

هماهنگی با این تحولات، در فشار تغییر قرار می‌دهد. شدت و عمق تغییرات به اندازه‌ای است که نیاز به روش‌های جدید و تکامل یافته‌ای برای مقابله با آن را ایجاد می‌نماید و دانش بهبود سازمان در واقع برای پاسخ بدین نیاز حیاتی مدیریت معاصر شکل گرفته و تکامل یافته است. یکی از صاحب‌نظران، ضرورت پیدایش بهبود سازمان را در سه فرضیه زیر خلاصه نموده است:

نخست (هر عنصر زمانی سازمان‌های ویژه‌ای دارد، در نتیجه اگر آن دوره دچار تغییر و تحول گردد، تغییری در تحول در ساختار سازمانی آن نیز اجتناب‌ناپذیر است.

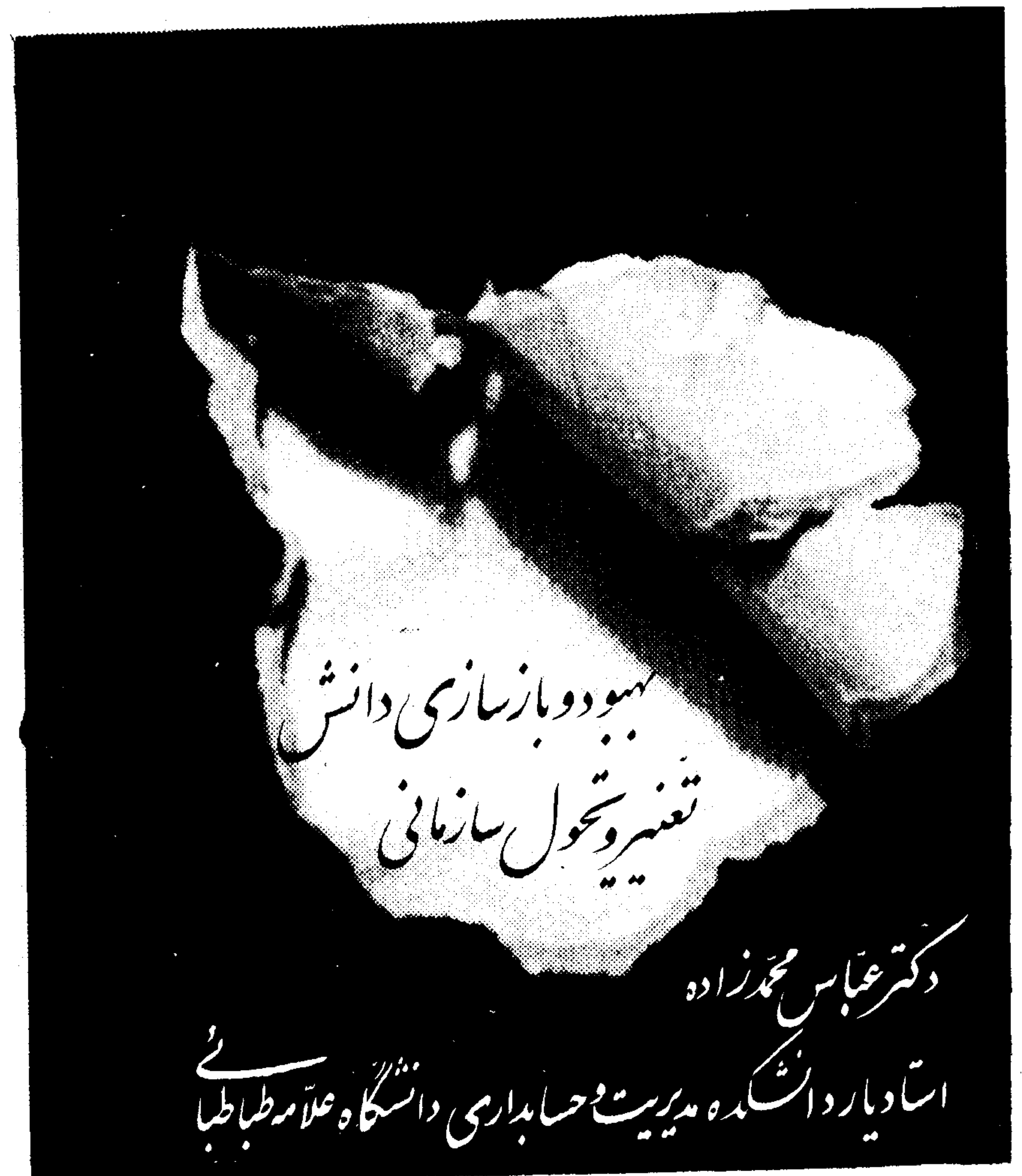
دوم (تنها راه موثر ایجاد تحول در سازمان، ایجاد تغییر در جو و فضای سازمان و نحوه عملکرد آن است. بدین مفهوم که فرهنگ حاکم بر سازمان باید دستخوش تغییر و تحول گردد. سیستم ارزشها، اعتقادات و روابط پذیرفته شده درون سازمان، دستخوش تحول گردد. نکته مهم این است که برای ایجاد تغییر و تحول در سازمان باید فرهنگ سازمانی در کلیت آن - و نه افراد به تنهایی - مورد توجه قرار گیرد.

سوم (از آنجایی که خودآگاهی فرهنگی اجتماعی از ضروریات تغییر است، لذا خودآگاهی اجتماعی جدیدی درون افراد سازمان باید ایجاد شود تا سازمان دستخوش تغییر و تحول گردد.

به طور خلاصه، نیاز شدید به دانش بهبود سازمان را می‌توان به طور اعم در سرعت تغییر و تحول دانست و اینکه سازمانها باید بتوانند به شکلی متناسب با این تغییرات، خود را هماهنگ نموده و تطبیق دهند. و از آنجائیکه در کشورمان نیز ضرورت بازسازی نظام سازمانی با توجه به ارزشها و فلسفه اسلامی مورد توجه قرار گرفته است، مجهز شدن به دانش بهبود سازمان برای ایجاد تحول در ساختار سازمانی مبتنی بر نیازهای جامعه انقلابی یکی از ضروریتهایی است که مدیران جمهوری اسلامی باید بدان آراسته گردند.

تعاریف

الف - تعاریف لغوی



بهبود سازمان دانش تغییر و تحول برنامه‌ریزی شده و سازمان یافته برای تطبیق سازمان با تحولات محیط پیرامون آن است. این شاخه جدید مدیریت که اخیراً "مورد توجه زیاد قرار گرفته به سرعت در حال توسعه و گسترش می‌باشد. علت پیدایش و گسترش و موفقیت بهبود سازمان را باید در سرعت و شدت دگرگونی‌ها و تغییراتی دانست که رهاورد تمدن کنونی انسان است. الوین تافلر، محقق و روزنامه‌نگار معروف، این دگرگونی‌های بنیانی و سریع را ابتدا در کتاب معروف و پرفروش خود با عنوان شوک آینده^۱ در سال ۱۹۷۰ و سپس در کتاب ارزنده موج سوم^۲ در سال ۱۹۸۰ با آمار و ارقام مستند نشان داده و وضعیت کنونی را در کلیه زمینه‌ها از تکنولوژی و ارتباطات گرفته تا علوم، سیاست، اقتصاد و روابط اجتماعی و بین‌المللی و هویت سازمانی برهه‌ای انقلابی در زندگی بشر می‌داند. از نظر این نویسنده، ما در حال گذار از تمدن موج دوم به تمدن موج سوم هستیم که نتیجتاً "بر ساختارهای مختلف اجتماعی سازمانی کشورهای مختلف، اعم از توسعه یافته و در حال توسعه، آثار بنیادی برجای گذارده و آنها را برای

در اصطلاح organization development مفهوم سازمان و تکامل آن نهفته است. ادگار شاین: " سازمان راهمانگی منطقی فعالیت تعدادی از افراد برای رسیدن به اهداف مشخص، از طریق تقسیم کار و وظیفه و سلسله مراتب اختیار و مسئولیت" تعریف نموده است. سازمانها سیستمهای اجتماعی با ویژگیهای خاص میباشند و هدف از بهبود سازمان ایجاد تحول در سازمان و اجزای عمده شان می باشد. کلمه development دلالت بر عمل، فرایند، نتیجه، و توسعه دارد که مفاهیمی همچون پیشرفت و فراهم آوردن وسایل رشد را نیز در بر میگیرد. درواژه توسعه دو مفهوم نهفته است:

اول آنکه عمل، فرایند و یا وضعیت نهایی است، و دوم اینکه به " بهتر شدن" اشاره دارد. ترکیب مفاهیم این کلمات بیانگر آن است که بهبود سازمان عمل و فرایند و نتیجه جلوگیری، وسیله پیشرفت را فراهم کردن، زمینه، امکان، و شرایط توسعه و رشد و بهبود سازمان را فراهم نمودن است. چنانچه مذکور افتاد تعریف لغوی از بازسازی سازمان از چنان گستردگی برخوردار است که هر موضوع موثر بر سازمان را در بر میگیرد. بعلاوه قلمرو و محدودیت های بهبود سازمان را نیز نشان نمی دهد. لذا به تعریف کاربردی از بهبود سازمان که مفهوم دقیقتری را ارائه داده و مسئله مشخص تری را بیان کند نیاز است که به برخی از تعاریف مختلف در ادبیات بهبود سازمان اشاره می گردد.

ب - تعاریف تشریحی

نظر به جدید بودن و تکامل بودن دانشش بهبود سازمان در زمینه طبیعت آن، افکار و نظریات مختلفی ارائه شده است. برای مثال، برخی تصور نموده اند که بهبود سازمان همان گروههای حساسیت sensitivity group می باشد که برای رفع مشکلات سازمانی به وجود آمده است. در حالی که دانش بهبود سازمان به مراتب فراتر از حل مشکلات و پیچیده تر از آن می باشد. پیچیدگی و گستردگی و شتاب حاصل از تغییرات و توسعه تکنولوژی و روشها تا اندازه ای است که تعریف منحصر به فرد برای بهبود سازمان را که مورد اتفاق نظر باشد،

غیر ممکن ساخته است. لذا در این مقاله سعی می شود تعاریف چندی که متداولتر از دیگر تعاریف است ارائه گردد.

فرنج وبل، بهبود سازمان را کوششی مداوم و بلند مدت به منظور افزایش توان حل مشکل سازمان و نوسازی مراحل و فرایندهای عملیاتی از طریق مدیریت موثر در فرهنگ سازمانی با همکاری متخصص بهبود سازمان و به کارگیری نظریه ها و تکنولوژی علوم رفتاری کاربردی از قبیل پژوهش عملکرد (action research) می دانند.

هورنستاین و بانکر، بهبود سازمان را به وجود آوردن فرهنگی سازمانی می دانند که از شکل گیری و استفاده از تکنولوژی اجتماعی نمودن حمایت کند و تسهیلاتی را در امر تشخیص و تغییر رفتار فردی، گروهی و بین گروهی، بخصوص در زمینه تصمیم گیری، برنامه ریزی و ارتباطات فراهم نماید. آنها بر این عقیده نیز اصرار دارند که اگر فرهنگ سازمانی بر چنان سیستم ارزشی پایه گذاری گردیده که از دانش جدید اجتماعی و تکنولوژیهای انگیزشی انسان استفاده نمی نماید. آن فرهنگ باید دچار تغییر و تحول گردد و سپس سه گام اساسی را برای این تحول به شرح زیر اعلام داشته اند:

۱- مرحله آغازین (entry) که با هدف ایجاد نیاز برای تغییر انجام می گیرد و خود دارای سه مرحله است.

الف - استفاده از مصاحبه، پرسشنامه، و سایر روشهای کسب اطلاعات برای بیان اختلاف بین آنچه که افرادی خواهند و آنچه که در واقع وجود دارد،

ب - توجه دادن به ارزشهای نهفته در بهبود سازمان از طریق نشان دادن کارایی آن در زیر مجموعه های سازمانی،

ج - کوشش مستقیم در درگون کردن ارزشها از طریق تشکیل گروههای آموزشی و روشهای مشابه دیگر.

۲- تغییر تکلیفی (normative change) در این گام سعی می گردد در حد امکان افراد بیشتری تحت پوشش آموزش نرمهای جدید اجتماعی قرار گیرند. این گام، نشان دهنده فعالیت مستقیم در تغییر فضای سازمانی

می باشد.

۳- سومین گام تغییر ساختاری است. افراد در این مرحله تحت آموزش قرار گرفته، در پستهای حساس و کلیدی استقرار می یابند تا با استفاده از قدرت و نفوذ سازمانی تغییرات بعدی را ایجاد نمایند.

بدین نکته مهم باید توجه داشت که نیروها و تلاشها باید صرف ایجاد تغییر در جو سازمانی از طریق ایجاد تغییر در نرمهای اجتماعی گردد.

از دیگر تعاریف به عمل آمده، می توان از تعریف

ریچارد بکهارد نام برد که به اعتقاد صاحب نظران بهترین تعریفی است که از بهبود سازمان بعمل آمده است. نامبرده بهبود سازمان را کوششی، برنامه ریزی شده، سازمان یافته و از بالا اعمال شده برای افزایش اثربخشی و سلامتی سازمان از طریق مداخله برنامه ریزی شده در فرایند عملیاتی سازمان با استفاده از علوم رفتاری می داند.^۹

بهبود سازمان برنامه ریزی شده است زیرا نیازمند آسیب شناسی سیستماتیک و تهیه دستورالعمل بهبود و تجهیز منابع برای به ثمر رسانیدن کوششهاست. سازمان یافته است از آن جهت که تمام سیستم را تحت پوشش می گیرد. مدیریت بهبود سازمان از بالا باید اعمال گردد بدین معنی که سطح بالای مدیریت نسبت به اهداف برنامه آگاهی داشته و خود را بدان متعهد دانسته و در جریان عمل، مشارکت کامل و جدی داشته باشد. بهبود سازمان در بالا بردن میزان اثربخشی و سلامتی سازمان سعی دارد. از نظر بکهاردیک، سازمان سالم بر اساس مدیریت بر مبنای هدف اداره می شود. سازمان به صورتی مناسب طراحی شده، تصمیمات در سطوح مناسب اتخاذ می گردد، ارتباطات نسبتاً موثر، فعالیتهای برنده - بازنده در حداقل قرار داشته، سطح اختلاف نظر در مورد پروژهها و عملیات (برخورداندیشهها) با لاست ولی برخوردهای شخصی نسبتاً پایین است. تاکید در کمک به فرد برای رشد و پیشرفت است و سازمان برای تحقیق عملیاتی کاملاً باز و انعطاف پذیر است. مداخله برنامه ریزی شده، آن استراتژی است که سازمان از علوم رفتاری برای درک بهتر روشهای جاری انجام دادن فعالیتهای، نگرها و ارزشها و کمک در آزمایش روشهای بهتر ارتباطی و نحوه فعالیت استفاده می نماید.

وارن بنیس، بهبود سازمان را پاسخی به تحولات از طریق یک استراتژی پیچیده آموزشی می داند که سعی می کند با تغییر عقاید، گرایشها، تمایلات، ارزشها و ساختار سازمانی، خود را بهتر با تغییرات پرشتاب ایجاد شده در تکنولوژی، منطبق نماید.^{۱۰}

از دیدگاه لیپیت، بهبود سازمان توان بخشیدن به فرایندهای عملیاتی و نیروهای انسانی در سازمان برای



با لا بردن کیفیت عملکرد ارگانهای مختلف سیستم سازمانی است! ^{۱۱} شیماک و مایلز، بهبود سازمان را فرایند ایجاد و آغاز و روبرو شدن با تغییرات مورد لزوم می دانند که از طریق آن سازمان، امکان لازم را برای ادامه حیات در اوضاع جدید، حل مشکلات و استفاده از تجربیات و حرکت به طرف رشد، کسب می نماید! ^{۱۲}

در علوم رفتاری، فرنچ و بل، بهبود سازمان را کوششی بلندمدت و گسترده به منظور افزایش توان حل مشکل و بازسازی عملیاتی سازمان از طریق ایجاد روحیه همکاری موثر در فرهنگ سازمانی با تاکید بر فرهنگ گروههای رسمی از طریق روشها و نظریه های کاربردی علوم رفتاری و با کمک و مشاورت متخصص بهبود سازمان می دانند.

تجزیه و تحلیل تعاریف فوق نشان می دهد که بهبود سازمان به هرگونه اقدامی که برای بهبود وضع سازمان انجام می گیرد اطلاق نمی شود، بلکه فرایند بخصوصی برای ایجاد تغییر است که برای نتیجه و یا هدفی خاص طراحی شده است. نتایج حاصل از تعاریف فوق را به صورت زیر می توان خلاصه نمود:

بهبود سازمان نسخه و یا دستورالعملی برای تغییر و تحول برنامه ریزی شده که عناصر اصلی و کلیدی، موفقیت آن بستگی دارد به:

- ۱- طبیعت کار و برنامه (مانند بلندمدت بودن، برنامه ریزی شده و سیستماتیک بودن)،
 - ۲- طبیعت عوامل یا فعالیتهای تغییر دهنده (مانند علوم رفتاری در شکلهای آموزش و غیره برای افزایش توان حل مشکل)،
 - ۳- هدف مورد تغییر (ابعاد و فرایندهای انسانی - اجتماعی در سازمان به خصوص اعتقادات فردی، گرایشها، تمایلات، ارزشها، فرهنگ و کیفیت روابط گروهی که بلوکهای سازنده سازمان می باشند)،
 - ۴- اهداف و نتایج مورد نظر (اهداف مورد نیاز تغییر که سازمان در نتیجه آن، بهتر بتواند خود را تطبیق دهد و مشکلات خود را حل کند و وضعیت خود را بهبود بخشد).
- بهبود سازمان را باید استراتژی منحصر به فرد تغییر سیستمی دانست، استراتژی که عمدتاً "بر تئوری و تحقیق علوم رفتاری مبتنی است و استعداد درمان بالقوه مهمی را در خود دارد.

با در نظر گرفتن تعاریف به عمل آمده، بهبود سازمان را می توان فرایند تغییر برنامه ریزی شده و سیستمی دانست که در دادن امکان بهتر به سازمان برای تحقق اهداف کوتاه و بلندمدت تلاش می کند. این هدف از طریق آموزش افراد سازمان و تحول در نحوه فعالیتها و جو فرهنگی سازمان به صورتی موثر حاصل می گردد. واقعیتها، نظریه ها، فرضیه ها و تئوریهای علوم رفتاری به کار می رود تا هم قالبها هم محتوای عوامل، تغییر و تحول یابد. صاحب نظران بهبود سازمان عقیده راسخ دارند که برای ایجاد تغییر و ادامه آن لازم است که اعضای سیستم، آمادگی رشد و صلاحیت و شایستگی تعیین سرنوشت خود را به دست آورند.

اصول موضوعه بهبود سازمان

الف - اصول مربوط به افراد:

- ۱- به طور کلی افراد به رشد و تکامل فردی نیاز دارند این نیاز در محیطی آمیخته از حمایت و صیانت ارضا می گردد.
- ۲- از ظرفیت و توانایی بسیاری از افراد در سازمان به طور کامل استفاده نمی شود به عبارت دیگر، افراد در سازمان توان بروز خلاقیت، ابتکار و فعالیت بیشتری را دارند که در محیط سازمانی به عللی که "بهبود سازمان" عهده دار بررسی آن می باشد، از این ظرفیتهای در حد کامل بهره برداری و استفاده نمی شود. توضیح اینکه، بر اساس نظریه روانشناسان پیر و مکتب انسان گرایی وضعیت افراد در سازمانها همانند دانه گیاه در شرایط نامتناسب برای رشد و نمو می باشد که ثمره آن کامل نخواهد بود. در صورتی که این دانه گیاه در شرایطی که بارش و نمو مناسب باشد قرار گیرد، به شکوفایی رسیده و حداکثر استعدادهای بالقوه آن به فعلیت می رسد. کیفیت سازمانهای کنونی به ارشد و پرورش استعدادهای بالقوه انسانی متناسب نیست و لذا در درون سازمان به شکوفایی و رشد شخصیتی نائل نمی گردند. "بهبود سازمان" به دنبال آن است که چگونه شرایطی باید بر سازمان حاکم باشد تا زمینه رشد و خودیابی انسان فراهم گردد.

ب - اصول مربوط به گروهها :

۱- روابط گروهی برای افراد دارای اهمیت است .
بیشتر افراد از طریق این روابط به خصوص روابط شغلی ،
امکانات و وسائل رفع نیازهای متعدد خود را کسب
می نمایند . گروههای شغلی دربرگیرنده کارکنان و
روسا هردو می باشد و در نتیجه رفتار آنان تحت تاثیر
گروه قرار دارد .

۲- گروههای شغلی اساساً " جهت خاصی ندارند و
لذاتی نمی توانند برای سازمان ذاتاً " مفید و یا مضر باشند .
۳- گروههای شغلی از طریق همکاری موثر می توانند
در تامين نیازمندیهای افراد و تحقق اهداف سازمان ،
کارآیی خود را افزایش دهند . مدیران نمی توانند برای
رسیدن به چنین هدفی کلیه وظایف و فعالیتها را در تمام
زمانها و شرایط به تنهایی انجام دهند . در نتیجه ،
اعضای گروه می توانند در این شرایط یار و کمک کار
یکدیگر باشند .

ج - اصول مربوط به سازمان :

۱- از آنجایی که سازمان ، یک سیستم است ، تغییر
در یک جزء از ابعاد اجتماعی ، فنی ، و یا مدیریتی آن ،
در سایر اجزاء موثر واقع می گردد .
۲- بسیاری از افراد دارای تمایلات و احساساتی
هستند که رفتار آنان تحت تاثیر آن قرار دارد . در صورتی
که فرهنگ سازمانی به عنوان مانع در راه بروز این
تمایلات و احساسات و عواطف انسان ظاهر گشته و آن را
خدشه دار نماید موجب تزلزل در قدرت حل مشکل ، ارضای
شغل و رشد انسان می گردد .

۳- در بسیاری از سازمانها سطح همبستگی گروهی ،
اعتماد و همکاری در سطحی بسیار پایین تر از حد ممکن و
مورد انتظار است .

۴- اگرچه ممکن است خط مشی برنده - بازنده در
مواردی مناسب باشد اما امکان دارد در برخی از موارد
برای سازمان و فرد ، زیان بخش باشد .

۵- منشاء بخش اعظم تعارضات فردی و گروهی در
سازمان ، در طرح سازمانی است و به افراد یا گروهها
مربوط نمی گردد .

۶- اگر عواطف و احساسات مورد توجه قرار گیرند در
نتیجه زمینه های متعددی برای بهبود وضعیت در رهبری

سازمانی ، ارتباطات ، تعیین اهداف ، همکاری گروهی و
رضایت شغلی فراهم می گردد .

۷- تغییر جهت در حل مشکلات از نحوه تحکم آمیز
و به سکوت کشانیدن طرف مقابل به بحثهای باز و گروهی ،
زمینه رشد فردی و تحقق اهداف سازمان را هموارتر
می سازد .

۸- ساخت سازمانی و طراحی شغل می تواند به صورتی
انجام پذیرد که با نیازهای افراد و گروهها و سازمان به
طور موثر ، تطبیق نماید .^{۱۳}

اهداف بهبود سازمان

بهبود سازمان ، اهداف متعددی را تعقیب می نماید
که می توان از میان آنان موارد زیر را نام برد :

۱- با لای بردن سطح اعتماد و احساس متقابل در میان
کارکنان سازمان ،

۲- ایجاد روحیه رویارویی با مشکلات سازمانی به
جای نادیده انگاشتن و از کنار آن گذشتن و تسلیم آن
گردیدن ،

۳- افزایش توان ارتباط موثر از بالا به پایین ، پایین
به بالا ، مورب و افقی ،

۴- افزایش رضایت و با لای بردن روحیه کارکنان ،
۵- حرکت به طرف سبک رهبری مشارکتی و همکاری
متقابل در سازمان ،

۶- افزایش توان مدیریت در حل مشکل به جای نادیده
گرفتن آن ،

۷- حذف درگیری میان گروههای متداخل ،

۸- با لای بردن انگیزش کارکنان در کلیه سطوح سازمان ،

۹- کاهش رفتارهای مبتنی بر سیاسی کاری در میان
کارکنان مدیریت ،

۱۰- افزایش توان عکس العمل سریع در برابر تغییرات .

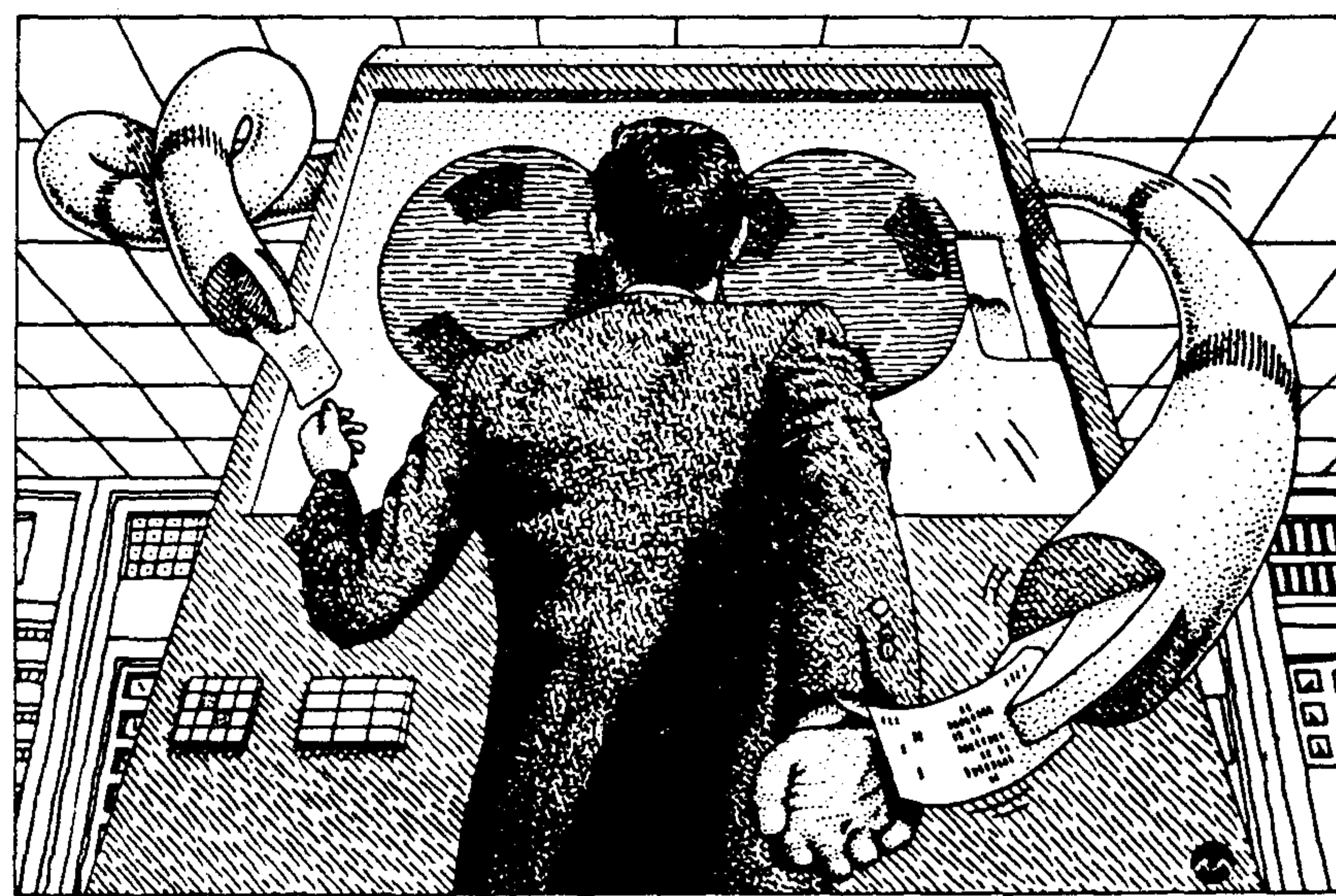
راهبردهای بهبود سازمان

گسترش و پیشرفت روشهای مورد استفاده در بهبود
سازمان ، مشکل طبقه بندی و دسته بندی فنون آن را افزایش
می دهد . اما تغییرات سازمانی نمی تواند خارج از سه

استراتژی ذیل صورت پذیرد. استراتژی ساختاری، تکنولوژیکی و انسانی.

استراتژی ساختاری به ایجاد تغییر در ساختار رسمی سازمان مربوط می‌گردد. مثلاً "گسترش یا محدودیت محدوده نظارت در تناسب با کیفیت فعالیت، ایجاد عدم تمرکز سازمانی و یا افزایش کیفیت سازمان از طریق ایجاد تغییر در جریان کار.

استراتژی تکنولوژیکی بر تغییر ابزار کار، تکنیکهای کارسنجی، روشهای مهندسی، تکنیکهای تحقیقاتی و روشهای تولیدی متمرکز است. این استراتژی با مدیریت علمی تیلور آغاز می‌گردد. کاربرد جدید آن استفاده



از کامپیوتر برای ارتباط با مشتریان است.

استراتژی انسانی بر تحول در سازمان از طریق تغییر در رفتار اعضای آن تاکید دارد. این استراتژی بیشتر مورد استفاده متخصصان بهبود سازمان قرار می‌گیرد. در واقع، جنبش بهبود سازمان با آموزش حساسیت برای مدیران آغاز گردید تا از آن طریق ارتباط با سایر مدیران به آنان آموزش داده شود.

فنون بهبود سازمان

قبل از این معرفی لازم است بانگرش نظری و فلسفی به زمینه بنگریم و آن توجه به تفاوت تغییری است که خارج از اراده انسان واقع گشته و غیر قابل اجتناب می‌باشد، با تغییری که با اراده و شیوه مدیریت سازمان،

گروه، و یا فرد ایجاد می‌شود. این نحوه تغییر در برگیرنده مشارکت فعال سازمان، گروه و یا افراد است که دارای منافعی برای آنان می‌باشد.

موضوع بهبود سازمان در ارتباط با تغییر برنامه ریزی شده و سازمان یافته برای افزایش اثربخشی و کارایی سازمانی (یعنی تحقق اهداف فردی و سازمانی) است. برای رسیدن بدین مقصود فنون متعددی ابداع و تاکنون ارائه گردیده که از میان آنان سه فن - که از معروفیت بیشتری برخوردارند - به صورت بسیار مختصر و اجمالی در این مقام معرفی می‌گردد:

۱- روش و نظریه مداخله intervention theory & method

۲- تغییر برنامه ریزی شده planned change

۳- پژوهش عملکرد action research

اگرچه تشابهات زیادی بین سه مورد نامبرده وجود دارد، اما در عین حال از جهات متعددی نیز با یکدیگر متفاوتند که در پایان به موارد تشابه و افتراق اشاره خواهد شد.

۱- روش و نظریه مداخله

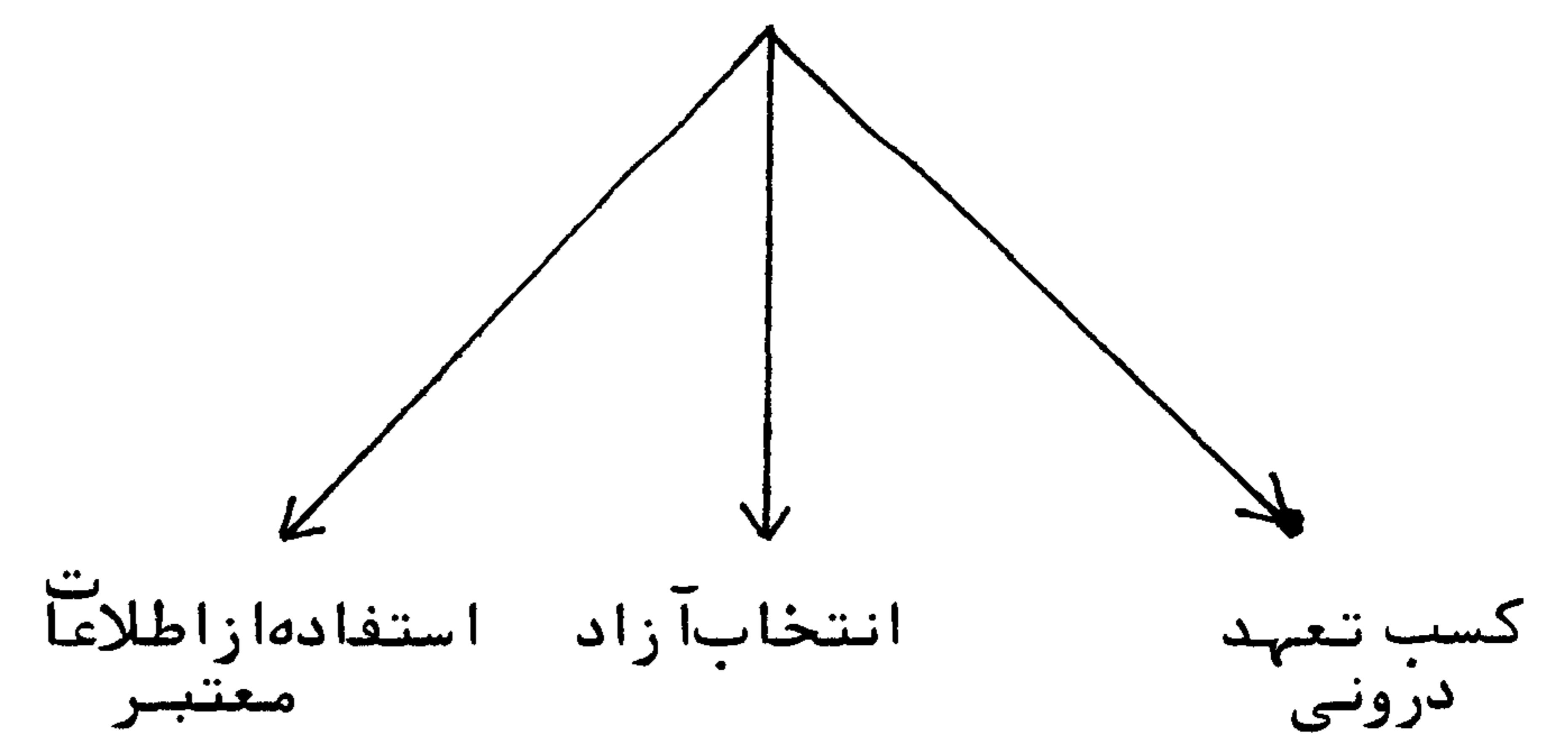
ارگریس، که از نظریه پردازان معروف رشته می‌باشد، از اولین کسانی است که سعی نموده تکنیکی را که از کیفیت مطلوب و قابلیت اجرایی با لابروردار باشد ارائه دهد و لذا وی را می‌توان بنیانگذاران فن دانست. وی ابتدا تعریفی از "مداخله" به شرح زیر به دست می‌دهد. مداخله عبارت است از "قرار گرفتن میان روابط اجزای یک سیستم فعال اجتماعی (افراد) گروهها، و یا هر جزء دیگر سیستم) برای یاری رسانیدن به آنان". همانگونه که ملاحظه می‌گردد، در تعریف فوق مداخله معنای خاص دارد و نه آن معنای رایج در فارسی، که جنبه فضولی کردن در کار دیگران را دارد. در تعریف فوق ضمن در نظر گرفتن وجود مستقل سیستم سازمانی و عامل مداخله گر به سیستم سازمانی کمک داده می‌شود تا تصمیمات مفید را خود را سا " اتخاذ نماید و نه اینکه عامل مداخله گر برای سیستم سازمانی تصمیم گیری نماید. برای رسیدن بدین منظور سه فعالیت اساسی به شرح زیر باید انجام پذیرد:

الف - عامل مداخله‌گر باید در جمع‌آوری و تهیه اطلاعات ارزشمندبانگرفشی سیستمی به سازمان کمک نماید. این اطلاعات باید نمایانگر وضعیت سازمان به صورت سیستمی باشد و جزء یا اجزاء خاصی مثل افراد یا گروهها را به تنهایی دربرنگیرد. البته ممکن است از نظر سیستمی در جای خود به یک جزء نیز به عنوان یک سیستم نگریسته شود.

ب - سازمان باید پس از جمع‌آوری اطلاعات و آسیب شناسی، حق انتخاب از میان راه‌حل‌های مختلف را داشته باشد. حق انتخاب برای سازمان، بیانگر این نکته است که تصمیم‌گیری در دست سازمان است و نه عامل تغییر. حق انتخاب همچنین دلالت بر این امر دارد که سیستم سازمانی پس از گردآوری اطلاعات می‌تواند راه‌های متعددی را مورد توجه قرار دهد. حق تصمیم‌گیری به مفهوم استقلال سازمان از عامل مداخله می‌باشد.

ج - سازمان باید توانایی و تعهد لازم برای انجام دادن عملیات لازم را داشته باشد. اگر سازمان در حقیقت تعهد و امکان برای اقدام نداشته باشد، صرف پیشنهاد راه حل نمی‌تواند منجر به ایجاد تغییر گردد و لذا راه‌حل‌های پیشنهادی باید متناسب با توانایی‌های سازمان، مشخص و ارائه گردد. خلاصه سه فعالیت فوق را می‌توان به صورت زیر نشان داد.

روش و نظریه مداخله



در پایان مجدداً "باید این نکته متذکر گردید که فرضیه اساسی تکنیک فوق آن است که سازمان یا سیستم، منابع و امکانات و توان لازم برای ایجاد تغییر را در اختیار دارد. به عبارت دیگر تکنیک IT زمانی می‌تواند موثر واقع شود که سازمان توان لازم را برای تغییر داشته باشد و

وظیفه متخصصین بهبود سازمان یا عامل مداخله‌گر، منحصر در کمک به سازمان برای جمع‌آوری اطلاعات صحیح تشخیص و تصمیم‌گیری صحیح و کمک در ایجاد زمینه تغییر است، یعنی ایجاد نیاز به تغییر در سازمان برای درهم شکستن مقاومتهای در برابر تغییر است.

۲- تغییر برنامه‌ریزی شده

دومین فن بهبود سازمانی، تغییر برنامه‌ریزی شده نامیده می‌شود که از میان بنیانگذاران اولین آن می‌توان از lippit و watson و westly نام برد و پس از آن نیز frohman و sashkin و kolb اصلاحاتی در آن به عمل آورده و این استراتژی را تکمیل نمودند، ولی چهارچوب اصلی تغییر برنامه‌ریزی شده که در برگزیده هفت گام اساسی و پویا بشرح زیر می‌باشد به قوت خود باقی مانده است.

گام اول - آگاهی از مسأله scouting

در این مرحله سازمان و عامل تغییر دهنده، هیچ کدام نسبت به یکدیگر شناخت و ارتباطی ندارند. سازمان نیاز به دریافت کمک را مورد نظر قرار می‌دهد که چه بسا ممکن است به وسیله عامل تغییر دهنده در آن القا شده باشد. در همان حال، عامل تغییر دهنده نیز در جستجوی برقراری ارتباط و تعیین حدود میزانی است که می‌تواند برای سازمان مفید واقع شود. اگر سازمان و عامل تغییر دهنده را همانند بیمار و پزشک در نظر بگیریم، این مرحله را می‌توان بازمانی که بیمار، بیماری خود را مورد توجه قرار داده و نیاز به پزشک را بررسی می‌نماید مقایسه نمود. در همین حال پزشک نیز این مطالعه را انجام می‌دهد که آیا بیماری بیمار در ارتباط با تخصص وی می‌باشد و تا چه اندازه می‌تواند در رفع بیماری موثر واقع شود. اینکه هم سازمان و هم عامل تغییر، یکدیگر را بدرستی تشخیص داده و شناسایی نموده باشند، در نتیجه کار تاثیر قابل توجه خواهد داشت. لذا در این مرحله هم سازمان و هم عامل تغییر دهنده تواناییها و قابلیت‌ها و وضعیت خود را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. دو مسأله مهم، که در این

مرحله باید پاسخ داده شود این است که آیا سازمان و عامل تغییر دهنده پاسخگوی نیازهای یکدیگر می باشند و دیگرانیکه از چه نقطه ای رسماً " باید کار خود را شروع نمایند .

گام دوم - مرحله آغازین entry

سازمان و عامل تغییر دهنده پس از تعیین نقطه آغاز اقدام به تنظیم قرارداد می نمایند . در این قرارداد انتظارات، اهداف، وظائف و متدولوژی تغییر مشخص می گردد . به عبارت دیگر کیفیت همکاری و اینکه چه گام های بعدی باید برداشته شود مشخص می گردد . در این مرحله هم سازمان و هم عامل تغییر دهنده باید انتظارات و خواسته های خود را صریح و بی پرده مطرح نمایند . یکی از مسائل مهم در این مرحله مساله قدرت می باشد و اینکه کدام يك باید از نفوذ لازم برای انجام کار در سیستم برخوردار باشند . حداقل چهار منشاء قدرت وجود دارد :

(۱) - قدرت قانونی که منشاء در سازمان دارد،

(۲) - قدرت تخصصی یا علمی که منشاء در تخصص و دانش

دارد،

(۳) - قدرت مبتنی بر اعمال زور و فشار یا قدرت تنبیه،

(۴) - قدرتی که منشاء در اعتماد و همکاری متقابل دارد .

از میان این چهار نوع قدرت در " بهبود سازمانی " از قدرت مبتنی بر اعتماد و همکاری استفاده می گردد که اگر چه بسیار مشکل است ولی از اهمیت زیاد برخوردار می باشد . قدرت قانونی بدین لحاظ که مقاومت در برابر تغییر را ایجاد نموده و مشارکت را به حداقل می رساند، نمی تواند باندازه قدرت مبتنی بر اعتماد و همکاری موثر واقع گردد .

گام سوم - تشخیص

این مرحله با مطالعه و شناخت مسائل و مشکلات سازمان آغاز می گردد . در این مرحله که به مرحله تشخیص معروف است، باید اهداف تحول و بهبود مورد انتظار سازمان را به صورتی دقیق تبیین و مشخص نمود . برای يك تشخیص دقیق و صحیح چهار نکته باید مورد توجه دقیق

قرار گیرد :

(۱) - مشکل یا مساله چگونه که سازمان احساس

می کند بیان گردد .

(۲) - اهداف سازمان به صورت دقیق مشخص شود،

(۳) - منابع و امکانات سازمان برای تغییر ارزیابی

گردد،

(۴) - توانایی و امکانات عامل تغییر دهنده که در

برگیرنده تخصص، معلومات و زمان مورد نیاز می گردد

معلوم شود .

از مسائل مهم در این مرحله که باید به آن توجه شود،

تعیین آن بخش از سیستم یا زیر سیستم است که پیش بینی

می شود ریشه مشکل در آنجا است و ارتباط متقابل سایر

بخش های سیستم با آن بخش یا زیر سیستم می باشد . مساله

دیگری که در این مرحله باید بدان توجه نمود میزان وقت

و امکاناتی است که سازمان حاضر است برای حل مشکل

مصرف نماید . هم چنین امکانات و زمان عامل تغییر

دهنده نیز در این راستا قرارداد . آیا او وقت و تخصص

لازم را در این زمینه دارد ؟

اگر عامل تغییر از درون سازمان است، آیا می تواند

منابع خود را مورد استفاده قرار دهد . روش های متداول

تشخیص مشکل عبارتند از استفاده از پرسشنامه، مصاحبه

مشاهدات شخصی و اطلاعات مربوط به عملکرد گذشته

سازمان . وسیله دیگر تشخیص، که از اهمیت نیز برخوردار

است، عامل تغییر دهنده می باشد، چه از دورن یا از

بیرون سازمان . عامل تغییر دهنده می تواند واکنش

سازمان را نسبت به خود ارزیابی نماید . آیا سازمان

حالت پذیرش دارد یا حالت مقاومت ؟ چو کلی سازمان

چگونه است ؟ غالباً " تشخیص ممکن است درست نباشد،

بدین علت که عامل تغییر دهنده از فن مشخص در هر

شرایطی استفاده نماید . برای مثال شبکه مدیریت

برنامه ای است فرموله شده که با اندک تغییر در هر

سازمانی ممکن است مورد استفاده قرار گیرد . در حالی که

از بازخور مصاحبه ای، به خصوص روش تجربه شده توسط

دانشگاه میشیگان، در هر موقعیتی استفاده نمی گردد .

برخی از صاحب نظران " بهبود سازمان " به ساختار

تیمی و آموزش حساسیت به عنوان روش اساسی در بهبود

سازمان اتکای زیادی دارند . به هر حال روش تشخیص

باید متناسب با شرایط و موقعیت انتخاب گردد.

گام چهارم - برنامه ریزی

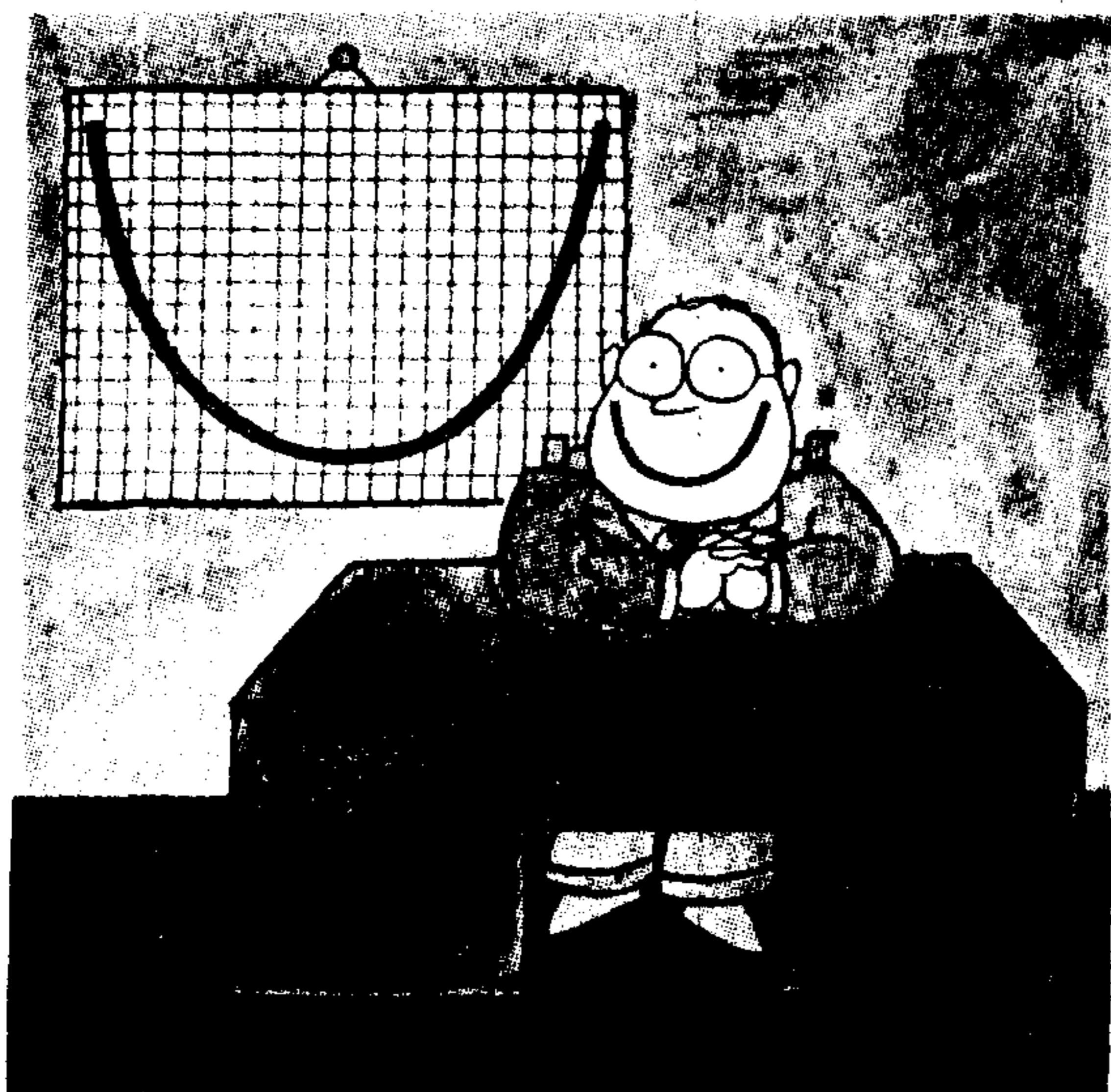
مرحله برنامه ریزی که پس از مرحله تشخیص انجام می گیرد، تعیین اهدافی است که باید بدان دست یافت و گامهایی که باید برداشته شود همراه با پیش بینی مقاومتهای احتمالی که ممکن است در مقابل تغییر ایجاد شود. اطلاعات جمع آوری شده، در مرحله تشخیص در اینجا مورد بازبینی قرار گرفته و اهداف و نظریه ها و راههای ایجاد تغییر معین می گردد. نیازهای برنامه ریزی باید با همکاری سازمان تعیین گردد تا این اطمینان حاصل گردد که برنامه طبق نیازها و خواسته های سازمان بوده و در نتیجه، سازمان در اجرای برنامه همکاری و همیاری لازم را به عمل آورد. اگر اهداف رفتاری در ابتدای کار تعریف گردد این مرحله به آسانی انجام می گیرد، زیرا ممکن است با تعیین اهداف رفتاری عدم نیاز به اقدامات بعدی آشکار گردد. قدم بعدی مشخص نمودن و در صورت امکان پیش بینی نتایج حاصل از به اجرا گذاردن گامهای استراتژی است. هر یک از راههای مختلف می تواند بر اساس دو بعد مختلف طبقه بندی گردد. اول انتخاب منشاء قدرت و اختیار مورد استفاده برای ایجاد تغییر و دوم آن بخش از سیستم که برای شروع مناسب است. ممکن است زیر سیستم انتخابی مربوط به بعد ساختاری سازمان باشد که شامل طرح سازمانی، فرایند عملیاتی و نقشها باشد یا اینکه مربوط به بعد جریانی که در برگیرنده اطلاعات و مسائل مربوط به آن باشد و یا اینکه با بعد انسانی در ارتباط باشد.

ممکن است تغییرات انجام شده در بعد ساختاری مربوط به طراحی سیستم، مراکز تصمیم گیری، حدود اختیارات، ساختار کنترل و ایجاد سازمانهای ماتریسی و غیره باشد. مثلاً ممکن است ساختارهای تیمی برای رهبری سازمان توصیه گردد که بیشتر بر اطلاعات و تجربیات مبتنی باشد تا بر عناوین و پستهای سازمانی. ممکن است تغییرات انجام شده در بعد جریانی بهبود وضع ارتباطات سازمانی باشد به خصوص از طریق ساختار غیررسمی سازمان، طرح ریزی مجدد مشاغل مانند غنی-

سازی شغل، بررسی آثار تکنولوژی بر انگیزه های گروهی و فردی و غیره در بعد انسانی تحول، می تواند بهبود روابط متقابل یا ایجاد ساختار تیمی برای افزایش اثر بخشی تیمهای شغلی و یا بهبود در روابط بین گروهی و غیره باشد.

گام پنجم - اقدام

در این مرحله استراتژی های تغییر - که در گام قبلی مشخص گردیده - به اجرا گذاره می شود. اگرچه هر مرحله قبل به درستی انجام گرفته باشد این مرحله نیز با موفقیت انجام خواهد شد. عدم موفقیت در این مرحله معمولاً ناشی از تشخیص نادرست، عدم مشارکت افراد یا گروههای اصلی و یا عدم پیش بینی درست نتایج به دست آمده از اقدام است. مساله مهم از نظر سیستمی در این مرحله آن است که اقدام در هر جزء سیستم بر کل سیستم موثر خواهد بود. مدیران سطوح بالا کمتر می توانند دلایل مقاومت در برابر تغییر منطقی را متوجه شوند، زیرا هیچ کس در برابر تغییر منطقی مقاومت نمی نماید. ولی این نکته را باید در نظر گرفت: تغییراتی که ممکن است از دیدگاه یک فرد،



منطقی جلوه نماید از دیدگاه فرد دیگری غیر منطقی باشد. مثلاً اگر تغییر، موجبات تغییر در روابط اجتماعی را فراهم آورد که افراد را در برگیرد و در مرحله تشخیص نیز بدان توجه نشده باشد، حالت مقاومت ایجاد می نماید. برای مثال کارمندی را می توان ذکر نمود که در گروه خود عضوی فعال بود و زمانی که کامپیوتر جدید وارد سازمان

گردید تبدیل به يك عضو غیر فعال شد و در نهایت سازمان را ترك نمود. برای وی تغییر در روابط اجتماعی بدین مفهوم بود که از آن به بعد باید دستورات را به جای رئیس از ماشین دریافت نماید.

گام ششم - تثبیت و ارزشیابی

در این مرحله تغییر ایجاد شده مستحکم گردیده و نتایج آن ارزیابی می‌گردد. ارزشیابی باید به صورتی

باشد که نه تنها در برگیرنده موفقیت و پیشرفت مورد انتظار باشد، بلکه باید این نکته را نیز روشن سازد که آیا اقدامات انجام شده کافی بوده و یا اینکه مجدد باید به مرحله برنامه‌ریزی و اقدام جدید برگشت شود. این مرحله در شرایط مطلوب، باید در جریان تغییر و به وسیله عامل تغییر دهنده و سیستم سازمانی صورت گیرد تا مشخص گردد که آیا اقدامات بعدی لازم است و یا اینکه عامل تغییر می‌تواند سازمان را ترك نماید. متأسفانه باید گفت که این مرحله کمتر آنچنان که باید، مورد توجه و عمل قرار می‌گیرد.

گام هفتم

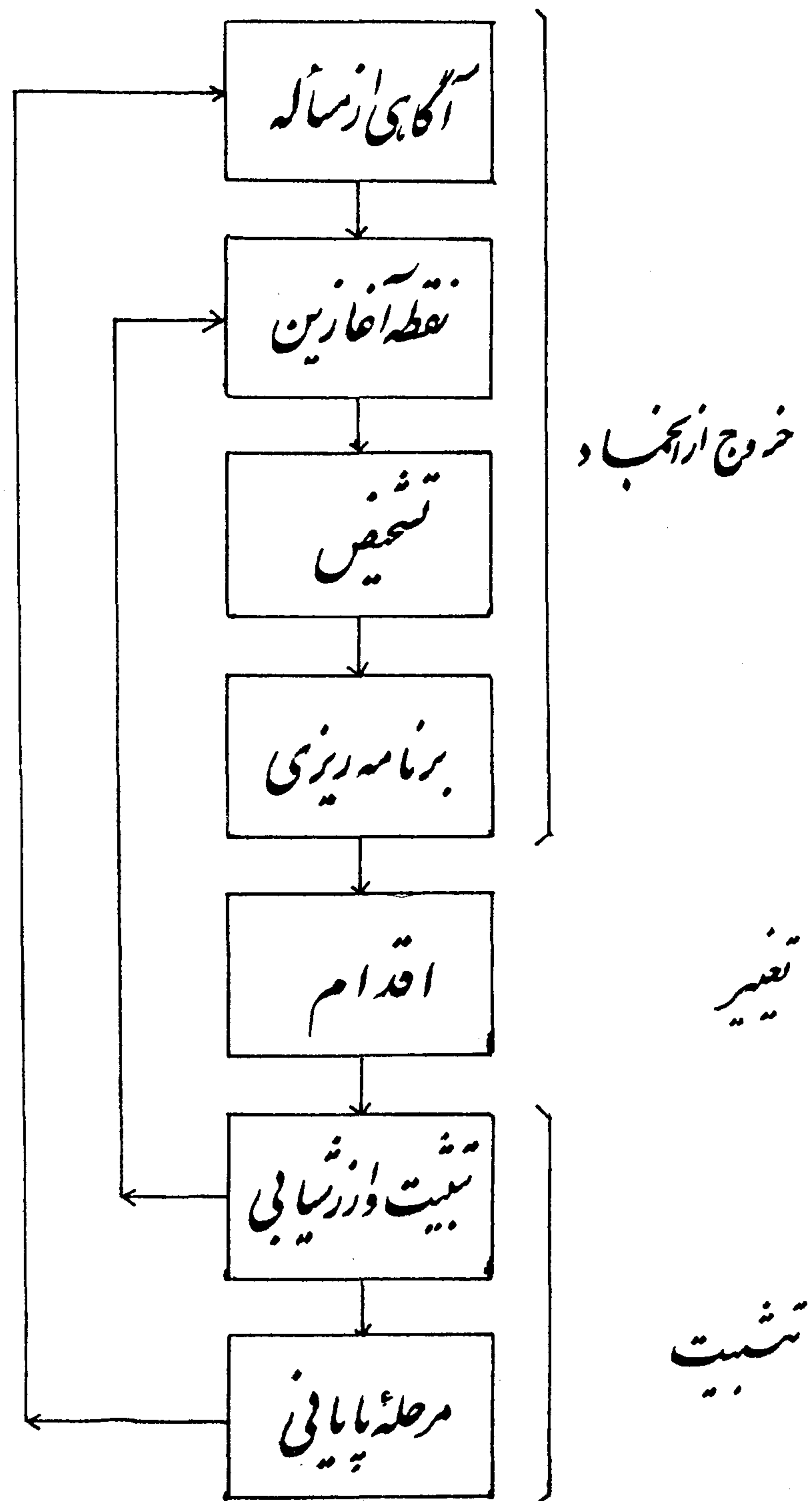
برای عامل تغییر دهنده، ترك سازمان به معنی ترك سیستم و یا آغاز پروژه جدید می‌باشد. به عبارت دیگر رابطه همکاری در صورت موفقیت طرح پایان می‌پذیرد و یا اینکه عامل تغییر مجدداً " به مرحله اول بازمی‌گردد تا استراتژی دیگری را مورد مطالعه قرار دهد. شکل زیر نشان‌دهنده مراحل تغییر برنامه‌ریزی شده در قالب مراحل تغییر ارائه شده، توسط کرت لوین، می‌باشد.

۳- پژوهش عملکرد

سومین فن بهبود سازمانی پژوهش عملکرد سازمان است چنانچه در نمودار زیر نشان داده شده است پژوهش عملکرد جریانی چرخشی است که تمرکز اصلی آن بر مسائل زیر می‌باشد:

- همکاری مشترک عامل تغییر دهنده و سیستم،
- تاکید زیاد بر جمع‌آوری اطلاعات و تشخیص قبل از برنامه‌ریزی و اجرا،
- ارزیابی دقیق نتایج عملیات، قبل از هرگونه اقدام،
- استفاده از یافته‌های جدید علوم رفتاری که جنبه کاربردی در سازمانها داشته باشد.

در پژوهش عملکرد، توجه عمده به بهبود و بازسازی سازمان خاص می‌باشد اگرچه یافته‌ها و نتایج آن می‌تواند اطلاعات جدیدی را در زمینه بهبود سازمانی فراهم آورد. طرح اولیه پژوهش عملکرد به وسیله lippit



تطبیق مراحل تغییر برنامه‌ریزی شده با نظریه لوین در مورد تغییر

ارائه‌گردید وبعدها سایرین در آن اصلاحات و تغییراتی به عمل آوردند، ولی گامهای اساسی آن محفوظ مانده است. در این طرح هفت گام اساسی به شرح زیر در نظر گرفته شده است:

۱- تشخیص مشکل یا مشکلات سازمان

این مرحله از زمانی آغاز می‌گردد که مدیریت مرکزی سازمان یا فردی کم‌ز قدرت و نفوذ لازم در سازمان برخوردار است، مشکلی را احساس نماید که باید به وسیله عامل تغییر، حل و فصل گردد. مدیریت تولید یک سازمان در موردی دچار مشکلی می‌گردد و پس از حدود دو سال موفق می‌شود تا مدیر کارخانه را متقاعد سازد تا از متخصص بهبود سازمانی دعوت به عمل آورد.

۲- مشورت با متخصص بهبود سازمان

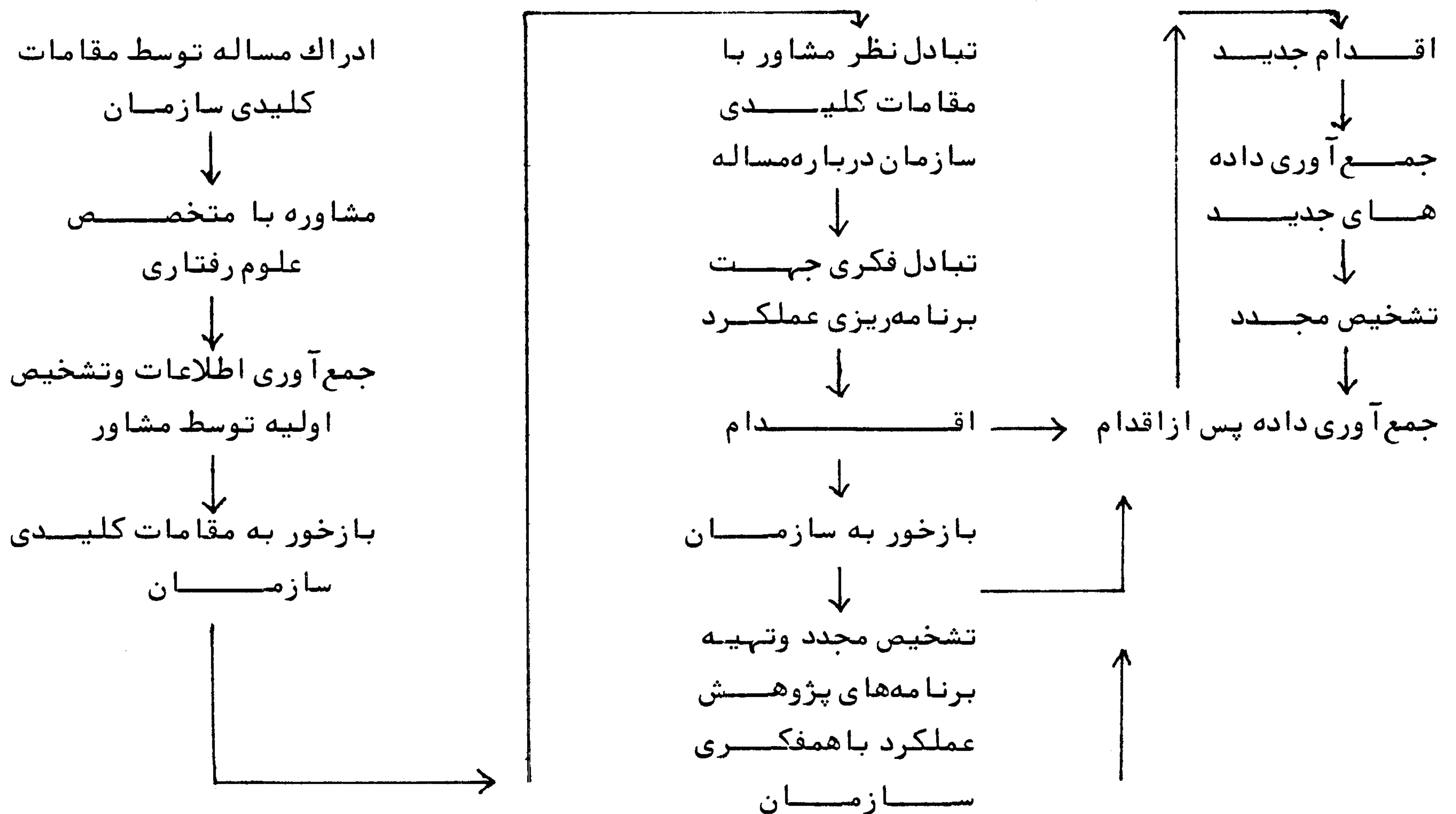
در جریان تماسهای نخستین، عامل تغییر و سازمان همکاری و کمک به یکدیگر را به صورتی دقیق اجرا می‌نمایند. چنانچه Beer & Huse اشاره کرده‌اند،

عامل تغییر تئوری و چهارچوب تغییر مبتنی بر ارزشهای خود را دارد و در نتیجه باید فرضیات و ارزش‌های خود را با سیستم سازمان مطرح نماید تا از ابتدای کار بتوانند روابط خود را به صورتی باز و با اعتمادی و دو جانبه، پایه‌گذاری نمایند.

۳- جمع‌آوری اطلاعات و آسیب‌شناسی اولیه

توسط متخصصان بهبود سازمان

این مرحله معمولاً "به وسیله متخصص بهبود سازمان انجام می‌گیرد که چهار روش اولیه جمع‌آوری اطلاعات را به کار می‌بندد: مصاحبه، مشاهده حضوری، پرسشنامه و گزارشهای مربوط به نحوه عملکرد سازمان. مصاحبه شامل ارتباط رویارو با افراد و گروههای درون سازمان می‌باشد که ممکن است به صورت سئوالات سازمان یافته و یا به صورتی باز و سازمان نیافته انجام گیرد. فرایند مشاهده عبارت است از مشاهده یک یا چند فعالیت گروه در هنگام عمل برای پی بردن بدین نکته که چه کسی صحبت می‌کند، چه کسی گوش می‌دهد و یا لاخره کسی صحبت را قطع می‌کند. مشاهده تعیین کننده آن



است که آیا محیط رادیکتاتوری است و یا آزاد، بازو مبتنی بر اعتماد است یا بسته و تدافعی است و مسائلی از این قبیل. ممکن است پرسشنامه استاندارد باشد یا اینکه برای وضعیت خاصی تهیه شده باشد. البته بهتر است از پرسشنامه‌هایی استفاده گردد که دارای اعتبار و reliability و validity ارزش شناخته شده باشد. ممکن است کیفیت عملکرد سازمان را از طریق بررسی میزان غیبت و بازده سازمان و هزینه‌های عملیاتی و غیره ارزیابی نمود.

اگر متخصص بهبود سازمانی تشخیص دهد که در این مرحله استفاده از پرسشنامه فاقد ارزش خواهد بود ممکن است از مصاحبه و یا مشاهده استفاده نماید. ولی در هر حال سئوالات تحقیقی باید قبل از هرگونه اقدامی مطرح گردد. زیرا ممکن است همان سئوالات برای بررسی تطبیقی وضعیت سازمان مجدداً مطرح گردد. مثال خوبی را که در این مورد می‌توان ارائه داد ارزشیابی تاثیر مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه است که به وسیله Huse & Kay انجام شده است.

بنابراین تحقیق عملیاتی ممکن است دربرگیرنده تعارضاتی بین (۱) جمع‌آوری اطلاعات و تشخیص اقدام (۲) جمع‌آوری اطلاعات و فراهم نمودن اطلاعات جدید



در زمینه علوم رفتاری باشد. در مورد تعارض اول می‌توان گفت که یکی از فواید مصاحبه آن است که به افراد کلیدی در سازمان امکان می‌دهد تا متخصص بهبود سازمانی را ملاقات نموده و بشناسند و در نتیجه زمینه پیدایش روابط باز و همکاری متقابل را فراهم آورد. چنانچه شایین گفته است هرگونه اقدامی از طرف متخصص بهبود سازمانی به عنوان مداخله قلمداد می‌گردد که به نوبه خود بر سازمان تاثیر می‌گذارد.

بکهارد، روشی را برای جمع‌آوری اطلاعات و تشخیص اولیه ارائه داده که ممکن است مفید باشد، این روش به صورت سئوالات زیر، که متخصص بهبود سازمانی از خود می‌نماید، مطرح می‌گردد: ^{۱۵}

(الف) مشکل تغییر چیست؟ رفتاری است؟ نگرشی است؟ تغییر ساختاری است؟ تغییر فرایندی و عملیاتی است؟ روابط متقابل کدامند و اولویتها چیست؟

(ب) کدام سیستم فرعی درگیر و مشکل است؟ چه افرادی، چه گروه‌هایی و چه واحدهایی درگیرند و تاثیر می‌پذیرند؟ به نمودار سازمانی ارتباط دارد یا نه؟

(ج) تمایل و ظرفیت سیستم برای پذیرش تغییر چیست محدودیت‌های محیطی و داخلی چیست؟ آیا افرادی که می‌خواهند تغییر و تحول را ایجاد نمایند در رده‌های مناسب سازمانی قرار دارند؟ پتانسیل نفوذ آنان تا چه اندازه است؟

(د) انگیزه و منابع متخصص بهبود سازمان (عامل تغییر) چیست؟

تغییر مطلوب از دیدگاه او چیست؟ چه امکانات و منابعی برای حل مشکل در اختیار دارد و یا ندارد؟

(ه) اهداف و استراتژی آنی تغییر چیست؟ در کوتاه مدت چه می‌توان کرد؟ اگر برای مثال، مناسب باشد که از ساختار تیمی - و یا تعیین هدف - شروع گردد از کجا می‌باید اقدام آغاز گردد؟ استراتژی اولیه چیست؟ برای شروع باتیمهای سطوح بالای سازمان چه روشهای دیگری باید در نظر گرفته شود؟

(و) نقاط مداخله اولیه در کجا قرار دارد؟ عامل تغییر در درون سازمان چه اهمیتهایی را در اختیار دارد؟ آمادگی سیستم برای تغییر پذیری چیست؟ مدیریت تغییر تا چه

اندازه قابل دسترسی است؟ خلاصه‌های موجود در سیستم چیست؟ چه روشی می‌تواند این سه رادرتعدادل نگهدارد (آمادگی، دسترسی، خلاء)، تابتوان نتیجه مطلوب را به دست آورد.

بکهارد، معتقد است که اگر متخصص بهبود سازمانی یا عامل تغییر بتواند به سئوالات فوق جوابهای مطلوب بدهد، کار مهمی رادرتشخیص مشکل انجام داده است که در نتیجه آن علاوه بر صرفه‌جویی زیاد در زمان و صرف نیرو موفقیت برنامه‌های تغییر رانیز تامین می‌نماید.

۴- باز نور به گروه و افراد کلیدی سازمان

از آنجایی که پژوهش عملکرد بر همکای دوجانبه مبتنی است، لذا اطلاعات معمولاً "در گروه و یانشست" های گروه‌های کاری به سازمان بازخورد می‌گردد اگرچه روشهای دیگری نیز برای انتقال وجود دارد. جریان بازخورد که از طریق آن سازمان از اطلاعات جمع‌آوری‌شده و یافته‌های آن توسط متخصص بهبود سازمان یا عامل تغییر آگاه می‌گردد، سازمان رادرا مرتشخیص نقاط ضعف و قوت خود و یا اجزایی که عامل تغییر در آن فعالیت می‌کنند یاری می‌دهد. متخصص بهبود سازمان کلیه اطلاعات لازم را که می‌تواند برای سازمان مفید و قابل استفاده باشد در اختیار سازمان قرار می‌دهد. پرو واضح است که عامل تغییر، منابع اطلاعاتی را که حالت مقاومت در برابر تغییر در سازمان ایجاد می‌نماید، و یا اینکه تشخیص دهد که سازمان آمادگی پذیرش آن راندارد، نزد خود محفوظ نگه می‌دارد. به عنوان مثال، در یک مورد بازخورد اطلاعات به گروه، نشان دهنده آن بود که افراد در کار خود سخت کوش و جدی هستند در حالی که درگیری های حاد و شدید در بین مدیران بالای سازمان وجود داشت. آشکار نمودن این اطلاعات نمی‌تواند اثربخش مثبتی در سازمان داشته باشد.

۵- آسیب‌شناسی مشترک

گروه در اینجا اطلاعات بازخورد را به بحث می‌گذارد و تمرکز بر می‌گردد به نتیجه تحقیقاتی که در آن عامل

تغییر و اعضای گروه بحث می‌کنند که آیا این مشکل واقعی است که گروه سعی در حل آن رادارد. در این مرحله روابط نزدیک میان جمع‌آوری اطلاعات بازخورد، و آسیب‌شناسی که از اطلاعات اساسی متخذه سیستم سازمانی است و به وسیله عامل تغییر خلاصه‌شده و به گروه برای ارزیابی و آسیب‌شناسی بعدی ارائه گردیده را می‌توان مشاهده نمود. لازم است بدین نکته اشاره گردد، همان طور که شاین نیز اشاره نموده که رابطه عامل تغییر و سازمان با رابطه پزشک و بیمار که در آن مشاور وارد گشته و مشکل راتشخیص داده و سپس نسخه‌ای را برای معالجه ارائه می‌دهد متفاوت است. شاین یادآوری می‌کند که عدم موفقیت در برقراری رابطه مناسب بین عامل تغییر و سازمان ممکن است موجب آسیب‌شناسی و تشخیص غیر واقع و ارتباط نادرست گردد و در نتیجه سیستم سازمانی تشخیص را مورد قبول قرار ندهد و یا اینکه نسخه را مفید نداند. او حدس می‌زند که بسیاری از شرکتها پرونده‌های زیادی از گزارشهای تهیه شده توسط متخصصان بهبود سازمان بایگانی نموده‌اند. زیرا که هر کدام از آسیب‌شناسیها و توصیه‌هایی است که یاب به وسیله سازمان فهمیده نشده و یا مورد قبول واقع نگشته است.

۶- اقدام

گام بعدی توافق مشترک در سازمان و عامل تغییر دهنده در مورد اقداماتی است که باید انجام پذیرد. این ابتدای فرایند ذوب است که سیستم طی آن حرکت به طرف نقطه تعادل جدید را آغاز می‌نماید. در این مرحله کسی نمی‌تواند از کیفیت اقداماتی که باید انجام گیرد مطمئن باشد، زیرا کیفیتشان بستگی به فرهنگ، ارزشها، نرمهای سازمان، تشخیص مشکل، زمان و هزینه مداخله در آن رادارد.

۷- جمع‌آوری اطلاعات پس از انجام اصلاحات

از آنجایی که پژوهش عملکرد سازمان یک فرایند چرخشی است پس از اقدام باید ارزیابی نتیجه و آثار آن

نقاط اشتراك و تفاوت میان نظریه و روش مداخله تغییر برنامه‌ریزی شده و پرورش عملکرد

اطلاعات جمع‌آوری شود تا از طریق آن نتایج آثار
عملیات، اندازه‌گیری و تعیین گشته و در اختیار سازمان
قرار گیرد که به نوبه خود ممکن است موجب آگاهی از
وجود آسیب‌های دیگر در سازمان و انجام دادن اصلاحات
بعدی گردد.

هرسه روش، در استفاده از یافته‌های علوم رفتاری با
استفاده از گروه‌های سازمانی و همچنین مساله اینکه
هرگونه ارتباط متقابل بین سازمان و عامل تغییردهنده،
مداخله محسوب گشته و برکل سیستم سازمانی موثر



۲- به منظور ایجاد مبنایی برای فراهم آوردن اطلاعات جدید که در موارد دیگر نیز بتوان از آن استفاده نمود.

در موارد دیگر هر سه فن از تشابه نسبی برخوردارند.
۱- اصطلاح OD از دو کلمه Organization Development گرفته شده و در فارسی به طور تحت اللفظی به بهبود و بازسازی سازمان، ترجمه شده است.

- 2- A. Toffler, Future shock, New Yorke: Rendom House, 1970.
- 3- A. Toffler, The Thirdw are: William Mossow & Company Inc: New York 1980.
- 4- Organizational Climate.
- 5- W. Bennis, Organization Development: its Mature, origin & prospects, Reading, Mass: Addison - Westly, 1969.
- 6- Edgar H. Schain. Organizational Psychology, 2d ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. Inc 1970.
- 7- Wendell L. French & Cecil H. Bell "Organiza - tion Development"(Englewood Cliffs.N.J.: Prentice-Hall Inc., 1973), p. 15.
- 8- H.Hosnstein, B.Bunker, "Some Conseptual issues individual and into Organizations."Journal of Applied Behavioral Ician&, 7/8/1971
- 9- R. Beckhard, Organization Development:Strategics and Models Reading, Mass.: Addison Westly,1969.
- 10- W.Bennis "Organization Development" its Nature origin, and prospects, Reading Mass.: Addison-Westly, 1969.
- 11- Gordon, Lippit. Organization Renewal(New York Appléton- Contuly-Crofts, 1969).
- 12- Rechard Schomuck & M.Micles" Organization Development in schools (Nation alpress).
- 13- W.French," Organization Development", Objective, strategics & Assumptions" California Manage- ment, Review, XII, 2(1969).
- 14- Change: Somthing that Happens to Organization Planned Change: Makeing things happen that in the best interests of both the individual and organization.
- 15- R.Beckhard "Planned Change in Organizational Systems",American Psychological Association , 1970.
- 16- Intervenor
- 17- Change agent

واقع می‌گردد، اتفاق نظر دارند. نظریه مداخله از اصطلاح " مداخله‌جو " (۱) به جای عامل تغییر دهنده (۲) استفاده نموده است. چون مفهوم ضمنی عامل تغییر دهنده بیانگر آن است که تغییر در هر حال لازم و مطلوب می‌باشد، نظریه مداخله ممکن است تغییر را در هر حال لازم و ضروری نداند. روش و نظریه مداخله از جهت اینکه فرض را بر این ضرورت قرار داده است که سیستم‌سازمانی باید امکانات و منابع تغییر را در اختیار داشته باشد از دو سیستم دیگر متمایز است. این امکانات شامل اطلاعات ارزشمند، آزادی انتخاب و داشتن تعهد می‌باشد.

هر سه روش برای ایجاد بهبود نهایی هدف‌گیری شده اند که در نفس خود هدف خوبی است ولی نظریه مداخله و پژوهش عملکرد سازمانی تاکید بیشتر بر افزایش مهارت سازمان در حل مشکل توسط خود سازمان را دارند.

ممکن است تغییر برنامه‌ریزی شده از روشهای پیش برنامه‌ریزی شده، مانند بازخورهای اطلاعاتی مبنی بر مصاحبه، شبکه‌مدیریت و مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه استفاده نماید در حالی که نظریه مداخله و پژوهش عملکرد سازمان هر دو بر انتخاب فنون ویژه‌ای برای مداخله متناسب با شناخت مشکل با همکاری سیستم سازمانی تاکید دارند.

نظریه مداخله تهیه و تنظیم اطلاعات ارزشمند را تنها روش لازم می‌داند. تغییر برنامه‌ریزی شده نیاز به برنامه آموزش در فرایند تغییر دارد در حالی که پژوهش عملکرد سازمان و نظریه مداخله بر آموزش قبلی سیستم سازمانی تاکید دارند تا از آن طریق قدرت شناخت مشکل و مهارت در حل آن ایجاد گردد.

ممکن است تغییر برنامه‌ریزی شده در برگزیده ارزشیابی نتایج باشد در صورتی که نظریه مداخله بر آزمون یک سری فرضیه‌ها تاکید دارد.

پژوهش عملکرد سازمان بد لایل زیر بر ارزشیابی نتایج حاصل تاکید دارد:

(۱) - به منظور تعیین مبنایی برای همکارانه‌های متقابل سازمان در جریان چرخش تشخیص مشکل، اقدام، آسیب شناسی مجدد و غیره...