

Critical Studies in Texts and Programs of Human Sciences,
Institute for Humanities and Cultural Studies (IHCS)
Monthly Journal, Vol. 22, No. 5, Summer 2022, 437-463
Doi: 10.30465/CRTLS.2021.29794.1748

A Critique on the Book ***Organizational Change (Themes & Issues)***

Gholamreza Goodarzi*

Mansooreh Moeini Korbekandi**

Abstract

Organizations are one of the main foundations of today's society, and management is the most important factor in the life, growth, and development or death of organizations. The manager guides the process from the current situation to the desired situation and strives at every moment to create a better future. The past has happened with all its nature and learning, and with all the impact it can have on the future, and no human force can recreate it in a different way, but the future is on its way and an important part of it has to do with what is happening today. This article examines and critiques the book *Organizational Change (Themes & Issues)* by Jim Griesemer, translated by Dr. Parviz Ahmadi and first the book is evaluated in terms of form and then it is considered in terms of content and structure. Also, the book's expandable points are mentioned to make it richer.

Keywords: Organizational Change, Recognize Change, Execution of Change, Critique.

* Associate Professor of Management, Faculty Member, Imam Sadegh University, Tehran, Iran,
rgodarzi@yahoo.com

** PhD Candidate in Organizational Behavior, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
(Corresponding Author), mansooreh.moeini@yahoo.com

Date received: 19-03-2022, Date of acceptance: 27-06-2022



نقد کتاب تغییر و تحول سازمانی؛ بن‌مایه‌ها و پی‌آمدها

غلامرضا گودرزی*

منصوره معینی کربکندی**

چکیده

سازمان‌ها از شالوده‌های اصلی اجتماع کنونی هستند و مدیریت مهم‌ترین عامل در حیات، رشد، و بالندگی یا مرگ سازمان‌هاست. مدیر روند حرکت از وضع موجود به وضعیت مطلوب را هدایت می‌کند و در هر لحظه، برای ایجاد آینده‌ای بهتر، در تکاپوست. گذشته با تمام ماهیت و آموختنی‌هایش و با تمام تأثیری که می‌تواند در آینده داشته باشد اتفاق افتاده است و هیچ نیروی بشری نمی‌تواند آن را دیگر بار و به گونه‌ای متفاوت بیافریند، ولی آینده در راه است و قسمت مهم از آن به آنچه امروز می‌گذرد مربوط است. این مقاله به بررسی و نقد کتاب تغییر و تحول سازمانی؛ بن‌مایه‌ها و پی‌آمدها، تألیف جیم گریوز و ترجمه پرویز احمدی، می‌پردازد. در ابتدا کتاب از لحاظ شکلی مورد ارزیابی و سپس از جنبه محتوا و ساختار مورد توجه قرار می‌گیرد. همچنین، نقاط قابل توسعه کتاب به منظور غنی‌تر شدن آن ذکر می‌شود.

کلیدواژه‌ها: تغییر و تحول سازمانی، شناخت تغییر، اجرای تغییر، نقد.

۱. مقدمه

سازمان‌ها از شالوده‌های اصلی اجتماع هستند و مدیریت مهم‌ترین عامل در حیات، رشد، بالندگی، یا مرگ سازمان‌هاست. مدیر روند حرکت از وضع موجود به وضعیت مطلوب را

* دانشیار مدیریت، عضو هیئت علمی دانشگاه امام صادق، تهران، ایران، rgodarzi@yahoo.com

** دانشجوی دکترای رفتار سازمانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران (نویسنده مسئول)،

mansooreh.moeini@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۲۸، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۰۶



هدایت می‌کند و در هر لحظه، برای ایجاد آینده‌ای بهتر، در تکاپوست. گذشته با تمام ماهیت و تأثیری که می‌تواند در آینده داشته باشد اتفاق افتاده است و هیچ نیروی بشری نمی‌تواند آن را دیگر بار و به گونه‌ای متفاوت بیافریند، ولی آینده در راه است و قسمت مهم آن به آنچه امروز می‌گذرد مربوط است.

اگر دیدگاه‌های تغییر و تحول سازمانی را بشناسید می‌توانید خود را از محدودیت‌های جهل ناشی از یک رویکرد ساده‌ابزاری به موضوع تغییر سازمانی برهانید. می‌توانید موضوعاتی که شما را محدود می‌کنند بشناسید و راه عبوری از میان مشکلات بیابید. اگر بن‌مایه‌ها و مباحث این کتاب را به‌کار بندید، می‌توانید موضوعات جالبی را طرح و امکانات چالشی جدیدی را برای تغییر سازمانی باز کنید.

اگرچه نقد کتاب در جامعه کم‌تر مورد توجه قرار گرفته است، اما بی‌گمان نقد علمی با معیارهای مشخص و بدون پیش‌داوری در پویایی و ارتقای پژوهش‌های دانشگاهی بسیار مؤثر خواهد بود. نقد یک اثر علمی شناساندن کارهای علمی با ارزش به اهل مطالعه، بیان نقاط ضعف و قوت اثر به نویسنده به‌منظور رفع نواقص و تقویت نقاط قوت، و چاپ اثر در آینده به‌مراتب بهتر از شرایط فعلی آن است.

به همین دلیل، سعی شده است تا ارزیابی کتاب مدیریت تغییر و تحول تا حد امکان با معیارها و شاخصه‌های علمی انجام گیرد. به‌طور معمول، کتاب‌های دانشگاهی خصوصیات متنوع و ابعاد گوناگونی دارند. از این‌رو، قضاوت درخصوص هر اثری مستلزم ارزیابی همه‌جانبه آن است تا مشخص شود تلاش‌های انجام‌شده تا چه میزان به اهداف موردنظر دست یافته است (رضی ۱۳۸۸: ۲۱، ۲۹). این مقاله به معرفی کلی اثر و بررسی شکلی و محتوایی آن در جهت تلاش‌های صورت‌گرفته توسط نویسنده و مترجم می‌پردازد، با این هدف که بتواند به‌سهم خود نویسندگانی را که درصدد تألیف و ترجمه این قبیل کتاب‌ها هستند یاری رساند.

۲. معرفی کلی اثر

کتاب تغییر و تحول سازمانی؛ بن‌مایه‌ها و پی‌آمدها در قطع وزیری، با ۵۴۵ صفحه، چاپ دفتر پژوهش‌های فرهنگی، مشتمل بر پیش‌گفتار، دو بخش با دوازده فصل، و واژه‌نامه است. پیش‌گفتار به این موضوع می‌پردازد که موضوع تغییر و تحول سازمانی بن‌مایه اساسی برای مدیریت شده است. گفتمان مدیریت، با تأکید بر نقش مدیریت، اغلب از طرف

منتقدان فاقد دقت دانشگاهی شمرده شده است. این موضوع به علت این پیش فرض است که مدیریت بی تعهد، بی اثر، و از دیدگاه ساختاری - کارویژه ای اقتباس شده و برآیند آن به صورت جریانی درآمده که با تغییر و تحول سازمانی، رفتاری ماشینی شده است. می توان در قفسه های کتاب فروشی های عمومی شاهد کتاب هایی بود که دیدگاه های راه بردی مشاوران و نویسندگان عوام گرا را درباره تغییر و تحول سازمانی، گرایش غالب تشریح مدیریت تغییر و تحول به عنوان حکایت ساده لوحانه ماشینی است. این نوع تفکر ماشینی اغلب با عبارت مدیریت تغییر و تحول نمود یافته است که چه بسا همان قدر مجعول و کاذب باشد. به این دلیل، نویسنده عنوان تغییر و تحول سازمانی: بن مایه ها و پی آمدها را برای کتاب برگزیده است.

بخش اول متمرکز بر پنج بن مایه اصلی در ارتباط با شناخت تغییر و تحول است. هر بن مایه در یک فصل مطرح شده است. بخش اول از سه فصل تشکیل شده است.

فصل اول مسائل مربوط به رویکرد مدیریت گرا را با واکاوی چهار مسیر به تغییر تعیین شده با چهار دیدگاه (دیدگاه ساختاری - کارویژه ای، هواداران متعدد، توسعه سازمانی، و آفرینندگی و خوانندگی) نشان می دهد. هر کدام از این دیدگاه ها پیش فرض ها، ترجیحات، و محدودیت های خویش را دارند و از رویکردهای نظریه ای متفاوت تأثیر گرفته اند. هیچ یک از این مسیرها به تنهایی تغییر و تحول کافی برای تشریح و تبیین پیچیدگی تغییر و تحول سازمانی ندارند.

بن مایه دوم (فصل دوم) ثابت می کند بیش تر مداخله های افراد، گروه ها، و سازمان ها پی آمدهای اخلاقی دارند، اما برای شناخت آن لازم است که انسان درباره رهبران صنعت تأمل کند که در شناخت تکالیف خود در قبال ذی نفعان کوتاهی کرده و از آثار اقدامات خود بر دیگران غافل شده اند. فصل دوم این بن مایه را با در نظر گرفتن جایگاه اخلاق در تغییر سازمانی واکاوی می کند. این فصل، با تأمل بر چهار مسیر معرفی شده در فصل اول، آگاهی اخلاقی را بررسی می کند. نتیجه این که فقط دو دیدگاه (هواداران متعدد و توسعه سازمانی) تعهد اخلاقی را نشان می دهند. بن مایه اصلی این فصل تبیین می کند تا وقتی که مداخله های تغییر تنها به مسائل فنی می پردازند خطرناک اند. فصل دوم شناخت ما از تغییر و تحول سازمانی را، با این استدلال که حکم رانی محور راهبردهای تغییر مؤثر است، به بیش از مسائل فنی سوق می دهد.

بن مایه سوم (تغییر و تحول طرح ریزی شده) در فصل سوم مورد بررسی قرار گرفته است. اساساً، ما باید با دو مشکل مقابله کنیم. اول این که بیش تر روایات مدیریت گرا تغییر

طرح‌ریزی‌شده را طرح‌ریزی عقل‌گرا معرفی می‌کنند. مشکل دوم این است که منتقدان تغییر طرح‌ریزی‌شده را با استدلال قابل‌قبولی مبنی بر این ارائه می‌کنند که تغییر برنامه‌ریزی‌شده به درد نمی‌خورد، ولی از ارائه یک جای‌گزین متناسب بازمی‌مانند و اغلب در درک این‌که بیش از یک نوع تغییر طرح‌ریزی‌شده وجود دارد ناتوان‌اند. نوع اول با رویکردهای تجربی - منطقی به تغییر دومین نوع با الگوهای هنجاری - بازآموزی از تغییر تشریح شده است. درحالی‌که نوع اول را می‌توان به صورت یک رویکرد از بالا به پایین تشریح کرد، نوع دوم بر روی یک مشکل سازمانی مشترک و فراگیر، که از طریق فرایند یادگیری سازمانی حل شده است، تمرکز می‌کند. برخلاف رویکردهای تجربی - منطقی مدیریت‌گرا، رویکردهای هنجاری - بازآموزی تشخیص آسیب‌شناسانه‌اند تا این‌که تجویزی باشند. منتقدان تغییر و تحول طرح‌ریزی‌شده به تلفیق این دو رویکرد تمایل دارند.

فصل چهارم به بررسی چهارمین بن‌مایه (تغییر راه‌بردی) می‌پردازد که به فشارهای بیرونی برای تغییر مربوط می‌شود. چهار رویکرد حاکم بر مدیریت راه‌بردی (رویکرد طرح‌ریزی، خروجی‌ها، کثرت‌گرایانه، و خودجوش) مفهوم کلی مدیریت راه‌بردی را تحت تأثیر قرار داده است. این رویکردها معضلات گوناگونی را پیش می‌آورند. مطلب عمده این فصل تواناساختن مدیران به شناخت چگونگی برخورد با تغییرات تحمیلی و قهری در آن‌هاست.

فصل پنجم، با فراهم‌کردن بن‌مایه‌ای از پیشرفت درونی در مقابل فشارهای بیرونی، بخش اول کتاب را به پایان می‌برد. بن‌مایه ایجاد و رشد مزیت رقابتی برای سازمان در دو بخش عمومی و خصوصی ضروری است. ما اقدامات عملکرد متعالی را می‌آزماییم و آن‌ها را بررسی می‌کنیم که چگونه می‌توان سازمان یادگیرنده ایجاد کرد یا بایستی به‌جای آن بر یادگیری سازمانی متمرکز شد. هرکدام از این موضوعات به شناخت بهتر از آنچه می‌توانیم در ایجاد تغییر پیش‌فعال در سازمان‌ها انجام دهیم منتهی می‌شود.

بخش دوم کتاب به شش موضوع مربوط به مداخله‌های تغییر می‌پردازد. این مباحث در تغییر سازمانی مهم‌اند؛ زیرا معرف شیوه‌ای هستند که با آن تغییر روی می‌دهد و استعداد تأثیرگذاری در مداخله‌های تغییر را دارد.

در فصل ششم به یک بحث مفهومی درباره نقش فرهنگ سازمانی پرداخته شده است. الگوی غالب که متناسب کارویژه است به نظر شیوه مؤثری را برای مدیریت تغییر فراهم می‌کند. این رویکرد (در دیدگاه ساختاری - کارویژه‌ای جای دارد) فرهنگ را در جایگاهی

برجسته به منزله انسجام بخش شرکت قرار می دهد. نویسندگان فرهنگ شرکتی قوی و توسعه سازمانی از این رویکرد طرفداری می کنند. تغییر فرهنگ، با این استدلال که یک پارچگی فرهنگی بدیهی است و راه حلی ساده را ارائه می کند، به افسانه ای از دیدگاه نظریه پردازان انتقادی تلقی شده است، و استدلال می کنند که فرهنگ تمهیدی تحلیلی است، نه ابزار مدیریتی. یک بار دیگر ما به یک استدلال بخردانه نظریه پردازان انتقادی برمی خوریم که ما را با یک مشکل مدیریتی آشنا می کنند. این بحث ها به دنبال تغییر فرهنگی نیستند، زیرا علاقه ای به عملکرد سازمانی ندارند.

موضوع قدرت، که بر ماهیت پیروی تأکید دارد، در فصل هفتم مورد بررسی قرار گرفته است. به این ترتیب، چه انسان ها با زور به اطاعت و اداری شوند یا با موافقت داوطلبانه جای یک پرسش اساسی دارد. همه مداخله ها سیاسی هستند و این فرایند مدیران تغییر را وامی دارد تا پیش فرض هایی را برگزینند که در شیوه مدیریت تغییر باید رعایت شوند. بیش تر این پیش فرض ها از مشاوران و کاوش گرانی برخاسته است که یک نظریه ساختاری ویژه از تغییر را پذیرفته اند، اما این پیش فرض ها از یک انگاره شرکتی نیز نشئت گرفته اند. قدرت نشان می دهد چگونه انسان ها تغییر را درک می کنند. یک بررسی پویا شناسی روانی حاکی از این است که استفاده غلط از قدرت ممکن است تعارض را تقویت کند. می توانیم نمونه هایی از سازمان های روان پریش را واکاوی کنیم که در آن انسان ها در جایگاه های قدرت ساختارهایی را ایجاد می کنند که عملکرد مؤثر را فلج می کنند. نقش و وظیفه رهبران در مدیریت تغییر موضوعی است که مستقیماً به فرهنگ سازمانی و به استفاده یا سوء استفاده از قدرت مربوط می شود.

در فصل هشتم، صفات و ویژگی های رهبری را مورد ارزیابی قرار دادیم. هرگاه از ایده و نظر رهبر ابرقهرمان صرف نظر کنیم، می توانیم ارزش یابی انواع رویکردهای مطرح شده توسط دانشمندان مدیریت را یاد بگیریم. وقتی بدانیم چگونه بعضی مدیران عامل پویا شناسی روانی سازمان ها را تحت تأثیر قرار می دهند، می توانیم هم پوشانی آن را با موضوع قدرت ببینیم. در واقع، ما ملزمیم به بررسی این که چگونه شخصیت های مسلط و برتر بر برون دادهای سازمانی اثر می گذارند.

البته، جان کلام در تمام مداخله های خوب تدوین یافته در تشخیص آسیب شناسانه سازمانی (فصل نهم) است. آیا می توانیم ماهیت مسائل سازمانی را بشناسیم؟ آیا می توانیم میان علت و معلول تفکیک قائل شویم؟ با اتخاذ چهارچوب تحلیلی اشتباه، آیا اجازه داریم

مسئله واقعی را ناشایسته تشخیص آسبب شناسانه کنیم؟ یکی از دشواری‌ها این است که با وجود مسلم بودن علائمی که به وجود یک مسئله اشاره دارند، بیش تر مسائل مستلزم مهارت و داوری تحلیلی‌اند.

فصل دهم نمونه‌هایی از دیگر الگوهای تغییر را ارائه می‌دهد، اما بحث اصلی در این جا این است که این الگوها را نمی‌توان به‌عنوان جای‌گزین هم در تحلیل دقیق به‌کار گرفت؛ حتی نمی‌توان از آن‌ها به‌عنوان جانشین تجربه، دانش، و مهارت‌ها استفاده کرد.

با موضوع ایستادگی و مقاومت (فصل یازدهم) اغلب در ادبیات مدیریت تغییر به‌منزله غیرمشکل زا رفتار شده است. این ادبیات ممکن است به بررسی مقاومت همانند چیزی وابسته و مرتبط با برداشت اشتباه، برخاسته از طرح سازمانی نامناسب، یا ناشی از تشویش متمایل باشد. به‌رحال، آن‌ها هوشمندانه برای دنبال‌کردن این باورها تلاش می‌کنند.

سرانجام، در فصل آخر باتأمل به بن‌مایه‌ها و زمینه‌های تغییر سازمانی آینده می‌پردازد و شما به‌وسیله آن با واقعیات بیش‌تر آشنا خواهید شد.

در واژه‌نامه، اصطلاحات انگلیسی با ترجمه فارسی و یک توضیح درمورد آن‌ها آورده شده است.

جیم گریوز، نویسنده تغییر و تحول سازمانی؛ بن‌مایه‌ها و پی‌آمدها، در سال ۲۰۱۰ این کتاب را به‌رشته تحریر درآورده است و مترجم کتاب، دکتر پرویز احمدی، عضو هیئت‌علمی بازنشسته دانشگاه تربیت مدرس دانشکده مدیریت و اقتصاد است که ترجمه و تدوین ۲۴ کتاب را از سال ۱۳۸۸ تا ۱۳۹۶ برعهده داشته است و علایق تحقیقاتی وی به مباحث مدیریت و آثار متعدد منتشرشده از او در قالب کتاب و مقاله بر شایستگی نام‌برده در ترجمه چنین اثری صحنه می‌گذارد.

۳. خاستگاه اثر

نویسنده کتاب به مبحث تغییر و تحول سازمانی، به‌ویژه رد دیدگاه ماشینی و ابزاری، می‌پردازد. در این مسیر، توجه ویژه به چهار دیدگاه در تغییر و تحول سازمانی است. کتاب در دو بخش به‌نگارش درآمده است و پیش‌گفتار پنج‌صفحه‌ای دارد که در آن مقدمه و استدلال نویسنده برای نگارش کتاب آمده است. در پیش‌گفتار، نویسنده اشاره کرده که گفتمان مدیریت از طرف منتقدان فاقد دقت دانشگاهی شمرده شده است و علت آن این

است که مدیریت بی‌تعهد، بی‌اثر، و از دیدگاه ساختاری- کارویژه‌ای اقتباس شده و برآیند آن به صورت جریانی درآمدی که با تغییر و تحول سازمانی رفتاری ماشینی شده است. نویسندگان در هر بخش از کار خویش، عواملی را بررسی کرده است که موجب می‌شوند بتوانیم از دیدگاه ماشینی به سمت دیدگاه‌های دیگر تغییر و تحول سازمانی حرکت کنیم. چنان‌که نویسندگان متذکر شده، گرایش غالب در دیدگاه راه‌بردی مشاوران و نویسندگان عوام‌گرا درباره تغییر و تحول ماشینی است. این نوع تفکر ماشینی با عبارت مدیریت تغییر و تحول نمود یافته است. همین پیش‌گفتار نشان‌دهنده میزان تسلط نویسندگان به موضوع است. بنابراین، نویسندگان احساس نیاز می‌کنند که به بررسی موضوع تغییر و تحول با نگاه جدید بپردازد.

۴. چهارچوب نظری اثر

باتوجه به این‌که پژوهش علمی در هر رشته نیازمند ارائه تعریفی دقیق از آن علم است، یعنی تعریفی که نشان‌دهنده ره‌یافت‌ها، انتظارات، و برداشت‌های ما از آن علم و ترسیم‌کننده حدود و قلمرو آن باشد، لذا گام اول برای آغاز هر پژوهش علمی تعیین چهارچوب نظری آن علم است (موسی‌زاده ۱۳۹۷). به دلیل اهمیتی که چهارچوب نظری در هر پژوهش دارد، در این زمینه به این موارد می‌توان توجه کرد:

۱. جهت‌گیری نظری در کتاب: در اثر حاضر براساس چهار دیدگاه موضوع تغییر موردبررسی قرار می‌گیرد و این کار به چهار مسیر تغییر متهی می‌شود که از آن‌ها نظریه‌های متفاوت شکل می‌گیرند. از طرفی، نویسندگان قصد دارد نگاه به تغییر و تحول را از دیدگاه ماشینی به سمت دیدگاه‌های دیگر سوق دهد و بی‌نظمی در این موضوع را از میان بردارد و درک دقیق‌تری از موضوع تغییر و تحول سازمانی برای خوانندگان ایجاد کند.
۲. کتاب مدنظر منعکس‌کننده مباحث جدیدی درمورد تغییر و تحول سازمانی است که در کتاب‌های دیگر مطرح نشده‌اند و نویسندگان با نگاه جدیدی به مقوله تغییر و تحول سازمانی می‌نگرد.
۳. هدف‌های نویسندگان در کتاب به صورت واضح بیان شده است و هدف اصلی او رد دیدگاه ابزاری تغییر و تحول سازمانی است.
۴. هدف‌های مطرح‌شده بسیار با دیدگاه‌های مخاطبان درمورد آموزش و یادگیری تغییر و تحول سازمانی هم‌خوانی دارد.

۵. بررسی ابعاد شکلی

یکی از ملاک‌های مهم در ارتقای جامعه توجه به رتبه و جایگاه علمی و پژوهش‌های آن جامعه است، چراکه تولید علم و دانش فقط از طریق پژوهش و نشر دستاوردهای علمی حاصل نمی‌شود. نقد و ارزیابی محصولات علمی از عوامل مهم نهادینه‌کردن دانش و بخشی از فرایند تولید محصولات علمی تلقی می‌شود. علاوه بر این، نقد و ارزیابی موجب معرفی اثر می‌شود و آن را از گم‌نامی خارج می‌کند (سلیمان‌زاده نجفی و دیگران ۱۳۹۲: ۱).

۱,۵ نقاط قوت

۱,۱,۵ نقاط قوت اثر

- از امتیازهای کتاب تغییر و تحول سازمانی؛ بن‌مایه‌ها و پی‌آمدها، از لحاظ شکلی و محتوایی، سازمان‌دهی مناسب است. بخشی از این مزیت به رعایت تناسب حجم فصل‌ها و بخشی دیگر به نوع دسته‌بندی مطالب مربوط می‌شود.
- برای دسترسی به مطالب کتاب، وجود فهرست دارای اهمیت است. فهرست هر کتاب بیان‌گر سازمان‌دهی ساختار اثر است و به خواننده در همان ابتدا اعلام می‌کند که نویسنده در کتاب چه می‌خواهد بگوید و تا چه حد در به‌نظم‌ترتیب آوردن موضوعات موفق بوده است (بنایی اسکویی ۱۳۹۷). از این نظر، کتاب فهرست تفصیلی دارد و اصل و فرع آن مشخص است.
- منطق خاصی در تنظیم فصول دیده می‌شود.
- به‌هنگام تدوین هر اثر، هدفی مدنظر پدیدآورنده است که در قالب هدف اصلی از نگارش اثر تجلی می‌کند (همان). در پیش‌گفتار، به اهداف کتاب اشاره شده است. هدف نویسنده این است که مدیریت بی‌تعهد و بی‌اثر و از دیدگاه ساختاری- کارویژه‌ای کنار گذاشته شود و تغییر و تحول مستلزم توجه آگاهانه از بن‌مایه‌ها و پی‌آمدها باشد.
- در اثر حاضر، در آغاز هر فصل، مقدمه آورده شده است. مقدمه بیان‌گر توضیحات مرتبط با بیان مسئله است که کمک قابل‌ملاحظه‌ای برای درک صحیح مطالب خواهد داشت. به‌واقع، برای ورود به بحث، مقدماتی لازم است که بدون آن ممکن

است ابهاماتی برای خواننده ایجاد کند. اصولاً، نویسنده نکات مهم و اساسی مدنظر خود را در مقدمه بیان می‌کند (ملکی ۱۳۸۴: ۱۰). در کتاب حاضر، مقدمه هر فصل به‌خوبی بیان شده است که موجب می‌شود درک صحیح مطالب فصل برای خواننده فراهم شود.

- از نظر روند بیان مطالب، کتاب مقدمه و خلاصه جداگانه در هر فصل دارد. خلاصه هر فصل کمک قابل توجهی به درک بهتر مطالب قبلی می‌کند (بنایی اسکویی ۱۳۹۷).
- در هر فصل، شماره‌گذاری عناوین فرعی در ذیل هر عنوان اصلی صورت گرفته است.
- در ارزیابی یک اثر علمی، منابع مورداستفاده و میزان اعتبار آن‌ها حائز اهمیت است. منابع در متن کتاب باید به‌وضوح مشخص شوند و در انتهای کتاب یا هر فصل و در فهرست منابع مشخصات کامل آن‌ها برای مطالعه بیشتر درج شود (همان). در اثر حاضر، در انتهای هر فصل، منابع موردنظر درج شده است.
- منابع ذکرشده در پایان هر فصل در تناسب با حجم مطالب فصل متناسب است.
- فهرست منابع به‌صورت استاندارد تنظیم شده است و به‌لحاظ تعدد و تنوع منابع، نشان‌دهنده تنوع کافی نویسنده است.
- تناسب حجم فصل‌ها رعایت شده است. فصل اول ۷۱ صفحه، فصل دوم ۴۵ صفحه، فصل سوم ۴۹ صفحه، فصل چهارم ۴۶ صفحه، فصل پنجم ۴۴ صفحه، فصل ششم ۳۸ صفحه، فصل هفتم ۵۴ صفحه، فصل هشتم ۵۷ صفحه، فصل نهم ۳۷ صفحه، فصل دهم ۳۳ صفحه، فصل یازدهم ۳۶ صفحه، و فصل دوازدهم پانزده صفحه است. این امر گویای آن است که در طراحی اولیه و فصل‌بندی‌های کتاب دقت لازم به‌عمل آمده است.
- این اثر به‌منظور استفاده به‌عنوان منبع درسی مناسب است و می‌تواند در قالب یک درس‌نامه مورداستفاده قرار گیرد و کاربرد آن در برنامه آموزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری صورت می‌گیرد که می‌تواند درخصوص تغییر و تحول سازمانی نگرشی جامع به دانشجویان و علاقه‌مندان بدهد.

۲,۱,۵ نقاط قوت ترجمه اثر

از مشخصات چاپ مطلوب در حالت سیاه‌وسفید می‌توان به درجه وضوح چاپ، ثبات رنگ، و ترکیب بهینه رنگ‌های سیاه‌وسفید برای ساخت طیفی از رنگ‌های میان سیاه‌وسفید

با پرده‌های گوناگون خاکستری برای استفاده در جداول و نمودارها اشاره کرد (زرانژاد ۱۳۹۵). ترجمه مورد بررسی، از نظر وضوح چاپ حروف و ثبات رنگ، خوب است. اکنون، رایج‌ترین قطع برای کتاب وزیری است (سیداخلاقی ۱۳۸۰). قطع ترجمه کتاب مورد بررسی وزیری است. باتوجه به تعداد صفحات کتاب، قطع انتخاب شده مناسب است. از آن‌جا که اغلب خوانندگان کتاب دانشجویان هستند، باید صحافی و کاغذ به‌کاررفته در کتاب به‌گونه‌ای باشد که با استفاده مستمر شیرازه آن حفظ شود و اوراق از هم جدا نشود (رضی ۱۳۸۸: ۲۸). شیرازه کتاب در برابر تعداد دفعات استفاده از آن مقاوم است. لذا، کیفیت چاپ، صحافی، و قطع اثر خوب ارزیابی می‌شود.

در هنگام سخن گفتن، عواملی از قبیل لحن کلام و اشاره‌های دست، سر، و... گوینده را در انتقال مقصود یاری می‌کنند، اما از آن‌جا که این عوامل در نوشته وجود ندارد، موجب ابهام در کلام می‌شود (غلام‌حسین زاده ۱۳۸۵: ۳۳). از این‌رو، استفاده درست از نشانه‌های فصل و وصل در متن برای انتقال صحیح مفاهیم حائز اهمیت است (سمیعی ۱۳۹۲: ۲۵۶). در ترجمه اثر حاضر، از نشانه‌های فصل و وصل در موارد لازم استفاده شده است و این امر درک مطلب را آسان کرده است.

نمونه‌خوانی مطلوب موجب می‌شود که متن حروف‌نگاری شده از نظر مطابقت با دستورخط، یک‌پارچگی متن، و تصحیح غلط‌های چاپی و املائی به‌صورت مناسبی تهیه شده باشد (ترحمی و اسفندیاری ۱۳۹۶). بررسی متن ترجمه نشان می‌دهد که نمونه‌خوانی از نظر تصحیح غلط‌های املائی و چاپی صورت گرفته است. از این‌رو، اشکالات املائی و نگارشی در متن به چشم نمی‌خورد.

معادل لاتین واژه‌های تخصصی به‌صورت زیرنویس در متن ترجمه ذکر شده و واژه‌نامه‌ای از اصطلاحات انگلیسی با ترجمه فارسی آن‌ها با توضیح مختصری از هر واژه در انتهای اثر ارائه شده است.

۲,۵ نقاط ضعف

۱,۲,۵ نقاط ضعف اثر

- فهرست مطالب به‌صورت تفصیلی تنظیم شده است، ولی به‌صورت خلاصه آورده نشده است.

- جداول و شکل‌ها فهرست ندارند.
- در کتاب حاضر، پیش‌گفتار ارائه شده است. در پیش‌گفتار، نویسنده ضمن بیان مسائل و محدودیت‌های پیش‌رو در مورد موضوع سعی می‌کند از انگیزه خود برای نگارش اثر سخن بگوید و بیان کند که این اثر با آثار دیگر چه تفاوتی دارد و چه نواقصی در سایر آثار موجود است (بنایی اسکویی ۱۳۹۷). در این اثر، به این موارد در پیش‌گفتار پرداخته نشده است.
- بهره‌گیری از شیوه‌های مناسب یاددهی - یادگیری از ملزومات کتب آموزشی است، مانند ارائه مطالب آموزشی به کمک نمودارهای درختی که به درک ساختار کتاب و نیز توالی و رابطه میان مطالب کمک می‌کند. استفاده از جداول و شکل‌ها در فرایند یاددهی و یادگیری بسیار مؤثر است (متقی‌زاده ۱۳۹۷). در کتاب از جداول و شکل‌ها به میزان کمی استفاده شده است.
- منابع همه جداول و شکل‌ها در کنار آن‌ها ذکر نشده است.
- جمع‌بندی در پایان کتاب به صورت جامع و برگرفته از متن وجود ندارد.
- توجه به سطح مخاطبان در تألیف حائز اهمیت است، اما در این کتاب توجه نشده که کتاب برای چه سطحی نوشته شده است: برای سطح دانشگاه، مدیران، یا کارشناسان سازمان‌ها. نویسنده در عنوان فرعی روی جلد کتاب باید مخاطبان خود را مشخص می‌کرد.
- حجم کتاب، تا آن‌جا که به متن اصلی مربوط می‌شود، با ۵۳۱ صفحه، جاذبه اولیه را برای مطالعه در خواننده ایجاد نمی‌کند.

۲,۲,۵ نقاط ضعف ترجمه اثر

طرح روی جلد هر اثری به‌مثابه نمای بیرونی یک سازه تلقی می‌شود که کم‌وبیش بیان‌گر محتوا و ساختار آن نیز است. طرح روی جلد، شامل حروف و اشکال استفاده‌شده، اولین چیزی است که خواننده را به خود جلب می‌کند. بدیهی است باید تناسبی بین موضوع کتاب و طرح جلد وجود داشته باشد. در ترجمه اثر حاضر، طرح جلد کتاب احساس خاصی برای معرفی زود هنگام محتوا به خواننده منتقل نمی‌کند.

کیفیت حروف نگاری از عوامل جذابیت یک اثر است. استفاده از حروف متفاوت در متن یا برجسته کردن عناوین یا موضوعات مهم می‌تواند نظر خواننده را به مطالعه ادامه مطالب ترغیب کند (رضی ۱۳۸۸: ۲۸). در ترجمه اثر حاضر، برای عناوین و موضوعات مهم از حروف با اندازه‌های متفاوت یا برجسته کردن آن‌ها استفاده نشده است. از این رو، نظر خواننده به موضوعات مهم جلب نمی‌شود.

جداول و شکل‌ها در متن بی‌رنگ است و جذابیت بصری برای خواننده ایجاد نمی‌کند. اندازه حروف انگلیسی همانند حروف فارسی درج شده است، در حالی که معمولاً حروف انگلیسی به اندازه دو اندازه کوچک‌تر از حروف فارسی نوشته می‌شوند تا به زیبایی متن افزوده شود و خواندن طولانی کتاب موجب آزار خواننده نشود (همان).

۶. بررسی ابعاد محتوایی

۱,۶ امتیازها

۱,۱,۶ امتیازهای اثر

- مهم‌ترین اصل در ارزیابی کتاب دانشگاهی انتخاب موضوع و عنوان مناسب است (متقی‌زاده ۱۳۹۷). در این خصوص، در کتاب مدنظر دقت کافی به عمل آمده است.
- مفید بودن موضوع: اگرچه مفید بودن امری کاملاً نسبی است و افراد، باتوجه به وسعت دایره اطلاعاتی خویش، موضوعی را مفید یا نامفید می‌نامند، اما در نظر داشتن نیاز و سطح دانش مخاطبان کتاب و نحوه ارائه مطالب مسئله‌ای اساسی است (متقی‌زاده ۱۳۹۷). کتاب تغییر و تحول سازمانی برای مقطع کارشناسی ارشد و دکتری و هم‌چنین مدیران و کارشناسان رشته مدیریت می‌تواند سودمند باشد. جمع کردن این مجموعه بزرگ مخاطبان بدون تردید مفید بودن اثر را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
- مسئله و پدیده اصلی کتاب: مطالعه و عمل به تغییر سازمانی مبتنی بر ترکیبی از هنر و علم است. منظور از هنر درک و بهادادن اندیشمندانه است که حاصل به‌کارگیری دانش، مهارت، و حساس شدن به پی‌آمدهای تغییر در طی فرایند و طرز عمل است. منظور از علم ارزش قائل شدن به دیگر انسان‌های آگاه است که اصول دقیق رشته‌های مختلف علوم اجتماعی را در مطالعات خود به‌کار گرفته‌اند. به عبارت دیگر،

اعمال تغییر و مداخله استادانه فرهیختگی ماهرانه و هنرمندانه‌ای است، ولی این کار بدون سطحی از شناخت که دارای شیوه و نقد و بررسی سنجش‌گرایانه باشد انجام‌پذیر نیست. اگر این دیدگاه‌ها را بشناسید، می‌توانید خود را از محدودیت‌های جهل ناشی از یک رویکرد ساده‌ابزاری به موضوع تغییر سازمانی برهانید. می‌توانید مسائل و موضوعاتی که شما را محدود می‌کنند بشناسید و راه عبوری از میان مشکلات بیابید. اگر بن‌مایه‌ها و مباحث این کتاب را به‌کار بیندید، می‌توانید موضوعات جالبی را طرح و امکانات چالشی جدیدی برای تغییر سازمانی باز کنید. به‌دلیل این‌که هم‌اکنون دست‌خوش تغییر سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، و فناورانه هستید مشکل است که خروجی‌های انبوه بیش‌تر ملموسی را از فرایندهای مهم و نامحسوس پیش‌بینی و مجسم کنید، ولی این خروجی‌ها در حال ظهورند و در بیش‌تر موارد شما احتمالاً با انبوه قابل‌توجهی از پذیرندگان آن مواجه می‌شوید. چیزی را که بایستی در این فرایند به‌خاطر بسپارید این است که انتقاد پایان‌پذیر نیست، زیرا انبوه قابل‌توجهی از پذیرندگان به پیوستن به تغییر تمایل دارند و تغییر سازمانی می‌تواند، بسته به ارزش‌ها، مثبت یا منفی باشد و سخنی که در این کتاب ناگفته مانده است، این است که بحث و استدلال در رد نگاه ابزاری به تغییر است.

- نگاه جدید به مقوله تغییر و تحول سازمانی: نویسنده معتقد است که گفتمان مدیریت از طرف متقدمان فاقد دقت دانشگاهی است و مدیریت از دیدگاه ساختاری- کارویژه‌ای اقتباس شده و براینکه آن به‌صورت جریانی درآمدی که با تغییر و تحول سازمانی رفتاری ماشینی شده است و پی‌آمد آن آمیزه‌ای از بی‌نظمی است.
- میزان انطباق عنوان اثر با محتوا: طبق آخرین سرفصل مصوب وزارت علوم، تحقیقات و فناوری برای درس مدیریت تحول در مقطع کارشناسی ارشد و دکتری چند واحد در نظر گرفته شده است. لذا، کتاب حاضر می‌تواند به‌عنوان منبع اصلی برای دانشجویان این مقاطع مورد استفاده قرار گیرد.
- برای جامعیت یک اثر علمی بیان هدف حائز اهمیت است. نویسنده باید توضیح دهد به چه منظوری دست به تحریر اثر زده است. آیا سایر کتب مدیریت دارای نقص است که با این کتاب آن نواقص رفع می‌شود یا شیوه بیان و ارائه مطالب این کتاب متفاوت با سایر کتب است (بنایی اسکویی ۱۳۹۷). در تدوین این اثر، هدف نویسنده

این است که مدیریت بی‌تعهد و بی‌اثر، که از دیدگاه ساختاری- کارویژه‌ای اقتباس شده است، کنار گذاشته شود و تشریح مدیریت تغییر و تحول به‌عنوان یک حکایت ساده‌لوحانه ماشینی از بین برود.

- تأمل گسترده در تغییر و تحول: سعی نویسنده، به‌لحاظ جست‌وجو برای استخراج مفاهیم متناسب با تغییر و تحول سازمانی، ستودنی است. با مروری بر کتاب می‌توان دریافت که نویسنده در تلاش است موضوع تغییر و تحول را، با توجه به جنبه‌های مختلف سازمان، از جمله اصول اخلاقی، فرهنگ، قدرت و کنترل، رهبری و...، موردبررسی قرار دهد و به پدیده تغییر و تحول از دریچه این موضوعات بنگرد.

- ادعای مطرح‌شده در پیش‌گفتار این است که به تغییر و تحول سازمانی از دیدگاه ماشینی نگریسته شده است و این اثر در پی آن است تا نگاه به تغییر و تحول را از این دیدگاه به سمت دیدگاه‌های دیگر سوق دهد و بی‌نظمی در این موضوع را از میان بردارد و درک دقیق‌تری از موضوع برای خوانندگان ایجاد کند که این اثر در این مورد موفق عمل کرده است.

- بیان مستدل مطالب و دقت در استنادات: نویسنده تلاش کرده است تا مطالب موجود در کتاب را با ادله و به‌صورت مستند و مستدل بیان کند که این امر ارزش اثر علمی را چندبرابر ساخته است.

- بررسی و تحلیل علمی و پردازش متعادل مطالب: کتاب مدنظر در مورد نحوه بررسی دیدگاه‌ها و ارائه تحلیل علمی از قوت برخوردار است. مثلاً، در تمام فصل‌ها در بخش «لحظه‌ای تأمل کنید و بیندیشید» سؤالی مطرح شده است که پاسخ به این سؤال نیازمند تحلیل است که باعث می‌شود ذهن مخاطب سازمان‌دهی شود.

- هماهنگی اثر با گستردگی منابع: این اثر، در کنار برخی آثار مشابه در برخورداری از نگرش مدیریتی به تغییر و تحول سازمانی، قابل توجه است، چراکه تک‌تک مفاهیم مهم در بحث تغییر و تحول را از دیدگاه اندیشمندان مختلف موردبررسی قرار داده است. دلیل این امر این است که نویسنده از ابتدا رویکرد خود را در تدوین اثر مشخص کرده و بیان داشته است که این اثر در جست‌وجوی رویکردی جای‌گزین برای رویکرد ماشینی است. از این رو، این اثر برای مخاطبان چشم‌اندازی جدید را از پدیده تغییر و تحول ارائه می‌دهد. هم‌چنین، این اثر به‌منظور تبیین موضوع به‌نحو

مطلوبی از منابع دست‌اول و معتبر علمی بهره برده است. لذا اعتبار و گستردگی منابع به‌نحو مطلوب ارزیابی می‌شود.

- دانش بشر و تولیدات علمی با شتاب غیرباوری در حال پیشرفت است. مباحث علمی نمی‌تواند دچار سکون باشد. خصوصیت علم و دانش در این است که تألیفات دانشگاهی از آخرین دستاوردهای علمی بی‌نصیب نباشد. علاوه‌براین، در خلق یک اثر علمی، به‌خصوص دانشگاهی، انتظار می‌رود مؤلف اثری متفاوت با سایر اثرهای مشابه ارائه دهد. نوآوری و ارائه تازه‌ترین اطلاعات علمی در هر کتاب دانشگاهی امری اجتناب‌ناپذیر است (رضی ۱۳۸۸: ۲۲). کتاب حاضر دارای نوآوری در ارائه مطالب، ساختار علمی، و نظریه‌پردازی است.

- انسجام و نظم منطقی مطالب در کل اثر و درون فصول: یک اثر علمی خوب باید از انسجام و یک‌دستی محتوایی و ساختاری برخوردار باشد. هنگامی متن دارای پیوستگی است که بتواند ایده اصلی موردنظر نویسنده را به‌خوبی بیان کند (کمائی فرد ۱۳۹۱: ۳۶). انسجام و یک‌دستی یعنی پیوند منطقی میان مباحث اصلی و فرعی در متن، به‌طوری‌که خواننده بتواند سیر طبیعی و پیوسته سخن محقق را مشاهده کند، ضمن آن‌که یک‌دستی در بیان مفاهیم و صورت کلمات و عبارات نیز موجب قوام و قوت متن می‌شود (منصوریان ۱۳۹۲: ۱۲، ۱۳). نظم منطقی و انسجام موردانتظار در این اثر قابل مشاهده است. از طرف دیگر، نظم منطقی و انسجام مطالب درون هر فصل مشاهده می‌شود.

- نظرهای مختلف علمی در کتاب دیده می‌شود و بیش‌تر مطالب بیان موجز و علمی است. از این رو، می‌توان مدعی بی‌طرفی و عدم جانبداری علمی در این اثر شد.

- کتاب دارای ادبیات موضوع است و این امر مزیت بزرگی در نتیجه‌گیری پایان فصل است، زیرا نتیجه‌گیری کتب مدیریتی در بستر ادبیات موضوع شکل می‌گیرد.

- تطابق موضوعات اثر با مبانی و پیش‌فرض‌ها: هرگاه سخن از مبانی در میان است، منطق و فلسفه موضوع به‌ذهن متبادر می‌شود. به‌عبارت‌دیگر، ضرورت و چرایی موضوع در مبانی آشکار می‌شود. مبانی و پیش‌فرض‌ها در کتاب در نظر گرفته شده است. اثر حاضر، در بیان مطالب خود، از پیش‌فرض مشخصی بهره برده است و می‌توان در مورد هماهنگی محتوای اثر با پیش‌فرض‌ها قضاوت کرد.

- مثال‌های موردی که در هر فصل ارائه شده است به درک بهتر مطالب کمک می‌کند و خواننده را به تفکر بیش‌تر وادار می‌کند.
- طرح سؤالات و ارتقای قوه تحلیل و استنباط در اثر: وظیفه هر کتاب علمی، علاوه‌بر انتقال مفاهیم و دانش روز، این است که باید حاوی سؤالات و ابهامات موجود درمورد موضوع باشد. در فرایند آموزش و یادگیری، باید تلاش شود سؤال‌های جدیدی در ذهن خواننده نقش ببندد و نباید تنها به انتقال دانش و افزایش اطلاعات اکتفا کرد (رضی ۱۳۸۸: ۲۳). در این اثر به این مهم توجه شده است.
- در انتهای هر فصل، سؤالات اساسی و ریشه‌ای مطرح شده است که خواننده را به تفکر بیش‌تر وادار می‌کند.
- در برخی از کتب مدیریتی، از تمرین و آزمون برای درک بهتر مطالب استفاده می‌شود (شهیدی ۱۳۸۰: ۳۲۲). در این کتاب نیز، در انتهای هر فصل، چندین تمرین قرار داده شده است که خواننده می‌تواند این تمرین‌ها را در محیط شغلی خود اجرا کند.
- برای تدوین کتاب، نویسنده باید به منابعی ارجاع دهد و خواننده را برای مطالعه بیش‌تر به سایر کتب راهنمایی کند. در تدوین یک اثر علمی، به‌ویژه دانشگاهی، نمی‌توان بدون توجه به موضوعات و مطالبی که سایر نویسندگان مطرح کرده‌اند دست به تدوین اثر زد (بنایی اسکویی ۱۳۹۷). در این کتاب، در انتهای هر فصل، برای مطالعه بیش‌تر، منابع و آدرس سامانه‌هایی ذکر شده است تا خواننده در صورت تمایل بتواند موضوعی را که موردعلاقه اوست دنبال کند.
- منابع هر فصل در انتهای آن فصل قرار داده شده است که، در مقایسه با حالتی که منابع در انتهای کتاب است، باعث سهولت دسترسی خواننده به منابع می‌شود.
- بررسی ابعاد آموزشی اثر: مطالب کتاب با سطح علمی مخاطبان تناسب دارد و برای فهم مطالب از ابزارهای علمی، مانند جدول و شکل، به تعداد مناسبی استفاده شده است.
- مسئله‌مندی اثر و پاسخ‌گویی به نیازهای علمی و کاربردی کشور: از آن‌جاکه معضل اصلی کشورهای جهان سوم مسئله تغییر و تحول است و تاکنون کتاب‌های بسیاری در این خصوص نگارش شده است و پژوهش‌گران بسیاری در این زمینه کتاب تألیف

کرده‌اند، باین حال هنوز مسئله تغییر و تحول در جامعه و سازمان‌ها به صورت حل نشده باقی مانده است و موانع و مشکلات بسیاری در این مسیر وجود دارد که تا این موانع دقیق شناسایی و راه کارهای مناسب برای آن‌ها ارائه نشود، نمی‌توان توقع داشت که تغییر و تحولی در زمینه‌های مختلف در جامعه صورت گیرد. در این جهت، این اثر می‌تواند به صورت علمی و کاربردی برای رفع این مشکل در کشور راه‌گشا باشد.

- نوآوری اثر: این اثر در پی آن است تا، با روش علمی، مدیریت بی‌تعهد و بی‌اثر را، که از دیدگاه ساختاری- کارویژه‌ای اقتباس شده است، نقد کند و جای‌گزینی را برای آن ارائه کند.

- تأثیرات اجتماعی و مدیریتی کتاب: اهمیت تغییر و تحول بر کسی پوشیده نیست، چراکه نیاز آینده است. امروزه، سازمان‌های موفق سازمان‌هایی هستند که تغییر و تحول را در چهارچوب تشکیلاتی خود قرار دهند. از آن‌جا که نیازهای انسان‌ها دائماً در حال تغییر است و بنیان هر سازمان بر پایه برآوردسازی نیازهاست، نکته مهم نیاز به تغییر و تحول برای رسیدن به نیازهاست. از طرفی، سازمان‌ها برای رفع نیازهای آینده خود بایستی شناخت دقیقی از تغییر و تحولات اجتماعی و درونی خود داشته باشند و نیاز به توسعه را احساس کنند. درباره اهمیت نقش مدیران در هدایت فراگرد تغییرات، سافیکیز معتقد است:

تغییر چاقویی برنده و تیغی دو دم است که هرگز نمی‌توان از آن گریخت، اما باید این عامل تحول‌بخش را به دست جراحان کارکشته و توانمند و آگاه سپرد تا با استفاده از آن در فرصت‌های مناسب به درمان‌گری سودمند پردازند (سافسکیز، به نقل از سادلر ۱۳۸۰: مقدمه).

از این رو، کتاب حاضر به سازمان‌ها و مدیران در جامعه کمک می‌کند تا بتوانند از وضع موجود به وضع مطلوب برسند و تحولی در سازمان و جامعه ایجاد کنند که موجب بهره‌وری بیشتر شود. از سوی دیگر، از آن‌جا که موفقیت یک سازمان به پویایی آن بستگی دارد و برای پویایی بایستی همواره تغییر و تحول را پذیرفت، لذا سازمان‌ها و مدیرانی موفق‌ترند که میزان تحولات برنامه‌ریزی شده آن‌ها بیش از تحولات اتفاقی آن‌ها باشد؛ یعنی سعی کنند همواره ابتکار عمل را به دست آورند و به حرکت به میل و خواسته دیگران

مجبور نباشند که در این کتاب حرکت در جهت تغییر و تحول برای مدیران و سازمان‌ها هموار شده است. از طرفی، توسعه سازمانی بازتاب یک رویکرد جدید برای پیوند میان تغییر سازمانی و اصول اخلاقی است. این کتاب با پرداختن به مبحث اصول اخلاقی، که به ندرت در کتاب‌های دیگر تغییر و تحول بیان شده است، می‌تواند مدیران سازمان‌ها را قادر سازد که با نگاه جدیدی به تغییر و تحول بنگرند.

- رویکرد و استراتژی کتاب: در فصل اول بیان شد که چگونه چهار دیدگاه مورد بحث موضوع تغییر را متفاوت باهم تدوین می‌کنند. این کار به چهار مسیر به‌سوی تغییر انجامید که از آن‌ها نظریه‌های متفاوت شکل می‌گیرند. نکته‌ای که در فصل دوم مورد بررسی قرار گرفت این است که تمام مداخله‌ها سازه اخلاقی دارند و غفلت در تشخیص آن ما را در معرض اتهام داشتن علم مطلق و دانش فراگیر خودکامه قرار می‌دهد. در فصل سوم، ماهیت تغییر برنامه‌ریزی شده بررسی شد که تغییر اغلب به صورت ماشینی یا از طریق رویکردی برای رشد و بهبود یادگیری به‌کار گرفته می‌شود. با وجود این تفاوت‌های رویکردی، منتقدان استدلال می‌کنند که تغییر برنامه‌ریزی شده به‌طور اجتناب‌ناپذیری با مدیریت هم‌سو می‌شود و دستاورد این هم‌سویی گرایش به ساده‌سازی بیش از حد پیچیدگی از طریق برنامه‌ریزی است. در فصل چهارم، دریافتیم که تغییر راه‌بردی بیش‌تر بر تحلیلی از محیط برون‌سازمانی تأکید می‌ورزد. در فصل پنجم، به‌منظور تکمیل این مباحث، آموختیم که چگونه قابلیت و شایستگی درون‌سازمانی ایجاد کنیم. در فصل ششم، فرهنگ سازمانی بحث شد و متوجه شدیم که چرا نظریه‌پردازان به این نظر رسیدند که سازمان‌ها دارای فرهنگ هستند. فصل هفتم اشاره دارد که تغییر سازمانی خود یک مداخله سیاسی است. انتقادات از تغییر حاکی از این است که مداخله‌های تغییر کمی بیش از یک عمل کنترل‌مدیریتی است. در فصل هشتم، پرسش‌های چالش‌برانگیز با بحث‌های پوی‌شناسی روانی پیش کشیده شد، زیرا سازمان‌ها قلمروهایی هستند که در آن‌ها تعاملات پیچیده و بغرنج ادامه می‌یابد؛ جایی که داعیه‌ها شاید بازتاب ویژگی‌های رفتاری و روان‌شناختی عمیق باشد. چنین نیرو و قدرتی اغلب مبهم و نامحسوس است، ولی ممکن است حاکی از ویژگی‌های رفتاری عصبی و روان‌رنجوری رهبران باشد که به سازمان‌های عصبی و روان‌رنجور منتهی می‌شود. در فصل نهم، به این پرسش پرداخته شد که چه گفتمان‌های اعلام‌نشده‌ای از قدرت پشت‌سر اعمال حکم‌رانی قرار دارد. این تحلیل می‌تواند بخشی از یک چهارچوب تشخیص

آسیب‌شناسانه باشد. در فصل دهم، الگوهای تغییر بحث شد تا به خواننده کمک کند با شفافیت بیش‌تر به تفکر درباره موضوعات پردازد. در فصل یازدهم، مطرح شد که درک این مشکل نیست که چگونه مفاهیم مدیریتی سنتی موضوعات را به‌هنگار می‌کند و تحت قاعده درمی‌آورد و با این کار از مسائل تعاریف و معانی می‌سازد. این یکی دیگر از نمونه گفتمان‌های ساکت است، زیرا مجموعه‌هایی از دو چیز متضاد طوری انشا شده‌اند که به‌نظر بحث‌انگیز و ستیزآفرین نمی‌آیند.

۲,۱,۶ امتیازهای ترجمه اثر

- متن علمی باید رسا و روان باشد. روان و رسا بودن اثر بدان معنی است که نویسنده با ارائه توضیحات فراوان خواننده را خسته نکند و محتوای کتاب، درعین رساندن مفاهیم، به‌شیوه ساده بیان شود و از انسجام و آراستگی لازم برخوردار باشد (غلام‌حسین زاده ۱۳۸۵: ۱۳۲). در ترجمه اثر حاضر، این موارد رعایت شده است و کلمات زائد در جملات استفاده نشده‌اند.
- برای درک بهتر مفاهیم یک متن علمی، علاوه‌براین که در به‌کارگیری واژه‌ها، اصطلاحات، و ساختار جمله‌ها نکات دستوری رعایت می‌شود، بین جمله‌ها و عبارات نیز باید هماهنگی منطقی وجود داشته باشد (هاجری ۱۳۸۸: ۷۰). از نظر درک مفاهیم به‌کاررفته در کتاب، ایراد قابل ملاحظه‌ای دیده نمی‌شود و جنبه‌های آکادمیک مطالب کتاب قوی بوده است.
- از آن‌جا که واژگان دو زبان باهم هم‌خوانی ندارند، مترجم به‌سادگی به پیدا کردن معادل‌های لغوی موفق نمی‌شود، ولی در ترجمه کتاب حاضر مترجم اصطلاحات تخصصی را به‌درستی ترجمه کرده و معادل‌های مناسبی را برای آن‌ها در نظر گرفته است. در نتیجه، خواننده با ابهام روبه‌رو نمی‌شود.

۷. کاستی‌ها

۱,۷ توان و کیفیت تحلیل علمی اثر

- ابزار علمی مورداستفاده منحصر به جدول است. به‌کارگیری نمودار و الگوهای مدیریتی در کتاب موردتوجه قرار نگرفته است.

۲,۷ نظم منطقی و انسجام محتوایی اثر

- فقدان یک چهارچوب مفهومی برای طرح بحث از نارسایی‌های مهم کتاب است. این چهارچوب مفهومی می‌تواند در ابتدای کتاب مطرح شود و جایگاه بحث‌های ارائه‌شده را روشن کند.
- ارائه مثال‌های موردی در میان هر فصل باعث می‌شود که انسجام محتوای مطالب از بین برود و خواننده در درک مطالب دچار مشکل شود. شایسته بود که نویسنده، در ابتدای هر فصل، بحث را با مطالعه موردی شروع می‌کرد و در ادامه، مطالب را ارائه می‌داد.
- نویسنده برای طرح موضوع و بیان مطالب بسیار به حاشیه رفته است و باعث می‌شود انسجام موضوع از دست خواننده خارج شود.

۳,۷ خطاهای محتوایی

۱,۳,۷ خطاهای محتوایی اثر

- جامعیت مباحث یک اثر به آن معناست که نویسنده به وجوه مختلف موضوع به‌قدر کافی دقت کرده است. امکان تحقق جامعیت مطلق، به دلیل محدود بودن توان پژوهش‌گر و ملاحظات یک اثر علمی، ممکن است محقق نشود، ولی می‌توان ملاک جامعیت نسبی را در نظر داشت. به این معنی که بیش‌تر مخاطبان به اغلب مباحث مرتبط و مورد نظر خود در آن کتاب دست می‌یابند (منصوریان ۱۳۹۲: ۸). در هر کتاب دانشگاهی، متناسب با موضوع، مطالب باید جامع باشند و آغاز بحث با دیدگاه‌ها درباره تغییر، بدون آن‌که پیش‌تر در مورد مفهوم تغییر و تاریخچه تغییر سازمانی، چستی، و چرایی تغییر سازمانی گفت‌وگو شود، ناقص است و از ارزش کتاب می‌کاهد. درست است که نباید هر مطلبی که با متن اندکی ارتباط دارد در اثر گنجانده شود و تلاش نشود تا حجم کتاب افزایش یابد، اما نمی‌توان موضوعاتی را که ارتباط معناداری با اثر دارند حذف کرد. از این رو، برای ورود به بحث تغییر و تحول، تعریف تغییر و تحول و تاریخچه مورد نیاز است. این اثر کتاب درسی دانشگاهی است که مورد استفاده دانشجویان مقطع کارشناسی ارشد و دکتری مدیریت قرار می‌گیرد. از این رو، مطالب آن باید به گونه‌ای باشد که با مطالعه کتاب

ابهامات و پرسش‌هایی که در ذهن دانشجو نقش می‌بندند رفع شوند. از این رو، کتاب مدنظر از لحاظ جامعیت در حد متوسط به بالا ارزیابی می‌شود. به نظر می‌رسد آوردن موضوعات ذیل در تکمیل کتاب مؤثر باشد:

۱. اهداف تغییر و تحول سازمانی؛
 ۲. چرایی و چرایی تغییر و تحول سازمانی؛
 ۳. نقش‌های مدیر به‌عنوان عامل تغییر و تحول؛
 ۴. دلیل شکست بیش‌تر تلاش‌های تغییر و تحول سازمانی.
- آن‌چه از کتاب تغییر و تحول سازمانی انتظار می‌رود این است که اهمیت و ضرورت مدیریت تغییر و تحول مورد بررسی قرار گیرد، در حالی که فقط در حد چند خط اول در پیش‌گفتار به این موضوع پرداخته شده است.
- تناسب میان مطالب اصلی و فرعی: فقدان موضوعات مرتبط با موضوع موجب عدم جامعیت اثر می‌شود. آوردن توضیحات زائد، مثال‌های فراوان، و پرداختن به موضوعاتی فرعی برای افزایش حجم از آفات هر اثر است (بنایی اسکویی ۱۳۹۷). در این کتاب به مباحث فرعی بسیار پرداخته شده است و تناسب بین مطالب اصلی و فرعی رعایت نشده است.
- ارزیابی روش به‌کاررفته در کتاب: هیچ علمی بدون روش نیست و ارزش یافته‌های پژوهشی به‌میزان درستی روشی بستگی دارد که از طریق آن به‌دست آمده است. از این رو، انتخاب روش درست در تحقیقات علمی گاهی بیش‌تر از استعداد و نبوغ پژوهش‌گر اهمیت دارد، زیرا روش نحوه مواجهه با دانش را تعیین می‌کند و می‌تواند موجب توقف و رکود علم یا سرعت و پیشرفت آن شود. نویسنده کتاب نیز باید، ضمن انتخاب روش مناسب با موضوع کتاب و پای‌بندی به اصول و ضوابط آن، روش صحیح مواجهه علمی با موضوع کتاب را به خواننده بیاموزد. از این رو، یکی از شاخص‌های مهم ارزیابی کتاب ارزیابی روشی است که در کتاب نویسنده به آن توجه کرده است (رضی ۱۳۸۶: ۳۰؛ رضی ۱۳۸۸: ۲۴). در این اثر، روش خاصی برای تبیین مطالب استفاده نشده است و سبک نویسنده به‌طور متمرکز در توضیح تغییر و تحول است.
- مقدمه برخی فصول خیلی طولانی است که خواننده را در هنگام خواندن خسته می‌کند (برای نمونه، گریوز ۱۳۹۵: فصل ۳).

- در ابتدای هر فصل، گفته شده است که در این فصل این موارد بررسی می‌شود، ولی در داخل متن همه موارد ذکر نشده است. مثلاً، در ابتدای فصل اول گفته شده فواید و محدودیت‌های تغییر در دیدگاه ساختاری کارویژه‌ای، ولی در متن به این مورد پرداخته نشده است.
- خلاصه کلی در انتهای هر بخش که می‌تواند در قالب نتیجه‌گیری کلی نیز بیان شود از اهمیت خاصی برخوردار است که در این اثر دیده نمی‌شود.
- جمع‌بندی در پایان کتاب باید به صورت موجز برگرفته از متن مطرح می‌شد.
- در فصل اول (همان: ۲۷) نقاط قوت و ضعف دیدگاه‌های مختلف بیان شده است، ولی در مورد دیدگاه توسعه‌سازمانی به بررسی نقاط ضعف آن خیلی مختصر پرداخته شده است.
- در فصل اول (همان: ۲۸) به عنوان دیدگاه چهارم تغییر و تحول دیدگاه آفرینندگی خواهندگی مطرح شده است که در نظر نویسنده از سه دیدگاه قبلی بهتر است، ولی بیان شده است که این دیدگاه به دنبال ارائه راه‌حل برای مسائل تغییر نیست. پس، به عنوان بهترین دیدگاه نباید لحاظ شود.
- در فصل اول (همان: ۳۶، ۳۷) الگوی سامانه‌های باز کنز و کان مطرح شده است که این باعث دورشدن از بحث اصلی می‌شود.
- در فصل سوم، مبحث تغییر برنامه‌ریزی شده با سه رویکرد پیش رفته است، ولی در فصل چهارم تغییر راه‌بردی براساس چهار رویکرد پیش رفته است. شایسته بود که این دو فصل، که در نقطه مقابل هم قرار می‌گیرند، براساس دیدگاه‌های یکسان بررسی شوند تا امکان مقایسه تغییر برنامه‌ریزی شده و راه‌بردی برای خواننده آسان‌تر شود.
- در فصل چهارم، هیچ اشاره‌ای به مباحث فصل سوم، که نقطه مقابل این فصل است، نشده است.
- در فصل پنجم (همان: ۲۱۴) نویسنده به یک‌باره وارد بحث نوآوری و تغییر شده است، بدون آن‌که در ابتدا به تعاریف و تفاوت‌های خلاقیت، نوآوری، و تغییر پردازد.
- در فصل ششم، دیدگاه توسعه‌سازمانی و هوادار به فرهنگ بیان نشده است.

- در فصل هشتم، در مقدمه گفته شده است که اولین مانع پرداختن به رهبری تغییر توانایی تعریف رهبری است. این واژه اغلب با واژه مدیریت به جای هم استفاده می‌شوند و در قسمت بعد فقط مدیریت توضیح داده شده است و در مورد تعریف رهبری و مقایسه این دو مطلبی گفته نشده است.
- در فصل دهم، محاسن و معایب به‌کارگیری یک الگوی تغییر توضیح داده نشده است.
- در فصل یازدهم، راه‌کارهای برون‌رفت از مقاومت مطرح نشده است.
- در فصل یازدهم، دیدگاه‌های چهارگانه به مقاومت بیان نشده است.
- در فصل یازدهم، عللی که باعث می‌شود افراد در برابر تغییر مقاومت کنند ذکر نشده است، ولی فقط واکنش افراد در برابر تغییر توضیح داده شده است.
- در فصل دوازدهم، ابتدای فصل به مواردی که در این فصل پرداخته خواهد شد اشاره نشده است.
- در پیش‌گفتار ابتدای کتاب، اشاره شده است که ما می‌خواهیم نگاه به تغییر را از دیدگاه ماشینی و ابزاری خارج کنیم، ولی در مقدمه فصل دوازدهم گفته شده است هر یک از چهار دیدگاه معرفی شده در فصل اول رهنمودی را برای شناخت موضوع مرتبط با تغییر سازمانی پدید می‌آورند که این سخن با پیش‌گفتار در تناقض است.
- در انتهای فصل دوازدهم، نتیجه‌گیری ارائه نشده است.
- در فصل دوازدهم، گفته شده که پیام اصلی کتاب این است که چهار دیدگاه برای درک و ارزش‌یابی نحوه کاربرد تغییر سازمانی در سازمان‌های پیچیده را بشناسیم و در انتهای فصل گفته شده که بحث این کتاب در رد نگاه ابزاری به تغییر است.

۲,۳,۷ خطاهای محتوایی ترجمه اثر

- شایسته بود که مترجم، بعد از بیان مقدمه ناشر، مقدمه‌ای کوتاه می‌نوشت و در آن هدف از ترجمه چنین اثری را برای خواننده بازگو می‌کرد.

۸. نتیجه‌گیری

تلاش نویسنده در ارائه بحث‌های تغییر و تحول و دیدگاه‌های آن قرین توفیق بوده است، ولی ارائه یک رویکرد که بتواند در تمام سازمان‌ها مورداستفاده قرار گیرد دور از ذهن است.

به لحاظ شکلی، نقاط قوت کتاب افزون بر نقاط ضعف آن است و کیفیت فنی اثر نیز تا حد زیادی به استانداردها نزدیک است. به لحاظ محتوایی، کتاب نقاط ضعفی دارد و ساختار سازمان‌دهی نیازمند اصلاح است. بیان کاستی‌های کتاب به هیچ وجه نافی زحمات نویسنده و تلاش درخور تحسین مترجم نیست.

امید است مؤلفان دیگر، با در نظر گرفتن مواردی که به منظور تقویت مباحث تغییر و تحول سازمانی مطرح شده است، کتب جامع‌تر و کامل‌تری را ارائه کنند که راه‌گشای مسائل علمی اداره سازمان‌ها و در نهایت پیشرفت جامعه اسلامی شود.

کتاب‌نامه

- بنایی اسکویی، مجید (۱۳۹۷)، «نقد کتاب حقوق تجارت جلد سوم/اسناد تجاری»، پژوهش‌نامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، س ۱۸، ش ۵.
- ترجمی، فرهاد و علی اصغر اسفندیاری (۱۳۹۶)، «نقدی بر کتاب ابعاد اقتصاد مقاومتی در صنعت نفت»، پژوهش‌نامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، س ۱۷، ش ۹.
- رضی، احمد (۱۳۸۸)، «شاخصه‌های ارزیابی و نقد کتاب‌های درسی دانشگاهی»، سخن سمت، س ۱۴، ش ۱.
- سلیمان‌زاده نجفی، نیره‌السادات و دیگران (۱۳۹۲)، «ساخت و اعتباریابی مقیاس سنجش مقالات نقد کتاب درسی دانشگاهی»، نشر پژوهش و نگارش کتب دانشگاهی، س ۱۷، ش ۴.
- سمیعی گیلانی، احمد (۱۳۹۲)، نگارش و ویرایش، تهران: سمت.
- سیداخلاقی، محمد (۱۳۸۰)، «راه و رسم تعیین حروف و انتخاب قطع کتاب»، جهان کتاب، پیاپی ۱۳۳-۱۳۴.
- غلام‌حسین‌زاده، غلام‌حسین (۱۳۸۵)، راهنمای ویرایش، تهران: سمت.
- کمائی فرد، سعیده و مریم جابر (۱۳۹۱)، «انسجام متن تعاریف در کتاب‌های درسی دانشگاهی»، پژوهش و نگارش کتب دانشگاهی، دوره ۱۶، پیاپی ۲۶.
- گریوز، جیم (۱۳۹۵)، تغییر و تحول سازمانی؛ بن‌مایه‌ها و پی‌آمدها، ترجمه پرویز احمدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- متقی‌زاده، عیسی (۱۳۹۷)، «نقد و تحلیل محتوا در تراز کتاب‌های درسی دانشگاهی، مطالعه موردی: کتاب قواعد و متون عربی»، پژوهش‌نامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، س ۱۸، ش ۴.
- ملکی، حسن (۱۳۸۴)، «شیوه طراحی و تألیف کتاب درسی (بخش مقدمات کتاب)»، سخن سمت، ش ۱۴.

نقد کتاب تغییر و تحول ... (غلامرضا گودرزی و منصوره معینی کربکندی) ۴۶۳

منصوریان، یزدان (۱۳۹۲)، «صد ویژگی کتاب‌های دانشگاهی کارآمد و اثربخش»، پژوهش و نگارش کتب دانشگاهی، دوره ۱۷، پیاپی ۲۹.

موسی‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۷)، «نقد کتاب مبانی حقوق اساسی جمهوری اسلامی ایران»، پژوهش‌نامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، س ۱۸، ش ۵.

هاجری، حسین (۱۳۸۸)، «نکاتی چند درباره ویرایش متون درسی»، سخن سمت، پیاپی ۲۱.

