সাংগঠনিক উন্নয়নের ভবিষ্যত

Future of Organization Development

১৩

ভূমিকা

সাংগঠনিক উন্নয়ন এর ক্ষেত্রে ধারাবাহিকভাবে পরিবর্তন লক্ষ্য করা যাচ্ছে। বিশেষ করে বিগত তিন দশকে আমরা অনেক পরিবর্তন প্রত্যক্ষ করেছি। এই সকল পরিবর্তনের সংগে সংগঠনকে সমন্বয় করার জন্য বিভিন্ন কৌশল গ্রহন করতে হয়েছে এবং হচ্ছে। সোর্জ এবং ওয়াটিলও ২০০৪ সালে বলেছেন বিশ্ব ব্যবসা "ভাইরাস" দ্বারা আক্রান্ত, এর জন্য স্থায়ী সাংগঠনিক পরিবর্তন ব্যবস্থা প্রয়োজন। পরিবর্তনকে প্রাতিষ্ঠীকরন করার অনেক উদ্যেগ গ্রহন করা হচ্ছে। তবে এটা বলে রাখা ভালো পরিবর্তন এখানেই শেষ না, ভবিষ্যতে আরো পরিবর্তনের সম্মুখিন হতে হবে। সকল সংগঠনকে পরিবর্তন মোকাবিলার জন্য প্রস্তুত থাকতে হবে।

ইউনিট সমাপ্তির সময়	ইউনিট সমাপ্তির সর্বোচ্চ সময় এক সপ্তাহ

এ ইউনিটের পাঠসমূহ

পাঠ-১৩.১ : পরিবর্তন এজেন্ট এর উপাদানসমূহ এবং টেকসই পরিবর্তন
পাঠ-১৩.২ : OD এর প্রবনতা, প্রবনতার প্রভাব এবং ভবিষ্যত ভূমিকা

পাঠ ১৩.১ পরিবর্তন এজেন্ট এর উপাদানসমূহ এবং টেকসই পরিবর্তন
Factors of Change Agent and Sustainable Change

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে আপনি জানতে পারবেন

- কোন উপাদানগুলি পরিবর্তন এজেন্ট হিসেবে কাজ করে
- টেকসই পরিবর্তনের বিভিন্ন দিক জানতে পারবেন।

উপাদানসমূহ যা পরিবর্তন এজেন্ট হিসেবে কাজ করে
Factors Acting as Change Agent

প্রতিটি পরিবর্তনের পিছনে কারন থাকে এই কারনসমূহকে পরিবর্তন এজেন্ট বলে। এই পরিবর্তনের এজেন্ট সকল সময় এক থাকে না সময়ের সংগে পরিবর্তন হয়। যিনি পরিবর্তন সূচনাকারী (initiator) বা অনুঘটক হিসেবে কাজ করেন তাকে পরিবর্তন এজেন্ট বলা হয়। আমরা এখানে যে সকল কারনসমূহ পরির্বিতনের এজেন্ট হিসেবে কাজ করে সে সর্ম্পকে আলোচনা করবো।

১। **বাহ্যিক চাপ :** এই চাপগুলি সংগঠনের বাহির অথাৎ সরকার থেকে আসে। সরকার যে সকল আদেশ বা নির্দেশ দেন তা সংগঠনকে অবশ্যই পালন করতে হবে। এই আদেশ ও নির্দেশের কারনে সংগঠনে পরিবর্তন আনতে হতে পারে। সংগঠনের সদস্যদের নিরাপত্তা ও কল্যান সর্ম্পকিত নতুন বিধান পরিবর্তন এজেন্ট হিসাবে কাজ করতে পারে, কারন এর জন্য পরিবর্তনের প্রয়োজন হতে পারে।

২। **অভ্যন্তরীন চাপ :** এই চাপ সংগঠনের ভিতর থেকে আসে। সংগঠনের সদস্যরা যখন মনে করেন বর্তমান অবস্থা আর চলতে দেওয়া যায় না- পরিবর্তনের প্রয়োজন তখন পরিবর্তনের জন্য বিভিন্ন পদক্ষেপ নিতে হয়। যেমন বর্তমান এবং ভবিষৎ প্রতিযোগীতায় টিকে থাকতে হলে কার্য ডিজাইন, টীম উন্নয়ন এবং সংগঠন কাঠামোতে পরিবর্তন জরুরী। এই সকল পরিবর্তন সংগঠনের সদস্যদের মতামত নিয়ে এবং তাদের নেতৃত্বে বাস্তবায়ন করা হয়।

৩। **ব্যক্তি পরিবর্তন :** এই প্রকার পরির্বিতন বলতে ব্যক্তির আচনরনের পরিবর্তন বুঝায়। যখন সংগঠনের সদস্যদের আচরনে পরিবর্তন দেখা দিবে তখন সেই পরিবর্তনের সংগে সামঞ্জস্য রেখে সংগঠন পরিচালনায় পরিবর্তন অত্যন্ত জরুরী তা না হলে সংগঠনের উন্নয়ন হবে না, যেমন কর্মীরা কাজে স্বায়ত্বশাসন চায়।

৪। **প্রযুক্তির পরিবর্তন :** বর্তমানে সকল সংগঠন প্রযুক্তি পরিবর্তনের সম্মুখীন হচ্ছে। শুধু তাই নয় এই পরিবর্তন এত দ্রুত হচ্ছে যে অনেক সংগঠন এর সংগে তাল মিলিয়ে চলতে পারছে না। প্রতিটি সংগঠনের ক্ষেত্রে নতুন প্রযুক্তি গ্রহন চ্যালেঞ্জ হিসাবে দেখা দিয়েছে। কারন নতুন প্রযুক্তি গ্রহনের ক্ষেত্রে সংগঠনে বিভিন্ন ধরনের পরিবর্তনের প্রয়োজনীয়তা দেখা যেতে পারে।

৫। **প্রতিযোগীদের চাপ:** প্রতিটি সংগঠনকে প্রত্যক্ষ এবং পরোক্ষ ভাবে প্রতিযোগীতার সম্মুখীন হতে হয়। প্রতিযোগী যদি কোন পরিবর্তন যেমন প্রযুক্তি, দ্রব্য, সেবা অথবা অন্য কোন কৌশল গ্রহনের মাধ্যমে বাজারে সুবিধাজনক অবস্থায় অবস্থান করে, সে ক্ষেত্রে সংগঠনকে প্রতিযোগীতা মোকাবিলা করার জন্য প্রয়োজনীয় পরিবর্তন আনতে হবে যার ফলে তার অবস্থান প্রতিযোগী সংগঠন অপেক্ষা ভালো অথবা ন্যূনতম সমান হয়। যেমন মোবাইল কোম্পানীগুলি এ ধরনের প্রতিযোগীতার সম্মুখীন হচ্ছে।

৬। **ক্রেতাদের চাপ:** ক্রেতাদের চাহিদা সময়ের সংগে তাল মিলিয়ে পরিবর্তন হয়ে থাকে। বর্তমানে টার্চ মোবাইল এবং স্মার্ট টিভির চাহিদা অনেক বৃদ্ধি পেয়েছে। অতএব সংগঠনকে ক্রেতাদের চাহিদার সাথে সামঞ্জস্য রেখে প্রয়োজনীয় পরিবর্তন করতে হবে। বিশেষ করে সেবা ক্ষেত্রে ক্রেতাদের চাহিদা গুরুত্বপূর্ন ভূমিকা রাখে।

৭। **বিশ্বায়ন :** বিশ্বায়নের কারনে অর্থনৈতিক পরিবেশ সংগঠনকে ভিন্ন ভাবে চিন্তা করতে বাধ্য করছে। এর ফলে সংগঠনে বিভিন্ন ধরনের পরিবর্তন পরিলক্ষিত হচ্ছে, যেমন একত্রীকরন এবং অধিগ্রহন বৃদ্ধি পেয়েছে অর্থাৎ দুইটি

সংগঠন এক হচ্ছে। এর ফলে সংগঠনে বড় ধরনের পরিবর্তন প্রয়োজন। এ ছাড়া সাংগঠনিক কাঠামোতে আমরা পরিবর্তন দেখছি, যেমন নেটওয়ার্ক সংগঠন।

৮। **কেন্দ্রীয় ব্যবস্থাপনা কতৃক পরিবর্তন :** সংগঠনের উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষ অনেক সময় পরিবর্তনের পক্ষে উদ্যেগ গ্রহন করেন। তারা সাংগঠনিক অবস্থা পরিবর্তন করে নতুন বা আধুনিক সংগঠন নির্মান করতে চান। অথবা ব্যবসার প্রকৃতি পরিবর্তন করতে চান। এ ক্ষেত্রে কেন্দ্রীয় ব্যবস্থাপনা পরিবর্তন এজেন্ট হিসাবে কাজ করে।

টেকসই পরিবর্তন

Sustainable Change

প্রতিটি সংগঠন টেকসই পরিবর্তন চায়, কারন ঘন ঘন পরিবর্তন ব্যয় বহুল এবং সময় সাপেক্ষ। পরির্বতন টেকসই করার লক্ষ্যে একাধিক গবেষনা করা হয়েছে, গবেষনার ফল শর্তসাপেক্ষ পদ্ধতি (contingent approach) সুপারিশ করেছে। এই পদ্ধতি সংগঠনের পরিস্থিতি, সংস্কৃতি এবং ব্যক্তির সামর্থ মূল্যায়ন করে সংগঠন কতখানি কোন স্তরের পরিবর্তন বহন করতে পারবে সেটা নির্ধারন করে। সহজে বলা যায় সংগঠন কি পরিমান বা কি ধরনের পরিবর্তন দীর্ঘ সময় ধরে রাখতে পারবে বা টেকসই হবে তা বুঝায়। চিত্র ১৩.১ টেকসই পরিবর্তনের সংগে জড়িত বিভিন্ন দিক উপস্থাপন করা হলো।

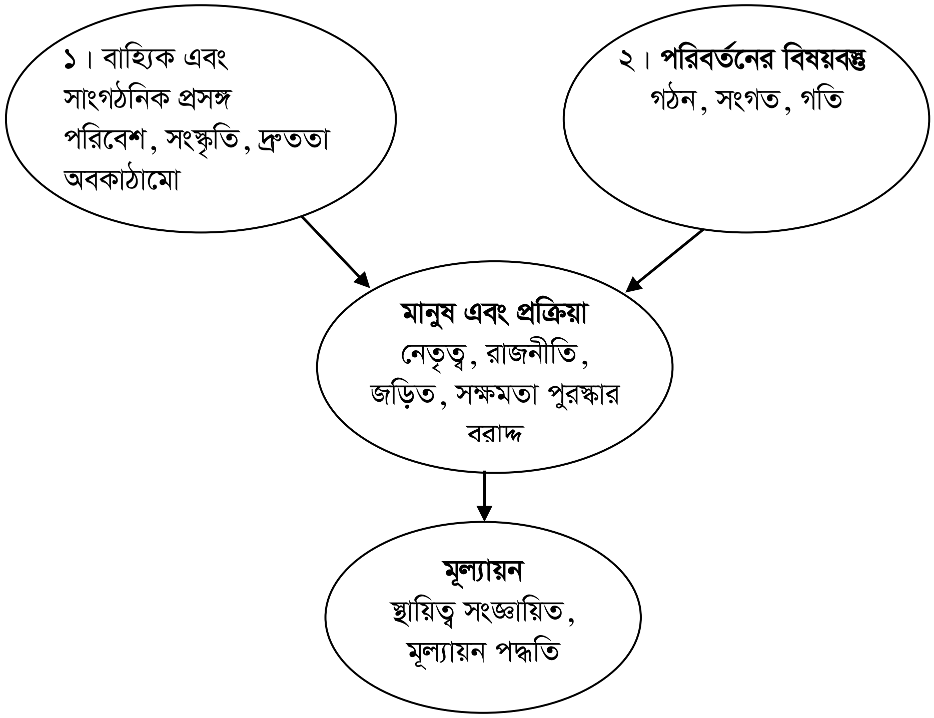
চিত্রে দেখানো হয়েছে সংস্কৃতি, প্রাসঙ্গিক প্রকৃতি এবং অবকাঠামো যা পরিবর্তনের সাফল্যকে প্রভাবিত করে। পরিবর্তনের বিষয়বস্তু হলো এর কাঠামো, পরিসর বা স্কেল ও গতি। পরিবর্তন বাস্তবায়ন করা হয় সংগঠনের কর্মী এবং প্রক্রিয়ার মাধ্যমে। পরিবর্তন কতখানি প্রাতিষ্ঠানিকীরন হয়েছে তার মূল্যায়ন করা। অথাৎ পরিবর্তন টেকসইয়ের ক্ষেত্রে নিম্নলিখিত দিক বিবেচনা করা উচিত:

১। **বহিরগিত এবং সাংগঠনিক বিষয়বস্তু**
- ক) পরিবেশ
- খ) সংস্কৃতি
- গ) দ্রুততা
- ঙ) অবকাঠামো

২। **পরিবর্তনের বিষয়বস্তু**
- ক) কাঠামো
- খ) সমন্বয়
- গ) গতি

৩। **ব্যক্তি এবং প্রক্রিয়া**
- ক) নেতৃত্ব
- খ) রাজনীতি
- গ) জড়িত
- ঘ) সামর্থ্য
- ঙ) পুরস্কার বন্টন

৪। **মূল্যায়ন**
- ক) টেকসইয়ের সংজ্ঞা
- খ) মূল্যায়ন এপ্রোচ



চিত্র-১১.১ পরিবর্তন স্থায়িত্ব বিভিন্ন দিক

বহিরাগত এবং সাংগঠনিক বিষয়বস্তু

বহিরাগত পরিবেশ : বহিরাগত বিষয়বস্তু পরিবর্তনের গতিবেগ সৃষ্টির ক্ষেত্রে বিশেষ ভূমিকা পালন করে। বহিরাগত প্রবনতা সংগঠনিক স্তরে পরিবর্তনের অনুঘটক হিসাবে কাজ করে। প্রতিটি সংগঠন এর বাজারে টিকে থাকা, প্রতিযোগীতার ক্ষমতা বৃদ্ধি অথবা উন্নয়নের ইচ্ছা থাকে। উদাহরন স্বরুপ বলা যায় হোন্ডা প্রযুক্তির উন্নয়ন ঘটিয়ে বাজারে অন্যদের সংগে সফল ভাবে প্রতিযোগীতা করছে।

সাংগঠনিক সংস্কৃতি : সংগঠনের সদস্যদের অনানুষ্ঠানিক জীবন ধারা আনুষ্ঠানিক পরিবর্তন কৌশলকে বাধা দিতে অথবা উৎসাহিত করতে পারে। পরিবর্তন টেকসই করার ব্যাপারে এই ধারা গুরুত্বপূর্ন ভূমিকা পালন করে। যেখানে পরিবর্তন কর্মসূচী সংগঠনের মূল্যবোধ শেয়ার করতে পারে না সেখানে পরিবর্তন টেকসইয়ের সম্ভাবনা থাকে না। অনেক সময় সিস্টেমের সামান্য অদলবদল আচরনে বড় ধরনের পরিবর্তনের কারন হতে পারে, সে দিকে লক্ষ্য রাখা উচিত।

দ্রুততা : উন্নয়নের গতি সৃষ্টির উপর মনোযোগ দেওয়া উচিত। কোন কিছু দ্রুত শেখা এবং প্রতিক্রিয়া দেখানোর সক্ষমতা এবং নতুন চাহিদার প্রতি নমনীয়তা বর্তমানে গুরুত্বপূর্ন মনে করা হচ্ছে। যখন কোন সংগঠন ধারাবাহিক উন্নয়নের কর্মসূচীর সংগে অভ্যস্ত হয়ে যাবে তখন তারা পরিবর্তনের সাথে বেশী ভালোভাবে কাজ করতে পারবে।

অবকাঠামো : অনেক সময় পরিবর্তন টেকসই হতে ব্যর্থ হয়, এর অন্যতস কারন সিস্টেম কাম্য গতিতে কাজ করতে পারে না, যেমন বাজেট অনুমোদন প্রক্রিয়া যদি পরিবর্তনের গতির সংগে সংগতি না রাখতে পারে তাহলে পরিবর্তনের গতিবেগ ব্যাহত হবে। একত্রীকরন এবং অধিগ্রহনের ক্ষেত্রে দুইটি সংগঠন একটি সংগঠনে পরিনত হয় এর ফলে অবকাঠামোগত সমন্বয় সহজ হয় না, অনেক সময় লেগে যায় যা পরিবর্তন টেকসই হওয়ার পক্ষে কাজ করে না।

পরিবর্তনের বিষয়বস্তু

কাঠামো এবং কর্মসূচীর সমন্বয় : পরিবর্তনের জন্য কাঠামো এবং কর্মসূচীর সমন্বয় ব্যক্তির নিকট পরিবর্তন বুঝার জন্য গুরুত্বপূর্ন। টেকসই পরিবর্তন শুরু হয় পরিকল্পনা স্তর থেকে। সংগঠনের লক্ষ্য পরিস্কার এবং নির্দিষ্ট হলে প্রভাব সংগঠনে পড়বে যা পরিবর্তনকে প্রাতিষ্ঠানিকরনে সাহায্য করবে।

গতি : পরিবর্তনের গতি এবং অনুক্রমের পর্যায়ক্রম সর্তকতার সাথে আয়োজন করা প্রয়োজন। অনেক সময় গতিবেগ বৃদ্ধির জন্য ধাক্কা দেওয়া হয়। অভিজ্ঞতা বলে সময় এবং বিদ্যমানতা/ অধ্যবসায় টেকসই পরিবর্তনের সংগে জড়িত যা সাধারনত অবমূল্যায়ন করা হয়।

ব্যক্তি এবং প্রক্রিয়া

নেতৃত্ব : টেকসই পরিবর্তন নির্ভর করে নেতার নেতৃত্ব দেবার মান এবং অঙ্গিকারের উপর। পরিবর্তনের গতিবেগ বজায় রাখার জন্য উর্ধ্বতন ব্যবস্থাপনার অঙ্গিকার অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ন। নেতাদের অঙ্গিকার স্পষ্ট, পরির্বতনের মালিকানা গ্রহন এর অর্ন্তভূক্ত। পরিবর্তনকারী নেতাদের সাফল্য পাবার জন্য হিরো বা ক্যারিশম্যাটিক নেতা হওয়ার প্রয়োজন হয় না, নেতাকে বিশ্বাসযোগ্য এবং অন্যের প্রতি অত্যন্ত মানানসই হতে হবে। পরিবর্তনের অগ্রগতির সময় নতুন নেতা নিয়ে আসা যেতে পারে, যিনি নতুন এপ্রোচ এবং চিন্তা প্রদানে সাহায্য করতে পারেন।

রাজনীতি : পরিবর্তনে ক্ষমতা এবং রাজনীতি বিশেষ ভূমিকা পালন করে। সাধারনতঃ দেখা যায় কর্মীরা জড়িত হবার পূর্বে পর্যবেক্ষন করেন যে প্রস্তাবে উর্ধ্বতন কর্তৃপক্ষের সমর্থন আছে কিনা। পরিবর্তন শুরুর দিকে রাজনীতি বিশেষ ভূমিকা পালন করে, কারন নেতারা সে সময় ক্ষমতা ধরে রাখা বা বৃদ্ধির জন্য লড়াই করেন এবং ক্ষমতা হারানো ভয়ে পরিবর্তন প্রতিরোধ করতে পারেন। এটা পরিবর্তনের গতিবেগকে বাধা দেয়, তবে পরিবর্তন নির্দিষ্ট স্তরে পৌছার পর এর প্রভাব আর থাকে না।

জড়িত : পরিবর্তন ব্যবস্থাপনা একটি গুরুত্বপূর্ন বিষয় হলো পরিবর্তন টেকসই করতে হলে কর্মীদেরকে পরিবর্তন প্রক্রিয়ার শুরু থেকে শেষ পর্যন্ত জড়িত থাকতে হবে। পরিবর্তনে সফলতা নির্দেশিত (directive) এবং সহজতর (facilitated) উভয় পদ্ধতির মাধ্যমে আসতে পারে, উভয় পদ্ধতি বিশেষ ক্ষেত্রে এবং সময়ে সফল হয়েছে। সহজতর পদ্ধতি বা facilitated approach পরিবর্তন সৃষ্টির জন্য অধিকাংশ ব্যক্তিকে যুক্ত করে, এর ফলে পরিবর্তন সহজতর এবং টেকসই হয়।

সামর্থ্য : সংগঠনে যখন নতুন কিছু অর্থাৎ পরির্বতনের উদ্যেগ গ্রহন করে তখন নিশ্চিত হওয়া প্রয়োজন যে তা বাস্তবায়নের সামর্থ্য সংগঠনে আছে কিনা। পরিবর্তন সফলভাবে বাস্তবায়নের জন্য প্রয়োজনীয় দক্ষতা থাকা প্রয়োজন তা না হলে বাধা আসবে এবং কর্মীদের মধ্যে উদ্বেগ দেখা দিবে। এই কারনে পরিবর্তনের জন্য প্রয়োজনীয় নতুন দক্ষতা শেখার দরকার হয়। এই দক্ষতাগুলি শিক্ষার জন্য প্রশিক্ষনের প্রয়োজন হয় যা সাধারনত অবহেলা করা হয়। সংগঠনের কর্মীদের পর্যাপ্ত দক্ষতা ও সুবিধা থাকলে তারা আস্থা সহকারে পরিবর্তন বাস্তবায়ন করতে পারবেন এবং এই বাস্তবায়ন টেকসই হবে।

পুরস্কার বন্টন : পুরস্কার এবং স্বীকৃতি একটি শক্তিশালী ব্যবস্থা যা পরিবর্তনকে প্রাতিষ্ঠানিক রুপ দিতে সাহায্য করে, যা সাধারনত খুব কম এবং দেরীতে ব্যবহৃত হয়। পরির্বতনকে কার্যকর ভাবে সম্পাদন করার পূর্বে কর্মীদেরকে নতুন আচরন বা পরিবর্তন বুঝা দরকার। নতুন আচরন গ্রহনের জন্য পুরস্কৃত করা হলে এদের মধ্যে আগ্রহ সৃষ্টি হয়। পুরস্কারে মধ্যে স্বীকৃতি অর্ন্তভূক্ত করা হয়ে থাকে।

মূল্যায়ন

টেকসইয়ের সংজ্ঞা : পরিবর্তনের কোন স্তরে মূল্যায়ন কার্যক্রম গ্রহন করা হবে এটা নিয়ে বির্তক আছে। প্রথমে সিদ্ধান্ত নিতে হবে পরিবর্তনের গতিবেগ এবং প্রাতিষ্ঠনিকরনের কোন সূচকে মূল্যায়ন করা হবে। পরিকল্পিত মূল্যায়ন করা হয় 'শুরুর অবস্থা' এবং 'সমাপ্তি অবস্থা' পরিমাপ করে। আধুনিক সংগঠন পরিবর্তন অন্য দৃষ্টিকোন থেকে মূল্যায়ন করে, যেমন পরিবর্তন থেকে প্রত্যাশা পূরন এবং পরিবর্তনকালীন সময়ে সংগঠন যে জ্ঞান অর্জন করেছে তা বিবেচনা করে। মূল্যায়নের বিভিন্ন ইস্যুসমূহ সংজ্ঞায়িত করা প্রয়োজন।

মূল্যায়ন এপ্রোচ : মূল্যায়ন পরিবর্তনের অগ্রগতি সর্ম্পকিত তথ্য সংগ্রহের সংগে জড়িত। মূল্যায়ন পরিবর্তনের তাৎক্ষনিক সাফল্য এবং দীর্ঘ মেয়াদী ফলাফল বিবেচনা করে। এটা করার জন্য নতুন অবস্থার সংগে পুরাতন অবস্থার তুলনা করা হয়। এই পরিমাপ হার্ড তথ্য যেমন কর্মক্ষমতার আর্থিক মূল্যায়ন, অথবা পর্যবেক্ষন, উদ্দেশ্য, অথবা বিষয়গত রায় প্রদানের মাধ্যমে করা যেতে পারে।

সারসংক্ষেপ

প্রতিটি পরিবর্তনের পেছনে কারন থাকে এই কারণগুলিকে পরিবর্তন এজেন্টের উপাদান বলা হয়। এই পরিবর্তনের কারণগুলি সকল সময় এক থাকে না সময়ের সংগে পরিবর্তন হয়। পরিবর্তন এজেন্ট পরিবর্তন সূচনাকারী (initiator) বা অনুঘটক হিসাবে কাজ করে।

প্রতিটি সংগঠন টেকসই পরিবর্তন চায়, কারন ঘন ঘন পরিবর্তন ব্যয় এবং সময় সাপেক্ষ। পরিবর্তন টেকসই করার লক্ষ্যে একাধিক গবেষনা করা হয়েছে, গবেষনার ফল শর্ত সাপেক্ষ পদ্ধতি (contingent approach) সুপারিশ করেছে। এই পদ্ধতি সংগঠনের পরিস্থিতি, সংস্কৃতি এবং ব্যক্তির সামর্থ্যের সংগে মানানসই বিবেচনা করে, সেটা গ্রহন করার সুপারিশ করেছে।

পাঠ ১৩.২ OD এর প্রবনতা, প্রবনতার প্রভাব এবং ভবিষ্যত ভূমিকা
OD's Trends, Impact of Trends and Future Role

উদ্দেশ্য

এ পাঠ শেষে শিক্ষার্থীরা

- OD এর প্রবনতা সর্ম্পকে জানতে পারবেন।
- OD এর প্রবনতার প্রভাব জানতে পারবেন।
- OD এর ভবিষ্যত ভূমিকা সর্ম্পকে জানতে পারবেন।

OD এর প্রবনতা
Trends in OD

সাংগঠনিক উন্নয়নের বর্তমানের প্রবনতা জানা অত্যন্ত প্রয়োজন। এই প্রবনতা বিভিন্ন আন্তঃসম্পর্কিত বিষয় দ্বারা প্রভাবিত হয়। নিম্নে প্রবনতাসমূহ আলোচনা করা হলো।

- মূল্যবোধ
- পেশাদারদের চাহিদা
- একাডেমিক
- অর্থনৈতিক
- কর্মশক্তি
- প্রযুক্তি
- সংগঠন

মূল্যবোধ

প্রথমত: প্রবনতা হিসাবে বিবেচনা করা হয় মূল্যবোধ এবং অনুশীলন। সনাতন পন্থীরা মনে করেন প্রতিষ্ঠান দীর্ঘ দিনের প্রতিষ্ঠিত মূল্যবোধ দ্বারা পরিচালিত হওয়া উচিত। তবে বর্তমানে এই অবস্থার পরিবর্তন হয়েছে। এখন মনে করা হয়:

ক) কার্য, সংগঠন এবং সমাজকে মানবীকরন করা

খ) কর্মীকে কাজ এবং তার পারিবারিক জীবনের মধ্যে ভারসাম্য আনার জন্য সাহায্য করা

গ) কার্য ক্ষেত্রে বৈচিত্র নিয়ে আনা

ঘ) সংগঠনের সদস্যদের মধ্যে self-actualization উন্নয়ন করা

সাংগঠনিক উন্নয়ন হস্তক্ষেপ উপরোক্ত উদ্দেশ্য অর্জনে সহয়তা করে। সাংগঠনিক উন্নয়ন অনুশীলনকারীগন সমাজের ইতিবাচক পরিবর্তন এবং করপোরেট নাগরিকত্ব পাওয়ার জন্য যা সঠিক তা করেন।

পেশাদারদের চাহিদা

দ্বিতীয় প্রবনতা হলো পেশাদারী ব্যক্তিদের চাহিদা। পেশাদারদের চাহিদা আগের তুলনায় বর্তমানে বৃদ্ধি পাচ্ছে। OD অনুশীলনকারীদের অন্যান্য পেশার মত প্রত্যয়িত হওয়া উচিত। কিছু অনুশীলনকারী নিজেদেরকে OD অনুশীলনকারী হিসাবে পরিচয় দেন যদিও তাদের এ ক্ষেত্রে কোন বিশেষ প্রশিক্ষন বা শিক্ষা নাই। বর্তমানে এটা খুব দূরহ হয়ে গেছে যে কে যোগ্য এবং কে অযোগ্য অনুশীলনকারী তা চিহ্নিত করা। এখন প্রয়োজন হয়েছে একটি পদ্ধতি উদ্ভাবন করা যাতে সহজে যোগ্য অনুশীলনকারীকে চিহ্নিত করা যায়।

একাডেমিক

তৃতীয় প্রবনতা হলো বর্তমানে সাংগঠনিক উন্নয়ন বিষয়টি একাডেমিক রুপ লাভ করেছে। এই বিষয় নিয়ে ক্রমবর্ধমান সংখ্যক বিশেষজ্ঞ গবেষনা করছে। আজকের পন্ডিত, গবেষক এবং অনুশীলনকারীগন সুপারিশ করেছেন

মূল্যবোধ	OD উপর প্রভাব
পেশাদারী	সাংগঠনিক কার্যকারিতা
একাডেমিক	উদ্ভাবনকে সহয়তা করা
অর্থনীতি	সংস্কৃতি বৈচিত্র সংরক্ষন
কর্মশক্তি	পরিবেশের স্থায়িত্ব
প্রযুক্তি	স্বল্প মেয়াদে বিরোধ সৃষ্টি
সংগঠন	দীর্ঘ মেয়াদে অধিক সমন্বিত

চিত্র ১১.১: প্রবনতা এবং তার প্রভাব

গবেষনার উদ্দেশ্য হওয়া উচিত:
ক) উপাদানসমূহ কি ভাবে সাংগঠনিক পরিবর্তনকে প্রভাবিত করে,
খ) পরিবর্তন প্রক্রিয়া এবং উপাদানসমূহ সাংগঠনিক কর্মক্ষমতাকে কি ভাবে প্রভাবিত করে,
গ) সাংগঠনিক উন্নয়ন হস্তক্ষেপে আর্ন্তজাতিক এবং মিশ্র-সংস্কৃতি চর্চা করা,এবং
ঘ) সাংগঠনিক পরিবর্তনের গবেষক এবং অনুশীলনকারীদের মধ্যে অংশীদারিত্ব থাকা উচিত।

অর্থনৈতিক

অর্থনীতির পরিবর্তন শিল্প যুগ থেকে বিশ্বায়নের মাঝখানে রয়েছে। পৃথিবীতে অনেক ঘটনা এর মধ্যে ঘটেছে, যেমন বার্নিল দেওয়াল ধ্বংস, সোভিয়েট ইউনিয়ন ভেংগে যাওয়া, ইউরোপীয় ইউনয়নের সৃষ্টি, আমেরিকার আফগান থেকে বিদায়, রাশিয়া-ইউক্রেন যুদ্ধ ইত্যাদি। বিশ্বায়ন অর্থায়নে ভীষন ভাবে এদের প্রভাব পড়েছে।
বর্তমানে উচ্চ শ্রম বাজার থেকে নিম্ন শ্রম বাজারে উৎপাদন স্থানান্তর হচ্ছে। আর্ন্তর্জাতিক একত্রীকরন এবং অধিগ্রহন লক্ষ্য করা যাচ্ছে এবং বিশ্বব্যাপী সেবা ব্যবসা শক্ত অবস্থান করে নিয়েছে। বিশ্বায়নের ফলে ভোক্তা পন্যের মূল্য হ্রাস পেয়েছে, কম উন্নত দেশগুলিতে কর্ম সংস্থান বেড়েছে, এবং মুনাফাও বেড়েছে। একই সময় বিশ্বায়ন কিছু প্রশ্নের সম্মুখিন করেছে, যেমন সংস্কৃতি বৈচিত্রকরন, আয় বন্টন, এবং পরিবেশের স্থায়িত্ব।

কর্মশক্তি

বর্তমানে কর্মশক্তি অধিক শিক্ষিত, ভিন্নতা, এবং অনিশ্চিয়তার সংগে যুক্ত। সংগঠনের উচিত কর্মশক্তির সংস্কৃতি, লিঙ্গ, জাতি,এবং বয়সের তারতম্য স্বীকার করা উচিত। অধিক শিক্ষিত কর্মী বির্বতিত হবে যার ফলে অধিক মজুরীর চাহিদা

বাড়বে, সিদ্ধান্ত গ্রহন প্রক্রিয়ায় অংশ নেবে এবং জ্ঞান এবং দক্ষতায় বিনিয়োগ ধারাবাহিকভাবে চলতে থাকবে। সর্বশেষ, ডাউনসাইজিং, রিইঞ্জিয়ারিং প্রচেষ্টা ,এবং একত্রীকরন ও অধিগ্রহন কর্মীদের কাজে অনিশ্চিতয়তা বাড়াবে। কমীরা আগের মত অনুগত হবে না বরং কম অনুগত হবে।

প্রযুক্তি

বর্তমানে প্রযুক্তির দ্রুত পরিবর্তন হচ্ছে এবং এ পরিবর্তন ভবিষ্যতেও হবে। তথ্য প্রযুক্তি সংগঠন এবং ব্যক্তি জীবনে গুরুত্বপূর্ন ভূমিকা পালন করে। যেমন ১৯৯৮ সালে ইন্টারনেট ব্যবহারকারীর সংখ্যা ছিল ১.৫১ বিলিয়ন সেখানে ২০১৫ সালে দাড়ায় ৩.৩৩ বিলিয়ন, পৃথিবীর প্রায় ৪০% জনসংখ্যা। এ সংখ্যার ৪৮.৮% জনসংখ্যা হচ্ছে এশিয়ার। ইন্টারনেট হচ্ছে বিশ্ব অর্থনীতির মেরুদন্ড। বিশেষ করে ই-কর্মাস অর্থনীতির কোন সীমানা নাই। তথ্য প্রযুক্তির অন্যতম হলো ই-কর্মাস। ই-কর্মাস জড়িত স্বয়ংক্রিয় টেলার মেশিন, এবং ইন্টানেটে। এই তথ্য প্রযুক্তি ব্যবসা সম্পাদনের পদ্ধতি এবং এপ্রোচ পরিবর্তন করে ফেলেছে। প্রতিটি সংগঠনকে নতুন প্রযুক্তি পরিবেশের সংগে মানিয়ে চলতে হচ্ছে। বিশেষ করে দুই প্রকার ই-কর্মাস ভবিষ্যত সাংগঠনিক উন্নয়নের ক্ষেত্রে প্রাসঙ্গিক : business-to-consumer এবং business –to- business. বর্তমানে সংগঠন প্রযুক্তিকে কেন্দ্র করে বিভিন্ন রকম সমস্যার সম্মুখীন হচ্ছে। প্রধান সমস্যা হলে প্রযুক্তির পুন:পুন: পরিবর্তন। অনেক সময় নতুন প্রযুক্তি গ্রহন করা খুব কঠিন হয়ে পড়ে।

সংগঠন

সংগঠন সর্ম্পকে পুরাতন চিন্তা-ভাবনা বর্তমানের জন্য উপযুক্ত নয়। স্ংগঠনিক উন্নয়নের ভবিষ্যত জড়িত নেট-ওয়ার্ক এবং জ্ঞান-ভিত্তিক সংগঠনের উপর। সংগঠন ক্রমে সুবিন্যস্ত এবং নমনীয় হচ্ছে, এবং অর্থনীতি এবং অন্যান্য সমস্যা মোকাবিলায় তারা নিজেরাই সক্ষম হচ্ছে। এই সংগঠনগুলি হলো ভবিষ্যতের অগ্রদূত; তাদের নতুর ধারনা এবং প্রযুক্তি গ্রহনে সক্ষমতা আছে। কিন্তু সমস্যা হলো অধিক সংখ্যক সংগঠন এ প্রকার সংগঠন এবং অনুশীলন সর্ম্পকে জ্ঞাত না এবংকিছু সংগঠন এটা প্রয়োগে বাধা প্রদান করে। বাস্তবতা হচ্ছে স্বল্প সংখ্যক সংগঠন স্ব-ব্যবস্থাপনা টীম ব্যবহার করে, নেট-ওয়ার্ক ভিত্তিতে কার্য সংগঠিত করে, সাফল্যের সংগে কৌশলগত জোট পরিচালনা করে, অথবা শিক্ষা কর্মসূচীও গ্রহন করা হয়েছে।

OD এর প্রবনতার প্রভাব

Impact of Trends on OD

আমরা জানি যে, কিছু প্রবনতা আছে যার ফলাফল গুরুত্বপূর্ন। স্বল্প মেয়াদে প্রতিটি প্রবনতার বিভিন্ন পথ বা উপায় দেখা যায় এর ফলে ব্যক্তিদের মধ্যে প্রবনতা নিয়ে মতবিরোধ দেখা দেয়। দীর্ঘ মেয়াদে এই সকল পার্থক্য দূর হয়ে যায়, এর ফলে OD সর্ম্পকে সংহত ধারনা পাওয়া যায়।

মতবিরোধ

সংক্ষেপে বলা যায় সাংগঠনিক উন্নয়নের ভবিষ্যত প্রবনতা সাধারনত বিভিন্ন ধারনার জন্ম দেয় এবং অনেক ক্ষেত্রে পরস্পর বিরোধী ধারনা সৃষ্টি করে। কিছু ব্যক্তির উদ্বেগ যে OD করপেরেট কেন্দ্রিক বা ভিত্তিক। এর ফলে OD করপোরেট লক্ষ্যকে প্রাধান্য দেয় যা OD এর সামাজিক দায়িত্ব এবং মানবিক মূল্যবোধের সংগে সামঞ্জস্য পূর্ন নয়, যেমন করপোরেট সংস্কৃতির বৈচিত্র্য উপেক্ষা করে সম্পদ সৃষ্টির উপর নজর দেয়।

OD পেশাদারীকরন ব্যাপারে মতবিরোধ দেখা যায় এবং এই সমস্যা দূর করাও জটিল। পেশাদারীকরন ব্যাপারেও বিভিন্ন পদক্ষেপ গ্রহন করা হয়েছে তবে তার সাফল্য অনেক সীমিত।

একীকরন

স্বল্প মেয়াদে মতবিরোধ থাকা সত্ত্বেও, দীর্ঘ মেয়াদে এই ক্ষেত্রে অধিক একীকরন ধারনার আবির্ভূত হয়। উদাহরন স্বরুপ বলা যায় আচরন বিজ্ঞান প্রয়োগের ফলে সংগঠনের কার্যকারিতা এবং কর্মীর সন্তুষ্টির উন্নয়ন ঘটে, এই মতের বিরোধীতা নাই। এটাও বিশ্বাস করা হয় যে জ্ঞান এবং দক্ষতা স্থনান্তর করা যায়। স্বল্প মেয়াদে না হলেও দীর্ঘ মেয়াদে সকল পদ্ধতি এক সাথে কাজ করবে। এই একীকরন ধারনা বর্তমানের কাজ, প্রতিযোগীতা, সংস্কৃতি এবং সংগঠনকে পুন:সংজ্ঞায়িত করবে।

OD এর ভবিষ্যত ভূমিকা
Role of OD in Future

সাংগঠনিক উন্নয়নের ভবিষ্যত নির্ভর করে সাংগঠনিক উন্নয়নের অভ্যন্তরের সকল উপাদান, অর্থনীতি, কর্মশক্তি, প্রযুক্তি, এবং সংগঠনের প্রবনতার উপর। আমরা সাংগঠনিক উন্নয়নের ভূমিকা ইতিবাচক দৃষ্টিকোন থেকে আলোচনা করবো।

১। সাংগঠনের কার্যকারিতা

প্রতিটি সংগঠন সফলতার সুযোগ পায়। তবে এই সাফল্য সংস্কৃতি বৈচিত্র্য এবং পরিবেশের ব্যয়ের বিনিময়ে কাম্য নয়। যখন OD অগ্রগতির দিকে শুধু ফোকাস করে, মূল্যবোধ বিবেচনা না করে তখন সংস্কৃতি আত্মীকরন এবং পরিবেশের ক্ষতি সাধন হয়। ভবিষ্যতের পরিবর্তন যদি পরিকল্পনা করে করা হয় তবে সে পরির্বতনে মূল্যবোধ এবং কার্য ক্ষেত্রে গনতন্ত্র অবশ্যই বিবেচনা করা হবে। সাংগঠনিক উন্নয়ন শুধুমাত্র বৃহৎ সংগঠনের উপর ফোকাস করে না, এটা অন্যান্য প্রকার সংগঠনেও ফোকাস করে যেমন ক্ষুদ্র সংগঠন, সরকারী সংগঠন এবং গ্লোবাল সংগঠন।

২। প্রযুক্তি এবং পরিচালনা সংক্রান্ত উদ্ভাবন সমর্থন

উদ্ভাবন হচ্ছে অর্থনীতির মূল অগ্রগতি। প্রযুক্তির উদ্ভাবন নতুন দ্রব্য এবং সেবা সৃষ্টি করতে সাহায্য করে। পরিচালনা সংক্রান্ত উদ্ভাবন সংগঠন ব্যবস্থাকে সঠিক ভাবে নিয়ন্ত্রন করার জন্য নতুন পদ্ধতি সৃষ্টিতে সাহায্য করে। অনেকে মনে করনে সংগঠন এখনও পরিচালিত হয় প্রথম বিশ্ব যুদ্ধের সময়ে প্রনয়ন করা বিধি এবং নীতিমালার ভিত্তিতে। কিন্তু বস্তবে তা সত্য নয়। বর্তমানে লক্ষ্য অর্জনের জন্য পরিবর্তন অত্যন্ত জরুরী এবং নতুন ব্যবস্থাপনা নীতি প্রয়োগ করা উচিত। অগ্রগতির জন্য OD উদ্ভাবনের ওপর জোর দেয়, বিশেষ করে প্রযুক্তি এবং ব্যবস্থাপনার ক্ষেত্রে।

৩। সংস্কৃতি বৈচিত্র্য সংরক্ষন

OD সংস্কৃতি বৈচিত্র্য সংরক্ষনের উপর জোর দেয়। বর্তমানে সংগঠন এবং অর্থনীতি বিশ্বায়নে প্রবেশ করেছে, এর ফলে আর্ন্তজাতিক পরিবেশ উপেক্ষা করা সম্ভব নয়। পূর্বে সংগঠন একটি নির্দিষ্ট সংস্কৃতিতে কাজ সম্পাদন করতো উদাহরন স্বরুপ বাংলাদেশের সংগঠনে কর্মীদের সংস্কৃতির মধ্যে তেমন পার্থক্য দেখা যায় না। কিন্তু বর্তমানে আমরা গ্লোবাল ভিলেজে বাস করি ফলে আমাদেরকে বিভিন্ন সংস্কৃতির সম্মুখীন হতে হয়। যদি বাংলাদেশ এবং জাপানের কোন কোম্পানীর মধ্যে একত্রীকরন বা অধিগ্রহন হয়, তবে নতুন সাংগঠনিক কাঠামো সৃষ্টি হবে এবং দুই ধরনের সংস্কৃতি দেখা যাবে, এ ক্ষেত্রে উভয়ের সংস্কৃতির প্রতি সম্মান প্রদর্শন করতে হবে। আজকের দিনে সংগঠন বিভিন্ন দেশে তাদের কার্য পরিচালনা করছে, অতএব সংগঠনকে বিভিন্ন সংস্কৃতি বৈচিত্র্যতার সাথে কাজ করতে হচ্ছে এবং হবে।

৪। OD বিভিন জ্ঞানের সংগে সর্ম্পকিতড়

সাংগঠনিক উন্নয়ন বিভিন্ন ধরনের জ্ঞানের সংগে সর্ম্পকযুক্ত। ভবিষ্যতে এই জ্ঞানের সংখ্যা বৃদ্ধি পাবে। আমরা জানি বর্তমানে OD এর সর্ম্পক রয়েছে তত্ত্ব, গবেষনা এবং সামাজিক মনোবিজ্ঞান, কমিউনিটি উন্নয়ন, সাধারন সিস্টেম, নৃতত্ত্ব, দর্শন, কাউন্সেলিং, মনরোগবিদ্যা, সাধারন ব্যবস্থাপনা, এবং অন্যান্য ক্ষেত্রের সংগে। সাংগঠনিক উন্নয়নে অন্যান্য কোন নতুন ক্ষেত্র আর্বিভূত হচ্ছে কিনা তার প্রতি নজর রাখতে হবে ; উদাহরন স্বরুপ, আর্ন্তজাতিক কূটনীতি, বিরোধ মধ্যস্থতা, ধর্ম এবং অন্যান্য প্রাসংগিক দিকসমূহ। কোন সন্দেহ ছাড়া বলা যায়, ভবিষ্যতে OD প্রয়োজন হবে অধিক জ্ঞানের ওপর নজর দেওয়ার জন্য।

৫। সমন্বিত অনুশীলন

OD একাধিক জ্ঞানের ক্ষেত্রসমূহের সাথে জড়িত। একজনের পক্ষে সকল জ্ঞান সর্ম্পকে জানা কঠিন কাজ। তবে অনুশীলনকারীর উচিত যতদূর সম্ভব বিভিন্ন বিষয়ে জ্ঞান আহরন করা। যদি প্রয়োজন হয় তবে অন্যান্য ক্ষেত্রের বিশেষজ্ঞদের সাহায্য গ্রহন করা যেতে পারে। এর ফলে অনুশীলনকারী এবং বিশেষজ্ঞ এক সংগে কাজ করতে পারেন। এ প্রকার সহযোগিতা বর্তমানে লক্ষ্য করা যাচ্ছে এবং ভবিষ্যতে আরো লক্ষ্য করা যাবে।

৬। পরিবেশগত স্থায়িত্ব

পরিবেশগত স্থায়িত্ব নিয়ে OD বেশ চিন্তিত, বিশেষ করে যদি কোন অগ্রগতি পরিবেশে নেচিবাচক প্রভাব ফেলে। সনাতন ব্যবসা মডেল বিশ্বের পরিবেশ নিয়ে কঠিন সম্যায় পড়ে যেমন জন সংখ্যা বৃদ্ধি, ক্ষয়প্রাপ্ত ওজন স্তর, দূষিত পানি। নতুন

ধারনা, কাঠামো এবং দর্শন যেমন Coalition for Environmentaly Responsible Economics (cERES) principles, ISO 14000 এবং অন্যান্য গ্রুপ পরিবেশের স্থায়িত্ব উপর গুরত্ব প্রদান করে। পুজিবাদ মডেল সুপারিশ করে ব্যবসার কৌশল এমনভাবে নির্মান করা উচিত যাতে প্রাকৃতিক সম্পদের যথাযথ ব্যবহার করে পরিবেশগত ভারসাম্য রক্ষা করা য়ায়। আরেকটি ধারনা রয়েছে যাকে বলা হয় "trple bottom line" যা বহুমাত্রিক ধারনাকে উৎসাহিত করে। এই ট্রিপল লাইন সুপরিশ করে যে, সাংগঠনিক পরিবর্তন এবং বিশ্বায়ন নির্দেশিত হবে অর্থনীতি, সামাজিক এবং পরিবেশগত মূল্য দ্বারা। এই তিনটি মূল্য দ্বারা সংগঠনের কার্যকারিতা মূল্যায়ন করা হবে। অতএব OD অনুশীলনকারীর কাজ হচ্ছে ভবিষ্যতে সংগঠনকে সাহায্য করা যাতে পরিবেশ সংরক্ষন করা যায়, পরিবেশ দূষিত না হয়।

সারসংক্ষেপ

সাংগঠনিক উন্নয়ন ক্ষেত্রটি ধারাবাহিকভাবে বিকাশ করছে। বিগত তিন দশকে আমরা অনেক পরিবর্তন প্রত্যক্ষ করেছি, অনেকে একে "ভাইরাস" বলছেন এবং সংগঠনকে এই ভাইরাস মোকাবিলার জন্য প্রস্তুত থাকতে হবে।

সাংগঠনিক উন্নয়ন আন্তঃসম্পর্কিত প্রবনতা দ্বারা প্রভাবিত হয়। এই প্রবনতাসমূহ হলো : মূল্যবোধ, পেশাদারদের চাহিদা, একাডেমিক, অর্থনৈতিক, কর্মশক্তি, প্রযুক্তি, এবং সংগঠন। কিছু প্রবনতা আছে যার পরিনতি গুরুত্বপূর্ন। স্বল্প মেয়াদে বিভিন্ন প্রবনতা নিয়ে মতবিরোধ দেখা দেয়, দীর্ঘ মেয়াদে এই সকল পার্থক্য দূর হয়ে যায়। এর ফলে OD সর্ম্পকে সংহত ধারনা পাওয়া যায়।

সাংগঠনিক উন্নয়নের ভবিষ্যত নির্ভর করে সংগঠন উন্নয়নের অভ্যন্তরের সকল উপাদান এবং অর্থনীতি, কর্মশক্তি, প্রযুক্তি, এবং সংগঠনের প্রবনতার উপর।

ইউনিটমূল্যায়ন

১। ক) পরিবর্তন এজেন্ট হিসেবে কাজ করে এমন উপাদানসমূহ বর্ননা করুন।

২। টেকসই পরিবর্তনের জন্য যে সকল দিক বিবেচনা করা উচিত তা আলোচনা করুন।

৩। সাংগঠনিক উন্নয়নের প্রবনতা আলোচনা করুন।

৪। সাংগঠনিক উন্নয়নের প্রবনতার প্রভাব বর্ননা করুন।

৫। ভবিষ্যতের সাংগঠনিক উন্নয়নের ভূমিকা আলোচনা করুন।

References

Argris,C. (1957) Moivation and personality, New York : Harper.

Argris,C. (1962), Inter-personal Competence and organuzational effectiveness, Homewood, IL: Irwin-Dorsey.

Barnard,C.I. (1938) The Functions of the Executive, Harvard, England: Harvard University Press.

Beckhard,R. (1967) "The Confrontation Meeting" Harvard Businss Review, March-April.

Beckhard,R. (1969) Organization Development Strategies and Models, Reading Mass : Addison-Wesly.

Beckhard,R. (1972) " Optimizing Team-Building Efforts", Journal of Contemporary Business 1, no3, summer.

Beckhard,R. and Harris,R.T.(1987) Organizational Transitions: Mabaging Complex Change, 2nd edn, Reading Mass: Addison-Wesly.

Beer,M (1980) Organization Change and development, Santa Monica, CA; Goodyear Publishing.

Beer,M and Nohira,N. (2000) (eds) Breaking the Code of Change, Boston, MA: Harvard Business Schoolm Prees.

Bennett, A. (1991) " Downsizing Doesn't Bring an Upswing in Corporate profitability"; Wall Street Journal, June-6.

Bennis,W. (1969) Organization Development : Its Nature, Origin, and Prospects, Reading Mass:Addison-Wesly.

Berger,L.A. Sikora M.J. Berger, D.R. (1993) The Change Management Handbook: A Road Map to Corporate Transformation, Burr Ridge, IL: Lewin Professional Publishing.

Blake,R. & Muton, J.S.(1979) " Why OD Movement is stuck and How to break loose", Traning and Development Journal, 33, September.

Blake,R.R. Shepard,M.A. and Mouton,J.S. (1965) Managing Intergroup Conflict in Industry, Houston:Gulf.

Block,P.(2000) Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used, 2nd ed , Huston, TX: Learning Concepts.

Brown,A.D. (1995) Organizationalre, London, Pitman Publishing.

Bruke,W. & Hornstein,H.A. (1972) The Social Technology of Organization Development, Fairfax,VA: Learning Resources Corp.

Burke,W. (1994) Organizational Change: Theory and Practice, Thousand Oaks, CA:Sage Publication.

Burns,T.Stalker,G.M.(1961) The Management of Innovation, London: Tavistock.

Byrne, J. (1993) " The Horizontal Corporation", Business WeeK,December 20.

Byrne, R.T. (2005) ‘Organizational Change Management’: A Critical Review, Journal of Change Management 5(4).

Chisholam,R. (2008) ‘Developing Interorganizational Networks’, Handbook of Organization Development. Thousand Oaks, CA: Saga Publication.

Chisolm,R. (1998) Developing Network Org anization: learining from theory and practice, Reading MA: Addison-Wesly.

Cooperider, R. & Srivasta, S. (2008) Appreciative Inquiry in Organization life, Appreciative Inquiry Handbook, San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Crosby,p. (1979) Quality is free, New York: McGraw-Hill.

Crosby,p. (1984) Quality without Tears, New York: McGraw-Hill.

Cummings,T. (1992) Tran Organizational Development in Organizational Architecture, San Francisco, Jossey-Bass.

Cummings,T.& Srivastva,S. (1977) Management of Work: A Scio-Technical Approach, San Diego: University Associates.

Cummimngs,T. & Worley, C (1993) The Theory of Organization Development and Change, San Francisco: Jossey-Bass.

Daniel,K. & Kahn, R.(1966) The Social Psychology of Organization, New York: John Wiley and Sons.

Dayal,k. and Thomas,J (1968) ‘Operation KPE: Developing a New Organization, Journal of Applied Behavioral Science 4.

Deming, E. (1982) Quality, Productivity, and Competitive Advantages, Cambridge : MIT Center for Advanced Engineering Study.

Deming, E. (1986), Out of Crisis, Cambridge : MIT Press

Emery,M. & Purser,R. (1996) The Search Conference, San Francisco: Jossey-Bass.

Fagen,R. & Hall A. (1956) ‘Definitions of a Sysyem’, Yearbook of the Society for the Advancement of General Systems Theory.

Faulker,D.& Tallmass,S.(2005) Strategies of Corporation: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures, 2nd ed, New york : Oxford University Press.

Fisher,R. Ury,W. and patton,B. (1991) Greetings to Yes, 2nd ed. New York: Penguin Books.

Frahm,S. (2003) ‘Six Sigma: Where is it Now SRC’, Supply Chain Management, 24 June.

French, W. (1969) ‘Organization Development Objectives, Assumption, and Strategies’, California Management Review, 12.

French, W. (1998) Human Resource Management, 4th ed, Boston: Houghton Mifflin.

French, W.l. & Bell,C.H. (2002) Organization Development, Sixth ed, Pearson Education Inc.

Galbrath,J. (2005) Designing the Customer Centric Organization, San Francisco: Jossey-Bass.

Goodman,P.S. (1980) ‘ Quality of Work Life Projects in the 1980s’, Labor Law Jurnal,#1 August.

Hackman, J. and Oldham,G. (1980) Work Redesign, Reading,MA: Addison-Wesley.

Hagenmer, U. (2007) ‘ Integrity in Management consulting : A codradiction in terms Business Ethics’, A Evergreen Review16(2).

Hammer, M. &Champy,J. (1993) Reengineering the Corporation , New york: Harper Collins.

Hanna, D.p. (1988) Designing for High Performance, Reading, MA: Addison-Wesley.

Harrigan, K. (2003) Joint Venture, Alliances, and Corporate Strategy, New york: Bread Books.

Harrison, R. (1972) ‘When power conflicts Trigger Team Sprite’, European Business, Spring.

Harry, M. & Schroeder,R. (2000) Six Sigma, New York: Random House.

Hatch, M.J. (1993) ‘ The dynamics of organizational culture’, Academy of Management Review.

Herman,S.M. (1972) ‘ A Gestalt Orientation to Organization Development’, Washington D., NTL Institute for Applied Behavioral Science.

Hirsch,J.T. (1987) The History of the National Training Laboratories 1947-1986, New York: Peter Lang Publishing..

Jon.K.Katzenbach and Douglas k. Smith,(1993) “The Discipline of Teams” HBR 71 March-April.

Juran,J. (1974) Quality ontrol Handbook, 3rd ed, New York: McGraw Hill.

Juran,J.(1989) Leadership for Quality: An Executive Handbook, New york: Free press.

Kaplan, R. & Murdock,L. (1991) ‘ core process redesign’, Mckinsey, Quartarly2.

Kast,F.E. & Rosenzweig,J.E. (1985) Organization and Management : A System Approach, 4th ed,New york: McGraw Hill.

Katz,D.& Kahn,R.l. (1978) The Social Psychology of Organizations, New york: Wiely.

KatZenbach,J.R. & Smith,D.K. (1993) The Wisdom of Teams: creating the high-performance organization, Boston: Harvard Business School Press.

Kilmann, R.H. (1989) Managing Beyond Quick Fix, SanFrancisco: Jossey-Bass.

Kotter,J.P. ‘Leading change: Why Transformation Efforts Fail’, Harvard Business Review March-April.

Kouzes,J.M. & Posner,B.Z. (1990) The Leadership Challenge, SanFrancisco: Jossey-Bass.

Larson,C.F. & Lafasto,F. (1980) Team Work, Newbury Park A: Sage Publications.

Lewin,K. Lappitt,R. & White,R. (1939) Pattern of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates, Journal Of Social Psychology,10,271-299.

Lewin,K. (1951) Field Theroy in Social Science: Selected papers(Edited by DoRwin Cartwright) New York: Harper.

Likert,R. (1967) The Human Organization: Its Management & value, New York : McGraw-Hill.

Lippitt, R. Watson, J. & Westley, B. (1958) Dynamics of Planned Change, New York : Harcourt & Brace.

Margerison, C.J. (2001) Team Management, Team Compliance, and Team Performance Management, An International Journal,vol,7.

Maslow,A. (1954) Motivation and Personality, New York : Harper.

Mayo,E. (1933) The Human Problems of an Industrial Civiliztiom, New york: Macmillan.

McGregor,D. (1960) The Human Sude of Enterprise, New York : McGraw-Hill.

McKenna, C.D. (2006) The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century, New York: Cambridge University Press.

Morgan,G. (1997) Images of Organization, 2nd ed. Thousand Oaks CA: Sage publication.

Myers,P. Hulks,S. and Wiggins,L. (2012) Organizational Change, Oxford University Press.

Nadler,D. & Nadler,M.B. (1998) Champions of Change : How CEOs and their Companies are Mastering the Skills of Radical Change, San Francisco: Jossey-Bass.

Parker,G.M. (1990) Team Players and Team Work: The New Competitive Business Strategy, San Francisco : Jossey-Bass.

Porras, J.I. & Robertson, P.J. (1992) 'Organizational Development : Theory,Practice and Research', In M.D. Dunnetty & L,M. (Eds), Handbook of Industrial and Organizational Psychology,(2nd ed, pp 719-822) Consulting Psychology Press.

Quinn,R.E. & Spreitzer, G.M. (1997) The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider', Organizational Dynamics, 26,no-2, Autumn.

Robbins,S.P. Judge,T.A. & Vohra,N. (2013) Organization Behavior, 5th ed, Dorling Kindersley Pvt. Ltd.

Schein, E.H. and Bennis, W.G. (1965) Personal and Organizational Change through Group Methods, New York: John Wiley & Sons.

Schein,E.H. (1985) Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View, San Francisco: Jossey-Bass.

Schein,H.E. (1988) Process Consultation: Its role in organization development, Reading MA: Addison – Wesley Publishing Co.

Shepard,H.A. (1960) ' An Research Model in an Action Research program for Organization Improvement', Airs Arbor : The Foundation of Research on Human Behavior, Unversity of Michigan.

SheWhart,W.A. (1939) Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control, New York: Dover Books.

Taylor, F.W. (1911) The Principles of Scientific Management, New York: Harper & Brothers.

Tannenbaum,R. and Davis,S.A.(1969) Values, man and Organizations, Industrial Management Review, 10, Winter.

Vanstone,C.(2010) An Introduction to Appreciative Inquiry: Change,Performance, and Engagement, UK, Berkhamsted, Hult Team Consulting.

Vende Harr,D. and Hosking,D (2004)' Evaluating Appreciative Inquiry:A Ratiional Constructionist Perspective',, Human Relations, 57(8).

Walton,R.E. (1969) Interpersonal Peace making: Confrontation and Third Party Consultation, Reading MASS: Addison-Wesley.

Weisbord, M.R. (1976) Organizational Diagnosis: Six places to Look for Trouble With or Without a Theory', Group & Organization Studies 1, 4 (December) 430-447.

Weisbord, M.R. (1987) Toward Third – Wave Managing and Consulting, Organizational Dynamics, volume 15, issue 3,pp 5-24.

Weisbord, M.R. (1987) Productive Workplace, San Francisco:Jossey-Bass.

White,L.P. and Wooter, K.C. (1983) 'Ethical Dilemmas in Various Stages of Organizational Development', Academy of Management Review, October.

Zand,D. (1974) ' Collateral Organization: A New Change Strategy', The Journal of Applied Behavioral Science. Vol 10(1) January 1.