مدلی برای خودارزیابی سیستم مدیریت در راستای ترازیابی درون سازمانی

دکتر میرمحمد روزبه

عضو هیئت مدیره انجمن علمی کیفیت ایران

IRSQ Iranian Society for Quality

راهبری سازمان متکی بر نهادینه سازی تعامل

- کاربری نظریه **تعامل نمادین*** در روابط سازمان مبتنی بر سه عامل کلیدی:
  - **مفهوم** یکسان Meaning
  - **زبان** بیان موضوع Language
  - **پندار** مبنای بیان Thought
- جایگاه سازنده **تعامل نمادین** بر پایه تمهیدات مناسب مدیریتی در خودارزیابی سازمانی
- بهره گیری هوشمندانه مدیریت از زمینه سازی تعامل و دریافت نظرات نیروی کار در راستای موفقیت پایدار سازمان

* Blumer H., 1969, "*Symbolic Interaction: Perspective & Method*", Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, USA

IRSQ Iranian Society for Quality

راهکارهای بهره گیری از نظرات نیروی کار

- برقراری روش سیستماتیک
- ساختارمندی ابزار نظرخواهی
- تحلیل هدفمند یافته ها و نتایج
- تداوم بازنگری های مقایسه درونی
- طرح ریزی اولویت های بهبود

IRSQ Iranian Society for Quality

بکارگیری ابزار مناسب خودارزیابی سازمان

- یکپارچگی مدل با مبنای استاندارد
- شناسائی و فراگیری محورهای ارزیابی
- انسجام درونی و ضریب اعتماد مدل مبنا
- سهولت درک مفاهیم و تمهیدات نظرخواهی
- منطق گزینه های پاسخ و همبستگی عوامل
- انگیزه مشارکت و ساختار ترغیب تعامل

IRSQ Iranian Society for Quality

تاثیر خصوصیات جامعه پاسخگو بر نتایج نظرخواهی

- توان انتخاب گزینه های بهینه
- سطح آشنائی فرد با مفاهیم مورد بحث
- ارتباط کاری فرد با موضوع نظرخواهی
- برداشت فرد از کاربرد اجرائی مفاهیم
- میزان توجه و علاقه فرد در پاسخگوئی

IRSQ Iranian Society for Quality

عوامل موثر در نحوه پاسخ به سوالات نظرخواهی

- درک مفهومی، دانش کارشناسی، و آگاهی کاری بعنوان سه عامل اصلی تاثیرگذار بر پاسخ های فرد
- پاسخ مبتنی بر درک مفهومی میتواند حاکی از نوعی انتظارات ذینفعان تلقی شود.
- پاسخ مبتنی بر شناخت کارشناسی نشان از نظر تخصصی دارد.
- پاسخ بر پایه آگاهی کاری مستقیم بنوعی گویای اعلام وضعیت عملکرد واقعی است.
- عدم احراز سه عامل اثرگذار معمولا در مقایسه پاسخ فرد خاص با آمار تحلیلی میتواند تا حدودی نمایان گردد.

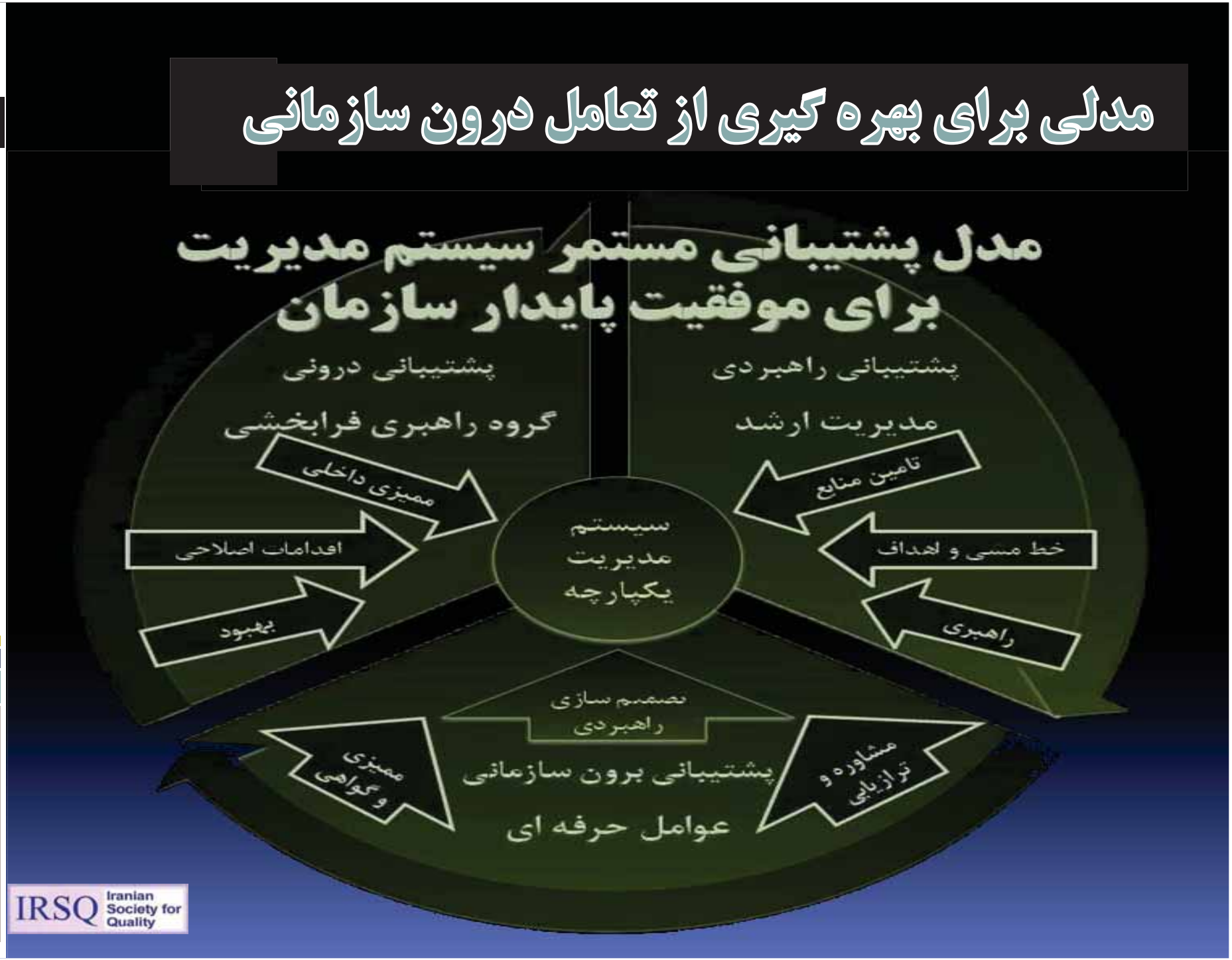
IRSQ Iranian Society for Quality

انتظارات مدیریت از تحلیل وضعیت سازمان

- تعیین وضعیت مقایسه ای سازمان در مجموع و در هریک از محورهای نظرخواهی بمنظور تمرکز بهبود فرایندی
- مقایسه نتایج در گروه های پاسخ دهنده و تعیین میزان همبستگی های بین گروهی و درون گروهی
- بررسی نتایج آماری و تعیین نقاط قوت و ضعف سیستم
- اولویت بندی موارد نیاز به بهبود با توجه به برداشت های کارشناسی و دیدگاه های نوآورانه
- مقایسه برداشت های فردی و گروهی در راستای طرح ریزی نیازهای آموزش و ارتقاء نیروی کار

IRSQ Iranian Society for Quality

مدلی برای بهره گیری از تعامل درون سازمانی



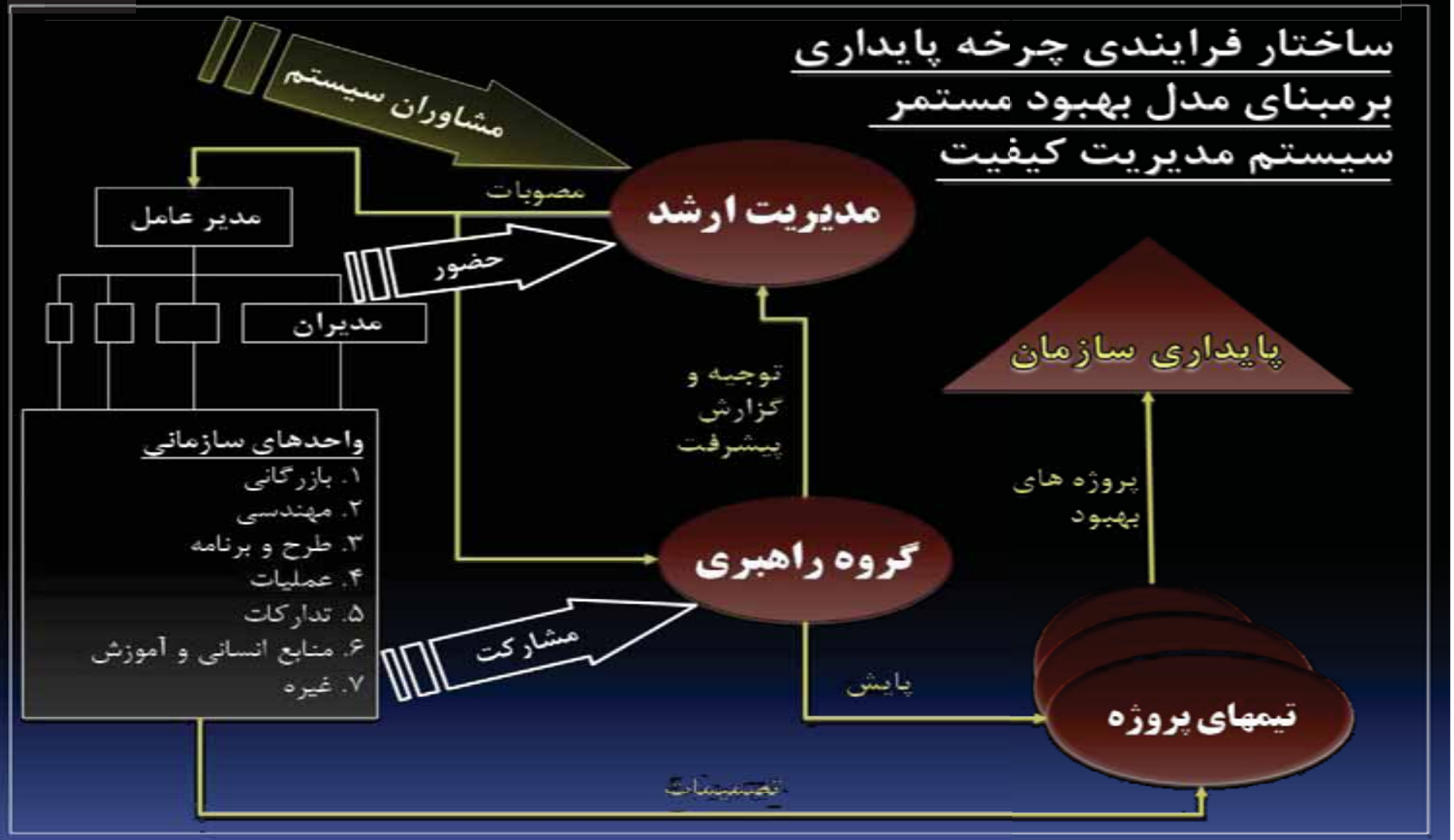
IRSQ Iranian Society for Quality

پایداری سازمان در کرو پشتیبانی مستمر سیستم

- وظیفه مدیریت ارشد در سه بعد سیاست گذاری، تامین منابع، و رهبری ضامن پشتیبانی رده بالای سیستم
- نیاز درون سازمانی به گروه راهبری پایش سیستم، بهبود روشها و فرایندها، و چاره جوئی در حل مسائل و پشتیبانی اقدامات اصلاحی
- بهره گیری از امکانات علم و تکنولوژی در محیط حرفه ای بعنوان سومین ستون مدل پشتیبانی سازمان در راستای رشد و ارتقاء
- آسیب شناسی و تامین نیاز سیستم یکپارچه سازمان به پایداری
  - ضعف معمول پشتیبانی درون سازمان در بسیاری از سازمانها
  - عدم کارائی گروه راهبری و گروه های اجرائی یا تشکیلاتی مشابه
  - نیاز به هدفمندی و کمبود درک رسالت سازمانی در راستای اهداف
  - مشکلات بهره گیری مناسب از مشارکت و درگیرشدن کارکنان اجرائی و عملیاتی
  - عدم پایش مستمر فعالیتها و حل مسئله از طریق اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه
  - نیاز به بهبود روشهای عمل و فرایندها در دستیابی به بهپوئی مستمر
- نقش عامل پشتیبان برون سازمانی در زمینه سازی مدیریت ناب و پایداری سیستم بعنوان نیاز اصلی سازمانهای پیشرو

IRSQ Iranian Society for Quality

ساختاری مناسب مشارکت فعال در تمام سطوح سازمان



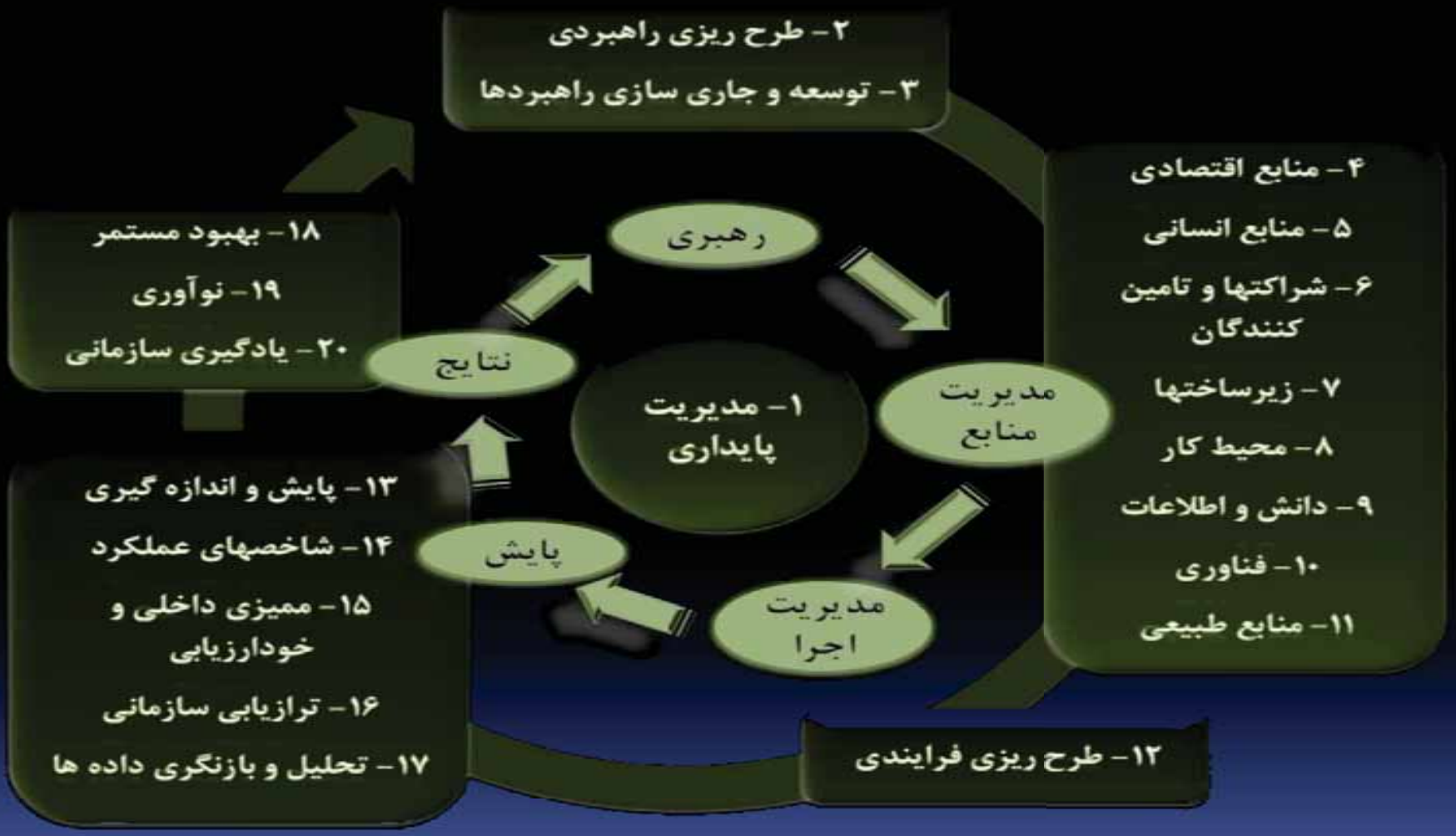
IRSQ Iranian Society for Quality

ترازیابی روند پیشرفت بعنوان ابزار پشتیبانی پایدار

- ترازیابی درونی با اقتباس از مدل تعیین بلوغ سازمانی در استاندارد بین المللی ایزو ۹۰۰۴ بعنوان اجماع جهانی انتظارات
- ارزیابی دوره ای سطح پیشرفت سازمان در راستای موفقیت پایدار
- آموزش و مدیریت ارزیابی توسط عامل پشتیبان علاوه بر نظارت مستمر بر پیشبرد برنامه
- ارزیابی اولیه و دوره ای پیشرفت پایداری برمبنای پرسشنامه پایش سطح بلوغ سازمان
- مشارکت مدیران در رده های ارشد، میانی و سرپرستی، بعلاوه درصدی از کارکنان و کارشناسان شاغل در تمام سطوح سازمانی و مشاغل کلیدی در آموزش و پاسخ به نظرخواهی
- تعداد پرسشنامه تکمیلی در هر دوره بر اساس کفایت آماری

IRSQ Iranian Society for Quality

محورهای ارزیابی در چرخه پایداری سازمان



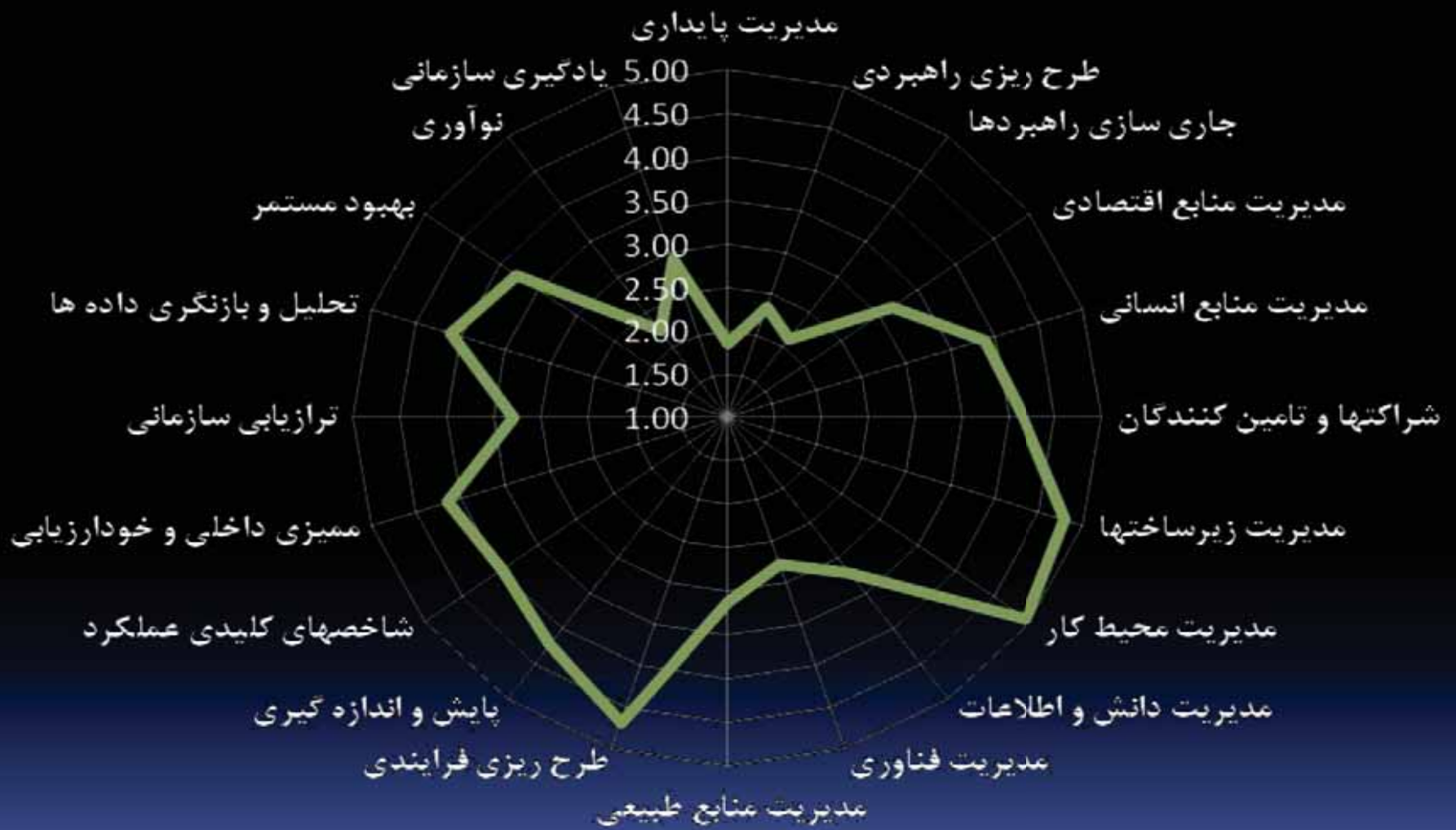
IRSQ Iranian Society for Quality

ارزیابی دوره ای مبتنی بر نظرات مدیران و کارکنان

- خودارزیابی و تعیین میزان پیشرفت و زمینه های بهبود در ۲۰ محور چرخه پایداری رهبری- مدیریت منابع- مدیریت اجرا- پایش- نتایج
- سوالات نظرخواهی در هریک از محورهای بیستگانه مدل با گزینه هائی در مقیاس لیکرت پنج درجه ای کاملا، خیلی، تاحدی، کمی، و اصلا
- برگزاری گردهمائی یا سمینارهائی پیش از خودارزیابی به منظور ارائه توضیحات راجع به اهداف تکمیل پرسشنامه و مفهوم سوالات برای اطمینان از درک و هدفمندی

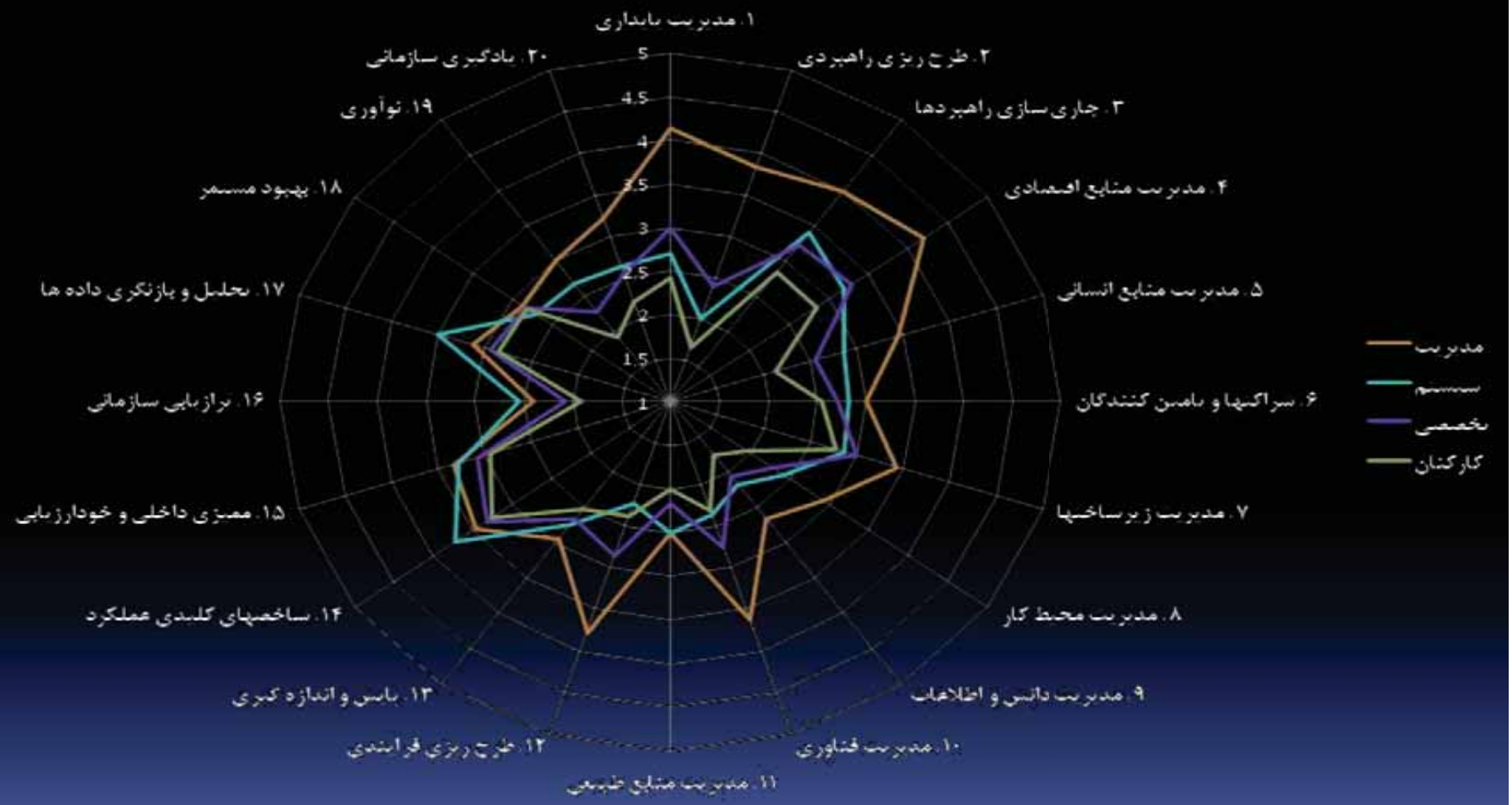
IRSQ Iranian Society for Quality

نمونه ای از وضعیت یک سازمان فرضی در نمودار رادار



IRSQ Iranian Society for Quality

نمونه فرضی نمودار رادار مقایسه ارزیابی سطوح سازمانی



IRSQ Iranian Society for Quality

نتایج مورد انتظار از پشتیبانی مستمر سیستم

- حصول پایداری سیستم برمبنای پایش دوره ای سطح بلوغ سازمانی
- بهینه سازی ممیزی سیستم از طریق ارزیابی اثربخشی و دستیابی به نتایج طرح ریزی شده
- تبیین جایگاه و فواید بالقوه بهره گیری از مدلها و سیستمهای جدید مناسب فرایندهای ماموریتی سازمان
- برقراری روحیه انسجام سازمانی در راستای یکپارچگی سیستم مدیریت
- بسترسازی نگرش فرابخشی برای بهینه سازی سیستم مدیریت یکپارچه
- بهره گیری از استانداردها و الگوهای مناسب سازمان
- تقویت نگرش سیستمی، رویکرد کنترل درونی و تحلیل ریسک
- ترغیب رویکرد حل مساله، تعامل فرابخشی و مشارکت گروهی
- تصمیم سازی سیستماتیک و حصول اطمینان از وحدت رویه در تصمیم گیری های مدیریتی برمبنای داده های واقعی
- برقراری بالفعل رویکرد فرایندی و پایش نتایج عملکردی

IRSQ Iranian Society for Quality