

توسعه سازمانی و سازمانهای آینده*

دکتر عباس محمدزاده**



مقدمه

روزی در این فکر بودم که در مورد توسعه سازمان در گذشته، حال و آینده چه می‌توان گفت؛ برحسب اتفاق مقاله‌ای را یافتم که در سال (۱۳۶۲) برای ارائه در یکی از دوره‌های آموزشی مدیران عالی تدوین کرده بودم. در این مقاله دو محور مهم به چشم می‌خورد: (۱) توسعه سازمان چیست (۲) توسعه سازمان چگونه در آینده سازمانها نقش ایفاء خواهد کرد. با شگفتی فراوان متوجه شدم که این مقاله در زمان کنونی نیز مفید می‌آید. بنابراین، تصمیم گرفتم برای بحث از گذشته، حال و آینده توسعه سازمان، این مقاله را همراه با توضیحات اضافی ارائه کنم.

*- این مقاله آخرین اثر دوست و همکار از دست رفته ما شادروان دکتر عباس محمدزاده است، روحش شاد و آمرزیده باد.

** - استاد فقید دانشگاه علامه طباطبایی (ره)

الف - نکات کلی

۱- سازمانها، سیستمهای بازی هستند که با محیط خود در تعاملند. یعنی سازمانها، نوعی محصول یا خدمت ارائه می کنند.

۲- با توجه به فن آوری، شرایط بازار، شرایط سیاسی، اقتصادی با دریافت نهادهایی، به پردازش آنها دست می زنند و آنگاه خروجی خود را در قالب اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ارائه می دهند. ممکن است سیستمهای فرعی یک سازمان در محیطهای مختلفی فعالیت کنند.

۳- به علت تغییرات شتابان محیط، سازمانها باید برای رویارویی با تغییر، تواناییهای خود را افزایش دهند. یعنی باید بیاموزند چگونه سریعتر خود را با شرایط متغیر محیطی تطبیق دهند.

۴- باید کارائی و سلامت سازمان را با توجه به نگرش سیستمی ارزیابی کرد. پس از خواندن این نکات کلی دریافتم که در این مدت دو دهه نکات فوق دستخوش اندک تغییراتی شده اند. بی تردید سرعت تغییر افزایش یافته و محیط بسیار پیچیده تر و جهانی تر از گذشته شده که حادثه برج های دوقلوی نیویورک نماد قدرت اقتصادی امریکا و پنتاگون نماد قدرت سیاسی و پی آمدهای آن نمونه روشنی از آن است. اما جوهره این روند را در سالهای ۱۳۶۲ به بعد (ظهور توسعه سازمان) دیده ایم و هنوز با همان مجموعه مسائل دست و پنجه نرم می کنیم.

ب - معیارهای شناخت سلامتی سازمان : چرخه تطبیق پذیری

۱- توانائی شناخت تغییرات محیطی

۲- توانائی ارسال اطلاعات به نقاط لازم

۳- توانائی جذب و استفاده از اطلاعات

۴- توانائی تغییر و تطبیق با شرایط بدون از هم گسیختگی درونی

۵- توانائی دریافت بازخورد نتایج تغییرات

این مدل نظام مند سلامتی سازمان، برای نخستین بار در کتاب روانشناسی سازمانی، نوشته ادگار شاین در سال ۱۹۶۵ مطرح شد. و کماکان روش مناسبی برای تشخیص سلامتی یک سازمان به نظر می آید. مدل مناسب مدلی است که برای تمامی سطوح سیستم از فرد گرفته تا گروه، سازمان و مجموعه های میان سازمانی کاربرد داشته باشد.

بسیاری از فنون مورد استفاده توسعه سازمان در حال حاضر ، به نحوی زمینه اجرای یکی از گامهای مدل را هموار می سازد . نکته مورد تأکید مدل آن است که برای یادگیری و رشد سازمانی ، هر پنج گام را باید پیمود . نقد وارده بر توسعه سازمان آن است که بیش از حد به یک یا دو گام توجه کرده و به سایر گامها یا توجهی نداشته و یا اندک توجهی معطوف داشته است . تنها معدودی از متخصصین توسعه سازمانی مانند راش فورد^۱ و کوهلان^۲ در کتاب سطوح سازمانی خود (۱۹۹۴) به اهمیت مشخص سازی و تلفیق ارتباطات فردی ، گروهی ، میان گروهی و تمامی موضوعات سطح کلی سازمان با فنون مورد استفاده پرداخته اند . با نیم نگاهی به آینده ، این طور استنباط می شود که نه تنها تدوین متدولوژی های ارتباطی مناسب برای پنج گام یاد شده ، از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است ، بلکه باید این طور اندیشید که سازمان برای تطبیق پذیری بیشتر با محیط متلاطم خود باید ظرفیت خود را برای یادگیری روشهای انجام چنین کارهایی نیز افزایش دهد (شاین ، ۱۹۸۷) .

گرایش جدیدی که توسط سنگه^۳ (۱۹۹۰) مطرح شد با استناد به مفهوم حلقه دوگانه یادگیری آرجیریس و شاین^۴ (۱۹۹۶) یا یادگیری مایکل^۵ شکل گرفته است . بهترین عنوانی که می توان برای آن یافت یادگیری مولد^۱ در برابر یادگیری توجیهی^۷ می باشد . یادگیری مولد ، بیانده ، ظرفیت سیستم برای بازیابی مجدد خود است . بدین معنی که خود را بررسی کند و تصورات و برداشتهای خود را تکامل بخشد و آنها را در مقابل واقعیتهای جدید محک بزند ، نه تنها برای بهبود ظرفیت بلکه برای تطبیق پذیری موثرتر با تصورات و فرضیه های جدید و رایج .

ج - روندهای موجود در فرایندهای سازمانی برای تطبیق با محیطهای متلاطم

۱- جداسازی و متمایز نمودن بیشتر عملیات و تقسیم کار .

۲- نیاز بیشتر به وحدت بخشنده ها یا وظایف تلفیق کننده در گلوگاههای کلیدی اصلی

۳- وابستگی متقابل بیشتر عملیات ، و بنابراین نیاز بیشتر به :

1 -Rash ford

2 - Coghlan

3 - Sengeh

4 -Argyris & Schon

5-Michael

6 -Generative Learning

7 -Learning to Learn

- الف - روابط مبتنی بر همکاری بجای رقابت .
- ب - ارتباطات افقی و عمودی دقیق‌تر و کامل‌تر .
- ۴- عدم تمرکز بیشتر در تصمیم‌گیری .
- ۵- تغییر از قدرت و تصمیم‌گیری به منابع اطلاعاتی (اغلب در رده‌های رو به پایین) .
- ۶- اتکاء بیشتر به واگذاری اختیارات تخصصی تا به دارندگان مناصب سازمانی
- ۷- استفاده بیشتر از گروه‌ها و تیمها زیرا که افراد به تنهایی نمی‌توانند اطلاعات کافی را پردازش کنند.
- ۸- استفاده بیشتر از ساختارها و سیستمهای موقت مانند نیروهای ضربتی زیرا کارها با سرعت بیشتر تغییر می‌کنند (شاین ۱۹۷۲) .
- به‌طور قطع در گذشته ، همه چیز در مورد دانش نیروی کار می‌دانستیم، اما شاید متوجه این نکته نبودیم که فن‌آوری اطلاعات چه نقشی در ساختار سازمانهای آینده ایفاء خواهد کرد . این پیش‌بینی‌ها ، کماکان به قوت خود باقی‌است ولی هر چه به آینده نگاه می‌کنیم اندک مواردی افزون بر آنها مشاهده می‌کنیم که به آنها اشاره می‌شود .
- د- نیاز به مهارتهای بیشتر مدیریتی
- ۱- خودآگاهی و دیدفزونتر از نقاط ضعف و قوت خود
- ۲- توانایی بیشتر برای شناخت و تشخیص سیستم‌ها ، وظائف و نیازهای انسانی پیچیده‌تر .
- ۳- انعطاف‌پذیری شخصیتی بیشتر مدیران برای وفق دادن خود با نیازهای کاری و شرایط حاکم .
- ۴- توانایی بیشتر برای کار و مدیریت در گلوگاههای بین کارهای کلیدی و گروهها و همچنین وحدت بخشی استعدادهای متفاوت .
- ۵- توانایی بیشتر برای کار و رهبری در گروهها و تیمها .
- ۶- توانایی بیشتر برای ایجاد شرایط همکاری دو جانبه
- ۷- توانایی بیشتر برای ایجاد تغییر و مدیریت آن
- ۸- توانایی بیشتر برای ادامه یادگیری و رشد (شاین، ۱۹۷۲) .
- هر چه هم که پدیده‌های تغییر کند باز هم همان است !! هر چند که به نظر می‌رسد این گفته توهم‌آمیز باشد ، ولی هر چه می‌اندیشم می‌بینم نمی‌توانم بهتر از سالهای ۶۰ که

تخصص خود را در توسعه سازمان گرفتیم آن را بیان کنیم. توسعه سازمان در گذشته مانند توزادی است که متولد شده و اکنون دوران میان سالی خود را از نظر رشد فکری می‌گذراند و در آینده به دانشمندی تبدیل می‌شود، ولی نوزاد همان نوزاد است و نه کس دیگری. سوال این است که آیا ما با گونه‌های جدیدی از همان مسائل قبل مواجه هستیم یا این‌که تاکنون نتوانسته‌ایم بسیاری از آنها را حل کنیم؟ به عنوان مثال، پیشرفت قابل توجهی برای آموزش و رشد مدیران مشاهده نمی‌شود. در حقیقت مثل این‌که در درون چرخه‌هایی قرار گرفته‌ایم که این موارد را کم رنگ دیده و آنها را فراموش کنیم تا از جایی مجدداً ندای "مشارکت"، "توان بخشی" و "یادگیری سازمان" آید. من در کلاسها و در بین دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی و اجرائی مشاهده می‌کنم که چگونه توانائی آنها در مدیریت بین افراد و گروهها افزایش می‌یابد. چندین دهه کار بر روی ارتباطات، گروه‌سازی، پویائی گروه و دریافت بازخوردها اثری از خود برجای گذاشته است. در سالهای اولیه ظهور توسعه سازمان بیشتر این چیزها را "نو" می‌خواندند. امروز اگر چه مطلبی قدیمی است اما هنوز هم اثر و اعتبار خود را دارد.

با نگاه به آینده درمی‌یابیم که عنصر جدید، مدیریت برخورد و رویارویی فرهنگی است. از این مسئله آگاه بودیم که گروهها و واحدهای کاری طرز تفکر خاص خود را دارند ولی هیچ تصویری از این‌که تا چه حد جهانی‌شدن و تفاوت‌های فرهنگی نیاز ما را به مهارتهای بین فرهنگی افزایش خواهد داد نداشتیم. نمی‌دانستیم که چقدر گروهها، فرهنگهای خاص خود را ایجاد می‌کنند و این فرهنگها تا چه حد قدرتمند خواهند بود. مقاومت در برابر تغییر را در یک سطح درست دیده بودیم، ولی آن‌چه را دیدیم بسیار ملایم‌تر از آن است که امروزه به عنوان پارامتر تغییر در برخوردها و نزدیک شدن میان فرهنگها، همکاری و پیمانهای استراتژیک و ایجاد اتحادیه‌ها (مانند اتحادیه اروپا) خوانده می‌شود. روان‌شناسی اجتماعی در سال ۱۳۶۲ ابزار موثر و لازم را دارا بود، ولی امروز و در آینده برای برخورد با مسئله فرهنگها به علم مردم‌شناسی روی خواهیم آورد.

ه - توسعه سازمانی چیست و چگونه می‌تواند موثر باشد؟

در اینجا هدف معرفی توسعه سازمان نیست که در مقاله‌های دهه ۶۰ مطرح شد، بلکه ارائه دلایل نیاز سازمانهای آینده به توسعه سازمان است.

بسیاری از سازمانهای خارجی برای افزایش کارایی، بهره‌وری و سالم‌سازی سازمان خود از توسعه سازمانی استفاده می‌کنند. همزمان نیز تعداد روزافزونی از دانشگاههای در حال تدوین دوره‌های نظری و عملی برای فارغ‌التحصیلان این رشته هستند. تعداد زیادی از موسسه‌ها و واحدهای دانشگاهی نیز در آمریکا، شبکه توسعه سازمان را تأسیس کرده‌اند که در آن افرادی از درون سازمان به عنوان مشاور به برنامه‌ریزیهای توسعه سازمان مشغولند. کارگاههای آموزش ملی^۱، برنامه‌های تابستانی خاصی را برای مدرسان و متخصصان توسعه سازمان برگزار می‌کنند تا دانش نظری و مهارتهای فردی آنها را در زمینه توسعه سازمان افزایش دهد. با وجود چنین برنامه‌هایی، هنوز جوهره توسعه سازمان از نظر مبانی فلسفی، برای بیشتر مدیران حتی مدیرانی که از توسعه سازمان استفاده می‌کنند، به صورت نوعی معما باقی مانده است. برخی از اندیشه‌های حاکم در مورد توسعه سازمان عبارتند از: تشکیل گروههایی در سازمان است، توسعه سازمان نام آراسته توسعه فنون مدیریت است، توسعه سازمان نام دیگر برنامه‌ریزی سازمان است؛ توسعه سازمان حرکتی است که وقتی سازمان در شرایط بحرانی قرار می‌گیرد باید از آن استفاده کند. توسعه سازمان موجی زودگذر بود که آمد و رفت.

ولی واقعاً توسعه سازمان چیست؟ برنامه دراز مدت تغییر برنامه‌ریزی شده‌ای است که بتواند به کارایی، بهره‌وری و سلامت سازمان منجر شود. این هدف از طریق اجرای برنامه‌هایی که ریاست عالی سازمان باید در آن مشارکت کند و باید کل سازمان را در این راستا در برگیرد حاصل می‌شود و مفاهیم علوم رفتاری و اقداماتی چون ایجاد گروهها، کاهش تعارضات بین گروهی، جریان موثرتر اطلاعات در درون سازمان استفاده بهینه از منابع انسانی و توسعه منابعی این چنین برای اثربخشی درازمدت، تعیین اهداف و تصمیم‌گیری برای حداکثر اثربخشی در اجراء و مسائلی از این قبیل. کدام یک از اینها مسائل آینده سازمانی نیست. چیزی که در پشت تمام هدفها نهان شده است این فرضیه است که سازمانها ناگزیر خود را در دورن محیط خارجی پرتلاطم‌تر 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 وضعیت‌هایی و تدوین برنامه‌هایی برای حل این گونه مسائل مجرب خواهد ساخت. بنابراین توسعه سازمان نه تنها شامل نزدیک

^۱ -National Training Laboratories

کردن بیشتر منابع سازمانی موجود است بلکه شامل تغییر دید و نگرش مدیران به نحوی است که افراد، گروهها، و دیگر واحدهای سازمانی را به چشم منابع سازمانی نگاه کند که می‌بایست توسعه داده شوند (شاین، ۱۹۷۲).

این نکته قابل توجه است که بیشتر آنچه را که توسعه سازمان وعده داده بود تحقق یافته است. اگر چه بسیاری از آنها با نام‌های دیگر. امروز شبکه‌های توسعه سازمان در بسیاری از کشورهای توسعه یافته وجود دارد و هزاران نفر به کار مشاوری در این زمینه مشغولند. بیشتر سازمانها بخصوص در کشورهای در حال توسعه نیاز به توسعه و تحول سازمان را حس کرده‌اند و در کشور خود ما نیز سمینارها و همایش‌های بسیاری در ضرورت و ایجاد تحول و توسعه در سازمانها برگزار شده است. ولی چرا به نتیجه نرسیده است؟ به نظر من به علت فقدان دانش و آگاهی مدیران از دانش توسعه سازمان و درگیر نشدن مدیران سطوح عالی با مسئله است که آنرا به کارشناسان محول می‌کنند. از طرف دیگر برخی نیز معتقدند که توسعه سازمان اعتبار خود را به عنوان تلاش برای ایجاد تغییر کلی در سازمان از دست داده است. اگر چه طلایه‌دارانی چون بکهارد بارها و بارها تاکید کرده‌اند که می‌بایست تغییر پیچیده را نظام گونه نگاه کرد، ولی نه جامعه توسعه سازمان و نه جامعه مدیران هیچکدام واقعاً این چالش را نپذیرفته‌اند. در این میان افراد بیشماری از طرفداران توسعه سازمان تن به بخش‌بندی سازمان و بهبود محصول داده‌اند. محصولات مقطعی که بیشتر با یک یا دو جزء چرخه وفق‌پذیری القائی سروکار دارند و جامعه مدیران را به سمت تفکر ساده و خطی سوق می‌دهد. در حال حاضر فقط اصل پنجم نظم (سنگه، ۱۹۹۹) است که تفکر سیستمی را بازگشت می‌دهد، ولی آنهم استفاده از رویکرد سیستمی بطور محدود است که مسائل را بطور مقطعی حل می‌کند تا اینکه به سازمانها به دیده سیستمهای پیچیده انسانی بنگرد. ولی هنوز هم با توجه به تعداد روزافزون سازمان‌هایی که سعی می‌کنند پنج اصل نظم را جدی بگیرند و طرز تفکر خود را به سوی آنچه که سنگه آن را برنامه سوق دهنده ظرفیتهای یادگیری سازمانی نامیده است امیدی وجود دارد، مفهومی که از آن بنام توسعه سازمان یاد می‌کنیم.

چگونه می‌توان به اهداف توسعه سازمانی دسترسی پیدا کرد؟ توسعه سازمانی در آینده شامل چه فعالیت‌هایی می‌شود؟

سازمان را در هم آمیخته‌اند. کارگاههای آموزشی ارتباط انسانی عصر Bethel بر احساسات و بازخورد تاکید داشت ولی کارگاههای آموزشی که بر مبنای محاوره توسط Bohm، ۱۹۸۹ و دیگران بنا گشته‌اند، تاکید بیشتری بر مفهوم کلمات و فرایند عقلانی برقراری مفهوم مشترک در گروه دارند. هدف گروه تی قدیمی کمک به افراد در یادگیری بود، هدف گروههای دیالوگ قادر ساختن گروه برای تسلط بر خویش است تا به تفکری بالاتر از سطحی که توسط فرد بدست می‌آید دست یابد. آنچه که امروز بدان نیاز داریم ترکیبی از این دو ممارست و مدلهاست. در آینده شاهد درهم آمیختگی بیشتر این رویکردها تحت عنوان "یادگیری" خواهیم بود. یادگیری را باید در پرتو نکاتی در نظر آوریم که با فضای امروز جامعه و محیطمان سازگار باشد برخی از این نکات عبارتند از:

۱- کشف این نکته که یادگیری فرایندی اجتماعی است:

هر چه جلوتر می‌رویم، بیشتر و بیشتر متوجه می‌شویم که یادگیری فعالیتی انفرادی نیست بلکه زمانی رخ می‌دهد که گروه برای هدفی دست یافتنی و مرتبط، فعالیت می‌کند. نه تنها تشکل گروهی، اضطراب ناشی از یادگیری را کاهش نمی‌دهد، بلکه با وضوح بیشتر انگیزه و پاداش مثبت برای بازده توجه فراگیر را همواره به خود معطوف میدارد. مسئله عمده‌ای که وجود نامفهوم دارد این است که از نظر فرهنگی می‌بایست فرد را از طریق دادن امتیاز، ارتقاء عملکرد فردی، و تشویق کاری و پاداش بحساب آورد. انتظار این است که در آینده تاکید بیشتری بر انگیزه‌ها و پاداش‌های گروهی باشد.

۲- افزایش تمرکز بر دانش و مهارتهای ضمنی

یا تمامی تاکیده‌های انجام شده بر فن‌آوری اطلاعات و دانش نیروی کار، از این که چه مقدار از دانش ضمنی است و قابل انتقال از طریق محاوره یا وسایل الکترونیک نمی‌باشد غفلت شده است. بسیاری از رفتارهای ماهرانه که سازمان متکی به آن است از طریق مشاهده، آزمون و خطا، مربیگری و تمرین آموخته شده است. در عصر اجتماعی شدن کارمندان جدید نه تنها قانونهای جدید بازی را می‌پذیرند "کارها چگونه انجام می‌شوند" بلکه این شانس را دارند که خود را به دستان با تجربه‌تری بسپارند که ببینند کار در عمل چگونه انجام می‌گیرد. بیشتر آنچه را که از آنها به عنوان برداشت، قضاوت، ذکاوت و ... یاد می‌کنیم. دانش امری است که در درازمدت کسب می‌گردد. در آینده شاهد برداشته

شدن پرده از این راز خواهیم بود و تکامل برنامه‌های توسعه و آموزش را با تاکید بر این عناصر ضمنی شاهد خواهیم بود.

۳- درک فزاینده از فرهنگ و خرده فرهنگ: یادگیری بعنوان فرایندی چندمرحله‌ای: با افزایش ارتباطات در سطح جهانی، سازمانها نیز جهانی‌تر عمل می‌کنند؛ و در این مسیر به اهمیت داشتن توانایی برقراری ارتباط پی خواهند برد. توسعه سازمان، می‌بایستی خود را آماده ارائه روشهایی کند که به مدیران در شناخت قدرت فرهنگها کمک کرده و دشواری ایجاد تحول و تغییر در آنها را بدانند و تشخیص دهند که آیا تمایل به تغییر فرهنگی وجود دارد؟ چگونه می‌توان فراسوی آن به فعالیت پرداخت. نه تنها ملتها، بلکه گروههای همزبان، دینی یا قومی باید با فرهنگهای خاص خود شناخته شوند. حتی جماعات‌های شغلی نیز مانند مهندسين، به عنوان گروهی با فرهنگ خاص خود مطرح هستند (شاین، ۱۹۹۶).

یادگیری سازمانی جای فراگیری از طریق شغل را خواهد گرفت و اجتماعات فراگیر مجموعه‌هایی از سازمانهایی خواهند بود که با جوامع فرهنگی وسیعتری برخورد خواهند داشت تا با سازمانهای برخوردار از ساختار امروزی. فرایند یادگیری خود به عنوان فرایندی چند مرحله‌ای در نظر گرفته می‌شود که در فرهنگ دانشگاهی به وجود خواهد آمد و از طریق فرهنگ‌های حرفه مشاوره در مسیر بکارگیری نظریه‌های جدید دانشگاهی به رشد می‌رسد، و بالاخره در واحدهای سازمانی متوقف می‌شود، جایی که مدیران همدیگر را در زمینه‌های قراردادهای اجتماعی کاربردی آموزش می‌دهند.

مهمترین نکته‌ای که باید در پاسخ به این سئوالات در نظر داشت این است که هیچ پاسخ یا دستورالعمل خاصی برای آنها وجود ندارد. هر سازمان یا واحد سازمانی که برنامه توسعه سازمانی را پیش می‌گیرد خود شخصاً باید تحلیل از مسائل خود داشته باشد و نیازهای اصلی خود را تشخیص دهد. برای این منظور سازمان می‌تواند از وجود یک مدیر با مشاوران خارجی استفاده کند تا به تشکیل گروههای لازم بپردازد. این امر ممکن است شامل توسعه سیستمهایی برای اثربخشی جلسات، سازماندهی و آموزش گروهها باشد. موارد ذکر شده را می‌توان با استفاده از روشهای آموزش کارگاهی، فعالیتهای بین گروهی مانند جلسات رویارویی، جلسات تعیین اهداف، و مانند آن باشد.

مجدداً باید بر این نکته تاکید کرد که در هر برنامه سازمانی برای فعالیت‌های تعریف شده، کاربرد خاص آن طراحی شود. تحلیلهای انجام شده در درازمدت این طور نشان می‌دهد که در بسیاری از سازمانها، ابتدا یک مدیر توسعه باید چند سال فعالیت کند تا بتوان فعالیت گروهی را آغاز کرد. کلید حل معما تشخیص اولیه خوب و اجتناب از این تصور است که آنچه برای سازمان الف مفید است برای سازمان ب هم مفید است (شاین ۱۹۷۲).

در این نسخه به خوبی مفهوم فرهنگ سازمان مشاهده می‌شود (شاین ۱۹۹۵). اگر چه این مفهوم تا اواسط دهه ۱۹۸۰ وارد میدان سازمانها نشد. علت آن را شاید بتوان در عدم آشنائی کافی بسیاری از دست‌اندرکاران با آموزشهای رفتاری و جامعه‌شناسی دانست که بتوانند تفاوت‌های عمده بین سازمان کامل و سازمانهای کوچکتر درون آنها را تشخیص دهند. اعتماد زود هنگام به همکاری بین گروهی چنان طوری دیده‌ها را بسته است که تفاوت‌های فرهنگی به هنگام اجرای توسعه سازمانی نادیده گرفته می‌شود. آنچه در گذشته و چه در زمان حال، در رابطه با کارهایی که انجام می‌دهیم بیش از حد خوشبین هستیم و تازه در این زمان است که با تکیه به گفتگو و بحث ارتباط میان فرهنگی را جدی شمرده‌ایم (ایساکس، شاین ۱۹۹۳). در همین حال با جهانی شدن سازمانها، میدان وسیعی از ارتباطات میان فرهنگی پدید آمده است که مدیران را بسیار آماده‌تر از مدیران ۲۵ سال قبل می‌کند.

میدان دیگری که اکنون به وجود آمده است و قبلاً در نظریه‌ی توسعه سازمان گنجانده نشده بود این رویکرد است که برای دست یافتن به اهداف باید در سطوح مختلف سازمان نفوذ کرد. این نحوه‌ی تفکر در برنامه‌های شبکه مدیریت بلیک آشکار است. یادگیریهای فردی در نهایت باید به تشکیل گروه و سپس به فعالیتهای گروهی تبدیل می‌شود (Black, Mouton, 1959).

ولی تعداد سازمانهایی که تمامی مراحل پیشنهادی بلیک را طی می‌کنند بسیار اندک‌اند و می‌شود گفت که توسعه سازمان در همان سطح گروه یا تیم کوچک متوقف گردیده است (Rashford, Coghlan, 1994). صاحب‌نظران سعی کردند که مفهوم میان سطحی را با بیان مبانی نظری محکمتری زنده کنند - آن چه که در هر سطح مطرح است و آن چه را که می‌بایست انجام داد که برای هر سطح عملی باشد. یک برنامه توسعه سازمان

سیستم مدار نباید هر سطح را جداگانه در نظر بگیرد، بلکه تعامل تمامی سطح با یکدیگر، پایائی مجموعه و در کنار هم قرار گرفتن آنها باید مدنظر باشد.

مشاوره فرایند که امری اساسی در توسعه سازمانی است، پدیده‌ای است که از کاربرد فن‌آوری آموزشی در گروههای تی نشأت گرفته است (Shein-1964, Bradford, Bennis, 1965). با عنایت به این مطلب که سیستمهای انسانی پیچیده هستند، همانطور که تراپیستها مدتها قبل فهمیده بودند، نمی‌شود مشاوره را صرفاً توصیه یا دادن راه‌حلهای مطلوب تعریف کرد. جایی که سیستمهای انسانی مطرح می‌شوند می‌بایست به سازمان کمک کرد تا به خود کمک کند و توسعه را از دریچه بهبود روابط ببیند.

و - نقش مشاور فرایند

- ۱- به سازمان کمک کند تا به خود یاری بپردازد.
- ۲- در تشخیص مشکلات سازمانی کمک کند.
- ۳- در تعیین اولویتها از میان زمینه‌های مورد توجه کمک کند.
- ۴- در طراحی برنامه عملیاتی برای حل مشکلات مشخص شده کمک کند.
- ۵- با توجه به دید بی‌طرفانه که ناشی از بیرون‌نگری به سازمان است محدوده زمینه‌های در نظر گرفته شده را گسترش دهد.
- ۶- راه‌حلهای پیشنهادی را برای اطمینان از منطقی بودن به چالش گیرد.
- ۷- در شناسائی امکانات دیگری که برای برداشتن گامهای توسعه لازم است کمک کند.
- ۸- برای حل مشکلات میان مدیران و یا واحدهای موردنظر مانند یک کاتالیزور عمل کند.
- ۹- با مدیران گفتمانی بی‌طرفانه داشته باشد تا اولویتهای سازمانی را ارزیابی کند.
- ۱۰- برای توسعه در سطح مدیریت یا ایجاد گروه یا ارتقاء روابط بین گروهی کلاسهای آموزشی یا توجیهی برگزار کند.
- ۱۱- با مدیران بطور منفرد در مورد مشکلاتی که با آن مواجهند مصاحبه و آنها را تبیین کند.
- ۱۲- اطلاعات به صورت بازخورد به افراد یا گروهها داده شود.
- ۱۳- سازمان را از حرکت‌های صورت گرفته توسط سازمانهای مشابه در امر توسعه سازمان آگاه نماید.

۱۴- در ایجاد هماهنگی برای اجراء توسعه سازمانی و اطمینان از پیوستگی در بکارگیری آن کمک نماید (شاین، ۱۹۷۲).

چنانچه ملاحظه می‌شود شاین در کتاب خود که برای اولین بار مشاوره فرایندی را مطرح کرد نکری از کلمه "کمک کردن" نیاورده است و اکنون پس از ۳۰ سال از آن تاریخ هر روز بیشتر و بیشتر روشن می‌شود که مشاوره فرایندی فقط یک فن‌آوری یا متدولوژی تحول و توسعه سازمان به روشی که ۱۴ نکته بالا می‌گوید نیست و به تنهایی نیز نمی‌تواند مجموعه‌ای از مداخلات سازمانی یک فرد در یک برنامه در نظر گرفته شود. مداخله در امور سازمان به‌منظور توسعه سازمانی عبارتست از کاربرد مجموعه‌ای از فرضیات در زمینه بهبود ارتباطات، چگونگی برقراری آن، چگونگی کمک به کارفرمایان در شناخت نیازها و دیدن آینده خودشان. چگونه چنین نگرشی اعمال می‌شود و رضایت سازمان از انجام آن تضمین می‌شود. اکنون روشن شده است که این فقط مدیران و مشاوران نیستند که نیاز به درک این موضوع دارند. در واقع این امر به نحوه ارتباط مشاور فرایند برمی‌گردد، زیرا شرایط جدید ایجاد می‌کند که مشاوران نقش مشاور فرایندی را ایفاء کنند. وقتی اعضاء خانواده در خواست کمک می‌کنند، وقتی فرزندانمان می‌خواهند در حل مسئله ریاضی به آنها کمک کنیم، وقتی معلمان سعی در آموختن مطلب به شاگردان خود دارند حتماً می‌بایست دارای مهارت‌های مشاوره فرایند بود تا بتوان چنین ارتباط کمک‌رسانی را برقرار و مشکل را حل کرد. مهارت مشاوره فرایند به نوبه خود، زاده درک عمیق پویائی روانی فرایند کمک کردن است. اقدام تخصصی و در حد دکتری بیش از موعد به آن وادی هدایت می‌کند که آن‌قدر فرضیات در مورد سازمان مطرح شود و مسئله را پیچیده کند که دیگر سئوالی در این زمینه نشود.

با پیش‌بینی رشد پیچیدگی زندگی سازمانی، کاملاً روشن است تا زمانی که آگاهی از رویدادها نداشته باشیم، تا زمانی که ارتباط با افرادی که تصمیم به کمکشان داریم برقرار نکنیم و تا وقتی که مهارت‌های لازم را برای حل مشکلات نداریم، نمی‌توانیم کمکی برای آنها باشیم. مشاوره فرایند بر این فرض بنا نهاده شده که فقط سازمان است که میداند چه چیزی برایش مفید است و چه چیزی مفید نیست بنابراین مشاوره فرایند می‌بایست ظرفیت سازمان را آن‌چنان بالا ببرد که شرایط خود را سنجیده و خط‌مشی عملکرد خود را تعیین کند. ما در فرهنگی زندگی می‌کنیم که دانستن مشکلات و نیاز به کمک دیگر

چندان مقبول جامعه نیست. قهرمانان دنیای مشاوره آن تحلیلگرانی هستند که می‌دانند استراتژی یک سازمان چه باید باشد و تحلیل‌های دقیق کمی ارائه کنند. مشاوره فرایند در سال ۱۹۷۲ توسط ادگار شاین مطرح شد. امروز با توجه به آینده نامطمئن چه چیزی به آن افزوده شده است؟ چند زمینه به وضوح خود را نشان میدهد:

ترکیب توسعه سازمان و یادگیری سازمانی:

مفهوم یادگیری سازمانی، مفهوم جدیدی نیست، ولی تاکید جدیدی که توسط سنگه (۱۹۹۰) و آرجیریس (۱۹۹۶) و بسیاری از صاحب‌نظران دیگر بر آن شده است، ضرورت درک وسیع‌تر و شناخت بیشتر موضوع را ایجاب می‌کند. وقتی دقیق‌تر به مدلها و تئوریهای پیشنهادی نگریسته شود مشاهده می‌شود که تمامی آنها، تفکر سیستمی و روانشناسی معرفتی و توسعه را در بردارند و با ترکیب توسعه سازمان و یادگیری سازمانی است که می‌توانیم اطمینان یابیم اهداف توسعه سازمان تحقق می‌یابد و تفکر سیستمی بطور واقعی در اندیشه و عمل ما متجلی می‌شود.

نتیجه‌گیری:

اگر تمامی این روندها ادامه یابند، توسعه سازمان به عنوان یک حوزه مستقل از اقدامات مبتنی بر علوم رفتاری با تکیه بر مسائل انسانی، با میدان وسیع‌تر یادگیری سازمانی ترکیب خواهد شد و مفاهیم و روشهای وسیع‌تری را ایجاد خواهد کرد. سازمان به عنوان هدف اقدامات توسعه بطور فزاینده‌ای توسط جماعت‌های شغلی و مجموعه‌های سازمانی جایگزین خواهد شد که نتیجه آن اهمیت مفهوم "دیالوگ" و ارتباط تعاملی است. نیاز به همکاری در فراسوی مرزها به عنوان عامل اصلی در اتخاذ تدابیر عملیاتی موثر شناخته خواهد شد که نتیجه آن نیز افزایش اهمیت مشاوره فرایند به عنوان فلسفه و متدولوژی برقراری ارتباط مبتنی بر کمک خواهد بود. مسلماً دگرپرسی توسعه سازمان برای همه هیجان و چالش‌هایی جدیدی را در پی دارد.

منابع و مآخذ

منابع فارسی :

برای آگاهی بیشتر از کاربرد نظریه سیستمها در توسعه سازمان به منبع فارسی زیر مراجعه نمایید .

۱- محمدزاده ، عباس ، " بهره‌وری در تفکر سیستمی " فصلنامه مدیریت دولتی ، شماره ۳۳ و ۳۴

۲- بهترین منبع فارسی در این زمینه:

- توماس کامینگز ، کریستوفر اورلی " توسعه سازمان و تحول " ، ترجمه عباس محمدزاده ، انتشارات واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی ، ۱۳۷۵ ، جلد ۱ و ۲ .

۳- مطالب کامل در مورد تطبیق سازمان با محیط را می‌توان در اثر زیر مطالعه کرد :

- دونالد هاروی - دونالد براون ، " رویکرد تجربی به توسعه سازمان (مدیریت تحول) " ، ترجمه عباس محمدزاده ، از انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی ، ۱۹۷۷ .

۴- برای شناخت توسعه سازمانی بصورت خلاصه می‌توان از مقاله زیر استفاده نمود :

- عباس محمدزاده ، " بهبود و بازسازی ، دانش تغییر و تحول سازمانی " ، دانش مدیریت ، شماره ۸ ، انتشارات دانشگاه تهران .

۵- در اجتماعی بودن فرایند یادگیری می‌توان از کتاب زیر بهره برد :

- عباس محمدزاده ، آرمین مهر وژان ، " رفتار سازمانی نگرش اقتضائی " انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی ، ۱۳۷۵ .

۶- برای آگاهی از مشاوره فرایند نیز می‌توان به منبع ۲ و ۳ نامبرده در بالا مراجعه نمود .

۷- برای مطالعه بیشتر در زمینه مشارکت مقاله زیر توصیه می‌گردد :

- عباس محمدزاده ، " مدیریت مشارکتی ضرورتی اخلاقی است " ، فصلنامه مطالعات و مدیریت ، شماره ۲۱ و ۲۲ از انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی .

۸ و ۹- بهترین منبع فارسی در زمینه توان بخشی و یادگیری سازمانی منبع شماره ۳ می‌باشد .

۱۰- برای مطالعه در مورد ابعاد فرهنگی به منابع زیر می‌توان مراجعه نمود :

- الف (عباس محمدزاده ، " مدیریت توسعه " ، انتشارات دانشگاه پیام‌نور .

- ب (عباس محمدزاده ، مدیریت توسعه ، تحول سازمان به مثابه استراتژی توسعه ، انتشارات سازمان سمت ، ۱۳۷۹ .

منابع لاتین :

- Argyris , C, & Schiol , D. (1996) . Organizational learning II. Reading , MA : Addison Wesley . Blacke , P.P.Mouton , J, S , & Mc Canse , A.A. (1989).Change by DESIGN Reading , MA: Addison Wesley.
- Bohm,D.(1989).On dialogue .Ojai,CA : Ojai seminars.
- Bradford ,L.,Gibb,J.,& Benne ,k.(1967).Tgroup theory and the laboratory method .NewYorl.
- Cook.S.D , & Brown , J.S.(1996) .Bridging epistemologies : The generative dance between Organizational knowledge and Organization Knowing . Unpublished mss : Xeroz , PARC.
- Isaacs , W.N (1993) . Taking flight : Dialogue , collective thinking and Orgaizational learning.Organizational Dynamics ,Autumn , 24-39
- Micheal ,D.N.(1973).On learning to plan and planning to learn sanfrancisco : Jossey Bass.
- Michael , D.N.(1992).Governing by learning in an information society ins . Rosell . (Ed)Governing in an information socity . Montreal : Instiute for Research on public policy .
- Michael , D.N.(1993) . Governing by learning : Boundarise , myths and metaphors : Futures , 25, 81-89.
- Rashford , N.S.,& Coghlan , D.(1994). the dynamics of Organizational levels : Achange framework formangers and consultants reading , MA.
- Schein , E.H . (1987).Process consultation : its role in Organization development , VOL 2 . reading , ma : Addison – Wesley (original edition , 1969) .
- Schein , E.H.(1992) . Organizational culture and leadership 2 edition . San Francisco : Jossey –Bass. (First edition 1985).
- Schein , E.H., (1993) . On dialogue , culture and Organizational learning . Organizational Dtnnamics , autumn , 40-51.
- Schein , E.H.,(1996).Three cultures of management : the key to Organizational learning . Sloan management review , 38 (1) 920.
- Schein , E.H, & Bennis , W.G.,(1965). Personal and Organizational change through group methods . NewYork : Wiley .
- Senge , P . (1990) . The fifth discipline . New York : Doubleday .



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی