

بهبودی سازمانی

کارایی و اثربخشی

«پیتر دراگر» یکی از صاحب‌نظران مشهور مدیریت، اثربخشی را «کار درست انجام دادن» و کارایی را «کارها را درست انجام دادن» تعریف کرده است.

اثربخشی یعنی انجام کارهای درست به نحوی که بطور دقیق متناسب با هدف باشد و کارایی یعنی انجام درست کارها و توانایی به‌کارگیری حداقل منابع برای دستیابی به اهداف سازمانی (درویش، ۱۳۷۷).

تکامل توسعه سازمانی

توسعه سازمانی طی ۳۰ سال گذشته از کاربرد دانش و علم رفتار و فنون حل مشکلات سازمانی پدید آمده است. چیزی که در اواخر دهه ۱۹۴۰ سبب توسعه سازمانی در MIT شد در کارهای پیشگامانه دانشمندان علوم اجتماعی کاربردی نظیر «کرت لوین» ریشه داشت و نیز قویاً تحت تأثیر کار روان‌شناسانی چون «کارل راجرز» و «آبراهام مازلو» بود. وضع اصطلاح «توسعه سازمانی» را به «رابرت بلیک» و «جین موتون» (بنیانگذاران شبکه مدیریت) و «هربرت شپارد» (یکی از رهبران پیشگام توسعه سازمان) نسبت می‌دهند؛ اما «ریچارد بکهارد» (یکی از مشاوران توسعه سازمانی نیز ادعا می‌کند که این اصطلاح را وی ابداع کرده است). صرف نظر از آن که چه کسی اولین بار این اصطلاح را به کار برده، می‌توانیم بگوییم که این اصطلاح حدود سال ۱۹۵۷ ظهور کرد و به طور کلی پذیرفته شد که از دو منبع اصلی سر برآورده است: کاربرد روش‌های کارگاهی توسط کارگاه‌های آموزشی ملی و روش‌های پژوهشی میدانی که توسط مرکز پژوهش میدانی ابداع شده بود. این دو روش را کرت لوین در ۱۹۴۵ نخستین بار به کار گرفته بود (محمدزاده، ۱۳۷۷: ۳۳-۳۴).

مطلوب‌ترین نگرش به توسعه سازمان،
نگرشی است که تلفیقی از علم و تجربه در
کنار یکدیگر باشد.

واژگان کلیدی: توسعه سازمان، کارایی، اثربخشی، ماهیت توسعه سازمان.

مقدمه

پویایی و پیچیدگی روزافزون محیط، شرایط و مقتضیات جدیدی را فراروی سازمان‌ها قرار داده است. این در حالی است که سازمان‌ها به‌عنوان سیستم‌های باز، ناگزیر از ایجاد حداقل تنوع لازم و توسعه قابلیت‌ها و شایستگی‌های خود برای پاسخ به اقتضاهای محیطی و تضمین بقا و اثربخشی خویش هستند. توسعه سازمانی با پشتوانه نظری و تجربی در حال تکامل خود، چنین امکانی را به صورت اقتضایی برای سازمان‌ها فراهم می‌آورد. امروزه، توسعه سازمانی با رویکردی کل‌نگر، راهبردی و یادگیرنده در چرخه سیستمی متعامل و پویا، به‌طور دائم به تشخیص و جهت‌گیری راهبردی، طرح‌ریزی، اجرا و ارزشیابی و نهادینه‌سازی تغییرات لازم و مطلوب در گستره سازمان می‌پردازد.

مفهوم توسعه سازمان

توسعه سازمان، برنامه درازمدت تغییر برنامه‌ریزی شده‌ای است که بتواند به کارایی، بهره‌وری و سلامت سازمان منجر شود. این هدف از طریق اجرای برنامه‌هایی حاصل می‌شود که ریاست عالی سازمان باید در آن مشارکت کند و باید کل سازمان را در این راستا در برگیرد (محمدزاده، ۱۳۸۳: ۴۲).



اهداف توسعه سازمان

به طور معمول، وظایفی که در برنامه‌های «OD» گنجانیده می‌شوند جهت نیل به دو هدف: ۱. اصلی بهبود کارایی و اثربخشی و ۲. بهسازی و بهره‌وری نیروی انسانی سازمان و رضای نیازهای آن هستند. آنچه جهت نیل به این اهداف لازم و ضروری است، انسانی کردن سازمان‌ها و توجه به رشد و کمال شخصی و شغلی افراد است. بهبود سازمان، اهداف متعددی را تعقیب می‌نماید که می‌توان از میان آن‌ها موارد زیر را نام برد:

۱. بالا 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 مؤثر از بالا به پایین، پایین به بالا، مورب و افقی.
۴. افزایش رضایت و بالا 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. بالا بردن انگیزش کارکنان در کلیه سطوح سازمان.
۹. کاهش رفتارهای مبتنی بر سیاسی‌کاری در میان کارکنان مدیریت.
۱۰. افزایش توان عکس‌العمل سریع در برابر تغییرات (محمدزاده، ۱۳۶۹: ۶۱).

ویژگی‌های توسعه سازمان

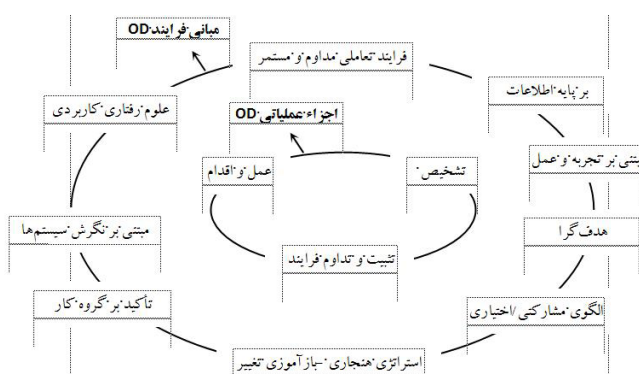
«بینس» مواردی را به عنوان مشخصه‌های توسعه سازمان ارائه می‌کند که به طور فهرست‌وار به شرح زیر است:

۱. راهبرد آموزشی، جهت ایجاد تغییر برنامه‌ریزی شده سازمانی است.
۲. تغییرات خواست و پیش‌بینی شده معمولاً در ارتباط مستقیم با نیازهایی است که سازمان درصدد برآورده کردن آنهاست، این نیازها که اکثراً در سازمان‌های نوپا و به طور دائم در حال گسترش است در نهایت، به مشکلاتی در زمینه ارتباطات، پویایی گروه‌ها و علت‌شناسی سازمان منجر می‌گردد.
۳. راهبرد آن تأکید بر تجربه مستقیم است.
۴. نیازمند عوامل یا کارگزار تغییری است که معمولاً در قالب

مشاور، از خارج سازمان وارد می‌شود.

۵. عامل یا کارگزار تغییر، فعالانه با اعضای سازمان کار کرده و با آن‌ها ارتباط دوستانه‌ای برقرار می‌سازد.
۶. عامل یا کارگزار تغییر، دارای فلسفه و دیدگاه منطبق با ویژگی‌های تئوری Y مک گریگور نسبت به کارکنان است.
۷. عامل یا کارگزار تغییر، غالباً دارای یک سلسله ارزش‌ها و هنجارهایی است که بر مبنای فلسفه اجتماعی اوست. (ممی‌زاده، ۱۳۷۵: ۲۲-۲۳).

دو روش مداخله و ایجاد تغییر در سیستم متقاضی تحول عبارتند از: ۱. فعالیتهای مشاوره به فعالیتهای عادی سازمان افزوده می‌شود. ۲. فعالیتهای مشاور به جای فعالیتهای سازمان صورت می‌گیرند.



ماهیت توسعه سازمان

توسعه سازمان عنوانی برای معرفی یک قلمرو پژوهشی نوین در مباحث علم مدیریت است؛ لذا با اعمال تغییراتی وسیع و عمیق می‌خواهد قدرت سازگاری با شرایط جدید (انطباق محیطی) و توان حل مسائل و مشکلات سازمانی را افزایش داده، از تجارب خود پند گرفته و به حد بالاتری از بلوغ و کمال سازمانی نایل گردد.

توسعه سازمان به عنوان فرایندی کلی که به منظور بهسازی و نوسازی سازمان به مورد اجرا گذارده می‌شود، متفاوت از سایر فنون بهبود سازمانی و مداخلات رفتاری و آموزشی است. کارایی OD به مقدار زیادی به ماهیت آن بستگی دارد. ماهیت

فنون توسعه سازمان

موضوع بهبود سازمان در ارتباط با تغییر برنامه‌ریزی شده و سازمان‌یافته 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 به صورت بسیار مختصر و اجمالی به شرح زیر معرفی می‌گردد:

- روش و نظریه مداخله
- تغییر برنامه‌ریزی شده
- پژوهش عملکرد

۱. روش و نظریه مداخله

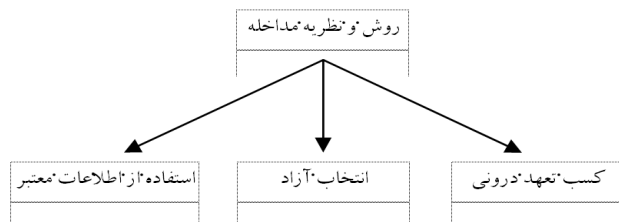
این مرحله شامل سه فعالیت اساسی به شرح زیر است:

الف. عامل مداخله‌گر باید در جمع‌آوری و تهیه اطلاعات ارزشمند با نگرشی سیستمی به سازمان کمک نماید.

ب. سازمان باید پس از جمع‌آوری اطلاعات و آسیب‌شناسی، حق انتخاب از میان راه‌حل‌های مختلف را داشته باشد.

ج. سازمان باید توانایی و تعهد لازم برای انجام دادن عملیات لازم را داشته باشد.

سه فعالیت فوق را می‌توان به صورت زیر نشان داد.



۲. تغییر برنامه‌ریزی شده

این فن شامل ۷ گام اساسی و پویا به شرح زیر است:

گام اول: آگاهی از مسأله

گام دوم: مرحله آغازین

گام سوم: تشخیص

گام چهارم: برنامه‌ریزی

گام پنجم: اقدام

گام ششم: تثبیت و ارزشیابی

گام هفتم: مرحله پایانی

۳. پژوهش عملکرد

پژوهش عملکرد، جریانی چرخشی است که تمرکز اصلی آن بر

آن متشکل از دو لایه است که لایه خارجی آن مبانی فرایند توسعه سازمان و لایه داخلی آن را اجزای سه‌گانه عملیاتی تشکیل می‌دهد که در ذیل شکل فوق ترسیم شده است (ممی‌زاده، ۱۳۷۵: ۱۰۹-۱۱۰).

توسعه سازمانی امروزه در پی افزایش اثربخشی و سلامت حال و زمینه‌سازی برای تضمین آینده سازمان است. تلاش می‌شود این مقصد مهم از طریق بهسازی مستمر تناسب و ناسازگاری درونی سیستم و افزایش قابلیت‌ها و شایستگی‌های آن برای سازگاری مثبت با شرایط حال و آینده محیط و پاسخ مناسب به مقتضیات آن تحقق یابد. ارزش اصلی توسعه سازمانی، ایجاد تغییرات مثبت، پایدار و با کفایتی است که افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها را قادر به تحقق تمام پتانسیل‌ها و مشارکت فعال خود در موفقیت مؤسسه می‌سازد (ترک‌زاده و صباغیان، ۱۳۸۵: ۱۲۵). ۱۳۹۱

الگوهای رایج توسعه سازمانی^۱

توسعه سازمانی عبارت از کاربرد دانش مربوط به علوم رفتاری در یک تلاش سیستماتیک و پر دامنه برای بهبود اثربخشی سازمانی است. بر این اساس، الگوی رایج توسعه سازمانی را به سه سطح فردی، گروهی و سازمانی تقسیم می‌کنند:

الف. الگوهای اثربخشی در سطح بهبود فردی:

- آموزش حساسیت
- آموزش مدیریت
- مذاکره درباره‌ی نقش
- طراحی مجدد شغل
- برنامه‌ریزی مسیر شغلی

ب. الگوهای بهبود اثربخشی در سطح گروه یا تیم:

- تیم‌سازی
- مشاوره فرایندی
- تیم‌سازی میان گروهی

ج. الگوهای بهبود اثربخشی در سطح سازمان:

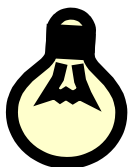
- بازخور کردن تحقیق و بررسی
- جلسات رویارویی
- مدیریت بر مبنای هدف

برخی از تکنیک‌های بهبود سازمان عبارتند از: تشخیص مشکل، تیم‌سازی، بررسی نتایج، آموزش.

حیاتی برای سازمان است: توانمندسازی سازمان برای پاسخ مناسب به شرایط و اقتضائات محیطی و درونی و تضمین موفقیت، بقا و توسعه خود (ترکزاده و صباغیان، ۱۳۸۵: ۱۲۹-۱۳۰).

منابع

۱. ترکزاده، جعفر، صباغیان، زهرا، «توسعه سازمانی در شرایط امروز، مفهوم، ماهیت و قلمرو»، ۱۳۸۵، نشریه مدیریت، شماره ۲۰-۱۹.
۲. «توسعه سازمانی و مراحل آن و فناوری سازمانی» (۱۳۹۱): (<http://azad.blogsky.com>).
۳. فخمی، فرزاد (۱۳۷۹): سازمان و مدیریت (تئوری‌ها، وظایف و مسئولیت‌ها)، نشر هستان.
۴. فرنچ، وندال، اچ. بل، سیسیل (۱۳۸۵): مدیریت تحول در سازمان، ترجمه‌ی سیدمهدی الوانی، حسین دانایی‌فرد، نشر صفار.
۵. محمدزاده، عباس (۱۳۶۹): بهبود و بازسازی دانش تغییر و تحول سازمانی، تهران: نشریه دانش مدیریت، شماره ۸.
۶. محمدزاده، عباس (۱۳۸۳): «توسعه سازمانی و سازمان‌های آینده»، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۴۲-۴۱.
۷. ممی‌زاده، جعفر (۱۳۷۵): توسعه سازمان: دانش بهسازی و نوسازی سازمان، نشر روایت.
۸. هاروی، دونالد اف، براون، دونالد ار (۱۳۷۷): رویکرد تجربی به توسعه سازمان (مدیریت تحول)، ترجمه‌ی عباس محمدزاده، تهران: نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۹. درویش، حسن (۱۳۷۷): «روش‌های سنجش اثربخشی در سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی»، ماهنامه فرهنگ و تمدن، شماره ۷.



شناسنامه بسته آموزشی

عنوان دوره: بهسازی سازمانی
مدت دوره: ۶ ساعت
مخاطبان دوره: مدیران
محصولات آموزشی مکمل برای آزمون دوره:
مطالعه دستنامه آموزشی «بهسازی سازمانی» از انتشارات حوزه معاونت آموزشی مرکز آموزش مدیریت دولتی.
شنیدن برنامه‌های آموزشی صوتی از انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی
دفتر آموزش‌های مجازی و تولید منابع چندرسانه‌ای مرکز آموزش مدیریت دولتی با عناوین ذیل:
- توسعه سازمانی
- گسترش مدیریت و توسعه سازمانی

مسائل زیر است:

- همکاری مشترک عامل تغییردهنده و سیستم؛
- تأکید 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 است (محمدزاده، ۱۳۶۹: ۶۷-۶۲).

نتیجه‌گیری

در دیدگاه‌های اخیر به ماهیت، مقصد، قلمروی کارکردی، فرایند و اجزای توسعه سازمانی و نیز راهبردها و روش‌های آن پویاتر و در عین حال توسعه‌یافته‌تر نگریسته شده است. این توسعه‌یافتگی حتی در مفروضات نهفته در این دیدگاه‌ها قابل درک است. در دیدگاه‌های قدیمی‌تر، به توسعه سازمانی به عنوان کارکردی مجزا با هدف رفع مشکل خاص (غالباً در حوزه روابط انسانی و اجتماعی) نگریسته شده است که غالباً از بیرون به درون سازمان آورده می‌شود و حد و مرز مشخص و محدودی دارد. به علاوه، مراحل آن تا حد زیادی مستقل از یکدیگر است و به صورت خطی یا سریالی به هم مرتبط می‌شوند.

اما در دیدگاه‌های جدیدتر، هم‌نوا با ظهور الگوهای سازمانی و پارادایم‌های مدیریتی جدید، به توسعه سازمانی از منظری سیستمی و راهبردی و به عنوان ضرورت بقا و اثربخشی سازمان در محیط پویا و پیچیده امروزی نگاه شده است. از این منظر، توسعه سازمانی دیگر پدیده‌ای قلمداد نمی‌شود که از بیرون به سازمان آورده می‌شود و فقط به دنبال حل مشکل محدودی است بلکه کارکرد اساسی سازمانی لازم برای موفقیت سازمان تلقی می‌شود که قلمروی علاقه و نفوذ کارکردی آن، کل سیستم (سازمان) است و حال و آینده را در بر می‌گیرد.

به هر حال، امروزه توسعه سازمانی با رویکردی کل‌نگر و راهبردی، مبتنی بر زیرمایه اساسی آگاهی و هوشیاری در یک چرخه سیستمی متعامل و پویا، به طور دائم به تشخیص و جهت‌گیری راهبردی، طرح‌ریزی، اجرا، ارزشیابی و نهادینه‌سازی تغییرات لازم و مطلوب در گستره سازمان می‌پردازد. این چرخه، یادگیری سازمانی را موجب می‌شود و در عین حال، از آن بهره بسیار می‌برد. غایب مطلوب این تلاش، تولید مستمر یک ارزش