

## مدیریت و توسعه سازمانی (OD)<sup>۱</sup>

ترجمه و تألیف دکتر سید علی اکبر افجه

### مقدمه

این مقاله که موضوع آن مدیریت و توسعه سازمانی است از نظر طرز نگارش و بحث، با مقالات علمی قبل دارای تفاوت‌هایی به شرح زیر است. برخلاف روش‌های رایج در تنظیم مقاله که ابتدا به توضیح مقدمه‌ای پیرامون موضوع اصلی و سپس به اثبات نظر مطروحه در متن و نتیجه‌گیری و پیشنهاد می‌انجامد، سعی شده است، ابتدا یک به یک اصطلاحات و واژه‌های<sup>۲</sup> «مدیریت و توسعه سازمانی» که موضوع اصلی مقاله است مثل: مدیریت یا مدیر، اختیار، سازمان، توسعه، توسعه سازمانی، و بالاخره مدیریت و توسعه سازمانی هم از نظر علمی علمای مدیریت و هم براساس تجارب علمی و عملی نویسنده بطور مختصر و مفید تعریف شود و سپس به ارتباط اختیار، تفویض اختیار و توسعه سازمانی که موضوع «مدیریت و توسعه سازمانی» است، پرداخته شود. در این رهگذر ضمن معرفی مدیریت و توسعه سازمانی که حاوی تاریخچه پیدایش و معرفی اهمیت حمایت مدیران و مدیریت از برنامه‌های OD و

---

1- Organizational Development

مشارکت در آن و اهمیت کارکنان (مردم) در سپردن کار به آنها است، ثابت می‌شود که بدون تفویض اختیار و مشارکت عمومی در تصمیم‌گیری پیرامون: برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، رهبری و کنترل و نظارت، امکان توسعه در سازمان وجود ندارد.

اثبات این ادعا با روش جدید و با استفاده از متون و نظریات علمی مطروحه پیرامون «مدیریت و توسعه سازمان» و تأکید بر این نظرات در متن مقاله انجام شده است. نوآوری دیگر این مقاله جنبه تألیف و ترجمه بودن آن می‌باشد که ممکن است خواننده مقاله متوجه تغییر در نحوه انشای جمله‌ها شود. این تغییر به این دلیل است که موضوعهای پیرامون: اختیار، تفویض اختیار و تعاریف واژه‌ها و ترکیب آنها تألیف ولی متون مربوط به توسعه و توسعه سازمانی ترجمه نویسنده از منابع تخصصی مربوط به این مطالب می‌باشد و در این مقاله از آن برای اثبات نظریه مطروحه «توسعه سازمانی بدون تفویض اختیار ممکن نیست» و معرفی علم نوین مدیریت یعنی مدیریت و توسعه سازمانی استفاده شده است.

نویسنده امیدوار است این نوشتار مورد قبول و استفاده اندیشمندان قرار گیرد و با این مقدمه توجه شما را به چکیده مقاله جلب می‌نماید.

### چکیده

مدیریت و توسعه سازمانی هر چند ظاهراً موضوعی تازه در زمینه مدیریت در ایران است ولی سابقه‌ای پنجاه ساله در کشورهای جهان دارد. در این مقاله سعی شده است که ضمن معرفی این علم به سابقه، تعریف و کاربرد آن در سازمان که در حقیقت توسعه مدیریت و توسعه سازمان، بهره‌مند شدن از «علم»، چگونگی کاربرد علوم رفتاری برای توسعه رفتار در سازمان است پرداخته شود. ضمن ارائه تعریف از «مدیر»، «مدیریت»، «توسعه»، و مدیریت و توسعه سازمانی اثبات شود که «مدیر یکی است» و «تقسیم‌کار، تفویض اختیار نیست» و شرط تحقق توسعه سازمان به معنای امروز همان «تفویض» اختیار توسط مدیران به زیردستان و حمایت از برنامه‌های OD است.

### مدیریت

«مدیریت»<sup>۱</sup>، علم و هنر هماهنگی، گرداندگی و هدایت فعالیتهای دسته‌جمعی است. اکثراً براین گمان هستند که مدیریت، همان «رهبری»<sup>۳</sup> است در حالیکه سوابق امر بخوبی بر

2- Manegement

3- Leadership

به لحاظ برخورداری مکتب اسلام از یک روحیه بالای مردمی اکثراً مدیران بر این گمان هستند که مدیریت تنها با مردم بودن است. این شرط لازمه مدیریت است ولی شرط کافی عبارت است از انجام کار از طریق مردم (کارکنان) که هدف مدیریت و هدف خلقت است. چه اینکه با همین انجام کار و تلاش است که روحیه استقلال، آزادی و کرامت انسانی در انسان رشد می‌کند و زمینه رشد شخصیت و پرورش استعداد انسان‌ها فراهم می‌شود. متأسفانه مردم نیز در برخی موارد نظیر مدیران در شرایط کنونی بر این گمان (بعضاً یقین) هستند که مدیر خوب یعنی انسان رابطه‌مدار<sup>۱۱</sup> یا مردم‌دار، و اکثراً هم مدیران را در وضعیت کنونی براساس روحیه یا میزان «مردم‌داری» آنها ارزشیابی می‌کنند و نه «کارایی»، در حالیکه این هردو لازم و ملزوم هم هستند و مدیر مردم‌دار (رابطه‌مدار) لزوماً می‌باید کارآ (وظیفه‌مدار)<sup>۱۲</sup> هم

همه روشن است که «مدیریت»، قبل از «رهبری» یا مدیریت بر «عملیات»<sup>۴</sup> است که توسط علمای مکتب کلاسیک (تیلور)<sup>۵</sup> برای نخستین بار مطرح شد و این مهم تا قبل از پیدایش مکتب روابط انسانی و اهمیت کنونی (روانی) انسان در سازمان بدون «رهبری» مطرح و پس از طرح مکتب روابط انسانی<sup>۶</sup> و پیدا شدن (شناخت) اهمیت نیازهای روانی در افزایش کارایی<sup>۷</sup> انسان موضوع رهبری نیز که هنر تحریک انگیزه‌های روانی انسان در سازمان اطلاق یافته است<sup>۸</sup>، به صفات مدیر اضافه شد ولی مدیریت براساس هنر تحریک انگیزه‌های مادی انسان (انسان اقتصادی)<sup>۹</sup> تیلوریسم نام گرفته بود. لذا، علم مدیریت در قرن حاضر دارای دو بعد مادی و معنوی شد: یعنی اینکه مدیریت را به علم و هنر ارتباط با مردم و انجام کار از طریق مردم نیز تعریف کرده‌اند<sup>۱۰</sup>. این تعریف بخصوص در برهه کنونی ایران دارای اهمیت بسیاری است چه اینکه

4- Operation

5- Taylor

6- Human Relations School

7- Efficiency

8- Filmore H. Sanford, Leadership Identification and Acceptance, in Harold Guetzkow, editor, Croups, Leadership, and Men, Pittsburgh: Carnegie Press, (1961).

9- Economy Man

10- Management, Chapter 1, James F. Stoner, Prentice Hall International Edition, Englewood Cliffs, New Jersey, 1982, p.11: "Managers work with and Through other people".

11- Relation Oriented

12- Task Oriented

باشد در غیر این صورت مدیریت کامل نیست یا بهبود حاصل نیست. پس مدیریت در قرن حاضر و بخصوص در پنجاه سال اخیر (بعد از پیدایش مکتب روابط انسانی) علاوه بر بُعد وظیفه‌مداری یا استفاده از انگیزه‌های مادی در افزایش کارایی از بعد «رابطه‌مداری» منتها برای افزایش کارایی از طریق ارضای انگیزه‌های روانی نیز برخوردار شد و هنوز هم «مدیریت» برای منبع لایزال انرژی یعنی انگیزه‌های (نیازهای) روانی (معنویت) برای افزایش کارایی قرار گرفته است منتهی در شرق به طریقی (عمدتاً مکاتب) و در غرب به طریقی دیگر (عمدتاً علم) که موضوع مکتب روابط انسانی و درس رفتار سازمانی<sup>۱۳</sup> و سپس مدیریت و توسعه سازمانی به معنای امروزی و بهبود سازمان از طریق اصلاح رفتار است.

#### مدیر

نکته مهم دیگر در «مدیریت» این است که برخلاف آنچه عده‌ای تصور می‌کنند مدیریت تنها علمی است که دانایی در آن شرط توانایی نیست و شعر «توانا بود هر که دانا بود» در آن، صدق

نمی‌کند. «مدیر در سازمان فقط یکی است» و لاغیراً چرا که عمده اختیارات نهایی (تصمیم‌گیری) در زمینه وظایف خاص مدیریت که عبارت از برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، رهبری و کنترل و نظارت باشد در دست همان یک نفر بالایی (در رأس هرم سازمانی) به نام «مدیر» است<sup>۱۴</sup>. به عبارت بهتر هیچکس به معنای واقعی کلمه غیر از همان یک نفر بالایی (در رأس هرم سازمانی) که همه اختیارات به او ختم می‌شود «مدیر» نیست و بعضاً کارگزاران و مردم نباید این تصور را داشته باشند که معاونین<sup>۱۶</sup>، مشاورین<sup>۱۷</sup> و حتی مدیران میانی<sup>۱۸</sup> دارای اختیاری از خود بدون اجازه آن مقام بالایی هستند. علی‌ا‌یحال منبع همه قدرتها و اختیارات در سازمان همان یک نفر بالایی (مدیر) است و بقیه مجریان نظرات و تصمیم‌وی، که اینهمه صحبت از مشارکت در تصمیم‌گیری و مشاوره به لحاظ همین نقشی است که آن یک نفر بالایی (مدیر) در سازمان دارد. در این ارتباط و برای جلوگیری از اشتباه این نکته را نیز باید متذکر شد که «تقسیم کار»<sup>۱۹</sup> در سازمان یا «پراکندگی جغرافیایی»<sup>۲۰</sup> سازمان نیز به معنای

13- Organization Behavior

14- Kast & Rosenzweig, Organization & Management, New York: Mc Grow Hill, 1970, P.6.

15- Manager

16- Executic

17- Advisors

18- Middle Managers 19- Job Devision 20- Geographycal Dispersion

رهبری انسانها باشد به لحاظ اینکه امر رهبری یک امر معنوی و اکتسابی و قائم به اعتبار مقام نیست قابل تفویض و واگذاری به دیگران نیست. ولی اگر نظر از هماهنگی، هماهنگی در عملیات است و منظور از رهبری، رهبری نیروهای عملیاتی به معنای تحقق هدف عملیاتی سازمان، که ظاهراً در «مدیریت عملیات»<sup>۲۶</sup>، چنین است، آن نیز تا حدودی قابل تفویض و واگذاری است. بهمین لحاظ است که در مدیریت و توسعه سازمانی نیز شرط اولیه برای موفقیت برنامه‌های «توسعه»<sup>۲۷</sup> در سازمان حمایت همه جانبه مدیران (مدیر) از برنامه‌های مدیریت و توسعه سازمان است.

### سازمان<sup>۲۸</sup>

با این مقدمه موضوع مهم دیگری که باید مختصری پیرامون آن توضیح داده شود «سازمان» است و اهمیت آن از دیدگاه انسان! سازمان عبارت از مجموعه روابط منظم و عقلایی است بین افرادی که وظایف پیچیده و متعددی را انجام

تفویض اختیار<sup>۲۱</sup> و مشارکت در تصمیم‌گیری توسط زیردستان نیست چه اینکه مدیر به لحاظ محدودیت «تخصص» و «زمان» امکان انجام همه امور را به تنهایی در سازمان ندارد و ناچار به تقسیم کار و ایجاد شعبات به لحاظ گردش کار در سازمان است. پس تفویض اختیار<sup>۲۲</sup> و یا مشارکت در مدیریت تنها در زمانی اتفاق می‌افتد که «مدیر» بنحوی از انحاء پاره‌ای از اختیارات خود (حق تصمیم‌گیری) پیرامون برنامه‌ریزی و بودجه، سازماندهی، هماهنگی، رهبری و هماهنگی را به زیردستان خود تفویض کند، و در غیر اینصورت تنها تقسیم کار و پراکندگی سازمان دلیل بر تفویض اختیار نیست<sup>۲۳</sup>. باز کارکنان نباید با این تفاسیر حتی در اشکال شوراها و... مادام که فاقد حق تصمیم‌گیری پیرامون یکی از عناصر پنجگانه یاد شده در بالا هستند احساس عدم تمرکز<sup>۲۴</sup> و مشارکت در تصمیم‌گیری و اختیار در سازمان داشته باشند. البته تفویض صفات هماهنگی<sup>۲۵</sup> و رهبری، مشروط بر اینکه مقصود از هماهنگی، هماهنگی در «رفتار» و «رهبری»،

21- Authority

22- Delegation

23- William Newman, The Process of Management, Prentice Hall, Englewood cliffs, New Jersey, 1967, P.72-81.

24- Decentralization

25- Coordination & Leadership

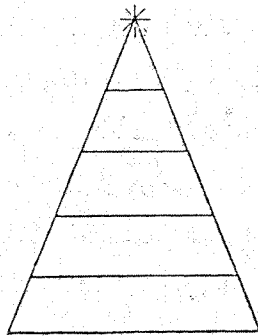
26- Operation Management

27- Development

28- Organization

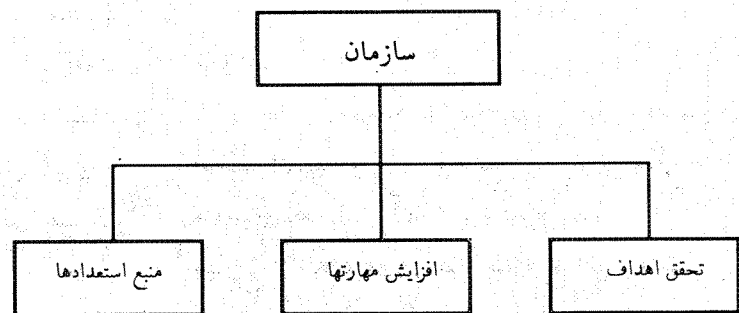
روابط یا اصلاح روابط بین انسانها در سازمان برای افزایش کارایی در سازمان است.<sup>۳۲</sup> این موضوع با توجه به فلسفه ایجاد سازمان که عبارت باشد از: تحقق هدف، افزایش مهارتها (دانش) و منبع استعدادها و نحوه بهره‌وری صحیح از آنها که همگی باید توسط «انسان» (انسان‌ها) در سازمان صورت پذیرد بیشتر می‌شود.<sup>۳۳</sup>

پس ملاحظه می‌شود که مدیریت و توسعه سازمانی از هر دو نظر (اهمیت ارتباطات و منبع استعدادها) موضوع اصلاح رفتار کارکنان (اعم از مدیران و زیردستان) برای افزایش کارایی در سازمان می‌شود (شکل یک و دو).



شکل ۲- «مدیر یکی است».

می‌دهند و کثرت تعداد آنان به قدری است که نمی‌توانند با هم در تماس نزدیک باشند و به منظور تأمین هدف یا هدفهای مشترک خاص تشکیل می‌شود.<sup>۲۹</sup> بهمین لحاظ برای تشکیل یا گردش کار در هر سازمان سه کار اساسی باید صورت گیرد: ۱- تقسیم کار ۲- تعیین ارتباطات ۳- تفویض اختیارات.<sup>۳۰</sup> لذا بر حسب عناصر مذکور در بالا می‌توان سازمان را عمل طبقه‌بندی وظایف، تفویض اختیار و مسؤولیت برای اجرای وظایف و تعیین روابط به منظور همکاری مؤثر در انجام هدفهای سازمان تعریف نمود.<sup>۳۱</sup> موضوع بحث مدیریت و توسعه سازمانی عمدتاً در این توسعه



شکل ۱- «فلسفه ایجاد سازمان»

29- Pffner & Sherwood, Administrative Organization, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1960, P.30.

30- Louis A.Allen, Management & Organization, Mc Graw Hill, New York, 1958, P.57.

۳۱- همان منبع ردیف ۳

32- Organization Development, Behavioral Science Interventions for Organization Improvement, Third Edition, Wendell L.French- Cecil H.Bell, Jr., Prentice - Hall International Edition, Englewood cliffs, New Jersey, 1984, P.17.

33- James F. Stoner

بین کارکنان در سازمان.

### مدیریت و توسعه سازمانی

واژه مدیریت و توسعه سازمانی برای اولین بار در ایران بنا به شواهد موجود در سال ۱۳۵۶ مطرح شد<sup>۳۴</sup> ولی این واژه برای نخستین بار در سال ۱۹۵۷ توسط موتون و بلیک در مجله روانکاوی «گروه» به کار رفته است<sup>۳۵</sup>. ریچارد بکهارد پیرامون پیدایش این واژه چنین می‌گوید:

«ما می‌خواستیم برای برنامه تدارک شده در جنرال میلز، عنوانی بگذاریم. به صراحت نمی‌خواستیم این برنامه را توسعه مدیریت بنامیم چون منظور توسعه همه سازمان بود و نه تنها مدیریت. همچنین نه تنها آموزش روابط انسانی چون این مهم جزئی از این برنامه بود یا در این برنامه بود. ما در نظر نداشتیم نام این برنامه را پیشرفت سازمانی (سازمان) بگذاریم زیرا در این نام پویایی وجود نداشت. بدین ترتیب

«توسعه» را در مفاهیم اقتصادی و اجتماعی تعاریف گوناگونی کرده‌اند. بویژه مفهوم توسعه (ذات، معنا) از بعد معنوی در فلسفه و عرفان و در مذاهب آسمانی دارای وسعت معنای بسیاری است ولی در اینجا (مدیریت و توسعه سازمان) مراد منظور از توسعه همان گسترش معنوی (روانی) روابط (روحیه همکاری) بین انسانها در سازمانها است که معنای «رشد» آن عبارت است از افزایش بعد معنوی (روانی) روابط (روحیه همکاری) بین انسانها در سازمان. بدین ترتیب ما بدون اینکه وارد معنای بیشتری از «توسعه» در بعد معنوی آن بشویم که منجر به «غرق» ما در موضوع «ذات» (معنا) شود به تعریف مدیریت و توسعه سازمانی به زبان خود براساس سه تعریف ارائه شده از سه واژه بالا می‌پردازیم: مدیریت و توسعه سازمانی بطور خلاصه و مفید عبارت است از: نحوه (چگونگی) گسترش معنوی (روانی) روابط (روحیه همکاری)

۳۴- این مقاله که تحت عنوان «بهبود» مدیریت (هدف از تحول چیست؟) از پارک اشمیت در مجله مدیریت امروز، سازمان امور اداری و استخدامی کشور، دوره هشتم، شماره سوم، پاییز ۱۳۵۶ چاپ شده است، از Development تحت عنوان «بهبود» نام برده که جای بسی اشکال است. زیرا بهبود تنها به یک اصلاح ظاهری گفته می‌شود و هرگز بیانگر عمق تغییراتی نیست که مورد نظر «توسعه» است. متأسفانه وضع ترجمه لغات به زبان فارسی در رشته مدیریت از بسیاری رشته‌های دیگری غیر اصولی تر است، چراکه پاره‌ای از واژه‌هایی که در این علم به زبان فارسی برگردانده شده‌اند، دارای هیچ سنجشی با معنای اصلی آن به زبان انگلیسی نیستند و از آنجا که تخصص مؤلف مقاله «مدیریت و توسعه سازمانی» است به جرأت و به تمام معنا می‌تواند ادعا کند که در مفهوم و محتوی این درس و رشته «بهبود» هیچگاه واژه معادل و مناسب «توسعه» یا Development در منظور علمای رفتار و بنیانگذاران علم توسعه سازمان (که از رهگذر همین مقاله هم می‌توان بدان پی برد) نبوده و نیست، به همین دلیل در سایر اصطلاحات نیز فعلاً از معنای تحت‌اللفظی آن در این مقاله استفاده شده است.

35- Interpretations of Blake Correspondence, Shepard Interview, Beck hard correspondence and Larry Porter, "OD: Some Questions, Some Answers An Interview With Beck hard and Shepard, "OD Practitioner, 6 (Autumm- 1974), P.1.

از روش تحقیق میدانی (مشاهده)<sup>۱۸</sup> و بازگشت به گذشته<sup>۳۹</sup> برای حل مشکلات و معضلات سازمانی. هر دو روش در یک روش جدید دیگری که روش سوم باشد ادغام می‌شوند و آن ضرورت یا روش حل معضلات سازمان از طریق بررسی عملکرد (بررسی رفتار از طریق مطالعه)<sup>۴۰</sup> است. در موازات هم قرار دادن این شاخه‌ها و تا حدودی بهم پیوستن این ابزار ضرورت تشکیل روشهای تکنیکهای اجتماعی<sup>۴۱</sup> و جامعه‌درمانی<sup>۴۲</sup> تاویستا<sup>۴۳</sup> بود. شخصیت اصلی که با تکیه بر روی این روشها و استفاده از این ابزار برای ایجاد تغییرات از این طریق بهره بسیاری برد. در سال ۱۹۷۴ در کتاب سال روانشناسی برای اولین بار یک فصل کامل از این کتاب به بحث پیرامون تحقیقات درباره توسعه سازمان<sup>۴۴</sup> اختصاص یافت. سایر فصول درباره OD نیز در سالهای ۱۹۷۷ و ۱۹۸۲ ظاهر شد<sup>۴۵</sup>. فصل پیرامون OD در کتاب سال ۱۹۸۲ تحت عنوان «توسعه سازمانی و تغییر» چاپ شد که توسط مؤلفانی از

نام برنامه را توسعه سازمان یا Organization Development (OD) که معنای تغییرات گسترده در پهنای سازمان را می‌دهد، گذاردیم. یعنی یک تلاش برای تغییر در پهنای سازمان. بنابراین واژه‌ای انتخاب شد تا ضمن جداسازی و بیان اختلاف این روش برای تغییر با سایر روشهای رایج در تغییرات یا بهبود سازمان - بیانگر حالات کار با سازمان و روشنگر راه - توسعه‌ای، گستردگی و پویایی لازم برای توسعه سازمان باشد<sup>۳۶</sup>».

فعالیت‌های سیستماتیک توسعه سازمانی دارای یک تاریخ جدید است که این تاریخ در صورت تشبیه به یک درخت، دارای سه شاخه اصلی است. یک شاخه از این تاریخ مربوط است به دورانی که در پیشرفت و توسعه سازمان از ابتکار روشهای آموزش آزمایشگاهی<sup>۳۷</sup> برای حل مشکلات درون‌سازمانی سازمانهای پیچیده استفاده می‌کردند. شاخه دوم اصلی عبارت است از استفاده

36- Beckhard Correspondence

37- Laboratory Training

38- Survey Research

39- Feedback Methodology

40- Action Research

41- Sociotechnical    42- Socioclinical    43- Tavistock

44- Frank Friedlander &amp; L.Dave Brown, "Organization Development," Annual Review of Psychology, 25(1974). PP.313- 341.

45- Clay Alderfer, "Organization Development, "Annual Review of Psychology, 28 (1977), PP. 197-223.



سازمانی مدرسه مدیریت CWRU<sup>۴۸</sup> است.

فرانسه و دانمارک بطور مشترک تهیه شده بود<sup>۴۶</sup>.

اولین برنامه دوره دکتری که به تربیت

متخصصین OD اختصاص یافت توسط هربرت

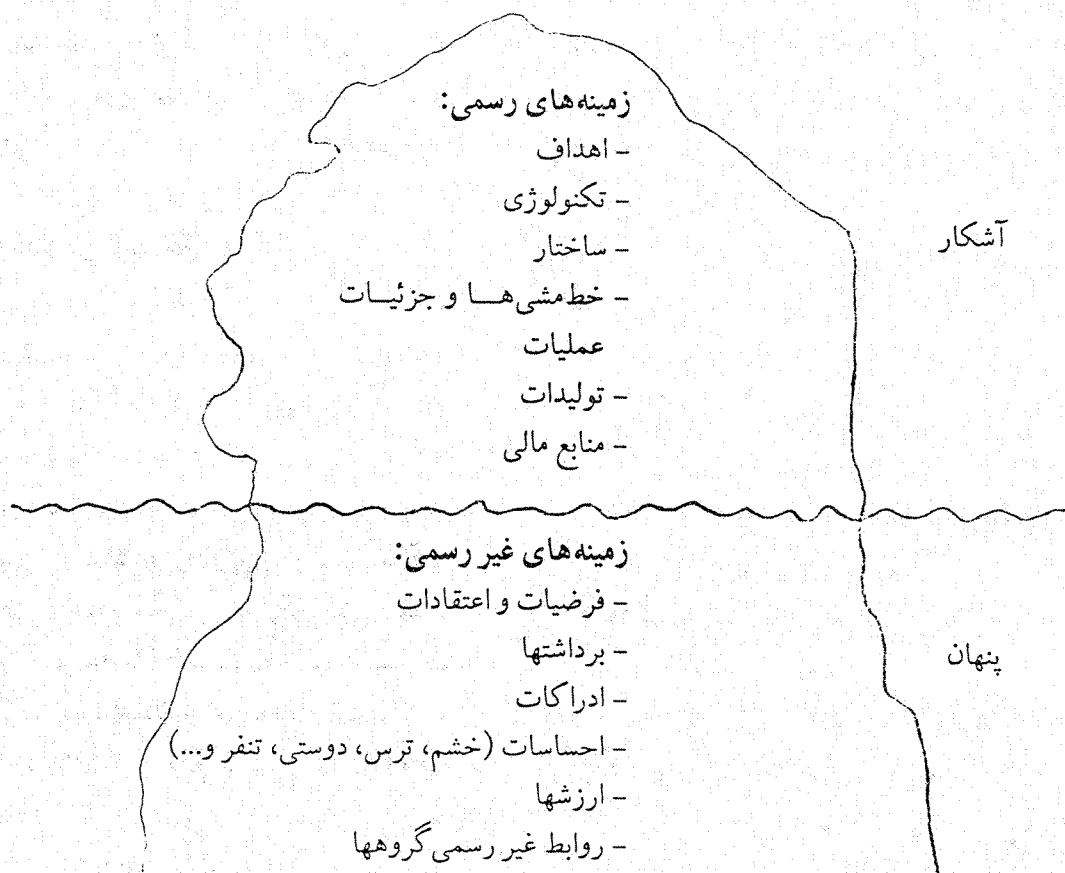
شپارد در سال ۱۹۶۰ در CIT<sup>۴۷</sup> تأسیس شد و این

برنامه در حال حاضر بخشی از دپارتمان رفتار

### تعریف

توسعه سازمان تا اندازه وسیعی تحت تأثیر

چگونگی کاربرد علوم رفتاری پیدا شد. در رفتار



شکل ۳- زمینه‌های رسمی و زمینه‌های غیر رسمی سازمان

46- Claude Faucheux, Gilles Amada, and Andre Laurent, "Organizational Development and change," Annual Review of Psychology, 33 (1982), PP. 343-370.

47- Case Institute of Technology

48- Case Western Reserve university

هدف عمده مدیریت و توسعه سازمان همین تغییر بخش پنهان سازمان به سمت اهداف متعالی و سازنده برای افزایش روحیه همکاری و کارایی در سازمان است. به همین دلیل بنا به تعریف دیگری توسعه سازمان، یک روش اداره فرهنگ سازمان توسط مردم (کارکنان) آن است تا اداره فرهنگ کارکنان توسط سازمان. و بالاخره مهمترین یا مدل عمومی (ابتدایی) که در هر برنامه توسعه سازمان مورد عمل و استفاده همه کارشناسان OD برای تغییر رفتار قرار دارد روش بررسی عملکرد «بررسی رفتار از طریق مطالعه»<sup>۴۹</sup> است که شامل مراحل زیر است:

- ۱- شناخت<sup>۵۰</sup> علائم ابتدایی رفتار
- ۲- جمع آوری اطلاعات پیرامون آن علائم و علت‌ها از گروه‌های موضوع مطالعه
- ۳- جمع آوری سوابق اطلاعاتی نزد گروه‌های مورد مطالعه
- ۴- کشف اطلاعات تازه توسط گروه‌های موضوع مطالعه در این باره
- ۵- تهیه برنامه‌های عملیاتی با کمک خود گروه‌های مورد مطالعه برای حل مسأله
- ۶- و بالاخره آغاز عملیات (اصلاح رفتار)

سازمانی، توسعه سازمان عبارت است از: یک تکنیک حمایتی مدیریت<sup>۴۹</sup> (به ابتدای مقاله مراجعه شود) و دارای دامنه طولانی از تلاش و کوشش به منظور حل مسائل سازمانی و پیشرفت و تجدیدنظر در سازمان از طریق یک تلاش دامنه‌دار، مؤثر و تشخیص علائم مشترک، مدیریت فرهنگ سازمانی، توجه خاص به سازمان رسمی و سازمانهای غیررسمی (موقتی) و فرهنگ درون گروهی<sup>۵۰</sup> با کمک مشاوران خاص تسهیل‌کننده<sup>۵۱</sup> کاربرد تئوری‌ها و تکنولوژی‌های رفتار سازمانی در سازمان از طریق مطالعه رفتار.

منظور از «فرهنگ» در تعریف ارائه شده عبارت است از ارزشهای رایج و موردنظر<sup>۵۲</sup>، روحیه‌ها، عقاید، فرضیه‌ها، انتظارات، فعالیتها، عکس‌العملها، عادات و احساسات بطوری که در کار از آن استفاده می‌شود. منظور از فرهنگ، همچنین روحیات و رفتار و یا حالات حاکم بر گروه‌های غیر رسمی در سازمان نیز هست. به عبارت بهتر سازمان (سیستم) غیر رسمی بطور معمول عبارت است از آن بخش پنهان سازمان رسمی یا زندگی سازمانی که در شکل (۳) مشاهده گردید.

49- Top - Management Supported

50- Intergroup Culture

51- Consultant - Facilitator

52- Prevailing Patterns of Values

53- Action Research

54- Diagnosis

به کمک خود گروه‌های مورد بررسی و موضوع مطالعه.

به لحاظ کاربرد وسیع این روش در توسعه سازمان شاید در تعریف دیگری بتوان گفت: توسعه سازمان عبارت است از روش (توسعه) سازمان از طریق تحقیق (مطالعه) رفتار (عملیات) شرکت‌کنندگان در برنامه.

### ارزشها<sup>۵۵</sup> و فرضیات اصولی<sup>۵۶</sup> در OD

آنچه از مطالب قبلی و در بقیه مطالب راجع به مدیریت در توسعه سازمانی فهمیده می‌شود تأکید بر تعدادی از ارزشها و فرضیات اصولی است که در فعالیتهای مربوط به توسعه سازمانی اساسی و بنیانی هستند و به مردم بستگی پیدا می‌کند. به مردم به عنوان اعضای یک گروه و رهبران، و به مردم به عنوان مجموعه کارکنان یک سازمان.

به نظر فرنچ و بل، مدیریت و توسعه سازمانی، دو نظر و فرضیه بنیانی درباره مردم دارد. یکی مربوط به رشد درونی و فردی یا شخصی افراد و دیگری مربوط به رشد و سازندگی همراه با مشارکت عمومی. فرضیه اول درباره مردم عبارت است از اینکه بیشترین افراد استحقاق رشد شخصی و پرورشی استعدادهای درونی خود را دارند مشروط بر اینکه مسائل و محیط لازم برای حمایت از این اقدام برای آنها فراهم شود. بیشترین مردم می‌خواهند بیش از آن چیزی که می‌توانند یا

ظرفیت آن را دارند بشوند.

فرضیه دوم، به فرضیه اول برمی‌گردد و آن این است که بیشتر مردم تمایل دارند و قابلیت این ظرفیت را دارند که مشارکت بیشتری در تحقق اهداف سازمانی و بیشتر از آنکه محیط سازمانی اجازه می‌دهد داشته باشند و یک انرژی خارق‌العاده و عجیبی از این احساس می‌تواند زاینده شود، اگر سازمان آن را به درستی درک کند.

فرضیاتی که می‌گویند مردم حق رشد شخصی و پرورش استعدادهای درونی خود را دارند و همچنین توسعه استعدادهای با استفاده از مشارکت سازنده یکدیگر امکان می‌یابد، بطور کلی با دیدگاه سنتی نسبت به مردم تفاوت عمده دارد (به ابتدای مقاله و بحث پیرامون حق رشد شخصیت و استعداد انسانها در سازمان مراجعه شود). به طوری که تانبوم و دیویس اظهار می‌دارند:

«دیدگاه سنتی نسبت به افراد عبارت است از اینکه آنها می‌توانند از دانش فنی، مهارتها، شخصیت شخصی بهره‌مند شوند، آنها می‌توانند دانش جدید کسب کنند، کارهای اضافی بیاموزند، و حتی همگام با زمان، سلیقه‌های خود را تغییر دهند، اما بندرت مردم می‌توانند خود را تغییر دهند. این دیدگاه، وقتی از جانب رویه‌ها و روحیات سازمانی مورد حمایت قرار می‌گیرد، مطمئناً حاصلی جز یک فرد بی‌تحرک و بدون نتیجه و فعالیت مؤثر

55- Values

56- Basic Assumptions

آمده و جمع‌آوری شده است و در OD کاربرد دارد.

فرضیه اول براین اصل استوار است که یکی از روانشناسانه‌ترین گروه مرتبط و مرجع برای اکثر مردم، همان گروه کاری<sup>۶۰</sup> است که شامل هم همکاران و هم سرپرستان است. آنچه در گروه‌های (تیم‌های) کاری می‌گذرد، بخصوص در سطح غیر رسمی، تأثیر بارزی بر احساس رضایت یا شکایت از کار دارد.

فرضیه مرتبط دیگر براین اصل استوار است که اغلب مردم تمایل به همکاری با یکدیگر دارند و آرزو می‌کنند حداقل در محیط کاری با یکی از گروه‌های مرجع<sup>۶۱</sup> حتی کوچک در ارتباط باشند. همچنین بیشتر مردم دارای ظرفیت اینکه اثربخشی<sup>۶۲</sup> خود را افزایش دهند و به گروه مرجع خود کمک کنند تا مسائل را حل نمایند نیز هستند. از تجربه ما چنین برمی‌آید، بیشتر گروه‌های کاری حداکثر تلاش خود را به کار می‌گیرند تا از منابع و توان یکدیگر حداکثر استفاده لازم را بعمل آورند. برخورد منفی‌گرایانه با این وضعیت چنین است که میزان زیادی از انرژی کارکنان همه روزه صرف ارتباط و جدایی، ارتباطات نامشخص (غیر صریح)، اطلاعات غلط و تولیدات ناآگاهانه بشود.

برای سازمان به همراه نخواهد داشت»<sup>۵۷</sup>.

بنابراین یک نفر می‌تواند مردم را به عنوان اشیای ثابتی ببیند یا اینکه می‌تواند آنها را بالفعل و بالقوه در حال رشد و توسعه و پیشرفت مشاهده کند. این تأکید آخری بسیاری از زمینه‌ها و فرضیه‌ها و تلاش‌های OD را به خود اختصاص می‌دهد. بسیاری از آنها سعی می‌کنند راه پرورش استعدادها را به روی انسان بگشایند و نحوه تغییر ساختار سازمانها را برای پرورش استعدادهای افراد بیان کنند و بالاخره بسیاری از موانعی را که بر سر راه کشف استعدادها و مشارکت‌ها برای سازندگی انسانها وجود دارد از سر راه سازمان بردارند.

### اهمیت گروه و کارگروهی در OD

اهمیت کار تیمی<sup>۵۸</sup> مدت مدیدی است که شناخته شده است و اهمیت زندگی غیررسمی گروهی که بخشی از حیات گروه را تشکیل می‌دهد از زمان آزمایش‌های هاتورن<sup>۵۹</sup> (پیدایش مکتب روابط انسانی) در اواخر دهه ۱۹۲۰ و اوایل دهه ۱۹۳۰ توجه زیادی را به خود جلب کرده است. آنچه در زیر می‌آید خلاصه‌ای است از بعضی از فرضیات که در این باره (فعالیت‌های گروهی و اهمیت گروه غیر رسمی) در سالهای اخیر به دست

57- Robert Tannenbaum and Sheldon Davis, "Values, Man and Organizations", Industrial Management Review, 10 (Winter - 1969), PP. 68-70.

58- Work - Team

59- Hawthorne

60- Work- Group 61- Reference- Group 62- Effectiveness

معمول این برداشت و احساسات بصورت پنهانی و مخفی ابراز می‌شود تا علنی و آشکار.

فرضیه پنجم بر این اصل استوار است که سطح اعتماد درونی<sup>۶۵</sup>، حمایت<sup>۶۶</sup> و همکاری<sup>۶۷</sup> علی‌رغم همه نیاز به آنها کمتر از آنچه هست که در اکثریت گروهها و سازمانها مورد نیاز و دلخواه است. بطور معمول تعدادی از عوامل بازدارنده در این مهم و موقعیت نظیر نگاه کردن به احساسات به عنوان یکی از منابع مهم اطلاعاتی، خلاء مهارت‌های حل گروهی مسائل سازمانی، و شیوه‌های رهبری دخالت دارند که رقابت در انفعالی بودن در سازمان را تقویت می‌کنند.

فرضیه ششم دربارهٔ مردم و گروههای مختلف این است که راه‌حلهای پیدا شده در جهت بسیاری از مسائل انگیزشی<sup>۶۸</sup> و ادراکاتی در سازمانها نمایشی هستند. یعنی این بدان معنا است که این نوع مسائل بیشترین شانس را برای رسیدن به راه‌حلهای سازنده دارند مشروط بر اینکه همهٔ گروهها در سیستم با سیستمهای فرعی، ارتباطات مشترک خود را جهت حل این مهم به کار گیرند<sup>۶۹</sup>.

فرضیه سوم بر این اصل استوار است که یک گروهی که در صدد مطلوب کردن اثربخشی خود است، یک رهبر (رئیس) نمی‌تواند در همهٔ مراحل و فعالیت‌های لازم برای اثربخشی نقش مفید و مؤثری در همه حالات و موقعیتهای گروهی داشته باشد. بنابراین اعضای گروه باید بتوانند در رهبری مؤثر گروه و رفتار گروهی به یکدیگر کمک کنند.

فرضیه چهارم چنین است که احساسات<sup>۶۳</sup> و ادراکات<sup>۶۴</sup> دست کم گرفته شده از جانب مدیران بر حل مسائل سازمانی با رشد شخصی و رضایت شغلی اثر معکوس دارد. فرهنگ گروهی و اکثریت سازمانی قرار بر این دارد تا احساسات و ادراکاتی را که مردم نسبت به یکدیگر و رفتار آنها دارند دست کم بگیرند، چه بصورت منفی و چه بصورت مثبت و بخصوص در جایی که آنها و سازمانشان در رأس قرار دارند. در یک رفتار خشک و منطقی به نظر می‌رسد که بهترین روش اداره این احساسات و ادراکات محدود کردن آنها است و توجه به این احساسات و عواطف یک فاجعه بشمار می‌آیند. آنچه در این موارد اتفاق می‌افتد این است که بطور

63- Feelings

64- Attitudes

65- Interpersonal Trust

66- Support

67- Cooperation

68- Motivational Problems

69- Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies (New York: Harper & Row, 1982), P.126.

یک نقش اساسی در حل و فصل اینگونه امور و تصریح کردن مسائل و حل دوباره آنها ایفا کند اما OD در شرایطی که مردم (کارکنان) مشتاق به تلاش و کار دسته‌جمعی برای حل مسائل سازمانی نباشند، مؤثر واقع نخواهد شد. از این بیشتر و مربوط‌تر، فرضیه بنیانی است که در فعالیتهای مدیریت و توسعه سازمانی مورد تأکید است این است که ارزشها در گروه و وجود تک تک افراد سازمانی، در تمام سیستم است، بخصوص در دست افرادی که دارای قدرت بیشتری بر روی دیگران هستند. این فرضیه بنیانی ترین و بلکه مهمترین از همه فرضیه‌های روشن و بدیهی است که تاکنون بیان شد اما نیاز به توضیح و تصریح دارد. هدف برنامه‌های OD پیشرفت ارزش و کیفیت زندگی کاری برای تمامی اعضای شرکت‌کننده در برنامه‌های OD در سازمان قرار داده شده است.

**ارزش و اعتقادات سیستمی علمای رفتار و OD**  
در حالیکه جستجوی علمی بطور ایده‌آل ارزش آن آزاد است، کاربرد علوم دارای ارزش آزاد نیستند.<sup>۷۲</sup> علوم کاربردی رفتاری علمای توسعه

فرضیات مرتبط به ارزشها در سازمان متقاضی یک فرضیه بنیانی که اغلب متخصصان OD به نظر می‌رسد در ارتباط نزدیک با یک متقاضی مشاوره و خدمات OD بدان اشاره می‌کنند، موضوع اعضای یک سیستم<sup>۷۰</sup> است که بطور عمومی ارزش بالایی را برای همکاری و تلاشهای دسته‌جمعی آنها و تولید نهایی قائل هستند. بطور روشنی ضروری است که یک سلسله ارزشهای مشترک بین اعضای یک سازمان بطور عمومی حاکم باشد تا تکنیکها و روشهای حل دوباره درگیری‌های مسائل بتوانند مؤثر واقع شوند در غیر اینصورت مردم یا گروهها، تمایل دارند که مجدداً به سراغ همان قدرت خام<sup>۷۱</sup> (انفرادی) بروند. از یک دید منفی استراتژیهای توسعه سازمان به اندازه‌ای که اعضای یک سیستم هیچ ارزشی برای اهداف سازمانی قائل نباشند و یا دارای بعضی تعهدات یا عدم تفاهم طولانی و بحران، بی‌نظمی، تنفر، قانون‌شکنی و انهدام سازمانی باشند غیر موفق خواهد بود. این بدان معنا نیست که توسعه سازمانی دارای هیچگونه نقشی در مدیریت آراء و عقاید مختلف نیست بلکه می‌تواند

70- System

71- Raw- Power

۷۲- قسمتهایی از این بخش از منابع زیر به قلم فرنچ گرفته شده است:

From Wendell French, *The Personnel Management Process*, 5th. ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1982), chap 26; and Wendell Franch, "Organization Development Objectives, Assumptions and Strategies", *California Management Review*, 12 (Winter 1969), PP. 23-34.

دارند داشته باشند این است که کار و زندگی می تواند غنی تر و معنادارتر از آنچه که هست بشود و تلاشهای سازمان یافته، مؤثرتر و لذت بخش تر، اگر به احساسات و عواطف اجازه داده شود در چارچوب فرهنگ سازمانی قدری بیشتر متوجه رعایت موازین قانونی باشند.

ارزش سومی که به نظر می رسد توجه هر مشاور OD را به خود جلب کرده باشد اینکه در این امور تحقیق و عمل هر دو به نحو چشمگیری به هم وابسته اند.

بالاخره یک ارزشی که غالباً توجه اکثر مشاوران OD را به خود معطوف می کند آزادسازی سازمان و یا تقسیم برابر «قدرت» است.<sup>۷۳</sup> در حالی که بسیاری از افراد ممکن است ارزش والایی برای ایجاد یک محیط انسانی و یک محیط دموکراسی و مشارکتی در سازمان قائل باشند ولی عقیده ما بر این است که هیچکدام از این تلاشها موجب کاهش یا حالت طبیعی بخشیدن به قدرت مدیران در سازمان نیست<sup>۷۴</sup> (به ابتدای مقاله پیرامون تفویض اختیار و مدیر مراجعه کنید).

به عنوان مشاوران OD، نقش خود را در تقسیم مساوی یا برکناری از قدرت نمی بینیم،

سازمان و مشاوران OD، تمایل به اشتراک به یک سلسله ارزشهای قابل مقایسه دارند هر چند که باید از این فکر صرف نظر کنیم که همه آنها یک گروه کاملاً متجانس و مشابه را تشکیل می دهند که از نظر تجربه اینطور نیست.

یک ارزش که بسیاری از علمای تغییر رفتاری تمایل به قائل شدن به اولویت زیادی برای آن هستند این است که نیازها و احساس انسان بودن، دلائل یک تلاش سازمان یافته در جامعه هستند. بنابراین آنها تمایل دارند که در این چشم انداز توسعه دهنده بر نقاط مثبت تمرکز کنند تا زمینه رشد شخصی مردم را در سازمانها فراهم آورند (به ابتدای مقاله مراجعه شود).

این جذابیت زمینه یک احساس خودیابی را فراهم می سازد. عقیده به اینکه مردم مهم هستند، به نظر می رسد که آنها را هم بدین نتیجه می رساند که دارای نقش مهمی هستند. عقیده بر اینکه مردم مشروط بر وجود شرایط رقابت در زندگی گروهی و سازمانی، می توانند رشد و پیشرفت کنند ظاهراً این نتیجه را به بار می آورد. بنابراین، ارزشها و اعتقادات می توانند ارضاء کننده باشند.

دومین ارزشی که مشاوران OD تمایل

73- Jean M. Bartunek and christopher B. Keys, "Power Equalization in Schools Through Organization Development, " Journal of Applied Behavioral Science, 18 (November 2, 1982), P.171.

۷۴- برای اطلاع بیشتر در این باره به مقاله زیر مراجعه شود:

Robert L. Peabody "Perceptions of Organizational Authority: A Comparative Analysis", Administrative science Quarterly, 6 (March 1962), P. 470.

«مدیریت و توسعه سازمانی» به این مهم پرداخته شود که «مدیر یکی است»، و نه تنها «تقسیم کار و یا گستردگی و پراکندگی سازمان دلیل بر تفویض اختیار نیست» بلکه برای افزایش همکاری‌های دسته‌جمعی در سازمان، لازم است «مدیر» قسمتی از اختیارات خود را به زیردستان تفویض کند تا زمینه مشارکت آنها در همکاری‌های جمعی فراهم آید. همچنین در این مقاله کوشش شد که ضمن معرفی علم «مدیریت و توسعه سازمانی» به سابقه، تعریف و کاربرد آن در سازمان اشاره شود، بطوریکه در فعالیتهای توسعه سازمانی، بر یک سلسله از فرضیات درباره مردم به عنوان افراد در گروهها، و در مجموعه سیستم، درباره فعل و انفعالات طبیعی پیشرفت سازمانی و درباره ارزشها تأکید کرد.

این فرضیات، به نظر می‌رسند که توسعه‌ای و مطلوب باشند بخصوص در مواقعی که به واقعیتهای به دست آوردن «قدرت» و اعمال قدرت بر و در سازمان یعنی «مدیریت» می‌پردازند که بدون اهمیت به مردم و مشارکت آنها در امور (تفویض اختیار) امکان «توسعه» در سازمان نیست.

هدفی که OD دارد این است که چگونه موجبات بهره‌وری بیشتر از منابع انسانی را در محیط سازمان فراهم آورد و حداقل با احساس افزایش اختیارات، بر بنیان رقابت در روابط انسانی و فنی، قدرت هر فردی از جمله رؤسا را در سازمان افزایش دهد. به هر حال برای اعتقاد اکید هستیم که بیشتر سازمانها در حال حاضر به سودآوری توجه به نظرات اعضای سازمانی و پاسخ دادن به نیازهای فکری آنها پی برده‌اند و درصدد کسب مهارتهای لازم برای پاسخگویی به نیازهای زیردستان برآمده‌اند. این بدان معنا است که بسیاری از مدیران احتیاج دارند که اختیارات خود را با مهارتهای اضافی که کسب می‌کنند افزایش دهند و منابع بیشتری را در تمام سطوح سازمانی به آموزش فعالیتهای گروهی، شیوه حل درگیری، شیوه حل مسائل بطور مشترک (گروهی) و بطور کلی توسعه سازمانی اختصاص دهند.

### خلاصه و نتیجه

در این مقاله سعی شد ضمن تعریف «مدیریت»، «مدیر»، «سازمان»، «توسعه» و