

Critical Studies in Texts & Programs of Human Sciences,
Institute for Humanities and Cultural Studies (IHCS)
Monthly Journal, Vol. 22, No. 5, Summer 2022, 457-484
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 Grieses, 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: 2022-03-19, Date of acceptance: 2022-06-27



Copyright © 2018, This is an Open Access article. This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

نقد کتاب تغییر و تحول سازمانی (بن‌مایه‌ها و پیامدها)

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 بر 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 پیامدها) تألیف جیم گریوز و ترجمه دکتر پرویز احمدی می‌پردازد و ابتدا کتاب از جهت شکلی مورد ارزیابی و سپس از جنبه محتوا و ساختار مورد توجه قرار می‌گیرد. همچنین نقاط قابل توسعه کتاب جهت غنی‌تر شدن آن عنوان می‌گردد.

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

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

** دانشجوی دکترای رفتار سازمانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران (نویسنده مسئول)،
mansooreh.moeyni@yahoo.com

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



Copyright © 2018, This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International, which permits others to download this work, share it with others and Adapt the material for any purpose.

۱. مقدمه

سازمانها از شالوده‌های اصلی اجتماع 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 تاثیری که می‌تواند بر 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 ساده ابزاری به موضوع تغییر سازمانی برهانید. می‌توانید موضوعاتی که شما را محدود می‌کنند شناخته و راه عبوری از میان مشکلات بیابید. اگر بن‌مایه‌ها و مباحث این کتاب را به کار ببندید، می‌توانید موضوعات جالبی را طرح و امکانات چالشی جدیدی برای تغییر سازمانی باز کنید.

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

در این راستا، سعی شده است ارزیابی کتاب مدیریت تغییر و تحول حتی‌الامکان با معیارها و شاخصه‌های علمی انجام شود. به طور معمول، کتابهای دانشگاهی خصوصیات متنوع و ابعاد گوناگونی دارند، از این رو، قضاوت در خصوص هر اثری مستلزم ارزیابی همه جانبه آن است تا مشخص شود تلاشهای انجام شده تا چه میزان به اهداف موردنظر دست یافته است (رضی، ۱۳۸۸: ۲۱ و ۲۹). این مقاله به معرفی کلی اثر و بررسی شکلی و محتوایی آن در راستای تلاشهای صورت گرفته توسط نویسنده و مترجم می‌پردازد با این هدف که بتواند به سهم خود، نویسندگانی که درصدد تالیف و ترجمه این قبیل کتابها هستند را یاری رساند.

۲. معرفی کلی اثر (مرور اجمالی محتوای اثر)

کتاب تغییر و تحول سازمانی (بن‌مایه‌ها و پیامدها) در قطع وزیری در ۵۴۵ صفحه از سوی دفتر پژوهش‌های فرهنگی به چاپ رسیده و 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 متقدمان فاقد دقت دانشگاهی شمرده شده است. این موضوع، به خاطر این پیش‌فرض می‌باشد که مدیریت بی‌تعهد و بی‌اثر و از دیدگاه ساختاری - کارویژه‌ای اقتباس گردیده و برآیند آن به صورت جریانی درآمده که با تغییر و تحول سازمانی رفتاری ماشینی شده است. می‌توان در قفسه‌های کتابفروشی‌های عمومی شاهد کتابهایی بود که دیدگاه‌های راهبردی مشاوران و نویسندگان عوام‌گرا را راجع به تغییر و تحول، ارائه می‌کند. گرایش غالب، تشریح مدیریت تغییر و تحول به عنوان حکایت ساده‌لوحانه ماشینی می‌باشد. این نوع تفکر ماشینی اغلب با عبارت مدیریت تغییر و تحول نمود یافته، که چه بسا همانقدر مجعول و کاذب باشد. به این دلیل نویسنده عنوان تغییر و تحول سازمانی: بن‌مایه‌ها و پیامدها را برای کتاب برگزیده است.

بخش اول متمرکز بر پنج بن‌مایه اصلی در ارتباط با شناخت تغییر و تحول است. هر بن‌مایه در یک فصل مطرح شده است. بخش اول از سه فصل تشکیل شده است: فصل اول مسائل مربوط به رویکرد مدیریت‌گرا را با واکاوی چهار مسیر به تغییر، تعیین شده با چهار دیدگاه (دیدگاه ساختاری - کارویژه‌ای، هواداران متعدد، توسعه سازمانی، و آفرینندگی و خواهندگی) نشان می‌دهد. هر کدام از این دیدگاه‌ها دارای پیش‌فرضها، ترجیحات و محدودیتهای خویش بوده و متاثر از رویکردهای نظریه‌ای متفاوت هستند. هیچ‌یک از این مسیرها به تنهایی دارای تغییر و تحول کافی برای تشریح و تبیین پیچیدگی تغییر و تحول سازمانی نیستند.

بن‌مایه دوم (فصل دوم) ثابت می‌کند بیشتر مداخله‌های افراد، گروه‌ها و سازمانها دارای پیامدهای اخلاقی هستند. اما برای شناخت آن، لازم است انسان روی رهبران صنعت که در شناخت تکالیف خود نسبت به ذینفعان کوتاهی کرده و از آثار اقدامات خود بر دیگران غافل شده‌اند، تامل نماید. فصل دوم این بن‌مایه را با در نظر گرفتن جایگاه اخلاق در تغییر

سازمانی، واکاوی می‌کند. این فصل با تامل روی چهار مسیر معرفی شده در فصل اول، آگاهی اخلاقی را بررسی می‌کند. نتیجه اینکه فقط دو دیدگاه (هواداران متعدد و توسعه سازمانی) تعهد اخلاقی از خود نشان می‌دهند. بن‌مایه اصلی این فصل تبیین می‌کند تا وقتی که مداخله‌های تغییر تنها به مسائل فنی می‌پردازند خطرناک هستند. فصل دوم شناخت ما از تغییر و تحول سازمانی را، با این استدلال که حکمرانی محور راهبردهای تغییر موثر است، به بیش از مسائل فنی سوق می‌دهد.

بن‌مایه سوم (تغییر و تحول طرح‌ریزی شده) در فصل سوم مورد بررسی قرار گرفته است. اساسا ما باید با دو مشکل مقابله کنیم. اول اینکه بیشتر روایات مدیریت‌گرا تغییر طرح‌ریزی شده را طرح‌ریزی عقل‌گرا معرفی می‌کنند. مشکل دوم این است که متقدمان تغییر طرح‌ریزی شده استدلال قابل قبولی حاکی از اینکه تغییر برنامه‌ریزی شده به درد نمی‌خورد ارائه می‌کنند، ولی از ارائه یک جایگزین متناسب باز می‌مانند. اکثرا در درک اینکه بیش از یک نوع تغییر طرح‌ریزی شده وجود دارد، ناتوان هستند. نوع اول با رویکردهای تجربی - منطقی به تغییر، دومین نوع با مدل‌های هنجاری - بازآموزی از تغییر تشریح شده است. در حالی که 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 فرآیند یادگیری سازمانی حل شده است، تمرکز می‌کند. برخلاف رویکردهای تجربی - منطقی مدیریت‌گرا، رویکردهای هنجاری - بازآموزی تشخیص آسیب‌شناسانه هستند تا اینکه تجویزی باشند. متقدمان تغییر و تحول طرح‌ریزی شده، تمایل به تلفیق این دو رویکرد 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 تاثیر قرار داده است. این رویکردها معضلات گوناگونی را پیش می‌آورند. مطلب عمده این فصل توانا ساختن مدیران به شناخت چگونگی برخورد با تغییرات تحمیلی و قهری روی آنها است.

فصل پنجم، با فراهم کردن 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 آزموده، و بررسی

می‌کنیم چگونه می‌توان سازمان یادگیرنده ایجاد کرد، یا می‌باید به جای آن روی یادگیری سازمانی متمرکز شد. هر کدام از این موضوعات به شناخت بهتر نسبت به آنچه که ما 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، چون معرف شیوه‌ای هستند که با آن تغییر روی می‌دهد و استعداد تاثیرگذاری بر مداخله‌های تغییر را دارند.

در فصل ششم به یک بحث مفهومی درباره نقش فرهنگ سازمانی پرداخته شده است. مدل غالب که متناسب کارویژه است، به نظر شیوه موثری برای مدیریت تغییر فراهم می‌کند. این رویکرد (در دیدگاه ساختاری- کارویژه‌ای جای دارد)، فرهنگ را در جایگاهی برجسته به منزله انسجام‌بخش شرکت قرار می‌دهد. نویسندگان فرهنگ شرکتی قوی و توسعه سازمانی از این رویکرد طرفداری می‌کنند. تغییر فرهنگ، با این استدلال که یکپارچگی فرهنگی بدیهی است و راه‌حلی ساده ارائه می‌کند به افسانه‌ای از سوی دیدگاه انتقادی تلقی شده و استدلال می‌کند فرهنگ تمهیدی تحلیلی است نه ابزار مدیریتی. یکبار دیگر ما به یک استدلال بخردانه از سوی نظریه‌پردازان انتقادی برمی‌خوریم که ما را با یک مشکل مدیریتی آشنا می‌کنند. این بحثها به دنبال تغییر فرهنگی نیستند، زیرا علاقه‌ای به عملکرد سازمانی ندارند.

موضوع قدرت که بر ماهیت پیروی تاکید دارد، در فصل هفتم مورد بررسی قرار گرفته است. به این ترتیب، چه انسانها با زور به اطاعت وادار شوند، یا با موافقت داوطلبانه، جای یک پرسش اساسی دارد. همه مداخله‌ها، سیاسی هستند و این فرایند مدیران تغییر را وامی‌دارد پیش‌فرضهایی را که در شیوه مدیریت تغییر باید رعایت شوند، برگزینند. بیشتر این پیش‌فرضها از مشاوران و کاوشگرانی که یک نظریه ساختاری ویژه از تغییر را پذیرفته‌اند، برخاسته است. اما این پیش‌فرضها از یک انگاره شرکتی نیز، نشئت گرفته است. قدرت نشان می‌دهد چگونه انسانها تغییر را درک می‌کنند. یک بررسی پویا شناسی روانی حاکی از این است که استفاده غلط از قدرت، ممکن است تعارض را تقویت کند. می‌توانیم نمونه‌هایی از سازمانهای روان‌پریش را واکاوی کنیم که در آن، انسانها در جایگاه‌های قدرت، ساختارهایی را ایجاد می‌کنند که عملکرد موثر را فلج می‌کنند. نقش و وظیفه رهبران

در مدیریت تغییر موضوعی است که مستقیماً به فرهنگ سازمانی و به استفاده یا سوءاستفاده از قدرت مربوط می‌شود.

در فصل هشتم صفات و ویژگی‌های رهبری را مورد ارزیابی قرار دادیم. هرگاه از ایده و نظر رهبر ابرقهرمان صرف‌نظر کنیم، می‌توانیم ارزشیابی انواع رویکردهای مطرح شده توسط دانشمندان مدیریت را یاد بگیریم. وقتی بدانیم چگونه بعضی مدیران عامل پویا شناسی روانی سازمانها را تحت تاثیر قرار می‌دهند، می‌توانیم همپوشانی آن را با موضوع قدرت ببینیم. ما ملزم به بررسی اینکه چگونه شخصیت‌های مسلط و برتر، بر برندهای سازمانی اثر می‌گذارند، هستیم.

البته جان کلام در تمام مداخله‌های خوب تدوین یافته در تشخیص آسیب‌شناسانه سازمانی (فصل نهم) است. آیا می‌توانیم ماهیت مسائل سازمانی را بشناسیم؟ آیا می‌توانیم میان علت و معلول تفکیک قائل شویم؟ با اتخاذ چارچوب تحلیلی اشتباه، آیا اجازه داریم مسئله واقعی را ناشایسته تشخیص آسیب‌شناسانه کنیم؟ یکی از دشواریها این است، با وجود مسلم بودن علائمی که به وجود یک مسئله اشاره دارد، بیشتر مسائل مستلزم مهارت و داوری تحلیلی هستند.

فصل دهم نمونه‌هایی از دیگر مدل‌های تغییر را ارائه می‌دهد، اما بحث اصلی در اینجا این است که این مدلها را نمی‌توان به عنوان جایگزین هم در تحلیل دقیق به کار گرفت؛ حتی نمی‌توان از آنها به عنوان جانشین تجربه، دانش و مهارتها، استفاده کرد.

با موضوع ایستادگی و مقاومت (فصل یازدهم) اغلب در ادبیات مدیریت تغییر به منزله غیرمشکل‌زا 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. به هر حال، آنها هوشمندانه برای دنبال کردن این باورها تلاش می‌کنند.

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

در واژه‌نامه اصطلاحات انگلیسی با ترجمه فارسی آن و یک توضیح در مورد آن اصطلاح بیان شده است.

نویسنده کتاب، جیم گریوز در سال ۲۰۱۰ این کتاب را به رشته تحریر درآورده است و مترجم دکتر پرویز احمدی عضو هیات علمی بازنشسته دانشگاه تربیت مدرس دانشکده

مدیریت و اقتصاد است که ترجمه و تدوین ۲۴ کتاب را از سال ۸۸ تا ۹۶ برعهده داشته است و علائق تحقیقاتی ایشان به مباحث مدیریت و آثار متعدد منتشر شده از وی در قالب کتاب و مقاله بر شایستگی نامبرده در ترجمه چنین اثری صحنه می‌گذارد.

۳. خاستگاه اثر

نویسنده در این کتاب به مبحث تغییر و تحول سازمانی، به ویژه رد دیدگاه ماشینی و ابزارسازی می‌پردازد. در این مسیر توجه ویژه به چهار دیدگاه در تغییر و تحول سازمانی می‌باشد. کتاب در دو بخش به نگارش درآمده و دارای پیشگفتار پنج صفحه‌ای است 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 و بی‌اثر و از دیدگاه ساختاری- کارویژه‌ای اقتباس شده و برآیند آن به صورت جریانی درآمده که با تغییر و تحول سازمانی رفتاری ماشینی شده است. نویسنده در هر بخش از کار خویش عواملی که موجب می‌شود تا بتوانیم از دیدگاه ماشینی به سمت دیدگاه‌های دیگر تغییر و تحول سازمانی حرکت کنیم بررسی کرده است. چنانچه نویسنده متذکر شده، گرایش غالب در دیدگاه راهبردی مشاوران و نویسندگان عوام‌گرا راجع به تغییر و تحول، ماشینی می‌باشد. این نوع تفکر ماشینی با عبارت مدیریت تغییر و تحول نمود یافته است. همین پیشگفتار نشان دهنده میزان تسلط نویسنده به موضوع می‌باشد. بنابراین نویسنده احساس نیاز می‌کند که به بررسی موضوع تغییر و تحول با نگاه جدید بپردازد.

۴. چارچوب نظری اثر

با توجه به اینکه پژوهش علمی در هر رشته نیازمند ارائه تعریفی دقیق از آن علم می‌باشد، تعریفی که نشان دهنده رهیافتها، انتظارات و برداشتهای ما از آن علم و ترسیم کننده حدود و قلمرو آن باشد، لذا گام اول برای آغاز هر پژوهش علمی، تعیین چارچوب نظری آن علم می‌باشد (موسی‌زاده، ۱۳۹۷). به دلیل اهمیتی که چارچوب نظری در هر پژوهش دارد، در این زمینه به این موارد می‌توان توجه کرد:

- جهت‌گیری نظری اثر. در اثر حاضر براساس چهار دیدگاه موضوع تغییر مورد بررسی قرار می‌گیرد و این کار منتهی به چهار مسیر به تغییر می‌شود که از آنها نظریه‌های متفاوت شکل می‌گیرند. از طرفی نویسنده 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.
- اثر منعکس‌کننده مباحث جدیدی در مورد تغییر و تحول سازمانی می‌باشد که در کتابهای دیگر عنوان نشده است و نویسنده با نگاه جدیدی به مقوله تغییر و تحول سازمانی می‌نگرد.
- هدفهای نویسنده در کتاب به صورت واضح بیان شده است که هدف اصلی او رد دیدگاه ابزاری تغییر و تحول سازمانی می‌باشد.
- هدفهای مطرح شده در اثر به میزان زیادی با دیدگاه‌های مخاطبان در مورد آموزش و یادگیری تغییر و تحول سازمانی همخوانی دارد.

۵. بررسی ابعاد شکلی اثر

یکی از ملاکهای مهم در ارتقای جامعه، توجه به رتبه و جایگاه علمی و پژوهشهای آن جامعه است. چرا که، تولید علم و دانش فقط از طریق پژوهش و نشر دستاوردهای علمی، حاصل نمی‌شود. نقد و ارزیابی محصولات علمی از عوامل مهم نهادینه کردن دانش و بخشی از فرآیند 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 همکاران، ۱۳۹۲: ۱۵).

۱.۵ نقاط قوت

۱.۱.۵ نقاط قوت اثر

- یکی از امتیازهای این اثر از جهت شکلی و محتوایی، سازمان‌دهی مناسب آن می‌باشد. 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 نظم و ترتیب آوردن موضوعات، موفق بوده است (بنایی اسکویی، ۱۳۹۷). از این نظر، کتاب دارای فهرست به صورت تفصیلی می‌باشد و اصل و فرع آن مشخص است.
- منطق خاصی در تنظیم فصول دیده می‌شود.
- به هنگام تدوین هر اثر هدفی مدنظر پدیدآورنده است که در قالب هدف اصلی از نگارش اثر، تجلی می‌کند (بنایی اسکویی، ۱۳۹۷). 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 پیامدها باشد.
- در اثر حاضر در آغاز هر فصل، مقدمه آورده شده است. مقدمه بیانگر توضیحات مرتبط با بیان مسئله است که کمک قابل ملاحظه‌ای برای درک صحیح مطالب خواهد داشت. به واقع، 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 می‌نماید (ملکی، ۱۳۸۴: ۱۰). در کتاب حاضر مقدمه هر فصل به خوبی بیان شده که موجب می‌شود درک صحیح مطالب فصل برای خواننده فراهم شود.
- از نظر روند بیان مطالب، کتاب دارای مقدمه و خلاصه جداگانه در هر فصل است. 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 مورد استفاده و میزان اعتبار آنها حائز اهمیت است. منابع در متن کتاب باید به وضوح مشخص و در انتهای کتاب یا هر فصل و در فهرست منابع، مشخصات کامل آنها برای مطالعه بیشتر درج گردد (بنایی اسکویی، ۱۳۹۷). در اثر حاضر در انتهای هر فصل منابع موردنظر درج شده است.
- منابع ذکر شده در پایان هر فصل در تناسب با حجم مطالب فصل متناسب است.
- فهرست منابع به صورت استاندارد تنظیم شده و به لحاظ تعدد و تنوع منابع، نشان از تتبع لازم از سوی نویسنده دارد.
- رعایت تناسب حجم فصلها. فصل اول ۷۱ صفحه، دوم ۴۵ صفحه، سوم ۴۹ صفحه، چهارم ۴۶ صفحه، پنجم ۴۴ صفحه، ششم ۳۸ صفحه، هفتم ۵۴ صفحه، هشتم ۵۷ صفحه، نهم ۳۷ صفحه، دهم ۳۳ صفحه، یازدهم ۳۶ صفحه و دوازدهم ۱۵ صفحه می‌باشد. این امر گویای آن است که در طراحی اولیه و فصل‌بندیهای کتاب، دقت لازم به عمل آمده است.
- این اثر به منظور استفاده به عنوان منبع درسی مناسب می‌باشد و می‌تواند در قالب یک درسنامه مورد استفاده قرار گیرد و کاربرد آن در برنامه آموزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری صورت می‌گیرد که می‌تواند نگرشی جامع در خصوص تغییر و تحول سازمانی، به دانشجویان و علاقه‌مندان بدهد.

۲.۱.۵ نقاط قوت ترجمه اثر

- از مشخصات چاپ مطلوب در حالت سیاه و سفید، می‌توان به درجه وضوح چاپ، ثبات رنگ و ترکیب بهینه رنگهای سیاه و سفید برای ساخت طیفی از رنگهای میان سیاه و سفید با پرده‌های گوناگون خاکستری برای استفاده در جداول و نمودارها اشاره کرد (زرزاده‌نژاد، ۱۳۹۵). اثر مورد بررسی، از نظر وضوح چاپ حروف و ثبات رنگ خوب است. اکنون رایج‌ترین قطع برای کتاب، وزیری است (سیداخلاقی، ۱۳۸۰). قطع اثر مورد بررسی، وزیری می‌باشد. با توجه به تعداد صفحات کتاب، قطع انتخاب شده مناسب است. از آنجا که اغلب خوانندگان کتاب

دانشجویان می‌باشند، باید صحافی و کاغذ به کار رفته در کتاب به گونه‌ای 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 می‌باشد. لذا، کیفیت چاپ، صحافی و قطع اثر خوب ارزیابی می‌شود.

- در هنگام سخن گفتن، عواملی از قبیل لحن کلام و اشاره‌های دست و 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 این رو، استفاده درست از نشانه‌های فصل و وصل در متن برای انتقال صحیح مفاهیم حائز اهمیت است (سمیعی، ۱۳۹۲: ۲۵۶). در 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 رسم‌الخط، یکپارچگی متن و تصحیح غلطهای چاپی و املائی، به صورت مناسبی تهیه شده باشد (ترحمی و اسفندیاری، ۱۳۹۶). بررسی متن اثر نشان می‌دهد که نمونه‌خوانی از نظر تصحیح غلطهای املائی و چاپی صورت گرفته است. از این رو اشکالات املائی و نگارشی در متن به چشم نمی‌خورد.

- معادل لاتین واژه‌های تخصصی به صورت زیرنویس در متن ذکر شده است.

- 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 به صورت تفصیلی تنظیم شده است ولی به صورت خلاصه آورده نشده است.

- جداول و شکلها فاقد فهرست هستند.

- در اثر حاضر پیشگفتار ارائه شده است. در پیشگفتار نویسنده ضمن بیان مسائل و محدودیتهای پیش رو در مورد موضوع، سعی می‌کند از انگیزه خود برای نگارش اثر سخن بگوید و بیان نماید که این اثر با آثار دیگر چه تفاوتی دارد و چه نواقصی در سایر آثار موجود می‌باشد (بنایی اسکویی، ۱۳۹۷). در این اثر به این موارد در پیشگفتار پرداخته نشده است.
- بهره‌گیری از شیوه‌های مناسب یاددهی - یادگیری. 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 فرآیند یاددهی و یادگیری بسیار موثر می‌باشد (متقی زاده، 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.
- عدم توجه به سطح مخاطبان. نکته‌ای که در این کتاب به آن توجه نشده این است که کتاب برای چه سطحی نوشته شده است، برای سطح دانشگاه، یا مدیران و 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، به مثابه نمای بیرونی یک سازه تلقی می‌شود که کم و بیش بیانگر محتوا و ساختار آن نیز است. طرح روی جلد شامل حروف و اشکال استفاده شده، اولین چیزی است که خواننده را به خود جلب می‌کند. بدیهی است باید تناسبی بین موضوع کتاب و طرح جلد وجود داشته باشد. در اثر حاضر، طرح جلد کتاب احساس خاصی برای معرفی زود هنگام محتوا به خواننده منتقل نمی‌کند.
- کیفیت حروف نگاری از عوامل جذابیت یک اثر می‌باشد. استفاده از حروف متفاوت در متن و یا برجسته کردن عناوین یا موضوعات مهم، می‌تواند نظر خواننده را به

نقد کتاب تغییر و تحول ... (غلامرضا گودرزی و منصوره معینی کربکندی) ۴۷۱

مطالعه ادامه مطالب ترغیب نماید (رضی، ۱۳۸۸: ۲۸). در 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.

- عدم جذابیت جداول و شکلها. جداول و شکلها در متن بی‌رنگ می‌باشد و جذابیت برای خواننده ایجاد نمی‌کند.

- اندازه حروف انگلیسی همانند حروف فارسی درج شده است. این در حالی است که معمولا حروف انگلیسی به اندازه دو فونت کوچکتر از حروف فارسی نوشته می‌شوند تا به زیبایی متن افزوده شود و خواندن طولانی کتاب موجب آزار خواننده نشود (رضی، ۱۳۸۸: ۲۸).

۶. بررسی ابعاد محتوایی اثر

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 دقت کافی به عمل آمده است.

- مفید بودن موضوع. اگرچه مفید بودن امری کاملا نسبی است و افراد با توجه به وسعت دایره اطلاعاتی خویش، موضوعی را مفید یا غیرمفید می‌نامند؛ اما در نظر داشتن نیاز و سطح دانش مخاطبان کتاب و نحوه ارائه مطالب مساله‌ای 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 تحت‌الشعاع 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 بها دادن اندیشمندان می‌باشد که حاصل بکارگیری دانش و مهارت و حساس شدن به پیامدهای 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 بکار گرفته‌اند. به عبارت دیگر اعمال تغییر و مداخله استادانه یک فرهیختگی ماهرانه و هنرمندانه 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 ساده ابزاری به موضوع تغییر سازمانی برهانید. می‌توانید مسائل و موضوعاتی که شما را محدود می‌کنند شناخته و راه عبوری از میان مشکلات بیابید. اگر بن‌مایه‌ها و مباحث این کتاب را به کار ببندید، می‌توانید موضوعات جالبی را طرح و امکانات چالشی جدیدی برای تغییر سازمانی باز کنید. به دلیل اینکه هم‌اکنون دستخوش تغییر سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناورانه می‌باشید، مشکل است خروجیهای انبوه بیشتر ملموسی را از فرایندهای مهم و نامحسوس پیش‌بینی و مجسم کنید. ولی این خروجیها در حال ظهور هستند و در بیشتر موارد شما احتمالاً شاهد انبوه قابل توجهی از پذیرندگان آن می‌باشید. چیزی را که بایستی در این فرایند به خاطر بسپارید این است که انتقاد پایان‌پذیر نیست زیرا انبوه قابل توجهی از پذیرندگان مایل به پیوستن به تغییر هستند و تغییر سازمانی می‌تواند بسته به ارزشها، مثبت یا منفی باشد و سخنی که در این کتاب ناگفته مانده این بود 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 منتقدان فاقد دقت دانشگاهی است و مدیریت از دیدگاه ساختاری- کارویژه‌ای اقتباس گردیده و برآیند آن به صورت جریانی درآمده که با تغییر و تحول سازمانی رفتاری ماشینی شده است و پیامد آن آمیزه‌ای از بی‌نظمی است.
- میزان انطباق عنوان اثر با محتوا. طیق آخرین سرفصل مصوب وزارت علوم، تحقیقات و فناوری برای درس مدیریت تحول در مقطع کارشناسی ارشد و دکترا چند واحد در نظر گرفته شده است. لذا کتاب حاضر می‌تواند به عنوان 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 از سایر کتب می‌باشد (بنایی اسکویی، ۱۳۹۷). در تدوین این اثر، هدف نویسنده این است که مدیریت بی‌تعهد و بی‌اثر که از دیدگاه ساختاری- کارویژه‌ای اقتباس گردیده کنار گذاشته شود و تشریح مدیریت تغییر و تحول به عنوان یک حکایت ساده لوحانه ماشینی از بین برود.

- تامل گسترده در تغییر و تحول. سعی نویسنده به لحاظ جستجو جهت استخراج مفاهیم متناسب با تغییر و تحول سازمانی ستودنی می‌باشد. 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... مورد بررسی قرار دهد و به پدیده تغییر و تحول از دریچه این موضوعات بنگرد.
- ادعای مطرح شده 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 نموده است تا مطالب موجود در کتاب را با ادله و به صورت مستند و مستدل بیان نماید که این امر ارزش اثر علمی را چند برابر ساخته است.
- بررسی و تحلیل علمی و پردازش متعادل مطالب. اثر در ارتباط با نحوه بررسی دیدگاه‌ها و ارائه تحلیل علمی از قوت برخوردار می‌باشد. مثلاً در تمام فصلها در بخش لحظه‌ای تامل کنید و بیندیشید سوالی مطرح شده است که پاسخ به این سوال نیازمند تحلیل می‌باشد 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 می‌باشد چرا که تک تک مفاهیم مهم در بحث تغییر و تحول از دیدگاه اندیشمندان مختلف را مورد بررسی قرار داده است. دلیل این امر این است که نویسنده از ابتدا رویکرد خود را در تدوین اثر مشخص کرده و بیان داشته که این اثر در جستجوی رویکردی جایگزین برای

رویکرد ماشینی می‌باشد. از این رو این اثر برای مخاطبان چشم‌اندازی جدید از پدیده تغییر و تحول ارائه می‌دهد. همچنین این اثر به منظور تبیین موضوع به نحو مطلوبی از منابع دست اول و معتبر علمی بهره برده است و لذا اعتبار و گستردگی منابع به نحو 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 اقتضا دارد تالیفات دانشگاهی از آخرین دستاوردهای علمی بی‌نصیب نباشد. علاوه بر این، در خلق یک اثر علمی بخصوص دانشگاهی، انتظار می‌رود مولف اثری متفاوت از 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 به خوبی بیان نماید (کمائی‌فرد، ۱۳۹۱: ۳۶). انسجام و یکدستی یعنی پیوند منطقی میان مباحث اصلی و فرعی در متن به طوری که 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 و ۱۳). نظم منطقی و انسجام موردانتظار در این اثر قابل مشاهده است. از طرف دیگر، نظم منطقی و انسجام مطالب درون هر فصل مشاهده می‌گردد.

- نظرات مختلف علمی در کتاب دیده می‌شود و بیشتر مطالب، بیان موجز و علمی است، لذا 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 می‌باشد. 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 به ذهن متبادر می‌شود. به عبارت دیگر، 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 پیش فرض مشخصی بهره برده است و می توان در مورد هماهنگی محتوای اثر با پیش فرضها قضاوت نمود.
- مثالهای موردی که در هر فصل ارائه شده است به درک بهتر مطالب کمک می کند و خواننده را به تفکر بیشتر وادار می کند.
 - طرح سوالات و ارتقا قوه تحلیل و استنباط در اثر. وظیفه هر کتاب علمی علاوه بر انتقال مفاهیم و دانش روز این است که باید حاوی سوالات و ابهامات موجود در مورد موضوع باشد. در فرایند آموزش و یادگیری باید تلاش شود سوالهای جدیدی در ذهن خواننده نقش ببندد و نباید تنها به انتقال دانش و افزایش اطلاعات اکتفا نمود (رضی، ۱۳۸۸: ۲۳). در این اثر به این مهم توجه شده است.
 - در انتهای هر فصل سوالات اساسی و ریشه ای مطرح شده است که خواننده را به تفکر بیشتر وادار می کند.
 - در برخی از کتب مدیریتی، از تمرین و آزمون برای درک بهتر مطالب استفاده می شود (شهیدی، ۱۳۸۰: ۳۲۲). در این کتاب نیز در انتهای هر فصل چندین تمرین قرار داده شده است که خواننده می تواند این تمرینها را در محیط شغلی خود اجرا کند.
 - برای تدوین کتاب نویسنده باید به منابعی ارجاع داده و خواننده را برای مطالعه بیشتر به سایر کتب راهنمایی کند. در تدوین یک اثر علمی به ویژه دانشگاهی، نمی توان بدون توجه به موضوعات و مطالبی که سایر نویسندگان مطرح نموده اند، دست به تدوین اثر زد (بنایی اسکویی، ۱۳۹۷). در این کتاب در انتهای هر فصل برای مطالعه بیشتر منابع و آدرس وب سایتهایی ذکر شده است تا خواننده در صورت تمایل بتواند موضوعی که مورد علاقه اوست دنبال کند.
 - منابع هر فصل در انتهای آن فصل قرار داده شده است که باعث سهولت دسترسی خواننده به منابع می شود نسبت به حالتی که منابع در انتهای کتاب باشد.
 - بررسی ابعاد آموزشی اثر. مطالب کتاب با سطح علمی مخاطبان تناسب دارد و جهت فهم مطالب از ابزارهای علمی مانند جدول و شکل به میزان مناسبی استفاده شده است.

- مسئله‌مندی اثر و پاسخگویی به نیازهای علمی و کاربردی کشور. از آنجا که معضل اصلی کشورهای جهان سوم مسئله تغییر و تحول می‌باشد و تاکنون کتابهای بسیاری در این خصوص نگارش شده است و پژوهشگران بسیاری در این زمینه کتاب تالیف کرده‌اند، با این 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 راهکارهای مناسب برای آنها ارائه نشود، نمی‌توان توقع داشت که تغییر و تحولی در زمینه‌های مختلف در جامعه صورت گیرد. در این راستا این اثر می‌تواند به صورت علمی و کاربردی در جهت رفع این مشکل در کشور راهگشا باشد.

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

- اثرات اجتماعی و مدیریتی کتاب. اهمیت تغییر و تحول بر کسی پوشیده نیست چرا که نیاز آینده می‌باشد. امروزه سازمانهای موفق سازمانهایی هستند که تغییر و تحول را در چارچوب تشکیلاتی خود قرار دهند. از آنجا که نیازهای انسانها دائما در حال تغییر است و بنیان هر سازمان بر پایه برآوردسازی نیازها می‌باشد نکته مهم نیاز به تغییر و تحول برای رسیدن به نیازها می‌باشد. از طرفی سازمانها برای رفع نیازهای آینده خود بایستی شناخت دقیقی از تغییرات و تحولات اجتماعی، درونی خود و نیاز توسعه احساس نمایند. 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 (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 آنجاییکه 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 بدست آورند و مجبور به حرکت به میل و خواسته دیگران 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 بندرت در کتابهای دیگر تغییر و تحول بیان شده است می‌تواند مدیران سازمانها را قادر سازد تا 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 از هم تدوین می‌کنند. این کار منتهی به چهار مسیر به تغییر شد که از آنها نظریه‌های متفاوت شکل می‌گیرند. نکته‌ای که در فصل دوم مورد بررسی قرار گرفت این است که تمام مداخله‌ها دارای سازه اخلاقی بوده 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 و یا از طریق رویکردی برای رشد و بهبود یادگیری بکار گرفته می‌شود. با وجود این، علیرغم این تفاوت‌های رویکردها، منتقدان استدلال می‌کنند که تغییر برنامه‌ریزی شده به طور غیرقابل اجتناب با مدیریت همسو شده و دستاورد این همسویی گرایش به ساده‌سازی بیش از حد پیچیدگی از طریق برنامه‌ریزی است. در فصل چهارم دریافتیم که تغییر راهبردی بیشتر روی تحلیلی از محیط برون سازمانی تاکید می‌ورزد. در فصل پنجم به منظور تکمیل این مباحث یاد گرفتیم چگونه قابلیت و شایستگی درون سازمانی ایجاد نماییم. 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 کنترل مدیریتی است. در فصل هشتم پرسشهای چالش‌برانگیز با بحث‌های پوشش‌شناسی روانی پیش کشیده شد، چون 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 رون رنجوری رهبران

باشد که به سازمانهای عصبی و روان رنجور منتهی می‌شود. در فصل نهم به این پرسش پرداخته شد که چه گفتمانهای اعلام نشده‌ای از قدرت پشت سر اعمال حکمرانی قرار دارد. این تحلیل می‌تواند بخشی از یک چارچوب تشخیص آسیب‌شناسانه باشد. در فصل دهم مدلهای تغییر بحث شد تا به خواننده کمک کند با شفافیت بیشتر به تفکر درباره موضوعات بپردازد. در فصل یازدهم مطرح شد درک اینکه چگونه مفاهیم مدیریتی سنتی موضوعات را بهنجار نموده و تحت قاعده درمی‌آورد و با این کار، از مسائل تعاریف و معانی می‌سازد مشکل نیست. این یکی دیگر از نمونه گفتمانهای ساکت است زیرا مجموعه‌هایی از دو چیز متضاد طوری انشا شده‌اند که به نظر 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 ننماید و محتوای کتاب در عین رساندن مفاهیم، به شیوه ساده بیان و از انسجام و آراستگی لازم برخوردار باشد (غلامحسین‌زاده، ۱۳۸۵: ۱۳۲). در اثر حاضر، این موارد رعایت شده است و کلمات زاید در جملات استفاده نشده است.
- برای درک بهتر مفاهیم یک متن علمی، علاوه بر اینکه در بکارگیری واژه‌ها، اصطلاحات و ساختار جمله‌ها نکات دستوری رعایت می‌گردد، بین جمله‌ها و عبارات نیز باید هماهنگی منطقی وجود داشته باشد (هاجری، ۱۳۸۸: ۷۰). از نظر درک مفاهیم بکار رفته در کتاب، ایراد قابل ملاحظه‌ای دیده نمی‌شود و جنبه‌های آکادمیک مطالب کتاب قوی بوده است.
- از آنجایی که واژگان دو زبان با هم همخوانی ندارند مترجم به سادگی موفق به پیدا کردن معادلهای لغوی نمی‌شود. ولی در ترجمه کتاب حاضر مترجم اصطلاحات تخصصی را به درستی ترجمه کرده و معادلهای مناسبی برای آنها در نظر گرفته است، در نتیجه خواننده با ابهام روبرو نمی‌شود.

۷. کاستیها

۱.۷ توان و کیفیت تحلیل علمی اثر

- ابزار علمی مورد استفاده منحصر به جدول است. بکارگیری نمودار و مدل‌های مدیریتی در کتاب مورد توجه قرار نگرفته است.

۲.۷ نظم منطقی و انسجام محتوایی اثر

- عدم وجود یک چارچوب مفهومی برای طرح بحث از نارساییهای مهم کتاب می‌باشد. این چارچوب مفهومی می‌تواند در ابتدای کتاب مطرح و جایگاه بحثهای ارائه شده 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 نویسنده ابتدای هر فصل بحث را با مطالعه موردی شروع می‌کرد و در ادامه مطالب را ارائه می‌داد.
- نویسنده برای طرح موضوع و بیان مطالب خیلی 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 معنا است که نویسنده به وجوه مختلف موضوع به قدر کافی دقت کرده است. امکان تحقق جامعیت مطلق، به جهت 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 موردنظر خود در آن کتاب دست می‌یابند (منصوریان، ۱۳۹۲: ۸). در هر کتاب دانشگاهی متناسب با موضوع، مطالب باید جامع باشد و آغاز بحث با دیدگاه‌ها نسبت به تغییر، بدون آنکه پیشتر در مورد مفهوم تغییر و تاریخچه تغییر سازمانی، چستی و چرایی تغییر سازمانی، گفتگو 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 که ارتباط معناداری با اثر دارد حذف نمود. از این رو برای ورود به بحث تغییر و تحول، تعریف تغییر و تحول و تاریخچه موردنیاز می‌باشد. این اثر یک کتاب درسی دانشگاهی می‌باشد که مورد استفاده دانشجویان مقطع کارشناسی ارشد و دکترا مدیریت قرار می‌گیرد. از این رو مطالب آن باید به گونه‌ای باشد که با مطالعه کتاب، ابهامات و پرسشهایی که در ذهن دانشجو نقش می‌بندد مرتفع شود. از این رو اثر فوق از لحاظ جامعیت در حد متوسط به بالا ارزیابی می‌شود. به نظر می‌رسد آوردن موضوعات زیر در تکمیل کتاب موثر باشد:

۱. اهداف تغییر و تحول سازمانی
 ۲. چستی و چرایی تغییر و تحول سازمانی
 ۳. نقشهای مدیر به عنوان 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 می‌گرفت، 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 زاید، مثالهای فراوان و پرداختن به موضوعاتی فرعی برای افزایش حجم، از آفات هر اثر است (بنایی اسکویی، ۱۳۹۷).
- در این کتاب به مباحث فرعی خیلی پرداخته شده است و تناسب بین مطالب اصلی و فرعی رعایت نشده است.
- ارزیابی روش به کار رفته در کتاب. هیچ علمی بدون روش نیست و ارزش یافته‌های پژوهشی به میزان درستی روش بستگی دارد که از طریق آن به دست 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 و ۱۳۸۸: ۲۴). در این اثر روش خاصی برای تبیین مطالب استفاده نشده است و سبک نویسنده به طور متمرکز در توضیح تغییر و تحول است.

- مقدمه برخی فصول خیلی طولانی است که خواننده را در هنگام خواندن خسته می‌کند (به عنوان نمونه فصل ۳).

- در ابتدای هر فصل گفته شده 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 کارویژه‌های 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 صفحه ۲۷ نقاط قوت و ضعف دیدگاه‌های مختلف بیان شده است ولی در مورد دیدگاه توسعه سازمانی خیلی مختصر به بررسی نقاط ضعف آن پرداخته شده است.

- در فصل اول صفحه ۲۸ به عنوان دیدگاه چهارم تغییر و تحول دیدگاه آفرینندگی خوانندگی مطرح شده است که در نظر نویسنده از سه دیدگاه قبلی بهتر است ولی عنوان شده که این دیدگاه به دنبال ارائه راه‌حل برای مسائل تغییر نیست پس به عنوان بهترین دیدگاه نباید لحاظ شود.

- در فصل اول صفحه ۳۶ و ۳۷ مدل سامانه‌های باز کتز و کان مطرح شده است که این باعث دور شدن از بحث اصلی می‌گردد.

- 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 می‌باشد نشده است.
- در فصل پنجم صفحه ۲۱۴ نویسنده به یکباره وارد بحث نوآوری و تغییر شده است بدون آنکه در ابتدا به تعاریف و تفاوت‌های خلاقیت، نوآوری و تغییر بپردازد.
- در فصل ششم دیدگاه توسعه سازمانی و هوادار به فرهنگ بیان نشده است.
- در فصل هشتم در مقدمه گفته شده اولین مانع پرداختن به رهبری تغییر، توانایی تعریف رهبری است. چون این واژه اغلب با واژه مدیریت به جای هم استفاده می‌شوند و در قسمت بعد فقط مدیریت توضیح داده شده و در مورد تعریف رهبری و مقایسه این دو مطلبی گفته نشده است.
- در فصل دهم محسنات و معایب بکارگیری یک مدل تغییر توضیح داده نشده است.
- در فصل یازدهم راهکارهای برون رفت از مقاومت مطرح نشده است.
- در فصل یازدهم دیدگاه‌های چهارگانه نسبت 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 که ما می‌خواهیم نگاه به تغییر را از دیدگاه ماشینی و ابزاری خارج کنیم ولی در مقدمه فصل دوازدهم گفته شده 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 یک مقدمه کوتاه بیان می‌کرد که 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 مورد استفاده قرار گیرد دور از ذهن می‌باشد. به لحاظ شکلی، نقاط قوت کتاب، افزون بر نقاط ضعف آن بوده و کیفیت فنی اثر نیز تا حد زیادی به استانداردها نزدیک است. به لحاظ محتوایی، کتاب از نقاط ضعفی رنج می‌برد و ساختار و سازماندهی نیازمند اصلاح می‌باشد. بیان کاستیهای کتاب، به هیچ وجه نافی زحمات نویسنده و تلاش در خور تحسین مترجم نمی‌باشد.

امید است مولفین دیگر با در نظر گرفتن مواردی که در راستای تقویت مباحث تغییر و تحول سازمانی مطرح شده کتب جامع‌تر و کامل‌تری ارائه کنند که راهگشای مسائل علمی اداره سازمانها و در نهایت پیشرفت جامعه اسلامی گردد.

کتابنامه

بنایی اسکویی، مجید (۱۳۹۷)، «نقد کتاب حقوق تجارت جلد سوم/ اسناد تجاری»، پژوهش‌نامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، سال هجدهم، شماره پنجم، صص ۳۵-۵۷.

ترحمی، فرهاد، اسفندیاری، علی اصغر (۱۳۹۶)، «نقدی بر کتاب ابعاد اقتصاد مقاومتی در صنعت نفت»، پژوهش‌نامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، سال هفدهم، شماره نهم، صص ۲۷-۵۱.

سلیمان‌زاده نجفی، نیره‌السادات، اشرفی ریزی، حسن، یارمحمدیان، محمدحسین، شهرزادی، لیلا (۱۳۹۲)، «ساخت و اعتباریابی مقیاس سنجش مقالات نقد کتاب درسی دانشگاهی»، نشر پژوهش و نگارش کتب دانشگاهی، سال هفدهم، شماره چهارم، صص ۱۴-۳۰.

سمیعی (گیلانی)، احمد (۱۳۹۲)، نگارش و ویرایش، چاپ سیزدهم، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).

۴۸۴ پژوهش‌نامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، سال ۲۲، شماره ۵، مرداد ۱۴۰۱

- سیداخلاقی، محمد (۱۳۸۰)، «راه و رسم تعیین حروف و انتخاب قطع کتاب»، جهان کتاب، شماره ۱۳۳-۱۳۴، صص ۷-۴۴
- رضی، احمد (۱۳۸۸)، «شاخصه‌های ارزیابی و نقد کتاب‌های درسی دانشگاهی»، سخن سمت، سال چهاردهم، شماره یکم، صص ۲۱-۳۰.
- غلامحسین زاده، غلامحسین (۱۳۸۵)، راهنمای ویرایش، چاپ چهارم، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- کمائی فرد، سعیده، جابر، مریم (۱۳۹۱)، «انسجام متن تعاریف در کتاب‌های درسی دانشگاهی»، پژوهش و نگارش کتب دانشگاهی، دوره ۱۶، شماره ۲۶، صص ۲۵-۴۵.
- گریوز، جیم (۱۳۹۵)، تغییر و تحول سازمانی (بین‌مایه‌ها و پیامدها)، مترجم 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، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، سال هجدهم، شماره چهارم، صص ۲۱۳-۲۳۰.
- ملکی، حسن (۱۳۸۴)، «شیوه طراحی و تالیف کتاب درسی (بخش مقدمات کتاب)»، سخن سمت، شماره ۱۴، صص ۹-۲۲.
- منصوریان، یزدان (۱۳۹۲)، «صد ویژگی کتابهای دانشگاهی کارآمد و اثربخش»، پژوهش و نگارش کتب دانشگاهی، دوره هفدهم، شماره بیست و نهم، صص ۱-۱۷.
- موسی‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۷)، «نقد کتاب مبانی حقوق اساسی جمهوری اسلامی ایران»، پژوهش‌نامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، سال هجدهم، شماره پنجم، صص ۱۹۹-۲۱۶.
- هاجری، حسین (۱۳۸۸)، «نکاتی چند درباره ویرایش متون درسی»، سخن سمت، شماره ۲۱، صص ۶۵-۷۶.