

فرآیند مداخله بهبود سازمانی در تغییر و تحول سازمانهای دولتی ایران

مهدی جمشیدیان
mehdljus@yahoo.com
دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان

چکیده

اگر شناخت جامع و عمیقی نسبت به اغلب سازمانهای دولتی - خدماتی کشور داشته باشیم، ضرورت تغییر و تحول سازمانی را در آنها تأیید می‌نماییم. عموماً برای هرگونه بهبود سازمانی و ایجاد تغییر و تحول، به الگو یا مدل نیاز است. الگوها راهنمایی برای شناخت و تجزیه و تحلیل مسائل هستند تا نتایج حاصله دقیقتر و مؤثرتر واقع شود. برای بهبود و بازسازی سازمان، الگوهای متفاوتی وجود دارد که پژوهش انتقادی^۱، چرخه پی دی سی^۲ شوارت^۳ و پژوهش عملی^۴ از جمله الگوهای هنجاری هستند که ابزارهایی برای ایجاد تغییر و تحول سازمانی محسوب می‌شوند. از میان این سه الگو، مدل پژوهش عملی زیربنای فکری اکثر مشاوران توسعه مدیریت برای توسعه سازمانی است. در شکل مفهومی الگو، مبتنی بر ابعاد سه گانه نقطه توجه^۵، مسائل تشخیصی^۶ و روشهای مداخله^۷ اقدام به طراحی رویکرد مناسب مداخله بهبود سازمانی می‌شود.

-
- 1 - Model
 - 2 - Critical Research
 - 3 - PDCA Shewhart's Cycle
 - 4 - Action Research
 - 5 - Focus of Attention
 - 6 - Diagnostic Problem
 - 7 - Mode of Intervention

رویکرد بهبود سازمانی پژوهش عملی در هشت گام ورود، شروع، ارزیابی و بازخورد، برنامه‌ریزی اجرا، مداخله، ارزیابی پیشرفت تغییر، پذیرش و انفعال مشاور از سازمان قابل اعمال می‌باشد. در مقاله حاضر نویسنده به معرفی این الگو و شرح ابعاد آن پرداخته و آن را برای آن دسته از سازمانهای دولتی کشور که نیاز به توسعه سازمانی دارند، پیشنهاد می‌نماید.

واژه های کلیدی: پژوهش عملی/کنشی، فرآیند مداخله بهبود سازمان، تغییر و تحول در سازمانهای دولتی/بهبود و باز سازی سازمان

مقدمه

تغییرات محیطی سازمانها و شدت و پویایی آن برای اغلب ادارات و مؤسسه ها در سطوح استانی، کشوری و یا بین‌المللی ضرورت بهنگام سازی و روز آمد شدن سازمانها را طلب می‌کند و اداره های دولتی - خدماتی کشور نیز از این امر مستثنا نیستند. اندیشمندان علوم انسانی در قالب مکاتب مختلف، راهکارهای مختلفی را برای مقابله با تغییرات محیطی ارائه نموده اند. از آن میان می توان به تلاشهای صاحب نظران رشته مدیریت در بخش علوم رفتاری اشاره کرد که الگوهای متعدد تغییر و بهبود سازمانی را ارائه نموده‌اند. از این دست الگوها با رویکرد هنجاری^۱ باز آموزی که تغییر رفتار را در اثر فراگیری میسر می‌سازند، می‌توان به تحقیق انتقادی چرخه شوواری و تحقیق کنشی یا عملی اشاره کرد که در بین آنها مدل تحقیق کنشی (AC) مورد تأکید اکثر مشاوران توسعه مدیریت قرار گرفته است. لذا در این مقاله، شرحی از این مدل و ابعاد مؤثر آن در ایجاد تغییر و تحول، و بهبود و بازسازی سازمانهای دولتی ارائه خواهد شد.

فرآیند مداخله در بهبود سازمان

مراحل مختلف در بهبود سازمانی را می‌توان در جدول شماره ۱ خلاصه نمود و از آن پس به شرح این مراحل پرداخت.

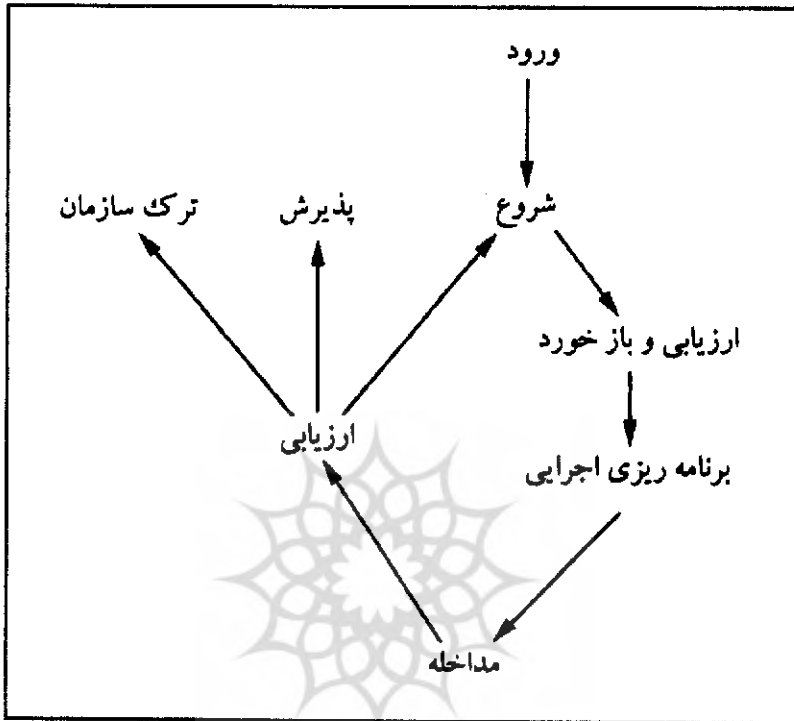
جدول شماره ۱ - خلاصه ای از مراحل مداخله در بهبود سازمانی

| مرحله | شرح کوتاه |
|-----------------------|---|
| ۱- ورود | ضرورت تغییر در سازمان آشکار می شود. مسئله ای تعریف می گردد و فرد یا افرادی در سازمان شناسایی می شوند که بتوانند مسأله را بررسی یا تغییر را تسهیل نمایند. |
| ۲- آغاز | عامل تغییر وارد عمل شده، سعی می نماید مسأله را روشن نماید و نیاز به تغییر را مورد توجه قرار دهد. |
| ۳- ارزیابی و باز خورد | عامل تغییر به جمع آوری اطلاعات در مورد مسأله پرداخته و به تصمیم گیرندگان و کسانی که درگیر فرآیند تغییرند، بازخورد اطلاعاتی می دهد. |
| ۴- برنامه ریزی اجرایی | عامل تغییر همگام با تصمیم گیرندگان و دیگر افراد برای توسعه یک برنامه صحیح اجرایی کار می کند. |
| ۵- مداخله | برنامه به اجرا گذارده می شود و فرآیند تغییر اجرا می گردد. |
| ۶- ارزیابی | عامل تغییر به تصمیم گیرندگان و دیگر افراد در ارزیابی پیشرفت تغییر کمک می نماید. |
| ۷- پذیرش | اعضای سازمان حاکمیت تغییر را می پذیرند و تغییر در تمامی سازمان به اجرا گذارده می شود. |
| ۸- ترک سازمان | عامل تغییر برای واگذاری امور تغییرآمده می شود، در حالی که اطمینان دارد پس از ترک سازمان بهبود ادامه خواهد داشت. این مرحله از این جهت که دانش و مهارت عامل تغییر به سازمان منتقل شده، امکاتپذیر است. |

تحقیق کنشی

پژوهش کنشی، پایه و اساس اکثر مداخلات توسعه سازمانی است که هم یک الگو و هم یک فرآیند است. به عنوان یک الگو، تحقیق کنشی می تواند فعالیتهای پیچیده ای را که در تغییر حادث می شود، به شکل ساده نشان دهد. این مدل به عنوان یک نقشه راهنما برای مشاور مورد استفاده قرار می گیرد، تا بتواند تغییرات را تسهیل بخشد. چنین الگویی به مشاور

کمک می‌کند تا بفهمد در چنین موقعیتی قرار دارد و به کجا خواهد رفت. شکل شماره ۱ نشان دهنده یک مدل تحقیق کنشی است.



شکل شماره ۱- الگوی تحقیق کنشی (Mclean & Sullivan, 1989)

تحقیق کنشی را نیز می‌توان به صورت فرایندی از سلسله رخدادها و عمل‌ها، نگریست. فرنچ و بل^۱ (۱۹۹۵) معتقدند تحقیق کنشی فرایندی است که در آن، در خصوص اهداف یا نیازهای یک سیستم در حال اجرا، داده‌هایی به صورت منظم جمع‌آوری می‌شود، آنگاه این داده‌ها مجدداً وارد سیستم می‌گردد سپس بر مبنای داده‌ها و فرضیه‌ها، متغیرهایی از درون سیستم انتخاب و تغییر داده می‌شود و با ارزیابی نتایج حاصل از این اقدامات داده‌های بیشتری جمع‌آوری می‌گردد.

بنابراین، پژوهش کنشی به عنوان یک فرآیند، چرخه‌ای است که در آن پژوهش با تغییر فعالیتها دنبال می‌گردد، و نتایج آن به عنوان مبنائی برای تحقیق بیشتر استفاده می‌شود.

مراحل مداخلات در توسعه سازمانی

هر مداخله در امر توسعه سازمانی که بر مبنای تحقیق علمی یا کنشی استوار است شامل هشت مرحله است که توسط بورک (۱۹۸۲) و مک لین و سالیوان^۱ (۱۹۸۹) مطرح شده است. اگر چه طول و عمق هر مرحله در طی مداخله ممکن است تغییر کند، لکن مراحل متعدد معمولاً به اشکال مختلف وجود دارند. مراحل مداخله جهت بهبود سازمان و قابلیت‌های اصلی هر یک در مراحل، به صورت خلاصه به شرح زیر است:

ورود^۲

در این مرحله، مشاور به شناسایی سازمان یا بخشهایی از سازمان می‌پردازد که به کمک در ایجاد تغییر نیاز دارد. مرحله ورود را می‌توان به صورت مرحله کنکاش و بازاریابی انگاشت. یک مدیر عملیاتی ممکن است برای کمک در مورد یک مسأله خاص، و شاید حتی یک راه حل خاص، به یک مشاور داخلی مؤسسه مراجعه نماید. مشاور داخلی ممکن است در شرایطی که وضعیت را نامناسب تشخیص دهد، مداخله بهبود سازمان را پیشنهاد نماید.

از طرف دیگر ممکن است از یک مشاور خارجی موفق، برای کمک در امر بهبود سازمان دعوت شود. یک مشاور خارجی نیز ممکن است همان گونه که محیط بازرگانی را تحت نظارت و بررسی دارد به شناسایی وضعیت سازمان و اینکه در مرحله سقوط یا شرایط نامناسب دیگری قرار دارد، بپردازد.

حادثه و اتفاق، اغلب بهترین نشانه آمادگی برای تغییر است (بی، یر، ۱۹۸۰). نمونه‌هایی از این اتفاقات می‌تواند تغییرات اساسی و گسترده در قوانین و مقررات صنعتی، ورود رقبای جدید در یک صنعت پایدار، ورود تکنولوژی جدید در یک صنعت پایدار، ورود رقبای جدید در شیشه‌های انجام کار، انتصاب یک مدیر عامل جدید، مغایرت بین استراتژیهای سازمانی و نتایج حاصل از آنها، کوچک سازی، ادغام، تملک و خرید باشد. یک مشاور خارجی ممکن

1 - Burke, Mclean & Sullivan.

2 - Entry

است مستقیماً با مؤسسه‌ای که چنین تغییراتی در آن حاصل می‌شود تماس برقرار کند و کمک‌هایی را که می‌تواند انجام دهد، پیشنهاد نماید.

زمانی که سازمان یا اجزای سازمانی شناسایی شدند، مشاور ابتدا باید به بررسی سابقه آن بپردازد. نوع سؤالاتی که مطرح می‌شود، بدین قرار است: سازمان از چه اندازه‌ای برخوردار است؟ محبوبیت عمومی سازمان در صنعت به چه میزان است؟ کسب و کار سازمان چیست؟ زمینه تولیدی آن چیست؟ تصمیم‌گیرندگان کلیدی چه کسانی هستند؟ چه نوع اطلاعاتی از گذشته آنان موجود است؟ ارزشهای آنان چیست؟ دید آنان نسبت به سازمان چیست؟ و روشهای مشترک آنان کدام است؟ در گزارشهای چاپی صنعت در مورد تاریخچه سازمان، مأموریتها و اهداف، استراتژیهای سازمان در بازار یا صنعت و ساختار چه گزارش شده است؟ میزان کارایی سازمان چه اندازه است؟ آیا از نظر مالی عملکرد خوب داشته است؟ سؤالات دیگری نیز ممکن است از راهنماهای چاپی متعدد موجود برای شناخت سازمان تنظیم شود.

زمانی که پژوهش در زمینه آشنایی با سازمان تمام شد، مشاور با تصمیم‌گیرندگان کلیدی برای خدماتی که می‌تواند انجام دهد، تماس می‌گیرد (ممکن است مشتری با مشاور تماس بگیرد). در این فرآیند، مشاور ممکن است شرح کوتاهی از بهبود سازمانی ارائه نماید، زیرا در این وضعیت یک استراتژی تغییر ضرورت دارد و چه نتایجی با استفاده از بهبود سازمانی در دیگر سازمانها به دست آمده است. مشاور همچنین باید مشخصات خود را ارائه نماید، بخصوص چنانچه وضعیت مشابهی وجود داشته باشد و نتایج مثبت دست یافته را مورد اشاره قرار دهد.

مرحله شروع

در دومین مرحله از مداخله در امر بهبود سازمان، مشاور وارد سازمان شده و به طور کلی با تعیین مطالب ذیل زمینه را برای تغییر فراهم می‌کند: چه تغییری در چه زمانی و از نظر چه کسانی مورد نظر است؟ چه کسی با آن مخالف است؟ چه دلایلی برای تغییر وجود دارد؟ چه دلایلی برای مخالفت با تغییر هست؟ در این مرحله، مشاور باید برای ایجاد زمینه مساعدت و همکاری، نوعی تعهد روانی متقابل را با سازمان به وجود آورد.

در طی مرحله آغاز، مشاور از طریق بحث با تصمیم‌گیرندگان کلیدی و سایر افراد سازمانی، با فرهنگ سازمان آشنا می‌شود. مشاور با مشاهده شعائر، تشریفات و مراسم، استماع

نظرات در مورد مسأله، سازمان، تلاش برای تغییر، افراد کلیدی، موضوعات کلیدی در مقابل صنعت یا سازمان و مشاهده چگونگی روابط متقابل افراد با سازمان آشنا می‌شود. مشاور باید تا سرحد امکان در طول این فرآیند واقع‌نگر باشد و درست همانند انسان شناسی که وارد یک فرهنگ بیگانه می‌شود، به جمع‌آوری اطلاعات بپردازد و هر موضوع یا مسأله عمده‌ای را که در این فرآیند شناسایی می‌کند، از طریق منابع دیگر به تأیید برساند (گریتز، ۱۹۷۳).^۱

در مرحله دوم، مشاور برای آماده‌سازی سازمان، یک برنامه خلاصه و انعطاف پذیر کتبی جهت مرحله تغییر به وجود می‌آورد. چنین برنامه‌ای، هدف تغییر، اهداف قابل دستیابی در مرحله تغییر و شاخصهایی را برای اندازه‌گیری میزان دستیابی به اهداف مورد نظر مشخص می‌کند. همچنین، مراحل مختلف فعالیتها، زمان برای اجرای تغییر، نتایج مورد انتظار و منابع مورد نیاز برای اجرای تغییر را شناسایی می‌نماید. برنامه با مشارکت مستقیم تمام افراد و گروههای متأثر تنظیم می‌گردد تا آنها احساس مالکیت کنند. فرآیند توسعه یک برنامه می‌تواند اولین مرحله کلیدی در ایجاد انگیزه برای ایجاد تغییر و حمایت از آن باشد. این فرآیند دیدگاهی را که باید اعمال شود، به شکل ملموس، واقعی، روشن و قابل حصول تبدیل می‌کند.

ارزیابی و بازخورد

سومین مرحله در مداخله بهبود سازمان، ارزیابی و بازخورد است. شاید بتوان آن را فرآیند جمع‌آوری اطلاعات در مورد مسأله موجود یا نامعلوم دانست که به اعضای سازمان کمک می‌کند علت یا علل آن را شناسایی نمایند. بدون اغراق می‌توان اذعان نمود که این مرحله اساسی‌ترین مرحله در یک مداخله بهبود سازمان است. چنانچه ارزیابی به طور نامناسب صورت گیرد، یا انجام نشود، و یا فیدبک نامناسب باشد، آنگاه نتیجه تلاش برای تغییر، جز اتلاف وقت و منابع را در پی نخواهد داشت.

در طی ارزیابی، مشاور مشخص می‌کند که چه بخش از سازمان باید مورد آزمون قرار گیرد. وی با استفاده از فرآیندهای مناسب به جمع‌آوری اطلاعات در مورد مسأله می‌پردازد، وضعیت جاری یا موجود را مشاهده و مستندسازی می‌نماید، به مدیریت سازمان در مورد

داده‌های جمع آوری شده، فیدبک داده و شروع به انتخاب یک استراتژی مداخله مناسب برای برخورد با ریشه علل و نه فقط آثار و علایم می‌نماید.

ارائه بازخورد در این مرحله حیاتی است. بازخورد به زبان ساده اطلاعات در مورد مسائل یا کارهاست، جوابهایی برای سؤالاتی همچون «مسئله چیست؟» (بل و زمکی، ۱۹۹۲).^۱ مشاور باید بازخوردی را ارائه کند که مربوط، مناسب، جدی، مؤثر و روشن، قابل درک، معتبر، خاص، توصیفی و خاص سازمان باشد (ندلر، ۱۹۷۷).^۲

برنامه ریزی اجرایی

چهارمین مرحله در مداخله بهبود سازمان، برنامه ریزی برای اجراست. این فرایند نهایی کردن برنامه اجرایی اصلاح شده است. در طی این مرحله، مشاور در سازمان با استفاده از تکنیک برون فکنی به توسعه راه حل‌ها می‌پردازد. برنامه ریزی برای اجرا باید مشارکتی بوده، و اغلب مشارکت افراد از سطوح مختلف سازمانی را می‌طلبد. برای توفیق در چنین مرحله‌ای، مشاور باید مراحل زیر را انجام دهد:

- ذهن مشارکت کنندگان را از مسائل و مشکلات مرتبط با تلاش تغییر دور نگه دارد و آن را در جهت آسودگی و توسعه راه حل‌های ممکن هدایت کند؛
- به فعالیت برون فکنی مشارکت کنندگان که به میزان زیادی موجب تغییرات مورد نظر می‌شود، کمک کند؛
- به مشارکت کنندگان در تمرینهای ایجاد تغییر در زمینه پیش بینی مسائل اجتماعی و راه حل برطرف کردن آنها یا برخورد با آنها قبل از آنکه تغییر ایجاد شود، کمک کند.

مشاور همچنین باید با سازمان برای نهایی کردن برنامه انجام تغییرات که به صورت آزمایش در مرحله سوم طراحی شده بود، به همکاری بپردازد. در این فرایند، مشاور اطمینان حاصل می‌کند که برنامه دارای انسجام کافی، از نظر هزینه اثربخش، قابل اندازه‌گیری، ساده و دارای ترتیب و توالی منطقی است.

1 - Bell & Zemke

2 - Nadler

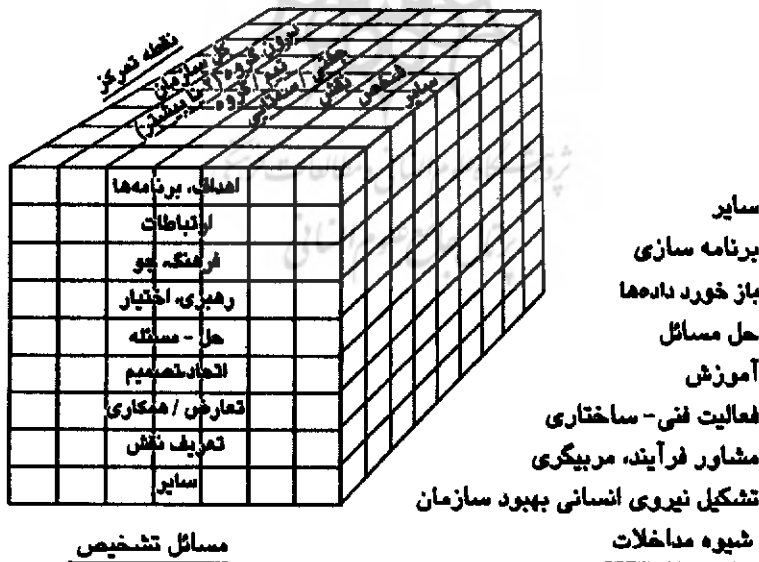
مداخله

مرحله پنجم در تغییر توسعه سازمان مداخله است. مداخله شامل اجرای برنامه عملی و مرحله‌ای است که در آن تغییر مورد نظر انجام می‌شود. مداخلات بهبود سازمان ممکن است در نظم مسائلی که باید حل کرد، و اینکه چه کسی، یا چه چیزی باید حل شود، و چگونه تغییر باید اجرا شود، تفاوت داشته باشند.

همچنین هنگامی که چنین مسائلی مورد نظر است، اصطلاح علمی ویژه‌ای به کار گرفته می‌شود: مسائلی را که باید حل کرد «مسائل تشخیص»، فرد یا افرادی را که باید تغییر یابند «نقطه توجه»، و نحوه‌ای را که مداخله بهبود سازمان اجرا می‌شود «شیوه اجرا» می‌نامند. در دهه هفتاد میلادی یک الگوی کارآمد قابل استفاده برای مشاوران طراحی گردید که آن را مکعب بهبود سازمان (شوماک و مایلز، ۱۹۷۱) نامگذاری کردند و هنوز هم به صورت گسترده‌ای از آن استفاده می‌شود. به شکل شماره ۲ نگاه کنید.

ارزیابی

ششمین مرحله از مراحل بهبود سازمان، ارزیابی است. دو شیوه ارزیابی مشتمل بر ارزیابی پیشرفت مداخله چنانکه اتفاق می‌افتد و ارزیابی نتایج کلی حاصل از مداخله مورد نیاز است.



شکل شماره ۲- مکعب بهبود سازمانی: شمائی برای طبقه بندی مداخلات بهبود سازمانی
 مأخذ: (شوماک و مایلز، ۱۹۷۱).

ارزیابی نتایج کلی حاصل از مداخله، زمانی است که مشاور آماده جدا شدن از سازمان است و اجازه می‌دهد تغییر بوسیله حمایت اعضای تعیین شده ادامه یابد. برای ارزیابی نتایج کلی حاصل از مداخله، مشاور می‌تواند سئوالات خاصی بشرح زیر بنماید:

- ۱ - چه تغییراتی حاصل شده است؟
- ۲ - تا چه اندازه برنامه اجرا به صورت موفق پیاده‌سازی شده است؟
- ۳ - چه ارقام ریالی در نتیجه تغییرات، صرفه‌جویی و یا اندوخته شده است؟
- ۴ - آیا زمان و هزینه تخمین زده شده با مقادیر واقعی تفاوت دارد؟
- ۵ - تا چه اندازه نارضایتی‌های نیروی انسانی کاهش یافته است؟

پذیرش

پذیرش هفتمین مرحله از مداخلات بهبود سازمان است و آن را می‌توان به صورت فرایند پایدار سازی تغییر تعریف نمود. در طی مرحله پذیرش، مشاور بهبود سازمان سعی می‌کند تا یک تلاش بهبود مستمر را درون سازمان همراه با حصول اطمینان از تعهد مدیران عالی و دیگران در استمرار تلاش تغییر و توجه خاص به زمینه‌هایی که ممکن است لغزش داشته باشد (لغزش به معنای باز گشت به حالت اول) به وجود آورد. این مرحله یک تلاش واقعی در امر تغییر است، زیرا تغییر باید در فرهنگ، سنتها و مراسم سازمان ایجاد و نهادینه شود، البته اگر به تغییر تن داده شود.

انفصال

هشتمین و آخرین مرحله مداخله بهبود سازمان، انفصال مشاور از سازمان است. درست قبل از این مرحله، مشاور بایست مناسب بودن زمان را برای ترک سازمان بررسی نماید. به طور کلی، نکته‌ای وجود دارد که استمرار کمک در تسهیل کردن تغییر می‌تواند ثمربخش نباشد، زیرا سازمان را به مشاور متکی می‌کند.

در این مرحله، مشاور در مورد فرایند تغییر به سازمان باز خورد می‌دهد و آن را از وجود پیشرفته‌ها تا این زمان آگاه می‌سازد. مسؤولیت برای پیشرفت مستمر به سازمان واگذار می‌شود. در نهایت مشاور شرایط مناسب و نامناسب را روشن می‌سازد و ممکن است برای حمایت‌های بیشتر دوباره دعوت شود.

خلاصه

سازمانهای امروزی در محیطهایی پر شتاب و تغییر فعالیت می کنند. کارائی و اثر بخشی این سازمانها وابسته به واکنش در مقابل تغییرات محیطی است و در صورتی می تواند بقاء و استمرار خود را حفظ کنند که به سرعت تغییرات محیط سازمان، تغییرات درون سازمانی بوجود آورند. چنین معنا و مفهومی نه تنها برای سازمانهای خصوصی کسب و کار صادق است، بلکه برای سازمانهای دولتی- خدماتی که نقش عمدهای را در شکل دهی فعالیت های اقتصادی، اجتماعی سیاسی و غیره در جامعه بر عهده دارند نیز صادق می باشد. یکی از عوامل هرگونه تغییر و بهبود و بازسازی سازمان الگوها یا مدلها هستند. که از میان آنان مدل پژوهشی علمی زیر بنای فکری اکثر مشاوران توسعه مدیریت برای بهبود و بازسازی در مقابل تغییرات محیطی است. این مدل دارای هشت مرحله ورود، آغاز، ارزیابی و بازخورد، برنامه ریزی اجرائی، ارزیابی، پذیرش و ترک سازمان است که در صورتی که بنحو درست و مستمر از آن بهره برداری شود، ایجاد تغییر در سازمان آسان و روان تر انجام می شود.

منابع و مأخذ

- برومند، زهرا. (۱۳۷۳). بهبود و بازسازی سازمان، فنون علم رفتاری برای بهبود سازمان. تهران: نشر هور.
- زمردیان، اصغر. (۱۳۷۷). مدیریت تحول: استراتژیها، کاربرد و الگوهای نوین. چاپ دوم، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- تسلیمی، محمد سعید. (۱۳۷۶). مدیریت تحول سازمان. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی.
- طبری لاری، مسعود. (۱۳۷۷). مدیریت تغییر و تحول سازمانی: سازمانهای خود نوساز. مشهد: انتشارات درخشش.
- Beer, M. (1980). Organization change and development: A system view. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Bell, C., & Zemeke, R. (1992). On- target feedback. Training, 29(6), pp. 36- 38,44.

- Burke, W. (1982). Organization development: Principles and practices. Boston: little Brown & Co.
- Carey, A., & Varney, G. (1983). Which skills spell success in OD? Training and Development Journal, 37(4), pp. 38-40.
- Egan, G. (1985). Change agent skills in helping and human service settings. Pacific Grove, CA: Books / Cole.
- Egan, G. (1985a). Change agent skills: Assessing and designing excellence. San Diego, CA: Pfiffer & Company.
- Egan, G. (1988b). Change agent skills: Managing innovation and change. San Diego, CA: Pfiffer & Company.
- Eubanks, J., Marshall, J., & O'Driscoll, M. (1990) . A competency model for OD practitioners. Training and Development Journal, 44(11) pp. 85-90.
- Fagenson, E., & Burke, W. (1990). The activities of organizations development practitioners at the turn of the decade of the 1990s. Group and Organization Studies, 15(4), pp. 366-680.
- French, w. , & Bell, C. , Jr. (1990) , Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement (4th ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Greetz, C. (1973). The interpretation of cultures. New York: Basic Books.
- Mclean, G., & Sullivan, R. (1989). Essential competencies of internal and external OD consultants. Unpublished manuscript.
- Nadler, D. (1977). Feedback and organization development: Using data-based methods. Reading, Ma: Addison-Wesley.