



## دوره: تحول سازمان Organization Development

**مدرس:** سید حسین کاظمی؛ دکتری مدیریت رفتاری؛ استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه تربیت مدرس؛

[H.kazemi@modares.ac.ir](mailto:H.kazemi@modares.ac.ir)

دانشجویان مقطع کارشناسی ارشد گرایش مدیریت تحول

ساعت برگزاری: ۱۵ تا ۱۷

روز برگزاری: دوشنبه

### هدف دوره:

این دوره برای آشنایی دانشجویان با چگونگی طراحی و اجرای تغییرات طرح‌ریزی‌شده (planned change) در سازمان‌ها طراحی شده است، بدین معنا که چگونه می‌توان از علوم رفتاری برای ارزیابی وضعیت فعلی سازمان و یافتن مسیرهای بهبود این وضعیت استفاده کرد. محور اصلی دیگر این حوزه، حول نقش مشاور درونی یا بیرونی تحول سازمانی بنا شده است که از طریق طراحی، اجرا، و ارزیابی مداخلات (intervention) در راستای موارد فوق به سازمان کمک می‌کند. همچنین تلاش می‌کنیم لایه انسانی و روانشناختی تغییرات را نیز در کنار لایه تغییرات سخت سازمانی (سیستم‌ها، ساختار، فرایندها) بررسی کنیم.

انتظار می‌رود در انتهای این دوره دانشجویان درک مناسبی از تاریخچه و نظریه‌های حوزه تحول سازمانی داشته باشند؛ به مراحل مختلف طراحی و پیاده‌سازی تغییرات طرح‌ریزی‌شده و قوف یابند؛ با گام‌ها و ظرایف مختلف تسهیل‌گری و مشاوره در زمینه تحول سازمانی آشنا شوند؛ بتوانند ضمن تشخیص نظام‌مند مسائل و راهکارهای تحول در سازمان‌ها، به طراحی مداخلات در حوزه‌های مختلف سازمان بپردازند؛ و در نهایت با چالش‌ها و ظرایف اجرای برنامه‌های تحول و پژوهش در حوزه تحول سازمانی آشنا شوند.

علی‌القاعده، تحقق اهداف فوق بدون تمرین میسر نیست. بدین منظور دانشجویان باید به صورت فردی و گروهی تکالیف مشخص شده را بر اساس مطالب تدریس‌شده به انجام رسانند و در موعد مقرر تحویل دهند. طبیعتاً این تکالیف بخش اصلی ارزیابی انتهای دانشجویان را تشکیل می‌دهد.

### پیش‌نیازها:

- تسلط به اصول درست‌نویسی به زبان فارسی
- فهم مناسب از مفاهیم دروس رفتار سازمانی و منابع انسانی
- قابلیت کار گروهی به عنوان یک کلاس یا اعضای یک تیم

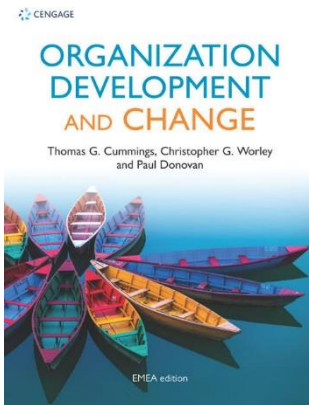
## شیوه انتقال مطالب:

شیوه‌های انتقال مطالب ترکیبی از شیوه‌های تعاملی، سخنرانی، انجام تمارین گروهی، و ارزیابی تکالیف فردی خواهد بود. تدریس در بعضی جلسات به صورت سخنرانی مدرس انجام خواهد شد و در برخی جلسات دیگر با هماهنگی پیشین، سهم دانشجویان برای مطالعه و مشارکت مشخص می‌شود. همچنین به فراخور جلسات، تکالیف اختیاری و اجباری به صورت فردی یا گروهی به دانشجویان تخصیص خواهد یافت.

## انتظارات مدرس:

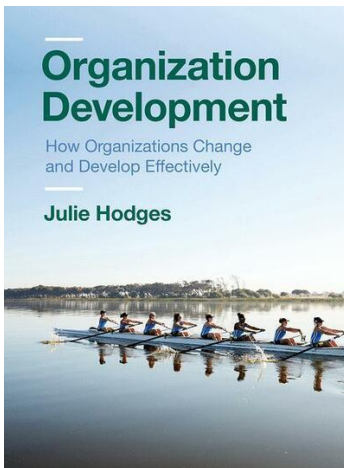
- حضور منظم در کلاس و انجام و تحویل به موقع تکالیف
- رعایت اخلاق علمی و پرهیز جدی از سرقت علمی در انجام و تحویل تکالیف
- مشارکت فعال در مباحث دوره به صورت مطالعه بخش مشخص شده، پاسخ به سوالات، و طرح دیدگاه‌های انتقادی

## منابع درس:



Cummings, T. G., Worley, C. G., & Donovan, P. (2020). *Organization development and change (1<sup>st</sup> edition)*. Cengage learning.

\* ترجمه‌ای از نسخه پیشین کتاب توسط آقای کورش برارپور (منتشر شده توسط موسسه فرازاندیش سبز) نیز در دسترس است که دانشجویان در صورت نیاز می‌توانند استفاده کنند. دقت داشته باشید که مدرس دوره تا کنون دسترسی به نسخه ترجمه شده نداشته و از کیفیت ترجمه آن بی‌اطلاع است.

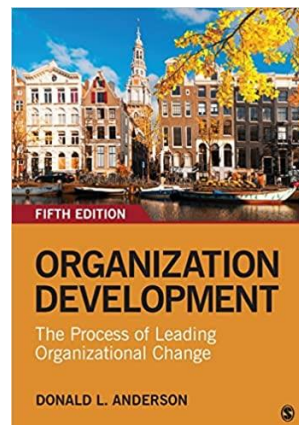


Hodges, Julie. (2020). *Organization Development: How Organizations Change and Develop Effectively*. Macmillan international.

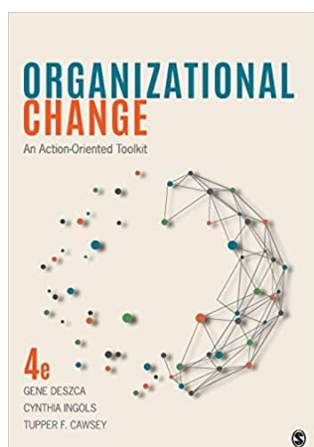
\* هر دو کتاب به صورت PDF تهیه شده و در اختیار دانشجویان قرار خواهد گرفت.

\* سایر منابع اعم از کتاب‌ها و مقالات که به فراخور بحث مطرح و استفاده می‌شوند. برخی از این منابع به شرح زیر هستند که مورد استفاده مدرس در طرح مباحث خواهند بود:

Anderson, D. (2019). *Organization Development: The Process of Leading Organizational Change* (5th Edition). SAGE Publication.



این کتاب شباهت زیادی به لحاظ ساختاری و مطالب به منبع اصلی یعنی کامینگز و ورلی دارد.

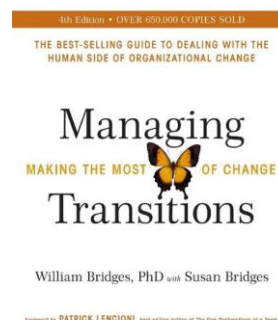


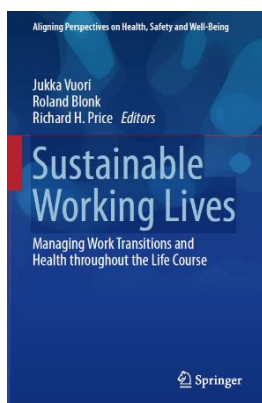
کتاب دیگر عمدتاً در حوزه مدیریت تغییر change management است و رویکرد تحول سازمانی ندارد.

Deszca, G. F., Ingols, C. A., Cawsey, T. F. (2019). *Organizational Change: An Action-Oriented Toolkit* (4th Edition). SAGE Publication.

دو کتاب دیگر هم در موارد عملی و کیس‌ها با رویکرد کاربردی‌تر به ما کمک خواهند کرد.

Bridges, W. (2014). *Managing Transitions: Making the Most of Change*. Nicholas Brealey Publishing.





کتاب بعدی بعضی مداخلات عملی در سطوح مختلف تغییر اجتماعی را ذکر می کند.

Vuori, J., Blonk, R., & Price, R. H. (2015). *Sustainable working lives. Managing work transitions and health throughout the life course*. Dordrecht, BL: Springer.

برخی منابع غیرمکتوب نیز مورد استفاده خواهند بود و دانشجویان می توانند از آنها نیز برای افزایش دانش خود بهره ببرند:

ویدئوهای کلاس درس خانم تانیا بیلسبوری به آدرس زیر. این کلاس منبع و رویکرد مشابهی با کلاس ما دارد.

- <https://www.youtube.com/watch?v=Us3MwNfr714&list=PLpt7nNOypwEc8gnyM-dJACY3yS3ntD6Hd>

ویدئوهای کانال منابع انسانی چابک به آدرس زیر. این کانال موردهای مطالعاتی و عملی مناسبی دارد.

- <https://www.youtube.com/@AgileHRCommunity/featured>

تک ویدئوی معرفی مقدماتی تحول سازمان زیر مناسب است:

- <https://youtu.be/89tauAFk3jg>

ویدئوهای خانم امی ادموندسن Amy Edmondson را نیز در یوتیوب جستجو کرده و مشاهده کنید. ما مضمون کار ایشان یعنی تیم سازی برای کمینه سازی ترس بینافردی را در کلاس بررسی خواهیم کرد. نظیر این ویدئوی ایشان:

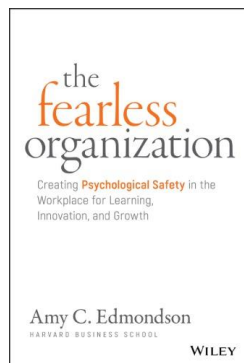
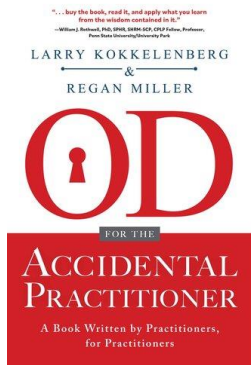
- <https://youtu.be/3boKz0Exros>

همچنین شبکه تحول سازمان OD network یکی از شبکه های مناسب فعالان این حوزه است که می توانید هم از سایت و هم از ویدئوهای آن استفاده کنید:

- <https://www.youtube.com/watch?v=teoVD6Q16IU&list=PLJzYk3xuEokXMg-mDIBn72bI1Z7O0OsI>
- <https://www.odnetwork.org/>

## شیوه ارزیابی:

- ۶۰ درصد نمره امتحان نهایی
  - ۴۰ درصد نمره بر اساس ارزیابی حضور، مشارکت، و تکالیف
- ✓ امتحان نهایی بر اساس محتوای کتاب منبع و یادداشت‌برداری‌های دانشجویان از مطالب طرح شده توسط مدرس انجام خواهد گرفت.
- ✓ به ازای هر جلسه غیبت (ولو مجاز)، یک نمره از فرد غایب کسر خواهد شد.
- ✓ مشارکت بر اساس سه معیار مطالعه مطالب مشخص شده، کیفیت پاسخ به سوالات مدرس، و مشارکت در بحث‌ها و طرح نگاه‌های انتقادی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. ضمناً در هر جلسه از کلاس، از مفاهیم اصلی طرح شده در جلسه پیشین پرسش به عمل خواهد آمد.
- ✓ به فراخور موضوع هر جلسه تکلیف یا تکالیفی (اجباری یا اختیاری؛ فردی یا گروهی) در همان جلسه به دانشجویان محول خواهد شد تا در زمان مقرر انجام داده و تحویل دهند. نوع، میزان نمره، و زمان تحویل هر پروژه در همان جلسه و به فراخور موضوع تعیین می‌شود. علی‌القاعده دانشجویان می‌توانند از تکالیف اختیاری به منظور افزایش نمره خود استفاده کنند. دو تکلیف پیشاپیش مشخص هستند و باید به صورت گروهی انجام شوند: ۱) تحول سازمانی از منظر امی ادmondson بر اساس مطالعه کتاب ایشان («سازمان نترس») و ویدئوهای ایشان، و ۲) آموزه‌های کتاب «تحول سازمان برای مشاوران نوورود». ارائه به صورت گزارشی ۲۰ صفحه‌ای و ارائه‌ای کلاسی در قالب ۳۰ دقیقه خواهد بود.
- ✓ در صورت امکان در طول دوره، افرادی به عنوان سخنران میهمان به کلاس دعوت می‌شوند یا بازدیدی تشخیصی از یک یا چند سازمان در حوزه توسعه سازمان صورت خواهد گرفت. در این حالت، همه دانشجویان موظف به حضور و مشارکت خواهند بود.



برنامه جلسات:

جلسه	تاریخ	ملاحظات
۱	۲۴ بهمن ۱۴۰۱	بر گزار نشد
۲	۱ اسفند ۱۴۰۱	
۳	۸ اسفند ۱۴۰۱	
۴	۱۵ اسفند ۱۴۰۱	
۵	۲۲ اسفند ۱۴۰۱	
۶	۱۴ فروردین	بر گزار نمی شود
۷	۲۱ فروردین ۱۴۰۲	
۸	۲۸ فروردین ۱۴۰۲	
۹	۴ اردیبهشت ۱۴۰۲	
۱۰	۱۱ اردیبهشت ۱۴۰۲	
۱۱	۱۸ اردیبهشت ۱۴۰۲	
۱۲	۲۵ اردیبهشت ۱۴۰۲	
۱۳	۱ خرداد ۱۴۰۲	
۱۴	۸ خرداد ۱۴۰۲	
۱۵	۱۵ خرداد ۱۴۰۲	تعطیل رسمی
۱۶	۲۲ خرداد ۱۴۰۲	
۱۷	۲۹ خرداد ۱۴۰۲	