

# نگاهی گذرا به کتاب بهسازی سازمان

دانداف، هاروی (۱)

نوشته :

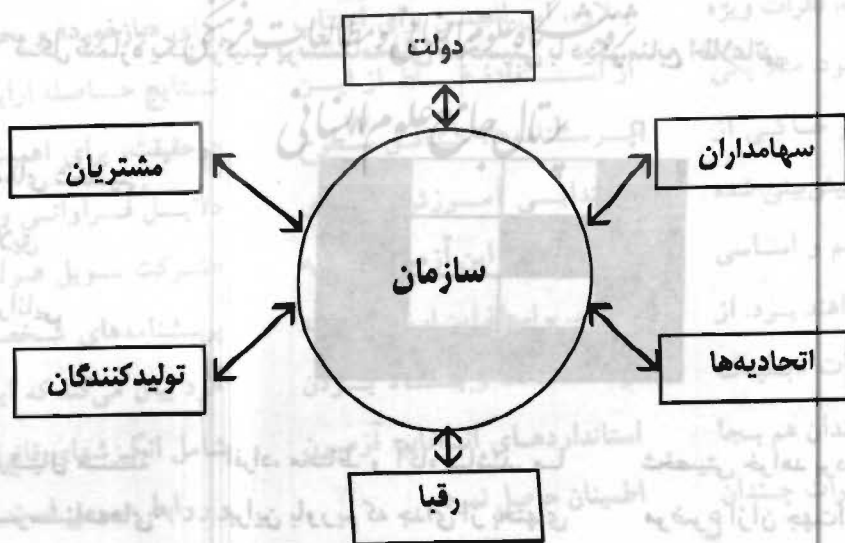
داندل آر. براون (۲)

برگردان : دکتر غلامعلی سرمد

مقدمه:

تغییرات به صورت بهمن روی سر ما سرازیر می‌شود، ولی تقریباً اغلب مردم برای مقابله با آن به هیچ‌وجه آمادگی ندارند. بعنوان مثال ضربهٔ آینده، یعنی سدهایی که تغییرات بر سر راه انسان قرار می‌دهد، برای مدیران و سازمانها پیامهای جالب توجهی دارد به طوری که می‌توان گفت: آماده‌سازی مدیران برای مقابله با سرعت فزایندهٔ تغییرات عصر ما محتوای اصلی این کتاب را تشکیل می‌دهد (۳). مدیر عصر جدید نه تنها باید انعطاف‌پذیر بوده، قدرت سازگاری با محیط متغیر را داشته باشد، بلکه باید بتواند مشکلات را تشخیص دهد و برنامه‌های سرشار از تغییر را اجرا نماید.

سازمانها هیچوقت به طور مطلق ایستا نیستند. هر سازمان به طور مداوم با نیروهای خارجی در تبادل و ارتباط است که (شکل زیر این حالت را نشان می‌دهد). بروز تغییر در نگرش مصرف‌کننده، وضع مقررات جدید، نوآوریهای فنی و امثال آن روی سازمان تأثیر می‌گذارند و بالاچار تغییراتی در آن ایجاد می‌کنند. البته حدود یا میزان تغییرات سازمانها با یکدیگر تفاوت دارد، اما همه آنها ناچارند خود را با عوامل فشارزای خارجی تطبیق دهند. تعداد زیادی از این تغییرات بر سازمانها تحمیل می‌شود، حال آنکه تعدادی نیز از عوامل داخلی سازمان ریشه می‌گیرد. چون سرعت تغییرات بسیار زیاد است، ناچار باید برای ادارهٔ سازمانها راههای تازه‌ای جستجو شود.



شکل شماره یک: سازمان به طور مداوم با نیروهای خارجی در تبادل و ارتباط است

بهسازی سازمان<sup>(۴)</sup> از زمینه‌های موضوعی جدید علوم رفتاری است که به صورت کاربُردی مطرح شده و هدف آن کمک به سازمانها برای انطباق با تغییرات است. در واقع، هدف این فرایند نه فقط افزایش یا بهبود کارایی سازمان است، بلکه می‌کوشد تا در وضعیت اعضای سازمان نیز تغییرات مطلوبی ایجاد کند. در این کتاب که برای آشنایی مدیران و دانشجویان دوره‌های مدیریتی و سایر علاقه‌مندان نوشته شده، دو هدف زیر دنبال می‌شود:

۱. آرایه‌های هشدارهایی درباره‌ی نیروهای متعدد ایجادکننده‌ی تغییر که مدیران عصر ما ناچار از رویارویی با آن هستند.

۲. آرایه‌ی مهارت‌ها و دانش‌های کلیدی که برای توفیق در این رویارویی ضرورت دارد. برنامه‌های بهسازی سازمان هم برای انطباق با تغییر و هم برای افزایش کارایی و اثربخشی سازمانها اجرا می‌شود. در بحث حاضر با کم و کیف این اصطلاح، دلایل بروز آن، و تعدادی از مفاهیم اساسی تغییرات سازمانی آشنا می‌شویم.

## بهسازی سازمان چیست؟

که به قصد بهتر کردن وضعیت سازمان و کارکنان آن با استفاده از برنامه‌های تغییر منظم (سیستماتیک) طراحی و اجرا می‌شود. افراد متعدد از جمله چستر بارنارد<sup>(۷)</sup> و کریس آر جویس<sup>(۸)</sup> به این نکته اشاره کرده‌اند که سازمان واقعاً کارآمد، سازمانی است که در آن هم افراد و هم کل سازمان رشد کنند و در راه پیشرفت گام بردارند. هرگاه چنین وضعیتی وجود داشته باشد، می‌توان درباره‌ی آن اصطلاح «سازمان سالم»<sup>(۹)</sup> را بکار برد که البته هدف بهسازی سازمان نیل به همین مرحله است. این مطلب درخصوص تمامی سازمانها اعم از مراکز آموزشی، مذهبی، نظامی، سازمانهای دولتی، و واحدهای صنعتی صدق می‌کند.

چه چیز باعث می‌شود که یک سازمان موفق گردد؟ حال آنکه سازمان دیگر نتواند از امکانات نسبتاً مشابه خود به خوبی و درستی استفاده کند؟ در مطالعه‌ای که اخیراً در مورد ۴۳ شرکت موفق آمریکایی انجام شده، توماس جی. پیتروز<sup>(۵)</sup> و رابرت ایچ. واترمن<sup>(۶)</sup> آنچه را از مدتها قبل تردیدآمیز می‌نمود، تأیید کردند: کلید توفیق و بقای سازمانها به جای آنکه استفاده از روشهای منطقی و بهسازی کمی باشد، تعهد در قبال استفاده از روشهای غیرمنطقی، مقابله با مسائلی که حل آن بسیار مشکل است (نظیر مسائل انسانی)، التفات به کیفیت، و آرایه‌ی خدمات هرچه مطلوبتر به مشتریان است. بهسازی سازمان یک زمینه‌ی مطالعاتی جدید است

4- Organization (-tional) Development (O.D)

5- T. J. Peters                      6- R. H. Waterman

7- Chester Barnard

8- Chris Argris

9- Healthy Organization

نشده، فاقد برنامه و خطرناک می‌تواند مشکلاتی ایجاد کند که قبلاً وجود نداشته است یا به یک سلسله زیانهای جانی منجر شود که به نوبه خود از مشکلات اصلی بدتر باشد. همچنین، لازم است مدیران بدانند که ثبات و تعادل می‌تواند در سالم بودن و سالم ماندن سازمان نقش داشته باشد. تغییر به خودی خود یا به خاطر تغییر، الزاماً مؤثر نیست، این نوع تغییر در جهت عکس منافع سازمان سیر می‌کند.

امروزه تغییر، بخشی از زندگی روزمره سازمانها شده است. با این حال، سازمانها ناچارند ثبات خود را حفظ کنند تا بتوانند هدفهای اولیه خود را برآورده سازند. در نتیجه، سازمانهایی که با مسئله مدیریت تغییر سر و کار داشته‌اند، پی برده‌اند که روش یا روشهای مقابله با تغییر بی‌نهایت مهم است. از اینرو، لازم است از طریق یک روش سیستمی آنچه سالم و کارآمد است از دیگر ویژگیهای سازمان جدا شود. بدون شک تغییرات کوتاه‌مدت پیش‌بینی

## تعریف بهسازی سازمان

سرشار از رشد و پیشرفت سازمان می‌شود. به نظر ریچارد بکهارد<sup>(۱۰)</sup> بهسازی سازمانی فرایندی با اجزای زیر است:

بهسازی سازمان عبارت از تلاشی است که به منظور نیل به تعالی سازمان از طریق هماهنگ ساختن خواستههای افراد برای رشد و پیشرفت با اهداف

۱ اقدامات برنامه‌ریزی شده یا از پیش تعیین شده.

۲ اقدامات گسترده در سطح کل سازمان.

۳ اقدامات هدایت شده توسط رده‌های بالای سازمان.

۴ اقدامات مسبوق به افزایش کارایی و سلامت سازمان.

۵ و بالاخره اقدامات مبتنی بر مداخله برنامه‌ریزی شده در امور سازمان به یاری دانش ناشی از علوم رفتاری.

رفتاری برای مداخله در کارها ضرورت دارد که در اجرای آن همکاری اعضای سازمان یک شرط اساسی است تا بتوان با همکاری متقابل به پیشرفت فردی و سازمانی نایل آمد.

از سوی دیگر، برای تعریف بهسازی سازمان می‌توان گفت که این فرایند به چه مفاهیمی بکار نمی‌رود؛ این مفاهیم به شرح زیر است:

به این ترتیب، می‌توان گفت که تلاشهای مرتبط با بهسازی سازمان تلاشهایی برنامه‌ریزی شده و تغییراتی منظم (سیستماتیک) هستند. این تغییرات کل سازمان یا حداقل بخش اعظم آن را دربر می‌گیرند. هدف تلاشهای یاد شده افزایش کارایی سیستم و بالفعل ساختن تواناییهای بالقوه اعضای آن است و بالاخره تعدادی روش سازمان یافته و مبتنی بر علوم

۳) بهسازی سازمان با تغییرات تصادفی یا نمونه<sup>(۱۶)</sup>، و نیز با تغییرات ویژه یا موضعی<sup>(۱۷)</sup>، تحقق نمی‌پذیرد. این فرایند بر ارزشیابی همه‌جانبه و شناخت کلیه مسایل و مشکلات متکی بوده، به تلاش‌های خاصی برای ایجاد تغییر همه‌جانبه نیاز دارد.

۴) هدف بهسازی سازمان چیزی فراتر از بهسازی روحیه یا نگرش است. هدف این فرایند سلامت و کارایی کل سیستم است. به این ترتیب، افزایش رضایت خاطر کارکنان نمونه‌ای از تلاش برای بهسازی سازمان است. هرچند سایر عوامل (پارامترهای)<sup>(۱۸)</sup> مؤثر در فرایند بهسازی را نیز شامل شود.

۱) بهسازی سازمان یک نوع تغییر خُرد<sup>(۱۱)</sup> نیست. برای مثال، هدف بهسازی مدیریت آن است که رفتار مدیر یا مدیران بهبود حاصل کند، درحالی که هدف بهسازی سازمان جنبه کلان<sup>(۱۲)</sup> دارد و کل سازمان، از جمله بهسازی مدیریت را شامل می‌شود.

۲) بهسازی سازمان چیزی فراتر از یک روش (تکنیک) است. هرچند مشاوران بهسازی سازمان از روش‌های متفاوتی همچون آموزش ضمن خدمت مدیران<sup>(۱۳)</sup>، حلقه‌های کنترل کیفی<sup>(۱۴)</sup>، یا غنای شغلی<sup>(۱۵)</sup>، استفاده می‌کنند اما هیچ‌یک از این روشها به تنهایی معرف بهسازی سازمان نیست.

## ویژگیهای بهسازی سازمان

شرکت نمایند.

- \* سوم: در برنامه‌های بهسازی سازمان روشهای بهبود کیفی و کمی عملکرد مورد تأکید است.
- \* چهارم: بهسازی سازمان بر پایه تعدادی از ارزشهای انسانی درباره انسان و سازمان استوار است و هدف آن نیل به سازمانی پویاتر است؛ این پویایی از طریق ایجاد فرصتهای جدید برای استفاده بیشتر از تواناییهای بالقوه انسان تحقق می‌پذیرد.
- \* پنجم: بهسازی سازمان متضمن یک روش سیستمی متشکل از ارتباطات متقابل واحدها،

اینک به بررسی تعدادی از ویژگیهای اساسی برنامه‌های بهسازی سازمان می‌پردازیم:

- \* اول: بهسازی سازمان یک استراتژی برنامه‌ریزی شده برای تحقق تغییر در سازمان است. هدف این تغییر نیل به مقاصد ویژه و نقطه شروع آن مشکلاتی است که قبلاً شناسایی کرده‌اند.
- \* دوم: همواره مشارکت جمعی، از ویژگیهای بهسازی سازمان است تا تغییر حاصل شود. به این ترتیب باید کارکنان سازمان، به ویژه کسانی که بیش از دیگران مشمول آن قرار می‌گیرند، در این فرایند

11- Micro

12- Macro

13- Managers' training

14- Quality circles

15- Job enrichment

16- Sample

17- ad hoc

18- Parameters

ادارات، گروهها و اعضای سازمان به عنوان اجزای مستقل اما مرتبط بهم می‌باشد.  
 \* ششم: بهسازی سازمان برای افزایش کارایی از روشهای علمی استفاده می‌کند.  
 به عبارت دیگر، بهسازی سازمان بر این اندیشه استوار است که اثربخشی و مطابقت آن با تغییرات شرط کارآمد و عملکرد خوب هر سازمان، است. در جدول زیر نکات یاد شده به اختصار آمده است.

### ویژگیهای عمده بهسازی سازمان

ویژگیها	عمده ترین نکات مورد توجه
۱- تغییرات برنامه ریزی شده	مدیران برای نیل به اهداف تعیین شده تغییرات را برنامه ریزی می‌کنند.
۲- همکاری متقابل	همکاری و مشارکت متقابل کلیه اعضای سازمان ضرورت دارد.
۳- تعیین جهت عملکردها	روشهای افزایش کمی و بهبود کیفی عملکرد مورد تأکید است.
۴- دیدگاه انسانگرا (انسانی) <sup>(۱۹)</sup>	افزایش فرصت یا امکان برای افراد و استفاده از تواناییهای بالقوه کلیه اعضای سازمان یک اصل است.
۵- روش یا نگرش سیستمی	ارتباط متقابل میان عناصر سازمان و تغییرات مطلوب ضرورت دارد.
۶- روش علمی	استفاده از روشهای علمی مکمل تجربه‌های عملی است.

مسئول یا دست‌اندرکار بهسازی سازمان (اعم از مدیر یا کارمند) کسی است که در سازمان فعالیت دارد و مسئولیت جدید او ایجاد تغییر برای عملکرد بهتر و مؤثرتر سازمان است. این قبیل افراد بدین

کند که پاسخگویی تحولات محیط خارج باشد. سازمانها اهدافی همچون کسب سود، ادامه حیات، رشد و مانند آن دارند. همچنین، هریک از اعضای سازمان اهدافی دارند که می‌توان به آرزوهای برآورده نشده، نیازهای ارضا نشده، و نیل به مقامهای بالاتر سازمانی اشاره کرد. به همین دلیل، بهسازی سازمان فرایندی است برای تغییر به نحوی که به نفع سازمان و اعضای آن باشد.

نتیجه رسیده‌اند که روشهای قراردادی یا متداول آموزش حرفه‌ای یا ضمن خدمت برای ایجاد تغییرات ضروری، کافی نیست و به همین دلیل باید به طرق دیگر و جدیدتری صلاحیت و انگیزه‌های لازم را برای تغییر رفتار در اعضای سازمان ایجاد کرد. برای بهسازی سازمان فنون زیادی وجود دارد و هرکس می‌تواند از یک یا تعدادی از این فنون استفاده نماید. صرف‌نظر از نوع روش، هدف کلی آن است که وضعیت کنونی سازمان به شیوه‌ای تغییر

### بهسازی سازمان برای چیست؟

واقعیت این است که تغییر، تمامی سازمانهای کوچک و بزرگ را دربر می‌گیرد. هیچ سازمانی نمی‌تواند از این تغییرات بگریزد. در نتیجه، لازم است مدیران مهارتها و فنون لازم را برای تحقق تغییر کسب کنند. تعدادی از دلایل مدیریت تغییر و اهمیت اساسی و حیاتی آن بدین شرح است:

چرا مسئله بهسازی سازمان مطرح شده است؟ چرا این زمینه مطالعاتی تا این اندازه رو به توسعه است؟ چرا باید سازمانها کنشهای بهتری داشته باشند و تا زمانهای بسیار دور وضعیت مطلوب خود را حفظ کنند؟ چرا تعدادی از سازمانها علاقه‌ای به تغییر ندارند؟

۱ تغییر دادن جهت حرکت سازمان، برای تسریع این حرکت و افزایش کارایی.

۲ بهسازی عملکرد بخشها یا واحدهای ضعیف‌تر سازمان.

۳ تمرکز منابع برحسب اولویتهای تعیین شده.

۴ آموزش و بهسازی مدیران برای انطباق با شرایط تغییر.

مأخذ:

An Experiential Approach to Organization Development, Printice - Hall 1988.