



# مدرسایان شریف

## فصل اول

### «آشنایی با حوزه باندگی سازمانی»

#### تغییر برنامه‌ریزی شده

تغییر، به این معناست که وضعیت جدید عوامل با وضعیت سابق آن‌ها فرق کند. از نظر رهبران سازمان، تغییر نوعی فرصت محسوب می‌شود که باید آن را تحقق بخشید. به طور کلی دو دسته از عوامل منجر به تغییر در سازمان می‌شوند: عوامل درونی و عوامل بیرونی. بیشتر عواملی که منجر به تغییر در سازمان می‌شود در خارج از سازمان قرار دارند که از جمله این عوامل بیرونی می‌توان به (مؤسسات دولتی، رقبا، تکنولوژی‌های جدید، مشتریان، بازار و به طور کلی جامعه) اشاره نمود. روی کار آمدن مدیر جدید، منسوخ شدن کالاها یا خدمات، جهت‌گیری‌های جدید، کاهش سودآوری یا افزایش نیروی کار از جمله عوامل درونی می‌باشند که منجر به تغییر سازمان می‌شوند. تغییر، ویژگی‌های مختلفی دارد از جمله این ویژگی‌ها شامل موارد زیر می‌گردد:

- تغییر می‌تواند با قصد قبلی (برنامه‌ریزی شده) و یا تصادفی (برنامه‌ریزی نشده) انجام گیرد.
- میزان تغییر می‌تواند کم یا زیاد باشد.
- تغییر می‌تواند بر عناصر متعددی از سازمان و یا تعداد محدودی از آن‌ها اثر بگذارد.
- تغییر می‌تواند سریع و ناگهانی یا آهسته و تدریجی باشد.
- تغییر می‌تواند ماهیتی متفاوت از حالت سابق را ایجاد کند (تغییر بنیادی) و یا وضعیت جدید می‌تواند همان ماهیت اولیه همراه با ویژگی‌های جدید را داشته باشد (تغییر تدریجی).

#### رویکرد مشاوره‌ای

تفاوت اساسی بین تحول سازمان با دیگر برنامه‌های بهسازی سازمان در نقش مشاوره‌ای و ارتباط با متقاضیان تحول سازمان است. مشاوران تحول سازمان با اعضای سازمان رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد را ایجاد می‌نمایند و سعی می‌کنند تا مسائل، مشکلات و فرصت‌های سازمان را تشخیص داده و اقدامات عملی در مورد آن‌ها صورت دهند. در مجموع نقش مشاوران تحول سازمان عبارت است از «نظم‌دهی به فعالیت‌ها به منظور کمک به اعضای سازمان در حل مسائل و مشکلات خود و کمک به آنها تا یاد بگیرند که کارها را به شکل بهتری انجام دهند». این مشاوران علاوه بر اینکه با اعضای سازمان تشریح مساعی دارند، تعلیم‌دهنده نیز هستند؛ یعنی به اعضای سازمان در یافتن راه‌های اثربخش کار کردن در هنگام وجود مشکلات کمک می‌کنند. این روش در ادبیات و متون تحول سازمان به عنوان نوسازی خویشتن، یادگیری چگونه آموختن و یادگیری سازمانی شناخته می‌شود.

#### فرآیند تحول

تحول سازمان فرآیندی است که توجه خود را به فرهنگ، فرآیندها، ساختار مورد استفاده یک سیستم جامع معطوف می‌نماید و این فلسفه وجودی تحول سازمانی می‌باشد.

**فرآیند** جریانی مشخص از فعالیت‌های وابسته به هم می‌باشد که در جهت اهداف یا نتایج غایی حرکت می‌کند. تحول سازمان نیز یک فرآیند است که به طور مستمر انجام می‌گیرد و دارای یک سلسله فعالیت‌های مشخص و پویاست. هر سازمان برنامه تحول منحصر به فرد خود را دارد، با این وجود همه برنامه‌های تحول سازمانی، جریان‌ها یا فرآیندهای مشخصی از فعالیت‌های وابسته به هم هستند که در طی زمان به سوی تحقق اهداف تحول سازمانی و بهسازی فردی در حرکتند. فعالیت اصلی در تحول سازمان عبارت است از احساس مشکلی که باید حل شود و یا خطایی که باید اصلاح گردد، برنامه‌ریزی و مبادرت به اقداماتی برای تغییر شرایط مسأله‌ساز، ارزیابی اثرات این اقدامات، در صورت ضرورت انجام تعدیلات لازم و در نهایت تکرار این فرآیند. به طور کلی می‌توان گفت تحول سازمان، فرآیندی تکراری و مشتمل بر **تشخیص و انجام اقدامات** می‌باشد. آنچه عمل تحول سازمان را موجه جلوه می‌دهد این است که برخی از جنبه‌های سازمان مهم‌تر از دیگر جنبه‌ها بوده و به عنوان منابع اثربخش یا عدم اثربخش سازمانی محسوب می‌شوند.



**فرهنگ** به عنوان ارزش‌ها و پیش‌فرض‌ها و باورهای تعریف می‌شود که اعضای سازمان به صورت مشترک به آن‌ها پایبندند و بر نحوه تفکر و عمل آنان تأثیر می‌گذارد. هر سازمانی فرهنگی دارد. اگر تغییری دائمی باید رخ دهد لاجرم باید فرهنگ تغییر داده شود. وارنر بورک می‌گوید: تحول، فرآیند تغییر بنیادی در فرهنگ سازمان است. با توجه به اینکه برنامه‌های تغییر و تحول سازمانی قدرت تغییر فرهنگ را دارند، بنابراین این برنامه‌ها از طریق تغییر در فرهنگ سازمان بر عملکرد افراد و سازمان بسیار مؤثر می‌باشند. توانایی شناخت، درک و تغییر فرهنگ سازمانی در تحول سازمان از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است.

از نظر پیتر ویل توانایی تحول سازمان، تمرکز بر فرآیندهای سازمانی است. فرآیندهای سازمانی نقاط کلیدی مهمی هستند که می‌توانند به عنوان اهرم‌هایی جهت تحقق تحول سازمانی مورد استفاده قرار گیرند. فرآیند، به چگونگی انجام کار در سازمان و روش‌های دستیابی به نتایج اشاره دارد. فرآیندهای مهم سازمانی در تحول سازمانی عبارتند از: ارتباطات، حل مشکلات و تصمیم‌گیری، تخصیص منابع، رفع تعارضات، تخصیص پاداش‌ها، نحوه برخورد و استفاده از منابع انسانی، مدیریت استراتژیک، چگونگی تعویض اختیار، نوسازی خویشتن و یادگیری مستمر و مداوم.

سازمان‌ها نظام‌های اجتماعی می‌باشند که با محیط در تعاملند. فعالیت‌ها و تلاش‌های تحول سازمان معطوف به بهبود کل سازمان یا قسمت‌های عمده آن است. هدف تغییر، سیستم است نه افراد. شفر تیزواوت مکتب سیستمی را به عنوان مجموعه پیچیده واحدی در هم بافته، مرتبط به هم و پویا می‌داند که از اجزایی نظیر نهادها، فرآیندها، حلقه‌های بازخورد، ستاده‌ها و محیطی که سیستم در آن مشغول فعالیت می‌باشد، تشکیل شده است. **دیدگاه سیستمی**، رهبران و مجریان تحول سازمان را هدایت می‌کند و جهت می‌دهد تا از **وابستگی‌های متقابل، علل چندگانه و اثرات چندگانه** آگاه شوند و این از عواملی می‌باشد که تغییرات تحول سازمانی را پیچیده می‌کنند. چارچوب سیستمی، مدل بسیار خوبی برای درک پیچیدگی و انجام اقدامات در محیط‌های پیچیده است. سازمان‌ها، **سیستم‌های بازنده** یعنی با محیط خود در تعامل می‌باشند. بسیاری از مشکلات سازمان‌های امروزی بر اثر تغییرات سریع و شتابان به وجود می‌آید، بنابراین به موازات تغییر در محیط، سازمان نیز تغییراتی را در جهت سازگاری با محیط انجام می‌دهد.

**الگوی تحقیق در عمل** ترکیبی از عناصر ۳ گانه می‌باشد؛ این عناصر عبارتند از: ماهیت بسیار مشارکتی کار پژوهش، نقش مشاور به عنوان همکار، تسهیل‌کننده و آموزش‌دهنده، فرآیند تکراری شناخت و اقدامات عملی. مدل تحقیق در عمل که در تحول سازمان به کار می‌رود متشکل از (۱) شناخت یا تشخیص اولیه (مقدماتی) (۲) جمع‌آوری اطلاعات اولیه از گروه متقاضی تحول (۳) بازخورد اطلاعاتی به گروه متقاضی (۴) بازیابی اطلاعات اولیه از طریق گروه متقاضی (۵) برنامه‌ریزی انجام اقدامات به وسیله گروه متقاضی (۶) انجام اقدامات به وسیله گروه متقاضی.

الگوی تحقیق در عمل بسیار مؤثر و کارساز است، به ویژه زمانی که از ایده‌ها و نیروهای تعداد زیادی از افراد استفاده می‌شود، نتایج بهتری به دست خواهد آمد. نتیجه تحقیق در عمل هم تغییر و هم دانش جدید است؛ تغییر، بر اساس اقدامات صورت گرفته و دانش جدید، از بررسی نتایج اقدامات انجام شده منتج می‌شود.

**کج مثال ۱:** چگونگی انجام کار تحت چه عنوانی مطرح می‌گردد؟

(۴) برنامه

(۳) فرآیند

(۲) فناوری

(۱) وظیفه

پاسخ: گزینه «۳» فرآیند به چگونگی انجام کار در سازمان و روش‌های دستیابی به نتایج اشاره دارد.

## تعاریف و مفهوم‌پردازی بالندگی سازمانی

برخی از تعاریف اولیه از تحول سازمان از دیدگاه صاحب‌نظران به شرح زیر می‌باشند:

تحول سازمان، فعالیت یا تلاشی است (۱) برنامه‌ریزی شده (۲) در سراسر سازمان (۳) که به وسیله مدیریت عالی سازمان حمایت شده و (۴) اثربخشی و سلامت سازمان را از طریق برنامه‌های تغییر برنامه‌ریزی شده در فرآیندهای سازمان، (۵) با استفاده از فنون حاصل علوم رفتاری افزایش می‌دهد (بک هارد، ۱۹۶۹).

تحول سازمان پاسخی برای تغییر و نوعی استراتژی پیچیده آموزشی برای تغییر باورها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و ساختار سازمان می‌باشد به طوری که این عوامل نمی‌توانند خود را با تکنولوژی‌ها، بازارها و چالش‌های جدید و همین‌طور با سرعت تغییر در شرایط و محیط تطبیق دهند (بنیس، ۱۹۶۹).

تحول سازمان می‌تواند به عنوان فعالیتی برنامه‌ریزی شده و پایدار برای به کارگیری علوم رفتاری به منظور بهبود سیستم، با استفاده از روش‌های تحلیلی و تحقیقی به کمک خود افراد، تعریف شود (شمک رمایلز، ۱۹۷۱).

تحول سازمانی یک فرآیند برنامه‌ریزی شده می‌باشد که شامل تغییر فرهنگ سازمانی به سوی فرهنگی است که در آن فرآیندهای گروهی و جمعی نهادینه شده است (بورک و هورن اشتاین، ۱۹۷۲).

اهداف تحول سازمان عبارتند از: (۱) افزایش سازگاری بین ساختار، فرآیندها، استراتژی، افراد و فرهنگ سازمان (۲) ایجاد و توسعه راه‌حل‌های نو و خلاقانه در سازمان (۳) توسعه توانایی نوسازی خویشتن در سازمان (بیر، ۱۹۸۰).



تحول سازمانی فرآیندی است سازمانی برای درک و تحول همه فرآیندهای اصلی سازمان که ممکن است برای انجام یک وظیفه یا تحقق اهدافی ایجاد شود؛ به عبارت دیگر تحول سازمانی فرآیندی است برای بهبود فرآیندها و این هدفی است که اساساً تحول سازمان با قدمتی ۲۵ ساله به دنبال آن بوده است (ویل، ۱۹۸۹). تحول سازمانی مجموعه‌ای از نظریه‌ها، ارزش‌ها، استراتژی‌ها و فنون مبتنی بر علوم رفتاری است که در فرآیند تغییر برنامه‌ریزی شده در محیط کاری سازمانی به منظور بهبود عملکرد فردی و سازمانی، به کار گرفته می‌شود (پوراس و رابرتسون، ۱۹۹۲).

تحول سازمان عبارت است از کاربرد سیستمی و همه‌جانبه دانش علوم رفتاری برای بهبود برنامه‌ریزی شده، توسعه استراتژی‌ها، ساختارها و فرآیندهای سازمانی در جهت ارتقای اثربخشی سازمان (کامینگز و ورلی، ۱۹۹۳).

تحول سازمان عبارت است از؛ فرآیند برنامه‌ریزی شده در تغییر فرهنگ یک سازمان از طریق بهره‌گیری از نظریه پژوهش و فنون علوم رفتاری (بورک، ۱۹۹۴). ویل تحول سازمان را به عنوان فرآیندی برای بهبود فرآیندها توصیف می‌کند. بیر و کامینگز و ورلی اعتقاد دارند که اجزای سازمان باید مناسب انتخاب شوند (تحول برنامه‌ریزی شده) و به نحو صحیح حفظ شوند (تقویت). پوراس و رابرتسون اظهار می‌دارند که تحول سازمانی مجموعه‌ای از تئوری‌ها، ارزش‌ها، استراتژی‌ها و فنون می‌باشد. بنییس تحول سازمان را علاوه بر واکنش در برابر تغییر نوعی استراتژی آموزشی به منظور تغییر باورها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و ساختار سازمان قلمداد می‌کند که هدف آن ایجاد سازمانی است که قادر به ایجاد تغییرات با توجه به خواسته‌های محیطی می‌باشد. پوراس و رابرتسون هدف تحول سازمان را تغییر رفتار افراد از طریق تغییر محیط‌های کاری سازمانی می‌دانند.

در مجموع می‌توان گفت، « تحول سازمان فعالیت یا تلاشی است بلندمدت که از سوی مدیریت عالی حمایت و هدایت می‌شود؛ این تلاش به منظور اصلاح و بهبود چشم‌انداز فعلی و آتی سازمان، توانمندسازی اعضا، یادگیری فرآیند حل مسأله از طریق مدیریت فرهنگ سازمان، با تأکید خاص بر فرهنگ گروه‌های کاری رسمی و دیگر انواع گروه‌ها و به کارگیری نقش مشاور و تسهیل‌کننده و تئوری و فنون علوم رفتاری و پژوهش در عمل صورت می‌پذیرد.» تحول سازمان، برنامه و اقدامی است که سازمان را به سمت یک جایگاه بالاتر حرکت می‌دهد و در یک اقدام بعدی سازمان مجدداً به جایگاه بالاتری از اثربخشی انتقال می‌یابد. بین فرهنگ، استراتژی، ساختار و فرآیندها تأثیری متقابل وجود دارد که هر کدام حائز اهمیت بوده و بر دیگری تأثیر می‌گذارد.

ادگار شاین در تعریف ماهیت و قدرت فرهنگ بیان می‌کند که فرهنگ، الگویی از باورهای اساسی می‌باشد که به وسیله یک گروه با مرجع مشخص و معین ابداع، کشف یا ایجاد می‌شود و نحوه برخورد با مسائل مربوط به انسجام داخلی و سازگاری با محیط خارجی را به اعضای سازمان یاد می‌دهد و چنانچه معتبر باشد به خوبی به کار می‌آید و باید به اعضای جدید روش صحیح درک، تفکر و احساس در ارتباط با مسائل و مشکلات را بیاموزد. فرهنگ مشتمل بر پیش‌فرض‌های اساسی، ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری است که به عنوان روش صحیح برای درک، تفکر و احساس مورد توجه قرار می‌گیرد. در تحول سازمان، تغییر فرهنگ امری اساسی به شمار می‌آید.

به فرهنگ و فرآیندها اهمیت تقریباً یکسانی داده شده است. در تحول سازمان، تغییر فرآیند کار نسبتاً آسانی است به این صورت که یک روش انجام کار متوقف می‌شود و روش جدیدی جایگزین آن می‌گردد. اما هنگامی که فرهنگ تغییر کند و روش‌های جدید به عنوان روش‌های « صحیح و درست » پذیرفته شوند، تغییر، پایا و بادوام خواهد بود.

در انجام کارهای سازمان، گروه‌ها نقش محوری دارند. چرا که گروه‌ها از ارکان اصلی سازمان‌ها به شمار می‌آیند. هنگامی که سیستم‌ها کارکرد خوبی دارند کارکرد افراد و سازمان نیز مطلوب خواهد بود. برای حصول اثربخشی، فرهنگ می‌تواند بر اساس همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل مدیریت شود. تیم‌های کاری مستقل، مرکب از یک مافوق و تعدادی زیردست می‌باشند که کار ویژه‌ای را انجام می‌دهند. متداول‌ترین شکل تیم در سازمان، همین تیم‌های کاری مستقل می‌باشد. امروزه در بسیاری از سازمان‌ها تیم‌های کاری مستقل، به طور سنتی، رئیس ندارند و خودشان، خودشان را مدیریت می‌کنند.

این تیم‌های خودگردان مسئولیت کامل برنامه‌ریزی، اجرای وظایف و تکالیف کاریشان را خود بر عهده می‌گیرند. در برنامه تحول سازمان تیم‌سازی و برنامه‌های تبیین هدف و نقش، فعالیت‌های استاندارد شده‌ای هستند که در برنامه‌های تحول سازمان در جهت ایجاد تیم‌های کاری رسمی هدایت می‌شوند. برای تعیین هدف و نقش باید اعضا جهت کسب شایستگی‌های لازم در زمینه‌های برنامه‌ریزی، کنترل کیفیت و استفاده از اطلاعات مدیریت، آموزش‌های لازم را طی نمایند. تام پیترز در کتاب مدیریت آزادمنش خود بیان می‌کند، پیش‌بینی بر این است که کار در آینده به وسیله تیم‌های ویژه کار موقت انجام خواهد شد و با اتمام کار تیم‌ها نیز منحل می‌شوند؛ چرا که ساختارهای دیوان‌سالارانه معاصر با متخصصین وظیفه‌ای و سلسله مراتب غیر منعطفشان، برای رفع خواسته‌های بازارهای کاری که مرتباً در حال تغییرند، نامناسب هستند.

تیم‌های ویژه کار- موقت: در سازمان‌های امروزی، به منظور انجام وظیفه‌های خاصی تیم‌های ویژه کار- موقت شکل می‌گیرند و بعد از انجام آن وظیفه منحل می‌شوند، که در سازمان‌های امروزی، این نوع از تیم‌ها رو به فزونی می‌باشد.

تیم‌های چندوظیفه: روش فعلی انجام وظایف پیچیده در سازمان‌ها، به کارگیری تیم‌های چند وظیفه است؛ این تیم‌ها از متخصصین وظیفه‌ای موردنیاز طراحی و مهندسی، ساخت و تولید و تدارکات برای انجام کار بهره می‌برند.

کج مثال ۲: نویسنده کتاب «مدیریت آزادمنش» بر کدام مورد تأکید می‌کند؟

(۴) مشارکت

(۳) یادگیری سازمانی

(۲) تیم‌های کاری

(۱) پژوهش در عمل

پاسخ: گزینه «۲» تام پیترز در کتاب «مدیریت آزادمنش» پیش‌بینی می‌کند که کار در آینده به وسیله تیم‌های ویژه کار موقت انجام خواهد شد.



بهره‌گیری از نقش مشاور- تسهیل‌کننده: این موضوع به این اشاره دارد که در برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های ابداعی تحول سازمان، مساعدت افراد متخصص بسیار اهمیت دارد. نقش شخص ثالث بسیار مؤثر است؛ چرا که به عنوان فردی بی‌طرف و متخصص ارائه طریق می‌نماید و به فرهنگ واحدی که برنامه تحول سازمان در آن اجرا می‌گردد مربوط نمی‌باشد. شخص ثالث ترجیحاً نباید عضو واحدی باشد که فعالیت‌های تحول سازمان در آن واحد شروع می‌گردد. ویژگی‌های کلیدی تحول سازمان به شرح زیر است:

۱- تحول سازمان بر فرهنگ و فرآیندها متمرکز می‌باشد. ۲- تحول سازمان همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل را بین رهبران و اعضای سازمان در مدیریت فرهنگ و فرآیندها تشویق و ترغیب می‌کند. ۳- برای انجام وظایف و فعالیت‌های تحول سازمان انواع تیم‌ها از اهمیت خاصی برخوردارند. ۴- تحول سازمان بر جنبه انسانی و اجتماعی سازمان متمرکز است و برای تغییر جنبه‌های ساختاری و تکنولوژیک سازمان برنامه‌هایی دارد. ۵- مشارکت در محل سازمان و درگیری اعضاء در حل مسأله وجود دارد و تصمیم‌گیری به وسیله همه سطوح سازمان انجام می‌پذیرد. ۶- تحول سازمان بر تغییر سیستم جامع تمرکز دارد و سازمان‌ها را به عنوان سیستم‌های اجتماعی پیچیده مورد نظر قرار می‌دهد. ۷- مجریان تحول سازمان در ارتباط با سیستم متقاضی تحول، نقش تسهیل‌کننده و همکاری‌کننده را بر اساس اعتماد متقابل و آموزش‌دهنده دارا می‌باشند. ۸- هدف فراگیر تحول سازمانی ایجاد نوعی سیستم است که قادر باشد مسائل حوزه خود را با آموختن مهارت‌ها، دانش‌ها و یادگیری متمرکز از طریق روش‌های خودتحلیلی حل کند. ۹- تحول سازمان بر مدل تحقیق در عمل، همراه با مشارکت گسترده اعضای سیستم متقاضی تحول استوار است. ۱۰- تحول سازمان نظریه‌ای تقابلی را در پیش می‌گیرد که اصلاح افراد و سازمان را در نظر دارد، تلاش برای ایجاد راه حل‌های برد- برد، رویه‌ای استاندارد در برنامه‌های تحول سازمان است.

شاین سه مدل در زمینه نوع همکاری با مشاوره را ارائه می‌دهد که دو مدل اولی موضوع تحول سازمان نیستند و مدل سومی نمونه خوبی از تحول سازمانی است. مدل به کارگیری مشاور خارجی: یک رهبر یا واحد سازمانی نیازمند به اطلاعات یا نوعی تخصص می‌باشد که سازمان قادر به ارائه آن نیست. از مشاور برای (۱) بررسی بازخورد به مشتریان یا کارکنان در مورد برخی موضوعات (۲) آگاهی از چگونگی سازمان‌دهی واحدهای خاص سازمان و (۳) دستیابی به اطلاعات (استراتژی بازاریابی شرکت یا سازمان رقیب) به کار گرفته می‌شود.

مدل طبیب - بیمار: یک رهبر با یک گروه علائم یا نشانه‌های ناسالمی یک سازمان یا یک واحد را مشخص می‌سازد و برای پیدا کردن این مشکل یا مشکلات از مشاور کمک گرفته می‌شود و راه‌کارهایی برای اصلاح یا رفع مشکل ارائه می‌دهد.

مدل مشاوره فرآیند: مشاور نقاط ضعف و قوت واحد یا سازمان را شناسایی و راهکارهای عملی را ارائه می‌دهد. در این مدل، مشاور، متقاضی تحول را در شناخت و حل مسائل به صورت مؤثرتر یاری و مدد می‌رساند.

دو مدل اول، مشاوره سنتی را نشان می‌دهند و مدل سوم نوعی مشاوره تحول سازمانی است. مشاور تحول سازمان، متخصص فرآیندهاست یعنی متخصص چگونگی ساخت‌دهی مؤثر فرآیند حل مسأله و تصمیم‌گیری.

این تعاریف سبب تمایز بالندگی سازمان از دو موضوع مرتبط با آن یعنی مدیریت تحول و تحول سازمان می‌شود.

### کج مثال ۳: چگونگی ساخت‌دهی مؤثر فرآیند حل مسئله و تصمیم‌گیری در کدام مدل مشاوره انجام می‌پذیرد؟

(۱) مشاور خارجی (۲) مشاور فرآیند (۳) طبیب - بیمار (۴) مشارکتی

پاسخ: گزینه «۲» مشاور فرآیند نوعی مشاوره تحول سازمانی است. مشاور تحول سازمان، متخصص فرآیندهاست یعنی متخصص چگونگی ساخت‌دهی مؤثر فرآیند حل مسئله و تصمیم‌گیری.

بالندگی سازمان در وهله اول به راهبرد، ساختار و فرآیند کل سیستم (نظیر: سازمان، کارگاهی کوچک از کارخانه‌ای بزرگ و یک دپارتمان یا گروه کاری) می‌پردازد. برای مثال اگر هدف یک برنامه تحول، تغییر در راهبرد سازمان است ممکن است گاهی بر نحوه ارتباط سازمان با محیطی بزرگ‌تر و نحوه توسعه این روابط تمرکز نماید.

دوم آنکه بالندگی سازمان مبتنی بر فعالیت‌ها، دانش علوم رفتاری و مفاهیم کوچکتری نظیر رهبری، پویایی گروه و طراحی کار و رویکردهای کلانی نظیر راهبرد، طراحی سازمان و ارتباطات بین رفتاری است. این موارد سبب تمایز بالندگی سازمان از کارکردهایی چون مشاوره مدیریت، نوآوری در فناوری و مدیریت عملیات می‌شود که بر جنبه‌های فنی، مالی و اقتصادی تمرکز دارند و مشخصه‌های اجتماعی و فنی را مورد توجه قرار نمی‌دهند.

سوم آنکه بالندگی سازمان تغییرات برنامه‌ریزی شده را مدیریت می‌کند و با آن دسته از تغییرات که با ارائه مشاوره به مدیریت یا نوآوری در فناوری، مرتبط هستند و رویکردی کارشناسانه و برنامه‌ریزی شده دارند تفاوت دارد. بالندگی سازمان فرآیندی است که به جای بیان دستورالعمل انجام کارها، برای برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی تحول سازگار شده است. اما این برنامه منعطف است و به محض جمع‌آوری اطلاعات جدید در مورد پیشرفت برنامه، به روز می‌شود.

چهارم آنکه بالندگی سازمان شامل ایجاد و تقویت تغییرات است، توسعه سازمان می‌کوشد تا پیش از تلاش در پیاده‌سازی برنامه تحول، فعالیت‌های جدید سازمان را در بلندمدت تثبیت و نهادینه کند. این توجه به تقویت تحول، مشابه رویکردهای توسعه و آموزش است که متضمن حفظ مهارت‌ها و رفتارهای جدید می‌باشد اما با دیگر دیدگاه‌های تحول، تفاوت دارد که به بهینه‌سازی تحول توجهی نمی‌کنند.

در نهایت باندگی سازمان می‌کوشد تا اثربخشی سازمان را بهبود بخشد. این امر شامل ۲ فرض اساسی است: اول آنکه سازمان اثربخش می‌تواند مشکلات خود را حل کرده و تلاش‌ها و منابع خود را برای رسیدن به اهداف کلیدی یکپارچه کند. دوم آنکه سازمان اثربخش کارایی بالایی دارد که شامل بازگشت سرمایه، خدمات و محصولات با کیفیت و بهبود مستمر است و زندگی کاری کارکنان در این نوع از سازمان‌ها از کیفیت بالایی برخوردار است. باندگی سازمان و مدیریت تحول، تحولات برنامه‌ریزی شده را به صورت اثربخش پیاده‌سازی می‌کنند و با توالی فعالیت‌ها و فرآیندها و مطالب مرتبط با رهبری سروکار دارند که سبب توسعه سازمان می‌شوند، اما جهت‌گیری ارزشی آنها از هم متفاوت است. باندگی سازمان در حیطه رفتار از ارزش‌های بالقوه انسان، مشارکت و توسعه حمایت می‌کند اما مدیریت تحول بر ارزش‌های بالقوه اقتصادی و ایجاد مزیت رقابتی تأکید می‌کند. در نتیجه انتقال معلومات و مهارت‌ها به گونه‌ای است که سیستم بتواند تغییرات آینده را مدیریت کند که این از مشخصه‌ها و دغدغه‌های اصلی باندگی سازمان است. در حالی که در مدیریت تحول چنین دغدغه‌ای وجود ندارد. باندگی سازمان در حالت کلی مدیریت تحول را در بر می‌گیرد، اما ممکن است مدیریت تحول شامل باندگی سازمانی نباشد. تحول سازمان نیز مفهومی گسترده از باندگی سازمان است. هدف تغییر سازمان، حل مسأله، پاسخگویی، افزایش کیفیت زندگی کاری و اثربخشی می‌باشد. در مقابل، تحول سازمان گسترده‌تر و مفصل‌تر است و می‌توان آن را در هر نوع تغییر مثل نوآوری‌های فنی و مدیریتی، کوچک‌سازی سازمانی یا تحول سیستم‌های سازمانی در طول زمان اعمال کرد.

**کلمه مثال ۴:** کدام مفهوم از تحول سازمان مورد توافق همه صاحب‌نظران این رشته نمی‌باشد؟

- (۱) فعالیتی برنامه‌ریزی شده در زمینه علوم رفتاری با هدف بهبود سیستم (۲) محور تغییر کل سازمان و بهسازی فردی است.  
(۳) هدف اثربخشی سازمانی و بهسازی فردی است. (۴) نوعی تغییر فرهنگ سازمانی در جهت فرهنگ گروهی

پاسخ: گزینه «۴» همه صاحب‌نظران توافق دارند که تحول سازمانی رشته‌ای است از علوم رفتاری کاربردی که برای تغییر برنامه‌ریزی شده مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ همچنین، آنان در این ایده که محور تغییر، کل سازمان یا سیستم است و هدف تحول سازمان، اثربخشی سازمانی و بهسازی فردی می‌باشد، با هم توافق دارند.

**کلمه مثال ۵:** کدام عبارت ابعاد OD را بهتر بیان می‌کند؟

- (۱) تغییر سازمانی (۲) توسعه سازمانی (۳) تحول سازمانی (۴) باندگی سازمانی

پاسخ: گزینه «۳» تحول سازمان گسترده‌تر و مفصل‌تر است و می‌توان آن را در هر نوع از تحول، مثل نوآوری‌های فنی و مدیریتی، کوچک‌سازی سازمانی یا تحول سیستم‌های سازمانی در طول زمان اعمال کرد.

### توسعه و ارتباط آن با تحول سازمانی

سازمان‌ها در میان عدم قطعیت‌های بی‌سابقه‌ای قرار دارند و هیچ چیز جز مدیریت تحول نمی‌تواند آنها را نجات دهد، سه روند اساسی شکل‌دهنده تحول در سازمان‌ها جهانی شدن، فناوری اطلاعات و نوآوری‌های مدیریتی می‌باشد.

(۱) جهانی شدن: جهانی شدن، بازارها و محیط‌هایی که سازمان‌ها در آن فعالیت می‌کنند و نیز نوع کارکرد آن‌ها را در این محیط تغییر می‌دهد، دولت‌های جدید، رهبری جدید، بازارهای جدید و کشورهای جدید در حال ظهورند و اقتصاد جدید جهانی در حال شکل‌گیری است.

(۲) فناوری اطلاعات: فناوری اطلاعات با تحول در نحوه انجام کار، نحوه استفاده از دانش و نحوه محاسبه کارایی کسب و کار، مدل‌های تجاری سنتی را از نو تعریف می‌کند. فناوری اطلاعات روشی است که سازمان‌ها با آن به جمع‌آوری داده، ذخیره‌سازی، مدیریت، استفاده و انتقال اطلاعات می‌پردازد و می‌تواند باعث کاهش هزینه‌ها شود و یا ارزش و کیفیت محصولات و خدمات را ارتقا دهد. توانایی انتقال ساده و ارزان اطلاعات در آن‌ها و میان سازمان‌ها، مهندسی مجدد و کوچک‌سازی سازمانی را تشدید کرده است. همچنین فناوری اطلاعات در حال تغییر نحوه استفاده از دانش است و الگوهای تجاری جدیدی را ایجاد می‌کند که در آن اشتراک اطلاعات و ارتباطات رایگان می‌باشد.

(۳) نوآوری مدیریتی: نوآوری‌های مدیریتی به روند فزاینده جهانی شدن و فناوری اطلاعات پاسخ گفته و اثرات این دو را بر سازمان تسریع کرده است. اشکال جدید سازمانی نظیر شبکه‌ها، اتحادیه‌های راهبردی و شرکت‌های مجازی ارائه‌دهنده روش‌های جدید تفکر در مورد تولید کالا و ارائه خدمات می‌باشند. روش‌های جدید تحول نظیر کوچک‌سازی یا مهندسی مجدد به شدت ابعاد سازمانی را کاهش و انعطاف‌پذیری آن را افزایش داده‌اند. پدیده‌های بزرگ و جدید نظیر کنفرانس جستجو و فضای آزاد باعث افزایش سرعت تحول در سازمان‌ها شده است. این عوامل نه تنها به نوبه خود عوامل نیرومندی بوده، بلکه با یکدیگر مرتبط نیز می‌باشند. تعامل و ارتباط میان آنها باعث ایجاد محیطی با بی‌نظمی و عدم قطعیت بالا برای همه انواع سازمان‌ها از جمله سازمان‌های تولیدی، خدماتی و بخش خصوصی می‌شود.



بالندگی سازمانی نقشی بسیار کلیدی در تغییر سازمان‌ها دارد. بالندگی سازمان به سازمان‌ها کمک می‌کند تا خود و محیط را ارزیابی کرده و راهبردها، ساختارها و فرآیندهای خود را احیا کنند. بالندگی سازمانی به اعضای سازمان کمک می‌کند تا از تغییرات سطحی دست بردارند و بتوانند فرضیات اصلی و ارزش‌هایی را تغییر دهند که سبب هدایت رفتار آنها می‌شود.

### سیر تکاملی اندیشه مدیریت و سازمان

سال ۱۹۱۱: تیلور نهضت مدیریت علمی را به جهان شناساند و نهضت مدیریت علمی برای بهتر انجام دادن هر کاری بر زمان‌سنجی، حرکت‌سنجی، تقسیم کار به وظایف جزئی و تکراری تأکید می‌کند و همچنین به منظور افزایش انگیزه در کارگران و ممانعت از طفره رفتن یا فرار از کار، سیستم پرداخت را بر اساس قطعه کاری طراحی کرده است. وظایف تکراری و ساده مهارت‌های مورد نیاز برای انجام شغل را به حداقل می‌رساند.

سال ۱۹۱۲: ماکس وبر مفهوم «دیوان‌سالاری» را به عنوان بهترین و کارآمدترین روش برای سازمان‌دهی افراد در سازمان مطرح نمود. سلسله مراتب دقیق اختیار، تقسیم کار وسیع، قوانین غیرشخصی و رویه‌های خشک و انعطاف‌ناپذیر می‌توانند سازمان را به وجود آورند.

اوایل دهه ۱۹۰۰: مدیریت علمی به عنوان روش سازمان‌دهی کار و دیوان‌سالاری به عنوان روش سازمان‌دهی افراد، حوزه تفکر غالب و متداول سازمان‌ها بودند.

سال ۱۹۲۶: ماری پارکر فالت نظریه‌پرداز مدیریت و مشاهده‌گر فهم روابط مدیریت- کارکنان مقاله‌ای تحت عنوان «دستوردهی» نوشت و از رهبری مشارکتی حمایت نمود و امر مشکل‌گشایی را به کارکنان و مدیریت پیوند داد. ماری پارکر به دنبال کاهش روابط خصمانه بین مدیریت و کارکنان بود.

سال‌های ۱۹۲۷ تا ۱۹۳۳: هائورن شدیداً باورهای افراد را در مورد رفتار سازمانی تحت تأثیر قرار داد و تأثیر عوامل اجتماعی را بر بهره‌وری و روحیه کارکنان ثابت کرد. بدین شکل که افراد برای انجام کار به صورت گروهی درمی‌آمدند و احساسات و نگرش‌های آنان در مورد ماهیت کار، محیط کار و سرپرست، عملکردشان را تعیین می‌کرد. یافته‌های این پژوهش به شرح زیر بود:

۱- مشاغل ساده و تکراری، احساس از خود بیگانگی و بی‌رومی را به آنها القا می‌کرد.

۲- هنجارهای گروهی اثرات نافذی بر بهره‌وری داشت.

۳- هنجارهای گروهی اثراتی بیشتر نسبت به مشوق‌های اقتصادی داشت.

۱۹۳۸: چستر بارنارد سازمان‌ها را به عنوان سیستم‌های اجتماعی که باید اثربخش و کارآمد باشند مطرح کرد. در تئوری پذیرش اختیار، او اظهار کرد که اختیار مافوق برخاسته از تمایلات زیردستان به پذیرفتن و به کارگیری دستورات وی می‌باشد و از قدرت پست و مقام مافوق نشأت نمی‌گیرد.

۱۹۳۹: تحقیقات لوین، لیپیت و وایت، برتری رهبری آزادمنشانه در مقایسه با رهبری مستبدانه را در قالب اثرات آن بر جو و عملکرد گروه نشان داد. این تحقیقات نشان دادند سبک رهبری مستبدانه باعث نوعی بی‌علاقگی، پرخاشگری و عملکرد ضعیف و در مقابل سبک آزادمنشانه مطلوب گروه‌ها می‌باشد.

۱۹۴۰: کرت لوین بحث پویایی گروهی را مطرح کرد.

### کج مثال ۶: ماری پارکر در مقاله خود تحت عنوان دستوردهی از چه مبحثی حمایت نمود؟

۱) انسان‌گرایی      ۲) رهبری مشارکتی      ۳) توانمندسازی      ۴) رهبری آمرانه

پاسخ: ۲ «ماری پارکر فالت، نظریه‌پرداز مدیریت و مشاهده‌گر فهم روابط مدیریت - کارکنان مقاله‌ای، تحت عنوان «دستوردهی» نوشت و از رهبری مشارکتی حمایت کرد و امر مشکل‌گشایی را به کارکنان و مدیریت پیوند داد.

۱۹۴۰ تا ۱۹۶۰: بررسی‌های هائورن جوهره نهضت روابط انسانی را شکل داد. درس‌هایی که در آموزش‌های آزمایشگاهی تعلیم داده می‌شدند، شامل این موارد می‌باشد: نهضت روابط انسانی، مدیریت مشارکتی، توجه زیاد به نیازهای اجتماعی کارکنان، آموزش مهارت‌های ارتباط با افراد به سرپرستان، افزایش خودشناسی و آگاهی از پویایی‌های گروهی. همچنین می‌توان ارزش‌های انسانی و آزادمنشانه این نهضت را فرا گرفت.

۱۹۴۸: کن بنه و پل شیتس اظهار کردند که وظایف رهبری یک گروه بین رهبر و اعضا تقسیم شوند و سپس نشان دادند که چگونه چنین امری میسر و ممکن است. همچنین کوچ و جان. آر. پی. فریچ مقاله‌ای تحت عنوان غلبه بر مقاومت در برابر تغییر را ارائه کردند و مطرح نمودند که نیاز به تغییر کارکنان و اجازه مشارکت دادن به افراد متأثر از تغییر در برنامه‌ریزی آن، مقاومت در برابر تغییر را حداقل می‌نماید.

۱۹۵۰: لودویگ فون برتالنفی، مفاهیم نظریه عمومی سیستم‌ها را مطرح کرد و بعدها این نظریه را در قالب سطوح سیستم‌ها به طور کامل بیان نمود.

۱۹۵۱: کارل راجرز بحث درمان متقاضی‌مدار یا مشتری‌مدار را مطرح کرد و بر خاصیت روان‌درمانی غیردستوری تأکید می‌کرد. بر اساس این بحث وقتی برای افراد نوعی جو اجتماعی حمایتی فراهم می‌گردد، افراد دارای نوعی ظرفیت درونی برای پذیرش مسئولیت رفتاری و سلامتی ذهنی خود می‌شوند. کانون توجه راجرز بر ارتباطات اثربخش میان افراد و روابط مافوق و زیردستان نیز کاربرد دارد.

همچنین در سال ۱۹۵۱ اریک تریست و کن بام فورث نتایج تحقیقات خود را منتشر کردند. این مقاله مفهوم سازمان‌ها را به عنوان سیستم‌هایی اجتماعی - فنی مطرح نمود که بر اساس این مفهوم سازمان‌ها متشکل از یک سیستم اجتماعی و یک سیستم فنی هستند و ایجاد تغییرات در یک سیستم موجب تغییر در سایر سیستم‌ها می‌گردد.

۱۹۵۴: آبراهام مزلو، با نظریه انگیزش و شخصیت نظریه جدیدی از انگیزش انسان را ارائه نمود. مزلو معتقد بود که انگیزش انسان از سلسله مراتبی از نیازها تبعیت می‌کند که این سلسله مراتب نیازهای اولیه (زیستی و حیاتی) تا سطوح بالاتر نظیر عزت نفس و خودشکوفایی را در بر می‌گیرد. این تئوری بر این باور است که تا نیازهای اولیه ارضا نشوند نیازهای سطح بالا ارضا نمی‌شوند.

۱۹۵۷: کریس آرجیریس اظهار کرد که بین نیازهای سازمان و نیازهای فرد بالغ و سالم نوعی تعارض ذاتی وجود دارد.

۱۹۶۰: داگلاس مک گریگور پیش‌فرض‌های مشهور تئوری X و Y را تشریح نموده است. بدین شرح که کسانی که دارای پیش‌فرض‌های تئوری X هستند بر این باورند که افراد تنبل، فاقد بلندپروازی، متنفر از مسئولیت و خودمحورند؛ در برابر تغییر مقاوم و نیازمند به هدایت و دستورند. افرادی که دارای پیش‌فرض‌های تئوری Y هستند معتقدند در صورتی که محیط اجتماعی و کاری حمایت‌گر و تقویت‌کننده باشد، کارکنان دارای نیروی بالقوه درونی برای باندگی و پذیرش مسئولیت اهداف سازمانی می‌باشند. وظیفه مدیریت تغییر ساختارهای سازمانی، اعمال مدیریت منابع انسانی برای به کارگیری و بهره‌برداری از توانایی‌های بالقوه افراد می‌باشد.

۱۹۶۱: برنز استاکر اشکال دوگانه متفاوتی از ساختار سازمانی را ارائه دادند. در یک محیط ساده، ساختار سازمانی ماشینی مناسب است و در یک محیط پویا، شکل ساختاری ارگانیک یا زیستی ارجحیت داده می‌شود.

در سال ۱۹۶۱ لیکرت در الگوهای نوین مدیریت برتری غالب سبک رهبری آزادمنشانه را نشان داد که در آن رهبر، گروه‌مدار و هدف‌گرا می‌باشد و تصمیم‌گیری به عهده گروه کاری است.

۱۹۶۶: کتاب روان‌شناسی اجتماعی سازمان‌ها، توسط دانیل کتز و رابرت ال کان منتشر شد.

۱۹۶۹: شش کتاب توسط شرکت ادیسون-وسلی منتشر شد که وضعیت تحول سازمان برای یک دهه تا سال ۱۹۶۹ را خلاصه کرد.

### ریشه‌های باندگی سازمانی

توسعه سازمان از ۵ شاخه (ریشه) اصلی تشکیل شده است. شاخه یک، رشد آزمایشگاه‌های ملی آموزشی (NTL) و توسعه گروه‌های آموزشی بوده است که به آن آموزش حساسیت یا گروه‌های T نیز می‌گوییم، دومین منبع توسعه سازمان کار کلاسیک انجام شده توسط دانشمندان علوم اجتماعی در زمینه تحقیق در عمل بوده است، مشخصه اصلی تحقیق در عمل تکنیکی به نام بازخورد تحقیق است. کرت لوین نظریه پرداز، محقق و فعال در زمینه تغییرات اجتماعی و پویایی گروهی است. وی پایه‌گذار توسعه گروه‌های T، بازخورد بررسی و تحقیق در عمل بوده است. منبع سوم از فعالیت رنیس لیکرت نشأت می‌گیرد و بیانگر کاربرد مدیریت مشارکتی در ساختار و طراحی سازمان است، چهارمین پیشینه رویکردی است که بر کیفیت زندگی کاری کارکنان تمرکز می‌کند. منبع پنجم که تأثیر بسزایی بر فعالیت‌های کنونی توسعه سازمانی دارد تحول راهبردی و دگردیسی سازمانی است.

### پیشینه آموزش آزمایشگاهی

آموزش آزمایشگاهی یا گروه T یعنی گروهی کوچک و فاقد ساختار که اعضای آن در فرآیند تعامل با یکدیگر و نیز فرآیندهای پویا و متغیری نظیر روابط میان‌فردی، رشد فردی، رهبری و پویایی‌های گروهی عمل یادگیری را انجام می‌دهند. آموزش آزمایشگاهی در تابستان ۱۹۶۴ با دعوت کمیسیون چند ملیتی کانکتی کات از کرت لوین و کارمندانش برای تحقیق در مورد رهبران آموزش‌دهنده مسائل اجتماعی آغاز شد و برای این کارگاهی تشکیل شد و رهبران به بحث و تبادل نظر پرداختند. از این رو اولین گروه T، شکل گرفت که در آن افراد نسبت به داده‌های مرتبط با رفتار خود واکنش نشان می‌دادند. محققان از اولین تجربه گروه T به دو نتیجه دست یافتند: (۱) بازخوردگیری عالی از تعامل گروهی (۲) یادگیری از فرآیند (تیم‌سازی). در ۱۹۵۰ پدیده جدیدی ظهور کرد، در این سال تلاش‌هایی انجام شد تا گروه‌های T در صبح و گروه مهارت‌های شناختی در بعدازظهر تشکیل شود که این موضوع باعث شد تا کارکنان درگیر سطح زیادی از مسائل آموزشی شوند و شروع دهه‌ای از تجارب و ناکامی در یادگیری شد. اعمال تکنیک‌های گروه T، رفته رفته به تیم‌سازی شهرت یافت. تیم‌سازی فرآیندی است که به گروه‌های کاری کمک می‌کند تا ضمن انجام اثربخش وظایف، به تأمین خواسته اعضا نیز توجه کنند.

مثال ۷: در قالب کدام برنامه اعضای آن در فرآیند تعامل با یکدیگر و نیز فرآیندهای پویا و متغیری نظیر روابط میان‌فردی، رشد فردی، رهبری و پویایی‌های گروهی عمل یادگیری را انجام می‌دهند؟

NLP (۴)

NTL (۳)

T (۲)

TA (۱)

پاسخ: گزینه «۲» آموزش آزمایشگاهی یا گروه T یعنی گروهی کوچک و فاقدساختار که اعضای آن در فرآیند تعامل با یکدیگر و نیز فرآیندهای پویا و متغیری نظیر روابط میان‌فردی، رشد فردی، رهبری و پویایی‌های گروهی عمل یادگیری را انجام می‌دهند.

### پیشینه تحقیق در عمل و بازخورد تحقیق

تحقیق در عمل در دهه ۱۹۴۰ و با مطالعات ویلیام وایت، کرت لوین و جان کولیر که دانشمندانی در حوزه علوم اجتماعی بودند آغاز شد؛ آنها پی بردند که اگر اعضا بخواهند از تحقیق برای مدیریت تحول استفاده کنند در این صورت باید تحقیق با عمل رابطه نزدیکی داشته باشد. اعضای سازمان و دانشمندان علوم اجتماعی در جمع‌آوری داده‌های مربوط به عملکرد سازمان با هم همکاری کردند تا داده‌ها را به منظور یافتن علل مشکلات و ارائه راه حل، تحلیل کنند. پس از پیاده‌سازی، داده‌های بیشتری جمع می‌شد تا نتایج ارزیابی شود و چرخه جمع‌آوری داده و انجام فعالیت ادامه می‌یافت. این فرآیند دارای دو



جنبه بود: اول اینکه اعضای سازمان توانستند برای انجام فعالیت و تغییر، از تحقیق استفاده کنند و دوم اینکه دانشمندان علوم اجتماعی توانستند برای کسب معلومات جدید فرایندها را مطالعه کنند. عنصر کلیدی در بسیاری از مطالعات انجام شده در زمینه تحقیق در عمل جمع‌آوری سیستماتیک داده‌های بررسی بود که به سازمان مشتری بازخورد می‌داد.

### پیشینه مدیریت مشارکتی

پیشرفت‌های فکری و عملی بعضی از منابع توسعه سازمان نظیر آموزش آزمایشگاهی و تحقیق در عمل، با این باور همراه بود که رویکرد روابط انسانی بهترین و تنها راه مدیریت سازمان‌ها می‌باشد، این باور در تحقیقی که رابطه میان مدیریت مشارکتی لیکرت را با اثربخشی سازمان می‌سنجید منعکس شد، این چارچوب نشان می‌دهد که سازمان‌ها دارای یکی از چهار نوع سیستم مدیریتی استثماری آمرانه، آمرانه - دلسوزانه، سیستم مشورتی و یا سیستم مشارکت گروهی هستند.

سیستم مدیریتی استثماری آمرانه: این سیستم نشانگر رویکردی بالا به پایین و آمرانه در رهبری است، انگیزش کارکنان در این سیستم بر مبنای جرایم و پاداش‌های قطعی است. ارتباطات رو به پایین بوده و کار گروهی و تعامل کمی وجود دارد. تصمیم‌گیری و کنترل در انحصار افراد رده بالای سازمان است. این سیستم به کارایی متوسط می‌انجامد.

سیستم مدیریتی آمرانه - دلسوزانه: این سیستم شبیه سیستم استثماری آمرانه است با این تفاوت که از مدیریت پدرانه برخوردار بوده و کمی بیش از یک سیستم به کارکنان اجازه تعامل، ارتباط و تصمیم‌گیری داده می‌شود.

سیستم مدیریتی مشورتی: این سیستم تعامل، ارتباط و تصمیم‌گیری کارکنان را افزایش می‌دهد. اگرچه این سیستم در مورد مسائل و تصمیم‌گیری‌ها با کارکنان مشورت می‌کند، اما تصمیم نهایی با مدیر است. کارایی این سیستم خوب است و کارکنان تقریباً از سازمان راضی هستند.

سیستم مدیریتی مشارکت گروهی: این سیستم در مقابل و متضاد با سیستم استثماری آمرانه می‌باشد و بر روش‌های تصمیم‌گیری و نظارت گروهی استوار است. این سیستم اعضای سازمان را به شدت در کارها و تصمیم‌گیری، توسعه روش‌ها و ارزیابی نهایی دخالت می‌دهد. ارتباطات در این سیستم افقی و عمودی است و تصمیم‌گیری با مشارکت با همه گروه‌ها انجام می‌شود. این سیستم به سطح بالایی از کارایی، کیفیت و رضایت شغلی دست می‌یابد.

### پیشینه بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری

سهم بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری (QWL) در توسعه سازمانی را می‌توان در دو فاز توصیف کرد: فاز یک به واسطه پروژه‌های اصلی توسعه یافته در اروپا در دهه ۱۹۵۰ و ظهور آن در اروپا در طول دهه ۱۹۶۰ توصیف می‌شود. برنامه‌های کیفیت زندگی کاری شامل مشارکت اتحادیه‌ها و مدیریت در طراحی کار بود. شاید متمایزترین مشخصه برنامه‌های کیفیت زندگی کاری، توسعه گروه‌های کاری خودگردان به عنوان شکل جدیدی از طراحی مشاغل باشد. در تعریف ابتدایی، کیفیت زندگی کاری واکنش افراد به کار خصوصاً در ارتباط با رضایت و سلامت روانی معرفی شد. با این تعریف کیفیت زندگی کاری بیشتر بر تجارب کاری کارکنان و نحوه توسعه کار توسط آنها به منظور ارضای نیازهای فردی متمرکز است. در تعریف دوم، کیفیت زندگی کاری را رویکرد یا روش می‌دانند. کیفیت زندگی کاری در این تعریف تکنیک‌ها و رویکردهای خاصی است که از آن برای توسعه مشاغل استفاده می‌شود و مترادف روش‌هایی نظیر غنی‌سازی شغلی، تیم‌های خودگردان و کمیته‌های کارگران - مدیران می‌باشد. اما با آغاز سال ۱۹۷۹ فاز دوم فعالیت کیفیت زندگی کاری آغاز شد. عامل عمده در احیای کیفیت زندگی کاری، رقابت بین‌المللی شدید آمریکا در بازارهای داخلی و خارجی بود. به وضوح مشخص بود که هزینه نسبتاً کم و کیفیت نسبتاً بالای کالای خارجی، به استفاده از فعالیت‌های مدیران خارجی، خصوصاً ژاپنی‌ها در آمریکا انجامید. در نتیجه کیفیت زندگی کاری از تمرکز بر طراحی مشاغل به دیگر مشخصه‌های محیط کاری سوق یافت. برخی از این مشخصه‌ها عبارت بود از سیستم پاداش، جریان کار، شیوه‌های مدیریتی و محیط کاری فیزیکی که بر کارایی و رضایت کارکنان مؤثر بود. این انتقال، به تعریف پروژه‌هایی انجامید که در مقایسه با برنامه‌ها و پروژه‌های اولیه در زمینه غنی‌سازی مشاغل، بسیار عظیم‌تر و طولانی‌مدت‌تر بودند و سبب انتقال توجه از سمت کارگران به سمت گروه‌ها و تیم‌های کاری شد. این امر همچنین سبب افزودن بعد مهمی با نام اثربخشی سازمانی به بعد انسانی شد.

بهره‌وری و رویکرد کیفیت زندگی کاری در مقطعی از زمان چنان مشهور شد که به حرکت نظری شهرت یافت؛ این امر باعث توسعه حلقه‌های کیفیت در سازمان‌ها شد. حلقه‌های کیفیت گروهی از کارکنان آموزش‌دیده در زمینه روش‌های حل مسئله می‌باشند که جلسات منظمی را برای حل معضلات محیط کاری، بهره‌وری، کنترل کیفیت و توسعه روش‌های مؤثرتر برگزار می‌کنند.

امروزه فعالیت در زمینه فاز دوم کیفیت زندگی کاری با عنوان مشارکت کارکنان ادامه دارد. بسیاری از کسانی که امروزه در زمینه توسعه سازمان فعالیت می‌کنند، به جای استفاده از واژه کیفیت زندگی کاری، از مشارکت کارکنان استفاده می‌کنند. مشارکت کارکنان بر این نکته تأکید دارد که کارمندان و کارگران در فعالیت‌های سازمان به نحوی نقش‌آفرینی کنند که سازمان را منعطف‌تر، بهره‌ورتر و رقابتی‌تر کنند. در نهایت به نظر می‌رسد که بهره‌وری و رویکرد کیفیت زندگی کاری با یکپارچه‌سازی مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر ارائه شده شتاب جدیدی کسب کرده باشد. در این رویکرد سازمان مجموعه فرآیندهایی است که می‌توان آنها را با کیفیت محصولات و خدمات مرتبط دانست و آنها را با روش‌های آماری الگوبردازی کرد و به طور مستمر بهبود بخشید.



### رشد تحول راهبردی

تحول راهبردی جدیدترین عامل تحول توسعه سازمان است. با پیچیده شدن و ناپایداری موقعیت سازمان‌ها و محیط‌های اجتماعی، سیاسی و فناوری، مقیاس و پیچیدگی تحول سازمان‌ها نیز افزایش یافته است. این روند موجب پیدایش نیاز به نگرش راهبردی از توسعه سازمان شده و فرایند تغییر برنامه‌ریزی شده در سطح سازمان را تشویق کرده است. تحول راهبردی شامل ایجاد توازن بین محیط و سازمان، راهبرد و طراحی سازمان است. استفاده ریچارد بکهارد از برنامه‌ریزی سیستم‌های باز، از اولین کاربردهای تحول راهبردی در سازمان است. وی معتقد بود که باید محیط و راهبرد سازمان را توصیف و تحلیل کرد و براساس آن مأموریت اصلی سازمان، فاصله زمانی میان اعلام نیاز محیط و پاسخ سازمان به این نیاز را کاهش داد و از این طریق کارایی را افزایش داد.

### دیدگاه‌های اولیه نسبت به ارزش‌ها و پیش‌فرض‌های تحول سازمان

ارزش‌ها همیشه جزء لاینفک تحول سازمان بوده‌اند. وارن بنیس در سال ۱۹۶۹ اظهار کرد که عاملان تغییر (مجریان تحول سازمان) بر اساس فلسفه انسانی-آزادمنشانه، مجموعه‌ای از اهداف هنجاری را تدوین می‌کنند. اهداف هنجاری به شرح زیر است:

۱- بهبود در شایستگی و صلاحیت فرد برای ارتباط متقابل با دیگران ۲- تغییر در ارزش‌ها، به طوری که عوامل انسانی و احساسات آنها به طور مشروع مورد نظر قرار گیرد. ۳- توسعه و افزایش درک بین گروه‌ها و درون آن‌ها جهت کاهش تنش‌ها و تعارض‌ها ۴- توسعه مدیریت تیمی اثربخش تر ۵- توسعه روش‌های بهتر حل تعارض و مرجع دانستن روش‌های عقلانی و بارزتر نسبت به روش‌های معمول دیوان‌سالارانه که مبتنی بر سرکوبی، سوءظن و قدرت غیراصولی است. ۶- توسعه سیستم‌های ارگانیک به جای سیستم‌های ماشینی؛ چرا که سیستم‌های ماشینی متکی بر روابط اختیار و اطاعت‌اند در حالی که سیستم‌های ارگانیک متکی بر اعتقاد و اطمینان متقابل‌اند؛ سیستم‌های ماشینی بر تصمیم‌کار دقیق و سرپرستی سلسله مراتبی تأکید دارد و سیستم‌های ارگانیک مسئولیت‌پذیری و عضویت در گروه‌های چندگانه را پرورش می‌دهند. سیستم‌های ماشینی تصمیم‌گیری متمرکز را تشویق می‌کنند اما سیستم‌های ارگانیک تقسیم مسئولیت و کنترل را در سراسر سازمان تشویق می‌نمایند.

ریچارد بک هارد در سال ۱۹۶۹ پیش‌فرض‌هایی چند در مورد ماهیت و کارکرد سازمان‌ها مطرح نمود. فهرست پیش‌فرض‌های این دیدگاه به شرح زیر است: (۱) اجزای اصلی تشکیل‌دهنده سازمان، گروه‌ها هستند، پس برای تغییر اساسی، گروه‌ها مورد نظرند نه افراد به صورت مجزا (۲) یکی از اهداف مهم در سازمان‌ها، کاهش رقابت ناسالم بین بخش‌های سازمان و توسعه شرایط و جو همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل بیشتر است. (۳) در یک سازمان سالم تصمیم‌گیری به جای اینکه در یک نقش یا سطح خاص از سلسله مراتب متمرکز باشد، در جایی که منابع اطلاعاتی موجودند، صورت می‌گیرد (۴) سازمان‌ها، واحدهای فرعی آنها و خود افراد به طور پیوسته در جهت تحقق اهداف خود، امور را مدیریت می‌کنند. کنترل‌ها معیارهایی موقتی هستند و مبنای استراتژی مدیریتی نیستند. (۵) از جمله اهداف یک سازمان سالم، توسعه ارتباطات باز، اعتماد و اطمینان متقابل بین سطوح و درون خود سطوح سازمانی است. (۶) افراد آنچه را که به آنها مدد می‌رساند حمایت می‌کنند؛ از این رو افرادی که تحت تأثیر نتایج و پیامدهای تغییر قرار می‌گیرند باید فرصت یابند که در فرآیند تغییر، مشارکت فعال داشته باشند و احساس نمایند که در برنامه‌ریزی و اداره تغییر نقش دارند.

### کج مثال ۸: واحدهای اساسی تغییر کدام محسوب می‌گردد؟

(۱) افراد (۲) سازمان (۳) ساختار (۴) گروه‌ها

پاسخ: گزینه «۴» عمده‌ترین و اصلی‌ترین اجزای متشکله سازمان، گروه‌ها (تیم‌ها) هستند. از این رو واحدهای اساسی تغییر، گروه‌ها هستند نه افراد به تنهایی و به صورت مجزا.

رابرت تاننوم و شلدون دیویس اظهار داشتند که نوعی تغییر جهت مهم در ارزش‌های حوزه تحول سازمان در حال رخ دادن است و این تغییر اشاره به نظریه‌ای مناسب‌تر و صحیح‌تر در مورد افراد درون سازمان‌ها دارد. این تغییرها عبارتند از:

- تغییر نظریه افراد بد به افراد خوب
- تغییر از ارزیابی منفی افراد به سمت تأیید آنها به عنوان موجودات انسانی
- تغییر نظریه افراد به عنوان موجوداتی ایستا به افرادی پویا
- تغییر موضع، نسبت به ترس از تفاوت‌های فردی به استفاده و بهره‌گیری از این تفاوت‌ها
- تغییر این دیدگاه که از افراد فقط در چارچوب شرح شغل استفاده شود به جای این دیدگاه که افراد به عنوان یک کلیت باید مورد نظر قرار گیرند.
- تغییر نظریه عدم ابراز احساسات به ابراز احساسات مناسب
- تغییر از سوء استفاده از نقش بازی کردن در مقابل عضو سازمان به سمت رفتار درست و قابل اعتماد نسبت به وی
- تغییر از سوء استفاده از مقام و منصب برای فقط قدرت و منابع فردی به سمت استفاده از مقام و منصب در راستای تحقق اهداف سازمانی
- تغییر از بی‌اعتمادی به افراد به اعتماد کردن به آنها
- تغییر از عدم دادن اطلاعات مناسب و درست به افراد، به سمت اطلاع‌رسانی صحیح به افراد
- تغییر از حالت عدم پذیرش مخاطره، به سمت پذیرش مخاطره
- تغییر از دیدگاه کار به عنوان تلاش غیرمولد، به کار به عنوان عامل انسانی برای تحقق اثربخش وظیفه است.
- تغییر از تأکید بر رقابت، به سمت تأکید بیشتر بر همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل.



### کاربرد ارزش‌ها و پیش‌فرض‌ها

کاربرد ارزش‌ها و پیش‌فرض‌ها در ارتباط با افراد:

دو پیش‌فرض اساسی در مورد افراد داخل سازمان بر تحول سازمان سایه افکنده است. **پیش‌فرض اول** بیان می‌کند که اگر برای بیشتر افراد، محیطی حمایتی و چالشی فراهم گردد، آنها نیروهای بالقوه‌ای برای رشد و تکامل شخصی خود دارند بیشتر افراد بر آنند تا نیروهای بالقوه درونی خود را توسعه داده و به فعالیت برسانند. **پیش‌فرض دوم** بیان می‌کند که بیشتر افراد تمایل به ایفای نقش دارند و مستعد خلاقیت و نوآوری هستند؛ در سازمان‌هایی که محیطی مساعد برایشان فراهم گردد، می‌توانند نقش بسیار مهمی در تحقق اهداف سازمانی ایفا کنند. تحقق این پیش‌فرض‌ها در عمل مستلزم صرف نیروی زیادی است و دارای کاربردهای فراوانی می‌باشد.

کاربرد ارزش‌ها و پیش‌فرض‌ها در ارتباط با **گروه‌ها**:

در تحول سازمان در مورد اهمیت تیم‌های کاری و مدیریت فرهنگ تیم بر اساس اعتماد متقابل چندین پیش‌فرض وجود دارد:

- ۱) مناسب‌ترین گروه‌های مرجع از لحاظ درونی برای بیشتر افراد، یک گروه کاری شامل همکاران و رئیس آنها می‌باشد؛ آنچه در گروه‌های کاری رسمی و غیررسمی اتفاق می‌افتد موجب رضایت‌مندی و احساس شایستگی می‌شود.
- ۲) بیشتر افراد دوست دارند از سوی حداقل یک گروه مرجع، خانواده یا گروه باشگاهی مورد توجه قرار گرفته و نوعی تعامل مبتنی بر همکاری داشته باشند.
- ۳) بیشتر افراد توانایی ارائه مشارکت‌های عمده در توسعه و اثربخشی گروه را دارا می‌باشند. این پیش‌فرض‌ها موجب پرورش تیم‌ها می‌شود.
- ۴) رهبر رسمی نمی‌تواند همه وظایف رهبری و نگهداری مورد نیاز یک گروه را چنان انجام دهد که اثربخشی گروه بهینه شود، پس اعضا باید رهبر را در انجام نقش‌های چندگانه برای اثربخشی گروه یاری رسانند. کاربرد این پیش‌فرض به این صورت است که افراد باید مهارت‌های لازم برای اثربخش کردن را بیاموزند. این مهارت قابل آموزش است و برخورد مناسب با احساسات و نگرش‌ها، سطح اعتماد، حمایت و همکاری درون گروهی را افزایش می‌دهد.
- ۵) بسیاری از مسائل و مشکلات نگرشی و انگیزشی در سازمان‌ها، راه‌حلی می‌طلبند که با یکدیگر ارتباط داشته و بر هم تأثیر متقابل دارند. زمانی راه‌حل‌ها سازنده و مؤثر می‌باشد که تمام اجزای آنها، روابط متقابلشان را تغییر دهند.

کاربرد ارزش‌ها و پیش‌فرض‌ها در ارتباط با **سازمان‌ها**:

ایجاد پویایی سازمانی بر اساس همکاری به جای تکیه بر رقابت یکی از وظایف اولیه رهبران در جامعه است. همچنین داشتن یک دیدگاه بالنده نسبت به انسان‌ها و جست‌وجوی فرصت‌هایی که افراد با توجه به آنها می‌توانند رشد شغلی و حرفه‌ای را تجربه کنند، از جمله کاربرد این مفاهیم در ارتباط با سازمان‌ها می‌باشد.

## تست‌های طبقه‌بندی شده فصل اول

۱- باندگی (تحول) سازمان، ماهیتی میان رشته‌ای دارد. کدام یک از موارد زیر منعکس‌کننده تازه‌ترین زمینه‌های علمی تشکیل‌دهنده تحول سازمان است؟ (سراسری ۸۵)

- ۱) درمان گروهی خانوادگی، انسان‌شناسی، مشاوره و روان‌پزشکی
- ۲) مدیریت عمومی، فلسفه، مددکاری اجتماعی و مدیریت منابع انسانی
- ۳) دیپلماسی بین‌المللی، میانجی‌گری حل اختلاف، دآوری و حکمیت و معماری
- ۴) روانشناسی اجتماعی، آموزش بزرگسالان، توسعه اجتماعی و تئوری عمومی سیستم‌ها

۲- دگرگونی‌های سازمانی چه چیزی را مورد توجه قرار می‌دهد؟ (سراسری ۸۵)

- ۱) سازمان، در راه باندگی و توسعه
- ۲) دگرگونی‌های فرد در طول دوره خدمت
- ۳) سازمان به عنوان یک نظام به هم بافته
- ۴) افزایش کارآمدی سازمان در طول سال‌ها

۳- کدام یک از موارد زیر در رابطه با برنامه‌های مطرح در باندگی (تحول) سازمان، صحت دارد؟ (سراسری ۸۵)

- ۱) باندگی سازمان بر فرهنگ و فرآیندها تمرکز دارد.
- ۲) باندگی سازمان به جنبه انسانی و اجتماعی سازمان توجه نمی‌کند.
- ۳) در باندگی سازمان هدف و محور تغییر، تنها بخش‌هایی از سازمان است.
- ۴) ایجاد راه‌حل‌های برد- باخت، روش استاندارد باندگی سازمان است.

۴- یکی از اجزای تعریف فرنیچ و بل از باندگی (تحول) سازمان عبارت است از سامان‌دهی به ارزش‌ها، نگرش‌ها، باورها، پیش‌فرض‌ها، انتظارات، فعالیت‌ها، تعاملات، هنجارها، احساسات و عواطف و دستاوردهای صنعتی. کدام گزینه این جزء از تعریف را دربر دارد؟ (سراسری ۸۶)

- ۱) فرآیند حل مسأله
- ۲) مدیریت فرهنگ‌سازان
- ۳) سازگاری تیم‌های کاری مستقل
- ۴) بهره‌گیری از نقش مشاور- تسهیل‌کننده

۵- آن دسته از باورهای صحیح و بارز که کاملاً بدیهی و مورد پذیرش بوده و کمتر کسی آن‌ها را مورد تردید قرار می‌دهد، چه نامیده می‌شود؟ (سراسری ۸۶)

- ۱) ارزش‌ها
- ۲) باورها
- ۳) پیش‌فرض‌ها
- ۴) پیش‌فرض‌ها، باورها و ارزش‌ها

۶- الزامی شدن تدریجی ساختارهای جدید سازمان و شکل‌های نوین اختیار دلالتهای کاربرد ارزش‌ها و پیش‌فرض‌های تحول سازمان در ارتباط با کدام گزینه زیر دارد؟ (سراسری ۸۶)

- ۱) افراد
- ۲) جوامع
- ۳) سازمان‌ها
- ۴) گروه‌ها

۷- در برنامه‌های باندگی سازمانی، به کدام یک از راه‌حل‌های زیر توجه بیشتری نشان داده می‌شود؟ (سراسری ۸۶)

- ۱) باخت - باخت
- ۲) برد - برد
- ۳) باخت - برد
- ۴) برد - باخت - برد

۸- آن دسته از باورها که شخص بر مبنای آن مطلوب یا نامطلوب بودن پدیده‌ها را تعیین می‌کند چه نامیده می‌شوند؟ (سراسری ۸۷)

- ۱) واقعیت
- ۲) پیش‌فرض
- ۳) باور
- ۴) ارزش

۹- در رابطه با باندگی سازمانی، «ارزش‌ها» دارای چه وضعیتی هستند؟ (سراسری ۸۷)

- ۱) سکون
- ۲) تغییر تدریجی
- ۳) انجماد
- ۴) ایستایی مداوم

۱۰- با توجه به پیش‌فرض‌ها و ساختارهای جدید سازمانی، کدام یک از وضعیت‌های زیر مورد تأیید باندگی سازمانی است؟ (سراسری ۸۷)

- ۱) برد - باخت
- ۲) برد - برد
- ۳) باخت - برد
- ۴) باخت - باخت

۱۱- در تعاریف ارائه شده از باندگی سازمانی، بر کدام یک از ویژگی‌های زیر تأکید شده است؟ (سراسری ۸۷)

- ۱) برنامه‌ریزی درازمدت، مبتنی بر علوم رفتاری، راه‌حل‌های سریع
- ۲) برنامه‌ریزی درازمدت، تغییرات مقطعی و ناگهانی، سیستمی یا همه‌جانبه
- ۳) تغییرات درازمدت، سیستمی یا همه‌جانبه، مبتنی بر علوم رفتاری
- ۴) سیستمی یا همه‌جانبه، راه‌حل‌های سریع، حمایت مدیریت

۱۲- تغییر روش رفتاری در بخشی از سازمان، بدون اینکه بر بخش‌های دیگر تأثیر بگذارد: (سراسری ۸۷)

- ۱) امکان‌ناپذیر است.
- ۲) بسیار ساده است.
- ۳) عاقلانه است.
- ۴) مشکل است.



- ۱۳- برای «چگونگی کارگروه»، شامل مواردی نظیر پویایی‌های گروهی و شیوه‌های عمل، چه اصطلاحی به کار برده شده است؟ (سراسری ۸۷)
- (۱) فرآیند (۲) وظیفه (۳) تشخیص (۴) تصمیم‌گیری
- ۱۴- هدف بالندگی سازمانی، چیست؟ (سراسری ۸۷)
- (۱) تلاشی همه‌جانبه برای ارتقای سطح روحیه و نگرش‌های کارکنان  
(۲) تلاش پیگیر برای تهیه چارت سازمانی کارآمد برای سازمان  
(۳) بهبود اثربخشی سازمان و اعضای آن از طریق برنامه‌ی تغییر نظام‌مند  
(۴) بهبود بهره‌وری شغلی کارکنان از طریق مشارکت آنان در دوره‌های آموزشی نظام‌مند
- ۱۵- مفهوم کدام جمله صحیح است؟ (سراسری ۸۷)
- (۱) اگر شرکت‌ها می‌خواهند موفق باشند باید از انطباق دادن خود با تغییرات محیطی بپرهیزند.  
(۲) برای بقای مستمر سازمان به انطباق نیازمندیم و نه ثبات  
(۳) بهترین شرکت‌ها فقط به ممتاز بودن اعتقاد دارند و نه به بهبود و تغییر دایمی  
(۴) در محیط کسب و کار امروزی، بیش از هر زمان دیگری از تاریخ، تنها عامل ثبات، تغییر است.
- ۱۶- در بالندگی سازمانی، اساساً به کدام نوع از سازمان‌ها توجه نشان داده می‌شود؟ (سراسری ۸۸)
- (۱) سازمان‌های سنتی و قدیمی (۲) سازمان‌های مطلوب در فضاهای مجازی  
(۳) سازمان‌های در حال سقوط ورشکسته (۴) سازمان‌های واقعی در جهان واقعی
- ۱۷- باورهای صحیح، باارزش و کاملاً بدیهی که معمولاً بدون تردید مورد پذیرش قرار می‌گیرند، موسومند به: (سراسری ۸۸)
- (۱) ارزش‌ها (۲) شرایط اجتماعی (۳) پیش‌داوری‌ها (۴) پیش‌فرض‌ها
- ۱۸- بین هر سازمان و کارکنان آن یک نوع توافق نانوشته به وجود می‌آید که موسوم است به ..... (سراسری ۸۹)
- (۱) جامعه‌پذیری (۲) هنجار اجتماعی (۳) قرارداد روانی (۴) ارزش‌های فرهنگی
- ۱۹- در بالندگی سازمانی (OD)، بر کدام مورد تأکید می‌شود؟ (سراسری ۸۹)
- (۱) تغییرات سریع (۲) تغییرات برنامه‌ریزی شده (۳) تغییرات ناگهانی (۴) هر سه مورد صحیح است.
- ۲۰- هنگامی که بر نقش مهم گروه‌های مرجع، تمایل اکثریت افراد به مورد پذیرش واقع شدن و قابلیت مشارکت اکثر افراد، تأکید می‌شود، این پیش‌فرض‌ها و ارزش‌ها در رابطه با نقش کدام مورد مطرح می‌گردند؟ (سراسری ۹۰)
- (۱) جوامع (۲) گروه‌ها (۳) افراد (۴) سازمان‌ها
- ۲۱- آن دسته از باورها که به خاطر بدیهی و صحیح و ارزشمند بودن معمولاً پذیرفته شده و کمتر مورد تردید واقع می‌گردند، موسومند به: (سراسری ۹۱)
- (۱) ارزش‌ها (۲) اهداف اساسی (۳) پیش‌فرض‌ها (۴) اعتقادهای بنیادین
- ۲۲- سه الگوی اساسی مشاوره توسط «ادگار شاین» معرفی شده است. کدام الگو را می‌توان نمونه مناسبی از مشاوره بالندگی سازمانی دانست؟ (سراسری ۹۱)
- (۱) وظیفه (۲) فرآیند (۳) خارجی (۴) طبیب - بیمار
- ۲۳- چنانچه یک فرد بر مبنای ادراکات خود بپذیرد و بیان کند کدام رفتار درست و کدام نادرست است، این بیان با گزاره موسوم است به: (سراسری ۹۲)
- (۱) فرض (۲) باور (۳) ارزش (۴) پیش‌فرض
- ۲۴- کدام نظریه زیرساخت تحلیل‌ها و الگوسازی‌های نوین و در حال تکوین مدیریت را شکل می‌دهد؟ (سراسری ۹۳)
- (۱) سیستم‌ها (۲) تصمیم‌گیری (۳) روابط انسانی (۴) مدیریت علمی
- ۲۵- در بالندگی سازمانی، بر کدام دسته از ارزش‌ها تأکید به عمل می‌آید؟ (سراسری ۹۴)
- (۱) عالمانه و غیرشخصی (۲) عالمانه و بوروکراتیک (۳) آزادمنشانه و خوش‌بینانه (۴) دیوان‌سالارانه و علمی



- کله ۲۶- در تعاریف متعدد بالندگی سازمانی، بر کدام جنبه بیشتر تأکید شده است؟  
 (۱) بلندمدت بودن آن (۲) انجام تغییرات تصادفی (۳) تغییر مدیریت در سازمان (۴) انجام تغییرات جزئی  
 (سراسری ۹۵)
- کله ۲۷- نقش مهم عوامل اجتماعی و باورها بر بهره‌وری، روحیه و به طور کلی رفتار سازمانی کارکنان، در کدام پژوهش به روشنی نشان داده شده است؟  
 (۱) تحقیقات رهبری مشارکتی (۲) نهضت مدیریت علمی (۳) مطالعات هاثورن (۴) زمان‌سنجی و حرکت‌سنجی  
 (سراسری ۹۵)
- کله ۲۸- چه کسی برای نخستین بار مفهوم «دیوان سالاری» را مطرح نمود؟  
 (۱) وبر (۲) تیلور (۳) لوین (۴) فالت  
 (سراسری ۹۵)
- کله ۲۹- کدام مورد، در رابطه با برنامه‌های مطرح در بالندگی یا تحول سازمان درست است؟  
 (۱) بالندگی سازمان به جنبه انسانی و اجتماعی سازمان توجه نمی‌کند.  
 (۲) تلاش برای ایجاد راه‌حل‌های برد- باخت، رویه‌ای استاندارد در برنامه‌های بالندگی سازمان است.  
 (۳) بالندگی سازمان بر فرهنگ و فرایندها تمرکز دارد.  
 (۴) در بالندگی سازمان هدف و محور تغییر، تنها بخش‌هایی از سازمان است.



## پاسخنامه تست‌های طبقه‌بندی شده فصل اول

۱- گزینه «۳» تحول سازمان از تئوری، پژوهش و عمل در روانشناسی اجتماعی، آموزش بزرگسالان، توسعه جامعه، تئوری عمومی سیستم‌ها، درمان گروهی خانوادگی، انسان‌شناسی، فلسفه، مشاوره، روان‌پزشکی، مدیریت عمومی، مددکاری اجتماعی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت و سایر رشته‌ها تشکیل شده است. غیر از موارد یاد شده، حوزه‌هایی نظیر دیپلماسی بین‌المللی، میانجی‌گری حل اختلاف، داوری و حکمیت و معماری باید آموخته شود.

۲- گزینه «۳» سازمان‌ها به عنوان نظام‌های اجتماعی‌اند که با محیط در تعامل‌اند. فعالیت‌ها و تلاش‌های تحول سازمان معطوف به بهبود کل سازمان یا قسمت‌های عمده آن است. هدف تغییر، سیستم است نه افراد. شفر تیزاوت مکتب سیستمی را به عنوان مجموعه پیچیده‌ی واحدی در هم بافته و مرتبط به هم و پویا می‌داند که از اجزایی نظیر نهادها، فرآیندها، حلقه‌های بازخورد، ستاده‌ها و محیطی که سیستم در آن مشغول فعالیت است، تشکیل شده است. دیدگاه سیستمی، رهبران و مجریان تحول سازمان را هدایت می‌کند و جهت می‌دهد تا از وابستگی‌های متقابل، علل چندگانه و اثرات چندگانه آگاه شوند و اینان عواملی‌اند که تغییرات سازمان را پیچیده می‌کنند.

۳- گزینه «۱» تحول سازمان فرآیندی است که توجه خود را به فرهنگ، فرآیندها، ساختار مورد استفاده یک سیستم جامع معطوف می‌دارد و این فلسفه وجود تحول سازمانی است. فرآیند جریانی مشخص از فعالیت‌های وابسته به هم است که در جهت اهداف یا نتایج غایی حرکت می‌کند. تحول سازمان نیز یک فرآیند است که به طور مستمر انجام می‌گیرد و دارای یک سلسله فعالیت‌های مشخص و پویاست. هر سازمان، برنامه تحول منحصر به فرد خود را دارد. با این وجود همه برنامه‌های تحول سازمانی، جریان‌ها یا فرآیندهای مشخصی از فعالیت‌های وابسته به هم هستند که در طی زمان به سوی تحقق اهداف تحول سازمان و بهسازی فردی در حرکتند. فرهنگ به عنوان ارزش‌ها و پیش‌فرض‌ها، باورهایی که اعضای سازمان مشترکاً به آنها پایبندند و نحوه تفکر و عمل آن‌ها را تشکیل می‌دهند، تعریف می‌شود. هر سازمانی فرهنگی دارد. اگر تغییری دائمی باید رخ دهد لاجرم باید فرهنگ تغییر داده شود.

۴- گزینه «۲» فرنج و بل تحول سازمانی را تلاشی می‌دانند بلندمدت که از سوی مدیریت عالی حمایت و هدایت می‌شود. این تلاش به منظور اصلاح و بهبود سازمان، توانمندسازی اعضا و یادگیری فرآیند حل مسأله که از طریق مدیریت فرهنگ سازمانی انجام می‌شود با تأکید بر فرهنگ گروه‌های کاری رسمی و دیگر انواع گروه‌ها و به کارگیری نقش مشاور، تسهیل‌کننده و تئوری فنون علوم رفتاری و پژوهش در عمل صورت می‌گیرد. فرهنگ به عنوان ارزش‌ها و پیش‌فرض‌ها، باورهایی که اعضای سازمان مشترکاً به آن‌ها پایبندند و نحوه تفکر و عمل آن‌ها را تشکیل می‌دهند، تعریف می‌شود. هر سازمانی فرهنگی دارد. اگر تغییری دائمی باید رخ دهد لاجرم باید فرهنگ تغییر داده شود.

۵- گزینه «۳» باور: گزاره‌ای است مبنی بر این‌که فرد چگونه اعمالی را در زندگی صحیح می‌داند.

پیش‌فرض: باورهایی هستند چنان ارزشمند و درست که بدیهی بوده و بندرت نیازمند به بررسی و مورد سؤال قرار گرفتن می‌باشند.  
ارزش‌ها: نوعی باور است که بر اساس آن‌ها مشخص می‌شود چه چیزی مطلوب و خوب و چه چیزی نامطلوب و بد است.

۶- گزینه «۳» کاربرد ارزش‌ها و پیش‌فرض‌ها در ارتباط با سازمان‌ها این است که ساختارهای جدید سازمان و شکل‌های نوین اختیار، به تدریج الزامی می‌گردند. این آگاهی رو به فزونی نهاده که وضعیت‌های «برد و باخت» سازمانی که یکی برنده و دیگری بازنده می‌شود در بلندمدت مخرب هستند و باید خود را به وضعیت‌های «برد-برد» تبدیل کنند.

۷- گزینه «۲» ویژگی‌های تحول سازمان به شرح زیر است:

۱- تحول سازمان به فرهنگ و فرآیندها متمرکز است. ۲- تحول سازمان همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل را بین رهبران و اعضای سازمان در مدیریت فرهنگ و فرآیندها تشویق و ترغیب می‌کند. ۳- برای انجام وظایف و فعالیت‌های تحول سازمان انواع تیم‌ها از اهمیت خاصی برخوردارند. ۴- تحول سازمان بر جنبه انسانی و اجتماعی سازمان متمرکز است و برای تغییر جنبه‌های ساختاری و تکنولوژیک سازمان برنامه‌هایی دارد. ۵- مشارکت و درگیری در حل مسأله و تصمیم‌گیری به وسیله همه سطوح سازمان ۶- تحول سازمان بر تغییر سیستم جامع تمرکز دارد و سازمان‌ها را به عنوان سیستم‌های اجتماعی پیچیده مد نظر قرار می‌دهد. ۷- مجریان تحول سازمان در ارتباط با سیستم متقاضی تحول، نقش تسهیل‌کننده، همکاری‌کننده بر اساس اعتماد متقابل و آموزش‌دهنده را دارا می‌باشند. ۸- هدف فراگیر تحول سازمان ایجاد نوعی سیستم است که قادر باشد مسائل حوزه خود را با آموختن مهارت‌ها و دانش‌ها یا یادگیری متمرکز از طریق روش‌های خودتحلیلی حل کند. ۹- تحول سازمان بر مدل تحقیق در عمل، همراه با مشارکت گسترده اعضای سیستم متقاضی

تحول استوار است. ۱۰- تحول سازمان نظریه‌ای تقابلی را در پیش می‌گیرد که اصلاح افراد و سازمان را در نظر دارد. تلاش برای ایجاد راه حل‌های برد- برد رویه‌ای استاندارد در برنامه‌های تحول سازمان است.

#### ۸- گزینه «۴»

باور: گزاره‌ای است مبنی بر این‌که فرد چگونه اعمالی را در زندگی صحیح می‌داند. پیش‌فرض: باورهایی هستند چنان ارزشمند و درست که بدیهی بوده و بندرت نیازمند به بررسی و مورد سؤال قرار گرفتن می‌باشند. ارزش‌ها: نوعی باور است که بر اساس آنها مشخص می‌شود چه چیزی مطلوب و خوب و چه چیزی نامطلوب و بد است.

۹- گزینه «۲» ارزش‌ها هرگز ایستا نیستند، آن‌ها به مرور زمان تغییر می‌کنند. تغییرات شتابان تکنولوژیک اجتماعی و سازمانی حاکی از آنند که آنچه امروز خوب به نظر می‌آید و مطلوب، در آینده تعاریف جدیدی پیدا خواهد کرد و دانشمندان رفتاری و مدیران به توسعه درک بهتری از ساختارهای اختیار، سازماندهی و روش‌های بهینه‌سازی نیروهای بالقوه انسان نایل خواهند شد.

#### ۱۰- گزینه «۲» ویژگی‌های تحول سازمان به شرح زیر است:

۱- تحول سازمان به فرهنگ و فرآیندها متمرکز است. ۲- تحول سازمان همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل را بین رهبران و اعضای سازمان در مدیریت فرهنگ و فرآیندها تشویق و ترغیب می‌کند. ۳- برای انجام وظایف و فعالیت‌های تحول سازمان انواع تیم‌ها از اهمیت خاصی برخوردارند. ۴- تحول سازمان بر جنبه انسانی و اجتماعی سازمان متمرکز است و برای تغییر جنبه‌های ساختاری و تکنولوژیک سازمان برنامه‌هایی دارد. ۵- مشارکت و درگیری در حل مسأله و تصمیم‌گیری به وسیله همه سطوح سازمان ۶- تحول سازمان بر تغییر سیستم جامع تمرکز دارد و سازمان‌ها را به عنوان سیستم‌های اجتماعی پیچیده مد نظر قرار می‌دهد. ۷- مجریان تحول سازمان در ارتباط با سیستم متقاضی تحول، نقش تسهیل‌کننده، همکاری‌کننده بر اساس اعتماد متقابل و آموزش‌دهنده را دارا می‌باشند. ۸- هدف فراگیر تحول سازمان ایجاد نوعی سیستم است که قادر باشد مسائل حوزه خود را با آموختن مهارت‌ها و دانش‌ها یا یادگیری متمرکز از طریق روش‌های خودتحلیلی حل کند. ۹- تحول سازمان بر مدل تحقیق در عمل، همراه با مشارکت گسترده اعضای سیستم متقاضی تحول استوار است. ۱۰- تحول سازمان نظریه‌ای تقابلی را در پیش می‌گیرد که اصلاح افراد و سازمان را در نظر دارد. تلاش برای ایجاد راه حل‌های برد- برد رویه‌ای استاندارد در برنامه‌های تحول سازمان است.

۱۱- گزینه «۳» تحول سازمان تلاشی بلندمدت است که از سوی مدیریت عالی حمایت و هدایت می‌شود. این تلاش به منظور اصلاح و بهبود سازمان، توانمندسازی اعضا و یادگیری فرآیند حل مسأله که از طریق مدیریت فرهنگ سازمانی انجام می‌شود با تأکید بر فرهنگ گروه‌های کاری رسمی و دیگر انواع گروه‌ها و به کارگیری نقش مشاور، تسهیل‌کننده و تئوری فنون علوم رفتاری و پژوهش در عمل صورت می‌گیرد.

۱۲- گزینه «۱» دیدگاه سیستمی، رهبران و مجریان تحول سازمان را هدایت می‌کند و جهت می‌دهد تا از وابستگی‌های متقابل، علل چندگانه و اثرات چندگانه آگاه شوند و اینها عواملی‌اند که تغییرات سازمان را پیچیده می‌کنند. چارچوب سیستمی، مدل بسیار خوبی برای درک پیچیدگی و انجام اقدامات در محیط‌های پیچیده است. سازمان‌ها، سیستم‌های زنده‌اند، یعنی با محیط خود در تعامل هستند. بسیاری از مشکلات سازمان‌های امروزی بر اثر تغییرات سریع، شتابان صورت می‌گیرد و به موازات تغییر در محیط سازمان باید تغییراتی را در جهت وفق با محیط انجام دهد.

۱۳- گزینه «۱» توانایی تحول سازمان، تمرکز بر فرآیندهای سازمانی است. فرآیندهای سازمانی نقاط کلیدی مهمی هستند که می‌توانند به عنوان اهرم‌هایی جهت تحقق تحول سازمان مورد استفاده قرار گیرند. فرآیند، به چگونگی انجام کار در سازمان و روش‌های دستیابی به نتایج اشاره دارد. فرآیندهای مهم سازمانی عبارتند از: ارتباطات، حل مشکلات و تصمیم‌گیری، تخصیص منابع، رفع تعارض، تخصیص پاداش‌ها، نحوه برخورد و استفاده از منابع انسانی، مدیریت استراتژیک، چگونگی اعمال اختیار، نوسازی خویشتن و یادگیری مستمر و مداوم.

۱۴- گزینه «۳» تحول سازمان، فعالیت یا تلاشی است (۱) برنامه‌ریزی شده (۲) در سراسر سازمان (۳) که به وسیله مدیریت عالی سازمان اداره شده و (۴) اثربخش و سلامتی سازمان را از طریق (۵) برنامه‌های تغییر برنامه‌ریزی شده در فرآیندهای سازمان، با استفاده از علوم رفتاری افزایش می‌دهد.

۱۵- گزینه «۴» تغییر به عنوان یک عامل بنیادی است که می‌تواند هشداری برای بسیاری از مدیران و رهبران سازمانی باشد که تغییر را تحمل نمی‌کنند. در محیط کسب و کار امروزی بیش از هر زمان دیگری از تاریخ تنها عامل ثبات، تغییر است.



۱۶- گزینه «۴» در بالندگی سازمانی، اساساً به سازمان‌های واقعی در جهان واقعی توجه می‌شود.

۱۷- گزینه «۴» پیش‌فرض‌ها، باورهای هستند چنان ارزشمند و درست که بدیهی بوده و بندرت نیازمند به بررسی و مورد سؤال قرار گرفتن می‌باشند.

۱۸- گزینه «۳» قراردادهای روانشناختی به عنوان رابطه تبادلی میان کارکن و سازمان توصیف می‌شود و به صورت یک قرارداد کتبی رسمی بین دو طرف نیست، بلکه یک رابطه ضمنی بنا شده بر پایه مشارکت‌های متقابل است. این قرارداد، هیچ‌گاه منقضی نمی‌شود.

۱۹- گزینه «۲» تحول سازمان، فعالیت یا تلاشی است (۱) برنامه‌ریزی شده (۲) در سراسر سازمان (۳) که به وسیله مدیریت عالی سازمان اداره شده و (۴) اثربخش و سلامتی سازمان را از طریق (۵) برنامه‌های تغییر برنامه‌ریزی شده در فرآیندهای سازمان، با استفاده از علوم رفتاری افزایش می‌دهد.

۲۰- گزینه «۲» کاربرد ارزش‌ها و پیش‌فرض‌ها در ارتباط با گروه‌ها:

در تحول سازمان در مورد اهمیت تیم‌های کاری و مدیریت فرهنگ تیم بر اساس اعتماد متقابل، چندین پیش‌فرض وجود دارد:

(۱) مناسب‌ترین گروه‌های مرجع از لحاظ درونی برای بیشتر افراد، یک گروه کاری شامل همکاران و رئیس آنها می‌باشد. آنچه در گروه‌های کاری رسمی و غیررسمی اتفاق می‌افتد، موجب رضایت‌مندی احساس شایستگی می‌شود.

(۲) بیشتر افراد دوست دارند از سوی حداقل یک گروه مرجع، خانواده، گروه باشگاهی مورد توجه قرار گرفته و نوعی تعامل مبتنی بر همکاری داشته باشند.

(۳) بیشتر افراد توانایی ارائه مشارکت‌های عمده در توسعه و اثربخشی گروه را دارا می‌باشند. این پیش‌فرض‌ها موجب پرورش تیم‌ها می‌شود.

(۴) رهبر رسمی نمی‌تواند همه وظایف رهبری و نگهداری مورد نیاز یک گروه را چنان انجام دهد که اثربخشی گروه بهینه شود، پس اعضا باید رهبر را در انجام نقش‌های چندگانه برای اثربخشی گروه یاری رسانند. کاربرد این پیش‌فرض به این صورت است که افراد مهارت‌های لازم برای اثربخش کردن را بیاموزند. این مهارت قابل آموزش است و برخورد مناسب با احساسات و نگرش‌ها، سطح اعتماد، حمایت و همکاری درون‌گروهی را افزایش می‌دهد.

(۵) بسیاری از مسائل و مشکلات نگرشی و انگیزشی در سازمان‌ها راه‌حلی را می‌طلبند که با یکدیگر ارتباط داشته و بر هم تأثیر متقابل دارند. زمانی راه‌حل‌ها سازنده و مؤثرند که تمام اجزای آنها روابط متقابلشان را تغییر دهند.

۲۱- گزینه «۳» پیش‌فرض‌ها، باورهای هستند چنان ارزشمند و درست که بدیهی بوده و بندرت نیازمند به بررسی و مورد سؤال قرار گرفتن می‌باشند.

۲۲- گزینه «۳» شاین سه مدل برای مشاوره ارائه می‌دهد که دو مدل اولی موضوع تحول سازمان نیستند و مدل سوم نمونه خوبی از تحول سازمانی است. مدل به کارگیری مشاور خارجی: یک رهبر یا واحد سازمانی نیازمند به اطلاعات یا نوعی تخصص می‌باشد که سازمان قادر به ارائه آن نیست. از مشاور برای (۱) بررسی بازخورد به مشتریان یا کارکنان در مورد برخی موضوعات (۲) آگاهی از چگونگی سازماندهی واحدهای خاص سازمان (۳) دستیابی به اطلاعات (استراتژی بازاریابی شرکت یا سازمان رقیب) به کار گرفته می‌شود.

مدل طبیب - بیمار: یک رهبر با یک گروه علائم یا نشانه‌های ناسالمی، یک سازمان یا یک واحد را مشخص می‌سازد و برای پیدا کردن این مشکل یا مشکلات از مشاور کمک گرفته می‌شود و راه‌کارهایی برای اصلاح یا رفع مشکل ارائه می‌دهد.

مدل مشاور فرآیند: مشاور نقاط ضعف و قوت واحد یا سازمان را شناسایی و راهکارهای عملی را ارائه می‌دهد. این مدل مشاور، متقاضی تحول را در شناخت و حل مسائل به صورت مؤثرتر یاری و مدد می‌رساند.

دو مدل اول، مشاوره سنتی را نشان می‌دهند و مدل سوم نوعی مشاوره تحول سازمانی است. مشاور تحول سازمان، متخصص فرآیندهاست یعنی متخصص چگونگی ساخت‌دهی مؤثر فرآیند حل مسأله و تصمیم‌گیری.

۲۳- گزینه «۳»

باور: گزاره‌ای است مبنی بر این‌که فرد چگونه اعمالی را در زندگی صحیح می‌داند.

پیش‌فرض: باورهایی هستند چنان ارزشمند و درست که بدیهی بوده و بندرت نیازمند به بررسی و مورد سؤال قرار گرفتن می‌باشند.

ارزش‌ها: نوعی باور است که بر اساس آن‌ها مشخص می‌شود چه چیزی مطلوب و خوب و چه چیزی نامطلوب و بد است.

۲۴- گزینه «۱» دومین مبنا و اساس تحول سازمان، نظریه سیستمی است که سازمان‌ها را به عنوان سیستم‌های باز در نظر می‌گیرد. نظریه سیستم‌ها برای اولین بار در سال ۱۹۵۰ توسط برتالنفی مطرح شد. نظریه سیستم‌ها یکی از مؤثرترین ابزار مفهومی ارزشمند برای درک و پویایی سازمان و تغییر سازمانی است.



۲۵- گزینه «۳» ارزش‌ها همیشه جزء لاینفک تحول سازمان بوده‌اند. وارن بنیس در سال ۱۹۶۹ اظهار کرد که عاملان تغییر (مجریان تحول سازمان) بر اساس فلسفه انسانی - آزادمنشانه، مجموعه‌ای از اهداف هنجاری را تدوین می‌کنند.

۲۶- گزینه «۱» تحول سازمان فعالیت یا تلاشی بلندمدت است که از سوی مدیریت عالی حمایت و هدایت می‌شود. این تلاش به منظور اصلاح و بهبود چشم‌انداز فعلی و آتی سازمان، توانمندسازی اعضاء و یادگیری فرآیند حل مسئله از طریق مدیریت فرهنگی سازمان با تأکید خاص بر فرهنگ گروه‌های کاری رسمی و دیگر انواع گروه‌ها و به‌کارگیری نقش مشاور، تسهیل‌کننده و تئوری و فنون علوم رفتاری و پژوهش در عمل صورت می‌پذیرد.

۲۷- گزینه «۳» هائورن شدیداً باورهای افراد را در مورد رفتار سازمانی تحت‌تأثیر گذاشت و تأثیر عوامل اجتماعی را بر بهره‌وری و روحیه ثابت کرد. بدین شکل که افراد برای انجام کار به‌صورت گروهی درمی‌آمدند و احساسات و نگرش‌های آنان در مورد نفس کار، محیط کار و سرپرست عملکردشان را تعیین می‌کرد. یافته‌های این پژوهش به شرح زیر بود:

- ۱- مشاغل ساده و تکراری احساس از خود بیگانگی و بی‌روحو را به آن‌ها القاء می‌کرد. ۲- هنجارهای گروهی اثرات نافذی بر بهره‌وری داشت.
- ۳- هنجارهای گروهی اثرات بیشتری از مشوق‌های اقتصادی داشت.

۲۸- گزینه «۱» ماکس وبر، جامعه‌شناس نامدار آلمانی، مدل ایده‌آل بوروکراسی (دیوان‌سالاری) خود را براساس پرداختن به نوعی سازمان که دارای اقتدار قانونی - منطقی است، بنا نهاد. بوروکراسی به‌عنوان یک نظام فوق‌العاده موفق در جهت سازمان‌دهی مؤسسات اداری و خدماتی معرفی شده است.

۲۹- گزینه «۳» تحول سازمان فرآیندی است که توجه خود را به فرهنگ، فرآیندها و ساختار مورداستفاده یک سیستم جامع معطوف می‌دارد و این فلسفه وجود تحول سازمانی است. به فرهنگ و فرآیندها اهمیت تقریباً یکسانی داده شده است. در تحول سازمان تغییر فرآیند کار نسبتاً آسانی است، به این صورت که یک روش انجام کار متوقف می‌شود و روش جدیدی جایگزین آن می‌گردد. اما هنگامی که فرهنگ تغییر کند و روش‌های جدید به عنوان روش‌های «صحیح و درست» پذیرفته شوند، تغییر پایا و بادوام خواهد بود.



## آزمون فصل اول

- کله ۱- نظم‌دهی به فعالیت‌ها به منظور کمک به اعضای سازمان در حل مسائل و مشکلات خود و کمک به آنها تا یاد بگیرند که کارها را به شکل بهتری انجام دهند، کدام روش تحول سازمان را بیان می‌کند؟
- (۱) بازطراحی فرایند (۲) مشاوره (۳) تیم‌سازی (۴) تحقیق در عمل
- کله ۲- وابستگی‌های متقابل، علل چندگانه و اثرات چندگانه ویژگی‌های کدام مفهوم را بیان می‌کنند؟
- (۱) تحقیق در عمل (۲) مشاوره فرایند (۳) دیدگاه سیستمی (۴) تیم کاری
- کله ۳- ایجاد تغییر در کدام یک از موارد زیر بسیار مشکل می‌باشد؟
- (۱) فرآیندها (۲) استراتژی (۳) ساختار (۴) فرهنگ
- کله ۴- در کدام مدل مشاور، متقاضی تحول را در شناخت و حل مسائل به صورت مؤثرتر یا ری و مدد می‌رساند؟
- (۱) خارجی (۲) داخلی (۳) طبیب - بیمار (۴) فرآیند
- کله ۵- چه کسی بحث درمان متقاضی مدار یا مشتری مدار را که بر خاصیت روان درمانی غیردستوری تأکید می‌کرد، مطرح کرد؟
- (۱) کریس آرجیریس (۲) کارل راجرز (۳) کرتلین (۴) لودویگفونبرتالنفی
- کله ۶- مشخصه‌ی اصلی تحقیق در عمل..... است.
- (۱) اقدام عملی (۲) بازخورد تحقیق (۳) برنامه‌ریزی (۴) جمع‌آوری داده
- کله ۷- کدام یک از موارد زیر پیشینه برنامه تیم‌سازی را شکل می‌دهد؟
- (۱) آموزش آزمایشگاهی (۲) مدیریت مشارکتی (۳) تحقیق در عمل (۴) کیفیت زندگی کاری
- کله ۸- مدیریت پدران در کدام یک از سیستم‌های چهارگانه لیکرت اجرا می‌گردد؟
- (۱) استثماری آمرانه (۲) آمرانه- دلسوزانه (۳) مشورتی (۴) مشارکت گروهی
- کله ۹- کدام رخداد جوهره نهضت روابط انسانی را شکل داد؟
- (۱) تحقیق لوین (۲) بررسی‌های هاثورن (۳) تئوری X و Y (۴) مدیریت مشارکت لیکرت
- کله ۱۰- متداول‌ترین شکل تیم در سازمان‌ها کدام می‌باشد؟
- (۱) ویژه کار- موقت (۲) کاری مستقل (۳) چندوظیفه (۴) کار گروه‌ها