

مطالعه جامعه‌شناختی عارضه‌یابی سازمانی و گرایش به تغییر

دکتر محمد عباس‌زاده¹

لیلا مقتدایی²

ابراهیم حسین‌پور³

حسین هنرور⁴

چکیده

امروزه، متخصصان مدیریت از تکنیک عارضه‌یابی سازمانی برای توسعه سازمان سود می‌جویند. به همین خاطر، مقاله حاضر در نظر دارد با استفاده از مدل عارضه‌یاب سازمانی و ایزبورد، نقاط قوت و ضعف دانشگاه اصفهان را شناسایی نماید. روش تحقیق پیمایشی، و ابزار تحقیق، پرسشنامه می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه کارمندان اداری و آموزشی دانشگاه اصفهان به تعداد 445 نفر بوده که از این میان، 118 نفر با فرمول کوکران و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم انتخاب شده‌اند. نتایج تحقیق نشان داد که از بین ابعاد عارضه‌یابی سازمانی مدل و ایزبورد، بعد هدف در حد نازل و بقیه ابعاد در حد متوسط بوده‌اند. هم‌چنین از بین متغیرهای مورد بررسی، متغیرهای «روابط و پاداش»، بیشتر از سایر متغیرها بر گرایش کارمندان به تغییر موثر بوده‌اند. نهایت امر این‌که، مجموع متغیرهای مستقل مورد

1- استادیار گروه علوم اجتماعی تبریز.

E-Mail: m-abbaszadeh@tabrizu.ac.ir

2- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه اصفهان.

3- کارشناس ارشد جامعه‌شناسی.

4- کارشناس ارشد پژوهشگری دانشگاه تبریز.

استفاده، توانسته‌اند 50 درصد تغییرات متغیر وابسته را که همان گرایش به تغییر می‌باشد، تبیین نمایند.

واژگان کلیدی: توسعه سازمان، عارضه‌یابی سازمانی، گرایش به تغییر، دانشگاه اصفهان.

مقدمه

توسعه سازمان بیشتر زائیده دنیای کسب و کار و تجارت است، درحال حاضر این امر تبدیل به یک استراتژی مهم برای ظرفیت سازی در سازمان‌های مختلف، از جمله دانشگاه تلقی می‌گردد. برای فرنچ و بل (French and Bell, 1995: 5) توسعه سازمانی یک استراتژی تغییر است که از اواخر 1950 و اوایل 1960 ظهور نموده است. آن مبتنی بر پویایی‌های گروهی، نظریه و عمل بوده و براساس تغییر برنامه‌ریزی شده حرکت می‌نماید. کورت لوین (Kurt Lewin) روانشناس، به‌عنوان بنیان‌گذار توسعه سازمان شناخته شده است. تاریخ توسعه سازمان یک تکامل تدریجی بوده و بر طبق نظر وایزبور (Weisbord, 1987: 112) توسعه سازمانی ابتدا توسط ریچارد بک هارد و داگلاس مک‌گریگور (Richard Beckhard & Douglas Mc, Gregor) در سال 1950 پدید آمده است. این امر در برگیرنده تلاش‌های تغییر از پایین به بالا، نوآوری و مواردی جز آن بوده است که بعدها در برگیرنده چارچوب نظری و ظرفیت سازی برای حل مشکلات بشری درآمد (French and Bell 1995: 2). یعنی با توجه به نظر فرنچ و بل (1995: 28)، توسعه سازمان در برگیرنده تلاش‌های طولانی مدت بوده که به وسیله مدیران سازمان در جهت بهبود سازمان، توان‌مندسازی، یادگیری و حل مسائل از طریق مدیریت مشارکتی، رهبری و حمایت شده است. در این ارتباط، عارضه‌یابی می‌تواند به‌عنوان فرایندی تلقی گردد که در جهت توسعه سازمان‌ها گام بر می‌برد. بنابراین آن در ارزیابی و تغییر جهات کژکارکرد فرهنگ و الگوهای رفتاری سازمان‌ها، اثربخشی بالا و توان‌مندسازی سازمان‌ها کاربرد دارد که برای حصول به این امر به گردآوری داده، تحلیل و بازخورد اطلاعات که سه فعالیت اساسی در فاز عارضه‌یابی محسوب می‌گردند، اقدام می‌نماید (کامینگز، 1385). یعنی این که عارضه‌یابی یکی از

مراحل کلیدی در توسعه سازمانی است. چرا که آن می‌تواند اطلاعاتی در خصوص خرده نظام‌های مختلف یک سازمانی به دست بدهد (Bekhard, 1969).

بر اساس نظر آلدرفر (Alderfer)، (1976)، فرایند عارضه‌یابی از طریق سه مرحله قابل تشخیص است: 1- فرایند ورود به سیستم انسانی 2- جمع‌آوری داده‌های معتبر در مورد تجارب انسانی و ارائه بازخورد. به این نحو که عارضه‌یابی سازمانی شامل مجموعه‌ای سیستماتیک از اطلاعات برای تعیین وضعیت فعلی سازمان بوده که مدیران و مشاوران سازمانی را به منظور ارتقاء اثربخشی سازمانی کمک می‌نماید (Cummings & Worley, 1993). جان کلام این که عارضه‌یابی سازمانی شامل توسعه نقشه راه¹ به منظور جهت‌دهی تغییرات سازمانی است (Howard, 1994: 8).

نتایج تحقیق‌ها نشان می‌دهد که از بین 100 شرکت بزرگ دنیا از سال 1917 تا 1987، تنها 39 شرکت هم چنان باقی مانده‌اند. نتایج حاصل از چنین تحقیق‌هایی نشان می‌دهد که سازمان‌ها در صورتی می‌توانند خود را حفظ کنند که با انتخاب استراتژی مناسب با سیر تحولات و تغییرات منطبق گردند (نظری، 1387). لذا می‌توان گفت که امروزه نمی‌توان بدون توجه به عارضه‌یابی سازمانی، به سوی توسعه پایدار سازمانی گام برداشت. چرا که هدف اصلی عارضه‌یابی، آماده‌سازی فرصت برای اعضای سازمانی جهت کسب بینش‌های جدید در خصوص اثربخش تر کردن سازمان‌ها (Beer and Spector, 1993)، بررسی کلی شرایط و وضعیت فعلی واحدهای مختلف سازمان و تعیین عارضه‌های اصلی موجود در نحوه انجام فعالیت‌های این واحدها است. حال سوال اساسی این است که بر اساس مدل عارضه‌یاب و ایزبورد، دانشگاه اصفهان به عنوان یکی از دانشگاه‌های مادر در کدام یک از ابعاد مورد بررسی دارای ضعف و در کدام یک از ابعاد دارای نقاط قوتی است؟ و این که تاثیر کدام یک از ابعاد مورد بررسی بر گرایش کارکنان به تغییر نقش عمده‌ای دارند؟

چهار چوب نظری

در این بخش به مدل‌هایی در مورد عارضه‌یابی سازمان‌ها اشاره شده و در نهایت مدل نهایی برای آزمون انتخاب خواهد شد. یکی از مدل‌های مطرح شده در حوزه عارضه‌یابی سازمانی، مدل تغییر لوین (Lewin) است. این مدل توسط کورت لوین در سال 1951 ارائه شده است (کامینگز و ورلی، 1385: 28). لوین با اشاره به دو نیروی بازدارنده و پیش‌برنده به منظور افزایش و تقویت تغییر و یا کاهش و تضعیف نیروهای بازدارنده یک فرایند سه مرحله‌ای را پیشنهاد می‌کند:

الف) خروج از انجماد: در این مرحله، سازمان در جهت تغییر فعال می‌گردد. در این مرحله، امکان معرفی تغییر برای فرد و گروه وجود دارد و هدف از آن، ایجاد انگیزش در راستای تغییر می‌باشد. برای خروج از این انجماد 3 روش وجود دارد: 1- تقویت نیروهای پیش‌برنده 2- کاهش نیروهای بازدارنده 3- تلفیقی از هر دو روش.

ب) مرحله‌ی تغییر: در این مرحله، سازمان به سمت وضعیت جدیدی (یعنی تغییر) حرکت می‌کند. افراد و گروه‌های آماده شده در مرحله‌ی قبل، در این مرحله متحول گردیده و الگوها و نگرش‌ها و رفتارهای جدید آموخته شده را در عمل به کار می‌برند.

ج) مرحله‌ی انجماد مجدد: مرحله‌ی انجماد مجدد یا تثبیت، مرحله‌ی نهادینه کردن تغییر است که طی آن تغییر در دراز مدت حفظ گردیده و پایدار می‌ماند. در این مرحله، رفتار فرد، گروه و سازمان نظم یافته و تغییرات ایجاد شده تثبیت و استحکام مجدد می‌یابند (رجایی‌پور و دیگری، 1388: 21). لویت (Leavitt) نیز از جمله اندیشمندانی است که مدلی را در ارتباط با عارضه‌یابی سازمانی ارائه داده است مدل ایشان، به جای نیروهای وادارنده، متغیرهای ویژه‌ای را مشخص می‌کند که شامل متغیرهای وظیفه‌ای، متغیرهای ساختاری، متغیرهای فنی و متغیرهای انسانی می‌باشند. مدل لویت پیشنهاد می‌کند که تغییر در یک متغیر ممکن است منجر به تغییر جبرانی یا تلافی‌جویانه در سایر متغیرها شود (همان: 24). یکی دیگر از مدل‌های آورده شده، مدلی است که توسط بورک و لیتوین (Burke and Litwin) ارائه گردیده است. این مدل، متغیرهای دخیل در ایجاد تغییر سطح اول و سطح دوم که صاحب‌نظران، آن دو

را به ترتیب «تغییر تعاملی جزئی و تدریجی» و «تغییر تحول‌گرا» نامیده‌اند، مشخص می‌کند. تغییر سطح اول تدریجی است و نوعی تغییر تطبیقی است که در آن، ویژگی‌ها و اشکال سازمان تغییر داده می‌شوند، اما ماهیت سازمان به قوت خود باقی می‌ماند. تغییر سطح دوم ناگهانی است، تغییری است بنیادی که در آن ماهیت سازمان به طریقی تغییر داده می‌شود. در خصوص این مدل می‌توان گفت که، تغییر تدریجی و تحول‌گرا از مفاهیم عمده به حساب می‌آیند. رهبران تحول‌گرا، رهبرانی هستند که بر پیروان خود نوعی نفوذ شگرف و فوق‌العاده‌ای دارند. آنان کسانی هستند که از طریق تعیین نقش و الزامات کار و وظیفه محوله، پیروان خود را در جهت اهداف مقرر، هدایت کرده و برمی‌انگیزانند. رهبری تعاملی یا مبادله‌ای، بر نوعی مبادله منصفانه بین رهبر و پیرو دلالت دارد که منجر به عمل‌کرد عادی و متعارف می‌شود. رهبری تحول‌گرا بر الهام‌دهی تاکید دارد که منجر به عمل‌کرد بالا می‌گردد. بورک و لیتوین اظهار می‌دارند که برنامه‌های تغییر که بر رهبری، رسالت و استراتژی و فرهنگ سازمان متمرکز می‌شوند، تغییر بنیادی یا تغییر تحول‌زا در فرهنگ سازمان به وجود می‌آورند. از طرف دیگر برنامه‌های تغییری که بر شیوه‌های مدیریت، ساختار و سیستم تاکید می‌ورزند، تغییر تدریجی یا تغییری در جو سازمانی به وجود می‌آورند (فرنچ و سیسیل، 1381: 67).

مدل مورد استفاده که در مقاله حاضر به عنوان مدل نهایی در سنجش عارضه‌یابی سازمانی مورد استفاده بوده است، مدل شش بعدی وایزبرد (Weisbord) است. وایزبرد شش بعد اصلی از زندگی سازمانی را ارائه می‌دهد که شامل اهداف، ساختار، روابط، رهبری، پاداش‌ها و سازوکارهای کمک‌کننده می‌باشند. مقاصد یک سازمان همان رسالت و اهداف سازمان هستند. وایزبرد به ساختار به عنوان شیوه‌ای که سازمان سازماندهی می‌شود، اشاره می‌کند (روشی که وظایف مشخص می‌شود و متخصصان با یکدیگر کار می‌کنند، به تولید برنامه، اجرای یک طرح و یا تولید یک محصول می‌پردازند).

شیوه‌ای که کارکنان و واحدها با همدیگر به تعامل مشغول هستند، برقراری روابط نامیده می‌شود. هم‌چنین در بعد روابط تعامل افراد با تکنولوژی در محیط کارشان مورد توجه قرار می‌گیرد. پاداش‌ها شامل پاداش‌های درونی و بیرونی مرتبط با شغل افراد می‌باشند. بعد رهبری بر نوع وظایف عادی رهبری که شامل برقراری تعادل میان سایر ابعاد است دلالت دارد.

بالاخره ساز و کارهای کمک‌کننده شامل برنامه‌ریزی، کنترل، بودجه‌بندی و سیستم‌های اطلاعات هستند که خدماتی را برای تحقق اهداف سازمانی ارائه می‌دهند. محیط خارجی در این مدل اگرچه به عنوان یک بعد سازمان ارائه نشده است، اما مورد توجه قرار گرفته است. وایزبرد درون‌دادها را شامل پول، افراد، عقاید و ابزار و تجهیزات می‌داند که برای تحقق رسالت سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند. برون‌دادها شامل تولیدات و خدمات هستند. دو عامل مهم برای درک ابعاد مدل وایزبرد وجود دارد: اولین عامل شامل سیستم‌های غیررسمی در مقابل سیستم‌های رسمی است. سیستم‌های رسمی، سیاست‌ها و خط‌مشی‌هایی هستند که سازمان قصد اجرای آن‌ها را دارد. در مقابل آن سیستم‌های غیررسمی، رفتارهایی هستند که عملاً در سازمان رخ می‌دهند. شکاف میان سیستم‌های رسمی و غیررسمی، سازمان را کمتر اثربخش می‌سازد. دومین عامل، مرتبط با هماهنگی و مناسب شدن سازمان با محیط است. یعنی تناسب شیوه‌های عملکرد سازمان با تقاضاهای خارجی. وایزبرد تقاضاها یا فشارهای خارجی را به عنوان مشتری‌ها، حکومت و اتحادیه‌های صنفی تعریف می‌کند (رجایی‌پور و دیگری، 1388).

تغییر سازمانی

منظور از تغییر سازمانی، دگرگونی در ساختار، شیوه انجام امور، فن‌آوری، فرهنگ، مدیریت و مواردی نظیر آن است (جواهری، 1383). درمورد بررسی متغیرهای داخلی سازمان و موثر بر تغییر، تحقیق‌های انجام شده در دو جهت بوده‌اند: گروهی از این تحقیق‌ها به تاثیر موقعیت و شرایط سازمانی به عنوان محرک‌های تغییر پرداخته‌اند و گروهی نیز بر آن دسته از ویژگی‌های داخلی سازمانی پرداخته‌اند که به عنوان عامل

فشار در جهت سکون سازمان عمل می‌نمایند. سرانجام با توجه به نقشی که اغلب مدیران در فرایند تغییر سازمانی ایفا می‌کنند به سه دسته قابل تقسیم هستند: 1- توانایی مدیران در انجام موفق فرایند تغییر (محمدی‌الیاسی، 1384). 2- کشف رابطه بین متغیرهای دموگرافیکی مدیران و فرایند تغییر (رحمان‌سرشت و دیگر، 1386: 4). 3- بررسی مدل‌های ذهنی مدیران و تاثیر شناخت آنان بر تصمیم‌گیری‌هایی که منجر به تغییر می‌گردد (همان).

بسیاری از سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که برای دستیابی به موفقیت در دنیای امروز بایستی خود را با واقعیتی به نام تغییر وفق دهند (همان: 6). بنابراین، معمولاً سازمان‌ها با نیروهای متفاوتی روبرو می‌شوند که موجبات تغییر آن‌ها را فراهم می‌کنند (Elliot, 1990: 40-49). نیروهای درونی که از سازمان سرچشمه می‌گیرد، علت اصلی برخی تغییرات سازمانی محسوب می‌شوند. این نیروها می‌توانند ماهرانه و پنهان اعمال گردند. مانند رضایت شغلی کم، یا می‌توانند آشکار و دارای علایم ظاهری باشند، مانند بهره‌وری در سطح پایین یا جابه‌جایی، تعارض، تضاد زیاد و ضعف روحیه. عوامل درونی تغییر هم می‌تواند از مسایل نیروی انسانی و هم از تصمیم‌ها و رفتار مدیریتی ناشی شود (کریتنرو کینیکی، 1384: 563). یکی از دستاوردهای بسیار مستند در مورد رفتار فرد و سازمان این است که سازمان و اعضای آن در برابر تغییر ایستادگی می‌کنند. ایستادگی در برابر تغییر می‌تواند به صورت یکی از منابع ایجاد تعارض و اختلاف نظر درآید. ایستادگی در برابر تغییر الزاماً به روش‌های استاندارد صورت نمی‌گیرد. افراد می‌توانند به صورتی آشکار، تلویحی، غیرمستقیم و یا آنی از خود مقاومت نشان دهند. اگر مقاومت افراد به صورت آشکار یا آنی باشد، مدیریت سازمان با مساله چندان مشکلی روبرو نخواهد بود. اما بدترین نوع مقاومت، آن است که به صورت غیرمستقیم باشد یا این که اعضای سازمان بکوشند تا آن را برای مدت زمانی به تاخیر اندازند. مقاومت تلویحی یا غیرمستقیم جنبه ظریف‌تری به خود می‌گیرد و وفاداری افراد نسبت به سازمان کم می‌شود (رابینز، 1385: 433).

سوابق تجربی

در تحقیقی که ترک‌زاده و همکاران (1387) در مورد وضعیت توسعه سازمانی در دانشگاه‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، مستقر در شهر تهران انجام داده‌اند، به این نتایج رسیده‌اند که: الف) مدیران ارشد دانشگاه‌ها با مبانی نظری (بعد مفهومی) توسعه سازمانی دانشگاه آشنایی کافی ندارند. ب) ساختارهای موجود در دانشگاه‌ها از کفایت لازم برای پیشبرد توسعه سازمانی برخوردار نیستند. ج) مجموعه اقدامات اساسی (بعد عملکردی) توسعه سازمانی در دانشگاه‌ها به نحو اثربخشی اعمال نشده است. د) وضعیت ابعاد سه‌گانه توسعه سازمانی در دانشگاه‌های مختلف صنعتی و غیرصنعتی، تفاوت معناداری ندارد. ه) فاصله وضع موجود و وضع مطلوب (موردانتظار) توسعه سازمانی در دانشگاه‌ها بسیار زیاد است. ی) ابعاد سه‌گانه توسعه سازمانی در دانشگاه‌ها با همدیگر همبستگی ندارند.

در تحقیقی که رحمان‌سرشت و مقدم (1386) با عنوان نقش مدل‌های ذهنی در فرایند تغییر سازمانی کار کرده‌اند، عوامل مختلفی را در فرایند تغییرات سازمانی مورد بررسی قرار داده‌اند. نویسندگان مقاله برای موضوع متمرکز شده‌اند که مدیران چه نگرشی نسبت به عوامل محیطی و تغییرات سازمانی دارند و این نگرش‌ها چگونه بر تصمیماتی که ایشان در مورد اقدام به تغییرات مختلف سازمانی اتخاذ می‌کنند، مؤثر است. در این مطالعه از تجزیه و تحلیل داده‌های اولیه که از مدیران و کارشناسان یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های تولیدکننده کاغذ تیشو در ایران به دست آمده، استفاده شده است. یافته‌های به دست آمده حاکی از این است که نوع تعبیری که مدیران از رویدادهای واقعی دارند و نگرشی که نسبت به فرایند تغییر سازمانی دارند، بر تصمیمی که ایشان در مورد اقدام به تغییرات مختلف سازمانی اتخاذ می‌کنند، مؤثر است.

در تحقیقی که بنی‌فاطمه و همکاران (1388) با عنوان «بررسی رفتار سازمانی کارکنان شرکت برق منطقه‌ای استان آذربایجان شرقی» انجام داده‌اند به این نتیجه رسیده‌اند که در کل، آمادگی برای تغییر در سازمان چه در سطح مدیریت و چه در سطح کارکنان در حد نسبتاً مطلوبی بوده است.

بر اساس تحقیقی که رفری و گریفین¹ با موضوع «توسعه عارضه سازمانی» و بر اساس روش گروه‌های کانونی² در 18 واحدکاری در یک سازمان بزرگ بخش دولتی انجام داده‌اند به این نتیجه رسیده‌اند که عارضه‌یابی سازمانی به کیفیت رهبری و کیفیت بازخورد کارکنان کمک شایانی می‌کند (Rafferty and Griffin, 2001).

در پژوهشی که لاک و کرافورد³ با موضوعیت «کاربرد عارضه‌یابی سازمانی و سنجش توسعه سازمانی» در بین دو شرکت A و B استرالیایی و با تعداد آزمودنی 359 نفر انجام داده‌اند، از طریق تحلیل عاملی شش بعد برای عارضه‌یابی سازمانی تشخیص داده‌اند. نتایج نشان داد که: کارمندان دو شرکت مورد نظر، از لحاظ بعد هدف و دستورالعمل‌های سازمانی، نمره بالاتر از میانگین گرفته‌اند. بعد رهبری در کمپانی A نسبت به کمپانی B بیشتر بوده است. هم‌چنین مقاومت زیادی در مقابل تغییرات مشاهده نگردید (Lok and Crawford, 2000).

لیندامک درموت⁴ در مطالعه 1000 نفر از شاغلین به این نتیجه رسید که عارضه‌یابی سازمانی تکنیک‌های مشاوره‌ای محسوب می‌گردد. بر این اساس، عارضه‌یابی سازمانی نقطه عطفی در خصوص شرایط جاری بوده که هدف اصلی، تغییر آن است. عارضه‌یابی دامنه فراخی دارد: از تقسیم کار گرفته تا مقایسه سطوح مدیریت، شبکه‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری‌های سازمانی و مواردی نظیر آن را در برمی‌گیرد. بنابراین، عارضه‌یابی سازمانی یک رهیافت نظامند است برای فهم و توصیف سازمان که از طریق روشن ساختن ماهیت دقیق مشکل و کشف عامل‌های علی و تدارک انتخاب استراتژی‌های تغییر موثر در اثربخشی سازمان موثر واقع می‌افتد (Heavy and Brown, 1988: 124).

گولیموس⁵ تحقیقی را با عنوان «کاربرد مدل عارضه‌یابی سازمانی» به منظور مطالعه و بررسی نارسایی‌های نظام اطلاعات به‌روش مطالعه موردی انجام داده است. هدف اصلی تحقیق ایشان، انجام مطالعه موردی در خصوص شکست سازمانی است. که برای

1- Rafferty and Griffin

2 - Focus groups

3- Lok and Crawford

4- Lynda Mc, Dermott

5- Goulielmos

حصول به آن از مدل عارضه‌یابی استفاده گردیده است. بر اساس یافته‌ها، جهت توسعه ظرفیت نظام‌ها، بایستی ارزیابی اولیه صورت گیرد. هم‌چنین بر اساس نتایج تحقیق وی، آگاهی از مشکلات بالقوه سازمان، شناسایی منابع قابل دسترس برای توسعه سازمان و مواردی نظیر آن از طریق مدل عارضه‌یابی ضروری است (Goulielmos, 2005).

در تحقیقی که جانگ¹ در سال 2004 با موضوع مطالعه رابطه بین تعهدسازمانی، رضایت شغلی و گرایش به تغییر در بین کارکنان شرکت فولاد چین (CSC)² کار کرده بود، به این نتیجه رسید که تاثیر شناخت بر گرایش به تغییر در بین کارکنان معنی‌دار بوده است. رضایت شغلی، تعهد سازمانی، جایگاه شغلی و تحصیلات، تاثیر مثبتی بر گرایش به تغییر در بین کارکنان داشته است. هم‌چنین تاثیر متغیر سن بر گرایش کارکنان به تغییر، منفی بوده است (Jung Lu, 2004).

فرضیه‌های تحقیق

- بین متغیرهای اهداف سازمانی و گرایش به تغییر، رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- بین متغیرهای رهبری سازمانی و گرایش به تغییر، رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- بین متغیرهای ارزیابی سیستم پاداش و گرایش به تغییر، رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- بین متغیرهای نوع روابط سازمانی و گرایش به تغییر، رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- بین متغیرهای ساختار سازمانی و گرایش به تغییر، رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- بین متغیرهای مکانیسم‌های مفید سازمانی و گرایش به تغییر، رابطه معنی‌داری وجود دارد.

روش تحقیق

روش تحقیق مبتنی بر پیمایش بوده است. به لحاظ معیار زمان، مقطعی و به لحاظ معیار ژرفایی، پژوهش از نوع پنهانگر است. واحد تحلیل فرد و در سطح خرد بوده است.

1- Jung Lu

2- China Steel Corporation (CSC)

جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه کارمندان اداری و آموزشی در دانشگاه اصفهان در سال 1388، به تعداد 445 نفر بوده که از این میان، 118 نفر به روش کوکران با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم انتخاب گشته‌اند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه دارای اعتبار و پایایی گردآوری شده‌اند.

جدول شماره (1): تعداد کل جامعه آماری و تعداد نمونه انتخاب شده

کارمند	تعداد کل	درصد نمونه انتخاب شده	تعداد نمونه انتخاب شده
اداری	267	60/2	71
آموزشی	178	39/8	47
جمع کل	445	100	118

شاخص‌سازی متغیرها و اعتبار و پایایی ابزار اندازه‌گیری

تعریف عملیاتی مدل عارضه‌یابی سازمانی مبتنی بر مدل وایزبرد است:

عناصر موجود در عارضه‌یابی سازمانی مدل وایزبرد شبیه سایر عناصر سایر مدل‌ها نظیر مدل‌های نادلر و تاسمان¹ (1997) تیچی² (1983) و بورک و لیتوین³ (1982) بوده که دارای شش بعد است: اهداف، ساختار، روابط، پاداش، رهبری و مکانیزم‌های کمک‌کننده⁴. علت استفاده از مدل وایزبرد پیچیدگی کم آن در مقایسه با سایر مدل‌هاست. یعنی توسط کارمندان به راحتی قابل فهم بوده و می‌تواند متغیرهای کلیدی و تاثیرگذار در سازمان را نشان دهد (Preziosi, 1980).

برای بعد هدف، دو عنصر بیشتر مهم است: وضوح هدف (تا چه حد برای اعضای سازمان، هدف‌ها و رسالت سازمان روشن است) و قبول هدف (پشتیبانی از اهداف سازمان). برای بعد ساختاری، پرسش اصلی این است که آیا بین هدف و ساختار درونی سازمان، هماهنگی کامل وجود دارد؟

1- Nadler and Tushman

2- Tichy

3- Burke and Litwin

4- (Purposes, Structure, Relationships, Rewards, Leadership and Helpful Mechanisms)

بعد رابطه‌ای، ابعاد روابط بین افراد و یا بخش‌هایی که وظایف مختلفی دارند و رابطه میان مردم و الزامات شغلی آن‌ها را بررسی می‌کند.

بعد پاداش به سطح رضامندی کارکنان از پاداش ارائه شده توسط سازمان اشاره دارد (سیستم‌های تشویقی و نظایر آن).

بعد مکانیسم‌های کمک‌کننده به تمام فرآیندهای هر سازمان که برای بقا لازم دارد اشاره می‌کند، نظیر: برنامه‌ریزی، کنترل، بودجه‌بندی و نظام‌های اطلاعاتی که در راستای اهداف سازمانی قرار دارند.

رهبری، هسته مرکزی این مدل بوده و برای موفقیت سازمان ضروری است. این بعد سایر ابعاد را هم پشتیبانی می‌کند (Lok and Crawford, 2000).

گرایش به تغییر

برای سنجش گرایش به تغییر در بین کارمندان سازمانی از شاخص‌های توانایی دانشگاه برای ایجاد تغییر، عدم مقاومت در مقابل تغییرها و ارائه کافی رویه‌های کاری جدید در حوزه‌های کاری مختلف استفاده گردیده است.

با توجه به این که از مقیاس استاندارد برای سنجش عارضه‌یابی سازمانی استفاده شده است. اما باز هم پرسشنامه ترجمه شده در خصوص این که آیا پرسشنامه مورد استفاده دقیقاً آن چیزی را می‌سنجد که مدنظر پژوهشگران است یا نه، به همکاران هیئت علمی در زمینه مدیریت و جامعه‌شناسی ارجاع داده شد و با اندکی تغییر در شکل صوری پرسشنامه، اعتبار محتوایی آن حاصل آمد. برای محاسبه ضرایب پایایی گویه‌های مرتبط با سازه‌های مورد بررسی براساس روش پایداری درونی، از تکنیک آلفای کرونباخ استفاده گردید. نتایج حاصله نشان می‌دهد که هر یک از موارد مطرح شده، دارای ضریب پایایی قابل قبولی بوده‌اند (جدول شماره 2).

جدول شماره (2): ضریب پایایی سازه‌های مورد بررسی

سازه‌ها	تعداد گویه‌ها	ضریب پایایی
هدف	5	/75
رهبری	5	/88
پاداش	5	/84
روابط	3	/73
ساختار	6	/80
مکانیسمهای مفید	4	/69
پیشنهادات مفید	4	/87
گرایش به تغییر	5	/67

یافته‌های پژوهش

الف) یافته‌های توصیفی

در این بخش، مدل شش بعدی وایزبرد در خصوص عارضه‌یابی سازمانی و متغیر وابسته (گرایش به تغییر) به شرح زیر مورد سنجش قرار گرفته است.

برای سنجش بعد هدف (متغیر مستقل)، از 5 گویه در سطح رتبه‌ای به صورت یک طیف 6 قسمتی (کاملاً مخالف، مخالف، تاحدودی مخالف، تاحدودی موافق، موافق، کاملاً موافق) استفاده شده است که نمره‌ی 30 بیانگر بالاترین گرایش به بعد هدف و نمره‌ی 16 بیانگر کمترین گرایش به بعد هدف را نشان می‌دهد. میانگین این بعد برای افراد مورد مطالعه 23/44 می‌باشد که نشان می‌دهد، بعد هدف از دیدگاه کارمندان در حد مطلوبی ارزیابی نشده است.

برای سنجش بعد رهبری (متغیر مستقل)، از 5 گویه در سطح رتبه‌ای استفاده شده است در این بعد، 30 بیش‌ترین نمره و 11 کم‌ترین نمره می‌باشد. 21/89 نیز میانگین به دست آمده است که نشان می‌دهد افراد بیشتر از میانگین واقعی، گرایش به قبولی بعد رهبری را دارند.

برای سنجش بعد پاداش (متغیر مستقل)، از 5 گویه در سطح رتبه‌ای استفاده شده است که در آن، 28 بالاترین نمره و 6 پایین‌ترین نمره می‌باشد. میانگین به دست آمده 19/23

می‌باشد که نشان می‌دهد افراد بیشتر از میانگین واقعی گرایش به قبولی بعد پاداش را دارند.

برای سنجش بعد روابط (متغیر مستقل)، از 3 گویه در سطح رتبه‌ای استفاده شده است که در آن، بالاترین نمره 18 و پایین‌ترین نمره 9 می‌باشد. میانگین به دست آمده 14/13 است که نشان می‌دهد کارمندان بیشتر از میانگین واقعی گرایش به قبولی بعد روابط را دارند.

برای سنجش بعد ساختار (متغیر مستقل)، از 6 گویه در سطح رتبه‌ای استفاده شده است که در آن، بالاترین نمره 35 و پایین‌ترین نمره 16 می‌باشد. میانگین به دست آمده برابر با 26/43 می‌باشد. این نتیجه نشان دهنده‌ی آن است که پاسخگویان بیشتر از میانگین واقعی گرایش به قبولی بعد ساختار را دارند.

برای سنجش بعد مکانیسم‌های مفید (متغیر مستقل)، از 4 گویه در سطح رتبه‌ای اندازه‌گیری شده است که در آن، 24 بیشترین نمره و 11 کمترین نمره می‌باشد. در این بعد، میانگین به دست آمده 17/88 می‌باشد که نشان می‌دهد، پاسخگویان بیشتر از میانگین واقعی گرایش به قبولی بعد مکانیسم‌های مفید را دارند.

در مجموع با استفاده از سنجش ابعاد عارضه‌یابی سازمانی و ایزبورد می‌توان گفت که بعد هدف در حد نازلی ارزیابی شده و بقیه ابعاد در حد متوسط بوده‌اند.

برای سنجش بعد گرایش به تغییر (متغیر وابسته)، از 5 گویه در سطح رتبه‌ای استفاده شده است که در آن، 29 بالاترین نمره و 11 کمترین نمره می‌باشد. میانگین به دست آمده برابر با 21/79 است که نشان از بالا بودن گرایش پاسخگویان به بعد مورد نظر می‌باشد.

جدول شماره (3): آماره‌های پراکنندگی مرتبط با سازه‌های مورد بررسی

سازه	آماره‌ها	میانگین	انحراف معیار	چولگی	دامنه تغییرات	می نیم	ماکزیم
هدف	23/44	2/75	/066	14	16	30	30
رهبری	21/89	4/30	-/777	19	11	30	30
پاداش	19/23	5/41	-/510	22	6	28	28
روابط	14/13	1/99	-/121	9	9	18	18
ساختار	26/43	3/90	-/388	19	16	35	35
مکانیسم‌های مفید	17/88	2/52	-/024	13	11	24	24
عارضه‌یابی	123/607	16/22	/239	73	82	155	155
گرایش به تغییر	21/79	3/50	-/795	18	11	29	29

ب) یافته‌های استنباطی دو متغیره

نتایج حاصله با استفاد از آزمون I پی‌رسون نشان داد که:

هرچه قدر بعد هدف در بین کارمندان مقبول‌تر واقع افتد، به همان میزان، گرایش به تغییرات سازنده در بین کارمندان بیشتر خواهد گردید و برعکس.

هراندازه رهبر سازمان بتواند نقش خود را به خوبی ایفا نماید، به همان میزان باعث ایجاد گرایش به تغییر در بین کارمندان خواهد گردید و بالعکس.

ارائه پاداش براساس ملاک شایستگی می‌تواند انگیزه و گرایش به تغییر را در بین کارکنان به وجود آورد.

روابط مطلوب بین همکاران، ساختار سازمانی و مکانیسم‌های مفید بر گرایش کارمندان به تغییر تاثیر گذار است. به این نحو که هرچه قدر روابط بین همکاران مطلوب و تقسیم

کار سازمانی، مکانیسم‌های همکاری و مواردی نظیر آن در سازمان محقق گردد. به همان اندازه گرایش کارمندان به سمت تغییر شتاب بیشتری خواهد گرفت و برعکس.

نکته قابل توجه این است که از بین متغیرهای مورد بررسی، شدت همبستگی بین متغیرهای «پاداش و روابط» با متغیر «گرایش به تغییر» (متغیر وابسته) بیشتر از همبستگی

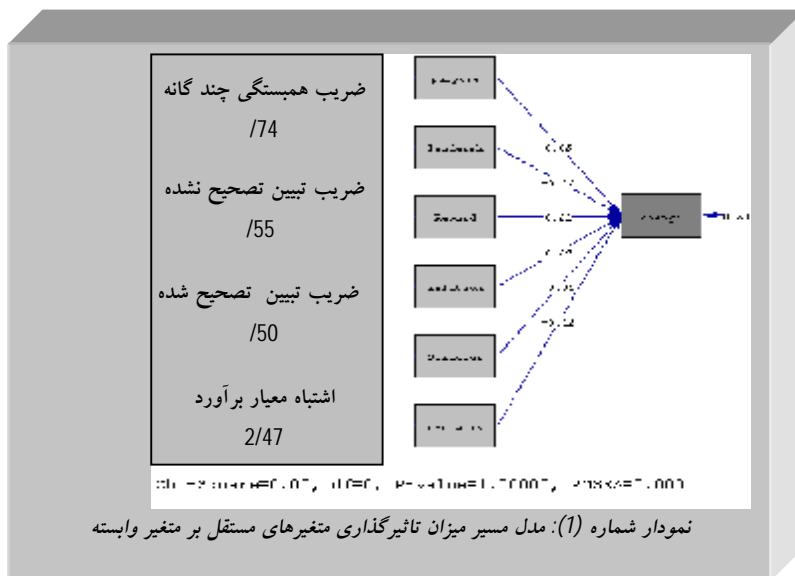
سایر متغیرها با متغیر وابسته بوده است (جدول شماره 4).

جدول شماره (4): نتایج مربوط به آزمون فرضیه‌ها

متغیر مستقل	ضریب همبستگی	تعداد	سطح معنی داری	نوع رابطه	شدت همبستگی
هدف - گرایش به تغییر	/224	113	/017	مستقیم	ضعیف
رهبری - گرایش به تغییر	/333	115	/000	مستقیم	متوسط
پاداش - گرایش به تغییر	/60	112	/000	مستقیم	قوی
روابط - گرایش به تغییر	/544	113	/000	مستقیم	قوی
ساختار - گرایش به تغییر	/399	111	/000	مستقیم	متوسط
مکانیسم‌های مفید - گرایش به تغییر	/383	113	/000	مستقیم	متوسط
عارضه‌یابی - گرایش به تغییر	/582	102	/000	مستقیم	قوی

ج) نتایج تحلیل‌های چند متغیره تحقیق

نتایج تحلیل رگرسیونی، عوامل تبیین‌کننده‌ی گرایش به تغییر را نشان می‌دهد که از میان متغیرهای مستقل موجود تحقیق، دو متغیر «پاداش و روابط» در مدل نهایی باقی مانده‌اند. در مجموع، متغیرهای مورد استفاده، 50% واریانس متغیر وابسته یعنی گرایش به تغییر را تبیین می‌کنند. همان‌طور که در مدل رگرسیونی زیر، آمده است، ضریب تبیین تصحیح شده برابر با 50% است. بنابراین می‌توان چنین بیان کرد که درصد واقعی و اصلاح شده میزان تبیین تغییرات متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل 50% است. نتیجه نهایی این که متغیر وابسته یعنی گرایش به تغییر بیشتر از هر متغیر دیگری، از متغیر پاداش تاثیر پذیرفته است.



جمع بندی و نتیجه‌گیری

وقتی اختلال در سیستم‌های سازمانی باشد، سطح استرس در میان کارمندان افزایش پیدا می‌کند به دنبال افزایش تنش، این استرس به اعضای گروه نیز سرایت می‌کند Bissell (2008, and Keim). تلاش‌های توسعه سازمانی در راستای ایجاد تغییرات در سراسر سازمان و یا بخش‌های عمده آن براساس رهیافت‌های سیستماتیک به‌منظور اثربخشی آن است (Heavy and Brown, 1988: 5). بر این اساس، پاسخگویی به شرایط و تغییرات محیطی از جمله وظایف سازمان‌ها (دانشگاه‌ها) به عنوان پیش‌فرض حداقلی برای بقای آن‌هاست (یمنی، 1380). این امر نیازمند تغییر اساسی در برنامه‌ریزی، شناخت، آگاهی و مواردی نظیر آن است (محمدزاده، 1379). دنیای آموزش عالی، نسبت به قبل تغییرهای زیادی کرده است (راولی و همکاران، 1383: 346). به همین خاطر، تحقق توسعه سازمانی و ایجاد ظرفیت برای پذیرش و پیشبرد آن، چالش بزرگی است که در پیش روی دانشگاه‌ها قرار دارد. بنابراین، توسعه سازمانی دانشگاه، تلاشی است راهبردی و معطوف به تواناسازی دانشگاه جهت به‌سازی مستمر و نظام‌مند وضعیت متناسب خود و مبتنی بر درک و فهم شرایط و مقتضیات درونی و محیطی

خود است. توانایی‌های رقابتی شرکت‌ها، ساختار سازمانی، استقرار منابع انسانی و مواردی نظیر آن منبع مزیت رقابتی سازمان‌هاست. در حال حاضر در بسیاری از عارضه-یابی‌های سازمانی، تمایل به تمرکز بر ساختار است (Ching & San, 2001). ارتباط‌های موثر، جلسات موثر، حل مسائل و تصمیم‌گیری بر توسعه سازمان مؤثر است، تغییر رویکرد برنامه‌ریزی شده برای بهبود فرآیندهای سازمان با ترویج همکاری، توان-مندسازی، مشارکت اعضا و دخالت آنان در حل مسأله و تصمیم‌گیری‌های سازمانی - می‌تواند به توسعه سازمان منجر گردد (Neshila, 2005).

در عارضه‌یابی سازمانی برای مطالعه و بررسی علل، زمینه‌ها و راه‌حل‌ها در زمینه آسیب‌ها، هم از لحاظ ذهنی به صورت شناخت مفاهیم خاص و هم به کمک ابزار وسایل تحقیق عینی به صورت پژوهش‌های علمی استفاده می‌شود. هر سازمانی متناسب با شرایط خود، فرهنگ، رشد و انحطاط خود، با انواعی از انحرافات و مشکلات روبه‌روست که تأثیرات مخربی روی فرآیند ترقی آن سازمان دارد. شناخت چنین عواملی می‌تواند مسیر حرکت جامعه را به سوی ترقی و تعامل هموار سازد. به طوری که علاوه بر درک عمل آن‌ها و جلوگیری از تداوم آن عمل با ارائه راه‌حلی به سلامتی جامعه کمک نماید. بنابراین، سازمان‌ها تنها در صورتی می‌توانند خود را حفظ کنند که با انتخاب استراتژی مناسب با سیر تحولات و تغییرات منطبق شوند.

سازمان‌ها برای بقای خود دست به تغییر می‌زنند. به همین خاطر است که نظریه‌پردازان سازمان برای توصیف و تبیین آن‌ها نیاز به عارضه‌یابی سازمانی دارند. توانایی تغییر بخش مهمی از محیط کسب و کار است. مردم هر روز مجبور می‌شوند با شرایط خارج از کنترل خود تطبیق یابند تا بتوانند بهره‌ور و موفق شوند. برخی، به خاطر مهارت‌های سازمانی و میان‌فردی خود، این کار را بهتر انجام می‌دهند. وقتی سرعت تغییر افزایش می‌یابد، بیشتر بر سازمان تأثیر می‌گذارد. رهبران تغییر نیازمند شناسایی نقاط مناسب و موارد اشتباه سازمان خود و دیگر سازمان‌ها هستند. مدیران با کسب دانش مانند آگاهی از نظریه‌های حوزه کسب و کار خود، یادگیری استفاده از فناوری‌های نو، توان‌مندسازی خود در تطبیق و اقتباس مهارت‌ها و استراتژی‌ها و پذیرا بودن

تفکر خلاق می‌توانند به رهبران تغییر تبدیل شوند. رهبران تغییر از توانایی‌های خود و افراد پیرامون خود به خوبی استفاده می‌کنند. آن‌ها باید درباره کارگران فنی (آن‌هایی که دانش مشخصی دارند) و کارگران دانش (آن‌هایی که دانش عمومی دارند) اطلاعات مناسبی داشته باشند.

نتایج تحقیق نشان داد که از بین ابعاد عارضه‌یابی سازمانی مدل وایزبورد، بعد هدف در حد نازل و بقیه ابعاد در حد متوسط بوده‌اند. هم‌چنین از بین متغیرهای مورد بررسی، متغیرهای «روابط و پاداش» برگرایش کارمندان به تغییر تاثیر بالایی داشته‌اند، بنابراین پیشنهاد می‌گردد:

انجام فعالیت عارضه‌یابی به‌عنوان گام اولیه در تعریف اقدامات لازم برای توسعه سازمانی و اصلاح عملکرد سازمان، فعالیت بسیار ضروری تلقی گردد.

بهرتر است به منظور ایجاد تفاهم و هم‌زبانی بین مدیران، مسئولان و کارشناسان آموزشی و اداری دانشگاه و مشارکت بیشتر آنان در مراحل مختلف فرآیند عارضه‌یابی و اثربخشی افزون‌تر تصمیم‌های اتخاذ شده، تیمی مرکب از مدیران، مسئولان و کارشناسان با هدف سازماندهی، هدایت و هماهنگی فعالیت‌های مربوط به پروژه عارضه‌یابی تشکیل گردد.

از دیدگاه بالاکان¹ (1999) تغییر و تحول در دو بعد زمان و میزان تغییر اتفاق می‌افتد (نظری، 1387). بنابراین ضروری است مدیران رده بالای دانشگاهی در برنامه‌ریزی‌های خود شرایط و مقتضیات زمانی را لحاظ نمایند.

لوین (1951) معتقد است: «موفقیت در فرآیند تغییر مستلزم خروج از انجماد، تغییر و تثبیت است» (نظری، 1387). بنابراین از مسئولان دانشگاهی انتظار می‌رود برای ایجاد گرایش به تغییر در بین کارمندان اهتمامی تام به عمل آورند.

هم‌چنین بر مدیران و مسئولان رده بالای دانشگاهی ضروری است موارد زیر را نیز مدنظر داشته باشند:

شفافیت در هدف‌گذاری و اطمینان از این امر که قبول اهداف سازمانی در کارمندان نهادینه شده است. تلاش در جهت پاسخگویی مناسب به نیازهای کارمندان، ارائه پاداش‌های مکفی به کارمندان در قبال کار با کیفیت آنان. هماهنگ کردن خود با کارمندان و مشورت‌گیری از آنان. انعطاف‌پذیری شرح وظایف. برنامه‌ریزی و نظارت دقیق بر عملکرد کارمندان.

منابع

بنی‌فاطمه، ح و دیگران. (1388). **بررسی رفتار سازمانی کارکنان شرکت برق منطقه‌ای استان آذربایجان شرقی**. شرکت برق منطقه‌ای آذربایجان، واحد پژوهش و تحقیقات.

ترک‌زاده، ج و دیگران. (1387). **ارزیابی وضعیت توسعه سازمانی دانشگاه‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در تهران**. مجله آموزش عالی ایران. 1 (2): 50 - 31.

جواهری، ف. (1383). **چالش‌های تغییر سازمانی**. مجله دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه تربیت معلم. سال 12، شماره 44.

رایینز، ا؛ پ. (1385). **مبانی رفتار سازمانی**. مترجمان: ف، امیدواران و دیگری. تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.

راولی، د؛ هرمن، د؛ و مایکل، ج؛ د. (1383). **تغییر راهبردی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی**. برنامه‌ریزی برای بقا و مدیریت. مترجم: ح، آراسته. تهران: دانشگاه امام حسین.

رجایی‌پور، س و دیگری. (1388). **مدل‌ها و ابزارهای آسیب‌شناسی سازمانی**. اصفهان: نشر کنکاش.

رحمان‌سرشت، ح و دیگری. (1386). **نقش مدل‌های ذهنی در فرایند تغییر سازمانی** (مطالعه موردی یکی از شرکت‌های تولیدکننده کاغذ تیشو). دانش مدیریت، سال 20، شماره 78.

فرنج، و، و سیسیل، ب. (1381). **مدیریت تحول در سازمان**. تهران: انتشارات صفرا اشرفی.

کامینگز، ت، ج و کریستوفر ج؛ و. (1385). **تحول و توسعه سازمان**. مترجم: کک، برارپور. تهران: فراز اندیش سبز.

کریتنر، ر و کینیکی، آ. (1384). **مدیریت رفتار سازمانی**. مترجمان: ع؛ ا، فرهنگی و دیگری. تهران: موسسه انتشارات و پخش کتاب پویش.

محمدزاده، ع. (1379). **مدیریت توسعه** (تحول سازمان به منزله راهبرد توسعه). تهران: انتشارات سمت.

محمدی الیاسی، ق. (1384). **تاملی بر پیوند نظریه‌های بنگاه‌کارآفرین و سازمان یادگیرنده**. دانش مدیریت. شماره 70، صص 81-115.

نظری، ر. (1387). **مدل‌های عارضه‌یابی در حوزه مدیریت تحول**. ماهنامه مهندسی خودرو و صنایع وابسته (ضمیمه ماهنامه اندیشه گستر سایا). شماره 1.

یمنی‌دوزی سرخابی، م. (1380). **درآمدی به بررسی عملکرد سیستم‌های دانشگاهی**. تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.

Alderfer, C. P. (1976). **Boundary relations and organizational diagnosis**. In L Meltzer & F. Wickert (Eds.), *Humanizing organizational behavior* (pp. 109-133). Chicago, IL: Charles C Thomas.

Beckhard, R. (1969). **Organization Development: Strategies and models**. Reading, MA: Addison-Wesley.

Beer, Michael, Spector, Bert (1993). **Organizational Diagnosis: Its Role in Organizational Learning**. *Journal of Counseling & Development*, Vol. 71, Issue 6.

Bissell Byron L., and Keim Jeanmarie(2008). **Organizational diagnosis: the role of contagion groups ,international Journal of Organizational Analysis**. Volume: 16 ,Issue: 1/2 ,Page: 7 – 17.

Burke, W. and Liwin, G. (1992). **A causal model of organizational performance and change**. *Journal of Management*, Vol. 18, pp. 523-45.

- Ching-San, Hsieh(2001). **The Study of High-Technology Industry Organization Diagnosis and Analysis An Electronic Company As an Example.** Master's Thesis, Department of Business Management, Taiwan.
- Cummings, T., & Worley, C. G. (1993). **Organizational Development and Change.** St Paul, MN: West.
- Elliot, Ronald. D. (1990): *The Challenge of Managing Change*, <http://modiriat.persianguig.ir/DOCUMENT/OB-I-dehghan-11.DOC>.
- French, W. L. & Bell, C.H. (1995). **Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement.** (5th ed.),Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Goulielmos, Markos(2005). **Applying the organizational failure diagnosis model to the study of information systems failure.** Disaster Prevention and Managemen, Bradford: 2005. Vol. 14, Iss. 3
- Heavy, Donald f., Brown, Donald R. (1988). **An experiential Approach to Organization Development.** Prentice- Hall, International Englewood, Newjersy.
- Howard, A. (1994). **Diagnostic perspectives in an era of organizational change.** In A. Howard & Associates (Eds.), *Diagnosis for Organizational Change: Methods and Models* (pp. 3-17). New York: The Guilford Press.
- Jung Lu, Shao. (2004). *The study of relationship among employees' job satisfaction, organizational commitment and change cognition toward change attitude.* Master thesis, Department of Business Management, China.
- Lok Peter ,Crawford John. (2000). **The application of a diagnostic model and surveys in organizational development.** *Journal of Managerial Psychology.* Vol. 15, Iss. 2.
- Nadler, D. and Tushman, M. (1977). **A diagnostic model for organization behavior.** in Hackman, J.R., Lawler, E. and Porter, L. (Eds), *Perspectives on Behavior in Organizations*, McGraw-Hill, New York, NY, pp. 85-100.

- Neshila, Selma. (2004). **Action research on an organization development intervention in a secondary school in the Erongo education region of Namibia.** Masters thesis, Rhodes University.
- Preziosi, R. (1980). **Organizational Diagnosis Questionnaire.** *The 1980 Annual Handbook for Group Facilitators*, University Associates, New Jersey.
- Rafferty, Alannah E, Griffin, Mark A. (2001). **Expanding organizational diagnosis by assessing the intensity of change activities.** *Organization Development Journal*, Vol. 19, Iss. 3.
- Tichy, N. (1983). **Managing Strategic Change: Technical, Political and Cultural Dynamics.** Wiley & Sons, New York, NY.
- Weisbord, M. (1976). **Organizational diagnosis: six places to look for trouble with or without a theory.** *Group & Organizational Studies*, Vol. 1 No. 4, pp. 430-47.
- Weisbord, M.R. (1987). **Productive workplaces: Organizing and managing for dignity, meaning, and community.** San Francisco: Jossey-Bass Publishers.