

# نگاهی دیگر به مدیریت و توسعه سازمان<sup>۱</sup> در عصر حاضر

از: دکتر سید علی اکبر افجه‌ای\*

عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

## چکیده

بحث مدیریت و توسعه سازمانی که زمانی نه چندان دور (تقریباً پنجاه سال) از عمر آن در مباحث دانشگاهی و سازمانی می‌گذرد با گذشت زمان دستخوش تغییر و تحولات بسیاری شده است که یکی از آنها در شیوه تغییرات کیفی نیروی انسانی (توسعه سازمان) و اهمیت گروه و روابط درون‌گروهی و بین‌گروهی در بهبود (توسعه) سازمان است. نکته دیگر در مهارت‌های مشاور و اهمیت وی در تحقق اهداف برنامه‌های توسعه سازمان است و بالاخره به دلیل همین اهمیت کاربردی و مشاور OD در بهبود و توسعه سازمان در عصر حاضر می‌توان از OD به عنوان مهندسی مدیریت نام برد.

## □ مقدمه :

شناخت موضوع تغییر در مدیریت و توسعه سازمان از اهمیت بسیار بالایی برای دست‌اندرکاران این فن برخوردار است<sup>۲</sup>. علاوه بر شناخت موضوع، تغییر شناخت محتوی تغییر نیز از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است که متأسفانه در اکثریت

\* - سید علی اکبر افجه‌ای، دکتری رهبری و رفتار انسانی، مدیریت و توسعه سازمان، دانشیار دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی.

مجامع علمی و عملی که با OD سر و کار دارند کمتر با مفاهیم واقعی این فن در شناخت موضوع و محتوی تغییر روبرو هستیم<sup>۳</sup>. و همین شناخت موضوع و محتوی تغییرات است که به شناخت شیوه‌های نو (شاخه‌های OD) با توجه به ریشه می‌پردازد و موجب پیشرفت این علم در صحنه علوم رفتاری در دانشگاه‌ها و در نهایت در سازمان‌های بازرگانی، صنعتی و دولتی می‌شود<sup>۴</sup>.

البته اینکه OD تا چه اندازه در سازمان‌های دولتی کاربرد دارد بحث تازه‌ای است که تنها چند سالی از زمان طرح آن در سازمان‌های دولتی آمریکا می‌گذرد ولی مسلماً در OD بر روی هیچ انسانی در هر سازمانی بسته نیست و لذا شناخت موضوع و محتوی تغییر در OD از اهمیت بسیار بالایی برای مدیران و مشاوران OD برخوردار است که ابتدا به شرح آن می‌پردازد و سپس با توجه به این ریشه به شاخه‌ها و شیوه‌های جدید OD در سازمان پرداخته خواهد شد:

موضوع توسعه (تغییر) در OD انسان است و محتوی آن نیز<sup>۵</sup> تغییر (توسعه) شخصیت پنهان سازمان (انسان)<sup>۶</sup>. بنابراین برای ایجاد این توسعه یا تغییر ابتدا باید به اصول تغییر (توسعه) و عوارض و پی‌آمدهای آن پرداخت<sup>۷</sup>:

## □ اصول تغییر :

بر اساس روش‌های نوین OD اصولی که در برنامه توسعه سازمان (تغییر) باید مورد توجه قرار داد عبارت است از اینکه: اولاً موضوع تغییر را باید شناخت<sup>۸</sup> و کلید مؤثر برای تغییر تشخیص صحیح این موضوع (انسان) است. ثانیاً در ایجاد توسعه (تغییر) در سازمان باید به تشخیص عوارض تغییر در یک سیستم انسانی-اجتماعی نیز توجه نمود و بدیهی است<sup>۹</sup> که نتیجه این عدم شناخت مقاومت برنامه در سازمان در مقابل برنامه‌های OD (توسعه سازمانی) خواهد بود<sup>۱۰</sup>. اگر این مقاومت در سازمان شکل پذیرد و یا به عبارت بهتر مشاور OD بدون توجه به این عوارض به راه خود و یا کار خود ادامه دهد با عکس‌العمل‌هایی نظیر عدم تمایل کارکنان برای پذیرش مسئولیت‌ها<sup>۱۱</sup> و مواجه با ناراحتی‌های (فشارهای) روانی در سازمان خواهد شد<sup>۱۲</sup> که بهترین شیوه و وسیله در این شرایط و برای جلوگیری از این عوارض مشارکت دادن خود کارکنان (موضوع تغییر) در برنامه‌های OD و یا مشورت کردن با ایشان (ایجاد

تعهد روانی در آنها) برای کاهش درجه مقاومت در مقابل تغییر (توسعه) است<sup>۱۳</sup>. لذا مشارکت در تصمیم‌گیری پیرامون برنامه‌های OD (شیوه‌های تغییر) موجب کاهش مقاومت در مقابل تغییر خواهد شد<sup>۱۴</sup>.

اصل دیگری که بسیار مهم است مدیران و مشاوران OD بدان توجه داشته باشند این است که تغییر رفتاری معمولاً بسیار کم است و به مرور زمان و به نهایت درجه بطنی خود را نشان می‌دهد<sup>۱۵</sup>. لذا در تغییر به معنای توسعه سازمان نباید در انتظار تغییرات سریع، زودرس و گسترده در پهنه رفتار سازمانی (شخصیت انسان) بود<sup>۱۶</sup>. بلکه تغییر فرهنگ (شخصیت) یک فرد در سازمان به زعم "کرت لوین"<sup>۱۷</sup> شبیه یک حرکت خزنده و بسیار بطنی تغییر ارزش‌های نهفته در انسان از دوران کودکی است که شاید آثار علنی و چشمگیر آنها سال‌ها به طول انجامد تا به چشم آید.

### □ گروه و نقش آن در توسعه سازمان :

در این راستا برای تغییر فرد در سازمان (OD) می‌باید بیشتر بر گروه<sup>۱۸</sup> و یا اثرات گروه در تغییر هنجارهای فرد تکیه کرد<sup>۱۹</sup>. و به همین لحاظ است که اصولاً تکنیک (OD) یک تکنیک "گروهی" است و OD تنها با گروه کار می‌کند. در هیچ برنامه OD فرد مجرد از گروه موضوع تغییر یا OD نیست و OD از جمله علوم رفتاری است که نظیر روانکاوای خانواده تا ویستاک<sup>۲۰</sup> معتقد به تغییر جمعی یا تغییر فرد از طریق تأثیر اعضاء گروه یا گروه است. به همین دلیل اصل دیگری که برای تغییر لازم است مورد توجه قرار گیرد و مدیران و مشاوران OD بدان توجه نمایند: هنجارهای گروهی<sup>۲۱</sup>، نقش درون‌گروهی فرد<sup>۲۲</sup> و روابط بین گروه‌های<sup>۲۳</sup> مختلف در یک سازمان می‌باشد. چرا که بدون شناخت "گروه" و فروع، شاخه‌ها و آثار مترتب از آن بر فرد امکان اجرای هیچ برنامه OD به نحو مؤثر نیست.

در گذشته برای اثربخشی بر فرد و هنجارهای فردی<sup>۲۴</sup> (توسعه سازمان) توجه اصلی به تقویت رهبری<sup>۲۵</sup> (صفت رهبری) بوده است ولی در حال حاضر در هر دو تحقق می‌یابد. یعنی هم "رهبر" و هم "گروه" و توجه به گروه از طریق برنامه‌ها و طرح‌های OD. لذا برای استفاده بهینه از گروه در توسعه سازمان (OD) باید به این سه نکته (اصل) توجه داشت که اصولاً گروه دارای سه نوع اثر (نقش) بر فرد است<sup>۲۶</sup>:

۱ - نقش‌های وظیفه‌ای یا وظیفه مدار OD : و آن بدان معنا است که به وظایف افراد و اصولاً در سازمان رسمی به گروه‌های غیررسمی<sup>۲۷</sup> شکل و جهت می‌بخشد و نه لزوماً سازمان رسمی<sup>۲۸</sup>.

۲ - نقش نگهداری و سازندگی گروه: بدین معنا که اصولاً گروه در حمایت از عضو خود و رشد او در مهارت‌های فردی و اجتماعی و شهرت فنی و حرفه‌ای دارای اثر تعیین‌کننده‌ای می‌تواند باشد و بالاخره:

۳ - نقش فردی: که به اعضاء به عنوان جستجوکننده اطلاعات، ابداع‌کننده اختراعات و عقیده‌دهنده ایفا می‌کند، می‌دهد.

لذا توجه می‌شود که در بحث‌های نوین مدیریت و توسعه سازمان جایگاه گروه به عنوان مرجع تأمین نیازهای فرد یا جهت‌دهنده به رفتارهای وی از یک جایگاه بسیار رفیع‌تر و مهم‌تر از گذشته برخوردار شده است و اجرای برنامه‌های OD بدون توجه به گروه‌های مرتبط بر فرد و حاکم در سازمان به شکل رسمی و غیررسمی و یا به عبارت بهتر شناخت دقیق گروه‌های مرجع و مرتبط با فرد امکان‌پذیر نیست. البته اینکه امکان‌پذیر نیست یک مبالغه در ادبیات مدیریتی است و بهتر است تأکید شود معمولاً امکان‌پذیر نیست چرا که در علوم انسانی از آنجا که هیچ دو انسانی شبیه یکدیگر نیستند همه چیز نیز می‌تواند استثناپذیر باشد. یعنی افرادی هم که تحت تأثیر گروه و هنجارهای گروهی نه تنها نباشند بلکه در صدد منشأ تغییرات اساسی و عمومی در سطح سازمان و جوامع هم به عنوان یک فرد برآیند نیز هستند که این مهم تنها از عهده انسان‌های واجد شرایط یا برخوردار از صفات رهبری یا رهبران تاریخ نهفته است. خصوصیت دیگر گروه بر این است که گروه، سخنگوی فرد است<sup>۲۹</sup> و رهبری پنهان گروه و یا رهبران پنهان در گروه هستند که معمولاً به رفتار فرد در سازمان جهت می‌بخشند. لذا به عقیده "فریدلند"<sup>۳۰</sup>، OD شامل فرآیندهای محیطی، رفتاری (درونی) و عوامل توسعه گروهی نیز می‌شود ولی حل تضادهای درون گروهی نیز به زعم "والتون"<sup>۳۱</sup> از عوامل اصلی و راه‌حل‌های کلیدی در موفقیت برنامه‌های OD است.

و این بدین معناست که درست است گروه نقش تعیین‌کننده‌ای در جهت بخشیدن به رفتار فرد (توسعه رفتار) در سازمان دارد اما این بدین معنا نیست که بین خود اعضای یک گروه تفاهم کامل در همه زمینه‌ها برقرار است و اعضاء از تضادی در درون خود و گروه برخوردار نیستند و در حقیقت همین منفذ یا راه است که کلید اعمال نظرات سازمان رسمی به درون گروه غیررسمی از طریق شناخت عناصر مؤثر و اثربخش گروه که دارای اثرات سازنده و سازندگی در سازمان هستند می‌باشد.<sup>۳۲</sup>

### □ روابط درون‌گروهی<sup>۳۳</sup> و نقش آن در توسعه سازمان :

رقابت درون‌گروهی موجب افزایش انگیزه کار و رقابت در تفکر (فکر کردن) بیشتر بین کارکنان خواهد شد<sup>۳۴</sup>. لذا مدیران و مشاوران OD در دامن زدن به این رقابت در سازمان از طرق مختلف می‌باید هر چه بیشتر کوشش نمایند. چراکه هر چه زمان جنگ طولانی‌تر شود حل مشکل جنگ هم بیشتر می‌شود. طولانی شدن اختلافات درون‌گروهی موجب لاینحل شدن تضادهای درون‌گروهی و در نهایت عدم کارآیی سازمان خواهد شد<sup>۳۵</sup>. لذا بدین نکته می‌باید توجه نمود که هر چند اختلافات درون‌گروهی راهی برای مدیران و مشاوران جهت نفوذ به درون گروه و توسعه گروه (اصلاح ناهنجاری‌ها رفتاری است) می‌باشد ولی ادامه این اختلاف و دامن زدن به این تضادها به نفع سازمان و مدیریت نیست. چه اینکه این ناهماهنگی در نهایت به خود سازمان و موجب عقب‌افتادگی و یا به عبارت بهتر "ضد توسعه" منابع انسانی خواهد شد و نه توسعه آنها. لذا برای حل این معضل باید به این نکته پی برد که گروه یا فرد مرجع<sup>۳۶</sup> چه نقشی را در بین گروه‌های موجود و یا اعضای یک گروه ایفا می‌کند. و چگونگی کاهش موارد منفی، رقابت بین گروهی را، تشخیص و از این طریق سعی بر حل معضلات و یا تضادهای درون‌گروهی<sup>۳۷</sup> و در نهایت توسعه سازمان نمود. اگر این راه حل مؤثر نیافتد راه‌حل‌های نوین دیگری نیز برای حل تضادهای درون‌گروهی و بین‌گروهی در سازمان وجود دارد که مهمترین این راه‌حل‌ها عبارتند از:

۱ - دشمن مشترک را ملاک عمل قرار دادن و یا به عبارت دیگر توجه افکار عمومی سازمان (گروه) را متوجه خطراتی کرد که منافع مشروع همه را تحت الشعاع

خود قرار داده است و یا اینکه رفع این اشکال موجب گستردگی و توسعه کار همه در سازمان خواهد شد.

بدیهی است در فرهنگ‌های سازمانی مختلف ممکن است تعبیر دشمن مشترک به طور متفاوت بکار گرفته شود. ولی منظور ما از استفاده از این تعبیر نه دشمن مشترک منافع ظاهری و به اصطلاح فردی هر فرد یا گروه است. بلکه منظور از دشمن مشترک افکار را متوجه دشمنی کردن که هدف او و عملیات او ضد ارزشی و یا به اصطلاح رایج "ناطق" است. ولی اگر رویه و روش پسندیده و به حق است نمی‌توان صرفاً به دلیل اینکه این راه صحیح مخالف منافع فردی است آن را دشمن مشترک قلمداد کرد و بدیهی است در این موارد هر چه فرهنگ و فقر اقتصادی در جامعه ضعیف‌تر باشد احتمال گرویدن افراد بیشتر به این ظاهر فریبی بیشتر است. منظور، از دشمن مشترک در حل تضادهای درون‌گروهی و سوق دادن افکار گروه یا گروه‌ها بدان سمت دشمنی با ضد ارزش‌های انسانی و دشمنان رشد و پرورش استعداد‌های انسانی است و یا دشمنی با دشمنانی که سازمان را از رسیدن به هدف‌های اصولی و علمی و قرآنی خود حتی به ضرر زندگی همه کارکنان سازمان در بلندمدت (در کوتاه‌مدت ممکن است اثرات ناخوشایند این دشمنی چندان نمایان نباشد. یا کارکنان ساده و همکار متوجه آثار و عواقب زیانبار آن نشوند و حتی منافع موقتی مادی و ناچیز هم از آن ببرند) عمل کنند. لذا مدیران و مشاوران از این تضاد درون و بین‌گروهی می‌باید به عنوان یک راه‌حل بهتر برای ایجاد حرکت و سازندگی و توسعه در سازمان و تغییر شخصیت پنهان اعضاء به سمت خیر و صلاح بر اساس اصول و قواعد اخلاقی و علمی استفاده کنند. و نه به اصطلاح "آب گل آلود کردن و ماهی گرفتن" که این به کلی ضد توسعه و اهداف مدیریت و توسعه سازمانی (OD) است.

۲ - راه دیگر برای حل تضادهای درون‌گروهی و بین‌گروهی در برنامه‌های نوین OD توجه افراد و رهبر و گروه‌های فرعی را به طرف این درگیری (دشمن مشترک) کشاندن است که البته توضیح کامل در این باره در بند یک داده شد ولی تأکید در این بند بر این است که خود "رهبر" یا "مدیر" دستگاه هم باید خود آگاهانه یا توسط مشاور OD به این سمت کشانده شود. چرا که اگر دشمنی مشترکی هست این برای همه اعضاء سازمان اعم از مدیر و کارکنان است و نه تنها کارکنان. به علاوه اینکه در مقالات قبلی

نیز در بیان تفاوت ماهیت "تغییر" و "توسعه" سازمان عنوان شد که یکی از تفاوت‌های مهم بین این دو این است که در "تغییر" مدیرمسئول ایجاد تغییرات و حال آنکه در OD مدیر خود نیز موضوع تغییر است و به همین لحاظ نیز مشاور OD نیز به حمایت کامل مدیر حتی در تغییر شیوه‌های رهبری و مدیریت خود به پیشنهاد وی دارد<sup>۳۸</sup>.

۳ - تمرکز بر هدف بالاتر: یکی از راه‌حل‌های مؤثر در حل تضادهای درون گروهی و بین گروهی تمرکز افکار و حواس کارکنان (مردم) بر هدف‌های عالی‌تر و ایجاد انگیزه در ایشان برای رسیدن به این هدف‌ها می‌تواند باشد که معمولاً مدیران مشاوران OD از این روش نیز برای کاهش اختلافات استفاده می‌نمایند. و یا رهبران در سطح جوامع با دعوت مردم به "وحدت" و با توجه دادن ایشان به سمت اهداف والای سازندگی و یا مبارزه با دشمن مشترک که در پی چپاول ثروت‌های ایشان و غارت استقلال و آزادی یک ملت است به نحوی سعی بر اجرای همین برنامه‌های OD در توسعه مردم برای تحقق اهداف بالای اجتماعی (جامعه) دارند. لذا رهنمودهای OD در علم امروز رفتاری، نه تنها در بسیاری موارد ظرافت و شیوه‌های رهبری را پشت سر گذاشته است بلکه راه‌حل‌های عملی و کاربردی که تقریباً از دست هر مدیری استفاده از آنان ساخته است برای بهبود و توسعه سازمان در اختیار مدیران و رهبران قرار داده است. به عبارت بهتر ما امروز با واژه "مهندسی مدیریت" از رهگذر مدیریت و توسعه سازمان نیز باید آشنا شویم و به عقیده اینجانب OD به مرحله‌ای از قدرت کاربردی در سازمان و جامعه رسیده است که می‌توان به آن اطلاق "مهندسی مدیریت" نیز کرد و اصلاً مهندسی مدیریت در بهبود و توسعه سازمان است. یعنی داشتن فنون عملی و قابل استفاده برای هر کسی در هر مقامی و در هر مکانی تا با استفاده از این فنون در جهت توسعه سازمان بکوشند.

۴ - آموزش تجربی بین گروهی<sup>۳۹</sup>: که منظور از این مهم همان تشکیل کارگاه‌های آموزشی است که با آموزش کارکنان و یا به عبارت بهتر؛ شنیدن نقطه نظرات ایشان و ارائه راه‌حل‌های ابتکاری و نو در جهت رفع معضلات و مشکلات رفتاری در سازمان از زبان خود ایشان، نسبت به ایجاد نوعی تعهد روانی در ایشان برای حل ناهنجاری‌های رفتاری و همینطور توسعه روش‌های پسندیده و رایج نظیر روحیه همکاری، تعاون، احترام متقابل، احترام به آراء و نظریات یکدیگر، می‌توان کوشش نمود.

- برای انجام این مهم و در اداره این نوع کارگاه‌ها "بلیک و موتون" ۴۰ تجربیات و رهنمودهای بسیاری بر اساس این تجربیات نموده‌اند که اهم آنها عبارتند از:
- الف - شناسایی گروه‌ها و تشکیل کلاس کارگاه برای آنها.
- ب - جدا کردن گروه‌های معارض از یکدیگر و ایجاد زمینه تبادل نظر بین آنها با نظارت مشاور و با آزادی کامل.
- ج - تهیه لیستی از ادراکات دوطرفه نسبت به موضوعات مورد اختلاف.
- د - بیان برداشت‌های اعضای گروه‌های موضوع کار.
- ه - مشخص کردن نقاط مشترک در حل اختلافات مورد بحث.
- و - جمع‌بندی کارگاه بر اساس این مشترکات.
- ز - توجه به عوامل مختلف در حل تضادهای بین گروهی و درون گروهی در عوض توجه تنها به یک عامل خاص.
- به این ترتیب می‌توان در برنامه‌های OD از روش‌های حل اختلاف درون گروهی و بین گروهی موتون و بلیک با تشکیل کارگاه‌های آموزشی استفاده و به راه‌حل‌های خودجوشی که نوعی تعهد روانی در اعضاء برای اصلاح رفتار خود بر اساس بیانات ایشان در کارگاه ایجاد می‌کند رسید<sup>۴۱</sup>.

### □ نقش مشاور OD در پیشرفت برنامه‌های توسعه سازمان :

شاید عنوان یاد شده تا اندازه‌ای گمراه کننده باشد چراکه تأکید بر نقش مشاور OD در پیشرفت برنامه‌های توسعه سازمان آن هم در این مقاله بیانگر این امر باشد که چیزی که می‌تواند اهمیت نداشته باشد مورد تأکید برای قائل شدن اهمیت برای آن هستیم. ولی حقیقت مطلب بر این است که اگر برنامه‌های OD جسم و کالبد آن باشد مشاور OD است که روح در این کالبد می‌دمد و طبیعی است که جدایی جسم از روح به چه معناست؟ به همان معنای جدا کردن سازمان از مدیریت و یا جدایی سازمان و مدیر! اهمیت مشاور OD در علم نوین و امروزی مدیریت و توسعه سازمان (مهندسی مدیریت) به همین وضعیت است. یعنی روح دمیدن در برنامه‌های توسعه سازمان، جهت بخشیدن و بالاخره نتیجه گرفتن از این حرکت‌های جمعی و گروهی و انفرادی در تغییر شخصیت پنهان سازمان.



برای تحقق این مهم و حق این اهمیت را ایفا کردن مسلماً مشاور OD از شرایط و شیوه‌هایی باید برخوردار باشد که اهم آنها عبارتند از ۴۲:

۱ - مشاور OD یا هر مدیر دیگری که بخواهد نقش توسعه‌ای در سازمان ایفا کند (البته هیچگاه مدیر نمی‌تواند مشاور OD هم باشد چرا که گفتیم بر اساس اصل جدایی نظارت از اجرا مدیر چون خود مجری است لذا نمی‌تواند نقش ناظر و یا مشاور OD را هم در سازمان ایفا کند چرا که چه بسا موضوع تغییر، خود وی و شیوه‌های مدیریت وی باشد که کس دیگری می‌باید این راهنمایی را به وی بنماید. ولی ایفای نقش توسعه‌ای به این مفهوم که سازمان در صدد اجرای برنامه‌های OD نیست ولی مدیر هم بی‌میل به انجام پاره‌ای از اصلاحات و بهبود در اینباره در سازمان تحت مدیریت خودش نمی‌باشد، هر چند که این حرکت جای برنامه‌های OD و وی نقش مشاور OD را نمی‌گیرد (بلامانع است) می‌باید ابتدا به ساکن توجه نماید که روی چه چیزی می‌خواهد در سازمان مداخله کند؟ و به عبارت بهتر همانطور که در ابتدای مقاله آمد توجه نماید که روی انسان و در تغییر شخصیت وی می‌خواهد دخالت کند! پس با این ترتیب لازم است اهداف و مسیر اجرای رسیدن به این هدف را کاملاً شناسایی و مشخص کند و برای انجام این مهم و رخنه به درون شخصیت انسان برداشتن گام اساسی و حساسی مطرح است که در مرحله دوم از آن نام می‌بریم و آن عبارت است از:

۲ - شناخت ارزش‌ها و ضدارزش‌ها برای کارکنان (مردم) موضوع برنامه‌های OD: و اینکه برای آنها معروف و منکر چیست؟ و از چه رفتارهایی باید باز داشته شوند و به چه رفتارهایی باید تشویق شوند. بدیهی است بهترین راه کشف این حقایق تشکیل همان کارگاه‌های آموزشی و یا گروه‌های آموزشی<sup>۴۳</sup> و شنیدن این ارزش‌ها و ضدارزش‌ها از زبان خود ایشان است. البته ممکن است این شنیده‌ها از نظر اصولی ارزش و ضدارزش نباشند و به عبارت بهتر کارکنان مواردی را ارزش بشمارند که در عقل و دین ارزش نیست و یا مواردی را ضدارزش که به همین ترتیب ولی باز این وظیفه مشاور OD است به این تغییر ادراک در تشخیص ارزش‌های صحیح و ضدارزش‌های واقعی اقدام نماید<sup>۴۴</sup>.

۳ - پس از شناخت این ارزش‌ها و ضدارزش‌ها مشاور OD می‌باید عمق (درجه)

مداخله در سازمان و فرد را با توجه به عمق فاجعه و روانکاوی رفتاری که این مهم نیاز دارد، تشخیص دهد و بداند که تا کجای این روح و روحیه (شخصیت) می‌باید تحت روان‌درمانی یا تغییر (توسعه) قرار گیرد. بدیهی است خوانندگان عزیز تشخیص می‌دهند که اصولاً مهمترین ویژگی علوم رفتاری با سایر شیوه‌های اداری بر این است که رفتار سازمانی دنبال راه‌حل‌های انسانی برای معضلات رفتاری در سازمان است و مراد از راه‌حل‌های انسانی یعنی رفتاردرمانی و رفتاردرمانی یعنی اصلاح رفتار با رفتار! یعنی همان سیر و شیوه‌ای که به طور عمومی مورد نظر پیامبر اسلام "ص" و ائمه اطهار "ع" بوده است و سعی بر آن داشتند تا رفتار مردم را با رفتار صحیح و پسندیده خود اصلاح کنند و در مدیریت اسلامی هم شیوه رفتاردرمانی در حقیقت روح غالب در اصلاح رفتار کارکنان سازمان است، هر چند که برچسب OD یا اصطلاحات رایج امروزی خورده است ولی محتوا همان است. لذا در مدیریت و توسعه سازمان به هیچ عنوان قرار نیست که از شیوه‌های سنتی مدیریت یعنی تنبیه و اذیت و آزار و توبیخ و تعلق و اخراج و... برای توسعه (اصلاح رفتار در سازمان) استفاده شود<sup>۴۵</sup>. به همین دلیل تأکید بر شناخت عمق مداخله در سازمان است چرا که برای حل تضادهای روحی، روانی، فردی، گروهی و سازمانی مدیر یا مشاور تا یک اندازه‌ای می‌تواند در امور روحی و روانی یا رفتاری و اداری کارکنان تحت پوشش خود دخالت کنند و معمولاً درجه این دخالت:

الف - به عمق نارسایی یا ناهنجاری رفتاری بستگی دارد.

ب - درجه حمایت مدیران بالایی از اقداماتی که در اینباره به عمل می‌آورد. لذا اگر هر یک از این دو ابزار فراهم نباشد که معمولاً این مهم در دومی اتفاق می‌افتد برنامه‌های OD با موفقیت همراه نخواهد بود و به همین دلیل است که شرط بلاشک موفقیت برنامه‌های توسعه در سازمان به حمایت همه‌جانبه مدیر بالایی دستگاه از برنامه‌های مشاور OD گذاشته شده است<sup>۴۶</sup>.

۴ - انگیزه‌های اقتصادی و روانی: شرط دیگر که در برنامه‌های OD می‌باید مورد توجه مشاور قرار گیرد به درجه ارضاء نیازهای اقتصادی (حیاتی) و روانی کارکنان در سازمان بستگی دارد. علی‌الاصول به نظر نویسنده غیر از موارد استثنایی و گذشت‌ها و ایثارهایی که بیشتر در شکل اجتماعی و حرکت‌های عمومی توسط رهبری سیاسی

جامعه صورت می‌پذیرد و ممکن است کارکنان سازمان تحت تأثیر این ارزش‌ها از انگیزه‌های اقتصادی چشم‌پوشی نمایند (نظیر دوران جنگ در کشور خود ما) در شرایط عادی و حتی شرایط بازسازی (اگر حرکت‌های انگیزشی و عمومی چشمگیری نظیر دوران جنگ برای ایجاد این روحیه ایثار و گذشت و ساده‌زیستی در سطح جامعه و مردم صورت نگیرد) بدون گذر از مرحله تأمین (ارضاء) نیازهای اقتصادی نمی‌توان به انگیزه‌های روانی رسید و یا در صدد توسعه رفتار در سازمان برآمد. پس درجه ارضای نیازهای اقتصادی و انگیزه‌های روانی کارکنان در سازمان به موفقیت برنامه‌های OD و حتی شیوه‌های اجرای آن نیز تأثیر دارد و مشاور OD در بدو آغاز فعالیت در یک سازمان می‌باید به پایه‌های این پل نظیر یک "مهندس" سازنده یک پل یا گذرگاه توجه داشته باشد.

۵ - پس از تشخیص روند، ارزش‌ها و ضدارزش‌ها، درجه مداخله و درجه ارضای نیازهای اقتصادی و روانی و تجزیه و تحلیل آنها مشاور OD می‌باید استراتژی‌های مداخله و عمق و سطوح مورد نظر در سازمان، لازم است تعیین و برنامه‌های عملیاتی خود را برای ایجاد توسعه کار در سازمان آغاز نماید. و بدیهی است غیر از بیان کلیات و اهداف بقیه موارد (جزئیات و تکنیک‌ها) نیازی به تصویب حتی مدیر بالایی نیز ندارد و در وظیفه مشاور است که روش‌های مورد نظر را با رعایت مصالح سازمان به اجرا درآورد. لذا اگر مشاور در این مهم کوتاهی و به عنوان عامل مدیر یا معاون نیروی انسانی در یک سازمان عمل نماید مسلماً شکست او در اجرای برنامه‌های OD حتمی و از راه رفته پشیمان خواهد شد.

در این صورت مدیران با توجه به جایگاه و اهمیت مشاور OD یا وی را به دستگاه خود نباید دعوت کنند و یا اگر ضرورت کارآیی و اثربخشی (بهره‌وری) این دعوت را ایجاب می‌نماید نه تنها در کار وی نباید دخالت کنند بلکه این آمادگی را باید در خود ایجاد کنند که ممکن است مورد ایراد و ارشاد مشاور OD نیز حتی در تغییر شیوه رهبری و مدیریت قرار گیرند تا خود را با روش‌های پیشنهادی عقلایی وی تطبیق دهند.

## □ عواملی که می‌تواند موجب شکست برنامه‌های OD شود :

حال که بحث بدینجا رسید بهتر است مختصری نیز پیرامون عوامل یا دلایلی که می‌تواند موجب شکست برنامه‌های OD در سازمان شود نیز توضیح دهیم تا هم مشاوران OD در ایران و هم مدیران متقاضی اجرای برنامه‌های OD در سازمان توجه به این نکات داشته باشند تا با بهره‌وری از این اطلاعات جلوی اشتباهاتی را که می‌توانند مانع به ثمر رسیدن برنامه‌های OD در سازمان شوند بگیرند<sup>۴۷</sup>.

۱ - عدم اطلاع از بودجه مشخص و مسئولیت‌های مالی و حمایت‌های مالی :  
 علی‌الاصول برنامه‌های OD یک برنامه زمان‌بر و هزینه‌بر است. لذا اگر مدیر و مشاور در تشخیص بودجه و زمان لازم و درجه مسئولیت‌ها و حمایت‌های مالی سازمان از این برنامه‌ها بی‌اطلاع باشد بدیهی است که اجرای برنامه‌های OD با مشکلاتی در مسیر اجرا روبرو شود. لذا بهتر است که با تنظیم قراردادی به طور کامل همه این جزئیات روشن و به امضای طرفین برسد. به خصوص عدم سوءظن به یکدیگر و توجه به این مهم که سوءظن به خصوص مالی موجب عدم پیشرفت کار در برنامه‌های OD است ضرورت تنظیم و امضاء این قرارداد بیشتر می‌شود.

۲ - رابطه بین مشاور OD و کارفرما می‌باید یک نوع رابطه حرفه‌ای باشد و نه شخصی! مراد از این بحث بر این است که لازم است مدیران از مشاوران آشنا برای توسعه سازمان به سازمان خود دعوت نکنند و مشاوران OD نیز به سازمان‌های آشنا (سازمان‌هایی که با مدیران آنها روابط شخصی دوستانه دارند) نروند! چه این امر موجب سوءظن کارکنان به حسن ظن مشاور و همینطور عدم جدی گرفتن راهنمایی‌های مشاور توسط مدیر می‌شود.

۳ - شناخت سازمان پیش از ورود به سازمان : از الزامات مشاور OD است که قبل از ورود به هر سازمانی برای ایجاد تغییر در رفتار (توسعه سازمان) از عوامل ساختاری، عملکردی اهداف، افراد، ارزش‌ها و ضدارزش‌های آن سازمان و مدیریت اطلاع پیدا نماید و با علم کامل به شرایط و چگونگی کار در آن سازمان قدم در آن بگذارد. بدیهی است عدم اجرای این توصیه موجب عدم انتخاب شیوه‌های صحیح در اصلاح رفتار و اجرای برنامه‌های توسعه (OD) خواهد بود.

۴ - وجود قرارداد روانشناختی مشخص : وجود یک قرارداد روانشناختی مبنی بر

اینکه بیانگر درجه تعهدات مشاور در تغییرات رفتاری مورد نظر سازمان باشد نیز یکی از شرایط لازم برای موفقیت برنامه‌های OD است. به همین دلیل مشاور می‌باید با تشخیص صحیح درجه و نوع نیازهای روانی کارکنان که در کارهای گروهی (کار) لازم است نسبت به مشخص نمودن این روحیات در قرارداد اقدام و در پایان نیز با نمایش عملی این رفتار در محیط کار و افزایش کارآیی و اثربخشی سازمان (بهره‌وری) در زمینه‌های مورد نظر اعتماد کارفرما را به خود جلب نماید.

۵ - نیاز به یک رابطه دوجانبه بین مشاور و مدیر: ارتباطات دوجانبه (دوسویه) نیز از الزامات اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های OD است و رفتار یک‌جانبه مشاور در امور موجب ابهام و ایجاد شک و تردید در مدیریت و کارکنان سازمان خواهد شد. هر چند تأکید شد که مشاور در امور مربوط به برنامه‌های OD می‌باید مستقل و آزاد باشد ولی این استقلال و آزادی منوط به مشاوره با مدیر و کارکنان در انتخاب خط‌مشی‌های اجرایی مدیریت و توسعه سازمان (OD) است و پس از مشورت با عزم و اراده مشاور، برنامه‌های OD می‌تواند جامه عمل بپوشد و در غیر این صورت مواجهه با شک خواهد شد.

#### □ منابع و ماخذ و زیر نویس‌ها<sup>۱۷</sup>:

- 1 - Organization Development.
- 2 - Kurt Lewin, Field of Theory in Social Science (New York : Harper & Row, 1951) PP. 228 - 29.
- 3 - Kurt Lewin, Field of Theory in Social Science (New York : Harper & Row, 1951) PP. 172 - 74.
- 4 - William R. Rosenbach, Robert A. Gregory, and Robert L. Taylor, Survey Feed Back as an Organization Development Strategy in a Public School District, Education, Summer 1983, PP. 316 - 25.
- 5 - Robert T. Golembiewski, Organization Development in Public Agencies : Perspectives on Theory and Practice, Public Administration Review, July & August 1969 : PP. 367 - 77.

- 6 - Wendell L. French and Cecil H. Bell, Jr., Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement, 3rd. ed., 1984, PP. 4 - 44. (Englewood Cliffs, N. J. :Prentice - Hall).
- 7 - Wendell L. French and Cecil H. Bell, Jr., Organization Development, 2nd ed., (Englewood Clippis, N.J. : Prentice - Hall, 1978), P. 14.
- 8 - Warren G. Bennis, Kenith D. Benne, Robert Chin, and Kenneth E. Corey, "General Strategies for Effecting Changes in Human Systems", From The Planning of Change, 3rd ed. 1961, 1969, 1976 by Holt, Rinehart and Winston.
- 9 - Dorwin Cartwright, "Achieving Change in People : Some Applications of Group Dynamics Theory", Human Relations 4, No.4 (1951), PP. 381 - 92.
- 10 - Kenneth D. Benn and Paul Sheats, "Functional Roles of Group Members", The Journal Social Issues, Spring 1948, PP. 41 - 49.
- 11 - Walter Sikes, Some Principles of Personal and Organizational Change, Reading 47, OD Theory, Practice and Redearch, French, Bell, Zawachi, Third Edition, Richard D. Irwin, Inc., 1978, 1983, and 1989, PP. 456 - 58.
- 12 - Elliot Aronson, "The Social Animal", 3rd ed., W. H. Freeman and Company, 1976, 1980.
- 13 - Clayton P. Alderfer, "Under Standing laborator Education : An Overview", Monthly Laborreview", December 1970, PP. 21 - 22.
- 14 - Resistance of Change.

۱۵ و ۱۶ - دکتر سیدعلی اکبر افجه‌ای، "ماهیت تفسیر و تفاوت‌های آن با OD"، مجله علمی - پژوهشی اقتصاد و مدیریت، دوره عالی تحقیقات دکتری،

دانشگاه آزاد اسلامی، شماره ۱۹، زمستان ۱۳۷۲، صفحه ۱۲ - ۵.

- 17 - Kurt Lewin.
- 18 - Frank Friedlander and L. Dave Brown, "Organization Development", Annual Review of Psychology, Vol. 25, PP. 313 - 16, 320 - 31, 336 - 41.
- 19 - Kenneth D. Benne and Paul Sheats, "Functional Roles of Group Members", The Journal of Social Issues, Spring 1948, PP. 41 - 49.
- 20 - Tavistock.
- 21 - Group Behavior.
- 22 - Inter Group Role.
- 23 - Middle Groups Relations.
- 24 - Individual Behavior.
- 25 - Leadership.
- 26 - Edgar H. Schein, "Organizational Psychology", 3rd ed., (Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J.) 1980, PP. 172 - 80.
- 27 - Informal Group.
- 28 - Formal Organization.
- 29 - Group Speaker.
- 30 - Frank Friedlander and L. Dave Brown, "Organization Development," 1974, Annual Review of Psychology, Vol. 25, PP. 313-316, 320 - 31, 336 - 41.
- 31 - Walton, R.E. 1969, Interpersonal Peacemaking : Consultation, Reading, Mass : Addison - Wesley.
- 32 - Clayton P. Alderfer, "Understanding Laboratory Education : An Overview," Monthly Labor Review, December 1970, PP. 21 - 22.
- 33 - Intergroup Relations.
- 34 - French, Bell, Zawacki, "Organization Development", Third

- Edition, (Richard D. Irwin, Inc. 1978, 1983, 1989), PP. 135.
- 35 - Edgar H. Schein. "Organizational Psychology, 3rd ed., Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, N.J., 1980, PP. 172 - 80.
- 36 - Reference Individual or Group.
- 37 - Intergroup Conflict.
- 38 - Wendell L. French and Cecil H. Bell, Jr., Organization Development, 3rd. ed., (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice - Hall, 1983).
- 39 - Experimental Intergroup Training.
- 40 - Blake & Mouton, 1961.
- 41 - Preventing Intergroup Conflict.
- 42 - Roger Harrison, "Choosing The Depth of Organizational Intervention", The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 6, No. 2, PP. 182 - 202.
- 43 - Training Group.
- 44 - Byrd, R.E. Training in nongroup, Journal of Humanistic Psychology, 1967, 7, (1), 18 - 27.
- 45 - Clark, J.v., Task Group Therapy, University of California, Los Angeles, 1960.
- 46 - French & Bell. Refer to R. 38.
- 47 - Roger Harrison, Refer to R. 42.
- 48 - Marin Weisbord, "The Organization Development Contract, "Organizational Development Practitioner 5, No. 2, 1973, PP. 1 - 4. (National OD Network, Plain Field, N.J.).