

# بنام خداوند جان و

## دستنامه می

## بهبسازی سازمانی

### ویژه مدیران سازمان های دولتی

«دستنامه» یک نوع کتاب مرجع یا مجموعه ای از کتاب های راهنماست که در بردارنده اطلاعات و داده های کافی و فراگیر از مسائل بنیادی یک موضوع است. ساختار دستنامه ها معمولاً به گونه ای سازمان داده می شود تا بتوان از آنها به عنوان یک کتاب مرجع آماده استفاده کرد. دستنامه ها 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 می دهد. دلیل اصلی تهیه اغلب دستنامه ها همان گسترده بودن و اختصار آنها است تا مراجعه کننده بتواند به یک نمای کلی از موضوع و همچنین اطلاعات بنیادین و کافی در زمینه های مختلف بحث مورد نظر دست یابد. دستنامه حاضر، به عنوان یکی از منابع آموزشی دوره «بهبسازی سازمانی»، از مجموعه دوره های حین انتصاب مدیران سطح ارشد است که براساس سرفصل های دوره و برای بهره برداری فراگیران، تدوین شده است.

فهرست مطالب

۲.....	اهداف رفتاری
۳.....	پیشگفتار
۴.....	مقدمه
۴.....	قلمرو مفهومی و عملی توسعه سازمانی
۵.....	سیر تکامل توسعه سازمانی
۵.....	تعریف توسعه سازمانی
۶.....	ماهیت توسعه سازمان
۷.....	اهداف توسعه سازمان
۷.....	مراحل توسعه سازمانی
۹.....	فرآیند توسعه سازمانی
۱۰.....	نگرش علمی- تجربی به توسعه سازمانی
۱۰.....	نظریه ها و مفاهیم توسعه سازمانی
۱۱.....	راهبرد های بهبود سازمانی
۱۲.....	فنون توسعه سازمانی
۱۷.....	مفروضات و ارزش های زیربنایی توسعه سازمان
۱۷.....	ماهیت و نوع تغییر در توسعه سازمان
۱۸.....	استراتژی یهای تغییر در توسعه سازمان
۱۸.....	تلفیق استراتژی یهای تغییر در OD
۱۹.....	الگویی از تغییر برنامه ریزی شده
۲۰.....	فاکتور های موفقیت توسعه سازمانی
۲۰.....	الگوهای رایج توسعه سازمانی
۲۱.....	انواع مداخلات مبتنی بر فرآیندهای انسانی
۲۲.....	انواع مداخلات ساختاری- فنی
۲۲.....	انواع مداخلات سیستم های فنی- اجتماعی
۲۳.....	انواع مداخلات تحول سازمانی
۲۴.....	کاربردهای توسعه منابع انسانی در مداخلات توسعه سازمان
۲۴.....	مفروضات بهبود سازمان
۲۵.....	موقعیت هایی که در آنها نیاز به دگرگونی مثبت (بهسازی) و به کار گرفتن برنامه OD احساس می شود
۲۵.....	دلیل نیاز به استخدام مشاور توسعه سازمانی
۲۵.....	مزایای تحول سازمانی
۲۶.....	محدودیت های تحول سازمانی
۲۷.....	شرایط لازم جهت کسب موفقیت توسعه سازمانی
۲۷.....	مشکلات پیش روی به دست آوردن موفقیت در توسعه سازمان
۲۸.....	نتیجه گیری
۲۸.....	خلاصه مطالب
۲۹.....	منابع و ماخذ
۲۹.....	الف) فارسی
۲۹.....	ب) اینترنتی

### اهداف رفتاری

پس از مطالعه این دستنامه از فراگیران انتظار می رود:

- ۱- قلمرو مفهومی و عملی توسعه سازمانی را شرح دهند.
- ۲- توسعه سازمانی را تعریف نمایند.
- ۳- مراحل توسعه سازمان را ذکر کنند.
- ۴- فرآیند توسعه سازمان را نام ببرند.
- ۵- نظریه ها و مفاهیم توسعه سازمانی را نام برده و توضیح دهند.
- ۶- فنون توسعه سازمانی را بیان نمایند.
- ۷- مفروضات و ارزش های زیربنایی توسعه سازمان را ذکر نمایند.
- ۸- راهبردهای بهبود سازمان را نام ببرند.
- ۹- استراتژی های 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 محدودیت های تحول سازمانی را نام برده و شرح دهند.
- ۱۵- مشکلات پیش روی به دست آوردن موفقیت در توسعه سازمان را توضیح دهند.

### پیشگفتار

در اجرای ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری و ماده ۲ آئین نامه اجرایی فصل نهم قانون مذکور، «نظام آموزش کارمندان دستگاه های اجرایی» توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور (وقت) به دستگاه های مشمول قانون مذکور ابلاغ شد.

براساس بند ۵/۴ نظام مذکور، آموزش های مدیران به آموزش هایی اطلاق می شود که در راستای تعالی معنوی و حرفه ای مدیران در زمینه های بهبود نگرش و بصیرت افزایی و توسعه مهارت های انسانی، ادراکی و فنی در چارچوب «سامانه و برنامه آموزش مدیران» طراحی و اجرا می گردد.

هدف از طراحی و اجرای این دوره ها نیز، ارتقاء و تعالی معنوی و توسعه مهارت های فنی، انسانی و ادراکی مدیران و متناسب ساختن توانایی های آنان با پیشرفت دانش و فناوری در زمینه های برنامه ریزی، سازماندهی، نظارت، هدایت و ارزشیابی و نقش های مدیریتی و آماده ساختن مدیران حرفه ای و کارمندان برای پذیرش مسئولیت های جدید است.

به منظور تحقق اهداف پیشگفته، «سامانه و برنامه تربیت و آموزش مدیران»، مشتمل بر عناوین دوره های آموزشی مدیران سطوح مختلف، طراحی و طی بخشنامه شماره ۳۲۶۶۴/۹۰/۲۰ مورخ ۱۳۹۰/۱۲/۱۵ ابلاغ شد.

«دستنامه» یک نوع کتاب مرجع یا مجموعه ای از کتاب های راهنماست که دربردارنده اطلاعات و داده های کافی و فراگیر از مسائل بنیادی یک موضوع است. ساختار دستنامه ها معمولاً به گونه ای سازمان داده می شود تا بتوان از آنها به عنوان یک کتاب مرجع آماده استفاده کرد. دستنامه ها 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 می دهد. دلیل اصلی تهیه اغلب دستنامه ها همان گسترده بودن و اختصار آنها است تا مراجعه کننده بتواند به یک نمای کلی از موضوع و همچنین اطلاعات بنیادین و کافی در زمینه های مختلف بحث مورد نظر دست یابد.

دستنامه حاضر، به عنوان یکی از منابع آموزشی دوره «بهسازی سازمانی»، از مجموعه دوره های حین انتصاب مدیران سطح ارشد است که براساس سرفصل های دوره و برای بهره برداری فراگیران، تدوین شده است.

پویایی و پیچیدگی روزافزون محیط، شرایط و مقتضیات جدیدی را فراروی سازمان ها قرار داده است. این در حالی است که سازمان ها به عنوان سیستم های باز، ناگزیر از ایجاد حداقل تنوع لازم و توسعه قابلیت ها و شایستگی های خود برای پاسخ به اقتضای 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 سازمان ها فراهم می آورد. امروزه، توسعه سازمانی با رویکردی کل نگر، راهبردی و یادگیرنده، در چرخه سیستمی متعامل و پویا، به طور دائم به تشخیص و جهت گیری راهبردی، طرح ریزی، اجرا و ارزشیابی و نهادینه سازی تغییرات لازم و مطلوب در گستره سازمان می پردازد.

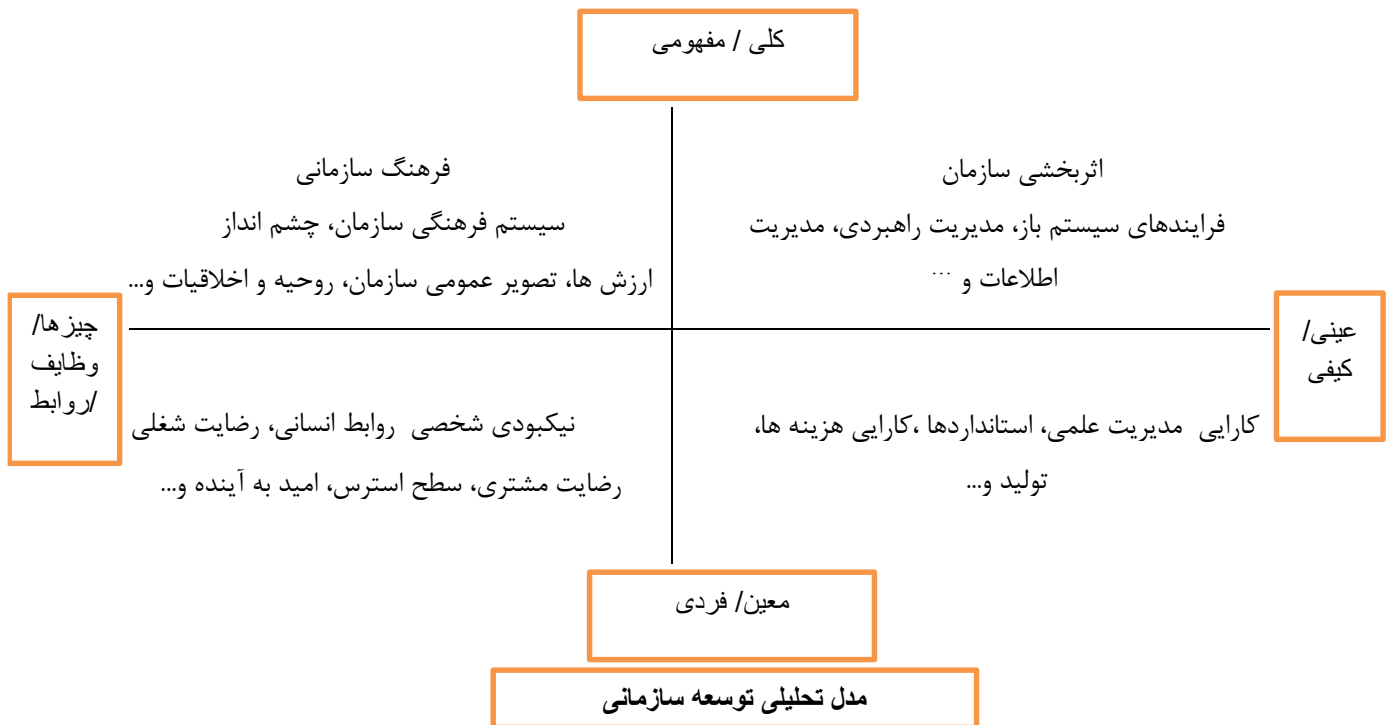
### قلمرو مفهومی و عملی توسعه سازمانی

توسعه سازمان، برنامه درازمدت و تغییر برنامه ریزی شده ای است که بتواند به کارآیی، بهره وری و سلامت سازمان منجر شود. این هدف از طریق اجرای برنامه هایی که ریاست عالی سازمان باید در آن مشارکت کند و باید کل سازمان را در این راستا در برگیرد حاصل می شود و مفاهیم علوم رفتاری و اقداماتی چون ایجاد گروه ها، کاهش تعارضات بین گروهی، جریان مؤثرتر اطلاعات در درون سازمان، استفاده بهینه از منابع انسانی و توسعه منابع این چنینی برای اثربخشی درازمدت، تعیین اهداف و تصمیم گیری برای حداکثر اثربخشی در اجرا و مسائلی از این قبیل است.

چیزی که در پشت تمام هدف ها نهان شده این است که سازمان ها 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 برنامه هایی 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، گروه ها، و دیگر واحدهای سازمانی را به چشم منابع سازمانی نگاه کند که میبایست توسعه داده شوند.

«کاسیوپ» عقیده دارد که توسعه سازمانی، گستره ای از موارد کلی و مفهومی تا معین و فردی، عینی تا کیفی، و اجزا تا روابط را در برمی گیرد. از ترکیب این موارد در قالب یک ماتریس (شکل زیر)، می توان یک «مدل تحلیلی» برای شناخت قلمروی مفهومی و عملی توسعه سازمانی و «طبقه بندی اقدامات» مربوطه تدوین کرد. این مدل در عین حال می تواند 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، بر همدیگر تأثیرات متقابل دارند و در عین حال، متأثر از محیط عمومی سازمان هستند.

## جزوه آموزشی بهسازی سازمانی



### 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 روانشناسی 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.

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

### تعریف توسعه سازمانی

توسعه سازمانی، فرآیندی است که برای ارتقاء اثربخشی یک سازمان و رفاه اعضای آن از طریق دخالت های طراحی شده، به کار می رود. به سه عامل کلیدی در این تعریف توجه می شود.

۱) توسعه سازمانی، اثربخشی یک سازمان را ارتقاء می بخشد. اثربخشی در این متن به عنوان موفقیت در دستیابی به اهداف و مقاصد سازمانی تعریف می شود. تمرکز بسیاری از کوشش های انجام شده در راه توسعه سازمانی، بر روی افزایش یادگیری سازمانی می باشد تا از این طریق بتواند عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار دهد.

## جزوه آموزشی بهسازی سازمانی

۲) توسعه سازمانی رفاه و سلامت اعضا و افراد سازمان را افزایش می دهد. رفاه به رضایت کلی که هر عضو سازمان در قبال شغل و محیط کاری خود احساس می کند اشاره دارد. به طور کلی، داشتن شغل چالش برانگیز و با معنی به رضایت کاری بالایی منجر می شود و چنانچه توسط سازمان پاداش نیز داده شود به افزایش مضاعف رضایت از پاداش می انجامد. بنابراین توسعه سازمانی در صدد افزایش رضایت شخصی کارکنان و برآوردن اهداف سازمان می باشد.

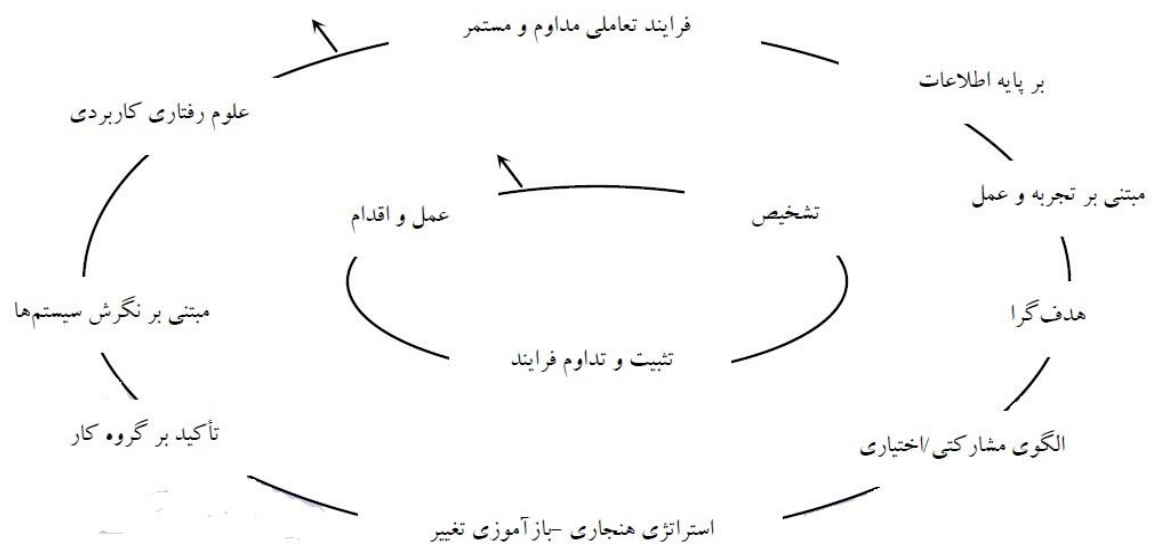
۳) توسعه سازمانی برای افزایش و ارتقاء اثربخشی سازمان و رفاه کارکنان از طریق مداخلات برنامه ریزی شده به کار می رود. مداخلات برنامه ریزی شده به معنای مجموعه ای از فعالیت های ساختار یافته در واحدهای سازمانی منتخب (گروه های هدف یا افراد مورد نظر) درگیر یک وظیفه یا مجموعه ای وظایف می شود که اهداف و وظایف به صورت مستقیم یا غیرمستقیم به رشد سازمان مربوط است. بنابراین مداخلات برنامه ریزی شده یا راهبردهای مداخله، ابزارهای اولیه ای هستند که از طریق آن رشد و تغییر سازمان رخ میدهد.

### ماهیت توسعه سازمانی

توسعه سازمان عنوانی برای معرفی یک قلمرو پژوهشی نوین در مباحث علم مدیریت است. لذا با اعمال تغییراتی وسیع و عمیق می خواهد 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 می باشد.

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 سه گانه عملیاتی تشکیل می دهد، که در ذیل شکل فوق ترسیم شده است.



### نمودار ماهیت توسعه سازمان

توسعه سازمانی امروزه در پی افزایش اثربخشی و سلامت حال و زمینه سازی برای تضمین آینده سازمان است. تلاش می شود این مقصد مهم از طریق بهسازی مستمر تناسب و ناسازگاری درونی سیستم، و افزایش قابلیت ها و شایستگی های 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 کیفیتی است که افراد، تیم ها و سازمان ها را قادر به تحقق تمام پتانسیل ها و مشارکت فعال خود در موفقیت موسسه میسازد.

### اهداف توسعه سازمان

به طور معمول وظایفی که در برنامه های «OD» گنجانیده می شوند جهت نیل به دو هدف (۱) بهبود کارایی و اثربخشی و (۲) بهسازی و بهره وری نیروی انسانی سازمان و ارضاء نیازهای آن می باشند. آنچه جهت نیل به این اهداف لازم و ضروری است، انسانی کردن سازمان ها و توجه به رشد و کمال شخصی و شغلی افراد است. بهبود سازمان، اهداف متعددی را تعقیب می نماید که می توان 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.
۶. افزایش توان مدیریت در حل مشکل به جای نادیده گرفتن آن.
۷. حذف درگیری میان گروه های متداخل.
۸. بالا بردن انگیزش کارکنان در کلیه سطوح سازمان.
۹. کاهش رفتارهای مبتنی بر سیاسی کاری در میان کارکنان مدیریت.
۱۰. افزایش توان عکس العمل سریع در برابر تغییرات.

### مراحل توسعه سازمانی

#### ۱. تشخیص اولیه

اگر مدیران اجرایی درک کنند که یک بی مبالاتی و مشکل در درون سازمان وجود دارد که می تواند با فعالیت های توسعه سازمانی اصلاح شود، خیلی مهم است که افرادی شایسته و حرفه ای درون سازمان فعالیت های توسعه سازمانی را طرح ریزی و اجرا کنند. اگر افراد صالح در درون سازمان ها در دسترس نیست، فعالیت ها به شکل خدماتی صورت می گیرد. مشاوران روش های مختلف از جمله مصاحبه ها، پرسشنامه، مشاهده مستقیم، تجزیه و تحلیل اسناد و گزارش را برای تشخیص مشکل اتخاذ می کنند.

#### ۲. جمع آوری داده ها

برای جمع آوری داده ها و اطلاعات برای تعیین جو سازمانی و شناسایی مشکلات رفتاری انواع روش پژوهش مورد استفاده قرار می گیرد.

#### ۳. بازخورد داده و رویارویی

اطلاعات جمع آوری شده آنالیز می شود و توسط گروه های کاری مختلف تشکیل شده در راستای این هدف، به منظور میانجی گری در زمینه های مخالفت و یا رویارویی با ایده ها یا نظرات جهت پایداری اولویت ها بازنگری می شود.



#### ۴. انتخاب و طراحی مداخلات

مداخلات فعالیت های برنامه ریزی شده است که به سیستم برای انجام تغییرات و پیشرفت های 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 کارگاه های آموزشی، بازخورد داده ها به شرکت کنندگان، بحث های گروهی، تمرین های نوشته شده، فعالیت های درون گروهی، طراحی مجدد سیستم کنترل و غیره اجرا شود. مداخلات اجرا شده، به طور پیوسته، به عنوان کوتاه ترین و سریع ترین راه این روند نمی باشد. اما رسیدن به تغییر واقعی و ماندگار در نگرش و رفتار کارکنان مورد نظر است.

#### ۶. برنامه ریزی اقدام و حل مسائل

گروه توصیه ها و اقدامات خاص در برنامه ریزی برای حل مشکلات خاص شناسایی شده را با استفاده از اطلاعات جمع آوری شده، آماده می کند.

#### ۷. ساختمان تیم

مشاوران، کارکنان را در سراسر فرآیند، جهت تشکیل گروه ها و تیم ها به وسیله ی تبیین مزایای استفاده از تیم ها در فرآیند توسعه سازمانی، با ترتیب دادن جلسات مشترک مدیران با زیر دستان و دیگر افراد تشویق می کنند.

#### ۸. توسعه درون گروهی

مشاوران جلسات و تعاملات داخل گروه را پس از تشکیل تیم یا گروه، حمایت و تشویق می کنند. سازمان در نهایت برنامه توسعه سازمانی را ارزیابی می کند و برنامه های بیشتری را برای اصلاح انحرافات و بهبود نتایج ارائه می دهد. مشاوران در این رابطه به سازمان کمک می کنند. تمام مراحل در فرآیند توسعه سازمانی بایستی به منظور استخراج طیف گسترده ای از مزایای توسعه، توسط سازمان پیگیری و دنبال گردد.

### فرآیند توسعه سازمانی

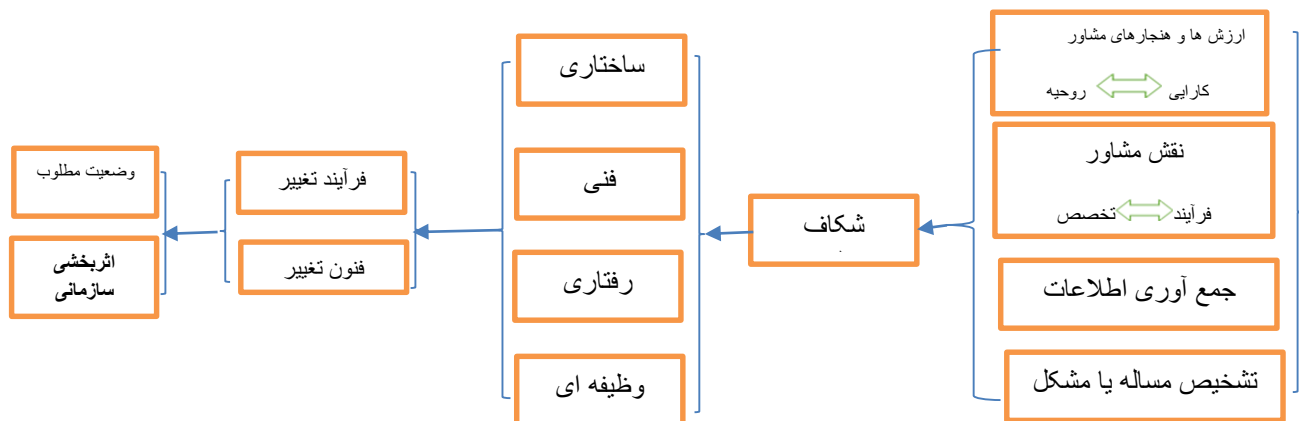
فرآیند OD شامل چهار مرحله اصلی به شرح ذیل است:

مرحله اول: اجرای فرآیند مشاوره

مرحله دوم: تعیین استراتژی OD

مرحله سوم: مداخله و کاربرد فنون OD

مرحله چهارم: نتیجه گیری



نمودار فرآیند توسعه سازمانی OD

### ویژگی های توسعه سازمانی

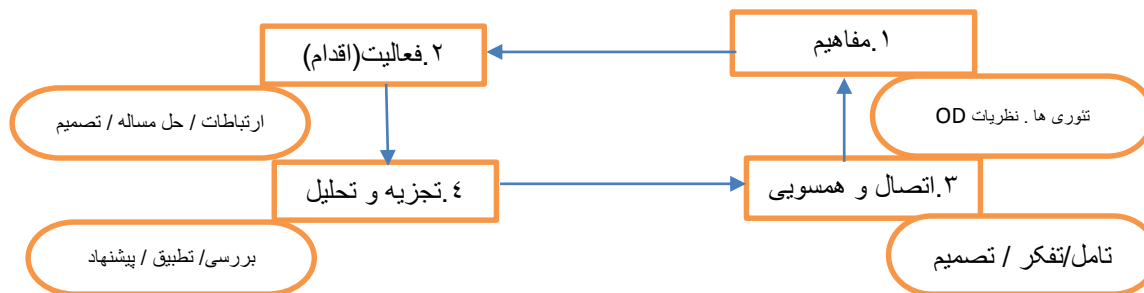
"بینس" مواردی را به عنوان مشخصه های توسعه سازمان ارائه می کند که به طور فهرست وار به شرح ذیل است:

۱. راهبرد آموزشی، جهت ایجاد تغییر برنامه ریزی شده سازمانی است.
۲. تغییرات خواست و پیش بینی شده معمولاً در ارتباط مستقیم با نیازهایی است که سازمان در صدد برآورده کردن آنهاست. این نیازها که اکثراً در سازمان های نوپا و به طور دائم در حال گسترش می باشد در نهایت به مشکلاتی در زمینه ارتباطات، پویایی گروه ها و علت شناسی سازمان منجر می گردد.
۳. راهبرد آن تاکید بر تجربه مستقیم است.
۴. نیازمند عوامل یا کارگزار تغییری است که معمولاً در قالب مشاور، از خارج سازمان وارد می شود.
۵. عامل یا کارگزار تغییر، فعالانه با اعضای سازمان کار کرده و با آنها ارتباط دوستانه ای برقرار می سازد.
۶. عامل یا کارگزار تغییر، دارای فلسفه و دیدگاه منطبق با ویژگی های تئوری "مک گریگور" نسبت به کارکنان است.
۷. عامل یا کارگزار تغییر، غالباً دارای یک سلسله ارزش ها و هنجارهایی است که بر مبنای فلسفه اجتماعی اوست.

### 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.

مطلوب ترین نگرش به توسعه سازمان، نگرشی است که تلفیقی از علم و تجربه در کنار یکدیگر می باشد. در این نگرش چهار مرحله وجود دارد که خروجی هر مرحله، به عنوان ورودی مرحله بعدی مورد بهره برداری قرار میگیرد و این عمل به لحاظ استمرار و تداوم فرآیند OD و اجتناب ناپذیر بودن عمل تحول و توسعه در سازمان به صورت حلقه ای دوار نمود می یابد.



نمودار سیکل نگرش تجربی به «OD»

### نظریه ها و مفاهیم توسعه سازمانی

نظریه های توسعه سازمانی در بدو امر از چهار رشته روانشناسی، جامعه شناسی، انسان شناسی و مدیریت، تکوین و تکامل یافته است. نظریه توسعه سازمانی را می توان به دو گروه تقسیم کرد: نظریه فرآیند تغییر و نظریه پیاده سازی تغییر.

### نظریه فرآیند تغییر

نظریه فرآیند تغییر در صدد توضیح پویایی هایی 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 اجتناب ناپذیر است و باید اعمال خاصی را که مانع تغییر است متوقف نمایند (مثلاً پافشاری بر روی یک خط مشی، رویه یا رفتار غیرمؤثر). مرحله حرکت، شامل ترغیب مردم به پذیرش وضعیت و حالت دلخواه و جدید می باشد (مثلاً سیاست ها و رویه های جدید). مرحله انجماد مجدد، اینکه رفتارها و رویه های جدید به صورت جزئی ثابت و دائمی از عملیات و نقش های مورد انتظار شود. لوین، تغییر را ناشی از دو عامل ذیل می داند:

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

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

✓ نیروهای پیش برنده (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.

### نظریه پیاده سازی تغییر

نظریه پیاده سازی بر روی خط مشی های 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: سیستم های مبتنی بر فرایند انسانی، ساختاری- فنی، سیستم های اجتماعی- فنی و سیستم های بزرگ.

**نظریه مداخله براساس فرایند انسانی:** نظریه های فرایندمحور انسانی که به عنوان نظریه های فرایند انسانی شناخته می شوند، تأکید زیادی بر فرایند تغییر دارند و تمرکز آن بر تغییر رفتار ناشی از تغییر دیدگاه ها، ارزش ها و رویکردهای حل مسأله فردی و سبک روابط بین شخصی است، زیربنای نظری این رویکرد از علوم رفتاری مخصوصاً نظریه انتظار، تقویت و رضایت شغلی ریشه گرفته است.

**نظریه ساختاری- فنی:** این نظریه بر روی بهبود محتوای کار، روش کار، جریان کار، عوامل اجرای کار و روابط میان کارگزاران تمرکز می کند. یکی از فرضیات و نظریه های کلیدی این رویکرد طراحی شغل است. هر شغل دارای ویژگی های خاص متعددی است که شامل وظایف، تکالیف، مسئولیت ها، اختیارات، روابط و نیازهای مهارتی خاص است.

**طراحی سیستم های فنی- اجتماعی:** مداخله های سیستم های فنی- اجتماعی به منظور تطبیق سیستم های فنی و اجتماعی جهت گیری شده است که منجر به شکل گیری مجدد ارتباط بین نقش ها یا وظایف یا یک سلسله فعالیت برای ایجاد گروه های خودگردان و نیمه مستقل می شود. بیشتر تحقیق های اولیه در سال های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ به مداخلات مربوط به کیفیت زندگی کاری می پردازد و این پروژه ها بر روی مواردی مانند دموکراسی صنعتی، مدیریت مشارکتی، غنی سازی شغلی و برنامه ریزی مجدد کاری متمرکز است. تأکید اصلی این پروژه ها بر اثرات چنین مداخلاتی بر روی رضایت شغلی کارگران و بهره وری آنها می باشد.

**تغییر تحول سازمان:** نظریه تحول سازمان، ابتدا توسط «بک هارد» مطرح گردید. او سازمان ها را به صورت سیستم های انسانی پیچیده می دید که هر کدام ویژگی، فرهنگ و سیستم ارزشی منحصر به فردی دارند، دارای روش های کاری و اطلاعاتی هستند که به منظور بهینه کردن نظام انگیزشی و بهره وری باید به طور مستمر مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته و بهبود داده شوند. در این رویکرد، او تصور میکرد که مدیران با چالش های متعددی از قبیل تغییر مأموریت ها، راه های انجام کسب و کار، مالکیت و تأثیرات کوچک سازی مواجه هستند. برای رویارویی با این چالش ها، رهبران سازمان باید آرمانی را که به وسیله باورها و اصولی هدایت می شوند که قابل ترجمه به اهداف و مأموریت ها هستند، توسعه دهند. اهداف و مأموریت ها باید پایه اصلی مدیریت سازمان قرار گیرند، فناوری به نحو مؤثری به کار گرفته شود، پاداش ها 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.

### راهبردهای بهبود سازمانی

گسترش و پیشرفت روش های مورد استفاده در بهبود سازمان، مشکل طبقه بندی و دسته بندی فنون آن را افزایش می دهد. اما تغییرات سازمانی نمی تواند 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.

### فنون توسعه سازمانی

موضوع بهبود سازمان در ارتباط با تغییر برنامه ریزی شده و سازمان یافته برای افزایش اثربخشی و کارایی 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 برنامه ریزی شده
- ✓ پژوهش عملکرد

#### ۱- روش و نظریه مداخله

ارگریس، که از نظریه پردازان معروف رشته می‌باشد، 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 می‌توان بنیانگذار این فن دانست. وی ابتدا تعریفی از «مداخله» به شرح زیر به دست می‌دهد. مداخله عبارت است از «قرار گرفتن میان روابط اجزای یک سیستم فعال اجتماعی (افراد، گروه‌ها، و یا هر جزء دیگر سیستم) برای یاری رسانیدن به آنان».

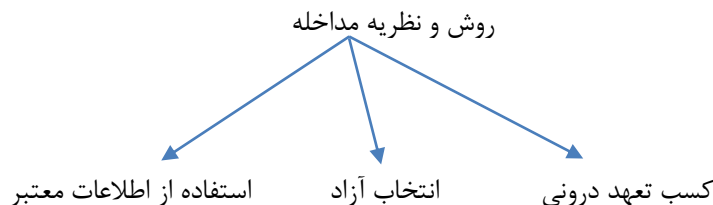
همان گونه که ملاحظه می‌گردد، در تعریف فوق مداخله معنای خاص دارد و نه آن معنای راجی در فارسی، که جنبه فضولی کردن در کار دیگران را دارد. در تعریف فوق ضمن در نظر گرفتن وجود مستقل سیستم سازمانی و عامل مداخله گر به سیستم سازمانی کمک داده می‌شود تا تصمیمات مفید را خود راساً اتخاذ نماید و نه اینکه عامل مداخله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

الف- عامل مداخله گر باید در جمع‌آوری 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 گروه‌ها 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 جمع‌آوری اطلاعات و آسیب‌شناسی، حق انتخاب از میان راه‌های مختلف را داشته باشد. حق انتخاب برای سازمان، بیانگر این نکته است که تصمیم‌گیری 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 میباشد 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 می دهد 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 می تواند برای سازمان مفید واقع شود. اگر سازمان و عامل تغییردهنده را همانند بیمار و پزشک در نظر بگیریم، این مرحله را می توان با زمانی که بیمار، بیماری خود را مورد توجه قرار داده و نیاز به پزشک را بررسی می نماید مقایسه نمود. در همین حال پزشک نیز این مطالعه را انجام می دهد که آیا بیماری بیمار در ارتباط با تخصص وی می باشد و تا چه اندازه می تواند 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 توانایی ها و قابلیت ها و وضعیت خود را مورد ارزیابی قرار می دهند. دو مسأله مهم، که در این مرحله باید پاسخ داده شود این است که آیا سازمان و عامل تغییردهنده پاسخگوی نیازهای یکدیگر می باشند و دیگر اینکه از چه نقطه ای رسماً باید کار خود را شروع نمایند.

#### گام دوم - مرحله آغازین

سازمان و عامل تغییردهنده پس از تعیین نقطه آغاز اقدام به تنظیم قرارداد می نمایند. در این قرارداد انتظارات، اهداف، وظایف و متدولوژی تغییر مشخص می گردد. به عبارت دیگر کیفیت همکاری و اینکه چه گام های بعدی باید برداشته شود مشخص می گردد. در این مرحله هم سازمان و هم عامل تغییردهنده باید انتظارات و خواسته های خود را صریح و بی پرده مطرح نمایند.

یکی از مسائل مهم در این مرحله مسأله قدرت می باشد و اینکه کدام یک باید از نفوذ لازم برای انجام کار در سیستم برخوردار باشند. حداقل چهار منشأ قدرت وجود دارد:

۱. قدرت قانونی که منشأ در سازمان دارد؛

۲. قدرت تخصصی یا علمی که منشأ در تخصص و دانش دارد؛

۳. قدرت مبتنی بر اعمال زور و فشار یا قدرت تنبیه؛

۴. 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 می گردد که اگر چه بسیار مشکل است ولی از اهمیت زیاد برخوردار می باشد. قدرت قانونی بدین لحاظ که مقاومت در برابر تغییر را ایجاد نموده و مشارکت را به حداقل می رساند، نمی تواند 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 می گردد. 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:

۱. مشکل یا مسأله چگونه که سازمان احساس می کند، بیان گردد.

۲. اهداف سازمان به صورت دقیق مشخص شود.

۳. منابع و امکانات سازمان برای تغییر ارزیابی گردد.

۴. توانایی و امکانات عامل تغییردهنده که در برگیرنده تخصص، معلومات و زمان مورد نیاز می گردد معلوم شود.

از مسائل مهم در این مرحله که باید به آن توجه شود، تعیین آن بخش از سیستم یا زیرسیستم است که پیش بینی می شود ریشه مشکل در آنجاست و ارتباط متقابل سایر بخش های سیستم با آن بخش یا زیرسیستم می باشد. 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 می تواند منابع خود را مورد استفاده قرار دهد. روش های 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 می باشد، چه از درون یا از بیرون سازمان، عامل تغییردهنده می تواند 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 - برنامه ریزی

مرحله برنامه ریزی، تعیین اهدافی است که باید بدان دست یافت و گام هایی که باید برداشته شود همراه با پیش بینی مقاومت های احتمالی که ممکن است در مقابل تغییر ایجاد شود. اطلاعات جمع آوری شده، در مرحله تشخیص در اینجا مورد بازبینی قرار گرفته و اهداف و نظریه ها و راه های ایجاد تغییر معین می گردد. نیازهای برنامه ریزی باید با همکاری سازمان تعیین گردد تا این اطمینان حاصل گردد که برنامه طبق نیازها و خواسته های 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 می گیرد، زیرا ممکن است با تعیین اهداف رفتاری عدم نیاز به اقدامات بعدی آشکار گردد. قدم بعدی مشخص نمودن و در صورت امکان پیش بینی نتایج حاصل از به اجرا گذاردن گام های استراتژی است. هر یک از راه های مختلف می تواند براساس دو بعد مختلف طبقه بندی 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 بعد ساختاری سازمان باشد که شامل طرح سازمانی، فرایند عملیاتی و نقش ها باشد یا اینکه مربوط به بعد چرانی که در برگیرنده اطلاعات و مسائل مربوط به آن باشد و یا اینکه با بعد انسانی در ارتباط باشد.

ممکن است تغییرات انجام شده در بعد ساختاری مربوط به طراحی سیستم، مراکز تصمیمگیری، حدود اختیارات، ساختار کنترل و ایجاد سازمان های 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 بعد چرانی بهبود وضع ارتباطات سازمانی باشد به خصوص از طریق ساختار غیررسمی سازمان، طرح ریزی مجدد مشاغل مانند غنی سازی شغل، بررسی آثار تکنولوژی بر انگیزه های گروهی و فردی و... در بعد انسانی تحول، می تواند بهبود روابط متقابل یا ایجاد ساختار تیمی برای افزایش اثربخشی تیم های شغلی و یا بهبود در روابط بین گروهی و... باشد.

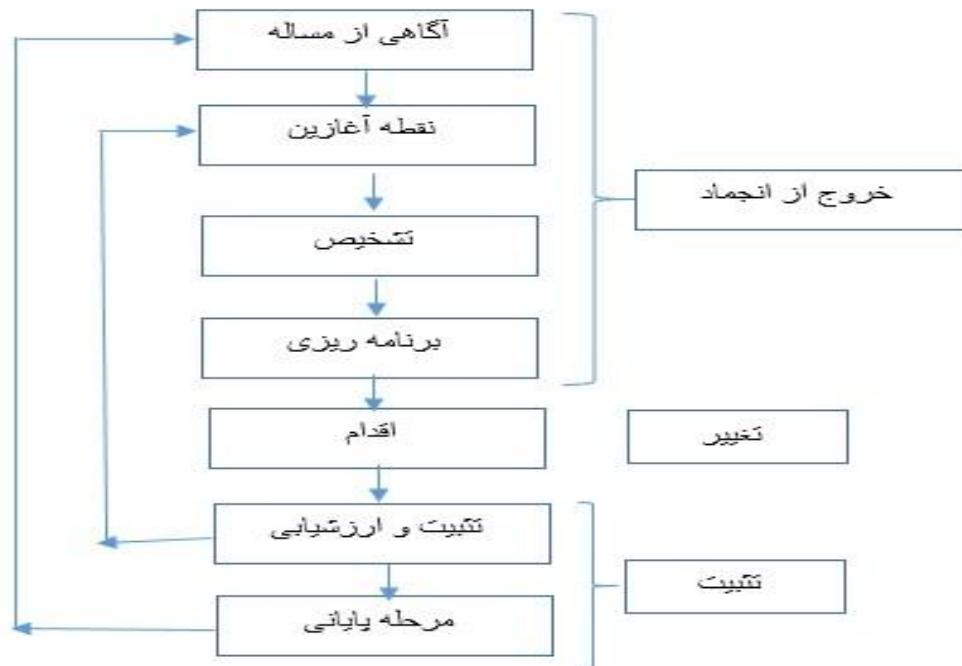
### گام پنجم - اقدام

در این مرحله استراتژی های تغییر-که در گام قبلی مشخص گردید-به اجرا گذارده می شود. 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 گروه های اصلی و یا عدم پیش بینی 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 می توانند دلایل مقاومت در برابر تغییر منطقی را متوجه شوند، زیرا هیچ کس در برابر تغییر منطقی مقاومت نمی نماید. 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 می نماید.

### گام ششم - تثبیت و ارزشیابی

در این مرحله تغییر ایجاد شده مستحکم گردیده و نتایج آن ارزیابی می گردد. 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 برنامه ریزی 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 می تواند سازمان را ترک نماید. متأسفانه باید گفت که این مرحله کمتر آن چنان که باید، مورد توجه و عمل قرار می گیرد.





تطبيق مراحل تغيير برنامه ریزی شده یا نظریه لوین در مورد تغییر

### گام هفتم- مرحله پایانی

برای عامل تغییر دهنده ، ترک سازمان به معنی ترک سیستم و یا آغاز پروژه جدید می باشد. به عبارت دیگر رابطه همکاری در صورت موفقیت طرح پایان می پذیرد و یا اینکه عامل تغییر مجدداً به مرحله اول باز می گردد تا استراتژی دیگری را مورد مطالعه قرار دهد.

### ۳- پژوهش عملکرد

پژوهش عملکرد جریان چرخشی است که تمرکز اصلی آن بر مسائل زیر می باشد.

- ✓ همکاری مشترک عامل تغییر دهنده و سیستم
- ✓ تاکید زیاد بر جمع آوری اطلاعات و تشخیص قبل از برنامه ریزی و اجرا
- ✓ ارزیابی دقیق نتایج عملیات قبل از هر گونه اقدام
- ✓ استفاده از یافته های جدید علوم رفتاری که جنبه کاربردی در سازمان ها داشته باشد.

در پژوهش عملکرد، توجه عمده به بهبود و بازسازی سازمان خاص می باشد اگرچه یافته ها و نتایج آن می تواند اطلاعات جدیدی را در زمینه بهبود سازمانی فراهم آورد.

### مفروضات و ارزشهای زیربنایی توسعه سازمان

۱. مفروضات و ارزش های زیربنایی
۲. مفروضات بنیانی درباره افراد
۳. مفروضات بنیانی درباره گروه و رهبری
۴. مفروضات بنیانی درباره سازمان
۵. مفروضات بنیانی درباره چاره جو
۶. مفروضات بنیانی درباره مشاورین OD

### ماهیت و نوع تغییر در توسعه سازمان

اهمیت تغییر در دنیای امروز بر کسی پوشیده نیست. بهسازی و نوسازی سازمان ها به منظور انطباق هر چه مناسب تر آنها با تغییر و تحولات اجتماعی ضرورتی اجتناب ناپذیر است، این تغییر و تحولات هستند که سازمان ها را مجبور به بهسازی و نوسازی می کنند چرا که سازمان ها به منظور ادامه حیات خویش تحت شرایطی به تغییرات وسیع مبادرت می ورزند 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 سازمان ها در مواجه با محیط های پرتلاطم و بی ثبات قادر خواهند بود تا با کسب دانش و بینش وسیع تر و عمیق تر همراه با نوآوری برای آینده خویش، زندگی مجددی را بنا نهند. برای مداخله و ایجاد تغییر در سیستم متقاضی تحول دو روش را می توان به کار گرفت. در شیوه اول، فعالیت های مشاوره به فعالیت های عادی سازمان افزوده می شود. و در شیوه دوم فعالیت های مشاور به جای فعالیت های سازمان صورت می گیرند. نمونه ای که می توان 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 می دهد. همچنین نمونه ای در باب روش دوم زمانی است که یک بخش کلیدی ارائه خدمات سازمانی در پی آن است که سازمان را آن طور شفاف نشان دهد که دیدگاه های ارباب رجوع در مورد خدمات عرضه شده، و نوع تغییراتی که در این خدمات خواهان آن هستند، مشخص باشند.

### مقاومت در برابر تغییر

اعمال تغییر در یک سازمان هرگز کار ساده ای محسوب نمی شود، حتی اگر موقعیت جدید مستلزم وارد کردن یا استفاده از کارکنان، فرایندها و وسایلی جدید به عنوان یک 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 می آورد. به عبارتی می توان گفت مقاومت در برابر هر گونه تغییر امری اجتناب ناپذیر است.

مقاومت در برابر تغییر بزرگ ترین مشکل مدیران، متخصصان و عاملان تغییر و مشاوران (OD) است، ایستادگی در برابر تغییر ممکن است به شکل های گوناگونی مانند کاهش بازدهی و کارایی، افزایش تعدد غیبت ها، جابه جایی ها و ترک خدمت ها، تعارضات گروهی و سازمانی، تنش های 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.

### علل مقاومت در برابر تغییر

متناسب با سطح تغییر، مقاومت در برابر آن نیز می تواند در سطح فردی، گروهی، سازمانی و روابط اجتماعی صورت پذیرد.

مقاومت در برابر تغییر در سطح فردی می تواند معلول عوامل ذیل باشد:

- ۱- حفظ منافع شخصی که غالباً در رابطه با قراردادها و تضمین های شغلی و اجتماعی مطرح و به صورت های مختلف اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و روانی متجلی می گردند .
  - ۲- نیروها و نظام های روانشناختی افراد نظیر: عادات، ادراک گزینشی، وابستگی به دیگران و عدم استقلال فکری، عدم مصونیت و رجعت به اصول و بنیادهایی که حاصل تجربه اند .
- مقاومت در برابر تغییر در سطح گروهی و سازمانی می تواند معلول عوامل ذیل باشد:

۱. عدم توجه به هنجارهای گروه یا سازمان و سرپیچی از تصمیمات متخذه از جانب کلیه اعضاء 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 پیش داوری همراه با یأس و تردید راجع به آینده

### استراتژی های تغییر در توسعه سازمان

توسعه سازمان، اعمال تغییرات وسیع و عمیق در سطح کل سازمان و سیستم های فرعی تشکیل دهنده آن است و در نتیجه می خواهد کارایی و اثربخشی سازمان را به حداکثر ممکن افزایش دهد.

اثر بخشی سازمان متأثر از عواملی است که از آن جمله اند: ((ساختار، تکنولوژی، افراد و وظیفه))، به منظور بهسازی عملکرد سازمان و در نتیجه کسب اثربخشی بیشتر می توان از استراتژی های متعدد و متنوعی جهت اعمال تغییرات لازم بهره جست. با نگاهی سیستماتیک به مساله تغییر می توان انواع استراتژی های آن را به چهار دسته اصلی زیر تقسیم نمود.

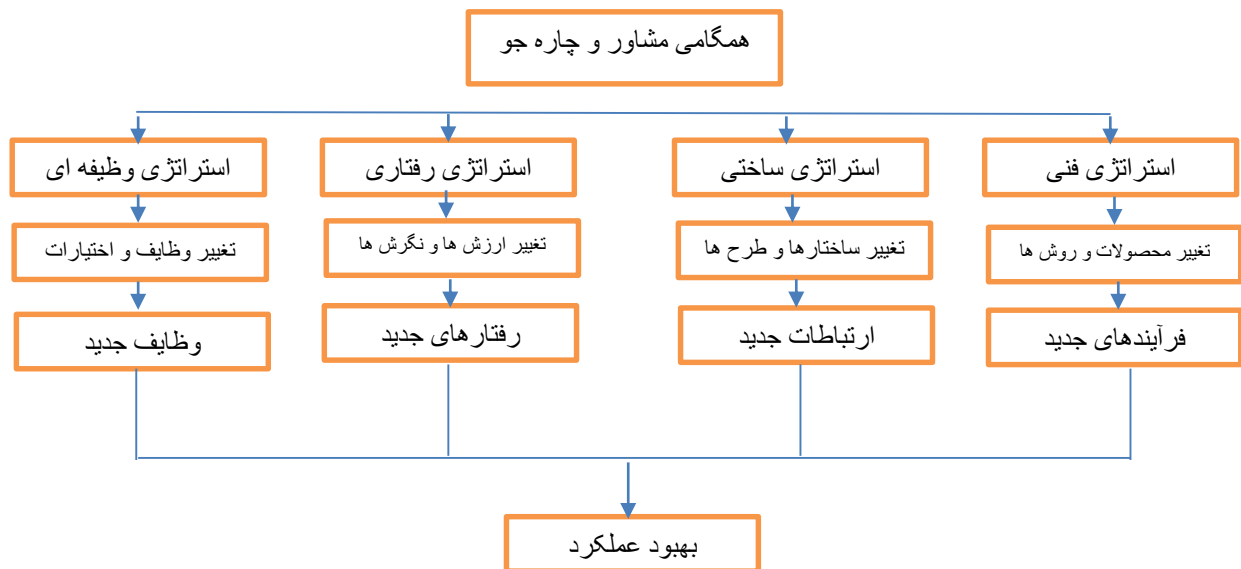
- ✓ استراتژی تغییر تکنولوژی
- ✓ استراتژی تغییر ساختار
- ✓ استراتژی تغییر وظیفه
- ✓ استراتژی تغییر افراد

### تلفیق استراتژی های تغییر در OD

با نگاهی به شکل زیر می بینیم که جهت اعمال مدیریت تغییر و کسب اطمینان از موثر بودن آن در OD پیش از هر حرکتی بایستی بین متخصصین علوم رفتاری یا مشاور OD از یک سو و چاره جو یا مشورت خواه 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 مناسبی را طراحی و به اجرا می گذارند. هر یک از استراتژی ها به نوبه خود منجر به تغییر تعدادی از متغیرهای سازمانی می گردند.

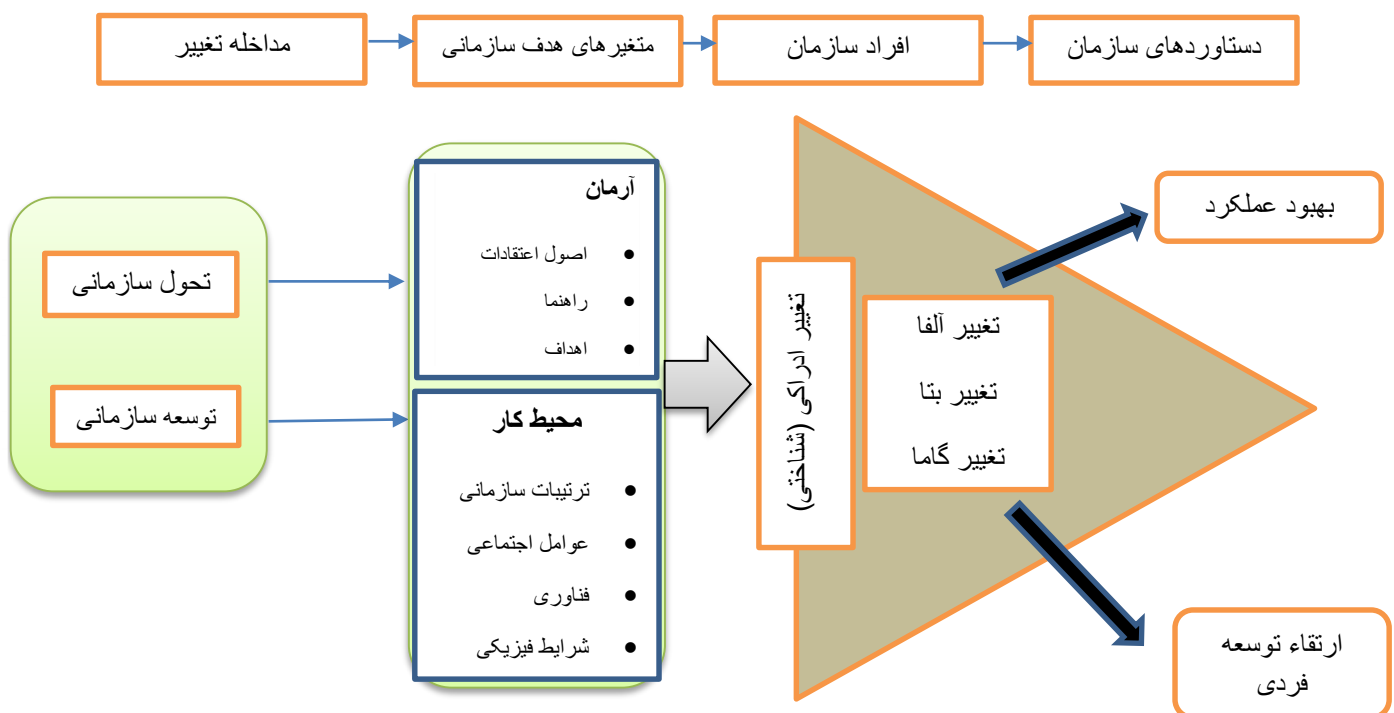
## جزوه آموزشی بهسازی سازمانی



### استراتژی های تغییر در OD

فقدان تحقیقات توسعه سازمانی سبب نیاز برای ایجاد مدل های تغییر برنامه ریزی شده است. به علت فقدان یک مدل عمومی، فرایند تغییر و نظریه های مداخله، بدون ملاحظه و بی پروا با هم ترکیب شده اند و از سطوح انتزاعی، سطوح تحلیلی و مرزهای بسیار باریک رشته های علمی، گذر کرده اند. 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 می کند. شکل زیر نشان می دهد که چگونه دخالت های طراحی شده که به سمت متغیرهای سازمانی خاص نشانه رفته، منجر به نتایج مثبت سازمانی می شود.

### مدل تغییر برنامه ریزی شده (پوراس و سیلورس، ۱۹۹۱)



### تغییرات شناختی در چهار سطح می تواند رخ دهد:

- ۱- تغییرات آلفا: زمانی امکان پذیر است که فرد تغییر در سطوح متغیرها را در درون یک پارادایم درک نماید بدون اینکه تغییری در شکل پارادایم صورت گیرد. مثلا: بهبود قابل فهم در مهارت ها.
- ۲- تغییرات بتا: هنگامی که افراد متوجه یک تغییر در مقدار متغیرها شوند، ممکن می شود. این تغییر در درون پارادایم حاضر و بدون اینکه شکل آن تغییر نماید صورت می گیرد. مثلا: تغییر در استانداردهای کاری.
- ۳- تغییرات گاما(آلفا): وقتی ممکن می شود که افراد متوجه یک تغییر در شکل پارادایم موجود می شوند بدون اینکه متغیر جدید اضافه شود. این امر منجر به تغییر شکل همه ی متغیرهای درون پارادایم می شود. مثلا: 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. مثلا: جایگزین کردن پارادایم محصول گرایی با پارادایم مشتری گرایی.

### 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.

### 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 میباشد. 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، در زیر به این الگوها اشاره میشود:

### 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.
- ✓ مذاکره درباره نقش: تعامل ساختارمند، به منظور روشن کردن مذاکره در مورد انتظارات نقش در میان افرادی که با هم کار میکنند.
- ✓ 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 دوایر و سازمان به طور واضح با سایر مقاصد با یکدیگر با یکدیگر مرتبط شوند.

### انواع مداخلات مبتنی بر فرآیندهای انسانی

بسیاری از مداخلات اولیه توسعه سازمان از نوع دخالت های فرآیند محور 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 گروه ها با هدف برانگیختن بحث درباره زمینه های دارای مشکل، ارائه راه حل های احتمالی و ایجاد انگیزه برای تغییر تعریف می شود.

#### ۲- تیم سازی

تیم سازی فرآیندی است که برای افزایش قابلیت توانایی حل مشکل و اثربخشی یک گروه کاری مورد استفاده قرار می گیرد.

گروه ها نیز همانند افراد مشکلات را تجربه می کنند.

### انواع مداخلات ساختاری- فنی

هدف مداخلات ساختاری- فنی: (۱) بهبود محتوای کار، روش انجام کار و روابط بین کارگران است؛ (۲) باعث کاهش هزینه ها به وسیله جایگزین ساختن مواد ناکارآمد، روش های ناکارآمد، تجهیزات و طرح های جریان کاری ناکارآمد و نیروی کار پر هزینه غیرضروری با روش ها و تکنولوژی بهتر و کارآمدتر می شود. رایج ترین استراتژی های مداخله، توسعه کاری، غنی سازی شغلی برنامه های کاری متناوب می باشد.

#### ۱- توسعه کاری (شغلی)

مداخلات توسعه شغلی به منظور افزایش رضایت و عملکرد فردی از طریق یکپارچه سازی وظایف افقی واحدهای کاری می باشد 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 سازمان ها انجام میشود.

#### ۲- غنی سازی شغلی

غنی سازی شغل شامل متنوع ساختن برخی جنبه های یک شغل به منظور افزایش پتانسیل آن برای انگیزه دادن به کارکنان می باشد. شاید بهترین شیوه شناخته شده برای غنی سازی شغلی، مدل ویژگی های شغلی «هاکم و اولدهام» باشد. مدل ویژگی های شغل، بیان میکند که مشاغل دارای ۵ بعد اصلی هستند (تنوع مهارت ها، ماهیت وظیفه، اهمیت وظیفه، استقلال و خودمختاری و بازخورد).

#### ۳- برنامه های کاری متناوب

برنامه های کاری متناوب، به کارمندان اجازه میدهد که نیازهای کاری خویش را به منظور رضایت و ارضای نیازهای شخصی خویش اصلاح نمایند. دو نوع از رایج ترین مداخلات برنامه های کاری متناوب، هفته کاری فشرده و برنامه کاری انعطاف پذیر می باشد.

#### ۱-۳- 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 می باشد. برنامه کاری فشرده این گزینه را در اختیار کارکنان قرار می دهد که براساس آن ۴ روز ۱۰ ساعته کار کنند.

#### ۲-۳- برنامه کاری انعطاف پذیر

برنامه کاری انعطاف پذیر، امکان وسیعی در مورد تعیین زمان شروع و پایان فعالیت شغلی در یک روز کاری به کارکنان می دهد.

### انواع مداخلات سیستمهای فنی- اجتماعی

از دهه ۱۹۷۰، سازمان ها از طراحی سیستم های فنی- اجتماعی به عنوان راهی برای افزایش بهره وری و رضایت کارگران استفاده کرده اند. در حالی که مداخلات بر مبنای فرایند انسانی و ساختاری- فنی بر روی روابط بین کارکنان و طراحی کار تمرکز و توجه دارند، سیستم های 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 سیستم های فنی- اجتماعی شامل حلقه های کیفیت، مدیریت کیفیت جامع و تیم های کاری خودگردان می شوند.

## ۱- حلقه های کیفیت

رویکرد حلقه کیفیت، کارکنان را در اخذ تصمیمات کاری هدف دار و بامعنا که شامل حل مسائل شغلی است درگیر می نماید.

## ۲- مدیریت کیفیت جامع

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

## ۳- تیم های کاری خودگردان

تیم های خودگردان شامل گروه های رسمی است که اعضای گروه به هم وابسته هستند و می توانند دارای اختیارات لازم برای تنظیم فعالیت های تیم باشند.

## انواع مداخلات تحول سازمانی

به طور کلی تلاش های 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 سیستم هایی با عملکرد بالا.

## ۱- مداخلات فرهنگی

فرهنگ سازمانی سیستم، متشکل از ارزش های 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 سیاست های شرکت یافت شود، بلکه فرهنگ سازمانی از طریق مکانیسم های سازمانی انتقال می یابد و تقویت می شود.

## ۲- تغییرات استراتژیک (راهبردی)

تغییر استراتژیک به مفهوم هر تغییر بنیادی در مأموریت و اهداف سازمان می باشد که مستلزم تغییرات در تمام ابعاد سازمان است.

این تغییرات گسترده سیستمی، می تواند دارای ۳ بعد: عمق، جامعیت و اندازه باشد. اندازه تغییر، نشان دهنده تعداد افرادی است که تحت تأثیر تغییر قرار گرفته اند، عمق تغییر به میزانی که تغییرات شامل تغییرات ساختاری محدود است و یا ارزش های اساسی سازمان را در بر می گیرد بستگی دارد، جامع و فراگیر بودن به مفهوم این است که چه بخش ها و یا سلسله مراتب اداری مستقیماً تحت تأثیر تغییرات سازمانی قرار دارند.

## ۳- یادگیری سازمانی

موفقیت قبلی در مدیریت کیفیت جامع و برنامه های بهبود مستمر منشأ پیدایش رویکرد سازمان های یادگیرنده بوده است. یکی از اجزاء کلیدی مداخلات موفق مدیریت کیفیت جامع، تأکید بر روی یادگیری هر شخص دخیل در فرآیند می باشد.



## جزوه آموزشی بهسازی سازمانی

سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن هر کس درگیر شناسایی و حل مشکل است و سازمان را قادر می سازد که به طور دائم بیاموزد، تجربه کسب کند، بهبود یابد و قابلیت ها و توانایی خود را افزایش دهد. این رویکرد شامل جابجایی و تغییر در پارادایم سازمانی، یا تغییر گاما (بتا) است زیرا از کارکنان انتظار می رود دائماً به موازات تولید در حال یادگیری باشند. یادگیری ممکن است حداقل در سه سطح متفاوت رخ دهد:

- ✓ یادگیری تک حلقه ای، که شناسایی مشکلات و سپس مبادرت به اقدام اصلاحی میباشد.
- ✓ یادگیری دو حلقه ای، که بر روی درک و تغییر فرضیات اساسی و ارزش های اصلی که موجب ایجاد یک مسئله خاص می شود تکیه می کند.
- ✓ یادگیری سه حلقه ای، بر فرآیند یادگیری تأکید می نماید تا چگونگی انجام یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای را بهبود دهد.

### ۴- سیستم های کاری با عملکرد بالا

سیستم کاری با عملکرد بالا، رویکرد دیگری است که از تجربیات شرکت هایی که درگیر بهبود دائمی بوده اند ناشی شده است. به طور کلی سیستم های کاری با عملکرد بالا دارای جنبه های گوناگونی هستند که شامل ترکیبات متفاوتی از استراتژی های مداخله ای که قبلاً شرح داده شد می باشند.

### کاربردهای توسعه منابع انسانی در مداخلات توسعه سازمان

واحد توسعه منابع انسانی باید طوری سازماندهی مجدد شود تا اطمینان حاصل شود که فعالیت های آموزشی و توسعه ای با سایر فعالیت ها و واحدها یکپارچه است و بنابراین فرصت های یادگیری از دست نخواهد رفت.

سطح	تاکید	کاربرد توسعه منابع انسانی
انسانی فرآیند محور	نیازهای انسانی: رضایت شغلی ارزش ها و هنجارهای متفاوت فردی، مؤثر بودن تیم	توسعه شغلی- مدیریت تنش، مربیگری، آموزشهای فرافرهنگی، آشناسازی، اجتماعی کردن، آموزش گروهی
ساختاری - فنی	شایستگی های شغل	آموزش فنی و مهارتی
فنی - اجتماعی	تیم های خودگردان، مدیریت کیفیت جامع	آموزش تیم، آموزش کیفیت
تحول سازمانی	بازآرایی سازمان (کوچک سازی)، یادگیری مستمر	برنامه کمک به کارکنان، توسعه مدیریت، گروه های کاری با عملکرد بالا

### مفروضات بهبود سازمان

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

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 گروه های کارکنان.

موقعیت هایی که در آنها نیاز به دگرگونی مثبت (بهسازی) و به کار گرفتن برنامه OD احساس می شود:

- ✓ نیاز به دگرگون کردن یک راهبرد مدیریت.
- ✓ نیاز به سازگار ساختن بیشتر فضای سازمانی با نیازهای فردی و نیاز های تازه پیرامونی.
- ✓ نیاز به دگرگون کردن هنجارهای فرهنگی.
- ✓ نیاز به دگرگون کردن ساختار و مجموعه نقش ها.
- ✓ نیاز به بالا بردن اندازه همکاری میانگروهی.
- ✓ نیاز به گشودن نظام ارتباطی.
- ✓ نیاز به دگرگون کردن انگیزش نیروی کار.
- ✓ نیاز به سازگاری با پیرامون تازه.

#### واکنش ها در مقابل برنامه های OD عبارتند از:

حمایتی، خنثی (بی تفاوت)، تخاصمی

#### دلیل نیاز به استخدام مشاور توسعه سازمانی

در همه موارد باید یک فرد ماهر جهت انجام روش های 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 مصاحبه گر 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.

#### مزایای تحول سازمانی

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

- ✓ تغییر در سراسر سازمان
- ✓ حل بهتر تعارض
- ✓ ایجاد انگیزه
- ✓ تعهد برای اجرای اهداف
- ✓ افزایش بهره وری
- ✓ کاهش غیبت
- ✓ افزایش رضایتمندی شغلی
- ✓ کاهش جا به جایی
- ✓ بهبود تیم های کاری
- ✓ ایجاد یادگیری در افراد و گروه ها
- ✓ افزایش موفقیت برای تغییر
- ✓ کیفیت بهتر کار

### محدودیت های تحول سازمانی

- ✓ برای اجرای هر تغییر محدودیت های احتمالی وجود دارد که برخی از آنها عبارتند از:
- ✓ نیاز به زمان برای انجام تغییر
- ✓ تعارض بالقوه
- ✓ افزایش هزینه ها برای تغییر
- ✓ تاکید بر فرآیندهای گروهی به جای تاکید بر عملکرد
- ✓ پرداخت پاداش بیشتر
- ✓ ابهام ادراکی ممکن
- ✓ شکست و عدم موفقیت احتمالی
- ✓ مشکل در ارزیابی تغییر
- ✓ تنش های روانی ممکن
- ✓ تعارض فرهنگی

البته این محدودیت ها بستگی به نوع برنامه تغییر دارد. هر چه برنامه های OD پیچیده تر باشد مشکلات و محدودیت های برای انجام تغییر بیشتر است. همچنین مزیت ها هم بستگی به سطح و نوع برنامه های تغییر دارد. به طور خاص نمی توان گفت که همه برنامه های تغییر دارای این مزایا و محدودیت ها می باشند.

برای ارزیابی موفقیت تغییر سازمانی، دو روش رسمی و غیررسمی وجود دارد. مدیران و کارکنان می توانند 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 می گیرند.

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

- ✓ اثربخشی: تغییر به نگرش های مشارکت افراد به دخالت در امر تصمیم گیری تمرکز دارد و تغییر در نگرش کمک می کند که اعضای سازمان دخالت مفید و مؤثری در امور سازمان داشته باشد.
- ✓ یادگیری: این امر به دانش و راه حل های جدید عمل اقدامات و مهارت های جدید تمرکز دارد و اینکه آیا تغییر منجر به افزایش مهارت ها و دانش های 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 اندازه گیری اهداف سازمانی تمرکز دارد و اینکه آیا سطح بهره وری، کیفیت، حجم فروش و مقدار سود افزایش یافت و آیا غیبت یا جابجایی کاهش یافت؟

### شرایط لازم جهت کسب موفقیت توسعه سازمانی

جهت کسب موفقیت هر چه بیشتر برنامه های توسعه سازمان باید شرایطی را فراهم آورده و در مراحل تنظیم، اجرا و نظارت بر OD بدان ها 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- چاره جو جهت بهره گیری هر چه مناسب تر از فنون OD.
۳. حضور فعال و پشتیبانی مداوم مدیران رده بالای سازمان در تیم مشاوره و ارائه رهنمودهای لازم.
۴. برقراری هماهنگی بین برنامه های 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 کاستی ها.
۷. بهسازی منابع داخلی OD و ارائه مهارت های لازم بدان ها.
۸. اعمال فلسفه آموزش و بهسازی باز پیرامون نظریات و فنون OD.
۹. مشارکت تیم های کاری و توسعه فرایند کارگروهی 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. تاکید بر مدیریت منابع انسانی و توجه به روابط انسانی/ صنعتی مطابق با خطمشی های پرسنلی سازمان.
۱۴. تقدیر از تجربیات موفق و حمایت از ایده های مطلوب که این امر کلید موفقیت و رشد OD است.

### مشکلات پیش روی به دست آوردن موفقیت در توسعه سازمان

استراتژی توسعه سازمانی در دخالت در فعالیت های جاری سازمان به منظور تسهیل فرآیندها، جهت بهبود اثربخشی، اغلب اختلالات زیر را در میان دیگران در سازمان به وجود می آورد:

- ۱- اعتماد درون سازمان (بین فردی، در میان گروه، و در بالا و پایین سلسله مراتب سازمان)
- ۲- روش های برخورد با مشکلات و تعارض ها
- ۳- فرآیند تصمیم گیری (چگونه و توسط چه کسی، کارکنان توانا و توانمند، بالا و یا پایین)
- ۴- مالکیت اهداف سازمانی (همه، بالایی ها، یک گروه خاص و ...)
- ۵- روابط (وابسته، مستقل، رقابتی، تعاونی)
- ۶- رهبری (مکمل، سبک و ...) مزایا و محدودیت های تغییر و تحول سازمانی :

ایجاد تغییر و تحول در سازمان، در راستای اهداف تعیین شده، دارای مزایای فراوانی می باشد و بدون آن مزایا، اصلا تغییر ارزشی ندارد. از طرفی تغییر محدودیت هایی را هم در بر دارد که در اینجا به مزایا و محدودیت ها اشاره می شود.

### نتیجه گیری

در دیدگاه های اخیر به ماهیت، مقصد، قلمروی کارکردی، فرایند و اجزای توسعه سازمانی و نیز راهبردها و روش های آن پویاتر و در عین حال توسعه یافته تر نگریسته شده است. این توسعه یافتگی، حتی در مفروضات نهفته در این دیدگاه ها قابل درک است. در دیدگاه های قدیمی تر، 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 می شود 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 می شوند.

اما در دیدگاه های جدیدتر، هم نوا با ظهور الگوهای سازمانی و پارادایم های 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 پدیده ای که از بیرون به سازمان آورده می شود و فقط به دنبال حل مشکل محدودی است، قلمداد نمی شود. بلکه کارکرد اساسی سازمانی لازم برای موفقیت سازمان تلقی می شود که قلمروی علاقه و نفوذ کارکردی آن، کل سیستم (سازمان) است و حال و آینده را در بر می گیرد.

به هر حال، امروزه توسعه سازمانی با رویکردی کل نگر و راهبردی، مبتنی بر زیرمایه اساسی آگاهی و هوشیاری در یک چرخه سیستمی متعامل و پویا، به طور دائم به تشخیص و جهت گیری راهبردی، طرح ریزی، اجرا، ارزشیابی و نهادینه سازی تغییرات لازم و مطلوب در گستره سازمان می پردازد. این چرخه، یادگیری سازمانی را موجب میشود و در عین حال از آن بهره بسیار می برد. 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.

### 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، فرآیند و ویژگی های توسعه سازمانی پرداخته شد. همچنین مباحثی در خصوص نگرش علمی- تجربی به توسعه سازمان عرضه شد. در دستنامه مذکور شرحی در مورد نظریه ها و مفاهیم توسعه سازمانی که شامل نظریه فرآیند تغییر و نظریه پیاده سازی تغییر است ذکر گردیده. فنون توسعه سازمان که عبارتند از روش و نظریه مداخله، تغییر برنامه ریزی 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 است. به علاوه انواع مداخلات از نقطه نظرات مختلف تبیین شده که عبارتست از مداخلات مبتنی بر فرآیندهای انسانی، مداخلات ساختاری- فنی، مداخلات سیستم های فنی- اجتماعی و مداخلات تحول سازمانی و کاربردهای توسعه منابع انسانی در مداخلات توسعه سازمانی قید شده است. مزایا و محدودیت های تحول سازمانی در ادامه گفته شد. بعد از مفروضات بهبود سازمان، به تشریح عناوینی چون موقعیت هایی که در آنها نیاز به دگرگونی مثبت (بهسازی) و به کار گرفتن برنامه OD احساس می شود، شرایط لازم جهت کسب موفقیت توسعه سازمانی و مشکلات پیش روی در به دست آوردن موفقیت در توسعه سازمان بیان شده است.

منابع و مآخذ

الف) فارسی

ترک زاده، جعفر، صباغیان، زهرا، «توسعه سازمانی در شرایط امروز، مفهوم، ماهیت و قلمرو» ۱۳۸۵، نشریه مدیریت، شماره

فخیمی، فرزاد، سازمان و مدیریت (تئوری ها، وظایف و مسئولیت ها)، نشر هستان، ۱۳۷۹

فرنج، وندال، اچ. بل، سیسل، مدیریت تحول در سازمان، ترجمه سید مهدی الوانی، حسین دانایی فرد، نشر صفار، ۱۳۸۵.

فقهی فرهنگ، ناصر، مدیریت پایای سازمان، نشر فروزش، ۱۳۸۲

محمدزاده، عباس، "بهبود و بازسازی دانش تغییر و تحول سازمانی" نشریه دانش مدیریت، ۱۳۶۹.

محمدزاده، عباس، "توسعه سازمانی و سازمان های آینده" فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۴۲-۴۱، تابستان ۱۳۸۳.

ممی زاده، جعفر، توسعه سازمان: دانش بهسازی و نوسازی سازمان، نشر روایت، ۱۳۷۵.

هاروی، دونالد اف، براون، دونالد، رویکرد تجربی به توسعه سازمان (مدیریت تحول)، ترجمه عباس محمد زاده، نشر مرکز آموزش

مدیریت دولتی، ۱۳۷۷.

ورنر، جان، دسیمون، رندی، توسعه منابع انسانی (کاربرد)، ترجمه: امیرحسین امیرخانی و همکاران، نشر محسن، ۱۳۹۲.

ب) اینترنتی "توسعه سازمانی و مراحل آن و فناوری سازمانی"، ۱۳۹۱. وبلاگ <http://azad1391.blogspot.com>

پایان

\*\*\*\*\*