

سرعت بخشی به برنامه‌های بهبود سازمان

صمد عالی

مقدمه

در سالهای اخیر سازمانها برای افزایش درآمد، کاهش هزینه‌های عملیاتی و سرمایه‌گذاری در جهت توسعه محصول و ورود به بازارهای جدید با چالشهای تازه‌ای مواجه شده‌اند. رقابت جهانی شدید و بی‌رحم شده است. در اجرای برنامه‌ها و انجام فعالیتهای سرعت، حرف اول را می‌زند. دیگر سازمانها برای انتخاب استراتژی نمی‌توانند وقت زیادی صرف کنند و همه کارکنان آنها در جهت نیل به هدفهای استراتژیک سازمان درگیر هستند. در نتیجه، سازمانها نیازمند نوآوری‌هایی از قبیل مهندسی همزمان، تولید ناب و تحویل به‌موقع هستند تا زمان چرخه بهبود سازمان را در بیشتر جنبه‌های عملیاتی خود کاهش دهند. در حال حاضر مبنای بیشتر تصمیمات مربوط به بهبود عملکرد سازمان شعار «سریعتر، بهتر و ارزانتر» است.

متخصصان بهبود سازمان پنجاه سال است که برنامه‌های تغییر سازمانی را طراحی و اجرا می‌کنند. آنها دانش و مهارتهایی را به‌وجود آورده‌اند که برای رهبران سازمانهایی که به‌اجرای تغییر سازمانی نیاز داشتند، اثبات کردند که این دانش و مهارتها ارزشمند هستند. چرخه بهبود سازمان (شناخت، طراحی، استقرار، ارزیابی و ارتقاء) متدولوژی اثبات شده‌ای برای اجرای

تغییر محسوب می‌شود. با وجود این، برنامه‌های بهبود سازمان در خلاء انجام نمی‌شود و فشارهایی که بر سایر جنبه‌های سازمان تاثیر می‌گذارد برانجام بهبود سازمانی نیز تاثیر می‌گذارد. سازمانها با به‌کارگیری افراد کمتر و صرف زمان کوتاه‌تری می‌توانند در برنامه‌های تغییر مشارکت کنند. اکنون موقع آن فرا رسیده است که زمان چرخه طراحی و اجرای تغییر سازمانی کاهش یابد.

سرعت‌بخشی به فرایند بهبود سازمان نشان‌دهنده پذیرش واقعتهای جهانی کسب و کار از طرف سازمانها است. این واقعتهای سازمانها را با شرایط جدیدی مواجه ساخته که نیازمند اجرای برنامه‌های بهبود سازمان، به‌طور سریع‌تر، بهتر و ارزان‌تر هستند. منظور از مفهوم «سریع‌تر» این است که مراحل چرخه بهبود سازمان فشرده می‌شود و به‌جای اینکه این مراحل یکی‌یکی به ترتیب اجرا گردد، برخی از مراحل به‌صورت همزمان و موازی اجرا می‌شود؛ عبارت «بهتر» بدین معنی است که برنامه‌های جدیدتر بهبود سازمان ارزش بیشتری ایجاد می‌کنند و نسبت به استراتژی، نگرش کامل‌تری ارائه می‌کنند؛ عبارت «ارزان‌تر» به‌معنی صرف زمان کمتر جهت اجرای تغییر مورد نیاز و در نتیجه افزایش بازده سرمایه‌گذاری است [۵].

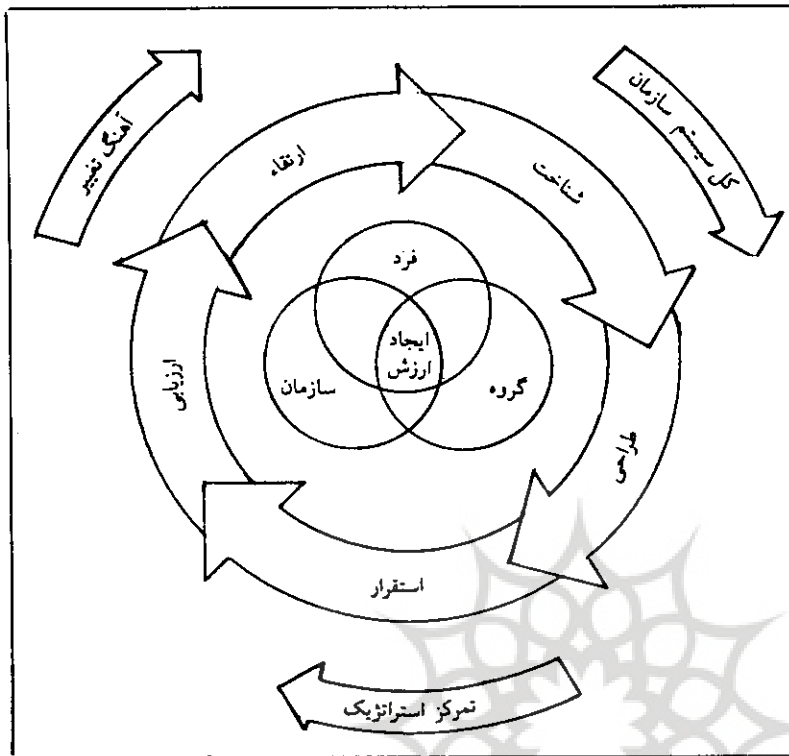
هدف این مقاله بررسی مفهوم

«سرعت‌بخشی به چرخه بهبود سازمان» است. در این راستا، ابتدا مفهوم بهبود سازمانی تشریح می‌شود، سپس از رویدادهایی صحبت خواهد شد که سازمانها را ملزم به تسریع فرایند بهبود سازمانی می‌کند. در ادامه به تواناییهای متخصصان بهبود سازمان اشاره خواهد شد که این تواناییها در ایجاد ارزش برای سازمانها مهم هستند و در نهایت مفهوم ایجاد ارزش و مراحل مختلف چرخه بهبود سازمان تشریح خواهد شد.

۱ - مفهوم بهبود سازمان

واژه بهبود سازمان بر یک نوع تجدیدنظر اصولی در آموزش و پرورش توجیه دارد؛ تجدیدنظری که بر نظامهای ارزشی، اعتقادات و طرزتفکر موجود در داخل سازمان به‌گونه‌ای اثر گذارد که سازمان را قادر سازند تا خود را با سرعت فزاینده تغییر، بهتر منطبق و هماهنگ سازد. این واژه به بهبود و پرورش تواناییهای یک سازمان توجیه دارد تا حدی که سازمان بتواند به سطح مطلوبی از عملکرد و ایفای نقش برسد و این سطح را حفظ کند. بهبود سازمان یک جریان مداوم مشکل‌گشایی است و انجام آن مستلزم همکاری اعضای سازمان و کارشناسان علوم رفتاری است. از دید بهبود سازمان حتی سازمانهایی که در حال حاضر در سطح رضایت‌بخش عمل می‌کنند، جایی برای بهبود و پیشرفت بیشتر دارند.

شکل ۱: چرخه بهبود سازمان



بهبود سازمان یعنی تحول و دگرگونی در طرز تفکر و رفتار گروه‌ها و سازمانها نسبت به کارهایی که انجام می‌دهند، جایی که در آن کار می‌کنند و محیط پویایی که با آن روبه‌رو هستند. شالوده بهبود سازمان اصولاً براساس علوم رفتاری کاربردی بنیان نهاده شده است و چنین فرض می‌شود که انسان قادر و علاقه‌مند به یادگیری و رشد است و می‌خواهد که کار برایش معنی و مفهوم داشته باشد و ناسازگاری و تضاد بین نیازهای افراد و گروه‌ها و سازمانها امری است طبیعی و اجتناب‌ناپذیر. در بهبود سازمان سعی می‌شود که با بهره‌گیری از فنون مشکل‌گشایی، رقابت‌های ناسالم و ناسازگاری و برخورد بین افراد و گروه‌ها و سازمانها از بین برود و فضایی آکنده از تفاهم، اعتماد و همکاری جایگزین آن گردد. به عبارت دیگر، در بهبود سازمان سعی می‌شود که برای حل مسائل و مشکلات کار، از حداکثر تواناییهای کارکنان و منابع سازمان استفاده به عمل آید.

بهبود سازمان دانشی است که براساس علوم رفتاری کاربردی پی‌ریزی شده، به مجموع و کل سازمان نظر دارد، با همکاری و مشارکت مدیریت عالی سازمان به‌مورد اجرا گذاشته می‌شود، به توسعه و تغییر و بهسازی نظامها و نظامهای فرعی تاکید می‌ورزد، فعالیتهايش در اطراف هدفها و ماموريتهاي کوتاه‌مدت و میان مدت تمرکز دارد، و هدف نهایی آن افزایش سلامت و درجه کفایت و اثربخشی سازمانی است [۱].

۲- روندهای تسریع

حداقل سه روند عمده‌ای وجود دارد که سازمانها را ناگزیر به تسریع چرخه بهبود سازمانی می‌کند. این روندها عبارتند از [۲]:

- سریع شدن آهنگ تغییرات کسب و کار؛
- درگیر شدن کل سیستم سازمانی در برنامه‌های بهبود سازمان؛
- استراتژی محور شدن برنامه‌های بهبود سازمان.

این سه روند در شکل شماره (۱) به‌عنوان پیکان‌هایی که سازمانها را ملزم به تسریع چرخه بهبود سازمان می‌کند، نشان داده شده است.

۲-۱ آهنگ تغییرات کسب و کار: با توجه به جهانی شدن فعالیت‌های اقتصادی و پیچیده‌تر شدن هرچه بیشتر اقتصاد جهان، سرعت انجام فعالیتها

سازمان در برنامه‌های تغییر سازمانی شعار «سریعتر، بهتر و ارزان‌تر» را مورد توجه قرار دهند. اغلب سازمانها هم از متخصصان بهبود سازمان انتظار دارند که برنامه‌های تغییر سازمانی را به‌طور سریع‌تر، اثربخش‌تر و باصرف منابع سازمانی کمتر انجام دهند.

۲-۲ - برنامه‌های مربوط به کل سیستم سازمان: دامنه فعالیت‌های مربوط به تغییر سازمانی تنها به زیرسیستمهای سازمان محدود نمی‌شود بلکه کل سیستم سازمان را دربرمی‌گیرد. مدیران سازمان و متخصصان بهبود سازمان به سازمان به‌عنوان یک سیستم پویا، پیچیده و منعطف می‌نگرند که از عناصر مرتبط و وابسته به یکدیگر از قبیل استراتژی، فرایند، ساختار، افراد، مکانیسمهای پاداش، فرهنگ و سایر عناصر تشکیل شده است. درحال حاضر فعالیت‌های مربوط به تغییر سازمانی از قبیل مهندسی مجدد فرایندهای سازمان، طراحی مجدد ساختار سازمان و تنظیم فرایندهای پاداش برای حمایت کامل از این تغییرات سازمانی به‌طور روزمره انجام می‌شود. به‌عنوان مثال، برنامه‌های بزرگ مربوط به کل سیستم سازمان، صدها نماینده از کلیه واحدهای سازمانی را در داخل یک فعالیت کاملاً یکپارچه، هماهنگ و سازماندهی می‌کند. این برنامه‌ها به

به‌عنوان عامل تعیین‌کننده موفقیت سازمانها محسوب می‌شود. امروزه فرق بین سازمانهای بازنده و برنده در داشتن استراتژی دقیق و درست نیست بلکه در اجرای سریع استراتژی است. به‌بیان دیگر، سازمانهایی که به‌طور اثربخش با واقعیت‌های موجود کسب و کار برخورد کنند و استراتژی خود را سریع‌تر به‌اجرا درآورند، در بازار مزیت‌هایی به‌دست خواهند آورد ولی سازمانهایی که هیچ اقدامی نکنند تا آینده به‌طور صحیح پیش‌بینی شود و آنها استراتژی مناسبی را انتخاب کنند، بدون شک شکست خواهند خورد.

باآنکه شناخت آینده برای بشر امکان ندارد ولی آماده‌سازی سازمان برای مواجه شدن با چالشهای جهانی آینده امکان‌پذیر است. مشاوران بهبود سازمان با اجرای برنامه‌های تغییر سازمانی نقش حیاتی در جهت آماده‌سازی سازمانها در روبه‌رو شدن با چالشهای جهانی ایفا می‌کنند.

متخصصان بهبود سازمان به این نکته پی‌برده‌اند که تنها راه‌حل برخورد با چالشهای موجود جهانی، تجدیدنظر در زمانبندی چرخه تغییر سازمانی و افزایش سرعت آن است. اکنون زمان آن فرارسیده است که متخصصان بهبود

استراتژی عبارتند از:

الف - متخصصان به مدت ۳۰ روز سازمان باید زبان تجاری را به طور شیوا صحبت کنند. از مفاهیم پایه‌ای مدیریت مالی، تئوری‌ها و منطق تصمیم‌گیریهایی مالی شناخت کافی داشته باشند؛

ب - متخصصان بهبود سازمان باید شناخت کاملی از ابزارهای تدوین استراتژی و مدل‌های مفهومی داشته باشند؛

ج - هر مشاور بهبود سازمان در جهت انجام وظیفه تجاری خود، قبل از هرگونه توافق با مشتری لازم است مسائل و روندهای صنعت را بشناسد. از تاریخچه و سرگذشت شرکت مشتری آگاهی داشته باشد. پیشینه مدیران شرکت مشتری را مطالعه کند و توانایی ایجاد ارتباط بین هدف استراتژیک شرکت، قابلیت‌ها و تواناییهای اصلی شرکت، فشارهای رقابتی و چالشهای بازار را داشته باشد [۶].

همچنین از متخصصان بهبود سازمان انتظار می‌رود در کنار ارائه تجارب خود درباره مسائل مربوط به فرایند اجرای استراتژی، دانش محتوایی مربوط را نیز ارائه دهند. دیگر، تنها ارائه خدماتی که فرایند سازمان را تسهیل می‌کند و از محتوا برخوردار نیست، سازمانها را قانع نمی‌کند. برای مثال، وقتی یک مشاور بهبود سازمان برای توسعه یک گروه اجرایی دعوت به همکاری می‌شود، سازمانها از این مشاور انتظار دارند دانش محتوایی خاص درباره تواناییهای اصلی رهبری، دانش صنعتی درباره موضوعهای استراتژیک رهبری و نمونه‌هایی از مطالعه موردی خاص ارائه کند تا سازمان بتواند به مقایسه خود با سایر سازمانها بپردازد. البته در این زمینه خطر بالقوهای نیز وجود دارد. تاکید بیش از حد یک مشاور بر دانش محتوایی، احتمال جایگزین شدن این دانش با تفکر و تامل افراد سازمان که منابع ارزشمندی برای سازمانها هستند را تقویت می‌کند. همچنین این تامل و تفکرات انسانی فرصتهایی را برای سازمانها فراهم می‌سازند تا آنها فرضیات خود را درباره کسب و کار، تجدیدنظر در موضوعهای استراتژیک و توسعه نگرشهای خلاق و جدید در کسب و کار را به بوته آزمایش بپسازند. بنابراین، تامل و تفکرات استراتژیک منبع یادگیری است و دانش محتوایی باید برای تحریک یادگیری ارائه شود نه جایگزینی برای یادگیری [۳].

۴ - ایجاد ارزش

عبارت «ارزش» در این مقاله به‌عنوان ایجاد

سازمانها در سالهای اخیر برای ورود به بازارهای جدید با چالشهای تازه‌ای مواجه شده‌اند.

سازمانهای امروز نیازمند نوآوری هستند تا زمان چرخه بهبود سازمان را در بیشتر جنبه‌های عملیاتی خود کاهش دهند.

در حال حاضر مبنای بیشتر تصمیمهای مربوط به بهبود عملکرد سازمان شعار «دریغتر، بهتر و ارزاتر» است.

سرعت بخشی به فرآیند بهبود سازمان نشان دهنده پذیرش واقعیتهای جهانی کسب و کار از طرف سازمانهاست.

استراتژی علاقه‌مند می‌شوند افراد مختلفی از سازمان در تدوین استراتژی مشارکت کنند و همچنین مشاوران بهبود سازمان بیشتر بر اجرای استراتژی متمرکز می‌شوند بنابراین، وجود یک رابطه مثبت و طبیعی بین استراتژی‌ها و مشاوران بهبود سازمان نیز امکان‌پذیر می‌گردد. در واقع، نه تنها این رابطه امکان‌پذیر می‌شود بلکه هر موفقیت گروهی و سازمانی به‌طور متقابل به همکاری آنها بستگی دارد.

استراتژی‌ها همراه با مدیران سازمانها، استراتژی‌های مربوط به بازارها، تکنولوژی‌ها، نژادها و... را انتخاب می‌کنند و متخصصان بهبود سازمان برنامه‌هایی در سازمان مستقر می‌کنند که همه بخشهای سازمان را در هضم این نتایجهای استراتژیک و تعیین مشترک آینده خود مشارکت می‌دهد. مشارکت افراد در انتخاب استراتژی به آنها کمک می‌کند تا در کارشان خلاق باشند و با تمایل بیشتری فعالیت‌هایشان را در جهت استراتژی سازمان هدایت کنند.

۳ - توانایی‌های مورد نیاز

میزان موفقیت متخصصان بهبود سازمان در ارائه مشاوره‌های مربوط به تدوین و اجرای استراتژی با سطح تواناییهای این افراد رابطه مستقیم دارد. تواناییهای مورد نیاز متخصصان بهبود سازمان برای موثر بودن در مشاوره اجرای

سازمان اطمینان می‌دهد که نمایندگان بخشهای مختلف سازمان در یک فضای کاری (اغلب خیلی بزرگ) در جهت تدوین استراتژی و تعیین چشم‌انداز سازمان با هم تعامل می‌کنند و در نهایت فعالیتهای افراد را در رسیدن به یک هدف مشترک سازمانی هدایت می‌کنند.

۲-۳ - استراتژی محور شدن برنامه‌های بهبود سازمان: بهبود سازمانی به‌طور روزافزونی جنبه استراتژیک به خود می‌گیرد. به نظر می‌رسد این روند بازتابی از افزایش تمرکز استراتژیک بر مدیریت منابع انسانی باشد. سازمانها از مشاوران بهبود سازمان انتظار دارند برنامه‌هایی ارائه دهند که کل سیستم سازمان را دربرگیرد و روشهای اثربخش‌تری را برای اجرای استراتژی پیدا کنند. اغلب مدیران موسسات به عدم توانایی خود در اجرای اثربخش استراتژی به‌عنوان یکی از بزرگترین موانع موفقیت خود اشاره می‌کنند. به‌طور روزافزون برنامه‌های بهبود سازمان در کمک به مدیران سازمانها برای غلبه بر این موانع اهمیت چشمگیری پیدا می‌کنند و به سازمانها به‌عنوان سیستم‌های پیچیده و بسیار منعطف نگریسته می‌شود. در نگرش سیستمی، سازمانها با به‌کارگیری برنامه‌هایی از قبیل جلسات بحث و بررسی و تقویت سیستم‌های دورنگر کلیه بخشهای سازمان را در برنامه بهبود درگیر و به‌طور مشترک چشم‌انداز سازمان را مشخص می‌کنند. متخصصان بهبود سازمان می‌توانند با تدوین برنامه‌های تغییر، توانایی سازمانها را در اجرای استراتژی افزایش داده و آنها را برای مواجه شدن با فشارهای رقابتی جهانی آماده سازند.

در سالهای اخیر، تدوین و اجرای استراتژی بیشتر به صورت گروهی انجام می‌شود و افراد همه سطوح سازمان در آن مشارکت می‌کنند. دیگر نباید استراتژی تنها توسط مدیران در انزوا تدوین شود. عمر مفید استراتژی‌های موسسات کاهش یافته است و استراتژی‌هایی که سریع اجرا نمی‌شوند، از ارزش آنها کاسته می‌شود. داشتن نگرشهای کاملاً مشارکتی در توسعه استراتژی باعث می‌شود فعالیتهای تدوین استراتژی، ارتباطات و تمهد به اجرای استراتژی با یکدیگر به‌طور اثربخش ادغام شوند. همچنین این نگرشها باعث می‌شود به سرعت مبنایی برای درک استراتژی و تمهد به اجرای آن در سازمان ایجاد شده و در نتیجه زمان چرخه اجرای استراتژی کاهش یابد.

باتوجه به اینکه روزبه روز متخصصان

افراد در شناخت خود، گروه و سازمان است. در این مرحله متخصصان بهبود سازمان اغلب نمایندگان بخشهای مختلف سازمان و سهامداران را برای انجام یک سری تجزیه و تحلیلها به مشارکت دعوت می‌کنند. همه داده‌ها و اطلاعات موجود و مرتبط از قبیل مطالعات سازمانی، گزارشهای سرمایه‌گذاری، گزارشهای سالانه، اسناد و مدارک مربوط به استراتژی، و سایر اطلاعات مورد بررسی قرار می‌گیرد. از بررسی موارد فوق می‌توان روشهای بینه انجام کار در داخل سازمان را کشف و مستند کرد. برحسب مورد از مطالعات اختصاصی و موردی، تمرکز بر گروهها، مصاحبه و سایر روشها نیز می‌توان استفاده کرد. نتایج نهایی تجزیه و تحلیل عبارت است از:

● درک و شناخت سازمان (استراتژی، فرایندها، ساختار و غیره)؛

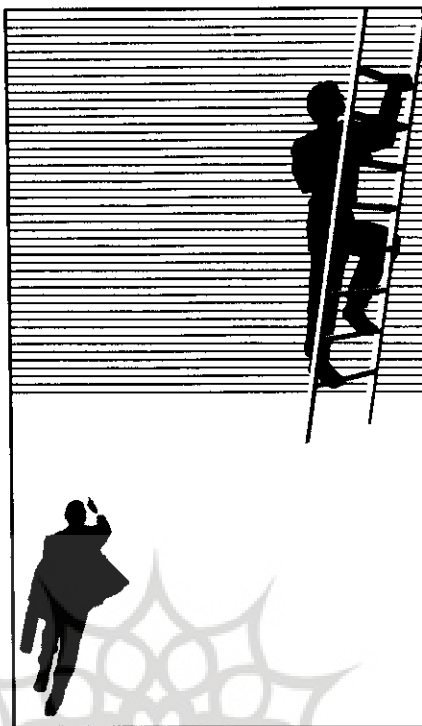
● شناخت چارچوب کسب و کار و محیط خارجی سازمان (بازارها و رقبا)؛

● شناخت فرصتهای عمده بهبود سازمان (به‌عنوان مثال، بهبود فرایند فروش، کاهش هزینه‌های ثابت فعالیت‌های پشتیبانی و غیره).

همچنین کل سازمان باید از انجام این تجزیه و تحلیل و نتایج مذکور آگاه شوند تا چارچوب و دلایل تغییر را به رسمیت بشناسند.

در این مرحله ارتباطات یک عنصر کلیدی است. باید در سریع‌ترین زمان ممکن مبتنی برای شناخت، پذیرش و مالکیت تغییر سازمانی ایجاد شود. پیامهای کلیدی باید به همه بخشهای سازمان منتقل شود و برای اطمینان از درک پیام توسط بخشهای مختلف سازمان باید ارزیابی صورت گیرد و تنها ارتباط محض کافی نیست. اغلب برای اطمینان از فهم کامل پیام توسط همه بخشهای سازمان، پیام باید در چندین نوبت و به روشهای متفاوت ارسال شود.

۲-۵ مرحله طراحی: مرحله بعدی در چرخه بهبود سازمان، طراحی یک سری برنامه‌های مناسب توسط مشاور بهبود سازمان با همکاری سازمان است. درواقع این برنامه‌ها فرصتهای بهبود را بررسی می‌کند (یا حداقل راهنمایی‌هایی در رابطه با نحوه بررسی فرصتهای بهبود ارائه می‌کند) مشاوران بهبود سازمان و سازمانها درباره اهداف و نتایج تغییر، منابع مورد نیاز، زمان، اتمام پروژه و مسئولیت خاص هرکدام در رابطه با کوششهای تغییر به توافق می‌رسند. در اغلب موارد، یک گانت چارت و رویکرد پروژه‌ای



۵ - چرخه بهبود سازمان

مشاوران بهبود سازمان برای سازمانها از طریق ۵ مرحله فرایندی که در چرخه بهبود سازمان (شکل ۱) نشان داده شد، ارزش مثبت و پایدار ایجاد می‌کنند [۲]. اغلب برنامه‌های بهبود سازمان شامل این پنج مرحله فرایندی پایه‌ای است. البته، این مراحل پایه‌ای ممکن است در ترتیبهای مختلف یا به‌صورت یکپارچه، یا تک مرحله‌ای و یا روشهای خلاق دیگر اجرا شود. نکته حائز اهمیت اینکه ویژگی کلیه برنامه‌های موفقیت‌آمیز بهبود سازمان، اجرای هریک از این مراحل فرایندی است. ماهیت سرعت‌بخشی به چرخه بهبود سازمان به‌معنای تسریع نحوه اجرای این مراحل به دو طریق زیر است:

۱ - یافتن روشهایی برای کاهش زمان چرخه؛

۲ - اجرای این مراحل به‌صورت موازی به‌جای اجرای آنها به‌روش ترتیبی.

برای آگاهی از نحوه اجرای برنامه‌های بهبود سازمان و همچنین کسب بینش و آگاهی از نحوه کاهش زمان چرخه توسط مشاوران بهبود سازمان، به‌طور اجمال هریک از مراحل چرخه بهبود سازمان توضیح داده می‌شود.

۱-۵ مرحله شناخت: شناخت افراد، گروهها و سازمان اولین مرحله از چرخه بهبود سازمان است. هدف از این شناخت، ایجاد توانایی در

تغییر مثبت و پایدار تعریف می‌شود که افراد، گروه و سازمان را قادر می‌سازد در راستای موفقیت سازمان کلیه ظرفیتهای خود را به‌کار گیرند. توانایی اجرای استراتژی و یادگیری درباره نحوه بهبود کسب و کار، دو ارزش پایداری است که برنامه‌های بهبود سازمان برای سازمانها به‌ارمغان می‌آورد. متخصصان بهبود سازمان، سازمانها و عده‌ای دیگر برای طراحی و استقرار یک سلسله برنامه‌های بهبود سازمان با هم همکاری می‌کنند. هرکدام از این برنامه‌ها باید در راستای استراتژی سازمان بوده و باید به‌طور دقیق مشخص شود که این برنامه‌ها در درجه اول برای تاثیرگذاری در کدام سطح (سازمان، گروه یا افراد) در نظر گرفته شده است. بااستفاده از برنامه‌هایی که تغییر را در هر سه سطح دنبال می‌کنند، ایجاد ارزش برای سازمان تسریع می‌شود.

تغییر بنیادی به برنامه‌هایی نیاز دارد که به‌طور همزمان در سطح افراد، گروه و سازمان اجرا شود. برای مثال ممکن است افراد در یک سازمان، یادگیری خود را تا حدود زیادی افزایش دهند، ولی اگر گروههای کاری که هرکدام از افراد عضو آنها هستند، به‌طور بنیادین روش کار خود را تغییر ندهند، در آن صورت فرد تغییر یافته به‌سرعت دوباره هم‌رنگ گروه خواهد شد. هنجارهای گروه تاثیر فوق‌العاده‌ای بر رفتار افراد دارد. افرادی که سعی می‌کنند تغییری در شرایط موجود ایجاد کرده و رفتارهای جدیدی را اجرا کنند، گرایشهای گروه به‌طور فعالانه آنها را منصرف می‌کند. در این شرایط، برای پذیرفتن نگرشها و رفتارهای جدید افراد تازه تغییر یافته، باید برنامه‌های تیم‌سازی که به‌طور بنیادین هنجارهای گروه را تغییر می‌دهد، اجرا شود.

همچنین گروه کاری که یاد گرفته است خود را تغییر دهد، قادر نیست عملکرد جدید را به‌مدت طولانی ادامه دهد، مگر اینکه فرایند کاری سازمان، ساختار قدرت، نیاستهای منابع انسانی و سایر عناصر به‌طور کامل از عادات کاری و دیدگاههای جدید گروه حمایت کنند.

برنامه‌های تغییر سازمانی باید طوری تنظیم شود که به همه گروههای کاری فرصت سهیم شدن در یادگیریهای یکسان و مشابه را بدهد. برای مثال، جلسات استراتژیک بحث و بررسی می‌تواند طوری تنظیم گردد که همه گروهها و بخشهای اصلی سازمان در به‌دست‌آوردن یادگیریهای جدید و ایجاد یک چشم‌انداز جدید برای سازمان مشارکت کنند [۴].

ارزش شناسایی می‌شود و توانایی یادگیریهای سازمان افزایش می‌یابد. در حالت مطلوب، اجرا و تسریع چرخه بهبود سازمان به‌عنوان فعالیت عادی و مستمر سازمانها محسوب می‌شود و باین عمل تداوم یادگیری افراد، تداوم رشد سازمان و حتی نتایج اقتصادی سازمان باشکوه‌تر و پررنگ‌تر می‌شود. □

منابع و مأخذ

- ۱ - پرویز ساسان‌گهر، مقدمه‌ای بر بهبود سازمان، برگرفته از مجموعه مقالات بهبود سازمانی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی تهران سال ۱۳۷۸.
- 2 - ANDERSON, MERRILL, C. (2000). STRATEGIC CHANGE: FAST CYCLE ORGANIZATION DEVELOPMENT (1ST ED). INTERNATIONAL THOMSON PUBLISHING INC.
- 3 - ANDERSON, M. C., AUGUST, J., & LONDON, J. (1995). INSIGHTS FROM OD BEST PRACTICES PILOT SURVEY: GUIDING THE START-UP OF AN INTERNAL OD TEAM. ORGANIZATION DEVELOPMENT JOURNAL 13(3), 57-65.
- 4 - CUMMINGS, T. & MORMAN, S. (1988). SELF-DESIGNING ORGANIZATION. IN R. WOODMAN & W. PASMORE (EDS.), RESEARCH ON ORGANIZATION CHANGE AND DEVELOPMENT, VOL. 2. GREEN WITH, CT, JAIPRESS.
- 5 - CUMMINGS, T., & WORLEY, C. (1997). ORGANIZATION DEVELOPMENT AND CHANGE (6 TH ED.) ST. PAUL, MN: WEST PUBLISHING CO.
- 6 - LAWLER, E. E., & GALBRAITH, J. R. (1993), NEW ROLES FOR STAFF: STRATEGIC SUPPORT AND SERVICES. IN J.R. GALBRAITH & E. E. LAWLER (EDS.), ORGANIZATION FOR THE FUTURE. SANFRANCISCO: JOSSEY-BASS.

● **صمد عالی:** کارشناس مشاوره و تحقیق سازمان مدیریت صنعتی نمایندگی آذربایجان

تأثیر مدل‌های ذهنی خود بر شکل‌گیری ادراکات و فعالیت‌هایشان و همچنین در کمک به تعیین نتایج طرح، به بحث و گفتگو می‌نشینند. این بحث و گفتگو برای متخصصان بهبود سازمان یک منبع یادگیری در جهت بهبود مهارت‌هایشان و افزایش دانش و یادگیریهای جدید خود در حین انجام بهبود سازمان محسوب می‌شود. در واقع، این مرحله فرصت مناسبی برای کسب مهارت شخصی است. از سوال‌های زیر می‌توان برای کسب بینش بیشتر در فرایند تغییر استفاده کرد:

● چه چیزی در مورد فرایند تغییر یاد گرفته شده است؟

● سازمانها درباره خود چه چیزی یاد گرفته‌اند؟

● تاچه حد یادگیریهای به‌دست آمده از خارج سازمان مفید بود؟

بینش و آگاهی به‌دست آمده از جوابهای این سوالها نه‌تنها ممکن است برای افزایش اثربخشی اجرای کوششهای تغییر مورد استفاده واقع شود، بلکه برای اثربخشی متدولوژی برنامه‌های تغییر نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۵-۵ مرحله ارتقا: ارزیابی نقادانه کوششهای تغییر مبنایی برای بهبود مستمر سازمان و همچنین بهبود نحوه اجرای تغییر فراهم می‌کند. روشهای بهینه تایید شده می‌تواند در کل سازمان تسری یابد. درسهای یاد گرفته شده می‌توانند به اقدامات مدیریت تغییر تبدیل شده و از فرصتهای جدید برای بهبود عملیات استفاده شود.

وقتی برنامه‌های جدید تغییر طراحی و آغاز می‌شوند، چرخه بهبود سازمان تکرار می‌شود. با تکرار چرخه بهبود سازمان روشهای جدید ایجاد ارزش شناسایی و سپس فرایندهای یادگیری ادامه می‌یابد.

در هر مرحله از چرخه برای سازمانها ارزش ایجاد می‌شود. مرحله شناخت، سازمانها را قادر می‌سازد که بینشهای جدید را در سازمان توسعه دهند. طراحی و برنامه‌ریزی تغییر به سازمانها احساس بزرگ‌بودن اعطا می‌کند و نشان می‌دهد که چگونه هر یک از واحدها به سازمان کمک می‌کند. استقرار برنامه‌های تغییر، بهبودهای پایدار در سازمان ایجاد می‌کند و به آنهایی که در تغییر مشارکت می‌کنند مهارت‌های اجرایی استراتژی، تواناییهای رهبری و دانش سازمانی اعطا می‌کند. ارزیابی برنامه‌های تغییر اجرا شده در سازمان فرصتهایی را برای اعطای پاداش، قدردانی و یادگیری درسهای ارزشمند ایجاد می‌کند. در مرحله ارتقاء روشهای جدید ایجاد

تدوین می‌شود که این کار به مدیریت بهتر کوششهای تغییر کمک می‌کند. رویکرد پروژه‌ای، فعالیت هر برنامه، محدوده، ترتیب، زمان و منابع مورد نیاز آن را مشخص می‌سازد. در جهت امکان بهسازی و تصحیح فعالیتهای در حین تغییر، کوششهای تغییر به‌صورت منعطف طراحی می‌شوند.

۳-۵ مرحله استقرار: مرحله استقرار در حقیقت مرحله اجرای برنامه‌های توافق شده بین سازمان و مشاور بهبود سازمان است. در اغلب موارد در این مرحله یک تیم تغییر متشکل از افراد سازمان و مشاور بهبود سازمان ایجاد می‌شود. این تیم ضمن تسهیل انتقال اندیشه مدیریت به سازمان از طریق مشاور، مهارتها، دانش و تواناییهای مشاور را نیز به‌کار می‌گیرد. پیشرفت استقرار برنامه‌های تغییر به‌طور مستمر از طریق تیم مشترک تغییر و تیم مدیریت سازمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. موفقیتها مورد تحسین واقع می‌شود و خطاها به بحث و بررسی گذاشته شده و بلافاصله اصلاح می‌گردند.

۴-۵ ارزیابی: استقرار برنامه‌های تغییر به‌طور رسمی ارزیابی می‌شود و روشهای بهینه انجام کار در سازمان تایید و مستند می‌گردند. گروههای مختلفی در سازمان برای تعیین اینکه چه کاری به‌طور مطلوب انجام شده و چه درسهایی از فرایند تغییر یاد گرفته شده است، تشکیل می‌گردد. از بررسیها، تمرکز بر گروهها، مصاحبه‌ها و سایر روشهای جمع‌آوری اطلاعات که در فاز شناخت از آنها استفاده شد، در این مرحله نیز در جهت مقایسه وضعیت قبل و بعد از استقرار برنامه‌های تغییر مجدداً از آنها استفاده می‌شود.

یکی دیگر از جنبه‌های اصلی ارزیابی، تعیین میزان تأثیر اقتصادی (بازده سرمایه‌گذاری) است که مدیران سازمانها در کوششهای تغییر ایجاد کردند. تأثیر اقتصادی به‌میزان تأثیری که برنامه‌های تغییر بر عملکرد عملیاتی سازمان دارد، اشاره می‌کند. برای مثال، یک فرایند تغییر طراحی شده برای بهبود مدیریت موجودی، احتمالاً بر میزان گردش موجودی و بازده داراییها تأثیر می‌گذارد. بازده سرمایه‌گذاری به‌عنوان نسبت سود مالی بیان می‌شود که سازمان آن را به‌عنوان نتایج مستقیم برنامه تغییر می‌داند.

همچنین در این مرحله ضروری است تیم تغییر نقش خود را در فرایند تغییر مورد ارزیابی قرار دهد. اعضای تیم تغییر برای آگاهی از نحوه