

نگاهی به فرآیند مدیریت تحول در سازمان‌های آموزشی بر اساس رویکرد سیستمی

زهراسادات شاه احمد قاسمی^۱

اکرم گودرزی^۲

علیرضا عراقیه^۳

حسین رضایی^۴

چکیده

امروزه با توجه به شتاب و روند رو به رشد تغییرات توجه به تغییر و تحول در سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های آموزشی، امری مهم و ضروری می‌باشد. در محیط بی‌ثبات کنونی جوامع به خصوص جوامع اسلامی با تغییرات شدیدی مواجه‌اند و باید بتوانند خود را با عوامل محیطی مناسب و مطابق فرهنگ جامعه خود تطابق دهند. از طرفی ایجاد تحول در سازمان‌ها یک فرآیندی است که نحوه شکل‌گیری و نیز چگونگی شکل‌گیری آن در جوامع بسیار مهم است. لذا نوع فرآیندهای تحول تغییر و تحولات از مسائلی است که مورد توجه هر کشور است. اگر چه می‌توان گفت که امکان توسعه، پیشرفت و حتی دگرگونی علم مورد توافقی همگانی است، اما در اینکه این فرآیند تحول چگونه محقق شود، لازم است هر کشور متناسب با ارزش‌ها، عقاید و فرهنگ عمومی خود ملاک‌هایی داشته باشد.

هدف پژوهش حاضر بررسی فرآیند مدیریت تحول در سازمان‌های آموزشی بر اساس رویکرد سیستمی است که پژوهشگر بر اساس روش توصیفی تحلیلی تلاش می‌کند پس از بررسی اجمالی مبانی نظری مربوط به تحول، مدل فرآیند مدیریت تحول در سازمان‌های آموزشی بر اساس رویکرد سیستمی ارائه نماید.

کلیدواژگان: تغییر و تحول، فرآیند تحول، سازمان‌های آموزشی، رویکرد سیستمی

^۱ دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه امام صادق(ع) نویسنده

مسئول. Zahra.shahahmadi@yahoo.com

^۲ استادیار گروه علوم تربیتی و معارف اسلامی دانشگاه امام صادق(ع) goodarzi_ak_2005@yahoo.com

^۳ عضو هیات علمی و رئیس دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی araghieh@iiu.ac.ir

^۴ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر

hossein_rezaei_2011@yahoo.com

۱- مقدمه

جهان همواره در حال تغییر و تحول است و ادامه‌ی حیات ذرات هستی در گرو همین تغییرات است. تغییر در همه پدیده‌های جهان جریان دارد و این تنها به طیف خاصی محدود نیست. اما لازم به ذکر است، بشر همیشه درصدد ایجاد تغییرات مثبت و خوشایند، مهار تغییرات منفی و مبارزه با آثار آن است و سعی دارد که تغییرات را مدیریت نماید تا از آثار زیان‌بار آن در امان بماند که در ادبیات مدیریت، این تغییرات هدفمند را تحول نامیده‌اند.

بدون تردید هر سازمانی به خصوص سازمان‌های آموزشی، باید در درجه اول از جایگاه مفهوم‌شناسی فرهنگی و دینی برخوردار باشد تا وسیله‌ای برای تحول سازمانی گردند. اما آنچه در تبیین مفهوم تحول در سازمان‌ها مهم است، نقش انسان است؛ زیرا در جامعه مجموعه‌ای از انسان‌ها در تعامل با یکدیگر قرار دارند. تحول جهت‌گرا در انسان به مسیر تحول علوم کشیده می‌شود. به عبارتی پدیده‌ی تحول قبل از آن که در عمل اتفاق بیفتد، باید در ذهنیت انسان‌ها خصوصاً عناصر کلیدی یعنی رهبران و مدیران اتفاق افتاده باشد. دلیل شکست برخی از رویکردهای تحول در نیز به دلیل ضعف رویکرد نیست، بلکه به این دلیل است که تحول از درون انسان‌ها شکل و منشأ نگرفته است.

در نهایت با توجه به این که تحول یک فرآیند است و در درجه اول انسان عامل آن است، پژوهشگر در مقاله حاضر به بررسی فرآیند مدیریت تحول در سازمان‌های آموزشی بر اساس رویکرد سیستمی می‌پردازد و در نهایت مدلی بر اساس نمودار استخوان ماهی را در پایان ارائه خواهد کرد. امید است این رویکرد برای کارگزاران تحول در سازمان‌های آموزشی که دنبال تحول در حیطه موازین اسلامی هستند، کاربرد داشته باش

۲- مبانی نظری

۲-۱- تحول

در کتب مدیریتی «تحول سازمان پاسخی برای تغییر و نوعی استراتژی پیچیده آموزشی برای تغییر باورها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و ساختار سازمان به شمار می‌رود؛ به طوری که این عوامل بتوانند خود را با تکنولوژی‌ها، بازارها و چالش‌های جدید و همین‌طور با سرعت تغییر در شرایط و محیط، بهتر تطبیق دهند» (فرنچ و اچ بل، ترجمه‌ی الوانی و دانایی فرد، ۱۳۷۹، ص ۲۶). در واقع تحول سازمان کاربرد سیستمی و همه‌جانبه از دانش و علوم رفتاری برای بهبود برنامه‌ریزی شده و تقویت استراتژی‌ها، ساختارها و فرآیندهای سازمانی در جهت ارتقای اثربخشی سازمان است (کامینز و وارلی، ۱۹۹۴). بنابراین تحول مجموعه‌ای از نظریه‌ها، ارزش‌ها، استراتژی‌ها و فنون مبتنی بر علوم

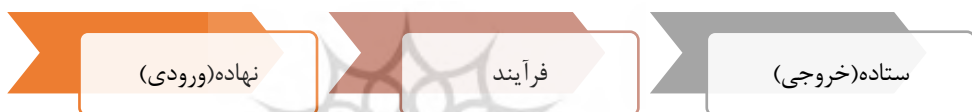
1. Bennis, 1969

2. Cummings & Worley, 1994

رفتاری است که در فرآیند تغییر برنامه‌ریزی شده محیط کاری سازمانی به منظور افزایش بهبود عملکرد فردی و سازمانی، از طریق تغییر رفتار اعضای سازمان در شغلشان، به کار گرفته می‌شود (پوراس و رابرتسون، ۱۹۹۲).

۲-۲- فرآیند تحوّل

فرآیند، سلسله‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات متوالی که در طی آن نهاده‌ها به ستاده‌های مورد نیاز تبدیل می‌شوند و ارزش افزوده از آن حاصل می‌گردد. همه شرکت‌ها و سازمان‌ها از فرآیندهای مختلفی برخوردار هستند. سفارش مواد اولیه، تولید کالا، پرداخت مطالبه‌کنندگان و دیگر فعالیت‌هایی از این قبیل در هر سازمانی روی می‌دهد. در فرآیندهای متوالی، ستاده یک فرآیند می‌تواند نهاده‌ای برای فرآیند بعدی باشد که در جریان اجرای آنها در هر مرحله منابع مصرف شده و محصول تولید می‌گردد و بر ارزش مطلوبیت ستاده افزوده می‌شود (گرامی و نورعلی‌زاده، ۱۳۸۷).



شکل (۱) شمای کلی یک سیستم (گرامی و نورعلی‌زاده، ۱۳۸۷، ص ۱۳۵)

هریک از روش‌ها و دیدگاه‌های مربوط به تحوّل سازمانی تعاریف مربوط به خود را دارند. باید دانست ارائه‌ی یک تعریف جامع و کارا برای فرآیند تحوّل سازمانی کاری مشکل و حتی غیرممکن است. حتی می‌توان گفت که بدون تعیین هدف، تلاش برای ارائه یک تعریف دقیق و جامع بی‌بهره است. طبق تعریف مفهوم تحوّل در قسمت‌های قبل، گاهی تحوّل سازمانی، فرآیندی برنامه‌ریزی شده و اصولی (نظام‌مند) است که با بهره‌گیری از ارزش‌ها و اصول علم رفتاری کاربردی در سازمان‌ها، در پی افزایش اثربخشی فردی و سازمانی است و گاهی نوعی فرآیند تغییر در پارادایم سازمان است که به موجب آن تغییراتی عمیق در بسیاری از زیربناهای سازمان برای سازگاری بهتر با شرایط محیطی آینده و یا ایجاد شرایطی مطلوب در محیط آینده سازمان پایه‌ریزی و به انجام می‌رسد (فرنچ و بل، ترجمه‌ی الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۵).

هنسن فرآیند تحوّل را از یک دیدگاه به تغییرات تکاملی، برنامه‌ای و خودجوش تقسیم کرده است:

۱- تغییر تکاملی: دگرگونی‌های بزرگ و کوچک که در دراز مدت در سازمان رخ می‌دهد.

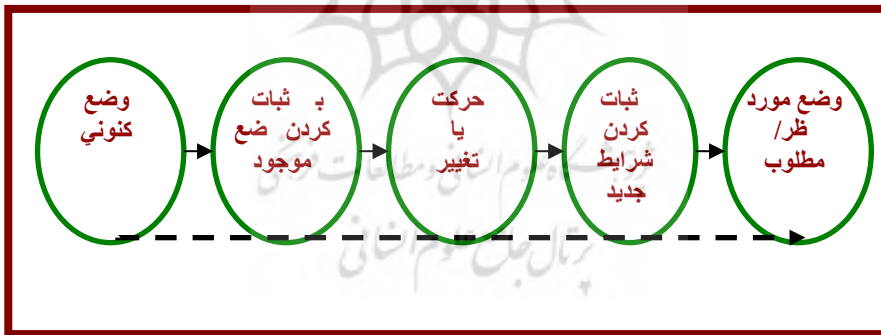
۲- تغییر برنامه‌ای: کوشش آگاهانه و عمدی در اداره‌ی رویدادها با نتیجه‌ی معین.

۳- تغییر خودجوش: نوعی دگرگونی که در کوتاه‌مدت نشأت گرفته از وقایع طبیعی و پیشامدهای تصادفی بوده و برای وقوع آن کوشش عمدی اعمال نمی‌گردد و اتفاقی است (هنس، ترجمه‌ی نائلی، ۱۳۷۰).

همه برنامه‌های فرآیند تحول سازمان از سه عنصر اصلی تشکیل شده‌اند که عبارت‌اند از:

۱. تشخیص: تشخیص، بیان گر جمع‌آوری پیوسته‌ی اطلاعات در مورد کل سازمان، واحدهای فرعی، فرآیندهای سازمان، فرهنگ و سایر عوامل مؤثر در تحول است. این عنصر گام اولیه برای ایجاد تحول در سازمان است، لذا بر اساس این عنصر، مدیر متوجه نیاز سازمان به تحول می‌شود.
۲. اقدام عملی: این عنصر همه‌ی فعالیت‌ها و برنامه‌های تغییر، برای بهبود کارکرد سازمان را در برمی‌گیرد. به وسیله‌ی این عنصر تمامی اقدامات و راهکارهای اجرایی برای انجام تحول در سازمان صورت می‌گیرد.

۳. مدیریت برنامه: مدیریت برنامه، شامل فعالیت‌های طراحی‌شده برای حصول اطمینان از موفقیت برنامه نظیر تدوین استراتژی کلی تحول سازمان، نظارت بر رویدادها در مسیر این استراتژی و رسیدگی به پیچیدگی‌ها و حوادث ناگهانی در همه برنامه‌ها است (الوانی و دانایی‌فرد، ۱۳۸۵). بر این اساس «مدیریت تحول، فعالیتی برنامه ریزی شده در سراسر سازمان است که به وسیله‌ی مدیریت عالی سازمان اداره می‌شود و اثربخشی و سلامت سازمان را از طریق تغییر برنامه‌ریزی شده افزایش می‌دهند» (خنیفر، ۱۳۸۹، ص ۴۰).



شکل (۲) فرآیند تحول (ورزشکار، ۱۳۹۰، ص ۱۷).

۲-۳- مدیریت فرآیند تحول

اینک به این مساله پرداخته می‌شود که مجری تحول در فرآیند تحول چه نقشی دارد؟ برپایه‌ی چه اصولی و چگونه این نقش را ایفا کند؟ فرآیند تحول چگونه اداره می‌شود؟ در سازمان برای مدیران تحول مشکلاتی نظیر احتیاج به تعهد در سازمان و حمایت به وسیله افراد، به خصوص مدیریت عالی وجود دارد. تحول یا «ساختار دهنده بنیادگرایان» و یا

«ساختار شکنی بنیادگرایی» می‌باشد. اگر تحوّل در جهت ساختاردهی باشد، با تأکید بر شاخصه‌های ارزش موجود، برای تثبیت هرچه بیش تر آن می‌کوشد و با حربه‌های کارامدی همچون آموزش و فعالیت‌های گروهی نگرش‌های سطحی را وادار به تفکر و تأمل در نقاط قوت باورها می‌کند. حال اگر تحوّل در جهت ساختار شکنی وضعیت موجود باشد (وضعیت ناکارآمد با توجه به فرهنگ سازمانی) مدیر باید ابتدا ارزش را تعیین نماید و سپس بر اساس آن، برنامه‌ریزی کند و آن را در قالب زمان و سازمان تعریف کند (پسران قادر، ۱۳۸۱).

برای مثال هدف مدیران عالی از برنامه‌ریزی برای تحوّل، فقط تغییر نگرش‌ها نیست، بلکه در ادامه آن، بهبود بخشیدن و اثربخش کردن عملکرد سازمانی است. تحوّل در باورها و نگرش‌ها عملکردی در جهت آن به دنبال خواهد داشت.

نوع تحوّل در باور و نگرش هر سازمان بستگی به سیاست‌های اتخاذ شده با توجه به نگرش مدیران عالی دارد. در واقع، در سازمان، جهت‌گیری مدیران عالی، چه مثبت و چه منفی، نسبت به هر چیز را می‌توان «ارزش سازمان» نامید. البته ارزشی دارای اعتبار است که اخلاق بر آن حاکم باشد؛ زیرا ارزش بدون اخلاق در حالت گذار، اباحه‌گری را به همراه خواهد داشت. به این نکته باید توجه کرد: زمانی که سازمان در تحوّل به نقطه صفر (حالت گذار) یعنی خروج از وضعیت قبلی و در آستانه ورود به وضعیت جدید می‌رسد، با اندکی بی‌نظمی ظاهری و کارمندان با کمی سردرگمی رو به رو خواهند شد که این کاملاً طبیعی است؛ اما این بی‌نظمی ظاهری با استقرار وضعیت جدید، رو به کاهش خواهد گذاشت؛ بنابراین، وظیفه مجریان تحوّل جهت دهی به این بی‌نظمی است. باید خاطر نشان کرد تحوّل مدیریت لازمه مدیریت تحوّل است؛ یعنی سازمانی که در شرایط تحوّل قرار دارد؛ نیازمند مدیریت تحوّل یافته است و لازمه تحوّل مدیریت، رشد فردی و سازمانی مدیران آن است (تسلیمی، ۱۳۸۱).

در فرآیند تحوّل در نگرش، باور و ارزش باید توجه داشت؛ زمانی که ارزش مشخص شد و برنامه‌ریزی براساس آن صورت پذیرفت، نوبت به این مسأله می‌رسد که چگونه باید نگرش پیشین را فراموش کرد. همان گونه که ذکر شد، با آموزش می‌توان این موضوع را تا حدی کمرنگ‌تر کرد؛ اما با شیوه‌های دیگری همچون تبلیغ در محدوده سازمان به عنوان مکمل آموزش، تلقین و استفاده از ابزار قدرت‌مندی مثل گزینش (تهدید)، می‌توان اقدام به تخریب نگرش موجود کرد. پس از این مرحله نوبت می‌رسد به ایجاد نیازی که در سایه باور جدید قابل دسترسی باشد و در مرحله آخر هم ارزش جدید جاری خواهد شد. البته سه مرحله مزبور همان شکلی است که توسط کرت لوین (ترک رفتار پیشین، حرکت به سطح جدید از رفتار، تثبیت مجدد رفتار در سطح جدید) ارائه شده است (بک هارد و پریتچارد، ترجمه ایران نژاد پاریزی، ۱۳۸۲).

۲-۴- نقش ویژگی های مدیر در ایجاد تحول

همان گونه که گفته شد؛ تحول فرآیند اثربخش کردن عملکرد افراد سازمان با تأکید بر فرهنگ سازمانی نگرش ها و باورها و استعدادها بالقوه افراد بشر می باشد. پس هر کسی نمی تواند عهده دار این وظیفه خطیر و تعیین کننده در سازمان باشد. باید توجه کرد که «مسائل رهبری با روان بشر سر و کار دارند. جلب همکاری افراد و به حرکت درآوردن آنها به سوی هدفی عالی و مقدس، مهارت و ظرافت فوق العاده می خواهد» (مطهری، ۱۳۷۰، ص ۲۳۷).

قابل ذکر است که فرآیند تحول بدون همکاری کارمندان با مدیران قابل دسترسی نیست. پس باید حوزه ای از سازمان خواستار تحول باشد، سپس برنامه ریزی برای آن شروع شود. البته شاید کارکنان به این امر و پیامدهای مثبت آن آگاهی نداشته باشند و این همان وظیفه ای است که سیاست گذاران امر تحول ابتدا باید به آن بپردازند؛ یعنی ایجاد انگیزه برای تغییر و ایجاد تصویری از آینده مطلوب مورد نظر که به راه حل های آن پیش تر اشاره شد. پس از تمایل کارکنان به تحول، این سؤال مطرح می شود که مدیر و مجری تحول چه کسی باید باشد در این جا به برخی ویژگی های مدیران تحول اشاره می شود:

۱. وفادار به رسالت سازمان که همانا اهداف برنامه تغییر در اندیشه مدیران عالی است، باشد.
 ۲. نقش مشاور صبور داشته باشد. در این نقش، او باید علاوه بر داشتن مهارت های مدیریتی، یک روان شناس و جامعه شناس خوب هم باشد.
 ۳. فرهمند: خصوصیتی است که در برانگیختن افراد مؤثر است. در واقع، مدیر با بهره گیری از این خصوصیت، ضمن ترغیب افراد، در آنها تعهد به تحول نیز ایجاد کند (رابینز ۱۹۴۳، ترجمه ی پارسیان و اعرابی، ۱۳۹۳).
 ۴. با سازمان و حوزه متقاضی تحول بیگانه نباشد.
 ۵. باید دارای سبک مدیریت مشاوره ای باشد. باید توجه داشت که نقش مشاوره در حوزه تشخیص و سبک مشاوره در حوزه عملکرد قابل تعریف است. از آن رو که یکی از قدیمی ترین و مؤثرترین استراتژی ها برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر، دخالت دادن اعضای سازمان در برنامه ریزی و اجرای تغییرات است. این امور با مدیری با خصوصیات مشاوره ای و روحیه مشارکتی حاصل می شود. سبک پیشنهادی مشاوره ای به عنوان یکی از خصوصیات مدیر تحول در حوزه های عمل، همان سبک لیکرت است (خلیلی شورینی، ۱۳۷۳).
- بر اساس این سبک، سیاست کلی در رأس سازمان تعیین می شود، اما تفویض اختیار در تصمیم گیری در رده های پایین وجود دارد. اهداف هم پس از مشورت، در رأس سازمان تنظیم می شوند. ملاحظه می شود (مطهری، ۱۳۷۰).

۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر کیفی است. روش کیفی از نوع شیوه بررسی اسناد و مدارک است که در آن محتوی متن، مورد مطالعه و تحلیل قرار گرفته است. در واقع روش مورد استفاده در این پژوهش تحلیلی اسنادی است که طی آن پژوهشگر به بررسی مبانی نظری مربوط به آن پرداخته است.

۴- یافته‌ها

۴-۱- فرآیند مدیریت تحول در سازمان‌های آموزشی با توجه به رویکرد سیستمی

رویکرد سیستمی، رویکرد مناسبی است که برای درک و توصیف پدیده‌ها در علوم اجتماعی و علوم طبیعی ایجاد شد. از منظر رویکرد سیستمی، مدرسه سیستم منسجمی از ساختارها و وظایف مرتبط به هم است که باید در درک فرآیندهای درونی آن، به تعامل پویای همه زیر نظام‌ها توجه شود. آونز (۲۰۰۸) عقیده دارد مفیدترین شیوه برای درک سازمان‌های آموزشی و رفتار افراد در این سازمان‌ها، آن است که توجه خود را به آنچه که در سازمان‌ها می‌گذرد، متمرکز کنیم. بنابراین توجه ما به بررسی کارکردهای درونی سیستم که آن را سازمان می‌نامیم، متمرکز می‌شود. این امر مستلزم آن است که سازمان، سیستمی کلی در نظر گرفته شود و به فرآیندهای آن برای ایجاد تحول توجه شود (آونز، ۲۰۰۳).

پس باید توجه داشت که سازمان یک سیستم اجتماعی است و هر سیستم اجتماعی ویژگی‌های ساختاری و هویت خاصی دارد. همان‌طور که نحوه مراوده و تعامل با یک سیستم اجتماعی نیازمند دانش و اطلاعاتی درباره‌ی آن سیستم است، بهبود و توسعه در هر سیستمی نیز تابع تعامل عالمانه با اجزای آن است. تأکید بر نگرش سیستمی در امر بهبود سوالاتی را درباره‌ی چگونگی، سرعت و نهایت عملیات تحول و بهبود را به دنبال دارد. مثلاً این که آیا برنامه‌ی تحول و بهبود در جهت منافع عمومی سازمان و کارکنانش است؟ آیا بررسی ضرورت‌های اجتماعی و محیطی و برآورد انتظارات جامعه صورت گرفته است؟ آیا حدود فعالیت‌های توسعه و تناسب آن با ظرفیت سیستم، ارزیابی و بر اساس آن حد و مرز استفاده از منابع و امکانات درون و بیرون سازمان تعیین شده است؟ آیا منابع انسانی متناسب با برنامه‌ی بهبود و توسعه تجهیز شده‌اند؟ آیا فرآیند تحول شامل برآوردهای دقیق رفتاری است؟

پرواضح است در صورتی سازمان قادر به تحقق تغییر و تحول در سازمان خواهد بود که ویژگی سیستمی باز و منعطف را دارا بوده و پذیرای عوامل دخالت‌کننده و تحول‌دهنده باشد. پیش‌بینی چنین سیستمی در طراحی اولیه سازمان‌ها برای این که بتواند در زمان و شرایط مطلوب برنامه‌های تحول را در قالب عامل‌های کلان با روش سیستمی به اجرا گذارند، ضروری است. نگرش سیستمی به تحول موجب می‌شود:

• اطلاعات دقیق مورد نیاز از مراحل انجام کار برای ساده و عملی تر کردن روش ها آسان تر بدست آید.

• اشتباهات، کاستی ها، خطاها با روش های عملی برطرف و جبران شود.

• عوامل بهبود شناسایی و تقویت گردد و عوامل کندکننده یا بازدارنده ی آن شناسایی و رفع شود.

• آگاهی عمومی در سازمان درباره ی بخش های فعال افزایش یافته، زمینه ی اصلاح عمومی فراهم گردد.

• تصویری از وضعیت مطلوب بخش ها متناسب با اهداف مرحله ای بهبود ترسیم شود.

• همه ی افراد روش تشخیص و تحلیل موشکافانه و راه حل یابی قضایای سازمانی را فراگیرند.

• اتخاذ تصمیمات با استفاده از بازخور مرحله یا مراحل قبل آسان تر گردد.

• ارتباط میان اجزای تشکیل دهنده ی سازمان منطقی تر شود.

• هر مرحله از بازخور خود به عنوان معیار پیشرفت مورد ارزیابی قرار گیرد.

• محیط های مختلف خارج از سازمان که به نحوی با اجزای سازمان مرتبط هستند، شناخته شود.

• نظم و ترتیب خاصی در فعالیت بخش ها به تبعیت از نظم کلی و عمومی سازمان پدید آید (تسلیمی، ۱۳۸۱).

لذا برای بررسی بهتر و جزئی تر فرآیند تحول، آن را بر اساس رویکرد سیستمی باید مدیریت و هدایت کرد. به طور مثال اگر مجری تحول به دنبال اجرای آن در یک موسسه آموزشی باشد. لذا فرآیند تحول را بر اساس رویکرد سیستمی می توان به سه فرآیند آموزشی، پرورشی و سازمانی به شرح ذیل شناسایی کرد:

۱- فرآیند آموزشی: برای ایجاد تحول در فرآیند آموزشی مدرسه و به طور کلی سازمان های آموزشی باید به عواملی از قبیل نوع ارتباط بین معلم و دانش آموز، شیوه ی تدریس معلم، ویژگی های شخصیتی دانش آموز و معلم برای پیشرفت توجه شود؛ بنابراین معلمان در ابتدا باید اهداف و انتظارات خود را از دانش آموزان بیان کنند.

۲- فرآیند سازمانی: در حیطه ی فرآیند سازمانی مدیر و معلمان باید به مسائلی از قبیل نوع سازمان و جو و فرهنگ سازمان، نوع ساختار و سیستم مدرسه و موارد دیگری که مختص سازمان های آموزشی است؛ توجه کنند.

۳- فرآیند پرورشی: یک مدیر مؤثر برای ایجاد تحول در نظام آموزشی باید علاوه بر توجه به دو فرآیند آموزشی و سازمانی، به فرآیند پرورشی توجه کند. در این فرآیند که معمولاً معلمان پرورشی مسؤل آن هستند با فراهم کردن برنامه های مختلف فرهنگی، مذهبی و ... زمینه ایجاد تغییر

و تحول را فراهم می‌کنند. در شکل زیر پژوهشگر برای فهم بهتر این عوامل از نمودار استخوان ماهی نمودار علت و معلول ارتباط بین یک ویژگی خاص و عوامل و فاکتورهای مرتبط به آن را نشان می‌دهد.

نمودار (۱): فرآیند مدیریت تحول در سازمان‌های آموزشی با توجه به رویکرد سیستمی



۵- بحث و نتیجه‌گیری

امروزه بهبود عملکرد سازمان‌های آموزشی و تعیین میزان موفقیت آن‌ها در رسیدن به اهداف سازمانی و به طور کلی تحول سازمان، یکی از دغدغه‌های اصلی مدیریت در این سازمان‌ها می‌باشد. هدایت و اداره‌ی سازمان‌های آموزشی برای تحقق اهداف از پیش تعیین‌شده و حضور فعال و اثربخش در جامعه، نیازمند درک درست موقعیت، آگاهی از فرصت‌ها و تهدیدها و تشخیص صحیح سازمان در برخورد با مسائل پیش‌رو است که نیازمند شناخت مبانی مناسب سازمان برای تغییر و تحولات می‌باشد.

نوع عملکرد مدیران بستگی به شرح وظیفه و همچنین وضعیت موجود از سازمان آموزشی دارد؛ بنابراین تحقق اهداف استقلال و بالندگی در دنیای متحول کنونی، تولید بهتر و بیشتر و ارائه خدمات

مناسب تر در راه اعتلای سازمان آموزشی، در گرو هدایت، تدبیر و کاردانی مدیرانی است که سکان هدایت، موسسات مختلف را در دریای موج و پرتلاطم موجود به دست گرفته تا آنها را در هر مرحله ای از رشد به جهت مطلوب سوق دهند. جهان شتابنده امروز نیازمند الگوهای جدید است و مدیر آینده باید مجهز به جعبه ابزاری مملو از ساختارهای نوین باشد تا بتواند برای هر کاری ابزار مناسب را برگزیند.

بر این اساس پژوهشگر در تحقیق خود الگویی بر اساس رویکرد سیستمی ارائه کرده است تا بتواند راهگشای تحول در سازمان‌های آموزشی باشد.

منابع

- بک‌هارد، ریچارد؛ پریچارد، وندی. (۱۳۸۲). مدیریت تحول و نوآوری (ایران‌نژاد پاریزی، مترجم). تهران: نشر مدیران.
- پسران قادر، مجید (۱۳۸۱). مدیریت خلاقیت و تحول سازمانی. تهران: کیفیت.
- تسلیمی، محمد سعید. (۱۳۸۱). مدیریت تحول سازمانی. تهران: سمت.
- توماس ج. کامینز؛ کریستوفر ج. وارلی. (۱۳۷۵). توسعه سازمان و تحول (عباس محمد زاده، مترجم) ج ۱ و ۲. تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
- خلیلی شورینی، سهراب. (۱۳۷۳). تئوری‌های رهبری سازمانی و کاربرد آنها در نظام مدیریت ایران. تهران: قائم.
- رایبیز. استیفن. (۱۳۹۱). تئوری سازمانی (مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، مترجم). تهران: صفار.
- رایبیز. استیفن. (۱۳۹۳). رفتار سازمانی. (علی پارسایان و محمد اعرابی، مترجم). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- فرنچ، وندال و اچ‌بل، سیسیل. (۱۳۷۹). مدیریت تحول در سازمان (سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، مترجم). تهران: صفار-اشراقی.
- فرنچ، وندال و اچ‌بل، سیسیل. (۱۳۸۵). مدیریت تحول در سازمان (ویرایش جدید). مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، مترجم. تهران: صفار- اشراقی.
- گرامی، محمدرضا؛ نورعلی زاده، حمیدرضا. (۱۳۸۷). *تعالی سازمان‌ها: الگوی تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت*. تهران: سرآمد.
- مطهری، مرتضی. (۱۳۷۰). نظریه درباره تحول اداری از دیدگاه شهید مطهری. مشهد: آستان قدس رضوی.
- هنس، مارک. (۱۳۷۰). مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی (محمدعلی نائلی، مترجم). اهواز: دانشگاه شهید چمران.

- هنسن، مارک. (۱۳۷۰). مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی (محمدعلی نائلی، مترجم). اهواز: دانشگاه شهید چمران.
- ورزشکار، احمد. (۱۳۹۰). وب سایت مدیریتی ایران. <http://managerial.ir>.

- Owens, R. G. (2007). Organizational behavior in education Adaptive Leadership and School Reform. Florida Gulf Coast University. Ninth edition.
- Owens, R. G. (2007). Organizational behavior in education Adaptive Leadership and School Reform. Florida Gulf Coast University. Ninth edition.
- Palermo, G. (2007). The ontology of economic power in capitalism: mainstream economics and marx. 31(4). 539-561

