



Namatek
True Education



www.namatek.com

Organizational Diagnosis

عارضه یابی

فهرست مطالب

۱. عرضه یابی چیست؟
۲. مراحل فرآیند عرضه یابی
۳. مدل های عرضه یابی
۴. چرا از فرآیند عرضه یابی استفاده می کنیم؟
۵. تکنیک های عرضه یابی

سازمان های تجاری، نسبت به حامیان، سهامداران و مشتریان خود، برای ارزیابی و تجزیه و تحلیل عملکرد کلی خود، تعهد دارند به همین دلیل عارضه یابی در هر سازمان یک مهارت نرم و مهم است. بدون استفاده از این روش ممکن است یک سازمان با چالش ها و مشکلات زیادی رو به رو شود که گاهی حتی پیامدهای آن قابل جبران نیستند.

در این مقاله به معرفی عارضه یابی و بررسی مراحل، مدل ها و تکنیک های آن می پردازیم.

عارضه یابی چیست؟



عارضه یابی سازمانی فرآیندی است که طی آن الگوهای فکری، عواطف و رفتار افراد نسبت به سازمانی که در آن مشغول به کار هستند، ارزیابی می شود. به بیان دیگر عارضه یابی سازمانی فرآیند سیستماتیک جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده ها برای شناسایی نقاط قوت و ضعف یک سازمان است.

با استفاده از عارضه یابی سازمانی می توان، توسعه سازمانی را به گونه ای مؤثر طراحی و پیاده سازی کرد که با یافته های شما همسو باشد و نیازها و اهداف خاص شما را برطرف سازد.

اهداف اساسی این فرآیند عبارت اند از:

- شناخت تجربیات و نگرش افراد شاغل در سازمان
- تعیین سیستماتیک زمینه ها یا فرصت هایی برای بهبود
- شناسایی علل استفاده ناکافی از منابع انسانی
- بررسی مداخلات مورد نیاز برای به حداکثر رسانی کارکرد افراد چه به صورت فردی و چه به صورت گروهی

عارضه یابی سازمانی روشی مؤثر برای دیدن شکاف بین عملکرد فعلی سازمان و عملکرد مورد انتظار و مطلوب آن و چگونگی دستیابی به اهداف سازمان است.

این فرآیند یک مهارت کلیدی برای مدیران و کارکنان است که به بهبود عملکرد آن ها و همچنین سازمان ها کمک می کند. عارضه یابی به معنای رسیدن به یک پاسخ فوری نیست. پاسخ های فوری معمولاً بهترین نیستند؛ بلکه عارضه یابی بیشتر یک فرآیند چند مرحله ای است که در نهایت کمک می کند تا به بهترین راه حل ممکن برسید.

مراحل فرآیند عارضه یابی



در محیط های پرشتاب و چالش برانگیز امروزی، مهارت های عرضه یابی برای کسب موفقیت، لازم و ضروری هستند. چه شما با یک کار پیچیده چه با یک موضوع ساده سر و کار داشته باشید، با داشتن یک رویکرد ساختار یافته، می توانید تفاوت ایجاد کنید و یک روش بهینه برای حل مسئله به کار بگیرید.

یکی از این رویکردها، فرآیند چند مرحله ای عرضه یابی است که یک چارچوب سیستماتیک برای شناسایی، تجزیه و تحلیل و حل مشکلات فراهم می کند. در ادامه با این مراحل آشنا خواهیم شد.

تعیین هدف



اولین قدم در عرضه یابی سازمانی این است که هدف و محدودیت های خود را مشخص کنید.

طرح سؤالات زیر می تواند در این زمینه به شما کمک کند:

- چرا می خواهید در سازمان خود فرآیند عرضه یابی را انجام دهید؟
- مسائل و چالش هایی که سازمان شما با آن مواجه شده، چیست؟
- نتایج مورد انتظار شما از این فرآیند چیست؟

• گستره ای که می خواهید فرآیند عارضه یابی را انجام دهید چقدر است؟ کل سازمان، یک بخش خاص، یک تیم یا یک فرآیند خاص است؟

طرح و بررسی این سؤالات به شما کمک می کند تا اهداف و مرزهای خود را در فرآیند عارضه یابی مشخص کنید و سپس به جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده های خود بپردازید.

انتخاب مدل عارضه یابی



در گام دوم، باید مدلی را انتخاب کنید که متناسب با هدف و محدوده کاری شما باشد. مدل عارضه یابی چارچوبی است که به شما در سازماندهی و تفسیر داده هایی که جمع آوری کرده اید، کمک می کند. این مدل ها می توانند، مجموعه ای از معیارها برای ارزیابی عملکرد سازمان و شناسایی حوزه هایی که نیاز به بهبود دارند را در اختیار شما بگذارند. مدل های عارضه یابی زیادی وجود دارند که در بخش های بعدی به معرفی آن ها خواهیم پرداخت.

جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده ها



مرحله سوم عرضه یابی سازمانی، جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده هایی است که منعکس کننده واقعیت اکنون سازمان شما هستند. برای جمع آوری داده ها می توان از روش ها و منابع مختلفی استفاده کرد.

- نظرسنجی و پرسشنامه
- مصاحبه
- مشاهدات
- اسناد
- گزارش ها
- شاخص های عملکرد
- گارگاه های شناسایی و حل مشکل
- ثبت و بررسی حوادث بحرانی

داده ها به صورت کمی و کیفی باید جمع آوری شوند و معتبر و قابل اعتماد باشند.

این داده ها باید با استفاده از تکنیک ها و ابزارهای مناسب تجزیه و تحلیل شوند. داده های به دست آمده باید با معیارهای مدل عرضه یابی انتخاب و مقایسه شوند و دارای الگوها، روندها و روابط علت و معلولی باشند.

تهیه گزارش و ابلاغ به افراد ذینفع



در مرحله چهارم تشخیص سازمانی باید گزارشی از یافته های خود به ذینفعان ابلاغ کنید. یک گزارش مختصر و واضح باید تهیه گردد و در آن به موارد زیر اشاره شود:

- هدف
 - دامنه عرضه یابی
 - مدل های استفاده شده
 - روش های جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده ها
 - یافته ها
 - پیشنهادات
- این گزارش ها باید به گونه ای ارائه شوند که مخاطب را درگیر و آگاه کند. برای این کار می توان از ابزارهای زیر استفاده کرد:

- جدول
- نمودار
- گراف
- چارت
- دیاگرام

در این مرحله باید نقاط ضعف و قدرت سازمان، شکاف بین عملکرد واقعی و عملکرد مورد انتظار و علت ریشه ای مشکلات موجود کاملاً شفاف، ارائه شوند. همچنین پیشنهادات علمی و واقع بینانه برای رفع مشکلات نیز در همین مرحله ارائه می شوند.

طراحی و پیاده سازی طرح ها



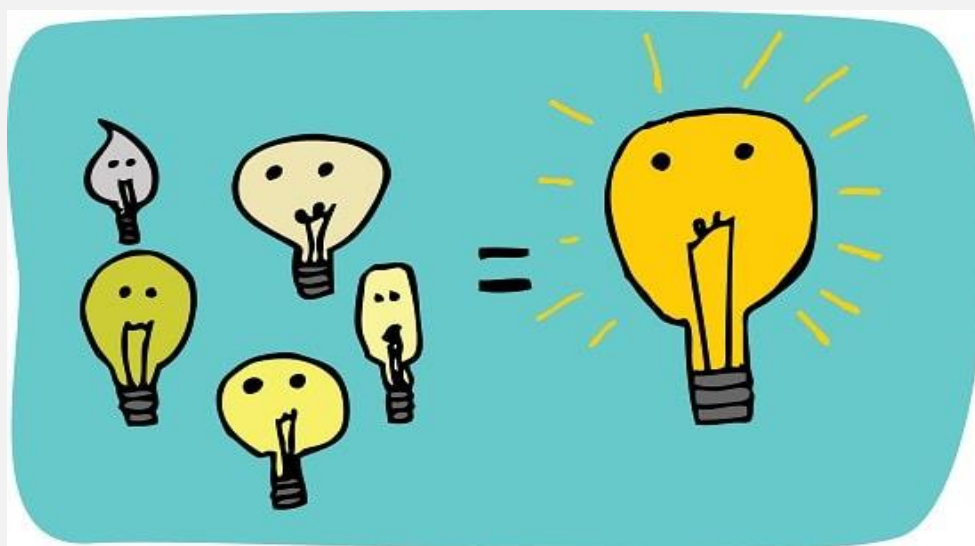
طراحی و پیاده سازی طرح ها، مرحله پنجم فرآیند عرضه یابی سازمانی است که باید با نتایج به دست آمده از مرحله قبل همخوانی و همسویی داشته باشد و اهداف و نیازهای خاص سازمان را برطرف کند. این طرح ها، اقدامات برنامه ریزی شده ای هستند که هدف آن بهبود عملکرد و اثربخشی در سازمان است.

این طرح ها در سطوح مختلف فردی، گروهی یا سازمانی به کار برده می شوند و می توانند شامل روش های مختلفی باشند؛ مانند:

- آموزش
- مربیگری
- راهنمایی
- تیم سازی
- بازسازی
- تغییر فرهنگ
- تدوین استراتژی

طرح های انتخاب شده باید با نتایج عارضه یابی، بافت سازمانی و فرهنگ سازمان مطابقت داشته باشند و دارای اهداف و نتایج واضح و قابل اندازه گیری باشند.

ارزیابی و پایش نتایج



ششمین مرحله عارضه یابی سازمانی، ارزیابی و پایش طرح های اجرایی است. تأثیر و اثربخشی این طرح ها باید ارزیابی شوند و مشخص شود که

آیا این طرح ها، توانسته اند سازمان را به نتایج و اهداف مورد نظر برسانند یا نه؟

می توانید از روش ها و منابعی که در مرحله جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده ها استفاده کردید، کمک بگیرید و داده ها را قبل و بعد از اجرای طرح مقایسه کنید. در این مرحله باید از ذینفعان بازخورد گرفت و موارد زیر را شناسایی کرد:

- چالش ها و فرصت های طرح
- درس های آموخته شده
- نقاط ضعف و قوت طرح
- بهترین شیوه های مورد استفاده
- میزان پیشرفت در طرح
- پایداری طرح

فرآیند عارضه یابی یک کار تکراری است که به صورت مداوم و مستمر باید اجرا و در صورت نیاز اصلاح شود.

استاندارد کردن راه حل



هنگامی که بهترین طرح انتخاب شد و استفاده از آن به صورت پایدار درآمد، استانداردسازی و مستندسازی آن بسیار مهم است. این امر تضمین می کند که این طرح در آینده می تواند، تکرار شود و با دیگر اعضای سازمان به اشتراک گذاشته شود که در نهایت به حفظ ثبات و کارایی کمک می کند.

مدل های عرضه یابی



مدل های عرضه یابی خوبی تاکنون طراحی شده اند که بسته به دلیل و نحوه استفاده از آن ها می توانند، بسیار مفید باشند و به بهبود عملکرد سازمان ها کمک کنند. در ادامه به معرفی این مدل ها می پردازیم.

تحلیل میدان نیرو

در سال ۱۹۵۱، کرت لوین این روش ساده را برای ارزیابی مشکلات سازمان های تجاری طراحی کرد. این مدل اساساً دو نیروی اصلی در یک سازمان را مورد ارزیابی قرار می دهد:

۱. نیروهای بازدارنده: محدودیت های سازمان را بیان می کند.
۲. نیروهای محرک: جنبه های مثبت سازمان هستند.

مدل لیویت (Leavitt)

در سال ۱۹۶۷، لیویت یک ابزار عارضه یابی طراحی کرد که ویژگی های مختلف یک سازمان را مشخص می کرد.

- وظایف انجام شده سازمان
- ساختار شکل گرفته
- تکنولوژی مورد استفاده
- نیروی انسانی شاغل

یکی از اصول اساسی این مدل، صفر کردن مشخصه های سازمانی به جای نیروی انسانی سازمان است و معتقد است، تغییر در هر یک از مشخصه ها و ویژگی های سازمانی تأثیری دومینویی بر سایر بخش ها خواهد داشت.

تجزیه و تحلیل سیستم لیکرت (Likert)

این مدل در سال ۱۹۶۷ طراحی شد و به ویژگی های سازمانی مانند موارد زیر توجه می کند:

- انگیزش
- ارتباط
- اثر متقابل
- تصمیم گیری
- تعیین هدف
- کنترل

• عملکرد

برای بررسی این ویژگی ها، لیکرت، ۴ سیستم مدیریتی را تعریف کرده است که این ویژگی ها را پوشش می دهند. او همچنین یک پرسشنامه نظرسنجی تهیه کرد که با استفاده از آن می توان، ویژگی های مذکور را ارزیابی کرد.

مدل شش جعبه ویزبورد (Weisbord)

این مدل عرضه یابی در سال ۱۹۷۶ طراحی شد. این مدل با طرح سؤالاتی همچون اکنون چه چیزی است و در آینده چه چیزی باید باشد بر مسائل داخلی سازمان تمرکز می کند.

6 مقوله ای که در این مدل به عنوان پایه های عرضه یابی سازمانی در جعبه قرار داده می شوند، عبارت اند از:

۱. اهداف

۲. ساختارها

۳. روابط

۴. پاداش

۵. رهبری

۶. مکانیسم های مفید

مدل تطابق تجزیه و تحلیل سازمانی نادلر - توشمن

(Nadler - Tushman)

این مدل ترکیبی از چند مدل قبلی است:

• سیستم باز

• 6 جعبه ای ویزبورد

• لیویت

در این مدل، وضعیت اجتماعی سازمان‌ها مد نظر است و معتقد است که تغییر اجتناب‌ناپذیر است و رفتارهای انسان‌ها، عمیقاً بر سازمان‌ها تأثیرگذار هستند.

چارچوب مک کنزی (McKinsey 7S)

این مدل در سال‌های ۱۹۸۱ تا ۱۹۸۲ توسط مشاوران مک کنزی طراحی شد. 7 متغیر سازمانی اصلی، برای این مدل در نظر گرفته شده است:

۱. سبک فعالیت‌ها

۲. کارکنان

۳. سیستم سازمان

۴. استراتژی‌های مورد استفاده

۵. ساختار

۶. مهارت‌ها

۷. ارزش‌های مشترک

این متغیرها به یکدیگر وابسته‌اند و هرگونه تغییری روی یکی از آن‌ها به سایر آن‌ها منتقل می‌گردد و باعث تغییر در آن‌ها می‌شود.

چارچوب فنی - سیاسی - فرهنگی تیچی (Tichy)

این مدل که در سال ۱۹۸۳ طراحی شد، به پویایی فرهنگی، سیاسی و فنی سازمان‌ها می‌پردازد. شامل محیط اطراف، محیط سازمان و همچنین تاریخچه آن است که متغیرهای اصلی فرآیند عارضه‌یابی در این مدل هستند.

در این مدل ۴ سطح سازمانی وجود دارد:

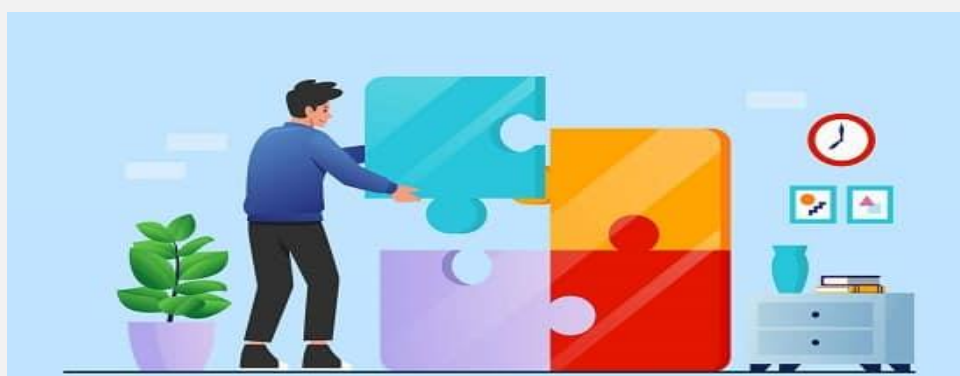
۱. سطح ۱ جنبه واکنشی دارد.

۲. سطح ۲ پاسخگو است.

۳. سطح ۳ فعال است.

۴. سطح ۴ کارایی بالایی دارد.

چرا از فرآیند عارضه یابی استفاده می کنیم؟



گاهی مشکلاتی که با آن ها سر و کار داریم بسیار زیاد هستند و دلایل ریشه ای و پنهان دارند. در این صورت زمان زیادی لازم است تا راه حل مناسب را برای آن ها پیدا کنیم.

ایجاد یک تیم می تواند بسیار مفید باشد؛ زیرا می توانند در موارد زیر سودمند باشند:

- کمک به پیدا کردن عوامل و ریشه این مشکلات
- جست و جوی پاسخ های ممکن برای عارضه به وجود آمده
- تدوین بهترین تصمیم برای بهبود کیفیت و افزایش کارایی سازمان

تکنیک های عارضه یابی



وقتی با مشکلی مواجه می شوید، باید دو نکته را در نظر بگیرید:

۱. آیا این یک مشکل گسترده است؟

۲. آیا افراد زیادی را درگیر خود خواهد کرد یا موضوعی است که بر تعداد

معدودی اثر می گذارد؟

تکنیک هایی وجود دارند که کسب و کارها برای عارضه یابی از آن ها استفاده می کنند. انتخاب تکنیک مناسب به نوع مشکلی که با آن مواجه شده ایم، تعداد گروه های مختلف ذینفعان و سطح آن ها بستگی دارد.

برای استفاده از تمامی تکنیک هایی که در ادامه معرفی خواهند شد، باید مراحل که در مراحل عارضه یابی گفته شد، طی شوند.

تکنیک های عارضه یابی عبارت اند از:

- تجزیه و تحلیل آماری
- تحلیل محتوا
- تجزیه و تحلیل شکاف
- تحلیل علت ریشه ای