

سازمانهای پویا

# آموزش و پژوهش عملی

(AT&R)



از: دکتر سید محمد اهرایی

- می‌کند؛
- آموزش و پژوهش عملی، فرایندی هدفمند و تکرارشونده است؛
- این فرایند، گروهی است و موفقیت آن به مشارکت همه اعضا بستگی دارد.

روش آموزش و پژوهش عملی فرایندی است تکرارشونده که در ۱۲ مرحله انجام می‌شود. شش مرحله اول این فرایند به استراتژی‌های تصمیم‌گیری می‌پردازند و شش مرحله بعدی به اجرای فرایند اختصاص دارد.

## ۱ - تعیین هدف

مرحله تعیین اهداف، اولین ملاقات عامل تغییر با مدیران و کارکنان سازمان متقاضی تغییر است و در این مرحله است که تجزیه و تحلیل موقعیت آغاز می‌شود. تجزیه و تحلیل موقعیت می‌تواند شامل یک بحث غیررسمی تا یک تحقیق پیمایشی کامل شود. هدف از این مرحله، ایجاد یک رابطه کاری با افراد کلیدی در سازمان کارفرما است تا به این وسیله بتوان موقعیت کنونی سازمان را شناخت و همچنین بررسی کرد که آیا آموزش و پژوهش عملی در اعمال تغییر مناسب در آن سازمان موثر و مفید خواهد بود یا نه. در این مرحله همچنین سازمان و با حداقل برخی از کارکنان این فرصت را پیدا می‌کنند که با روش آموزش و پژوهش عملی آشنا شوند و بررسی کنند که آیا آنها می‌خواهند روش اعمال تغییر در سازمان را یاد بگیرند؟

مصاحبه که مهم‌ترین مهارت مورد استفاده در تمام مراحل پروژه آموزش و پژوهش عملی است، شرایط و ویژگیهای خاصی را دارد که از جمله وظایف عامل تغییر، آموزش دادن همین ویژگیها به کارفرما / کارکنان است. بعد از اجرای مرحله تعیین اهداف، نوبت به مرحله تنظیم قرارداد می‌رسد.

## ۲ - تنظیم قرارداد

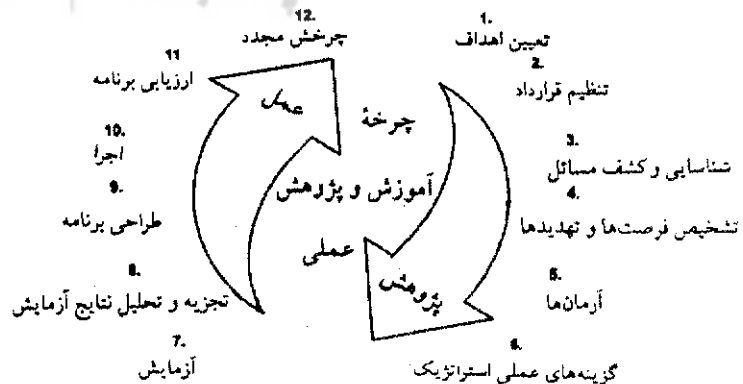
عامل تغییر هرکس که باشد برای انجام فرایند آموزش و پژوهش عملی نیازمند جلب مشارکت دیگران است، زیرا هم اجرای این روش نیازمند مشارکت فعال است و هم اعمال تغییر در سازمان پویا نیازمند اراده و مشارکت همه اعضای آن سازمان است. لذا تنظیم قرارداد باید با مشارکت همه صورت پذیرد. منظور ما از قرارداد، توافقی است بین افراد برای همکاری با یکدیگر در جهت تسخیر خودشان و توافقی است برای ایجاد رابطه‌ای شخصی به منظور ایجاد تغییر در

منابع برای ایجاد تحول در سازمان بتواند بین آن منابع توازن ایجاد کند. به این منظور مدیران باید تفویض اختیار کنند، به کارکنان اجازه مشارکت بدهند و از طریق آموزش و پژوهش عملی، زمینه رشد و شکوفایی استعدادهای بالقوه نیروی انسانی را فراهم آورند تا امر تغییر با موفقیت اجرا گردد.

کورت لوین (KURT LEWIN) و جان کولیر (JOHN COLLIER) از جمله بسپانگذاران آموزش و پژوهش عملی به‌شمار می‌روند. لوین معتقد بود که عناصر اصلی آموزش و پژوهش عملی عبارتند از: اکتشاف یا تشخیص، حقیقت‌یابی، تحول در برنامه‌ریزی و بازخورد. آموزش و پژوهش عملی، به‌عنوان روشی تحول‌محور، دارای سه ویژگی اساسی است: بر تشخیص فرصتها و تهدیدها (مشکلات) و استفاده از فرصتها و حل مشکلات تاکید

سازمانهای پویا سازمانهایی هستند که با فراگیری و آموزش مستمر، بستر مورد نیاز برای پویایی و تغییر را در خود فراهم کرده‌اند. اینگونه سازمانها نسبت به تحولات محیط پیرامون خود واکنش نشان می‌دهند و فعالانه موجب تغییر آن می‌شوند زیرا خود را بخشی از محیط می‌بینند. حتی اگر ما هیچ کاری نکنیم، تغییر و تحولات روی خواهند داد. مطلب مهم آن است که ما در این جریان تغییر مشارکت کنیم نه اینکه صرفاً ناظر آنها باشیم و بالطبع مجبور شویم منفعلانه به آنها واکنش نشان بدهیم. نیلی گاردنر که از جمله پیشگامان توسعه سازمانی (OD) و تحول در سازمان است. بانگش خاصی که نسبت به این موضوع دارد از روش آموزش و پژوهش عملی (AT&R) برای اجرای تغییر در سازمان استفاده می‌کند. به نظر او، سازمان پویا، سازمانی است که در زمان تخصیص

## نمودار ۱ - چرخه آموزش و پژوهش عملی

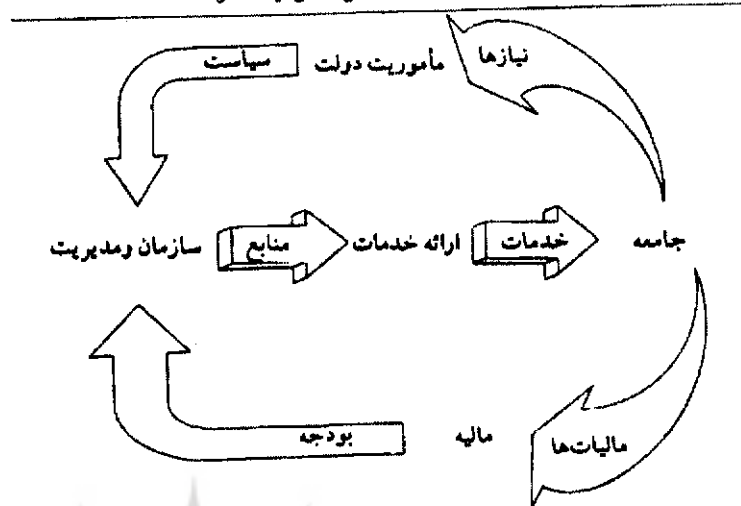


۴ - تشخیص فرصت‌ها و تهدیدها (مشکلات)

مشخص است که در یک سازمان پویا و در حال تغییر، شناسایی مشکل نمی‌تواند فرایندی خطی و قدم به قدم باشد. نمی‌توان مشکلات را بدون در نظر گرفتن ماتریس سازمانی و ابعاد مختلف کارهای آن سازمان، شناسایی کرد. تجزیه و تحلیل نیروی میدانی روشی برای پیگیری و مربوط کردن نیروهاست، هم‌زمان با اینکه آنها در توازن با وضعیت فعلی کار در جریان هستند. درست هم‌زمان با شکست کامپیوترها برای ایجاد هوش مصنوعی، همچنین شکست ریاضیات، تجزیه و تحلیل نیروی میدانی به امر ردیابی و محاسبه تغییرات در همه نیروهای فعال (حتی در ساده‌ترین فعالیتهای انسانی) مربوط نمی‌شود. البته همانطور هم تجزیه و تحلیل نیروی میدانی به یک روش مفید برای ارزیابی تعداد زیادی از مشکلات به هم مرتبط و ارزیابی اثرات بالقوه آنها در آینده نزدیک تبدیل شده است. به علاوه، نظریه آموزش مجدد لوین یک روش عملی برای هدایت افراد برای تغییر خود فراهم آورده است. لوین موقعیت جاری یک سازمان را به توازن از نیروهای موثر بر یکدیگر تشبیه می‌کند که این تأثیر و تأثر نیروها آنقدر ادامه می‌یابد تا تعادل برقرار شود. اگر هرکس تمام نیروها و براین جهت آنها را بشناسد، می‌تواند اثرات آنها را پیش‌بینی کند.

اغلب، مشکلات، افراد و کارکنان سازمان را وادار به تفکر درباره ایجاد تغییر می‌کنند. وقتی از یک مجری تغییر دعوت می‌شود، او معمولاً با یک موقعیت مشکل مواجه می‌شود. روش آموزش و پژوهش عملی آشکار می‌سازد که مشکلات، ناشی از مسائل فراروی سازمان هستند. نقش این روش فراهم آوردن راهی برای حل مشکلات سازمان نیست. ابزارهای فراوانی برای حل مشکل وجود دارند که سازمان می‌تواند از آنها استفاده کند. نقش آموزش و پژوهش عملی، هدایت سازمان برای تجزیه و تحلیل موقعیت و ارزشهای خود و شناسایی مسائل قبل از شناسایی رسمی مشکلات و فرصتها است. بدیهی است که در خلال سه مرحله فرایند آموزش و پژوهش عملی، مشکلات آشکار و نمایان می‌شوند، می‌توان آنها را یادداشت کرد و در مرحله چهارم به آنها پرداخت. تنها با مرور سه مرحله قبلی می‌توان فرصتها

نمودار ۲ - مدل کارآفرینی بخش ایست کوست



می‌رسد.

۳ - شناسایی و کشف مسائل

شناسایی مانند کشف مسئله حائز اهمیت بسیار است. بروز هرگونه اشتباه در این مرحله از تصمیم‌گیری سازمانی می‌تواند اثرات بسیار جدی برای سازمان داشته باشد. پیگیری مسائل اشتباه، نه تنها تمام منابع محدود لازم برای اعمال تغییر را هدر می‌دهد بلکه سازمان را به مسیر اشتباه هدایت می‌کند.

بر همین اساس، انتخاب مسائل صحیح از نظرات استراتژیکی، به سازمان اجازه می‌دهد به خوبی از منابع محدود و فرصتهای آینده استفاده کند. مشکل تشخیص مسئله «درست» از «غلط» ناحدی ناشی از عدم توانایی ما در پیش‌بینی موقعیتهای آینده و ناحدی نیز ناشی از فرایند خط منطقی تفکر ماست. در خلال فرایند اکتشاف، ترکیب دو رفتار تفکر اکتشافی و تفکر خلاق امکان‌پذیر نیست. ما تنها یکی از دو رفتار را می‌توانیم انجام دهیم.

این اکتشاف و تجزیه و تحلیل مسائل سازمان است که پایه تحقیق را برای مرحله بعدی تشخیص فرصتها و تهدیدها (مشکلات) هموار می‌سازد. در مرحله بعد آن دسته از مسائلی که مورد غفلت قرار گرفته‌اند، توجه خواهد شد. این همان ماهیت تکراری فرایند آموزش و پژوهش عملی است. در بسیاری موارد، بازبینی هر مرحله قبل از تکمیل مرحله بعدی ضروری می‌گردد.

سازمان. در این مرحله است که برای اعضای گروه، توانایی توصیف دیدگاهشان در خصوص ماهیت سازمان اهمیت می‌یابد. تحقیقات نشان داده‌اند که وادار کردن گروه به ترسیم نموداری

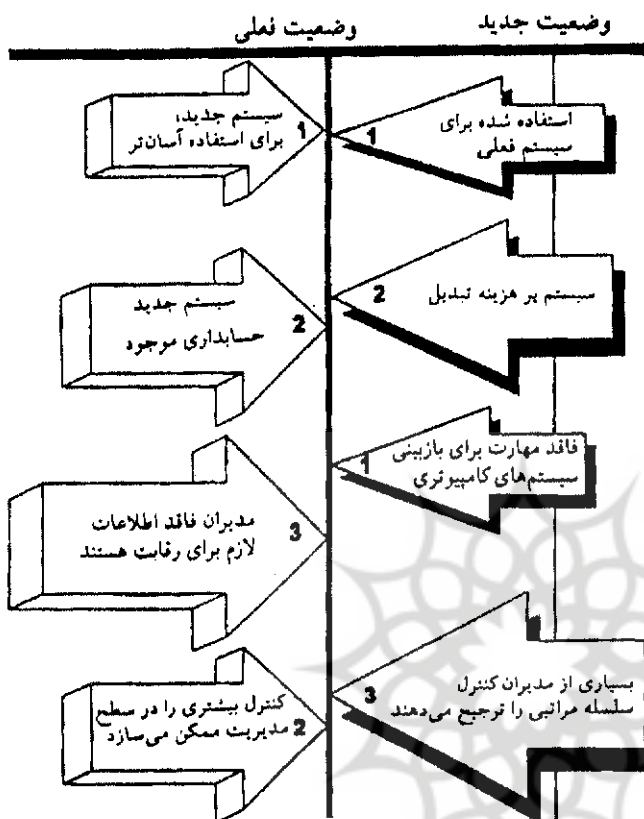
شبهه یک مدل کارآفرین از سازمانی که در آن کار می‌کنند، روشی مفید برای شناساندن وضعیت سازمان به گروه شاغل در آن است. این مدل کارآفرین در واقع نمایش دیداری وضعیت سازمان، بخشهای آن، سهامداران و محیط عمومی آن است. مدل کارآفرینی که در نمودار ۲ به نمایش درآمده شیوه اداره یک بخش را براساس منافع عموم معرفی می‌کند. در این مدل، گروه مدیریت استراتژیک بر هدف بنیادی اداره منافع عموم و ثروت مشترک متمرکز شد.

یک بخش مهم از آموزش و مشارکت گروه، شامل کشف ارزشها و هنجارهای موجود در سازمان است. برای آنکه تعصبات و پیش‌داوریها بر فرایند و نحوه جمع‌آوری اطلاعات اثر منفی نگذارند و مانع گوش دادن فعال فرد نشوند، آگاهی از نحوه تعامل ارزشها و توانایی گوش دادن، بخش مهمی از فرایند آموزش در این مرحله (تنظیم قرارداد) است.

پس از این مرحله - تنظیم قرارداد - یعنی زمانی که بر سر وضعیت فعلی سازمان، فایده اعمال روش آموزش و پژوهش عملی و هماهنگی میان عامل تغییر و کارفرما برای اعمال تغییر توافق صورت گرفت؟ نوبت به مرحله سوم

## نمودار ۴ - تجزیه و تحلیل نیروی میدانی فرایند حسابداری

تغییر وضعیت فعلی به: مدیریت برنامه حمایتی



پیگیری و ادامه مراحل عملی آموزش و پژوهش عملی فراهم می‌آورند، همچنین معیارهای سنجش عملکرد اعمال اتخاذ شده را فراهم می‌آورند.

## ۶ - گزینه‌های عملی استراتژیک

گزینه‌های عملی مرحله انتقال از پژوهش به سوی عمل هستند. ما مسائل را کشف کرده، فرصت‌ها و مشکلات ناشی از آنها را شناسایی کرده و آرمان‌های خود را برپایه روش انتخابی برای تغییر سازمان تنظیم می‌کنیم. اکنون، باز در حالت تجزیه و تحلیل، باید تمام گزینه‌های عملی بالقوه را که می‌توانیم از آنها برای اعمال تغییر در سازمانمان بهره‌گیری کنیم، دقیقاً بررسی کنیم تا کارایی آن گزینه‌ها در شناخت مسائل، حل مشکلات و استفاده از فرصت‌ها افزایش یابد. در همین حال، باید واقع‌بین‌تر باشیم، واقع‌بین‌تر در خصوص نحوه تخصیص منابع همیشه محدود خود، تا بتوانیم با کمترین هزینه به سازمان جدید دلخواه خود دست یابیم. در این روش،

و تهدیدها را به‌طور مناسب و با توجه به مسائل استراتژیک سازمان شناسایی کرد. به‌علاوه، مجموعه مسائل استراتژیک، سازمان کارفرما را وادار و ترغیب به شناسایی دقیق‌تر فرصت‌ها و مشکلات فراروی خود می‌کند.

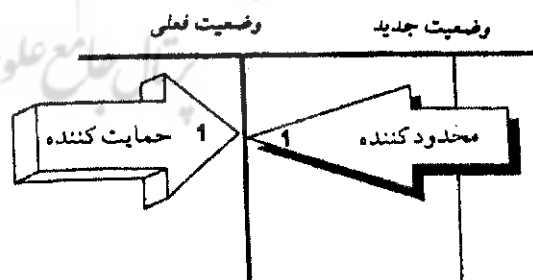
مهم‌تر آنکه، بدون تحقیق و تجزیه و تحلیل مسائل و بویژه فرصت‌ها و مشکلات فراروی سازمان، آن سازمان نمی‌تواند راه‌های تغییر مناسب خود را پیش‌بینی و پیدا کند. کلیه یافته‌های تحقیقاتی انجام شده در مراحل ذکر شده، اساس توافق بر این مطلب را که سازمان می‌تواند خود را تغییر بدهد، فراهم می‌سازد.

## ۵ - آرمانها

در این مرحله، آرمان به آن دسته از مسائلی اطلاق می‌شود که افراد می‌خواهند هنگام حل مشکلات و استفاده از فرصت‌ها آنها را تحت‌تأثیر قرار بدهند. یک روش مفید، اولویت‌بندی مسائل هنگام تشخیص فرصت‌ها و تهدیدهاست. در این مرحله تعیین اهداف، تدوین اهداف عملیاتی و خلق سناریوهای مشترک انجام می‌گیرد. مرحله آرمان، در واقع مرحله انتقال و حرکت از استراتژی به سوی عمل است. دستاورد مرحله آرمان، گزینه‌های عملی است که بعداً می‌توان آنها را در چارچوب یک طرح قدم‌به‌قدم برای اعمال تغییر در مراحل برنامه‌ریزی پروژه و اجرا، سازماندهی کرد. لازم است که در این مرحله از

## نمودار ۴ - تجزیه و تحلیل نیروهای میدانی

تغییر وضعیت فعلی به:



مواجه خواهند شد. این آرمانها واقعیت بالقوه خود را از دل تحقیقات انجام شده در چهار مرحله اول آموزش و پژوهش عملی به دست می‌آورند. به‌علاوه، آنها با مفهوم‌ترین رهنمودها را برای

آموزش و پژوهش عملی، آرمانها به روشنی تشریح شوند. آرمانها باید وضعیت جدیدی را توصیف کنند که کارکنان بعد از اعمال تغییرات با آنها

مرحله شناسایی را می‌توان در قالب یک چارچوب نیروی میدانی کشف کرد، همان‌گونه که در نمودار ۵ نمایش داده شده است.

دقیقت بگوئیم، آرمانها بر پایه فرضیات مربوط به آینده بنا نمی‌شوند. فرضیات در اینجا «بهترین حدسهای» حرفه‌ای تملقی می‌شوند که ممکن است در آینده به واقعیت پیوندند یا چنین نشود. از آنجا که این حدسها ممکن است اعتبار سازمان را تحت تاثیر (مثبت یا منفی) قرار بدهند، آرمانها و گزینه‌های عملی مشخص شده برای به دست آوردن این فرضیات را باید به گونه‌ای مناسب آزمایش کرد. سازمان می‌تواند با استفاده از تجربیات نمونه، شبیه‌سازیها و دیگر آزمایشها مشخص کند که کدامیک از این گزینه‌های عملی با آرمانهای مشخص شده سازمان همخوان هستند. مرحله بعدی آموزش و پژوهش عملی، در واقع به آزمایش این گزینه‌های عملی مهم می‌پردازد.

#### ۷ - آزمایش

آزمایش، قلب پژوهش عملی است. در این مرحله است که اطلاعات جدید به دست می‌آید. آزمایش، خطر بروز عواقب منفی برای سازمان و کسارکنان آن را کاهش می‌دهد. به علاوه، آزمایشهای موفق که به طرز مناسب و طراحی شده و با وضعیت سازمان و آرمانهای طراحی شده آن همخوانی دارند، می‌توانند به عنوان تغییر اجرا شوند. آزمایشها را می‌توان با دقت علمی بسیار اجرا کرد، بسته به فرضیات آزمون شده، یا اینکه می‌توان آنها را تصادفی اجرا کرد و همه افراد درگیر در فرایند تغییر را شامل شد.

از نظر کورت لوین و روح پژوهش عملی، مسئله مهم به خاطر داشتن این نکته است که آزمایش باید اطلاعات جدید و کاربردی در اختیار ما (دریاره سازمان و تغییر در آن) قرار بدهد. در مرحله هشتم نتایج آزمایش ارزیابی خواهند شد.

#### ۸ - تجزیه و تحلیل نتایج

تجزیه و تحلیل نتایج آزمایش مرحله‌ای است که در آن اولین تصمیم برای عمل گرفته می‌شود. از یک طرف آزمایش موفق موجب اجرای تغییر می‌شود. از طرف دیگر نتایج می‌تواند از نظر سازمان مخرب باشد. در اینجا شجاعت و اراده تصمیم‌گیران آزمون می‌شود. وقتی که ما از مرحله حرف به عمل وارد می‌شویم، نیروهای «سیاسی» جدید ممکن است وارد مرحله توازن

نیروهای مانع و حامی را تهیه کند که در راه وصول به هدف باید مورد بررسی قرار گیرند. نمودار ۴ که تجزیه و تحلیل میدانی را به شکل ساده‌شده‌ای نشان می‌دهد، یک مبنای اساسی را پیشنهاد می‌کند.

قدم بعدی عبارت است از تهیه کردن فهرستی از گزینه‌های عملی برای تقویت نیروها و حذف محدودیتها. با تجزیه و تحلیل نیروهای میدانی با توجه به تغییر در وضعیت فعلی مورد نظر، مشخص است که این فرایند عرصه یک نبرد برنده و بازنده نیست. هدف، داشتن پیشی استراتژیک در یاره شیوه توازن نیروهاست تا بتوان آنها را در جهت اعمال تغییرات مطلوب و بهسازی وضعیت فعلی به کار گرفت.

به دلیل آنکه انتخاب گزینه‌های عملی یک اثر محدودکننده بر عملی که بعداً انجام می‌شود، دارد؛ بهتر است که دامنه تاثیر گزینه‌های عملی به صورت واقع‌بینانه تعیین شود. اگرچه انتخاب یک گزینه عملی به معنای استفاده از منابع نیست اما عدم انتخاب یک گزینه عملی به معنای مصرف نکردن منابع موجود در راه آن عمل است.

تجزیه و تحلیل نیروی میدانی را می‌توان در هر زمان و برای حل یک مشکل مشکوک (امری که هنوز معلوم نیست باید آن را مشکل نامید یا نه) اجرا کرد. بی‌تردید این فرایند به حرکت و به عمل کمک می‌کند. مثلاً، مسائل کشف شده در

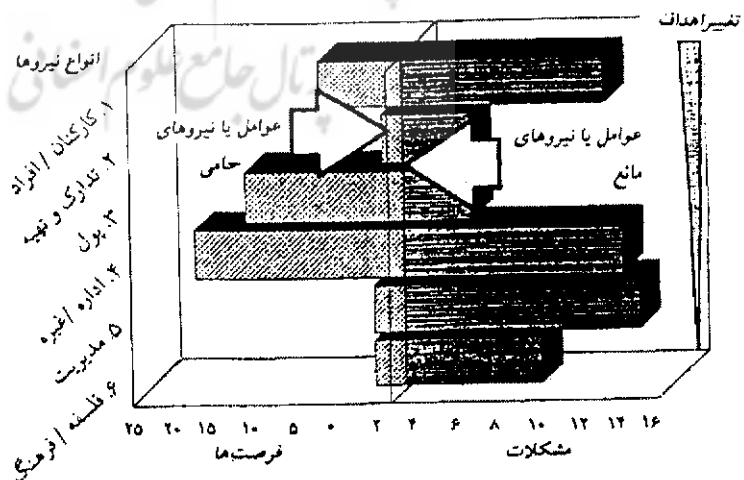
تجزیه و تحلیل‌های نیروی میدانی در محیطی آموزشی طراحی شده و مورد استفاده قرار می‌گیرند. (نمودار ۳)

به طور خلاصه، اکنون زمان حل مشکل فرارسیده است. آموزش و پژوهش عملی را می‌توان همراه بسیاری از تکنیک‌های حل مشکل مورد استفاده قرار داد. در این فرایند انتخاب فرصت - مشکل، فکر نهفته عبارت است از ارزیابی نیروهای درگیر سازمان در مسیر حرکت از وضعیت کنونی برای رسیدن به سازمان مطلوب. این آثار بالقوه پرهیبت از نیروهای حافظ وضعیت کنونی همان چیزی هستند که کاربرد آنها را گزینه‌های عملی می‌نامند.

گزینه‌های عملی را می‌توان به سه مقوله اصلی تقسیم‌بندی کرد. اول، اعمالی که سازمان می‌تواند آنها را کنترل کند یا به عبارت دیگر به راحتی می‌تواند در خصوص انجام آنها تصمیم بگیرد. دوم، اعمالی که احتمالاً سازمان می‌تواند از طریق نفوذ بر دیگران آنها را به انجام برساند. سوم، اعمال اقتضایی که سازمان می‌تواند طراحی کند تا اعمال خارج از کنترل سازمان رسیدگی کند.

اولین قدم در این مرحله، آموزش پژوهشگران کارفرماست تا آنها بتوانند دیگران را در زمینه تجزیه و تحلیل نیروی میدانی آموزش بدهند. این کار در قالب گروه‌های عمل انجام می‌شود. هر گروه عمل باید فهرستی از تمام

نمودار ۵ - تجزیه و تحلیل نیروهای میدانی حوزه‌های کشف مسائل



## ۱۲ - چرخش مجدد

یک سازمان پویا و درحال تغییر، همواره درحال ساخت و بهسازی است. جوهره توسعه یک سازمان پویا همان ویژگی تکرار فرایند آموزش و پژوهش عملی است. اکنون، انتظار می‌رود که کارکنان سازمان از مهارت و تجربه لازم برای تغییر سازمان برخوردار باشند و این فرایند تغییر را مستمر بدانند نه فقط یک فرایند یکباره‌ای.

تاکید بر استفاده از جزوه راهنمای آموزش و پژوهش عملی عمدتاً بر فراهم آوردن مشارکت دمکراتیک غیرسلسله مراتبی بر کارکنان متمرکز می‌شود. روشهای مشورتی توسط مدیران استفاده می‌شوند تا آموزش و رشد کارکنان را محقق سازند. و بالاخره، تلاش می‌شود علت مکانیکی و دیدگاه کاهش‌گرای تحقیقات، به نفع روش ارگانیکی یا سیستم ساز برای انجام پروژه‌های جدید و آزمایش فرایندهای کاری کم‌رنگ شود. این سه ویژگی جزوه راهنمای آموزش و پژوهش عملی، به‌عنوان ابزار اصلی برای گسترش توافق همه کارکنان سازمان بر سر واقعیت‌های اجتماعی موجود موقعت کاری و نیز گزینه‌های عملی مناسب گروه‌های کاری استفاده می‌شوند. □

منابع:

- ۱ - ارست نی استریگر (مؤلف)، اعرابی، سیدمحمد؛ ایسوزی، فلود (مترجمان)، تحقیق عملی، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۸.
- ۲ - ویلیام فوت وایت (گردآورنده)، حمید رفیعی، محمدعلی (مترجم)، پژوهش عملی مشارکتی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۸.
- 3 - CUNNINGHAM, B.(1993). ACTION RESEARCH AND ORGANIZATION DEVELOPMENT. WESTPORT, CT:PRAEYGER
- 4 - FREUCH W.L. & BELL, C.(1995). ORGANIZATION DEVELOPMENT: BEHAVIORAL SCIENCE INTERVENTIONS FOR ORGANIZATION IMPROVEMENT (5TH ED.). ENGLEWOOD CLIFFS, NJ: PRENTICE HALL.
- 5 - BRULE, R. & WYMAN S.(1998). CHANGING ORGANIZATION. SAGE PUBLICATIONS, INC.

● دکتر سید محمد اعرابی: عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

ایجاد هماهنگی و توازن میان تمام نگرشها و روشها می‌شود. تاریخ به ما نشان داده است که چنین توازن هماهنگی، ایده‌آلی است که اغلب به دست نمی‌آید. اما همان‌گونه که در مرحله شناسایی دیدیم، در قلب تغییر مسائلی وجود دارد که بیشتر ایجاد تعارض می‌کند تا ایجاد هماهنگی. هنر آن است که بتوان این تعارض را طوری اداره کرد که شرایط برنده - برنده در محیط حاکم شود.

ارزیابی تجربه جدید فیزیکی به اندازه خود تجربه مهم است، اگر ما بتوانیم آن را به‌عنوان یک تغییر دائمی بپذیریم. باید معیارهای مشخص برای ارزیابی عملکرد مشخص شده و طی اجزای معرفی شوند تا این ارزیابی اساسی در مرحله بعدی آموزش و پژوهش عملی، به ارزیابی برنامه تبدیل شود.

## ۱۱ - ارزیابی برنامه

به اتکای نوعی ارزیابی ساده‌فاهمه براساس تمام معیارهای مورد استفاده که در مراحل قبلی انجام می‌شوند، می‌توان به‌خوبی از عهده اعمال تغییر در یک سازمان پویا و باز برآمد. در یک زمان، نهادینه کردن فرایند تغییر ضروری می‌شود، همان‌طور که اطلاعات، ارزشها و روشهای سازمان نهادینه شده‌اند.

این مرحله - ارزیابی برنامه - زمینه را برای نهادینه کردن تغییر فراهم می‌آورد.

در ارزیابی برنامه‌های اجراشده به‌منظور توسعه تغییر در سازمان، آموزش نیز انجام می‌شود. علاوه بر آموزش سازمانی، گاردنر دلایل متعددی را برای اهمیت ارائه بازخور بیان می‌کند. اول، یک سازمان درحال تغییر، درحال تکامل نیز هست و باید نسبت به اطلاعات و ادراکات حساس باشد. ارزیابی برنامه‌های تغییر اجراشده، منبهی غنی برای ارزیابی دانش کارکنان سازمان فراهم می‌آورد. دوم، زمانبندی یک ارزیابی و بررسی مجدد، تلاش برای تحقق آرمانهای مورد نظر و نتایج مورد انتظار از تغییر در هر برنامه را تشویق کرده و تحریک می‌کند. سوم، هیچکس نمی‌تواند از آثار تعامل بین برنامه تغییر اتخاذ شده و محیطی که تغییر در آن اعمال می‌شود مطمئن باشد. چهارم، یک حس مشارکت میان مشارکت‌کنندگان وجود دارد که از طریق مشارکت مجدد در فرایند بررسی هدف، فرایند و وظایف تقویت می‌شود. ارزیابی، زمینه را برای آخرین مرحله آموزش و پژوهش عملی یعنی مرحله چرخش مجدد آماده می‌سازد.

نیروی میدانی تصمیم‌شوند. البته اگر تمام افرادی که می‌خواهند تغییر را اجرا کنند فعالانه مشارکت‌کنند، رهبران سازمان فرصت خواهند داشت که به آن افراد اجازه دهند تا تواناییهای خود را نشان دهند و اعتماد به نفس خود را زیاد کنند.

اما هدف اصلی ارزیابی نتایج آزمون، فراهم آوردن رهنمود و روشی تاکتیکی در طراحی برنامه‌های تغییر در مرحله نهم آموزش و پژوهش عملی یعنی مرحله طراحی برنامه است. این موارد، البته، برنامه‌های تغییر سازمان خواهند بود که در مراحل بعدی فاز عملی آموزش و پژوهش عملی، اجرا و ارزیابی خواهند شد.

## ۹ - طراحی برنامه

تلاش اصلی عامل تغییر طی این مرحله آن است که فکر تغییر را همواره در مقابل ذهن و نظر کارفرمای تغییر قرار دهد. به عبارت دیگر، طراحی برنامه باید این فرایند پویا را منعکس کند.

از مراحل قبلی آموزش و پژوهش عملی می‌توان برای فراهم کردن «ساده لازم» برای طراحی، اجرا و ارزیابی طرح تغییر استفاده کرد، به‌علاوه، روشهای موثر بسیاری برای طراحی، اجرا و ارزیابی برنامه‌ها و پروژه‌ها وجود دارد. بنابراین، ما بر ویژگیهای منحصر به فرد استفاده از آموزش و پژوهش عملی برای این انتقال تمرکز می‌کنیم. در پایان از افراد خواسته می‌شود تا برنامه تغییر را طراحی، اجرا و ارزیابی کنند که تمام مراحل آموزش و پژوهش عملی را شامل شود.

در این مرحله، به برقراری ارتباط میان همه واحدهای سازمانی درگیر بیش از پیش احساس نیاز می‌شود. این برنامه‌های تغییر باید کاملاً مطابق با بودجه و سیستم اطلاعات مدیریت سازمان طراحی شده باشند تا بتوان به‌گونه‌ای مناسب از آنها پشتیبانی کرد و در خلال مرحله بعدی یعنی اجرا، اصلاحات لازم را اعمال کرد.

## ۱۰ - اجرا

اجرای برنامه، مرحله عملی و مهم آموزش و پژوهش عملی است. البته، تغییر سازمانی در تمام مراحل قبلی آموزش و پژوهش به‌وقوع پیوسته است. براساس نظریه کاهش مجدد لورین، کسب اطلاعات و ارزشهای جدید، عناصر اصلی و اساسی تغییر به‌شمار می‌روند. پی‌تردید یک برنامه موفق برای اجرای تغییر در سازمان موجب