

تأثیر صلاحیتها و رفتارهای رهبران تغییر (مدیران دانشگاههای آزاد اسلامی

منطقه هشت) بر عملکرد آنها

فریبا حنیفی^۱، امیر حسین آقایی^۲

چکیده

پژوهش حاضر به منظور بررسی و شناسایی صلاحیت، ویژگی و رفتارهای رهبران تغییر و تعیین میزان تأثیر این ویژگیها بر عملکرد مدیران انجام شد. پژوهش به شیوه پیمایشی انجام شد. جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران دانشگاههای آزاد اسلامی منطقه هشت (روسا، معاونان، روسای دانشکده ها و مدیران گروههای آموزشی) با تعداد ۳۹۵ نفر بودند. حجم نمونه مطابق با جدول مورگان ۲۶۷ نفر برآورد گردید، و به شیوه نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شد. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه محقق ساخته با ۴۲ گویه بود. داده های گردآوری شده با شاخصهای آماری میانگین، تحلیل عاملی و تحلیل واریانس تجزیه و تحلیل شدند. نتایج نشان داد؛ خصوصیات رهبران تغییر را می توان در سه طبقه ویژگیها، مهارتها و صلاحیتها و رفتارهای رهبران تغییر طبقه بندی نمود. از دیگر نتایج تحقیق آنکه، صلاحیتها و رفتارهای رهبران تغییر در حوزه مدیریت کنونی تأثیر کم و متوسطی بر عملکرد آنها داشته است. اما آنها میزان اهمیت بسیاری را برای تأثیر آنها بر عملکردشان قائل بودند. به نظر آنها آموزش مهارتهای مشکل شناسی، مشکل گشایی و جامع نگری به مدیران موجب بهبود عملکرد آنان می شود و ایجاد تغییر در دانشگاه را برای آنها آسانتر می نماید.

کلید واژه ها: تغییر، رهبران تغییر، صلاحیتها و رفتارهای رهبران تغییر، عملکرد، مدیران دانشگاهی

مقدمه

امروزه تغییر و تحول در تمام ابعاد زندگی بشر به شکل فزاینده ای روبه گسترش است، بنابراین سازمانها نیز به منظور حفظ بقا و پویایی خود ناگزیر از نوآوری و همگامی با تغییرات

^۱ استادیار و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن f_hanifi@yahoo.com

^۲ دانشجوی دوره کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

و تحولات ایجاد شده در عرصه های مختلف هستند. از طرف دیگر، تغییر مهمترین عامل مؤثر در مدیریت موفق محسوب می شود. سازمان و افراد شاغل در سازمان ها باید نگرش مثبتی نسبت به تغییر داشته باشند تا از آن طریق توان رقابتی خود را در بازارهای جهانی با تأکید بر مفهوم جهانی سازی^۱ و حاکمیت شبکه های اطلاع رسانی و مجازی که حاصل قرن حاضر می باشند، افزایش دهند (حنیفی، ۱۳۸۶). در این میان، از جمله نقش های اساسی سازمان ها پذیرش این حقیقت است که تغییرات و دگرگونی ها فرآیندهای مستمر و دائمی هستند و باید ماهیت آنها درک شوند. براساس نتایج بدست آمده از پژوهش های متعدد (مورر^۲، ۲۰۰۶؛ براندون^۳، ۱۹۹۷؛ قورچیان و همکاران، ۱۳۸۳؛ برکس^۴، ۱۹۹۸؛ سادلر^۵ به نقل از مؤیدنیا، ۱۳۸۵؛ باتری^۶، ۲۰۰۱؛ تی توس^۷، ۱۹۹۸) نقش مدیران سازمان ها در درک ماهیت آنها بسیار حیاتی می باشد. برای مثال براندون (۱۹۹۷) درباره اهمیت نقش مدیران در اعمال تغییر در دانشگاه با اشاره به نتایج تحقیق خود می نویسد: "در حالی که مدیران رده های مختلف نقش کلیدی در فرآیند تغییر ایفای می کنند، لازم است مدیران میانی برای تغییر فرهنگ سازمان توانمند شوند، هر چند این تغییر تحولی است که نقش مدیران میانی را در تثبیت تغییر آسان می نماید" در همین راستا برکس (۱۹۹۸) از انجام تحقیقی چنین نتیجه می گیرد: "این رهبران آموزش عالی هستند که تعیین می کنند دانشگاه ها تا چه اندازه در برابر تغییرات، پاسخگو می باشند." با توجه به اهمیت نقش مدیران دانشگاهها در اعمال مدیریت تغییر موفق و اسناد و مدارک و پژوهشهای گوناگون (سادلر به نقل از مؤیدنیا، ۱۳۸۵؛ نیکلز^۸، ۲۰۰۴؛ گوتش^۹، ۲۰۰۳؛ باتری، ۲۰۰۱؛ نیکلین^{۱۰}، ۱۹۹۹) بر اهمیت و ضرورت وجود خصوصیات و مهارت ها و صلاحیتهای خاص در مدیران به عنوان رهبران تغییر تأکید شده است. در این مورد سادلر به

¹ Globalization

² Mourer

³ Brandon

⁴ Brooks

⁵ Sadler

⁶ Battery

⁷ Titus

⁸ Nickols

⁹ Gotsch

¹⁰ Nicklin

نقل از مویدینا (۱۳۸۵) می نویسد: سافیکیز^۱ (۴۰۰ سال قبل از میلاد مسیح) تأکید دارد "تغییر چاقویی برنده و تیغی دو دم است که هرگز نمی توان از آن گریخت، اما باید این عوامل تحول بخش را به دست جراحان کار کشته و توانمند و آگاه سپرد تا با استفاده از آن در فرصت های مناسب به درمانگری سودمند پردازند". نیکلز (۲۰۰۴) نیز نتیجه تحقیق خود را درباره نقش و مهارت های مدیران در فرآیند تغییر چنین خلاصه کرد: با بخاطر سپردن این حقیقت که وظیفه مدیریت تغییر، نظم بخشیدن به وضعیت در هم و برهم و آشفته است، مدیران نباید ادعا کنند که باید تغییر را کاملاً سازمان داده و یا آن را نظام مند نمایند، وی پس از تأکید بر این حقیقت که برای اداره تغییر بهتر است مدیر با هر ماهیت آشفته، درهم و برهم و توفانی درگیر شود، خاطرنشان کرد که این مهارت یک مهارت رهبری است نه مهارت مدیریتی و با همین اعتقاد گام های مدیریت تغییر را ذکر کرد.

گوتش (۲۰۰۳) اعتقاد خود را درباره تواناییهای رهبران تغییر چنین نوشت: "رهبران تغییر باید این تواناییها را داشته باشند، قدرت ایجاد چارچوب جدید (تغییر) برای سازمان خود را داشته باشند؛ با تفکری چابکانه به چشم اندازهای مختلف بیندیشند، توانایی ایجاد چارچوب راه حل ها و روش های مباحث گوناگون تغییر و توانایی به روز کردن دانش خود را داشته باشند."

باتری (۲۰۰۱) نیز پس از معرفی مدیران به عنوان رهبران تغییر و عواملان کلیدی فرآیند تغییر در دانشگاهها می نویسد که رهبران تغییر می بایست بتوانند؛ با تغییر کنار بیایند. به تغییر به طور خلاق پاسخ دهند. از پتانسیل های دانشگاه در راستای تغییر و توسعه آن استفاده کنند و اعتقاد داشته باشند که یادگیری سازمانی، تغییر مداوم را خلق می کند. تغییر و یادگیری هر یک به تنهایی یک کف ترازو محسوب می شوند، رهبران تغییر در قرن بیست و یک باید یاد بگیرند که یادگیری سازمانی را تشویق نمایند تا موجب تسهیل آن شوند و فقط نقش دروازه بان تغییر را ایفا نکنند.

نیکلین (۱۹۹۹) نیز در تحقیقی عملکرد رهبران تغییر را قبل، حین و بعد از تغییرات در دانشگاهها مورد بررسی و آزمون قرار داد و به این نتیجه رسیده است که صلاحیتهای رهبری، عبارت است از "مهارتها و رفتارهایی که به فرد کمک می کند تا بر افراد دیگر درون

^۱ Saphics

سازمانی تأثیر بگذارد." تغییر موفق فرآیندی تدریجی و مداوم است و نوع ادارک و خصوصیات رهبران تغییر در فرآیند تغییر در میزان موفقیت‌های برنامه های تغییر تأثیر می گذارد. وی تأکید کرد که تغییر برنامه ای مهمترین و موفقترین نوع تغییر در دانشگاهها محسوب می شود.

تی توس (۱۹۹۸) در گزارش نتیجه تحقیق خود نوشت " مدیران دانش، رؤسای دانشگاهها، نقش حیاتی در فرآیند تغییر و تحول در دانشگاه دارند و همچنین میزان موفقیت برنامه های تغییر در دانشگاه تا حد زیادی به تجربه مدیران بستگی دارد و ایجاد مهارت های آموزشی برای عوامل اصلی در فرآیند تغییر ضروری است این حقیقت بیانگر اهمیت نقش، مهارتها و خصوصیات مدیران در فرآیند تغییر در دانشگاهها است.

از طرف دیگر تأثیرپذیری عملکرد مدیران از صلاحیتها، مهارتها و تواناییهای رهبران تغییر در پژوهشهای متعدد (کیوپ^۱، ۲۰۰۱؛ باتری، ۲۰۰۱؛ داوسون^۲، ۲۰۰۳؛ دسلوریرز^۳، ۱۹۹۳؛ گلداسمیت^۴، ۱۹۹۷) در عوامل فرهنگ سازمان، مدیریت و سبکهای مدیریتی، ساختار، ارزیابی، سیاستگذاری، عوامل اجتماعی، تکنولوژی، تعیین استراتژی ها، ارتباطات خلاصه شده و صاحب نظران آنها را در عناوین گوناگون مانند عوامل درون سازمانی و برون سازمانی طبقه بندی و نام گذاری کرده اند.

گلداسمیت (۱۹۹۷) پس از انجام تحقیقی، تغییر فرهنگی و مدیریتی را به عنوان عملکرد رهبران تغییر به هم وابسته معرفی کرد. یافته های تحقیق کیوپ (۲۰۰۱) نیز فرهنگ را به عنوان عنصر کلیدی و یکی از چهار عامل اصلی تغییر برنامه ای در دانشگاه معرفی نمود. وی تأکید کرده است که فرهنگ سازمان از طریق تغییر در مفروضه ها، فرآیندها و رفتارهای متداول سازمانی اصلاح می شود و عاملی نافذ و تأثیر گذار بر عملکرد کل سازمان است. این محقق اشاره کرده است که تغییر فرهنگ در طول زمان اتفاق می افتد و امری ارادی است و در برگیرنده سه جنبه اساسی در سازمان است که عبارتند از؛ آمادگی کل سازمان برای تغییر

¹ Keup

² Dawson

³ Desloriers

⁴ Goldsmith

سازمانی و پاسخگویی به آن، مقاومت در برابر تغییر برنامه ای، نتایج فرآیند تغییر. وی بررسی نتایج فرآیند تغییر را از طریق ارزیابی سازمانی ممکن می داند که شامل سؤالاتی درباره رهبری سازمان، تخصیص منابع، ساختار سازمانی، جریان تصمیم گیری، سیاستگذاری و ملزومات سازمان های بیرونی معرفی کرد. در این راستا کیوپ (۲۰۰۱) پس از معرفی ابعاد ساختاری، استراتژی و فرهنگ به عنوان عوامل کلیدی عملکرد مدیران دانشگاهها در مدیریت تغییر، نتیجه تحقیق خود را به طور خلاصه چنین بیان کرد؛ دانشگاه ها در هزاره سوم نیازمند نوعی ساختار سازمانی هستند که مستعد تحول سریع به منظور مواجهه با تقاضای در حال تغییر در بازار کار باشد. وی رویکرد مبتنی بر فرآیند را رویکرد مناسب دانشگاهی می داند که طی آن دانشگاه ها می توانند با چالش های آینده مواجهه شده، سؤالات ویژه ای را طرح کنند و اقدامات استراتژیکی خاصی را انجام دهند که محصول آن خلق دانشگاههای موفق جدید خواهد بود.

از طرف دیگر بنیامین جوت^۱ (۲۰۰۴، به نقل از مورر، ۲۰۰۶) نیز ایجاد برنامه های تغییر موفق را عامل اصلی ایجاد اثربخشی بیشتر در نظام آموزش عالی معرفی کرد و تأکید نمود، انجام تحقیقات بیشتر درباره تغییر در دانشگاه الزامی به نظر می رسد. پاتریک^۲ (۱۹۹۷) نقش هایی را که مدیران در هنگام ایجاد تغییر در دانشگاه می توانند ایفا کنند به سه دسته تقسیم نموده است. وی تأکید می کند مدیران در نقش کارآفرین، کارساز و ابررهبر ظاهر می شوند و در هر نقشی نیز تأثیر بسزایی در فرآیند تغییر دارند.

نتیجه تحقیق مورر (۲۰۰۶) درباره دلایل شکست برخی از دانشگاهها در فرآیند تغییر، بیانگر آن است که مدیرانی که بانی تغییر هستند اشتباهات شدیدی را مرتکب می شوند که از جمله مهمترین اشتباهات عبارتند از:

- ۱- قطع ارتباط از فرآیند تغییر، مدتی پس از ایجاد تغییر در سازمان
- ۲- کناره گیری از مسولیت تغییر و یا واگذار کردن آن به مدیر یا افراد درگیر در برنامه

تغییر

^۱ Benjamin Jowet

^۲Patrick

۳- قطع تبادل نظر و استدلال برای کارکنان و مدیران پیرامون نیاز به ایجاد تغییر وضعیت و چشم انداز آینده در زمان های مختلف و به روش های گوناگون

۴- قصور در ایجاد اتحاد بین رهبران کسب و کار و سهامداران ذی نفع برای پشتیبانی از

برنامه تغییر

۵- راه اندازی برنامه تغییر دیگر بلافاصله پس از شروع برنامه جدید

۶- دست کم گرفتن مقاومت افراد در برابر تغییر و ناچیز پنداشتن افراد حاشیه ای در برنامه

تغییر

۷- قصور در برآوردن انتظارات مدیران میانی و سرپرستان در گیر در برنامه

۸- صرف زمانی بسیار اندک برای پیشرفت برنامه تغییر و کمک به تیم برنامه برای غلبه بر

مشکلات

حنیفی (۱۳۸۵) پس از انجام تحقیقی بر مبنای نتایج آزمون تحلیل مسیر، چارچوب ادراکی را برای مدیریت تغییر در دانشگاه های آزاد ارائه داده است که مؤلفه های اصلی آن عبارتند از: آمادگی و بستر سازی فرهنگی و توانمند سازی، همگرایی و همسویی در تغییر، انطباق پذیری در تغییر، صلاحیتهای رهبر تغییر و محتوای تغییر. چارچوب ذکر شده با درجه تناسب ۰/۹۱ از دیدگاه مدیران دانشگاه های آزاد اسلامی تأیید شده است و طبق نتیجه آن ۰/۴۳ تغییرات موفق در دانشگاهها بستگی به صلاحیتهای رهبران تغییر دارد.

تئوریهای گوناگونی فرآیند تغییر و ماهیت آن را مورد بررسی قرار داده اند که اشاره به اهم آنها ضروری به نظر می رسد، برای مثال تئوری میدان نیرو که توسط کرت لوین^۱ (۱۹۴۷) مطرح شد فرآیند تغییر در رفتار فرد و گروه را به شرح زیر تحلیل می کند:

کرت لوین برای حل تعارضات رفتاری و اجتماعی به جستجو و تحقیق پرداخت و پس از انجام تحقیقات بسیار نتایج آن را در قالب سه نظریه تغییر به نام های نظریه میدان نیرو، پویایی های گروهی و اقدام پژوهی ارائه داد. وی سپس برای نتیجه گیری از تحقیقات و جمع بندی آرای خود به منظور بررسی عملکرد گروه در تغییر برنامه ریزی شده، اظهار داشت که هدف عملیاتی برای تغییر برنامه ریزی شده در عملکرد گروه، صرفاً رسیدن به یک سطح

^۱ Kert Lewin

متفاوت رفتاری نیست، بلکه دائمی شدن رفتار برای یک دوره زمانی معین یا در سطحی جدید، است. بر این اساس، وی مدل سه مرحله ای خویش را ارائه داد.

لوین در تبیین تئوری میدان نیرو معتقد است که برای درک یک موقعیت معین الزاماً باید وضعیت موجود را به عنوان مجموعه ای از شرایط و نیروهای معین در نظر گرفت. رویکرد این تئوری آن است که تلاش می کند برای شناخت دقیق کلیت و پیچیدگی های میدان محل وقوع رفتار، رفتار گروه را درک کند. او معتقد است که رفتار فرد تابعی از میدان یا محیط گروهی است که فرد در آن قرار گرفته است. بنابراین، هرگونه تغییر رفتار ناشی از تغییراتی است که اعم از کوچک و بزرگ در نیروهای محیطی صورت می گیرد. به نظر وی یک میدان یا محیط دائماً در حال همسازی است و در این میان تغییر و پیوستگی همزاد یا مرتبط هستند. زندگی گروهی هرگز بدون تغییر امکان پذیر نیست ولی میزان تغییر کم یا زیاد می شود. وی در تبیین نظریه پویایهای گروهی^۱ به عنوان یک روان شناس اولین کسی بود که به اهمیت گروه در شکل دهی رفتار اعضایش پی برد و نظریه خود را تحت عنوان پویایی های گروهی مطرح نمود. وی معتقد است که این شباهت یا عدم شباهت افراد نیست که گروه را تشکیل می دهد بلکه به هم وابسته بودن سرنوشت آنهاست. لوین در نظریه پویایی های گروهی به سوالات خود چنین پاسخ داد: محور اصلی تغییر باید رفتار گروه باشد و نه رفتار فرد. تأکید بر رفتار فرد در هنگام تغییر بیهوده است زیرا فرد تحت تأثیر و فشار گروه برای اطاعت از جمع است. بنابراین، با تأکید بر گروه می بایست عواملی چون هنجارهای گروه، نقش ها و فرایندهای تعاملی و جامعه پذیری برای ایجاد تعادل لحاظ شود. علاوه بر آن، لوین بر ایجاد فرایندی تأکید کرد که اعضای گروه در آن درگیر شده به تغییر رفتار خویش متعهد می شوند. (لوین، به نقل از رحیمیان، ۱۳۸۴)

وی در نتیجه تحقیقاتی که برای ارائه نظریه پویایهای گروهی انجام داد، به اطلاعاتی دست یافت که منجر به ایجاد مسیر پژوهشی جدید شد که حاصل آن تحت عنوان نظریه اقدام پژوهی^۲ مطرح شده است.

^۱ Group dynamics theory

^۲ Research action theory

لورین معتقد است اقدام پژوهی شامل دو بخش است که به گروهها کمک می کند تا به سه نکته مهم واقف شوند. اول اینکه تغییر نیاز به اقدام دارد و در مسیر دستیابی به آن باید حرکت کرد. دوم اینکه اقدام موفق مبتنی بر تجزیه و تحلیل صحیح از وضعیت، شناسایی تمامی راه حل های ممکن و انتخاب مناسب ترین راه حل است و سوم اینکه باید احساس نیاز به تغییر وجود داشته باشد؛ نیاز مذکور عبارت است از درک این واقعیت که اعمال تغییر ضروری است. اگر این احساس نیاز در گروه کاهش یابد، اعمال تغییر بامشکل مواجه می شود.

پروسی^۱ (۲۰۰۳) نیز یکی از صاحب نظران مدیریت مدلی را برای مدیریت تغییر ارائه نموده و در جهت تبیین مدل خود چنین عنوان می کند: " این مدل مانند یک ابزار شناختی است که به کارکنان برای شناخت جایگاه خود در فرآیند تغییر کمک می کند. مدیر می تواند از این ابزار برای شناخت شکاف های فرآیند مدیریت تغییر استفاده کند و نقش هدایتی موثری را برای کارکنان خود ایجاد کند. وی مدل خود را آدکار^۲ نامیده و فلسفه این نام گذاری از ترکیب اولین حرف پنج کلمه انگلیسی توانائی^۳، تمایل^۴، دانش^۵، آگاهی^۶ و تقویت^۷ حاصل شده است.

وی معتقد است این مدل می تواند در شناخت مقاومت کارکنان، کمک به کارکنان برای گذر از فرآیند تغییر، ارائه یک برنامه علمی موفق برای پیشرفت پرسنلی و حرفه ای در طول تغییر و طراحی یک برنامه مدیریت تغییر برای کارکنان سازمان به مدیر کمک کند. مدل آدکار توانایی شناخت علل عدم توفیق تغییرات را دارد و به مدیر کمک می کند گام های ضروری برای انجام موفقیت آمیز تغییر بردارد.

¹ Prosci.D

² Adkar

³ Ability

⁴ Desire

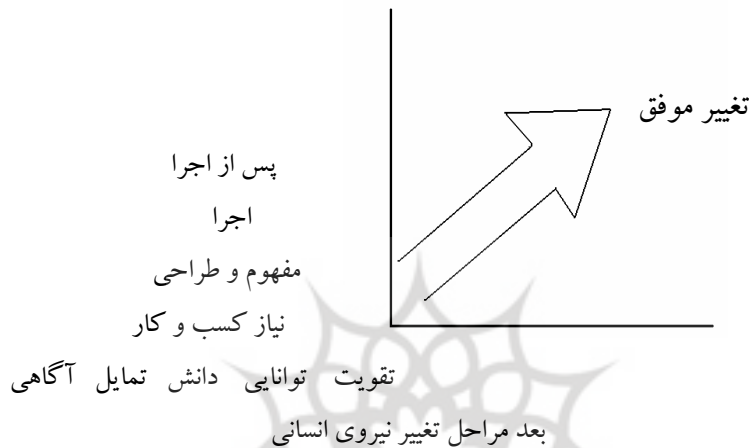
⁵ Knowledge

⁶ Awareness

⁷ Reinforcement

وی این فعالیت ها را در دو بعد مراحل انجام پروژه و بعد نیروی انسانی بررسی می کند و معتقد است تغییر زمانی موفقیت آمیزانجام می شود که دو بعد تغییر مانند شکل زیر به طور هم زمان پیش برود.

مراحل انجام پروژه تغییر



تقویت توانایی دانش تمایل آگاهی

بعد مراحل تغییر نیروی انسانی

نمودار رابطه ابعاد تغییر و مراحل آن (پروسی، ۲۰۰۳، ص ۱۰۵)

باتوجه به آنچه ذکر شد این نتیجه کلی حاصل می شود که صلاحیت یا رفتارهای رهبران تغییر از مولفه های کلیدی در فرآیندهای مدیریتی محسوب می شوند. لذا این مطالب پژوهشگر را برانگیخت تا تأثیر صلاحیتها، ویژگیها و رفتاری رهبران تغییر را بر عملکرد مدیران دانشگاهی به عنوان رهبران تغییر در حوزه نظام آموزش عالی بررسی نماید. سئوالات پژوهش به شرح ذیل هستند:

سؤالات پژوهش

- ۱) مهمترین صلاحیتها و رفتارهای رهبران تغییر کدامند؟
- ۲) مدیران دانشگاهی تا چه اندازه صلاحیتها و رفتارهای خاص رهبران تغییر را در حوزه مدیریت خود به کار می گیرند؟
- ۳) به نظر مدیران دانشگاهی، اهمیت تأثیر صلاحیتها و رفتارهای خاص رهبران تغییر بر عملکرد آنها تا چه اندازه است؟

روش

روش پژوهش حاضر زمینه یابی از نوع پیمایشی است.

آزمودنی ها: جامعه آماری پژوهش را مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه هشت (رؤسا و معاونین دانشگاهها، رؤسا و معاونین دانشکدهها، و مدیران گروههای آموزشی) به ۳۹۵ نفر تشکیل داده اند. حجم نمونه از طریق فرمول تعیین حجم نمونه ۲۶۷ نفر محاسبه شد. و به روش نمونه گیری طبقه ای نسبی انتخاب گردید.

ابزار: برای گردآوری داده ها از پرسشنامه محقق ساخته با ۴۲ گویه استفاده شده است پرسشنامه بر مبنای مطالعه مبانی نظری و پژوهشی موضوع تدوین شده است. پرسشنامه در وضعیت موجود و مطلوب میزان تأثیرگذاری خصوصیات رهبر تغییر را به عملکرد مدیران دانشگاه می سنجد. برای محاسبه روایی پرسشنامه از روش قضاوت خبرگان^۱ استفاده شد. برای سنجش پایایی پرسشنامه یک مطالعه مقدماتی بر روی ۳۰ نفر از افراد جامعه (به غیر از نمونه اصلی) اجرا شد و ضریب آلفای کرونباخ برای کل سئوالات پرسشنامه به میزان ۰/۹۴ محاسبه شد.

شیوه تجزیه و تحلیل داده ها: از شاخص های فروانی، درصد، انحراف استاندارد، میانگین، میانه و آزمون های تحلیل واریانس، آگروه های مستقل، تحلیل عاملی برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شده است.

یافته ها

سؤال اول: مهمترین صلاحیتها و رفتارهای رهبران تغییر کدامند؟

رفتارهای مختلف رهبران تغییر در دانشگاهها براساس مطالعات کتابخانه ای و بر مبنای مبانی نظری (تئوریا، مدل ها و رویکردها) و مطالعه پیشینه تحقیق در ایران و جهان در ۶۰ گویه استخراج شد. پس از انجام آزمون بارتلت و تأیید عامل پذیری زیر مؤلفه های استخراج شده و چندین بار چرخش عاملها، آزمون تحلیل عاملی انجام شد. پس از نام گذاری از طریق نظر سنجی از افراد صاحب نظر و خبره ۴۲ گویه باقیمانده در سه بعد همراه با بار عاملی آنها به شرح زیر تدوین شد.

^۱ Expert judgment

جدول ۱: آزمون تحلیل عاملی

| میانگین بارعاملی گویه ها | تعداد گویه ها | جنبه های گوناگون صلاحیتها و رفتارهای رهبران تغییر |
|-----------------------------|---------------|--|
| ۰/۸۱ | ۱۰ | ویژگیهای رهبران تغییر |
| ۰/۶۶ | ۷ | صلاحیتها و مهارتهای رهبران تغییر |
| ۰/۶۲ | ۲۵ | رفتارهای رهبران تغییر |

صاحبنظران با تأمل و تعمق در زیر مؤلفه های صلاحیتها و رفتارهای رهبران تغییر، صاحبنظران آن دسته از زیرمؤلفه هایی را که به خصوصیات رهبران تغییر اشاره داشتند، و آزمون تحلیل عاملی با بارعاملی ۰/۸۱ آنها را در یک گروه دسته بندی نموده بود، تحت عنوان ویژگیهای رهبران نام گذاری کردند و آن دسته از زیر مؤلفه هایی که تواناییها و مهارتهای رهبران تغییر را مطرح نمود تحت عنوان صلاحیتها و مهارتهای رهبران (با بارعاملی ۰/۶۶) نام گذاری کردند و آن دسته که از زیرمؤلفه هایی که رهبران در حین ایجاد تغییر آنها را انجام می دادند، رفتارهای رهبران تغییر نامگذاری کردند.

برای آشنایی با فهرست هر یک از طبقات صلاحیتها و رفتارهای رهبران تغییر می توان به جدول زیر رجوع نمود:

جدول ۲: طبقه بندی صلاحیتهای و رفتارهای رهبران تغییر بر مبنای آزمون تحلیل

عاملی

| ردیف | تعداد گویه ها | ۱۰ گویه ویژگیهای رهبران تغییر | ردیف عاملی | ۷ مهارتها و صلاحیتهای رهبران تغییر | ردیف عاملی | ۲۵ مورد رفتارهای رهبران تغییر | |
|------|---------------|---|------------|--|------------|-------------------------------|---|
| | | | | | | ردیف عاملی | ردیف عاملی |
| ۱ | | داشتن صبر و بردباری برای هدایت تغییر | ۰/۸۴ | توانایی تغییر در امور دانشگاه | ۰/۵۱ | ۰/۷۱ | ایجاد جو دوستانه در محیط |
| ۲ | | داشتن تفکر خلاق در اجرای برنامه تغییر | ۰/۵۲ | تقویت تواناییهای خود بر مبنای | ۰/۸۲ | ۰/۶۰ | ایجاد فرهنگ تغییر مداری در دانشگاه |
| ۳ | | داشتن انعطاف پذیری در اداره امور دانشگاه | ۰/۶۵ | صلاحیتهای مدیریت تغییر | ۰/۸۲ | ۰/۷۱ | توانمند سازی مدیران برای پذیرش تغییر |
| ۴ | | آشنایی با رویکرد آینده پژوهی و ... | ۰/۷۱ | آموزش مهارتهای کارکنان | | | آموزش مهارتهای مشکل و شکل شناسی و جامع نگری |
| ۵ | | داشتن روحیه نوآوری | ۰/۷۶ | استفاده از ICT در طراحی مجدد امور دانشگاه | ۰/۷۹ | ۰/۵۰ | تغییر در دانشگاه متناسب با پیشرفت فناوری |
| ۶ | | داشتن اعتماد به نفس در هدایت و اجرای برنامه های تغییر | ۰/۷۹ | برقراری ارتباط اثربخش با افراد درگیر تغییر | ۰/۷۱ | ۰/۶۶ | تغییر نظام ارتقای اعضای هیأت علمی |
| ۷ | | داشتن روحیه پرسشگری و تحقیق | ۰/۷۳ | توانایی ایجاد هماهنگی در وظایف | ۰/۵۰ | ۰/۶۰ | تغییر در ساختار سازمانی |
| ۸ | | داشتن بصیرت تغییر نظام مند در امور دانشگاه | ۰/۶۹ | دوایر مختلف در هنگام ایجاد تغییر | ۰/۶۵ | ۰/۸۷ | ایجاد تغییرات مداوم در پاسخ به فشارهای بیرونی |
| ۹ | | تمایل به تغییر در امور دانشگاه | ۰/۶۹ | توانایی افزایش استقلال عمل افراد درگیر تغییر | | ۰/۶۷ | قرار دادن افراد محافظه گار و سنتی در کنار افراد نوآور |
| ۱۰ | | آشنایی با مدیریت تغییر در روشهای ایجاد آن | ۰/۶۹ | | | ۰/۷۳ | تغییر در روش های تدریس دانشگاه استفاده از مشوقهای مختلف برای جلوگیری از مقاومت افراد |
| | | | | | | ۰/۸۰ | اجرای برنامه های توجیهی برای کاهش مقاومت افراد و جلب همکاری آنها |
| | | | | | | ۰/۷۰ | پذیرش ایده ها، راه حلها و پیشنهادهای نوآموزش کارکنان و افراد درگیر در فرآیند تغییر در جهت تسهیل اجرای آن و موارد دیگر |
| | | | | | | ۰/۸۰ | |
| | | | | | | ۰/۶۶ | |

سؤال دوم: مدیران دانشگاهی تا چه اندازه صلاحیتهای و رفتارهای رهبران

تغییر را در حوزه مدیریت دانشگاهی خود به کار می گیرند؟

برای پاسخ به این سؤال، از گروههای مختلف مدیران (رؤسا و معاونین دانشگاهها، رؤسا و معاونین دانشکده ها و مدیران گروههای مختلف آموزشی) خواسته شد تا میزان بکارگیری صلاحیتهای و رفتارهای رهبر تغییر را در حوزه مدیریت دانشگاهی خود در مقیاس ۱ تا ۱۰ تعیین

نمایند. جدول ۳ میانگین میزان بکارگیری صلاحیت های رفتارهای رهبر تغییر را در حوزه مدیریت فعلی از دیدگاه سه گروه نشان می دهد.

جدول ۳. میزان کاربست صلاحیتها و رفتارهای رهبر تغییر بر عملکرد آنها در حوزه

مدیریت فعلی

| انحراف استاندارد | میانگین ^{**} | درصدترا کمی | درصد | تعداد | گروههای مورد مقایسه |
|------------------|-----------------------|-------------|------|-------|------------------------------|
| ۱۶۷/۷۶ | ۲۸۴/۷۱ | ۱۷/۶ | ۱۷/۶ | ۴۷ | رؤسای دانشگاهها و دانشکده ها |
| ۹۹/۷۵ | ۲۸۰ | ۵۰/۹ | ۳۳/۳ | ۸۹ | معاونین دانشگاه و دانشکده ها |
| ۹۸/۲۲ | ۲۸۴/۸۳ | ۱۰۰ | ۴۹/۱ | ۱۳۱ | مدیران گروههای آموزشی |
| | | | ۱۰۰ | ۲۶۷ | جمع کل |

با توجه به میانگین گروه های مورد مقایسه و انحراف استاندارد به نظرات مدیران آنها صلاحیتها و رفتارهای رهبران تغییر را به یک اندازه در حوزه مدیریت فعلی خود به کار می گیرند و کاربرد آن در حد متوسط و کم می باشد. و به نظر آنها؛ رؤسای دانشگاه و دانشکده ها و مدیران گروههای آموزشی با میانگین های (۲۸۴/۷۱) و (۲۸۴/۸۳) نسبت به معاونین خود (۲۸۰) از صلاحیتها و رفتارهای رهبران تغییر به میزان بیشتری استفاده می کنند. برای مقایسه میانگین گروههای سه گانه از آزمون تحلیل واریانس به شرح جدول ۴ استفاده شده است.

جدول ۴. خلاصه تحلیل واریانس یکطرفه برای مقایسه میانگین گروهها در خصوص

کاربست صلاحیتها و ...

| منابع تغییرات | مجموع مجذورات | میانگین مجموع نمرات | درجه آزادی | F | سطح معنی داری |
|---------------|---------------|---------------------|------------|-------|---------------|
| بین گروهی | ۱۰۰۹/۳۸۳ | ۵۰۴/۶۹ | ۲ | ۰/۰۱۸ | ۰/۹۸ |
| درون گروهی | ۷۴۶۴۵۴۶/۶ | ۲۸۲۷۴/۸۰ | ۲۶۴ | | |
| کل | ۷ | --- | ۲۶۶ | | |

با توجه به داده های جدول فوق می توان با اطمینان ۹۵٪ چنین نتیجه گرفت که بین نظرات سه گروه مورد مقایسه نسبت به کاربرد صلاحیتها و رفتارهای رهبران تغییر در حوزه مدیریت فعلی آنها تفاوت معناداری وجود ندارد. یعنی به نظر مدیران دانشگاهها، هر سه رده مدیریتی دارای یک اندازه از صلاحیتها و رفتارهای رهبران تغییر می باشند. به طور کلی بر مبنای آمار استنباطی و توصیفی مربوط به این سؤال می توان چنین نتیجه گیری کرد که؛

۱) بین نظرات گروههای مورد مقایسه درباره میزان تأثیر صلاحیتها و رفتارهای رهبر تغییر بر عملکرد مدیران دانشگاهها (سه گروه ذکر شده) در حوزه دانشگاهی آنها تفاوت معنی داری وجود ندارد.

۲) از دیدگاه هر سه گروه مورد مطالعه در پرسشنامه، صلاحیتها و رفتارهای رهبران تغییر (مدیران) بر عملکرد آنها در حد متوسط تأثیر داشته است.

۳) با توجه به میانگین نظرات سه گروه مورد مطالعه، بالاترین میانگین در گویه ها یعنی میانگین (۵) متعلق به گویه آموزش مهارتهای مشکل شناسی، مشکل گشایی و جامع نگری برای تسهیل اجرای تغییرات در بعد رفتارهای رهبران تغییر بوده و کمترین میانگین (۱/۶۳) مربوط به گویه تمایل به تغییر در امور دانشگاه در بعد ویژگیهای رهبران تغییر بوده است.

۴) با مقایسه میانگین نظرات مدیران دانشگاهها، چنین استنباط شد که در میان صلاحیتها و رفتارهای رهبران تغییر، [ویژگیها، صلاحیتها و رفتارهای آنان] به ترتیب میانگین کسب شده از زیاد به کم، موارد زیر بیشترین تأثیر را بر عملکرد آنها دارد؛

۱- آموزش مهارتهای مشکل شناسی، مشکل گشایی و جامع نگری برای تسهیل اجرای تغییرات

۲- آگاهی نسبت به نتایج تغییر تدریجی در دانشگاه

۳- برقراری ارتباط اثربخش با افراد درگیر در تغییر به منظور تسهیل جریان تغییر

۴- داشتن بصیرت تغییر نظام مند در دانشگاه

سؤال سوم: به نظر هر گروه از مدیران دانشگاهها اهمیت تأثیر صلاحیتها و رفتارهای رهبران تغییر بر عملکرد آنها تا چه اندازه است؟

برای پاسخ به سؤال فوق از گروههای مختلف مدیران (سه گروه ذکر شده) خواسته شد تا نظر خود را درباره اهمیت تأثیر صلاحیتها و رفتارهای رهبران تغییر بر عملکرد آنها در مقیاس ۱

تا ۱۰ تعیین کنند. جدول (۵) میانگین تأثیر صلاحیت ها بر عملکرد را از دیدگاه سه گروه نشان می دهد.

جدول ۵. میزان تأثیر طبقات صلاحیتها و رفتارهای رهبران تغییر بر عملکرد آنها

| گروههای مورد مقایسه | تعداد | * میانگین ویژگیهای رهبران تغییر | ** میانگین مهارتها و صلاحیتها | *** میانگین رفتارهای رهبران تغییر |
|--------------------------------|-------|---------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| رؤسای دانشگاهها و دانشکده ها | ۴۷ | ۶۷/۶۱ | ۴۷/۴۵ | ۱۶۹/۴۷ |
| معاونین دانشگاهها و دانشکده ها | ۸۹ | ۶۶/۶۶ | ۴۶/۶۶ | ۱۶۶/۶۶ |
| مدیران گروههای آموزشی | ۱۲۱ | ۶۷/۸۰ | ۴۷/۳۳ | ۵۴۱۶۹ |

با توجه به میانگین های محاسبه شده مدیران دانشگاهها در هر یک از جنبه های صلاحیتها و رفتارهای رهبران تغییر، می توان چنین نتیجه گرفت که مدیران گروههای آموزشی و رؤسای دانشگاهها و دانشکده ها با میانگین (۶۷/۸۰) و (۶۷/۶۷) معتقدند عملکرد آنها از رهبران تغییر تأثیر می پذیرد، اما معاونین با میانگین (۶۶/۶۶) این تأثیر را کمتر می دانند. از طرف دیگر آنها همین اعتقاد را نسبت به جنبه مهارتها و صلاحیتهای رهبران تغییر و رفتارهای آنها دارند. با مقایسه میانگین های عملکرد هر رده از مدیران به طور کلی می توان چنین استنباط کرد؛ که هر سه رده مدیران مورد مطالعه معتقدند بیشترین تأثیر عملکرد آنها از رفتارهای رهبران تغییر و کمترین آن ناشی از صلاحیتها و مهارتهای رهبران تغییر است. برای مقایسه میانگین های سه گروه از تحلیل واریانس یک طرفه به شرح جدول ۶ استفاده شده است:

جدول ۶. خلاصه تحلیل واریانس یکطرفه برای مقایسه میانگین گروههای سه گانه در

خصوص تأثیر صلاحیتها بر عملکرد

| منابع تغییرات | مجموع مجذورات نمرات | میانگین مجذورات | درجه آزادی | F | سطح معناداری |
|---------------|---------------------|-----------------|------------|------|--------------|
| بین گروهی | ۳۶۷۹۶/۴۷ | ۱۸۳۹۸/۲۳ | ۲ | ۰/۸۳ | ۰/۴۴ |
| درون گروهی | ۵۸۷۸۵۶۷/۲ | ۲۲۲۶۷/۳۰ | ۲۶۴ | | |
| کل | ۷ | -- | ۲۶۶ | | |

با عنایت به سطح معناداری جدول فوق با اطمینان ۹۵٪ چنین نتیجه گرفته می شود که بین میانگین گروهها تفاوت معنادار وجود ندارد .
در تحلیل های تکمیلی میزان اهمیتی که گروهها به عوامل مرتبط با صلاحیت ها، ویژگی های و رفتارهای رهبران تغییر قائل شده اند بر حسب میانگین مرتب شده اند و در قالب جدول ۷ نمایش داده شده اند.

جدول ۷. ترتیب اهمیت عوامل تغییر از دیدگاه گروه مورد مطالعه

| موضوع اهمیت | میانگین | ابعاد صلاحیتها و رفتارهای رهبران تغییر |
|---|---------|--|
| - پذیرش ایده ها، راه حل ها و پیشنهادهای نو | ۹/۲۳ | رفتارهای رهبران تغییر |
| - آموزش کارکنان و افراد درگیر در فرآیند تغییر در جهت تسهیل اجرای آن | ۹/۱۴ | رفتارهای رهبران تغییر |
| - داشتن تفکر خلاق در اجرای برنامه های تغییر | ۹/۱۰ | ویژگیهای رهبران تغییر |
| - داشتن روحیه نوآوری | ۹/۰۹ | ویژگیهای رهبران تغییر |
| - داشتن اعتماد به نفس در هدایت و اجرای برنامه های تغییر | ۹/۰۷ | ویژگیهای رهبران تغییر |
| - داشتن روحیه پرسشگری و تحقیق | ۹/۰۶ | رفتارهای رهبران تغییر |
| - استفاده از مشوقهای مختلف برای جلوگیری از مقاومت افراد | ۹/۰۶ | رفتارهای رهبران تغییر |
| - ایجاد فضای مناسب برای نقد علمی تغییرات در دانشگاه | ۹/۰۳ | رفتارهای رهبران تغییر |

بر اساس جدول فوق، مدیران دانشگاهی معتقدند از میان سه طبقه صلاحیتها، ویژگی ها و رفتارهای رهبر تغییر بیشترین اهمیت را ویژگیها و رفتارهای رهبر تغییر دارند. این اهمیت در بعد رفتارهای رهبر تغییر با میانگین (۹/۲۳) که بیشترین میزان نسبت به میانگین ثابت (۵/۵) می باشد، که این مربوط به پذیرش ایده ها، راه حل ها و پیشنهادهای نو است. یعنی مدیرانی در برنامه های تغییر دانشگاهی موفق خواهند بود که ایده ها، راه حل ها و پیشنهادهای نو افراد و کارکنان خود را بپذیرند و برای آن اهمیت بسیاری قائل باشند.

بحث و نتیجه گیری

یکی از یافته های تحقیق این است که به نظر مدیران دانشگاهی، هریک از صلاحیتها و رفتارهای رهبران تغییر در حال حاضر تأثیر متوسط بر عملکرد آنها دارد. اما به نظر آنها اهمیت

بخشی، تز صلاحیتها و رفتارهای رهبران تغییر مخصوصاً رفتارهای رهبران تغییر و ویژگیهای آنها در عملکرد آنان بسیار بالاست. از میان صلاحیتها و رفتارهای مختلف رهبر تغییر، کم توجهی به آماده سازی کارکنان از طریق آموزش یکی از دلایل شکست دانشگاهها در هنگام تغییر است (مورر، ۲۰۰۶) در تحقیق حاضر نیز مدیران معتقد بودند که آموزش مهارتهای مشکل شناسی، مشکل گشایی و جامع نگری برای تسهیل اجرای تغییرات در حوزه مدیریت فعلی آنها بر عملکرد آنها تأثیر داشته است. اما چون آنها دارای عملکرد بالایی نیستند اگر آموزش مهارتهای مدیریت تغییر آنها افزایش یابد، عملکرد آنها نیز بهبود می یابد. از طرف دیگر آنها برای آموزش کارکنان و افراد درگیر در فرآیند تغییر در جهت تسهیل اجرای آن اهمیت بسیار بالایی قائل هستند.

دسلوریز (۱۹۹۳) پس از انجام تحقیقی چنین نتیجه گرفت که کمبود انطباق پذیری، خلاقیت و نوآوری یکی از پنج مانع اصلی تغییرات درون سازمانی می باشند، نتیجه تحقیق پاتریک (۱۹۹۷) برای تأکید بر اهمیت مدیران در نقش کارآفرین از این نتیجه حمایت می کند. به نظر وی مدیران زمانی می توانند کارآفرین باشند که دارای روحیه نوآوری و تفکر خلاق در حد بالا باشند و براین باور باشند که مدیران برای بالابردن عملکرد خود در فرآیند تغییر می بایست ایده ها، راه حل ها و پیشنهادهای نو را بپذیرند. در تحقیق حاضر، به نظر مدیران وجود تفکر خلاق و روحیه نوآوری در موفقیت برنامه های تغییر دارای اهمیت بسیار زیادی است. به طوری که طبق نتایج آن میانگین اهمیت آنها (در پاسخ به سوال سوم) مقادیر ۹/۰۶ و ۹/۰۷ نسبت به ۵/۵ به دست آمده است. طرف دیگر، آنها معتقد بودند که این خصوصیات رهبران تغییر بر عملکرد آنها تأثیر بسیار زیادی دارد.

نتیجه دیگر تحقیق مشخص ساخت که مدیران می بایست در اداره تغییر در دانشگاهها دارای صبر و بردباری و سعه صدر و بصیرت تغییر نظام مند باشند. نیکلز (۲۰۰۴) در راستای این نتیجه نیز متعقد است مدیر در هنگام اداره تغییر بهتر است با هر ماهیت آشفته، در هم و برهم و توفانی درگیر شود که وی این مهارت را مهارت رهبری نامیده است. به نظر می رسد این نتایج در راستای یکدیگر قرار دارند، زیرا نظم دادن به امور درهم و برهم نیاز به صبر و بردباری، سعه صدر مدیران و بصیرت نظام مند نیاز دارد که در تحقیق حاضر جزء ویژگیهای رهبران تغییر در نظر گرفته شده است.

نتیجه دیگر تحقیق این است که صلاحیتها و رفتارهای رهبران تغییر را می توان به سه دسته تقسیم می کرد؛ بعد مهارتها و صلاحیتهای رهبران تغییر یعنی توانایی که می بایست آنها داشته باشند با بار عاملی (۰/۶۶) با نتایج تحقیق گوتش (۲۰۰۳) همخوان می باشد. و بعد اول این سؤال یعنی ویژگیهای رهبران تغییر با بارعاملی (۰/۸۱) با نتایج تحقیق باتری (۲۰۰۱) همخوانی دارد.

همچنین نام گذاری بعد دوم یعنی صلاحیتها و رفتارهای رهبر تغییر با عنوان مهارتها و صلاحیتهای آنان با نتیجه تحقیق نیکلین (۱۹۹۹) و تعریفی که از صلاحیتهای رهبری ارائه داده است مطابقت دارد. وی معتقد است که نوع ادراک و خصوصیات رهبران تغییر در فرآیند تغییر و در مدیریت موفق برنامه های تغییر تأثیر می گذارد این نتیجه با نظریه های موجود مشابه است همچنین سؤال دوم تحقیق حاضر توسط نتایج تحقیقات متعدد (کیوپ، ۲۰۰۱؛ باتری، ۲۰۰۱؛ وادسون، ۲۰۰۳؛ وسلوریرز، ۱۹۹۳؛ گلداسمیت، ۱۹۹۷) حمایت می شود. نتیجه تحقیق حنیفی (۱۳۸۵) نیز توانمند سازی مدیران را از طریق آموزش مهارت‌های مدیریت تغییر یکی از راههای بستر سازی فرهنگی برای اداره تغییر معرفی کرده است.

نتیجه تحقیق کیوپ (۲۰۰۱) مبنی بر الزام تغییر در ساختار دانشگاهها، با وجود زیرمؤلفه تغییر در ساختار سازمانی با بارعاملی (۰/۸۷) در بعد رفتارهای رهبران تغییر همخوانی دارد اما نتیجه تحقیق حاضر حاکی از آن است که به نظر مدیران دانشگاهها در ساختار فعلی دانشگاهها با کسب میانگین (۴/۸۴) نسبت به میانگین ثابت (۵/۵) تغییری ایجاد نشده است

براساس آنچه گفته شد می توان چنین نتیجه گیری کرد که مدیران دانشگاهها علیرغم اعتقاد به آگاهی از تأثیر ویژگیها، مهارتها و رفتارهای رهبران تغییر بر عملکرد آنها هم اکنون در حوزه مدیریت دانشگاهی خود، از عملکرد متوسطی برخوردارند. آنها معتقد بودند آموزش مهارت‌های مشکل شناسی به آنها، آگاهی آنها نسبت به نتایج تغییر تدریجی، برقراری ارتباط اثربخش با افراد درگیر در تغییر و داشتن بصیرت تغییر نظام مند بر عملکرد آنها در هنگام ایجاد تغییرات تأثیر متوسطی داشته است و صلاحیتها و مهارت‌های رهبران تغییر را در حد بسیار کم دارا هستند (وضعیت موجود). از طرف دیگر اعتقاد داشتند که هر سه بعد صلاحیتها و رفتارهای رهبران تغییر بر عملکرد آنها تأثیر بسیار زیادی دارد و برای آن اهمیت بسیار بالایی را قائل بوده اند. (وضعیت مطلوب)، بر این اساس به مسؤولان آموزش عالی پیشنهاد می شود که با اتخاذ

سیاستهای جدید و تدوین برنامه های منسجم درصدد ارائه آموزشهایی برای مدیران دانشگاهها (رؤساء، معاونین، ومدیران گروههای آموزشی) باشند تا در نتیجه آن مدیران دانشگاهها بتوانند به عنوان جراحان، کارکشته و حرفه ای، آگاه و توانمند با تغییرات مواجهه شوند و در ویژگیها، مهارتها و رفتارهای رهبران تغییر بسیار حرفه ای و توانمند گردند تا در هنگام مواجهه با تغییرات شایسته عمل نمایند. طبق نتیجه تحقیق حاضر چنانچه این آموزشها در زمینه مهارتهای مدیریت تغییر، مهارتهای مشکل گشایی، مشکل شناسی، و جامع نگری باشد موجب بهبود عملکرد مدیران می شود.

منابع

- برتر، برنارد. کرت الوین (۱۳۸۴) "رویکرد تغییر برنامه ریزی شده: یک ارزیابی مجدد". (ترجمه حمید رحیمیان). مجله مدیریت دولتی. شماره ۱.
- حنیفی، فریبا (۱۳۸۵). "بررسی عملکرد و نگرش مدیران دانشگاههای آزاد اسلامی منطقه هشت برمبنای ابعاد و مؤلفه های مدیریت تغییر و ارائه چارچوب ادراکی مناسب"، رساله دکتری چاپ نشده. دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.
- حنیفی، فریبا (۱۳۸۶) "بررسی همخوانی تغییرات پنج سال اخیر دانشگاههای آزاد اسلامی منطقه هشت برمبنای مدیریت تغییر". فصلنامه اندیشه های تازه در علوم تربیتی. شماره مسلسل ۹. دانشگاه آزاد اسلامی رودهن.
- قورچیان، نادرقلی و همکاران (۱۳۸۳). *دایره المعارف آموزش عالی ج ۱ و ۲*. تهران: بنیاد دانشنامه بزرگ فارسی.
- گاتو، رکس پی (۲۰۰۱). "چگونه تغییر سازمانی را رهبری و مدیریت کنیم"؟ (ترجمه مجید امیدوار). مجله مدیریت دولتی شماره ۱۵.
- مؤیدنیا، فریبا. (۱۳۸۵). "مدیریت و رهبری تحول". گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشگاه علوم پزشکی تهران.
- Battery.(2001)"How the universities should Face to changes" *Unpublished Doctoral Dissertation, Arkansas University* .
- Brandon, J. L. (1997). "Meeting the changing needs of diverse students: Managerial conceptualizations of transformational change in student affairs. *Higher Education*". *Unpublished Doctoral Dissertation., California University*.

- Brooks, C. T. (1998). **“The influence of stakeholder assessment on change with in a public institution of higher education”**. *Unpublished Doctoral Dissertation, Arkansas University.*
- Dawson, P. 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”**., Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University.
- Gotsch,J(2003).**“The manager's abilities in university”** *Dissertation Abstract. New York.Vol.16, iss4:Ps-210-5*
- Goldsmith,S.S.(1997).**Creating culture at the universities: expectation and realities**. Unpublished Doctoral Dissertation, California University.
- Keup, J. R. . (2001). **“Organizational culture and instructional transformation”**. *Dissertation Abstract. ERIC Digest. Washington DC Higher Education.*
- Maurer , Rick (2006).**“Building a foundation for change”**. *Journal for Quality Participation.24(3):38-9.*
- Nichols, F. (2004). **“Change management 101: A primer”**. *Distance consulting.*
- Nicklin, J. A. (1999). **“Measuring perception of leadership in a time of organizational change”**. *Unpublished M.A. dissertation, Royal Roads University (Canada)*
- Patrick, S. K. (1997). A qualitative study of faculty experience during organizational change at one regional research university. unpublished Doctoral Dissertation, George Mason University.**
- Prosci,D. (2003). **A model for change management, change management center. www.changemanagement.com**
- Titus, S. E. (1998). **“The restructuring goals of Minnesota State Colleges and Universities: Exploring the interpretations of institutional presidents”**. *Unpublished Doctoral Dissertation, Virginia University .*