



## فرا تحلیل مطالعات تئوری های تغییر در سازمان آموزشی

ماشا اله خورشیدی<sup>۱</sup>، محمد حسین پور<sup>۲</sup>

- ۱- ماشاءاله خورشیدی، دانشجوی دوره دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز، اهواز، ایران  
۲- محمد حسین پور، استاد یار گروه مدیریت آموزشی واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز، اهواز، ایران، نویسنده مسوول

چکیده: هدف از پژوهش حاضر بررسی تئوری های تغییر و عوامل موثر بر آن در سازمان آموزشی است. رویکرد پژوهشی بکار برده شده از نوع روش شناسی کیفی می باشد. برای این منظور، با استفاده از روش فرا تحلیل مطالعاتی که به تئوری ها و مدل های تغییر در سازمانها به ویژه سازمان آموزشی پرداخته بودند، گردآوری شدند. برای گردآوری مطالعات از کلید واژه های مرتبط استفاده شده و جستجو در سایتها، کتابها و مجلات علمی تخصصی صورت پذیرفت و مطالعاتی که با معیار های ورود به فرا تحلیل کیفی همخوانی داشتند گزینش شدند. یافته ها: نتایج تحقیق حاضر نشان داد که در مجموع تئوری های تغییر در سازمانهای آموزشی موفق بوده و دستاوردهایی را برای سازمانها به وجود آورده است. همچنین نتایج تحقیقات نشان می دهد: برای دستیابی به برنامه های مدیریت موفق و اثر بخش فرایند تغییر در سازمانهای آموزشی بایستی برنامه هایی را برای تغییر، نوسازی، توسعه و بهسازی طراحی و اجرای این برنامه ها را مد نظر قرار داد که همخوان با سیاستها و محتوای آموزشی و به روز و کارآمد بودن آنها برای نظام های آموزشی باشد. و در واقع هدف اصلی از این تحقیق شرح مختصری از تئوریهای تغییر در سازمانها به ویژه سازمانهای آموزشی و نحوه شناسایی و کاربرد آنها است

کلید واژه ها: فرا تحلیل، تئوری تغییر، سازمان های آموزشی

### ۱- مقدمه:

تغییر نیاز به رهبری دارد و سازمانها باید با تصمیمات آگاهانه تریه عملیات تغییر و شناسایی عوامل تغییر بپردازند، که در واقع مسوول و پیشرو تغییرات در سازمانها هستند، رویکرد سازمانها به تغییرات سازمانی مهم است (لینس و همکاران، ۲۰۱۴). صاحبان محیط کنونی مدیریت را متلاطم ارزیابی می کنند و بر این باورند که کارکنان باید بتوانند به سهولت خود را با تحولات مستمر و تلاطمهای محیط جدید کار، تطبیق دهند فشار برای بهره وری بیشتر، تمایل به دست گرفتن از موفقیت دیگران و بهبود مستمر موضوعاتی هستند که نمی توان به سادگی از آنها چشم پوشید، از این رو همواره از همه افراد سازمان خواسته می شود که علی رغم فشار تغییرات و تنیدگی موفقیت نیز کسب کنند (دراکر، ۱۹۹۶). نیاز به تغییر دربرگیرنده تمام اصول و مفاهیمی است که در رفتار سازمانی وجود دارد، که از آن جمله اند: نگرش، برداشت، پنداشت، و ادراک، تیم، رهبری، انگیزش، طرح ریزی سازمان و از این قبیل. نمی توان بدون اندیشیدن و بررسی درباره پدیده تغییر، درباره این مفاهیم فکر کرد (پارسیان و اعرابی، ۱۳۷۹). مدارس و مناطق آموزش و پرورش در محیطی پویا، باز و دایما متغیر فعالیت می کنند، قوانین تازه ای وضع می شوند، حمایت و پشتیبانی مالی تغییر می کند، گروههای فشار برای تصویب برنامه های تغییر مطلوب خود به مراجع رسمی متوسل می شوند. تشکلهای صنفی فرهنگیان بر سر ایجاد تغییرات چانه می زنند، مقامات عالی آموزش و پرورش طالب تغییرند (علاقه بند، ۸۷). راستی واژه تغییر به چه معناست؟ واژه تغییر را از حالی به حالی بر گردانیدن، دگرگون کردن

<sup>2</sup>- E. mail address: M.khorshidi @ jauahvaz.ac.ir



چیزی را به شکل و حالت دیگر در آوردن معنی نموده اند ( فرهنگ عمید ، ۱۳۷۵). در سازمان و مدیریت این مفهوم به فرایند تحول و دگرگونی در رفتارها ، ساختارها ، خط مشی ها منظورها و یا برونداد ها تعبیر شده است (مارک ، ۱۳۷۶). عاملان تغییر: تحولات در یک سازمان نیاز به یک تسهیل کننده دارد. افرادی که به عنوان کاتالیزور عمل می کنند و مسوولیت مدیریت فرایند تغییر و تحول را می پذیرند عامل یا عوامل تغییر نامیده می شوند، عامل تغییر می تواند مدیر ، کارمند یا افراد خارج از سازمان (که به عنوان یک مشاور در آن سازمان به کار مشغول هستند) باشد. تغییر به خودی خود به وجود نمی آید. محیط آموزشی با تغییر، تحرک، پویایی و انعطاف پذیری مشخص می شود. عناوین دروس و محتوای آن در حال تغییرند، حتی روشها و معلومات معلمان تغییر می یابند. مدیریت تغییر به مهارت و فنون نیاز دارد. مدیر باید بتواند در ایجاد تغییر، موارد زیر را در نظر گیرد ۱- شناخت برنامه ، هدف و طرح جدید. ۲- شناخت انتظارات و ارزشهای حاکم در محیط ۳- شناخت قابلیتها ، نیازها و استعداد دانش آموزان ۴- شناخت موقعیت آموزشی چون وضع کلاس درس ، حمایت و پشتیبانی اداری ، موانع و مشکلات و مسایل ۵- شناخت نظر نهایی معلمان نسبت به ایجاد تغییر (بهرنگی ، ۱۳۸۹). چه چیزی را مدیر می تواند تغییر دهد؟ سه موضوع تغییر: ساختار (روابط قدرت، راهکارهای هماهنگی، طراحی مجدد مشاغل ، محدوده کنترل، فناوری (فرایند های کار ، شیوه های کار ، ابزار). نیروی انسانی (دیدگاهها انتظارات، درک و دریافت رفتار. کدام نیروها نیاز به تغییر را پدید می آورند: نیروهای داخلی (خط مشی ها ، تکنولوژی ، نگرش و رفتار های جدید کارکنان) نیروهای خارجی (هزینه های فزاینده ، ترس از کمبود منابع طبیعی ، امنیت کارکنان ، تحریم مصرف کنندگان رقابت در بازار ، قوانین و مقررات دولتی ، فناوری ) عواملی که موجب تسریع در گامهای تغییر می شوند ۱- هماهنگی اهداف سازمان با برنامه تغییر ۲- تعیین معیارهای موفقیت و تعریف روشهای ارزیابی پیشرفت ۳- دریافت رهنمود و نظارت ارشادی و هدایتی ۴- تحت کنترل در آوردن عقاید و استعداد های کارکنان. صاحب نظران در مدیریت و علوم اجتماعی تغییر را بر حسب مفاهیم و عناصر مختلف مورد بررسی قرار داده اند. مثلاً یکی از دسته بندی های موجود انواع تغییر را به شرح زیر دسته بندی می کند: ۱- تغییر با برنامه: کوشش آگاهانه و کلی در اداره رویداد ها جهت دستیابی به نتایج از پیش تعیین شده ۲- تغییر خودجوش: برای بوجود آمدن این قبیل تغییر کوشش عمدی صورت نمی گیرد در اکثر موارد تغییرات خود جوش نتیجه مقابله و واکنش به آشفتگی هایی است که از رویداد ها ناشی می گردد. ۳- تغییر تکاملی: شامل کلیه دگرگونی های بزرگ و کوچکی است که در بلند مدت در یک سازمان رخ می دهد. سازمان های آموزشی به ویژه مدارس ممکن است با سه نوع تغییر سازمانی مواجه شوند: نوع اول تغییر اختیاری است در این نوع تغییر به جای اینکه تغییر به دستور فرمان مقامات بالا باشد ، ترجیحاً با ابتکار عمل خود گروههای کارکنان صورت می گیرد نوع دوم تغییر افزایشی، هنگامی گزینه ارجح است که دست اندر کاران مدرسه یا منطقه آموزشی گرچه ملاحظه می کنند که عملیات جاری به خوبی پیش می رود ولی احساس می کنند که تغییر مختصری آن را به مراتب ، بهبود بیشتری خواهد بخشید. و بالاخره نوع سوم تغییر تحولی نامیده می شود این نوع تغییر تنها گزینه منطقی به هنگامی است که مدرسه یا منطقه آموزشی بد عمل می کند و نیروهای داخلی یا خارجی تغییرات ریشه ای در شیوه اداره کردن فعلی امور آموزشی ، اداری یا خدمات پشتیبانی را طلب می کند تغییر تحولی از نظر ساختار، چشمگیر و از لحاظ تاثیر ، سریع است و در نهایت کل فرهنگ سازمان را عمیقاً دگرگون خواهد کرد (علاقه بند ، ۸۷). ظرفیت سازمانی برای تغییر چیست؟ جاج آدر سال (۲۰۱۴) بیان می کند که ظرفیت سازمانی برای تغییر، قابلیت چند بعدی و پویاست که یک سازمان را قادر می سازد برای ارتقاء و یا تجدید نظر شایستگی های سازمانی موجود اقدام کند با توجه به این که پرورش شایستگی های جدید سازمان با عث بقا و پیشرفت آن می شود. برای اینکه ظرفیت یک سازمان نهادینه شود و مدیریت تغییر در آن شکل گیرد لازم است که دو حوزه تحقیق و عمل مدیریت به طور دائم به آن توجه نشان دهند و بر آن توجه بیفزایند)

<sup>3</sup>-judge



(Burnes, 2004, Cummings & Worley, 2009) سطوح تغییر در سازمانهای آموزشی : تغییر در سطح ویژگی های نیروی انسانی در چهار سطح فرعی قابل بررسی است : تغییرات معرفتی ، تغییرات نگرشی ، تغییرات رفتار فردی ، تغییرات عملکرد و رفتار گروهی یا سازمانی . تغییر در معرفت و دانش معمولا آسان ترین نوع تغییر و تغییر در عملکرد و رفتار گروهی از بیش ترین دشواری برخوردار است (هرسی و بلانچارد ، ۱۳۸۶) ، تغییر در سطح انگیزه های کارکنان از دیگر اقداماتی است که منجر به بهبود فعالیت های یک سازمان می شود همان طوری که التون مایو در بررسی های معروف به آزمایش های هاثورن بدان دست یافت، یا گریس آرگریس تغییر را در سطح مسوولیت های کارکنان و توسعه شغلی آنان مورد بررسی قرار داد و متوجه نتایج مثبتی در این زمینه شد . تغییر در شرایط محیط کار نیز موجب بهبود عملکرد نیروی انسانی می شود در پژوهش حاضر سعی بر این است که با مروری جامع و نظامدار و با روش فراتحلیل به بررسی تئوری ها و مدل های تغییر در سازمان های آموزشی پرداخته شود **مبانی نظری تحقیق** از آنجایی که تغییر سازنده مستلزم وجود یک جو مدیریتی پرورشی است بهتر است به تئوری ها و مدل های تغییر نیز پرداخته شود. مدیریتی پرورشی است بهتر است به تئوری ها و مدل های تغییر نیز پرداخته شود با توجه به مرور تئوری ها از سال ۱۹۴۶ الی ۱۹۹۶ می توان این چنین درک کرد که تغییر به نظر رایینز دارای دو قسمت است که در مرحله اول موارد ذکر شده کورت لوین می باشد و در قسمت دوم روش های اجرایی برای انجام تغییر در ساختارها ، فن آوری ها و اثر بخشی سازمانی است . از نظر پرستاس افراد دارای خلق و خوی دمدمی مزاج به علت رفتاری که بر خلاف جهت اهداف سازمانی دارند و منشا درگیری در سازمان می شدند می توانند زمینه ایجاد تغییر را فراهم کنند . تامپسون نیز معتقد است که در سازمانهای سلسله مراتبی و بوروکراتیک فرایند تغییر را کند می کند مگر آنکه ساختاری انعطاف پذیری داشته باشند و هر چه در سازمانی کمتر ساختار بوروکراتیک حاکم باشد و تعارض در آن بیشتر بوجود بیاید زمینه تغییر بیشتر فراهم می شود . چین (۱۹۷۶)<sup>۴</sup> نیز معتقد است که همکاری اعضای سازمانی مثل معلمان و مدیران در یک مدرسه می توانند تغییر و تعادل و بهبود عملکرد در سازمان را به وجود بیاورند. و دیگر اینکه نارضایتی از سکون و ثبات نیز می تواند فرصتی را برای تغییر مطلوب در سازمان به وجود آورد . دفت و استیرز<sup>۵</sup> نیز تغییر را به مثابه فرایند تصمیم گیری یا فرایند حل مسا له با ۶ مرحله متوالی می دانند هرمن<sup>۶</sup> نیز مراحل تغییر را شامل ۹ گام معرفی می کند که از شکستن وضع موجود برای برنامه تغییر و نوسازی شروع می شود و با استقرار طرح جدید تغییر ادامه می یابد . کیلمن<sup>۷</sup> تغییر را به مثابه سیستمی در نظر می گیرد که دارای سه مرحله ورودیها ، فرایند ها ، خروجیها می باشد و در پایان کامینگز و ورلی<sup>۸</sup> مدیریت تغییر اثر بخش را شامل ۵ گام فعالیت از انگیزه لازم برای تغییر تا حفظ میزان شتاب تغییر معرفی می کند. ویژگی های توصیفی پژوهش های ( ۲۰۱۳ الی ۲۰۱۵) که در فراتحلیل آنها نیز مورد استفاده قرار گرفتند در جدول ۱ آمده است .

۱- جدول مشخصات تحقیقات مورد استفاده در فراتحلیل

ردیف	پژوهشگر	کشور	سال اجرا	ابزار سنجش	عنوان تحقیق :
------	---------	------	----------	------------	---------------

4 - chin

5 - daft & steers

6 - Herman

7 - kilmann

8 - Cummings & worley



۱	لینس و همکاران	آمریکا	۲۰۱۵	تحقیق تجربی	"غلبه کردن بر مقاومت در برابر تغییر در ساختار و مهندسی عوامل مدیریت تغییر برای سازمانهای دارنده (مالک)"
۲	هکمن و همکاران	آلمان	۲۰۱۵	پرسشنامه	"طرفیت سازمانی برای تغییر، تجربه تغییر و اجرای پروژه تغییر"
۳	واسنتان و همکاران	فنلاندی	۲۰۱۴	فرا مطالعه کیفی	سازمان حرفه ایی در جریان تغییر، درک تغییر و هویت حرفه ایی معلم
۴	وندروت و همکاران	اسپانیا	۲۰۱۴	پرسشنامه	" اثر بخشی و مشخصات مدیریت تغییر در یک سازمان عمومی رهبر تحولی و ساختار زمانی بوروکراتیک
۵	اسچالاک و همکاران	اسپانیا	۲۰۱۴	کیفی - مشاهده	یک رویکرد مبتنی بر شواهد جهت ارزیابی سازمانی و تعبیر در ارزیابی و برنامه ریزی طرح سازمانهای خدمات انسانی"
۶	منچستر و همکاران	آمریکا	۲۰۱۴	مصاحبه، مشاهده بررسی اسناد	تسهیل مدل تغییر لوین، ارزیابی مشارکتی در ترویج شیوه های مبتنی بر شواهد از متخصصان سلامت
۷	ورلی و مرمن	آمریکا	۲۰۱۴	تحقیق کیفی، مشاهده،	آیا مدیریت تغییر منسوخ می شود
۸	ژانگ و همکاران	چین	۲۰۱۳	پرسشنامه	تغییر سازمانی در آموزش اصولی دانشگاه در پس از انقلاب چین از جهت گیری سیاسی به بین المللی کردن

**بیان مساله:** مدیریت موفق تغییر سازمانی یک عامل بسیار مهم برای همه سازمانها به منظور زنده ماندن و موفقیت بسیار رقابتی امروز و محیط کسب و کار نابسامان است. و با توجه به آخرین نقطه به طور خاص و موفقیت کم نسبت به تغییر به نظر می رسد که اکثر برنامه های تغییر در آغاز با نرخ شکست ۷۰ درصدی مواجه شده اند و بنا براین تغییر خطرناک است اما پارادوکس این است که سازمانها گزینش نمی شوند و باید تغییر به منظور ثابت و پایدار ماندن رقابت و توسعه پایدار. اعمال شود (Klarner, Probst & Soparnot, 2008). یک چارچوب معتبر برای سازمان بر چگونگی اجرا و مدیریت تغییر موفق وجود ندارد یا نرخ شکست بالا در طرح های تغییر نشان دهنده پیروی سازمان از رویکرد های سنتی تغییر می باشد (Lawler & Worley, 2006). به نظر فرد لوتانز، برداشت جدید مدیریت تغییر و توسعه منابع انسانی، بهسازی سازمان است بنیاس این اصطلاح را چنین تعریف می کند: پاسخ به تغییر، یک استراتژی پیچیده آموزشی برای تغییر دادن اعتقادات، نگرشها، ارزشها و ساخت سازمان به نحوی که با فناوری بازار و مبارزه جویی های جدید انطباق بهتری پیدا کند و بتواند سرعت سرسام آور تغییر را پذیرا باشد (سرمد، غلامعلی، ۱۳۹۰). در جهان امروز اگر مدیران بخواهند در مورد ماهیت محیط و خواسته های مکان بازار بررسی کنند به احتمال زیاد برای دریافت پاسخ به موارد آشفستگی، عدم اطمینان محیطی و غیره ناگزیرند تغییر را مد نظر قرار دهند زیرا ما همواره در حال تغییر اخلاص و پیچیدگی هستیم. جهش در



پیچیدگی، اتصال، وابستگی متقابل و سرعت در مقایسه با ۲۰ یا ۳۰ سال پیش محیطی را ایجاد کرده است که اساسا متفاوت و نیاز به رویکرد های جدید تغییر است (Worley & Mohrman ۲۰۱۴). بخش خصوصی گسترده ایی از متون سازمانی مدیریت تغییر است و با وجود اینکه از تغییر سازمانی به مثابه استراتژی توسعه تعاریف زیادی شده است در اینجا تعریفی را که پنج نفر از نویسندگان تغییر و تحول بنیادی سازمان به نامهای لاولر، مورمان، کامینگز، نورمان ولد فوردر<sup>۹</sup> در آن اتفاق نظر دارند را بیان می کنیم: (تغییر سازمانی به مثابه استراتژی توسعه به تغییر اطلاق می گردد که در نهایت منجر به ایجاد تحول در شخصیت و هویت سازمان شود به طوری که رفتار و عملکرد را در سازمان متحول نماید) (محمد زاده، ۹۳). برخی از نویسندگان پیشنهاد کرده اند زمینه خصوصی سازمان های دولتی ممکن است پیامد هایی برای مدیریت تغییر سازمانی داشته باشند و دیگر اینکه رهبران تحولگرا استدلال کرده اند اولین گام مهم در اجرای تغییر ارائه تحریک فکری از طریق تدوین اهداف چالشی و تحریک جدید روش های تفکر است. نفوذ و انگیزش الهام بخش ارائه شده توسط رهبران تحولگرا و رفتار رهبر محور به اجرای تغییرات برنامه ریزی شده مانند تجسم یک دولت آینده می تواند کمک کند و دیگر اینکه نقش مدل سازی و توجه فردی به کارکنان در فرایند تغییرات مهم است و در فرایند های تغییر برنامه ریزی رهبران تحولگرا می توانند این نقش را به خوبی ایفا کنند. ولی در نهایت در اجرای تغییرات سازمانی به حمایت و پشتیبانی کارکنان نیاز است و دیگر اینکه مفهوم علاقه مندی کارکنان به تغییر به ارزیابی درجه استفاده از اینکه کارکنان تا چه اندازه از اجرای تغییر بر نقش رهبری در متون مدیریت تغییر حمایت می کنند بستگی دارد و همچنین توجه به تغییر مهم است (وندروت و همکاران ۲۰۱۴ و Vander). و دیگر اینکه برخی محققان مانند برنز بیان می کنند که سبک مدیریت بوروکراتیک از بالا به پایین با تغییر برنامه ریزی شده مرتبط است در حالی که بیشتر غیر متمرکز باشد و دیگر اینکه مدیریت انعطاف پذیر سبک مطابق با پیدایش تغییر است. با این حال تحقیقات کمی در مورد چگونه اثر بخشی تغییر در روش های مختلف توسط ساختار سازمانی بوروکراتیک متمرکز است شواهد تجربی کمی در مورد روابط مستقیم بین ساختار بوروکراتیک و فرایند های تغییر وجود دارد (فارل، ۲۰۱۳، farell). در خصوص فرایند های تغییر برنامه ریزی شده معتقد است که این تغییر از مدیران ارشد سرچشمه می گیرد. و از طریق شرکت در برنامه های گسترده تغییر به وجود می آید و این تغییر آگاهانه بوده و نگرش های فردی در آن موثر می باشد و پیشرفت آن به طور منظم تحت نظارت است ولی فرایند های مربوط به تغییر از طریق یادگیری مستمر درباره محیط ما رخ می دهد و تشویق کارکنان به درک و انطباق آن با شرایط در حال تغییر با محیط ما می باشد. و دیگر اینکه از اهداف تغییر رفع نارساییهای موجود در بازده و عملکرد سازمان می باشد. مساله اصلی در این تحقیق این است که در سازمانها به ویژه آموزشی از چه تئوری ها و مدل های تغییر استفاده شده است و چرا نیاز به تغییرات است؟ چه چیزی باید تغییر کند؟ به چه تغییر یابد؟ چگونه، کجا و کی تغییر را ایجاد کنیم؟ بهترین روش های حمایتگر از تغییر پیشنهادی کدام اند؟ تا چه اندازه تغییر پیشنهادی پاسخگوی انتظارات یا اهداف اولیه است؟ آیا عوامل داخلی یا خارجی تغییر که بسیار متنوع هستند به عنوان پیامد های آن در همه اشکال، اندازه ها و فرم ها می آید و اینکه آیا همه سازمانها و شرکت ها به تغییر علاقه مند هستند؟

**روش تحقیق:** روش مورد استفاده در مقاله حاضر، فراتحلیل کیفی است که به شیوه کتابخانه ایی صورت گرفته است. به عبارت دیگر فراتحلیل نوعی پژوهشهای علمی است که در آن پژوهشگر، نتایج تعدادی از مطالعات اولیه را برای پاسخ گویی به سوال پژوهش خود با یکدیگر ترکیب می کند و نتیجه جمعی جدیدی را به دست می آورد. جامعه آماری: شامل تمامی مطالعات در

<sup>9</sup>-Lawler & Mohrman & Cummings & Norman & Voldfourd



دسترس و مرتبط با تئوری های تغییر در سازمان ها به ویژه سازمانهای آموزشی تا کنون ، با لا خص تحقیقات چاپ شده در مجلات خارجی در محدوده زمانی از سال ۲۱۳ تا ۲۱۵ می باشد. ابزار تحقیق : برای گرد آوری داده های تحقیق از داده های ثانویه به نام اسناد و مدارک گذشته استفاده شده است. این اسناد و مدارک شامل مقالات و مجلات تخصصی داخل و خارج از کشور و کتابها در زمینه تئوری تغییر بوده است این نحوه گردآوری داده ها به تحلیل اسنادی نیز معروف است به عبارتی ابزار پژوهش فهرست واری فراتحلیل بود.

**یافته های تحقیق:** در سازمان و مدیریت بنا به اشاره مارک (۱۳۷۶) فرایند تحول و دگرگونی در رفتارها ، ساختارها ، خط مشی ها منظورها ویا برونداد ها به تغییر نامگذاری می شود . و نیاز به تغییر آنچنان که محققان به نقل از رایبزیان می کنند دربرگیرنده تمام اصول و مفاهیمی است که در رفتار سازمانی وجود دارد ، که از آن جمله اند: نگرش ، برداشت ، پنداشت ، و ادراک ، تیم ، رهبری ، انگیزش ، طرح ریزی سازمان و از این قبیل . نمی توان بدون اندیشیدن و بررسی درباره پدیده تغییر، درباره این مفاهیم فکر کرد. و تغییر به خودی خود به وجود نمی آید. محیط آموزشی با تغییر، تحرک، پویایی و انعطاف پذیری مشخص می شود. عناوین دروس و محتوای آن در حال تغییرند، حتی روشها و معلومات معلمان تغییر می یابند. مدیریت تغییر به مهارت و فنون نیاز دارد. برنز و ورلی<sup>۱۰</sup> به نقل از جاج<sup>۱۱</sup> در سال (۲۰۱۴) بیان می کند که هر سازمانی برای تغییر در هر سطحی چه اختیاری چه افزایشی چه تحولی به ظرفیتی برای تغییر نیاز دارد که ظرفیت تغییر قابلیت چند بعدی و پویاست که یک سازمان را قادر می سازد برای ارتقاء و یا تجدید نظر شایستگی های سازمانی موجود اقدام کند با توجه به این که پرورش شایستگی های جدید سازمان باعث بقا و پیشرفت آن می شود و برای اینکه ظرفیت یک سازمان نهادینه شود و مدیریت تغییر در آن شکل گیرد لازم است که دو حوزه تحقیق و عمل مدیریت به طور دائم به آن توجه نشان دهند و بر آن توجه بیفزایند. ورلی و مرم<sup>۱۲</sup> در سال ۲۰۱۴ می گویند که ما همواره در حال تغییر اخلاقی و پیچیدگی هستیم ، بنابراین برای دریافت پاسخ به موارد مذکور بر روی تغییر تمرکز می کنیم. ولی همانگونه که لاولر و ورلی<sup>۱۳</sup> در سال (۲۰۰۶) بیان می کنند یک چارچوب معتبر برای سازمان بر چگونگی اجرا و مدیریت تغییر موفق وجود ندارد و نرخ شکست بالا در طرح های تغییر نشان دهنده پیروی سازمان از رویکرد های سنتی تغییر می باشد. وندروت<sup>۱۴</sup> در سال (۲۰۱۴) در تحقیقش می گوید رهبران تحولگرا مهمترین گام در اجرای تغییر را ارائه تحریک فکری می شمارند . لینس<sup>۱۵</sup> و همکاران در سال (۲۰۱۵) بر این نظرند که شش مورد عوامل مدیریت تغییر در پروژه جدید تغییر مانند (دامنه ، اندازه ، مدت زمان انتظارات، تغییر سازمانی، سرعت اجرا و استقرار عوامل تغییر رسمی و میزان تغییرات) را شناسایی کرده اند و اصل نظرشان این است که تحقق تغییر در گروه پاسخگو بودن اعضای سازمان و همچنین هدایتگر بودن عوامل تغییر و شناسایی یک تیم هسته ایی برای عاملان تغییر و صبر و شکیبایی اعضای سازمان و آموزش مداوم ایشان می باشد در این مطالعه مشخص شد که باید برای اجرای تغییرات به تنظیم انتظارات واقعی تر و جدی تر در مورد استراتژیک و طبیعت دشوار اجرای تغییر و سطوح بالاتر آمادگی برای مقاومت در برابر تغییرات توجه داشت و در نهایت ظرفیت کار ، در دسترس بودن و توانایی عوامل تغییر باید به دقت در نظر گرفته شود. هکمن و همکاران<sup>۱۶</sup> در سال (۲۰۱۵) اذعان دارند که ظرفیت سازمانی برای همکاران تغییر با عملکرد پروژه های تغییر

10 - Burns&Worley

11 - Judge

12 - Worley&Mohrman

13 - Lawler& Mohrman

14 - Vandervot

15 - Lines

16 - Heckmann& et al



رابطه مثبت دارد ولی سطوح بالاتر تلاطم فن آوری در این ضعیف است و این سطوح بالاتر تلاطم فن آوری به خوبی با تجربه تغییر قبلی مثبت درک می شود و به طور مثبت با یک ظرفیت سازمانی برای تغییر رابطه دارد. اما سطوح بالاتر شدت رقابتی و مقدار تجربه تغییر قبلی رابطه ای وجود ندارد. از دیگر نتایج این پژوهش اشاره می شود که روابط مثبت و معنی داری بین ظرفیت سازمانی برای تغییر و اجرای پروژه تغییر وجود دارد که این فرضیه اساسی را حمایت می کند و دیگر اینکه تجربه تغییر یک معیار کلیدی در مدیریت منابع انسانی برای جذب و اسخدام کارکنان نیز می باشد. جاج و همکاران در تحقیقشان در سال ۲۰۱۳ دریافتند که رابطه مثبت بین ظرفیت سازمانی برای تغییر و عملکرد محیطی آن وجود دارد و همچنین بین ظرفیت سازمانی برای تغییر و عملکرد سازمانها و شرکتهای نیز رابطه مثبت وجود دارد و اینکه عدم اطمینان محیطی رابطه قوی بین ظرفیت سازمانی برای تغییر و اجرای آن در شرکتهای است و سازگاری سازمانی رابطه مثبت با ظرفیت سازمانی برای تغییر دارد. واسنتان<sup>۱۷</sup> در سال (۲۰۱۴) بیان می کند که تغییرات سازمان می تواند پایدار بماند یا تغییر کند و سازمان بر روی منابع مختلف پیاده می شود. بر اساس این یافته ها یک رویکرد سازمان محور به عنوان یک وسیله بر درک و حمایت تغییر آموزشی و مذاکره، شخصیت معلم منمركزاست و بر این حقیقت تا کید می کند که شناخت تمامی تغییرات مختلف سازمان معلمان به منظور دستیابی به یک تصویر جامع تغییر آموزشی و هویت معلم، اساسی است. یافته ها تاکید دارند که تغییرات سازمان حرفه ای در هر دو سطح انفرادی و اجتماعی مهم و با اهمیت هستند است. این یافته ها برای ترویج تغییر آموزشی به وجود آمده اند اما آنها همچنین ابزاری هستند که نیاز به حمایت معلمان در ارتباط با تغییر چشم انداز آموزشی دارند این مقاله نشان می دهد که اگر چه اندازه گیری های بالا به پایین می تواند ابزاری جهت دستیابی به تغییرات اصلی در عملکرد های آموزشی باشد اما آنها همچنین می توانند امکاناتی از تغییر ظهور یافته از تجربیات خود معلمان و نهایتا ابزار هایی برای منفی بودن معلم باشد از این جهت یک بحث می تواند نیاز به یافتن یک تعادل بین سازمان معلمان و امکانات مدیریتی باشد. فرصت ها باید برای توانمندسازی معلمان در دسترس باشد تا آنجا که معلمان بتوانند به طور فعال فرایندهای برنامه ریزی و اجرا از طریق بحث بین معلمان و مدیران مشارکت کنند بر این فواید جمعی همچون (تنظیمات گفتگوهای کاری در کنفرانس ها) می تواند به ارتقای توسعه مشارکتی و جمعی با ایجاد سیستم عامل های محاوره ای از طریق فعالان مختلف در سازمانها کمک کند. وندرووت<sup>۱۸</sup> در سال (۲۰۱۴) در تحقیقش به نقش مهم رهبری تحول گرا به عنوان ناظران مستقیم در اجرای موثر تغییر سازمانی می پردازد نتایج تحقیق نشان داد که سازمان های بوروکراتیک به طور موثر ممکن است در پیاده سازی روش تغییر با دو رویکرد تغییر و ساختار سازمانی و رفتار رهبری تحول گرا به عنوان (سر پرستان مستقیم) کمی منجر به فرایندهای تغییر برنامه ریزی شده باشد اما در فرایندهای بسیار مهم تغییر در چارچوب غیر اداری نه. به طور کلی می توان گفت که ساختار سازمان های دولتی نسبتا بوروکراتیک بوده و تحمل کمی به توافق در خصوص مدیریت تغییر به علت سنتی بودن داشته باشند. نظریه اصلی رهبری تاکید تغییر سازمانی بر تئوری رهبری تحول گراست. رهبران تحولگرا در تغییر سازمانی کارایی ویژه ای دارند شواهد تجربی کمی در خصوص نفوذ رهبران تحول گرا برای همراهی کردن کارکنان برای تغییر وجود دارد. به خصوص در بخش عمومی به جای دیدن تغییر به عنوان یک عامل زمینه ای ممکن است اثر بخشی رهبری تحول گرا را تحت تاثیر قرار دهد. در این تحقیق فرض شده بود که رهبران تحول گرا به عنوان ناظران مستقیم در فرایندهای تغییر می توانند مفید و سودمند باشند در حالی که نتایج کاهش آن را نشان داد و بیشتر در پیدایش تغییر مفید بودند. و دیگر اینکه فرایندهای تغییر برنامه ریزی یک درجه بالا و پایین می باشد و نتایج رهبری تحول گرا در یک سطح مساوی از حمایت کارکنان قرار داشت با این حال در مدل بوروکراتیک پایین یک اثر تعامل معنی دار وجود دارد زمانی که فرایندهای تغییر بر بیشتر ویژگی های

<sup>17</sup> -vasentan

<sup>18</sup> -vandervoet



تغییر و رفتاررهبی تحول گرا از سر پرستان مستقیم یک شرایط حیاتی و مهم برای ایجاد حمایت کارمندان است بدون نقش رهبر تحول گرا از (سر پرستان مستقیم) رویکرد تغییر منفی خواهد بود. پس با حضور این نتایج می توان گفت که رفتار رهبری تحول گرا در یک رابطه مثبت بین یک رویکرد تغییر و تمایل کارکنان به اجرای تغییر است. در حالی که رویکرد های تغییر برنامه ریزی شده متکی به رهبری مدیران ارشد به تایید رسیده است که فرایندهای تغییر بیشتر از پایین به بالا تفویض می شود. چنین فرایندهای تغییر در نتیجه تکیه بیشتر بر رفتار رهبری در رهبری مدیران سطح پایین است نتایج حاصل نشان داد که رویکرد ممکن است یک روش موثر برای تغییر سازمانی در جایگاههای سازمان بوروکراتیک باشد به طور کل نتایج نشان داد که هر دو رویکردهای تغییر برنامه ریزی و رویکرد مربوط به تغییر راههای موثر ایجاد تغییرات در یک زمینه اداری یا بوروکراتیک است. و رفتار رهبری تحول گرا از (سر پرستان مستقیم) کمک کمی به فرایندهای تغییر برنامه ریزی می کند. به علاوه رفتار رهبری تحول گرا برای فرایندهای مربوط به تغییر بسیار مهم است اما نه در زمینه غیر اداری. اسپالک و همکاران<sup>۱۹</sup> در سال ۲۰۱۴ در تحقیقشان در سازمان خدمات انسانی غیر انتفاعی در کمک به ناتوانان بیان می کنند که سازمانهای خدمات انسانی در حال پیشرفت به سوی تغییر و تحول هستند. مدیر در میان آنها اول شخص که در مرکز است به موازات این تغییر انتقال از خدمات عمومی به حمایتهای فردی و ارزش های شخص محور با اقدامات تحویل خدمات است. این ارزش های شخص محور با کیفیت زندگی، خود ارزیابی، نتیجه گیری، توانمند سازی و تجهیز سازی ارتباط دارد. اقدامات تحویل خدمات به ارزیابی اهداف انسانی، نیاز های حمایتی شخصی محور، آماده سازی حمایت از سیستم های فردی و ارزیابی نتایج انسانی مرتبط می باشد. و سازمانها که در حال جریان سازی از طریق حرکت از ساختار عمودی به افقی می باشند که همراه با افزایش کاربرد رویکرد های مشارکتی به مدیر، رهبر، سازمان و ابزار تیم های اجرایی بالانیز است به وجود می آیند. و لازم تغییر مثبت در سازمان رادگرو پیاده سازی نظریه بهبود کیفیت مستمر یا چرخه مدیریت کیفیت فراگیر می داند. منچستر و همکاران<sup>۲۰</sup> در تحقیقشان در سال (۲۰۱۴) به عوامل زمینه ای که به عنوان برنامه های خروج از انجماد درج جایگاههای میزبان را برای ایجاد تغییر و اینکه چگونه تبدیل به تثبیت یا انجماد مجدد می شود را بررسی می کند. مجریان پی در پی در این مدل فرایندهای آموزشی را مشاهده می کنند و پیامد های بالینی را از دو پروژه آموزشی مربوط به دوران پیری را با استفاده از این مدل سه گانه لوین قبل از اجرا و پیاده سازی بررسی می کنند این مدل لوین در این پروژه از سالهای ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۵ مورد بررسی قرار گرفته است. این دومنونه صورت گرفته در موقعیت های گوناگون شیوه های بالینی در (بخش اورژانس و قسمت ثبت نام) می باشد که برای خروج از انجماد و تغییر و انجماد مجدد نیاز به آموزش مداوم دارد. در نهایت شیوه های مبتنی بر ارزیابی مشارکتی نیاز به انطباق جایگاه میزبانی آنان دارد. این موارد نشان می دهد که نیاز به در نظر گرفتن علاقه مندی های ذی نفعان محلی و برنامه برای تغییر زمینه ایی پیرامون عناصر اصلی مورد نیاز می باشد. وورلی و مرمن<sup>۲۱</sup> در سال (۲۰۱۴) در تحقیقشان مدلی را جهت اجرا ارائه می دهند. که از تغییر نشات گرفته است و در ادامه به توصیف مدلی از تعامل و یادگیری می پردازند که بر اساس مشاهدات از پژوهش و عمل در طرح سازمانی و چابکی برای سازمانهای موثر به عنوان یک راه جدید فکر کردن در باره تغییر سازمانی به دست آمده است. این مدل چالش های امروزی و طرح های سازمانی را در حال اجرا تکمیل می کند که یک مدل مدیریت تغییر نیست بلکه بیشتر دلالت بر شیوه های بیشتر کنترل بر فرایندها است و به سازمان اجازه می دهد که خود را به طور مداوم تغییر دهد این الگو به عنوان مدل تعامل یا تعهد و یادگیری نام دارد و شامل چهار فعالیت است که درک و فهم درستی از الزامات مورد نیاز برای اثر بخشی سازمانی در

<sup>19</sup> -schalock&et al

<sup>20</sup> - Manchester

<sup>21</sup> - Worley&Mohrman





یک جهان با ویژگی های مخرب ، عدم اطمینان یانامشخص را بیان می کند و کمتر به یک محیط ثابت و نسبی مرتبط می باشد . مرحله اول آگاه سازی ، مرحله دوم یک افزایش قدردانی برای اهمیت طراحی در شکل دهی رفتار، مرحله سوم سفارشی عمل کردن درباره تعاملاتی خاص و هدفمند با تأثیری بالا . مرحله چهارم نظارت شامل تحقیق راجع به تأثیر تغییر سازمانی و توسعه در نتایج مورد نظر. ژانگ و همکارانش<sup>۲۲</sup> در سال ( ۲۰۱۳ ) تحقیقی را برای تغییر آموزشی اصولی در دانشگاههای چین به انجام می رسانند که معتقدند فشارهای نهادی برای تغییر آموزش اصولی و مداوم در چین را سه دسته به شرح زیر عنوان می کنند : (۱) مکانیزم ها و ارکان تنظیم کننده و اجباری، (۲) مکانیزم ها و ارکان فرهنگی و شناختی و (۳) مکانیزم ها و ارکان هنجاری یا تقلیدی که این سه دسته اساسی برای تغییر در آموزش اصولی دانشگاه ، در چین معرفی کرده اند.

**بحث و نتیجه گیری:** مطالعات ورلی و مرمن در سال ۲۰۱۴ نشان داد که ما برای چند دهه در سازمانها همکاری تکامل یافته با پیشرفت فن آوری ، ظهور یک اقتصاد جهانی و تغییرات در انتظارات بازار را داریم و می دانیم که تا همین اواخر این تغییرات محیطی می تواند در یک شرایط تعادل نشانه گذاری توصیف شود و اینکه هر جنبه ای خاص از محیط تمایل به تغییر آهسته ، آرام و تدریجی برای تعدادی از سال را دارد و پس از آشکار کردن آن انفجار نسبتا کوتاه اساسی می باشد . تغییرات اقتصادی و فن آوری منجر به ظهور ناگهانی رهبر جهانی در شرکتها شد و پس از سالها اقتصاد مبتنی بر کشور و تعدادی از شرکت های چند ملیتی از قابلیت هایی برای اطلاعات مدیریتی ، منابع و استعداد در جهانی گسترده بهره خواهند برد . و در نهایت توانایی جمع آوری ، اشتراک گذاری و تجزیه و تحلیل مقادیر عظیمی از اطلاعات در حالی که بطور همزمان امکان سفارشی ، مدل های کسب و کار جدید ، شیوه های مدیریت و تاکتیک های بازار را ایجاد کرده اند . مطابق با مدل ارائه شده توسط ورلی و مرمن . سازمانها و شرکتها باید به هردو تغییر بنیادی و افزایشی ، سادگی و پیچیدگی ، سطحی و عمیق ، اول و دوم مرتبه ، تغییر تحولی و اجرایی ، به طور همزمان توجه کنند و در پی مفاهیم جدید از تغییر سازمانی باشند باید گفت تغییر در شرایط قدیم توسط مدیران ارشد در ساختار سلسله مراتب اتفاق می افتاد ولی تغییر در شرایط جدید توسط شبکه ها روی می دهد و تغییر به عنوان یک منبع اثر بخش برای چالاکي یا چابکی سازمان در نظر گرفته می شود که در سرتاسر سازمان ساری و جاری است و این تغییر باید در قالبی هماهنگ و منسجم باشد که اجازه دهد به سازمان به عنوان یک سیستم نگریسته شود و تغییر چیزی نیست که توسط گروهی متخصص در سازمان اجرا شود، که لینس و همکارانش برای اجرای بهتر تغییر سفارش به شناسایی تیمی هسته ای و متخصص برای عاملان تغییر می کنند و دیگر اینکه لینس و همکاران<sup>۲۳</sup> برای تغییر اثر بخش به شش مورد عوامل مدیریت تغییر در سازمانها اشاره می کنند که عبارت بودند از عوامل موجود در پروژه ها (اندازه ، دامنه ، مدت انتظارات ) کارکنان که شامل سطوح موقعیت ، دوره های کاری) و انتظارات و توقعات سازمانی که خود نیز شامل (اجرای سرعت تغییر ، جابه جایی و انتقال سازمانی) و رویکرد اجرایی ( درک پیام تغییر ، عوامل تغییر رسمی و درگیری عوامل تغییر را بر شمرده بودند که سیستم برای بهبود جریان کار و پاسخگویی به محیط پیچیده امروزی به آن نیاز دارند که با استراتژی های در حال ظهور نیز مناسب باشد که این مطابق با نظریه تغییر سیستمی از نظریه پردازان سیستمی چین ، کیلمن و دیگران<sup>۲۴</sup> است . برای پاسخ گویی به این سوال که در سازمان های آموزشی از چه تئوری ها و مدل های تغییر استفاده شده است و از بین این تئوری ها کدام یک تأثیر بیشتری در سازمانهای آموزشی دارد ؟ نتایج تلفیق شده از کلیه مطالعات نشان می دهد که با توجه به مدل ها و تئوری های ذکر شده برای تغییر می توان متوجه این قضیه شد که همه محققان تغییر را فرایندی چند بعدی ذکر می کنند و عوامل اثر گذار در آن را تا حدودی بر پایه

22 - zhang& et al

23 - Lines&et al

24 - -chin&kilman&et al



سه بعد اصلی که کورت لوین آن ابعاد را در سه زمینه خلاصه می کند ، می دانند و آن سه بعد اصلی تغییر همان خروج از انجماد ، تغییر و انجماد مجدد می باشد در اواخر سده بیست در نتیجه شرایط فرهنگی ، اجتماعی و اقتصادی حاصل از انقلاب صنعتی شاهد پدید آمدن تغییری ریشه ای بودیم . در این شرایط دیگر به تولید انبوه متکی به مدیریت علمی و کارگرانی منضبط در خط تولید ، نیازی نبود بلکه به سازمانها و کارگرانی دارای انعطاف پذیری و توانایی یادگیری نیاز بود . همه باید مهارتهای عمومی لازم را برای تصمیم گیری روزانه را بشناسند و در چنین وضعی به یک نظام آموزشی نیاز است که برای دوره های متفاوت طراحی شده و در تکاپوی غلبه بر مسائل مرتبط با انتقال بنیادین به عصر پسا صنعتی باشدو بسیاری از تحلیل ها نشان می دهد که نظام آموزشی در این راه از قافله عقب افتاده اند (آهنچیان ، ۱۳۸۹) بنابراین مدارس نیازمند فرایند تغییر در سه حیطه روزآمد کردن محتوا ، تبدیل شدن به سازمانهای یادگیرنده و دستیابی به نتایجی قابل اندازه گیری می باشند دیگر اینکه در گرایش به تمرکز زدایی به عنوان تغییرات تحول آفرین در مدارس باید به شکل فزاینده ای از درون اجتماع مدرسه حاصل شود و مدارس باید شهروندان جوان را برای زندگی در دنیایی که بطور روز افزون با دانش اداره می شود و از ویژگی های آن جهانی شدن و استفاده از ( فن آوری اطلاعات و ارتباطات ) است آماده کنند . مهارتهای تفکر ، مهارت های حل مساله و توانایی کار گروهی صلاحیت هایی اند که روز به روز ارزش بیشتری پیدا می کنند و مدارس را مجبور می کنند تا رویکردهای تعلیمی را کنار بگذارند. از نیروهای انسانی مدرسه انتظار می رسد روش های سنتی تدریس و اداره امور مدرسه را باروی آوری بیشتر به فن آوری اطلاعات و ارتباطات ( تغییر دهند زیرا تحقیقات وندروت ، تامپسون<sup>۲۵</sup> و دیگران نشان می دهد اگر ساختار مدرسه بوروکراتیک و سنتی باشد و تمرکزگرایی صرف در آن باشد فرایند تغییر بسیار کند و شاهد نو آوری و خلاقیت نخواهیم شدو از مدیران و معلمان انتظار می رود تا برای خود به مدیران دانش و برای دانش آموزان و کمک به یادگیری آنان تبدیل به تسهیل گران دانش شوند و به هر حال مطالعات جاد ، وندروت و تامپسون نشان دادند که فرایند تغییرات از پایین به بالا به تغییرات کلی و فراگیر به دلیل ماهیتی که دارند دشوارتر از تغییرات بالا به پایین است اما باید گفت فرایند تغییر ، نوآوری و پیشرفت در سطح موسسات آموزشی به ویژه مدارس فرایندی کند می باشد و حرکت به سوی استقلال بیشتر به مدارس این فرصت را می دهد تا برای تحلیل و پاسخ به نیاز های آموزشی دانش آموزان خود آزادی بیشتری داشته باشند و لازم است که دولتمردان بدانند به جای اینکه به تجویز همه جانبه تغییر در مدارس بپردازند یا از آن پیشگیری نمایند از تغییرات پشتیبانی کنند مطابق با مطالعات ( ژانگ و همکارانش ) در تحقیقشان . پس تنها مدارس نیستند که باید به یک سازمان یاد گیرنده تبدیل شوند بلکه کل نظام های آموزشی باید چنین کنند و فرایند تغییر در موسسات آموزشی به ویژه در مدارس به نسبت جاهای دیگر مانند شرکتهای خصوصی ، بیمارستانها و ادارات که در صفحات پیشین به آنها اشاره شد خصوصا رسیدن به درجه ایی از تسلط در مهارتهای رهبری و مدیریت اثر بخش مطابق با تحقیقات کامینگز و ورلی در فرایند تغییرات در مدارس ظرافت ، دقت و زمان بیشتری جهت اثر بخشی و معناداری نیاز است نکته دیگر اینکه وقتی موسسات آموزشی به ویژه مدارس خود ابتکار عمل را در دست گرفتند و منابع را بسیج نمودند و خود را متعهد دانستند می توانند صلاحیت های شگرفی را در مدیریت تغییر به نمایش بگذارند و با اعتماد به نفس بیشتری در می یابند که می توانند نو آوری و تغییرات بیشتری را به وجود آورند در چنین سازمانهای یاد گیرنده ایی افراد و گروهها به مربیان اندیشمند مبدل می شوند که توان بررسی شرایط ویژه ایی را که در آن به سر می برند ، دارند آنها می توانند مشکلات و چالش هایی که این شرایط پدید می آورند روبرو شوند و از مقاومت در برابر تغییرات تحولی جلوگیری کنند و فرایند تغییرات مثبت و معنا داری در راستای سر آمدی و تعالی و کمال یک سازمان به ویژه سازمانهای آموزشی پیاده کنند و از نتایج پر بار آن استفاده مطلوب تر نمایند . در مجموع و در یک جمع بندی کلی می توان گفت که در اجرای برنامه ها ی تغییر نباید تردید کرد ، زیرا نتایج فراتحلیل حاضر نشان می دهد ، مفهوم تغییر خود



فی نفسه نسبت به سالهای دیگر تغییر کرده است یعنی تغییر در حال تغییر کردن است، چهره سازمانهای امروزی در مکان، پیچیدگی و غیرقابل پیش بینی است (میلر، ۲۰۰۴، ۲۶) و دیگر اینکه واسنتان و همکارانش در تحقیقاتشان بیان می کنند که تغییرات در سازمانهای آموزشی در هر دو سطح انفرادی و اجتماعی حائز اهمیت است ولی نیاز به حمایت معلمان در مدارس دارند و دیگر اینکه تغییر را به عنوان چشم انداز آموزشی بدانند و در ادامه تحقیق بیان می کنند که شناخت تمامی تغییرات مختلف آموزشی در سازمان به منظور دستیابی به یک تصویر جامع آموزشی و هویت معلمان حائز اهمیت است، همچنانکه وندروت در پژوهش خود به نقش رهبری تحول گرا و ارتباطش را با تغییر بیان می کند که از نظر رهبران تحول گرا مهمترین گام تغییر در سازمانها ارائه تحریک فکری در کارکنان برای اجرای موثر تغییرات است. نتایج تحقیق حاضر نشان می دهد که در مجموع تئوری های تغییر در سازمان های آموزشی موفق بوده است اصولا توسعه و بهبود سازمان همواره با تغییر همراه است و تغییر مبنای هر مدیر در جهت نیل به اثر بخشی و کارآمدی سازمانی است مطابق با مطالعات بنیس . مدیر و رهبران تحولگرای آموزشی عامل کلیدی طراحی و اجرای برنامه های تغییر و نو آوری در نظام آموزشی به شمار می آید . مطابق با مطالعات وندروت ، منچستر و دیگران . " هر چند که وندروت در مطالعاتش بیان می کند که رهبر تحولگرا نقش مهمی در پیدایش فرایند تغییر برنامه ریزی دارد اما تاثیر آن در ساختار بوروکراتیک کم است هensen در این زمینه می گوید: عامل تغییر لازم است که از موهبت امتیازات رهبری بر خوردار باشد و توانایی آن را داشته باشد که دیگران را تحت نفوذ خود در آورد برای پاسخ به اکثر سوالات مطرح شده در اوایل تحقیق باید مراحل فرایند تغییر را مورد بررسی قرار داد که شباهت زیادی به مراحل فرایند تصمیم گیری و حل مساله دارد که در مدل دفت و استیرز ، هرمن وهرمن ،رابینزو پرستاس<sup>۲۷</sup> به آنها اشاره شده است. اولین مرحله در فرایند تغییرات بررسی مسائل و رفتارهایی در سازمان است که انتقادات مسوولان یا اعضا را موجب می شود . که نتایج بررسی ممکن است به شکل گیری خط مشی تغییر در کل سازمان شود . مرحله بعدی به شناسایی و اولویت بندی واحدهایی از سازمان که نیاز به تغییر دارند اختصاص دارد و در پاسخ به این سوال که چه چیزی باید صورت پذیرد باید نیاز بخش ها و خدمات سازمان آموزشی دقیقا مشخص شوند و جنبه های مهمی چون مواد درسی ، تدریس ، ساختار اداری ، مدیریت منابع ، روابط عمومی و غیره مطالعه و تحلیل گردند در این مرحله عامل تغییر باید بداند در کجا به جستجوی ایدههای جدید باشد بی شک اگر تغییر با تحقیق همراه یا هدایت نشود یا در میدان آزمایش نتواند کار کرد مناسبی داشته باشد یا از حمایت کارکنان برخوردار نباشد با موانع و انتقادات متعددی از جمله سلب اعتماد و اطمینان ، عدم موفقیت در تامین منابع مورد نیاز ، دلسردی و عدم همکاری کارکنان مواجه خواهد شد. مطابق با تحقیق لینس وهمکاران ، حکمن و همکاران و وندروت . در پاسخ به سوال این که از کجای سیستم باید اقدام به ایجاد تغییر کرد در این زمینه باید تحقیقات گسترده ایی انجام داد تا مشخص شود کجا نیاز به تغییر است پس فرایند تغییر علی رغم ماهیت نامعلوم آن از منطق و مراحل به هم پیوسته ایی پیروی می کند و فقط با گذر از مراحل مختلف این فرایند می توان به موفقیت آمیز بودن تغییر و بهبود امید وار بود هر چند که لاولر و ورلی<sup>۲۸</sup> در سال (۲۰۰۶) بیان می کنند که یک چارچوب معتبر برای سازمان بر چگونگی اجرا و مدیریت تغییر موفق وجود ندارد و نرخ شکست بالادر طرح های تغییر نشان دهنده پیروی سازمان از رویکرد های سنتی تغییر می باشد . ارزشیابی و قضاوت در مورد هر تغییری موقعی امکان پذیر است که به مرحله اجرا در آمده باشد اساس هر استراتژی تغییر باید بر این اصل استوار باشد که تغییر در نگرش و رفتار افراد باید قبل از تغییر در روند ها و شیوه ها صورت پذیرد یعنی قبل از اینکه به این سوال پاسخ دهیم که چگونه تغییر را ایجاد کنیم در صدد پاسخگویی به این سوال باشیم که چگونه این حس را

26 - Miller

27 - daft & steers & Herman & Herman & Rabins & Prethust

28 - Lawler & Worley



ایجاد کنیم که تغییر چیز با ارزشی و مثبتی است تا از این طریق بتوانیم توجه کارکنان را به آن جلب کنیم که مطابق با مطالعات اسپچالاک که مدل بهبود مستمر کیفیت را در فرایند تغییر اشاره می کند می باشد. پس ما اگر قصد داریم در سازمان تغییر ایجاد کنیم باید برای کارکنان شرایط، وقت، دوره های آموزشی مناسب از جمله مطالعه منابع، حضور در کنفرانس ها و سمینارها و بازدید از سازمان هایی که تغییر را تجربه کرده اند را فراهم آوریم تا تغییر با موفقیت در سازمان به اجرا در آید که مطابق با مطالعات تحقیقی واستان است که برای تغییر آموزشی با کیفیت مستمر و فراگیر آن شرایط (مدیریت کیفیت فراگیر) را برای سازمان فنی و حرفه ایی اعلام می کنند و دیگر اینکه تغییرات ریشه ایی و دامنه دار در سازمانهای آموزشی به طور اصولی نیاز به ارتباط صحیح ارکان آموزشی کشور در سازمانهای آموزشی بویژه در دانشگاهها می تواند با تجارت جهانی باشد که ژانگ و همکارانشان بیان می کنند که علت پیشرفت آموزشی کشور چین ارتباط با تجارت جهانی می باشد تا شاهد شکوفایی، رشد و بالندگی کارکنان و چابکی سازمان مطابق با مدل تعهد و یادگیری ورلی و مرمن در تحقیقش باشیم. که در مدلش تاکید می کند که این مدل تعامل (تعهد و یادگیری) می تواند در هر جای سیستم وارد شود و نقطه شروع خاصی ندارد و ممکن است همه این روالها به یکباره اتفاق بیفتد و تغییر در سازمان ممکن است با نظارت یا سفارشی کردن در آن شروع شود یا با آگاهی و طراحی باشد پس به تغییر می توان به عنوان یک جریان تعاملی از روالهای عادی و چرخه ها نگریست که در مدل تعامل و یادگیری ورلی و مرمن به آن اشاره می کنند و معتقدند که تغییر به عنوان یک تابعی از پیچیدگی و عدم اطمینان و یادگیری به آن نگریسته شود نه اجرای یک برنامه ریزی دقیق و از قبل طراحی شده و دیگر اینکه تغییر را می توان به عنوان یک سیستم منسجم که توسط شبکه ها ایجاد می شود نگریست نه یک تیم خاص که لنیس و همکاران به آن معتقدند پس در این باره می توان بیان کرد که هر چند فرایند تغییر و سازمانهای آموزشی بویژه سازمانهای یادگیرنده در نظریه های تعاملی (سازمان، فرد) متمایل به پارادایم اثبات گرایی (عینیت گرایی، ...) قرار دارد ولی این مفهوم تغییر در سالهای اخیر تغییر کرده است و برخی محققان معتقدند که تغییر در حال تغییر کردن است مترادف با افکار محققان پست مدرنیزم در دیدگاه تفسیر گرایان (پدیدار شناسان، ...) که بیان می کنند در سالهای اخیر به علت پیچیدگی، عدم اطمینان محیطی و غیر قابل پیش بینی بودن امور نمی توان قالب یا چارچوب خاصی را برای هر امری به ویژه تغییر تصور کرد و تغییر فی نفسه در حال تغییر کردن است و این انتقادی را بر تئوری کرت لوین و دیگر محققان پیرو کرت لوین وارد می کند که معتقد بودند که برای تغییر امور باید با سه مرحله خروج از انجماد، تغییر و تثبیت امور تغییر یافته مواجه شد. ولی محققان اخیر به ویژه محققان پست مدرنیزم معتقدند که تثبیت تغییر به سکون و ثبات می انجامد در حالی که با شرایط امروزی که عدم اطمینان محیطی و غیر قابل پیش بینی بودن امور را تجربه می کند تغییر نیز در حال تغییر کردن است و ثبات، سکون، قالب یا چارچوب خاصی در آن نیست. پیشنهادات: بر اساس تحقیق انجام شده پیشنهاد می گردد به ابعاد تغییر، ماهیت و هویت آن در سایر سازمانها و ارگانها نیز به شکل فرا تحلیل کمی توجه شود و رابطه آن با مولفه های فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، چابکی سازمانی و غیره سنجیده شود

#### فهرست منابع:

آهنچیان، محمدرضا و ظهورپرونده (۱۳۸۹). رویکردهای نوین در مدیریت آموزشی. تهران: رشد

بهرنگی، محمدرضا (۱۳۸۹). مدیریت آموزشی و آموزشگاهی. تهران: نشر کمال تربیت.

رضائیان، علی (۱۳۸۹). مبانی مدیریت رفتار سازمانی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)



- رایینز، استیفن (۱۳۹۲). تئوری سازمان . ترجمه مهدی الوانی وحسن دانایی فرد ، تهران : انتشارات صفار .
- رایینز، استیفن (۱۳۷۹). رفتار سازمانی ، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی . تهران : دفتر پژوهشهای فرهنگی .
- عمید ، حسن (۱۳۷۴) . فرهنگ عمید . تهران : انتشارات امیر کبیر ، ص ۴۴۴.
- فرنج ، وندال واچ بل . سیسل (۱۳۸۹). مدیریت تحول در سازمان. ترجمه : مهدی الوانی وحسن دانایی فرد، تهران: نشر صفار.
- محمد زاده ، عباس ( ۱۳۹۴ ) . مدیریت توسعه . تهران ، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها . (سمت )
- هرسی ، پال و کنث بلانچارد (۱۳۷۸). مدیریت رفتار سازمانی . ترجمه: علی علاقه بند ، تهران : انتشارات امیر کبیر .
- هچ ، مری جو (۱۳۸۹). نظریه سازمان ، ترجمه حسن دانایی فرد ، تهران : موسسه کتاب مهربان نشر .
- هرمن ، جری جی و هرمن ، جانیس ال (۱۳۸۷) برنامه ریزی تغییر و نوگردانی در مدیریت آموزشی . ترجمه: علی علاقه بند ، تهران : انتشارات ارسباران .
- سرمد، غلامعلی (۱۳۹۰) روابط انسانی در سازمانهای آموزشی . تهران : سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی در دانشگاهها (سمت)
- شیرازی ، علی (۱۳۹۳). مدیریت آموزشی ، تئوری ، تحقیق و کاربرد ، تهران : موسسه کتاب مهربان نشر .
- Chin,R.(1976).theutility of system models.267-279 .
- Daft,R .L .&Steers,R.M.(1986) .organizations:Amicro approach.
- Heckmann,N. S.&Dowling,M. (2015).organizational capacity or change ,change experience and change project performans .3-16.
- Herman,J.J.(1989). Site-based management :creating a vision and mission statement.(519),79-83
- Judge,W.Q.(2012) .Building o rganizational capacity for change the strategic leaders new mandate new York :Business Expertpress .17-26
- Judge,W.Q.&Douglas,T.(2009) organizational change capacity the systematic development of scale journal of organizational change management,22.638-649.
- Kilmann,R.H.(1990)A .completely integrated program for creating and maintaining organizationalsuccess.845-865
- Lines B.& Kenneth .T. B.&Mhschung J. (2015) .over coming resistance to change in engineering and construction :change management factorse for owner organizations .
- Lewin.K.(1947) .frontiers in group dynamic :concept method and reality in socialscience ,social equilibria and social change . Human Relations.
- Miller ,D.& Friesen, p.(1982). Structural change and performance : Quantum versus piece meal incremental approaches, academy of management Journal 20,867-892 .



Manchester, J. & Gray .M . D.& Metcalf, Judith A, paolini, charlotte. A, N. coogle , constancel. Owens ,m. G.(2014) .  
facilitating lewins change model with collaborative evaluation in promoting evidence based practices of health  
professionals.

Presthus, R.(1962).the organizational society .175-193.

Schalock ,R .L.& Tim , V.M.& swart K, C. (2014) . An evidence –based approach to organization evaluation and  
change in human service organizations evaluation and prog ram planning.

Thompson, V.A.(1965).Bureaucracy and innovation.Administration science Quarterly.10.

Vander voet, J. ( 2013) .the effectiveness and specificity of change management in a public organization :  
transformational leadership and a bureaucratic.

Worley Christopher. G.& Mohrman ,S. A.(2014 ) IS change management obsolete ?

Zhang, G . B.& Gordon , A. K . (2013) Institutional changes in university accounting education in post –  
revolutionary china : from political orientation to inter nationalization .

Archive of SID