

توسعه سازمانی در شرایط امروز مفهوم، ماهیت و قلمرو

جعفر ترک زاده* - دکتر زهرا صباغیان**

چکیده

پویایی و پیچیدگی روزافزون محیط، شرایط و مقتضیات جدیدی را فراروی سازمانها قرار داده است. این در حالی است که سازمانها به عنوان سیستمهای باز، ناگزیر از ایجاد حداقل تنوع لازم و توسعه قابلیتها و شایستگیهای خود برای پاسخ به اقتضاهای محیطی و تضمین بقا و اثربخشی خویش هستند. توسعه سازمانی با پشتوانه نظری و تجربی در حال تکامل خود، چنین امکانی را به صورت اقتضایی برای سازمانها فراهم می‌آورد. امروزه، توسعه سازمانی با رویکردی کل نگر، راهبردی و یادگیرنده، در چرخه سیستمی متعامل و پویا، به طور دائم به تشخیص و جهت‌گیری راهبردی، طرح ریزی، اجرا و ارزش‌یابی و نهادینه‌سازی تغییرات لازم و مطلوب در گستره سازمان می‌پردازد. بدین سان می‌کوشد، سازمانها را برای پوشش اثربخش در عصر پیچیدگی، توانمند سازد. تحقق این مهم مستلزم گسترش قلمروی مفهومی و عملی توسعه سازمانی، و اساساً اتخاذ رویکردی جدید، ارائه تعریفی نو، و تبیین مجدد ماهیت توسعه سازمانی، متناسب با شرایط و مقتضیات محیط فعالیت آن است.

در این مقاله، پس از بحثی مختصر در زمینه قلمروی مفهومی و عملی جدید توسعه سازمانی، بر اساس تحلیل محتوای تعاریف جمعی از صاحب‌نظران و نویسندگان مطرح در این حوزه در یک دوره 40 ساله، و در فضای مفهومی و عملی جدید توسعه سازمانی، تعریف کارکردی جامع تری از آن ارائه شده و به اختصار تبیین شده است. در ادامه، ماهیت توسعه سازمانی به عنوان یک چرخه سیستمی، راهبردی و پویای تولید ارزش برای سازمان، به طور موجز تبیین شده است. غایت مطلوب این تلاش، تولید مستمر یک ارزش حیاتی برای سازمان است: توانمند سازی سازمان برای ارائه پاسخی مناسب به شرایط و اقتضاهای محیطی و درونی، و تضمین موفقیت، بقا و توسعه خود.

کلید واژه‌ها: توسعه سازمانی، تعریف توسعه سازمانی، قلمروی توسعه سازمانی، ماهیت توسعه سازمانی

* دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی

** استاد مدیریت آموزش عالی و آموزش بزرگسالان دانشگاه شهید بهشتی

مقدمه

جهانی شدن و انقلاب اطلاعات، به عنوان ویژگیهای اصلی عصر حاضر، موجب پدیدار شدن شرایط و اقتضاهای ویژه‌ای در جوامع و سازمانها شده‌اند. پارادایمها و فرهنگها تغییر یافته‌اند، محیط بسیار پویا و پیچیده شده و رقابت در زمینه‌های متفاوت تشدید شده است. پاسخ به پویایی‌ها و اقتضاهای چنین تغییراتی، مستلزم نوآوریهای ویژه‌ای، خصوصاً در عرصه سازمان و مدیریت است. از همین روی، ویژگیهای سازمانهای قرن بیستم، دیگر تغییر یافته‌اند و سازمانهای قرن جدید، ویژگیهای دیگری دارند.

سازمانهای قرن بیستم از ویژگیهایی به این شرح برخوردار بودند: ثبات و پیش‌بینی‌پذیری، اندازه و مقیاس، رهبری از بالا به پایین، کنترل به وسیله مقررات و سلسله مراتب، اطلاعات حفاظت شده، تحلیل‌های کمی، نیاز به اطمینان، یکپارچگی عمودی، تمرکز بر سازمان درونی، مزیت نسبی و ظرفیت رقابت فقط برای بازارهای (شرایط) روز. اما سازمانهای قرن بیست و یکم چنین ویژگیهایی را نشان می‌دهند: تغییر گسسته، سرعت و پاسخ‌گویی سریع، رهبری همگانی، انعطاف‌پذیری بسیار زیاد، کنترل به وسیله چشم‌انداز و ارزشها، اطلاعات مشترک، خلاقیت و شهود، تحمل ابهام، فعالیتهای فراکنشی و کارآفرینانه، یکپارچگی مجازی، تمرکز روی محیط رقابتی، جست‌جوی دائم مزیت‌های رقابتی و خلق بازارهای (شرایط) آینده [27:110].

ملاحظه می‌شود که تفاوتها چیزی بیشتر از اندازه یا حوزه فعالیت سازمانهاست. در واقع، سیستم کنترل و مدیریت سازمانها و به عبارت دیگر، سیستم راهنمای پیشبرد آنها تغییر یافته است؛ تغییری که متضمن تغییر فرهنگ، راهبرد، ساختار و رویه‌ها و الگوهای کاری سازمانی است؛ تغییراتی که برای پاسخ به تقاضاهای محیط سریع‌تر در حال تغییر، پویا و پیچیده سازمانهای امروزی لازم‌اند.

روابط متقابل با محیط برای کارکرد سیستم باز ضرورت دارد و از این لحاظ، هر سازمانی به محیط خود وابسته است. البته "اینکه بگوییم سیستمی باز است، بدین معنی نیست که صرفاً درگیر تبادل با محیط است، بلکه یعنی این تبادل عامل اساسی و زیربنایی بقای سیستم است" [1:139]. در واقع، سازمان به عنوان سیستم باز، در محیط خود معنا و بقا می‌یابد. لذا لازم است و ایجاب می‌کند که بتواند با محیط خود متناسب شود و راهبردهای متناسبی را برای پرداختن به فشارهای دریافت شده از آن ناحیه اتخاذ کند. اما یک ملاحظه اساسی نیز در این میان مطرح است: سیستمهای باز در معرض قانون "تنوع محدود" هستند. یعنی هر سیستم، بیشتر از محیطی که در آن قرار گرفته است، تنوع نشان نخواهد داد و از طرف دیگر، باید از حداقل تنوع لازم نیز برای بقا برخوردار باشد. بنابراین، سازمان باید تنوع لازم را در خود ایجاد کند و حتی با گسترش آن، و با تأثیر متقابلی که بر محیط می‌گذارد، موجب توسعه تنوع محیط خود شود. به عبارت دیگر آن‌طور که ادگار مورن¹، صاحب‌نظر بین‌رشته‌ای فرانسوی مطرح می‌سازد، با این کار از طریق "خود - بوم - سازمان‌دهی"²، موجبات توسعه مستمر خود و محیطش را فراهم آورد [3 and 4].

تنوع‌بخشی، برای پوشش دادن به اقتضاها و ایجابهای محیطی ضروری است. اما اینکه تنها به طور تحلیلی گفته شود، تنوع همان چیزی است که سازمان نیاز دارد، کافی نیست، بلکه مجموعه اقدامات طرح‌ریزی شده‌ای برای نیل به این مقصود ضرورت دارد. تنوع به سازمان اجازه می‌دهد که در دست‌یابی به یک مزیت رقابتی پایدار در محیط سریع‌التغییر بهتر عمل کند. برای دست‌یابی به این مزیتها، مهم است که تنوع بخشی به نحو مناسب و کاملی در یک روش کل‌نگرانه، سیستمی و

1. Edgar Morine
2. Autø cho-Organizing

طرح‌ریزی شده اجرا شود. این می‌تواند به بهترین وجه به وسیلهٔ بکارگیری یک رویکرد "توسعه سازمانی" تحقق یابد [7].

به بیانی دیگر می‌توان گفت، سازمانها و اعضایشان در عصری از تغییر پیوسته و در عین حال گسسته هستند. آنها برای پاسخ فعال به محیط متغیر و اقتضاهای آن ناچارند، قابلیت‌ها و شایستگیهای خود را توسعه دهند. این توسعه می‌تواند به سه صورت بازسازی، نوسازی و یا ایجاد قابلیت‌ها و شایستگیها به عمل آید که در هر حال، به "بازسازمان‌دهی" سازمان و توان آن در جهت اثربخشی و موفقیت منجر می‌شود. توسعه سازمانی، با پشتوانه نظری و عملی خود - که طی زمان در بوته تجربه سازمانها و کارورزان متفاوتی آزمون شده و رشد و توسعه یافته - امکان تحقق چنین توسعه‌ای را به گونه‌ای طرح‌ریزی شده و نظام‌مند برای سازمانها فراهم می‌آورد.

پژوهشهای بسیاری بر کارآمدی توسعه سازمانی و رویکردها و مداخله‌های نوین آن در توانمندسازی انواع سازمانها (انتفاعی و غیر انتفاعی، بازرگانی، آموزشی و...) برای نیل به اثربخشی و سلامت سازمانی، صحنه گذاشته‌اند [1, 6, 11, 15, 21, 22, 25, 26, 27, 31]. به علاوه، مشابهت اعمال و اقدامات توسعه سازمانی در فرهنگها و کشورهای متفاوت [23] و نیز مشابهت نزدیک ادراکات و حتی ارزشهای کارورزان زن و مرد حوزه توسعه سازمانی [32] در برخی پژوهشها تأیید شده است. لذا سازمان‌های متفاوت در هر جا که باشند، می‌توانند الگوی "تغییر طرح‌ریزی شده برای حل مشکلات، یادگیری از تجربیات، سازگارشدن با تغییرات محیطی، بهبود عملکرد خود، و اثرگذاری روی تغییرات آینده را به کار گیرند" [17:27].

قلمروی مفهومی و عملی توسعه سازمانی

توسعه سازمانی رشته‌ای علمی - کاربردی و در حال تکامل و تلاشی اقتضایی است که قلمروی واقعی آن، معادل کاربرد عملی دانش سازمانهاست. به همین دلیل متناسب با تکوین یا پدیدار شدن چالشهای سازمانی و مدیریتی، توسعه یا تحول پارادایمهای حاکم در حوزه سازمان و مدیریت، و نیز در پاسخ به مسائل یا موقعیتهای خاص سازمانی که در آن به کار گرفته می‌شود، گستره متنوعی از مفاهیم و روشها را برای تغییر طرح‌ریزی شده سازمانها را دربرمی‌گیرد. از طرف دیگر، رشد بی‌شمار رویکردها و فنون نوین، مرزهای این حوزه علمی را تا حد زیادی محو و نامشخص و توصیف آن را مشکل می‌سازد [16,19 and 20]. با وجود این، مفهوم توسعه سازمانی در ادبیات علوم رفتاری (مدیریت)، معنای بیش و کم ویژه‌ای می‌دهد [19] و کلیت مفهومی و عملی خاصی را به ذهن متبادر می‌سازد.

توسعه سازمانی به زعم اکثر قریب به اتفاق صاحب‌نظران این حوزه، رویکرد عملی سیستمی برنامه‌ریزی شده‌ای برای تغییر سازمان است که از نظر آرگریس^۱ (1971)، ملاحظه اساسی یا به عبارت دیگر قلب آن، فعال‌سازی، نوسازی و حیات‌بخشی مجدد سازمان با بهره‌گیری از منابع انسانی و فنی سازمان است [19:18]؛ آن‌گونه که "به ایجاد تحول در شخصیت و هویت سازمان منجر شود" [2:18] و رفتار و عملکرد آن را در راستای اثربخشی، عملکرد و کیفیت بالاتر زندگی کاری متحول سازد [16]. در این فرایند، مشارکت اعضای سازمان به عنوان یک ارزش مرکزی [19 and 24]، و تحقیق عملی^۲ و یادگیری عملی^۳، به عنوان روشهای اساسی برای اقدام و تغییر به کار گرفته می‌شوند و دانش جدیدی درباره سازمانها و تغییر سازمانی تولید می‌کنند [11].

1. Argyris

2. Action Research

3. Action Learning

تمرکز توسعه سازمانی در جریان تکامل آن و به اقتضای ایجابهای ناشی از نوپداینها و پیچیدگی روزافزون محیط و رقابت سازمانها برای بقا و توسعه، تغییر یافته است. امروزه تمرکز توجه و عمل توسعه سازمانی به فراتر از فرایندهای اجتماعی محدود بین افراد و گروهها (تمرکز اولیه آن) و به سوی راهبردها، ساختارها، فرایندها و تعاملات کل سازمان، روابط سازمان و محیط، یادگیری سازمانی [11] و حتی تغییرات عمیق و انقلابی در چشم انداز، باورها و مقاصد سازمان و به تبع آن، سایر اجزای سازمان کشیده شده است [17 and 28]. از حالت اخیر به عنوان "تحول سازمانی"¹ و نسل دوم توسعه سازمانی یاد شده است [20 and 28]. به علاوه، توسعه سازمانی دیگر فقط "مشکل محور" نیست، بلکه لازم است "فرصت محور" هم باشد [19:114 and 20] تا بتواند، با کشف و بهره‌برداری از فرصتها، نقش خود را در بهبود سازمان و در جهت ارتقای سطح اثربخشی و کیفیت آن، به نحو بهتری ایفا کند.

البته توسعه سازمانی به معنی انجام هر کاری برای بهتر کردن سازمان نیست. فرنچ² و همکارانش (2005)، با تأکید بر این نکته مهم، حدود قلمروی توسعه سازمانی را چنین مشخص کرده‌اند: "توسعه سازمانی مجموعه قدرتمندی از مفاهیم و فنون برای بهسازی اثربخشی سازمانی و نیکبودی³ افراد است که ریشه‌های آن در علوم رفتاری است و در آزمایشگاه دنیای واقعی سازمانها آزمون شده است. توسعه سازمانی به فرصتها و مشکلات مربوط به بهسازی پویاییهای انسانی و اجتماعی در سازمانها می‌پردازد. توسعه سازمانی از فنون مداخله، نظریه‌ها، اصول و ارزشهایی تشکیل شده است که چگونگی اجرای تلاشهای تغییر طرح‌ریزی شده و رسیدن به موفقیت در سازمانها را نشان می‌دهد" [20].

1. Organization Transformation

2. French

3. Well-Being

این فرایند تغییر طرح ریزی شده در سازمانها واجد ویژگیهای مندرج در جدولی 1 است [17 and 20].

جدول 1: ویژگیهای ماهوی توسعه سازمانی

ماهیت تلاشها و برنامه‌ها:	درازدت، برنامه‌ریزی شده، در گستره (تمام) سیستم
ماهیت فعالیتهای تغییر:	به‌کارگیری مداخلاتی از علوم رفتاری با ماهیت آموزشی
آماج فعالیتهای تغییر:	انعکاسی، خودارزیابی، یادگیری و خودفرمانی جهت داده شده به سوی سیستمها و فرایندهای انسانی و اجتماعی سازمانها در سطوح فردی، گروهی و ساختار، راهبرد و فرهنگ کل سازمان
خروجیهای مطلوب فعالیتهای تغییر:	تغییراتی که به بهبود توانایی سازمان برای سازواری ¹ و سازگاری ² ، مشکل‌گشایی و خودنوسازی.
نتیجه مطلوب برنامه:	بهبود اثربخشی و سلامت سازمان

توسعه سازمانی برای نیل به مقصد خود که همانا اثر بخشی و سلامت سازمان (به عنوان یک سیستم باز) است، می‌باید با رویکردی باز، وسیع و همه‌جانبه‌نگر به

-
1. Adopt
 2. Cope

موضوع بنگرد و ابعاد متفاوت فردی، اجتماعی، ساختاری، فناوری و سیاسی سازمان را در تعامل با همدیگر در نظر گیرد. این نکته مهم خصوصاً باید در گردآوری داده‌ها، و تشخیص و ارائه بازخورد، ملحوظ نظر و عمل باشد. در همین راستا، هم‌چنان که یکی از صاحب‌نظران اخیر توسعه سازمانی، به نام بونسترا¹ مطرح می‌سازد، امروزه تمرکز توسعه سازمانی، به فراتر از فرایندهای اجتماعی که عمدتاً بین افراد و گروهها رخ می‌دهد، به سوی راهبردها و طرح‌ریزی و بهسازی اجزای متشکله کل سازمان سوق پیدا کرده است [11]. به همین دلیل، تنوعی از مفاهیم، روشها، فنون و حتی رشته‌های علوم رفتاری در زمینه‌های متفاوت سیستمها و فرایندهای اجتماعی و انسانی، نظام راهبردی سازمان، روابط بین سازمان و محیط، ساختاردهی سازمان و فرایندهای کاری، یادگیری سازمانی، و کارایی و اثربخشی سازمان را در برمی‌گیرد [11 and 13].

کاسیوپ² (2000) عقیده دارد که توسعه سازمانی، گستره‌ای از موارد کلی و مفهومی تا معین و فردی، عینی تا کیفی، و اجزا تا روابط را در بر می‌گیرد. از ترکیب این موارد در قالب یک ماتریس (شکل 1)، می‌توان یک "مدل تحلیلی" برای شناخت قلمروی مفهومی و عملی توسعه سازمانی و "طبقه‌بندی اقدامات" مربوطه تدوین کرد [13]. این مدل در عین حال می‌تواند در تشخیص وضعیت سازمان و نیازهای توسعه سازمانی آن مورد استفاده قرار گیرد. بدیهی است، در سیستم زنده سازمان، موارد ذکر شده در مدل، دارای ارتباط تعاملی پویایی هستند، بر همدیگر تأثیرات متقابل دارند و در عین حال، متأثر از محیط عمومی سازمان هستند.

1. Boonstra
2. Cacioppe

شکل 1: مدل تحلیلی توسعه سازمانی



تعریف توسعه سازمانی

اشاره شد که توسعه سازمانی رشته‌ای علمی - کاربردی و در حال تکامل است. به علاوه، ماهیتی اقتضایی در عرصه کاربرد و عمل (سازمان) دارد؛ آن‌چنان که برای حل مشکل در زمینه‌ای خاص یا پاسخ به شرایطی که آن را ایجاد می‌کند، و البته در راستای چارچوب نظری و عملی (پارادایم) مدیریتی حاکم، طرح‌ریزی و اجرا می‌شود. بنابراین، مشاهده می‌شود که تعاریف و تعبیر متفاوتی از آن ارائه شده یا می‌شود؛ به گونه‌ای که "می‌توان چنین استنباط کرد که هر مرجعی، بنا به مسئله‌ای که داشته، یا به زعم خود، آن را تعریف کرده است" [33:7]. با این حال، چنین وضعی موجب نشده است که موضوع یا غایت اصلی توسعه سازمانی پوشیده یا مبهم بماند یا فرو گذاشته شود. حتی شاید بتوان ادعا کرد، از اشتراک یا اجتماع تعاریف متفاوتی که ارائه شده‌اند و تأکیدات آنها، می‌توان به تعریف جدید و جامع‌تری رسید.

در ادامه، تعاریف ارائه شده توسط برخی صاحب‌نظران در دوره زمانی شکل‌گیری و تکامل این حوزه علمی، مرور و سپس براساس آنها، تعریف جدیدی جمع‌بندی شده است.

توسعه سازمانی به تلاشی درازمدت برای بهبود قابلیت‌های مشکل‌گشایی یک سازمان، و توانایی آن برای سازگاری با تغییرات محیط بیرونی‌اش به کمک مشاوران علوم رفتاری درونی یا بیرونی، یا عوامل تغییر - که گاهی [حسب نیاز] فراخوانده می‌شوند - اشاره می‌کند [18].

توسعه سازمانی تلاشی است برنامه‌ریزی شده، در گستره سازمان و مدیریت شده از بالا، برای افزایش اثربخشی و سلامت سازمان، از طریق مداخلات برنامه‌ریزی شده در فرایندهای سازمان، با استفاده از دانش علوم رفتاری [9].

توسعه سازمانی، فرایندی است از گردآوری داده‌ها، تشخیص، طرح‌ریزی اقدام، مداخله و ارزش‌یابی در گستره سیستم، به قصد:

1. افزایش هم‌خوانی بین ساختار، فرایند، راهبرد، افراد و فرهنگ سازمانی؛
2. توسعه راه‌حلهای سازمانی جدید و خلاقانه؛
3. توسعه ظرفیت خودنوسازی سازمان.

توسعه سازمانی از طریق همکاری جمعی اعضای سازمان با یک عامل تغییر، با استفاده از تئوری، تحقیق و فناوری علوم رفتاری تحقق می‌یابد [10].

توسعه سازمانی، فرایند طرح‌ریزی شده تغییر در فرهنگ سازمان از طریق کاربرد، فناوری، تحقیق و تئوری علوم رفتاری است [12].

توسعه سازمانی تلاشی است مورد حمایت مدیریت ارشد و دراز مدت، برای بهبود فرایندهای مشکل‌گشایی و نوسازی سازمان، به ویژه از طریق یک تشخیص مؤثرتر و دسته‌جمعی و مدیریت فرهنگ سازمانی - با تأکید ویژه روی تیمهای کاری رسمی، تیمهای حاضر و فرهنگ بین گروهی - با کمک یک مشاور یا

تسهیل‌گر و استفاده از تئوری و فناوری علوم رفتاری کاربردی در خلال تحقیق عملی [19].

توسعه سازمانی، مجموعه‌ای از تئوریها، ارزشها، راهبردها و فنون علوم رفتاری است که به سوی تغییر برنامه‌ریزی شده ترتیبات کاری سازمانی، با توجه به ایجاد تغییرات شناختی در اعضای سازمان، هدف‌گیری شده است تا به تغییرات رفتاری و از این طریق، ایجاد تناسبی بهتر میان قابلیت‌های سازمان و تقاضاهای محیطی فعلی آن، و یا ترویج و پیشبرد تغییرات مهیا کننده سازمان برای تناسب بهتر با محیط‌های آینده پیش‌بینی شده، منجر شود [28].

توسعه سازمانی کاربرد دانش علوم رفتاری در گستره سیستم برای توسعه برنامه‌ریزی شده و تقویت راهبردها، ساختارها و فرایندهای سازمانی برای بهبود اثربخشی سازمان است [17 and 30].

توسعه سازمانی فرایندهایی برای توسعه ساختارها، فرهنگ و سیستم‌های مدیریتی سازمانی برای ارتقای تحقق اهداف سازمانی، به ویژه با توجه به تواناسازی سازمان برای تغییر است [34].

توسعه سازمانی فرایند کاربرد دانش علوم رفتاری در گستره سیستم برای تغییر و توسعه برنامه‌ریزی شده راهبرد، طرح‌ریزی اجزا و فرایندهایی است که سازمانها را قادر می‌سازد، اثربخش باشند [16].

تعاریف بالا نمونه‌هایی هستند از تعاریفی که توسط پیشگامان، صاحب‌نظران و یا نویسندگان مطرح این حوزه علمی در یک دوره زمانی حدوداً 40 ساله درباره توسعه سازمانی بیان شده‌اند. این تعاریف، ابعاد و کانونهای توجه و تمرکز توسعه سازمانی طی زمان را تا حد زیادی نشان می‌دهند. با استفاده از آنها می‌توان، ابعاد توصیفی توسعه سازمانی را به شرح تابلوی 2 خلاصه کرد.

تابلوی 2. برخی ابعاد توصیفی توسعه سازمانی براساس تعاریف ارائه شده

ابعاد	عبارات بیان شده در تعاریف
■ ماهیت	تلاش / فرایندی کاربردی
■ ویژگیها	درازمدت، هدف گیری شده، برنامه ریزی شده، مدیریت شده، در گستره سیستم، مورد حمایت مدیریت ارشد
■ موضوع	هم خوانی راهبرد، ساختار، فرایندها، سیستمهای مدیریتی، افراد و فرهنگ سازمانی، و بهبود قابلیتهای مشکل گشایی، توسعه راه حلها، خلاقانه، توسعه ظرفیت خودنوسازی، توانایی سازگاری با تغییرات محیط
■ روشها	کاربرد دانش (تئوری، تحقیق و فناوری) علوم رفتاری، تحقیق عملی، تغییرات شناختی (باورها، نگرشها، ارزشها) که به تغییرات رفتار منجر می شود، تغییر ترتیبات کاری سازمان، تغییر و توسعه راهبردها و ساختارها، طرح ریزی اجزا و فرایندها، تواناسازی سازمان برای تغییر
■ منظور	تناسب بهتر میان قابلیتهای سازمان و تقاضاهای محیطی حال و آینده، و اثربخشی و سلامت سازمان
■ یاران	همه اعضای سازمان، مشاور یا عامل تغییر (در صورت لزوم)

حال می توان براساس مندرجات تابلوی 2، تعریف کارکردی جامع تری از توسعه

سازمانی به شرح زیر ارائه کرد:

توسعه سازمانی، فرایندی کاربردی، نظام مند و مستمر در گستره سیستم است که می کوشد، مبتنی بر دانش علوم رفتاری و با بهره گیری از راهبردها و فنون آن، تغییرات شناختی، فرهنگی و "ساختاری- فرآیندی" سازمان را به گونه ای ایجاد و هدایت کند که به تواناسازی سازمان برای جهت گیریهای راهبردی کارآمد،

مشکل‌گشایی خلاق و خودنوسازی اثربخش، متناسب با تغییرات و اقتضائات حال و آینده محیط، در راستای تضمین و بهبود اثربخشی و سلامت سازمان بیانجامد. از تعریف فوق چنین بر می‌آید که توسعه سازمانی، اساساً رویکردی هنجاری و رفتاری به تغییر و بهبود سازمان است که از زاویه رویکرد سیستمی به این موضوع می‌نگرد و در عمل به آن می‌پردازد. به علاوه، فرایندی نشأت گرفته از داده^۱ است. در واقع، تشخیص و مداخلات آن مبتنی بر داده‌های رفتاری هستند که در فرایند تحقیق عملی گردآوری می‌شوند. "به وسیله داده‌ها، مسائل کشف و ظاهر می‌شوند، انرژی (برای حرکت) به وجود می‌آید و تغییر آغاز می‌شود. به علاوه، به کمک آنها اطمینان حاصل می‌شود که اقدام یا وضعیت موردنظر واقع می‌شود و تغییر موردنظر تحقق می‌یابد" [22-33:21].

توسعه سازمانی اصولاً پاسخی به تغییر و اقتضائات ناشی از آن است. این پاسخ ممکن است واکنشی، فعال یا فراکنشی^۲ باشد. "پاسخ واکنشی"، پاسخ به تغییرات حادث شده گذشته تا حال، و اقتضائات ناشی از آن است. "پاسخ فعال" به معنی همراهی هم‌زمان با تغییراتی که حادث می‌شوند و اقتضائات آن است. و منظور از پاسخ "فراکنشی"، پیش‌نگری شرایط و تغییرات آینده و آمادگی پیش‌گستر برای سازگاری مثبت با آن و حتی تحت نفوذ قرارداد آن است. در هر حال، به دلیل پویایی، پیچیدگی و استمرار تغییرات، توسعه و تغییر سازمانی نیز اصولاً از حیث شکل‌گیری، اقدام و تحقق، حالتی مستمر، چندوجهی و تکاملی می‌یابد.

در واقع، هر تغییر یا تحولی می‌تواند ریشه‌ها، ابعاد و آثار متعدد و متنوعی داشته باشد و تغییرات یا تحولات دیگری را در پی آورد. مورن (1374) این پویایی و پیچیدگی نهفته در آن را در قالب یک گزاره ساده، چنین بیان می‌کند: "تحولات بر مبنای تحولات بنا می‌شوند" [3]. لازم است این نکته مهم به عنوان یک ملاحظه یا

1. Data-Driven
2. Proactive

اصل کلیدی در کلیه تلاشهای توسعه سازمانی، نظیر: تشخیص، جهت‌گیری، طرح‌ریزی، اجرا، ارزش‌یابی، نهادینه‌سازی و مانند آن مدنظر قرار گیرد. بدیهی است، تحقق عملی توسعه در سازمان - به عنوان پاسخی مناسب به شرایط تغییر- قبل از هر چیز مستلزم درک سازمان از وضعیت خود و نیازمند تلاشی همه‌جانبه مبتنی بر وضعیت و متناسب با آن است. و نهایتاً اینکه قابلیت سازمان برای توسعه عمدتاً اکتسابی است. سازمان می‌تواند با تمهیداتی، قابلیت‌ها و شایستگی‌های لازم برای توسعه مستمر را در خود ایجاد کند.

ماهیت توسعه سازمانی

بر اساس آنچه گفته شد، توسعه سازمانی، امروزه در پی افزایش اثربخشی و سلامت حال و زمینه‌سازی برای تضمین آینده سازمان است. تلاش می‌شود این مقصد مهم از طریق بهسازی مستمر تناسب و سازگاری درونی سیستم، و افزایش قابلیت‌ها و شایستگی‌های آن برای سازگاری مثبت با شرایط حال و آینده محیط و پاسخ مناسب به مقتضیات آن، تحقق یابد. در واقع، هم‌چنان که صاحب‌نظری به نام آندرسون¹ (2000) مطرح می‌سازد، ارزش اصلی توسعه سازمانی، ایجاد تغییرات مثبت، پایدار و با کفایتی است که افراد، تیم‌ها و سازمانها را قادر به تحقق تمام پتانسیلها و مشارکت فعال خود در موفقیت مؤسسه می‌سازد [7-6:8]. اما این تغییرات چگونه اتفاق می‌افتند؟ به عبارت دیگر، این فرایند تغییر چه ماهیتی دارد؟ به تدریج و در جریان توسعه و پیشرفت حوزه علمی - کاربردی توسعه سازمانی، دیدگاه‌های صاحب‌نظران و نویسندگان این حوزه نیز درباره آن به نوعی تکامل یافته است. بدین معنی که در سالهای پیشین، به توسعه سازمانی به عنوان فرایندی خطی یا مجموعه گام‌های مجزایی که برای رسیدن به یک مقصد معینی باید در قالب یک

1. Anderson

طرح یا برنامه طی شود، نگریسته می‌شد [برای مثال ر.ک: 104-97: 5]. اما این دیدگاه تدریجاً اصلاح شد و به توسعه سازمانی به مثابه یک فرایند - و تلاش - مستمر و نه فقط مجموعه مراحل یا اجزای مجزا نگریسته شد [برای مثال ر.ک: 63-61: 19]. در ادامه این روند تحولی، بر الگوی سیستم باز و اتخاذ رویکرد راهبردی در تشخیص وضعیت، طرح ریزی و اجرای تغییر و ارزش‌یابی و نهادینه سازی آن تأکید شد [برای مثال ر.ک: 17]. اخیراً به این موضوع به عنوان یک چرخه مداوم بهبود و متشکل از فرایندها یا زیرسیستمهای عملیاتی که در ارتباطی سیستمی و غالباً هم‌زمان با هم عمل می‌کنند، نگریسته می‌شود. از جمله صاحب‌نظرانی که از این منظر به توسعه سازمانی نگریسته‌اند، می‌توان به کاسیوپ (2000) و آندرسون (2000) اشاره کرد.

کاسیوپ (2000) مبتنی بر تعریفی که از "توسعه" ارائه کرده، توسعه سازمانی را چرخه‌ای مستمر از تمایز، شناسایی و یکپارچگی دانسته است. از نظر او، "توسعه عملاً موقعی رخ می‌دهد که سیستم به سمت سطح بالاتری در طیف آگاهی و هوشیاری¹ حرکت می‌کند" [13:111]. در هر مرحله از توسعه، سیستم باید فرایند تمایز و در عین حال یکپارچه را طی کند. در این فرایند، سیستم به سوی سطح جدیدی از آگاهی تکامل می‌یابد و هر سطح شروعی است برای حرکت فراتر از آن و تمایز جدید سیستم. و البته سیستم به هر سطحی که می‌رسد، باید خود را در آن سطح مستقر کند و کلیت سیستم را متناسب با آن یکپارچه سازد [13]. و این چرخه مبتنی بر نیروی محرکه "آگاهی" به همین صورت می‌تواند استمرار و تداوم یابد.

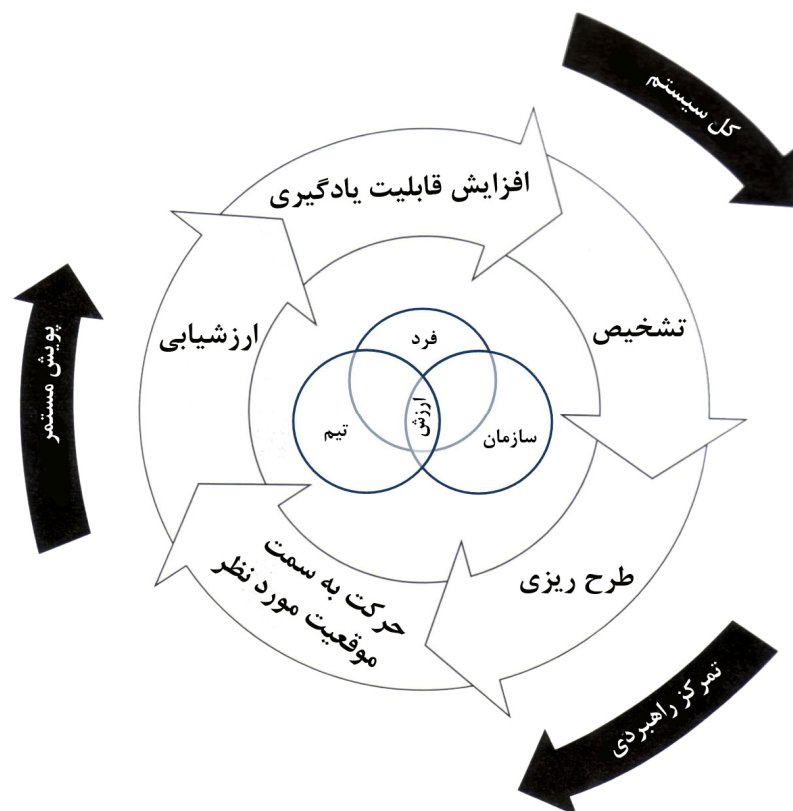
بر این اساس، کاسیوپ مطرح می‌سازد که برای حرکت سازمان به سطح بالاتر توسعه، باید سیستم به طور هم‌زمان در وضعیت فعلی خود متمایز شود و ویژگیهای سطح بعدی، شناسایی و مشخص شود. به عبارت دیگر، در ضمن حرکت مستمر

سیستم به سمت تکامل و توسعه (تمایز)، وضع موجود و مطلوب و شکاف آنها و البته جهتی که باید به سمت مطلوب اتخاذ شود، تشخیص داده می شود. سپس بر این مبنا، اقدامات لازم در هر یک از ربعهای توسعه سازمانی (ر.ک: شکل 1) [13] برای کمک به این حرکت توسعه‌ای، تعریف و انجام می شود. این ربعها (حوزه‌ها) عبارت‌اند از: اثربخشی سازمان، فرهنگ سازمانی، کارایی و نیکبودی شخصی. طرح‌ریزی و انجام این اقدامات باید با رعایت اصل یکپارچگی به عمل آید؛ به گونه‌ای که نهایتاً سیستم به صورتی یکپارچه توسعه یابد.

کاسیوپ توسعه سازمانی را به صورت یک کل یکپارچه به تصویر کشیده است که مبتنی بر ارتقای مستمر سطح آگاهی سیستم، استمرار می یابد. در این جریان مداوم، هر یک از اجزای چرخه یاد شده (تمایز، شناسایی و یکپارچگی) در ارتباط تعاملی و عمدتاً به صورت هم‌زمان عمل می کنند.

آندرسون (2000) نیز به توسعه سازمانی به مثابه یک چرخه تولید ارزش نگریسته و روی ارزش به‌عنوان هسته مرکزی آن تأکید کرده است. البته او ارزش را به مفهوم کارکردی و اقتصادی آن در نظر گرفته است و عقیده دارد، سایر اجزای این سیستم حول محور ارزش و تولید آن قرار می گیرند (شکل 2) [8:4]. در این راستا، پنج گام یا کارکرد اساسی برای تولید ارزش کامل در توسعه سازمانی بر شمرده است که به زعم وی می‌توانند به صورت هم‌زمان، ترکیبی و یا حتی به اشکال خلاقانه دیگری، با هم به انجام برسند. مهم آن است که توسعه سازمانی و اجزای تشکیل دهنده آن، به بهترین وجه ممکن یعنی سریع، بهتر و ارزان‌تر، ارزش مورد نظر را ایجاد کنند. توسعه سازمانی هنگامی می‌تواند با این شرایط به ارزش مورد نظر برسد که پاسخی به شرایط متغیر و متحول محیط باشد، کل سیستم (افراد، تیمها و سازمان) را دربرگیرد، تمرکز راهبردی روشنی داشته باشد و کارکردهای تشخیص،

طرح‌ریزی، حرکت به سوی موقعیت مورد نظر¹، ارزش‌یابی و افزایش قابلیت یادگیری سازمان را با کیفیت مطلوبی به‌انجام برساند [8].



شکل 2. چرخه ارزش توسعه سازمانی

به زعم آندرسون، " ارزش " یاد شده، در هر یک از اجزای چرخه ارزش و نیز در نتیجه تعامل آنها، برای سازمان تولید می‌شود: " ارزش در هر یک از گامهای چرخه ارزش، برای سازمان تولید می‌شود. تشخیص، سازمانها را قادر می‌سازد به بینشهای جدیدی در کسب و کار خود دست یازند. طرح‌ریزی یک نقشه معماری تغییر، مفهومی از تصویر بزرگ و چگونگی مشارکت هر واحد زیرمجموعه در

توسعه کل مؤسسه را برای سازمانها فراهم می‌آورد. اجرای تغییر، بهبودهای فراگیری را در سازمان ایجاد می‌کند و نیز مهارت‌های مدیریت اجرای راهبرد، تواناییهای رهبری، و دانش سازمانی را در کسانی که درگیر تغییر بوده‌اند، به وجود می‌آورد. ارزش‌یابی آن‌چه به‌خوبی گذشته و آن‌چه که ضعیف بوده، فرصتهایی را برای پاداش، بازشناسی و یادگیری درسهای ارزشمندی، فراروی سازمان می‌گشاید. افزایش قابلیت یادگیری سازمان ممکن است، بزرگ‌ترین هدیه کل این سیستم باشد" [8: H 12].

ویژگیهای مهم چرخه مطرح شده، رویکرد کل‌نگرانه و پویای آن به فرایند توسعه سازمانی، و قرار دادن آن در یک زمینه پویا، متغیر و متحول محیطی، و تأکید بر تمرکز راهبردی برای پویا اثربخش در شرایط پویایی و پیچیدگی هستند. هم‌چنین، تأکید مشخص روی یادگیری سازمانی در این چرخه پویا، و نهایتاً معطوف کردن کل چرخه و تلاشهایی که در محدوده‌ی آن به انجام می‌رسد، به سمت یک جهت و غایت واحد (تولید ارزش)، از دیگر ویژگیهای ارزشمند و متمایزکننده این الگوست.

نتیجه گیری

امروزه توسعه سازمانی، توسعه و کمال قابل ملاحظه‌ای یافته است. در دیدگاههای اخیر به ماهیت، مقصد، قلمروی کارکردی، و فرایند و اجزای توسعه سازمانی و نیز راهبردها و روشهای آن پویاتر و در عین حال توسعه یافته‌تر نگریسته شده است. این توسعه‌یافتگی، حتی در مفروضات نهفته در این دیدگاهها قابل درک است. در دیدگاههای قدیمی‌تر، به توسعه سازمانی به عنوان کارکردی مجزا با هدف رفع مشکل خاصی (غالباً در حوزه روابط انسانی و اجتماعی) نگریسته شده است که غالباً از بیرون به درون سازمان آورده می‌شود و حد و مرز مشخص و محدودی دارد.

به علاوه، مراحل آن تا حد زیادی مستقل از یکدیگر است و به صورت خطی یا سریالی به هم مرتبط می‌شوند.

اما در دیدگاه‌های جدیدتر، هم‌نوا با ظهور الگوهای سازمانی و پارادایم‌های مدیریتی جدید، به توسعه سازمانی از منظری سیستمی و راهبردی و به عنوان ضرورت بقا و اثربخشی سازمان در محیط پویا و پیچیده امروزی نگاه شده است. از این منظر، توسعه سازمانی دیگر پدیده‌ای که از بیرون به سازمان آورده می‌شود و فقط به دنبال حل مشکل محدودی است، قلمداد نمی‌شود. بلکه کارکرد اساسی سازمانی لازم برای موفقیت سازمان تلقی می‌شود که قلمروی علاقه و نفوذ کارکردی آن، کل سیستم (سازمان) است و حال و آینده را دربرمی‌گیرد. روشن است که پرداختن به چنین امر مهمی، نقش و وظیفه مهم و دائمی مدیریت در سطوح متفاوت سازمان محسوب می‌شود. چون ضرورت انکار ناپذیر و غیرقابل اغماض، بقا و اثربخشی سازمان است و غایت مطلوب مدیریت نیز، در واقع تحقق احسن اثربخشی سازمان است.

به هر روی، امروزه توسعه سازمانی با رویکردی کل‌نگر و راهبردی، مبتنی بر زیرمبایه اساسی آگاهی و هوشیاری¹ در یک چرخه سیستمی متعامل و پویا، به طور دائم به تشخیص و جهت‌گیری راهبردی، طرح ریزی، اجرا، ارزش‌یابی و نهادینه سازی تغییرات لازم و مطلوب در گستره سازمان می‌پردازد. این چرخه، یادگیری سازمانی را موجب می‌شود و در عین حال از آن بهره بسیار می‌برد. غایت 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.

منابع

1. اسکات ، ریچارد. (1374). سازمانها: سیستمهای عقلایی، طبیعی و باز (ج 1). ترجمه حسن میرزایی اهرنجانی و فلورا سلطانی تیرانی. انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. تهران.
2. محمدزاده، عباس. (1379). مدیریت توسعه (تحول سازمان به مثابه استراتژی توسعه). سمت. تهران.
3. مورن، ادگار. (1374). روش: 1. طبیعت طبیعت. ترجمه علی اسدی. سروش. تهران.
4. مورن، ادگار. (1379). درامدی بر اندیشه پیچیده. ترجمه افشین جهاننده. نشر نی. تهران.
5. هاروی، دونالد اف و براون، دونالد ار. (1377). رویکرد تجربی به توسعه سازمان. ترجمه عباس محمدزاده. مرکز آموزش مدیریت دولتی. تهران.
6. Aberiox, Dominique, (2001) Tabasco University: Change Management in a Non-Traditional University Setting; Leadership for 21st Century Learning (Latchem & Hanna), London: Kogan Page, PP. 157-165.
7. Allen, Richards and Kendy A. Montgomery, (2001) Applying an Organizational Approach to Creating Diversity, Organizational Dynamics, Vol. 30, No. 2, PP.149-161.
8. Anderson, Merrill C. 2000, Fast Cycle Organization Development, USA: South- Western Publishing Company, 2000.
9. Beckhard, Richard, What Is Organization Development? Organization Development and Transformation (French et al), USA: Mc Graw Hill Irwin, PP. 12-15.
10. Beer, Michael, Organization 1980, Change and Development: A System View, USA: Goodyear Publishing.
11. Boonstra, Jaap, 2004, Dynamics of Organizational Change and Learning, USA: John Wiley.
12. Burk, Warner, 1982, Organization Development: Principles and Practices, Boston: Little Brown.

13. Cacioppe, Ron, 2000, Creating Spirit at Work: Re-Visioning Organization Development and Leadership, Part I, The Leadership and Organization Development Journal, Vol. 21, No.1, PP. 48-54.
14. Clark, Christine, 2003, Diversity Initiative in Higher Education: A Case Study of Multicultural Organization Development through the Lens of Religion, Spirituality, Faith, and Secular Inclusion; Multicultural Education, Vol. 5, Issue 1.
15. Cummings, Thomas G. 2004, Organization Development and Change: Foundations and Applications, Dynamics of Organizational Change and Learning (Boonstra), USA: John-Wiley.
16. Cummings, Thomas G. and Worley, 1997, Christopher G., Organization Development and Change, 6th ed., USA: South Western College Publishing.
17. French, Wendell L. 1969, Organization Development: Objectives, Assumptions, and Strategies, California Management Review, Vol.12, No.2, PP. 23-34.
18. French, Wendell L. and Bell, Cecil H. 1990, Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement, 4th ed., Prentice-Hall International, Inc.
19. French, Wendell L.; Bell, Cecil H. and Zawacki, Robert A. 2005, Organization Development and Transformation: Managing Effective Change, 6th ed., USA: McGraw Hill Irwin.
20. Ho, Janice I.S. 2000, Managing Health and Performance in Junior Colleges International Journal of Educational Management, Vol. 14, Issue 2, PP. 62-73.
21. Jusela, Gary E. 2005, Meeting the Global Challenge: Building System that Learn on a Large Scale; Organization Development & Transformation (French et al), USA: McGraw Hill Irwin, PP. 243-268.
22. Levin, Morton, 2004, Organizing Change Process: Cornerstones, Methods and Strategies, Dynamics of Organizational Change and Learning (Boonstra), USA: John-Wiley.
23. Lok, Peter and John Crawford, 2000, The Application of a Diagnostic Model and Surveys in Organizational Development, Journal of Managerial Psychology, Vol. 15, No. 2, PP. 108-125.
24. Oaks, Muriel, 2001, Washington State University: A US Rural Land-Grant University Respond It's Changing Environment; Leadership for 21st Century Learning (Latchem & Hanna), London: Kogan Page, PP. 111-119.
25. Phipps, Shelley T. 2000, The System Design Approach to Organization Development: the University of Arizona Model, Library Trends, Vol.5, Issue 3.

26. Porras, Jerry I. and Silvers Robert C. 1991, Organization Development and Transformation, Annual Review of Psychology, Vol.42, PP.51-78.
27. Smither R.; Houston J. and McIntire, S. 1996, Organization Development: Strategies for Changing Environments, New York: Horper Collins.
28. Somerville, Mary M.; Malia E. Huston and Anita Mirijamdotter, 2005, Building on What We Know: Staff Development In Digital Age; The Electronic Library, Vol. 23, No. 4, PP. 480-491.
29. Waclawski, Janine and Church, Allan H. 2001, Organizational Development: A Data-Driven Approach to Organizational Change, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
30. Woodall, Jean and Winstanley, Diana, 1998, Management Development: Strategy and Practice, Oxford and Massachusetts: Blackwell Publishers Ltd.