

۲۲۵۲۱۳۳
۱۴۰۱، ۲، ۱۷



توسعه و بهبود سازمان

رویکردی تجربی

www.ketab.ir

تألیف: دونالد آر. براون

ترجمه:

دکتر سیدمهدی الوانی - دکتر مهدی خیراندیش
دکتر زهرا محمدبیگی - حامد عباسزاده اویلق

سرشناسه

: براون، دونالد، ۱۹۴۵ - Brown, Donald R.m.

عنوان و نام پدیدآور

: توسعه و بهبود سازمان رویکردی تجربی / تالیف دونالد براون؛ ترجمه سیدمهدی الوانی... او دیگران.

مشخصات نشر

: تهران: صفار، ۱۴۰۰.

مشخصات ظاهری

: ۵۹۹ ص: مصور، جدول.

شابک

: 978-964-388-566-3

وضعیت فهرست نویسی

: فیبا

یادداشت

: عنوان اصلی: An experiential approach to organization development, 8th. ed, c2011.

یادداشت

: ترجمه سیدمهدی الوانی، مهدی خیراندیش، زهرا محمدبیگی، حامد عباسزاده اویلق.

یادداشت

: در چاپ قبلی نویسندگان دونالد هاروی و دونالد براون است.

یادداشت

: کتابنامه.

عنوان دیگر

: رویکرد تجربی به توسعه سازمان (مدیریت تحول).

موضوع

: تحول سازمانی Organizational change

: کارآمدی سازمانی Organizational effectiveness

شناسه افزوده

: الوانی، سیدمهدی، ۱۳۲۳ - مترجم

رده بندی کنگره

: HD۸۵/۸

رده بندی دیویی

: ۶۵۸/۴۰۶۳

شماره کتابشناسی ملی

: ۸۵۶۱۴۱۰

اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا

فهرست نویسی پیش از انتشار: انتشارات صفار



نام کتاب

: توسعه و بهبود سازمان (رویکردی تجربی)

نویسنده

: دونالد آر. براون

مترجمین: دکتر سیدمهدی الوانی - دکتر مهدی خیراندیش - زهرا محمدبیگی - حامد عباسزاده اویلق

صفحه آرا

: شراره لشگری

حروفچینی: معرفت

لیتوگرافی

: گنج شایگان

چاپخانه

: گنج شایگان

شمارگان

: ۲۲۰ نسخه

نوبت چاپ

: اول - زمستان ۱۴۰۰

قیمت

: ۲۷۰۰/۰۰۰ ریال

ناشر

: انتشارات صفار

مرکز پخش: خیابان انقلاب - روبروی دبیرخانه دانشگاه تهران - بازارچه کتاب - طبقه زیرین

تلفن: ۶۶۹۷۰۹۹۲

انتشارات اشراقی ۶۶۴۰۸۴۸۷ ①

پخش کتاب بینش ۶۶۴۹۶۲۹۹ ①

کتابفروشی صفا ۶۶۹۷۸۸۴۶ ①

www.saffarpublishing.ir

www.Eshraghipub.com

Email: saffar_publishing@yahoo.com

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۳۸۸-۵۶۶-۳

ISBN 978-964-388-566-3

این اثر، مشمول قانون حمایت مؤلفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است، هرکس تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مؤلف (ناشر) نشر، یا پخش یا عرضه کند مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

مدیریت واحد تولید انتشارات صفار: ۰۹۱۲-۱۰۷۳۰۰۳

فهرست مطالب

۱۹	مقدمه
۲۰	پیشگفتار
۲۳	رویکرد تجربی برای یادگیری
۲۵	ساختار کتاب
۲۷	اهداف یادگیری
۲۸	قدردانی
۲۹	بخش اول: پیش‌بینی تغییر
۳۱	فصل اول: توسعه سازمانی و بازآفرینی سازمان
۳۱	تغییر، چالشی برای سازمان‌ها
۳۳	توسعه سازمانی چیست؟
۳۵	ویژگی‌های توسعه سازمانی
۳۶	چرایی توسعه سازمانی
۳۷	پیدایش توسعه سازمانی
۳۷	تنها تغییر است که تغییر نمی‌کند
۴۱	سیر تکامل توسعه سازمانی
۴۱	روش‌های آموزش آزمایشگاهی این‌تی‌ال
۴۲	تحقیق پیمایشی و بازخور
۴۲	گستره کاربرد توسعه سازمانی
۴۳	مسئول اجرای برنامه‌های توسعه سازمانی کیست؟
۴۴	فرهنگ سازمانی
۴۵	فرآیند جامعه‌پذیری
۴۵	انتظارات کارکنان جدید
۴۶	رویارویی با فرهنگ جدید
۴۶	سازگاری با فرهنگ و هنجارها
۴۷	دریافت بازخور
۴۹	قراردادهای روان‌شناختی
۵۰	مدلی برای توسعه سازمانی

مرحله ۱: پیش‌بینی نیاز به تغییر	۵۱
مرحله ۲: ایجاد ارتباط بین مشاور- سیستم متقاضی	۵۱
مرحله ۳: فرآیند تشخیص	۵۲
مرحله ۴: استراتژی‌ها و تکنیک‌ها و برنامه‌های اجرایی	۵۲
مرحله ۵: خودنوسازی، نظارت و تثبیت و قطع ارتباط	۵۲
بهبود مستمر	۵۳
خلاصه	۵۴
سؤالات مرور فصل	۵۴
واژگان اصلی فصل	۵۵
شبیه‌سازی مهارت‌های توسعه سازمانی ۱-۱	۵۶
شبیه‌سازی مهارت‌های توسعه سازمانی ۲-۱	۵۸
قرارداد روان‌شناختی	۵۸
منابع فصل ۱	۶۴
فصل دوم: نوسازی سازمانی: چالش تغییر	۶۷
چالش تغییر	۶۷
نوسازی	۶۸
تغییر مداوم	۶۸
نوسازی سازمان: سازگاری با تغییر	۷۰
رویکردهایی در مورد تغییر	۷۱
مدل انطباق‌پذیری	۷۵
مدیریت ترموستاتی کند(محیط باثبات، تطابق کم)	۷۵
مدیریت رضایت‌بخش (محیط ثابت، تطابق زیاد)	۷۵
مدیریت واکنشی (محیط آشفته، تطابق کم)	۷۶
مدیریت تحول‌گرا/ نوساز(محیط پراشوب و تطبیق زیاد)	۷۷
رویکرد سیستم‌ها: به دنبال راهی نو برای همکاری	۷۷
سازمان‌ها به‌عنوان یک سیستم	۷۸
سیستم باز	۸۰
سیستم فنی- اجتماعی	۸۰
زیرسیستم اهداف و ارزش‌ها:	۸۱
زیرسیستم فنی:	۸۱
زیرسیستم ساختاری:	۸۱
زیرسیستم روان‌شناختی اجتماعی (فرهنگی):	۸۱
زیرسیستم مدیریتی:	۸۱

۸۲	سیستم‌های با عملکرد بالا
۸۲	رویکرد اقتضایی: بهترین راه وجود ندارد
۸۳	شوک آینده و تغییر
۸۵	تحول سازمانی و توسعه سازمانی
۸۷	اثربخشی فردی
۸۸	اثربخشی تیمی
۸۹	اثربخشی سازمانی
۸۹	خلاصه
۹۰	سؤالات مرور فصل
۹۰	واژگان اصلی فصل
۹۱	شبیه‌سازی مهارت‌های توسعه سازمانی ۱-۲
۹۱	فرم شماره ۱ رفتار مشاور توسعه سازمانی
۱۰۰	منابع فصل ۲
۱۰۳	فصل سوم: تغییر فرهنگ
۱۰۳	ایجاد جوی برای تغییر
۱۰۴	درک و فهم فرهنگ سازمانی
۱۰۶	فرهنگ سازمانی چیست؟
۱۰۹	فرهنگ سازمانی و موفقیت
۱۱۰	تأثیر عوامل اصلی
۱۱۱	مقاومت فرهنگی در مقابل تغییر
۱۱۲	ابزارهای تغییر
۱۱۲	اطلاعات
۱۱۳	حمایت
۱۱۳	منابع
۱۱۶	بررسی اخلاقیات، ارزش‌ها و اهداف
۱۱۷	مسائل ارزشی و اخلاقی
۱۱۸	مشکلات اجرای توسعه سازمانی
۱۱۹	سازگاری ارزش‌ها
۱۱۹	تحمیل تغییر
۱۲۰	تعیین اولویت اهداف
۱۲۱	خلاصه
۱۲۲	سؤالات مرور فصل
۱۲۲	واژگان اصلی فصل

۱۲۳.....	شبیه‌سازی مهارت‌های توسعه سازمانی ۱-۳.....
۱۲۳.....	کوچک‌سازی: اقدام برای اجماع.....
۱۳۳.....	منابع فصل ۳.....
۱۳۵.....	بخش دوم: درک فرآیند توسعه سازمانی.....
۱۳۷.....	فصل چهارم: نقش و سبک مشاور توسعه سازمانی.....
۱۳۷.....	تغییر تصادفی در مقابل تغییر برنامه‌ریزی‌شده.....
۱۳۹.....	مشاوران داخلی و خارجی سازمان.....
۱۴۰.....	مشاور خارجی سازمان.....
۱۴۰.....	مشاور داخلی سازمان.....
۱۴۱.....	تیم مشاور خارجی- داخلی.....
۱۴۲.....	سبک‌های مشاور توسعه سازمانی.....
۱۴۲.....	سبک تثبیت‌کننده.....
۱۴۳.....	سبک انگیزه‌آفرین.....
۱۴۳.....	سبک تحلیل‌گر.....
۱۴۴.....	سبک متقاعدکننده.....
۱۴۴.....	سبک پیشرو و راهگشا.....
۱۴۵.....	فرآیند مداخله.....
۱۴۷.....	آمادگی سازمان برای برنامه‌های توسعه سازمانی.....
۱۴۸.....	مداخله.....
۱۴۹.....	سیستم متقاضی تغییر کیست؟.....
۱۴۹.....	نقش مشاور توسعه سازمانی در مداخله.....
۱۵۰.....	مهارت‌ها و اقدامات مشاور توسعه سازمانی.....
۱۵۲.....	ایجاد روابط مشاور- سیستم متقاضی.....
۱۵۳.....	ادراک اولیه.....
۱۵۵.....	مدل سبک‌های مشاور.....
۱۵۵.....	ایجاد یک رابطه مبتنی بر اعتماد.....
۱۵۷.....	ایجاد جوی برای تغییر.....
۱۵۷.....	حالت‌های ارتباطی مشاور- سیستم متقاضی.....
۱۵۹.....	رسمیت بخشیدن به دستورالعمل‌های عملیاتی.....
۱۶۰.....	علامت‌های هشداردهنده در روابط مشاور- سیستم متقاضی.....
۱۶۱.....	میزان تعهد به تغییر.....
۱۶۱.....	میزان قدرت نفوذ و یا قدرت تأثیرگذاری بر تغییر.....

۱۶۱		سوءاستفاده سیستم متقاضی از مشاور
۱۶۱		خلاصه
۱۶۲		سؤالات مرور فصل
۱۶۲		واژگان اصلی فصل
۱۶۳		شبیه‌سازی مهارت‌های توسعه سازمانی ۱-۴
۱۶۳		ماتریس سبک‌های مشاور
۱۶۹		شبیه‌سازی مهارت‌های توسعه سازمانی ۲-۴
۱۶۹		سبک‌های تعارض
۱۷۳		منابع فصل ۴
۱۷۵		فصل پنجم: فرآیند تشخیص
۱۷۵		تشخیص حوزه‌های مشکل‌دار
۱۷۷		تشخیص چیست؟
۱۷۸		فرآیند
۱۷۹		شکاف عملکرد
۱۸۲		فرآیند جمع‌آوری داده
۱۸۳		تعریف اهداف
۱۸۳		انتخاب عوامل اصلی
۱۸۴		انتخاب روش جمع‌آوری داده‌ها
۱۸۴		منابع داده ثانویه
۱۸۷		مشاهده مستقیم
۱۸۸		مصاحبه
۱۹۰		کاربرد جمع‌آوری داده
۱۹۱		تجزیه و تحلیل داده
۱۹۱		ارزیابی اثربخشی جمع‌آوری داده‌ها
۱۹۳		مدل‌های تشخیص
۱۹۳		مدل تمایز و هماهنگی
۱۹۵		مدل سیستم فنی-اجتماعی
۱۹۵		مدل تجزیه و تحلیل میدان نیرو
۱۹۷		هشدارهایی در مرحله تشخیص
۱۹۷		محرمانه بودن
۱۹۷		تشخیص بیش از حد
۱۹۸		تشخیص بحرانی
۱۹۸		تشخیص تهدیدکننده و فشارآور

۱۹۸	تشخیص کلیشه‌ای
۱۹۹	تشخیص علائم
۱۹۹	خلاصه
۲۰۰	سؤالات مرور فصل
۲۰۰	واژگان اصلی فصل
۲۰۱	مهارت‌های شبیه‌سازی توسعه سازمانی ۵-۱:
۲۰۱	بهبود تصمیم‌ها
۲۰۸	منابع فصل ۵
۲۰۹	فصل ششم: غلبه بر مقاومت در برابر تغییر
۲۰۹	تغییر و نوسازی
۲۱۱	چرخه حیات مقاومت در برابر تغییر
۲۱۱	مرحله اول: معرفی تغییر
۲۱۱	مرحله دوم: شناسایی عوامل فشار
۲۱۱	مرحله سوم: تعارض مستقیم
۲۱۲	مرحله چهارم: مقاومت باقی‌مانده
۲۱۲	مرحله پنجم: ایجاد تغییر
۲۱۴	هدایت تغییر
۲۱۵	حامیان تغییر
۲۱۵	میزان تغییر
۲۱۵	چارچوب زمانی
۲۱۶	تأثیر بر فرهنگ
۲۱۶	ارزیابی تغییر
۲۱۶	مدلی برای تغییر
۲۱۷	نیروهای محرک برای پذیرش برنامه تغییر
۲۱۸	عدم رضایت از موقعیت فعلی
۲۱۹	فشارهای خارجی برای تغییر
۲۲۱	حرکت به سمت تغییر
۲۲۲	انگیزش به‌وسیله مدیران
۲۲۲	نیروهای بازدارنده، بازدارندگان اجرای برنامه‌های تغییر
۲۲۳	عدم اطمینان در مورد تغییر: "حاشیه امن"
۲۲۳	ترس از ناشناخته‌ها
۲۲۳	اختلال در امور روتین
۲۲۴	از دست دادن منافع: "تغییر چه نفعی برای من دارد؟"

۲۲۴	به خطر افتادن امنیت
۲۲۴	به خطر افتادن جایگاه قدرت
۲۲۵	توزیع مجدد قدرت
۲۲۵	ایجاد اختلال در شبکه‌های اجتماعی موجود
۲۲۵	انطباق با هنجارها و فرهنگ
۲۲۵	نیروهای محرک و بازدارنده تغییر به صورت متوالی عمل می‌کنند
۲۲۶	استراتژی‌هایی برای افزایش انگیزش
۲۲۷	جو پیش برنده تغییر
۲۲۷	برخورداری از چشم‌انداز روشن
۲۲۷	ارتباطات مؤثر
۲۲۹	رهبری مدیران
۲۲۹	مشارکت اعضاء
۲۳۰	سیستم‌های پاداش
۲۳۱	مذاکره، توافق و سیاست‌ها
۲۳۲	استراتژی‌های قدرت
۲۳۳	خلاصه:
۲۳۴	سؤالات مرور فصل
۲۳۴	واژگان اصلی فصل
۲۳۵	شبیه‌سازی مهارت‌های توسعه سازمانی ۱-۶
۲۳۵	کوچک‌سازی در شرکت انیگما
۲۴۱	شبیه‌سازی مهارت‌های توسعه سازمانی ۲-۶
۲۴۱	نیروهای محرک و بازدارنده
۲۴۳	شبیه‌سازی مهارت‌های توسعه سازمانی ۳-۶
۲۴۳	استراتژی‌های تغییر
۲۴۴	منابع فصل ۶
۲۴۷	بخش سوم: ارتقاء تعالی (کمال افزایی) در افراد
۲۴۹	فصل هفتم: استراتژی‌های مداخله در توسعه سازمانی
۲۴۹	تغییر سازمانی
۲۵۱	استراتژی‌های اصلی تغییر
۲۵۱	استراتژی‌های ساختاری
۲۵۲	استراتژی‌های تکنولوژیک
۲۵۳	استراتژی‌های رفتاری
۲۵۴	یکپارچه‌سازی استراتژی‌های تغییر

۲۵۸	تجزیه تحلیل جریان
۲۶۰	انتخاب مداخله توسعه سازمانی
۲۶۱	بررسی اجمالی تکنیک‌های اصلی مداخله توسعه سازمانی
۲۶۳	خلاصه
۲۶۴	سؤالات مرور فصل
۲۶۴	واژگان اصلی فصل
۲۶۵	شبیه‌سازی مهارت‌های توسعه سازمانی ۱-۷
۲۶۵	شرکت فرانتکلین
۲۷۵	منابع فصل ۷
۲۷۷	فصل هشتم: مهارت‌های مداخله فرآیندی
۲۷۷	پارادایم جدید
۲۷۹	مداخلات فرآیندی
۲۸۰	فرآیند (جریان کار) گروه
۲۸۱	ارتباطات:
۲۸۱	نقش‌ها و کنش‌های اعضا
۲۸۳	حل مسئله و تصمیم‌گیری
۲۸۳	هنجارهای گروه و رشد
۲۸۵	رهبری و اختیار
۲۸۵	انواع مداخلات فرآیندی
۲۸۶	شفاف‌سازی و خلاصه کردن
۲۸۶	ترکیب کردن و تعمیم دادن
۲۸۶	کاوش و سؤال کردن
۲۸۶	گوش دادن
۲۸۶	منعکس کردن احساسات
۲۸۷	ایجاد حمایت، مربی‌گری و مشاوره
۲۸۷	الگوسازی
۲۸۷	تنظیم دستور کار (دستور جلسه)
۲۸۸	بازخورد دادن مشاهدات
۲۸۸	پیشنهادهای ساختاری
۲۸۸	نتایج مداخلات فرآیندی
۲۸۹	خلاصه
۲۹۰	سؤالات مرور فصل
۲۹۰	واژگان اصلی فصل

۲۹۱	شبیه‌سازی مهارت‌های توسعه سازمانی ۱-۸
۲۹۱	Apex Oil Spill
۳۰۰	شبیه‌سازی مهارت‌های توسعه سازمانی ۲-۸
۳۰۰	اعتمادسازی
۳۰۴	شبیه‌سازی توسعه سازمانی ۳-۸
۳۰۴	مداخلات فرآیندی
۳۰۶	منابع فصل ۸
۳۰۹	فصل نهم: توانمندسازی کارکنان و مداخلات بین‌فردی
۳۰۹	توانمندسازی افراد
۳۱۰	توانمندسازی کارکنان
۳۱۴	یادگیری آزمایشگاهی
۳۱۴	اهداف یادگیری آزمایشگاهی
۳۱۵	استفاده از یادگیری آزمایشگاهی در برنامه‌های توسعه سازمانی
۳۱۵	نتایج یادگیری آزمایشگاهی
۳۱۵	سبک ارتباطی: مدل پنجه جوهری
۳۱۶	ناحیه عمومی
۳۱۶	ناحیه کور
۳۱۷	ناحیه خصوصی
۳۱۷	ناحیه ناشناخته
۳۱۸	تحلیل تعاملی
۳۱۸	تحلیل ساختاری
۳۲۰	تئوری تعاملی
۳۲۲	مواضع روان‌شناختی
۳۲۲	ارتباطات و روابط اصیل و موثق
۳۲۳	مداخلات برنامه‌ریزی زندگی شغلی
۳۲۴	گام‌های یک برنامه برنامه‌ریزی زندگی مسیر شغلی عادی
۳۲۵	نتایج برنامه‌ریزی زندگی مسیر شغلی
۳۲۵	مدیریت استرس و فرسودگی شغلی
۳۲۶	اصلی‌ترین منابع استرس
۳۲۹	فرسودگی شغلی
۳۲۹	مداخلات مدیریت استرس و رویارویی با استرس
۳۳۰	برنامه‌های سلامت
۳۳۱	تکنیک‌های ریلکسیشن

این گفته مشهور هراکلیتوس (Heraclitus) فیلسوف پیش سقراطی را همه خوانده‌ایم و شنیده‌ایم که "هیچ کس نمی‌تواند در یک رودخانه دو بار غوطه‌ور شود" زیرا رودخانه‌ی این لحظه با لحظه دیگر متفاوت است و آن کس هم هر لحظه در حال تغییر است. همه چیز در جهان هستی در جریان و تغییر است و اجزای این گیتی در حال شدن (becoming) هستند و هیچ چیزی در بودن (being) باقی و راکد نمانده است. توسعه و بهبود سازمان نیز نوعی تحول و بهتر شدن است، تغییرات پیوسته که سازمان را به سوی کمال و تعالی می‌کشاند. اصولاً بهتر شدن تابع تغییر کردن است. اگر برای وضع موجودمان حالتی مطلوب تصور کنیم، این فاصله‌ی موجود تا مطلوب، هدف تلاش‌هایمان برای بهتر شدن خواهد شد و این گونه است که انسان‌ها متحول و متعالی می‌شوند، می‌کوشند تا امروزشان بهتر از دیروز باشد و هر لحظه از زندگی را فرصتی برای کمال می‌دانند. آنان به وضع موجود بسنده نمی‌کنند و این نابسندگی، بهتر شدن دائم را در پی دارد و موجب رشد و بالندگی‌شان می‌گردد.

در سلوک عرفانی سخن از مراحل و منازل تکامل نفس انسانی در سفر الی‌الله است و در عرفان عملی طبقه‌بندی‌های گوناگونی بیان شده، مانند ارکان معرفت، محبت و اطاعت که متناظر با ابعاد سه‌گانه انسان یعنی عقل، دل و جوارح است که کارکردهای آن‌ها ادراک، احساس و عمل می‌باشد (فنائی اشکوری^۱، ۱۳۹۵). و شگفت آنکه در بهبود و توسعه سازمان هم به‌گونه‌ای این مراحل و منازل در قالب گام‌های رشد و تعالی طی می‌شود. در اثر پیش‌رو نیز در بخش‌های پنج‌گانه تلاش شده تا در آغاز معرفتی نسبت به موضوع توسعه و بهبود سازمان در مخاطب ایجاد شود و فرآیند تغییر موشکافانه بررسی گردد. سپس با تأکید بر جنبه‌های رفتاری راه‌های رفع مقاومت در برابر تغییر و راه‌های تعالی‌بخشی و کمال‌افزایی که رابطه دل‌ها با بهبود را مدنظر قرار می‌دهد، طرح می‌گردد که گام دوم در سلوک عرفانی است و در بخش‌های پایانی ایجاد عملکرد بالا و موفقیت سازمانی که تجسم عملی در گام قبلی است تبیین و توصیف می‌شود. بدین ترتیب مطالب کتاب مجموعه راه‌هایی است برای بالندگی انسان در سازمان و توسعه و تحول سازمان از طریق تکیه بر علوم رفتاری و موازین روان‌شناختی، که برای همه کسانی که دغدغه توسعه و بهبود سازمان را در سر دارند راهگشاست. پژوهش‌گران، دانشجویان، مدیران و علاقه‌مندان دانش مدیریت می‌توانند از بخش‌های مختلف کتاب به انتخاب خود بهره ببرند.

سید مهدی الوانی - زمستان ۱۴۰۰