

مرور و بررسی الگوهای مدیریت تغییر و معرفی الگویی جامع و پویا در مدیریت تغییر سازمانی

اکبر فرجی ارمکی (کارشناس ارشد مدیریت آموزشی از دانشگاه تهران)

الف) مقدمه

از بدو خلق، آدمی با تغییر سروکار داشته است. تغییر را می‌توان جزء لاینفک و ماهوی پدیده‌ها دانست. ولی رخداد تغییرات، در بستر تاریخ حیات بشر، گاه کند و گاه سریع بوده است. تا هنگامی که انسان سودای غلبه بر طبیعت و استثمار آنرا با روش‌های علمی نیاموخته بود، تغییرات به کندی رخ می‌نمود و بیشتر تحت تأثیر برخورد و تعامل پدیده‌های طبیعی، به دور از دخالت و زیان انسان، صورت می‌گرفت؛ اما وقتی تفکر بشر، ابزاری برای مهار و استثمار طبیعت گردید، حیات انسانی جلوه دیگری به خود گرفت. انسان با آموختن و دست‌یابی به شیوه تفکر و تحقیق علمی، توانست از خود چهره بلامنازعی بسازد. تا جایی که اکنون و در عصر امروز، تغییر، که حاصل ابداعات بشر است، تمام جوامع را در هم پیچیده و عصر ما، «عصر تغییر» نامیده شده است. در قرن اخیر، جهان شاهد تحولات شگرفی بود و بیش از ۹۰٪ علوم، ساختار جدید خود را در این قرن پیدا کردند.^۱ در ۲۰ سال اخیر، هر ۵ یا ۷ سال یک بار، حجم انتشار کتاب‌های علمی

دو برابر شده است.^۲

اختراعات و اکتشافات این سده، نست به قرون پیش شگفت آور است. به قول «آلویس تافلر»، نویسندۀ کتاب موج سوم، جهان دورۀ صنعتی را گذرنده و به دورۀ الکترونیک و پارالکترونیک پا گذاشته است.^۳

تافلر در کتاب دیگر خود، شوک آینده، می گوید: «شوک آینده پدیده‌ای زمانی و محصول آهنگ پر شتاب تغییر در جامعه است. شوک آینده از قرار گرفتن یک فرهنگ جدید بر روی فرهنگ قدیم پدید می آید و این دو، نمایی است که اکنون در برابر انسان قرار گرفته است؛ تغییر مثل بهمن بر سر و زوی ما فرو می غلتد و بیشتر مردم برای مقابله و کنار آمدن با آن هیچ آمادگی ندارند.»^۴

همه سازمان‌ها، اعم از آموزشی، اقتصادی، سیاسی و ...، در آماج این تغییر هستند. به سبب همین تغییرات سریع، بنییس^۵، سازمان‌ها را «سیستم‌های موقت» می‌نامد.^۶

«بروکز ادمز» سازمان‌های اداری را به گویی تشبیه می‌کند که در درون محفظه‌ای قرار گرفته‌اند که داخل آن با روغن یا مابعی پر شده است. حال اگر با وسیله‌ای، روغن یا مایع درون محفظه را با سرعت و شدت هر چه تمام‌تر به حرکت درآوریم و سعی کنیم به نحوی از انحاء، گوی درون محفظه را ثابت نگه داریم یا از حرکت سریع آن جلوگیری کنیم، آن وقت است که تعادل گوی به هم می‌خورد و چه بسا، متلانی شدن گوی غیر قابل اجتناب باشد.^۸

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

نظام‌های آموزشی هم، که خود بانی تغییرات وسیع اجتماعی هستند، در این گردونه در مواجهه با تغییر قرار دارند و تغییر برای آن‌ها گریزناپذیر است. «هلر^۹» اظهار می‌دارد: «امروز رئیس ناحیۀ آموزش و پرورش نمی‌تواند به مدت طولانی نسبت به نوآوری‌ها بی‌اعتنا بماند. بایستی شهامت پذیرفتن نوآوری‌ها را داشته باشد و مقاومتی نشان ندهد.»^{۱۰}

اکنون که ضرورت تغییر در نظام‌های آموزشی بیان شد، آنچه مهم است، مسلح شدن مدیران آموزشی به مهارت‌ها، فنون و دانش لازمه تغییر است. در چند سال اخیر، متخصصان مفهوم پردازی‌های زیادی ارائه داده‌اند که از جمله می‌توان به معنا و مفهوم تغییر، موانع و راه‌های مقابله با آن، انواع تغییر و الگوهای آن و مسائل مهم دیگر اشاره کرد. در این گفتار، ابتدا کلیاتی راجع به تغییر ارائه می‌گردد و سپس به الگوهای تغییر در سازمان‌ها، که موضوع اصلی بحث است، پرداخته می‌شود و در پایان، الگویی نسبتاً جامع و پویا (مدل رابینز) ارائه و تشریح می‌گردد.

ب) کلیاتی در مورد تغییر

- ۱- تعریف تغییر سازمانی و برخی اصطلاحات مرتبط
 در این جا می‌کوشیم مفهوم سه واژه تغییر^{۱۱}، نوآوری^{۱۲} و اختراع^{۱۳} را تصریح کنیم. تغییر از مصدر باب تفعیل، که با متون مدیریت تطابق دارد، به معنای چیزی غیر از چیزهای موجود است. در حقیقت، چیزهایی قدیمی را نادیده گرفتن و به جای آن چیز جدیدی آوردن است. «نوآوری» یعنی چیز جدیدی خواستن، بدون آن که چیزهای قدیمی را از صحنه خارج کنیم.^{۱۴} بنا بر تعریف دیگر، «برای یک نظام یا سیستم، خواه فرد، گروه یا سازمان، تغییر عبارت است از حرکت از یک حالت ایستا به حالتی دیگر. یا به عبارتی، تغییر در سازمان، عبارت است از فرآیند تحول و دگرگونی در رفتارها و خط‌مشی‌ها، منظورها و بازده‌ها.^{۱۵} «هنسن^{۱۶}»، این مفاهیم را بدین گونه توضیح می‌دهد: «اختراع به فرآیند تکوین تکنولوژی‌ها، پروژه‌ها یا خط‌مشی‌ها، در یک سازمان اشاره می‌نماید... نوآوری یا ابداع اشاره دارد به تغییر ویژه‌ای که بکر و در عین حال عمومی است و تصور می‌رود که در تحقق هدف‌های سیستم کارآمد باشد. تغییر در سازمان عبارت از فرآیند تحول و دگرگونی است که در رفتارها، ساختارها، خط‌مشی‌ها، منظورها یا برون‌دادهای پاره‌ای از واحدهای سازمان رخ می‌دهد.» او در نهایت، در کتاب رفتار سازمانی و مدیریت آموزشی، واژه‌های تغییر و ابداع را در پاره‌ای موارد با هم مترادف گرفته است.^{۱۷} به‌طور کلی، دو واژه‌ای که در متون مدیریت بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرد. همان واژه‌های تغییر و نوآوری است که تغییر به انجام دادن امور به شیوه‌ای غیر از روش‌های قبلی اشاره دارد و نوآوری، به ارائه روش‌ها و شیوه‌های نو گفته می‌شود که الزاماً نفی‌کننده شیوه‌های قبلی نیست. واژه‌های «تغییر» و «نوآوری» در متون مدیریت به‌کار رفته‌اند و به‌کار رفته‌اند و به‌کار رفته‌اند.
- ۲- انواع تغییر
 «هنسن»، تغییرات را از یک دیدگاه به «تغییرات تکاملی^{۱۸}»، «تغییرات برنامه‌ای^{۱۹}» و «تغییر خودجوش^{۲۰}» تقسیم کرده است.^{۲۱} تغییر برنامه‌ای «عبارت از یک کوشش آگاهانه و عمدی در اداره روی داده‌هاست؛ به نحوی که پی‌آمدی با طرح قبلی، به نتیجه‌ای که از پیش تعیین گردیده، منجر گردد. برای مثال، کوششی که

در یک سازمان آموزشی در جهت اقدام به استفاده از هدف‌های رفتاری^{۲۳} در فرآیند تعلیم و تعلم به عمل آید^{۲۴} تغییر تکاملی به کل دگرگونی‌های بزرگ و کوچک، که در درازمدت در یک سازمان رخ می‌دهد، اشاره می‌نماید. تغییر خودجوش عبارت از نوعی دگرگونی است که در کوتاه مدت، نشأت گرفته از وقایع طبیعی و پیش‌آمدهای تصادفی ظاهر می‌گردد. برای رخ داد این قبیل تغییر، کوشش عمدی اعمال نمی‌گردد و وجود آن اتفاقی است. برای مثال، ممکن است مشاور مدرسه دو روز پس از این‌که معاون مدرسه، ناحیه آموزش و پرورش را به منظور خدمت در یک ناحیه دیگر ترک کند، مواجه با مرگ مدیر مدرسه خود شود و پنج روز بعد از آن، وی (مشاور) به مدیریت این مدرسه منصوب گردد.^{۲۴}

«هنسن»، از نظر شدت تغییر، تغییرات را به «زلزله‌ای»^{۲۵} و «نموی»^{۲۶} تقسیم می‌کند. تغییر زلزله‌ای، همچنان که از اسمش بر می‌آید، واکنشی است در ارتباط با نیاز مبرمی که از سوی رهبری احساس می‌گردد. باید جامع و سریع صورت پذیرد و تأثیر خود را بر ساختارها، مردم، برنامه‌ها و تکنولوژی آشکار سازد. تغییر نموی، تغییری است با مراحل پشت سرهم که به سمت جلو حرکت می‌کند. به نظر بسیاری از آکادمیسین‌ها و مسئولان تعلیم و تربیت، کارآمدترین نوع تغییر همین نوع است.^{۲۷}

از دیدگاهی دیگر، تغییرات را به درونی و بیرونی و از نظر دیگر به برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده تقسیم می‌کنند. «گرینبرگ و بارون» بین نوع درونی - بیرونی تغییر و برنامه‌ریزی شده یا نشده آن، به شکل زیر رابطه برقرار کرده‌اند.^{۲۸}

نوع تغییر	تغییر برنامه‌ریزی شده	تغییر برنامه‌ریزی نشده
تغییر درونی	تغییر در تولید یا خدمات تغییر در سیستم‌های اداری	تغییر جمعیت شناختی کارکنان شکاف‌های (فاصله) عملکرد
تغییر بیرونی	معرفی فن‌شناسی جدید پیشرفت در پردازش اطلاعات و ارتباطات	قواعد و مقررات حکومت رقابت خارجی

۳- کانون تغییر (متغیرهای اساسی در تغییر)

در فرآیند تغییر سازمانی، متغیرهایی وجود دارند که کانون تغییرند و هدف تغییر به طور

مشخص، تغییر دادن همان متغیرهاست. «هارولد جی لیویت^{۲۹}»، طرح ساده‌ای برای تفکر و عمل سازمانی در زمینه تغییر فراهم آورده است. او معتقد است که سازمان‌ها شامل چهار متغیر عمده متعامل هستند: ساختار، فن‌شناسی (تکنولوژی)، وظایف سازمانی و افراد.



□ ساختار یک سازمان عبارت است از الگوهای قدرت، مسئولیت، ارتباطات و جریان‌های کاری.

□ فن‌شناسی سازمان، شامل ابزارها و فنی (تکنیک‌هایی) که سازمان برای انجام دادن وظایف به کار می‌گیرد.

□ وظایف سازمانی، فلسفه و دلیل حیات و وجود سازمان هستند.

□ افراد یک سازمان عبارت‌اند از مدیران سازمان و نیروهای کاری آن.^{۳۰}

«با این توصیف، تغییر در سازمان چهار متغیر اساسی را شامل می‌گردد: تغییر در ساختار، تغییر در تکنولوژی، تغییر در وظایف سازمانی و تغییر در افراد. تغییر در ساختار مانند عدم تمرکز، دپارتمانی کردن جریان کار، مجاری ارتباطات یا شرح نقش‌ها، تغییر در تکنولوژی مانند آموزش با استفاده از کامپیوتر یا شیوه‌های جدید حسابداری، تغییر در تکالیف (وظایف) مثل دگرگونی در اهداف در جهت تأکید بر آموزش انفرادی و عدم تکیه بر شکل‌های سنتی تدریس و نهایتاً تغییر در افراد مانند دگرگون ساختن ترکیب یا ساخت اعضا با منظور بروز مهارت‌ها، ارزش‌ها، وفاداری‌ها یا انگیزش‌های جدید.^{۳۱}»

«ریچارد دافت^{۳۲}» این موارد را در زمینه متغیرها تصریح می‌کند: «تغییرات تکنولوژی که مورد توجه بیشتر سازمان‌هاست، معمولاً در سازمان‌هایی رخ می‌دهد که ساختار ارگانیک (پویا و انسانی) داشته باشند؛ زیرا چنین سازمان‌هایی به کارکنان خود استقلال و آزادی عمل می‌دهند و آنها را تشویق و ترغیب می‌کنند که ابراز نظر نمایند و طرح‌های جدید ارائه کنند و نیز جریان ابراز نظرهایی را تأیید و تقویت می‌کنند که مسیر پایین به بالا را پیمایند.

برای تغییر در ساختار و سیستم‌ها، بهترین روش این است که دستورهای مسیر بالا به پایین

را بیمایند. چنین تغییراتی در حیطه قدرت مدیران و مقامات ارشد سازمان هستند. یعنی همان کسانی که مسئولیت بازسازی یا تجدید ساختار سازمان و تغییر دادن سیاست‌ها، هدف‌ها و سیستم کنترل سازمان را به عهده می‌گیرند.

برای تغییر دادن ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتار کارکنان و اعضای سازمان باید برنامه‌های آموزشی ویژه را مثل روش‌های مبتنی بر بهبود سازمانی به اجرا در آورد. در رشته بهبود سازمانی، بیشتر سازمان‌هایی مورد توجه قرار می‌گیرند که ساختار آنها ارگانیک (بویا و انسانی) است و به اعضای سازمان اجازه مشارکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری و نیز استقلال عمل داده می‌شود تا ابتکار به خرج دهند و نظر‌ها، عقاید و راه‌حل‌های جدید را ارائه نمایند.^{۳۳}

۴- ویژگی‌های تغییر

«اسلاتر^{۳۴} ویژگی‌های برنامه تغییر را به شرح زیر بر شمرده است:

- ۱- کلیه برنامه‌های تغییر، حتی تغییر مثبت، قدری فشار در بردارند. تغییر، از توانایی پیش‌بینی وقایعی که روی می‌دهد، می‌کاهد و این موضوع همواره ناراحت‌کننده است.
- ۲- کلیه برنامه‌های تغییر در بطن و متن نظام‌های اجتماعی اعمال می‌شوند که خود نیز در حال تغییر و تحوّل‌اند.

- ۳- برنامه‌های تغییر خیلی مهم، عینی نیستند.
- ۴- صرف‌نظر از وضوح اهداف رسمی هر برنامه تغییر، نتایج، معمولاً چند بعدی هستند. برخی از این ابعاد نیکو هستند و برخی نامطلوب‌اند. نکته پیچیده‌تر این است که همواره معلوم نیست چه چیز خوب و چه چیز بد است. مثلاً یک برنامه تغییر، که باعث افزایش مهارت‌ها در رفتار شغلی می‌شود، ممکن است انتظار ترفیع را هم افزایش دهد.^{۳۵}

- ۵- مقاومت در مقابل تغییر و راه‌های مقابله با آن

«الوین زندر^{۳۶} مقاومت در مقابل تغییر را «رفتاری به منظور حفاظت فرد از آثار یک تغییر واقعی یا خیالی تعریف می‌کند. واتسون، مقاومت را نیرویی در درون شخصیت می‌داند که می‌کوشد سبب ثبات یا پایداری ارگانیزم یا سیستم گردد.»^{۳۷}

«بخش‌های مهم محیط سازمان از نیروهای ساخته‌نده که می‌تواند فرآیند تغییر را کند ساخته و یا آن را متوقف نماید. این نیروها لازم است شناخته شده، تفهیم شده و در فرآیند

- آماج یابی و گزینش استراتژی تغییر، به حساب آیند.»^{۲۸}
- علی شیرازی، برخی از موانع اصلی در فرآیند تغییر را به شرح زیر برمی‌شمارد: «۱- نبود یا کمبود تعهد به اهداف سازمان. ۲- نبود یا کمبود بازخورد. ۳- نبود یا کمبود دانش در مورد زمینه‌هایی که نیاز به تغییر دارند. ۴- نگرش منفی یا بی‌تفاوتی در مورد ارزش‌هایی که تغییر پیشنهادی به همراه دارند. ۵- رضایت از وضعیت موجود. ۶- عدم وجود مهارت‌های کافی برای درک و اجرای برنامه جدید. ۷- تهدید کسانی که از وضعیت موجود سود می‌برند.»
- ۱- حمایت کم سازمان برای ایجاد تغییر.
- ۲- بسته بودن سیستم.
- ۳- عدم تطابق تغییرات با دیگر ابعاد یا عملکردهای سازمان.
- ۴- هراس افراد در مورد چیزهای نامعلوم.
- ۵- عدم آگاهی و دانش در مورد محدودیت‌ها و امکانات یک موقعیت.
- ۶- ساختار بی‌تحرک نقش‌های سازمانی.
- ۷- عدم تخصیص و مهارت‌های کافی برای حل مسائل.
- ۸- احساس تهدید که ممکن است در مسئولان سازمان به وجود آید.
- ۹- ناچیز بودن پاداش‌ها یا مسئولیت‌ها برای تلاش‌هایی که تغییر را ممکن می‌سازد.»^{۲۹}
- «هنسن»، نیروهای مقاوم را در دو سطح سازمانی و فردی طبقه‌بندی می‌کند. او مقاومت در سطح سازمان را به دلایل پیوندهای به وجود آمده در درون و پایین سیستم‌های آموزشی، وجود ساختار بوروکراتیک، ویژگی اقلیت داشتن سازمان، معادل‌های کنشی و هزینه‌ها، شامل زمان، انرژی و پول می‌داند و در سطح فردی، عوامل منافع مستقر، انتظارات ترفیع کارکنان، رفتار جویندگی محدود و سیستم‌های روان‌شناختی را مؤثر می‌شمارد.^{۳۰}
- ساختار بوروکراتیک و تغییر: بسیاری از صاحب‌نظران ساختار بوروکراتیک را مانع تغییر می‌دانند. «تامپسون»^{۳۱} معتقد است سازمان‌های سلسله‌مراتبی بوروکراسی‌ها در مدل «وبر»، نوآوری یا تغییر را کند می‌کنند. فرضیه او به این گونه بیان می‌شود که هر چه سازمان کمتر بوروکراتیک باشد و بیشتر با درگیری و نامعلومی مواجه باشد، نوآوری (تغییر) در آن

بیشتر است.^{۲۲} کار گرفته براراده هستند و فرایند یادگیری را به عنوان یک امر طبیعی در نظر می‌گیرند.^{۲۳} «پیتر دراگر^{۲۴}»، یکی از بزرگان مدیریت، اعتقاد دارد که مانع عمده و اصلی تغییر سازمانی، در تغییر نگرش‌ها و رفتارهای خودشان، با آن سرعتی که سازمان نیاز دارد، ناتوانی مدیران است.^{۲۴} «ریچارد دافت» موانع تغییر را به دو دسته سازمانی و شخصی (فردی) تقسیم و برای رفع آنها راه‌حل‌هایی هم ارائه کرده است.^{۲۵}

موانع تغییر	روش‌هایی برای ایجاد تغییر
سازمانی	۱- پی بردن به نیاز واقعی برای ایجاد تغییر
۱- توجه بیش از حد به هزینه‌ها	۲- ارائه نظریه یا برنامه‌ای که درخور آن نیاز باشد
۲- ناتوانی در شناخت مزایای تغییر	۳- کسب حمایت مدیریت عالی سازمان
۳- زیاد به خطر افتادن	۴- طرح ریزی برنامه تغییرات تدریجی
۴- نبودن هماهنگی و همکاری	۵- برنامه‌ریزی برای از بین بردن موانعی که بر سر راه تغییر وجود دارد.
۵- سیستم‌های ناسازگار	● هماهنگی با نیازها و هدف‌های گروه‌های ذی‌نفع
شخصی	● آموزش و ارتباطات
۱- اجتناب از پدیده عدم اطمینان	● شرکت دادن افراد در امور
۲- ترس از دست دادن مقام	● اعمال زور
	۶- تشکیل تیم‌هایی برای اجرای برنامه تغییر
	۷- تشویق افراد برای دادن نظریات جدید

پ) الگوهای تغییر

در پیشینه مطالعات مربوط به تغییر، انواع متفاوتی از مدل‌ها و الگوها ذکر شده است. ارائه‌دهندگان مدل‌ها سعی داشته‌اند با توجه به آنچه که در ذهن دارند و آن مسائلی که برایشان مهم و قابل توجه است، الگویی ارائه دهند. مثلاً الگوی «کرت لوین» با مطالعات ویژه وی، که همانا تحلیل میدان نیروست، رابطه بسیار نزدیکی دارد؛ یا مدل چهار مرحله‌ای (پژوهش، توسعه، اشاعه و پذیرش) با نهادینه کردن تغییرات ارتباط دارد. همچنین مدل منحنی رشد یا چگونگی چرخه کار زندگی سر و کار پیدا می‌کند. غیر از این مسئله مهم، ترتیب ارائه نظریات هم مهم است. مثلاً نظریه «رابینز»، که بعد از مدل «لوین» ارائه شده است، نظریه «لوین» و بسیاری از عناصر اساسی تغییر دیگر را شامل می‌شود. در اینجا به مرور و بررسی مختصر این الگوها می‌پردازیم:

۱- الگوی مسئله‌گشایی «یونگ ولی پیت»

«مدل سنتی تغییر» که «یونگ ولی پیت» تفسیر و توجیه کرده‌اند، اساساً یک مدل مسئله‌گشایی یا تصمیم‌گیری است. زیرا با فرآیند تفکر منطقی، که بر مغز به کارگیرنده اثر می‌گذارد، سر و کار دارد. این مدل فرآیند تغییر، با ویژگی خاصی که اشاره گردید، چنانچه در مورد مسائل مدیر مدرسه با معلمان کلاس به کار گرفته شود، بسیار سودمند است. عامل شش‌گانه این مدل که «یونگ ولی پیت» بررسی کرده‌اند، به شرح زیر است:

شناسایی مسئله، تشخیص مسئله، جمع‌آوری اطلاعات لازم و بحث و گفتگو در کاربرد آن به منظور حل مسئله، تنظیم بدیل‌های کارکردی دیگر، آزمون امکان استفاده از بدیل‌ها و شق‌های دیگر و منطبق ساختن و به کار گرفتن بدیل انتخاب شده.^{۴۶}

۲- الگوی پژوهش، توسعه، اشاعه و پذیرش

این مدل ابتدا شامل سه مرحله پژوهش، توسعه [پرورش] و اشاعه بود که بعداً مرحله پذیرش نیز بدان افزوده گردیده است.

«مدل پژوهش»، پرورش [توسعه] و اشاعه^{۴۷}، که دومین مدل فرآیند تغییر در تعلیم و تربیت است، از این لحاظ در تعلیم و تربیت با استقبال گسترده‌ای مواجه شد که بسیاری از نظریه‌پردازان و مسئولان تعلیم و تربیت متوجه گردیدند که مدارس و نواحی آموزش و پرورش در بسیاری از مسائل وجه اشتراک دارند. در اواخر دهه ششم قرن حاضر، وقتی معلوم شد که تغییرهای اشاعه یافته، نهادی نمی‌گردند، نظریه‌پردازان، مرحله جدیدی را به مدل اضافه کردند. «هنکلی» مدل جدید را «پژوهش، پرورش، اشاعه و پذیرش» تغییر نامید.^{۴۸}

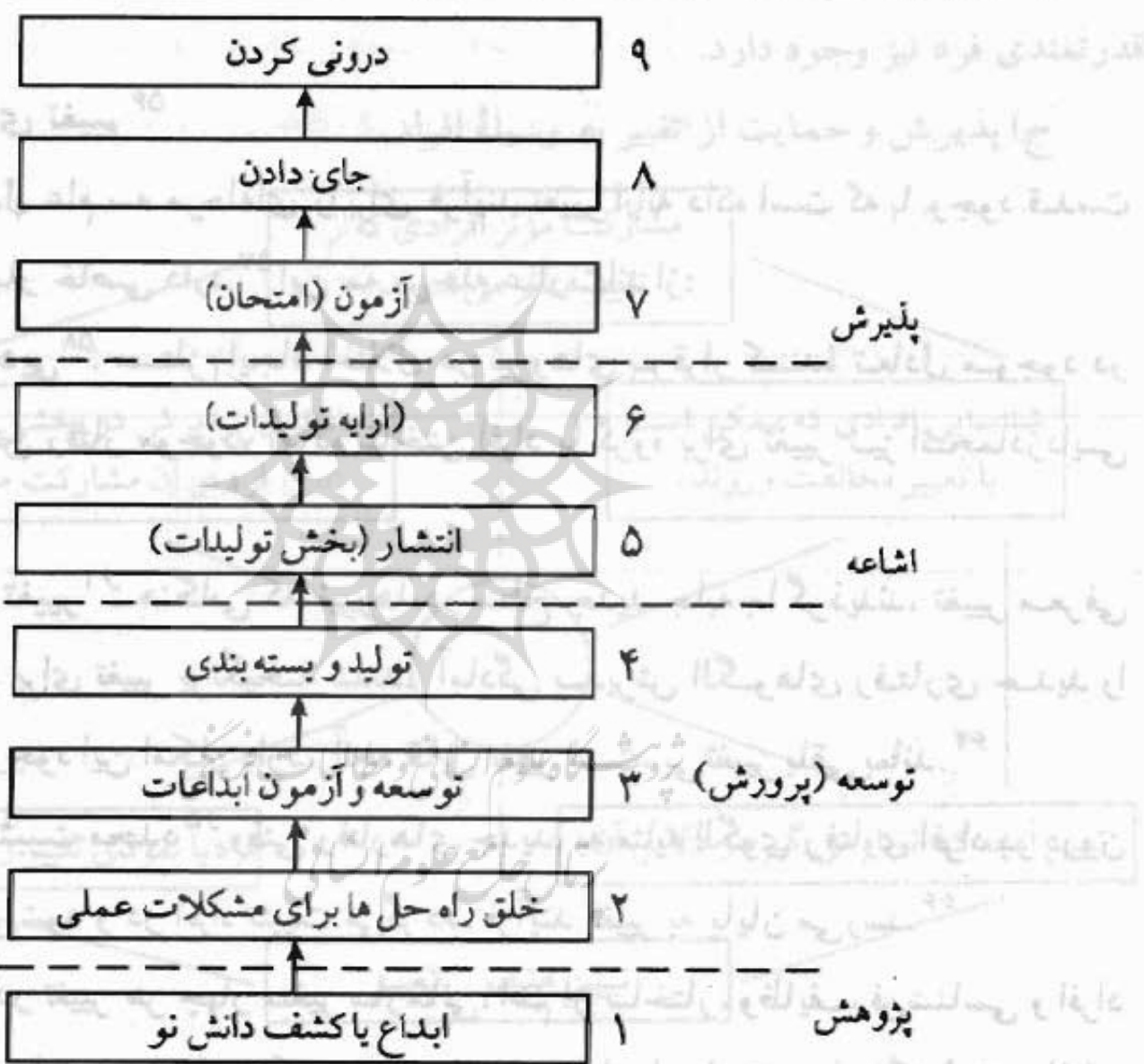
«رابرت اونز»^{۴۹} نمودار این الگو را به صورتی که در صفحه بعد آمده ارائه می‌دهد.

۳- الگوی بهسازی (گسترش سازمان)

نظر به این‌که بعضی‌ها اعتقاد دارند که مدل پژوهش، پرورش، اشاعه (و پذیرش) بیش از حد متوجه سازمان‌های رسمی است تا متغیرهای غیررسمی شخصیتی، مدل گسترش (بهسازی) سازمان^{۵۰} به وجود آمده است. این مدل بر میانگنشی‌های اجتماعی تأکید می‌کند و با پاره‌ای از مفروضات عقیدتی سیستم‌های اجتماعی، که در چهار چوب مدل‌های مسئله‌گشایی و پژوهش، پرورش، اشاعه (و پذیرش) قرار می‌گیرند، موافقتی نشان نمی‌دهد.^{۵۱}

طرفداران مدل گسترش سازمان، نظیر هاوس، کرینس، استیل، شماک و مایلز تصور می‌کنند

که جمعیت به کار گیرنده، بی اراده نیستند و فرآیند پخش و انتشار، به تنهایی مؤثر واقع نمی شود. به باور آنان، به سبب آن که شبکه میانکنش های اجتماعی در مدرسه وجود دارد، نوآوری ها نهادی می گردند. بر مبنای این مدل تغییر، گروه های موجود در سازمان به منزله رسانه ها، آماج ها و عوامل تغییر عمل می کنند. همان گونه که «چین^{۵۲}» شرح داده است، اساسی ترین متغیرهای این فرآیند تغییر پذیری، آنهایی هستند که نظام ساختار رسمی و غیررسمی مدرسه را توصیف می کنند. از این رو، به انواع کنش هایی که عوامل تغییر، به منظور بهبود و شکل دادن به نگرش و طرز تلقی معلمان انجام می دهند، توجه زیادی مبذول می گردد.^{۵۲}



۴- مدل فرآیند: اتصالی ها ولای^{۵۲}

مدل ها ولای، بر بعضی از مراحل و راه کارهای سه مدل قبل تکیه می کند و به نوبه خود، دارای چهار مرحله است:

اولین مرحله، ترکیبی از مراحل فرآیند مسئله گشایی است و در آن، آگاهی و اطلاعات جدید مربوط به مسئله مورد توجه قرار می گیرد و جستجو و نگه داری می گردد.

دومین مرحله، ترکیبی از مراحل فرآیند پژوهش است و پژوهشگران تعلیماتی، فرآیند

پژوهش، پرورش و اشاعه حاصل از پژوهش را در مدرسه به پیش می‌برند. در سومین مرحله، از مدل گسترش سازمان استفاده می‌شود. در اینجا، نسبت به سیستم‌های روابط و ارتباطات موجود بین پژوهشگران، پرورش‌دهندگان، شرکت‌کنندگان و مصرف‌کنندگان توجه می‌شود. چهارمین مرحله، از خود مدل فرآیند اتصالی ناشی می‌گردد. در این مرحله هر یک از دارندگان نقش‌ها، به طور جداگانه، یاری می‌شوند با آنچه دارندگان نقش‌های دیگر در زمینه فرآیند تغییر ناپذیری انجام می‌دهند، آشنایی پیدا کنند.^{۵۵}

۵- مدل سه مرحله‌ای تغییر^{۵۶}

کرت لوین، مدل عام سه مرحله‌ای را برای فرآیند تغییر ارائه داده است که با وجود قدمت مطالب، هنوز هم اعتبار خاصی دارد.^{۵۷} این سه مرحله عبارت‌اند از:

الف) انجمادزایی^{۵۸}: مستلزم ایجاد اختلال در نیروهای برقرار کننده تعادل موجود در میدان است.^{۵۹} شکستن رفتار موجود، آماده ساختن افراد یا گروه برای تغییر نیز انجمادزایی است.^{۶۰}

ب) حرکت یا تغییر^{۶۱}: هنگامی که نیروها در سطح جدید جا به جا گردیدند، تغییر معرفی می‌شود.^{۶۲} وقتی افراد برای تغییر برانگیخته شدند، آمادگی پذیرش الگوهای رفتاری جدید را خواهند داشت.^{۶۳} با وجود این امکان دارد آنچه قابل تغییر است، بی‌تغییر باقی بماند.^{۶۴}

پ) انجماد یا تثبیت مجدد^{۶۵}: وقتی رفتارهای جدید، به مثابه الگوی رفتاری افراد در درون شخصیت آنها وارد می‌شود و در افراد تثبیت می‌گردد، فرآیند تغییر به پایان می‌رسد.^{۶۶}

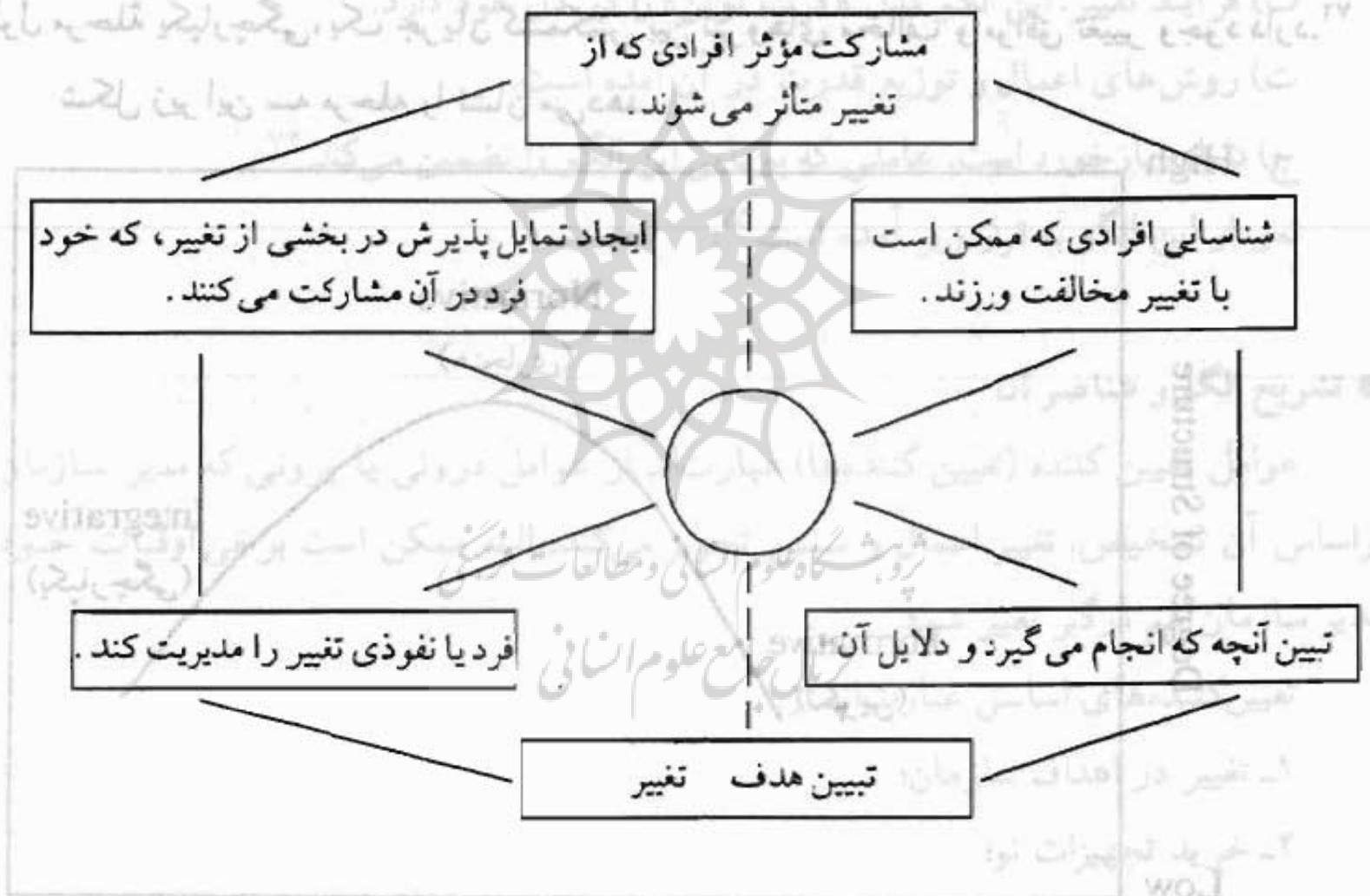
این سه مرحله در تغییر هر چهار متغیر سازمانی، اعم از ساختار، وظایف، فن‌شناسی و افراد به کار می‌رود. استیفن رابینز معتقد است که مدیران می‌توانند برای ایجاد تغییر در تکنولوژی، افراد، گروه‌ها یا طرح ساختاری سازمان از تکنیک‌های ساختاری یا روند انسانی بهره‌گیرند، آنان باید بدون توجه به تکنیک‌های معمول تغییر، از مدل تغییر برنامه‌ای سه مرحله‌ای استفاده کنند. با استفاده از این مدل، هم قضیه مقاومت در مقابل تغییر و هم نیاز به تثبیت و برقراری طرح تغییرات، مستقیماً مورد توجه قرار خواهد گرفت.^{۶۷}

در نهایت، می‌توان مدل سه مرحله‌ای لوین را به صورت زیر نشان داد.

انجماد زدایی ← حرکت (تغییر) ← انجماد یا تثبیت مجدد

۶- مدل الکساندر تالوک^{۶۸}

این الگو دارای شش مرحله است: (الف) درگیر سازی مؤثر افرادی که از طریق تغییر تحت تأثیر قرار می‌گیرند. (ب) شناسایی مقاومت‌هایی که در برابر تغییر ایجاد خواهد شد. (پ) توجیه پرسنل سازمان که از طریق تغییر به چه مسائلی دست می‌یابیم. (ت) تعیین آن چیزی است که برای تمام افراد سازمان در نظر گرفته شده است. (ث) فرآیند تغییر را شخصی به عهده می‌گیرد که در سازمان قدرت زیادی دارد و تصور قدرت‌مندی فرد نیز وجود دارد. (ج) پذیرش و حمایت از تغییر به وسیله افراد.



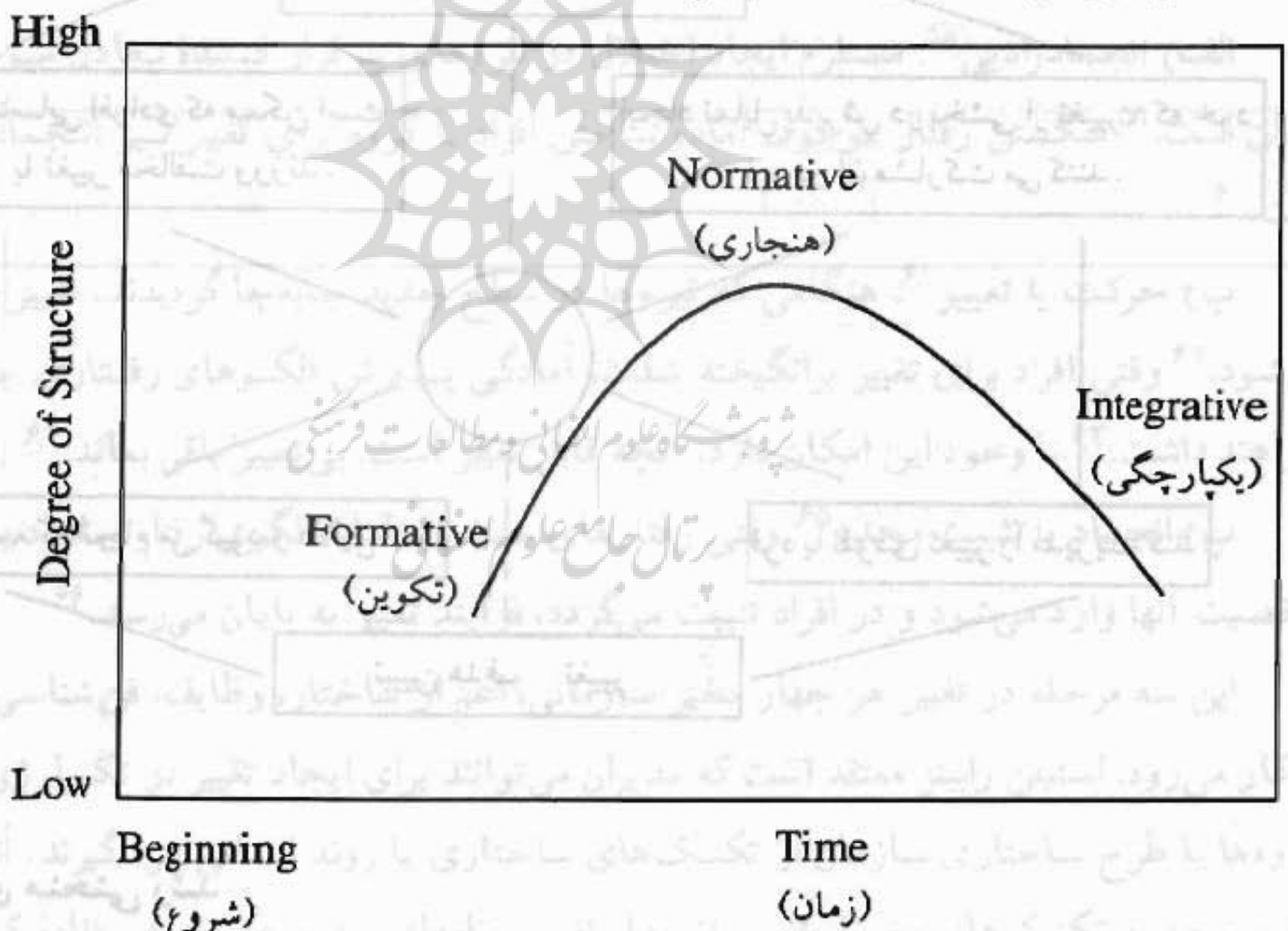
۷- الگوی منحنی رشد

مدل منحنی رشد، عدم اجتناب از تغییر را از طریق چرخه زندگی سازمان نشان می‌دهد. براساس این الگو، سازمان، از سه مرحله گذر می‌کند:

(الف) مرحله تکوین^{۶۹}: با ویژگی‌هایی چون نداشتن ساختار، آزمایش و خطا، دست زدن به خطرهای جدید، نگرستن به اشتباهات به مثابه فرصت‌های یادگیری و مهم بودن نوآوری در سازمان، توصیف می‌گردد.

ب) مرحله هنجاری^{۷۰}: در این مرحله ثبات به وجود می‌آید و تأکید بر حفظ ساختار موجود است. رشد و توسعه، قابلیت پیش‌بینی دارد و اشتباهات، موجب برخورد یا شاید مجازات می‌شود. چنین جوّی خطر کمتری دارد. سازمان، دیوان سالارانه می‌گردد و نوآوری، صوری و در لقلقه زبان است یا به واحد تحقیق و توسعه محول می‌شود.

پ) مرحله یکپارچگی^{۷۱}: سازمان دوباره خودش را تعریف می‌کند و راه‌نویسی پیش می‌گیرد. در این مرحله، مدیران سطح بالا می‌کوشند تغییرات بیشتری به وجود بیاورند و اهداف عالی و سیاست‌های نوینی برای سازمان معرفی کنند. در این مرحله، مقاومت بیشتری در مقابل تغییر روی می‌دهد. مرحله یکپارچگی، با ابهام و عدم اطمینان همراه است. طی این مرحله، رهبری، الهام‌مهارت‌های بین فردی نسبت به مهارت‌های فنی و مدیریت روزمره، اهمیت بیشتری می‌یابد. در طول مرحله یکپارچگی، یک جریان کشمکش بین نیروهای مخالف و موافق تغییر وجود دارد.^{۷۲} شکل زیر این سه مرحله را نشان می‌دهد.



۸- الگوی هلریگل و اسلاکم^{۷۳}

«هلریگل و اسلاکم» مدل هشت مرحله‌ای زیر را ارائه داده‌اند. این مدل، برای تغییرات برنامه‌ریزی شده در نظر گرفته شده است. ویژگی مهم آن، «جامعیت» و «پویایی» است؛ زیرا بیشتر عناصر تغییرات سازمانی را در خود دارد که عبارت‌اند از: الف) نیروهایی که تعیین‌کننده اصلی تغییر هستند.



(ب) عامل تغییر (آغازگر).

(پ) استراتژی های (متغیرهای اساسی) تغییر سازمانی.

(ت) فرآیند تغییر، این الگو مدل «کرت لوین» را در دل خود دارد.

(ث) روش های اعمال و توزیع قدرت در آن آمده است.

(ج) دارای بازخورد است. عاملی که پویایی این الگو را تضمین می کند.^{۷۴}

نمودار این الگو به قرار زیر آمده است:^{۷۵}

● تشریح الگو و عناصر آن

عوامل تعیین کننده (تعیین کننده ها) عبارت اند از عوامل درونی یا بیرونی که مدیر سازمان براساس آن تشخیص، تغییر اعمال و سپس تجویز می کند. البته ممکن است برخی اوقات خود مدیر سازمان هم درگیر تغییر شود.

تعیین کننده های اساسی عبارت اند از:

۱- تغییر در اهداف سازمان؛

۲- خرید تجهیزات نو؛

۳- کمبود نیروی کار؛

۴- به کارگیری یک سیستم اطلاعاتی؛

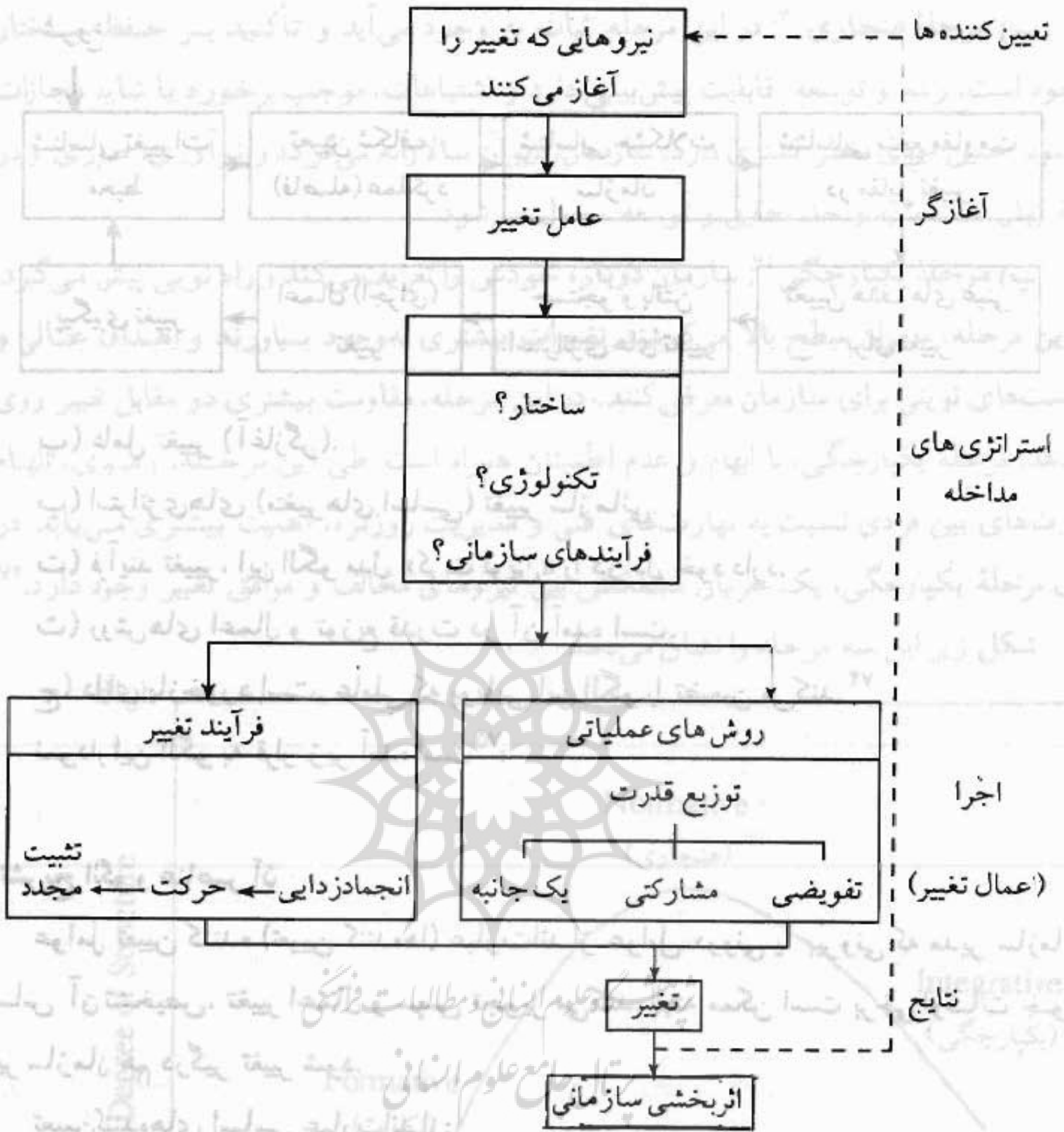
۵- مقررات دولتی و حکومتی؛

۶- اتحادیه ای شدن؛

۷- اقتصاد؛

۸- افزایش فشار از جانب گروه های طرفدار ارباب رجوع؛

۹- تغییرات در قسمت مواد لازم؛



تعیین کننده ها

آغازگر

استراتژی های مداخله

اجرا

(اعمال تغییر)

نتایج

۱۰- اقدامات رقبا؛

۱۱- کاهش روحیه کارکنان؛

۱۲- افزایش کناره گیری ها از کار؛

۱۳- خصومت ناگهانی درونی یا بیرونی؛

۱۴- پشتیبانی ناکافی نمایندگان اجرایی داخل سازمان؛

۱۵- کاهش منافع سازمان ۷۶.

● آغازگر سازمان

چه کسی تغییر ساختاری را آغاز می کند؟ عوامل تغییر؛ اما آنها چه کسانی هستند؟ کسانی

که در قدرت‌اند و تمایل دارند جانشین افراد دیگر شوند و آنهایی را که در رأس قدرت هستند، تحت فشار قرار دهند. این سری به‌طور معمول، شامل افراد زیرند:

مدیران اجرایی ارشد، مدیر واحدهای اصلی سازمان، مدیران ارزشیابی و تشخیص رشد کارکنان، مدیران قدرتمند سطوح پایینی، مشاوران بیرونی که کار ستادی انجام می‌دهند.^{۷۷}

«هرسی و بلانچارد»، دبیرانی را که علاقه‌مند به اعمال برخی تغییرات هستند، به داشتن مهارت، دانش و آموخته‌ها در دو حوزه سفارش می‌کنند: اجرا و تشخیص.^{۷۸}

مدیران آغازگر در آموزش و پرورش، با صفات زیر شناخته می‌شوند:

«این گروه، از مؤلفه‌های اصلی و اجزای لاینفک مدارس کارآمد و موفق‌اند. به شیوه‌های گوناگون، معلمان را وامی‌دارند تا روش‌های تدریس، مشارکت والدین، ارزشیابی، مواجهه با دانش‌آموزان ناقد انگیزه، مشارکت دانش‌آموزان در اداره کلاس و ... را به مرحله آزمایش بگذارند و چه به صورت گروهی (مشارکتی) یا فردی، دست به خلق موقعیت‌هایی بزنند که موجب پویایی و رشد حرفه‌ای آنها می‌شود.^{۷۹}»

عامل تغییر هم از داخل سازمان و هم از خارج سازمان انتخاب می‌شود که هر کدام معایب و مزایای خاصی دارد. «گوردون» مزایا و معایب هر کدام را بیان کرده است.^{۸۰}

عامل داخلی	عامل خارجی	
۱- در اختیار داشتن اطلاعات بیشتر در مورد سازمان. ۲- بیشتر در دسترس است. ۳- هزینه کمتری مصرف می‌شود. ۴- ماهیت و کیفیت کارش شناخته شده است. ۵- کنترل و اختیار بیشتری دارد.	۱- نسبت به سازمان دید واقع بینانه دارد. ۲- تجارب بیشتری در مورد مشکلات گوناگون دارد. ۳- می‌تواند با افراد بیشتری با تجارب گوناگون ارتباط برقرار کند. ۴- دانش تخصصی و فنی بیشتر، توانایی و مهارت‌های بیشتری دارد.	مزایا
۱- ممکن است زیاد به مشکل نزدیک باشد. ۲- ممکن است نظریاتش با سوگیری همراه باشد. ۳- ممکن است اگر عامل مشکلات در نظر آید، مقاومت بیشتری برانگیزد. ۴- باید دوباره گماشته شود.	۱- اصلاحات و دانش کمتری نسبت به مسائل سازمان دارد. ۲- نیاز به خرج کردن بیشتری از جیب است. ۳- ماهیت و کیفیت کارش شناخته شده نیست. ۴- زمان و شروع بیشتری صرف می‌کند.	معایب

هنگامی که عامل تغییر یا آغازگر مشخص شد، او فعالیت مداخله‌ای را انتخاب می‌کند یعنی

آنچه را که باید تغییر دهد. مداخله شامل دو مرحله است: چه کاری انجام شود و آن کار چگونه انجام گیرد. اولی، باید سه مرحله را در بر گیرد: انجمادزدایی، حرکت و تثبیت مجدد. چگونگی انجام دادن کار نیز، به سه صورت است: مشارکتی یا سهمی، یک جانبه یا تفویضی.

با اعمال فرآیند و توزیع قدرت و حرکت به سوی هدف از پیش تعیین شده، در صورت پیروزی نیروهای موافق تغییر، در سازمان تحول صورت می‌پذیرد و در نهایت، به اثر بخشی سازمانی منجر می‌گردد. بازخورد نتایج را به ابتدای کار متصل می‌کند و موجب پویایی آن می‌گردد.^{۸۱}

ارزشیابی الگو و کاربرد آن در آموزش و پرورش

گرچه این الگو، دقیقاً برای تغییر در آموزش و پرورش ارائه نشده و یک متخصص مدیریت آموزشی آن را ابداع نکرده است، جامعیت آن ما را قادر می‌سازد این الگو را در هر سازمانی به کار ببریم. زیرا بیشتر عناصر اصلی تغییر در سازمان‌ها را در بر می‌گیرد. بر همین اساس، می‌توان با بهره‌گیری از تفاهیم و عناصر این الگو، تغییر را در نظام آموزشی تحصیل و تسریع کرد و از آن به مثابه ابزاری کمک گرفت که ذهنیت مدیران و دست‌اندرکاران امر تغییر را نسبت به مسائل روشن می‌کند.

عواملان تغییر در آموزش و پرورش، اعم از مدیران سطوح بالا مانند وزیر، مدیران کل، مدیران مناطق یا مدیران سطوح عملیاتی مانند مدیران یا معلمان، می‌توانند با الهام از این الگو، ذهنیتی منسجم و نظام‌یافته نسبت به مسائل سازمان خود، چه در سطح خرد و چه در سطح کلان، داشته باشند.

عواملی که در حکم «تعیین‌کننده»، در داخل نظام آموزشی و یا خارج از آن، بر مجموعه نظام آموزشی تأثیر می‌گذارند و تغییرات را ضروری و غیرقابل اجتناب می‌کنند، عبارت‌اند از: نظریات و تصمیمات رهبران کشور در مورد آموزش و پرورش، قوانین و مقررات دولتی، دیدگاه‌ها و خواسته‌های خانواده‌ها در زمینه وظایف و نقش آموزشی در تربیت فرزندانشان، نظریات صاحبان مراکز تولیدی و خدماتی جامعه که مسئول به کارگیری نیروهای دانش‌آموخته‌اند و تحولات سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی، خرید تجهیزات جدید به وسیله وزارت و اداره‌های تابعه آن یا مدارس مانند خرید رایانه، وسایل کمک آموزشی و ... کمبود نیروی کار، مانند کمبود معلم، اتحادیه‌ای شدن مانند تشکیل اتحادیه معلمان و مراکز چانه‌زنی جمعی و در نتیجه انسجام اجتماعی و سیاسی آنها. اقتصاد مثل هزینه‌های بالا و درآمد، بودجه ناکافی نظام

آموزش و پرورش، کاهش روحیه کارکنان و به‌خصوص معلمان که مهم‌ترین رکن این نظام‌اند، افزایش کناره‌گیری از کار، خصومت ناگهانی درونی یا بیرونی مانند حوادث ناگواری که افکار عمومی جامعه را متوجه نظام آموزشی می‌کند و آن را متأثر می‌سازد. هر یک از این موارد، تعیین‌کننده و موجب تغییر در آموزش و پرورش است.

هر مدرسه، منطقه آموزشی، اداره در شهرستان یا استان یا وزارت، یا «عامل تغییر» را از درون خود آن مؤسسه یا اداره دارد یا می‌تواند آن را از بیرون مؤسسه یا سازمان دعوت و مکلف به انجام دادن تغییر کند. برای مثال آموزش معلمان یک مدرسه، جهت اصلاح و بهبود وضعیت تدریس و روش‌های یک مدیر جدید وارد جریان کار گردد و زمام تغییر را به دست گیرد یا این که همان مدیر قبلی، در مقام «آغازگر» و عامل تغییر، مکلف به اعمال تغییراتی در این زمینه گردد، هنگامی که آغازگر، کار خود را شروع می‌کند، «راه‌کار مداخله» خود را مشخص می‌سازد. برای مثال، اگر نیاز باشد که در شرح وظایف مدیران مدارس ابتدایی، تغییراتی به‌وجود آید، آغازگر توانایی خود را صرف تغییر در این مورد خواهد کرد یا اگر قرار باشد در روش‌های بودجه‌بندی مدارس یا زبانه‌ای کردن تدریس تحولاتی ایجاد شود، توجه خود را بدان معطوف خواهد داشت. در مورد فن‌شناسی و ساختار، پس از آن که راه‌کار مداخله مشخص شد، عامل تغییر باید «فرآیند سه مرحله‌ای» را بگذراند. مثلاً اگر تصمیم چنین باشد که در ساختار سازمان مدارس (روابط رسمی مدیر با کارکنان مدرسه) تغییری حاصل آید، ابتدا شکل موجود آن لغو و سست می‌گردد و تمام تلاش‌ها برای تقویت نیروهای موافق تغییر و تضعیف جبهه مخالف به کار گرفته می‌شود. تا جایی که شکل موجود، کاملاً سست، نرم و منعطف شود. سپس تغییرات لازم ابلاغ می‌گردد و زیردستان موظف به اجرای آن می‌شوند و ابزارهایی برای تثبیت و نهادینه کردن ساختار جدید به کار گرفته می‌شود. در اینجا، «توزیع قدرت» و «روش‌های عملیاتی»، یا «تفویضی» یا «مشارکتی» یا «یک‌جانبه» است که هر یک، خصوصیات خاصی دارد. پس از انجام دادن تمام مراحل و در صورت پیروزی عامل تغییر، تحوّل لازم صورت می‌گیرد و به «اثربخشی» در سازمان‌های آموزشی منجر می‌گردد. «سیستم بازخورد»، مدیران آموزشی را یاری خواهد داد تا کاستی‌ها را ناراستی‌های موجود را بشناسد و حتی الامکان در راه کاهش یا امحای آنها بکوشند.

پی نوشت:

۱. سید محمد میرکمالی، «سرمقاله»، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره یک (بهار ۱۳۷۱)، ص ۶.
۲. احمد صافی، طرح‌ها، نوآوری‌ها و خلاقیت‌های مدیران مدارس، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۲، (بهار ۱۳۷۴).
۳. همان (منبع شماره ۱).
۴. آلون تافلر، شوک آینده، ترجمه حشمت‌الله کامرانی (تهران: چاپخانه گلشن، ۱۳۷۲)، ص ۱۲.
5. Benis
۶. سید محمد میرکمالی، «رابطه فرهنگ با مقاومت در مقابل تغییر یا پذیرش آن»، مجله مدیریت دولتی، دوره ۹، شماره نهم، (تابستان ۱۳۶۹)، ص ۷۵.
7. Brooks Adams
۸. گروهی از استادان و نویسندگان مدیریت، مقاله‌هایی درباره مدیریت، (تهران: ناشر، ۱۳۷۰)، ص ۵۰.
9. Heller
۱۰. ا. مارک هنسن، مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی، ترجمه محمد علی نائلی، (اهواز: دانشگاه شهید چمران، ۱۳۷۶)، ص ۳۲۶.
11. Change
12. Innovation
13. Invention
۱۴. باقر یوسفی، «گزارش میزگرد تغییر و نوآوری در آموزش و پرورش»، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره مسلسل ۲۴، (تابستان ۱۳۷۵)، ص ۵۲.
۱۵. ابولقاسم نوری، «مقاومت در برابر تغییر و شیوه‌های برخورد با آن»، مجله مدیریت دولتی، (پاییز ۱۳۶۸)، ص ۶۶.
16. Hansen
۱۷. مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی، ص ۳۳۱-۳۳۰، با تلخیص.
18. Evaluational Change
19. Planned Change
20. Spontaneous Change

۲۱. همان منبع، همان ص.
22. Behavioral Objectivism
۲۳. همان منبع، همان ص.
۲۴. همان منبع، ص ۳۳۲.
25. Earthquake Change
26. Developmental Change
۲۷. همان منبع، صص ۷۰-۳۶۹.
28. Gerald Greenberg, Poher. A. Baron, *Behavior in Organization*, Allyn and Bacon, J.S.A, 1993, P. 625.
29. Harold j. Leavitt
30. David A. Buchanan & Aderzej A. Huczynski, *Organizational Behavior*, Prentice Hall International Ltd, (UK), 1985. PP. 414-415
۳۱. مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی، ص ۳۲۷.
32. Richard L. Datt
۳۳. ریچارد ال دنت، تئوری سازمان و طراحی ساختار، ترجمه علی پارساین و سید محمد اعرابی، جلد دو: تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، (۱۳۷۴)، صص ۲-۵۳۱ با تلخیص.
34. Slater
۳۵. آبراهام ک. کورمن، روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، ترجمه حسین شکرکن، (تهران: انتشارات رشد، ۳۷۰ صص ۴-۴۲۳، با تلخیص.
36. Alvin Zander
۳۷. «رابطه فرهنگ با مقاومت در...»، ص ۷۶.
۳۸. مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی، ص ۳۴۳.
۳۹. علی شیرازی، مدیریت آموزشی، (مشهد: انتشارات جهاد دانشگاهی، ۱۳۷۳)، صص ۲-۳۰۲.
۴۰. مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی، صص ۵۴-۳۴۴، با تلخیص.
41. Thompson
۴۲. مدیریت آموزشی، ص ۲۹۷.
43. Peter Druker
44. Don Hellrigel, John W. Slocnm, *Management*, 5the. Edition, Addeson - Wesley Publishing Compay, 1989, P. 786
۴۵. تئوری سازمان و طراحی ساختار، ص ۵۲۵.
۴۶. جیمز، م. لی فام، جیمز، ا. هووتن، مدیریت مدارس؛ مبانی و تئوری‌ها، ترجمه محمد علی نائلی، (اهو: دانشگاه شهید چمران، ۱۳۶۷)، ص ۱۴۵.
47. Research , Development, Diffusion
۴۸. مدیریت مدارس؛ مبانی و تئوری‌ها.
49. Robert G. Owens
50. Organization Developmen:
51. Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Education*. Forth Edition. USA: entic Hall, 1991, P. 215
52. Chin

۵۳. مدیریت مدارس، ص ۱۴۷.

54. Havelock

۵۵. مدیریت مدارس، صص ۱۴۷-۸.

56. The 3-Step Model

۵۷. مهدی ایرن‌نژاد، پرویز ساسان‌گهر، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، (تهران: مؤسسه بانک‌داری ایران،

۱۳۷۳)، صص ۵۴۸-۹.

58. Unfreezing

۵۹. مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی، ص ۳۶۱.

۶۰. سید محمد مقیمی، «مدیریت تغییر، شیوه‌ای استراتژیک برای بهبود در بازسازی سازمان» مجله زمین، شماره

۶۲-۶۳، ص ۱۰۰.

61. Moving or Change

۶۲. مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی، ص ۳۶۱.

۶۳. «مدیریت تغییر...»، ص ۱۰۰.

۶۴. مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی، ص ۳۶۱.

65. Refreezing

۶۶. «مدیریت تغییر...»، ص ۱۰۰.

۶۷. استیفن پی، رابینز، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری (تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد

اسلامی، بی تا)، ص ۲۲۴.

68. Alexander Tulloch

69. Formative Phase

70. Normative Phase

71. Integrative Phase

۷۲. اکبر بهروز اسکویی، «مدیریت استراتژیک تغییر»، مجله زمین، شماره ۶۱، (مرداد ۱۳۷۵)، صص ۶۲-۶۳.

73. Hellrigel and Slocum

74. Adrew j. Dubrin, *Fundamentals of Organizational Behavior, Applied Approach*, South Western College Pulishing, 1997, P. 236

75. Don Hellrigel, John W. Slocum, Op, Cit, P. 780

76. Stephen P. Robbins, *Organization Theory*. USA: New Jersey, Englewood Cliffs, 1987, P. 308

77. Ibid, PP. 309-313

با تلخیص

78. Ibid, P. 312

79. Paul Hersey, Ken Blanchard, *Management of Organizational Behavior*. In Englewood Cliffs 1988, P. 334.

۸۰. محمود مهرمحمدی، «مدیریت، نوآوری و مدارس کارآمد»، مجموعه مقالات اولین سمینار مدیریت

آموزشی، به کوشش مصطفی نیکنامی (تهران: دانشگاه علامه طباطبایی، ۱۳۷۴)، ص ۴۲.

81. Judith R. Gordon, *A Diagnostic Approach to Organization Behavior*, by Allyn and Bacon, Inc, 1987, P. 695.