



جمهوری اسلامی ایران  
ریاست جمهوری

مرکز آموزش مدیریت دولتی

دستنامه

بهبودی سازمانی



مرکز آموزش مدیریت دولتی

ویرایش اول

پاییزه ۱۳۹۵

الله أكبر  
الله أكبر

## فهرست مطالب

اهداف رفتاری .....	۵
پیشگفتار .....	۶
مقدمه .....	۷
قلمرو مفهومی و عملی توسعه سازمانی .....	۷
سیر تکامل توسعه سازمانی .....	۸
تعریف توسعه سازمانی .....	۹
ماهیت توسعه سازمانی .....	۹
اهداف توسعه سازمان .....	۱۰
مراحل توسعه سازمانی .....	۱۱
فرایند توسعه سازمانی .....	۱۳
ویژگی‌های توسعه سازمانی .....	۱۳
نگرش علمی - تجربی به توسعه سازمانی .....	۱۴
نظریه‌ها و مفاهیم توسعه سازمانی .....	۱۴
راهبردهای بهبود سازمانی .....	۱۶
فنون توسعه سازمانی .....	۱۶
مفروضات و ارزش‌های زیربنایی توسعه سازمان .....	۲۲
ماهیت و نوع تغییر در توسعه سازمان .....	۲۲
استراتژی‌های تغییر در توسعه سازمان .....	۲۴
تلفیق استراتژی‌های تغییر در OD .....	۲۴
الگویی از تغییر برنامه‌ریزی شده .....	۲۵
فاکتورهای موفقیت توسعه سازمانی .....	۲۶
الگوهای رایج توسعه سازمانی .....	۲۶
انواع مداخلات مبتنی بر فرآیندهای انسانی .....	۲۷
انواع مداخلات ساختاری - فنی .....	۲۸
انواع مداخلات سیستم‌های فنی - اجتماعی .....	۲۹
انواع مداخلات تحول سازمانی .....	۳۰
کاربردهای توسعه منابع انسانی در مداخلات توسعه سازمان .....	۳۱
مفروضات بهبود سازمان .....	۳۱

- ۳۲ ..... موقعیت‌هایی که در آنها نیاز به دگرگونی مثبت (بهسازی) و به کار گرفتن برنامه OD احساس می‌شود: .....
- ۳۲ ..... دلیل نیاز به استخدام مشاور توسعه سازمانی .....
- ۳۲ ..... مزایای تحول سازمانی .....
- ۳۳ ..... محدودیت‌های تحول سازمانی .....
- ۳۴ ..... شرایط لازم جهت کسب موفقیت توسعه سازمانی .....
- ۳۵ ..... مشکلات پیش‌روی بدست آوردن موفقیت در توسعه سازمان .....
- ۳۶ ..... نتیجه‌گیری .....
- ۳۷ ..... خلاصه مطالب .....
- ۳۸ ..... سؤال‌های تشریحی .....
- ۳۹ ..... منابع و مآخذ .....
- ۳۹ ..... الف) فارسی .....
- ۳۹ ..... ب) اینترنتی .....



## اهداف رفتاری

پس از مطالعه این دستنامه از فراگیران انتظار می‌رود:

- ۱- قلمرو مفهومی و عملی توسعه سازمانی را شرح دهند.
- ۲- توسعه سازمانی را تعریف نمایند.
- ۳- مراحل توسعه سازمانی را ذکر کنند.
- ۴- فرایند توسعه سازمانی را نام ببرند.
- ۵- نظریه‌ها و مفاهیم توسعه سازمانی را نام برده و توضیح دهند.
- ۶- فنون توسعه سازمانی را بیان نمایند.
- ۷- مفروضات و ارزش‌های زیربنایی توسعه سازمان را ذکر نمایند.
- ۸- راهبردهای بهبود سازمان را نام ببرند.
- ۹- استراتژی‌های تغییر در توسعه سازمان را توضیح دهند.
- ۱۰- فاکتورهای موفقیت توسعه سازمانی را شرح دهند.
- ۱۱- الگوهای رایج توسعه سازمانی را بیان نمایند.
- ۱۲- انواع مداخلات تحول سازمانی را نام ببرند.
- ۱۳- مفروضات بهبود سازمان را ذکر نمایند.
- ۱۴- مزایا و محدودیت‌های تحول سازمانی را نام برده و شرح دهند.
- ۱۵- مشکلات پیش روی بدست آوردن موفقیت در توسعه سازمان را توضیح دهند.

## پیشگفتار

در اجرای ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری<sup>۱</sup> و ماده ۲ آئین‌نامه اجرایی فصل نهم قانون مذکور<sup>۲</sup>، «نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی» توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور (وقت) به دستگاه‌های مشمول قانون مذکور ابلاغ شد<sup>۳</sup>.

براساس بند ۵/۴ نظام مذکور، آموزش‌های مدیران به آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که در راستای تعالی معنوی و حرفه‌ای مدیران در زمینه‌های بهبود نگرش و بصیرت‌افزایی و توسعه مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی در چارچوب «سامانه و برنامه آموزش مدیران» طراحی و اجرا می‌گردد.

هدف از طراحی و اجرای این دوره‌ها نیز، ارتقاء و تعالی معنوی و توسعه مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران و متناسب ساختن توانایی‌های آنان با پیشرفت دانش و فناوری در زمینه‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت، هدایت و ارزشیابی و نقش‌های مدیریتی و آماده ساختن مدیران حرفه‌ای و کارمندان برای پذیرش مسئولیت‌های جدید است.

به‌منظور تحقق اهداف پیش‌گفته، «سامانه و برنامه تربیت و آموزش مدیران»، مشتمل بر عناوین دوره‌های آموزشی مدیران سطوح مختلف، طراحی و طی بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۰/۳۲۶۶۴ مورخ ۱۳۹۰/۱۲/۱۵ ابلاغ شد.

«دستنامه»<sup>۴</sup> یک نوع کتاب مرجع یا مجموعه‌ای از کتاب‌های راهنماست که دربردارنده اطلاعات و داده‌های کافی و فراگیر از مسائل بنیادی یک موضوع است. ساختار دستنامه‌ها معمولاً به گونه‌ای سازمان داده می‌شود تا بتوان از آنها به عنوان یک کتاب مرجع آماده استفاده کرد. دستنامه‌ها از منابع و مراجع تخصصی در مورد یک موضوع یا دانش خاص بوده و اطلاعات مورد نیاز برای شناخت دامنه یک موضوع را در دسترس قرار می‌دهد. دلیل اصلی تهیه اغلب دستنامه‌ها همان گسترده بودن و اختصار آنها است تا مراجعه‌کننده بتواند به یک نمای کلی از موضوع و همچنین اطلاعات بنیادین و کافی در زمینه‌های مختلف بحث موردنظر دست یابد.

دستنامه حاضر، به‌عنوان یکی از منابع آموزشی دوره «**بهسازی سازمانی**»، از مجموعه دوره‌های حین انتصاب مدیران سطح ارشد است که براساس سرفصل‌های دوره و برای بهره‌برداری فراگیران، تدوین شده است.

با توجه به ضرورت بازنگری و انجام اصلاحات، برای رفع اشکالات و رسیدن به مرحله کمال مطلوب، از همه استادان، صاحب‌نظران و فراگیران محترم تقاضا می‌شود با همکاری، راهنمایی و ارائه پیشنهادها و دیدگاه‌های اصلاحی، ما را در اصلاح این دستنامه و تدوین دیگر آثار موردنیاز کارمندان دولت یاری کنند.

## مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

۱- مصوب کمیسیون مشترک مجلس شورای اسلامی به تاریخ ۱۳۸۶/۰۷/۰۸.

۲- تصویب‌نامه شماره ۲۵۷۹/ت/۴۳۹۱۶ ک مورخ ۱۳۸۹/۱/۱۰.

۳- بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴ مورخ ۱۳۹۰/۱/۳۰.



## مقدمه

پویایی و پیچیدگی روزافزون محیط، شرایط و مقتضیات جدیدی را فرا روی سازمان‌ها قرار داده است. این در حالی است که سازمان‌ها به‌عنوان سیستم‌های باز، ناگزیر از ایجاد حداقل تنوع لازم و توسعه قابلیت‌ها و شایستگی‌های خود برای پاسخ به اقتضاهای محیطی و تضمین بقا و اثربخشی خویش هستند. توسعه سازمانی با پشتوانه نظری و تجربی در حال تکامل خود، چنین امکانی را به صورت اقتضایی برای سازمان‌ها فراهم می‌آورد. امروزه، توسعه سازمانی با رویکردی کل‌نگر، راهبردی و یادگیرنده، در چرخه سیستمی متعامل و پویا، به‌طور دائم به تشخیص و جهت‌گیری راهبردی، طرح‌ریزی، اجرا و ارزشیابی و نهادینه‌سازی تغییرات لازم و مطلوب در گستره سازمان می‌پردازد.

## قلمرو مفهومی و عملی توسعه سازمانی

توسعه سازمان، برنامه درازمدت و تغییر برنامه‌ریزی شده‌ای است که بتواند به کارآیی، بهره‌وری و سلامت سازمان منجر شود. این هدف از طریق اجرای برنامه‌هایی که ریاست عالی سازمان باید در آن مشارکت کند و باید کل سازمان را در این راستا در برگیرد حاصل می‌شود و مفاهیم علوم رفتاری و اقداماتی چون ایجاد گروه‌ها، کاهش تعارضات بین‌گروهی، جریان مؤثرتر اطلاعات در درون سازمان، استفاده بهینه از منابع انسانی و توسعه منابعی این چنینی برای اثربخشی درازمدت، تعیین اهداف و تصمیم‌گیری برای حداکثر اثربخشی در اجرا و مسائلی از این قبیل است.

چیزی که در پشت تمام هدف‌ها نهان شده اینست که سازمان‌ها ناگزیر خود را در درون محیط خارجی پرتلاطم خواهند یافت. این وضعیت مدیران را مجبور خواهد کرد تا پی در پی مسائل سازمانی را تحلیل کنند که این امر به نوبه خود مدیران را در تحلیل چنین وضعیتی و تدوین برنامه‌هایی برای حل این گونه مسائل مجرب خواهد ساخت. بنابراین توسعه سازمان نه تنها شامل نزدیک کردن بیشتر منابع سازمانی موجود است بلکه شامل تغییر دید و نگرش مدیران به نحوی است که افراد، گروه‌ها، و دیگر واحدهای سازمانی را به چشم منابع سازمانی نگاه کند که می‌بایست توسعه داده شوند.<sup>۱</sup>

«کاسیوپ» عقیده دارد که توسعه سازمانی، گستره‌ای از موارد کلی و مفهومی تا معین و فردی، عینی تا کیفی، و اجزا تا روابط را در برمی‌گیرد. از ترکیب این موارد در قالب یک ماتریس (شکل ۱)، می‌توان یک «مدل تحلیلی» برای شناخت قلمروی مفهومی و عملی توسعه سازمانی و «طبقه‌بندی اقدامات» مربوطه تدوین کرد. این مدل در عین حال می‌تواند در تشخیص وضعیت سازمان و نیازهای توسعه سازمانی آن مورد استفاده قرار گیرد. بدیهی است، در سیستم زنده سازمان، موارد ذکر شده در مدل، دارای ارتباط تعاملی پویایی هستند، برهمدیگر تأثیرات متقابل دارند و در عین حال، متأثر از محیط عمومی سازمان هستند.



شکل ۱- مدل تحلیلی توسعه سازمانی

(ترک زاده، صباغیان، ۱۳۸۵، صص ۱۲۰-۱۱۹)

### سیر تکامل توسعه سازمانی

توسعه سازمانی طی ۳۰ سال گذشته از کاربرد دانش و علم رفتار و فنون حل مشکلات سازمانی پدید آمده است. چیزی که در اواخر دهه ۱۹۴۰ سبب توسعه سازمانی در MIT شد در کارهای پیشگامانه دانشمندان علوم اجتماعی کاربردی نظیر کرت لوین ریشه داشت و نیز قویاً تحت تأثیر کار روانشناسانی چون کارل راجرز و آبراهام مازلو بود. وضع اصطلاح «توسعه سازمانی» را به رابرت بلیک و جین موتون (بنیانگذاران شبکه مدیریت) و هربرت شپارد (یکی از رهبران پیشگام توسعه سازمان). نسبت می دهند؛ اما ریچارد بکهارد (یکی از مشاوران توسعه سازمانی نیز ادعا می کند که این اصطلاح را وی ابداع کرده است). صرف نظر از آنکه چه کسی اولین بار این اصطلاح را به کار برده، می توانیم بگوییم که این اصطلاح حدود سال ۱۹۵۷ ظهور کرد و به طور کلی پذیرفته شد که از دو منبع اصلی سر برآورده است: کاربرد روش های کارگاهی توسط کارگاه های آموزشی ملی و روش های پژوهشی میدانی که توسط مرکز پژوهش میدانی ابداع شده بود. این دو روش را کرت لوین در ۱۹۴۵ نخستین بار به کار گرفته بود.<sup>۱</sup>

مطلوب ترین نگرش به توسعه سازمان، نگرشی است که تلفیقی از علم و تجربه در کنار یکدیگر باشد.



## تعریف توسعه سازمانی

توسعه سازمانی، فرایندی است که برای ارتقاء اثربخشی یک سازمان و رفاه اعضای آن از طریق دخالت‌های طراحی شده، به کار می‌رود. به سه عامل کلیدی در این تعریف توجه می‌شود.

(۱) توسعه سازمانی، اثربخشی یک سازمان را ارتقاء می‌بخشد. اثربخشی در این متن به عنوان موفقیت در دستیابی به اهداف و مقاصد سازمانی تعریف می‌شود. تمرکز بسیاری از کوشش‌های انجام شده در راه توسعه سازمانی، بر روی افزایش یادگیری سازمانی می‌باشد تا از این طریق بتواند عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار دهد.

(۲) توسعه سازمانی رفاه و سلامت اعضا و افراد سازمان را افزایش می‌دهد. رفاه به رضایت کلی که هر عضو سازمان در قبال شغل و محیط کاری خود احساس می‌کند اشاره دارد. به طور کلی، داشتن شغل چالش‌برانگیز و با معنی به رضایت کاری بالایی منجر می‌شود و چنانچه توسط سازمان پاداش نیز داده شود به افزایش مضاعف رضایت از پاداش می‌انجامد. بنابراین توسعه سازمانی در صدد افزایش رضایت شخصی کارکنان و برآوردن اهداف سازمان می‌باشد.

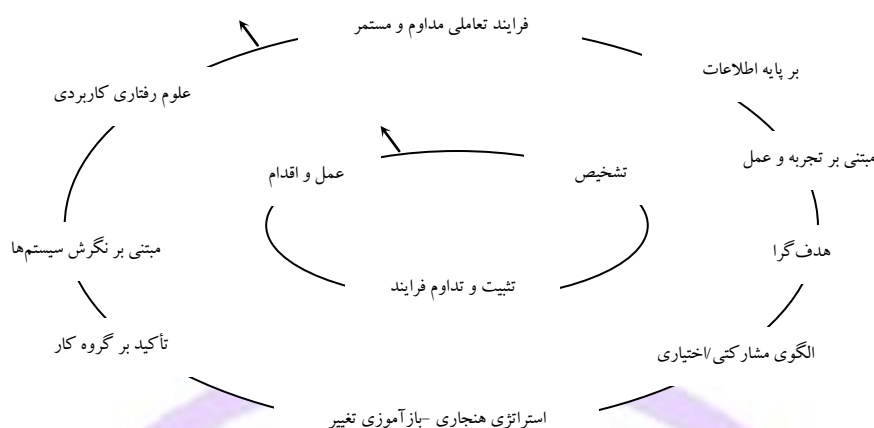
(۳) توسعه سازمانی برای افزایش و ارتقاء اثربخشی سازمان و رفاه کارکنان از طریق مداخلات برنامه‌ریزی شده به کار می‌رود. مداخلات برنامه‌ریزی شده به معنای مجموعه‌ای از فعالیت‌های ساختاریافته در واحدهای سازمانی منتخب (گروه‌های هدف یا افراد مورد نظر) درگیر یک وظیفه یا مجموعه‌ای وظایف می‌شود که اهداف و وظایف به صورت مستقیم یا غیرمستقیم به رشد سازمان مربوط است. بنابراین مداخلات برنامه‌ریزی شده یا راهبردهای مداخله، ابزارهای اولیه‌ای هستند که از طریق آن رشد و تغییر سازمان رخ می‌دهد.<sup>۱</sup>

## ماهیت توسعه سازمانی

توسعه سازمان عنوانی برای معرفی یک قلمرو پژوهشی نوین در مباحث علم مدیریت است. لذا با اعمال تغییراتی وسیع و عمیق می‌خواهد قدرت سازگاری با شرایط جدید (انطباق محیطی) و توان حل مسایل و مشکلات سازمانی را افزایش داده، از تجارب خود پند گرفته و به حد بالاتری از بلوغ و کمال سازمانی نایل گردد.

توسعه سازمان به عنوان فرایندی کلی که به منظور بهسازی و نوسازی سازمان به مورد اجرا گذارده می‌شود، متفاوت از سایر فنون بهبود سازمانی و مداخلات رفتاری و آموزشی می‌باشد.

کارایی OD به مقدار زیادی به ماهیت آن بستگی دارد. ماهیت آن متشکل از دو لایه است که لایه خارجی آن مبانی فرایند توسعه سازمان و لایه داخلی آن را اجزاء سه‌گانه عملیاتی تشکیل می‌دهد، که در ذیل شکل فوق ترسیم شده است (ممی‌زاده، ۱۳۷۵، صص ۱۱۰-۱۰۹).



### نمودار ماهیت توسعه سازمان

توسعه سازمانی امروزه در پی افزایش اثربخشی و سلامت حال و زمینه‌سازی برای تضمین آینده سازمان است. تلاش می‌شود این مقصد مهم از طریق بهسازی مستمر تناسب و ناسازگاری درونی سیستم، و افزایش قابلیت‌ها و شایستگی‌های آن برای سازگاری مثبت با شرایط حال و آینده محیط و پاسخ مناسب به مقتضیات آن، تحقق یابد. ارزش اصلی توسعه سازمانی، ایجاد تغییرات مثبت، پایدار و با کفایتی است که افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها را قادر به تحقق تمام پتانسیل‌ها و مشارکت فعال خود در موفقیت موسسه می‌سازد.<sup>۱</sup>

### اهداف توسعه سازمان

به طور معمول وظایفی که در برنامه‌های «OD»<sup>۲</sup> گنجانیده می‌شوند جهت نیل به دو هدف (۱) بهبود کارایی و اثربخشی و (۲) بهسازی و بهره‌وری نیروی انسانی سازمان و ارضاء نیازهای آن می‌باشند. آنچه جهت نیل به این اهداف لازم و ضروری است، انسانی کردن سازمان‌ها و توجه به رشد و کمال شخصی و شغلی افراد است. بهبود سازمان، اهداف متعددی را تعقیب می‌نماید که می‌توان از میان آنها موارد زیر را نام برد:

۱- بالا بردن سطح اعتماد و احساس متقابل در میان کارکنان سازمان.

۲- ایجاد روحیه رویارویی با مشکلات سازمانی به جای نادیده انگاشتن و از کنار آن گذشتن و تسلیم آن گردیدن.

۳- افزایش توان ارتباط مؤثر از بالا به پایین، پایین به بالا، مورب و افقی.

۴- افزایش رضایت و بالا بردن روحیه کارکنان.

۵- حرکت به طرف سبک رهبری مشارکتی و همکاری متقابل در سازمان.

۱- ترک‌زاده و صباغیان، ۱۳۸۵، ص ۱۲۵

- ۶- افزایش توان مدیریت در حل مشکل به جای نادیده گرفتن آن.
- ۷- حذف درگیری میان گروه‌های متداخل.
- ۸- بالا بردن انگیزش کارکنان در کلیه سطوح سازمان.
- ۹- کاهش رفتارهای مبتنی بر سیاسی کاری در میان کارکنان مدیریت.
- ۱۰- افزایش توان عکس‌العمل سریع در برابر تغییرات.<sup>۱</sup>

## مراحل توسعه سازمانی

### ۱. تشخیص اولیه

اگر مدیران اجرایی درک کنند که یک بی‌مبالاتی و مشکل در درون سازمان وجود دارد، که می‌تواند با فعالیت‌های توسعه سازمانی اصلاح شود، خیلی مهم است که افرادی شایسته و حرفه‌ای درون سازمان فعالیت‌های توسعه سازمانی را طرح‌ریزی و اجرا کنند. اگر افراد صالح در درون سازمان‌ها در دسترس نیست، فعالیت‌ها به شکل خدماتی صورت می‌گیرد. مشاوران روش‌های مختلف از جمله مصاحبه‌ها، پرسشنامه، مشاهده مستقیم، تجزیه و تحلیل اسناد و گزارش را برای تشخیص مشکل اتخاذ می‌کنند.

### ۲. جمع‌آوری داده‌ها

برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تعیین جو سازمانی و شناسایی مشکلات رفتاری انواع روش پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد.

### ۳. بازخورد داده و رویارویی

اطلاعات جمع‌آوری شده آنالیز می‌شود و توسط گروه‌های کاری مختلف تشکیل شده در راستای این هدف، به منظور میانجیگری در زمینه‌های مخالفت و یا رویارویی با ایده‌ها یا نظرات جهت پایداری اولویت‌ها بازنگری می‌شود.

### ۴. انتخاب و طراحی مداخلات

مداخلات فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده است که به سیستم برای انجام تغییرات و پیشرفت‌های مورد نظر معرفی شده است. در این مرحله، مداخلات مناسب، انتخاب و طراحی شده است.

## ۵. اجرای مداخله

مداخله انتخاب شده باید اجرا شود. مداخله ممکن است به صورت کارگاه‌های آموزشی، بازخورد داده‌ها به شرکت کنندگان، بحث‌های گروهی، تمرین‌های نوشته شده، فعالیت‌های درون گروهی، طراحی مجدد سیستم کنترل و غیره اجرا شود. مداخلات اجرا شده، به طور پیوسته، به عنوان کوتاه‌ترین و سریع‌ترین راه این روند نمی‌باشد. اما رسیدن به تغییر واقعی و ماندگار در نگرش و رفتار کارکنان مورد نظر است.

## ۶. برنامه‌ریزی اقدام و حل مسئله

گروه توصیه‌ها و اقدامات خاص در برنامه‌ریزی برای حل مشکلات خاص شناسایی شده را با استفاده از اطلاعات جمع‌آوری شده، آماده می‌کند.

## ۷. ساختمان تیم

مشاوران کارکنان را در سراسر فرآیند، جهت تشکیل گروه‌ها و تیم‌ها، به وسیله تبیین مزایای استفاده از تیم‌ها در فرآیند توسعه سازمانی، با ترتیب دادن جلسات مشترک مدیران با زیردستان و دیگر افراد تشویق می‌کنند.

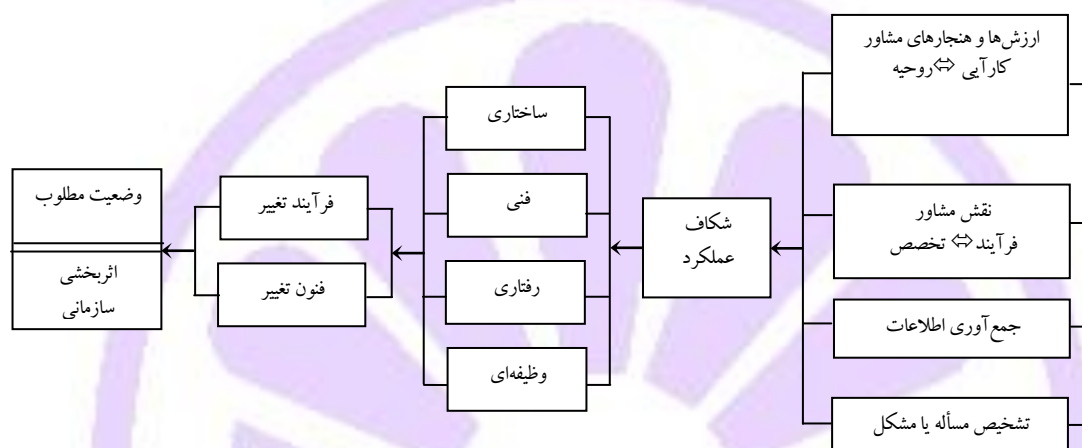
## ۸. توسعه درون گروهی

مشاوران جلسات و تعاملات داخل گروه را پس از تشکیل تیم یا گروه، حمایت و تشویق می‌کنند. سازمان در نهایت برنامه توسعه سازمانی را ارزیابی می‌کند و برنامه‌های بیشتری را برای اصلاح انحرافات و بهبود نتایج ارائه می‌دهد. مشاوران در این رابطه به سازمان کمک می‌کنند. تمام مراحل در فرآیند توسعه سازمانی بایستی به منظور استخراج طیف گسترده‌ای از مزایای توسعه سازمان، توسط سازمان پیگیری و دنبال گردد.<sup>۱</sup>

## فرایند توسعه سازمانی

فرایند OD شامل چهار مرحله اصلی به شرح ذیل است:

- مرحله اول- اجرای فرایند مشاوره
- مرحله دوم- تعیین استراتژی OD
- مرحله سوم- مداخله و کاربرد فنون OD
- مرحله چهارم- نتیجه گیری<sup>۱</sup>



نمودار فرایند توسعه سازمانی "OD"

## ویژگی‌های توسعه سازمانی

«بینس» مواردی را به عنوان مشخصه‌های توسعه سازمان ارائه می‌کند که به طور فهرست‌وار به شرح ذیل است:

۱. راهبرد آموزشی، جهت ایجاد تغییر برنامه‌ریزی شده سازمانی است.
۲. تغییرات خواست و پیش‌بینی شده معمولاً در ارتباط مستقیم با نیازهایی است که سازمان در صدد برآورده کردن آنهاست، این نیازها که اکثراً در سازمان‌های نوپا و به طور دائم در حال گسترش می‌باشد در نهایت به مشکلاتی در زمینه ارتباطات، پویایی گروه‌ها و علت‌شناسی سازمان منجر می‌گردد.
۳. راهبرد آن تأکید بر تجربه مستقیم است.
۴. نیازمند عوامل یا کارگزار تغییر است که معمولاً در قالب مشاور، از خارج سازمان وارد می‌شود.
۵. عامل یا کارگزار تغییر، فعالانه با اعضاء سازمان کار کرده و با آنها ارتباط دوستانه‌ای برقرار می‌سازد.
- ۶- عامل یا کارگزار تغییر، دارای فلسفه و دیدگاه منطبق با ویژگی‌های تئوری Y «مک گرگور» نسبت به کارکنان است.
- ۷- عامل یا کارگزار تغییر، غالباً دارای یک سلسله ارزش‌ها و هنجارهایی است که بر مبنای فلسفه اجتماعی اوست.<sup>۲</sup>

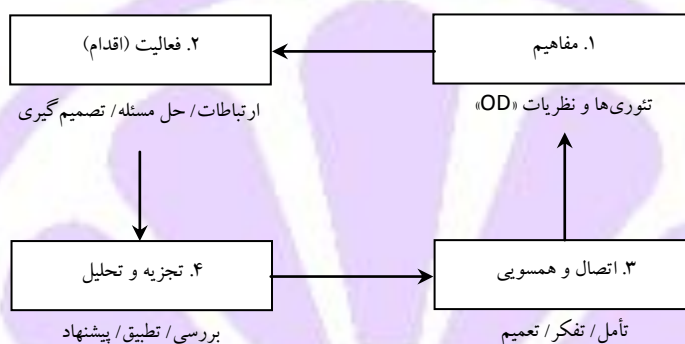
۱- می‌زاده، ۱۳۷۵، صص ۱۰۴-۱۰۵

۲. همان، صص ۲۳-۲۲



## نگرش علمی - تجربی به توسعه سازمانی

توسعه سازمان حاصل تجربیات علمی، و بر پایه تخصص و تجربه بنا شده است. لزوم ایجاد تغییرات وسیع و عمیق، و انطباق با محیط، تنها مستلزم داشتن دانش و تخصص کافی نیست بلکه در کنار آن باید از بینشی دقیق و منطقی نیز برخوردار بود. مطلوب‌ترین نگرش به توسعه سازمان، نگرشی است که تلفیقی از علم و تجربه در کنار یکدیگر می‌باشد. در این نگرش چهار مرحله وجود دارد که خروجی هر مرحله، به عنوان ورودی مرحله بعدی مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد و این عمل به لحاظ استمرار و تداوم فرآیند OD و اجتناب‌ناپذیر بودن عمل تحول و توسعه در سازمان به صورت حلقه‌ای دوار نمود می‌یابد.<sup>۱</sup>



نمودار سیکل نگرش تجربی به «OD» (ممی‌زاده، ۱۳۷۵)

## نظریه‌ها و مفاهیم توسعه سازمانی

نظریه‌های توسعه سازمانی در بدو امر از چهار رشته روانشناسی، جامعه‌شناسی، انسان‌شناسی و مدیریت، تکوین و تکامل یافته است. نظریه توسعه سازمانی را می‌توان به دو گروه تقسیم کرد: نظریه فرآیند تغییر و نظریه پیاده‌سازی تغییر.

### نظریه فرآیند تغییر

نظریه فرآیند تغییر در صدد توضیح پویایی‌هایی است که در طی آن توسعه سازمانی و تغییر رخ می‌دهد. کورت لوین، فرآیند تغییر را شامل سه مرحله می‌داند، از حالت انجماد خارج کردن، حرکت کردن و انجماد مجدد. این مراحل همچنین تحت عنوان مرحله تمایل و آمادگی، مرحله گزینش و مرحله نهادینه کردن نامگذاری شده است.

مرحله از حالت انجماد خارج کردن، فرآیند مجاب کردن افراد به قبول اینکه تغییر اجتناب‌ناپذیر است و باید اعمال خاصی را که مانع تغییر است متوقف نمایند (مثلاً پافشاری بر روی یک خط‌مشی، رویه یا رفتار غیر مؤثر). مرحله حرکت، شامل ترغیب مردم به پذیرش وضعیت و حالت دلخواه و جدید می‌باشد (مثلاً سیاست‌ها و رویه‌های جدید). مرحله انجماد مجدد، اینکه رفتارها و رویه‌های جدید به صورت جزئی ثابت و دائمی از عملیات و نقش‌های مورد انتظار شود. لوین، تغییر را ناشی از دو عامل ذیل می‌داند:

- ۱- تغییراتی که منشأ درونی دارند (ناشی از نیازهای شخصی هستند)



۲- تغییراتی که توسط محیط تحمیل می‌شوند. نیروهای محیطی می‌توانند به دو نیروی متفاوت تفکیک شوند:

- نیروهای پیش‌برنده (ایجاد تغییر)

- نیروهای بازدارنده (که در صدد حفظ وضعیت موجود هستند)

برای اینکه تغییر محیطی تحمیل گردد باید نیروهای پیش‌برنده بر نیروهای بازدارنده برتری داشته باشد.<sup>۱</sup>

### نظریه پیاده‌سازی تغییر

نظریه پیاده‌سازی بر روی خط‌مشی‌های مداخله طراحی شده برای شروع تغییرات، تمرکز و تأکید دارد. به طور خلاصه چند نظریه و فرضیه موجود از چهار گونه مداخله به این شرح هستند: سیستم‌های مبتنی بر فرایند انسانی، ساختاری- فنی، سیستم‌های اجتماعی- فنی و سیستم‌های بزرگ.

۱- **نظریه مداخله بر اساس فرایند انسانی:** نظریه‌های فرایندمحور انسانی که به عنوان نظریه‌های فرایند انسانی شناخته می‌شوند، تأکید زیادی بر فرآیند تغییر دارند و تمرکز آن بر تغییر رفتار ناشی از تغییر دیدگاه‌ها، ارزش‌ها و رویکردهای حل مسئله فردی و سبک روابط بین شخصی است، زیربنای نظری این رویکرد از علوم رفتاری مخصوصاً نظریه انتظار، تقویت و رضایت شغلی ریشه گرفته است.

۲- **نظریه ساختاری- فنی:** این نظریه بر روی بهبود محتوای کار، روش کار، جریان کار، عوامل اجرای کار و روابط میان کارگزاران تمرکز می‌کند. یکی از فرضیات و نظریه‌های کلیدی این رویکرد طراحی شغل است. هر شغل دارای ویژگی‌های خاص متعددی است که شامل وظایف، تکالیف، مسئولیت‌ها، اختیارات، روابط و نیازهای مهارتی خاص است.

۳- **طراحی سیستم‌های فنی- اجتماعی:** مداخله‌های سیستم‌های فنی- اجتماعی به منظور تطبیق سیستم‌های فنی و اجتماعی جهت‌گیری شده است که منجر به شکل‌گیری مجدد ارتباط بین نقش‌ها یا وظایف یا یک سلسله فعالیت برای ایجاد گروه‌های خودگردان و نیمه مستقل می‌شود. بیشتر تحقیق‌های اولیه در سال‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ به مداخلات مربوط به کیفیت زندگی کاری می‌پردازد و این پروژه‌ها بر روی مواردی مانند دموکراسی صنعتی، مدیریت مشارکتی، غنی‌سازی شغلی و برنامه‌ریزی مجدد کاری متمرکز است. تأکید اصلی این پروژه‌ها بر اثرات چنین مداخلاتی بر روی رضایت شغلی کارگران و بهره‌وری آنها می‌باشد.

۴- **تغییر تحول سازمان:** نظریه تحول سازمان، ابتدا توسط «بک هارد» مطرح گردید. او سازمان‌ها را به صورت سیستم‌های انسانی پیچیده می‌دید که هر کدام ویژگی، فرهنگ و سیستم ارزشی منحصر به فردی دارند، دارای روش‌های کاری و اطلاعاتی هستند که به منظور بهینه کردن نظام انگیزشی و بهره‌وری باید به طور مستمر مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته و بهبود داده شوند. در این رویکرد، او تصور می‌کرد که مدیران با چالش‌های متعددی از قبیل تغییر مأموریت‌ها، راه‌های انجام کسب و کار، مالکیت و تأثیرات کوچک‌سازی مواجه هستند. برای رویارویی با این چالش‌ها، رهبران سازمان باید آرمانی را که به وسیله باورها و اصولی هدایت می‌شوند که قابل ترجمه به اهداف و مأموریت‌ها هستند، توسعه دهند. اهداف و مأموریت‌ها باید پایه اصلی

مدیریت سازمان قرار گیرند، فناوری به نحو مؤثری به کار گرفته شود، پاداش‌ها توزیع شود، برای انجام مؤثر این کار رهبران سازمان باید مواردی مانند: طبیعت فرهنگ، راه‌ها و عوامل تغییر آن، نقش مؤثر و قابل ذکر ارزش‌ها در زندگی سازمانی، طبیعت سیاسی اجتماعی جهان، تکنولوژی و نهایتاً مفاهیم مدیریت اثربخش تغییر و موازنه سکون و تغییر را درک کنند.<sup>۱</sup>

### راهبردهای بهبود سازمانی

گسترش و پیشرفت روش‌های مورد استفاده در بهبود سازمان، مشکل طبقه‌بندی و دسته‌بندی فنون آن را افزایش می‌دهد. اما تغییرات سازمانی نمی‌تواند خارج از سه استراتژی قید شده صورت پذیرد.

- استراتژی ساختاری
- استراتژی تکنولوژیکی
- استراتژی انسانی.

- ۱- استراتژی ساختاری به ایجاد تغییر در ساختار رسمی سازمان مربوط می‌گردد. مثلاً گسترش یا محدودیت محدوده نظارت در تناسب با کیفیت فعالیت، ایجاد عدم تمرکز سازمانی و یا افزایش کیفیت سازمان از طریق ایجاد تغییر در جریان کار.
- ۲- استراتژی تکنولوژیکی بر تغییر ابزار کار، تکنیک‌های کارسنجی، روش‌های مهندسی، تکنیک‌های تحقیقاتی و روش‌های تولیدی متمرکز است. این استراتژی با مدیریت علمی تیلور آغاز می‌گردد. کاربرد جدید آن استفاده از کامپیوتر برای ارتباط با مشتریان است.
- ۳- استراتژی انسانی بر تحول در سازمان از طریق تغییر در رفتار اعضای آن تأکید دارد. این استراتژی بیشتر مورد استفاده متخصصان بهبود سازمان قرار می‌گیرد. در واقع، جنبش بهبود سازمان با آموزش حساسیت برای مدیران آغاز گردید تا از آن طریق ارتباط باز با دیگران به آنان آموزش داده شود.<sup>۲</sup>

### فنون توسعه سازمانی

موضوع بهبود سازمان در ارتباط با تغییر برنامه‌ریزی شده و سازمان‌یافته برای افزایش اثربخشی و کارآیی سازمانی (یعنی تحقق اهداف فردی و سازمانی) است. برای رسیدن بدین مقصود فنون متعددی ابداع و تاکنون ارائه گردیده که از میان آنان سه فن به صورت بسیار مختصر و اجمالی به شرح زیر معرفی می‌گردد:

- روش و نظریه مداخله
- تغییر برنامه‌ریزی شده
- پژوهش عملکرد

۱. همان، صص ۳۱۴-۳۰۵

۲. محمدزاده، ۱۳۶۹، صص ۶۷-۶۲

## ۱- روش و نظریه مداخله

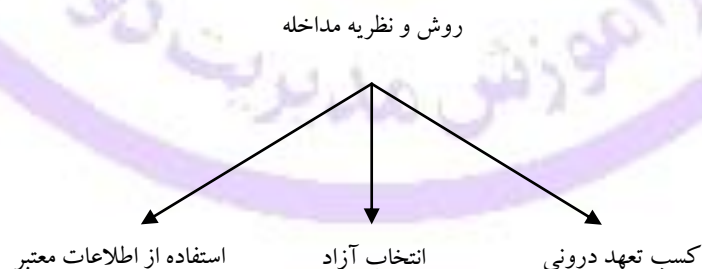
ارگریس، که از نظریه پردازان معروف رشته می باشد، از اولین کسانی است که سعی نموده تکنیکی را که از کیفیتی مطلوب و قابلیت اجرایی بالا برخوردار باشد ارائه دهد و لذا وی را می توان بنیانگذار این فن دانست. وی ابتدا تعریفی از «مداخله» به شرح زیر به دست می دهد. مداخله عبارت است از «قرار گرفتن میان روابط اجزای یک سیستم فعال اجتماعی (افراد، گروه ها، و یا هر جزء دیگر سیستم) برای یاری رسانیدن به آنان».

همان گونه که ملاحظه می گردد، در تعریف فوق مداخله معنای خاص دارد و نه آن معنای راجی در فارسی، که جنبه فضولی کردن در کار دیگران را دارد. در تعریف فوق ضمن در نظر گرفتن وجود مستقل سیستم سازمانی و عامل مداخله گر به سیستم سازمانی کمک داده می شود تا تصمیمات مفید را خود راساً اتخاذ نماید و نه اینکه عامل مداخله گر برای سیستم سازمانی تصمیم گیری نماید. برای رسیدن به این منظور سه فعالیت اساسی به شرح زیر باید انجام پذیرد:

الف- عامل مداخله گر باید در جمع آوری و تهیه اطلاعات ارزشمند با نگرشی سیستمی به سازمان کمک نماید. این اطلاعات باید نمایانگر وضعیت سازمان به صورت سیستمی باشد و جزء یا اجزاء، خاصی مثل افراد یا گروه ها را به تنهایی در بر نگیرد. البته ممکن است از نظر سیستمی در جای خود به یک جزء نیز به عنوان یک سیستم نگریسته شود.

ب- سازمان باید پس از جمع آوری اطلاعات و آسیب شناسی، حق انتخاب از میان راه حل های مختلف را داشته باشد. حق انتخاب برای سازمان، بیانگر این نکته است که تصمیم گیری در دست سازمان است و نه عامل تغییر. حق انتخاب همچنین دلالت بر این امر دارد که سیستم سازمانی پس از گردآوری اطلاعات می تواند راه های متعددی را مورد توجه قرار دهد. حق تصمیم گیری به مفهوم استقلال سازمان از عامل مداخله می باشد.

ج- سازمان باید توانایی و تعهد لازم برای انجام دادن عملیات لازم را داشته باشد. اگر سازمان در حقیقت تعهد و امکان برای اقدام نداشته باشد، صرف پیشنهاد راه حل نمی تواند منجر به ایجاد تغییر گردد و لذا راه حل های پیشنهادی باید متناسب با توانایی های سازمان، مشخص و ارائه گردد. خلاصه سه فعالیت فوق را می توان به صورت زیر نشان داد.



## ۲- تغییر برنامه ریزی شده

دومین فن بهبود سازمانی، تغییر برنامه ریزی شده نامیده می شود که در برگیرنده هفت گام اساسی و پویا به شرح زیر می باشد که عبارتند از:

### گام اول - آگاهی از مسأله

در این مرحله سازمان و عامل تغییردهنده، هیچ کدام نسبت به یکدیگر شناخت و ارتباطی ندارند. سازمان نیاز به دریافت کمک را مورد نظر قرار می‌دهد که چه بسا ممکن است به وسیله عامل تغییردهنده در آن القا شده باشد. در همان حال، عامل تغییردهنده نیز در جستجوی برقراری ارتباط و تعیین حد و میزانی است که می‌تواند برای سازمان مفید واقع شود. اگر سازمان و عامل تغییردهنده را همانند بیمار و پزشک در نظر بگیریم، این مرحله را می‌توان با زمانی که بیمار، بیماری خود را مورد توجه قرار داده و نیاز به پزشک را بررسی می‌نماید مقایسه نمود. در همین حال پزشک نیز این مطالعه را انجام می‌دهد که آیا بیماری بیمار در ارتباط با تخصص وی می‌باشد و تا چه اندازه می‌تواند در رفع بیماری مؤثر واقع شود. اینکه هم سازمان و هم عامل تغییر، یکدیگر را به درستی تشخیص داده و شناسایی نموده باشند، در نتیجه کار تأثیر قابل توجه خواهد داشت. لذا در این مرحله هم سازمان و هم عامل تغییردهنده توانایی‌ها و قابلیت‌ها و وضعیت خود را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. دو مسأله مهم، که در این مرحله باید پاسخ داده شود اینست که آیا سازمان و عامل تغییردهنده پاسخگوی نیازهای یکدیگر می‌باشند و دیگر اینکه از چه نقطه‌ای رسماً باید کار خود را شروع نمایند.

### گام دوم - مرحله آغازین

سازمان و عامل تغییردهنده پس از تعیین نقطه آغاز اقدام به تنظیم قرارداد می‌نمایند. در این قرارداد انتظارات، اهداف، وظایف و متدولوژی تغییر مشخص می‌گردد. به عبارت دیگر کیفیت همکاری و اینکه چه گام‌های بعدی باید برداشته شود مشخص می‌گردد. در این مرحله هم سازمان و هم عامل تغییردهنده باید انتظارات و خواسته‌های خود را صریح و بی‌پرده مطرح نمایند. یکی از مسائل مهم در این مرحله مسأله قدرت می‌باشد و اینکه کدام یک باید از نفوذ لازم برای انجام کار در سیستم برخوردار باشند. حداقل چهار منشأ قدرت وجود دارد:

- قدرت قانونی که منشأ در سازمان دارد؛
- قدرت تخصصی یا علمی که منشأ در تخصص و دانش دارد؛
- قدرت مبتنی بر اعمال زور و فشار یا قدرت تنبیه؛
- قدرتی که منشأ در اعتماد و همکاری متقابل دارد.

از میان این چهار نوع قدرت در «بهبود سازمانی» از قدرت مبتنی بر اعتماد و همکاری استفاده می‌گردد که اگر چه بسیار مشکل است ولی از اهمیت زیاد برخوردار می‌باشد. قدرت قانونی بدین لحاظ که مقاومت در برابر تغییر را ایجاد نموده و مشارکت را به حداقل می‌رساند، نمی‌تواند به اندازه قدرت مبتنی بر اعتماد و همکاری مؤثر واقع گردد.



### گام سوم - تشخیص

این مرحله با مطالعه و شناخت مسائل و مشکلات سازمان آغاز می‌گردد. در این مرحله که به مرحله تشخیص معروف است، باید اهداف تحول و بهبود مورد انتظار سازمان را به صورتی دقیق تبیین و مشخص نمود. برای یک تشخیص دقیق و صحیح چهار نکته باید مورد توجه دقیق قرار گیرد:

- مشکل یا مسأله آنگونه که سازمان احساس می‌کند، بیان گردد.
  - اهداف سازمان به صورت دقیق مشخص شود.
  - منابع و امکانات سازمان برای تغییر ارزیابی گردد.
  - توانایی و امکانات عامل تغییردهنده که در برگیرنده تخصص، معلومات و زمان مورد نیاز می‌گردد معلوم شود.
- از مسائل مهم در این مرحله که باید به آن توجه شود، تعیین آن بخش از سیستم یا زیرسیستم است که پیش‌بینی می‌شود ریشه مشکل در آنجاست و ارتباط متقابل سایر بخش‌های سیستم با آن بخش یا زیرسیستم می‌باشد. مسأله دیگری که در این مرحله باید بدان توجه نمود میزان وقت و امکاناتی است که سازمان حاضر است برای حل مشکل مصرف نماید. همچنین امکانات و زمان عامل تغییردهنده نیز در این راستا قرار دارد. آیا او وقت و تخصص لازم را در این زمینه دارد؟
- اگر عامل تغییر از درون سازمان است، آیا می‌تواند منابع خود را مورد استفاده قرار دهد. روش‌های متداول تشخیص عبارتند از استفاده از پرسشنامه، مصاحبه، مشاهدات شخصی و اطلاعات مربوط به عملکرد گذشته سازمان. وسیله دیگر تشخیص، که از اهمیت نیز برخوردار است، عامل تغییردهنده می‌باشد، چه از درون یا از بیرون سازمان، عامل تغییردهنده می‌تواند واکنش سازمان را نسبت به خود ارزیابی نماید. آیا سازمان حالت پذیرش دارد یا حالت مقاومت؟ جو کلی سازمان چگونه است؟ غالباً تشخیص ممکن است درست نباشد، بدین علت که عامل تغییردهنده از فن مشخص در هر شرایط استفاده نماید.

### گام چهارم - برنامه‌ریزی

مرحله برنامه‌ریزی، تعیین اهدافی است که باید بدان دست یافت و گام‌هایی که باید برداشته شود همراه با پیش‌بینی مقاومت‌های احتمالی که ممکن است در مقابل تغییر ایجاد شود. اطلاعات جمع‌آوری شده، در مرحله تشخیص در اینجا مورد بازبینی قرار گرفته و اهداف و نظریه‌ها و راه‌های ایجاد تغییر معین می‌گردد. نیازهای برنامه‌ریزی باید با همکاری سازمان تعیین گردد تا این اطمینان حاصل گردد که برنامه طبق نیازها و خواسته‌های سازمان بوده و در نتیجه، سازمان در اجرای برنامه همکاری و همیاری لازم را به عمل آورد. اگر اهداف رفتاری در ابتدای کار تعریف گردد این مرحله به آسانی انجام می‌گیرد، زیرا ممکن است با تعیین اهداف رفتاری عدم نیاز به اقدامات بعدی آشکار گردد. قدم بعدی مشخص نمودن و در صورت امکان پیش‌بینی نتایج حاصل از به اجرا گذاردن گام‌های استراتژی است. هر یک از راه‌های مختلف می‌تواند براساس دو بُعد مختلف طبقه‌بندی گردد: اول انتخاب منشأ قدرت و اختیار مورد استفاده برای ایجاد تغییر و دوم آن بخش از سیستم که برای شروع مناسب است. ممکن

است زیرسیستم انتخابی مربوط به بُعد ساختاری سازمان باشد که شامل طرح سازمانی، فرایند عملیاتی و نقش‌ها باشد یا اینکه مربوط به بُعد جریانی که در برگیرنده اطلاعات و مسائل مربوط به آن باشد و یا اینکه با بُعد انسانی در ارتباط باشد.

ممکن است تغییرات انجام شده در بُعد ساختاری مربوط به طراحی سیستم، مراکز تصمیم‌گیری، حدود اختیارات، ساختار کنترل و ایجاد سازمان‌های ماتریسی و غیره باشد، مثلاً ممکن است ساختارهای تیمی برای رهبری سازمان توصیه گردد که بیشتر بر اطلاعات و تجربیات مبتنی باشد تا بر عناوین و پست‌های سازمانی.

ممکن است تغییر انجام شده در بُعد جریانی بهبود وضع ارتباطات سازمانی باشد به خصوص از طریق ساختار غیررسمی سازمان، طرح‌ریزی مجدد مشاغل مانند غنی‌سازی شغل، بررسی آثار تکنولوژی بر انگیزه‌های گروهی و فردی و ... در بُعد انسانی تحول، می‌تواند بهبود روابط متقابل یا ایجاد ساختار تیمی برای افزایش اثربخشی تیم‌های شغلی و یا بهبود در روابط بین گروهی و ... باشد.

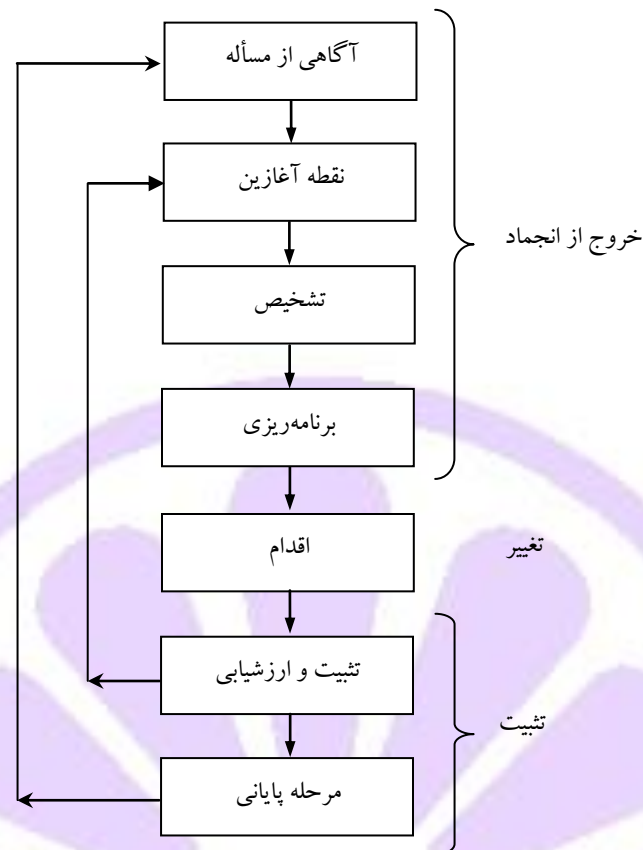
### گام پنجم - اقدام

در این مرحله استراتژی‌های تغییر - که در گام قبلی مشخص گردیده - به اجرا گذارده می‌شود. اگر چهار مرحله قبل به درستی انجام گرفته باشد این مرحله نیز با موفقیت انجام خواهد شد. عدم موفقیت در این مرحله معمولاً ناشی از تشخیص نادرست، عدم مشارکت افراد یا گروه‌های اصلی و یا عدم پیش‌بینی درست نتایج به دست آمده از اقدام است. مسأله مهم از نظر سیستمی در این مرحله آن است که اقدام در هر جزء سیستم بر کل سیستم مؤثر خواهد بود. مدیران سطوح بالا کمتر می‌توانند دلایل مقاومت در برابر تغییر منطقی را متوجه شوند، زیرا هیچ‌کس در برابر تغییر منطقی مقاومت نمی‌نماید. ولی این نکته را باید در نظر داشت: تغییری که ممکن است از دیدگاه یک فرد، منطقی جلوه نماید از دیدگاه فرد دیگری غیرمنطقی باشد. مثلاً اگر تغییر، موجبات تغییر در روابط اجتماعی را فراهم آورد که افراد را در برگیرد و در مرحله تشخیص نیز بدان توجه نشده باشد، حالت مقاومت ایجاد می‌نماید.

### گام ششم - تثبیت و ارزشیابی

در این مرحله تغییر ایجاد شده مستحکم گردیده و نتایج آن ارزیابی می‌گردد. ارزشیابی باید به صورتی باشد که نه تنها دربرگیرنده موفقیت و پیشرفت مورد انتظار باشد، بلکه باید این نکته را نیز روشن سازد که آیا اقدامات انجام شده کافی بوده و یا اینکه مجدد باید به مرحله برنامه‌ریزی و اقدام جدید برگشت شود. این مرحله در شرایط مطلوب، باید در جریان تغییر و به وسیله عامل تغییردهنده و سیستم سازمانی صورت گیرد تا مشخص گردد که آیا اقدامات بعدی لازم است و یا اینکه عامل تغییر می‌تواند سازمان را ترک نماید. متأسفانه باید گفت که این مرحله کمتر آن‌چنان که باید، مورد توجه و عمل قرار می‌گیرد.





تطبیق مراحل تغییر برنامه‌ریزی شده با نظریه لوین در مورد تغییر

### گام هفتم - مرحله پایانی

برای عامل تغییردهنده، ترک سازمان به معنی ترک سیستم و یا آغاز پروژه جدید می‌باشد. به عبارت دیگر رابطه همکاری در صورت موفقیت طرح پایان می‌پذیرد و یا اینکه عامل تغییر مجدداً به مرحله اول بازمی‌گردد تا استراتژی دیگری را مورد مطالعه قرار دهد.

### ۳- پژوهش عملکرد

پژوهش عملکرد، جریانی چرخشی است که تمرکز اصلی آن بر مسائل زیر می‌باشد:

- همکاری مشترک عامل تغییردهنده و سیستم،
- تأکید زیاد بر جمع‌آوری اطلاعات و تشخیص قبل از برنامه‌ریزی و اجرا،
- ارزیابی دقیق نتایج عملیات، قبل از هرگونه اقدام،
- استفاده از یافته‌های جدید علوم رفتاری که جنبه کاربردی در سازمان‌ها داشته باشد.

در پژوهش عملکرد، توجه عمده به بهبود و بازسازی سازمان خاص می‌باشد اگرچه یافته‌ها و نتایج آن می‌تواند اطلاعات جدیدی را در زمینه بهبود سازمانی فراهم آورد.<sup>۱</sup>

### مفروضات و ارزش‌های زیربنایی توسعه سازمان

۱. مفروضات و ارزش‌های زیربنایی
۲. مفروضات بنیانی درباره افراد
۳. مفروضات بنیانی درباره گروه و رهبری
۴. مفروضات بنیانی درباره سازمان
۵. مفروضات بنیانی درباره چاره‌جو
۶. مفروضات بنیانی درباره مشاورین OD<sup>۲</sup>

### ماهیت و نوع تغییر در توسعه سازمان

اهمیت تغییر در دنیای امروز بر کسی پوشیده نیست. بهسازی و نوسازی سازمان‌ها به منظور انطباق هر چه مناسب‌تر آنها با تغییر و تحولات اجتماعی ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است، این تغییر و تحولات هستند که سازمان‌ها را مجبور به بهسازی و نوسازی می‌کنند چرا که سازمان‌ها به منظور ادامه حیات خویش تحت شرایطی به تغییرات وسیع مبادرت می‌ورزند و اگر تغییراتی که لازم و ضروری است مورد توجه قرار ندهند، قطعاً در تلاش برای ادامه حیات موفق نبوده و به طور بسیار جدی در نیل به اهدافشان با مشکل مواجه خواهند شد.

بهسازی سازمان، راهی است برای کسب پویایی که به وسیله آن سازمان‌ها در مواجهه با محیط‌های پرتلاطم و بی‌ثبات قادر خواهند بود تا با کسب دانش و بینش وسیع‌تر و عمیق‌تر همراه با نوآوری برای آینده خویش، زندگی مجددی را بنا نهند.<sup>۳</sup>

برای مداخله و ایجاد تغییر در سیستم متقاضی تحول دو روش را می‌توان به کار گرفت. در شیوه اول، فعالیت‌های مشاوره به فعالیت‌های عادی سازمان افزوده می‌شود. و در شیوه دوم فعالیت‌های مشاور به جای فعالیت‌های سازمان صورت می‌گیرند. نمونه‌ای که می‌توان در مورد روش اول اشاره کرد، وقتی است که یک گروه ستادی در پایان هر جلسه، مدت زمانی را به انتقاد از فرایند جلسه اختصاص می‌دهد. همچنین نمونه‌ای در باب روش دوم زمانی است که یک بخش کلیدی ارائه خدمات سازمانی،

۱- محمدزاده، ۱۳۶۹، صص ۶۷-۶۲

۲- ممی‌زاده، ۱۳۷۵، صص ۴۷-۳۵

۳- همان، ص ۶۹

در پی آن است که سازمان را آن طور شفاف نشان دهد که دیدگاه‌های ارباب رجوع در مورد خدمات عرضه شده، و نوع تغییراتی که در این خدمات خواهان آن هستند، مشخص باشند.<sup>۱</sup>

### مقاومت در برابر تغییر

اعمال تغییر در یک سازمان هرگز کار ساده‌ای محسوب نمی‌شود، حتی اگر موقعیت جدید مستلزم وارد کردن یا استفاده از کارکنان، فرایندها و وسایلی جدید به عنوان ی واحد کامل باشد و هیچ تغییر رسمی در واحدهای مشخص و موجود را ایجاد ننماید، باز هم نوعی مقاومت و اختلال در پویایی سازمان مورد نظر به وجود می‌آورد. به عبارتی می‌توان گفت مقاومت در برابر هر گونه تغییر امری اجتناب‌ناپذیر است.

مقاومت در برابر تغییر بزرگ‌ترین مشکل مدیران، متخصصان و عاملان تغییر و مشاوران (OD) است، ایستادگی در برابر تغییر ممکن است به شکل‌های گوناگونی مانند کاهش بازدهی و کارآیی، افزایش تعدد غیبت‌ها، جابه‌جایی‌ها و ترک خدمات‌ها، تعارضات گروهی و سازمانی، تنش‌های شغلی، آشکار شود و در پنهان نیز نارضایتی از شغل و سازمان، دلیل تراشی برای غیرعملی جلوه دادن تغییرها، کارشکنی در کار و اعتصاب پنهان، موجب زحمت گردد.<sup>۲</sup>

### علل مقاومت در برابر تغییر

متناسب با سطح تغییر، مقاومت در برابر آن نیز می‌تواند در سطح فردی، گروهی، سازمانی و روابط اجتماعی صورت پذیرد. مقاومت در برابر تغییر در سطح فردی می‌تواند معلول عوامل ذیل باشد:

- ۱- حفظ منافع شخصی که غالباً در رابطه با قراردادها و تضمین‌های شغلی و اجتماعی مطرح و به صورت‌های مختلف اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و روانی متجلی می‌گردند.
- ۲- نیروها و نظام‌های روانشناختی افراد نظیر: عادات، ادراک گزینشی، وابستگی به دیگران و عدم استقلال فکری، عدم مصونیت و رجعت به اصول و بنیادهایی که حاصل تجربه‌اند.

مقاومت در برابر تغییر در سطح گروهی و سازمانی می‌تواند معلول عوامل ذیل باشد:

- ۱- عدم توجه به هنجارهای گروه یا سازمان و سرپیچی از تصمیمات متخذه از جانب کلیه اعضا و مدیران
- ۲- عدم اعتماد به سایرین و یا بروز سوء تفاهم در زمینه علت تغییر و نتایج کاربردی حاصله از آن
- ۳- برداشت و ارزیابی نادرست نسبت به وضع جاری سازمانی و پیش‌داوری همراه با یأس و تردید راجع به آینده<sup>۳</sup>

۱- الوانی، ۱۳۸۵، ص ۱۱۳

۲- ممی‌زاده، ۱۳۷۵، صص ۷۷-۷۸

۳- همان، صص ۷۹-۸۰

## استراتژی‌های تغییر در توسعه سازمان

توسعه سازمان، اعمال تغییرات وسیع و عمیق در سطح کل سازمان و سیستم‌های فرعی تشکیل‌دهنده آن است و در نتیجه می‌خواهد کارایی و اثربخشی سازمان را به حداکثر ممکن افزایش دهد.

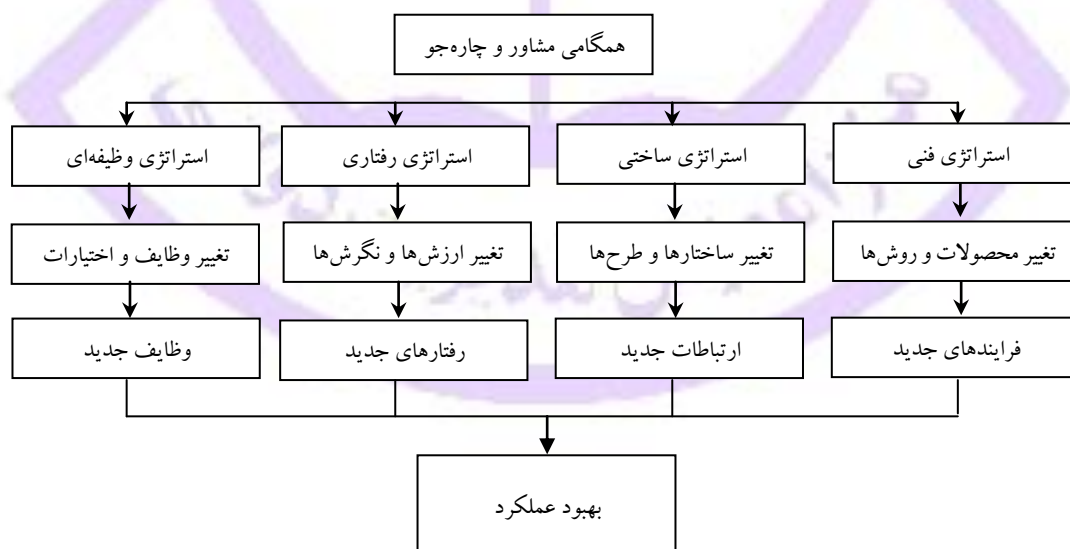
اثربخشی سازمان متأثر از عواملی است که از آن جمله‌اند: «ساختار، تکنولوژی، افراد و وظیفه»، به منظور بهسازی عملکرد سازمان و در نتیجه کسب اثربخشی بیشتر می‌توان از استراتژی‌های متعدد و متنوعی جهت اعمال تغییرات لازم بهره جست. با نگاهی سیستماتیک به مسأله تغییر می‌توان انواع استراتژی‌های آن را به چهار دسته اصلی زیر تقسیم نمود:

- استراتژی تغییر تکنولوژی
- استراتژی تغییر ساختار
- استراتژی تغییر وظیفه
- استراتژی تغییر افراد<sup>۱</sup>

## تلفیق استراتژی‌های تغییر در OD

با نگاهی به شکل زیر می‌بینیم که جهت اعمال مدیریت تغییر و کسب اطمینان از مؤثر بودن آن در OD پیش از هر حرکتی بایستی بین متخصصین علوم رفتاری یا مشاور OD از یک سو و چاره‌جو یا مشورت‌خواه، از سوی دیگر، یک همنوایی باطنی و همگانی جهت اجرای طرح OD وجود داشته باشد.

در این شرایط است که طرفین با کسب شناخت کافی از یکدیگر و همگام با هم تغییر مورد نظر را شناخته و در قبال آن، استراتژی مناسب را طراحی و به اجرا می‌گذارند. هر یک از استراتژی‌ها به نوبه خود منجر به تغییر تعدادی از متغیرهای سازمانی می‌گردند.



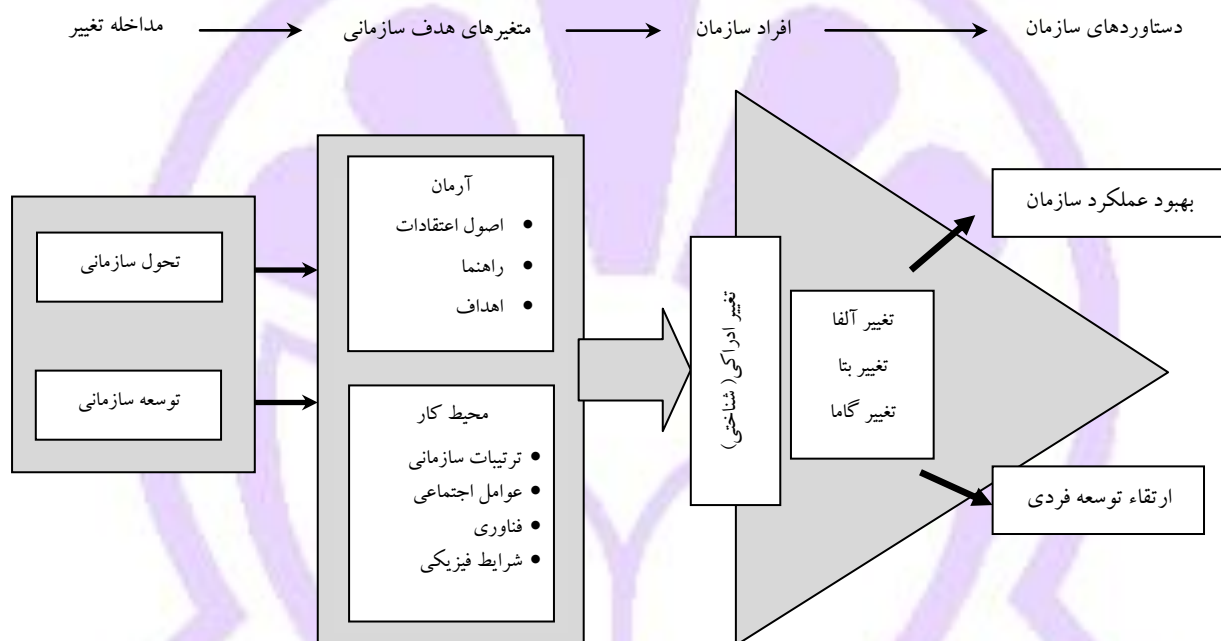
## استراتژی‌های تغییر در OD<sup>۲</sup>

۱- همان، ص ۸۷

۲. ممی‌زاده، ۱۳۷۵، صص ۹۶-۹۵.

## الگوی از تغییر برنامه‌ریزی شده

فقدان تحقیقات توسعه سازمانی سبب نیاز برای ایجاد مدل‌های تغییر برنامه‌ریزی شده است. به علت فقدان یک مدل عمومی، فرایند تغییر و نظریه‌های مداخله، بدون ملاحظه و بی‌پروا با هم ترکیب شده‌اند و از سطوح انتزاعی، سطوح تحلیلی و مرزهای بسیار باریک رشته‌های علمی، گذر کرده‌اند. هدف این قسمت ارائه یک مدل تغییر طراحی شده است که قصد دارد چارچوب کاری برای یکپارچه کردن نظریه توسعه سازمان و تحقیق و اجرای عملی آن را ارائه کند. مدل تغییر طراحی شده «پوراس و سیلورس»، چارچوب مفید کاری برای معرفی تغییر در یک مجموعه سازمانی عرضه می‌کند. شکل ۲ نشان می‌دهد که چگونه دخالت‌های طراحی شده که به سمت متغیرهای سازمانی خاص نشانه رفته، منجر به نتایج مثبت سازمانی می‌شود.



شکل ۲- مدل تغییر برنامه‌ریزی شده (پوراس و سیلورس، ۱۹۹۱)

## تغییر شناختی در چهار سطح می‌تواند رخ دهد:

- ۱- تغییرات آلفا: زمانی امکان پذیر است که فرد تغییر در سطوح متغیرها را در درون یک پارادایم درک نماید بدون این که تغییری در شکل پارادایم صورت گیرد. مثلاً: بهبود قابل فهم در مهارت‌ها.
- ۲- تغییرات بتا: هنگامی که افراد متوجه یک تغییر در مقدار متغیرها شوند، ممکن می‌شود. این تغییر در درون پارادایم حاضر و بدون اینکه شکل آن تغییر نماید صورت می‌گیرد. مثلاً: تغییر در استانداردهای کاری.
- ۳- تغییرات گاما (آلفا): وقتی ممکن می‌شود که افراد متوجه یک تغییر در شکل پارادایم موجود می‌شوند بدون این که متغیر جدید اضافه شود. این امر منجر به تغییر شکل همه متغیرهای درون پارادایم می‌شود. مثلاً: تغییر عامل اصلی پارادایم محصول گرا از هزینه گرا به تمرکز بر کیفیت جامع.



۴- تغییرات گاما (بتا): وقتی ممکن می شود که افراد متوجه جایگزینی یک پارادایم با پارادایم دیگری که حاوی متغیرهای تازه است، می شوند. مثلاً: جایگزین کردن پارادایم محصول گرایی با پارادایم مشتری مداری.<sup>۱</sup>

### فاکتورهای موفقیت توسعه سازمانی

۱. عملکرد سیستماتیک جهت شناخت مشکلات، پیدا کردن راه حل، و اجرای راه حل ها.

۲. مشارکت کارکنان

۳. به هنگام بودن

۴. دخالت (مشارکت) مدیران بالاتر

۵. آمادگی سازمان برای تغییرات.<sup>۲</sup>

### الگوهای رایج توسعه سازمانی

براساس رویکرد رفتاری، الگوهای عمومی و رایج زیادی برای بهبود یا توسعه سازمانی (OD) وجود دارد.

بهبود سازمانی به عنوان یک روش خاص و جامع تحول سازمانی برنامه ریزی شده، شناخته شده است. این روش به ویژه به مفهوم بهبود مستمر که بخشی از مدیریت کیفیت فراگیر و سازمان های یادگیرنده است، سازگاری نزدیکی دارد. بهبود سازمانی عبارت از کاربرد دانش مربوط به علوم رفتاری در یک تلاش سیستماتیک و پر دامنه برای بهبود اثربخشی سازمانی می باشد. به عبارتی دیگر بهبود سازمانی، فرآیند سازمانی است که با استفاده از فرآیندها، نگرش ها، روش ها و فنون کاربردی به منظور افزایش عملکرد، به دقت برنامه ریزی و اجرا می شود.

بر این اساس الگوی رایج بهبود سازمانی را به سه سطح فردی، گروهی و سازمانی تقسیم کرد. اول، الگوهایی که برای بهبود اثربخشی فردی طراحی شدند. دوم، الگوهایی که برای بهبود اثربخشی گروهی طراحی شده اند، سوم، الگوهایی که برای بهبود اثربخشی در سطح سازمان طراحی شده اند، به این الگوها اشاره می شود:

### الف) الگوهای اثربخشی در سطح بهبود فردی

- آموزش حساسیت: جلسات گروهی بی ساختار است که شرکت کنندگان در آن مهارت های میان فردی و افزایش حساسیت خود به سایر اشخاص را می آموزند.

- آموزش مدیریت: فرصت های آموزشی ساختار داده شده ای برای توسعه مهارت ها و قابلیت های مهم مدیریتی می باشد.

۱- امیرخانی و همکاران، ۱۳۹۱، صص ۳۱۵-۳۱۸



- مذاکره درباره نقش: تعامل ساختارمند، به منظور روشن کردن مذاکره در مورد انتظارات نقش در میان افرادی که با هم کار می کنند.
- طراحی مجدد شغل: متوازن ساختن افراد با فعالیت ها، به نحوی که مشاغل با نیازها و قابلیت های فردی تناسب داشته باشند.
- برنامه ریزی مسیر شغلی: جلسات بحث و توصیه های ساختار داده شده ای است که برای کمک به افراد به منظور اینکه مسیر شغلی و برنامه های رشد فردی را طرح ریزی کند.

### **ب) الگوهای بهبود اثربخشی در سطح گروه یا تیم**

- تیم سازی: تجربه های بهبود روابط میان فردی و بهتر انجام دادن وظایف تیمی.
- مشاوره فرآیندی: مشاهده فرد ثالث از فرآیندهای مهم گروه (مانند ارتباطات، تعارض و تصمیم گیری) و توصیه برای چگونگی بهبود این فرآیندها.
- تیم سازی میان گروهی: تجربه های ساختار داده شده ای برای کمک به دو یا چند گروه در تعیین اهداف مشترک، بهبود روابط میان گروهی، هماهنگی بهتر و حمایت متقابل.

### **ج) الگوهای بهبود اثربخشی در سطح سازمان**

- بازخورد کردن تحقیق و بررسی: جمع آوری سیستماتیک و جامع اطلاعات برای شناخت طرز تلقی ها و نیازها، تجزیه و تحلیل نتایج و طرح ریزی برای اقدامات سازنده.
- جلسات رویارویی: جلسات ساختار داده شده، فشرده یک روزه، متشکل از اعضای قسمت های مختلف سازمان، برای جمع آوری اطلاعات در مورد مسائل محل کار، تجزیه و تحلیل نتایج و طرح ریزی برای اقدامات سازنده.
- مدیریت بر مبنای هدف: ایجاد چارچوب رسمی مدیریت بر مبنای هدف در سراسر زمان، به طوری که هدف های دایره و سازمان به طور واضح با سایر مقاصد با یکدیگر با یکدیگر مرتبط شوند.<sup>۱</sup>

### **انواع مداخلات مبتنی بر فرآیندهای انسانی**

بسیاری از مداخلات اولیه توسعه سازمان از نوع دخالت های فرآیندمحور انسانی بود. این نوع مداخلات به منظور بهبود روابط بین شخصی، درون گروهی و بین گروهی طراحی شده بود. دو استراتژی مداخله بر پایه فرآیند انسانی که هنوز به صورت گسترده ای مورد استفاده هستند، بررسی بازخورد و تیم سازی می باشند:

## ۱- بررسی بازخورد

بررسی بازخورد به عنوان بازخورد سیستماتیک اطلاعات به گروه‌ها با هدف برانگیختن بحث درباره زمینه‌های دارای مشکل، ارائه راه‌حل‌های احتمالی و ایجاد انگیزه برای تغییر تعریف می‌شود.

## ۲- تیم‌سازی

تیم‌سازی فرآیندی است که برای افزایش قابلیت توانایی حل مشکل و اثربخشی یک گروه کاری مورد استفاده قرار می‌گیرد. گروه‌ها نیز همانند افراد مشکلات را تجربه می‌کنند.<sup>۱</sup>

## انواع مداخلات ساختاری- فنی

هدف مداخلات ساختاری- فنی: (۱) بهبود محتوای کار، روش انجام کار و روابط بین کارگران است؛ (۲) باعث کاهش هزینه‌ها به وسیله جایگزین ساختن مواد ناکارآمد، روش‌های ناکارآمد، تجهیزات و طرح‌های جریان کاری ناکارآمد و نیروی کار پرهزینه غیرضروری با روش‌ها و تکنولوژی بهتر و کارآمدتر می‌شود. رایج‌ترین استراتژی‌های مداخله، توسعه کاری، غنی‌سازی شغلی برنامه‌های کاری متناوب می‌باشد.

## ۱- توسعه کاری (شغلی)

مداخلات توسعه شغلی به منظور افزایش رضایت و عملکرد فردی از طریق یکپارچه‌سازی وظایف افقی واحدهای کاری می‌باشد تا بتوان تنوع شغلی بیشتر و احساس یک کار کامل را در فرد ایجاد کرد. توسعه شغلی به عنوان یک شیوه سرپرستی متداول در اغلب سازمان‌ها انجام می‌شود.

## ۲- غنی‌سازی شغلی

غنی‌سازی شغل شامل متنوع ساختن برخی جنبه‌های یک شغل به منظور افزایش پتانسیل آن برای انگیزه دادن به کارکنان می‌باشد. شاید بهترین شیوه شناخته شده برای غنی‌سازی شغلی، مدل ویژگی‌های شغلی «هاکم و اولدهام» باشد. مدل ویژگی‌های شغل، بیان می‌کند که مشاغل دارای ۵ بُعد اصلی هستند (تنوع مهارت‌ها، ماهیت وظیفه، اهمیت وظیفه، استقلال و خودمختاری و بازخورد).

### ۳- برنامه‌های کاری متناوب

برنامه‌های کاری متناوب، به کارمندان اجازه می‌دهد که نیازهای کاری خویش را به منظور رضایت و ارضای نیازهای شخصی خویش اصلاح نمایند. دو نوع از رایج‌ترین مداخلات برنامه‌های کاری متناوب، هفته‌کاری فشرده و برنامه کاری انعطاف‌پذیر می‌باشد.

#### ۳-۱- هفته کاری فشرده

ساعت کاری فشرده شامل کاهش تعداد روزهای کاری در هفته است و اغلب به صورت تقلیل ۵ روز کاری هفته به ۴ روز می‌باشد. برنامه کاری فشرده این گزینه را در اختیار کارکنان قرار می‌دهد که براساس آن ۴ روز ۱۰ ساعته کار کنند که در واقع از  $\frac{4}{40}$  برنامه کاری می‌شود.

#### ۳-۲- برنامه کاری انعطاف‌پذیر

برنامه کاری انعطاف‌پذیر، امکان وسیعی در مورد تعیین زمان شروع و پایان فعالیت شغلی در یک روز کاری به کارکنان می‌دهد.<sup>۱</sup>

### انواع مداخلات سیستم‌های فنی - اجتماعی

از دهه ۱۹۷۰، سازمان‌ها از طراحی سیستم‌های فنی - اجتماعی به عنوان راهی برای افزایش بهره‌وری و رضایت کارگران استفاده کرده‌اند. در حالی که مداخلات بر مبنای فرایند انسانی و ساختاری - فنی بر روی روابط بین کارکنان و طراحی کار تمرکز و توجه دارند، سیستم‌های فنی - اجتماعی بر روی ترکیب نیازهای ساختار سازمانی همانند (فرایند انجام کار، موفقیت و عملکرد کاری) و نیازهای اجتماعی (روابط بین کارگران) توجه و تأکید دارد. امروزه مداخلات سیستم‌های فنی - اجتماعی شامل حلقه‌های کیفیت، مدیریت کیفیت جامع و تیم‌های کاری خودگردان می‌شوند.

#### ۱- حلقه‌های کیفیت

رویکرد حلقه کیفیت، کارکنان را در اخذ تصمیمات کاری هدف‌دار و بامعنا که شامل حل مسائل شغلی است درگیر می‌نماید.

#### ۲- مدیریت کیفیت جامع

سازمان‌ها در مواجهه با رقابت خشن، کیفیت را به عنوان عامل رقابتی و حیاتی می‌شناسند. یک راه برای بهبود کیفیت، طراحی و اجرای برنامه مدیریت کیفیت جامع است. مدیریت کیفیت جامع به عنوان مجموعه‌ای از مفاهیم و ابزارها برای معطوف کردن توجه همه کارکنان به بهبود مستمر از دیدگاه مشتری تعریف شده است.

### ۳- تیم‌های کاری خودگردان

تیم‌های خودگردان شامل گروه‌های رسمی است که اعضای گروه به هم وابسته هستند و می‌توانند دارای اختیارات لازم برای تنظیم فعالیت‌های تیم باشند.<sup>۱</sup>

### انواع مداخلات تحول سازمانی

به طور کلی تلاش‌های تحول سازمانی بر تعیین دیدگاه جدیدی از سازمان استوار است و هدف از آن، تعریف مجدد استراتژی، مأموریت و فرهنگ مطلوب سازمان است. این مداخلات شامل ۴ گونه است که عبارتند از: تغییرات فرهنگی، تغییر راهبردی، یادگیری سازمانی و سیستم‌هایی با عملکرد بالا.

#### ۱- مداخلات فرهنگی

فرهنگ سازمانی سیستم، متشکل از ارزش‌های مشترک، باورها و هنجارهایی است که برای تفسیر عوامل محیطی و هدایت انواع رفتارها از آن استفاده می‌شود. فرهنگ سازمانی چیزی نیست که در اعلامیه مأموریت و یا کتابچه سیاست‌های شرکت یافت شود، بلکه فرهنگ سازمانی از طریق مکانیسم‌های سازمانی انتقال می‌یابد و تقویت می‌شود.

#### ۲- تغییرات استراتژیک (راهبردی)

تغییر استراتژیک به مفهوم هر تغییر بنیادی در مأموریت و اهداف سازمان می‌باشد که مستلزم تغییرات در تمام ابعاد سازمان است. این تغییرات گسترده سیستمی، می‌تواند دارای ۳ بُعد: عمق، جامعیت و اندازه باشد. اندازه تغییر، نشان‌دهنده تعداد افرادی است که تحت تأثیر تغییر قرار گرفته‌اند، عمق تغییر به میزانی که تغییرات شامل تغییرات ساختاری محدود است و یا ارزش‌های اساسی سازمان را در بر می‌گیرد بستگی دارد، جامع و فراگیر بودن به مفهوم این است که چه بخش‌ها و یا سلسله مراتب اداری مستقیماً تحت تأثیر تغییرات سازمانی قرار دارند.

#### ۳- یادگیری سازمانی

موفقیت قبلی در مدیریت کیفیت جامع و برنامه‌های بهبود مستمر منشأ پیدایش رویکرد سازمان‌های یادگیرنده بوده است. یکی از اجزاء کلیدی مداخلات موفق مدیریت کیفیت جامع، تأکید بر روی یادگیری هر شخص دخیل در فرآیند می‌باشد. سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن هر کس درگیر شناسایی و حل مشکل است و سازمان را قادر می‌سازد که به طور دائم بیاموزد، تجربه کسب کند، بهبود یابد و قابلیت‌ها و توانایی خود را افزایش دهد. این رویکرد شامل جابجایی و تغییر در

پارادایم سازمانی، یا تغییر گاما (بتا) است زیرا از کارکنان انتظار می‌رود دائماً به موازات تولید در حال یادگیری باشند. یادگیری ممکن است حداقل در سه سطح متفاوت رخ دهد:

- یادگیری تک حلقه‌ای، که شناسایی مشکلات و سپس مبادرت به اقدام اصلاحی می‌باشد.
- یادگیری دو حلقه‌ای، که بر روی درک و تغییر فرضیات اساسی و ارزش‌های اصلی که موجب ایجاد یک مسئله خاص می‌شود تکیه می‌کند.
- یادگیری سه حلقه‌ای، بر فرآیند یادگیری تأکید می‌نماید تا چگونگی انجام یادگیری تک‌حلقه‌ای و دو حلقه‌ای را بهبود دهد.

#### ۴- سیستم‌های کاری با عملکرد بالا

سیستم کاری با عملکرد بالا، رویکرد دیگری است که از تجربیات شرکت‌هایی که درگیر بهبود دائمی بوده‌اند ناشی شده است. به طور کلی سیستم‌های کاری با عملکرد بالا دارای جنبه‌های گوناگونی هستند که شامل ترکیبات متفاوتی از استراتژی‌های مداخله‌ای که قبلاً شرح داده شد می‌باشند.<sup>۱</sup>

#### کاربردهای توسعه منابع انسانی در مداخلات توسعه سازمان

واحد توسعه منابع انسانی باید طوری سازماندهی مجدد شود تا اطمینان حاصل شود که فعالیت‌های آموزشی و توسعه‌ای با سایر فعالیت‌ها و واحدها یکپارچه است و بنابراین فرصت‌های یادگیری از دست نخواهد رفت.

سطح	تأکید	کاربرد توسعه منابع انسانی
انسانی فرایندمحور	نیازهای انسانی: رضایت شغلی ارزش‌ها و هنجارهای متفاوت فردی، مؤثر بودن تیم	توسعه شغلی - مدیریت تنش، مربیگری، آموزش‌های فرافرهنگی، آشناسازی، اجتماعی کردن، آموزش گروهی
ساختاری-فنی	شایستگی‌های شغل	آموزش فنی و مهارتی
فنی-اجتماعی	تیم‌های خودگردان، مدیریت کیفیت جامع	آموزش تیم، آموزش کیفیت
تحول سازمانی	بازآرایی سازمان (کوچک‌سازی)، یادگیری مستمر	برنامه کمک به کارکنان، توسعه مدیریت، گروه‌های کاری با عملکرد بالا

(امیرخانی و همکاران، ۱۳۹۱، صص ۳۷۱-۳۷۰)

#### مفروضات بهبود سازمان

بهبود سازمان بر حالات، تصورات، رفتارها و انتظارات تأکید دارد. به عبارت دیگر «بهبود سازمان» را می‌توان کوشش‌های برنامه‌ریزی شده و وسیع سازمانی دانست که از طرف مدیران عالی برای افزایش اثربخشی سازمان از طریق مداخله برنامه‌ریزی شده در فرایندهای سازمانی همراه با استفاده از «علوم رفتاری» اعمال می‌شود. از جمله این مفروضات می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. امیرخانی و همکاران، ۱۳۹۱، صص ۳۶۶-۳۵۶



۱. تمایل کارکنان به رشد و ترقی
۲. مقبول واقع شدن کارکنان به وسیله کارکنان دیگر
۳. اثرگذاری کارکنان بر نحوه طراحی ساختار سازمان و رفتار و افراد و گروه‌های کارکنان.<sup>۱</sup>

**موقعیت‌هایی که در آنها نیاز به دگرگونی مثبت (بهسازی) و به کار گرفتن برنامه OD احساس می‌شود:**

- ✓ نیاز به دگرگون کردن یک راهبرد مدیریت.
- ✓ نیاز به سازگار ساختن بیشتر فضای سازمانی با نیازهای فردی و نیازهای تازه پیرامونی.
- ✓ نیاز به دگرگون کردن هنجارهای فرهنگی.
- ✓ نیاز به دگرگون کردن ساختار و مجموعه نقش‌ها.
- ✓ نیاز به بالا بردن اندازه همکاری میان گروهی.
- ✓ نیاز به گشودن نظام ارتباطی.
- ✓ نیاز به دگرگون کردن انگیزش نیروی کار.
- ✓ نیاز به سازگاری با پیرامون تازه<sup>۲</sup>

واکنش‌ها در مقابل برنامه‌های OD عبارتند از:  
حمایتی، خنثی (بی تفاوت)، تخاصمی

### دلیل نیاز به استخدام مشاور توسعه سازمانی

در همه موارد باید یک فرد ماهر جهت انجام روش‌های توسعه سازمانی و یا دیگر ابزار مورد استفاده در این راه را داشته باشید. آنها ممکن است ساده کار کنند اما بایستی بسیار زیرک و یک مصاحبه‌گر ماهر باشند. تسهیل و توسعه از ابزار مورد نیاز این اقدامات است. سرانجام (تشخیص اینکه در حال حاضر شکاف سازمان کجاست و اینکه سازمان بایستی در کجا باشد) باید در دستان کسی باشد که متخصص این کار است.<sup>۳</sup>

### مزایای تحول سازمانی

تحول سازمانی مزایای زیادی در بر دارد که از آن جمله عبارتند از:

- تغییر در سراسر سازمان

۱- فخمی، ۱۳۷۹، صص ۵۷۱-۵۷۰

۲- فقهی فرمند، ۱۳۸۲.

۳- امیرخانی و همکاران، ۱۳۹۱، صص ۳۷۱-۳۷۰



- حل بهتر تعارض
- ایجاد انگیزه
- تعهد برای اجرای اهداف
- افزایش بهره‌وری
- افزایش موفقیت برای تغییر
- کیفیت بهتر کار
- کاهش غیبت
- افزایش رضایتمندی شغلی
- کاهش جابجایی
- بهبود تیم‌های کاری
- ایجاد یادگیری در افراد و گروه‌ها

### محدودیت‌های تحول سازمانی

برای اجرای هر تغییر محدودیت‌های احتمالی وجود دارد که برخی از آنها عبارتند از:

- نیاز به زمان برای انجام تغییر
- تعارض بالقوه
- افزایش هزینه‌ها برای تغییر
- تأکید بر فرآیندهای گروهی به جای تأکید بر عملکرد
- پرداخت پاداش بیشتر
- ابهام ادراکی ممکن
- شکست و عدم موفقیت احتمالی
- مشکل در ارزیابی تغییر
- تنش‌های روانی ممکن
- تعارض فرهنگی

البته این محدودیت‌ها بستگی به نوع برنامه تغییر دارد. هر چه برنامه‌های OD پیچیده‌تر باشد مشکلات و محدودیت‌های برای انجام تغییر بیشتر است. همچنین مزیت‌ها هم بستگی به سطح و نوع برنامه‌های تغییر دارد. به‌طور خاص نمی‌توان گفت که همه برنامه‌های تغییر دارای این مزایا و محدودیت‌ها می‌باشند.

برای ارزیابی موفقیت تغییر سازمانی، دو روش رسمی و غیررسمی وجود دارد. مدیران و کارکنان می‌توانند از طریق آن، اثربخشی تغییر را تعیین کنند. اغلب برای ارزیابی، میزان نتایج و پیامدها را با اهداف مورد انتظار خود، به عنوان یک معیار ارزیابی در نظر می‌گیرند.

به طور معمول ارزیابی تغییر در چهار سطح اثربخشی، یادگیری، رفتاری و عملکردی انجام می‌گیرد.

- اثربخشی: تغییر به نگرش‌های مشارکت افراد به دخالت در امر تصمیم‌گیری تمرکز دارد و تغییر در نگرش کمک می‌کند که اعضای سازمان دخالت مفید و مؤثری در امور سازمان داشته باشد.
- یادگیری: این امر به دانش و راه‌حل‌های جدید عمل اقدامات و مهارت‌های جدید تمرکز دارد و اینکه آیا تغییر منجر به افزایش مهارت‌ها و دانش‌های آنان شده است؟
- تغییر رفتاری: این موضوع به تغییر رفتار تمرکز دارد و اینکه آیا تغییر نگرش و دانش منجر به تغییر در رفتار شده است و آیا کارکنان در انجام امور رفتار جدیدی را از خود بروز می‌دهند؟
- تغییر عملکردی: این امر به اندازه‌گیری اهداف سازمانی تمرکز دارد و اینکه آیا سطح بهره‌وری، کیفیت، حجم فروش و مقدار سود افزایش یافت و آیا غیبت یا جابجایی کاهش یافت؟<sup>۱</sup>

### شرایط لازم جهت کسب موفقیت توسعه سازمانی

جهت کسب موفقیت هر چه بیشتر برنامه‌های توسعه سازمان باید شرایطی را فراهم آورده و در مراحل تنظیم، اجرا و نظارت بر OD بدان‌ها توجه نمود که این شرایط عبارتند از:

۱- درک و شناخت مسایل سازمانی از طریق افراد کلیدی سازمان و تشخیص دانش رفتاری مناسب جهت حل آن مسایل و مشکلات.

۲- تبیین دقیق سیستم مشاور-چاره‌جو جهت بهره‌گیری هر چه مناسب‌تر از فنون OD.

۳- حضور فعال و پشتیبانی مداوم مدیران رده بالای سازمان در تیم مشاوره و ارائه رهنمودهای لازم.

۴- برقراری هماهنگی بین برنامه‌های OD و بسیاری از اعمال ویژه مدیریت موفق و اثربخش.

۵- اجرای دقیق فرایند OD و تثبیت به موقع تغییرات اعمال شده در سیستم.

۶- هدایت فرایند OD و ارزیابی مستمر نتایج حاصله و در صورت لزوم اصلاح نواقص و کاستی‌ها.

۷- بهسازی منابع داخلی OD و ارائه مهارت‌های لازم بدان‌ها.

۸- اعمال فلسفه آموزش و بهسازی باز پیرامون نظریات و فنون OD.

۹- مشارکت تیم‌های کاری و توسعه فرایند کار گروهی به اشکال مختلف.

- ۱۰- اجرای مدل پژوهش عملی به صورت مشارکتی.
- ۱۱- افزایش آزادی تفکر و ارائه نظرات و پیشنهادات از جانب کارکنان و مدیران در تمامی سطوح سازمانی.
- ۱۲- ایجاد تعهد و التزام به تغییر و پذیرش منطقی آن و چالش مؤثر در این زمینه.
- ۱۳- تأکید بر مدیریت منابع انسانی و توجه به روابط انسانی / صنعتی مطابق با خط‌مشی‌های پرسنلی سازمان.
- ۱۴- تقدیر از تجربیات موفق و حمایت از ایده‌های مطلوب که این امر کلید موفقیت و رشد OD است.<sup>۱</sup>

### مشکلات پیش‌روی بدست آوردن موفقیت در توسعه سازمان

استراتژی توسعه سازمانی در دخالت در فعالیتهای جاری سازمان به منظور تسهیل فرآیندها، جهت بهبود اثربخشی، اغلب اختلالات زیر را در میان دیگران در سازمان به وجود می‌آورد:

۱. اعتماد درون سازمان (بین فردی، در میان گروه، و در بالا و پائین سلسله مراتب سازمان)
  ۲. روش‌های برخورد با مشکلات و تعارض‌ها
  ۳. فرآیند تصمیم‌گیری (چگونه و توسط چه کسی، کارکنان توانا و توانمند، بالا و یا پائین)
  ۴. مالکیت اهداف سازمانی (همه، بالایی‌ها، یک گروه خاص و ...)
  ۵. روابط (وابسته، مستقل، رقابتی، تعاونی)
  ۶. رهبری (مکمل، سبک و ...) مزایا و محدودیت‌های تغییر و تحول سازمانی:
- ایجاد تغییر و تحول در سازمان، در راستای اهداف تعیین شده، دارای مزایای فراوانی می‌باشد و بدون آن مزایا، اصلاً تغییر ارزشی ندارد. از طرفی تغییر محدودیت‌هایی را هم در بر دارد که در اینجا به مزایا و محدودیت‌ها، اشاره می‌شود.<sup>۲</sup>

## نتیجه‌گیری

در دیدگاه‌های اخیر به ماهیت، مقصد، قلمروی کارکردی، فرایند و اجزای توسعه سازمانی و نیز راهبردها و روش‌های آن پویاتر و در عین حال توسعه‌یافته‌تر نگریسته شده است. این توسعه‌یافتگی، حتی در مفروضات نهفته در این دیدگاه‌ها قابل درک است. در دیدگاه‌های قدیمی‌تر، به توسعه سازمانی به عنوان کارکردی مجزا با هدف رفع مشکل خاص (غالباً در حوزه روابط انسانی و اجتماعی) نگریسته شده است که غالباً از بیرون به درون سازمان آورده می‌شود و حد و مرز مشخص و محدودی دارد. به علاوه، مراحل آن تا حد زیادی مستقل از یکدیگر است و به صورت خطی یا سریالی به هم مرتبط می‌شوند.

اما در دیدگاه‌های جدیدتر، هم‌نوا با ظهور الگوهای سازمانی و پارادایم‌های مدیریتی جدید، به توسعه سازمانی از منظری سیستمی و راهبردی و به عنوان ضرورت بقا و اثربخشی سازمان در محیط پویا و پیچیده امروزی نگاه شده است. از این منظر، توسعه سازمانی دیگر پدیده‌ای که از بیرون به سازمان آورده می‌شود و فقط به دنبال حل مشکل محدودی است، قلمداد نمی‌شود. بلکه کارکرد اساسی سازمانی لازم برای موفقیت سازمان تلقی می‌شود که قلمروی علاقه و نفوذ کارکردی آن، کل سیستم (سازمان) است و حال و آینده را در بر می‌گیرد.

به هر حال، امروزه توسعه سازمانی با رویکردی کل‌نگر و راهبردی، مبتنی بر زیرمیه اساسی آگاهی و هوشیاری در یک چرخه سیستمی متعامل و پویا، به طور دائم به تشخیص و جهت‌گیری راهبردی، طرح‌ریزی، اجرا، ارزشیابی و نهادینه‌سازی تغییرات لازم و مطلوب در گستره سازمان می‌پردازد. این چرخه، یادگیری سازمانی را موجب می‌شود و در عین حال از آن بهره بسیار می‌برد. غایب مطلوب این تلاش، تولید مستمر یک ارزش حیاتی برای سازمان است: توانمندسازی سازمان برای پاسخ مناسب به شرایط و اقتضائات محیطی و درونی، و تضمین موفقیت، بقا و توسعه خود.<sup>۱</sup>

### خلاصه مطالب

در این دستنامه ابتدا قلمرو مفهومی و عملی توسعه سازمانی و سیر تکامل آن بیان شده است و در ادامه به تعریف، ماهیت، اهداف، مراحل، فرایند و ویژگی‌های توسعه سازمانی پرداخته شد. همچنین مباحثی در خصوص نگرش علمی-تجربی به توسعه سازمان عرضه شد. در دستنامه مذکور شرحی در مورد نظریه‌ها و مفاهیم توسعه سازمانی که شامل نظریه فرایند تغییر و نظریه پیاده‌سازی تغییر است ذکر گردیده. فنون توسعه سازمان که عبارتند از روش و نظریه مداخله، تغییر برنامه‌ریزی شده و پژوهش عملکرد نیز در مجموعه مذکور شرح داده شده است. عناوینی همچون فاکتورهای موفقیت توسعه سازمانی و الگوهای رایج توسعه سازمانی نیز بیان شده. به علاوه انواع مداخلات از نقطه نظرات مختلف تبیین شده که عبارتست از مداخلات مبتنی بر فرایندهای انسانی، مداخلات ساختاری-فنی، مداخلات سیستم‌های فنی-اجتماعی و مداخلات تحول سازمانی و کاربردهای توسعه منابع انسانی در مداخلات توسعه سازمانی قید شده است.

مزایا و محدودیت‌های تحول سازمانی در ادامه گفته شد. بعد از مفروضات بهبود سازمان، به تشریح عناوینی همچون موقعیت‌هایی که در آنها نیاز به دگرگونی مثبت (بهسازی) و به کار گرفتن برنامه OD احساس می‌شود، شرایط لازم جهت کسب موفقیت توسعه سازمانی و مشکلات پیش‌روی در به دست آوردن موفقیت در توسعه سازمان بیان شده است.





## سؤال‌های تشریحی

- ۱- قلمرو مفهومی و علمی توسعه سازمانی را به طور اجمال شرح دهید.
- ۲- مفهوم توسعه سازمانی را بیان کنید.
- ۳- ماهیت و اهداف توسعه سازمانی را ذکر کنید.
- ۴- مراحل توسعه سازمانی را نام ببرید.
- ۵- فرایند توسعه سازمانی را توضیح دهید.
- ۶- نظریه‌ها و مفاهیم توسعه سازمانی نام برده و هر یک را شرح دهید.
- ۷- راهبردهای بهبود سازمان را بیان نمایید.
- ۸- فنون توسعه سازمان را با یکدیگر مقایسه نمایید.
- ۹- مفروضات و ارزش‌های زیربنایی توسعه سازمان را توضیح دهید.
- ۱۰- ماهیت و نوع تغییر در توسعه سازمان را ذکر کنید.
- ۱۱- استراتژی‌های تغییر در توسعه سازمان را برشمارید.
- ۱۲- فاکتورهای موفقیت توسعه سازمانی را ذکر نمایید.
- ۱۳- انواع مداخلات را نام برده و هر یک را مقایسه نمایید.
- ۱۴- کاربردهای توسعه منابع انسانی در مداخلات توسعه سازمانی را توضیح دهید.
- ۱۵- مزایا و محدودیت‌های تحول (توسعه) سازمانی را شرح دهید.
- ۱۶- مشکلات پیش روی به دست آوردن موفقیت در توسعه سازمان را اجمالاً ذکر کنید.

## منابع و مآخذ

## الف) فارسی

- ۱- ترک زاده، جعفر، صباغیان، زهرا، «توسعه سازمانی در شرایط امروز، مفهوم، ماهیت و قلمرو»، ۱۳۸۵، نشریه مدیریت، شماره ۱۹-۲۰.
- ۲- فخمی، فرزاد، سازمان و مدیریت (تئوری‌ها، وظایف و مسئولیت‌ها)، نشر هستان، ۱۳۷۹.
- ۳- فرنچ، وندال، اچ. بل، سیسیل، مدیریت تحول در سازمان، ترجمه: سیدمهدی الوانی، حسین دانایی فرد، نشر صفار، ۱۳۸۵.
- ۴- فقهی فرهنگند، ناصر، مدیریت پایای سازمان، نشر فروزش، ۱۳۸۲.
- ۵- محمدزاده، عباس، «بهبود و بازسازی دانش تغییر و تحول سازمانی»، نشریه دانش مدیریت، ۱۳۶۹.
- ۶- محمدزاده، عباس، «توسعه سازمانی و سازمان‌های آینده»، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۴۲-۴۱، تابستان ۱۳۸۳.
- ۷- ممی زاده، جعفر، توسعه سازمان: دانش بهسازی و نوسازی سازمان، نشر روایت، ۱۳۷۵.
- ۸- هاروی، دونالد اف، براون، دونالد ار، رویکرد تجربی به توسعه سازمان (مدیریت تحول)، ترجمه: عباس محمدزاده، نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۷.
- ۹- ورنر، جان، دسیمون، رندی، توسعه منابع انسانی (کاربرد)، ترجمه: امیرحسین امیرخانی و همکاران، نشر محسن، ۱۳۹۲.

## ب) اینترنتی

- ۱- «توسعه سازمانی و مراحل آن و فناوری سازمانی»، ۱۳۹۱. وبلاگ: (<http://azad1391.blogsky.com>)