

## بهسازی سازمان و نقش عامل تغییر

دکتر رضا نجف بیگی\*

### چکیده

بهبود در سازمان، فرایند کارها و امور، یکی از اقدامات اساسی در سازمان‌ها است. اما نکته مهم و قابل توجه درباره «بهسازی سازمان» این است که یک اقدام و فرایند آگاهانه، و برنامه‌ریزی شده در زمینه توسعه توانایی‌هایی است که منجر به عملکرد بالا، اثربخشی، کارایی و سلامت سازمانی می‌گردد. روش کار عبارت از ایجاد تغییر و نهادینه کردن ارزش‌های نو و اعتماد در محیط سازمان است. این تفکر ابتدا از کرت لوین ناشی شده که به انجمادزدایی، تغییر و سپس به تثبیت در رفتار می‌پردازد. لاری گرینر نیز به موضوع بهسازی و تغییر متوالی بهم پیوسته یا تغییر منظم و مرحله‌ای پرداخته است. مدل بهسازی سازمانی که هارولد لویت مطرح کرده است بامدل لوین و گرینر تفاوت دارد. وی سازمان را به عنوان یک سیستم چهار متغیره نگاه می‌کند که شامل وظایف سازمانی، ساختار، تکنولوژی و نیروی انسانی است. از دید لویت، مدیر باید متوجه اثرات و عکس‌العمل‌هایی باشد که ممکن است تغییر روی متغیرهای دیگر داشته باشد. بطور اختصار، بهسازی سازمان از دیدگاه‌های مطرح شده، فرایند زیر را طی خواهد کرد: بررسی مسائل سازمان، تشخیص مسائل، برنامه‌ریزی برای ایجاد تغییر و بهبود، اجرای تغییرات عملی، و نهایتاً، ارزیابی و بازخورد تغییرات انجام شده. آخرین اقدام در فرایند بهسازی سازمان، مطلع نمودن مدیریت و مدیران سازمان از نتایج بهسازی سازمان است.

### واژگان کلیدی

بهسازی سازمان، رفتار سازمانی، تغییر در رفتار، عامل تغییر.

\* دانشیار، عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران (najafbagy2000@yahoo.com)

تهران - بزرگراه اصفهانی - به سمت حصارک - دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران

نویسنده مسئول یا طرف مکاتبه: دکتر رضا نجف بیگی

## مقدمه

در روابط بین افراد و گروه‌ها در همکاری و تعاون سازمانی، افزایش سطح اعتماد، و آزادی عمل در ارتباطات و مشارکت وسیع در اجرای استراتژی سازمانی.

## دیدگاه‌های زیربنایی در بهسازی سازمان

اگرچه بنظر می‌رسد که نگرش بهسازی سازمان دیدگاهی جدید باشد، ولی ریشه‌اش به مطالعات هاتورن که در سال‌های ۱۹۳۲-۱۹۲۷ رخ داد برمی‌گردد. این مطالعات که در کارخانه وسترن الکتریک در آمریکا انجام شد، در واقع، بین اولین مطالعاتی بود که کاربرد روش تجربی را در تحلیل و شناخت رفتار سازمانی مورد پژوهش قرار داد. این مطالعات پایه و اساسی را برای ارائه‌ی مفاهیمی به وجود آورد از قبیل رفتار سازمانی، رفتار نوپا<sup>۳</sup>، هنجارهای گروه، ارزش‌ها، احساسات، و اهمیت مشارکت در تصمیم‌گیری. در واقع، زیربنای اساسی بهسازی سازمان را دو اصل تشکیل می‌دهند: یکی به کارگیری روش سیستمی است، و دیگری تعهد و توجه به سیستم ارزش‌هایی است که روی آزادی عمل، اطمینان، اعتماد متقابل، آمادگی رویارویی با مشکلات سازمان، مشارکت، انگیزه فرد از طریق درگیر شدن در فرایند تصمیم‌گیری‌ها است. در بین تعاریف ارائه شده درباره بهسازی سازمان، بنظر می‌رسد که تعریف زیرجامع‌تر باشد: نظام جامع بکارگیری دانش علوم رفتاری در توسعه برنامه‌ریزی شده و تقویت استراتژی‌های سازمانی، ساختارها، و فرایندهایی به منظور بهبود در اثربخشی سازمانی است.<sup>۴</sup>

## سه روش اصلی در بهسازی سازمان

اگرچه در زمینه بهسازی سازمان روش‌ها و مدل‌های مختلفی وجود دارند، ولی در بین آنها ما به سه روش که در منابع و ماخذ مدیریت بیشترین توجه را به خود اختصاص داده است اشاره خواهیم کرد.

۱. مدل کرت لوین<sup>۵</sup> مدلی است که شامل «انجمادزایی»، «تغییر»، و «تثبیت»<sup>۶</sup> می‌باشد. انجمادزایی عبارت است از آماده‌سازی سازمان یا فرد برای تغییر است. در واقع، هنگامی که سازمان با چالشی یا مشکلی روبرو می‌شود، ضرورت تغییر در سازمان آشکار می‌شود. تغییر یعنی رفتن یا حرکت از رفتارها و روش‌های قدیمی، و به مرحله آزمایش درآوردن رفتارهای جدید

بهسازی سازمان کوششی است برنامه‌ریزی شده از طرف مدیریت ارشد سازمان، با هدف بهبود در عملکرد سازمان. در این خصوص، توجه به جنبه‌های انسانی سازمان نیز مورد نظر است، و سعی می‌شود تا به تغییر نگرش، ارزش‌ها و اقدامات مدیریتی در جهت بهبود و افزایش سطح عملکرد سازمان منجر گردد. هدف غایی بهسازی سازمان، این است که ساختاری به محیط سازمان بدهد که مدیران و کارکنان بتوانند حداکثر مهارت و توانایی خود را در جهت نیل به اهداف سازمان بکار برند. به عبارت دیگر، بهسازی سازمان، فنونی برای بهبود در انجام وظایف و اثربخشی سازمان‌ها است. روش کار شامل ایجاد تغییر در محیط سازمان، به‌منظور ارائه، شناساندن و نهادینه کردن ارزش‌های جدید رفتاری از قبیل آزادی عمل و اعتماد در محیط کار و سازمان است. هنگامی که استراتژی بهسازی سازمان مشخص شود، می‌توان بخشی از آن را برای آموزش و بهسازی نگرش کارکنان اختصاص داد. بنابراین، بهسازی سازمان یک روش جامع نگر است و به همه ابعاد سازمان توجه دارد. در زمینه بهسازی و تغییر در سازمان، تام پیترز می‌گوید که «تغییر در سازمان‌ها باید بصورت هنجار درآید، نه عاملی به عنوان زنگ خطر»<sup>۱</sup>.

## هدف‌های بهسازی سازمان

سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف خود، بر پایه تغییر و بهبود مستمر ادامه فعالیت می‌دهند، و ایجاد تغییر و فرهنگ سازمانی از مهارت‌ها و وظائف اساسی مدیران است. در این فرایند، می‌توان کوشش‌های بهسازی سازمان را به سه دسته کلی تقسیم نمود:

- ایجاد بهبود در اجرای کارها و وظایف سازمانی، یا در واقع، در عملکرد سازمان<sup>۲</sup>، که می‌توان آن را بر مبنای این معیارها اندازه‌گیری نمود: سوددهی سازمان، نوآوری، و داشتن نقش و سهم در بازار.
- ایجاد بهبود در فرایند امور سازمان، همسوسدن با محیط، با توجه به آمادگی کارکنان، جهت رویارویی با مشکلات سازمانی، ویافتن راه‌حل‌های خلاق در ارتباط با مسائل مربوطه.
- ایجاد بهبود در الگوهای رفتار کارکنان از قبیل بهسازی

3. Emergent behavior

4. King, N., et al., (1995), Innovation and Change in Organizations, London, Routledge, p. 135.

5. Kurt Lewin

6. Unfreezing, Change, Refreezing

1. Peters, T., Thriving on Chaos, (1987), New York, Alfred A. Knopf, p. 464.

۲. عملکرد سازمان: Organization performance

نیروهای سازمان یا عوامل انگیزشی در مدیریت ارشد سازمان است، که منجر به تصمیم‌گیری مدیریت بالای سازمان می‌گردد. مرحله بعدی، مداخله است که به وسیله عامل تغییر<sup>۹</sup>، تشخیص نواحی یا قسمت‌هایی که با مشکل روبرو هستند آغاز می‌شود، سپس، جستجوی راه‌حل‌های جدید، بررسی و آزمایش و اجرای آنها، و تقویت نتایج مثبتی که حاصل گردیده است.<sup>۱۰</sup>

۳. مدل هارولد لیویت<sup>۱۱</sup> ارائه داده است که با مدل لوین و گرینر متفاوت است که بخصوص به رخداد مراحل پیوسته یکی پس از دیگری می‌پردازند. لیویت، سازمان را به عنوان یک سیستم چهار متغیره نگاه می‌کند که عبارتند از ساختار، تکنولوژی، نیروی انسانی، و وظائف کاری است. در مدل لیویت، از دید مدیران، دو جنبه مهم دارد، یکی آنکه، تغییر در هریک از این چهار عامل، به خودی خود روی سه عامل دیگر اثر می‌گذارد. (که ممکن است بعضی از این اثرات ناخواسته و خارج از کنترل باشد). بنابراین، در برنامه‌ریزی و اجرای تغییر، مهم است که مدیر نه تنها روی تغییرات خاص مورد نظر توجه نماید، بلکه باید متوجه اثرات و عکس‌العمل‌هایی باشد که ممکن است تغییر روی متغیرهای دیگر داشته باشد. دوم آنکه، تغییر ممکن است توسط هریک از چهار متغیر شروع شود. با توجه به تشخیص مدیر از وضعیت کلی، مدیر ممکن است بهسازی را با اجرای یک آموزش رفتاری افراد شروع کند، یا اینکه فقط به مداخله تکنولوژی یا ساختار سازمانی به پردازد، یا اینکه فقط به تغییر وظائف و کارها اقدام نماید.<sup>۱۲</sup>

### اجرای برنامه بهسازی سازمان

اگرچه در مورد بهسازی سازمان، استراتژی‌های مختلفی ارائه شده‌اند، معذالک، مدل «پژوهش در عمل»<sup>۱۳</sup> هسته مرکزی و پایه فرایند بهسازی سازمان است. در این مورد، اکثر متخصصان بهسازی سازمان قبول دارند که یک استراتژی معتبر و درست بهسازی سازمان باید پنج مرحله پژوهش در عمل را طی کند. این مراحل عبارتند از:

### I - شناخت مسائل سازمان<sup>۱۴</sup>

بهسازی سازمان و ایجاد و بهبود در سازمان‌ها، ابتدا با عمل

و نو، جهت حل مشکل سازمانی است. تثبیت، فعالیت‌هایی را در جهت تقویت<sup>۱</sup> رفتارهای جدید شامل می‌شود که عملاً، موجب بروز بخشی از رفتارهای نو و جدید در سازمان می‌گردد. متداول‌ترین آنچه که در این مورد به کار می‌رود، تکنیک «مداخله»<sup>۲</sup> است که در زیر به آن خواهیم پرداخت.

۲. مدل لاری گرینر<sup>۳</sup> این مدل به موضوع بهسازی و تغییر از دیدگاه تغییر متوالی بهم پیوسته یا تغییر منظم و مرحله‌ای توجه دارد. گرینر به حرکت سازمان از وضعیت و مرحله تاسیس، نوپایی و یا جوانی سازمان، و رسیدن به مرحله بلوغ توجه نموده است. وی اعتقاد دارد که در زمینه رشد، سازمان‌ها از پنج مرحله می‌گذرند.

مرحله اول: رشد از طریق خلاقیت<sup>۴</sup>، که در شروع کار، به کارآفرینی، ارتباطات غیررسمی، کار شدید و سخت نیازمند است، و در مقابل، سطح پرداخت‌ها پایین و ضعیف و ممکن است که سازمان با بحران مواجه شود.

مرحله دوم: رشد از طریق هدایت و رهبری<sup>۵</sup> رشد در جهت پایداری سازمان است، ساختار وظیفه‌ای، مسئولیت در حد حفظ بازار، سوددهی در حد متعارف (برای پایداری)، حرکت در جهت پاداش‌دهی، و فرایندهای استاندارد است.

مرحله سوم: رشد از طریق تفویض اختیارات<sup>۶</sup> در این مرحله، ساختار غیرمتمرکز، ارتباطات رسمی، و نیز پاداش‌دهی مورد توجه است.

مرحله چهارم: رشد از طریق هماهنگی و نظارت<sup>۷</sup> تشکیل گروه‌های تولید، بازنگری کامل برنامه‌ها، متمرکز نمودن وظائف حمایتی، و آماده نمودن کارکنان در پیش‌بینی امور را دربرمی‌گیرد.

مرحله پنجم: رشد از طریق همکاری<sup>۸</sup> استفاده از فرایند تحول، حل مشکلات از طریق گروه، ساختار ماتریسی، برقراری سیستم کنترلی ساده، برقراری سیستم اطلاعات، و پاداش گروهی را شامل می‌شود.

در مدل گرینر، نکته مهم این است که هریک از مراحل تغییر بطور مرتبط و منطقی، و بهم پیوسته انجام می‌شوند. در بهسازی سازمان، از نظر گرینر، فرایند تغییر تحت تاثیر عوامل و

1. Reinforcement
2. Intervention
3. Greiner, L.
4. Growth through creativity
5. Growth through direction
6. Growth through delegation
7. Growth through coordination and monitoring
8. Growth through collaboration

9. Change agent

10. Greiner, L., (1972), "Evolution and Revolution as Organizations Grow." Harv. Bus. Rev. 50:39-46.

11. Leavitt, H.

12. King, N. et al., op. cit., pp.143-144.

13. Action research

14. Diagnosis

روش این است که آنچه افراد واقعا و در عمل انجام می‌دهند با آنچه که می‌گویند را نشان می‌دهد.

آشنایی با سازمان، بخش‌های مختلف آن، فرایند کارها و بخصوص آشنایی اولیه با مسئله یا مشکل سازمان از اقدامات این مرحله از بهسازی سازمان است. در واقع، در این مرحله، مشاور یا عامل تغییر می‌کوشد با مطالعه گزارشات و آمار و اطلاعات موجود، تصویر اولیه‌ای از وضعیت سازمان را به دست آورد، با مشکل یا مشکلات آن آشنا شده و به علت یا علل آنها پی برد. همچنین، با انجام مصاحبه با مدیران و کارکنان، مشاهده مستقیم از فرایند کارها، رفتار کارکنان، و در بعضی مواقع، با استفاده از پرسشنامه، می‌توان اطلاعات جامعی از نارسائی‌ها و مشکلات سازمان را به دست آورد.

معمولاً برای شناخت مسائل سازمان از هر دو روش مشاهده و مصاحبه استفاده می‌شود. مصاحبه با مدیران ارشد، به تنهایی و یا همراه با یکی از دستیارانش می‌تواند اطلاعات بهتر و کامل‌تری را در اختیار عامل تغییر قرار دهد. تعداد مصاحبه‌ها، باتوجه به اندازه و بزرگی سازمان و مسئله مورد بررسی فرق می‌کند. در سازمان‌های کوچک، می‌توان با تمام مدیران مصاحبه نمود، ولی در سازمان‌های بزرگ، انتخاب عده‌ای از آنان کافی خواهد بود. گرچه در انجام مصاحبه‌ها، فرم و روش خاصی را نمی‌توان ارائه نمود، ولی مصاحبه با شروع صحبت غیررسمی، محیط را برای مصاحبه آماده می‌سازد، و عامل تغییر کار خود را با طرح سوالات باز شروع می‌کند، از قبیل: بازدهی کلی سازمان خود را چگونه می‌بینید؟ یا، به نظر شما، آیا مشکل یا مسئله‌ی خاصی در سازمان شما وجود دارد که موجب تاخیر در انجام به موقع کارها و برنامه‌های سازمان گردد؟ چه مسائلی موجب عدم رضایت شما در سازمان تان می‌شود، و چه تغییرات و اصلاحاتی را ضروری می‌دانید؟ در جمع‌آوری اطلاعات و مصاحبه‌ها باید توجه داشت که پاسخ‌های بدست آمده باید کاملاً محرمانه بمانند (به خصوص آن دسته از مشکلات که مشخص شده اند).<sup>۳</sup>

در روش استفاده از پرسشنامه، پس از آن که پرسشنامه آزمایش شد، می‌توان آن را به گروهی از مدیران ارشد سازمان ارائه نمود، و یا از طریق مصاحبه به سوالات آن پاسخ داد. یکی از فوائد جمع‌آوری اطلاعات از طریق ارسال پرسشنامه این است که اولاً به هزینه و وقت کمتری نیاز دارد، دوم اینکه سوالاتی که به پاسخ‌دهندگان داده می‌شود، دارای یکنواختی است. اما

«مداخله»<sup>۱</sup> شروع می‌شود، که معمولاً توسط مشاور مدیریت از داخل و یا از خارج سازمان انجام می‌شود. عنوانی که به چنین متخصصی داده شده، «عامل تغییر» است. در این مورد، نقش و یا حمایت مدیر عامل و یا نفر اول سازمان و همچنین سایر اعضای هیأت مدیره در اجرای عمل مداخله، ضروری و مهم است. به عبارت دیگر، مدیریت یک سازمان باید قویا در جهت پشتیبانی از برنامه بهسازی سازمان اقدام نماید. عامل تغییر، معمولاً بر مبنای این فرض کار خود را آغاز می‌کند که در سازمان مشکل یا مسئله‌ای وجود دارد که باید به آن توجه شود. اگر عامل تغییر فردی از داخل سازمان باشد، معمولاً با مدیران مربوطه امور و ساختار سازمان، قسمت‌ها و بخش‌های مختلف آن آشنایی دارد، و ممکن است در فرایند ایجاد تغییر، تحت تاثیر نیروهای داخل سازمان قرار گیرد. چنین فردی، ممکن است در مقایسه با عامل تغییر از خارج سازمان، از بینش علمی و عملی کمتر برخوردار باشد. اما اگر عامل تغییر از خارج سازمان انتخاب گردد، و با سازمان ارتباط پیوسته و دائم نداشته باشد، فایده آن این است که وی هم به مسائل با بی‌طرفی روبرو می‌شود و هم مستقل و دور از ساختار قدرت سازمان<sup>۲</sup> عمل می‌کند.

بنابراین، هنگامی که عامل تغییر معین و مشخص شد، مرحله مداخله آغاز می‌شود که باگردآوری اطلاعات و تحلیل آن شروع می‌گردد. متداول‌ترین روش‌ها برای انجام این مرحله عبارتند از:

- بررسی اطلاعات موجود: اولین قدم بررسی اطلاعات و مدارک موجود در سازمان است. از جمله، اطلاعات پرسنلی و گزارشات مالی دو دسته از این نوع اطلاعات هستند که می‌توانند مورد استفاده باشند.

- بررسی پرسشنامه‌ای: متداول‌ترین روش گردآوری اطلاعات، از طریق استفاده از پرسشنامه است. در واقع، هدف از به‌کارگیری پرسشنامه، آگاهی و سنجش نگرش کارکنان و یا نمونه‌های آماری است.

- مصاحبه فردی: در این روش، از نظرات و برداشت‌های افراد سازمان از طریق مصاحبه فردی می‌توان مطلع شد. این روش بیش از روش بکارگیری پرسشنامه وقت می‌گیرد، اما می‌تواند در گردآوری اطلاعات به نتایج بهتری منجر شود.

- مشاهده مستقیم: در این روش، عامل تغییر مستقیماً به مشاهده رفتار اعضای سازمان می‌پردازد. امتیاز قابل توجه این

3. Neuman, W. L., (1997), Social Research Methods, Boston: Allyn and Bacon

1. Intervention  
2. Power structure of the organization

قابل توجه در زمینه بهسازی سازمان، استفاده از روش‌هایی است که به تشخیص صحیح مشکلات کمک کند. در این مورد، چنانچه به توان به یک روش استاندارد تشخیص<sup>۲</sup> دست یافت، در شروع شناخت مشکلات سازمانی بسیار موثر خواهد بود.

### III- بازخور اطلاعات و تشریح آن

مرحله بازخور اطلاعات ممکن است با تشخیص اولیه و مطلع نمودن مدیران از یافته‌ها در این مرحله، همپوشانی داشته باشد. اما آنچه از اطلاعات حاصل از تشخیص اولیه بهسازی سازمان حاصل می‌شود و در اختیار قرار می‌گیرد، ممکن است بدون تفسیر باشد و یا بطور رسمی در اختیار مدیران ارشد قرار گیرد. هدف از انجام این کار، آگاهی مدیران از نگرش کارکنان و وضعیت سازمان است. یکی دیگر از نتایج این اقدام این است که مدیریت ارشد سازمان را نسبت به پیگیری و ضرورت انجام مراحل بعدی بهسازی سازمان تشویق نمود.

مرحله «بازخور اطلاعات و تشریح آن» موقعی رخ می‌دهد که عامل تغییر، مطالعات خود را انجام داده، اطلاعات جامع و کافی از وضعیت سازمان بدست آورده باشد، آنها را تحلیل نموده، و نهایتاً مدیریت را از نتایج به دست آمده مطلع کند. به عنوان مثال، در این مرحله از بهسازی سازمان، ممکن است که عامل تغییر در زمینه سیستم ارتباطات در سازمان اطلاعات لازم را که از طریق مصاحبه‌ها بدست آورده، مدیریت را در جریان آن قرار دهد، و متعاقباً، اقدام لازم به عمل آید. باید توجه داشت که موفقیت این بخش از برنامه تغییر و بهسازی، به میزان آمادگی، دل‌بستگی و آفرینندگی شخصیت‌های کلیدی سازمان نسبت به دیدگاه بهسازی سازمان بستگی دارد.<sup>۳</sup>

### IV- برنامه‌ریزی برای ایجاد تغییر

در مرحله تشخیص، باید اطلاعات گردآوری شده با دقت تحلیل شود تا به درستی بتوان به طراحی بهترین برنامه برای بهبود سازمانی پرداخت. در این مرحله، مداخله یا مرحله توجیهی شروع می‌شود تا بتوان اطلاعات گردآوری و تحلیل شده را با کارکنانی که در بخش یا اموری که به بهسازی و بهبود نیاز است در میان گذارد. در این مرحله، لازم است تا ضرورت تغییر در جهت بهبود را مطرح نمود، و سپس باتوجه به دیدگاه مدیریت سازمان، تغییرات مورد نظر را طراحی کرد. در این

این حالت در مصاحبه، کمتر قابل اجرا است. قابل ذکر است که در جوامع توسعه‌یافته پاسخ به پرسشنامه‌های علمی - تحقیقاتی از طریق مصاحبه تا حدود زیاد شناخته شده است، زیرا اغلب مدیران با کارهای پژوهشی و پاسخ به پرسشنامه آشنا هستند، ولی در جامعه ایران، متأسفانه چنین وضعی وجود ندارد، و نهایتاً تعداد پرسشنامه‌های برگشتی ممکن است خیلی محدود باشد. در گردآوری اطلاعات از طریق پرسشنامه، اگر به توان نمونه‌های آماری مورد مطالعه را به جلسه‌ای دعوت نمود و ضمن توضیح درباره موضوع تحقیق، همانجا پرسشنامه‌ها را بین آنان توزیع، و پس از تکمیل، آنها را جمع‌آوری کرد، موجب گردآوری حداکثر پرسشنامه می‌گردد. (در این حالت، باید توجه داشته باشیم که پرسشنامه باید کوتاه و مختصر باشد).

برقراری یک حالت تعادل بین مصاحبه و ارسال پرسشنامه برای پاسخ‌دهندگان و ترکیب این دو روش در جمع‌آوری اطلاعات از نمونه آماری توصیه می‌شود. در این مورد علت اصلی این است که بعضی مواقع، دسترسی به نمونه آماری (مثلاً مدیران) مشکل است، و می‌توان برای آنان پرسشنامه را ارسال نمود، و برعکس، به ملاقات عده‌ای دیگر از مدیران رفت و با آنان مصاحبه نمود، و در این زمینه، باید از سازمان مورد مطالعه و مدیریت آن شناخت داشت. بنابراین، اجرای روش مصاحبه و ارسال پرسشنامه در یک طرح تحقیقی، به درجه آشنایی مدیران با کارهای تحقیقی و طبیعت سازمان مربوطه بستگی دارد.

### II - تحلیل و تشخیص مسائل سازمانی

مرحله بعد، مطالعه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده است که منجر به تشخیص اولیه مسائل و مشکلات، و بدست آوردن تصور روشنی از وضعیت سازمان می‌گردد. این مرحله، علاوه بر تحلیل اطلاعات گردآوری شده، مطلع نمودن مدیران ارشد نسبت به آنچه گردآوری و تشخیص داده شده است را دربرمی‌گیرد که ممکن است بطور رسمی یا غیررسمی، همراه با تفسیر و نظر مشاور انجام گردد. هدف کلی از تشخیص اولیه این است تا به توان مرحله بعدی فرایند بهسازی سازمان را با موافقت و حمایت مدیران ارشد اجرای نمود. بازخور<sup>۱</sup> نظرات مدیران و کارکنانی که مسائل و یا مشکلات تشخیص داده شده به آنان مرتبط می‌شود باید در بازنگری اطلاعات و تحلیل‌های بعمل آمده مورد توجه مشاور یا عامل تغییر قرار گیرد. از نکات

2. Standard diagnostic procedure

۳. طوسی، محمدعلی، ۱۳۸۰، بالندگی سازمانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ص ۷۷

1. Feedback

خواهد بود. در مرحله بهسازی و انجام تغییرات، مشارکت و توجیه کارکنان لازم است تا نه تنها از ضرورت و علل تغییر آگاه، بلکه با تغییرات همسو شوند که موجب جلوگیری از مقاومت در مقابل تغییر می‌شود. آموزش در فراگیری با تغییرات و ایجاد فرهنگ جدید در رابطه با تغییر از اقداماتی است که عامل تغییر باید انجام دهد. اقدام دیگری که در مرحله تغییرات عملی رخ می‌دهد آموزش گروهی از کارشناسان سازمان برای نهادینه کردن و ادامه کارهای بهینه‌سازی در سازمان است. این کارشناسان در مواقعی که لازم باشد می‌توانند در نقش مشاور یا عامل تغییر عمل کنند.<sup>۵</sup>

## VI - ارزیابی و بازخور تغییرات انجام شده

بهسازی سازمان هنگامی پایان می‌پذیرد که از نتایج اثربخش تغییرات ابزار بررسی (پرسشنامه)، توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه، تحلیل و تفسیر، ارائه نتایج و دریافت بازخور، و تشکیل جلسه از بازخورها بطور اختصار، تغییرات به عمل آمده در سازمان، و نتایج حاصل باید به اطلاع مدیریت و مدیران سازمان برسد، و پس از دریافت نظرات آنان، چنانچه اصلاح و یا تغییرات دیگری لازم باشد، باید انجام شود، و آخرین جلسه برای توجیه نتایج حاصل از بهبود به اطلاع مدیریت سازمان برسد.<sup>۶</sup>

### خلاصه

در این مقاله سعی شده تا نشان داده شود که موضوع بهسازی سازمان یک اقدام حرفه‌ای و عملی است تا تئوری‌سازی. همچنین می‌بینیم که فرایند بهسازی سازمان نشان می‌دهد که امر مداخله سازمانی، کاری بسیار دقیق و پیچیده است که در آن باید به ابعاد و فعالیت‌های مختلف مرتبط به هم توجه شود. طراحی مراحل بهسازی و کوشش در برخورداری از مشارکت فعال کارکنان از جمله پیچیدگی‌های اجرای موفقیت‌آمیز بهسازی سازمانی است. ارزیابی دقیق و صحیح و توجیه مدیران سازمان و نهایتاً اعمال تغییرات مورد نظر آنان نشان می‌دهند که توانایی عامل تغییر، نقش اساسی در موفقیت طرح بهسازی سازمان ایفا می‌کند.

مرحله، مداخله شامل مجموعه‌ای از اقدامات به‌منظور اصلاح و یا رفع مسائل و مشکلات سازمان است.

کامینگز و ورلی<sup>۱</sup> در مرحله اجرای تغییرات، پنج اقدام زیر را لازم می‌دانند: (۱) ایجاد انگیزش، (۲) ایجاد دیدگاه، (۳) برقراری زمینه حمایت مدیریت سازمان، (۴) ایجاد مراحل انتقالی تغییر، (۵) تعیین وضعیت ادامه تغییر و بهبود.<sup>۲</sup> این اقدامات مراحل مشخص و دقیقی را شامل می‌شوند تا اطمینان حاصل گردد که بهسازی بطور اثربخش اجرا شود. به عنوان مثال، ایجاد انگیزش شامل اقداماتی است برای آمادگی قبول تغییر و غلبه بر مقاومت در مقابل تغییر. / ایجاد دیدگاه به تصویر درآوردن وضعیت آینده است. از این طریق روشن می‌گردد که افراد و گروه‌ها چگونه و از چه مسیری می‌توانند در ایجاد وضعیت آینده سازمان موثر باشند. برقراری زمینه حمایت مدیریت سازمان، درصدد شناخت و برخورداری از حمایت افراد و گروه‌های کلیدی در سازمان است تا در جهت حرکت و پیشرفت برنامه تغییر موثر باشند. ایجاد مرحله انتقالی، یعنی برنامه‌ریزی لازم، برخورداری از حمایت افراد و منابع، و ایجاد ساختار و نقاط عطف به منظور کمک به کارکنان جهت حرکت از «وضعیتی که سازمان قرار دارد» به «وضعیتی که باید به آن برسد». تعیین وضعیت / ادامه تغییر و بهبود، شامل در نظر گرفتن منابعی می‌شود در جهت کوشش‌های مربوط به ایجاد تغییر، همچنین برقراری شرایطی به منظور ایجاد توانایی‌ها، مهارت‌ها و الگوهای رفتاری جدید.<sup>۳</sup>

## V - اجرای تغییرات عملی<sup>۴</sup>

مرحله «اجرای تغییرات عملی» آخرین اقدام یا مرحله در یک برنامه بهسازی سازمان است که ممکن است چندین حالت به خود بگیرد که با طبیعت فعالیت و وظایف سازمان، نوع کارکنان از لحاظ تحصیلات و سطح دانش آنان، زمان مناسب و اموری از این قبیل بستگی داشته باشد. به‌عنوان نمونه، اگر بهسازی در یک موسسه صنعتی انجام شود، و نارضایتی قسمت معلول وسائل، تجهیزات و ماشین‌آلات باشد، بنابراین، برنامه‌ریزی در جهت بهبود در مقایسه با یک سازمان اداری و خدماتی متفاوت

1. Cummings, T.G. and Worely, C.G.

۲. توماس جی کامینگز و کریستوفر جی ورلی، تحول و توسعه سازمان، ترجمه: کوروش برارپور، انتشارات آموزش سایکو، ۱۳۸۴

3. Cummings, T.G. et al., (1993), Organization Development and Change, St. Paul, MN: West Publishing Co., chap. 8 in: French, W.L., et al., (2005), Organization Development and Transformation, Boston, McGraw-Hill. P. 296.

4. Action intervention

۵. طوسی، محمدعلی، همان منبع، ص ۷۸-۷۷

6. (1) Survey design, (2) Questionnaire administration, (3) Survey analysis/results interpretation, (4) reliminary feedback data, (5) Feedback meeting.

7. Mann, F. (1964) ' Studying and creating change' in: King, N., op. cit, pp. 148-149.

## منابع و مأخذ:

۱. برومند، زهرا «بهبود و بازسازی سازمان»، انتشارات هیات، چاپ دوم، (۱۳۸۲)
۲. زمردیان، اصغر «مدیریت تحول، سازمان مدیریت صنعتی»، (۱۳۷۳)
۳. طوسی، محمد علی «بالندگی سازمانی»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، (۱۳۸۰)
۴. کامینز، توماس جی و وورلی، کریستوفر جی، «تحول و توسعه سازمان»، کوروش برارپور، انتشارات: فرازاندیش سبز - تهران، (۱۳۸۵)
5. Cummings, T.G., (1993), Organization Development and Change, St. Paul, West Publishing Co., chap. 8 in: French, W.L., et al., (2005), Organization Development and Transformation, Boston, McGraw-Hill, p. 296.
6. Greiner, L., (1972), "Evolution and Revolution as Organizations Grow", Harv. Bus. Rev. 50:39-46.
7. King, N., et al., (1995), Innovation and Change in Organizations, London, Routledge, pp.143-144.
8. Mann, F., (1964), 'Studying and creating change' in: King, N. et al., op. cit, pp. 148-149.
9. Neuman, W. L., (1997), Social Research Methods, Boston, Allyn and Bacon.
10. Peters, T., (1987), Thriving on Chaos, New York, Alfred A. Knopf, p. 464.