

بمبسازی سازمانی^۱

می‌گیرد، به ساختار و طرح سازمانی نظر می‌دوزد، فن‌شناسی و پیرامون سازمانی را زیر بررسی قرار می‌دهد. ولی توجه بنیادی بمبسازی سازمانی به جنبه‌های انسانی سازمان است، سازمانی که به صورت یک نظام اجتماعی در نظر گرفته می‌شود.

عبارت بمبسازی سازمانی به چیزی درباره سازمانها و بهبود و بمبسازی آنها اشاره دارد. بر پایه نظر «ادگار شاین»^۲ یک سازمان عبارت از هماهنگی منطقی و عقلانی کوششهای شماری از مردم برای دستیابی به هدف یا مقصودی روشن و همگانی است که از راه تقسیم‌کار و وظیفه‌ها، و برقراری یک سلسله مراتب اختیار و مسئولیت عملی می‌گردد. سازمانهای نظامهای اجتماعی هستند که از پاره‌ای ویژگیهایی - که «شاین» به آنها اشاره دارد - برخوردارند، و کوششهای بمبسازی سازمانی به سوی سازمانها یا بخشهای عمده‌ای از آنها توجه دارد.

بمبسازی را می‌توان عمل، فراگرد، پی‌آمد، یا حالتی دانست که پدید می‌آید و این به نوبه خود به معنی پیش بردن، روان‌سازی رشد، متحول کردن فرصتها، کامل کردن، بهبود

بمبسازی سازمانی گونه‌ای از کوشش برنامه‌ریزی شده برای پدید آوردن نوعی از دگرگونی است که هدف آن یاری دادن به اعضای سازمانهاست تا بتوانند کارهایی را که موظف به انجام دادن آن هستند به صورتی بهتر از پیش به انجام برسانند. بدین سان، بمبسازی سازمانی وسیله‌ای برای بهبود و پیشرفت سازمان است. بر شمردن همه کوششهایی که زیر نام بمبسازی سازمانی به کار برده می‌شود، کاری بس دشوار است. هنوز درباره همه عناصری که بمبسازی سازمانی را پدید می‌آورند، هم‌رایی بدست نیامده است. با این همه در این نوشته کوشش خواهد شد تا پایه‌ای همگانی برای پی بردن به موضوعها و برقراری ارتباط میان آنها فراهم گردد.

نظریه و عملکرد بمبسازی سازمانی در مرتبه نخست بر جنبه‌های انسانی و اجتماعی سازمان توجه دارد، و به ضرورت هدف سازمانی آن در کوششهای هماهنگ شده و هدف جوی گروهی از افراد نهفته است.

بمبسازی سازمانی از رویکردهای دیگری برای بهتر کردن کار افراد و سازمان یاری

1- OD = Organizational Development

2- Edgar Schein

بخشیدن، یا بالا بردن چیزی است. دو بخش از این تعریف مهم بنظر می‌رسد: نخست آنکه بهسازی می‌تواند يك عمل، يك فراگرد، یا حالت نهایی باشد، و دیگر آنکه، بهسازی به معنی «بهبتر کردن» چیزی است.

بر پایه این تعریف، بهسازی سازمانی به هر کاری گفته می‌شود که برای «بهبتر کردن» سازمان به کار بسته می‌شود. ولی این تعریف بسیار گسترده است و همه چیز را در بر می‌گیرد و چندان کارساز نخواهد بود. بهتر آن است که با بررسی پیشینه کار، شماری از تعریفهایی را که در این زمینه داده شده است، عنوان و بررسی کنیم.

«ریچارد بکهارد»^۳ می‌گوید: «بهسازی سازمانی کوششی است (۱) برنامه‌ریزی شده، (۲) و سراسری در سازمان، و (۳) کارگردانی شده از رده بالای سازمان، برای (۴) بالا بردن اثربخشی و تندرستی سازمان از راه (۵) دخالت‌های برنامه‌ریزی شده در فراگردهای سازمانی، یا بهره‌گرفتن از دانش علوم رفتاری.»^۴ «وارن بنیس»^۴ می‌گوید: «بهسازی سازمانی يك پاسخ به دگرگونی است، يك راهبرد پیچیده آموزشی است برای دگرگون کردن باورها، نگرشها، ارزشها، و ساختار سازمانها تا آنکه آنها بتوانند فن شناسیها، بازارها، چالشهای تازه را پذیرند، و همچنین با آهنگ گنج کننده دگرگونی سازگاری بهتر پیدا کنند.»

«گوردن لیپت»^۵ می‌گوید: «بهسازی سازمانی نیرومند کردن آن فراگردهای انسانی در سازمانهاست که کارکرد نظام زنده را بهبود می‌بخشد تا آن سازمان بتواند به هدفهای خود

دست پیدا کند».

«ریچارد اشماک»^۶ و «ماتیومایلز»^۷ می‌گویند: «بهسازی سازمانی را می‌توان يك کوشش برنامه‌ریزی شده و پایدار دانست که دانش رفتاری را برای بهبود نظام، از راههای به خود نظر دوختن و خود بازشکافی، بکار می‌بندد.»

«کریس آرچیرس»^۸ می‌گوید: «در کانون بهسازی سازمانی اندیشه زنده ساختن، کار مایه دادن، به‌راستی رساندن، فعال کردن، و نوتوان سازی سازمانها از راه منابع فنی و انسانی‌جای گرفته است.»

«جان گاردنر»^۹ می‌گوید: «برای پرهیز از زوال و پیر شدن سازمانی و برای به‌دست آوردن سر زندگی، آفرینندگی، نوآوری و افزایش اندازه انعطاف و سازگاری، و به منظور همراه کردن پی‌آمدهای دگرگونیها با هدفهای سازمانی و پدید آوردن اوضاعی که انگیزه‌ها پرورش‌یابد و کامیابی فردی برانگیخته شود، تازه سازی توان سازمانی ضروری است.»

«دیویس»^{۱۰} و «نیواستورم»^{۱۱} می‌گویند: «بهسازی سازمانی يك راهبرد دخالت در سازمان است که برای پدید آوردن دگرگونی برنامه‌ریزی شده از راه فراگردهای گروهی به همه فرهنگ سازمانی توجه کانونی معطوف می‌دارد. بهسازی سازمانی بر آن است تا باورها، نگرشها، ارزشها، ساختارها، و رویه‌های کار و عمل را چنان دگرگون سازد تا سازمان بهتر بتواند خود را با فن‌شناسی تطبیق دهد و با آهنگ تیزگام دگرگونی سازگار آید.»

«کوونتز»^{۱۲}، «اودانل»^{۱۳} و «ویمپریخ»^{۱۴}

3- Richard Beckhard
5- Garden L. Lippit
7- Matthew Miles
9- John Gardner
11- John W. Newstorm
13- Cyril O'Donnell

4- Warren G. Bennis
6- Richard Schmuck
8- Chris Argiris
10- Keith Davis
12- Harold Koontz
14- Heinz Wehrlich

نکنند ولی باید از سرشت برنامه‌ها آگاه باشند و به هدفهای آنها پایبندی نشان دهند و برای کارگردانی این‌گونه کوششها مسئولیت بپذیرند.

۳- سرشت فعالیتهای دگرگونی بر پایه دخالتهای دانش رفتاری استوار است که این دخالتها نیز بر پایه طبیعت‌آموزشی، خودآزمایی، و خودارزیابی پی‌ریزی شده‌اند.

۴- هدفهای فعالیتهای دگرگونی به سوی فراگردهای انسانی و اجتماعی سازمانها، بویژه به سوی باورها، نگرشها، و ارزشهای افراد، فرهنگ و فراگردهای گروههای کار، و فراگردها و فرهنگ همه سازمان متوجه است.

۵- پی‌آمدهای دلپسند فعالیتهای دگرگونی، پدید آوردن تغییر ضروری در آماجهای دخالت‌هایی است که سبب می‌شود تا سازمان بهتر بتواند با دشواریها رویارو گردد، سازگاری کند، و آنها را از میان بردارد و سرانجام به نو کردن خود پردازد.

از این رو بهسازی سازمانی يك راهبرد یگانه برای دگرگونی نظام است، راهبردی است که به طور گسترده در نظریه و پژوهش دانشهای رفتاری جای دارد، راهبردی است که به طور عمده سرشت دستوری دارد. بدین سان بهسازی سازمانی را می‌توان يك کوشش‌هنجاری دانست که مقرر می‌دارد، چگونه دگرگونی برنامه‌ریزی شده در سازمان باید برای دستیابی به بهبود سازمانی به کار بسته شود.

به‌سخن کوتاه، بهسازی سازمانی يك فراگرد دگرگونی برنامه‌ریزی شده مجموعه‌ای است که می‌کوشد تا سازمانها را - که نظامهای فنی - اجتماعی به نظر می‌آیند - توانا سازد تا به هدفهای کوتاه و بلندمدت خود دست یابند. این مقصود از راه آموزش اعضای سازمان در کارگردانی کارسازتر فراگردها و فرهنگ سازمانیشان به دست می‌آید. حقایق، پندارها، و نظریه دانشهای رفتاری به کار گرفته می‌شوند.

بهسازی سازمانی را يك رویکرد منظم و منطقی، به هم بافته و يك پارچه، و برنامه‌ریزی شده می‌دانند که برای بهبود اثربخشی سازمان به کار گرفته می‌شود. بهسازی سازمانی برای گشودن دشواریهایی که کارآمدی عملی سازمان را در همه رده‌ها کاهش می‌دهد، طراحی می‌شود.

باز شکافتن این تعریفها آشکار می‌سازد که بهسازی را نمی‌توان «هرگونه» «کوششی برای بهبود سازمان» به‌شمار آورد. بهسازی سازمانی گونه ویژه‌ای از فراگرد دگرگونی است که برای به دست آوردن نوع خاصی از پی‌آمدها طراحی شده است.

از این بررسی می‌توان به نتیجه‌گیریهایی درباره بهسازی سازمانی پرداخت. بهسازی سازمانی يك دستور عمل برای يك فراگرد دگرگونی برنامه‌ریزی شده در سازمانهاست که عناصر کلیدی آن عبارت از:

۱- سرشت کوشش یا برنامه بهسازی سازمانی دوربرد، طراحی شده، و سراسری در نظام است که می‌کوشد تا با تشخیص منطقی و منظم دشواریها، پدید آوردن برنامه راهبردی بهسازی و با بسیج همه نیروها و منابع به اجرای برنامه دگرگونی دست بزنند. آماج کوششهای بهسازی سازمانی کل «نظام» را در بر می‌گیرد، گرچه از نظر سیاستهای کاربردی می‌تواند گاهی پاره نظامی را نیز کانون نگرش خود قرار دهد. پرداختن به فرهنگ سازمانی یا نظامهای پاداش در يك سازمان را می‌توان در این شمار قرارداد.

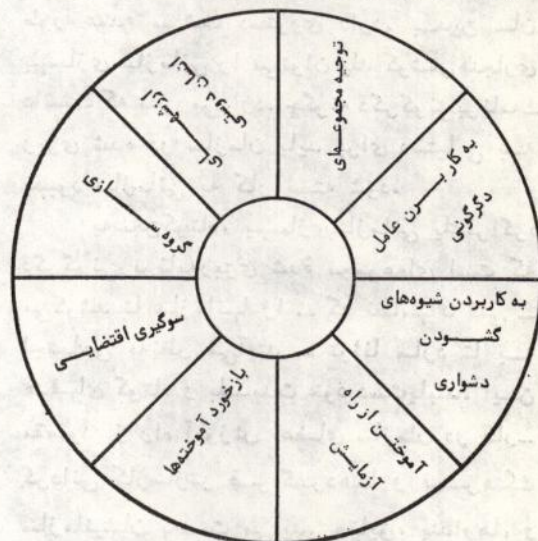
۲- برنامه بهسازی از بالا کارگردانی می‌شود، بدین معنی که مدیریت بلندپایه سازمان در پدید آوردن و پیش راندن این برنامه و رسیدن به پی‌آمدهای آن دارای دلبستگی شخصی است. بلندپایگان، در هدایت و پیشرفت این برنامه دلسوزانه شرکت می‌جویند. آنان ممکن است خود در این‌گونه برنامه‌ها شرکت سراسر است

تا فراگرد و درون‌مایه‌دخالت‌های بهبود سازمانی شکل پذیرد.

يك باور بنیادی نظریه پردازان و کارگزاران بهبود سازمانی آن است که دگرگونی کارساز و پایداری در نظام پدید آید تا اعضای آن نظام بتوانند در احراز شایستگی برای کارگردانی سرنوشت خود رشد و پرورش یابند. به سخن کوتاه بهبود سازمانی را باید فراگردی به‌شمار آورد که می‌کوشد تا عنصرهای انسان، ساختار، فن‌شناسی، و محیط را در يك واحد کارساز و اثربخش با هم پیوسته سازد تا از آن راه کارکرد سازمانی بهبود پذیرد.

ویژگی‌های نمایان بهبود سازمانی

از بررسی تعریف‌های گوناگونی که از بهبود سازمانی شده است می‌توان به‌شماری از ویژگی‌ها دست یافت که خاص برنامه‌های بهبود سازمانی است و با خصوصیات برنامه‌های آموزشی عادی تفاوت ژرف دارد. به گفته «دیویس» و «نیواستورم» برنامه بهبود سازمانی دارای ویژگی‌هایی است که عنوان آنها را می‌توان در انگاره شماره ۱ یافت.



انگاره شماره ۱- ویژگی‌های بهبود سازمانی

از دیدگاه گروهی دیگر از صاحب‌نظران بهبود سازمانی از ویژگی‌هایی به شرح زیر بهره‌مند است:

۱- يك برنامه‌ی بهبود سازمانی کوششی است دوربرد، برنامه‌ریزی‌شده و پایدار که برپایه يك راهبرد سراسری استوار است. برای آنکه يك برنامه بهبود سازمانی در يك سازمان بزرگ ریشه گیرد و سودمند افتد، زمانی دراز برابر دو تا سه سال نیاز است. دوربرد بودن کوشش‌های بهبود سازمانی یکی از دشواری‌های عمده آن به‌شمار می‌آید زیرا در اوضاعی که بسیاری از نظام‌های پاداش بر پایه «سودهای» کوتاه مدت و سریع استوار است، درنگ و انتظار فراوان نمی‌تواند پذیرفتنی باشد، ولی اگر قرار باشد دگرگونی پدید آید و ریشه گیرد، مدیریت سازمان و کارکنان آن باید به دراز بودن زمان به کار بستن برنامه متعهد و دل‌بسته باشند و از آن پشتیبانی کنند و هرگونه فرآیندی را که به‌سوی هدف‌های بلندمدت و هدف‌های کوتاه‌مدت نگرش دارد با پاداش، استواری بخشند.

۲- يك رایزن (يك یا بیشتر از يك) به کار گرفته می‌شود، و آن رایزن با نظام سازمانی پیوندی یگانه برقرار می‌سازد: رایزن می‌کوشد تا يك پیوند همکاری با برابری نسبی با اعضای سازمان پدید آورد. رایزن نقش مشوق دگرگونی در سازمان را بر دوش دارد ولی برای آنکه خود را به سلسله مراتب سازمانی پیوسته سازد، با همه رده‌ها و یگان‌های سازمان در ارتباط قرار می‌گیرد. آشکار است که رایزن همواره در پیوند نزدیک با مدیریت سازمان قرار دارد.

۳- دخالت‌های بهبود سازمانی سرشتی خاص دارد که به خود باز نگریستن، خود باز-شکافی و خود چیره‌سازی از آن شمار است.

۴- دخالت‌های بهبود سازمانی براین گمان است که گروه‌هایی از افراد که بر پایه

هدفهای نخستین بهسازی سازمانی نیستند.

۹- کوششهای بهسازی سازمانی سرشتی کنش‌گرا دارند همه دخالتها و کوششهایی که سازمان و اعضای آن در آن شرکت می‌جویند، متوجه به این هدف است که پس از پایان آن کوشش و فعالیت چیزی دگرگون شود و بهبود یابد. از این جهت، کوششهای بهسازی سازمانی با بسیاری از دیگر کوششهای آموزشی مانند دوره‌های آموزشی یا کارگاههای آموزش مدیریت - که برای افزایش دانش، مهارت، یا بینش و درک شرکت‌کنندگان طراحی شده‌است - تفاوت دارد. در دوره‌های آموزشی عادی هدف آن است که شرکت‌کنندگان چیزی را بیاموزند سپس آن را در وضعیت واقعی کار خود به کار بندند در حالی که در کوششهای بهسازی سازمانی، گروه فعالیت‌هایی را طراحی می‌کند که سرشت کنشی دارد و در پیوند با کوششهای بهسازی سازمانی و به دنبال آنها به اجرای بی-درنگ گذاشته می‌شود در برنامه‌های آموزشی عادی یادگیری به گونه ساختگی است و به انتقال آن به هیافت واقعی کار در سازمان نمی‌توان اطمینان کامل داشت. در حالی که در برنامه‌های بهسازی سازمانی اعضای سازمان شرکت فعال دارند و فراگیری در سراسر برنامه صورت می‌گیرد.

اثر بخشی و تندرستی سازمانی

برای پی بردن به آماجهای بهسازی سازمانی، شایسته است ویژگیهای یک سازمان «آرمانی» اثر بخش و تندرست را روشن سازیم. به گفته «بکهارد» یک سازمان اثر بخش رامی‌توان سازمانی دانست که در آن ویژگیهای زیر پدیدار است:

۱- همه سازمان، همه پاره نظامهای عمده آن، و همه افراد سازمان کار خود را در راه دستیابی به هدف طراحی می‌کنند و می‌کوشند

کار و وظیفه به هم پیوند دارند و شکلهایی از پیوندهای میان‌گروهی بر پایه کار، اهرمهای مهمی برای دگرگونی هستند. این گمان نیز استوار است که فرهنگ سازمانی و فراگردهای سازمانی اهرمهای راهبردی برای دگرگونی کارساز سازمانی هستند.

۵- بهسازی سازمانی از یک پایگاه دانش رفتاری بهره می‌گیرد و اصول نظری و عملی چندین شاخه علمی مانند روانشناسی اجتماعی، مردم‌شناسی اجتماعی، جامعه‌شناسی، روانپزشکی، اقتصاد، و علوم سیاسی را بکار می‌بندد. کارگزار بهسازی سازمانی دانشهای شناخته شده درباره انسان و سازمان را در قالب برنامه‌های کنش جای می‌دهد و آنها را بکار می‌بندد.

۶- در بهسازی سازمانی پی‌آمدهای دلپسند اثربخشی و تندرستی سازمانی با هدف دگرگون کردن فرهنگ و فراگردهای سازمانی تکمیل می‌گردند به این منظور که سازمان بتواند سرشت به خودبازنگری و خود ارزیابی را پیگیری کند.

۷- کانون برنامه بهسازی سازمانی دگرگون کردن نگرشها و یا رفتار است. با آنکه در برنامه بهبود سازمانی فراگردها، روشهای کار، دستورها و زمینه‌هایی از این شمار دست‌خوش دگرگونی می‌گردد، ولی هدف عمده دگرگونی همواره بر نگرش و رفتار و کارکرد افراد در درون سازمان توجه و تمرکز دارد.

۸- کوششهای بهسازی سازمانی در مرتبه نخست توجه به گروهها دارد. فرض بنیادی آن است که گام برداشتن به سوی تندرستی و اثر بخشی سازمانی گروهها و دسته‌ها یکانهای پایه‌ای هستند که باید دگرگون شوند یا اصلاح گردند، یادگیری فردی و دگرگونی شخصی نیز در برنامه‌های بهسازی سازمانی پدید می‌آید ولی تنها به صورت پرتوهای فرعی برنامه، زیرا این‌گونه دگرگونیهای شخصی و فردی در شمار

دشواریهای شخصی میان افراد از پیش به شیوه‌ای کارساز از میان برداشته شده است.

۸- سازمان يك «نظام» گشوده است. سازمان و بخشهای آن خود را در فراگرد میانکنش با یکدیگر و با پیرامون بزرگتر و فراگیر می‌بینند.

۹- سازمان از يك ارزش مشترك و همگانی برای کوشش در یاری دادن به هر عضو یا واحد سازمانی برای حفظ تمامیت و یگانگی خود در يك پیرامون به هم پیوسته برخوردار است و سیاستهای راهبردی مدیریت نیز از این ارزش مشترك پشتیبانی می‌کند.

۱۰- سازمان و اعضای آن به شیوه «پژوهش کنش» ۱۵ به کار می‌پردازند. شیوه کلی کار آن است که با برپایی ساز و کارهای باز-خورد هر عضو یا گروه سازمانی بتواند از تجربه و آزمودگی خود آگاه شود و از آن برای بهبود کار بهره گیرد.

«جان گاردنر» مجموعه‌ای از دستورها را برای تعریف يك سازمان اثربخش و کارساز پیشنهاد می‌کند. به نظر وی يك سازمان کارساز و اثربخش سازمانی است که به تازه‌سازی توان سازمانی خود می‌پردازد و برای این مقصود از دستورهای زیر پیروی می‌کند:

۱- اولین دستور آن است که سازمان برای به‌کار گرفتن و پروراندن استعدادهاى افراد دارای برنامه‌ای کارساز و کارگر باشد.

۲- دومین دستور آن است که سازمان پیرامونی پذیرا و میزبان برای پرورش افراد باشد.

۳- سومین دستور آن است که سازمان مقرراتی درونی برای پذیرش خودسنجی و خرده‌گیری از کار خود داشته باشد.

۴- چهارمین دستور آن است که سازمان دارای ساختار درونی روان و به دور از خشکی

تا به آن هدفها برسند.

۲- ریخت سازمانی به‌دنبال وظیفه سازمانی پدید می‌آید، بدین معنی که کار و وظیفه و دشواری یا برنامه سازمانی مقرر می‌دارد که شکل سازمانی چه‌گونه باشد و نیروی انسانی سازمان چه‌گونه به‌کار گرفته شود.

۳- تصمیمها از سوی کسانی که در نزدیک‌ترین جایی از منابع اطلاعاتی قرار دارند، گرفته می‌شود، زیرا هر چه تصمیم‌گیری به منابع اطلاعاتی نزدیک‌تر باشد، درستی و کار-بری آنها فزون‌تر می‌گردد.

۴- نظام پاداشها به‌گونه‌ای است که مدیران و سرپرستان برای کارهایی از شمار آنچه در زیر می‌آید به طور برابر پاداش می‌گیرند یا کیفی می‌بینند:

۱- سودهای کوتاه‌مدت یا بلندمدت در تولید و ساخت

۲- رشد دادن و پروراندن زیردستانشان

۳- پدید آوردن گروه کاری زنده و زاینده

۵- ارتباطهای بالا به پایین یا پایین به بالا یا پهلو به پهلو در سازمان به‌گونه نسبی باز و گشوده است و همگان از همه اطلاعات مربوط به کار خود آگاهند و از عواطف و احساس یکدیگر باخبرند.

۶- اندازه کوششهای نامتناسب برد یا باخت میان افراد یا گروهها در کمترین تراز است. کوشش پیگیر و پیوسته در همه رده‌های سازمانی به کار بسته می‌شود تا تعارضهای سازمانی را در حد دشواریهایی که باید به شیوه گشودن دشواری از میان برداشت بشمار آورند.

۷- درباره وظیفه‌ها و طرحهای سازمانی همواره برخورد فراوان اندیشه و رای وجود دارد و به نسبت کارمایه اندکی برای برخورد-های شخصی میان افراد به‌کار گرفته می‌شود زیرا

باشد.

مدیریت.

این يك حقیقت آشکار است که بسیاری از مدیران سازمانهای بزرگ و کوچک هم اکنون از نوبه‌سنجش و بازبینی راهبردهای بنیادی‌ای که با آنها سازمان خود را کارگردانی می‌کنند پرداخته‌اند. آنها می‌کوشند تا سیاست مدیریت خود را در کلیت آن شامل الگوهای ارتباطی، جایگاه تصمیم‌گیری، نظام پاداشها، و کارهایی از این شمار را اصلاح کنند و بهبود بخشند.

۲- نیاز به سازگار ساختن بیشتر فضای سازمانی با نیازهای فردی و نیازهای تازه‌ای پیرامونی. هرگاه يك مدیر بلندپایه، یا کارمند کلیدی در کارهای ستادی، یا شمار بسنده‌ای از کارکنان میان‌پایه در سلسله مراتب سازمانی، برآستی چنین نیازی را احساس کنند، آنگاه می‌توان گفت که سازمان برای بکار بستن کوششهای دگرگونی سازمان داده شده، «حالتی آماده» دارد.

۳- نیاز به دگرگون کردن **هنجارهای «فرهنگی»**

شمار فراوانی از مدیران هم‌اکنون در می‌یابند که آنان برآستی به کارگردانی يك «فرهنگ» با همه ارزشها، دستورهای پایه‌ای، هنجارها و ساختار قدرت آن سرگرم هستند. اگر نیاز احساس شود که برای سازگاری با محیط یا درخواستهای هم‌چشمی بیرون از سازمان فرهنگ سازمانی باید دگرگون شود، آنگاه می‌توان دریافت که دست زدن به برنامه بهسازی سازمانی بایسته و شایسته است.

۴- نیاز به دگرگون کردن **ساختار و مجموعه نقشها**

يك آگاهی از سوی مدیریت کلیدی سازمان براین پایه که «ساختار سازمانی به‌درستی طراحی نشده است» می‌تواند پایه‌ای برای آغاز برنامه بهسازی سازمانی شود. برخی نمونه‌های این نیاز می‌تواند چنین باشد: آیا کار بخش پژوهش با بخش توسعه و گسترش باید از هم جدا یا

پنجمین دستور آن است که سازمان باید دارای وسیله‌ای باشد تا با فراگردی که افراد را زندانی شیوه‌های کارشان می‌سازد، ستیزه کند.

برپایه نظر «ادگار شاین» ویژگیهای بایسته يك سازمان اثر بخش و کارساز عبارتند از:
- توانایی دریافت و انتقال دادن اطلاعات به‌گونه درست و روا.

- توان انعطاف و آفرینندگی درونی برای پدید آوردن دگرگونیهایی که از اطلاعات بدست آمده بایسته شمرده می‌شود که این سخن‌نرمش ساختاری را نیز در بر می‌گیرد.

- همسازی و تعهد و دلبستگی به آماجهای سازمان که از راه آن آمادگی به دگرگونی سر-چشمه می‌گیرد.

- فراهم بودن يك فضای سازمانی پشتیبان و آزاد از بیم، زیرا در بیم بودن ارتباط سودمند را از میان می‌برد، نرمش را کاهش می‌بخشد، و پاسداری از خود را بیش از دلبستگی برای کل نظام برمی‌انگیزد. چه‌گونه نیاز به کوششهای بهسازی سازمانی پدید می‌آید؟

يك شرط بایسته برای هر برنامه اثر-بخش و کارساز دگرگونی، آن است که کسی در **پایگاه راهبردی و کلیدی** سازمان برآستی نیاز به دگرگونی را احساس کند. به‌عنوان دستور کلی، اگر برنامه‌ای برای دگرگونی در کارکنان سازمان و در شیوه‌ای که آنها کار می‌کنند، طراحی شده است، باید يك احساس نیاز برای آن در يك بخش راهبردی و کلیدی سازمان پدید آمده باشد. در زیر شماری از موقعیتها را که در آنها نیاز به دگرگونی و به کار گرفتن برنامه‌ی بهسازی سازمانی احساس شده است، برشمرده می‌شود:

۱- نیاز به دگرگون کردن **يك راهبرد**

دشواریهای ارتباطی است که هم از ساختار و هم از کیفیت آن سرچشمه می‌گیرد.

۷- نیاز به دگرگون کردن انگیزش نیروی

کار

این عنوان می‌تواند میدانی فراخ را دربرگیرد، ولی در اینجا به‌ویژه به موقعیتهایی اشاره دارد که در آنها نیاز به دگرگونی در وضع «مالکیت روانی» نیروی کار احساس می‌شود. برای نمونه در برخی از شرکت‌های بزرگ کوشش‌های اداری برای دگرگون کردن شیوه‌ای که کارها در آنها سازمان‌یافته یا شغلها تعریف شده است به کار بسته می‌شود. نظر «هرتس-برگ» ۱۶ در زمینه «وسعت بخشیدن به شغل» یا «غنی کردن شغل» و به کار بستن آن در بسیاری از سازمانها گواهی بر این نیاز است.

۸- نیاز به سازگاری با پیرامون تازه

اگر دو شرکت در هم ادغام شوند یا سازمانی به درون سازمان دیگر پذیرفته شود، شاید به تهیه یک راهبرد بازاریابی سراسر جداگانه نیاز باشد. اگر شرکتی که گرایش به تأمین خواست بازار دارد به شرکتی که سخت‌گرایش به پژوهش دارد دگرگون شود، همه سازمان آن باید با پیوندهای تازه‌ای، از نقشها و پیوندهای تازه‌ای از قدرت و اختیار سازگار گردد.

باهم پیوسته باشد؟ آیا خدمات اداری و امور کارکنان باید به یک معاون سازمان گزارش دهند؟ آیا مدیران مناطق باید پاره‌ای از وظیفه‌های ستادی را خود بر دوش گیرند؟ و نمونه‌های از این شمار.

۵- نیاز به بالا بردن اندازه همکاری

میان‌گروهی

یکی از هزینه‌های عمده و بیپرده‌ای که بر کار مایه سازمان فشار می‌آورد میزان فراوان هم‌چشمی نامناسبی است که میان گروه‌های سازمانی پدید می‌آید. هنگامی که چنین حالتی پیش آید و مدیریت بلندپایه سازمان از آن‌گاه گردد، آنگاه سازمان برای آغاز برنامه‌ی افزایش همکاری میان‌گروهی آمادگی دارد.

۶- نیاز به گشودن نظام ارتباطی

هنگامی که مدیران از شکافهای ژرف در نظام ارتباطی بالا به پایین یا پایین به بالا آگاه شوند، یا به نبود اطلاعات کافی برای تصمیم‌گیریها پی ببرند، آنگاه آنان ممکن است نیاز به کنش برای بهبود این وضع را احساس کنند. بررسیهای بیشمار نشان می‌دهد که این‌کاستی یک دشواری کانونی در مسیر زندگی سازمانی بشمار می‌آید. مدیران بسیاری از سازمانها گواهی می‌دهند که مانع نخستین و بنیادی آنان در پدید آوردن کمال و شایستگی سازمانی