



## عارضه یابی سازمانی چگونه می تواند کسب و کارها را متحول کند؟

همانطور که یک انسان با بروز بیماری در یک یا چند اندام، کل زندگی روزمره اش دچار اختلال می شود و از عملکرد و بازدهی مطلوب خود فاصله می گیرد، یک سازمان نیز چنانچه یک یا چند بخش یا زیرسیستم آن دچار مشکل شود، کل عملکردش مختل شده و نتایج نامطلوب بوجود می آید.

زمانیکه مشکلی در سازمان رخ می دهد، معمولاً به دنبال این خواهیم بود که بینیم مشکل از کجا و به چه دلایلی ایجاد شده، سپس با ارزیابی شرایط به دنبال حل مشکل می رویم.

به این کار **عارضه یابی سازمانی** گفته می شود و به کسب و کارها کمک می کند تا محل هایی که مشکلات در آنجا وجود دارند، شناسایی شده و سپس با استفاده از مدل های موجود، به درمان آن معضل پردازند.

## عارضه یابی سازمانی چیست؟

عارضه یابی سازمانی یا Organizational Diagnosis روشی مؤثر برای تعیین شکاف بین عملکرد فعلی و مطلوب و چگونگی

دستیابی به اهداف در سازمان است. در سال های اخیر، این مفهوم از تکنیکی که به عنوان بخشی از فرآیند توسعه سازمانی



استفاده می‌شد، رفته رفته به یک تکنیک مهم در موشکافی مشکلات سازمانی که به شکلی بیمارگونه رشد می‌کنند، تبدیل شده است.

عارضه یابی مؤثر باید یک فرآیند **ارگانیک** و **مستمر** باشد، به این معنا که همانطور که شما شروع به بررسی یک سازمان و ساختارهای آن می‌کنید، باید آنچه که سازمان انجام می‌دهد یا انجام نمی‌دهد را ارزیابی کنید. عارضه یابی در سازمان اجازه می‌دهد تا **تصمیم‌گیری به درستی انجام شود، برنامه‌های کاربردی تدوین شوند و اقدامات به سرعت به مرحله اجرا برسند.**

## چرا عارضه یابی در سازمان مهم است؟

عارضه یابی به افرادی که در آن شرکت کار می‌کنند، نشان می‌دهد که **فرهنگ آن سازمان مبتنی بر اصلاح و بهبود** است و از این طریق، کارکنان بصورت فردی تلاش خواهند کرد تا این طرز تفکر را نه تنها در خود پرورش و ارتقا دهند بلکه به دیگران نیز منتقل کنند. وقتی یک مشکل در فرآیند عارضه یابی سازمانی حل می‌شود، علاوه بر جلوگیری از بروز آن مشکل، باعث می‌شود تا آن **معضل، به دیگر تیم‌ها یا ساختارها نفوذ نکند** و مشکلات دیگری در سازمان ایجاد نشود.

گزارش‌های عارضه یابی، **ابزارهای کلیدی مدیران برای تصمیم‌گیری و برنامه ریزی برای بلند مدت** است. زیرا با انجام این کار، ارزش‌های کسب و کار، ریسک‌های موجود و نقاط قوت و ضعف آن به خوبی تحلیل می‌شود و زیر ذره بین می‌رود. برای حرکت سازمان به سمت **تحول سازمانی**، در ابتدا باید اطلاعات موثق و قابل اعتمادی وجود داشته باشد تا نشان دهد چه چیزی را می‌خواهید بهبود دهید. با این کار، مدیران به اطلاعات قابل اتکایی از بهبود فرآیندها و سیستم‌های کاری دست پیدا می‌کنند تا بستر لازم را برای رشد و توسعه کسب و کار فراهم کنند.

## اهداف عارضه یابی سازمانی

هدف اصلی عارضه یابی این است که پس از تعیین شکاف‌ها میان وضعیت فعلی و اهدافی که تعیین کرده‌اید، بتوانید معضلات را برطرف کرده و به سوی **تحول سازمانی** حرکت کنید.

اما اگر بخواهیم کمی جزئی‌تر به این موضوع نگاه کنیم، می‌توانیم بگوییم که Organizational Diagnosis ممکن است به منظور دستیابی به اهداف زیر انجام شود:



## ۱- تقویت درک عمومی از عملکرد سازمان

حل مشکلات یک سازمان، به تنهایی امکان‌پذیر نیست. به همین دلیل، برای برطرف کردن معضلات، نیاز به تفکر گروهی و کار تیمی وجود دارد تا همه تیم‌ها و دپارتمان‌های مربوطه، در فرآیند حل مساله درگیر شوند. در واقع همکاری افراد در فرایند عارضه‌یابی در سازمان‌ها منجر به این می‌شود تا همه، به درک بهتری از عملکرد سازمان برسند و بتوانند در راستای تقویت این امر، اقدامات اثربخشی انجام دهند.

## ۲- برنامه ریزی برای رشد

عارضه‌یابی ضمن کمک به برطرف کردن نقاط ضعف سازمانی، رویکردی رو به جلو جهت برنامه ریزی رشد، تنوع و گسترش اهداف کسب و کار ارائه می‌کند. همچنین ممکن است بینش‌های مختلفی در مورد فرهنگ، کارکنان، سیستم‌ها، سبک‌ها، فن آوری و سایر موارد ارائه شود که در جهت رشد سازمان است.

## ۳- بهبود کارایی سازمانی

حل و فصل مشکلات سازمانی می‌تواند برای بهبود کارایی عمومی سازمان نیز موثر باشد. پس از انجام سیستماتیک عارضه‌یابی، سیستم‌ها و فرآیندهای کارآمدتر می‌توانند باعث کاهش هزینه‌های بیهوده، صرفه جویی در وقت، تغییر سیاست‌های منابع انسانی برای افزایش انگیزه کارکنان، تغییر ساختار تیم‌ها و دپارتمان‌ها، مدیریت دانش، بهبود در سلامت عمومی سازمان و سایر موارد شوند.

## ۴- حل مسئله سازمانی

هر زمانی که برخی از بخش‌های سازمان بیمار شوند یا شروع به ایجاد مشکل کنند، ممکن است عارضه‌یابی برای شناسایی منبع مشکل و اقدامات اصلاحی انجام شود. یک دپارتمان بیمار، یک گلوگاه، مشکل ارتباطی بین کارکنان، یک گروه ضعیف، درگیری مکرر بین دو بخش، شکست‌های مکرر یک سیستم مدیریتی یا یک فرآیند سازمانی، نقض مکرر هنجارهای سازمانی، بی‌نظمی در فرآیندها، کاهش تولید و سایر موارد می‌توانند باعث نیاز به Organizational Diagnosis به عنوان بخشی از یک روند تجزیه و تحلیل باشد.



## روش‌های عارضه‌یابی سازمانی

عارضه‌یابی اصولی و استاندارد، به مدیران کمک می‌کند تا علاوه بر رسیدن به چشم‌اندازهای اکوسیستم کسب و کار، به دیدگاه واضح‌تری نسبت به چشم‌اندازهای اقتصادی، سیاسی و اجتماعی دست پیدا کنند. برای رسیدن به این اهداف، روش‌های زیادی وجود دارد که تعدادی از مهم‌ترین آنها شامل موارد زیر است:

- پرسش‌نامه
- مصاحبه‌ها
- مشاهده
- تجزیه و تحلیل سوابق، بخش‌نامه‌ها و گزارش‌های ارزیابی
- تجزیه و تحلیل داده‌های سازمان و واحدهای مختلف
- گروه‌های ارزیابی عملکرد
- کارگاه‌های آموزشی شناسایی و حل مسئله
- سمینارها، همایش‌ها و برنامه‌های آموزشی
- ثبت و بررسی اتفاقات مهم

## مدل‌های عارضه‌یابی در سازمان

بسته به اینکه سازمان‌ها بخواهند چه مشکلاتی را، با چه رویکرد و هدفی در سازمان حل کنند، باید از مدل‌های مختلفی استفاده کنند. برخی از مهم‌ترین مدل‌های عارضه‌یابی عبارتند از:

### ۱- کارت امتیازی متوازن (Balanced Scorecard)

این مدل یک رویکرد **مدیریت عملکرد** است که بر شاخص‌های عملکردی از جمله دیدگاه مشتری، فرآیندهای داخلی کسب و کار، یادگیری و رشد و امور مالی تمرکز می‌کند تا پیشرفت شرکت به سوی اهداف استراتژیک سازمان را نظارت کند.



هر دپارتمان در سازمان، کارت امتیازی خود را ایجاد می‌کند که با کارت امتیازی سایر واحدها ادغام می‌شود تا به کارت امتیازی کل سازمان دست یابد.

## ۲- پنج‌مارک: (Benchmark)

این مدل به معنای استفاده از اندازه‌گیری‌های استاندارد در یک صنعت یا سازمان خدماتی به منظور مقایسه با سایر سازمان‌ها جهت دستیابی به دیدگاه عملکرد سازمانی است.

به عنوان مثال، معیارهای استاندارد برای دانشگاه‌ها و نحوه ارائه خدمات وجود دارد. با شناسایی فاکتورهای مختلف، می‌توان از آنها برای استفاده به منظور ارتقاء سطح عملکردی دیگر دانشگاه‌ها اقدام کرد.

## ۳- بازمهندسی (مهندسی مجدد) فرآیندهای کسب و کار: (BPR)

این روش به شرکت‌ها کمک می‌کند تا بصورت مستمر، فرآیندها و ساختارهای سازمان، از پایین‌ترین سطح و حرکت به سمت سطوح بالای سازمان، بازطراحی شوند.

## ۴- مدیریت کیفیت:

هدف این مدل، تمرکز بر ارائه بالاترین کیفیت فعالیت‌ها برای تولید باکیفیت‌ترین محصولات و خدمات به مشتریان است. این امر شامل تشخیص خطاها در فعالیت‌ها و همچنین پیشنهادات و اقدامات برای جلوگیری از این اشتباهات می‌شود.

## ۵- مدیریت دانش:

تمرکز این مدل، بر جمع‌آوری و مدیریت دانش حیاتی در یک سازمان برای افزایش ظرفیت آن جهت رسیدن به بهترین نتایج است. این رویکرد به خودی خود، این یک فرآیند جامع نیست که بهبود عملکرد را تضمین کند. اثربخشی آن در جهت دستیابی به نتایج کلی برای سازمان، بستگی به این دارد که دانش ارتقاء یافته و حیاتی، چقدر در سازمان به کار گرفته شود.



## ۶- مدیریت بر مبنای اهداف: (MBO)

هدف این مدل بر همراستا کردن اهداف سازمان و زیردستان با کل سازمان است. در این روش، فرآیندها بصورت منظم، پیگیری می‌شوند و جریان بازخورد در آنها برقرار است تا به نتایج موردنظر ختم شود. این روش گاهی به عنوان یک روش برنامه‌ریزی نیز شناخته می‌شود.

## ۷- سازمان یادگیرنده:

تمرکز این روش، بر تقویت سیستم‌های سازمانی (از جمله افراد) برای افزایش ظرفیت عملکرد سازمان است که شامل استفاده گسترده از اصول نظریه سیستم‌ها می‌شود. از طرفی باید گفت که این مدل، یک فرآیند جامع نیست که به تنهایی منجر به حل مشکلات سازمان شود. اثربخشی آن وابسته به این است که توانایی سازمان برای یادگیری چقدر است.

## ۸- مدیریت کیفیت جامع: (TQM)

در این مدل، مجموعه‌ای از شیوه‌های مدیریت در سراسر شرکت برای اطمینان از اینکه سازمان به طور مداوم نیازهای مشتری را برآورده می‌کند یا از آن فراتر می‌رود، به کار گرفته می‌شود. تمرکز بالا بر اندازه‌گیری فرآیند و کنترل‌ها به عنوان ابزاری برای بهبود مستمر شناخته می‌شود.

## مراحل عارضه‌یابی سازمانی

همانطور که پیش از این گفتیم، هدف از عارضه‌یابی، شناسایی مشکلات پیش روی سازمان و تعیین علل آنهاست تا مدیر بتواند راه‌حل‌های مؤثری را برای حل کردن آنها برنامه‌ریزی کند. با در نظر گرفتن مراحل عارضه‌یابی سازمانی در زیر می‌توان برنامه‌ریزی مؤثری برای اجرای آن در سازمان انجام داد:

- موشکافی مشکلات
- تغییر یا بازبینی اهداف
- جمع‌آوری اطلاعات



- تحلیل و تفسیر
- بازخورد
- برنامه ریزی اقدام
- پیاده سازی
- نظارت و اندازه گیری
- ارزیابی نهایی

## چک لیست فرایند عارضه یابی در سازمان ها

برای اینکه مطمئن شوید که این فرآیند به درستی در سازمان پیاده سازی شده است، توصیه می‌کنیم از سوالات زیر به عنوان یک چک لیست استفاده کنید:

- آیا چشم انداز و هدف شرکت شفاف، برانگیزاننده و توسط همه افراد درک شده است؟
- آیا چشم انداز و هدف شرکت روشن، انگیزه دهنده و برای همه مشترک است؟
- رفتارهایی که فرهنگ شرکت از آنها حمایت می‌کند و ترویج می‌دهد، چیست؟ کدام یک نادیده گرفته یا فراموش می‌شوند؟
- آیا تیم‌ها اهداف مشخص و شفافی دارند؟
- آیا فرآیندهای سازمان مطابق با روند تکاملی شرکت است؟ کدام یک نیاز به بررسی و بهبود دارد؟
- آیا هر یک از نیروهای انسانی، برای کمک به موفقیت کسب و کار، درک روشنی از کارهایی که باید انجام دهند (و کارهایی که نیازی به انجام آنها ندارند)، دارند؟
- آیا کارکنان و مدیران مهارت‌های لازم برای موفقیت را دارند؟
- آیا سازمان ابزارهای کافی برای ارزیابی عملکرد و انجام تغییرات به موقع را دارد؟
- آیا رویکرد مدیریت با واقعیت و چالش‌های شرکت منطبق است؟
- آیا دلایل پشت پرده‌ی تحول سازمانی برای افراد روشن و به همه ابلاغ شده است؟ آیا همه افراد درک مشترکی از این دلایل دارند؟



- آیا فعالیتهای مربوط به تحول به وضوح تعریف و تعیین شده است؟
- آیا برنامه‌ای برای ارتباط و مدیریت تغییر وجود دارد؟
- چه آموزشی در دسترس خواهد بود؟ چه کسانی آموزش خواهند دید؟

## عارضه یابی؛ گامی مهم برای حرکت در جهت تحول کسب و کار

با داشتن یک رویکرد هدفمند و منسجم، می‌توان فرآیند عارضه یابی را بطور **مستمر** در کسب و کار به کار گرفت، تا گام اول در توسعه و ایجاد تحول در کسب و کار آغاز شود.

با در اختیار داشتن اطلاعات مناسب و همینطور تجربه حل مشکلات سازمانی، می‌توان با کمک راهکار جامع تحول سازمانی **SSM**، گامی به جلو حرکت کرد. این راهکار شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا با تمرکز بر روی تدوین اهداف و استراتژی‌ها، طراحی فرآیندها و عملیات (سیستم سازی)، به کارگیری منابع شایسته و ارزیابی عملکرد در همه بخش‌های کسب و کار، عملکرد و سودآوری آنها بصورت پایدار افزایش پیدا کند و سازمان را متحول کنند.

این مطلب را هم بخوانید:

چگونه سودآوری و عملکرد کسب و کارمان را افزایش دهیم؟

کلیک کنید