

ماهیت توسعه سازمان

ترجمه و تالیف: جعفر ممی زاده

«توسعه سازمان»، عنوانی برای معرفی یک قلمرو پژوهشی نوین در مباحث علم مدیریت است و طبق تعاریف ارائه شده از آن، هدفش همانا تامین سلامت و بهسازی عملکرد سازمان و افزایش کارایی و اثربخشی آن می باشد. لذت با اعمال تغییراتی وسیع و عمیق می خواهد قدرت سازگاری با شرایط جدید (انطباق محیطی) و توان حل مسایل و مشکلات سازمانی را افزایش داده، از تجارب خود پند گرفته به حد بالاتری از بلوغ و کمال سازمانی نایل گردد.

توسعه سازمان ORGANIZATION DEVELOPMENT (OD) به عنوان فرایندی کلی که به منظور بهسازی و نوسازی سازمان به مورد اجرا گذارده می شود، متفاوت از سایر فنون بهبود سازمانی و مداخلات رفتاری و آموزشی می باشد.

کارایی OD به مقدار زیادی به ماهیت آن بستگی دارد، لذا لازم است تا ماهیت توسعه سازمان را به دقت بازشکافته و اجزای تشکیل دهنده آن را بشناسیم.

ماهیت OD متشکل از دو لایه (مطابق شکل) است که لایه خارجی آن را مبانی فرایند توسعه سازمان تشکیل می دهد و لایه داخلی آن را اجزای سه گانه عملیاتی.

در این جا به تشریح لایه خارجی ماهیت OD که همانا مبانی فرایند توسعه سازمان است، می پردازیم و در ادامه مقاله، اجزای عملیاتی OD را که متشکل است از سه مرحله «تشخیص (علت یابی) - عمل یا اقدام - تثبیت و تداوم»، تشریح خواهیم کرد.

مبانی فرایند «OD» شامل ۹ مشخصه بشرح ذیل می باشد:

۱ - فرایند تعاملی مداوم و مستمر است:

«OD» فرایندی است که از مراحل متوالی و بهم پیوسته ای تشکیل شده که در راستای یک خط سیر مشخص و در محدوده زمانی خاص به سمت هدف یا اهدافی پیش می رود. در فرایند OD جریان مشخص عوامل، بیانگر مداخله در سیستم چاره جو و کسب نتایج مطلوب (افزایش اثربخشی) می باشد. و رای الگوی کلی OD، استراتژی آن قرار گرفته که عملیات «انتخاب، زمان بندی و ترتیب توالی فعالیتها» را هدایت می کند. این استراتژی سعی دارد فعالیتهای افراد را در قالب گروهی و سازمانی انسجام بخشیده و نتایج مطلوبتری از آن کسب کند.

ضمناً این استراتژی در مراحل مختلف عملیاتی اصلاح شده و یا براساس وقایع و اتفاقات تغییر می یابد. تجربه نشان داده است که

به دلیل ظاهر شدن مشکلات جدید در شکل و قالبی متفاوت از مشکلات پیشین، اعمال اصلاحات و تغییرات در استراتژی اولیه اجتناب ناپذیر بوده و به استراتژی OD جهت نوینی می بخشد.

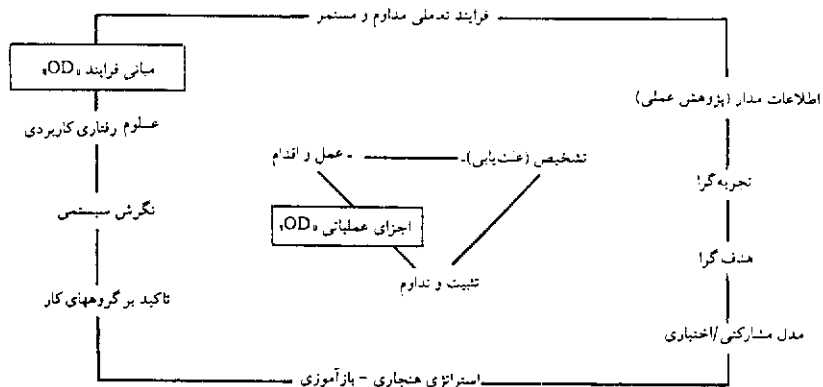
بطور کلی استراتژی OD به این دلیل، نوعی فرایند تعاملی مداوم و مستمر می باشد که دارای خصوصیات «پویایی، قابلیت تحرک و قابلیت انعطاف» است. به عبارتی «OD» یک فرایند مداوم است، چون می خواهد جهت بهسازی و نوسازی سازمان حرکتی پویا از وضع موجود به وضع مطلوب (نتایج مورد انتظار) داشته باشد. چنانکه وضع مطلوب اول خود می تواند وضع موجودی برای نیل به وضع مطلوب دوم (بعدهی) باشد.

تعاملی بودن آن به لحاظ وجود روابط رسمی و غیررسمی میان افراد و گروهها در سازمان است، و چون OD در پی بهسازی کل سیستم است بایستی به این تعاملات (مراودات) دقت نظر داشته باشد. تداوم و استمرار ماهیت OD نیز بیانگر این است که OD تنها یافتن راه حلی مناسب برای مشکلی خاص در یک موقعیت زمانی و مکانی ویژه نیست بلکه به عنوان حرکتی «روبه رشد و گسترش» سازمان را به سمت کسب سلامت و اثربخشی بیشتر رهنمون می سازد.

۲ - نوعی دانش رفتاری کاربردی است:

توسعه سازمان، کاربرد اصول و مبانی علمی و تجربی حاصله از چندین علوم رفتاری از جمله روانشناسی اجتماعی، انسان شناسی، جامعه شناسی، روانپزشکی، اقتصاد و علوم سیاسی است. مشاور OD نه جادوگر است و نه زبان باز - او به سادگی اطلاعات و دانش خود پیرامون افراد و سازمانها را که از طریق این علوم

شکل (۱) ماهیت توسعه سازمان



فرا گرفته به منظور یافتن مناسب ترین راه حل برای مشکلات چاره جو در اختیار او گذارده و برنامه های لازم جهت بهسازی و نوسازی سازمان را به مورد اجرا می گذارد.

آنچه OD را به عنوان رشته ای از دانش رفتاری کاربردی معرفی می کند، حاصل تعامل تئوری ها و تحقیقات تجربی از یک سو و تئوری ها و تحقیقات علوم رفتاری از سوی دیگر است.

۳ - استراتژی تغییر هنجاری - بازآموزی است:

به لحاظ تاکید و توجه توسعه سازمان به عنوان یک فرایند به کسب سلامت و افزایش اثربخشی سازمان نیاز است تا تغییراتی در برخی از قسمتهای سازمان منجمله در فرایندها و فرهنگ سازمانی صورت پذیرد.

برخی افراد در برابر تغییر مقاومت نکرده و با آن موافقت، برخی دیگر آن را تنها راه نیل به اهداف می دانند با وجود اینکه هیچکدام به مخالفت با آن نمی پردازند با این حال درست نیستند، در حقیقت، تغییر زمانی قادر است بر کار افراد تاثیر مثبت و مطلوبی داشته باشد که افراد آنرا پذیرفته و خود را با آن هماهنگ ساخته و فعالانه خود را در مسیر حرکت آن قرار دهند.

تغییر، کلید بقا است. یک تغییر مطلوب قادر است با ایجاد تحول در سازمان کسب کمال را برای آن آسانتر کند، بطور کلی سه نوع استراتژی جهت اعمال تغییر وجود دارد که دو سیستم ایدئولوژی را که بطور مستقیم در تعارض و تضاد با یکدیگرند، در بر می گیرد.

ایدئولوژی اول - قانون عدم مداخله، که ناشی از نانون طبیعی و دست نامرئی دکترین "LAISSEZ FAIRE" - می باشد.

ایدئولوژی دوم - قانون مداخله کامل، که حاصل تجزیه و تحلیل مارکسیستی با تاکید بر تضاد بیرقابل اجتناب طبقاتی و مداخله افراطی است.

این دو نظام فکری افراطی متفاوت، با دنیای حقیقی سازگار نیستند در حد فاصل این دو نظریه تضاد سه نوع استراتژی وجود دارد که جهت نمیر برنامه ریزی شده مورد استفاده قرار می گیرد. استراتژیهای سه گانه ارائه شده از جانب «بن و جین» بطور خلاصه به قرار ذیل است:

الف) استراتژی تجربی - عقلایی:

در این استراتژی، فرض بر این است که انسان موجودی است منطقی و طالب منافع شخصی و معقول خویش و به محض آگاهی از منافع و

خواسته هایش در راه تحقق آنها تلاش می کند. بنابراین تغییر را در صورتی می پذیرد که بداند نتایج حاصله از تغییر برای او منفعت و سودی را در پی خواهد داشت.

ب) استراتژی هنجاری - بازآموزی:

در این استراتژی، فرض بر این است که هنجارهای گروهی پایه و اساس رفتار را تشکیل می دهند و اعمال انسان به وسیله هنجارهای اجتماعی، ارزشها، آداب و رسوم هدایت می گردد، بنابراین تغییر در هنجارها و ارزشها موجب تغییر در الگوهای رفتاری آنها می شود.

در این استراتژی، تغییر به عنوان وسیله ای برای بازآموزی از طریق تبدیل هنجارهای قدیمی به هنجارهای نوین امکان پذیر است و فلسفه بنیانی این استراتژی بر این اعتقاد است که انسان اصولاً اجتماعی است و در پی نیاز به زیست اجتماعی است که ضوابط و ارزشهای گروهی را که او می خواهد در آن عضو شود را می پذیرد در این استراتژی الگوی ارتباطات و تعاملات از طریق ایجاد هنجارهای مثبت و التزام افراد به آنها تقویت می گردد.

ج) استراتژی قدرت - جبر:

بر این فرضیه استوار است که تغییر نوعی پذیرش دستور و اجرای آن از جانب کسانی است که از قدرت کمتری برخوردارند. به اعتقاد این استراتژی، تغییر و تحول تنها از طریق اعمال جبر و زور است که بوجود می آید و از این طریق دارندگان قدرت، تغییر مورد نظرشان را به زیردستان دیکته می کنند.

بهترین استراتژی جهت برنامه های OD، استراتژی هنجاری - بازآموزی و در کنار آن بهره گیری از استراتژی تجربی - عقلایی است که به موجب آن هنجارها و ارزشها به عنوان پایه های رفتار فردی در صورت بازآموزی پذیرش هنجارهای نوین از سوی فرد و بدورانداختن هنجارهای پیشین را در پی داشته، در آن صورت تغییر در رفتار فردی ایجاد می شود که این تغییر خود پایه ای است برای اعمال تغییرات رفتارهای گروهی و سازمانی.

۴ - فعالیتهایش بر تیم های کاری (گروهها) متمرکز است:

فعالتهای OD در سازمان با تکیه بر گروه های کار و تیم های تخصصی که دارای انواع گوناگونی هستند صورت می پذیرد. عامل تضمین موفقیت برنامه های OD تغییر مطلوب فرهنگ، فرایندها، تعاملات و عملکرد گروه های کار

می باشد. با توجه به اینکه هر نوع تغییر و تحولی در سطح گروه های کار بر کلیه سیستم های فرعی سازمان اثر گذارده و بهبود اثبات و بادوام تری را در سازمان برقرار می کند.

بهسازی رفتار افراد در داخل گروهها به مراتب موثرتر از بهسازی رفتار آنها به صورت فردی است. دلیل این امر را می توان در اثرات هنجارها، ارزشها، باورها و رفتار اعضای گروهها بر رفتار فرد دانست. بنابراین به منظور موفقیت برنامه های OD بایستی هنجارها، ارزشها، فرایندها، روابط و عملکرد گروه های کار را بهبود بخشید تا از این طریق بهسازی کل سیستم راحت تر صورت پذیرد.

۵ - مبتنی بر نگرش سیستمی به سازمان است:

در این نگرش، تعاملات درونی (میان اجزای سیستم) و بیرونی (بامحیط) بادقت مورد مطالعه قرار می گیرد چرا که به منظور شناخت یک جزء از سیستم یا پدیده ای خاص باید ارتباط متقابل آن پدیده با سایر پدیده ها و محیط پیرامونش را مورد بررسی قرار داد، در صورت توجه به یک پدیده بدون توجه به ارتباط آن با سایر پدیده ها بیهوده خواهد بود.

به دلیل تاثیر و تاثیر متقابل میان اجزاء تشکیل دهنده یک سیستم، تجزیه و تحلیل پدیده ها جهت کشف روابط علت و معلولی میان آنها ما را در درک و شناخت بهتر مسائل و مشکلات سازمانی یاری می دهد و در مقابل باید دانست که ایجاد تغییر در جزئی از سازمان بدون توجه به این تاثیر و تاثرات ممکن نخواهد بود چرا که OD در پی بهسازی کل سیستم است نه اجزاء آن بصورت انفرادی.

نگرش سیستمی به سازمان دارای ارزش چندی در کاربرد دانش رفتاری به منظور بهسازی سازمان می باشد.

۶ - نگرشی مبتنی بر اطلاعات در تغییر برنامه ریزی شده است:

بسیاری از فنون OD بر پایه داده ها و اطلاعات طراحی می گردند، مفاهیم کلیدی در این رابطه عبارتند از «اعتقاد به اعتبار اطلاعات، مورد انتظار و مطلوب بودن آن در رابطه با سیستم، به ویژه پیرامون فرهنگ و فرایندهای سیستم مورد بررسی» می باشد. ماهیت اطلاعات گرا بودن OD یکی از عواملی است که آنرا از سایر فعالیتهای تغییر، مجزا و متمایز می کند.

۷ - مبتنی بر تجربه است:

ماهیت تجربه‌گرای OD از این باور پایه‌ای ناشی می‌شود که انسانها باید روش کاری را از طریق انسجام دادن آن بیاموزند و بتوانند پویایی‌های سازمان را از طریق تجربه و عمل خود فرا گرفته و راجع به آن تفکر کنند. این اعتقاد، پایه و اساس مبانی جنبش آموزش آزمایشگاهی را بنا نهاد.

افراد زمانی که عملاً با تعارض درگیر و مواجه می‌شوند و اثرات آن را بر خود احساس می‌کنند، نحوه اداره بهینه و بهره‌گیری مطلوب از تعارضات مثبت و حل تعارضات منفی را فرا می‌گیرند.

وقتی انسانها پدیده‌ای را تجربه کرده و یا آزمایشی را در آزمایشگاه اجرا می‌کنند، بواسطه تفکر و تقلید خویش تمام یا بخشی از آن تجربه را در ذهن خویش نگهداری می‌کنند (بسته به دقت و هوش افراد) و بسته به اینکه هنگام تجربه به چه جنبه‌هایی از آن بیشتر و عمیق‌تر فکر شده باشد پس از گذشت زمان آن را به یاد آورده و در شرایط مشابه گذشته به کار می‌بندند.

فنون و مداخلات OD تمایل به تمرکز بر روی رفتار واقعی افراد و گروهها داشته و سعی دارند مسائل و مشکلات آنها را با این دید حل کنند. فراگیری بر پایه تجربه، تنها بر آشکارکردن آن تاکید نکرده بلکه به عنوان عکس‌العملی از تجربه خودنمایی می‌کند. اعضای سازمان مواردی را هنگام فعالیت تجربه کرده، سپس براساس این تجربه مطالبی را آموخته و آنها را بر کل پدیده تعمیم می‌دهند.

هر پدیده‌ای که برای انسان پرسش ایجاد کند، انسان را و او می‌دارد که برای پاسخ دادن به آن اقدام به آزمایش و تجربه جدیدی کند. با این روش، انسانها دائماً در حال تجربه کردن بوده و زمینه را برای رشد خود می‌آفرینند.

۸ - تاکید آن بر هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی است:

هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی از جنبه‌های بسیار مهم فرایند OD می‌باشند.

دارای اهدافی است که برقراری سلامت سازمان، بهسازی وظائف سازمان و بهبود عملکرد، از آن جمله‌اند. یکی از رویه‌هایی که به موجب آن برنامه‌های OD بهسازی سازمان را تسهیل می‌نماید توجه به اهداف و برنامه‌ها و سازماندهی فعالیتهای آموزشی و یادگیری است که به منظور بهبود مهارتهای هدف‌گذاری و

● «توسعه سازمان» فرآیندی است که از مراحل متوالی و بهم پیوسته‌ای تشکیل شده که در راستای یک خط سیر مشخص و در محدوده زمانی خاص به سمت هدف یا اهدافی پیش می‌رود.

● بهسازی رفتار افراد در داخل گروهها به مراتب موثرتر از بهسازی رفتار آنها به صورت فردی است.

برنامه‌ریزی طراحی می‌گردد.

فعالتهای سازمان و افراد باید در جهت اهدافی روشن، قابل حصول و قابل اندازه‌گیری باشند، به منظور حصول چنین هدفی، مداخلات OD به سوی سنجش برنامه‌ریزی وظایف، تنظیم استراتژیها و هدف‌گذاری فرایندها در سطوح فرد، گروه و سازمان هدف‌گیری می‌شوند.

۹ - کاربرد مدلی مشارکت جویانه - اختیاری است:

یکی از نافذترین و در عین حال مهمترین مبانی OD، کاربرد مدلی است بر پایه مشارکت کارکنان و مدیران و عدم بهره‌گیری از جبر، بدین شکل که «هر کسی خودش را در عمل می‌یابد» که این، اصل پایه‌ای مدل مشارکتی است.

مشارکت، مختص حضور افراد نخبه و یا رده بالای سازمانی نیست. مشارکت در امور و تصمیم‌گیری بر پایه آن بایستی هم در سطح و هم در عمق گسترش یافته و نفوذ کند، یعنی شامل افراد یا گروهی خاص نشده بلکه در ارتباط با هر مساله یا موضوعی، افرادی که به نوعی از پیامدهای آن متأثر می‌شوند بایستی جهت حل سریعتر و مطلوبتر آن تلاش کرده و بصورت متشکل و جمعی به یاری مشاور OD بشتابند.

اجزای عملیاتی فرایند توسعه سازمان "OD"

با در نظر گرفتن کلیه ویژگی‌ها و مبانی فرایند OD در قالب ماهیت توسعه سازمان، حال به تشریح اجزای عملیاتی آن می‌پردازیم. اجزای عملیاتی فرایند OD به سه فعالیت عمده که لایه درونی آنرا تشکیل می‌دهند بستگی دارد که این سه فعالیت عبارتند از: علت‌یابی یا تشخیص، عمل یا اقدام و تثبیت و تداوم فرایند.

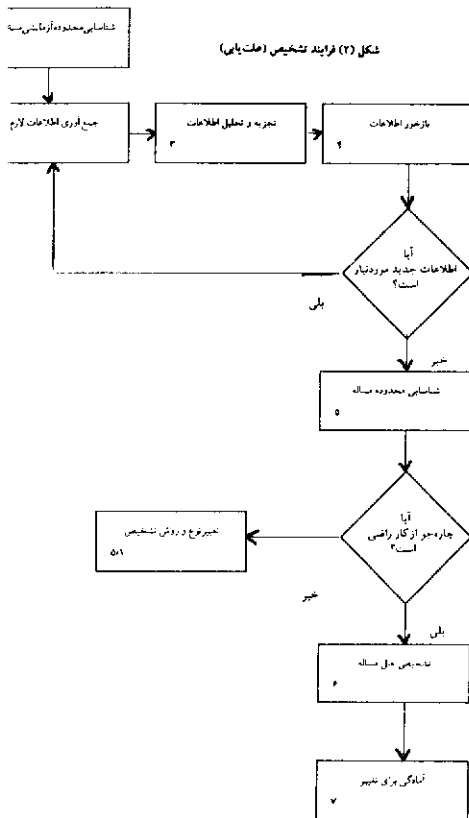
۱ - تشخیص (علت‌یابی):
تشخیص علل مشکلات سازمانی اغلب

به عنوان حساس‌ترین جزء استقرار یک طرح بهسازی سازمان تلقی می‌گردد. حتی برخی معتقدند تشخیص مشکل چیزی حدود ۸۵ درصد زحمت یک طرح OD است. توسعه سازمان یک برنامه عملی مبتنی بر اطلاعات دقیق پیرامون مشکلات جاری، فرصتها و اثرات فعالیتها در جهت حصول به اهداف است. بنابراین احتیاج میرمی به یک سیستم جمع‌آوری مداوم اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها دارد. این سیستم جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات را «علت‌یابی» گویند.

علت‌یابی بر پایه اطلاعات جهت تجزیه و تحلیل و شناخت دقیق‌تر ساختار، تعاملات، رویه عملها و روشها، سبکهای مدیریتی و سایر عناصر سیستم چاره‌جو لازم و ضروری است. به عبارتی علت‌یابی و تشخیص مساله و کانون عمل آن جهت تعیین اقدامات لازم به منظور بهسازی عملکرد سازمان امری است پایه‌ای و اساسی. علت‌یابی نیازمند داشتن نگرشی سیستماتیک و منظم به کل فرایند است و هدف از آن تشخیص ماهیت و نوع مساله‌ای است که بروز کرده و نیاز به حل دارد.

فرایند تشخیص (علت‌یابی):

تشخیص یا علت‌یابی فرایندی است که



شامل جمع‌آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل و تفسیر اطلاعات، بازخورد آن به چاره‌جو، تعیین محدوده و کانون مسأله و در نهایت تشخیص علل و آمادگی جهت اعمال تغییرات لازم و حل مسأله می‌باشد.

جدول (۱) - علت‌یابی براساس سطح سیستم تشخیصی

ردیف	سطح تشخیص	نمونه	اطلاعات مورد نیاز	روش تشخیص
۱	سیستم اصلی، (کل سازمان)	شرکت تولیدی - مدرسه، بیمارستان	فرهنگ و جو سازمان، نظرات اعضا، پیرامون اهداف سازمان، شبکه مدیریت، نحوه تصمیم‌گیری و حل مشکلات	پرسشنامه - مصاحبه - جلسات علت‌یابی
۲	سیستم فرعی، وسیع، پیچیده و متجانس	سطوح سلسله مراتب، مدیران میانی	دیدگاه سیستم فرعی و کل از یکدیگر، نحوه فعالیت و روابط بین اعضا مشکلات خاص این سیستم - میزان توافق بر سر اهداف	پرسشنامه - مصاحبه - مشاهده رای‌گیری - تصویربرداری - ترمیمی
۳	سیستم فرعی، کوچک، ساده و نسبتاً متجانس	گروه‌های رسمی کار، کمیته‌های برنامه‌ریزی	مشکلات خاص و اصلی گروهها، نحوه بهبود عملکرد گروهها در سازمان روابط بین اعضا و رهبر گروه - میزان آگاهی اعضا از روابط	مصاحبه فردی و گروهی، مشاهده - رای‌گیری تصویربرداری - ترمیمی
۴	سیستم فرعی، کوچک، نسبتاً ساده و متجانس	سازمان محلی، مرسته تبلیغاتی	دیدگاه اعضای گروه راجع به اهداف، تمایل یا عدم تمایل به اهداف و جنبه‌های آن، رقابت بین اعضا، میزان مشارکت	پرسشنامه - مصاحبه - ترمیمی رای‌گیری - تصویربرداری
۵	سیستم فرعی، بین گروهها و تیمها	بخش فروش و بخش بازاریابی	دیدگاه سیستم راجع به سایر سیستم‌های فرعی (گروهها)، مشکلات موجود بین گروهها، تعاون و تعارض، روشهای بهبود روابط گروهها	مصاحبه - مشاهده - رای‌گیری - تصویربرداری
۶	جفت‌های دو نفره	رئیس و مرئوس	کیفیت روابط فیما بین، میزان مهارت در انجام وظایف، تشریک مساعی و احترام متقابل، نحوه دستوردهی و گزارش‌خواهی	مشاهده - مصاحبه
۷	افراد	دانشجو، استاد، مسئولین آموزش در دانشکده	نظر افراد پیرامون شرایط و محیط کار، مشکلات مطابق با معیارها، نیازهای آموزشی و بهسازی، نقل و انتقالات، حقوق و مزایا	مصاحبه - جلسات علت‌یابی
۸	نقش‌ها	نقش مشاور و استاد برای یک متخصص	میزان هماهنگی بین فرد با نقش وی، میزان پذیرش نقش جدید، میزان تمایل به تغییر با اصلاح نقش، تغییر هنجارهای نقش	مصاحبه مشاهده - و تجزیه و تحلیل نقش
۹	بین سیستم‌های فرعی و سازمان با یک سیستم وسیع‌تر	تسلیمات با سیستم حقوقی یا تولید با سیستم اقتصادی	ارتباط بین سیستم فرعی با ابر سیستم‌های محیطی، میزان اثرگذاری و اثرپذیری آنها، نحوه بهبود روابط بین آنها با توجه به افزایش اثربخشی سازمان	پرسشنامه - مصاحبه

روشهای تشخیص (علت یابی):

انواع روشهای علت یابی را برحسب اینکه اهمیت را به کدامیک از دو عامل: سطح سیستم (کل سازمان به عنوان سیستم اصلی و یا سیستمهای فرعی آن) و یا فرایندهای سازمان قائل شویم به دو دسته اصلی ذیل تقسیم می کنند.

نوع اول - علت یابی براساس سطح سیستم تشخیصی:

مشاور و مجری OD می تواند جهت علت یابی مساله (یا مسائل) و اجرای دقیق مراحل فرایند آن اساس کار خود را بر پایه سطح سیستم مورد بررسی قرار داده و تشخیص را

برکل سیستم و یا یکی از سیستمهای فرعی آن متمرکز کنند و علت یابی را از آن مرحله آغاز کنند، طرح بهسازی را به سایر سیستمها انتشار داده و تمام سیستم را تحت تاثیر قرار دهند. خلاصه این روش علت یابی، در جدول (۱) مشاهده می گردد که در آن برای هر یک از سطوح تشخیص، نمونه یا نمونه هایی ذکر شده، اطلاعات مورد نیاز جهت جمع آوری و تجزیه و تحلیل، بصورت نمونه آورده شده و در انتها مناسب ترین روشها جهت جمع آوری اطلاعات برای هر ردیف قید گردیده است.

نوع دوم - علت یابی براساس فرایندهای سازمانی:

در این نوع از علت یابی، تاکید اولیه بر روی فرایندهای اصلی سازمان است. فرایندها به مثابه اموری است که بصورت منظم و متواتر انجام می پذیرد و بنیان کاری سازمان را تشکیل می دهد. بدلیل اینکه مشکلات اصلی سازمان اغلب سرچشمه ای از جریانات و فرایندهای اصلی فعالیت های سازمانی می گیرد، این عوامل می توانند به عنوان مبنای تشخیص قلمداد شده و بر پایه آنها روش مناسب جهت جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات، انتخاب و به مورد اجرا گذارده شود. (جدول-۲)

جدول (۲) - علت یابی براساس فرایندهای سازمانی

روش تشخیص	اطلاعات مورد نیاز	نوع فرایند	ردیف
مشاهده - پرسشنامه - مصاحبه و بحث با افراد	نوع و نحوه مرادوات، عمق مرادوات، الگوی ارتباطات، جو ارتباطات حاکم بر سازمان، جهت و جریان ارتباطات، درجه کنترل ارتباطات و تعاملات	الگوها، سبکها و جریانات ارتباطات	۱
پرسشنامه - مصاحبه - مشاهده	جایگاه هدف گذاری در سازمان و نحوه آن، میزان مشارکت اعضا در سازمان در هدف گذاری میزان تخصص و مهارت هدف گذاران، توانایی در تعیین اهداف بلندمدت و کوتاه مدت	هدف گذاری	۲
مشاهده - پرسشنامه - مصاحبه رای گیری - تصویربرداری - ترسیمی	نوع و نحوه تصمیم گیری، اثربخشی تصمیمات، میزان بهره برداری از منابع اطلاعاتی در تصمیم گیری نحوه حل مسائل و مشکلات، میزان نیاز به مهارتهای جدید، نحوه اجرای برنامه های عملی	تصمیم گیری، برنامه ریزی و حل مسائل	۳
مصاحبه - مشاهده - جلسات گروهی - رای گیری - تصویربرداری ترسیمی	منشاء تعارضات، افراد درگیر تعارض، مثبت یا منفی بودن تعارض، روش مدیریت تعارضات و حل تعارضات منفی، بفرقاری جلسات ریشه یابی، نحوه بفرقاری تعاون و همکاری	مدیریت و حل تعارضات	۴
مصاحبه - مشاهده ملاقاتها - جلسات گروهی و ریشه یابی	نوع روابط رودررو و میزان هماهنگی جهت نیل به اهداف، تداخل یا عدم تداخل وظایف و مسئولینها، ماهیت ارتباطات و واضح بودن آن، نوع مشکلات و رودررو بین افراد	مدیریت روابط رودررو	۵
پرسشنامه - مصاحبه - جلسات ادراکی	سبک رهبری و اداره امور، مشکلات موجود بین مافوق و مادیون، نوع رهبری مطلوب، نوع علائق زیردستان و معیار رهبری از جانب آنها، نحوه بهبود روابط بین آنها	روابط بالادست با زیردست	۶
مصاحبه - جلسات گروهی و جلسات فنی	نوع تکنولوژی سازمان، تاثیر تکنولوژی بر عملکرد فردی و سازمانی، نحوه بهره گیری از تکنولوژی های نوین و دانش فنی روز، نحوه انطباق بین تکنولوژی، ساختار و رفتار سازمانی	سیستم های فنی و مهندسی	۷
مصاحبه - جلسات گروهی - اسناد و مدارک تاریخی	مدیریت محیطی سازمانی، نحوه پیش بینی حوادث و تغییرات آینده، توانایی بهسازی امور، آینده نگری و آینده سازی با مدیریت استراتژیک و جامع، برنامه ریزی و نحوه اجرای آن	مدیریت استراتژیک و برنامه ریزی بلندمدت	۸

۲ - عمل یا اقدام:

پس از علت‌یابی، دومین جزء اصلی از اجزاء عملیاتی فرایند OD، مداخله در سیستم چاره‌جو جهت بهسازی و نوسازی آن می‌باشد.

توسعه سازمان، مراحلی برای بهره‌گیری از روشهای حل مشکلات و بهبود وضعیت سازمان است. این مراحل با مجموعه‌ای از فنون علوم رفتاری تحت‌عنوان «مداخلات» تکمیل می‌گردند. در اینجا فرض بر این است که وضعیت حال حاضر سازمان مطلوب نیست و بایستی آنرا بهبود بخشید که این امر مستلزم شناخت وضع موجود سازمان (علت‌یابی)، سپس اجرای اقدامات لازم بمنظور نیل به اهداف و کسب وضعیت مطلوب می‌باشد.

۳ - تثبیت و تداوم:

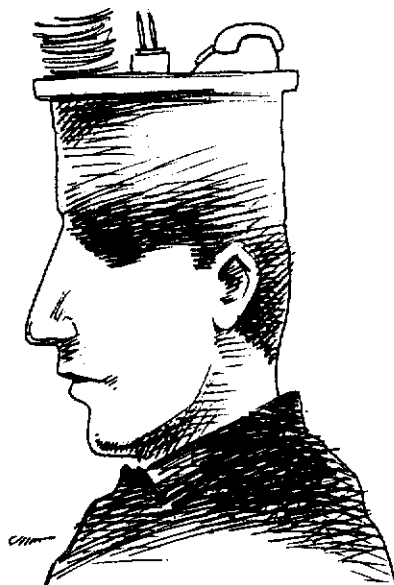
در مرحله نهائی از طرح استقرار برنامه OD و اجرای فرایند آن، پس از علت‌یابی و اجرای اقدامات لازم جهت بهسازی و نوسازی سازمان در قالب مداخلات، بایستی نتایج حاصله از اقدامات را مورد ارزیابی قرار داد تا تعیین کرد عملیات به‌اجرا درآمده، اثر مطلوبی داشته‌اند یا خیر؟

آیا با اجرای این فنون مشکل برطرف شده است یا خیر؟ در صورت مثبت‌بودن پاسخ، فرایند OD و اقدامات انجام پذیرفته در راستای آن خاتمه می‌یابد، و در صورت منفی‌بودن پاسخ، اقدامات جدیدی بایستی برای حل مساله طراحی کرد.

غالباً وقتی مساله با راه حل ابداعی اولیه حل نشود باید آنرا مجدداً تعریف و ارزیابی کرد و در صورت نیاز اقدامات جدید را به‌مورد اجرا گذارد. در خلال انجام مراحل باید توجه خود را به فرایند OD معطوف داشت و اطمینان حاصل کرد که برنامه از حمایت افراد سازمان برخوردار بوده و با اولویتهای سازمان هماهنگی دارد و پیشرفت مناسبی را نیز به‌دنبال داشته است.

به‌طور کلی تثبیت و تداوم فرایند «OD» یعنی فعالیتهایی به‌منظور پاسخگویی به پرسش‌های زیر:

- ۱ - آیا مداخلات از لحاظ زمان و تناسب آنها دقیق و صحیح بوده‌اند؟
- ۲ - آیا فعالیتهای همان اثراتی را که منظور ما بوده، ایجاد کرده‌اند، اگر خیر، چرا؟ اگر بلی، چرا؟
- ۳ - تغییر و تحولاتی که در سطح کل سیستم در نتیجه فعالیتهایمان بوقوع پیوسته شامل چه



- یکی از نافذترین و در عین حال مهمترین مبانی OD، کاربرد مدلی است بر پایه مشارکت کارکنان و مدیران و عدم بهره‌گیری از جبر.
- مدیریت فرایند OD، یعنی تثبیت و تداوم آن، که می‌تواند مرز بین موفقیت یا شکست تلاش‌های بهسازی سازمان باشد.

مواردی می‌گردند؟

آیا هم‌نهایی هستند که پیش‌بینی می‌کردیم؟
آیا برخلاف پیش‌بینی است؟ تا چه حدودی؟
چگونه؟ جهت بهبود اوضاع چه کار می‌توان کرد؟

۴ - آیا قادر بوده‌ایم مشکلات را بطور موثر حل کنیم؟ و آیا جهت حل مشکلات روش انتخابی‌ها مناسب‌ترین بوده است؟

توسعه سازمان، فرایندی تعاملی است که به‌صورت مدارم و مستمر انجام می‌پذیرد و به‌لحاظ وجود تغییر و همیشگی آن نیاز به تحول و توسعه در سطح سازمان همواره وجود دارد. بدین‌منظور پس از اجرای هرگونه عملیات یا اقدامی جهت بهسازی سازمان بایستی این شناخت از جانب مشاور و متخصص OD به چاره‌جو انتقال داده شود که او همواره وضعیت سازمان را مورد کنکاش قرار داده، با شناخت وضعیت مطلوب، در صورت نیاز، تغییرات لازم جهت نیل به آنرا اعمال کند، که اصطلاحاً آنرا «خود تشخیصی و خوداجرابی» گویند. به‌طور خلاصه، تثبیت و تداوم فرایند OD به‌منظور کسب اهدافی چند طراحی می‌گردد که از آن

جمله‌اند «خود ارزیابی، خودکنترلی و واکنش سریع و بموقع در برابر مشکلات و بالاخره خود بهسازی امور و سازمان توسط چاره‌جو». مدیریت فرایند OD یعنی تثبیت و تداوم آن که می‌تواند مرز بین موفقیت یا شکست تلاشهای بهسازی سازمان باشد. منابع و مأخذ:

۱ - سعادت، اسفندیار «مدیریت تغییر» - فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۴ بهار ۱۳۶۸

۲ - قوچانی، فرخ «بهبود و بازسازی سازمان» - جزوه درسی دانشکده مدیریت دانشگاه شهید بهشتی - ۱۳۶۸

۳ - بابایی و مولانیا «بهبود و بازسازی سازمان» - انتشارات دانشگاه افسری نازجا - ۱۳۷۱

۴ - صادقی‌پور، ابوالفضل «چند مقاله» - انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی - ۱۳۶۹

5 - BEKHARD, RICHARD "ORGANIZATION DEVELOPMENT" - ADDISON, WESTLY - 1969.

6 - BENNIS, WARREN "ORGANIZATION DEVELOPMENT" - ADDISON, WESTLY - 1969.

7 - FRENCH & BELL "ORGANIZATION DEVELOPMENT" - PRENTICE - HALL - 1990.

8 - FRENCH, BELL & ZAWACKI "ORGANIZATION DEVELOPMENT" - UNIVERSAL BOOK STALL - 1992.

9 - LEWIN, KURT "FIELD THEORY IN SOCIAL SCIENCE" - HARPER & BROWN - 1951.

10 - LOCK, EDWIN "THE UBIGUITY OF THE TECHNIQUE OF GOAL SETTING IN THEORIES & APPROACHES TO EMPLOYEE MOTIVATION" - ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW - 1987.

11 - MILES & ROSENBERG "THE HUMAN RESOURCE APPROACH TO MANAGEMENT" - ORGANIZATION DYNAMICS - NO.10 (WINTER - 1982).

12 - HARVEY & BROWN "AN EXPERIENTIAL APPROACH TO OD" - 1988.

* جعفر مسمی‌زاده دارای درجه فوق‌لیسانس مدیریت دولتی از دانشگاه تهران است و عضویت هیأت علمی وزارت فرهنگ و آموزش عالی را به‌عهده دارد.