



مدرسان شریف

فصل اول

«آشنایی با حوزه باندگی سازمانی»

تغییر برنامه‌ریزی شده

تغییر، به این معناست که وضعیت جدید عوامل با وضعیت سابق آن‌ها فرق کند. از نظر رهبران سازمان، تغییر نوعی فرصت محسوب می‌شود که باید آن را تحقق بخشید. به طور کلی دو دسته از عوامل منجر به تغییر در سازمان می‌شوند: عوامل درونی و عوامل بیرونی. بیشتر عواملی که منجر به تغییر در سازمان می‌شود در خارج از سازمان قرار دارند که از جمله این عوامل بیرونی می‌توان به (مؤسسات دولتی، رقبا، تکنولوژی‌های جدید، مشتریان، بازار و به طور کلی جامعه) اشاره نمود. روی کار آمدن مدیر جدید، منسوخ شدن کالاها یا خدمات، جهت‌گیری‌های جدید، کاهش سودآوری یا افزایش نیروی کار از جمله عوامل درونی می‌باشند که منجر به تغییر سازمان می‌شوند. تغییر، ویژگی‌های مختلفی دارد از جمله این ویژگی‌ها شامل موارد زیر می‌گردد:

- تغییر می‌تواند با قصد قبلی (برنامه‌ریزی شده) و یا تصادفی (برنامه‌ریزی نشده) انجام گیرد.
- میزان تغییر می‌تواند کم یا زیاد باشد.
- تغییر می‌تواند بر عناصر متعددی از سازمان و یا تعداد محدودی از آن‌ها اثر بگذارد.
- تغییر می‌تواند سریع و ناگهانی یا آهسته و تدریجی باشد.
- تغییر می‌تواند ماهیتی متفاوت از حالت سابق را ایجاد کند (تغییر بنیادی) و یا وضعیت جدید می‌تواند همان ماهیت اولیه همراه با ویژگی‌های جدید را داشته باشد (تغییر تدریجی).

رویکرد مشاوره‌ای

تفاوت اساسی بین تحول سازمان با دیگر برنامه‌های بهسازی سازمان در نقش مشاوره‌ای و ارتباط با متقاضیان تحول سازمان است. مشاوران تحول سازمان با اعضای سازمان رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد را ایجاد می‌نمایند و سعی می‌کنند تا مسائل، مشکلات و فرصت‌های سازمان را تشخیص داده و اقدامات عملی در مورد آن‌ها صورت دهند. در مجموع نقش مشاوران تحول سازمان عبارت است از «نظم‌دهی به فعالیت‌ها به منظور کمک به اعضای سازمان در حل مسائل و مشکلات خود و کمک به آنها تا یاد بگیرند که کارها را به شکل بهتری انجام دهند». این مشاوران علاوه بر اینکه با اعضای سازمان تشریک مساعی دارند، تعلیم‌دهنده نیز هستند؛ یعنی به اعضای سازمان در یافتن راه‌های اثربخش کار کردن در هنگام وجود مشکلات کمک می‌کنند. این روش در ادبیات و متون تحول سازمان به عنوان نوسازی خویشتن، یادگیری چگونه آموختن و یادگیری سازمانی شناخته می‌شود.

فرآیند تحول

تحول سازمان فرآیندی است که توجه خود را به فرهنگ، فرآیندها، ساختار مورد استفاده یک سیستم جامع معطوف می‌نماید و این فلسفه وجودی تحول سازمانی می‌باشد.

فرآیند جریانی مشخص از فعالیت‌های وابسته به هم می‌باشد که در جهت اهداف یا نتایج غایی حرکت می‌کند. تحول سازمان نیز یک فرآیند است که به طور مستمر انجام می‌گیرد و دارای یک سلسله فعالیت‌های مشخص و پویاست. هر سازمان برنامه تحول منحصر به فرد خود را دارد، با این وجود همه برنامه‌های تحول سازمانی، جریان‌ها یا فرآیندهای مشخصی از فعالیت‌های وابسته به هم هستند که در طی زمان به سوی تحقق اهداف تحول سازمانی و بهسازی فردی در حرکتند. فعالیت اصلی در تحول سازمان عبارت است از احساس مشکلی که باید حل شود و یا خطایی که باید اصلاح گردد، برنامه‌ریزی و مبادرت به اقداماتی برای تغییر شرایط مسأله‌ساز، ارزیابی اثرات این اقدامات، در صورت ضرورت انجام تعدیلات لازم و در نهایت تکرار این فرآیند. به طور کلی می‌توان گفت تحول سازمان، فرآیندی تکراری و مشتمل بر **تشخیص و انجام اقدامات** می‌باشد. آنچه عمل تحول سازمان را موجه جلوه می‌دهد این است که برخی از جنبه‌های سازمان مهم‌تر از دیگر جنبه‌ها بوده و به عنوان منابع اثربخش یا عدم اثربخش سازمانی محسوب می‌شوند.



فرهنگ به عنوان ارزش‌ها و پیش‌فرض‌ها و باورهای تعریف می‌شود که اعضای سازمان به صورت مشترک به آن‌ها پایبندند و بر نحوه تفکر و عمل آنان تأثیر می‌گذارد. هر سازمانی فرهنگی دارد. اگر تغییری دائمی باید رخ دهد لاجرم باید فرهنگ تغییر داده شود. وارنر بورک می‌گوید: تحول، فرآیند تغییر بنیادی در فرهنگ سازمان است. با توجه به اینکه برنامه‌های تغییر و تحول سازمانی قدرت تغییر فرهنگ را دارند، بنابراین این برنامه‌ها از طریق تغییر در فرهنگ سازمان بر عملکرد افراد و سازمان بسیار مؤثر می‌باشند. توانایی شناخت، درک و تغییر فرهنگ سازمانی در تحول سازمان از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است.

از نظر پیتر ویل توانایی تحول سازمان، تمرکز بر فرآیندهای سازمانی است. فرآیندهای سازمانی نقاط کلیدی مهمی هستند که می‌توانند به عنوان اهرم‌هایی جهت تحقق تحول سازمانی مورد استفاده قرار گیرند. فرآیند، به چگونگی انجام کار در سازمان و روش‌های دستیابی به نتایج اشاره دارد. فرآیندهای مهم سازمانی در تحول سازمانی عبارتند از: ارتباطات، حل مشکلات و تصمیم‌گیری، تخصیص منابع، رفع تعارضات، تخصیص پاداش‌ها، نحوه برخورد و استفاده از منابع انسانی، مدیریت استراتژیک، چگونگی تعویض اختیار، نوسازی خویشتن و یادگیری مستمر و مداوم.

سازمان‌ها نظام‌های اجتماعی می‌باشند که با محیط در تعاملند. فعالیت‌ها و تلاش‌های تحول سازمان معطوف به بهبود کل سازمان یا قسمت‌های عمده آن است. هدف تغییر، سیستم است نه افراد. شفر تیزواوت مکتب سیستمی را به عنوان مجموعه پیچیده واحدی در هم بافته، مرتبط به هم و پویا می‌داند که از اجزایی نظیر نهادها، فرآیندها، حلقه‌های بازخورد، ستاده‌ها و محیطی که سیستم در آن مشغول فعالیت می‌باشد، تشکیل شده است. **دیدگاه سیستمی**، رهبران و مجریان تحول سازمان را هدایت می‌کند و جهت می‌دهد تا از **وابستگی‌های متقابل، علل چندگانه و اثرات چندگانه** آگاه شوند و این از عواملی می‌باشد که تغییرات تحول سازمانی را پیچیده می‌کنند. چارچوب سیستمی، مدل بسیار خوبی برای درک پیچیدگی و انجام اقدامات در محیط‌های پیچیده است. سازمان‌ها، **سیستم‌های بازنده** یعنی با محیط خود در تعامل می‌باشند. بسیاری از مشکلات سازمان‌های امروزی بر اثر تغییرات سریع و شتابان به وجود می‌آید، بنابراین به موازات تغییر در محیط، سازمان نیز تغییراتی را در جهت سازگاری با محیط انجام می‌دهد.

الگوی تحقیق در عمل ترکیبی از عناصر ۳ گانه می‌باشد؛ این عناصر عبارتند از: ماهیت بسیار مشارکتی کار پژوهش، نقش مشاور به عنوان همکار، تسهیل‌کننده و آموزش‌دهنده، فرآیند تکراری شناخت و اقدامات عملی. مدل تحقیق در عمل که در تحول سازمان به کار می‌رود متشکل از (۱) شناخت یا تشخیص اولیه (مقدماتی) (۲) جمع‌آوری اطلاعات اولیه از گروه متقاضی تحول (۳) بازخورد اطلاعاتی به گروه متقاضی (۴) بازیابی اطلاعات اولیه از طریق گروه متقاضی (۵) برنامه‌ریزی انجام اقدامات به وسیله گروه متقاضی (۶) انجام اقدامات به وسیله گروه متقاضی.

الگوی تحقیق در عمل بسیار مؤثر و کارساز است، به ویژه زمانی که از ایده‌ها و نیروهای تعداد زیادی از افراد استفاده می‌شود، نتایج بهتری به دست خواهد آمد. نتیجه تحقیق در عمل هم تغییر و هم دانش جدید است؛ تغییر، بر اساس اقدامات صورت گرفته و دانش جدید، از بررسی نتایج اقدامات انجام شده منتج می‌شود.

کج مثال ۱: چگونگی انجام کار تحت چه عنوانی مطرح می‌گردد؟

(۴) برنامه

(۳) فرآیند

(۲) فناوری

(۱) وظیفه

پاسخ: گزینه «۳» فرآیند به چگونگی انجام کار در سازمان و روش‌های دستیابی به نتایج اشاره دارد.

تعاریف و مفهوم‌پردازی بالندگی سازمانی

برخی از تعاریف اولیه از تحول سازمان از دیدگاه صاحب‌نظران به شرح زیر می‌باشند:

تحول سازمان، فعالیت یا تلاشی است (۱) برنامه‌ریزی شده (۲) در سراسر سازمان (۳) که به وسیله مدیریت عالی سازمان حمایت شده و (۴) اثربخشی و سلامت سازمان را از طریق برنامه‌های تغییر برنامه‌ریزی شده در فرآیندهای سازمان، (۵) با استفاده از فنون حاصل علوم رفتاری افزایش می‌دهد (بک هارد، ۱۹۶۹).

تحول سازمان پاسخی برای تغییر و نوعی استراتژی پیچیده آموزشی برای تغییر باورها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و ساختار سازمان می‌باشد به طوری که این عوامل نمی‌توانند خود را با تکنولوژی‌ها، بازارها و چالش‌های جدید و همین‌طور با سرعت تغییر در شرایط و محیط تطبیق دهند (بنیس، ۱۹۶۹).

تحول سازمان می‌تواند به عنوان فعالیتی برنامه‌ریزی شده و پایدار برای به کارگیری علوم رفتاری به منظور بهبود سیستم، با استفاده از روش‌های تحلیلی و تحقیقی به کمک خود افراد، تعریف شود (شمک رمایلز، ۱۹۷۱).

تحول سازمانی یک فرآیند برنامه‌ریزی شده می‌باشد که شامل تغییر فرهنگ سازمانی به سوی فرهنگی است که در آن فرآیندهای گروهی و جمعی نهادینه شده است (بورک و هورن اشتاین، ۱۹۷۲).

اهداف تحول سازمان عبارتند از: (۱) افزایش سازگاری بین ساختار، فرآیندها، استراتژی، افراد و فرهنگ سازمان (۲) ایجاد و توسعه راه‌حل‌های نو و خلاقانه در سازمان (۳) توسعه توانایی نوسازی خویشتن در سازمان (بیر، ۱۹۸۰).



مدرسان شریف

فصل دوم

«مبانی باندگی سازمانی»

الگوی تغییر برنامه‌ریزی شده

تحول سازمان نوعی تغییر برنامه‌ریزی شده است که در بافت سازمان صورت می‌گیرد. تکامل مدل‌های تغییر برنامه‌ریزی شده، توسعه و تکامل تحول سازمان‌ها را تسهیل می‌کند. نظریه‌های تغییر برنامه‌ریزی شده علاوه بر اینکه روابط بین متغیرها را تشریح می‌کنند، اهمیت متغیرهای دخیل در تغییر را نیز تعیین می‌نمایند.

لوین دو نظر در مورد تغییر ارائه داده است، اول آنکه، آنچه در هر لحظه‌ای از زمان حادث می‌شود برآیندی از نیروهای متضاد در یک میدان عمل است و وضعیت فعلی، برآیند نیروهایی است که از جهات مختلف فشار وارد می‌آورند. دومین ایده لوین یک مدل تغییر می‌باشد، از نظر لوین تغییر فرآیندی سه مرحله‌ای است: ترک رفتار پیشین (یا وضعیت پیشین)، حرکت به سطح جدیدی از رفتار و تثبیت مجدد رفتار در سطح جدید که در واقع تغییر مستلزم حرکت از یک نقطه تعادلی به نقطه تعادلی دیگر است. این مدل ابزار شناختی مؤثری برای درک وضعیت‌های تغییر می‌باشد.

کلمه مثال ۱: نقشه‌های تعیین کننده مسیر حرکت، اشاره به کدام مفهوم تحول سازمانی دارد؟

- (۱) مدیریت تغییر (۲) عارضه‌یابی (۳) استراتژی تغییر (۴) مدل‌های تغییر

پاسخ: گزینه «۴» مدل‌ها و تئوری‌های تغییر برنامه‌ریزی شده یا نقشه‌های تعیین کننده مسیر حرکت برای اندیشه و تفکر در مورد تغییر سودمند هستند.

مدل سه مرحله‌ای فرآیند تغییر لوین

مرحله اول: خروج از انجماد (ترک رفتار): ایجاد انگیزه و آمادگی برای تغییر از روش‌های زیر:

الف) احساس خطا دانستن رفتار قبلی (ب) احساس اضطراب در انجام رفتار قبلی (ج) احساس امنیت روانی از عدم انجام رفتار قبلی

مرحله دوم: تغییر از طریق بازسازی شناختی: کمک به متقاضی تغییر، جهت دیدن، قضاوت کردن و احساس کردن آنچه در پیرامون وی است به نحوی متفاوت و بر پایه نقطه نظرات جدید از روش‌های زیر:

الف) تعیین هویت متقاضی تغییر با مدل جدید نقش خود (ب) کنکاش در محیط برای دریافت اطلاعات جدید مناسب

مرحله سوم: انجماد مجدد (تثبیت رفتار جدید): کمک به متقاضی تغییر، برای شکل دادن به یک دیدگاه جدید درباره:

الف) شخصیت فرد (ب) روابط مهم و حساس

اصلاحات دیگر مدل کرت لوین بوسیله لیپیت، جین واتسون و بروس وستلی پیشنهاد شده است:

مرحله ۱: ایجاد نوعی نیاز به تغییر (مطابق با مرحله خروج از انجماد لوین)

مرحله ۲: ایجاد نوعی رابطه تغییر: سیستم متقاضی تغییر، با عامل تغییری که از خارج سیستم دعوت به مشاوره شده است نوعی رابطه کاری برقرار می‌کند.

مرحله ۳: شناخت یا سیستم متقاضی تغییر

مرحله ۴: بررسی راه‌کارها و اهداف، تدوین اهداف و مقاصد اقدامات عملی

مرحله ۵: تبدیل اهداف به فعالیت‌های واقعی تغییر (مرحله‌های ۳، ۴، ۵ با مرحله دوم لوین یعنی حرکت به سوی وضعیت جدید مطابقت می‌نماید)

مرحله ۶: تعمیم و تثبیت تغییر (مطابق با مرحله انجماد مجدد یا تثبیت مجدد رفتار لوین)



مرحله ۷: خاتمه کار عامل تغییر و قطع یا پایان رابطه عامل تغییر با سیستم متقاضی تغییر

الگوی تغییر جامع که توسط راف کیلمن ارائه شده است، از نقاط قوت مهمی برخوردار می‌باشد. این الگو شامل پنج مرحله است که تحقق مراحل آن حدود ۵ سال به طول می‌انجامد؛ این مراحل عبارتند از: ۱- تدوین برنامه ۲- تشخیص مسائل و مشکلات ۳- تهیه جدول زمان‌بندی محورهای تغییر ۴- اجرای مراحل تغییر روی محورهای موردنظر ۵- ارزیابی نتایج

موارد مهم در هر یک از مراحل شامل این موارد می‌گردد:

- ۱- تدوین برنامه) مستلزم تعهد و حمایت مدیریت عالی است.
- ۲- تشخیص مسائل و مشکلات) مستلزم نوعی تجزیه و تحلیل کلی از تهدیدات و فرصت‌هایی است که سازمان با آن مواجه است.
- ۳- زمان‌بندی و اجرای تغییر محورهای موردنظر که قصد تغییر آنها می‌رود، مستلزم تغییر در نقاط حساس اهرمی است که در همه سازمان‌ها وجود دارد. این محورها به شرح زیر است: ۱) محور فرهنگی ۲) محور مهارت‌های مدیریت ۳) محور تیم‌سازی ۴) محور استراتژی- ساختار ۵) محور سیستم پاداش. برنامه‌های تغییر این محورها نیز عبارتند از: برنامه‌های آموزشی، جلسات حل مشکل، زیر سؤال بردن رویه‌ها و شیوه‌های فعلی. این برنامه‌های تغییر در هر یک از محورها تأثیراتی را بر جای می‌گذارند که به شرح زیر می‌باشد:
- محور فرهنگ: اعتماد، ارتباطات، نشر و اشاعه اطلاعات و تمایل به تغییر در میان اعضا را افزایش می‌دهد.
- محور مهارت‌های مدیریت: همه پرسنل مدیریتی را به روش‌های نوین حل مسائل پیچیده و پیش‌فرض‌های پنهان مجهز می‌کند.
- محور تیم‌سازی: فرهنگ جدید و مهارت‌های نوین را درون هر واحد کاری القا می‌کند.
- محور استراتژی - ساختار: در ابتدا نوعی طرح استراتژیک تجدیدنظر شده یا نوین ایجاد می‌کند و پس از آن همه منابع را جهت به کارگیری و تحقق استراتژی جدید سازماندهی می‌کند.
- محور پاداش: نوعی سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد را به وجود می‌آورد که بر همه تحولات و بهبودهایی که در محورهای پیشین اشاره شد تأکید کرده و از این طریق آن‌ها را حفظ می‌نماید.

کلمه مثال ۲: کدام یک از مدل‌های تغییر بر اساس نقاط حساس اهرمی، شکل گرفته است؟

۱) تجزیه و تحلیل جریانی ۲) تغییر جامع ۳) لوین ۴) عملکرد فردی سازمانی

پاسخ: گزینه «۲» مدل تغییر جامع که توسط راف کیلمن ارائه شده است، از نقاط اهرمی بسیار مهمی برخوردار است که برای وقوع تغییر لازم است به آن‌ها توجه شود.

الگوی تجزیه و تحلیل جریانی به وسیله جری پوراس ارائه گردیده است. این الگو سیستمی است برای نشان دادن مشکلات یک سازمان از لحاظ جغرافیایی و به صورت ترسیمی، همراه با بررسی پیوندهای متقابل بین مشکلات، تعیین مشکلات اصلی، در پیش گرفتن و دست زدن به اقدامات اصلاحی برای حل مشکلات که در قالب چارچوب ترسیمی، صورت می‌گیرد. تجزیه و تحلیل جریانی، فرآیندی پیچیده است که به کارگیری آن دشوار می‌باشد. پوراس ویژگی‌های مهم محیط کاری سازمانی را در قالب مقوله‌های چهارگانه زیر مطرح می‌کند:

- تکنولوژی: ابزار، تجهیزات، ماشین‌آلات، تکنولوژی اطلاعات، طراحی شغل، طراحی جریان کار، مهارت‌های فنی، روش‌ها و سیستم‌های فنی در آن تأکید می‌شود.
- محیط فیزیکی: ساختار فضایی پیرامون، طراحی درونی، طراحی معماری
- تنظیمات سازمانی: اهداف، استراتژی، ساختار خط‌مشی‌ها و رویه‌های اداری، سیستم‌های پاداش و مالکیت.
- عوامل اجتماعی: فرهنگ، سبک و شیوه مدیریت، فرآیند ارتباطی و تعاملات، الگو و شبکه‌های غیررسمی، نگرش‌های افراد.

در این الگو جهت یافتن مشکلات و موانع سازمان، جلسات مشاوره گروهی (طوفان مغزی)، مصاحبه، پرسشنامه و سایر روش‌ها به طور مؤثر انجام می‌گیرد. سپس پیوندهای متقابل بین مشکلات مورد توجه قرار می‌گیرند، مشکلاتی که پیوندهای متقابلی دارند به عنوان مشکلات اصلی تعیین می‌شوند. پس از آن برای اصلاح مشکلات بنیادی نوعی برنامه عملی تدوین می‌گردد. برنامه‌های عملی و نتایج حاصل از آن‌ها روی نمودار جریان نشان داده می‌شود. پوراس و رابرتسون بیان می‌دارند، از آنجا که محیط کاری، محیطی است که افراد در آن فعالیت می‌کنند و به علاوه آن، نقش کلیدی در تعیین رفتار افراد ایفا می‌کند، تغییر در ویژگی‌های محیط کاری تعریف شده می‌تواند تغییراتی را در رفتار کاری کارکنان به صورت انفرادی به وجود آورد. تجزیه و تحلیل جریانی الگوی ارزشمندی برای درک فرآیندهای تغییر برنامه‌ریزی شده است.



مدرسایان شریف

فصل سوم

«روابط مشاور - متقاضی»

فعال توسعه سازمان

فعالان توسعه سازمان را مشاوران داخلی یا خارجی می‌نامند که خدمات تخصصی یعنی عارضه‌یابی مسائل، توسعه و ارائه راه‌حل‌ها و کمک به پیاده‌سازی آنها را ارائه می‌دهند. دیدگاه‌های اخیر، این حوزه را به نحوی توسعه دادند که تخصص‌های مرتبط با توسعه سازمان نظیر: روانشناسی صنعتی و تئوری سازمانی و نیز مدیرانی که نحوه اجرای توسعه سازمان را برای تحول و توسعه دپارتمان خود یادگرفته‌اند نیز، جزء فعالان توسعه سازمان به‌شمار آیند.

توسعه سازمان بر افرادی متمرکز است که در مورد حرفه‌ای خاص تخصص دارند و به نقش و وظایف خود آگاهند. نقش توسعه سازمان را می‌توان در ارتباط با جایگاه فعالان این زمینه توصیف کرد؛ این فعالان، درون و بیرون سازمان فعالیت می‌کنند و یا متعلق به تیمی مشتمل از مشاوران داخلی و خارجی می‌باشند. نقش توسعه سازمان را می‌توان از نقطه نظر میزان در حاشیه بودن آن برای سازمان، تقاضای احساسی فعالان و یا محل قرارگیری آن در طیفی که دو انتهای آن مشتری‌محور و مشاوره‌محور است ارزیابی کرد. توسعه سازمان، تخصصی نوظهور است که فرصت‌های جایگزینی را برای رقابت‌پذیری و توسعه مشاغل پدید می‌آورد.

واژه «عامل توسعه سازمان» به سه گروه افراد اطلاق می‌شود. واضح‌ترین گروه فعالان توسعه سازمان، افرادی هستند که در توسعه سازمان به صورت حرفه‌ای تخصص دارند. آنها می‌توانند مشاوران داخلی یا خارجی باشند که خدمات تخصصی را به مشتری سازمانی خود یعنی مدیران ارشد، دپارتمان‌های کارگری و گروه‌های کارگری ارائه می‌دهند. دوم آنکه واژه عامل توسعه سازمان در مورد افرادی بکار می‌رود که در زمینه‌های مرتبط با توسعه سازمان نظیر: سیستم‌های پاداش، طراحی سازمان، مدیریت کیفیت فراگیر، فناوری اطلاعات و راهبردهای تجاری تخصص دارند. این زمینه‌های مبتنی بر محتوا، با فراگیرتر شدن پروژه‌های توسعه سازمان که مشخصه‌ها و بخش‌های مختلف سازمان را دربر می‌گیرد، به شدت در حال یکپارچه شدن با جهت‌گیری فرایند توسعه سازمان می‌باشند. این افراد از شایستگی‌های خود در زمینه توسعه سازمان، برای ارتقای زمینه تخصصی فعالیت‌شان استفاده می‌کنند و به تمرین توسعه سازمان می‌پردازند. سوم آنکه واژه عامل توسعه سازمان، به تعداد رو به رشدی از مدیران و رهبران اجرایی اطلاق می‌شود که در توسعه سازمان شایستگی کسب کرده و از آن برای کارهای خود استفاده می‌کنند. تمایز میان سه گروه از عوامل توسعه سازمان سخت است. تعداد روزافزونی از مدیران به صورت موقت و دائم به حرفه توسعه سازمان وارد شده‌اند. همچنین وجود مدیرانی که از تجارب خود در زمینه توسعه سازمان استفاده می‌کنند تا به مشاوران توسعه سازمان‌های دیگر تبدیل شوند، بسیار رایج می‌باشد.

شایستگی عامل اثربخش در توسعه سازمان

بسیاری از ادبیات موجود در زمینه شایستگی‌های فعال اثربخش توسعه سازمان، ترکیبی از ویژگی‌های شخصیتی، تجارب، دانش و مهارت‌های لازم برای فعالیت اثربخش آشکار کرده‌اند. تا به حال دو فهرست از شایستگی‌ها مشخص شده است. مورد اول، شایستگی‌های بنیادینی است که برای توصیف سیستم موجود می‌باشد و دانش رفتار سازمانی، روانشناسی، پویایی‌های گروهی، مدیریت و تئوری سازمان، روش‌های تحقیق و فعالیت‌های کسب و کار را دربر می‌گیرد. مورد دوم، شایستگی‌هایی می‌باشد که با هدف نحوه تحول سیستم در گذر زمان مطرح شده است که شامل دانش طراحی سازمان، تحقیق سازمانی، پویایی‌های گروهی، تاریخچه توسعه سازمان، تئوری‌ها و مدل‌های تحول می‌باشد. این شایستگی‌ها مهارت‌های مورد نیاز برای مدیریت فرایند مشاوره تحلیل و عارضه‌یابی سیستم‌ها، طراحی و انتخاب برنامه‌های تحول، ساده‌سازی فرآیندها، توسعه قابلیت مشتری در مدیریت تحولات شخصی و ارزیابی تحول در سازمان‌ها را دربر می‌گیرد. کسب شایستگی در این سطوح مستلزم صرف زمان و نیروی قابل ملاحظه‌ای است.



همه فعالان توسعه سازمان باید مهارت‌ها و دانش‌های اساسی زیر را جهت عملکرد اثربخش داشته باشند:

۱- مهارت‌های درون فردی:

به رغم رشد و پیچیدگی‌های مبانی علمی توسعه سازمان، این زمینه هنوز در حال رشد است. فعالان توسعه سازمان به عنوان ابزار اولیه عارضه‌یابی و تحول، غالباً باید اطلاعات مهم و پیچیده را پردازش کرده و قضاوت آگاهانه‌ای از آن در ارتباط با مطالب سازمانی داشته باشند. شایستگی محوری با عنوان تحلیل و عارضه‌یابی، قابلیت خودشناسی شخص را دربر دارد و یکی از مهارت‌های توسعه سازمان است که همچنان اساسی باقی مانده است. فعالان توسعه سازمان باید نسبت به خود، شناخت داشته باشند تا ارزش‌ها، احساسات و اهداف خود را بشناسند و نسبت به رابطه مشترک با دیگران احساس مسئولیت کنند.

۲- مهارت‌های بین فردی:

فعالان باید با افراد و گروه‌های سازمان روابط اثربخشی را ایجاد و حفظ کنند و به آنها کمک کنند تا شایستگی‌های ضروری حل مسائل شخصی خود را پیدا کنند. در حوزه تحول سازمان پویایی‌های گروهی، دیدگاه‌های مقایسه‌ای فرهنگی و کارکرد کسب و کار را دانش بنیادین می‌دانند و مدیریت فرآیند مشاوره و ساده‌سازی از مهارت‌های محوری در این حوزه به شمار می‌رود. شایستگی‌های میان کارکنان سبب توسعه روابط اثربخش می‌شود. این‌گونه روابط با درک نگرش سازمان شروع شده و مستلزم گوش فرادادن به احساسات و ادراکات دیگران است تا از این طریق نوع نگرش آنها به خود و سازمان را درک کنیم. این درک، نقطه شروع عارضه‌یابی و حل مشترک مسأله به شمار می‌رود. عاملان باید با اعضای سازمان رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد ایجاد کنند تا بتوانند در اطلاعات ضروری با هم سهیم بوده و همکاری اثربخشی با هم داشته باشند. عاملان باید برای کمک به اعضا در یادگیری رفتارها و مهارت‌های جدید، الگوهای مجسمی از آنچه مورد انتظار است باشند. آنها باید طوری عمل کنند که نزد اعضای سازمان اعتبار کسب کنند و آنها را در مسیر تحول هدایت کنند. از آنجا که رابطه مبتنی بر همکاری مشترک می‌باشد، عاملان باید بتوانند نقش قابل قبولی را به عنوان مذاکره‌کننده داشته باشند و الزامات و انتظارات متغیر را مدیریت کنند.

۳- مهارت‌های مشاوره‌ای عمومی:

قابلیت مدیریت، فرآیند مشاوره‌ای و قابلیت طراحی برنامه‌های تغییر را شایستگی محوری می‌دانند که همه فعالان توسعه سازمان باید از آن برخوردار باشند. توسعه سازمان با عارضه‌یابی سازمان یا دپارتمان آغاز می‌شود تا کارکرد فعلی آنها مشخص شده و سطوح قابل توسعه در آینده، شناسایی شود. فعالان توسعه سازمان باید در سطحی ابتدایی عارضه‌یابی اثربخشی داشته باشند. آنها باید بدانند که چگونه اعضای سازمان را در عارضه‌یابی مشارکت داده و به آنها کمک کنند تا سؤالات درستی از خود پرسیده و اطلاعات را جمع‌آوری و تحلیل کنند. عاملان توسعه سازمان علاوه بر عارضه‌یابی باید بدانند که چگونه برنامه تغییر را طراحی و اجرا کنند. آنها باید بتوانند برنامه‌ریزی عملیاتی را تعریف کرده و نسبت به آن برنامه متعهد باشند. همچنین لازم است نحوه تطبیق برنامه با موقعیت را درک کرده و برای هدایت اجرای کار از اطلاعاتی درباره نحوه پیشبرد تغییر استفاده کنند.

۴- تئوری توسعه سازمان:

آخرین ابزار اساسی که فعال توسعه سازمان باید در اختیار داشته باشد، آگاهی کلی از توسعه سازمان است. آنها باید ارزش تغییر برنامه‌ریزی شده، مدل تحقیق در عمل و رویکردهای تحقیق در عمل مشارکتی را برای مدیریت تحول بدانند و با طیف برنامه‌های متنوع تغییر آشنا باشند، تا نیاز به ارزیابی و نهادینه‌سازی برنامه‌های تغییر را درک کنند. شاید مهمترین رکن آن باشد که فعالان توسعه سازمان از نقش خود در زمینه‌ی نوظهور توسعه سازمان آگاه باشند و بدانند که متخصص توسعه سازمان، مدیر و یا متخصص در زمینه‌های مرتبط با این موضوع محسوب می‌شود.

کج مثال ۱: تسلط و تخصص در برنامه تغییر، جزء کدام یک از مهارت‌های اساسی محسوب می‌گردد؟

(۴) تئوری سازمان

(۳) مشاوره‌ای

(۲) میان فردی

(۱) فرافردی

پاسخ: گزینه «۴» فعالان OD باید ارزش تغییر برنامه‌ریزی شده، مدل تحقیق در عمل و رویکردهای تحقیق در عمل مشارکتی را برای مدیریت تحول بدانند و با طیف برنامه‌های متنوع تغییر آشنا باشند.

فعال متخصص در زمینه توسعه سازمان

فعال توسعه سازمان به فردی اطلاق می‌شود که در زمینه توسعه سازمان به عنوان حرفه، تخصص دارد.

نقش متخصص توسعه سازمان

جایگاه

جایگاه متخصص توسعه سازمان در ارتباط با سازمان یا داخلی است یا خارجی. مشاوران داخلی، از اعضای سازمان بوده و اغلب در دپارتمان منابع انسانی می‌باشند. آنها ممکن است منحصراً به اجرای توسعه سازمان بپردازند و یا آن را با کارهای دیگری نظیر: سیستم‌های پاداش، آموزش و یا روابط کاری انجام دهند. مشاوران داخلی، مشتریان زیادی در سازمان دارند و به دپارتمان‌های صف و ستاد، خدمت می‌کنند. مشاوران خارجی اعضای سازمان مشتری نیستند. آنها برای سازمان مشاوره‌ای، دانشگاه یا خودشان کار می‌کنند. سازمان‌های مشاوران خارجی را استخدام می‌کنند تا در مورد مسائلی که منابع داخلی سازمان قادر به فعالیت در مورد آنها نیستند کارشناسی منحصر به فردی نمایند و از رویکرد عینی‌تر و متفاوت برای فرایند توسعه سازمان استفاده کنند.



مدرسان شریف

فصل چهارم

«مدیریت فرآیند باندگی سازمانی»

عناصر کلیدی فرآیند تحول سازمان

سه عنصر کلیدی فرآیند تحول سازمان عبارتند از: تشخیص، اقدام عملی، مدیریت برنامه. عنصر تشخیص، که مبنای برنامه‌های ایجاد تفسیر می‌باشد، بیانگر جمع‌آوری پیوسته اطلاعات در مورد کل سیستم، واحدهای فرعی، فرآیندهای سیستم، فرهنگ و سایر محورهای مورد نظر است. مرحله تشخیص به منزله تعیین نقاط قوت، فرصت‌ها و بخش‌های مشکل‌دار حوزه مورد نظر متقاضی تحول است. عنصر اقدام عملی، همه فعالیت‌ها و برنامه‌های تغییر طراحی شده برای بهبود کارکرد سازمان را در بر می‌گیرد. این برنامه‌ها برای اصلاح یا برطرف کردن مشکلات، بهره‌برداری از فرصت‌ها و حفظ نقاط قوت طراحی شده‌اند. همچنین این برنامه‌ها برای مشخص کردن مسائل در سطح فردی، گروهی، میان‌گروهی یا سازمانی و فرآیندهای انتخابی مثل ارتباطات یا تصمیم‌گیری با هم ترکیب می‌شوند. مدیریت برنامه، فعالیت‌های طراحی شده برای حصول اطمینان از موفقیت برنامه، نظیر تدوین استراتژی کلی تحول سازمان نظارت بر رویدادها در مسیر این استراتژی و رسیدگی به پیچیدگی‌ها و حوادث ناگهانی در همه برنامه‌ها را شامل می‌شود.

کج مثال ۱: کدام مورد مبنای برنامه‌های ایجاد تغییر می‌باشد؟

(۴) بازخورد

(۳) تشخیص

(۲) مدیریت برنامه

(۱) اقدام عملی

پاسخ: گزینه «۳» مبنای برنامه‌های ایجاد تغییر، تشخیص می‌باشد.

مدل کلی تغییر برنامه‌ریزی شده

سه تئوری تغییر برنامه‌ریزی شده در سازمان‌ها چارچوبی کلی برای تغییر ارائه می‌دهند. این چارچوب چهار فعالیت اساسی را توصیف می‌کند که اعضای سازمان و فعالان OD با کمک و همکاری یکدیگر برای توسعه سازمان انجام می‌دهند.

ورود و عقد قرارداد: ورود به سازمان مستلزم گردآوری داده‌های اولیه برای درک مشکلات سازمان و یا فرصت‌های مثبت است. بعد از گردآوری این اطلاعات، مسائل یا فرصت‌ها با مدیران و دیگر اعضای سازمان بحث می‌شود تا پیرامون تغییر برنامه‌ریزی شده توافق صورت گیرد و یا قراردادی منعقد شود. در این قرارداد فعالیت‌های تغییر در آینده، منابعی را که باید به فرآیندها تخصیص یابد و نحوه مشارکت اعضای سازمان و فعالان باندگی سازمانی مشخص می‌گردد.

عارضه‌یابی: در این فاز از تغییر برنامه‌ریزی شده، سیستم مشتری به دقت مطالعه می‌شود. عارضه‌یابی بر مسائل سازمانی و علل و پیامدهای آن تمرکز کرده و ویژگی‌های مثبت سازمان را شناسایی می‌کند. فرآیند عارضه‌یابی از مهمترین فعالیت‌های OD است. این فرآیند شامل انتخاب الگویی مناسب برای درک سازمان و گردآوری، تحلیل و بازخورد اطلاعات به مدیران و اعضای سازمان در مورد مسائل یا فرصت‌های موجود است. الگوهای عارضه‌یابی به منظور تحلیل، مسائل سه سطح از فعالیت‌ها را تعیین می‌کنند. سطح سازمانی، که پیچیده‌ترین سطح تحلیل و دربرگیرنده کل سیستم می‌باشد. سطح گروهی نیز که در مورد اثربخشی گروه و دپارتمان می‌باشد و مطالعه فردی که در مورد روش طراحی مشاغل است. گردآوری، تحلیل و بازخورد داده‌ها فعالیت‌های اساسی در فاز عارضه‌یابی به‌شمار می‌روند.

برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی تغییر: در این فاز اعضای سازمان و فعالان، برنامه‌های OD را طراحی و پیاده‌سازی می‌کنند. آنها برای رسیدن به چشم‌انداز و اهداف سازمانی، این برنامه‌ها را طراحی می‌کنند و برای پیاده‌سازی این برنامه‌ها، فعالیتی را انجام می‌دهند. هدف از برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی، مدیریت فرآیند تغییر است.



ارزیابی و نهادینه‌سازی تغییر: فاز آخر تغییر برنامه‌ریزی شده، ارزیابی اثرات برنامه و مدیریت نهادینه‌سازی برنامه‌های موفق تغییر است. ارائه بازخورد به اعضای سازمان در مورد نتایج برنامه، اطلاعاتی را ارائه می‌دهد که بیانگر ادامه، اصلاح و یا تعویق اصلاحات است. نهادینه‌سازی تغییرات موفق شامل تقویت مجدد آنها از طریق بازخورد، پاداش و آموزش می‌باشد.

تشخیص

تحول سازمان نتیجه یک برنامه عملی است که مبتنی بر اطلاعات موثق از وضعیت فعلی و نتایج اقدامات می‌باشد که در راستای تحقق هدف حوزه مورد نظر متقاضی تحول می‌باشد. بنابراین برنامه تحول سازمان با تشخیص و تجزیه و تحلیل و به کار بردن اطلاعات جمع‌آوری شده آغاز می‌شود. فعالیت‌های تشخیصی به دو دلیل انجام می‌شود: اول آگاهی از وضعیت امور یا آنچه هست، دوم آگاهی از نتایج اقدامات انجام شده. یک هارد درباره اهمیت فعالیت‌های تشخیصی چنین بیان می‌کند که تدوین یک برنامه برای بهبود اصولی سازمان، مستلزم بررسی وضعیت فعلی یا آنچه هست می‌باشد. چنین تجزیه و تحلیلی معمولاً بر دو حوزه کلی متمرکز می‌شود. اول شناخت سیستم‌های فرعی که ممکن است «تیم‌های» معمولی نظیر تیم مدیریت عالی، دایره تولید یا یک گروه پژوهشی باشند یا ممکن است سطوحی از قبیل تیم مدیریت عالی، مدیریت میانی یا گروه‌کاری را شامل شوند. دوم این حوزه شامل فرآیندهای سازمانی می‌باشد که در حال انجام شدن هستند؛ این فرآیندها شامل تصمیم‌گیری، سبک‌ها و الگوهای ارتباطی، روابط بین گروه‌های وابسته به هم، مدیریت تعارض، هدف‌گذاری و روش‌های برنامه‌ریزی می‌باشند.

مجری تحول سازمان، ممکن است همه محورهای هدف یا فقط یکی یا دو گروه را مورد نظر قرار دهد، یا ممکن است در طول یک مرحله از برنامه، روی یک سیستم فرعی کار کند و طی مراحل بعدی، به سایر واحدهای فرعی بپردازد. پیوستگی برنامه‌های تحول موجب تمرکز بر واحدهای فرعی در یک توالی برنامه‌ریزی شده می‌شود. روش دیگر تشخیص، بر فرآیندهای اصلی سازمان به جای واحدهای متشکله آن تأکید می‌کند. برای آگاهی از فرآیندهای سازمان، باید به شناخت سازمان در قالب پدیده‌ای پویا و پیچیده پرداخت. از مقایسه بین آنچه هست و آنچه باید باشد، شکاف بین شرایط واقعی و شرایط مطلوب مشخص می‌شود. آنگاه برای از بین بردن این فاصله برنامه‌های عملی تدوین می‌شود. فعالیت‌های تشخیصی برای همه فعالیت‌های هدف‌جوانه ضروری است و ایجاد سیستم اطلاعاتی مداوم را ضروری می‌سازد.

آرجیریس برای ایجاد تغییر سه وظیفه را برای مشاور در نظر می‌گیرد: ۱) کمک به متقاضی تحول برای پرورش و ایجاد اطلاعات اولیه معتبر و موثق ۲) توانمند نمودن وی برای انتخاب راه‌کاری آزادانه و آگاهانه ۳) کمک به وی جهت ایجاد تعهد درونی نسبت به راه‌کارهای انتخابی.

آرجیریس اظهار می‌کند، شرط اساسی و در عین حال بدیهی، آن است که اطلاعات صحیح ایجاد شود. بدون اطلاعات صحیح، هم یادگیری متقاضی تحول دشوار می‌گردد و هم مشاور در ارائه کمک با مشکل مواجه می‌شود. اطلاعات صحیح، اطلاعاتی هستند که عوامل و روابطی را که بین سیستم‌های متقاضی تحول ایجاد مشکل می‌کند، توصیف و تشریح نماید.

الگوی شش بخشی

الگوی شش بخشی ماروین ویس بورد از ابزارهای تشخیصی است که در سال ۱۹۷۶ مطرح گردیده است. این الگو مجریان تحول سازمان را راهنمایی می‌کند که برای تشخیص مسائل و مشکلات سازمان چه جاهایی را باید جستجو کرد و باید دنبال چه اطلاعاتی بود. شش بخشی که ویس بورد مطرح می‌کند، عواملی هستند که اگر سازمان به دنبال کسب موفقیت می‌باشد باید به شکل صحیح با آنها برخورد کند. مجریان تحول سازمان بررسی همزمان فرآیندها و فعالیت‌های درون هر بخش را به عنوان یک نقشه شناختی به منظور پیدا کردن علائم مشکل مورد استفاده قرار می‌دهند. شش حوزه شامل اهداف، ساختار، پرداخت، روابط، رهبری و ساز و کارهای هماهنگی و کنترل می‌باشد.

بنا به گفته ویس بورد مشاوره، باید به جنبه‌های رسمی و غیررسمی هر بخش از الگو توجه کند. سیستم رسمی، روش‌های رسمی وقوع یا انجام امور را نشان می‌دهد و سیستم غیررسمی، به روش‌های واقعی و نحوه انجام کارها اشاره می‌کند. چنین به نظر می‌رسد که تنظیمات در سیستم رسمی نامناسب هستند ولی سیستم غیررسمی در پی آن است که به وسیله تدوین روش‌ها به رفع یا اصلاح نواقص بپردازد. تفاوت رسمی و غیررسمی، یعنی آنچه پیشنهاد می‌شود که اتفاق بیفتد در مقابل آنچه به طور واقعی اتفاق می‌افتد، عنصر مؤثری از تئوری عمل تحول سازمان است و یکی از رازهای درک پویایی‌های سازمانی است. ویس بورد توصیه می‌کند قبل از انتخاب برنامه‌های ایجاد تغییر از طریق بررسی این بخش‌ها یا حوزه‌های شش‌گانه به شناخت کلی دست بیابیم.

مشاوره فرآیند

ویس بورد با مقاله‌ای با نام «به طرف موج سوم مدیریت و مشاوره» موضوع تشخیص و برنامه‌ی ایجاد تغییر را مورد توجه قرار داده بود. موج سوم به ادعای الوین تافلر اشاره دارد که می‌گوید جهان از طریق گذر از انقلاب کشاورزی (موج اول) و انقلاب صنعتی (موج دوم) به طرف انقلاب اطلاعات و



مدرس‌ان شریف

فصل پنجم

«عارضه‌یابی سازمان‌ها، گروه‌ها و مشاغل»

عارضه‌یابی فرایند بررسی کارکرد سازمان، دپارتمان، گروه و یا شغل با هدف کشف سرچشمه مشکلات و سطوح قابل توسعه است. این فاز شامل جمع‌آوری اطلاعاتی در ارتباط با عملیات فعلی، تحلیل این داده‌ها و نتیجه‌گیری برای تحول و توسعه بالقوه در آینده می‌باشد. عارضه‌یابی اثربخش، درکی سیستماتیک از سازمان ارائه می‌دهد که برای طراحی برنامه‌های مناسب تحول لازم می‌باشد. برنامه‌های تحول توسعه سازمان از عارضه‌یابی نشأت می‌گیرند و در بر دارنده عملیاتی خاص با هدف حل مسأله و بهبود کارکرد سازمان می‌باشند.

عارضه‌یابی، فرایند درک نحوه کارکرد فعلی سازمان است و اطلاعات ضروری برنامه‌های تحول را به ما می‌دهد. عارضه‌یابی به عاملان توسعه سازمانی و اعضای سازمان مشتری کمک می‌کند تا مطالب سازمانی را که باید روی آن متمرکز شوند، تعیین کنند. همچنین نحوه گردآوری و تحلیل داده‌ها را تعیین کرده و نشان می‌دهد که چگونه برای پیشبرد گام‌های عملیاتی حاصل از عارضه‌یابی با یکدیگر همکاری کنند. عارضه‌یابی می‌تواند به دو صورت انجام پذیرد. عارضه‌یابی مسئله محور زمانی است که سازمان با مسئله خاصی مواجه است و به دنبال راه حل آن می‌گردد. عارضه‌یابی توسعه محور زمانی است که سازمان با مشکل خاصی روبه‌رو نیست و کارکرد فعلی سازمان را بررسی می‌کند تا سطوحی را که در آینده قابل بهبود است، بررسی کند، برای مثال ممکن است، مدیر برای بهبود دپارتمانی که کارکرد خوبی دارد، علاقمند به استفاده از توسعه سازمان باشد.

الگوی عارضه‌یاب

چارچوب‌های مفهومی را که افراد از آنها برای درک سازمان‌ها استفاده می‌کنند، الگوهای عارضه‌یاب می‌گویند. این الگوها رابطه میان مشخصه‌های متفاوت سازمان، بافت و اثربخشی آن را توصیف می‌کنند. در نتیجه مدل‌های عارضه‌یاب نشان‌دهنده سطوحی هستند که باید بررسی شوند و مشخص‌کننده سؤالاتی هستند که باید در مورد نحوه کارکرد سازمان پرسیده شوند.

کج مثال ۱: چارچوب‌های مفهومی که افراد از آنها برای درک سازمان استفاده می‌کنند، چه نامیده می‌شوند؟

۱) نظریه ۲) الگوی عارضه‌یاب ۳) تجزیه و تحلیل نیرو ۴) الگوی هنجاری

پاسخ: گزینه «۲» چارچوب‌های مفهومی را که افراد از آنها برای درک سازمان استفاده می‌کنند، مدل‌های عارضه‌یابی می‌گویند، این مدل‌ها رابطه میان مشخصه‌های متفاوت سازمان، بافت و اثربخشی آن را توصیف می‌کنند.

همه این مدل‌ها واقعیتی ساده شده را ارائه می‌دهند. بنابراین انتخاب مشخصه‌های معین از اهمیت زیادی برخوردار است؛ اغلب توجه بیش از حد به بعضی از مشخصه‌های خاص می‌تواند سبب عارضه‌یابی ناقص شود. هر مجموعه‌ای از مفاهیم و روابط که بکوشد سیستمی را نشان دهد یا اثربخشی آن را توصیف کند می‌تواند به صورت بالقوه شرایط الگوی عارضه‌یاب را داشته باشد. منابع اصلی الگوهای عارضه‌یاب در توسعه سازمان، هزاران مقاله و کتابی است که نحوه کارکرد سازمان را بحث، توصیف و تحلیل کرده است. این منابع، اطلاعاتی درباره نحوه و دلیل اثربخشی کارکرد بعضی سیستم‌ها و فرآیندهای سازمانی را ارائه می‌دهند. به سیستم‌ها به منزله کل‌های واحدی نگریسته می‌شود که از بخش‌ها یا زیرسیستم‌هایی تشکیل شده‌اند. الگوهای عمومی عارضه‌یابی را براساس نظریه سیستم‌ها که بسیاری از جنبه‌های توسعه سازمان را برجسته می‌کند، الگوی سیستم باز می‌نامند. سیستم‌ها از نقطه نظر میزان باز بودن با هم تفاوت دارند. سیستم‌های باز نظیر سازمان‌ها و افراد، منابع و اطلاعاتی را با محیط خود رد و بدل می‌کنند و نمی‌توانند رفتار خود را کاملاً کنترل کنند و تا حدی رفتار آنها متأثر از نیروهای خارجی می‌باشد. سیستم‌های باز دارای ساختاری سلسله مراتبی می‌باشند که هر سطح بالاتر سیستم بر سیستم‌های سطوح

پایین تر تسلط دارند. سیستم‌های باز دارای هفت مشخصه کلیدی می‌باشند: ورودی‌ها، فرآیندهای دگرگون‌ساز، خروجی‌ها، مرزها، بازخورد، هم‌پایانی و تناسب.

- ۱- ورودی‌ها: شامل انسان یا دیگر منابعی چون اطلاعات، انرژی و مواد می‌باشند که وارد سیستم می‌شوند.
- ۲- فرآیندهای دگرگون‌ساز: فرآیندهایی هستند که ورودی‌ها را به خروجی بدل می‌کند. دگرگونی‌ها در سازمان با تولید یا عملیات خاصی که دربر گیرنده اجزای اجتماعی و فناوری می‌باشد، اتفاق می‌افتد. اجزای اجتماعی شامل افراد و روابط کاری آنها می‌باشد، در حالی که اجزای فناوری شامل ابزارها و روش‌های ارائه خدمات و کالا هستند.
- ۳- خروجی‌ها: نتایج دگرگون شده ورودی‌های سیستم که توسط محیط خارجی سیستم دریافت می‌شود. در سیستم‌های باز، کالاهای نهایی خدمات و ایده‌ها جزء خروجی‌های سیستم محسوب می‌گردند.
- ۴- مرزها: مرزها تمایز میان سیستم و محیط‌اند. سیستم‌های بسته دارای مرزهای نسبتاً خشک و غیرقابل نفوذ می‌باشند، در حالی که سیستم‌های باز دارای مرزهایی با نفوذپذیری بسیار بیشتر می‌باشند. تعریف مرزهای سیستم‌های اجتماعی در مقایسه با سیستم‌های مکانیکی و بیولوژیکی مشکل‌تر می‌باشد چرا که ریزش‌های درونی و بیرونی بسیاری در آنها رخ می‌دهد.
- ۵- بازخورد: اطلاعاتی که به عملکرد واقعی و یا خروجی سیستم اشاره دارد. آن دسته از اطلاعاتی که از آنها برای کنترل کارکرد آینده سیستم استفاده می‌کنیم، بازخورد تلقی می‌شوند. از بازخورد برای کنترل و ثابت نگه داشتن سیستم و کمک به سازمان برای سازگار شدن با شرایط متغیر استفاده می‌شود.
- ۶- هم‌پایانی: ایده هم‌پایانی معتقد است از شرایط اولیه یکسان می‌توان خروجی‌های متفاوتی به دست آورد. در واقع می‌توان ورودی‌های متفاوتی را وارد سیستم کرد و آنها را برای رسیدن به خروجی رضایت‌بخش به طرق مختلف، دگرگون کرد. بر همین اساس سیستم‌ها و نظریه‌های سازگاری بیان می‌کنند که هیچ روش بهتری برای طراحی سازمانی وجود ندارد.
- ۷- تناسب: اثربخشی کل سیستم از طریق میزان تناسب قسمت‌های مختلف آن تعیین می‌شود. این تناسب در ارتباط با روابط میان ورودی‌ها و دگرگونی‌ها، میان دگرگونی‌ها و خروجی‌ها و میان زیرسیستم‌های فرایند دگرگونی است. عارضه‌یابی‌هایی که روابط میان بخش‌های مختلف سیستم را به عنوان یک کل در نظر می‌گیرند، نگرش سیستمی دارند. این تناسب، رابطه میان دو یا چند بخش را در نظر می‌گیرد. تناسب، نشانگر میزان حمایت مشخصه‌ها، عملیات و ویژگی‌های یک سیستم از اثربخشی سیستم دیگر است.

کلمه مثال ۲: در سیستم‌های باز ایده‌ها جزء کدام بخش از سیستم محسوب می‌گردند؟

(۱) ورودی (۲) دگرگونی (۳) خروجی (۴) بازخورد

پاسخ: گزینه «۳» کالاهای نهایی، خدمات، ایده‌ها جزء خروجی‌های سیستم محسوب می‌گردند.

عارضه‌یابی در سیستم‌های سازمانی

زمانی که سازمان‌ها را سیستم‌های باز در نظر بگیریم، در سه سطح عارضه‌یابی صورت می‌گیرد:

- ۱- عارضه‌یابی در سطح سازمان: بالاترین سطح عارضه‌یابی در سطح سازمان است که عارضه‌یابی آن شامل طراحی راهبردی، ساختار و فرآیندهای سازمان می‌باشد.
- ۲- عارضه‌یابی در سطح گروه: شامل طراحی گروه و تجهیزاتی برای ساختاربندی تعامل میان اعضا با توجه به هنجارها و برنامه کاری می‌شود.
- ۳- عارضه‌یابی در سطح فردی: شامل روش‌هایی برای برطرف کردن نیاز مشاغل

عارضه‌یابی سطح سازمان

معیار کلیدی عارضه‌یابی اثربخش، آگاهی از موردی است که باید در هر سطح به دنبال آن باشیم و نیز آگاهی از نحوه اثر متقابل سطوح بر یکدیگر است. عارضه‌یابی در سطح سازمان، وسیع‌ترین نگرش از سیستم است که در فعالیت‌های عارضه‌یابی رخ می‌دهد و نشان‌دهنده روش چیدمان و سازمان‌دهی سازمان در محیط برای رسیدن به خروجی‌های خاص است. برخی از الگوها که برای عارضه‌یابی در سطح سازمان کاربرد دارند، عبارتند از الگوی شش‌وجهی ویس‌بورد، الگوی سازگاری توشمن و نادلر، الگوی ستاره گالبرید و پویایی‌های سازمانی کاتر. شکل زیر نشان‌دهنده یک الگوی سیستمی می‌باشد که برای عارضه‌یابی در سطح سازمان، بررسی ورودی‌ها، اجزای طراحی و خروجی‌ها را مورد توجه قرار می‌دهد.

در ادامه به توضیح هر یک پرداخته می‌شود.



مدرسای شریف

فصل ششم

«برنامه‌های تغییر»

مجریان تحول سازمان به منظور تشخیص مؤثر و کارآمد مشکلات، مجموعه‌ای از برنامه‌های تغییر را طراحی می‌کنند. در ابتدا برنامه‌های تغییری همچون ایجاد گروه (تیم‌سازی)، بازخورد، تجزیه و تحلیل نقش و حل تعارض بین گروهی ایجاد شدند. امروزه سازمان‌ها، علاوه بر الگوهای تغییر سیستمی در مقیاس بزرگ، برنامه‌هایی به منظور توسعه گروه‌های خودفرمان، سیستم‌های کاری دارای عملکرد بالا و سازمان‌های خودطراح پیاده می‌کنند. باید بدانیم که تحول سازمان چیزی بیش از دستیابی صرف به نوعی برنامه تغییر و اجرای آن است و یک استراتژی تغییر است که دارای تئوری، روش‌های عملی و ارزش‌ها می‌باشد. اصطلاح برنامه تغییر به فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده متقاضیان و مشاوران که در طول انجام یک برنامه تحول مشارکت می‌کنند، گفته می‌شود. این فعالیت‌ها برای بهبود و ایجاد تحول در کارکرد سازمان از طریق کمک به اعضای سازمان در جهت مدیریت بهتر فرآیندها و فرهنگ‌های سازمان، طراحی شده‌اند. مجری تحول سازمان، فردی حرفه‌ای است که بر تئوری و عمل تحول سازمان احاطه دارد. وی چهار ویژگی را با خود به محیط سازمان می‌آورد:

- ۱) مجموعه‌ای از ارزش‌ها (۲) پیش‌فرض‌ها در مورد افراد، سازمان‌ها و روابط متقابل بین اشخاص، (۳) اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت کارگزار سازمان‌ها
- ۴) مجموعه‌ای از فعالیت‌های ساختار یافته که ابزاری برای تحقق ارزش‌ها، پیش‌فرض‌ها و اهداف هستند.

انواع متفاوت تغییر برنامه‌ریزی شده

عواملان تغییر، گام‌های مختلف تغییر برنامه‌ریزی شده را طوری اصلاح و تنظیم می‌کنند که نیازها و الزامات موقعیت را برطرف نماید. گام‌های تغییر برنامه‌ریزی شده را شاید بتوان به طرق مختلف، پیاده‌سازی کرد که این، به نیاز و اهداف مشتری، مهارت‌ها، ارزش‌های عامل تغییر و بافت سازمان، بستگی دارد. بنابراین تغییر برنامه‌ریزی شده می‌تواند به شدت از موقعیتی به موقعیت دیگر متفاوت باشد. برای درک بهتر تفاوت‌ها می‌توان تغییر برنامه‌ریزی شده را در موقعیت‌های مختلف از سه بعد کلیدی با یکدیگر مقایسه کرد:

۱- بزرگی تغییر

تلاش‌های انجام شده در زمینه تغییر برنامه‌ریزی شده، طیف پیوسته‌ای از تغییرات جهشی است که سازمان را بهبود می‌بخشد و می‌تواند شامل تغییرات فراگیر باشد که نحوه عملیات سازمان را به صورت اساسی تغییر می‌دهد. تغییرات جهشی، ابعاد و سطوح سازمانی محدودی دارند. از دیگر سو هدف از تغییرات فراگیر، تغییر اساسی در نحوه عملیات سازمان است؛ این تغییرات دربرگیرنده ابعاد مختلف سازمان و تغییر سطوح چندگانه سازمان است. تغییر برنامه‌ریزی شده به طور سنتی در موقعیت‌هایی استفاده می‌شود که تغییرات آنها جهشی بوده است. در سال‌های اخیر OD به شدت با تغییرات فراگیر همراه بوده است. تغییر برنامه‌ریزی شده در این گونه موقعیت‌ها، پیچیده‌تر، گران‌قیمت‌تر و بلندمدت‌تر از زمانی است که از تغییر برنامه‌ریزی شده برای تغییرات جهشی استفاده می‌کنیم. از آنجا که تغییر فراگیر دربرگیرنده بسیاری از مشخصه‌ها و سطوح سازمانی است، این تغییر از سطوح بالایی نشأت می‌گیرد که در آن راهبردها و ارزش‌ها تنظیم می‌شوند. عوامل تغییر به مدیران ارشد کمک می‌کنند تا چشم‌اندازی از آینده مطلوب سازمان ساخته و برای حرکت به سمت آن چشم‌انداز انرژی لازم را به سازمان تزریق کنند. آنها همچنین به مدیران اجرایی کمک می‌کنند تا ساختارهای سازمان را برای انتقال و حرکت از وضع فعلی به آینده توسعه دهند. این توسعه می‌تواند شامل نوعی کمیته راهبردی و یا تیم‌های طراحی مجدد باشد. در مقابل، مرز و حوزه تلاش‌ها در تغییرات جهشی، نامنظم‌تر و ناپایدارتر است، زیرا به نظر می‌رسد عارضه‌یابی و تغییر در این نوع از تغییرات بیشتر تمایل به کشف مسائل داشته باشد تا حل آنها. توجه به این نکته ضروری است که طبیعت تغییر فراگیر ممکن است توسعه‌طلبانه باشد یا ممکن است این گونه نباشد. سازمان‌ها گاهی بدون توسعه قابل توجه، ظرفیت حل مسأله خود جهت راهبردی و روش عملیاتی خود را به شدت تغییر می‌دهند و به عملکرد بالاتر و کیفیت زندگی بالاتری می‌رسند. از دیگر سو گاهی سازمان‌ها از دیدگاه توسعه‌طلبانه به تغییر فراگیر می‌پردازند. آنها سعی می‌کنند با توسعه منابع انسانی، درگیر کردن بیشتر کارکنان و مدیران در حل مسأله، نوآوری، ارتقای انعطاف‌پذیری و ارتباطات باز و مستقیم خود را رقابتی‌تر کنند. این رویکرد در قبال تغییر فراگیر در محیط‌های متغیر و رقابتی امروزی رایج‌تر است.



۲- درجه سازمان

در موقعیت‌هایی با سازمان‌دهی افراطی و نیز مکانیزه بودن بالا و یا سازمان‌های بوروکراتیک، خط‌مشی‌ها و رویه‌ها بسیار غیرقابل انعطاف و سخت است. مشاغل و شرح وظایف در این سازمان‌ها از پیش تعیین شده است؛ به طور عمده ارتباطی میان مدیریت و کارکنان وجود ندارد و از مشاغل اجتناب می‌شود، زیرا کارکنان بی‌تفاوتند. از دیگر سو در سازمان‌هایی با سازمان‌دهی تفریطی، محدودیت یا مقررات بسیار کمی برای عملکرد اثربخش وظایف وجود دارد. رهبری، ساختار، طراحی مشاغل و خط‌مشی‌ها به طور ضعیفی تعریف شده‌اند و نمی‌توانند رفتارهای شغلی را به طور اثربخش کنترل کنند. ارتباطات نامشخص، مسئولیت‌های شغلی مبهم و انرژی کارکنان هدر می‌رود زیرا هیچ جهتی وجود ندارد. در موقعیت‌هایی با سازمان‌دهی افراطی، هدف از تغییر برنامه‌ریزی شده، کاهش محدودیت‌های رفتاری، افزایش جریان اطلاعات میان کارکنان و مدیران و توسعه روش‌های اثربخش برای حل و فصل اختلافات می‌باشد. هدف تغییر برنامه‌ریزی شده در محیط‌هایی با سازمان‌دهی تفریطی، افزایش عملکرد سازمان با شفاف‌سازی نقش‌های رهبری، افزایش ارتباطات ساختاری میان مدیران و کارکنان و مشخص کردن مسئولیت‌های شغلی است. این فعالیت مستلزم چهار گام زیر می‌باشد:

- ۱- شناسایی: افراد یا گروه‌هایی را که در برنامه تغییر شرکت دارند، مشخص می‌کند.
- ۲- پیمان: در این گام دپارتمان‌ها یا افراد مرتبط در سازمان دور هم جمع می‌شوند تا اقدام و وظایف عملکردی را سازمان‌دهی کنند.
- ۳- سازمان: سازوکارهای سازمان‌دهی متفاوتی در حال شکل‌گیری است تا از این طریق تعامل جدید مورد نیاز افراد و دپارتمان‌ها، ساختار بندی گردد.
- ۴- ارزیابی: خروجی گام‌های پیشین در سازمان ارزیابی می‌شود.

۳- پارامترهای محلی در مقابل پارامترهای بین‌المللی

الگوی تحقیق در عمل که در جوامع غربی، توسعه یافته است، بیانگر ارزش‌ها و مفروضات برجسته این نقطه جغرافیایی می‌باشد که شامل برابری، مشارکت و افق‌های زمانی کوتاه‌مدت هستند. الگوی تحقیق در عمل در این شرایط به خوبی جواب می‌دهد اما ممکن است در جوامع دیگری که ارزش‌ها و مفروضات فرهنگی کاملاً متفاوت می‌باشد، استفاده از آن با مشکل مواجه گردد.

کج مثال ۱: درجه سازمان به چه مفهومی اشاره دارد؟

- ۱) میزان سازمان‌دهی ۲) موقعیت سازمان ۳) اندازه سازمان ۴) بخش‌بندی

پاسخ: گزینه «۱» درجه سازمان به میزان سازمان‌دهی سیستم مشتری یا سازمان اشاره دارد، در موقعیت‌هایی با سازمان‌دهی افراطی، مکانیزه بودن بالا و یا سازمان‌های بروکراتیک، رویه‌های خط‌مشی‌ها غیرقابل انعطاف و سخت هستند؛ از دیگر سو در سازمان‌هایی با سازمان‌دهی تفریطی مقررات بسیار کمی برای عملکرد اثربخش وظایف وجود دارد.

ملاحظه‌ها درباره برنامه‌های تغییر

ملاحظاتی که رهبران و مجریان تحول سازمان، باید آن‌ها را مورد نظر قرار دهند، چهار دسته می‌باشند:

ملاحظه نخست: هر برنامه تحول سازمان دارای یک طرح و استراتژی مداخله است. این طرح کلی مسائل و موقعیت‌هایی که باید مشخص شوند و اهداف و نتایج مورد نظر برنامه تحول و مراحل و زمان اجرای برنامه‌های مداخله را با هم ترکیب می‌کند. وقتی قرار است در یک سازمان تغییراتی ایجاد شود، علاوه بر آگاهی از اینکه نیاز به تغییر وجود دارد، باید علاقه کارکنان برای پردازش چنین تغییری، محاسبه زمان و فعالیت‌های مورد نیاز برای ایجاد تغییر مورد نظر و پیامدهای مثبت و منفی این تغییر بررسی شود.

ملاحظه دوم: برای ساختار بندی برنامه‌های ایجاد تغییر، یک سلسله آگاهی‌ها و توصیه‌ها از تجربه و تئوری عمل در حوزه تحول به دست آمده که باید مورد توجه مجریان تحول سازمانی قرار گیرد. برای ساختار بندی فعالیت‌ها جهت ارتقای یادگیری و تغییر اثربخشی روش‌های بهتر و بدتر وجود دارند. نکات زیر، کارگزاران تحول سازمان را برای انجام فعالیت‌ها به روش‌های بهتر یاری می‌دهد.

- ۱- برنامه تغییر باید به گونه‌ای طراحی شود که افرادی که در مسئله یا فرصت سود می‌برند، حضور داشته باشند.
 - الف - اگر هدف، بهبود اثربخشی گروه می‌باشد، باید کل گروه در فعالیت دخالت داشته باشند.
 - ب - اگر هدف بهبود روابط بین دو گروه جداگانه است، باید هر دو گروه کاری مشارکت داده شوند.
 - ج - اگر هدف ایجاد روابط با برخی از گروه‌های ویژه است، کارکنانی از گروه روابط صنعتی حضور داشته باشند.
 - د - برنامه‌ریزی قبلی به منظور تعیین ترکیب گروه، ویژگی بارز برنامه‌ریزی صحیح فعالیت است.
- ۲- فعالیت را باید به گونه‌ای برنامه‌ریزی کرد که:

الف) متمرکز بر مشکل یا فرصت باشد.

ب) در جهت مسائل و مشکلاتی که خود متقاضیان تحول آن‌ها را یافته‌اند، باشد.



مدرسان شریف

فصل هفتم

«برنامه‌های ایجاد تغییر در تیم‌ها و بین گروهی»

محور اصلی برنامه‌های تحول سازمان، مدیریت فرهنگ تیم‌های کاری بر اساس اعتماد متقابل است. بخش بزرگی از کارهای سازمان را تیم‌ها چه به صورت مستقیم و چه به صورت غیرمستقیم انجام می‌دهند. روش‌های درک و بهبود فرآیندهای تیمی تا حد زیادی از نهضت آموزش کارگاهی، توأم با تحقیق در حوزه پویایی‌های گروهی حاصل شده است.

بین گروه و تیم تفاوت وجود دارد. منظور از **گروه**، تعدادی از اشخاص است که معمولاً به یک مافوق مشترک گزارش می‌دهند و دارای تعاملات رودرو هستند و برای تحقق اهداف سازمان، وظایف آن‌ها دارای وابستگی متقابل است. تیم؛ شکلی از گروه است که ویژگی‌های بارزتری نسبت به گروه‌های معمولی دارد. از جمله این ویژگی‌ها، آن است که در تیم‌ها اعضا تعهد بیشتر و بالاتری به اهداف مشترک دارند و از میزان بالای وابستگی متقابل و تعامل برخوردار می‌باشند. صاحب‌نظران تیم را بدین صورت تعریف نموده‌اند: تعداد محدودی از افراد با مهارت‌های مکمل یکدیگر که به هدفی مشترک و مجموعه‌ای از اهداف عملکرد و همچنین رویکردی که آن‌ها را به طور متقابل پاسخگو نگه می‌دارد، متعهد می‌شوند.

از جمله نویسنده‌گانی که درباره تیم‌ها تحقیق کرده‌اند مک‌گریگور و این‌گونه لیکرت بوده‌اند. لیکرت اظهار کرد که سازمان‌ها، سیستم‌هایی از گروه‌های تلفیقی هستند که به وسیله حلقه‌های پیوندی به هم ارتباط پیدا می‌کنند و کار سازمان انجام می‌شود. منظور از حلقه‌های پیوندی افرادی هستند که در دو گروه عضویت دارند یا فردی که در یک گروه رئیس و در گروه دیگر زیردست می‌باشد. از نظر مک‌گریگور تیم‌های (گروه‌های) اثربخش ویژگی‌های زیر را دارا می‌باشند:

- ۱- فضای حاکم بر گروه‌ها، باز، آرام‌بخش و غیررسمی است.
- ۲- وظیفه گروه توسط اعضای گروه به خوبی درک شده است.
- ۳- اعضا به حرف‌ها و نظرات یکدیگر به خوبی گوش می‌دهند.
- ۴- بیشتر اعضا در وظایف تیم (گروه) مشارکت دارند.
- ۵- افراد ایده‌ها و احساسات خود را ابراز می‌کنند.
- ۶- تعارض و عدم توافق بر روی ایده‌ها و روش‌ها متمرکز است، نه حول شخصیت و افراد.
- ۷- گروه نسبت به اهداف خود، آگاه است.
- ۸- تصمیمات گروه بر اساس اجماع گرفته می‌شوند نه رأی اکثریت.
- ۹- وظایف به طور واضح و روشن تعیین شده و توسط اعضا پذیرفته می‌شود.

ویژگی‌های تیم‌های اثربخش

هدف روشن: چشم‌انداز آینده، هدف و برنامه عمل، تعریف و پذیرفته شده است.

فقدان تشریفات: عدم رسمیت، غیررسمی، آرام‌بخش و باز

مشارکت: وجود مباحثه و مشتاق بودن افراد برای مشارکت در آن

تضاد در گروه: تیم با تضاد مشکلی ندارد و در صدد رفع آن نیست.

شنود مؤثر: اعضا به طور مؤثر، فنون شنود را مورد استفاده قرار می‌دهند.

تصمیم‌گیری بر اساس اجماع: توافق اساسی از طریق بحث اجماع صورت می‌گیرد و از رأی‌گیری اجتناب می‌شود.



ارتباطات باز: ابراز احساسات آزاد بوده و زمینه ابراز احساسات تا حد زیادی وجود دارد. روشن‌بودن نقش‌ها و وظایف کاری: انتظارات، روشن و وظایف به طور یکنواخت تقسیم شده است. رهبری مشارکتی: ضمن وجود یک رهبر رسمی، هر کدام از اعضاء در رفتارهای رهبری اثربخش، سهیم هستند. روابط خارجی: تیم، بر توسعه روابط خارجی، منابع و کسب اعتبار معطوف می‌باشد. تنوع سبک: تیم دارای طیف وسیعی از فرآیندهای گروهی و مهارت‌های کاری می‌باشد. خودارزیابی: تیم به صورت دوره‌ای، برای بررسی کارکردش کار را متوقف می‌کند. اسمیت و دیگران معتقدند که تعهد شخصی قوی نسبت به یکدیگر (تعهد به رشد و موفقیت یکدیگر) تیم‌های دارای عملکرد بالا را از تیم‌های اثربخش متمایز می‌سازد.

کج مثال ۱: کدام گزینه در مورد تیم‌ها صحیح نمی‌باشد؟

- (۱) از تضاد پرهیز نمی‌کنند. (۲) انتظارات در تیم روشن و به طور یکنواخت تقسیم شده است. (۳) توافق اساسی از طریق بحث و رأی‌گیری صورت می‌پذیرد. (۴) یک رهبر رسمی وجود دارد.

پاسخ: گزینه «۳» در تیم‌ها تصمیم‌گیری بر اساس اجماع (توافق اساسی از طریق بحث و اجتناب از رأی‌گیری) صورت می‌پذیرد.

کج مثال ۲: براساس دیدگاه اسمیت و همکاران، چه عاملی تیم‌های دارای عملکرد بالا را از تیم‌های اثربخش متمایز می‌سازد؟

- (۱) رهبری مشارکتی (۲) فقدان تشریفات (۳) وجود تضاد در گروه (۴) تعهد به رشد و موفقیت یکدیگر

پاسخ: گزینه «۴» اسمیت و دیگران معتقدند که تعهد شخصی قوی نسبت به یکدیگر تیم‌های دارای عملکرد بالا را از تیم‌های اثربخش متمایز می‌سازد.

برنامه‌های ایجاد تغییر کلی در تیم‌ها

این برنامه‌های تحول، جزء اولین برنامه‌های تحول توسعه سازمان است و در آن تلاش‌هایی برای بهبود روابط کاری افراد با هم ارائه شده است. هدف از این برنامه‌های تحول، کمک به اعضای گروه در بررسی تعاملات خود و به کارگیری روش‌هایی برای ارتقای اثربخشی همکاری است. این برنامه‌های تحول، یک نیاز مهارتی پایه برای فعالیت توسعه سازمان است.

آموزش حساسیت / گروه T

آموزش حساسیت، نوعی آموزش کاربردی و تجربی است که هم برای مدیران و هم برای سرپرستان و کارکنان مؤثر است. گروه‌های T به صورت سنتی طراحی شده‌اند تا به اعضای شرکت‌کننده به صورت تجربی، پویایی‌های گروهی، رهبری و روابط میان فردی را بیاموزند. گروه، به این صورت است که ۱۰ تا ۱۵ نفر از افرادی که با هم آشنا نیستند، با حضور مربی حرفه‌ای در جلسه‌ای شرکت می‌کنند تا پویایی‌های اجتماعی حاصل از تعاملات خود را کشف کنند. این نوع آموزش با تکیه بر فنون پویایی گروه و تعاملات دوجانبه باعث کاهش تعارضات میان گروهی، افزایش روحیه انتقادپذیری و مشارکت‌جویی و قابلیت برقراری رابطه رضایت‌بخش با دیگران می‌شود. این گروه‌ها به عنوان ابزاری برای آموزش «مهارت‌های مربوط به روابط انسان‌ها» سابقه شناخته شده‌ای دارند. گروه‌های آموزش حساسیت ساختار ندارند، بنابراین یک گروه آموزشی موقعیتی است که طی آن فرصتی فراهم می‌شود تا افراد شرکت‌کننده به طور مستقیم با یکدیگر صحبت کنند و به صحبت‌های هم گوش دهند؛ پس تأکید بر اینجا و اکنون است تا بر سوابق گذشته فرد. این روش به دو صورت توسعه پیدا کرده است: در حالت اول این روش به افراد کمک می‌کند به درک عمیق‌تری دست یابند که تمرکز بر مسائل درون فردی دارد و عمدتاً گروه رشد فردی خوانده می‌شود؛ در حالت دوم از این روش برای کشف پویایی‌های گروه و روابط اعضا در یک گروه کاری بی‌نقص استفاده می‌شود. کمبل و دونت پس از مرور کامل ادبیات، شش هدف کلی گروه‌های T را ارائه دادند؛ اگرچه هیچ ضرورتی ندارد که فعال توسعه سازمان به همه اهداف گروه T نائل آید. این اهداف عبارتند از:

۱- افزایش بصیرت، درک و خودآگاهی نسبت به رفتار شخصی و اثرات آن بر دیگران و روش‌هایی که دیگران از طریق آن رفتار فرد را تفسیر می‌کنند.
۲- افزایش درک و حساسیت نسبت به رفتار دیگران، شامل تفسیر بهتر عبارات کلامی و غیرکلامی که سبب افزایش آگاهی از نحوه تفکر و احساسات دیگران می‌شود، می‌باشد.

۳- درک و آگاهی بهتر از گروه و فرایندهای درون گروهی، شامل فرایندهایی که کارکرد گروهی را تسهیل کرده و یا مسدود می‌کند.

۴- افزایش مهارت عرضه‌یابی شرایط درون گروهی و یا میان فردی. از دید کمبل و دونت، نیل به سه هدف اول، ابزار اولیه نیل به هدف چهارم را آماده می‌کند.

۵- افزایش توانایی تبدیل یادگیری به عمل، به گونه‌ای که برنامه‌های تحول در واقعیت نیز سبب افزایش رضایت اعضاء و اثربخشی آنها شود.



مدرسان شریف

فصل هشتم

«برنامه‌های ایجاد تغییر جامع و راهبردی»

برنامه‌های تحول گروه‌های بزرگ

به این قبیل برنامه‌ها، «کنفرانس جست‌وجو»، «جلسات فضای آزاد»، «برنامه‌های سیستم‌های باز» نیز اطلاق می‌کنند. این برنامه‌ها روی موضوعاتی کار می‌کنند که کل سازمان یا بخش بزرگی از آن را شامل می‌شود. مشخصه اصلی این برنامه‌ها آن است که در آنها اعضای از سازمان و ذی‌نفعان که تعداد آنها اغلب بیش از صد نفر است به مدت دو تا چهار روز در یک جلسه کنفرانس حاضر می‌شوند. این برنامه‌ها ترکیبی از کاربرد سیستم‌های باز و ترسیم آینده و ترسیم چشم‌انداز بوده است. رویکرد سیستم‌های باز توجه را به نحوه تعامل سازمان با محیط و اثر محیط بر آن جلب می‌کند. این رویکرد عنوان می‌کند که حالت فعلی سازمان نتیجه تعامل خواسته یا ناخواسته میان گروه‌ها و افراد مختلف در داخل و خارج سازمان است. این رویکرد چهار فرض کلیدی دارد:

- ۱- استنباط اعضای سازمان نقش مهمی در روابط محیطی دارد و این استنباط‌ها تعیین می‌کنند که چه بخش‌هایی از محیط مورد توجه قرار گیرد.
- ۲- دیدگاه اعضای سازمان باید نسبت به محیط یکسان باشد تا بتوانند هماهنگی‌های لازم را برای تناسب با محیط انجام دهند.
- ۳- لازم است که درک اعضای سازمان به خوبی شرایط محیطی را منعکس کند.
- ۴- سازمان‌ها نباید صرفاً با محیط سازگار شوند، بلکه باید فعالانه آن را بسازند.

گام‌های اجرایی برنامه تحول گروه بزرگ

انجام برنامه تحول گروه بزرگ شامل آماده‌سازی برای جلسه، اجرای آن و تعقیب نتایج آن می‌باشد.

آماده‌سازی برای جلسه گروه بزرگ

یک تیم طراحی شامل فعالان توسعه‌ی سازمان و اعضای مختلف سازمان شکل می‌گیرد تا این رویداد را طراحی کنند و لازم است در مورد سه موضوع تدبیر کنند:

- ۱- الزام موضوع جلسه: باید برای جلسات یک نقطه‌ی کانونی در نظر گرفته شود و از طریق مدیران برای اعضا تشریح و رفع ابهام شود.
- ۲- شرکت‌کنندگان مناسب: از افرادی دعوت شود که ذی‌نفعان موضوع کنفرانس هستند و می‌توانند انرژی لازم را برای شروع و انجام برنامه‌های تحول داشته و به آن متعهد باشند.
- ۳- وظایف مربوط به حل و فصل موضوع کنفرانس: عمدتاً زیرگروه‌های مختلفی که مسئول ارزیابی موضوع کنفرانس و ارائه‌ی نتایج هستند، این وظایف را بر عهده دارند و شرکت‌کنندگان باید به جای تکیه بر منابع و کمک‌های خارجی بر تخصص و تجارب خود تکیه داشته باشند. این امر تضمین می‌کند که جلسه را می‌توان در زمان مشخص کامل کرد و اعضا می‌توانند به عنوان منبع مهم اطلاعاتی شرکت کرده و ایفای نقش کنند.

تشکیل جلسه

بسیاری از فرایندهای گروه بزرگ دو چارچوب اولیه دارند: ۱- روش سیستم‌های باز و ۲- روش فضای باز.

روش سیستم‌های باز: پایه و اساس بعضی از رویکردهای بزرگ، نظیر کنفرانس جست‌وجو، برنامه‌ریزی سیستم‌های باز و تحول راهبردی روش سیستم‌های باز است. روش سیستم باز با عرضه‌یابی محیط فعلی و ارتباط سازمان با آن شروع و با پیش‌بینی محیط آینده و برنامه‌های عملیاتی برای مواجهه با آن ادامه می‌یابد. این گام‌ها در زیر توصیف می‌شوند:

- ۱- نقشه‌ی محیط فعلی سازمان را ترسیم کنید: این امر شامل فهرست کردن گروه‌های بزرگی است که با سازمان تعامل مستقیم دارند و همچنین امتیازبندی آنها براساس درجه اهمیت می‌باشد.
- ۲- پاسخ‌های سازمان به انتظارات محیط را بررسی کنید.
- ۳- مأموریت محوری سازمان را توصیف کنید. در این مرحله به شناخت مأموریتی که در رفتار سازمان نمود پیدا می‌کند، پرداخته می‌شود، نه آن مأموریتی که در بیانیه رسمی سازمان وجود دارد.

۴- یک سناریو در مورد آینده‌ی واقع‌بینانه از محیط و پاسخ‌های سازمان ایجاد کنید. از شرکت‌کنندگان خواسته می‌شود که به این سوال پاسخ دهند که «اگر سازمان به همین منوال به کار خود ادامه دهد چه می‌شود؟»

۵- یک سناریو ایده‌آل از انتظارات محیطی و پاسخ‌های محیطی در آینده بسازید.

۶- برای رفع فاصله‌ی بین آینده‌ی واقع‌بینانه و ایده‌آل، برنامه‌های عملی تدوین کنید. برنامه‌های تحول مناسب در سه چارچوب زمانی رخ می‌دهد: فردا، شش ماهه و دو ساله.

برای آنکه مشارکت افراد افزایش یابد، اعضا غالباً در زیرگروه‌هایی متشکل از ۸ تا ۱۰ نفر و متشکل از نمایندگان ذی‌نفعان قرار می‌گیرند. عمدتاً سؤال کلی برای زیرگروه‌ها مطرح گردیده و آنها با روش طوفان ذهنی به آن پاسخ داده و با گروه بزرگ‌تر به اشتراک می‌گذارند. در آخرین گام از شرکت‌کنندگان خواسته می‌شود برای تغییر دپارتمان خود و یا کل سازمان پیشنهادهایی ارائه دهند. پیشنهادهای ارائه شده در جلسه‌ی گروه بزرگ، در جلسه‌ی راهبردی که سیاست‌های کلی سازمان در آن مطرح می‌شود، برای کل سازمان ارائه می‌شود و کمیته‌ی راهبردی تلاش می‌کند تعهد اولیه برای تحول را ایجاد کند.

روش‌های فضای باز: نقطه تمایز این برنامه با برنامه قبلی، فقدان ساختار رسمی برای اجرای آن می‌باشد. در این روش شرکت‌کنندگان به صورت موقتی و یا از طریق «خودسازماندهی» کنفرانس تشکیل می‌دهند و شامل گام‌های زیر است:

۱- تعیین شرایط خودسازماندهی: فعال توسعه‌ی سازمان یا مدیر مسئول برنامه، موضوع جلسه و هنجارهای مربوط به آن را اعلام می‌کند. دو مجموعه هنجار بر جلسه فضای آزاد حاکم است:

(۱) قانون دو فیت: این هنجار افراد را تشویق می‌کند تا مسئول رفتار خود باشند و در جلسه یا بحثی شرکت کنند که در آن یاد می‌گیرند یا مشارکت می‌کنند و یا به موضوع آن علاقه‌مندند. به واسطه‌ی نقش «پروانه‌ها» و «زنبروها» حرکت از گروهی به گروه دیگر حالت قانونی پیدا می‌کند. پروانه‌ها دیگران را به گفتمان خودجوش جلب می‌کنند و زنبروها از گروهی به گروه دیگر رفته و دانش و اطلاعات جدید را در جلسات متفاوت پراکنده می‌کنند.

(۲) چهارقانون: «قانون اول، هر کس که در جلسه باشد فرد مناسبی است.» هدف این قانون آن است که نشان دهد کیفیت بحث از افراد شرکت‌کننده اهمیت بیشتری دارد. قانون دوم، «هر چیزی که رخ می‌دهد تنها چیزی است که می‌توانسته رخ دهد.» هدف این قانون آن است که شرکت‌کنندگان انعطاف به خرج دهند. قانون سوم، «هر زمان که شروع شود بهترین وقت است.» هدف آن تشویق خلاقیت و پیروی از انرژی طبیعی گروه است. قانون چهارم، «وقتی تمام شد، تمام شده است.» هدف آن است که افراد تصور نکنند در یک جلسه با زمان معین شرکت کرده‌اند که نیازهای دیگری را برطرف می‌کند.

۲- مفاد جلسه را مشخص کنید: از افراد خواسته می‌شود تا موضوعات مورد نظر خود را مطرح و تعداد جلسات ممکن که تمایل به شرکت دارند را تعیین نمایند.

۳- فعالیت‌ها را از طریق ارائه‌ی اطلاعات هماهنگ کنید: دو روش برای هماهنگی وجود دارد؛ اول هر روز صبح و عصر جلسات اجتماعی جهت اعلام موضوعات جدیدی که زمان و تاریخ آن مشخص شده برگزار شود. دوم، ارائه‌ی خلاصه‌ی این جلسات به شرکت‌کنندگان.

تلاش‌های بعدی برای اجرای برنامه‌های عملی تدوین شده در برنامه‌های بزرگ تحول، بسیار حیاتی است. این تلاش‌ها عبارتند از: انتقال جلسه به بقیه قسمت‌های سازمان، کسب تعهد بیشتر برای تغییر و ساختاردهی فرایند تحول.

کج مثال ۱: نقطه تمایز میان رویکرد سیستم‌های باز در مقایسه با رویکرد فضای آزاد در برنامه‌های تحول گروه بزرگ چه می‌باشد؟
 (۱) ابعاد برنامه (۲) ساختار رسمی (۳) مأموریت محوری (۴) مدت زمان

پاسخ: گزینه «۲» نقطه تمایز رویکرد فضای آزاد برنامه‌های تحول گروه بزرگ، فقدان ساختاری رسمی در اجرای آن است.

گردهمایی عمومی

از لحاظ منطقی دعوت از همه عاملان کلیدی یک سازمان یا یک سیستم، جهت ملاقات با هم، با تئوری سیستمی و گسترش مفروضات مورد تأکید تیم‌سازی، سازگار است. «روش گردهم‌آیی همه عاملان کلیدی» سابقه طولانی و خوبی دارد که عبارت است از: هنر و علم برنامه‌ریزی همایش و برگزاری جلسات بزرگ. اگر افرادی که با هم نوعی وابستگی متقابل اساسی دارند، جهت کار بر روی موضوعاتی که نفع طرفین در آن‌ها می‌باشد گرد هم جمع شوند، نتایج خوبی را در پی خواهد داشت.

همایش‌های جست‌وجوی آینده

ماروین ویس بورد درباره همایش جست‌وجوی آینده مطالبی دارد که در آن ایده‌هایی از رونالد لیپت، ادوارد انبراین، اریک تریت، فرد و امری و دیگران را با هم تلفیق می‌کند. از یافته‌های لیپت و لیندمان این بود که «وقتی افراد، اقدامات فعلی خود را به وسیله کار در جهت آنچه که در آینده واقعاً مطلوب می‌باشد، برنامه‌ریزی می‌کنند آن‌ها نیرو، اشتیاق، بهینه‌سازی و تعهد بالای خود را تکامل می‌بخشند». تریت و امری در مفهوم‌سازی و برگزاری همایش‌هایی



مدرسان شریف

فصل نهم

«باندگی سازمانی در بافت بین‌الملل»

رویکردهای سنتی تغییر برنامه‌ریزی شده ممکن است سبب انجام برخی فعالیت‌های مدیریتی شود که با ارزش‌ها و مفروضات دیگر جوامع در تعارض است. از دیگر سو برخی بر این باورند که توسعه سازمانی می‌تواند در هر فرهنگی باعث بهبود سازمانی شود. در طراحی و با اجرای تغییر برنامه‌ریزی شده برای سازمان‌های فعال خارج از ایالات متحده در توسعه سازمان باید به دو نکته مهم توجه شود:

- ۱- تناسب بین ارزش‌های فرهنگی کشور میزبان و ارزش‌های سنتی توسعه سازمان
- ۲- توسعه اقتصادی کشور میزبان.

توسعه سازمانی خارج از ایالات متحده

افزایش توسعه سازمانی در سازمان‌های خارج از ایالات متحده ناشی از سه روند مهم در جهان است:

- ۱- **افزایش توسعه سریع اقتصادهای خارجی:** در حدود دهه ۱۹۹۰ در بیشتر کشورهای جهان وضعیت اقتصادی شروع به رشد و توسعه کرده است و همین باعث ایجاد اقتصادهای جدیدی از جمله تجارت آزاد و خصوصی‌سازی سازمان‌ها در بسیاری از کشورها شد. سازمان‌های فعال در این اقتصادهای نوظهور و احیاء شده، برای حل مشکلات و بهبود اثربخشی خود به صورت فزاینده‌ای از فعالیت‌های توسعه سازمانی استفاده می‌کنند.
- ۲- **در دسترس بودن بی‌سابقه منابع مالی و فنی (فناوری):** توسعه اینترنت، تجارت الکترونیکی و نظایر آن سبب افزایش دسترسی دولت‌ها و سازمان‌ها به منابع اطلاعاتی فراوان شده که محرک رشد و توسعه می‌باشد. فناوری اطلاعات سبب کوچک‌تر شدن جهان و وابستگی متقابل شده است. هم‌زمان با به کارگیری فناوری‌های جدید در سازمان‌ها، فرصت استفاده از تکنیک‌های تسهیل‌کننده تغییر برنامه‌ریزی شده نیز افزایش یافته است.
- ۳- **ظهور اقتصاد جهانی:** آخرین روند مؤثر بر توسعه سازمان‌ها، ورود بسیاری از سازمان‌ها و کشورها به بازار کسب و کار جهانی است. هدف این توسعه بین‌المللی عبارت است از کاهش موانع تجاری، مقررات‌زدایی و خصوصی‌سازی، تثبیت روابط و دانش عمومی که زمانی تنها در اختیار چند شرکت بود و دیگر مانعی برای ورود بسیاری از کشورها به اقتصاد جهانی به شمار نمی‌رود. سازمان‌ها با توسعه جهانی در معرض ساختارها، سیستم‌های اطلاعاتی، فرآیندهای هماهنگی و فعالیت‌های منابع انسانی کشورهای مختلف قرار می‌گیرند که سبب گسترش برنامه‌های تحول سازمانی در سازمان‌ها و شرکت‌ها می‌شود.

دو عامل کلیدی در توسعه سازمانی در سطح بین‌الملل:

همچنان که گفته شد برای طراحی و اجرای تغییر برنامه‌ریزی شده برای سازمان‌های خارج از ایالات متحده در توسعه سازمان باید بافت فرهنگی و توسعه اقتصادی مورد توجه قرار گیرد.

بافت فرهنگی

ارزش‌های فرهنگی و سنت‌های سازمانی

ارزش	تعریف	سنت‌های سازمان وقتی ارزش در یک سر طیف قرار گیرد	کشورهای نمونه
بافت	میزانی که کلمات، حامل معنای پیام هستند؛ نوع نگرش نسبت به زمان	مراسم و سنت‌ها امری متداول هستند. ساختار رسمیت کمتری دارد و خط‌مشی‌های مکتوب کمتری وجود دارد و اغلب افراد دیر سر کار می‌آیند.	بالا: کشورهای آسیایی و آمریکای لاتین پایین: کشورهای اسکاندیناوی، آمریکا
فاصله قدرت	میزانی که اعضای یک جامعه، می‌پذیرند که قدرت به صورت غیربرابر در یک سازمان توزیع شود.	تصمیم‌گیری مستبدانه است. افراد والا مرتبه در سازمان به زبردستان به چشم طبقه دیگر نگاه می‌کنند؛ نظارت نزدیکی روی زبردستان صورت می‌گیرد؛ احتمال کمی وجود دارد که کارکنان، ساز مخالف بزنند. به افراد قدرتمند، امتیاز داده می‌شود.	بالا: کشورهای آمریکای لاتین و کشورهای اروپای شرقی پایین: کشورهای اسکاندیناوی
اجتناب از عدم اطمینان	میزانی که افراد سازمان، موضوعات غیرقابل پیش‌بینی و ناآشنا را تحمل می‌کنند.	کارشناسان دارای جایگاه / قدرت هستند، نقش‌های واضح ترجیح داده می‌شود. تعارض نامطلوب است. در برابر تغییر، مقاومت می‌شود. فعالیت‌های محافظه کارانه ارجحیت دارد.	بالا: کشورهای آسیایی پایین: کشورهای اروپایی
تمایل به کامیابی	میزانی که اعضای سازمان برای شجاعت، شهامت و به دست آوردن کالاهای مادی ارزش قائلند.	کامیابی در سرمایه و شهرت منعکس شده است. قطعیت و مصمم بودن ارزش است. افراد سریع‌تر بهترند. تمایز شفاف میان نقش جنسیت‌های مختلف وجود دارد.	بالا: کشورهای آسیایی و آمریکای لاتین، آفریقای جنوبی پایین: کشورهای اسکاندیناوی
فردگرایی	میزانی که افراد اعتقاد دارند باید ابتدا مسئول خود و خانواده خود باشند.	نوآوری‌های فردی، تشویق می‌شود. زمان برای افراد ارزشمند است. رقابت مورد پذیرش است. خودمختاری بالا ارزش بالایی دارد.	بالا: آمریکا پایین: کشورهای آمریکای لاتین و اروپای شرقی



توسعه اقتصادی

کشورها بر مبنای توسعه اقتصادی را می‌توان در سه طبقه قرار داد:

۱- **اقتصادهای فقیر:** کشورهای نظیر بنگلادش و افغانستان که دارای توسعه یافتگی نسبتاً کمی بوده و اقتصاد آنها مبتنی بر کشاورزی است، در این طبقه قرار می‌گیرند. جمعیت آنها اکثر چیزی را که تولید می‌کنند، مصرف کرده و مابقی آن را برای رفع نیاز در جهت تامین دیگر کالاها و خدمات استفاده می‌کنند. سازمان‌های خارج حیطه دولت کم هستند و برنامه‌های تحول در این کشورها بر تغییر اجتماعی در بعد جهانی تأکید دارد و بر ایجاد شرایط به منظور پیشرفت اقتصادی و اجتماعی پایدار تمرکز دارد.

۲- **اقتصادهای رو به صنعتی شدن:** این کشورها نظیر ایران، چین و برزیل می‌باشند که نسبتاً توسعه‌یافته هستند و منابع طبیعی غنی دارند. پایه تولیدی وسیع که سبب افزایش میزان محصول ناخالص داخلی آنها می‌شود، سبب رشد اقتصادی این کشورها می‌شود. رشد تولید نیز در ایجاد اختلاف طبقاتی تأثیر دارد. سازمان‌های این کشورها به طور کلی بر اثربخشی و رشد در آمد تأکید دارند. متعاقباً برنامه‌های تحول در این کشورها بر ساختار، موضوعات راهبردی و طراحی کار تمرکز دارند.

۳- **اقتصادهای صنعتی:** کشورهایی با توسعه‌یافتگی بالا مثل فرانسه، آمریکا و اسکانداویا که بر صنایع غیرکشاورزی تأکید دارند، در این طبقه قرار می‌گیرند. در این کشورها کالاها به صورت زیاد تولید شده و صادر می‌شود. بودجه‌ها به دو قسمت داخلی و خارجی تقسیم می‌شوند. نیروی کار ماهر و فناوری آنها بالاست. توسعه سازمانی در اصل برای این نوع کشورها اجرا و طراحی شده است اما در موفقیت آنها در طول زمان نمی‌توان مطمئن بود زیرا این کشورها به سوی فراصنعتی شدن در حرکت هستند. برنامه‌های تحول باید براساس دانش و اطلاعات باشد که در آن خدمات بر تولید ارجح بوده و از مرزهای سازمانی و ملی هم فراتر رفته‌اند.

کدام مثال ۱: دو عامل کلیدی توسعه سازمانی در سطح بین‌الملل کدام می‌باشد؟

(۴) جغرافیایی، اقتصادی

(۳) اقتصادی، سیاسی

(۲) اقتصادی، فرهنگی

(۱) فرهنگی، سیاسی

پاسخ: گزینه «۲» دو عامل کلیدی توسعه سازمانی در سطح بین‌الملل، بافت فرهنگی و توسعه اقتصادی است.

		تناسب فرهنگی با ارزش‌های توسعه سازمان	
		زیاد	کم
سطح توسعه اقتصادی	زیاد	ایالات متحده آمریکا- انگلستان- اسکانداویا	آسیا- آمریکای مرکزی- اروپای شرقی
	متوسط	هندوستان- آفریقای جنوبی	پسیفیک جنوبی- آمریکای جنوبی- خاورمیانه

چگونگی تأثیر بافت فرهنگی و توسعه اقتصادی بر فعالیت‌های توسعه سازمان

۱- **تناسب فرهنگی و صنعتی شدن متوسط:** در این بافت کمترین تمایل به توسعه سازمان سنتی وجود دارد. این بافت شامل اقتصادهای در حال صنعتی شدن با ارزش‌های فرهنگی است که تناسب بسیار کمی با ارزش‌های بنیادین توسعه سازمانی دارد. این گونه نواحی، اتکای شدیدی به منابع طبیعی خود دارند. این کشورها دارای فرهنگ‌هایی با بافت بالا و ارزش‌هایی باشند که فاصله قدرت را می‌پذیرد، به دنبال کامیابی است و به صورت متوسط از عدم قطعیت‌ها اجتناب می‌کنند. تناسب آنها با ارزش‌های توسعه سازمانی بسیار کم هم نیست، چون دارای سطوح متوسط و بالای جمع‌گرایی به ویژه در برابر خانواده می‌باشند. به برنامه‌های تحولی نیاز است که با سنت‌های محلی متناسب بوده و در مورد کسب و کار باشد. بیشتر هدف مدیران اثربخشی فنی و منطقی است.

۲- **تناسب فرهنگی بالا، صنعتی شدن متوسط:** این بافت شامل کشورهایی با اقتصادهای در حال صنعتی شدن و فرهنگ‌هایی سازگار با ارزش‌های توسعه سازمانی می‌باشد. از جمله آنها می‌توان به هندوستان و آفریقای جنوبی اشاره کرد. در این کشورها سازمان‌ها عمدتاً بروکراتیک، با مدیریت مقتدر می‌باشند و مسیرهای شغلی تعیین شده و امنیت شغلی کارکنان عموماً بالاست. سنت آفریقای جنوبی جهت‌گیری با بافت پایین است، دارای سطح نسبتاً بالای قدرت و سطوح متوسط فردگرایی می‌باشد، از عدم قطعیت‌ها اجتناب شده و تمایل به کامیابی وجود دارد. از برنامه‌های مورد حمایت در این بافت می‌توان به تحول فنی ساختاری و راهبردی که بر توسعه کسب و کار تمرکز دارند نام برد. این گونه کشورها بسیار کم هستند.



مدرسایان شریف

فصل دهم

«برنامه‌های ایجاد تغییر ساختاری»

رویکرد مهندسی

رویکرد مهندسی، قدیمی‌ترین و رایج‌ترین رویکرد در طراحی کار می‌باشد که براساس کار تیلور پدر مدیریت علمی بنا شده است. در این رویکرد به صورت علمی کار کارگران تحلیل می‌شود تا رویه‌هایی که بیشترین خروجی با حداقل ورودی از منابع و انرژی را ایجاد می‌کنند، شناسایی شوند. از مزایای این رویکرد می‌توان سرعت در یادگیری وظایف، چرخه‌های کاری کوتاه که نیاز به تلاش ذهنی کم یا محدود دارد و کاهش هزینه به سبب استخدام افراد با مهارت و دستمزد کم اشاره نمود. در این رویکرد دو نوع طراحی کار ایجاد می‌گردد: ۱- مشاغل سنتی ۲- گروه‌های کاری سنتی. در مشاغل سنتی کارهای روتین و تکراری وجود دارد و برای تولید کالا یا خدمات به تعامل کم میان افراد نیاز می‌باشد. گروه‌های کاری سنتی شامل اعضای است که مشاغل روتین و وابسته به هم دارند که انجام آن مستلزم هماهنگی میان افراد می‌باشد. در این گروه‌ها تعامل اعضا از طریق سرپرستان، جریان کاری و برنامه‌ها برای دستیابی به کل اهداف گروهی هماهنگ می‌شود. مانند آنچه در خطوط مونتاژ وجود دارد.

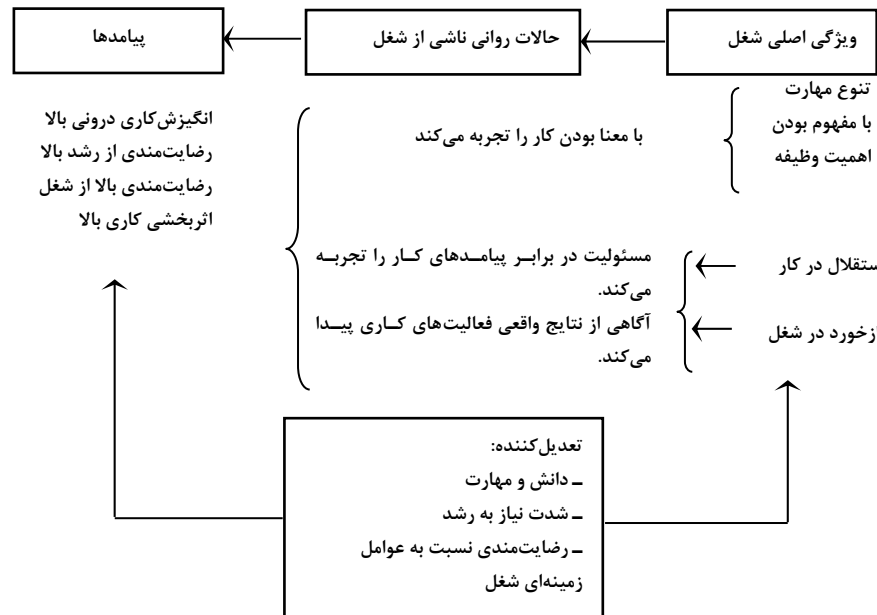
رویکرد انگیزشی

رویکرد انگیزشی طراحی کار، اثر زیادی بر فعالیت‌های اثربخشی سازمانی داشته و رویکردی برای رفع نیازها و رضایت کارکنان است که با غنی کردن مشاغل به دنبال توسعه عملکرد و رضایت افراد می‌باشد. این رویکرد به همراه تحقیق هرزبرگ از عوامل انگیزشی و بهداشتی و تحقیق هاگمن و اولدهام و ایجاد رویکرد غنی‌سازی شغلی به وجود آمده است. نظریه دوعاملی هرزبرگ عنوان می‌کند که بعضی از ویژگی‌های معین شغلی نظیر فرصت پیشرفت که آنها را عوامل انگیزشی می‌نامد به افزایش رضایت شغلی کمک می‌کند. ویژگی‌های دیگر تحت عنوان عوامل بهداشتی مانند پرداخت، از نارضایتی پیشگیری می‌نماید. اگر چه عوامل انگیزشی ارائه شده توسط هرزبرگ جذاب می‌باشد، تردیدهایی نیز در این زمینه وجود دارد از جمله: عملی کردن و اندازه‌گیری عوامل انگیزشی و عوامل بهداشتی مشکل که سبب سختی اجرا و ارزیابی این تئوری می‌گردد. در دومین رویکرد در غنی‌سازی شغل که منتج از نظریه هاگمن و اولدهام می‌باشد ویژگی‌های کارگران در پاسخ به غنی‌سازی شغل در نظر گرفته شده است، در حالی که در نظریه هرزبرگ مورد توجه نیست. همچنین نظریه هرزبرگ مشارکت کارکنان در فرآیند غنی‌سازی شغل را در نظر نگرفته است. بر این مبنا این نظریه در غنی‌سازی شغل در مقایسه با مدل هرزبرگ پذیرفته‌تر می‌باشد. ابعاد محوری مشاغل طبق نظریه هاگمن و اولدهام به این صورت بیان می‌گردد: پنج بعد محوری کار یعنی تنوع مهارت، هویت و وظیفه، اهمیت و وظیفه؛ خودمختاری و بازخورد از کار که بر سه حالت روان شناختی اثر می‌گذارد.

طراحی مجدد شغل

ریچارد هاگمن و اولدهام نوعی رویکرد تحول سازمان برای طراحی و اجرای مجدد شغل بر اساس الگوی نظری ویژگی‌های شغل که منجر به حالات روان‌شناختی می‌شوند و آنچه که آنها آن را «انگیزش کاری درونی سطح بالا» می‌نامند، ارائه کرده‌اند. هاگمن و اولدهام توصیه می‌کردند که سازمان‌ها مشاغل را تجزیه و تحلیل کنند و ویژگی‌های پنج‌گانه اصلی شغل نشان داده شده در شکل زیر را به کار ببرند. این ویژگی‌ها عبارتند از:

۱- تنوع مهارت ۲- با مفهوم بودن وظیفه ۳- اهمیت وظیفه ۴- استقلال در کار ۵- بازخورد در شغل.



وجود عواملی مانند دانش و مهارت، شدت نیاز به رشد و رضایت از عوامل زمینه‌ای شغل مانند پرداخت و امنیت شغلی می‌توانند بر پیامدهای شغل تأثیر مثبت بگذارند.

تنوع مهارت به تعداد و انواع مهارت‌های مورد نیاز برای انجام وظیفه اشاره دارد. هویت وظیفه میزان تکمیل یک قطعه کامل کاری توسط یک فرد را توصیف می‌نماید. اهمیت وظیفه نشانگر میزان اثرات کار بر دیگران است. میانگین این سه بعد بیانگر میزان معناداری کار می‌باشد. خودمختاری به میزان استقلال، آزادی و اختیار فرد برای برنامه‌ریزی و انجام کار اطلاق می‌شود. بازخورد نشانگر میزان اطلاعات دریافتی کارگر از اثربخشی کار خود محسوب می‌گردد. تفاوت‌های فردی: تفاوت‌های فردی میان کارکنان رابطه بین ابعاد شغل، حالات روانشناختی و پیامدها را تعدیل می‌کند. این تفاوت‌ها می‌تواند در سه زمینه دانش و مهارت کارکنان، نیاز به رشد و رضایت از عوامل بافتی باشد. برای مثال ایجاد تنوع و مهارت در مشاغل کارکنانی که از دانش و مهارت لازم برای آن برخوردار نمی‌باشند، نمی‌تواند باعث افزایش معنادار بودن شغل گردد. همچنین وقتی کارمند از بافت کاری خود نظیر سیستم‌های پاداش، شیوه نظارت و رضایت از همکاران راضی نباشد تلاش برای غنی کردن شغل ناموفق می‌باشد.

کدامیک از ویژگی‌های شغلی، ارتباطی با معناداری شغل ندارد؟

- (۱) تنوع مهارت (۲) استقلال در کار (۳) هویت (۴) اهمیت

پاسخ: گزینه «۲»

تنوع مهارت + با مفهوم بودن (هویت) + اهمیت، استقلال در کار + بازخورد در شغل
با معنا بودن کار را تجربه می‌کند آگاهی از نتایج واقعی فعالیت‌های کاری

گام‌های پیاده‌سازی

۱- **عارضه‌یابی کامل:** مشهورترین روش عارضه‌یابی شغل، استفاده از تحقیق عارضه‌یابی شغلی (JDS) یا یکی از انشعابات آن است. خروجی مهم این تحقیق تشخیص توان انگیزشی است که تابع سه حالت روانشناختی است: تجربه معناداری، خودمختاری و بازخورد. از این تحقیق برای ترسیم نقشه مقطعی چند شغل استفاده می‌شود تا تعیین شود که آیا کارگران انگیزه کافی را ندارند یا ماهیت توان انگیزشی شغل کم است. تحقیق عارضه‌یابی شغل همچنین میزان آمادگی کارکنان در پذیرش تغییر را نشان می‌دهد. در این تحقیق با در نظر گرفتن میزان پرداخت و رابطه فرد با همتایان و سرپرستان میزان رضایت کارکنان را اندازه‌گیری می‌نماید تا لزوم ایجاد سایر برنامه‌های تحول پیش از بازطراحی کار تعیین شود.

۲- **تشکیل واحدهای کاری طبیعی:** در این گام باید فعالیت‌های کاری مرتبط با هم گروه‌بندی شوند تا واحدهای کاری طبیعی ایجاد گردند. تشکیل این واحدها می‌تواند دو بعد محوری شغل یعنی هویت وظیفه و اهمیت که در معنی‌دار کردن کار سهیم‌اند را افزایش دهد.

۳- **مرتبط کردن وظایف:** اغلب برای تشکیل شغل جدید و بزرگ‌تر می‌توان مشاغل تقسیم شده را به هم مرتبط کرد. مرتبط کردن وظایف سبب افزایش هویت وظیفه می‌شود و به کارگران این امکان را می‌دهد که از تنوع مهارت‌های بیشتری استفاده کنند.



مدرسان شریف

فصل یازدهم

«مدیریت عملکرد»

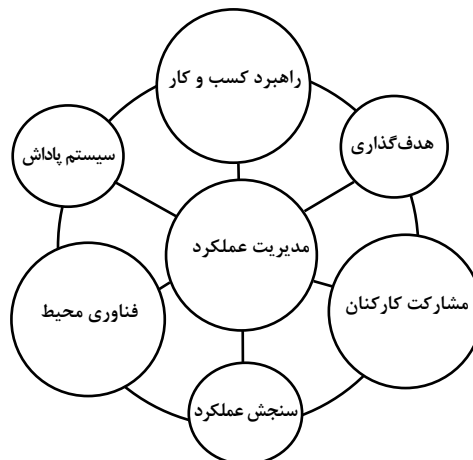
مدیریت عملکرد شامل فعالیت‌ها و روش‌هایی برای هدف‌گذاری، سنجش عملکرد و سیستم پاداش است که رفتار کاری افراد را با راهبرد کسب و کار، مشارکت کارکنان و فناوری محیط کار متناسب می‌کند. هدف‌گذاری تعامل میان مدیران و کارکنان را در تعریف مشترک رفتارها و نتایج کاری اعضا توصیف می‌کند. هدف‌گذاری می‌تواند وظایف شغلی یا گروه کاری را شفاف کند و سبب تمرکز اهداف فردی و گروهی گردد. سنجش عملکرد شامل گردآوری و بازخورد داده‌های عملکرد برای رسیدن به نتایج کاری است. این فرایند سیستماتیک، بررسی مشترک موفقیت‌ها، نقاط قوت و ضعف کاری را شامل می‌شود. سیستم‌های پاداش می‌توانند با دادن پاداش به رفتارهای مورد نیاز اجرای طراحی کار و یا حمایت از راهبرد کسب و کار از هدف‌گذاری و سیستم‌های بازخورد پشتیبانی کند.

الگوی مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد فرایندی یکپارچه می‌باشد که شامل تعریف، بررسی و تقویت رفتارها و نتایج کاری کارکنان است. سازمان‌هایی که فرایند مدیریت عملکرد آن‌ها تعریف شده است، اغلب این کار را بدون عنصر طراحی سازمانی انجام می‌دهند. از آنجا که مدیریت عملکرد در بافت سازمانی بزرگتر رخ می‌دهند، حداقل سه عامل مبتنی بر زمینه، تعیین‌کننده نوع اثر فعالیت‌های هدف‌گذاری، سنجش عملکرد و سیستم پاداش، بر عملکرد کاری می‌باشند:

۱- راهبرد کسب و کار ۲- فناوری محیط ۳- مشارکت کارکنان

عملکرد کاری زمانی بالا خواهد بود که فعالیت‌های سه‌گانه مدیریت عملکرد با این عوامل زمینه‌ای متناسب باشند. راهبرد کسب و کار، اهداف کمی و کیفی مورد نیاز برای موفقیت سازمانی را برای موفقیت در رقابت تعریف می‌کند و مدیریت عملکرد، رفتارهای کاری اعضا را برای نیل به این اهداف کیفی و کمی، متمرکز، هم‌سو و ارزیابی می‌کند. فناوری محیط تعیین می‌کند که مدیریت عملکرد متمرکز بر عملکرد فردی باشد یا عملکرد گروهی. مشارکت کارکنان هم ماهیت فعالیت‌های مدیریت عملکرد را تعریف می‌کند که می‌تواند کاملاً با مشارکت کارکنان باشد و یا به صورت رسمی.



الگوی مدیریت عملکرد

مثال ۱: کدام مورد جزء عوامل زمینه‌ای تعیین‌کننده فعالیت‌های مدیریت عملکرد نمی‌باشد؟

(۴) فناوری محیط

(۳) مشارکت کارکنان

(۲) راهبرد کسب و کار

(۱) سیستم پاداش



پاسخ: گزینه «۱» حداقل سه عامل مبتنی بر زمینه تعیین کننده نوع اثر فعالیت‌های عملکرد بر عملکرد کاری می‌باشند؛ این عوامل عبارتند از: راهبرد کسب و کار، فناوری محیط و شرکت کارکنان.

هدف‌گذاری

هدف‌گذاری یعنی مدیران و زیردستان به صورت مشترک اهداف کارکنان را تدوین و شفاف کنند. اهداف، سبب تقویت رفتار و ایجاد انگیزه در کارکنان برای هم سو کردن تلاش‌ها در جهت دستیابی به اهداف مشکل می‌شود و چنانچه اهداف، مشکل و قابل دسترس باشد، هدف‌گذاری به مرور زمان سبب پشتکار مناسب می‌شود.

ویژگی‌های هدف‌گذاری

دو فرآیند عمده که بر کسب نتایج مثبت اثر دارد، عبارت است از:

۱- تعیین اهداف چالشی: اولین عنصر هدف‌گذاری، تعیین اهدافی است که چالش‌برانگیز و سخت باشد. اما در عین حال واقع‌بینانه تلقی می‌شود و تعهد بالایی برای رسیدن به آنها وجود دارد. با تغییر میزان دشواری هدف (اهداف بسط یافته) و سطح مشارکت کارکنان در فرآیند هدف‌گذاری می‌توان در این کار موفق شد. اهداف مشکل‌تر اگر امکان‌پذیر باشند، سبب افزایش تلاش و عملکرد می‌شوند و روش مهم افزایش میزان پذیرش اهداف چالشی، الگوگیری از بهترین فعالیت است؛ زمانی که کارکنان ببینند دیگر افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها به سطح خاصی از عملکرد دست یافته‌اند، انگیزه آنها برای نیل به این سطوح افزایش می‌یابد. همچنین مشارکت کارکنان در این امر سبب افزایش انگیزش و عملکرد می‌شود، اما این امر تنها در مواردی رخ می‌دهد که این مشارکت سبب تعیین اهداف مشکل‌تر شود.

۲- شفاف‌سازی معیارهای اندازه‌گیری هدف: دومین عنصر فرآیند هدف‌گذاری، شفاف‌سازی معیارهای اندازه‌گیری است که سبب کاهش ابهام در مورد انتظارات شده و جستجوها و تلاش‌ها را برای رفتارهای مناسب متمرکز نموده و جهت می‌دهد. برای شفاف‌سازی معیارهای اهداف کلان، باید اهداف عملیاتی را تعریف کرد. شفاف‌سازی معیارهای اهداف، مستلزم این است که کارکنان و سرپرستان در مورد منابع مورد نیاز مثل زمان، تجهیزات و مواد اولیه برای نیل به اهداف مذاکره کنند؛ اگر کارکنان منابع مناسب در اختیار نداشته باشند شاید لازم باشد اهداف، اصلاح و بازبینی گردد.

سه عامل مبتنی بر زمینه، نقش مهمی در تعیین اهداف چالشی ایفا می‌کنند. اول آن که باید افق دید روشنی میان اهداف کسب و کار و اهداف فردی و گروهی تدوین شده، وجود داشته باشد. دوم آن که مشارکت کارکنان در هدف‌گذاری زمانی می‌تواند اثربخش‌تر باشد که خط‌مشی مشارکت کارکنان در سازمان از آن حمایت کند، سوم آن که اگر وظایف دارای هم‌بستگی بالایی باشند و کار برای گروه‌ها طراحی شده باشد، هدف‌گذاری مشارکتی می‌تواند سبب افزایش تعهد شود. شفاف بودن و خاص بودن اهداف در مواردی که فناوری بالا و کارها غیرقطعی و وابستگی شدید است، می‌تواند مشکل باشد. افزایش مشارکت در شفاف‌سازی معیار اهداف می‌تواند به کارکنان احساس مالکیت اهداف چالشی و غیرخاص را بدهد. همچنین فرایند تعیین و شفاف‌سازی اهداف، زمانی به شدت مشکل می‌شود که راهبرد کسب و کار مبهم باشد.

گام‌های پیاده‌سازی

بر اساس ویژگی‌های ذکر شده، فعالان توسعه سازمان رویکردهای خاصی را برای هدف‌گذاری ارائه داده‌اند:

۱- عارضه‌یابی: اولین گام عارضه‌یابی کامل، شغل و گروه کاری و نیازهای کارکنان است که اطلاعاتی را در مورد ماهیت و دشواری اهداف خاص، انواع و سطوح مناسب مشارکت و سیستم‌های پشتیبان مورد نیاز ارائه می‌دهد.

۲- آماده‌سازی برای هدف‌گذاری: این کار از طریق افزایش تعامل و ارتباط میان مدیران و کارکنان انجام می‌شود. در این گام، آموزش‌های رسمی روش‌های هدف‌گذاری نیز ارائه می‌شود و برنامه‌های عملی خاص برای اجرای برنامه تعیین می‌شود.

۳- هدف‌گذاری: در این گام اهداف چالشی تعیین شده و روش‌هایی برای شفاف‌سازی معیارهای اندازه‌گیری هدف مشخص می‌شوند.

۴- بازنگری: فرآیند هدف‌گذاری بازنگری می‌شود تا بتوان در صورت لزوم، اصلاحات مورد نیاز را انجام داد. ویژگی‌های اهداف ارزیابی می‌شوند تا مشخص شود آیا اهداف، چالشی است و می‌تواند از راهبرد کسب و کار حمایت کند.

مدیریت بر مبنای هدف (MBO)

مدیریت بر مبنای هدف، روش مرسوم هدف‌گذاری در سازمان‌ها می‌باشد. این روش، تلاشی فردی یا گروهی برای متناسب کردن اهداف فردی با راهبرد کسب و کار از طریق افزایش میزان ارتباطات و درک یکسان مدیران و زیردستان و حل و فصل تعارض به شمار می‌رود. مدیریت بر مبنای هدف رویکردی برای حل و فصل تفاوت نگرش‌ها نسبت به اهداف می‌باشد. مدیریت بر مبنای هدف دو ریشه متفاوت دارد: ۱- سازمانی ۲- توسعه‌ای. ریشه سازمانی آن توسط پیتر دراکر مطرح شد و بر این نکته تأکید کرد که سازمان‌ها نیاز دارند تا در هشت سطح کلیدی (موقعیت در بازار، نوآوری، بهره‌وری، منابع مالی و فیزیکی،



مدرسان شریف

فصل دوازدهم

«برنامه‌های آموزشی»

برای ارزیابی برنامه تحول، برنامه‌های کارآموزی و آموزشی که محور توجه آن‌ها افراد می‌باشد، مورد نظر است که گاه به عنوان مکمل، فرآیند تقویتی تحول سازمان محسوب می‌شود. بسیاری از سمینارها و کارگاه‌های آموزشی دارای ماهیت فنی هستند؛ این برنامه شامل: بودجه‌بندی، کنترل فرآیند آماری و برنامه‌ریزی بلندمدت است.

آموزش حساسیت (گروه T)

به طور کلی تیم‌سازی بر موضوع تشخیص و مشکل‌گشایی سازمان تأکید دارد. گروه T، گاهی برای تیم‌های کاری مستقل استفاده می‌شود.

ویژگی‌های گروه T: اساساً ساختار خاصی ندارد و از دستور جلسه گروهی ویژه‌ای برخوردار نیست. از ۱۰ تا ۱۲ عضو و یک آموزش‌دهنده حرفه‌ای که به عنوان هماهنگ‌کننده و تسهیل‌کننده برای گروه عمل می‌کند، تشکیل شده است. داده‌های اطلاعاتی، از تعامل اعضای گروه حاصل می‌شود که همراه اعمال، واکنش‌ها، تعاملات و احساسات اعضا در گروه مورد بحث قرار می‌گیرند. گروه ۲ تا ۳ هفته یکبار جلساتی را برگزار می‌کند، مفاد مفهومی مربوط به روابط متقابل شخصی، تئوری شخصیت فردی و پویایی‌های گروهی، بخشی از برنامه گروه هستند اما ابزار عمده یادگیری، تجربه گروه است. آموخته‌های حاصل از گروه T برای افراد مختلف متغیر است اما این آموخته‌ها به عنوان آموختن شایستگی بیشتر در روابط متقابل شخصی، یادگیری بیشتر در مورد خود به عنوان یک شخص، آموختن این‌که دیگران چگونه در برابر رفتار فرد واکنش نشان می‌دهند، آموختن در مورد پویایی‌های شکل‌گیری گروه، هنجارها و رشد گروه توصیف و تشریح می‌شود. بف و برادفورد و رونالد لیپت هدف‌های روش حساسیت (آموزشگاهی) را به شرح زیر فهرست می‌کنند:

- ۱- یکی از نتایج مورد انتظار از مشارکت در این برنامه، افزایش آگاهی و حساسیت نسبت به واکنش‌ها و حالات احساسی خود و دیگران است.
- ۲- توانایی بیشتر درک و آموختن از تبعات اقدامات خود، از طریق توجه به احساسات خود و دیگران است. بر روی حساسیت نسبت به حالات ابراز شده به وسیله رفتار دیگران و توانایی استفاده از بازخورد و درک رفتاری فرد، متمرکز می‌شود.
- ۳- اعضای گروه تلاش می‌کنند تا تبیین و توسعه ارزش‌ها و اهداف شخصی همساز را با یک رویکرد دموکراتیک و عملی نسبت به مسائل و تصمیم‌های شناختی ایجاد کنند.
- ۴- تکامل مفاهیم و بینش‌های نظری، که به عنوان ابزاری جهت ارتباط دادن ارزش‌ها، اهداف و مقاصد شخصی به رفتارهایی به کار خواهد رفت که با این عوامل درونی و با مقتضیات زمان سازگار هستند. یکی از منابع مهم مفاهیم معتبر، یافته‌ها و متدولوژی‌های علوم رفتاری است.
- ۵- همه برنامه‌های آزمایشگاهی، تحقق اثربخشی رفتاری در تعاملات محیطی را پرورش می‌دهند. آموختن مفاهیم، تدوین اهداف، تبیین ارزش‌ها، حتی دستیابی به بینش معتبر در مورد خود، نسبت به تکامل مهارت‌های عملکردی ضروری برای ابراز آن در تعاملات واقعی و اجتماعی مقدم می‌باشد. به این خاطر برنامه‌های کارگاهی به طور طبیعی بر توسعه مهارت‌های رفتاری، برای حمایت بیشتر از انجام اهداف و اعمال متمرکزند.

گروه T یک آزمایشگاه یادگیری مؤثر است که افراد از معنا و تبعات رفتار خود و دیگران و پویایی‌ها و فرآیندهای رفتار گروهی، بینش‌هایی را کسب می‌کنند. این بینش‌ها با رشد مهارت‌های تشخیص و انجام اقدامات شخصی و گروهی مؤثرتر توأم می‌باشد. در نتیجه گروه T می‌تواند با شایستگی بیشتر و مهارت‌های اساسی ضروری برای انجام اقدامات محوله در سازمان را به افراد ارائه دهد. کاربردهای گروه T در ارتباط با تحول سازمان متغیر باشد. گروه T در معرفی اعضای کلیدی سازمان به گروه، موضوعات فرآیند متقابل شخصی و نیز برای افزایش مهارت‌های اساسی در ارتباط با پویایی‌های گروهی متقابل شخصی نقش مؤثری ایفا می‌کند.



کدام روش توسعه سازمانی در معرفی اعضای کلیدی سازمان به گروه و نیز برای افزایش مهارت‌های اساسی در ارتباط با پویایی‌های گروهی متقابل شخصی، نقش مؤثری را ایفا می‌کند؟

- (۱) تیم‌سازی (۲) مذاکره نقش (۳) مسامحه‌گری (۴) گروه آزمایشگاهی

پاسخ: گزینه «۴» کاربردهای گروه T در ارتباط با تحول سازمان، متغیر می‌باشند، ولی این روش در معرفی اعضای کلیدی سازمان به گروه و موضوعات فرآیند متقابل شخصی و نیز برای افزایش مهارت‌های اساسی در ارتباط با پویایی گروهی متقابل شخصی، نقش مؤثری ایفا می‌کند.

الگوسازی رفتار

الگوسازی رفتار، یک روش آموزشی مؤثر و مهم و ابزاری برای بهبود مهارت‌های ارتباط متقابل شخصی، می‌باشد. بر اساس نظر گلدشتاین و سورچر الگوسازی رفتار، روش خوبی برای بهبود عملکرد سازمانی می‌باشد.

در یادگیری اجتماعی کسانی که می‌خواهند رفتار موفقیت‌آمیزی داشته باشند:

(۱) باید پیوند بین رفتار و نتایج حاصل از آن را درک کنند.

(۲) نتایج برای آن‌ها مطلوب باشد.

(۳) باید باور کنند که می‌توانند آن را انجام دهند (خودباوری)

مدل حل مسئله که توسط پوراس و سینگ ۳ مرحله را در برمی‌گیرد:

تعیین و مشخص کردن مسأله، حل مسأله و اجرا. این مراحل سه گانه مستلزم بهره گرفتن از مهارت‌های پنج‌گانه رفتاری زیر است:

۱- توصیف رفتار: توانایی توصیف رفتار خود یا دیگران در قالب اصطلاحات عینی خاص و اجتناب از ذهنیت‌گرایی و تحت تأثیر قرار گرفتن

۲- توجیه: توانایی تشریح واضح و روشن تأثیر رفتار مشاهده شده بر فرد مشاهده‌گر یا سازمان

۳- شنود فعال: توانایی دریافت حالات و احساس در ارتباط با دیگری

۴- مشکل‌گشایی مشارکتی: توانایی کار با دیگری در فرآیند حل یک مسئله مرتبط

۵- تقویت مثبت: توانایی تقدیر از دیگری به روش صحیح و درست

جهت اجرای تفکیک الگوسازی رفتار، گروه‌های تقریباً ده‌نفری تشکیل می‌گردد و برای آن‌ها جلسات آموزشی هفتگی چهار ساعته برنامه‌ریزی می‌شود؛ مراحل این الگو به شرح زیر است:

مرحله اول: مشکلات اصلی که گروه (سرپرست عملیاتی) با آن مواجه است تعیین می‌گردد؛ این مشکلات مرکب از موضوعاتی مانند مشاوره با افراد دارای عملکرد ضعیف، رفع مشکل غیبت کارکنان، تشویق افراد دارای عملکرد متوسط، اصلاح رفتار کاری نامساعد برخی از کارکنان می‌باشد.

مرحله دوم: محور اصلی کار، یک‌سری نوارهای ویدئویی هستند که شخصی را که به طور صحیح، وضعیت را دستکاری و مشکل را رفع می‌کند نشان می‌دهد.

مرحله سوم: در هر جلسه آموزشی وضعیت مسأله اعلام و مورد بحث قرار می‌گیرد.

مرحله چهارم: کارگزاران یک نوار ویدئویی را که در آن مدل، به طور موفقیت‌آمیز از طریق وضع مهارت‌های رفتاری خاص مسئله را حل می‌کند نمایش می‌دهند. کارآموزان در مورد مهارت‌های رفتاری بحث می‌کنند.

مرحله پنجم: ایفاکننده نقش از گروه و کارمند در مورد عملکرد خود، بازخورد می‌گیرد. ایفای نقش تا زمانی که هر شرکت‌کننده به طور موفق همه مهارت‌های خود را پرورش دهد ادامه می‌یابد.

مرحله ششم: شرکت‌کنندگان به اعمال مهارت‌های جدید در شغل در هفته بعدی متعهد می‌شوند و سپس در آغاز جلسه بعد، شرکت‌کنندگان در مورد اینکه مهارت‌های جدید چگونه در شغل به کار گرفته شدند، گزارش می‌دهند.

مرحله هفتم: در صورت ضرورت تمرین اضافی اعمال می‌شود.

کدام مورد جزء مراحل سه‌گانه رویکرد حل مسأله پوراس و سینگ نمی‌باشد؟

- (۱) مشخص کردن مسأله (۲) حل مسأله (۳) اجرا (۴) بازخورد

پاسخ: گزینه «۴» رویکرد حل مسأله شامل سه مرحله: تعیین و مشخص کردن مسأله، حل مسأله و اجرا می‌باشد.



مدرسایان شریف

فصل سیزدهم

«قدرت و سیاست»

قدرت و سیاست واقعیت‌های مسلم زندگی اجتماعی و سازمانی هستند. اگر فردی بخواهد در سازمان‌ها مؤثر و اثربخش باشد باید دو مفهوم قدرت و سیاست را درک کند. مجری تحول سازمان هم به آگاهی (دانش) رفتاری و هم شایستگی رفتاری (مهارت) در عرصه قدرت و سیاست سازمانی نیاز دارد. به گفته وارنر بورک در تحول سازمانی در پی تغییرات و برای وقوع تغییرات در یک سازمان باید قدرت به کار گرفته شود. در گذشته، تحول سازمان به علت نادیده گرفتن قدرت در سازمان‌ها مورد انتقاد قرار گرفت اما امروزه این انتقاد اعتبار کمتری دارد.

قدرت

قدرت تأثیر عمدی بر باورها، احساسات و رفتارهای افراد است. قدرت بالقوه، ظرفیت انجام دادن کاری است اما قدرت بالفعل، عمل انجام دادن آن کار است. یک شخص زمانی بر فرد دیگری تا آن حد اعمال نفوذ کند که او را به انجام عملی که مورد نظر وی می‌باشد وادار سازد، می‌گوئیم قدرت تحقق یافته است. قدرت، توانایی صاحبان آن در تحقق نتایج مورد نظرشان می‌باشد. قدرت، توانایی تأثیرگذاری بر دستاوردهای سازمانی است. قدرت داشتن به معنای توانایی انجام کار دلخواه و تأثیرگذاری بر دستاوردها و دیگران است. قدرت متقابل شخصی، توانایی تأثیرگذاری بر یک طرف در یک موقعیت اجتماعی می‌باشد. عناصر مشترک در تعاریف قدرت عبارتند از:

ضرورت تعامل اجتماعی بین دو یا چند طرف

عمل و توانایی تأثیرگذاری بر دیگران

نتایج مورد توجه یک طرف نسبت به طرف دیگر،

پدیده قدرت همه جا وجود دارد. بدون نفوذ و قدرت، هیچ‌گونه همکاری و هیچ نوع جامعه‌ای نمی‌تواند وجود داشته باشد. لرد آکتون اظهار می‌کند، قدرت میل به فساد دارد. قدرت مطلق، مطلقاً فسادآور است؛ اما باید دانست که بسیاری از مشکلات قدرت برخاسته از اهداف صاحبان قدرت است نه ابزار قدرت.

صور دوگانه قدرت

مک کلند صور دوگانه قدرت منفی و مثبت را مطرح کرده است. مک کلند بیان می‌کند، قدرت برای بیشتر مردم مفهوم ضمنی منفی در بر دارد که به نحوه به کارگیری آن برمی‌گردد. قدرت در عمل به دو صورت مثبت و منفی وجود دارد.

کاربردهای مثبت قدرت: رهبری، تأثیرگذاری، تشویق و ترغیب است.

کاربردهای منفی قدرت: تخریب، اجبار، صدمه، آسیب رساندن و زورگویی است.

بعد منفی قدرت، به وسیله نوعی نیاز غیراجتماعی بر داشتن تسلط بر سایر افراد سلطه‌پذیر مشخص می‌شود. بعد مثبت قدرت بر پیشگامی، تأثیرپذیری و رهبری تأکید دارد. هدف بعد مثبت قدرت، توانمند ساختن دیگران جهت دستیابی به اهدافشان می‌باشد و به شخص این امکان را می‌دهد که قدرت رسیدن به هدفش را مورد آزمون قرار دهد و در پی توانمندسازی صاحب قدرت و دیگر افراد است. هدف بعد منفی قدرت، تسلط و اعمال کنترل بر دیگران است. در بیشتر سازمان‌ها جنبه مثبت قدرت متداول است. در بررسی‌های پانچن در رابطه با تصمیم‌گیری در سازمان مشخص شد که تاکتیک‌های اجبارگونه و زورمدارانه وجود نداشته و بیشتر حل مسئله و توافق جمعی متداول است. رابرتز صور مثبت و منفی قدرت را به شکل «قدرت جمعی» و «قدرت رقابتی» می‌داند.

کج مثال ۱: بعد منفی قدرت با کدام مفهوم زیر در تضاد می‌باشد؟

۴) فشار

۳) تحقق هدف

۲) توانمندسازی

۱) تسلط

پاسخ: گزینه «۲» بعد مثبت قدرت بر پیشگامی، تأثیرپذیری و رهبری تأکید دارد. این بعد قدرت هدفش توانمند ساختن افراد جهت دستیابی به اهداف می‌باشد.

نظریه‌های منابع اجتماعی قدرت

قدرت در فعالیت‌های هماهنگ شده سازمانی وجود دارد. اگر سازمان‌ها بخواهند به وظایف خود عمل کنند باید بعد اختیار یا قدرت، مشخص شده و به روشی رسمی یا نیمه‌رسمی روی آن توافق به عمل آمده باشد. نظریه‌های قدرت مشتمل بر تئوری «قدرت - وابستگی» امرسون، «منابع قدرت اجتماعی» فرنچ و ریون، «الگوی استراتژیک اقتضایی قدرت» سالانسیک و ففر و نظرات مینتزربرگ در مورد تکوین قدرت در سازمان‌هاست.

اولین نظریه، نظریه قدرت-وابستگی امرسون است که بیان می‌دارد قدرت در هر رابطه‌ی اجتماعی که در آن یک شخص به دیگری وابسته است، ذاتاً وجود دارد. امرسون بیان می‌کند که «وابستگی فرد الف به فرد ب» به نیازهای آن دو در ارتباط با یکدیگر بستگی دارد. اگر شخصی دارای مزیتی است آن شخص بر ما قدرت دارد. اجزا و عناصر این نظریه عبارتند از: **رابطه اجتماعی بین دو طرف، منابعی که تحت کنترل یک طرف بوده مورد درخواست و علاقه طرف دیگر است.**

نظریه قدرت-وابستگی امرسون به چارچوب کلی‌تری از تعامل اجتماعی به نام مبادله اجتماعی ربط دارد. این نظریه ادعا می‌کند، آنچه بین افراد در هنگام تعامل می‌گذرد نوعی مبادله‌ی کالاهای اجتماعی نظیر عشق، تنفر، احترام، قدرت، نفوذ، اطلاعات، تمجید، نکوهش، جاذبه و دافعه است. زمانی که آنچه از دیگران دریافت می‌کنیم معادل یا بیش از آنچه باید به دیگران بدهیم می‌باشد، وارد روابط اجتماعی می‌شویم و به آن تداوم می‌دهیم. اگر نتیجه این مبادله برای ما مثبت بود به این رابطه ادامه می‌دهیم اگر نتیجه آن برای ما منفی بود رابطه را خاتمه یا تغییر می‌دهیم. نظریه کلاسیک فرنچ و ریون در مورد **مبانی قدرت اجتماعی** با نظریه امرسون رابطه تنگاتنگی دارد. این دو صاحب‌نظر، مبانی یا منابع پنج‌گانه قدرت اجتماعی را به شرح زیر مطرح کردند:

- ۱- **قدرت پاداش:** قدرت مبتنی بر توانایی صاحب قدرت برای پاداش‌دهی به دیگری است، یعنی دادن مزیتی که برای وی ارزش دارد.
- ۲- **قدرت اجبار:** قدرت مبتنی بر توانایی صاحب قدرت برای تنبیه دیگری است، یعنی دادن چیزی که برای وی ارزش منفی دارد.
- ۳- **قدرت قانونی:** قدرت مبتنی بر این واقعیت است که فرد باور کند، صاحب قدرت، نوعی حق قانونی برای اعمال نفوذ داشته و فردی که بر او اعمال قدرت می‌شود نوعی تعهد قانونی در پذیرش آن قدرت دارد.
- ۴- **قدرت مرجعیت:** قدرتی که بر اساس آن شخص هویت خود را بر مبنای کسی که بر او اعمال قدرت می‌کند تعیین می‌کند. علت آن یا مجذوب شدن به او یا احساس یگانگی با اوست.

۵- **قدرت تخصص:** قدرت مبتنی بر دارا بودن تخصص، دانش و مهارت فنی که دیگران به آن نیاز دارند. قدرت اطلاعاتی، شکلی از قدرت تخصصی است که بر پایه آن صاحب قدرت واقعیت‌ها یا اطلاعات موردنیاز دیگران را در اختیار دارد. نظریه مبادله بر این باور است که قدرت از آن کسی است که بر نوعی کالا کنترل دارد و یا واسطه رسیدن آن کالا به دیگران است. نظریه مبادله و نظریه قدرت وابستگی با مبانی قدرت اجتماعی فرنچ و ریون کاملاً سازگار است.

کج مثال ۲: نوع قدرت در مراکز تحقیقاتی شرکت‌های بزرگ (R & D) عمدتاً به چه شکلی است؟

- (۱) مشروع (۲) قانونی (۳) تخصصی (۴) مرجع

پاسخ: گزینه «۳» قدرت تخصصی، قدرت مبتنی بر دارا بودن تخصص، دانش یا مهارت فنی که دیگران به آن نیاز دارند است، قدرت اطلاعاتی، شکلی از قدرت تخصصی است که بر پایه آن صاحب قدرت، واقعیت‌ها یا اطلاعات مورد نیاز دیگران را در اختیار دارد.

کج مثال ۳: دفتردار یا منشی از چه نوع قدرتی در برابر رئیس خود برخوردار می‌باشد؟

- (۱) تخصص (۲) مرجع (۳) اطلاعات (۴) قانونی

پاسخ: گزینه «۳» منشی به دلیل دارا بودن منبع اطلاعات مورد نیاز رئیس خود از این به بعد، بر رئیس خود دارای قدرت اطلاعات می‌باشد.

الگوی استراتژیک-اقتضایی قدرت بیان می‌کند که قدرت در سازمان‌ها در اختیار واحدهای فرعی سازمانی (افراد، واحدهای دولتی) است که برای اداره مؤثر و حل بحرانی مشکلات سازمان از جایگاه والا و مهمی برخوردارند. این نظریه از این دیدگاه حمایت می‌کند که افرادی منبع قدرت هستند که برای دیگران ارزشمند و صاحب قدرت باشند، سالانسیک و ففر اظهار می‌دارند که وقتی قدرت به دست آمد واحدهای فرعی سازمان و همه صاحبان قدرت، جهت افزایش بقای خود از طریق کنترل منابع حیاتی کمیاب، انتصاب هم‌پیمانان در پست‌های کلیدی و تعیین و تعریف خط‌مشی‌های سازمانی، قدرت را اعمال می‌کنند. هنری مینتزربرگ تئوری خود را این گونه بیان می‌کند: «رفتار سازمانی نوعی بازی قدرت است که در آن بازیگران مختلف تحت عنوان تأثیرگذاران، در پی کنترل تصمیمات و اقدامات سازمان هستند». مینتزربرگ برای اعمال قدرت سه شرط را مطرح می‌کند:

- ۱- منبع قدرت ۲- نیرو برای اعمال قدرت ۳- مهارت سیاسی اعمال قدرت
- مینتزربرگ مبانی پنج‌گانه احتمالی قدرت را به شرح زیر بیان می‌کند:



مدرسان شریف

فصل چهاردهم

«مسائل و مشکلات در باندگی سازمان»

ارزیابی اثرات باندگی سازمان

نتایج مطلوب تحول سازمان عبارتند از: اثربخش تر ساختن سازمان، اعضا و گروه‌های کاری آن و تبدیل سازمان به مکانی بهتر برای رفع نیازهای انسانی. در اصطلاح‌شناسی تحقیق، برنامه تحول سازمان می‌تواند متغیر مستقل یا آزمون یا علت نامیده شود، این متغیر مستقل دستکاری می‌شود و منجر به تغییر متغیر وابسته می‌شود. ما در تحقیق پیرامون تحول سازمان، می‌خواهیم تعیین کنیم که آیا تحول سازمان (X به عنوان متغیر مستقل) منجر به اثربخشی بیشتر افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها (Y به عنوان متغیر وابسته) می‌شود یا نه.

پت و نیلسون و باسون مطرح می‌کنند که تحول سازمان، متغیر مستقل محسوب نمی‌شود، بلکه عامل تغییردهنده می‌باشد. برخی از محققان تحول سازمان را تنها یک متغیر مستقل می‌دانند، اما باید گفت تحول سازمان تنها یک متغیر مستقل نیست، بلکه فقط ابزاری برای دستکاری متغیرهاست. گاهی علت ایجادکننده اثرات یک برنامه تغییر به طور واقعی شناخته نمی‌شود، بلکه فقط درک می‌شود که عاملی درون فعالیت‌های کلی، برخی تغییرات را موجب گردیده است؛ علت، متغیر مستقل است و معمولاً در تحقیق تحول سازمان مشخص نمی‌شود. در نتیجه باید یک برنامه تحول سازمان به عنوان محمولی که حاوی برخی از متغیرهای مستقل دارای اثر بر متغیرهای وابسته می‌باشند، در نظر گرفته شود.

کلمه مثال ۱: در اصطلاح‌شناسی تحقیق کدام مورد به عنوان متغیر مستقل شناخته می‌شود؟

- (۱) عارضه‌یابی (۲) برنامه تحول (۳) برنامه‌ریزی (۴) مدیریت برنامه

پاسخ: گزینه «۲» در اصطلاح‌شناسی تحقیق، برنامه تحول سازمان می‌تواند متغیر مستقل یا آزمون یا علت نامیده شود.

تعاریف و مفاهیم باندگی سازمانی

یک برنامه تحول می‌تواند یک یا دو فعالیت یا فعالیت‌های متعددی را در بر گیرد و یا اینکه برنامه تغییر مقطعی یا برنامه تغییر چندساله باشد یا می‌تواند یک برنامه تغییر خاص را در بر داشته باشد یا نداشته باشد. به طور کلی تعریف دقیقی برای مفهوم برنامه تحول سازمان وجود ندارد. رابرت کان علت نبود معنی دقیق را این‌گونه بیان می‌کند: تحول سازمان یک مفهوم نیست یا دست کم از مفهوم علمی برخوردار نیست، دقیقاً تعریف نشده است و قابلیت تبدیل به رفتارهای معین یک شکل و قابل مشاهده را ندارد، دارای جایگاه مقرر و قابل بررسی در یک شبکه از مفاهیم مرتبط به هم به طور منطقی نبوده و تئوری خاصی ندارد. ابزار اصلی رفع مشکل عدم صحت و دقت در تعاریف، مشخص تر شدن تعاریف متغیرهای X و Y است، این کار از طریق دادن تعاریف عملیاتی به اصطلاحات X و Y امکان‌پذیر است. تعاریف عملیاتی، توصیفی از عملیات یا فعالیت‌های خاص می‌باشد که هم اجرای رفتار و هم سنجش اثرات یا نتایج آن را در برمی‌گیرد.

روایی درونی

یکی از مشکلات تحقیق در مورد تحول سازمان، اثبات این موضوع است که تغییرات X موجب تغییرات Y شده است؛ این مشکل را مشکل روایی درونی می‌نامیم. روایی درونی حداقل شرطی است که بدون آن، تحقیق فاقد قابلیت تفسیر و استفاده است. کمپل و استانلی طرح‌های تحقیق تجربی محض و شبه تجربی را، از بین تهدیدات علیه روایی درونی پیشنهاد می‌کنند که از جمله این پیشنهادها، کنترل متغیرهای رقیب می‌باشد.

عواملی که روایی درونی را افزایش می‌دهد:

(۱) داشتن گروه‌های مقایسه یا کنترل که تغییری در آنها ایجاد نمی‌شود، اما متغیرهای وابسته در این گروه‌ها اندازه‌گیری می‌شوند. همچنین باید پیش‌آزمون و پس‌آزمون وجود داشته باشد. معیارهای پس‌آزمون تنها ارزش محدودی دارند چون شخص هرگز نمی‌تواند بداند آیا تغییر آزمون منجر به نتایج مشاهده‌شده، گردیده است یا خیر.



۲) طرح سری‌های زمانی نوعی سازگاری بین گروه‌های کنترل و غیرکنترل ایجاد می‌کند. در طرح سری‌های زمانی، معیارهای چندگانه در طی زمان بر اساس گروه تجربی تدوین می‌شوند. اگر تغییر در معیارها بعد از آزمون‌ها صورت گیرد این خود نوعی حمایت برای فرضیه «آزمون موجب تغییرات می‌شود» است.

۳) یکی دیگر از روش‌های ایجاد رویای درونی و کنترل متغیرهای مداخله‌گر، قراردادن تصادفی واحدها (افراد، گروه‌ها یا سازمان‌ها) در گروه‌های تجربی و کنترل است؛ البته قابل ذکر است برای تحقیقات میدانی، این روش مشکل می‌باشد.

روایی بیرونی

پرسش مربوط به روایی بیرونی آن است که اثر حاصل شده به چه جوامع، محیط‌ها و متغیرهای آزمودنی می‌تواند تعمیم داده شود؟ این تعمیم‌پذیری به سایر محیط‌ها و شرایط، همیشه عامل مهمی بوده است و احتمالاً در آینده از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد شد.

فقدان نظریه

مشکل دیگر در تحقیق پیرامون تحول سازمان، این است که دارای نظریه‌ای جهت راهنمایی نیست؛ در واقع اساساً نظریه‌ای برای توضیح فرآیند تغییر برنامه‌ریزی شده در سازمان‌ها وجود ندارد. تعریف کرلینجر از نظریه به این صورت می‌باشد: به مجموعه‌ی پیشنهادات، تعاریف و مفاهیم مرتبط به هم گفته می‌شود که به وسیله تعیین روابط بین متغیرها با هدف تبیین و پیش‌بینی پدیده‌ها، دیدگاهی سیستماتیک از پدیده را ارائه می‌دهد.

تحقیق مبتنی بر یک نظریه، راهنمای کارتر، دقیق‌تر و قطعی‌تری است. تحقیق، نظریه را تأیید یا رد می‌کند. اگر نظریه رد شود برای تحقیقات آینده نظریه اصلاح می‌شود و راه‌های جدیدی تعیین می‌گردند. مرحله نخست در ساخت نظریه در تحول سازمان، تعیین و مشخص کردن متغیرهای مستقل و وابسته‌ای است که پدیده را تبیین می‌کنند، بعداً با افزایش دقت، روابط بین این متغیرها مشخص می‌شود. این دغدغه اصلی محققان، نظریه‌پردازان و کارگزاران تحول سازمان در آینده است. برخی از کارهای صورت‌گرفته در این زمینه بدین صورت می‌باشد:

آلدرفر تعدادی از ایده‌های مرتبط با تغییر سازمانی برنامه‌ریزی شده را در یک نظریه منسجم، با کاربردهای تحقیقاتی ترکیب کرده است. آرجیریس، نوعی نظریه عمومی مداخله در سیستم‌های انسانی را بر اساس تحقیق و تجربه خود پیشنهاد کرده است. بلیک و موتن، نوعی نظریه و طرح طبقه‌بندی برای فرآیند مشاوره ارائه داده‌اند. ویل، الزامات منحصر به فرد برای ساخت تئوری در عمل مطرح کرده است. باورز، فرانکلین، پوکورلا نوعی طبقه‌بندی ارائه داده‌اند که از تبیین برخی از متغیرهای موجود در استراتژی‌های تحول سازمان از طریق تمرکز بر مشکلات برنامه‌های تغییر طراحی شده و خود برنامه‌های تغییر آغاز می‌شود. دان و دیگران نوعی تکنیک تجزیه و تحلیل محتوا که **موردکاوی ناظر بر گذشته** نامیده شده است را مطرح کردند.

کج مثال ۲: مرحله نخست در ساخت تئوری تحول سازمانی چه می‌باشد؟

(۲) ساخت فرضیه

(۱) تشخیص روابط بین متغیرها

(۴) مطالعه مداخلات قبلی

(۳) تعیین متغیرهای وابسته و مستقل

پاسخ: گزینه «۳» مرحله نخست در ساخت تئوری در تحول سازمان، تعیین و مشخص کردن متغیرهای مستقل و وابسته‌ای است که پدیده را تبیین می‌کنند.

وایت و دیگران یک سیستم طبقه‌بندی مبتنی بر نظریه برای متغیرهای مستقل و وابسته در برنامه‌های تغییر تحول سازمان پیشنهاد می‌کنند؛ این صاحب‌نظران ابعاد سه‌گانه مورد تأکید در برنامه‌های تغییر بالندگی سازمانی و اثرات آنها را تعیین می‌کنند.

(۱) عاملی که تغییر بر آن اعمال می‌شود هر یک از عناصر سه‌گانه فرد، واحد فرعی و کل سازمان می‌باشد.

(۲) محتوای شاخص، تغییر چهار عنصر را در بر می‌گیرد؛ مفهومی، رفتاری، رویه‌ای و ساختاری.

(۳) زمینه ارتباطی که برای تغییر پشتیبانی می‌شود، ۵ عنصر را شامل شود: درون‌شخصی، متقابل شخصی، درون‌گروهی، بین‌گروهی و سازمانی تقریباً همه برنامه‌های تغییر تحول سازمان و اثرات مطلوب و مساعد آن می‌تواند بر اساس این سه بعد و عناصر دوازده‌گانه آن مشخص شود.

کج مثال ۳: بعد محتوایی تغییر، در سیستم وایت و دیگران، کدام مورد را شامل نمی‌شود؟

(۴) رفتاری

(۳) سیستمی

(۲) رویه‌ای

(۱) مفهومی

پاسخ: گزینه «۳» بعد محتوایی تغییر، چهار عنصر را در بردارد: مفهومی، رفتاری، رویه‌ای و ساختاری.

سنجش تغییر نگرش

به منظور تحقیق در مورد بالندگی سازمانی، به پرسشنامه‌های نگرش‌سنجی قبل و بعد از مداخله و مشاهده تفاوت‌ها نیاز است؛ پاسخ‌های مساعدتر نشان‌دهنده‌ی ایجاد تغییر نگرش مثبت، در نتیجه برنامه تغییر است. اگر پاسخ تغییر نکرد و حتی نامساعدتر شد این شواهدی است بر آن که برنامه تغییر اثری نداشته یا تأثیری منفی داشته است. صاحب‌نظران سه نوع تغییر را بین پیش‌آزمون و پس‌آزمون مطرح می‌کنند.

(۱) **آلفا:** تغییری واقعی یا حقیقی است؛ نگرش افراد بعد از برنامه تغییر مثبت‌تر یا منفی‌تر می‌شود و پرسشنامه را به طور دقیق منعکس می‌کند.

(۲) **بتا:** تغییری مبتنی بر نوعی مقیاس ارزشیابی است؛ افراد بعد از برنامه تغییر در مورد فواصل مقیاس نسبت به وضعیت اول موارد را تقریباً متفاوت می‌بینند.



مدرسان شریف

فصل پانزدهم

«بالندگی سازمانی در مراکز بهداشتی، مدارس و بخش خصوصی»

دانش توسعه سازمان چقدر در سازمان‌های دیگر نظیر بیمارستان و مدارس و آژانس‌های دولتی قابل استفاده است. محققان توسعه سازمان بیان می‌کنند که اگر بخواهیم از توسعه سازمان در محیط‌های غیرصنعتی استفاده کنیم، باید روش‌های عرضه‌یابی، برنامه‌های تحول و ارزش‌های آن را متنوع‌تر کنیم.

توسعه سازمان در مراکز مراقبت‌های بهداشتی

بخش بهداشت و سلامت، صنعتی پیچیده و پویاست که تغییرات ساختاری بنیادین را تجربه می‌کند. به علاوه در محیط بازار، تحولی رخ داده به طوری که در آن افرادی که بسیاری از جنبه‌های مالی مراقبت را کنترل می‌کنند بر افرادی که در مورد مراقبت تصمیم گرفته و آن را فراهم می‌کنند، کنترل دارند. مراقبت‌های بهداشتی زمینه‌ای است که انجام فعالیت‌های توسعه سازمان در آن مشکل است.

روندهای محیطی در مراقبت‌های بهداشتی

فعالان و رهبران صنعت می‌گویند که صنعت مراقبت‌های بهداشتی با حداقل ۵ روند محیطی در حال شکل‌گیری مجدد است.

۱- تغییر در تعریف «محصول» مراقبت‌های بهداشتی: امروزه ارائه‌کنندگان این خدمات تمرکز خود را از مداوا به پیشگیری تغییر داده و توجه خاصی به شیوه سلامت زندگی داشته که سبب بهبود کیفیت زندگی شده و از بیماری‌های مزمن سال‌های بعد پیشگیری می‌کند. این جابه‌جایی در ارزش‌ها با نشانگرهای مهم سلامت و بهداشت نظیر کیفیت بهتر هوا، کاهش جرم و جنایت، کنترل جمعیت و استرس کمتر سازگار است. این انتقال الزاماتی را در مورد نحوه سازماندهی و عملیات بیمارستان‌ها تحمیل می‌کند؛ به گونه‌ای که بسیاری از بیمارستان‌ها در حال کاهش تعداد خدماتی هستند که ارائه می‌دهند و به پیاده‌سازی فناوری‌های جدید می‌پردازند و با سایر بیمارستان‌ها شراکت‌های راهبردی ایجاد می‌کنند تا شبکه‌ی مجازی از خدمات ارائه دهند.

۲- تغییر در نحوه و مکان ارائه مراقبت: نحوه‌ی پیشگیری و درمان مهمتر از این است که این درمان و مراقبت در کجا انجام شود. برای مثال، سریع‌الشدترین حوزه این صنعت، خود مراقبت است که در آن مشتریان، به خود یا اعضای خانواده خود در منزل خود درمان‌ها و مراقبت‌های پیشگیرانه و جبرانی ارائه می‌دهند. بیمارستان‌ها به خانواده‌ها و بیماران اطلاعاتی در مورد خود، مداوایی می‌دهند تا هزینه‌های خود را کاهش دهند.

۳- تغییر در ساختار صنعت: در گذشته مراقبت‌های بهداشتی از طریق یک سری افراد و سازمان‌های مستقل ارائه می‌شد که درمان بیمار را هماهنگ می‌کردند. به علاوه شرکت‌های بیمه که صورت‌حساب را پرداخت می‌کردند، از پزشکانی که این خدمات را ارائه می‌دادند و از بیمارستان‌هایی که درمان و معاینه در آن صورت می‌گرفت مستقل بودند. امروزه شکستن مرز این بخش‌های مستقل در قالب سیستم یکپارچه با سرعت بیشتری ادامه می‌یابد و قوانینی برای نحوه همکاری دوباره آن‌ها به منظور هماهنگی جنبه‌های مختلف خدمات مراقبتی به بیماران در حال نگارش است.

۴- تغییر در نحوه پرداخت در قبال «محصول»: در ده تا بیست سال گذشته، افزایش متوسط نرخ سالانه هزینه مراقبت‌های بهداشتی، از نرخ تورم بالاتر بوده است که در این زمینه لازم است اقداماتی صورت پذیرد. یکی از اقدامات در این حوزه گسترش شرکت‌های بیمه می‌باشد که برنامه‌های سلامت را ایجاد و مدیریت می‌کنند و قابلیت اطمینان مالی این برنامه‌ها به مدیریت اثربخش نوع، سطح و هزینه درمان بستگی دارد. یکی دیگر از برنامه‌ها این است که هزینه مراقبت‌های بهداشتی از پزشکان و بیمارستان‌ها و طرح‌های سلامتی به کارفرمایان منتقل شده است.

۵- تغییر در نقشه فناوری اطلاعات: استفاده از فناوری اطلاعات در زمینه ارائه مراقبت‌های بهداشتی گسترده بوده و در حوزه‌های مختلف نفوذ داشته است. برای مثال الکترونیک سبب حذف نیاز به نمودارهای کاغذی شده است و این امر سبب شده پزشکان در دفاتر خود در بیمارستان به داده‌های پزشکی و کسب و کار دسترسی داشته باشند. ابزارهای پشتیبان تصمیم‌گیری داده‌های صحیح و مفصلی از هزینه و عملکرد ارائه می‌دهند تا بتوان هر بخش از فرایند کار را مدیریت کرد و بهبود داد.

کج مثال ۱: لازمه به کارگیری دانش توسعه سازمان در محیط‌های غیرصنعتی چه می‌باشد؟

۱) تغییر فلسفه تحول سازمان

۳) بازسازی محیط غیرصنعتی

۲) ایجاد تنوع در روش‌های عارضه‌یابی، برنامه‌ها و ارزش‌های تحول ۴) توجه به فرهنگ، سیستم‌های انسانی، فناوری‌ها و فرایندهای کاری

پاسخ: گزینه «۲» محققان توسعه سازمان در زمینه غیر صنعتی بیان می‌کنند اگر بخواهیم از توسعه سازمان در محیط‌های غیرصنعتی استفاده کنیم باید روش‌های عارضه‌یابی، برنامه‌های تحول و ارزش‌های آن را متنوع‌تر کنیم

الزامات فعالیت توسعه سازمان

فرد ماساریک پروفیسور توسعه سازمان می‌گوید اکنون بیش از هر زمان دیگر در معرض تغییرات قرار داریم. در این شرایط فعالان توسعه سازمان باید به دنبال اثرگذاری بر فرآیند و نتایج تغییرات مراقبت‌های بهداشتی باشند. الزامات این شرایط عبارت است:

- بازسازی صنعت ادامه می‌یابد و این بازسازی شامل توقف بسیاری از تلاش‌های ادغام و وابستگی قبلی می‌باشد. این امر سبب نیاز شدید به توجه به فرهنگ، سیستم‌های انسانی، فناوری‌ها و فرآیندهای کاری می‌باشد.

- در پاسخ به بازسازی بخش صنعت، تغییر در محل و مکان ارائه خدمات مراقبت‌های بهداشتی و گستردگی فراگیر و فزاینده فناوری، هزینه قابل توجه و منفی برای افراد حاشیه سازمان به بار خواهد آورد. اگر چه استرس و فرسودگی و توقف داوطلبانه، عناوین رایج مجلات صنعتی است اما موضوعات انسانی و اجتماعی نظیر وجدان، رضایت شغلی، تعهد، کیفیت زندگی کاری، بهره‌وری و عملکرد کارگران نیز از اهمیت یکسانی برخوردار است و لزوم توجه به آن بیش از پیش می‌باشد. اخلاقیات پایین کارکنان یکی از بدترین مشکلات منابع انسانی در صنعت بیمارستانی است. کیفیت زندگی برای افراد در مراقبت‌های بهداشتی، پایین است و عملکرد کاری نیز به دلیل تغییرات دچار صدمه شده است.

- ساختار سازمان‌های مراقبت‌های بهداشتی، توسط افرادی با پیشینه‌های مختلف که احتمالاً مجموعه مهارت‌های غیرکاملی دارند، مجدداً در حال تعریف است؛ امروزه سازمان‌های مراقبت‌های بهداشتی توسط رهبران و مدیرانی بازطراحی می‌شود که در زمینه مفاهیم سازمانی و تحول آموزش دیده نیستند.

- به نظر می‌رسد فعالیت توسعه سازمان به صورت منفعلانه صورت می‌گیرد تا آینده‌نگر. انقضا و در برخی موارد مرگ سریع اتحادها و شراکت‌ها بیشتر به دلیل ترس از نابودی است، تا نگرانی از اینکه شراکت‌ها از بعد سیستمی، فرهنگی و فردی مؤثر است یا خیر. برنامه‌ریزی تغییرات، کمتر آینده‌نگر است و این واقعیت سبب می‌شود تا فرآیندهای یکپارچگی‌کننده به بعد از وقوع رویداد سپرده شود.

- فعالان توسعه سازمان باید بر فشارهای مشتری برای انجام عملیات در زمان مناسب و به صورت نتیجه‌گرا پاسخ دهند. توسعه سازمان در مراقبت‌های بهداشتی بیشتر شبیه فعالیت‌های حرفه‌ای «تکنیک محور» است تا فلسفه یا نگرش نسبت به بهترین شیوه انجام کار در سازمان؛ این امر به این دلیل است که بتوان سریعاً به تغییر محیط و نیاز مشتری پاسخ داد. با انتقال شیوه ارائه خدمات مراقبت از تماس‌های تکی به سمت رویکرد تجمعی و چندوظیفه‌ای، برنامه‌های تحول توسعه تیم نیز افزایش می‌یابد. زمان اندک، فقدان مهارت و اولویت کم به این برنامه سبب می‌شود برنامه‌های تحول توسعه سازمان در معرض ریسک و شکست بیشتری باشند.

- توسعه سازمان در مراقبت‌های بهداشتی فراتر از مرز سازمان‌های مراقبت‌های بهداشتی سنتی توسعه می‌یابد؛ ارائه‌دهندگان مراقبت‌های بهداشتی به صورت رسمی و غیررسمی می‌پیوندند تا جایگاه سلامت را متحول نمایند. مرز میان سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات مراقبت‌های سلامتی، به دلیل افزایش تعداد ادغام‌ها و اتحادیه‌ها و نیز مأموریت مشترک آنها در بهبود سلامت جامعه، به سرعت در حال محو شدن است.

مفاهیم موفقیت فعلی و آتی توسعه سازمان در مراقبت‌های بهداشتی

شرایطی که در زیر ارائه می‌شود، نشانگر مجموعه‌ای از مفاهیم و باورهاست که توسعه اثربخش سازمان و فعالان اثربخش توسعه سازمان را در بخش مراقبت‌های بهداشتی توصیف می‌کند. موارد زیر یک سری از چالش‌های آینده فعالیت توسعه سازمان در بخش مراقبت‌های بهداشتی است.

نشان دادن همبستگی موضوع با عملکرد راهبردی: در صنعت مراقبت‌های بهداشتی، برنامه‌های تحول توسعه سازمان باید به طور شفاف با موضوعات عملکرد راهبردی سازمان مرتبط باشد، یعنی چیزی که به سازمان در کسب و حفظ مزیت رقابتی مثل هزینه، تعالی و سهم بازار کمک کند. مرتبط کردن تلاش‌های توسعه سازمان به موضوعات راهبردی نیازمند دو چیز است:

۱. توانایی فعال در درک کسب و کار مراقبت‌های سلامتی و نحوه اثر مهارت‌ها و دانش توسعه سازمان بر عملکرد سازمانی ۲. شناسایی دقیق موضوعی که باید برای کار انتخاب شود.

نشان دادن شایستگی آن: تغییرات صنعت مراقبت‌های بهداشتی، نیازمند تعریف مجدد شایستگی‌ها در حوزه‌های خاص است. رهبران سیستم‌های سلامت و بیمارستانی بیش از پیش نیازمند کسب مهارت و آموزش در زمینه رهبری، ساختاربندی مراقبت‌های کلینیکی و موضوعات منابع انسانی و مدیریت تغییر هستند. شایستگی فعالان توسعه سازمان به طرق مختلف نشان داده می‌شود و شامل روش‌های سنتی و جدید است. ساختارهای سازمانی مسطح و کوچک‌سازی صنعتی که دو دستاورد ادغام و مشارکت‌های اخیر است، به طرز قابل ملاحظه‌ای سبب افزایش امکان تعارض سازمانی به واسطه ابهام در مشاغل، قدرت و قابلیت حسابرسی شده است و توانایی آنان در حل تعارضات، یکی از نمودهای شایستگی می‌باشد.



مدرسان شریف

فصل شانزدهم

«آینده بالندگی سازمان»

محیط متحول

- ۱- محیطی که در آن سازمان‌ها مشغول به فعالیت هستند. در عصر رقابت‌های تجاری منطقه‌ای، ملی و جهانی به طور فزاینده‌ای متلاطم و متشنج است.
- ۲- این رقابت همراه با وابستگی متقابل است اما اتحادیه‌ها، کنسرسیوم‌ها، ادغام و تحصیل و تملک رایج است.
- ۳- تکنولوژی تولید و ارتباطات با سرعت زیاد در حال تغییر است.
- ۴- جابه‌جایی افراد از طریق کاهش سطوح مدیریتی و تجدید ساختار امری عادی است.
- ۵- بیشتر سازمان‌های متحول و مبدع، آن‌هایی خواهند بود که نقاط قوت حیاتی خویش را از بازیگران تیمی متعهد و تطبیق‌پذیر در همه سطوح و از همه متخصصان می‌گیرند، نه از سلسله مراتب مطلق. در این سازمان‌های دارای عملکرد بالا، بر مشتری و بهبود مستمر کیفیت تمرکز می‌شود و برای منابع انسانی و تنوع ارزش بالایی قابل خواهند شد و تیم‌های دارای عملکرد بالا به صورت هنجار در خواهند آمد.

ایده‌یابی درباره تحول سازمان

- نقاط قوت بنیادی تحول سازمان:
- (۱) هماهنگی دقیق با برداشت‌ها و احساسات فرد
 - ایجاد شرایط نسبی امن برای ارائه اطلاعات
 - دخیل نمودن افراد در تخصیص نقاط ضعف و قوت سازمان‌هایشان و تدوین طرح‌هایی برای بهبود.
 - تمرکز بر تیم و سایر پیکره‌بندی‌های دارای وابستگی متقابل
 - طراحی مجدد کار، طوری که کار معنادارتر و برانگیزاننده‌تر باشد.
 - آموزش رسمی افراد در جهت سبک رهبری مشارکتی، باز و تیمی
 - به کارگیری اشخاص ثالث با صلاحیت
 - (۲) دومین نقطه قوت بنیادی در زمینه محیط سیاسی و دولتی مطرح می‌گردد.
 - تحول سازمان با فرآیندهای دولتی دموکراتیک تناسب زیادی دارد و رویکردهای تحول سازمان فرآیندهای دموکراتیک را ارتقا و در حفظ آن‌ها کمک می‌کند.
 - (۳) سومین نقطه قوت آن است که روش آن در چند دهه گذشته به واسطه ایجاد آمیخته‌ای از توجه به فرآیندهای انسان‌مدارانه و توجه به طراحی سیستم انسانی- فنی گسترش پیدا کرده است.
 - در دهه ۱۹۷۰، بر اساس دیدگاه فرانک فریدبندر و ال. دلبیو برون‌رویکردهای انسانی- فرآیندی و فنی- ساختاری به وجود آمده است که به عنوان دوران ترکیبی شناخته می‌شود. برخی از بهبودها در این دوران شامل: (۱) افزایش استفاده از سازمان‌های موازی یا جانبی در پروژه‌های بزرگ تغییر تکنولوژی (۲) کاربرد گسترده مشارکت کارکنان در برنامه‌های سیستم‌های اجتماعی- فنی (۳) استفاده از کارگزاران تحول سازمان در کارآموزی (۴) بهبود تیم‌های خودمدیریتی.
 - (۴) چهارمین نقطه قوت پاسخگویی به نیاز مبرم سازمان‌ها در گرد هم آوردن انسان‌های شایسته و آگاه برای گفت‌وگو در مورد موضوعات مهم سازمانی و بهبود فرآیندهای سازمانی است.



آینده تحول سازمان

بیشتر شرایط برای تحول سازمانی عموماً مساعد و مطلوب هستند ولی عدم اطمینان‌ها و یا روندهای معکوس نیز وجود دارد. این مسایل در زمینه‌های رهبری و ارزشیابی، دانش در مورد تحول سازمان، آموزش تحول سازمان، ماهیت میان‌رشته‌ای تحول سازمان، اشاعه تکنیک‌ها، اقدامات عملی منسجم، مرور تاریخی و تکاملی رشته و ثبت وضعیت فعلی، مطرح می‌گردد.

رهبری و ارزش‌ها

برای تکامل حوزه‌باندگی سازمانی مهم است که مدیریت عالی و مشاوران باندگی سازمان ارزش بالایی را برای افراد تیم و عملکردهای سازمان قائل شوند. اوتول اظهار می‌کند، ممکن است همبستگی ضروری بین این دو مقوله وجود نداشته باشد، اما مدیریت می‌تواند برای ایجاد سازمان‌هایی که هم سودآور باشند و هم انسان‌گرا و تکامل‌گرا تلاش کند. بیشتر مشاوران باندگی سازمانی، جهت‌گیری‌های قوی به طرف اثربخشی سازمانی توأم با ارزش‌های دموکراتیک و انسانی دارند. هاگم و اولدهام سازمان‌های امروزی را بیشتر در این راه می‌دیدند که در آینده بین حرکت در دو مسیر حق‌گزینه‌ها خواهند داشت. در یکی از آن دو مسیر، مشاغل با افراد تناسب خواهند داشت، افراد پاسخگو و مسئول و تیم‌های خودمختار قابل ملاحظه‌ای وجود دارد و سازمان‌ها مکان‌هایی خواهند بود، که افراد در آنها رشد می‌کنند و چیزهای جدیدی یاد می‌گیرند.

در مسیر دوم، ملاحظات تکنولوژیکی مهندسی بر تصمیم‌گیری در مورد این که مشاغل چگونه طراحی شوند غالب می‌شود. عملکرد کاری و بهره‌وری سازمانی به طور تنگاتنگی به وسیله مدیران، نظارت و کنترل خواهد شد؛ به علاوه رفتار مطلوب شغل به وسیله استفاده وسیع و پیچیده از پاداش‌های خارجی، تقویت و حفظ خواهد شد. در مسیر دوم بیشتر سازمان‌ها برای کمک جهت انطباق افراد با زندگی کاری، برنامه‌هایی از قبیل رویه‌های پیچیده برای مساعدت به کارکنان و خانواده‌های آنان در برخورد با مشکلات طراحی می‌کنند.

کج مثال ۱: جهت‌گیری واقعی بیشتر مشاوران باندگی سازمانی به کدام مورد بیشتر است؟

- (۱) ارزش‌های دموکراتیک (۲) اثربخشی سازمانی (۳) انسان‌گرایی (۴) سیستم انسانی- فنی

پاسخ: گزینه «۲» بیشتر مشاوران باندگی سازمانی، جهت‌گیری‌های قوی به طرف اثربخشی سازمانی توأم با ارزش‌های دموکراتیک و انسانی دارند.

دانش تحول سازمان

گروه مدیریت عالی تا آنجا از تحول سازمان بهره می‌گیرند که فرآیند آن را درک کرده باشند. روش ایجاد اطلاعات برای مدیران و کارکنان اجرایی:

- دوره‌های دانشگاهی

- کارگاه‌های حمایت‌شده به وسیله مشاوران و شرکت‌های مشاوره‌ای، کارآموزی کارگاهی کتب، مقالات و اطلاعات ارائه شده در طول زمان که باعث تغییرات جزئی در تحول سازمان می‌شود.

آموزش باندگی سازمانی

امروزه کیفیت آموزش باندگی سازمانی در اغلب کشورهای پیشرفته بسیار بالاست. آموزش حساسیت، جایگاه مهمی را به خود اختصاص داده است چرا که این نوع آموزش، راهی برای طراحی سایر روش‌های تجربی که ممکن است مجموعه‌ای ترکیبی باشد، ارائه نموده است. در آینده بیشتر از آموزش حساسیت (به عنوان مداخله آموزشی نه مداخله سازمانی) برای کارگزاران باندگی سازمان و مدیران و دیگر اعضای سازمان استفاده می‌شود.

کج مثال ۲: کدام روش در آموزش باندگی سازمانی از جایگاه مهمی برخوردار است؟

- (۱) آموزش حساسیت (۲) الگوسازی رفتار (۳) مربی‌گری (۴) شبیه‌سازی

پاسخ: گزینه «۱» امروزه کیفیت آموزش باندگی سازمانی در اغلب کشورهای پیشرفته بسیار بالاست. آموزش حساسیت جایگاه مهمی را به خود اختصاص داده؛ زیرا این نوع آموزش راهی برای طراحی سایر روش‌های تجربی که ممکن است مجموعه‌ای ترکیبی باشد ارائه نموده است.

میان‌رشته‌ای بودن تحول

باندگی سازمانی حوزه علمی، میان‌رشته‌ای است. باندگی سازمان از تئوری و پژوهش و عمل در روان‌شناسی اجتماعی، آموزش بزرگسالان، توسعه اجتماعی، تئوری عمومی سیستم‌ها، درمان گروهی خانوادگی و انسان‌شناسی، فلسفه، مشاوره، روانپزشکی، مدیریت عمومی، مددکاری اجتماعی، مدیریت منابع انسانی و سایر رشته‌ها تشکیل شده است.

متداول شدن روش‌های باندگی سازمانی

روش‌ها و رویکردهای باندگی سازمان به طور وسیعی در جوامع مختلف اشاعه پیدا کرده است که این روند مثبتی است. در پی اشاعه وسیع تحول سازمان، ممکن است دو مشکل وجود داشته باشد:

(۱) روش‌های باندگی سازمان، بدون درک کافی از مبانی نظری، پژوهشی و یا تاریخی مورد استفاده قرار گیرند. نتایج این مشکل ممکن است به صورت کاربرد ناصحیح و مقاومت از جانب بخش‌های متقاضیان تحول سازمان، باشد.