

بررسی عارضه یابی سازمانی بعنوان ابزاری نوین برای بهبود و بهسازی سازمان ها

آرش رازانی^۱، فیروزه فریاد رس^۲

^۱ کارشناسی ارشد مدیریت مالی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران.

^۲ کارشناسی ارشد حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک.

نام نویسنده مسئول:

آرش رازانی

چکیده

با کمک مدل شش بعدی علاوه بر عارضه یابی سازمانی، می توان یک برنامه تجزیه و تحلیل سازمانی را پی ریزی کرد و با شناسایی عارضه های سازمانی به بهبود سلامت سازمانی و کیفیت محیط کار کمک کرد. الگوی شش بعدی وایزبورگ به دلیل جامعیت و فراگیری آن و تطابق با سیستم های باز (حضور عنصر خارجی و تاثیر متقابل آن بر سازمان ها)، تاکید بر عنصر رهبری به عنوان مرکز ثقل و عامل اساسی در رشد سازمان ها و در نهایت اشاره توأمان به عناصر نرم افزاری، مغز افززی و سخت افزاری، مورد تایید و قابل اجرا در سازمان های کشورمان می باشد. وایزبورگ در اواسط دهه ۷۰ میلادی، الگوی شش جعبه ای خود را به عنوان ابزای آسیب شناسانه ارائه کرد و شش نقطه اصلی که در آن باید کارها به شکل درست انجام شود و ماهیتا با سازمان سازگاری داشته باشد را جهت موفقیت سازمان معرفی کرد.

کلمات کلیدی: عارضه یابی سازمانی، مدل وایزبورگ، موفقیت، سازگاری.

مقدمه

برای عارضه یابی سازمانی از مدل‌های مختلفی استفاده می‌شود که مدل شش بعدی وایزبورد به دلیل جامعیت و سادگی آن به‌طور گسترده استفاده می‌شود. در این مقاله نشان داده شده است که این مدل دارای شش بعد هدف، ساختار، روابط، پاداش، رهبری و مکانیزم‌های مفید می‌باشد. با کمک مدل شش بعدی علاوه بر عارضه یابی سازمانی، می‌توان یک برنامه تجزیه و تحلیل سازمانی را پی ریزی کرد و با شناسایی عارضه های سازمانی به بهبود سلامت سازمانی و کیفیت محیط کار کمک کرد. الگوی شش بعدی وایزبورد به دلیل جامعیت و فراگیری آن و تطابق با سیستم های باز (حضور عنصر خارجی و تاثیر متقابل آن بر سازمان ها)، تاکید بر عنصر رهبری به عنوان مرکز ثقل و عامل اساسی در رشد سازمان ها و در نهایت اشاره توأمان به عناصر نرم افزاری، مغز افزای و سخت افزاری، مورد تایید و قابل اجرا در سازمان های کشورمان می باشد. وایزبورد در اواسط دهه ۷۰ میلادی، الگوی شش جعبه ای خود را به عنوان ابزای آسیب شناسانه ارائه کرد و شش نقطه اصلی که در آن باید کارها به شکل درست انجام شود و ماهیتا با سازمان سازگاری داشته باشد را جهت موفقیت سازمان معرفی کرد

این مدل همچنین توازن اهمیت عناصر رسمی و غیر رسمی سازمانی را نشان می دهد. به طور خلاصه مدل وایزبورد بر متغیرهای داخلی سازمان متمرکز است و میان این که سازمان چگونه است و چگونه باشد، سازگاری ایجاد می کند. این مدل از نظر بررسی فرایندها و ابعاد سازمان کاملتر و سطح تشخیص آن در سطح کل سازمان است. هنگامیکه که رهبران زمان کافی برای شناسایی عارضه یابی سازمانی ندارند و یا هنگامی که یک نقشه ی نسبتا ساده ای برای توضیح سریع مورد نیاز است، مدل شش بعدی وایزبورد مفید است. همچنین این مدل برای کمک به مشتریان در تجسم سازمان به عنوان یک نظام کلی مفید است (Weisbord M.R, 1978) با این حال، مدل شش بعدی برای هدایت فرآیند تغییر در درون یک سازمان کافی است، چرا که این مدل دید کاهش را به صورت یک فرایند مداوم اعمال می کند (Melissa, M, 2010).

عارضه یابی سازمان

در بسیاری از مباحث مدیریتی، سازمان به بدن انسان تشبیه می‌شود، چرا که سازمان نیز یک موجود پویا و زنده است. همانطوری که پیش نیاز انجام هر درمان و بهبود در بدن، انجام آزمایش های کاملی از وضعیت بدن انسان است و هر چه دقت این آزمایش ها بیشتر و دقیق تر باشد بهبودها و فرایند درمان موثرتر خواهد بود، در مورد ایجاد اصلاحات و حرکت به سوی رشد و پیشرفت سازمان نیز انجام فرایند عارضه یابی همین حکم را دارد و با انجام این فرایند سعی در یافتن معضلات و تنگناهایی داریم که ممکن است به عنوان سدی مانع حرکت سازمان در مسیر بهبود باشند. انجام فعالیت عارضه یابی به عنوان گام اولیه در تعریف اقدامات لازم برای توسعه ظرفیت مدیریت و نظام های مدیریتی و اصلاح عملکرد سازمان فعالیت بسیار ضروری و گامی از یک پروژه استراتژیک در سازمان است.

سازمان هایی که برنامه رشد و توسعه خود را جدی می گیرند، به عارضه یابی سیستم خود می پردازند. علت عارضه یابی سازمان یا به دلیل توسعه سازمان است و یا جهت انجام تغییرات سازمانی. سازمان زمانی تصمیم به تغییر می گیرد که بخواهد به سه سوال پاسخ دهد.



در عارضه یابی سازمان، به چرایی و چگونگی تغییرات سازمان پاسخ داده می شود. عارضه یابی یک روش برای تحلیل سازمان است. **چرایی عارضه یابی:** تحلیلگران باید بدانند که چرا سازمان نیاز به تغییر دارد؟ وضعیت کنونی سازمان چگونه است و کدامیک از اهداف سازمان تحقق نیافته اند؟ چقدر از شاخص های عملکرد شناسایی شده اند و کدامیک بیانگر عملکرد نادرست سازمان است؟ زمانی که به این سوالات پاسخ داده می شود، می توان مسیر عارضه یابی و مدل مناسب آن را تعیین نمود.

اجزای تغییرات سازمان: در عارضه یابی به این نتیجه می رسیم که چه چیزهایی در سازمان باید تغییر کند. آنچه مسلم است پس از درک صحیح از اجزای سازمان و فرایندهای در حال اجرا، مشخص می شود که کدام فرایند، کدام ساختار و کدام سیستم باید تغییر کند تا به چهره مطلوب سازمان دست یافت.

چگونگی تغییرات سازمان: پس از تعیین محتوای تغییرات سازمانی، روش هایی که می توان این تغییرات را اعمال نمود باید مشخص شود. این قسمت به عهده تحلیل سازمان است تا بر اساس نتایجی که ارائه می دهد، چگونگی تغییرات را مشخص نماید. به نظر برسد که تحلیل سازمان همان عارضه یابی است. اما تحلیل سازمان با عارضه یابی سازمان متفاوت است. در هر دو روش روی درک و شناسایی محتوای سازمان تمرکز دارند و با شناخت اجزای سازمان، نوع کارکرد و روابط بین آنها سازمان را مورد ارزیابی قرار می دهند. اما هدف آنها متفاوت است. هدف از تحلیل سازمان کشف آن اجزای سازمان است که در ساختار رسمی سازمان مورد توجه قرار نمی گیرند. در حقیقت می توان گفت عارضه یابی سازمان، یک روش خاص تحلیل سازمانی است که بر عملکردهای سازمانی تاکید کرده، تا به بهبود عملکرد سازمان دست یابد. اینکه با چه مدلی و چه روشی عارضه یابی انجام شود، به نوع سازمان و مسائلی که با آن روبروست بستگی دارد. در عارضه یابی با این تهدید روبرو هستیم که معمولا عارضه یابی در یک بعد سازمان انجام می شود و سایر ابعاد نادیده گرفته می شوند. درحقیقت محققین یک بخش را مورد بررسی قرار می دهند. این یک ضعف است زیرا سازمان یک سیستم است و نمی توان بصورت جزیره ای آن را مورد عارضه یابی قرار داد. لذا حوزه های مطالعاتی در باب عارضه یابی در سه بخش زیر انجام شده اند.

۱-مدل های تغییر و توسعه سازمان

۲-انتخاب فرایندها و روش های جمع آوری اطلاعات

۳-روش ها و تکنیک های تحلیل داده ها

اما وظیفه اصلی عارضه یابی عبارت است از ایجاد یک شناخت از سازمان و تاثیر عملکرد درونی بر کل سازمان به همراه ساده سازی فرایندهای سازمان.

اما این تعریف ما را در ساده سازی دچار مشکل می کند. زیرا مجبور می شویم درچارچوب یک بعد سازمانی قرار گیریم. اگر این بعد یا بخش جهت عارضه یابی به درستی انتخاب نشود، می تواند کل تغییرات سازمان را دچار مشکل نماید.

مهم ترین کارکردهای انجام عارضه یابی سازمان

- شناسایی علل تأخیرات پروژه های سازمان
- محاسبه شاخص های بهره وری و سودآوری
- تعیین میزان بهره وری سازمان و کارکنان
- تحلیل دقیق ساختار، فرآیند اهداف و استراتژی های سازمان و بهبود آنها
- تعیین نقاط قوت و ضعف و اولویت بندی مشکلات
- عارضه یابی منابع انسانی، ارگونومی و محیط کار
- شناسایی و تحلیل محیط موجود برای بررسی عملکرد سازمان
- تعیین راهکارهای علمی حل مشکلات
- تعریف آموزش ها و پروژه های کاربردی و کاهش هزینه های آموزش های غیر مؤثر
- جلوگیری از اتلاف منابع مالی سازمان در پروژه های غیر کاربردی

عارضه یابی سازمان در دو سطح انجام می شود :

الف. عارضه یابی سریع:

در این نوع عارضه یابی اطلاعات کلی سازمان از راههای مصاحبه، پرسشنامه، بازدید و مطالعه مستندات جمع آوری شده و سپس محاسبات لازم برای محاسبه شاخص های بهره وری و سودآوری سازمان انجام می شود. سپس ارتباط اطلاعات با یکدیگر و وضعیت شاخص

های مختلف مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته و جایگاه شرکت در محیط بیرونی نیز مورد بررسی و ارزیابی قرار می گیرد. در نهایت عملکرد سازمان مورد قضاوت قرار می گیرد. در این مرحله در مورد ضرورت انجام بررسی دقیق تر و عمیق تر نیز تصمیم گیری می شود.

ب. عارضه یابی تفضیلی

این نوع ارزیابی شامل ۷ مرحله است که پس از تصویب پروژه عارضه یابی انجام می شود. مراحل مختلف این فرایند معمولاً به ترتیب زیر است:

۱. بررسی ماموریت، چشم انداز، اهداف و استراتژی های سازمان
۲. بررسی ساختار، سیستم های اطلاعاتی، فرایندها و نتایج آن در حوزه های نه گانه داخل سازمان و همچنین قلمرو کاری آن.
- نمونه پرسش نامه های اساسی مربوط به این مرحله معمولاً عملکرد سازمان را در دوره های مختلف مورد بررسی قرار می دهد.
۳. تحلیل نتایج بررسی ها و ارزیابی ها و جمع بندی نتیجه گیری
۴. تعیین نقاط قوت و ضعف
۵. اولویت بندی مشکلات
۶. تعیین حوزه های کلیدی بهبود با توجه به مشکلات اولویت بندی شده و ارایه راهکارهای بهبود
۷. تدوین گزارش

اهمیت عارضه یابی سازمان

یکی از بهترین فرصتهای کاهش هزینههای عملیاتی، بازنگری در نظام سازمان است. این بازنگری علاوه بر کاهش هزینه، میتواند منجر به بهبود سطح خدمت به مشتریان سازمان شود، کیفیت افزایش و ضایعات کاهش. مهمترین مشکل نظامهای سازمانی، عدم یکپارچگی آنها است. این امر منجر به ایجاد جریان فیزیکی منقطع میشود. تخلیه و بارگیریهای مکرر منجر به افزایش هزینهها شده، موجودی افزایش یافته و سطح ضایعات بالا میرود. هر سیستمی در فضایی کار میکند که از سوی محیط سازمان ایجاد میشود. این فضا که ترکیبی از مجموعه شرایط محیطی است، بر سیستم و عملکرد آن تأثیر میگذارد. البته تأثیر عوامل محیطی، که در قالب فرصتها یا تهدیدات محیطی تبلور مییابد از طریق سازوکار مدیریت استراتژیک که شکلهنده اهداف و استراتژیهای سازمان است، قابل تعدیل میباشد. سازمانهای هوشمند با پایش مستمر محیطی سعمیکنند تا اثرات منفی محیطی (تهدیدات محیطی) را کاهش داده و از تأثیرات مثبت (فرصتهای محیطی) حداکثر استفاده را نمایند. این کار از طریق فرایند و سازوکار مدیریت استراتژیک انجام میگردد. در ضمن سازمان ها عمده خروجی های خود را در قالب محصول یا خدمت به محیط میفرستد. از این رو لازم است در یک بررسی جامع عارضه یابی به این نکته مهم توجه شود که سازمان تحت چه شرایط محیطی در حال فعالیت است. این شرایط محیطی تأثیر مستقیم یا غیر مستقیم اجزا درونی سازمان و نتایج عملکردی آن دارد.

مدل های عارضه یابی سازمان ها

- **مدل تغییر لوین (Lewin):** این مدل توسط کورت لوین در سال ۱۹۵۱ ارائه شده است (کامپینگز و ورلی، ۱۳۸۵). لوین با اشاره به دو نیروی بازدارنده یک فرایند سه مرحله ای را پیشنهاد می کند:

الف) خروج از انجماد: در این مرحله، سازمان در جهت تغییر فعال میگردد. در این مرحله، امکان معرفی تغییر برای فرد و گروه وجود دارد و هدف از آن، ایجاد انگیزش در راستای تغییر میباشد. برای خروج از این انجماد ۳ روش وجود دارد: ۱- تقویت نیروهای پیش برنده ۲- کاهش نیروهای بازدارنده ۳- تلفیقی از هر دو روش.

ب) مرحله ی تغییر: در این مرحله، سازمان به سمت وضعیت جدیدی (یعنی تغییر) حرکت میکند. افراد و گروههای آماده شده در مرحله قبل، در این مرحله متحول گردیده و الگوها و نگرشها و رفتارهای جدید آموخته شده را در عمل به کار می برند.

ج) مرحله ی انجماد مجدد: مرحله ی انجماد مجدد یا تثبیت، مرحله ی نهادینه کردن تغییر است که طی آن تغییر در دراز مدت حفظ گردیده و پایدار میماند. در این مرحله، رفتار فرد، گروه و سازمان نظم یافته و تغییرات ایجاد شده تثبیت و استحکام مجدد مییابند (رجایی پور و دیگری، ۱۳۸۸: ۲۱). لویت^۱ نیز از جمله اندیشمندانی است که مدلی را در ارتباط با عارضه یابی سازمانی ارائه داده است مدل ایشان، به جای نیروهای وادارنده، متغیرهای ویژه ای را مشخص میکند که شامل متغیرهای وظیفه ای، متغیرهای ساختاری، متغیرهای فنی و متغیرهای انسانی میباشد. مدل لویت پیشنهاد میکند که تغییر در یک متغیر ممکن است منجر به تغییر جبرانی یا تلافیجویانه در سایر متغیرها

^۱ . Leavitt

شود(همان: ۲۴) یکی دیگر از مدل های آورده شده، مدلی است که توسط بورک و لیتوین ارائه گردیده است. این مدل، متغیرهای دخیل در ایجاد تغییر سطح اول و سطح دوم که صاحب نظران، آن دو را به ترتیب «تغییر تعاملی جزئی و تدریجی» و «تغییر تحول گرا» نامیدند، اما مشخص میکند. تغییر سطح اول تدریجی است و نوعی تغییر تطبیقی است که در آن، ویژگی ها و اشکال سازمان تغییر داده میشوند، اما ماهیت سازمان به قوت خود باقی میماند. تغییر سطح دوم ناگهانی است، تغییری است بنیادی که در آن ماهیت سازمان به طریقی تغییر داده میشود. در خصوص این مدل میتوان گفت که، تغییر تدریجی و تحولگرا از مفاهیم عمده به حساب می آیند. رهبران تحول گرا، رهبرانی هستند که بر پیروان خود نوعی نفوذ شگرف و فوق العادهای دارند. آنان کسانی هستند که از طریق تعیین نقش و الزامات کار و وظیفه محوله، پیروان خود را در جهت اهداف مقرر، هدایت کرده و برمیانگیزانند. رهبری تعاملی یا مبادله ای، بر نوعی مبادله منصفانه بین رهبر و پیرو دلالت دارد که منجر به عملکرد عادی و متعارف میشود. رهبری تحولگرا بر الهامدهی تاکید دارد که منجر به عملکرد بالا میگردد. بورک و لیتوین اظهار میدارند که برنامههای تغییر که بر رهبری، رسالت و استراتژی و فرهنگ سازمان متمرکز میشوند، تغییر بنیادی یا تغییر تحول زا در فرهنگ سازمان به وجود میآورند. از طرف دیگر برنامههای تغییری که بر شیوه های مدیریت، ساختار و سیستم تاکید می ورزند، تغییر تدریجی یا تغییری در جو سازمانی به وجود میآورند(فرنچ و سیسیل، ۱۳۸۱: ۶۷).

مدل شش بعدی وایزبورد(Weisbord): وایزبورد شش بعد اصلی از زندگی سازمانی را ارائه می دهد که عبارتند از:

۱- هدف گذاری

هدف ها نتایج یا حالت های از آینده هستند که وصول به آن مورد نظر می باشد و هیچ برنامه ای بدون داشتن هدف، معنی ندارد و بدون آن امکان هماهنگی و وحدت عمل، پیدا نمی شود(جاسبی، عبدالله، ۱۳۹۳) اهداف سازمانی باید برای همه اعضا واضح باشد و اعضا باید به اهداف پایبند باشند، حتی اگر آنها دارای فلسفه های کاملا متفاوت نسبت به سازمان باشند باید در امتداد همان اهداف و قواعد مقرر، حرکت کنند(Binder, F, 2012) وایزبورد بیان کرد که مقاصد و اهداف سازمان باید در راستای با محیط سازمان باشند بنابراین، سازمان باید اهداف خود را با محیط همسو کند(Weisbord, M, 2009) اهداف به افراد کمک می کنند تا چه رفتارهایی را برای رفع نیازهای سازمانی انجام دهند. اهداف سازمان باید برای کارکنان، دست نیافتنی و مفید باشد. اهداف سازمانی تعهد به سازمان را افزایش می دهد(Singh, M, 2009) تحقیقات نشان می دهد که بسیاری از اعضای سازمان خواهان نفوذ بیشتری در طول کار خود هستند، و افرادی که احساس می کنند نفوذ بیشتری دارند، متعهد، علاقه مند هستند(Handy, C., 1999). به گفته لاور(۲۰۰۳) سازمان باید اتخاذ ماموریت خاص سازمانی بپردازد و به آن پایبند باشد. به حمایت و درک اهداف و ارزشهای کارمندان بپردازند(Lawler, E. E., 2010) همچنین سازمان باید به تقویت احساس هدف مشترک در کارکنان بپردازد(Adair, J, 2009). بنابراین کارکنان باید در هدف گذاری سازمان مشارکت کنند.

۲- رهبری

نگاهی به نقش رهبران و مدیران در سطوح مختلف فعالیت های سیاسی، اقتصادی، نظامی و فرهنگی، چه در گذشته و چه امروز نشان می دهد که رهبری و مدیریت همچنان نقشی بسیار مهم و اساسی را در همه ی زمینه های پیشرفت و حرکت های اجتماعی به عهده دارند، و بدون توجه به آن نمی توان هدایت یک مجموعه اعم از یک گروه، یک سازمان، یک ملت یا جامعه جهانی را طراحی و تنظیم نمود(جاسبی، عبدالله، ۱۳۹۳). رهبری یکی از وظایف مهم مدیریت می باشد و بعضی از صاحب نظران مدیریت، رمز موفقیت مدیران را در توان رهبری منابع انسانی تحت سرپرستی می دانند. مهارت انسان و کار با افراد و رهبری آنان جهت اهداف سازمانی از جمله مهارت هایی است که در تمام سطوح مدیریت کاربرد ویژه دارد(قاسمی، بهروز، ۱۳۹۳) وایزبورد بیان می کند که رهبر مسئول نگه داشتن جبهه ها در کنار یکدیگر است. و برای موفقیت در انجام این عملکرد، نیاز به مدیریت ابعاد رسمی و غیر رسمی سازمان دارد. طبق اظهارات وایزبورد رهبران باید از حوزه های مشکل دار درون سازمان، و این که چگونه این حوزه ها کل سیستم سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهند، آگاه باشند. این مستلزم این است که رهبران از نحوه ی استفاده از تئوری سیستم ها آشنا باشند. نظر به سیستم ها بر سازمان و وابستگی متقابل روابط متمرکز است. تفکر سیستمی رهبر را قادر به تشخیص و تصمیم گیری دقیق تر می کند(Weisbord, M, 2009).

۳- ارتباطات

ارتباط یکی از پدیده های است که همه ی جوانب زندگی انسان با آن سروکار دارد. فقط از طریق ارتباط است که افراد انسانی می توانند باهم مراد و مرابطه برقرار کرده به حیات اجتماعی خود ادامه دهند(علاقه بند، علی، ۱۳۹۱) وایزبورد ادعا می کند که کیفیت روابط برای عملکرد سازمان ضروری است(Weisbord, M, 2009). روابط موثر باعث دستیابی به اهداف سازمانی می شود. تیم تنوع و نوآوری به منظور ارتقاء و حفظ روابط سازمانی موثر است(Singh, M, 2009) ارتباطات یک مهارت بسیار مهم مدیریت و مبنای لازم برای مدیریت کارآمد

است. از طریق ارتباطات است که مدیران روابط بین اشخاص را برای انجام مطلوب وظایف روزانه شان، برقرار و حفظ می کنند. به وسیله ارتباطات، مدیران به حرف دیگران گوش می دهند و در درک اطلاعات لازم برای ایجاد انگیزش در محیط کاری، سهیم می شوند. هیچ مدیری نمی تواند کار خود را به خوبی، بدون ارتباطات خوب و مهارت های ارتباطی انجام دهد (ایران نژاد پاریزی، مهدی، ۱۳۹۰). برنامه ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل، رهبری، ارزشیابی و تصمیم گیری، بدون برقراری ارتباط مناسب و اثربخش، ممکن نمی باشد. پس ایجاد ارتباطات سالم و موثر، تنش های موجود در مسیر انجام این وظایف را از بین و یا حداقل کاهش می دهد (بیات، زهرا، نظریور، مهدی، ۱۳۹۰). ارتباطات اهدافی را دنبال می کند که اسکلت و میچل برای آن چهار هدف را در نظر گرفته اند: ۱- اثرگذاری بر دیگران ۲- بیان احساس و عواطف ۳- ارائه، دریافت و مبادله ی اطلاعات ۴- تقویت ساختار سازمان. کارکنان در تمامی سطوح سازمانی از طریق ارتباطات می توانند با یکدیگر در تعامل بوده و به اهداف مطلوب دست یابند (قاسمی، بهروز، ۱۳۹۳).

۴- ساختار سازمانی

ساختار سازمانی، چهارچوب سازمان را نشان می دهد. همانگونه که انسان اسکلتی دارد شکل او را مشخص می کند، سازمان هم دارای ساختار خاصی است که وضعیت آن ها را مشخص می کند. ساختار سازمانی، چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیت های اعضای سازمان، آن را ایجاد می کنند. ساختار سازمانی سازمان هایی مختلف، باهم متفاوتند؛ زیرا شرایط محیطی، راهبردها و اهدافی که سازمان ها دنبال می کنند، باهم تفاوت دارند (شریعتمداری، مهدی، ۱۳۹۱). ساختار سازمانی مشخص می کند که کار و فعالیت های سازمانی، رسماً، چگونه تقسیم، گروه بندی و هماهنگ می شود. این ساختار روابطی منظم و منطقی که لازمه ی عملیات کارکنان است به وجود می آورد (علاقه بند، علی، ۱۳۹۱). عناصر ساختار سازمانی عبارتند از: پیچیدگی، رسمیت، تمرکز

۵- پاداش

به جبران زحمتی که فرد در سازمان متحمل می شود، در ازای وقت و نیرویی که او در سازمان و به خاطر نیل به اهداف سازمانی صرف می کند، و به تلافی یافتن و به کارگیری رویه ها و روش های جدیدتر و بهتر، سازمان به فرد پاداش می دهد (شریعتمداری، مهدی، ۱۳۹۱). فرد پیش از انجام کار به پاداش یا بازده آن توجه می کند. پاداش عامل مهمی است که بر رفتار کارکنان اثر می گذارد (رابینز استیفن، ۱۳۹۳). اهداف نظام پاداش را می توان بدین ترتیب طبقه بندی نمود:

الف. کاهش هزینه های سازمان

ب. ارتقاء بهره وری و افزایش کارایی

ج. ایجاد انگیزه در نیروی انسانی

د. تحقق اهداف سازمان (شریعتمداری، مهدی، ۱۳۹۱)

۶- مکانیسم های مفید

مکانیسم های مفید شامل برنامه ریزی، کنترل، بودجه بندی، و سیستم های اطلاعاتی است که در جهت برآورده ساختن اهداف سازمانی می باشند (Singh, M, 2009). جزء اصلی مکانیسم های مفید توانایی آن برای فعال کردن افراد به انجام کاری است که ارزشمند در نظر گرفته شده است (Weisbord, M, 2009).

سه ویژگی از مکانیسم های مفید عبارتند از:

- کمک به هماهنگی و یا یکپارچگی کار

- کمک به ارزیابی کار سازمان

- کمک در برخورد با مسائلی که قبلاً با آن برخورد نشده است (Singh, M, 2009)

نتیجه گیری

سازمانها به علت تغییرات در محیط خارجی باید از نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشند تا بتوانند خود را برای تغییر آماده کنند. برای شناسایی نقاط ضعف و قوت سازمان از عارضه یابی سازمانی استفاده می شود شناسایی قوت ها و ضعف های سازمان موجب می شود مدیران بتوانند از میان راه های گوناگون مناسب ترین راه را برای نیل به اهداف سازمان بیابند. از چندین مدل برای عارضه یابی سازمانی استفاده می شود که مدل وایزبورد به خاطر سادگی و کاربرد آسان آن به طور گسترده استفاده می شود این مدل به خوبی شناخته شده است و توسط ماروین وایزبورد طراحی شده است. اجزای سازنده مدل شش بعدی عبارتند از هدف، ساختار، روابط، پاداش، رهبری و مکانیزم های مفید. در این مدل رهبر به عنوان مرکز ثقل در سازمان می باشد و تعادل بین ابعاد دیگر را حفظ می کند. برای موفقیت سازمان باید اجزای سازنده مدل شش بعدی وایزبورد با هم هماهنگ باشند و در هر کدام از این شش بعد کارها باید به درستی انجام شود.



منابع و مراجع

- [1] Adair, J. (2003). *Effective strategic leadership: an essential path to success guided by the world's great leaders*. London: Pan Macmillan.
- [2] Binder, F. (1995); "Promoting Human Performance Technology Innovation: A Return to Our Natural Science Roots"; *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 8, No. 2, pp. 95-113.
- [3] Handy, C. (1999). *Understanding organizations* (4th ed.). London: Penguin Books.
- [4] Janićijević, N. (2010). "Business processes in organizational diagnosis". *Journal of Contemporary Management Issues*. Vol:15 No.2 . pp. 85-106.
- [5] Jones, B. B., & Brazzel, M. (2006). *The NTL handbook of organization development and change. Principles, practices and perspectives*. A Wiley Imprint www.pfeiffer.com, 199.
- [6] Lawler, E. E. (2003). *Treat people right: how organizations and individuals can propel each other into a virtuous spiral of success*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [7] Melissa, M. (2010). *How companies sustain effective leadership while implementing organizational change?* Linnæus University SE-391 82 Kalmar/SE-351 95 Växjö.
- [8] Schreyo, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). *How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization*. *Strategic Management Journal*, 913-933.
- [9] Singh, M. (2009). *An analysis of 4 South African Non-Governmental Organisations (NGOs) to determine which internal areas/parts are promoting and inhibiting functioning*. Master dissertation. School of Psychology, Faculty of Humanities, Development and Social Sciences. University of KwaZulu-Natal (Howard College Campus).
- [10] Weisbord, M. R. (1978) *Organization Diagnosis: Six Places to Look for Trouble With or Without a Theory*, *Group and Organizational Studies*, December, pp 17-32.
- [11] Weisbord, M. R. (1978). *Organizational diagnosis: a workbook of theory and practice*.