

دانش و پژوهش در علوم تربیتی
دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)
شماره پانزدهم - پاییز ۱۳۸۶
صص ۶۶ - ۴۷

نگرش و عملکرد مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه ۸ بر مبنای ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت تغییر و ارائه چارچوب ادراکی مناسب

پریوش جعفری^۱ - فریبا حنیفی^۲

چکیده

هدف از این پژوهش تعیین ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت تغییر در دانشگاه‌ها، بررسی عملکرد و نگرش مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۸ بر مبنای ابعاد تعیین شده و ارائه چارچوب ادراکی مناسب برای مدیریت تغییر در دانشگاه‌های آزاد اسلامی به منظور همگامی با تغییرات شتابان و همه‌جانبه در هزاره سوم بوده است. از طریق مطالعه متون و پیشینه پژوهش ۱۰۸ مؤلفه مدیریت تغییر استخراج و در پنج بعد شامل خصوصیات رهبر تغییر، سیاستها و راهبردهای تغییر، فرهنگ تغییر، محیط تغییر و فناوری و محتوای تغییر طبقه‌بندی شد. سپس برای بررسی عملکرد و نگرش مدیران نسبت به مؤلفه‌های تغییر، یک پرسشنامه محقق ساخته تدوین و روایی آن پس از

* - این مقاله برگرفته از رساله دکتری مدیریت آموزشی واحد علوم و تحقیقات تهران است.

۱- استادیار و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

۲- عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن و دانش‌آموخته واحد علوم و تحقیقات

Email: f-hanifi@yahoo.com

(نویسنده مسؤل)

اجرای مقدماتی، از طریق قضاوت خبرگان و پایایی آن از طریق محاسبه آلفای کرونباخ (بیش از ۰/۹۵) تأیید شد. جامعه آماری آن را مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۸ (رؤسا و معاونان دانشگاهها، رؤسا و معاونان دانشکدهها و مدیران گروههای آموزشی) شامل ۳۹۵ نفر تشکیل دادند که از میان آنها ۲۶۷ نفر از طریق فرمول تعیین حجم نمونه و به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی انتخاب شدند. داده‌های جمع‌آوری شده از اجرای پرسشنامه با استفاده از روشهای آمار توصیفی (فراوانی، درصد، انحراف معیار، میانگین، میانه) و آمار استنباطی (تحلیل واریانس، مجذور کای، تحلیل عاملی، تحلیل مسیر) از طریق نرم‌افزارهای SPSS و Liserال تجزیه و تحلیل شد. نتایج نشان داد بین نظرات گروههای مختلف درباره عملکرد مدیران در خصوص ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت تغییر تفاوت معناداری وجود ندارد. این نتیجه درباره نگرش مدیران نسبت به مدیریت تغییر نیز صادق بود. مؤلفه‌های اصلی چارچوب ادراکی مدیریت تغییر از طریق تحلیل عاملی شناسایی شد و از طریق آزمون تحلیل مسیر برای تأثیر مؤلفه‌های اصلی بر یکدیگر تعیین و چارچوب ادراکی نهایی ارائه شد. با استفاده از آزمون نیکویی برازش (GFI) تناسب چارچوب ادراکی تأیید شد (بیش از ۰/۹۰).

کلید واژه‌ها: تغییر، مدیریت تغییر، نگرش، عملکرد، چارچوب ادراکی.

مقدمه

امروزه تمامی ابعاد زندگی بشر از جمله دانش و فناوری با شتابی بی‌مانند در حال تحول هستند و به تعبیر دراکر یگانه امر ثابت در دنیای امروز تغییر است. بنابراین همان‌گونه که لائوتسه^۱ اظهار داشته مقاومت در برابر تغییر مانند تلاش برای نفس نکشیدن و موفقیت در آن به مثابه مرگ است. بنابراین سازمانها برای بقا و پویایی خود ناگزیر به نوآوری و تغییرات مستمر و دایمی هستند. در این میان مؤسسات آموزش عالی که علاوه بر تأثیرپذیری از دگرگونی‌های اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فناوری و غیره، باید آغازگر هر نوع تغییر در جامعه باشند، برای ایفای نقش خود و پاسخ به انتظارات جامعه فرایچیده هزاره سوم نیازمند تحول در دیدگاهها و رسالت‌های خود در رویارویی با چالش‌های موجود هستند. بارنت^۲ نیز در پژوهش خود درباره دانشگاههای فرایچیده اشاره کرده

1- Laotse

2- Barnett

است، دانشگاه‌ها باید اندیشه‌ها و باورهای کلیشه‌ای را کنار بگذارند و به افراد کمک کنند که از عدم قطعیت و عدم اطمینان که از ویژگی‌های این عصر است، لذت ببرند. بدیهی است برای ایجاد تغییرات سازنده و مؤثر در سازمانها باید برنامه‌ریزی، طراحی و مدیریت خاصی اعمال شود که به آن مدیریت تغییر گفته می‌شود. مدیریت تغییر به‌عنوان یکی از مهمترین راهکارها برای رویارویی با تغییرات شتابنده این عصر، در دهه‌های اخیر بیش از پیش توجه صاحب‌نظران را به خود جلب کرده است. از مدیریت تغییر به عنوان مدیریت گذر^۱ یاد شده است که به معنای برهم زدن وضع موجود و گذر از آن برای رسیدن به یک وضعیت مطلوب در آینده است. گاتو^۲ (۲۰۰۱) مدیریت تغییر را در شش حرف کلمه Change خلاصه و تفسیر کرده که هر حرف آن به ویژگی‌های مورد نیاز مدیران هنگام ایجاد تغییر اشاره دارد:

C - جرأت (Courage): جرأت خطرپذیری، پرسشگری، چالش و برآورده کردن نیازهای آینده

H - داشتن (Have): داشتن درک و شناخت مناسب از خود و کارکنان

A - تحلیل (Analyze): تحلیل دانش عمومی و تخصصی سازمان

N - نیاز (Need): نیاز به دانستن، پژوهش و توسعه

G - حرکت (Go): حرکت با تأکید بر بزرگترین نقاط قوت خود

E - مورد انتظار (Expected): تعیین نتایج مورد انتظار (گاتو^۲، ۲۰۰۱، ص ۱۸)

بک هارد^۳ و هاریس^۴ (۱۹۸۷) در چارچوب مدیریت تغییر خود، تغییر در سازمان را جنبشی برای حرکت از وضعیت حال (A) به سوی آینده (B) تلقی کرده‌اند و آن را شامل سه مرحله اساسی دانسته‌اند:

۱- درک اولیه نیاز به اعمال تغییر

۲- اعمال فرایند تغییر در سازمان

۳- تمرین و انجام کار جدید (تثبیت تغییر اعمال شده).

آنها تغییر در سازمان را بر مبنای مقوله‌های: ۱- سیاست اعمال تغییر ۲- بافت یا زمینه اعمال تغییر ۳- ماهیت تغییر و ابعاد آن تعیین کرده‌اند. (داوسون و ویلسون^۵، ۲۰۰۳، ص ۱۱۵ - ۱۱۳).

1 - Transition

2 - Gato

3 - Back hard

4 - Hariss

5 - Dawson & Wilson

- صاحب‌نظران متعددی به اهمیت و نقش مدیران در اعمال تغییر در دانشگاه اشاره کرده‌اند؛ نیکلز^۱ (۲۰۰۴) پس از انجام تحقیقی در باره نقش و مهارت‌های مدیران در فرآیند تغییر، یادآوری کرد که مهارت ایجاد تغییر یک مهارت رهبری است نه مدیریتی، بنابراین برای مدیریت تغییر باید گام‌هایی به این شرح برداشته شود:
- ۱- تعیین رهبر یعنی فردی که مسئولیت هدایت و سازماندهی فعالیتهای مدیریت تغییر را برعهده داشته باشد.
 - ۲- آموزش رهبر و اعضای گروه و مجریان طرح با تأکید ویژه بر شیوه‌ها، فرایندها و اصول مدیریت تغییر.
 - ۳- ارزیابی تغییر و سازمان و انتخاب گروه مدیریت تغییر با نیروی انسانی مناسب و متخصص درباره مدیریت تغییر
 - ۴- ایجاد یک مدل حمایتی و ساختار گروهی
 - ۵- خلق برنامه‌های مدیریت تغییر.

اکثر صاحب‌نظران بر این باورند که برای اعمال مدیریت تغییر اثربخش، باید محیط مساعد، افراد مستعد پذیرش و فضای مناسبی وجود داشته باشد. بنابراین پژوهش‌های متعددی بر عامل فرهنگ به عنوان یکی از عناصر اساسی در درک و اجرای موفقیت‌آمیز تغییر تأکید کرده‌اند (داوسون و ویلسون، ۲۰۰۴؛ مؤیدنیا نقل از سادلر^۲، ۲۰۰۱؛ مورر^۳، ۲۰۰۶؛ ریکر^۴، ۱۹۹۹؛ توماس^۵، ۱۹۹۷).

کیوپ^۶ (۲۰۰۱) در بررسی رابطه بین فرهنگ سازمان و تغییر در دانشگاه‌ها به این نتیجه دست یافت که فرهنگ از سه طریق در برنامه‌های تغییر مؤثر است: ایجاد آمادگی برای تغییر سازمانی و پاسخگویی به آن، کاهش مقاومت در برابر تغییر برنامه‌ای و بهبود نتایج فرایند تغییر.

مورر در تحقیق خود برای سنجش میزان آمادگی مدیران در تغییر از مؤلفه‌های سابقه تغییر، جهت، همکاری و اعتماد، فرهنگ، توازن، پاداش، احترام، نظارت، پذیرش و درک وضعیت موجود، درک وضعیت مطلوب و مهارت مدیریت تغییر استفاده کرده و بدیهی است تغییر معنادار زمانی اتفاق می‌افتد که عواملان تغییر (مانند استادان) خود را

1- Nickols

2- Sadler

3- Mourer

4- Ricker

5- Thomas

6- Kuep

در آن ذی‌نفع بدانند. این کار شبیه منافی است که یک نوشته برای مؤلف خود دارد. کارکنان و اعضای هیأت علمی خودشان و وضعیت را وابسته به نقشی می‌بینند که در فرایند تغییر بر عهده دارند (اون^۱، ۱۹۹۵). اون در کتاب «ابعاد انسانی تغییر و تحول سازمانی در آموزش عالی» نتیجه می‌گیرد که تغییر موجب می‌شود، افراد در نقش‌های جدید خود احساس آرامش نکنند و به علت از دست دادن وضعیت قبلی شکوه کنند. همچنین چون مدتی طول می‌کشد تا وضعیت جدید تثبیت شود به دلیل عدم اطمینانی که نسبت به آن دارند، در مقابل تغییر مقاومت نشان می‌دهند. وی معتقد است که درک ابعاد انسانی در هنگام اعمال تغییر عامل اساسی برای انسجام اثربخش یک تغییر هدف‌دار است. مورر نیز بر دخالت دادن کارکنان در فرایند تغییر با استفاده از مؤلفه‌های ایجاد ارتباطات قوی، تمرکز شفاف، استقبال از مقاومت آنها، با ذهن باز به مسائل گوش کردن و حفظ آرامش در هنگام ایجاد تغییر تأکید کرده است.

کوستکا و موئینج^۲ (۲۰۰۵) نیز معتقدند در صورتی که مدیران مراحل تغییر را درک کنند و براساس آن عمل کنند، قادر خواهند بود، بدون تخریب انگیزش و تعهد افراد، فرایند تغییر را با موفقیت اداره کنند.

پروسی^۳ (۲۰۰۳) نیز برای مدیریت تغییر در سازمان مدلی را ارائه کرده است که به مدیر کمک می‌کند تا گام‌های ضروری برای اجرای موفقیت‌آمیز تغییر را شناسایی کند و نقش مؤثری در فرایند تغییر ایفا نماید. وی مدل خود را مدل مدیریت تغییر ادکار^۴ نامید. این نام براساس ترکیب اولین حرف پنج کلمه انگلیسی زیر تعیین شده است: تقویت (Reinforcement)، آگاهی (Awareness)، دانش (knowledge)، تمایل (Desire)، توانایی (Ability)

پروسی ابتدا مدل خود را بر روی یک نمودار نمایش داد که در یک بعد (محور افقی) ویژگی‌های نیروی انسانی با عنوان پنج مرحله اساسی و در بعد دیگر (محور عمودی) مراحل انجام طرح تغییر آورده شده است. وی معتقد است تغییر زمانی با موفقیت انجام می‌شود که هر دو بعد همزمان پیش برود. این ابعاد در نمودار ۱ نمایش داده شده است (پروسی، ۲۰۰۳، ص ۱۰۵).

1- Aune

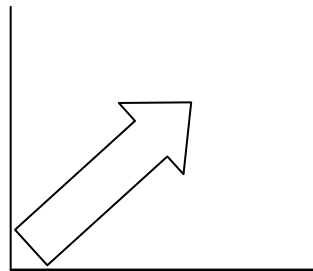
2 - Kustka & Moench

3 - Prosci

4 - ADKAR

مراحل انجام طرح تغییر

پس از اجرا
اجرا
مفهوم و طراحی
نیاز کسب و کار



تغییر موفق

آگاهی، تمایل، دانش، توانایی، تقویت

بعد ویژگیهای نیروی انسانی برای تغییر

نمودار ۱- رابطه ابعاد تغییر و مراحل آن

در این مدل بر پنج مرحله اساسی مدیریت تغییر یعنی آگاهی از نیاز برای تغییر، تمایل به مشارکت و پشتیبانی از تغییر، شناخت و دانش چگونگی اجرای تغییر، توانایی اجرای مهارتها و رفتارهای مورد نیاز و تقویت برای تداوم تغییر تأکید شده است. اگر تغییر بدون بسترسازی و با سرعت اعمال شود، چون افراد نسبت به آن شناخت ندارند، در برابر آن مقاومت می‌کنند. دانشگاهها پس از ایجاد شناخت می‌توانند نگرش افراد را تغییر دهند و در اعمال تغییر بسیار اثربخش باشند. براساس آنچه از متون و پیشینه پژوهش استنباط می‌شود به نظر می‌رسد با توجه به سرعت شتابان تغییرات و چالش‌های ناشی از آن، مرکزیت دانشگاهها به‌عنوان پایگاه اصلی تأثیرگذار بر جامعه و تحولات مربوط به آن و با توجه به نقش اساسی مدیران دانشگاهها در فرایند تغییر و تحول در دانشگاه و نگرش و عملکرد آنها در میزان موفقیت برنامه‌های تغییر (تی توس^۱، ۱۹۹۸، باتری^۲، ۲۰۰۱؛ براندون^۳، ۱۹۹۷؛ بروکس^۴، ۱۹۹۸؛ مؤیدنیا به نقل از سادلر، ۱۳۸۵) شفاف کردن عملکرد و نگرش مدیران دانشگاهها نسبت به مدیریت تغییر به‌منظور بهبود آن ضرورتی اجتناب‌ناپذیر باشد.

1- Titus

2 - Battery

3 - Brandon

4 - Brooks

بنابراین هدف این پژوهش آن است که با استخراج ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت تغییر به بررسی نگرش و عملکرد مدیران دانشگاه‌ها نسبت به ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت تغییر پرداخته و در نهایت چارچوب ادراکی مناسبی را برای مدیریت تغییر در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۸ ارائه دهد.

روش پژوهش

روش این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری آن را مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۸ (رؤسا و معاونان دانشگاه‌ها، رؤسا و معاونان دانشکده‌ها، و مدیران گروه‌های آموزشی) شامل ۳۹۵ نفر تشکیل داده که از میان آنها ۲۶۷ نفر از طریق فرمول تعیین حجم نمونه و به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش، پرسشنامه محقق‌ساخته حاوی ۱۰۸ گویه بوده که در پنج بعد مدیریت تغییر تنظیم شده و به بررسی عملکرد مدیران از طریق محاسبه امتیاز مدیران در وضع موجود و همچنین بررسی نگرش مدیران از طریق محاسبه امتیاز آنها در وضع مطلوب پرداخته است. برای محاسبه روایی پرسشنامه از روش قضاوت خبرگان (Expert Judgment) استفاده شد و برای محاسبه پایایی آن پس از اجرای آزمایشی بین ۳۶ نفر از آزمون ضریب آلفای کرونباخ (۰/۹۸) استفاده و تأیید شد. با احتمال ۱۵ درصد ریزش تعداد ۳۱۴ پرسشنامه توزیع و ۲۶۷ پرسشنامه جمع‌آوری شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (فراوانی، درصد، انحراف معیار، میانگین، میانه) و آمار استنباطی (تحلیل واریانس، مجذور کای، تحلیل عاملی، تحلیل مسیر) از طریق نرم افزارهای SPSS و Liseral استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

سؤال اول: ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت تغییر در دانشگاه کدام است؟

ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت تغییر براساس مطالعات کتابخانه‌ای و بر مبنای مبانی نظری (نظریه‌ها، مدل‌ها، رویکردها و چارچوب‌ها) و مطالعه پیشینه تحقیق در ایران و جهان با تأکید ویژه بر آموزش عالی در ۱۳۸ گویه استخراج شد که پس از نامگذاری و نظرسنجی از افراد در پنج بعد و ۱۰۸ زیرمؤلفه به این شرح تدوین شد:

جدول ۱- ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت تغییر در دانشگاه

تعداد گویه	ابعاد مدیریت تغییر
۱۸	خصوصیات رهبر تغییر
۲۵	فرهنگ تغییر
۳۲	سیاستها و راهبردهای تغییر
۴	محیط تغییر
۲۹	فناوری و محتوای تغییر

سؤال دوم: عملکرد مدیران دانشگاهها نسبت به ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت تغییر در دانشگاه چگونه است؟

برای پاسخ به این سؤال، از گروههای مختلف مدیران خواسته شد تا میزان کاربرد هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت تغییر را در حوزه مدیریت فعلی دانشگاه خود با مقیاس ۱ تا ۱۰ تعیین نمایند، تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از طریق تحلیل واریانس یکطرفه نشان داد:

۱- بین نظرات گروههای مورد مقایسه درباره میزان کاربرد فعلی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت تغییر در حوزه دانشگاهی آنها تفاوت معناداری وجود ندارد.

۲- بالاترین میانگین (۶/۶۷) به تغییر در فرایندهای آموزش دانشگاهی و پایین‌ترین میانگین (۱/۶۳) به تمایل به تغییر در امور دانشگاه تعلق دارد.

۳- از دیدگاه هر سه گروه مورد مطالعه، مدیران دانشگاهها به‌طور کل در حوزه مدیریت تغییر عملکرد مناسبی نداشته‌اند. با این حال، در موارد ذیل به ترتیب امتیاز بیشتری کسب کرده‌اند:

- تغییر در فرایندهای آموزش دانشگاهی

- ایجاد فضای دوستانه در محیط کار

- داشتن صبر و بردباری برای هدایت افراد در ایجاد تغییر

- پذیرش ایده‌ها، راه‌حل‌ها و پیشنهادهای نو

- داشتن اعتماد به نفس در هدایت و اجرای برنامه‌های تغییر

- شناسایی افرادی که در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند.

- داشتن انعطاف‌پذیری در اداره امور دانشگاه

جدول ۲- مقایسه میانگین عملکرد مدیران در هر یک از ابعاد مدیریت تغییر

ابعاد تغییر	حدود میانگین	میانگین کسب شده	شماره گویه	گویه	کجی در هر بعد	میزان عملکرد
خصوصیات رهبر تغییر	بالاترین	۵/۶۷	۱۱	داشتن صبر و بردباری برای هدایت تغییر در دانشگاه	منفی اندک	متوسط
	پایین‌ترین	۴/۱۸	۲	توانایی تغییر در امور دانشگاه		
فرهنگ تغییر	بالاترین	۶/۰۵	۵۵	ایجاد فضای دوستانه در محیط کار	منفی اندک	متوسط
	پایین‌ترین	۳/۹۴	۷۲	ایجاد فرهنگ تغییر مداری در دانشگاه		
سیاستها و راهبردهای تغییر	بالاترین	۵/۱۵	۶۳	اعمال قدرت برای اداره امور در هنگام ایجاد تغییر	مثبت	پایین
	پایین‌ترین	۳/۴۹	۴۶	آموزش مهارت‌های مشکل‌شناسی، مشکل‌گشایی و جامع‌نگری		
محیط تغییر	بالاترین	۵/۱۵	۲۱	تغییر در دانشگاه متناسب با شرایط و ملزومات سیاسی	منفی اندک	متوسط
	پایین‌ترین	۴/۴۲	۱۹	تغییر در دانشگاه متناسب با پیشرفتهای فناوری		
فناوری و محتوای تغییر	بالاترین	۴/۸۵	۹۶	تغییر در نظام ارتقای اعضای هیأت علمی دانشگاه	مثبت	پایین
	پایین‌ترین	۳/۴۵	۱۰۰	تغییر در ساختار سازمانی دانشگاه		

سؤال سوم: نگرش مدیران دانشگاه‌های آزاد منطقه ۸ نسبت به ابعاد و مؤلفه‌های

مدیریت تغییر در دانشگاه چگونه است؟

برای پاسخ به این سؤال پرسشنامه محقق ساخته برحسب جدول توزیع فراوانی گفته شده در میان مدیران دانشگاهها توزیع و از آنان خواسته شد تا میزان اهمیتی را که برای هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت تغییر قایل هستند، با امتیاز ۱ تا ۱۰ معین نمایند. پس از جمع‌آوری داده‌ها، نظریات آنها از طریق آزمون تحلیل واریانس یکطرفه تحلیل شد. نتایج نشان داد:

۱- گروههای مورد مطالعه (رؤسای دانشگاهها و دانشکده‌ها، معاونان آنها، و مدیران گروههای آموزشی) نسبت به مدیریت تغییر و ابعاد و مؤلفه‌های آن نگرش یکسانی دارند.
 ۲- با توجه به مقایسه میانگین پاسخهای گروههای مورد مطالعه در هر گویه، میزان اهمیتی که مدیران دانشگاهها برای مؤلفه‌های مدیریت تغییر قایل هستند به دست آمد؛ پایین‌ترین میانگین (۷/۷۷ از ۱۰) مربوط به ایجاد تغییر متناسب با شرایط و ملزومات سیاسی و بالاترین میانگین (۹/۲۳ از ۱۰) مربوط به گویه پذیرش ایده‌ها، راه‌حل‌ها و پیشنهادهای نو است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که آنها نسبت به مدیریت تغییر و اهمیت آن نگرش مثبتی دارند.

۳- هر سه گروه اهمیت بالایی را (بین ۷/۷۷ تا ۹/۲۳ از ۱۰) برای ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت تغییر قایل هستند، اما به ترتیب امتیاز به دست آمده برای موارد ذیل اهمیت بیشتری قایل بوده‌اند:

- پذیرش ایده‌ها، راه‌حل‌ها و پیشنهادهای نو
- آموزش مهارتهای مدیریت تغییر به کارکنان و مدیران
- داشتن تفکر خلاق در اجرای برنامه تغییر
- استفاده از ICT برای ایجاد تغییر در فرایند پژوهش
- داشتن روحیه نوآوری
- داشتن اعتماد به نفس در هدایت و اجرای برنامه‌های تغییر
- ۷- داشتن روحیه پرسشگری و تحقیق
- استفاده از مشوق‌های مختلف برای جلوگیری از مقاومت افراد
- ایجاد فضای مناسب برای نقد علمی تغییرات ایجاد شده در دانشگاه
- ایجاد فضای دوستانه در محیط کار
- توانمندسازی مدیران و کارکنان دانشگاه برای پذیرش ایجاد تغییر

- برآورد نیروی انسانی مورد نیاز برای اجرای برنامه‌های تغییر
 - برآورد بودجه و منابع مالی مورد نیاز برای اجرای برنامه‌های تغییر و موارد دیگر

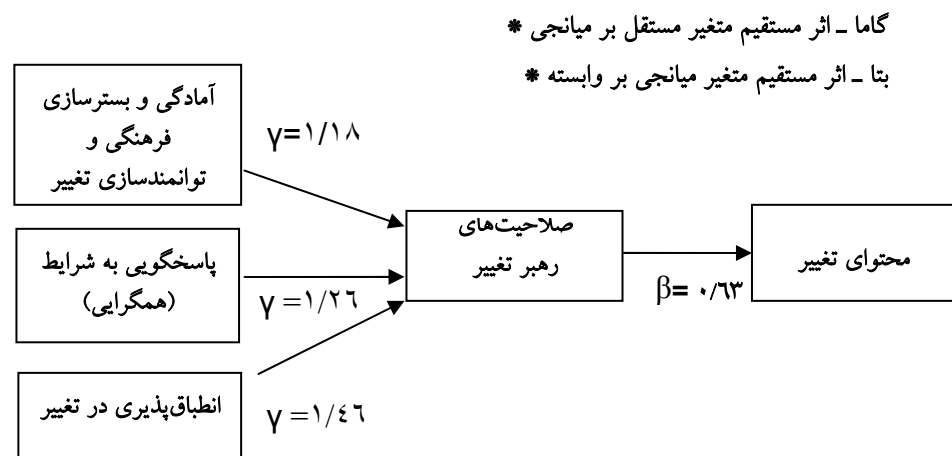
جدول ۳- مقایسه میانگین‌های نگرش مدیران نسبت به هر یک از ابعاد مدیریت تغییر

ابعاد تغییر	حدود میانگین	میانگین کسب شده	شماره گویه	گویه	کجی در هر بعد	میزان اهمیت
خصوصیات رهبر تغییر	بالاترین	۹/۱۰	۱۵	داشتن تفکر خلاق در اجرای برنامه‌های تغییر	منفی بسیار زیاد	بالا
	پایین‌ترین	۸/۳۳	۳	توانایی هدایت و رهبری تغییر	منفی بسیار زیاد	بالا
فرهنگ تغییر	بالاترین	۹/۲۳	۱۳	پذیرش ایده‌ها، راه‌حل‌ها و پیشنهادهای نو	منفی بسیار زیاد	بالا
	پایین‌ترین	۷/۹۷	۶۲	ایجاد تغییرات مداوم در دانشگاه در پاسخ به فشارهای بیرونی	منفی بسیار زیاد	بالا
سیاستها و راهبردهای تغییر	بالاترین	۹/۱۴	۴۴	آموزش مهارت‌های مدیریت تغییر به کارکنان	منفی بسیار زیاد	بالا
	پایین‌ترین	۸/۰۱	۷۴	قراردادن افراد محافظه‌کار و سستی در کنار افراد نوآور	منفی بسیار زیاد	بالا
محیط تغییر	بالاترین	۸/۸۲	۱۹	تغییر در دانشگاه متناسب با پیشرفتهای فناوری	منفی بسیار زیاد	بالا
	پایین‌ترین	۷/۷۷	۲۱	تغییر در دانشگاه متناسب با شرایط و ملزومات سیاسی	منفی بسیار زیاد	بالا
فناوری و محتوای تغییر	بالاترین	۹/۱۰	۷۹	استفاده از ICT در طراحی مجدد امور دانشگاه	منفی بسیار زیاد	بالا
	پایین‌ترین	۸/۱۲	۱۰۱	تغییر در روشهای تدریس دانشگاه	منفی بسیار زیاد	بالا

سؤال چهارم: برای مدیریت تغییر در دانشگاه‌ها چه چارچوب ادراکی بی را می توان ارائه داد؟

برای پاسخ به این سؤال از تحلیل عاملی و تحلیل مسیر استفاده شد. ابتدا عامل‌پذیری ۱۰۸ گویه پرسشنامه از طریق آزمون K. M. O و آزمون بارتلت تأیید شد و پس از انجام تحلیل عاملی، ۷ مؤلفه اصلی از میان ۱۰۸ گویه مربوط به پرسشنامه استخراج و بارعاملی آنها معین شد و پس از نظرسنجی از خبرگان درباره نامگذاری اولیه و اصلاح آن، مؤلفه‌های نهایی به این شکل تدوین شد:

- ۱- صلاحیت‌های رهبر تغییر
- ۲- محتوای تغییر و فناوری‌های نوین
- ۳- آمادگی و بسترسازی فرهنگی و توانمندسازی برای ایجاد تغییر
- ۴- پاسخگویی به شرایط (همگرایی)
- ۵- انطباق‌پذیری (سازگاری) تغییر
- ۶- رهبری مشارکتی
- ۷- تغییر ساختاری



نمودار ۲- مؤلفه‌های چارچوب ادراکی مدیریت تغییر در دانشگاه و جهت تأثیر آنها بر یکدیگر

روش دوم: استفاده از تحلیل مسیر برای تبیین چارچوب ادراکی و تعیین برای تأثیر مؤلفه‌های استخراج شده مدیریت تغییر از تحلیل مسیر استفاده شد. نتایج نشان داد:

- مؤلفه رهبری مشارکتی (ششم) و مؤلفه تغییر ساختاری (هفتم) در تحلیل عاملی به علت داشتن کمتر از سه زیرمؤلفه حذف شد.

- ماتریس همبستگی و کوواریانس مؤلفه‌های مدیریت تغییر بررسی شد و همبستگی بین مؤلفه‌ها (با ضریب بیش از ۰/۵) تأیید شد.

- تحلیل مسیر با احتساب ضرایب گاما (γ) و بتا (β) جهت و ضرایب تأثیر مؤلفه‌های مدیریت تغییر در نمودار ۲ آورده شده است:

مقدار واریانس تبیین شده مؤلفه‌ها از نظر پیش‌بینی‌کننده و پیش‌بینی‌شونده در جدول ۴ بررسی شده است.

جدول ۴- مقدار واریانس تبیین شده در متغیرهای پیش‌بینی‌کننده و پیش‌بینی‌شونده

R ^۲	متغیر پیش‌بینی‌شونده	متغیرهای پیش‌بینی‌کننده
۰/۸۱	صلاحیتها و رفتارهای رهبر تغییر	«آمادگی و بسترسازی فرهنگی» انطباق‌پذیری - همگرایی
۰/۴۳	محتوای تغییر	صلاحیت‌های رهبر تغییر
۰/۳۴	محتوای تغییر	«آمادگی و بسترسازی فرهنگی» انطباق‌پذیری - همگرایی

همان‌گونه که جدول ۴ نشان می‌دهد رابطه بین مؤلفه‌های آمادگی و بسترسازی فرهنگی، انطباق‌پذیری و همگرایی و مؤلفه صلاحیت‌های رهبر تغییر برابر ۰/۸۱ یعنی بسیار بالاست، به عبارت دیگر ۰/۸۱ صلاحیت‌های رهبر تغییر ناشی از آمادگی و بسترسازی فرهنگی و توانمندسازی تغییر و انطباق‌پذیری و همگرایی برای ایجاد تغییر است و این رابطه درباره مؤلفه صلاحیت و محتوای تغییر برابر ۰/۴۳ است یعنی ۰/۴۳ محتوای تغییر ناشی از صلاحیت‌های رهبر تغییر است و رابطه بین سه متغیر مستقل (آمادگی و بسترسازی فرهنگی تغییر و میزان انطباق‌پذیری و همگرایی) و محتوای تغییر

به‌عنوان متغیر وابسته ۰/۳۴ است، یعنی ۰/۳۴ تغییرات ایجاد شده به آمادگی و بسترسازی فرهنگی تغییر و میزان انطباق‌پذیری و همگرایی مدیر تغییر بستگی دارد. برای تناسب چارچوب ادراکی مدیریت تغییر در دانشگاهها از آزمون نیکویی برازش استفاده شد. نتایج نشان داد RMSEA یعنی ۰/۱۶۱ به‌عنوان ریشه خطای میانگین مجذورات که در جامعه ایران معمولاً بالاست و میزان نیکویی برازش ۰/۹۷ و ۰/۹۱ برآورد شده و بیش از ۰/۹۰ محاسبه شده، بنابراین چارچوب ادراکی ارائه شده از برازش بالایی برخوردار بوده و براساس نتایج کلی حاصل از تحلیل مسیر برای جامعه دانشگاههای واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی مناسب می‌باشد. بر این اساس چارچوب ادراکی مدیریت تغییر در دانشگاهها به‌صورت نمودار ۳ تدوین شد:

بحث و نتیجه‌گیری

در عصر حاضر تغییرات شتابان از خصوصیات بارزی است که تمام سازمانها برای توسعه و بقای خود ناگزیر به یافتن سازوکارهایی برای رویارویی و حتی اعمال آن هستند و همان‌گونه که سادلر از سافیکیز فیلسوف نامدار ۴۰۰ سال قبل از میلاد نقل کرده است، تغییر چاقویی برنده و تیغی دو دم است که هرگز نمی‌توان از آن گریخت، اما باید آن را به جراحان کارکشته، توانمند و آگاه سپرد تا در فرصتهای مناسب برای درمانگری به شکل سودمند از آن استفاده کنند. بنابراین در هزاره سوم که عصر تغییرات بی‌وقفه و شتابان نامیده شده، نگرش، توانایی و عملکرد مدیران دانشگاه آزاد اسلامی در حوزه مدیریت تغییر از اهمیت زیادی برخوردار است. اهمیت این امر در پژوهش‌های متعدد (براندون، ۱۹۹۷، تیتوس، ۱۹۹۸؛ بروکس، ۱۹۹۸؛ مؤیدنیا نقل از سادلر، ۱۳۸۰؛ باتری، ۲۰۰۱؛ پروسی، ۲۰۰۳) تأکید شده است.

در این مطالعه ابتدا ۱۰۸ مؤلفه مدیریت تغییر در ابعاد صلاحیتهای (خصوصیات) رهبر تغییر، فرهنگ سازمانی (فرهنگ تغییرمداری)، سیاستها و راهبردهای تغییر، محیط تغییر و محتوای تغییر شناسایی و نهایی شد. سپس با توجه به اهمیت نگرش و عملکرد مدیران در حوزه مدیریت تغییر، بررسی در این زمینه‌ها انجام شد. اما با توجه به اهمیت توانایی، نگرش و عملکرد مدیران در اعمال موفقیت‌آمیز تغییر و رویارویی با آن، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد اگرچه مدیران برای ابعاد و مؤلفه‌های تغییر اهمیت زیادی قایل هستند، اما عملکرد ضعیفی در این زمینه دارند. در این راستا دلایل احتمالی عملکرد ضعیف مدیران را می‌توان کم‌توجهی به توسعه و بهسازی مدیران و کارکنان در این حوزه دانست. بنابراین شایسته است با توجه به نگرش مثبت مدیران دانشگاهها نسبت به ابعاد و مؤلفه‌های تغییر که عامل مهمی است برای استفاده سودمند از این تیغ دو لبه و نهایت بهره‌برداری از آن، ضمن تحلیل علل و عوامل دیگر این ضعف عملکردی، سیاستها و تمهیداتی را اتخاذ نمود تا این ابعاد تقویت و عملکرد مدیران در ابعاد مدیریت تغییر بهبود یابد.

دسلوریز^۱ (۲۰۰۰) پس از انجام تحقیقی، یکی از یافته‌های تحقیق خود را چنین

1- Desloriers

اعلام نمود که کمبود انطباق‌پذیری، خلاقیت و نوآوری یکی از پنج مانع اصلی تغییرات درون‌سازمانی است، بر این اساس وجود مؤلفه انطباق‌پذیری به‌عنوان مؤلفه اصلی محقق در چارچوب ادراکی بررسی شد، نتایج این تحقیق نشان داد که مدیران دانشگاهها در حوزه مدیریت فعلی دانشگاهی خود در هنگام ایجاد تغییر دارای تفکر خلاق و روحیه نوآوری نیستند، اما اهمیت بسیار بالایی را برای هر یک از آنان قایل هستند، به نظر می‌رسد مجموعه شرایط موجود (مانند تمرکز) به مدیران دانشگاهها اجازه نمی‌دهد تا در حوزه مدیریت فعلی دانشگاهی خود از خلاقیت و روحیه نوآوری استفاده کنند.

از طرف دیگر وی نداشتن روحیه اعتماد، قدرت و امنیت فردی را از دیگر موانع اصلی ایجاد تغییرات درون‌سازمانی می‌داند. این نتایج نشان می‌دهد که اکنون مدیران دانشگاهها در حوزه مدیریت فعلی دانشگاهی خود در هنگام ایجاد تغییر به افراد درگیر در فرایند تغییر اعتماد نمی‌کنند و همچنین برای مدیریت تغییر از راهبرد اعمال قدرت استفاده نمی‌کنند، اما معتقدند که باید به افراد درگیر در تغییر اعتماد نمود و برای اعمال مدیریت تغییر اثربخش باید از اعمال قدرت استفاده نمود.

یافته‌های تحقیق بارنت (۲۰۰۰) نشان داد که دانشگاهها برای تغییر می‌باید آمادگی رویارویی با چالش‌های عصر جدید را داشته باشند. وی ارائه چارچوب جدید دانشگاهها را برای آماده‌سازی آنها در درک خود و محیط پیرامونی مؤثر دانسته و هدفدار شدن مباحث و نقش‌های اجتماعی را نیز نتیجه ارائه چارچوب جدید تغییر در دانشگاهها معرفی نموده است، بر همین اساس پژوهشگر اقدام به انجام این تحقیق کرده و از طرف دیگر آمادگی و بسترسازی را به‌عنوان مؤلفه اصلی و مستقل در ارائه چارچوب خود لحاظ نموده است. چون این مؤلفه از مؤلفه‌های اصلی مدیریت تغییر با بارعاملی بالا در این تحقیق شناسایی شد و نتایج نشان‌دهنده عملکرد ضعیف مدیران در حوزه مدیریت فعلی دانشگاهی آنهاست، از طرف دیگر آنها اهمیت بالایی را برای هر یک از زیرمؤلفه‌های آن قایل هستند. بنابراین می‌توان برای اعمال مدیریت تغییر موفق تمهیداتی را فراهم نمود که عملکرد مدیران دانشگاهها افزایش یابد یعنی میزان آمادگی و توانمندسازی آنها را از طریق بسترسازی فرهنگی افزایش داد.

همچنین اون (۱۹۹۵) در کتاب «درک ابعاد انسانی»، ابعاد انسانی را شامل صلاحیت‌ها، تواناییها، نگرش و دانش معرفی نموده و درک ابعاد انسانی را در ایجاد انسجام و هدفداری امری مؤثر و اساسی می‌داند.

یافته اصلی این پژوهش، چارچوبی است که در ارتقای توانایی مدیران در اعمال تغییر و رویارویی مناسب با آن مفید است. عناصر اصلی چارچوب پیشنهادی را صلاحیت‌های رهبر تغییر، محتوای تغییر، آمادگی و بسترسازی فرهنگی و توانمندسازی، انطباق‌پذیری، و همگرایی تشکیل داده‌اند.

در مدیریت تغییر یکی از مهمترین عوامل تأثیرگذار و اساسی عوامل فرهنگی است. بنابراین اجرای موفقیت‌آمیز تغییر و رویارویی مناسب با تغییرات مستلزم ایجاد آمادگی لازم در افراد و بسترسازی فرهنگی است. در غیر این صورت، شکست سازمان در ایجاد تغییر محتمل خواهد بود. مورر نیز مقاومت در برابر تغییر، پایین بودن سطح کیفی سازمان و کم‌توجهی به آماده‌سازی کارکنان از طریق آموزش را دلیل اصلی شکست سازمانها عنوان کرده است که ضرورت و اهمیت بسترسازی فرهنگی و ایجاد آمادگی در مدیران و کارکنان را نشان می‌دهد. به علاوه توانمندسازی کارکنان و مدیران نیز بر محتوای تغییر و میزان موفقیت آن مؤثر است. این یافته با یافته بسیاری از پژوهش‌ها از جمله سادلر (۲۰۰۱)، مورر (۲۰۰۱)، و براندون، (۱۹۹۷) هماهنگی دارد.

دو عنصر دیگر چارچوب پیشنهادی، انطباق‌پذیری و همگرایی است. بدیهی است بقای سازمانها به طور اعم و دانشگاهها به طور اخص (در اینجا دانشگاه آزاد اسلامی با توجه به جایگاه خاص در نظام آموزش عالی کشور) در گرو میزان انطباق‌پذیری آن و همساز کردن برنامه‌ها با تقاضاهای جامعه است.

آگاهی از تغییرات روزافزون محیط بیرونی و درونی دانشگاه، احساس ضرورت اعمال تغییر و ایجاد تغییرات مداوم در امور مختلف دانشگاه متناسب با شرایط و ملزومات محیطی در مدیریت تغییر اساسی است، بنابراین مدیران دانشگاهها برای توسعه فرهنگ تغییرمداری و مدیریت مناسب آن در عصر متغیر امروز باید به تمام نکات مهم مانند فشارهای محیط بیرونی و درونی، مشکلات درون و بیرون‌سازمانی دانشگاه توجه نمایند و برحسب مقتضیات زمان، اهداف، راهبرد و برنامه‌های تغییر را تدوین و اجرا نمایند. بدیهی است همان‌گونه که در سایر پژوهش‌ها (نیکلز، ۲۰۰۴؛

مورر، ۲۰۰۱) اشاره شده است برای اعمال مدیریت تغییر نیازمند رهبر هستیم نه مدیر. و رهبر زمانی می‌تواند نقش خود را به عنوان رهبر ایفا کند که صلاحیت‌های لازم (دانش و آگاهی، مهارت و توانایی، تمایل و نگرش‌های مناسب) را داشته باشد و اقدامات وی را پیش، حین و بعد از اعمال تغییر اثربخش تر نماید. با عنایت به اهمیت این صلاحیتها در مدیریت تغییر توصیه می‌شود در انتخاب و انتصاب مدیران به صلاحیت‌های رهبر تغییر در کنار سایر صلاحیتها توجه شود و به منظور حرفه‌ای کردن مدیران در این حوزه مهم، برنامه‌های بهسازی در دانشگاهها تدوین و اجرا شود. همچنین شناسایی و تشویق مدیرانی که در ترویج فرهنگ تغییرمداری در دانشگاه کوشا هستند نیز مؤثر است.

منابع

گاتو، رکس پی. (۲۰۰۱)، «چگونه تغییر سازمانی را رهبری و مدیریت کنیم؟» ترجمه مجید امیدوار، *مدیریت دولتی*، شماره ۱۵.

مؤیدنیا، فریبا. (۱۳۸۵)، *مدیریت و رهبری تحول*، گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشگاه علوم پزشکی تهران.

- Aune, B.P. (1995). "The human dimension of organizational change review of higher education", *Dissertation Abstract*.
- Barnett, R. (2000). "Reconfiguring the university. In Scott, P. (ed.). *Higher Education re-formed*". [Dissertation Abstract]. New York: *Falmer Press*. 114- 126.
- Battery, G. (2001). "How the universities should face to change" *Dissertation Abstract*. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Arkansas.
- Brandon, J. L. (1997). "Meeting the changing needs of diverse students: Managerial conceptualizations of transformational change in student affairs. *Higher Education*". [Dissertation Abstract]. Santa Barbara, university of California.

- Brooks, C.T. (1998). "The influence of stakeholder assessment on change with in a public institution of higher education unpublished Doctoral Dissertation, University of Arkansas.
- Dawson, Patrick. Wilson, S. (2003). Understanding organizational change. SAGE publication. London, thousand oak. New Delhi.
- Desloriers, V.R. (1993). "An examination of the strategic planning process at Endicott college: A case study of decision-making to cope with change. Dissertation Abstract. Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard university.
- Keup, Jennifer R. etal. (2001). "Organizational culture and institutional transformation". [Dissertation Abstract]. *ERIC Diges. Washington DC Higher Education.*
- Kustka, C.Moench, A. (2005). "The methods of having successful changes", unpublished Doctoral-Dissertation Abstract. Texas A & M university, An oracle whit paper.
- Nichols, F. (2004). "Change management 101: A primer Distance consulting.
- Maurer, Rick. (2006). "Building a foundation for change". Journal for Quality Participation. 24(3):38- 9.
- Prosci. (2004). "*How to deploy change management*". Prosci 970- 203- 9332. www.changemanagement.com
- Prosci. (2003) (ADKAR). *A model for change management, change management center.*
- Ricker, D.H.E. (1999). "Restructuring a college: communication of change in a major university. W.G.T. Advisor, unpublished. Pennsylvania state university.
- Sponsored by Prosci. (2005). "*Change management guide for managers and supervisors*". Change management learning center.

- Titus, S. E. (1998). "*The restructuring goals of Minnesota State Colleges and Universities: Exploring the interpretations of institutional presidents*". Unpublished Doctoral Dissertation, University of Virginia.
- Tomas, O. (1997). A survey on culture and change in organization. Unpublished Doctoral Dissertation.

تاریخ وصول: ۸۵/۱۲/۲۶

تاریخ پذیرش: ۸۷/۶/۱۵