

ساختار بندی سازمانها برای آینده

نوشته آناندا موخرجی

ویوتسنا موخرجی¹

ترجمه اصغر اسدی

چکیده

در محیط متلاطم و پویای امروزی سازمانها همواره با تغییر رودرروی‌اند و برای اینکه اثربخش باشند نیاز به تغییر و وفق دادن خود با شرایط متغیر دارند. تحقیق درباره طراحی و ساختار سازمانهای آینده توجه محققین را به خود معطوف داشته است که از جمله آنها می‌توان به چندلر، والتر و مارک، مایلز و اسنو اشاره کرد. این مقاله دو زمینه پژوهشی متفاوت را با هم تلفیق کرده است؛ ساختار بندی سازمانهای آینده و نقش بهسازی سازمانی در محیط این سازمانها. به طور خلاصه، نیروهای عمده اجتماعی اثرگذار در سازمانها شرح داده شده است که به دو دسته کلی نیروهای اجتماعی و نیروهای محیطی تقسیم می‌شوند و در ادامه ویژگیهایی برای سازمانهای آینده بر شمرده شده است که عبارت است از: طراحی شبکه، مرزهای مبهم، عملکرد عالی تیمها، توجه به هنجارها و ارزشها به جای قوانین، استقلال شدید فناوری، برنامه‌ریزی سطح قیمتها، توسعه مهارتهای راهبردی، تأکید متعادل در مورد هدفهای چندگانه تیمهای سیال. سازمانهای شبکه‌ای با شبکه‌های داخلی و خارجیشان، عملکرد عالی تیمهای کاری، گروههای کاری انعطاف‌پذیر، محوریت مشتری، هماهنگی نزدیک بین عرضه‌کنندگان و پیمانکاران و توانایی پاسخگویی سریع به تغییر شاید شکلی از سازمانهای آینده باشد. در ادامه این نکته شرح داده شده است که

فعالتهای بهسازی سازمانی به شیوه قبلی آن که در سازمانهای مرکزی و اعضای دائمی آنها متمرکز است، در شرایط امروزی مناسب نیست. ضرورت ارزیابی و درک ماهیت و پیچیدگی نیروهای متعدد موجود در هر سازمان، دوره‌ای از فعالیت آن را تشکیل می‌دهد که این فرصت را پدید می‌آورد که سازمان خود را به گونه‌ای سودمند دگرگون کند. به همین سبب مکتبهای فکری (پارادایمهای) پیشین را باید به دور افکند و به جای آنها مکتبهای فکری تازه را برگزید.

مقدمه

سازمانها همانند مردم، روزه روز با دگرگونی سروکار دارند. تغییر ذاتی سازمانهای معاصر است و مدیریت آن، نه تنها برای موفقیت و بقای سازمان حیاتی است بلکه مسأله اساسی در زمینه توسعه و بهسازی سازمانی است. توجه ما در این مقاله در دو نکته تمرکز یافته است: یکی درک تغییر در ابعاد پرشمار آن و دیگری توسعه ایده‌هایی که به کمک آنها سازمانها بتوانند توسعه یابند دوباره سازمان یابند و خود را با تغییر تطبیق دهند. بارکت^۲ و همکاران آگاهی مدیران و معاونان اجرایی را درباره فرایند مدیریت تغییر بررسی کردند و براساس بررسی نمونه‌ای ۷۰۰ نفری از مدیران و مسؤولان اجرایی که از سازمانهای متبوع انتخاب شده بودند، دریافتند که افراد نامبرده از آگاهی «متوسطی» درباره مفاهیم تغییر برخوردارند و آگاهی‌شان «افزون بر میزان متوسط» یا در «سطح عالی» نیست. در بررسی بعدی که درباره ۳۵۷ مشاور داخلی و خارجی بهسازی سازمانی (OD) انجام گرفت، این پژوهشگران متوجه شدند که این اشخاص از میزان آگاهی برتر و بسنده‌ای برخوردارند. آنان نتیجه گرفتند که مشاوران بهسازی سازمانی دارای درک بهتری از اصول و شیوه‌های عملی مدیریت تغییرند و بنابراین، توجه خود را به ارتقای سطح آگاهی مدیران و مسؤولان اجرایی افزایش دادند. تحقیق درباره تن‌کارکردشناسی، معماری و طراحی سازمانهای آینده توجه محققان

را به خود معطوف داشته است و نوشتارهای پدیدآمده در این زمینه بسیار گسترده است (بارتلت و گوشال^۳، ۱۹۸۹؛ بیل^۴، ۱۹۷۳؛ گالبریت و لاولر^۵، ۱۹۹۳؛ گرشتاین و شاو، ۱۹۹۲؛ هیچ، ۱۹۸۸؛ هوبر، ۱۹۸۴؛ مایلز و اسنو، ۱۹۸۶؛ هاسمی، ۱۹۹۰؛ و رایش، ۱۹۹۱) و این نکته کاملاً پذیرفته شده است که سازمانها ناگزیر به تغییرند و مسائل مربوط به تطابق با آن را در پیش رودارند. در یک بررسی که اخیراً ارنست و یانگ^۶ در انگلستان انجام داده‌اند، نزدیک ۲۵ درصد از ۴۰۰ پاسخ دهنده، اظهار کردند که به تازگی دستخوش تغییر شده‌اند و یا به سمت تغییر چشمگیر حرکت کرده‌اند. طبق نظر پاسخ‌دهندگان، محرکهای عمده تغییر الگوهای تقاضای مشتریان، افزایش قدرت چانه‌زنی مشتریان و فشار هزینه را دربرمی‌گیرد (می و همکاران^۷، ۱۹۹۷) نیاز به شناسایی اثرهای تغییر به صورت خلاق احساس می‌شود، اما بسیاری از سازمانها اقدامهایی را انجام داده‌اند که فقط در بلند مدت ممکن است زیانبخش باشد. مدیریت، در بعضی موارد کارگران را به سان هزینه‌هایی می‌نگرند که، به جای افزودن بر دارایی مؤسسه‌ها، آن را کاهش می‌دهند (پرایس، ۱۹۹۶)^۸. این موضوع به کوچک شدن اندازه سازمان، انجام هر چه بیشتر وظیفه‌ها در آن با استفاده از منابع انسانی برونی و دستیابی به نشانه‌های آماری بهره‌وری با استفاده شمار کمی از افراد می‌انجامد.

این مقاله سه بخش دارد. اول، عوامل متعددی را که جامعه آمریکا را شکلی دگر می‌بخشد و در محیط کار و کسب اثر می‌گذارند، دوم بحثی را درباره این نیروها به پیش می‌برد، شکل سازمانهای آینده را در بستر همه دگرگونیهایش در پیش رو قرار می‌دهد و شکلهای سازمانهای جدید را می‌آزماید. سوم، آنچه دانشمندان و محققان درباره آینده بهسازی سازمانی (OD) مرور می‌کند و سرانجام دیدگاهی را از نقش، قلمرو و کانون دید آن را در سازمانهای فردا ارائه می‌دهد.

3. Bartlet & Ghoshal

4. Bell

5. Galbraith & Lawler

6. Ernest & Young

7. May & etal

8. Price

نیروهای عمده اثرگذار در جامعه

در تلاش برای توضیح نیروهای یرشمار و پیچیده اثرگذار در جامعه ما، تافلر (۱۹۸۰) از «موج سوم» سخن به میان آورده است که جامعه ما را به حرکت درمی آورد و هر چیزی را که در نظر ما آشنا می نماید تغییر شکل می دهد. بر طبق نظر او، موج اول و دوم انقلابهای کشاورزی و صنعتی بوده است. تغییرهای پدیدآمده در موج سوم به صورت تغییرهای تدریجی در طبیعت نیست، بلکه پیش بینی شده است که به صورت جهشهای کوانتومی همراه با دگرگونیهای بزرگ اجتماعی می باشد. مطابق نظر او، نامها و عنوانهای متعدد شامل «دهکده جهانی»، «عصر اطلاعات»، «انقلاب ارتباطات» و «جامعه فراصنعتی» به این عصر داده اند. به تازگی، کتاب بازانديشي دربارهٔ آمریکا (اسمیت، ۱۹۹۵)^۹ چارچوب مرجعی برای کار با این آینده پویا فراهم می آورد. و نیاز به پدید آوردن شیوه های جدید تفکر دربارهٔ خودمان، چگونگی آموزش کودکان و اداره کردن شرکتهای تجاری و این نکته را که چگونه می توان برای اثربخشی بیشتر با هم کار کرد بیان می کند. اسمیت، در سال ۱۹۹۵ نوشت که عملکرد کشورها در اقتصاد جهانی به قالب ذهنی مردم آنها و اینکه بیاموزند چگونه باید بیندیشند و یا یکدیگر رابطه برقرار کنند وابسته است.

تغییر دادن قالب ذهنی و عامل انسانی، ممکن است سرانجام، افزون بر منابع فیزیکی و غیر آنها، موجب برتری رقابتی شرکت شود (راین اسمیت^{۱۰}، ۱۹۹۳). قوت مفروض شرکتهای آمریکایی در کیفیت آموزش رهبری و مدیریتشان، در حقیقت ممکن است نشانه ضعف نهفته آنها باشد. تغییر اساسی اثرگذار در شرکتهای آمریکایی، تغییر ارزشهای عمودی، مانند فردگرایی و استقلال به ارزشهای افقی، مانند وابستگی و کار شبکه ای است. که خود به معنی تبدیل نظام ارزشی مردسالار غالب به نظام دو جنسیتی است (رابینز^{۱۱}، ۱۹۹۶). آنچه مجموعه ارزشهای جدید می طلبد این

9. Smith

10. Rhinesmith

11. Ribbens

است که هر شخصی هم از ویژگیهای مردانه و هم از خصوصیت‌های زنانه برخوردار باشد. سبک پرورشی بیانگر قدرت نمایی، همراه با مشارکت در دیدگاه اختیاردهی به نظر می‌رسد بهره‌وری سازمانهایی با عملکرد عالی را تشویق می‌کند. این دیدگاه فرایندی از این پشتوانه تجربی برخوردار است که اکثر مدیران اثربخش کسانی بوده‌اند که رفتارشان را تغییر داده‌اند یا عملشان را موجه نشان داده‌اند (رایینز، ۱۹۹۶)؛ اما مدیرانی که سعی کرده‌اند در انتظارات دیگران تأثیر بگذارند یا از روبه روشن شدن با انتظارات متعارض اجتناب کرده‌اند کمتر اثربخش بوده‌اند. مطابق نظر (موریس^{۱۲}، ۱۹۹۲). به خاطر شرایط جمعیت شناختی، اقتصادی و اجتماعی امروزی، بهسازی فردی و سازمانی - و تعامل این دو - ممکن است به مهمترین اهرم بهسازی منابع انسانی به منظور افزایش بهره‌وری و آزاد کردن نیروی آفرینشگری از کار درآید.

مهم است این نکته را درک کنیم که در صورت وجود نیروهای اثرگذار در شکلدهی جدید به سازمانها، همه وجود هر سازمان ذریبط باید چنان تغییر شکل یابد که نمایشگر رسالت، بینش، هدفها، فرهنگ و دیگر ویژگیهای اصلی آن باشد.

مامعتقدیم که در آینده، آنگاه که این مسائل عمده سازمانی در میدان دید قرار گیرد و در جهت تغییر شکل آن اقدام شود، ممکن است شکلهای سازمانی اثر بخشی ایجاد شود.

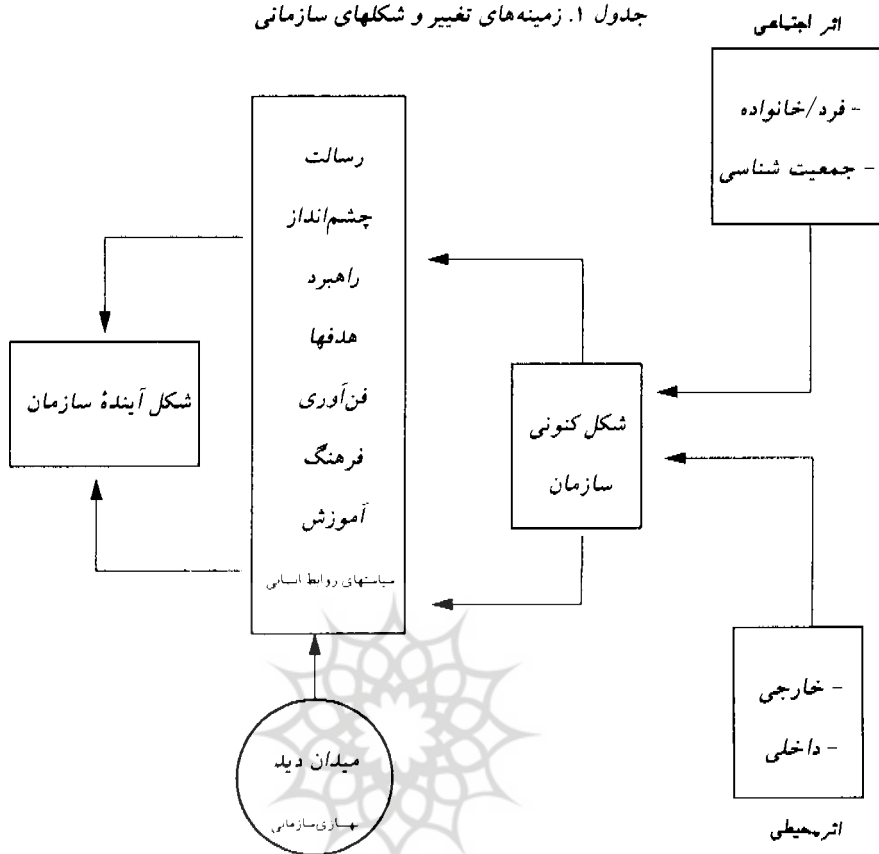
ژورنال علمی و مطالعات فرابخشی

پرتال جامع علوم انسانی

اثر نیروهای اجتماعی

شماری از نیروهای اجتماعی مهم وجود دارد که مدیران سازمانها باید از وجود آنها آگاه شوند. اگر چه این عاملهای اجتماعی به شدت با یکدیگر مرتبط است، ما برای رسیدن به مقصودمان از نوشتن این مقاله آنها را از هم جدا می‌کنیم. مجموعه‌ای از این نیروها، در افراد ساختار خانوادگی وجود دارد و مجموعه‌ای دیگر از آنها تغییرات مهم جمعیت شناختی است که در جامعه آمریکا رخ می‌دهد.

جدول ۱. زمینه های تغییر و شکل های سازمانی



افراد و خانواده ها

امروزه ، افراد ، از یک سو ، با مهارت ها و آموزش بیشترشان از دیگران متمایز می شوند و تمایلی افزونتر از گذشته به نقش خویش در محیط کار دارند (مک درموت ۱۳ ، ۱۹۸۵). آنها همچنین از آرزوهای بزرگتر ، نیاز بیشتر به بهسازی شخصی و نیز به فرصت شخصی و فرصت استراحت برخوردارند. اشخاص نه تنها تغییرات شغلی افزونتر از شغل پیشین را در دوره عمر کاریشان از سر می گذرانند ، بلکه از این موضع نیز آگاهند که مفاهیم وفاداری در محیط های کار امروزی ، به شدت بازمانهای گذشته متفاوت است . کوچک

سازی سازمان و تجدید ساختار سازمانی در گذشته استثنای بوده اما امروزه این اصطلاحات متداول و به شدت نهادینه شده است.

نظام خانواده در نیمه اول این قرن به گونه‌ای فزاینده از مرکزیت برخوردار می‌شد (تافلر، ۱۹۸۰)، اما اکنون از اهمیت نهاد ازدواج کاسته شده است و بخش عمده‌ای از کودکان را تنها پدر یا مادرشان بزرگ می‌کنند. نسبت و تأثیر خانواده‌های تک والدینی رو به افزایش است. در نتیجه، مسؤولیتهای پدران و مادران تنها از لحاظ مصرف زمان و تلاش برای فرزندان و پرورش آنها فشار و باری متفاوت با یکی دو دهه پیش را بر نیروی کار امروزی تحمیل کرده است. کارکنان، به ویژه زنان، در تلاش برای اداره موفقیت‌آمیز کارها در خانه و محل کار، فشار بیشتری را برای فراهم کردن تسهیلات مراقبت از نظامهای حمایت از خانواده، به ویژه شناور کردن زمان کار، متحمل می‌شوند.

دگرگونیهای جمعیت شناختی

جمعیت روبه پیری دارد یا به اصطلاح رسانه‌های همگانی پدیده «سالخورده شدن آمریکا» فرارسیده است نسبت پیران به آهستگی در حال افزایش است (مک درموت، ۱۹۸۵ و موریس، ۱۹۹۲) مطابق آمار دفتر نیروی کار ایالات متحده، در سال ۲۰۰۰، ما می‌توانیم انتظار بیش از ۱۹ میلیون کارگر ۵۵ ساله یا پیرتر داشته باشیم که ۱۴ درصد کل نیروی کار را تشکیل می‌دهد. این تعداد نیروی کار سالخورده، سازمانها را با پیامدهایی از قبیل مسائل مربوط به جبران خدمات، ارتقاء و انگیزش مواجه می‌کند (اسنو و همکاران، ۱۹۹۲). مسئله بحرانی دیگر مسئله اقلیتها در محیط کار و پیامدهای متعددی است که دربرخواهد داشت (توماس، ۱۹۹۰).

لیند^{۱۴}، در سال ۱۹۹۵، در تحلیلی درباره تغییرات آمریکا نوشت که جامعه آمریکا سه انقلاب اجتماعی را از سرگذرانیده است که از هر کدام از آنها اصل سازمانی و تعریف خاص خود حاصل شده است. ابتدا انقلاب انگلیسی - آمریکایی رخ داد که از زمان

بنیانگذاری کشور تا زمان جنگ داخلی به طول انجامید. سپس انقلابی اروپا-آمریکایی روی داد که از زمان آغاز جنگ داخلی تا سالهای دهه ۱۹۶۰ تداوم یافت سپس جنبش حقوقی مدنی انقلاب سوم را ایجاد کرد که ایالات متحده چند فرهنگی از آن پدید آمد. در نتیجه، ترکیب جمعیت شناختی و فرهنگی آمریکا به شدت پیچیده و گویای آن است که شاید حرکت به سمت جامعه و سیاست فراملی، با فرهنگ یکپارچه و بی اعتنا به مسئله نژادها در پیش باشد (پرایس، ۱۹۹۶). مدیران، در تصمیم گیریهای سازمانیشان، باید از تعامل بفرنج عاملهای جمعیت شناختی به سان بستری مهم برای تحول آگاه باشند.

نیروهای محیطی اثرگذار بر سازمانها

همراه با دگرگونیهای مهم در ساختاری اجتماعی که عملیات سازمان در آن به وقوع می پیوندد، نیروهای حیاتی دیگری نیز وجود دارند که در بافت عملیات تجاری سازمانها تأثیر می گذارند. اینها نیروهای خارج از سازمان را در بر می گیرند که از محیط بیرون از سازمان سربر می آورند؛ و علاوه بر این، نیروهایی را در درون خود سازمان که محیط درونی نامیده می شود نیز شامل می شوند.

نیروهای خارجی

تأثیر نیروهای خارجی در کوتاه مدت، به طور نسبی تغییرناپذیر است. این نیروها شامل، رقابت فزاینده، منسوخ شدن فن آوری و گسستهای ناگهانی است. تلاطم در محیط خارج از سازمان را بسیاری از پژوهشگران شرح داده اند. برای مثال میلیکن^{۱۵}، (۱۹۸۷) و تامسون^{۱۶} (۱۹۶۷)، اظهار داشته اند که عدم قطعیت نسبت به محیط مسئله بنیادینی است که مدیران رده بالای سازمان باید از عهده حل آن برآیند. سورمان و

مورمان^{۱۷} (۱۹۹۱) نوشتند که زمان آن است که مکتب فکری جدیدی برای درک روابط محیط - سازمان ارائه شود. آنها نوشتند که روندهای محیطی مانند افزایش رقابت، تغییر انتظارات سهامداران و توسعه فن‌آوری سازمانها را ملزم می‌کند تا به طور ریشه‌ای در این مورد تجدید تفکر کنند که چگونه می‌توانند انطباقی اثربخش با محیط برقرار کنند. هوبرو گلیک^{۱۸} (۱۹۹۳) تأکید کردند که محیط به گونه‌ای فزاینده دچار پیچیدگی و تلاطم بیشتر می‌شود و همچنین مقدار دانش (اطلاعات) به سرعت افزایش می‌پذیرد. این پژوهشگران معتقدند که این عوامل تأثیر عمده‌ای در طراحی سازمانها دارد. آنان ضمن اشاره به جنبه‌های گوناگون محیط و سرشت به شدت پویا و سیال آن، به طور کلی به احتمال زیاد بیشترین تأثیر را از دگرگونیهای نیرومند بسیاری می‌پذیرند که در محیط برونی آنها جریان دارد.

نیروهای داخلی

دومین مجموعه از دگرگونیها از نیروهای داخل سازمان سرچشمه می‌گیرد. سازمانها کنترل کمابیش افزونتری بر این نیروها دارند و در بسیاری از موارد فعالانه این نیروها را مهار می‌کنند. این کنشهای فعال شامل آموزش و کارآموزی، بهسازی، طراحی مجدد، استخدام، جبران خدمات، سرمایه‌گذاری در دستگاهها و تجهیزات، نوسازی، مشارکت در فعالیتهای بازرگانی، بستن قراردادهای، ادغام شرکتها و تجدید راهبردی گرایشهای سازمان است. از این رو، کانون دید بهسازی سازمانی باید اداره این گونه نیروهای داخلی و انتقال به مناسبترین شکلهای سازمانی در بستر محیطی تازه را در برگیرد. نیروهای داخلی اثرگذار بر سازمانها شاید با دستیابی به درک جدیدتر از اثربخشی سازمانی بهتر فهمیده شود.

اثربخشی سازمانی در شرایط امروزی بدین معنی است که نه تنها هدفهای سازمان

برآورده شود، بلکه هدفهای افراد (سازمانی و غیرسازمانی) نیز به طور جدی مدنظر قرار گیرد. کنلی^{۱۹} و همراهان (۱۹۸۰) رهیافت با مشارکت چند حوزه انتخابیه را پیشنهاد کردند که اثربخشی را در امتداد مباحث ارائه شده در این مقاله و بر مبنای تغییر ماهیت اشخاص و محیط، به سان میزان ارضای خواسته‌های سهامداران یا مؤسسان راهبردی سازمان تعریف می‌کند.

افراد، به سان مؤسسان راهبردی مهم یا سهامدار، به گونه‌ای فزاینده، برای برآورده ساختن نیازشان به پیوندجویی، فرصت شخصی و رشد، به سازمانها چشم می‌دوزند. اتزیونی^{۲۰} (۱۹۸۸)، معتقد است که خردورزیهای ابزاری اکیداً اقتصادی دیگر وجود ندارد. در عوض، مردم می‌خواهند که سازمانهایی تجاری وقتی که می‌خواهند هدفها و وسیله‌ها را ایجاد کنند، ارزشهای فراققتصادی را مدنظر قرار دهند. زیرا در سالهای اخیر، تجارت به صورت نهاد غالب در چشم‌انداز اجتماعی از کاردرآمده و اهمیت نهادهای خانواده، سیاست، جامعه و کلیسا را تحت الشعاع قرار داده است.

شبکه‌ها و سازمانهای آینده :

ساختاری که امکان تحقق هدفهای سازمانی را به صورت اثربخش پدید آورد و نیازهای افراد را که محققان و دانشمندان به گونه‌ای فزاینده درباره آن بحث می‌کنند تحقق می‌بخشد، «شبکه سازمانی» نامیده می‌شود (برای مثال، براون^{۲۱}، ۱۹۹۳)؛ گرشاین و و شاو، ۱۹۹۲؛ لوین و استفنز، ۱۹۹۳؛ استو و همکاران، ۱۹۹۲). گروههای کاری انعطافپذیر، محوریت مشتری، هماهنگی نزدیک بین عرضه کنندگان و پیمانکارها و توانایی پاسخگویی سریع به تغییرات شاید شکل سازمانهای آینده باشد. (جدول ۲ را ببینید).

فرونگ سنتی بالا به پایین که به تدریج به سازمانهای پایین به بالا توانمند، تختتر،

19. Connelly

20. Etzioni

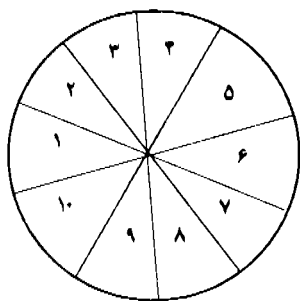
21. Brown

مشری - محور ، باز ، انعطاف‌پذیر و پاسخگو تغییر شکل یافته‌اند خودشان را با تغییرات پیوسته و عدم قطعیت تطبیق می‌دهند (می و همکاران ، ۱۹۹۷). ساختارهای شبکه‌ای پاسخ مناسبی برای برآمدن از عهده این نیروهای پیچیده و پیوسته که سازمانهای برخوردار از ویژگیهایی چون جهانشمولی (بارتلت و گوشال ، ۱۹۸۹ ؛ اهمی ، ۱۹۹۰) تلاطم شدید و دگرگونیهای جمعیت شناختی (تافلر ، ۱۹۸۰)؛ مک‌درمونت ، ۱۹۸۵؛ (موریس ، ۱۹۹۱؛ توماس ، ۱۹۹۰)؛ و هدفهای فرا اقتصادی از آن برخوردارند.

مطابق دیدگاههای گالبریت و لاولر (۱۹۹۳) سازمانهای آینده به احتمال زیاد با نبود تمرکز در تصمیم‌گیری مشخص می‌شوند و برای تسهیل این موضوع احتمالاً به صورت سازمانهای پخش شده طراحی می‌شوند و احتمالاً از ویژگیهایی چون تعالی ، مسؤولیت ، تعامل (با دیگر بخشها ، چه داخلی و چه خارجی) قوت و ارتباطات برخوردارند. حتماً سازمانهای بزرگ ، ناگزیر خواهند بود که بخشهایی کوچکتر با وقوع تعاملهایی در محیط شبه شبکه‌ای ایجاد کنند. این سازمانهای خرد به دلیل طراحی به کمک کامپیوتر ، ساخت به کمک کامپیوتر (CAM/CAD) ، خرد مقیاس سازی ، ساخت بر پایه درخواست ایجاد بازارهای مناسب ، چرخه زندگی کوتاه . نظامهای ساخت انعطاف‌پذیر شکل می‌گیرد. (گیلدر^{۲۲} ، ۱۹۸۹؛ رایش ، ۱۹۸۲) .

در جهت حمایت از چگونگی تحول اوضاع در آینده ، گرشتاین و شاو (۱۹۹۲) گفته‌اند که به سبب وجود نیروهایی چون فن آوری . رقابت ، عرضه زیادتر از اندازه ، جهانی شدن ، انتظارات مشتریان ، مشارکت و مالکیت دولت و پویایی نیروی کار ، سازمانها ناگزیر به شکل دهی دوباره خودشان‌اند بتوانند ماندگار و موفق شوند. آنها نوشتند که سازمانهای آینده ویژگیهایی دارند که اکثر سازمانهای کنونی از آن بی‌بهره‌اند و بسیاری از مدیران از این ویژگیها آگاهی ندارند. این ویژگیها شامل شبکه‌ها ، استقلال ، ابهام و سایر ویژگیهایی است که به طور کامل در جدول ۲ نشان داده شده است .

جدول ۲: ویژگیهای سازمانهای آینده



۱- طراحی شبکه‌ای

۲- مرزهای مبهم

۳- عملکرد سطح بالای تیمها

۴- خودگردانی سطح بالا

۵- هنجارها و ارزشها، نه قاعده‌ها

۶- فن‌آوری

۷- تیمهای سیال

۸- برنامه‌ریزی سطح سیستمها

۹- بهسازی مهارتهای راهبردی

۱۰- تأکید متوازن بر هدفهای چندگانه

بهسازی سازمانی و سازمانهای آینده

در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰، مدیران و کارورزان بهسازی سازمانی (OD) دیدگاههایی روشن و مشترک درباره بهسازی سازمانی داشتند (گات‌لیب و سانگری، ۱۹۹۲). آنان گفته‌اند که عملگرایی جدید در سالهای دهه ۱۹۷۰ بسیار مشهود بود زیرا عملگرایان، فن‌آورهای بهسازی سازمانی را بر پایه اثر بخشی قابل اندازه‌گیریشان معامله می‌کردند. در سالهای دهه ۱۹۸۰ بهسازی سازمانی تحت تأثیر تفکر سیستمی و نظریه‌های فرهنگی بود. اما، محققان معتقد بودند که سرو سامان دادن به دگرگوئی‌ها هم‌اکنون در کانون دید بهسازی سازمانی قرار دارد. آنان، همچنین ابراز داشتند که عرصه بهسازی سازمانی (OD) همواره از نیروهای سیاسی - فرهنگی مسلط در ایالات متحده آمریکا تأثیر می‌پذیرد. جهت، شکل و ساختار سازمانهای آینده تنها بدین سبب به تفصیل مورد بحث قرار گرفته است که بر این حقیقت تأکید شود که بهسازی سازمانی با وضعیتهای به شدت متفاوتی سروکار خواهد داشت، زیرا این دگرگوئی‌ها به گونه‌ای فزاینده اهمیت پیدا می‌کند.

بهسازی سازمانی به کار بهبود بخشی به سازمانها مربوط است، اما مفهوم سازمان

خود دستخوش تغییر قابل توجهی شده است. بهسازی سازمانی به سان « تلاش دراز مدت برای بهبود بخشی، حل مسائل و فرایندهای نو سازی، به ویژه از طریق مدیریت اثربختر و همکارانه تر فرهنگ سازمانی - با تأکید مخصوص بر فرهنگ تیمهای کاری رسمی - به کمک عامل تغییر، یا سازماندهی یاب کار بردن نظریه و فن آوری علوم رفتاری کاربردی » تعریف شده است (فرنچ و بل ۲۳، ۱۹۷۳، صفحه ۱۵). این تعریف از بهسازی سازمانی در سازمانهای امروزی و آینده کاربرد دارد. بهسازی سازمانی بخش عمده‌ای از راهبرد کلی کار و کسب هست و خواهد بود، به گونه‌ای که سازمانها می‌توانند با محیط رو به تلاطم و پیچیدگی کنار آیند، در آن به بقای خود ادامه دهند، با آن تطابق یابند و نسبت به آن برخورد کنشگر داشته باشند. کلید موفقیت سازمانی افراد و استفاده اثربخش از استعداد و غرایز خلاق آنهاست. توانایی سرپرست برای سروسامان دادن به تغییر کلید توانایی سازمان برای نگهداری برتری رقابتی و راهبردی است.

آنچه لازم است درک و بررسی شود جنبه‌هایی از بهسازی سازمانی است که لازم است مورد تأکید، اصلاح یا تغییر قرار گیرد. برای انجام چنین کاری، این بخش را به دو قسمت تقسیم خواهیم کرد. در بخش اول به اختصار یافته‌های محققان درباره بهسازی در آینده را مورد بحث قرار خواهیم داد و در بخش دوم رابطه بهسازی سازمانی را به ویژه با سازمانهای شبکه‌ای آینده یادآوری خواهیم کرد.

چالشهای پیش روی بهسازی سازمانی در آینده: بیشتر محققان و متخصصان بهسازی سازمانی توافق دارند که رشته بهسازی سازمانی آینده خطرناکی را در پیش رو خواهد داشت، زیرا شالوده‌ها و ویژگیهای اصلی کاملاً توسعه یافته است. شیوه‌های بهسازی سازمانی مانند پژوهش علمی برای اجرای تغییر در سازمان، به گونه‌ای پیوسته مورد استفاده قرار خواهد گرفت. طبق نظر فرنچ و بل (۱۹۷۳) مدل پژوهش عملی شیوه‌ای سیستمی برای درک پویایی سازمان و راهبرد تغییری است که روی فرهنگ تیمهای کاری و سازمان تمرکز دارد. همه این خصلتهای بهسازی سازمانی، به توانمندتر

کردن و متناسب ساختن آن، افزون بر راهبردهای گذشته، کمک می‌کند، علاوه بر این هر رهیافت نظام مند و طرحریزی شده که از راهبرد بهبود بخشی جامع بهره برداری کند، سرمایه گذاری بر روی خصلتهای مطلوب بهسازی سازمانی را مطمئن از کار در می‌آورد.

میدان دید جدید بهسازی سازمانی

میدان دید بهسازی سازمانی تغییر فرهنگ سازمانی از طریق اثر گذاشتن در اعتقادات، ارزشها طرز برخورد ها و رفتار اشخاص را در بر می‌گیرد. نه تنها بهسازی سازمانی در فرهنگ بیشترین تأثیر را دارد، بلکه همچنین در محیط فیزیکی یا دیگر عوامل ساختاری تأثیر می‌گذارد. به هر حال، نگرش رقابتی سنتی مرتبط با موقعیت بُرد و باخت، احتمالاً در مواردی که مرزها به خوبی تعریف نشده باشد و ارتباطات وسیع میان قسمتهای مختلف نظام شبکه‌ای متداول است تناسب کمتری با محیط دارد. در ارزیابی محیط دگرگون‌شونده براندن، برگر و نالبوف^{۲۴} (۱۹۹۵) اظهار کردند که راهبرد برنده - برنده موجب موفقیت رقابتی شرکت می‌شود. نه رقابت برنده - بازنده قدیمی (بازی مجموع صفر) با دیگر شرکتها. آنها نوشتند که راهبرد برنده - برنده راهبردی است که شرکتها می‌توانند به گونه‌ای موفقیت‌آمیز آن را در رابطه با رقبا و عرضه کنندگان خویش به کار برند و این فرایند گاهی شامل شریک کردن اشخاص برون سازمانی در مهارتها و فن‌آوریها به منظور افزایش قابلیت رقابتی کل شرکت است. مور (۱۹۹۳) ضمن توضیح دربارهٔ محیطهای به شدت پویا و متلاطم نظام زیست بومی نوشت که موفقیت از طریق تبدیل به جزئی از نظام زیست بومی تجاری پیچیده امکانپذیر است. او همچنین نوشت که موفقیت از طریق جذب همه‌گونه منابع، جذب سرمایه، شرکا، عرضه کنندگان، خریداران و قابلیت ایجاد شبکه‌های رقابتی حاصل می‌شود. این سخن اکنون تنها زمینه تلاش رقابتی شرکتها در عرصهٔ بهسازی سازمانی است.

یکی از موارد انتقاد به بهسازی سازمانی تمرکز آن در کل چارچوب اجتماعی - فنی سازمانها قویاً اجتماعی بوده است. بدین معنی که تأکید آن در درجهٔ نخست بر نظامهای

منابع انسانی بوده و کمتر بر محتوای راهبردی کلی تجارت تأکید داشته است. این انتقاد مورد حمایت بنیس^{۲۵} (۱۹۶۹) و نیز فرنچ و بل (۱۹۷۳) قرار گرفته است، که معتقد بودند بیشتر عیبهای جدی بهسازی سازمانی دلمشغولی آن به پویایی اجتماعی و انسانی سازمانها به بهای توجه کمتر به جنبه‌های وظیفه‌ای فنی و ساختاری و وابستگی متقابل آنها به یکدیگر بوده است. این سخن همچنین بدین معنی است که کوششهای بهسازی سازمانی باید با دیگر بخشهای وظیفه‌ای سازمان مرتبط باشد و مشاوران و نیز محققان بهسازی سازمانی باید با متخصصان در زمینه‌های ارتباطات، پردازش اطلاعات، مدیریت علمی، روان‌شناسی صنعتی، تحقیق در عملیات، مهندسی صنایع و ساخت، به منظور دستیابی به بینش وسیع تجاری و تمرکز راهبردی ارتباط برقرار کنند. وایز بورد^{۲۶} (۱۹۸۵) بر این عقیده است که اگر هدف بهسازی سازمانی بسیار وسیع و گسترده باشد، نمی‌تواند به نتیجه مهمی دست یابد و بهسازی سازمانی زمانی می‌تواند بیشترین تأثیر را داشته باشد که به صورت محدود به کار برده شود. به هر حال، آنچه گفتیم انتقاد اساسی به بهسازی سازمانی است، زیرا اگر این بهسازی نتواند نگرشی بسیار وسیعتر را درباره کار و کسب و زمینه آن اختیار کند، همچنان هدف و مسائل اصولاً همپیوند فنی را نادیده خواهد انگاشت (هیوز، ۱۹۷۵).

تغییر اولویتهای آموزش

پژوهشگران بر آنند که در طول دهه گذشته یا چیزی نزدیک به آن، تغییری در گرایشها و اولویتهای مدیران به وجود آمده است (گوشال ۱۹۹۲؛ چی ۱۹۹۲^{۲۷}) این تغییر در هر دو جنبه سطوح و اولویتهای به وقوع پیوسته است. از لحاظ سطح آموزش سنتی بیشتر بر مدیران منفرد متمرکز بود و هدف گسترش چشم‌انداز مدیران را به امید اینکه این اشخاص به هر طریق راههای تأثیرگذاری در گزینه‌ها و اقدامها را در داخل شرکتها پیدا کنند پی‌می‌گرفت (گوشال، ۱۹۹۲). اکنون از سطح مدیران منفرد به سمت تیمها و گروهها تغییر یافته است و به درستی نیز در زمان حاضر نیاز به آموزش در کل سازمان، به منظور دستیابی به جهتگیری تازه، در راستای مواجهه با چالشها، وجود

25. Bennis

26. Weisbord

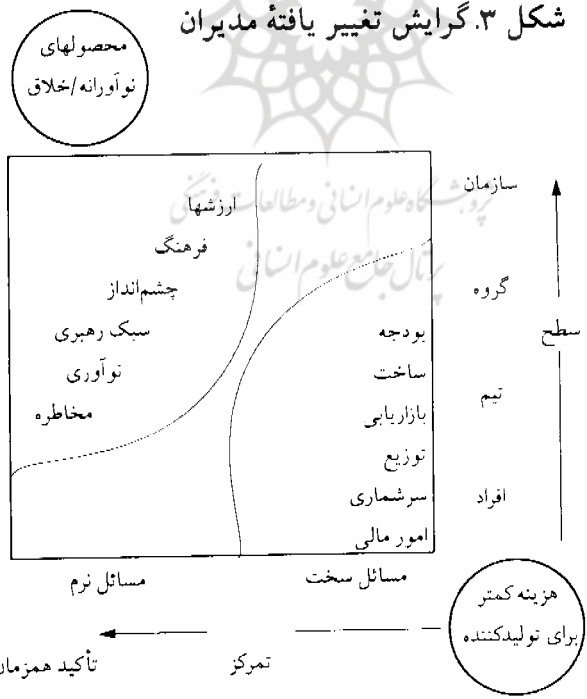
27. Tichy

دارد (تی چی، ۱۹۹۲). اگر این تغییر توجه به سطوح و اولویتهای مدیران مورد پذیرش قرار گیرد، این پذیرش نشانگر مهمی در این مورد است که پیچیدگیهای اداره نیروهای امروزی و موازنه تقاضاهای متعارض به موضوعی مهم در کارکرد مدیریتی تبدیل شده است.

مسائل «سخت» در برابر مسائل «نرم» می‌گویند که جدا از سطح آموزش، مدیران به طور سنتی و به شیوه‌ای آموزش دیده‌اند که می‌توان آن را مسائل «سخت» در برابر مسائل «نرم» تعریف کرد (تی چی، ۱۹۹۲، صفحه ۲۱۰). تمرکز در آموزش مسائل «سخت» بر تبدیل تولیدکنندگان به تولید کنندگانی کم هزینه بود. در نتیجه، سمتگیری آموزش مسائل «سخت» به سمت گردانندگان رده‌های پایین و تأکید آن بر کارکنان بودجه، ساخت، بازاریابی، توزیع، مالیات بود. در هر حال، در مواجهه با توجه به کاهش قدرت بازار و افزایش رقابت، توجه به مسائل «نرم» جلب شده است که بر نیاز به خلاقیت و تحویل محصولهای بدیع به طور همزمان تأکید دارد و در نتیجه گرایش به سمت گردانندگان رده‌های بالا تغییر یافته است و بر ارزشها، فرهنگ، بینش، سبک رهبری، رفتار نوآورانه و مخاطره‌پذیری تأکید می‌کند. شکل ۳ برگرفته از تی چی (۱۹۹۲)، این گرایش تغییر یافته سطحها و اولویتها را نشان می‌دهد.

موضوع تکاپو برانگیز برای مدیران، توان تمرکز همزمان بر مسائل «سخت» و مسائل «نرم» است.

شکل ۳. گرایش تغییر یافته مدیران



شکل متغیر سازمانها

مفهوم تغییر عمده در سازمان باید بر پایه این واقعیت بررسی شود که تعریف سازمانهای آینده شدیداً تغییر یافته است. اداره ساختارهای شبکه‌مانند، به ویژه بخشهایی که به طور قانونی قسمتی از سازمان نیستند، نیازمند رویکرد جدید و نیز مدل‌های جدید اقتضایی است و این نکته در حقیقت موضوع تلاش برانگیز پیش روی متخصصان و کارشناسان است. در بهسازی سازمانی سنتی مرزی قابل شناسایی وجود دارد که سازمان را مشخص و متمایز می‌کند.

تلاشهای بهسازی سازمانی به قسمتی از سازمان که قابل تشخیص و در داخل مرزهای تعریف شده قرار گرفته باشد محدود می‌شود. پیچیدگی پدید آمده در فن‌آوری اطلاعات راههایی را ایجاد کرده است که با پیمودن آن دانش سازمانها برای حمایت از فرایند تصمیم‌گیری و حمایت از نیروی کار به تازگی از اختیار برخوردار شده را برای اداره بهتر فعالیتهایش می‌توان نمایان کرد. فن‌آوری اطلاعات هم‌اکنون به گونه‌ای فزاینده برای پیوند دادن سازمانها با عرضه‌کنندگان، مشتریان و دیگر شرکایشان، با استفاده از ارتباطات به منظور ایجاد زیرسازمان به کار می‌رود.

شبکه مشتریان و عرضه‌کنندگان

در حال حاضر که فعالیتهای عرضه‌کنندگان و مشتریان در داخل سازمان مستقیماً به هم گره خورده است از مکتبهای فکری قبلی باید دست کشید. در محیط شبکه‌ای، کل سازمان به گونه‌ای پسر و به طرف سیستم عرضه‌کنندگان و به گونه‌ای پیشرو به طرف سیستم مشتریان می‌رود و با آنها می‌آمیزد.

در حال حاضر مواردی وجود دارد که در آنها مشتری می‌تواند به طور مستقیم با سیستم تولیدکننده مواجه شود و سفارشهایش را به آن بدهد و ویژگیهای محصول و دیگر پارامترهای مورد نظر را مشخص کند. تولیدکنندگان نیز می‌توانند به طور مستقیم با سیستم عرضه‌کننده مواجه شوند تا مواد مورد نیاز را بدون تنظیم سفارش خرید رسمی به دست آورند. برای مثال، این شیوه را اس‌ک اف به کار برد، شرکت بلبرینگ سازی سوئدی مشتریان می‌توانند از طریق سیستمهای الکترونیکی سفارشهایشان را ارائه دهند، ویژگیهای اقلام درخواستی را اصلاح و تولید آنها را راه‌اندازی کنند و در این فرایند مذاکرات سنتی را دور بزنند.

همچنین سازندگان سخت‌افزارهای کامپیوتری، قابلیت‌های تشخیص و نگهداری و تعمیر از راه دور را برای مشتریان خود فراهم می‌کنند و بانکها تسهیلاتی را برای مشتریان عمده

خود فراهم می‌کنند که کار بر آنها می‌تواند به طور مستقیم معاملات بانگیش را انجام دهد. همه این تسهیلات، به کمک سیستمهای ارتباطی امروزی، پایگاههای پیچیده داده‌ها و فن‌آوری ساخت امکانپذیر شده است. نتیجه اینکه، بهسازی سازمانی باید این سناریوی پیچیده و جدید را به سان مسئله تکاپو برانگیز آینده خود قبول کند.

تفاوتهای موجود در فرهنگهای سازمانی

دشواری موجود با این حقیقت دوچندان شده است که فرهنگ داخلی هر سازمان ممکن است کاملاً با فرهنگ اجزاء یا جوه پرشمار شبکه خارجی سازمان متفاوت باشد. بنابراین، هدف بهسازی سازمانی نه تنها پرورش روحیه بهسازی برنامه ریزی شده درازمدت در کل سیستم بلکه همچنین بهسازی منابع آینده خارجی و داخلی سازمان است. دشواری اصلی قبولاندن این نکته به افراد است که دیگر اعضا و وظایف اجزاء شبکه را به سان موجودیتهای جداگانه، بلکه به منزله اجزایی پیوسته و تشکیل دهنده کل سازمان بپذیرند. اما، وایزبوردر^{۲۸} (۱۹۸۵)، در مقابل این موضوع هشدار می‌دهد که چگونه در عصر ریز- تراشه‌ها، درگیر شدن در تازگیها به هنگام پی‌گرفتن «وضعیت پایانی مطلوب» و «سناریوهای آرمانی آینده» آن قدر آسان است که توجهمان را، هم به محدودیتهای انسانیمان و هم به منبع قدرت شگرفمان از دست می‌دهیم. مطابق نظری این قدرت در ارزشهای ما، نه در روشهای ما و در تلفیق دموکراسی و علم، نه تنها در علوم رفتاری یا هر نوع دیگر علم، نهفته است. این نکته را می‌توان به ایده تلفیق آرزوهای انسانی با روش و برونداد انسانگرایی، به منظور رسیدن به موازنه‌ای ظریف میان رشد شخصی و بهره‌وری مادی وسعت داد.

این نکته، موضوع مهمی را که هیوز (۱۹۷۵) به روشنی تعریف کرد، به میان می‌کشد. از یک طرف بهسازی سازمانی با کمک به سازمان و اعضای آن برای رشد و توسعه سروکار دارد و این، بی‌تردید، تعریفی گسترده است. از طرف دیگر، هیوز (۱۹۷۵) این نکته را نیز یادآور شد که نظریه و عمل بهسازی سازمانی به شدت مجذوب رهیافتی محدود و مجموعه‌ای ویژه از روشها شده است. اما، سازمانهای امروزی بر بهینه کردن چندگانه و وفاداری دو طرفه تأکید می‌کنند. بهینه کردن چندگانه بر این نکته دلالت دارد که شبکه یا هر جزء مشخص آن، باید به گونه‌ای یکی یا همزمان با اجزاء دیگر آن بهینه سازی شود. دیگر رابطه مستقیم و ساده‌ای میان بخشهای بازاریابی، ساختار،

خرید و تدارک مواد وجود ندارد. در سناریوی قبلی تلاش بر آن بود که هر وظیفه، از هر دو جهت، از جهت داده و ستاده، بهینه شود. اما، اکنون هر واحد باید به طور همزمان با واحدهای متعدد دیگر در تعامل باشد و در اداره آنها مشارکت کند، واحدهایی که گاهی خواسته‌هایی متعارض دارند اکنون که مشتری می‌تواند با افرادی در هر سطح از سازمان رودررو شود و در کار آن « دخالت می‌کند» وضعیت بسیار بغرنجتر شده است. وفاداری دوسویه بدین معنی است که اعضای منفرد تیم یا دسته باید در داخل شبکه نسبت به تیم یا دسته خود، و همزمان به شبکه یا سازمان اصلی نیز، وفادار باشند. این ضرورت گویای آن است که بهسازی سازمانی باید شامل بهسازی درون شبکه‌ای و میان شبکه‌ای باشد. این وضعیت احتمالاً فشار روانی بسیاری بر اشخاص وارد خواهد کرد، زیرا اندیشه ما نه فضایی بلکه خطی، وفاداری ما به صورت تکی نه جمعی و آموزش ما به صورت کارکردن در سازمانهای یگانه و نه در شبکه‌های پیچیده بوده است. احتمالاً شدیدترین موضوع تکاپو برانگیز بهسازی سازمانی این است که نه تنها مدلها را تحت این شرایط اقتضایی توسعه دهد بلکه در عمل تغییر مورد نیاز را به انجام رساند. این ضرورت، همچنین تأکیدی بر این نکته است که فرضیه تیلور، یعنی مدیریت علمی (۱۹۴۷)، از طریق تعیین وظیفه‌ها و هدفهای روشن باید به طور عمده در پرتو وظایف پراکنده و هدفهای مبهم آینده تعدیل شود.

نتیجه

چندلر^{۲۹} مشاهده کرد که سازمانهای آمریکا به گونه‌ای پیگیر بر برتری و بهسازی حوزه‌های وظیفه‌ای تأکید می‌ورزند و در نتیجه از طراحی و مدیریت سازمانها غافل می‌مانند. علاوه بر این، برخلاف ژاپنیها که تأکید بر رشد از طریق افزایش ارزش درونی محصول، از راه بهسازی ساختار، توسعه محصول، مهندسی و شایستگیهای محوری داشتند، شرکتهای آمریکایی مسیری متفاوت را برای رشد و توسعه انتخاب کرده‌اند. در اواسط دهه ۱۹۶۰، مدیران آمریکایی تخصیص منابع به ادغامها و به هم پیوستنهای بی‌پایان، خرید کل سهام تطبیق یافته دیگر شرکتها و دیگر انواع کارافزینیهای اسنادی را آغاز کردند (چندلر، ۱۹۹۰، رایش ۱۹۸۳ و ۱۹۹۱).

علاقه بیشتری به فروش محصولها و توجه بیش از اندازه‌ای به تنوع محصولها پیدا کردند و در نتیجه از توجه به سازمان و فرایند مدیریت به عنوان منبع قدرت رقابتی

بازماندند. بنابراین، بهسازی سازمانی باید حیطه‌ای آنچنان وسیع پیدا کند که تغییرهای فرهنگی و رفتاری‌ای که سعی در پدید آوردن آنها دارد، زمینه‌های عملکرد، نتیجه‌ فعالیتها و همه جنبه‌های کار و کسب را دربرگیرد. همه اینها با وجود سلسله مراتب تخت‌تر، مشارکت سراسری بیشتر و قدرت توزیع شده و مسؤولیت بیشتر به دست می‌آید.

درباره تاریخچه و توسعه آینده بهسازی سازمانی پژوهشگران بسیاری بحث کرده‌اند (به سانزگیری و گات لیب، ۱۹۹۲، برای بررسی در این مورد مراجعه کنید). مثلاً، والتر و مارکز^{۳۰}، تلاشهای اساسی در راستای توسعه بهسازی سازمانی را تحلیل کرده و نوشته‌اند که این رشته در سه موج اساسی توسعه یافته است. تا اندازه‌ای بر مبنای یافته‌های آنهاست که در جدول ۱ ماهیت و جهت بهسازی سازمانی در آینده را در متن سازمانهای شبکه‌ای خلاصه کرده‌ایم. موضوع بهسازی سازمانی در آینده تقسیم‌بندی و تخصصی سازی بر اساس اجزاء شبکه توسعه یافته است. هر شبکه وظیفه‌ای منحصر به فرد دارد که باید محیطی پویا و ناپایدار انجام دهد و تلاشهای بهسازی سازمانی بهسازی و توسعه موازنه میان وظیفه و شخص است. روشن است که سوگیری بهسازی سازمانی ایجاد رابطه بهینه میان هدفها، مسؤولیت، اختیار، آرزوها، نیازها و پیچیدگی است. از همه مهمتر، به بهای وجود سلسله مراتب تخت‌تر و سطوح بالاتر تمرکز زدایی، مسؤولیت و پاسخگو بودن را می‌توان، چه در سطح فردی و چه در سطح گروهی و تیمی، به گونه‌ای چشمگیر افزایش داد.

ما معتقدیم حوزه‌هایی وجود دارد که پژوهشگران و مشاوران بهسازی تا آنجا که به آینده این رشته مربوط می‌شود می‌توانند به آن توجه کنند. این نکته از این رو اهمیت دارد که وضعیت تغییر در سازمانها به شدت پدیدار می‌شود. این حقیقت که آینده به گونه‌ای وسیع از حال متفاوت است حقیقتی ناگزیر است. این سؤال مطرح می‌شود که چه نوع از بهسازی سازمانی برای این آینده تغییر یافته مناسب است؟ بهسازی سازمانی در جهت تأثیرگذاری در فرهنگ و رفتار سمت و سو دارد و تلاش اصلیش باید در همین عرصه باقی بماند. آنچه لازم است گسترش دامنه آن به گونه‌ای است که جنبه‌های فنی نظام و سازمان را دربرگیرد و گستره‌اش فراختر شود.

بهسازی سازمانی، به طور سنتی، به شدت مرزگرا بوده است. لازم است این نکته را دریابیم که در آینده این مرزها معنایی همچون گذشته نخواهد داشت. نوشتارهای

جدول ۱. ویژگیهای توسعه بهسازی سازمانی (OD)

موج سوم	موج دوم	موج اول	موضوع
بخش بندی و تخصصی سازی	توسعه و تکمیل	کشف و توصیف	
سالهای دهه ۱۹۸۰ تا حال	۱۹۶۰-۱۹۷۰	دهه های ۱۹۴۰-۱۹۶۰	دوره
ناپایدار و پویا	تغییرناپذیر	ایستا	محیط
آموزش قاطعیت، برنامه ریزی زندگی، کارگاهها، آموزش مذاکره، تیم سازی	حساسیت - مواجهه و شبیه سازی	گروههای T	آموزش
موازنه وظیفه - شخص	خویش/یادگیرنده	وظیفه/فعالیت	تمرکز
مسئولیت و پاسخگویی	کاربر دو توسعه حرفه ای	کشف و آزمایش	تأکید
شبکه ای	ماتریسی/تلفیقی	دیوانسالاری	ساختار سازمانی

بهسازی سازی نشانگر این موضوع نیست که تأکید کافی در مورد نقد فرضیه های جاری صورت گرفته باشد. آنچه احتمالاً مورد نیاز است این است که فرضیه های آتی در این رشته علمی منظور شود، به نحوی که مدیران بتوانند به ابزارهایی مجهز شوند که در حل معضلات آینده بفرنج و ناقطعی به دردشان بخورد.

نتیجه مهمی که از تغییرات حاصل شده است و ما امروز شاهد آیم، این است که مشاوران و مدیران بهسازی سازمانی تغییرهای تحمیل شده بر سازمانها به سبب پویایی محیط را مورد ارزیابی مجدد قرار دهند. فعالیتهای بهسازی سازمانی در مرحله های پیشین بر سازمانهای کانونی و اعضای تشکیل دهنده آنها متمرکز بود. چنین چشم انداز محدودی امروزه مناسب نیست. آنچه لازم است انجام شود ارزیابی و درک ماهیت و پیچیدگی نیروهای متعدد محاط بر هر سازمان و تدوین راه کاری است که تغییر وضعیت سودمند را میسر کند، زیرا این مکتهای فکری کهن را باید کنار گذاشت و مکتب فکری تازه ای را برگزید. ۱۱