

برای جمع آوری اطلاعات روشهای متعددی وجود دارد که با توجه به نوع سازمان، ماهیت مشکل و ویژگیهای موقعیت، بایستی یک یا چند روش را برای کسب اطلاعات برگزید. برخی از روشهای گردآوری اطلاعات عبارتند از: استفاده از کتابخانه، کسب اطلاع از اسناد، مدارک، بایگانی ها و آرشیوها، مراجعه به جداول و نمودارهای سازمانی، مشاهده، تهیه و تنظیم پرسشنامه و انجام دادن مصاحبه.



لزوم به کارگیری ترکیبی از روشها

هیچ یک از روشهایی که توضیح داده شد جامع و کامل نیست. هر یک از آنها دستیابی به بخشی از اطلاعات را برای آنالیز میسر می سازد.



مرحله چهارم: طبقه بندی اطلاعات

در این مرحله اطلاعات بر حسب رابطه ای که با یکدیگر دارند و نیز بر مبنای اهمیتی که دارند طبقه بندی می شوند که این فرایند عبارت است از مرتب کردن اطلاعات در گروه‌های مختلف، بر طبق یک روش منطقی و عقلایی که از پیش تعیین شده است.

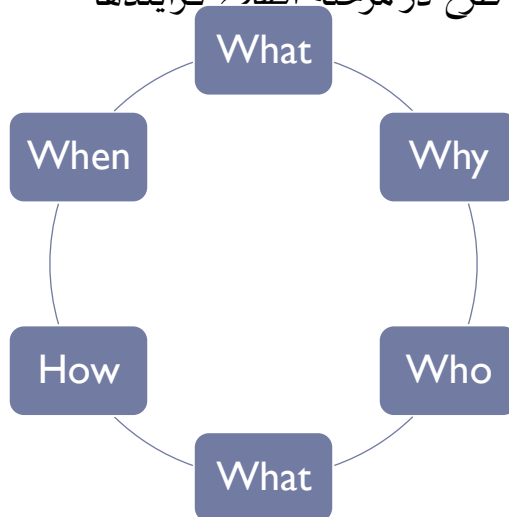
مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این مرحله، آنالیز اطلاعاتی را که از میان انبوه اطلاعات، پالایش شده و طبقه بندی و تنظیم گردیده اند، تجزیه و تحلیل می کند و می کوشد تا ارتباط بین آنها را با یکدیگر و با سایر عوامل کشف کند.

سوالات قابل طرح در مرحله تجزیه و تحلیل اطلاعات

- ✓ چه فعالیتی انجام می شود؟
- ✓ چرا آن فعالیت انجام می گردد؟
- ✓ چه کسی آن فعالیت چگونه انجام می شود؟
- ✓ آن فعالیت چگونه انجام می شود؟
- ✓ آن فعالیت در کجا انجام می شود؟
- ✓ آن فعالیت در چه زمانی انجام می شود؟

سوالات قابل طرح در مرحله اصلاح فرایندها



سوالات مورد استفاده در مورد وسیله ای که برای یک کار خاص، مورد

استفاده است

✓ چه دستگاهی برای انجام این کار مناسب است؟

✓ چرا این دستگاه انتخاب شده است؟

✓ چه کسی (کسانی) از این دستگاه استفاده می کنند؟

✓ از این دستگاه در کجا و در کدام مرحله استفاده

میشود؟

✓ چه موقع از این دستگاه استفاده می شود؟

✓ نحوه استفاده از دستگاه چگونه است؟



پس از طرح سولات اساسی، تحلیلگر سولات دیگری را با توجه به نوع و ماهیت موضوع، مطرح می کند. نمونه های از این دسته سولات عبارتند از:

✓ آیا این کار در تحقق هدف سازمان نقش موثری دارد؟

✓ آیا فردی که این کار را انجام می دهد، صلاحیت انجام دادن آن را دارد؟

✓ وظایف و مسولیت های مربوط به این کار کدامند؟

✓ آیا رویه ها و دستورالعملهای مدون در مورد روش کار وجود است؟

✓ بین این کار و سایر کارها چه ارتباط رسمی و غیررسمی برقرار است؟

✓ آیا بین این کار و سایر کارها تداخل و دوباره کاری وجود دارد؟



- ✓ تاثیر این کار بر سایر فعالیت های سازمان، به چه میزان است؟
- ✓ آیا روش بهتری برای انجام این کار وجود دارد؟
- ✓ آیا می توان این کار را با کار دیگری ترکیب کرد؟
- ✓ کمبودهای مهارتی و آموزشی شاغل این کار چیست؟
- ✓ آیا نتیجه این کار با نتایج کار واحد یا واحدهای دیگر تناقض دارد؟
- ✓ آیا جریان کار، تاخیر و کندی وجود دارد؟ چنانچه پاسخ مثبت است، منشأ کند کاری و تاخیر در کجاست؟



- ✓ چه مشکلاتی در کار وجود دارد؟
- ✓ آیا منابع مورد نیاز، به موقع در اختیار استفاده کننده قرار میگیرد؟
- ✓ آیا بار کاری به طور عادلانه بین اعضای سازمان توزیع شده است؟
- ✓ آیا کار به طریق علمی و صحیح انجام می شود؟
- ✓ آیا کیفیت کالا یا خدمت تولید شده در سطح مطلوبی است؟
- ✓ به طور کلی میزان اثر بخشی و ثمر بخشی کار، چقدر است؟



----- مرحله ششم: نتیجه گیری و ارائه راه حل -----

در این مرحله، آنالیز به تعبیر و تفسیر یافته های خویش می پردازد. چنانچه فرضیه های اولیه او تأیید شدند، وی موفق به کشف علت مشکل شده است و در این مرحله برای رفع آنها چاره اندیشی می کند و راه حل ارائه می دهد.



----- نحوه ارائه راه حل -----

- ✓ همخوانی با برنامه های سازمان
- ✓ ارائه چند راه حل به جای یک راه حل
- ✓ مطابقت با قوانین و مقررات
- ✓ قابلیت اعمال
- ✓ تناسب بین هزینه اجزا و منافع حاصل از اجرای طرح
- ✓ سهولت اجرا



مرحله هفتم: تهیه و تنظیم گزارش

آنالیز است باید اقداماتی را که تا این مرحله انجام داده است در گزارشی منظم، تدوین کند و در دسترس مدیران و مقامات مربوطه قرار دهد.

مرحله هشتم: اجرا

اجرای پیشنهادات آنالیز است، منوط به داشتن برنامه مناسب اجرایی است. در این مرحله، آنالیز است بایستی طی برنامه ای، پیش بینیهایی لازم را جهت اجرای پیشنهادات مصوب و پیاده کردن طرحهای جدید و ایجاد تغییر در نظام قدیم انجام دهد.

 مرحله نهم: آزمایش طرح جدید

برای کسب اطمینان از نتایج طرح، توصیه می شود که ابتدا طرح جدید به طور آزمایشی در یک قلمرو محدود به مورد اجرا گذارده شود تا مشکلات و محدودیتهای آن ضمن عمل مشخص شود، اصلاحات و جرح و تعدیلهای لازم در آن اعمال گردد و آمادگی کافی را جهت پیاده شدن در قلمرو اصلی به دست آورد.



 مرحله دهم: استقرار طرح جدید

چنانچه نتایج حاصل از اجرای آزمایشی طرح مثبت باشد و مدیران و مقامات مسئول، ادامه اجرای طرح را مورد تصویب قرار دهند، طرح جدید در عمل پیاده می شود.



فنون مورد استفاده در اصلاح فرآیندها

شیوه های مورد استفاده در بهبود سیستمها

✓ نمودار جریان کار

✓ نمودار مراحل کار

✓ جدول تقسیم کار

نمودار جریان کار

تعريف

نموداری است که در آن با استفاده از یک سری علائم، جریان گردش کالا بطور کلی نمایش داده می شود.

کاربرد عمده

✓ برنامه نویسی برای کامپیوتر

✓ اصلاح روشهای اداری



نمودار جریان کار

مشخصات و موارد استفاده

- ✓ این نمودار به جای بیان گفتاری از نمایش نمادین (سمبلیک) استفاده می کند.
- ✓ برای نشان دادن نحوه گردش کارها در سازمان استفاده می شود.
- ✓ از بیان جزئیات مراحل کار پرهیز دارد و به نمایش مراحل کلی می پردازد.
- ✓ هنگامی که در سازمان مشکلی راجع به نحوه گردش کارها وجود دارد به کار می رود.
- ✓ اغلب به همراه نمودار مراحل کار که حاوی جزئیات جریان کار است از آن استفاده می شود.



نمودار جریان کار

نمادهای مورد استفاده

-  عمل (تایپ نامه، تحریر نامه، سنجش و ارزیابی)
-  بررسی (مطالعه، بازرسی، تفتیش)
-  انبارش کوتاه مدت (بایگانی موقت، انتظار مواد اولیه در خط تولید)
-  انبارش بلند مدت (بایگانی جاری، بایگانی راکد، انبار کالای ساخته شده)
-  سند و مدرک
-  پایان کار یا آغاز یک نمودار
-  تصمیم گیری و اشتقاق عملیات
-  نشان دادن حرکت

نمودار جریان کار

نکات قابل توجه

تعدد فعالیتهای یکسان و غیر یکسان



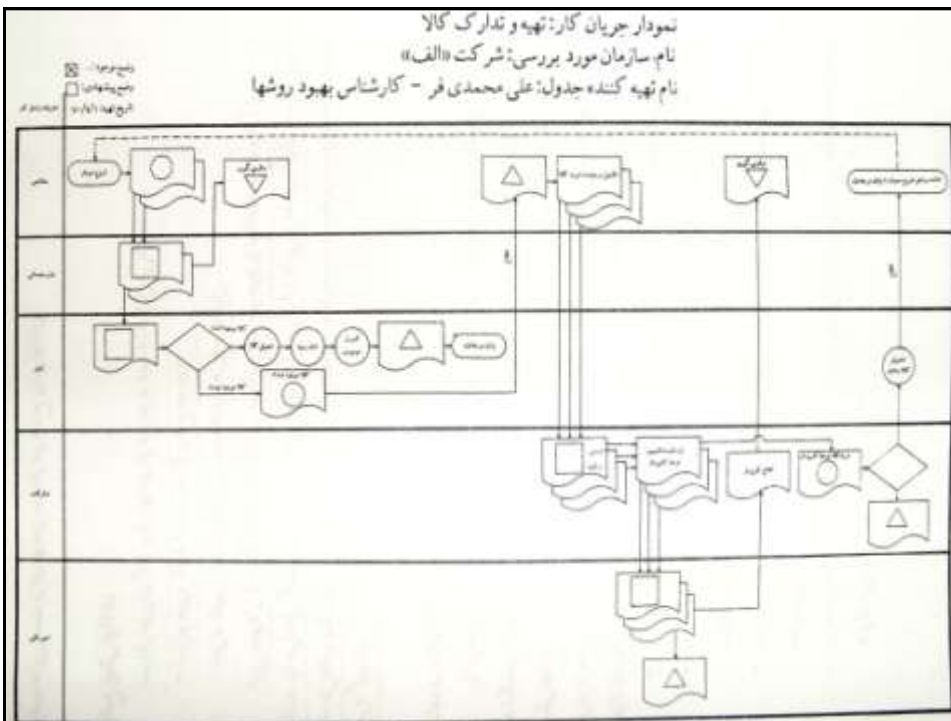
کاربرد ترکیبی علائم



نمودار جریان کار

طریقه رسم

- ✓ در یک ستون از سمت چپ، مجریان اصلی مراحل کار ثبت می شود.
- ✓ در مقابل سطر مربوطه، به هر مجری حرکت نمادین آن تخصیص داده می شود.
- ✓ حرکت نمودار از چپ به راست است.
- ✓ تعداد رفت و برگشت‌های کار به سوی هر مجری نشان دهنده تکرار در یک جریان کار است.



نمودار مراحل کار

تعریف

جدولی است که در آن جزئیات مراحل شکل گیری کار، مجریان، زمان و مسافت طی شده برای هر جزء از کار منعکس می شود.

کاربرد

✓ تفصیل مراحل کار (استفاده به عنوان نمودار تکمیلی جریان کار)

✓ ثبت و اصلاح جزئیات مراحل کار



نمودار مراحل کار

نمادهای مورد استفاده

عمل (تایپ نامه، تحریر نامه، سنجش و ارزیابی)



بررسی (مطالعه، بازرسی، تفتیش)



انبارش (بایگانی موقت، انتظار مواد اولیه در خط تولید)



حرکت و نقل و انتقال



تأخیر



نمودار مراحل کار

موارد قابل توجه

✓ مسافت

تنها در ستونی که علامت حرکت درج شده است، نوشته می شود

✓ زمان

مدتی که کار به طول می انجامد.

نمودار مراحل کار

خلاصه‌ی اطلاعات				نمودار مراحل کار: درخواست و صدور حکم مرخصی				
شماره سریال	رویش پیش‌نهادی	رویش موجود	تاریخ تصویب	تاریخ تنظیم	نمودار			
۴	۱	۶	۱۳۹۷/۰۴/۱۵	۱۳۹۷/۰۴/۱۵	۷-۴/۱۵			
۱	۱	۵	-	-	-			
-	۱	۱	-	-	-			
۲	۳	۵	-	-	-			
-	-	-	-	-	-			
۱۴۸	۶۹	۱۹۷	-	-	-			
-	-	-	-	-	-			
ساعت	ماده	ترکیب	شخص	مسافت	زمان	هدف	تاریخ تنظیم	نمودار
					۳			○ □ ▽ ▽
					۲			○ □ ▽ ▽
					۱۵			○ □ ▽ ▽
					۱			○ □ ▽ ▽
					۱۰			○ □ ▽ ▽
					*			○ □ ▽ ▽
					*			○ □ ▽ ▽
					*			○ □ ▽ ▽

جدول تقسیم کار

تعریف

جدولی است دو بعدی که در آن سهم و نقش هر یک از کارکنان در فعالیتهای سازمان از طریق تکمیل فهرست وظایف تعیین می شود.

کاربرد

رفع مشکلات ناشی از تقسیم نادرست و ناعادلانه کار میان کارکنان

جدول تقسیم کار

اصطلاحات بکار رفته

نقش: هر نوع کاری که شخص در واحد سازمانی انجام می دهد

سهم: کمیت کاری است که شخص در واحد سازمانی انجام می دهد

فعالیت: کاری که به عهده یک واحد سازمانی گذارده شده است (تعیین اعتبار در امور مالی، صدور حکم مرخصی در کارگزینی)

وظیفه: کار مشخص شخصی است که انجام می دهد. به عبارت دیگر وظیفه همان

نقش شخص است در فعالیت های سازمانی

