

آسیب‌شناسی سازمانی در آموزشگاه‌های موسیقی

محمد نحوی^۱، منوچهر نحوی^۲، تورج نحوی^۳

^۱ کارشناس ارشد مدیریت، استاد دانشگاه پیام نور، نویسنده مسئول (آموزشگاه موسیقی شورانگیز)

^۲ کارشناس موسیقی (مسئول آموزشگاه موسیقی رودکی)

^۳ کارشناس موسیقی (مدیر آموزشگاه موسیقی شورانگیز)

چکیده

سرآمد شدن یک آموزشگاه، فرایند پیوسته‌ای است که با برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری آغاز می‌شود و در طول مسیر با ارزیابی‌های مداوم و استفاده از اهداف از پیش تعیین‌شده، نواقص و نارسایی‌ها مشخص شده و با اصلاحات لازم و حذف موانع و تقویت نقاط قوت انجام می‌شود. شناسایی قوت‌ها و ضعف‌های آموزشگاه موجب می‌شود مدیران بتوانند از میان راه‌های گوناگون مناسب‌ترین راه را برای نیل به اهداف سازمان بیابند و همچنین با توجه به تحولات سریع رقابتی، آموزشگاه باید به‌طور متناوب وضعیت خود را در مقایسه با تغییرات محیطی، مورد نقد و بررسی قرار داده و متناسب با آن، اصلاحات و بهبودهای لازم را اعمال نمایند و از تعصب نادرست نسبت به روش‌های موفق قبلی پرهیز نمایند، برای شناسایی نقاط ضعف و قوت آموزشگاه از آسیب‌شناسی آموزشگاهی استفاده می‌شود به همین جهت برای داشتن یک آموزشگاه سرآمد و ارتقا یافته، آسیب‌شناسی آموزشگاهی از اهمیت زیادی برخوردار است. در این مقاله تلاش می‌شود تا به بررسی آسیب‌شناسی آموزشگاه به‌عنوان یک سازمان با ابعاد کوچک و مدل‌های مختلف آن بپردازیم و ببینیم که چگونه این رویکرد به پیشرفت آموزشگاه‌ها کمک می‌کند.

واژه‌های کلیدی: آسیب‌شناسی آموزشگاه، نقاط ضعف و قوت، مدل‌های آسیب‌شناسی، پیشرفت آموزشگاهی.

۱- مقدمه

سازمان‌ها به علت تغییرات محیط خارجی، باید از نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشند تا بتوانند خود را برای تغییر آماده کنند. برای شناسایی نقاط ضعف و قوت سازمان از آسیب‌شناسی سازمانی استفاده می‌شود (اسکریو^۱، ۲۰۰۷). آسیب‌شناسی سازمانی شکل گسترده‌ای از فعالیت‌های فراگیر برای کشف حقیقت و به عنوان پیش‌نیازی برای تلاش‌های سازمانی محسوب می‌شود و در زمینه توسعه و تغییرات سازمانی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است و در تجزیه و تحلیل سازمان به منظور شناسایی کاستی‌های سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد (جانسیویک^۲، ۲۰۱۰). آسیب‌شناسی فرایند استفاده از الگوهای مفهومی علوم رفتاری به منظور ارزیابی وضعیت موجود سازمان و یافتن روش‌هایی برای حل مشکلات خاص یا افزایش کارایی سازمان است. آسیب‌شناسی سازمانی یک فرایند گروهی است، بدین معنا که مستلزم وجود دیدگاهی مشترک و هدفی همسان است. افراد باید به‌طور جدی و فعالانه در طرح‌ریزی مداخله‌های مناسب و اجرای آنها مشارکت ورزند (هاریسون^۳، ۱۹۹۴). مفهوم آسیب‌شناسی در توسعه‌ی سازمانی به گونه‌ای شبیه به مدل پزشکی به کار گرفته می‌شود. برای مثال، یک داروساز اطلاعات حیاتی را در مورد سیستم انسانی به دست می‌آورد و این اطلاعات را برای نوشتن یک نسخه‌ی مناسب به کار می‌گیرد. به‌طور مشابه، آسیب‌شناسان سازمانی از رویه‌های خاصی به منظور جمع‌آوری اطلاعات حیاتی درباره‌ی سازمان استفاده می‌کنند تا اطلاعات را تحلیل کنند و راه حل‌های سازمانی مناسب را طراحی کنند (ویسیک^۴، ۲۰۰۹). آسیب‌شناس سازمانی همانند یک پزشک، به سازمان به صورت یک سیستم کلی می‌نگرد. در زمینه‌ی پزشکی به یک داروی شفابخش توجه می‌شود، در حالی که در توسعه‌ی سازمانی، نگرش کلی تحت عنوان تئوری سیستم باز مطرح می‌شود (کتر و کاهن^۵، ۱۹۷۸).

آسیب‌شناسی سازمانی شامل یک روش تحقیقاتی است که منجر به یک بیانیه در مورد عملکرد سازمان و یا بخشی از سازمان مربوط به منطقه مسئله مورد نظر است. اغلب، چنین بیانیه‌ای منجر به توصیه به بهبود بهره‌وری سازمانی، اثربخشی سازمانی، و یا انعطاف‌پذیری است.

فعالیت‌های آسیب‌شناسی سازمانی به‌طور کلی توسط متخصص داخلی و یا مشاور خارجی انجام می‌شود. آنها با استفاده از نتایج آسیب‌شناسی سازمانی به شروع مداخلات که منجر به تغییرات سازمانی، به عنوان مثال، فرایند کسب و کار، طراحی‌های مجدد، مدیریت خرید، ائتلاف‌های استراتژیک، و یا ادغام شرکت‌ها می‌باشد. آسیب‌شناسی سازمانی به عنوان یک فعالیت تحقیقاتی منجر به تغییر فرآیندها و فرایند یادگیری در سازمان‌ها می‌شود (هاریسون، ۱۹۹۴). معمولاً برای آنکه کارکنان در محیط کار خود به راحتی با بازدهی بالا کار و نتایج خوبی را متوجه سازمان‌هایشان بکنند، لازم است تا در محیطی سالم و مناسب، چه از نظر فیزیکی و چه از نظر روانی، قرار گیرند. اگر مدیریت سازمان بتواند افراد سالم و متخصص را استخدام کند و در مرحله بعدی به وسیله عوامل انگیزشی آن‌ها را به نحو مطلوب در سازمان نگه دارد و سپس، در صدد ارتقای دانش و پست سازمانی آن‌ها برآید، دقیقاً یک محیط کار مطلوب را ایجاد کرده است (جواهردشتی و خلیلی، ۱۳۸۴). آسیب‌شناسی سازمانی از عوامل مؤثر در به وجود آوردن محیط کاری سالم با بازدهی بالاست. استفاده مناسب از منابع انسانی، نیاز به اقدامات برای تضمین سلامت جسمی و روحی آنها دارد.

این اقدامات شامل امکانات تفریحی و پزشکی، برنامه‌های تشویق، سازگاری با شغل، امنیت شغلی، برنامه‌ریزی شغلی از نظر غنی‌سازی و بهبود شغل توجه به موقعیت و پیشرفت فردی، ارتقاء و آموزش کارکنان دارد (کاسیو^۶، ۲۰۰۴).

آسیب‌شناسی اثربخش و کارآمد مستلزم آن است که افراد به‌طور دقیق، سازمان و کارکرد کنونی آن را درک کنند. افرادی که در پی آسیب‌شناسی سازمان هستند باید نظریه‌ها و الگوهای سازمانی را به کار گیرند (دیپوفی^۷، ۲۰۰۵). چهار چوبی که در آن

¹ Schreyo² Janićijević³ Harrison⁴ Vicic⁵ katz, D. &Kahn⁶ Cascio⁷ Dipofi

سازمان ها کار می کنند در آسیب شناسی سازمانی بسیار مهم است. سازمان ها سیستم های باز می باشند به طوری که همه چیز در خارج از سازمان می تواند فعالیت های روزانه آنها را تحت تاثیر قرار دهد. سازمانهایی که در یک محیط پایدار کار می کنند. به طور کلی ماهیت پویا دارند و از دیدگاه آسیب شناسی سازمانی نیاز بسیار کمی به تغییرات دارند. سازمان های اصلی واقعا انعطاف پذیر هستند. کسانی که مسئول آسیب شناسی سازمانی هستند، نیاز به دانستن نوع سازمان ها به منظور تصمیم گیری در مورد انتخاب الگوها و تئوری های مناسب هستند. درک غلط می تواند باعث مشکلات نامناسب شود (اسمیت^۱، ۱۹۹۶). در این مقاله ابتدا به بررسی اهداف و ویژگی های آسیب شناسی سازمانی و بعد از آن به بررسی شباهت ها و تفاوت های آسیب شناسی سازمانی با تجزیه و تحلیل سازمانی می پردازیم و سپس به بررسی انواع و مراحل آسیب شناسی سازمانی و معرفی و بیان نقاط قوت و ضعف مدل های مختلف آن می پردازیم و در پایان به جمع بندی و ارائه پیشنهادها برای بهبود و توسعه سازمان ها می پردازیم.

۲- اهداف آسیب شناسی سازمانی

هدف از آسیب شناسی نه تنها کشف مشکلاتی است که سازمان با آنها روبه رو می شود، بلکه شناسایی علل آنها و کمک به مدیریت به منظور برنامه ریزی برای حل آنها می باشد (مانزینی، ۱۳۸۵). آسیب شناسی سازمانی نیاز به تعریف و استفاده از یک الگو برای درک مشکلات سازمانی، جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده ها و ترسیم نتیجه براساس یافته ها با هدف ایجاد تغییرات و اصلاحات لازم و احتمالی می باشد. آسیب شناسی سازمانی یک فرایند گروهی است به این معنی که نیاز به وجود روش ها و اهداف مشترک و مشابه دارد و افراد باید به طور جدی در برنامه ریزی و اجرای آن مداخله فعال داشته باشند. آسیب شناسی سازمانی، در تضاد با آسیب شناسی پزشکی است، و تنها مستلزم از بین بردن مشکل، نیست، بلکه به ایجاد تغییرات و استفاده از راه های جدید می پردازد. چنین تغییراتی می تواند به بهبود آینده عملکرد و توسعه سازمان کمک کند (کامینگ و ورلی^۲، ۲۰۰۵) به طور کلی آسیب شناسی سازمانی دو هدف کلی دارد:

۱- آسیب شناسی با هدف درمانی

۲- آسیب شناسی با هدف توسعه ای

۱- آسیب شناسی با هدف درمانی:

همانطور که تشخیص پزشکی، کوششی به منظور یافتن علت بیماری های جسمی است تا بتوان از آن طریق بیمار را معالجه کرد، آسیب شناسی سازمانی نیز در پی همان نتایج می باشد. اما نباید فراموش کرد که اگر آسیب شناسی دیدگاهی پیش گیرانه در پیش گیرد، موفق تر خواهد بود (مانزینی، ۱۳۸۵)

۲- آسیب شناسی با هدف توسعه ای:

در این مفهوم، هدف یافتن مشکلات و حل آنها نیست، بلکه ارزیابی سازمان در شرایط فعلی و ارائه یک «دیدگاه پیشرو» است که در آن بررسی نقاط قوت و امکانات موجود در کوتاه مدت منجر به قدرت بی نهایت موثر در بلند مدت می گردد. در بسیاری موارد، مشکلات ویژه قدیمی هستند و ارزیابی آنها چندان ارزشی نخواهد داشت، مگر آنکه منجر به تجاربی شوند که در آینده از بروز مشکلات مشابه جلوگیری به عمل آورند. باید توجه کرد که چگونه می توان نقاط ضعف سازمان را شناسایی و با حل آن به عنوان اهرمی برای توسعه و استفاده از مزیت های برتر در آینده به کار گرفت (مانزینی، ۱۳۸۵)

۳- شباهت تجزیه و تحلیل سازمانی و آسیب شناسی سازمانی

¹ Smither

² Cummings and Worley

شباهت اصلی بین تجزیه و تحلیل سازمانی و آسیب‌شناسی سازمانی در این نهفته است که هر دو روش در درک محتوای سازمانی، یعنی در شناسایی عناصر سازمان و ماهیت آنها، و همچنین روابط بین آنها متمرکز شده است. هر دو روش با مدل‌های بسیار مشابه خاص سازمانی شروع و استفاده می‌شوند و یا دقیقاً همان، تکنیک برای جمع‌آوری و پردازش داده‌ها را دارند (جانسیویک، ۲۰۱۰).

۴- تفاوت تجزیه و تحلیل سازمانی و آسیب‌شناسی سازمانی

تفاوت کلیدی میان تجزیه و تحلیل سازمانی و آسیب‌شناسی سازمانی، هدف آنها است: هدف از تجزیه و تحلیل سازمانی درک سازمان به منظور شناسایی واکتشاف آن است، در حالی که هدف آسیب‌شناسی سازمانی درک سازمان به منظور تغییر و بهبود آن (عمل) است. می‌توان گفت که آسیب‌شناسی سازمانی یک فرم خاصی از تجزیه و تحلیل سازمانی - یک فرم متمرکز بر اجرای تغییر سازمانی به منظور بهبود عملکرد سازمانی- است (جانسیویک، ۲۰۱۰).

۵- آسیب‌شناسی سازمانی و تغییر

آسیب‌شناسی اطلاعات لازمی که به سازمان اجازه پاسخگویی سریع به نیروهای تغییر در وضعیت پیش آمده را می‌دهد، فراهم می‌کند. فرایند تغییر سازمانی، اگر مبتنی بر شناسایی مشکلات سازمانی (با انجام آسیب‌شناسی ویژه) باشد، به اثربخشی منتج خواهد شد.^۱ به‌طور کلی آسیب‌شناسی سازمانی باعث ایجاد تغییر سازمان می‌شود و یک مسئله بسیار مهم در زمینه توسعه و تغییر سازمانی است. مدیریت تغییر سازمانی اغلب به سه سؤال زیر پاسخ می‌دهد: چرا (علل تغییر)، چگونه (فرایند تغییر) و چه چیزی (محتوای تغییر). آسیب‌شناسی سازمانی به سوالات اول و سوم پاسخ می‌دهد: چرا باید این سازمان را تغییر دهیم؟ محتوای تغییر شامل چیست، یعنی چه چیزی باید در سازمان تغییر کند؟ (پتیگرو،^۲ ۱۹۸۷)

۶- انواع آسیب‌شناسی سازمانی

۶-۱. آسیب‌شناسی سریع و سطحی

در این نوع عارضه یابی اطلاعات کلی سازمان از راههای مصاحبه، پرسشنامه، بازدید و مطالعه مستندات جمع‌آوری شده و سپس محاسبات لازم برای محاسبه شاخص‌های بهره‌وری و سودآوری سازمان انجام می‌شود. سپس ارتباط اطلاعات با یکدیگر و وضعیت شاخصهای مختلف مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته و جایگاه شرکت در محیط بیرونی نیز مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرد. در نهایت عملکرد سازمان مورد قضاوت قرار می‌گیرد. در این مرحله در مورد ضرورت انجام بررسی دقیق تر و عمیق تر نیز تصمیم‌گیری می‌شود (میرشفیعی)

۶-۲. آسیب‌شناسی دقیق و تفصیلی

این نوع آسیب‌شناسی شامل ۷ مرحله است که پس از تصویب پروژه عارضه یابی انجام می‌شود. مراحل مختلف این فرایند به ترتیب زیر است:

- ۱- بررسی ماموریت، چشم‌انداز، اهداف و استراتژی‌های سازمان.
- ۲- بررسی ساختار، سیستم‌های اطلاعاتی، فرایندها و نتایج آن در داخل سازمان و همچنین قلمرو کاری آن.
- ۳- تحلیل نتایج بررسی‌ها و ارزیابی‌ها و جمع‌بندی نتیجه‌گیری.
- ۴- تعیین نقاط قوت و ضعف.
- ۵- اولویت‌بندی مشکلات.

^۱ Diagnosis Of An Organization, Oppapers. com/essays/Diagnosis- Organization, 07/28/2008.

^۲ Pettigrew

- ۶- تعیین حوزه های کلیدی بهبود با توجه به مشکلات اولویت بندی شده و ارایه راهکارهای بهبود
۷- تدوین گزارش (میرشفیعی)

۷- مراحل آسیب شناسی سازمانی

مراحل آسیب شناسی سازمانی عبارتند از:

۱- جمع آوری داده ها:

جمع آوری اطلاعات از طریق مجاری رسمی مانند اسناد و گزارش ها، مصاحبه با مدیران، کارکنان و در برخی موارد با مشتریان شرکت، کارکنان سابق، دانشگاهیان و محققین انجام می گیرد (مانزینی، ۱۳۸۵). اطلاعات آسیب شناسی جمع آوری شده برای طراحی روش های تغییر مناسب به منظور بهبود عملکرد به کار برده می شود (لوک^۱، ۲۰۰۶).

۲- تجزیه و تحلیل:

تجزیه و تحلیل عبارت است از بازنگری، طبقه بندی و تحلیل داده های جمع آوری شده از حیث ارتباط آنها با مسائل و مشکلات. این فرایند، باعث شناخت نقاط قوت وضعف سازمان می شود (مانزینی، ۱۳۸۵).

۳- بازخورد:

هدف از بازخورد، دستیابی به یک اجماع قابل قبول و یک روش مشارکتی برای تفکر و گفتگو درباره ی حقایق است. در همه ی موارد نتایج بازخورد و واکنش آن به خود مدیران بر می گردد. بازخورد نباید شامل داده های خام باشد؛ بلکه داده ها باید در یک چارچوب نظری سازماندهی شود (مانزینی، ۱۳۸۵). مدیر نیاز به همسوسازی اهداف تیم خود با اهداف سازمان دارد تا موفق باشد. بازخورد سالم کمک می کند تا کارکنان به بهبود رفتارشان در نتیجه افزودن ارزش به سازمان شوند (هسلین و همکاران^۲، ۲۰۰۸). به طور کلی در داخل فرایند آسیب شناسی سازمانی، نتایج جمع آوری داده ها به اعضای سازمانی به منظور شروع فرایند تغییر سازمانی، بازخورد داده میشود (فالتا^۳، ۲۰۰۸).

۴- برنامه های عملی:

عبارت است از جستجو برای یافتن راه حل های نهایی بین آنچه که از نظر آسیب شناسی وجود دارد و شرایط مطلوب که باید تعریف شود. در طول این مرحله، مدیریت از داده های آسیب شناسی برای تنظیم اهداف و آرمان های خود استفاده می کند. همچنین، برنامه های عملی برای استفاده موثر منابع سازمانی در راستای نیل به اهداف مطلوب طراحی می شوند (مانزینی، ۱۳۸۵).

۵- اجرا:

عبارت است از انجام دادن برنامه ها. عامل موثر در اجرا، میزان احساس تعهد نسبت به تغییر نسبت به افرادی است که باید این طرح ها را اجرا کنند. این مرحله، اجرای واقعی برنامه های عملی با تدبیر کاری تخصیص داده شده توسط واحدهای سازمانی مربوط را نشان می دهد (مانزینی، ۱۳۸۵).

¹ Lok

² Heslin et al.

³ Falletta

۶- ارزیابی:

عبارت است از بررسی مجدد فعالیت ها. این مرحله به طور ذاتی به سازمان برمی گردد تا به مراحل آسیب شناسی (مانزینی، ۱۳۸۵).

۷- مراحل آسیب شناسی از دیدگاه پیر روملار:

برخی از دانشمندان به موضوع آسیب شناسی، جزئی تر پرداخته اند. یکی از این اندیشمندان پروفیسور پیر روملار^۱ است. او به بررسی آسیب شناسی از دیدگاه هماهنگی پرداخته است و هماهنگی را محور تمامی فعالیتهای سازمانی می داند و لذا برای آسیب شناسی سه مرحله زیر را پیشنهاد می کند:

الف) شناسایی مکانیزم های هماهنگی در سازمان و یا عناصر سازمانی که می خواهیم آنها را تجزیه و تحلیل کنیم. این شناسایی ممکن است در کل سازمان و یا در عناصر سازمانی نظیر موقعیت شغلی یا واحد سازمانی (گروه کاری، واحد منطقه ای فروش، بخش سیستم های اطلاعاتی و...) صورت گیرد (روملیر^۲، ۲۰۰۲).

ب) شناسایی مشکلات هماهنگی و سپس مزایا و مشکلات انواع مختلف تغییراتی که ممکن است در هماهنگی ایجاد شود. نکته اینجا است که تلاش کنیم تا افزایش بهبود و یا افزایش مشکلات را، با کم و زیاد شدن هماهنگی مشاهده کنیم. این امر مستلزم آن است که مزایا و مشکلات وظایف آتی را بدانیم و مشکلاتی که در زمان تغییر شیوه کار و مدیریت پیش می آید را پیشبینی نماییم و سازگاری و هماهنگی جدید میان واحدها و عادات و رسوم سازمان ایجاد شود و این شیوه هماهنگی در دیگر واحدهای سازمان مدیریت شود (روملیر، ۲۰۰۲).

ج) مقایسه سازمان و یا واحد سازمانی با نوع سازماندهی که مطلوب ما است و هماهنگی میان سازمان و ساختار آن با وضعیت مطلوب (روملیر، ۲۰۰۲)

۸- مدل های آسیب شناسی در سطح سازمان

الگوهای سازمانی زیادی نیز با توجه به تحقیقات صورت گرفته برای آسیب شناسی مطرح شده است. الگو یک روش سیستماتیک در جمع آوری داده ها در سطح سازمان و فهم و دسته بندی آنها ارائه می کند. الگوها اغلب متغیرهای حیاتی سازمانی که در تحقیقات اولیه مفروض هستند، شناسایی می کند. مدلها هم چنین طبیعت روابط میان این متغیرها را نمایش می دهد (تاثیر یک متغیر سازمانی بر دیگری). یک مدل صریح و روشن به طور عمده عوامل مهم در دسترس را برای تجزیه و تحلیل مهیا می کند. بورک به آسیب شناسان سازمانی در مورد وفاداری به یک مدل خاص هشدار می دهد. او بیان می کند که «این امکان هست که انتخاب مدل توسط افراد فریبنده برای باشد». برای مثال، اگر یک دیدگاه مخصوص، فرآیند آسیب شناسی را به پیش برد، می تواند به راحتی پیامدهای مهم سازمانی دیگر فراموش شود (۸)

همانطور که در جدول شماره ۱ نشان داده شده است، چندین مدل برای آسیب شناسی سازمانی استفاده می شود. هر یک از این مدل ها دارای نقاط ضعف و قوت می باشند (جونز و برازل^۳، ۲۰۰۶).

جدول ۱. مقایسه مدل های آسیب شناسی (جواهردشتی و خلیلی، ۱۳۸۴)

ارزیابی و بررسی	نقاط ضعف	نقاط قوت	زمان کاربرد	مدل
بیش از حد دشوار است تا درک کند که	-تجانس در کوتاه مدت، می تواند منجر به بهبود کارایی و عملکرد شود، اما در	-اثر علت روابط را نشان می دهد. -نکات برجسته سازگاری	-تجزیه و تحلیل جامع ضروری است. -چشم انداز سیستم	مدل انطباق نادرل تاشمن

¹ Romelaer² Romelaer³ Jones, B. B. , & Brazzel

انطباق در دراز مدت می تواند مشکل ساز باشد	دراز مدت مقاومت در برابر تغییر را ایجاد می کند. -تصویری که ممکن ست درک آن بسیار پیچیده و دشوار باشد.	و تجانس را نشان می هد -تأثیر محیط خارجی را در نظرمی گیرد.	ضروری است.	
خیلی پیچیده است.	پیچیده است. -نیازمند به ایجاد نحصر به فرد متا مدل که مناسب سازمان است دارد.	جامع است. - بسیاری از مقوله ها، ارتباطات و رمزهایی که در سازمان رخ می دهد را در نظرمی گیرد.	تجزیه و تحلیل جامع ضروری است. -ارزیابی خاص، صریح و روشن و جامع مورد نیاز است.	مدل باتلاق فریدمن از سیستم های فنی اجتماعی
برای تجزیه و تحلیل مورد نیاز بیش از حد ساده است.	بیش از حد ساده است. -حاوی اطلاعات غیرضروری است.	توضیح می دهد که چرا نوسازی مجموعه ای پیچیده از فرآیندها است. -می تواند به چارچوب برنامه ریزی S 7 مربوط باشد.	یک چارچوب چند متغیره مورد نیاز است تا تعیین کند که چراسازمان ها توانایی و شایستگی ها را ارتباط نمی دهند	مدل S 7 ماکنسی
نه شامل تغییر است و نه بین تحول و شناخت مبادلاتی در رفتار و تغییر سازمانی تمایز قایل می شود.	-شامل محیط خارجی به عنوان نفوذگر نمی شود. -بیش از حد ساده است.	-سیستمیک -سازمان را به عنوان یک نهاد پردازش اطلاعات می بیند.	-بررسی طراحی سازمان را نشان می دهد. -سلسله مراتب پربار به نظرمی رسد. -تغییر گسترده رخ داده است	مدل ستاره گالبریت
-در محیط تحقیقات میان فرهنگی سودمندی عملی دارد. - به خوبی تحقیق شده است. - شواهد تجربی ارزش روند نتایج شناخت سازمانی را تایید می کند.	- پیچیدگی دارد (مثل پیچیدگی که در رابطه با پدیده های سازمانی است).	-ارتباطات را توضیح می دهد - علت و معلول روابط بین محیط های داخلی و خارجی سازمان را نشان می دهد. - بین نقش تحول و پویایی های مبادلاتی در رفتار و تغییر سازمانی تمایز قایل می شود.	- به یک ابزار عملی نیاز دارد. - نیاز به مشاهده چگونگی عملکرد و اثربخشی سازمانی را تحت تأثیر قرار می دهد. - نیاز به این دارد که چگونه تغییر می تواند تحت تاثیر قرار بگیرد. - یک برنامه میان فرهنگی مورد نیاز است.	مدل تغییر و عملکرد سازمانی بورک و لتوین

منابع: براساس (کامینگز و وری)، (جونز و برازل، ۲۰۰۶)، (مارتین^۱، ۲۰۰۹)

۹- جمع بندی و پیشنهاد

آسیب شناسی سازمانی به عنوان فرایندی قدرتمند، با بررسی گذشته، حال و ایجاد چشم اندازی برای تحقق اهداف آینده، به آموزشگاهها یاری میرساند. این فرایند برای نیل به موفقیت، به زمان، منابع، پایداری و شناخت تأثیر موانع مختلف، نیاز دارد. هنگامیکه مشکلات تشخیص داده می شوند، آموزشگاهها به شناخت بهتری از طراحی و هدایت صحیح تلاش های آسیب شناسی، نیاز دارند. فئونی از قبیل برنامه ریزی راهبردی به منظور بهبود و بازسازی آموزشگاه برای آسیب شناسی با اهمیت محسوب می شود. اغلب مدیران کنونی، اقدامات پیش گیرانه برای جلوگیری از وقوع مشکلات انجام نمی دهند؛ زیرا تمایل دارند

¹ Martin

تا کار اشتباهی انجام گیرد، سپس برخورد کنند. اما آسیب‌شناسی به عنوان یک فن قدرتمند، مفاهیم و داده‌ها را با بینش تحولی و پیش‌گیرانه به کار می‌برد. همه مدل‌های آسیب‌شناسی سازمانی دارای نقاط ضعف و قوت می‌باشند که با توجه به شرایط موجود در هر آموزشگاه می‌توان یکی از این مدل‌ها را انتخاب کرد. با توجه به نتایج تحقیق پیشنهادی زیر قابل ذکر می‌باشند:

- ۱- استفاده از آسیب‌شناسی سازمانی در آموزشگاهها برای بهبود و توسعه فعالیتهای آموزشگاهها.
- ۲- استفاده از مدل‌های مختلف آسیب‌شناسی سازمانی و تکیه نکردن بر یک مدل در مدیریت مدرس و هنرجو.
- ۳- استفاده مستمر از آسیب‌شناسی سازمانی در سازمان‌ها با رویکرد استراتژیک
- ۴- بهره‌گیری از امکانات روز آموزشی.
- ۵- آموزش جدیدترین متدهای آموزشی به مدرسان
- ۶- آموزش شیوههای جذب و بازاریابی به مدیران آموزشگاهها و مدرسان.
- ۷- بهره‌گیری از مدرسان سطح یک جهت سخنرانی و راه کلاسهای مستر.
- ۸- برگزاری کلاسهای روانشناسی جهت مدرسان
- ۹- برگزاری کلاسهای دروس پایه ایی موسیقی جهت ارتقاء سطح هنرجویان و مدرسان
- ۱۰- ارائه دوره‌های ساز شناسی جهت مدرسان و هنرجویان

مراجع

- ۱- جواهردشتی، فرانک. خلیلی عراقی، مریم، (۱۳۸۴)، مطالعه ای در چندوچون محیط کار در مراکز تولیدی و صنعتی محیط کار و انسان بهره ور.
- ۲- مانزینی، اندرو. (۱۳۸۵). مدیریت تحول سازمانی با رویکرد کاربردی به حل مشکلات و بالندگی سازمانی (ترجمه عطا فر، علی. قبادی پور مرضیه) چاپ اول. انتشارات دانش پژوهان برین.
- ۳- میرشفیعی، علی. <http://www.magiran.com/official/2961/view.asp?ID=3067>
- 4- Cascio, F. W. (2000). Managing human resources: fifth edition, Mc Graw-Hill.
- 5- Cummings, T. G. and Worley, C. G. (2005) ; Organization Development and Change; 8th Edition, Ohio: South. Western Thompson, Chapter 5.
- 6- Diagnosis Of An Organization, Oppapers. com/essays/Diagnosis- Organization, 07/28/2008.
- 7- Dipofi, J. A. (2005) ; "Organizational Diagnostics"; Journal of Organizational Change Management, Vol. 15, pp. 156-172.
- 8- Falletta, Salvatore V, (2008) "HR INTELLIGENCE: ADVANCING PEOPLE RESEARCH AND ANALYTICS", IHRIM journal, Vol. XII, No. 3.
- 9- Harrison, M. I. (1994) ; Diagnosing Organizations: Methods, Models and Process; 2nd Ed, Sage, Thousand Oaks, CA.
- 10- Heslin, P. A. , Carson, J. B. , & Vandewalle, D. (2008). Practical Applications of Goal Setting Theory to Performance Management: Performance management putting research into practice. Retrieved October 27, 2009, from Social Science Research Network: http://ssrn.com/abstract_id=1275115.
- 11- Janićijević. N. (2010). "Business processes in organizational diagnosis". Journal of Contemporary Management Issues. Vol: 15 No. 2. pp. 85-106.
- 12- Jones, B. B. , & Brazzel, M. (2006). The NTL handbook of organization development and change. Principles, practices and perspectives. A Wiley Imprint www.pfeiffer.com, 199.

- 13- katz, D. &Kahn, R. L. (1978) The Social Psychology of organizations. New York, NY: Wiley.
- 14- Lok, E. (2006) ; “Goal Setting and Task Performance; Psychological Bulletin, Vol. 90, pp. 125-152.
- 15- Martin,N. Coetzee,M. (2009). Applying the burke–litwin model as adiagnostic framework for assessing organizational effectiveness. SA Journal of Human Resource Management/ SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur. Vol: 7 No. 1 Page 1 of 13.
- 16- Pettigrew, A. (1987) Introduction: researching strategic change. In Pettigrew, A. (Ed.) , The Management of Strategic Change. London: Basil Blackwell.
- 17- Romelaer. P. (2002). , Organization: a Diagnosis method, Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 23, pp. 1-30, Universite Paris IX Dauphin Laboratoire Crepa , June 2002.
- 18- Schreyo, G. , & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. Strategic Management Journal, 913–933.
- 19- Smither, R. D. (1996) ; Organization Development: Strategies for Changing Environments; New York: Harper Collins College Publishing, Chapter 4.
- 20- Vicic, V. (2009) ;"Necessary Organizational Changes According to Burke- litwin Model in the Head Nurses System of Management in Health Care and Social Welfare Institution". Elsevier Ireland Ltd.

Organizational Pathology in Music Academy

Mohammad Nahvi¹, Manouchehr Nahvi², Toraj Nahvi³

1- MA in Management, Professor, Payam Noor University, Corresponding Author (Shourangiz Music Academy)

2- Music Expert (Responsible for Rudaki Music Academy)

3- Music Expert (Director of Shourangiz Music Academy)

Abstract

Having high-quality and advanced music academy is a continuous process that begins with planning and targeting and then its shortcomings and failures are identified with ongoing evaluations and the use of predefined goals, and it's done with the necessary corrections, removing obstacles and strengthening the strengths. Identifying the strengths and weaknesses of the school enables managers to find the most appropriate way to achieve the goals of the organization in different ways. And in light of rapid competitive developments, the school should periodically review its status as compared to environmental changes and make the necessary corrections and improvements to its fit and avoid false prejudice against previous successful practices. School pathology is used to identify the strengths and weaknesses of the school. Therefore, for a high-quality and advanced school, school pathology is very important. This article attempts to study the pathology of the school as a small-scale organization and its different models and investigate how this approach contributes to the improvement of schools.

Keywords: School Pathology, Weaknesses and Strengths, Pathology Models, School Improvement.
