

عوامل موثر بر مدیریت تغییر در دانشکده‌های تربیت بدنی

دکتر رضا اندام^۱، دکتر آلیس خاجیان^۲، مرتضی عسگری^۳

تاریخ دریافت: ۹۳/۵/۷ تاریخ پذیرش: ۳۳/۹/۲۵

چکیده

تغییرات مداوم در محیط‌های آموزشی چالش مهمی برای مدیران به حساب می‌آید. مدیریت تغییر یکی از مهم‌ترین مباحث علم مدیریت است. هدف پژوهش حاضر بررسی عوامل موثر بر مدیریت تغییر در دانشکده‌های تربیت‌بدنی بود که به روش کیفی انجام شد. جامعه‌ی آماری، مدیران و اعضای هیات علمی دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی بودند که ۱۳ نفر به روش گلوله برفی انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختارمند بود. برای تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌ها از تحلیل محتوای قراردادی استفاده شد. پس از انجام تحلیل محتوا کدهای مستخرج به چند مفهوم اصلی تقسیم شدند به نحوی که ۲۱ مفهوم مستخرج در سه درون‌مایه اصلی محیط درون سازمان، محیط برون سازمانی و فرآیند تغییر قرار گرفتند. روایی و پایایی پژوهش حاضر در چهار بعد اعتماد پذیری، انتقال پذیری، وابستگی و اتکا پذیری، تایید پذیری ریشه دارد. سه درون‌مایه اصلی استخراج شده به عنوان عوامل اصلی موثر بر مدیریت تغییر در دانشکده‌های تربیت‌بدنی شناخته شد. با توجه به نتایج پژوهش مدیران باید در جهت ایجاد تغییرات، برنامه‌ریزی مناسب انجام داده تا بتوانند در برابر تغییرات واکنش مناسب نشان دهند.

کلید واژه‌ها

تغییر، مدیریت تغییر، دانشکده تربیت بدنی، فرآیند تغییر.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

۱. دانشیار گروه مدیریت دانشگاه شاهرود

۲. استادیار دانشگاه علوم پزشکی ایران

۳. کارشناس ارشد مدیریت ورزش دانشگاه شاهرود، نویسنده مسئول، ایمیل: asgari_morteza8@yahoo.com

مقدمه

در تفکر مدیریت نوین مطرح شده است که هیچ وقت نباید متوقف شد، مرتب باید به جلو رفت و هیچ‌گاه نباید از شرایط فعلی راضی بود، رقیبان همواره در حال سبقت هستند، پس باید حرکت کرد و به طور مستمر در اندیشه بهبود و نوآوری بود. تغییرات سریع در دنیای امروز، سازمان‌ها و بنگاه‌های کسب و کار اقتصادی و غیره را با چالش‌های بی‌شماری درگیر کرده است. عوامل ایجاد تغییر در جوامع رو به فزونی است، افزایش جمعیت، اختراعات، اکتشافات، راه‌های ارتباطی و افزایش افراد دانش‌آموخته که تحرک و تغییر پذیری بیشتری نسبت به اهداف خود دارند موجب تغییر و تحول محیط شده است. تربیت بدنی و ورزش نیز همراه با پیشرفت علم و دانش و تغییر نیازها و خواسته‌های مخاطبان خود، تغییرات زیادی را پذیرا شده است. این تغییرات بر روند کاری سازمان‌های متولی امر ورزش و تربیت بدنی در دانشگاه‌ها که همان گروه و دانشکده‌های تربیت بدنی هستند، تاثیرات فراوانی گذاشته است. بنابراین در شرایط تحول و تغییر بیشترین تأکید مدیران دانشکده‌های تربیت بدنی بر تلاش و کوشش در جهت پاسخگویی مناسب به تغییرات و همگام ساختن خود و سازمان در راستای تغییر و رسیدن به شرایط ایده‌آل می‌باشد. با توجه به سرعت تغییرات در عصر حاضر، تمامی سازمان‌ها نیازمند ساختاری منعطف جهت روبرو شدن با تغییرات می‌باشند. سازمان‌های آموزشی از جمله دانشگاه‌ها که به عنوان محور تغییر و تحول در جامعه شناخته شده اند باید بیشتر در کانون توجه قرار گیرند. با توجه به مشکلات ناشی از عدم توجه به مدیریت تغییر در دانشگاه‌ها، اهمیت انجام پژوهش مورد توجه قرار گرفته است.

از آنجایی که دانشکده‌های تربیت‌بدنی به عنوان بخشی پویا و فعال از یک دانشگاه می‌باشند، در این پژوهش سعی بر آن است که به بررسی عوامل موثر بر تغییر در دانشکده‌های تربیت‌بدنی پرداخته شود.

مبانی نظری

امروزه شرط بقای هر سازمانی در گرو عکس‌العمل سریع در برابر تغییرات است که جز با داشتن دانش و خلاقیت امکان‌پذیر نیست. تغییر عبارتست از: «فرآیند تحول و دگرگونی رفتارها، ساختارها و خط‌مشی‌ها». به عبارت دیگر تغییر فرآیند به کار بستن یک ابداع یا نوآوری در سازمان است. تغییر سازمانی، حرکت از وضعیت موجود به سوی حالت آینده مورد نظر که به منظور افزایش بهره‌وری و اثربخشی سازمان است، تعریف می‌شود (کامینگز و وارلی^۱، ۲۰۰۵، جورج و جونز^۲، ۲۰۰۲). همچنین تغییر سازمانی به عنوان بهبود سازمانی و تحول سازمانی نیز می‌باشد (کامینگز و وارلی^۱، ۲۰۰۵، نیوهاوس^۳ و همکاران، ۱۹۹۶). امروزه تغییرات در سازمان‌ها ثابت هستند و رهبرانی که این تغییرات را پیش‌بینی می‌کنند و به آن سریعاً واکنش نشان می‌دهند، موفق هستند (گلدن^۴ و همکاران، ۲۰۰۸). میزان تغییرات به وجود آمده در عصر جدید، بدون در نظر گرفتن محتوای آنها مهم‌ترین پدیده به شمار می‌رود (چیانگ^۵، ۲۰۱۰). رهبری یک نیاز مهم در فرآیند مدیریت تغییر است که سازمان را به حرکت برای ارائه ایده‌های جدید به همراه نوآوری و خلاقیت در جهت تعالی سازمان، وادار می‌کند (هارگریوز و همکاران^۶، ۲۰۱۰، کوترا^۱، ۲۰۱۲، لوننبرگ^۲، ۲۰۱۲). بدون

1. Cummings & Worley
2. George & Jones
3. Newhouse
4. Golden
5. Chiang

جهت دستیابی به منافع سازمان صورت بگیرد و با اعتماد به نفس کامل باید وضعیت فعلی را به وضعیت مطلوب تبدیل نمود. آمادگی تغییر به سه عامل بستگی دارد: اندازه سازمان- تعهد کارکنان- فرهنگ سازمان (موسسه مدیریت پروژه^۵، ۲۰۱۴). در همین راستا نیکلز^۶ (۲۰۰۴) در پژوهش خود درباره نقش و مهارت‌های مدیران در فرآیند تغییر، خاطر نشان می‌سازد که مهارت ایجاد تغییر یک مهارت رهبری است نه مدیریتی، لذا باید برای مدیریت تغییر گام‌هایی برداشته شود. لدفورد^۷ (۲۰۰۱) در پژوهشی به بررسی کلیدهای موفقیت تغییر پرداخت این عوامل عبارت بودند از: «تفکر همه جانبه‌ی مدیر برای درک موانعی که در ایجاد تغییر رخ خواهد داد و تمرکز بر عوامل اساسی مانند مشارکت کارکنان در تغییر و ایجاد زمینه‌ی پذیرش تغییر در آنها». اکثر صاحب‌نظران بر این باورند که برای اعمال مدیریت تغییر اثربخش، باید محیط مساعد، افراد مستعد پذیرش و جو مناسب وجود داشته باشد. لذا پژوهش‌های متعددی بر عامل فرهنگ به عنوان یکی از عناصر کلیدی در درک و اجرای موفقیت آمیز تغییر تأکید کرده‌اند (داوسون و ویلسون^۸، ۲۰۰۳). کارتر^۹ (۱۹۹۹) به نقل از حنیفی (۱۳۸۶) توجه به ابعاد ساختاری، فرهنگی و استراتژی را در هنگام تغییر و تحول در جوامع دانشگاهی را ضروری دانسته است. یافته‌های پژوهش کارتر بیانگر این است که دانشگاه‌ها در هزاره سوم نیازمند نوعی ساختار سازمانی منعطف و انطباق پذیر به منظور مواجهه با شرایط تغییر و تحول هستند. وی رویکرد مبتنی بر فرآیند را رویکرد مناسب دانشگاهی می‌داند که طی آن دانشگاه‌ها می‌توانند با

رهبری قوی، تغییر سازمانی موثر نخواهد بود (سیدرا و همکاران^۳، ۲۰۱۲). انجمن متخصصین مدیریت تغییر^۴ (۲۰۱۴) اعلام نمود برنامه‌ی استاندارد تعیین شده انجمن جهت ایجاد تغییر شامل پنج مرحله زیر است: ۱- ارزیابی تاثیر تغییر و آمادگی سازمان ۲- تدوین استراتژی مدیریت تغییر ۳- توسعه برنامه‌های مدیریت تغییر ۴- اجرای برنامه‌های مدیریت تغییر ۵- اتمام تلاش مدیریت تغییر.

سازمان‌های موفق به کمک ابزارهای مدیریتی و فناوری‌های نوین، از فرصت‌های ایجادشده به نفع خود برای ایجاد تغییرات منجر به تحول مثبت و رضایت‌بخش استفاده می‌کنند. مدیریت تغییر و تحول یکی از این ابزارهاست. مدیریت تغییر یکی از مهمترین مباحث علم مدیریت به شمار می‌رود و در همین مورد باید ذکر نمود که کاربرد هدف‌مند دانش و مهارت جهت ایجاد تغییر برنامه‌ریزی شده، امری اجتناب ناپذیر است که همانا بخشی از مدیریت تغییر را شامل می‌شود. مدیریت تغییر به معنای آماده نگه داشتن کارکنان و سازمان برای یادگیری و رشد مستمر می‌باشد که خود نوعی تفکر برای آینده است. بر اساس تعریف مرکز آموزش مدیریت تغییر، این مفهوم شامل یک رشته از ابزارها، فرآیندها و اصولی است که جهت مدیریت کردن تغییرات به منظور دستیابی به برآوردها و نتایج مورد انتظار به کار می‌رود. لازمه به اجرا گذاشتن تغییر، اجرای مدیریت مؤثر تغییر است، تا در این فرآیند اتلاف نیرو و هزینه به دنبال عدم استقرار مدیریت تغییر به وقوع نپیوندد. مدیریت موثر تغییر باید با زرفای هرچه ممکن بر درک طبیعت سازمان به عنوان سیستم و درک تعامل بین ساختار، فرآیند عملیات و فرهنگ آن مبتنی باشد (خاچیان و همکاران، ۱۳۹۱). آمادگی برای تغییر باید به یک نگاه و برنامه مهم

6. Project Management Institute
7. Nichols
8. Ledford
9. Dawson & Wilson
10. Carter

2. Kotter
3. Lunenberg
4. Sidra et al
5. Association of Change Management Professionals

جئونگ^۴ (۲۰۱۳) در تحقیق خود اعلام کردند که تغییرات در مدرسه شامل فرآیند تغییرات فردی، سازمانی، شیوه‌های آموزشی و تغییر در روند بهبود روحیه معلمان و دانش‌آموزان و تغییر تفکرات آنان می‌باشد. اجرای موفقیت آمیز یک تغییر در سازمان را می‌توان با مدیریت کارآمد منابع، بهبود بهره‌وری، تقسیم مسئولیت و قدرت بین کارکنان به دست آورد، برای بهبود بهره‌وری در سازمان، مدیریت ارشد سازمان باید بین کارکنان با توجه به توانایی و شغل آنها تفویض اختیار انجام دهد (کویزس و پازنر^۵، ۲۰۱۲).

در داخل کشور نیز چندین تحقیق در زمینه‌ی مدیریت تغییر در دانشگاه‌ها انجام شده است. حنیفی (۱۳۸۶) در تحقیقی، با بررسی عملکرد مدیران ارشد در برنامه‌های تغییر، بیان می‌کند مدیرانی که بانی تغییر در سازمان هستند، اشتباهاتی چون قطع ارتباط از فرآیند تغییر، کوتاهی در ایجاد اتحاد بین افراد برای پشتیبانی از برنامه‌ی تغییر، راه اندازی برنامه‌ی تغییر دیگر بلافاصله پس از شروع برنامه‌های جدید و دست کم گرفتن مقاومت افراد در برابر تغییر، مرتکب می‌شوند. مؤیدنیا (۱۳۸۵) در تحقیقی روش‌های مختلفی برای ایجاد تغییر ذکر کرده است، پی بردن به نیاز واقعی برای ایجاد تغییر، ارائه‌ی نظریه یا برنامه‌ای در خور آن نیاز، کسب حمایت مدیران ارشد دانشگاه، طرح‌ریزی برنامه تغییرات تدریجی، برنامه‌ریزی رفع موانع تغییر در هنگام ایجاد تغییر، اجرای برنامه‌ی تغییر از طریق هماهنگی با نیازها و هدف‌های گروه‌های ذی‌نفع، آموزش و ارتباطات، شرکت دادن افراد در امور، اعمال قدرت، تشکیل تیم‌هایی برای اجرای برنامه‌ی تغییر، تشویق افراد برای ارائه نظرات جدید. حنیفی (۱۳۸۶) اظهار داشت که اگر چه مدیران در حوزه مدیریت دانشگاهی برای تغییر و ابعاد و مولفه‌های آن اهمیت زیادی قائل هستند اما در این زمینه عملکرد ضعیفی داشتند. امیرتاش و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیقی بر روی دانشگاه‌های آزاد نشان دادند که مدیران و افراد درگیر در تغییر هیچ گونه کارگاهی در رابطه با تغییر را

چالش‌های آینده مواجه شده، سوالات ویژه‌ای را طرح کنند و اقدامات استراتژیکی خاصی را انجام دهند که محصول آن خلق دانشگاه‌های موفق جدید خواهد بود. در همین رابطه تی توس^۱ (۱۹۹۹) معتقد است که رؤسای دانشگاه‌ها نقش حیاتی در فرآیند تغییر و تحول در دانشگاه دارند، میزان موفقیت برنامه‌های تغییر در دانشگاه تا حد زیادی به تجربه مدیران بستگی دارد. بصیرت نقش مهمی در فرآیند معنی دار ساختن تغییر ایفا می‌کند، برنامه‌های اجرایی تغییر صرفاً حاصل ابداعات اصلی نیست، ایجاد برنامه‌های مهارت آموزشی برای عاملان اصلی فرآیند تغییر ضروری است. تغییر نباید به عنوان تهدید به شمار رود، بلکه باید به عنوان چالش یا فرصتی برای انجام کارهای جدید و نوآوری‌ها تلقی گردد. تغییر باید برنامه‌ریزی شده باشد و بنابراین، باید به تدریج و مشارکتی ایجاد شود نه به صورت ناگهانی و انفرادی. کیوپ^۲ (۲۰۰۱) در بررسی رابطه بین فرهنگ سازمان و تغییر در دانشگاه‌ها به این نتیجه دست یافت که فرهنگ به سه طریق می‌تواند در برنامه‌های تغییر موثر باشد: «ایجاد آمادگی برای تغییر سازمانی و پاسخ‌گویی به آن، کاهش مقاومت در برابر برنامه‌های تغییر و بهبود نتایج فرآیند تغییر». مورر^۳ (۲۰۰۶) در تحقیق خود برای سنجش میزان آمادگی مدیران در تغییر از مؤلفه‌های سابقه تغییر، جهت، همکاری و اعتماد، فرهنگ، توازن، پاداش، احترام، کنترل، پذیرش و درک وضعیت موجود، درک وضعیت مطلوب و مهارت مدیریت تغییر استفاده کرده است و بدیهی است تغییر معنادار زمانی اتفاق می‌افتد که عاملان تغییر (مانند اساتید) خود را در آن ذی‌نفع بدانند. کارکنان و اعضای هیات علمی خود و موقعیت‌شان در سازمان را وابسته به نقشی می‌بینند که در فرآیند تغییر بر عهده دارند. پارک و

1. Titus
2. Keup
3. Maurer

4. Park & Jeong

5. Kouzes & Posner

نگذرانده اند و نیاز به آموزش تغییر از اساسی ترین موضوعات است.

به نظر می‌رسد در روند تغییرات و ضرورت‌های تاریخی و محیطی زندگی اجتماعی، دولت‌ها ناگزیر از ایجاد تغییرات عمده در بخش‌های اداره امور خود هستند. ضرورت برخورد با چالش‌هایی از قبیل تغییر شگرف فناوری، جهانی شدن و ایجاد رقابت‌های بین‌المللی برای حفظ بقای ملت‌ها و امثال آن، دلیلی روشن و واضح است که الگوی سنتی مدیریت در جوامع آینده به سرعت تغییر کند. به نظر می‌رسد در این تغییر، دولت‌هایی موفق‌تر خواهند بود که کرامت و ارزش انسانی را بیشتر از گذشته مورد توجه قرار دهند. مدیریت تغییر یک الزام جهانی است و جوامع باید خود را برای تغییرات شگرف آماده کنند. این تغییر باید براساس دانایی محوری باشد. اما بپذیریم که ساختن هیچ بنایی هم بدون زیر بنای مناسب امکان‌پذیر نخواهد بود. در مدیریت تغییر نباید شتابزده عمل کرد، باید تجربه و تخصص را مورد توجه قرار داد و گرنه محکوم به شکست و تکرار دوباره آن تجربه خواهیم بود. مدیریت تغییر یکی از مهم‌ترین مباحث علم مدیریت به شمار می‌رود و در سازمان‌های آموزشی مبنای تغییر، پویایی نظام آموزشی است اما چون بکارگیری آن در سازمان‌های آموزشی سابقه‌ی چندانی ندارد، انجام پژوهش در زمینه مدیریت تغییر در این نوع سازمان‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است.

روش شناسی تحقیق

این پژوهش به روش کیفی^۱ و با استفاده از رویکرد تحلیل محتوای قراردادی صورت گرفته است. پژوهش کیفی نوعی پژوهش است که یافته‌هایی را به دست می‌دهد که با شیوه‌هایی غیر از روش‌های آماری یا هرگونه کمی شدن کسب شده‌اند؛ به بیان دیگر، داده‌ها در پژوهش کیفی به صورت واژه (و نه ارقام) به توصیف موضوع می‌پردازند. این نوع داده‌ها برای توصیف و تشریح وضعیت پدیده‌ها (موضوع و مقولات مورد پژوهش) به کار می‌رود. تحقیق کیفی در صورتی به کار

می‌رود که بخواهیم یک پدیده از جهات گوناگون مورد بررسی قرار گیرد. در چنین مواردی متغیرها را نمی‌توان به سهولت مشخص کرد، بلکه به جنبه‌های بی شماری از پدیده مورد مطالعه باید توجه کرد (بازرگان، ۱۳۹۱). جامعه پژوهش شامل مدیران و اعضای هیات علمی دانشکده‌های تربیت‌بدنی سطح یک و سطح دو کشور بوده است که نمونه‌های پژوهش از میان اعضا هیات علمی و مدیرانی که حداقل یک سال سابقه کار مدیریتی داشتند و در رده مدیریتی پائین، میانی و بالا مشغول به فعالیت بودند از سه دانشگاه سطح دو و دو دانشگاه سطح یک به روش گلوله برفی انتخاب شدند. منظور از دانشگاه سطح یک و سطح دو گروه بندی و سطح بندی دانشگاه‌ها که از سوی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری انجام شده است، می‌باشد. جهت بررسی چالش‌های مدیریت تغییر در دانشکده‌های تربیت‌بدنی و تجارب مدیران از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته استفاده و داده‌ها جمع‌آوری شد. در تحقیقات کیفی مصاحبه به مثابه اولین ابزار جمع‌آوری اطلاعات می‌باشد. مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته غالباً در پژوهش‌های کیفی به کار می‌روند. سوالات مورد پرسش در قالب راهنمای مصاحبه گنجانیده می‌شوند و محقق مصاحبه را انجام می‌دهد، ولی می‌تواند با سوالات باز مصاحبه را ادامه دهد و به جست و جوی بیشتر در مورد هر قسمت جدیدی که ممکن است حین مصاحبه به وجود آید، ادامه دهد (امیری و همکاران، ۱۳۹۳). محقق در انجام مصاحبه‌ها، از راهنمای مصاحبه و یادداشت عرصه استفاده نمود. سپس برای بررسی و مشخص نمودن نظرات و دیدگاه‌های افراد شرکت کننده در پژوهش تحلیل محتوای مصاحبه‌ها صورت گرفت. پس از انجام هر مصاحبه در کوتاه ترین زمان ممکن بعد از مصاحبه، اطلاعات ضبط شده چند بار به طور دقیق بررسی شد و پس از گوش دادن، مصاحبه‌ها کلمه به کلمه بر روی کاغذ منتقل گردید، سپس اطلاعات ثبت شده تایپ می‌شد و مجدداً با موارد ضبط شده تطبیق داده می‌شد. این عمل بدین منظور صورت می‌گرفت تا دقت اطلاعات ثبت شده افزایش یابد و پژوهشگران تسلط بیشتری بر روی اطلاعات مذکور پیدا کنند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوا

مراحل انجام کار و چگونگی داده‌های به دست آمده به دقت ثبت گردند (استروبرت و کارپنتر^۲، ۲۰۰۷، به نقل از خاچیان، ۱۳۹۲). در نهایت جهت تاییدپذیری یافته‌های پژوهش، اطلاعات کسب شده با چهار فرد خارج از پژوهش که موقعیت‌های مشابه شرکت کنندگان در پژوهش را داشتند در میان گذارده شد که نتایج با تجربیات آنان هم‌خوانی داشت. در این پژوهش ابتدا هدف پژوهش، روش مصاحبه و حق شرکت‌کنندگان برای شرکت در پژوهش و یا امتناع از انجام این کار توضیح داده شد. اصول محرمانه بودن مصاحبه‌ها و کسب رضایت آگاهانه کتبی به وسیله فرم رضایت‌نامه شرکت در پژوهش و ضبط گفتگو رعایت گردید. برخورداری از حق کناره‌گیری از پژوهش برای مشارکت کننده در هر زمان از جمله نکات اخلاقی بود که رعایت شد.

جدول ۱. ویژگی‌های فردی و شغلی مشارکت کنندگان در پژوهش

متغیر	وضعیت
سن	۳۳ تا ۶۷ سال
جنسیت	۹ نفر زن و ۹ نفر مرد
میزان تحصیلات	دکترای تربیت بدنی
سطح مدیریتی	چهار نفر سطح پائین، سه نفر سطح میانی و شش نفر سطح بالا
سابقه کار مدیریتی (به سال)	از ۲ سال تا ۳۰ سال
مرتبۀ دانشگاهی	یک نفر استاد تمام، چهار نفر دانشیار و هشت نفر استاد یار

استفاده شد. در تحلیل محتوا ابتدا واحدهای معنایی مشخص می‌شود سپس کدهای مرتبط استخراج شده بر اساس مشابهت‌ها طبقه بندی شده و در نهایت در صورت برخورداری یافته‌ها از درجه انتزاع بالا درون مایه‌ها تعیین می‌شوند. ضمناً برای بالا بردن قوت و دقت کار چند مصاحبه به عنوان پیش مصاحبه صورت گرفت که نتایج این مصاحبه‌ها در تحلیل داده‌ها منظور نگردیده‌اند. این کار در جهت بالا بردن دقت مصاحبه‌ها و آمادگی کامل محقق در انجام مصاحبه‌ها صورت گرفت همچنین از نظرات دو استاد در زمینه مطالعات کیفی در جهت رفع نواقص کار بهره گرفته شد.

در دهه ۱۹۸۰ گوبا و لینکن^۱ مفهوم قابلیت اعتماد را به عنوان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی مطرح کردند تا به کمک آن دقت علمی را در پژوهش کیفی مورد ارزیابی قرار دهند (امیری و همکاران، ۱۳۹۳). روایی و پایایی پژوهش حاضر ریشه در چهار محور مقبولیت، قابل اعتماد بودن، اتکاپذیری و تاییدپذیری دارد. مقبولیت در این پژوهش از طریق درگیری و ارتباط مداوم با شرکت کنندگان در پژوهش و داده‌های پژوهش به دست آمد و از نظرات اصلاحی افراد صاحب نظر در روند انجام مصاحبه‌ها، تحلیل آنها و داده‌های استخراج شده، استفاده گردید. همچنین متن مصاحبه‌ها، کدهای استخراج شده و زیر طبقات با برخی مشارکت کنندگان در میان گذارده شد. از تلفیق دو روش گردآوری داده‌ها (مصاحبه انفرادی، یادداشت عرصه) و تلفیق مکانی (دانشکده‌های تربیت بدنی) استفاده گردید و تلاش شد در انتخاب نمونه دقت لازم به عمل آید و تنوع لازم در نظر گرفته شود به طوری که مدیران از رده‌های مختلف مدیریتی (بالا، متوسط و پائین) دارای سوابق کاری مختلف و همچنین مسئولیت‌های مختلف انتخاب شدند. با استفاده از نظر متخصصان خارج از تیم تحقیق برای ارزیابی هماهنگی یافته‌ها، تفسیر و نتیجه‌گیری‌ها بر اساس داده‌ها، قابلیت اعتماد حاصل گردید (خاچیان و همکاران، ۱۳۹۲). در مورد اتکاپذیری تلاش شد کلیه فعالیت‌های صورت گرفته شامل

1. Guba & Lincoln

2. Streubert & Carpenter

یافته‌ها

آنها اشاره می‌شود از طریق تحلیل محتوا به دست آمده است. مشارکت کنندگان این پژوهش را اعضای هیات علمی که سوابق مدیریتی داشتند و مدیران دانشکده‌های تربیت بدنی در سه رده مدیریتی بالا، میانی و پائین، تشکیل می‌دادند که ویژگی‌های آنان در جدول ۱ آمده است.

همان‌طور که از نام تحلیل محتوا پیداست، این تکنیک به تحلیل و آنالیز محتوا می‌پردازد و می‌کوشد با استفاده از تحلیل داده‌ها، نتایجی را از متن استخراج کند. نتایجی که در زیر به

جدول ۲. طبقات اصلی و درون مایه‌ها (مضامین) حاصل از پژوهش

طبقات اصلی	درون مایه
<p>درجه تمرکز در مدیریت</p> <p>سیاست‌های دولتی و وابستگی دانشگاه به دولت</p> <p>بخش نامه‌ها و آیین نامه‌ها</p> <p>تکنولوژی و فناوری جدید</p> <p>رقبا و توان رقابتی سازمان</p>	محیط بیرون سازمان
<p>ویژگی مدیر</p> <p>تحصیلات و تجربه مدیریتی</p> <p>عامل مدیریتی</p> <p>فرهنگ سازمانی</p> <p>بستر و ساختار سازمانی</p> <p>عامل سازمانی</p>	محیط درون سازمان
<p>مقاومت و پذیرش</p> <p>آموزش</p> <p>ارتباط</p> <p>بودجه</p> <p>منابع انسانی</p> <p>دانش و نگرش</p> <p>شخصیت و فرهنگ افراد</p> <p>انگیزش و منافع فردی</p>	
<p>تشخیص، بررسی و شناخت</p> <p>برنامه ریزی و اجرا</p> <p>نظارت، ارزشیابی و بازخورد</p> <p>دوام و استمرار تغییر</p>	فرآیند تغییر

"شرایط سیاسی حاکم بر جامعه و قدرت احزاب مانع بزرگی در جهت تغییر است به این معنی که در فرآیند تغییر شایسته سالاری معنی ندارد و قدرت سیاسی احزاب است که به تغییر جهت می‌دهد" (سطح بالای مدیریت، ۱۴ سال سابقه مدیریت).

مشارکت کننده دیگری این گونه بیان می‌کند:

"تغییر وابسته به عوامل مختلفی هست. بعضی از این عوامل در کنترل ما هست اما بعضی از این عوامل از حیظه کنترل ما بیرون است. این عوامل در محیطی بیرون از سازمان وجود دارد و بیشتر اوقات به صورت اهرم‌های فشار بر سازمان می‌باشد. این یعنی چی؟ فشارهای خارجی از بیرون سازمان، فشارهای سیاسی، احزاب سیاسی موجود در جامعه، قوانین و مقررات، پیشرفت‌های تکنولوژی، رقبا و سازمان‌های همسان و وابستگی سازمان و دانشگاه به نهادهای بالاتر و مافوق و... اینها همه دست به دست هم می‌دهد تا تغییر از بیرون کنترل و رهبری شود" (سطح میانی مدیریت، ۸ سال سابقه مدیریت).

مشارکت کننده دیگری در این باره می‌گوید:

"متأسفانه اکثر تغییرات مدیریتی دانشکده‌ها تحت تاثیر شرایط سیاسی جامعه است و اکثراً تغییرات در دانشگاه‌ها سیاسی است. چون دانشگاه دولتی است و وابسته به دولت با پیروزی جناح‌ها در انتخابات رئیس جمهوری طبعاً هر رئیس جمهور تیم کاری خود را مد نظر دارد افرادی که با او همسو باشند و این افراد در دانشگاه‌ها روسای دانشگاهند و روسای دانشگاه هم به همین دلیل افراد مدنظر خود را برای تصدی ریاست دانشکده‌ها مد نظر دارند؛ اما شرایط مطلوب برای تغییر این است که افراد و اعضا هیات علمی و کارمندان دانشکده در یک بستر و فضای مناسب با مشارکت در فرآیند تغییر خودشان برای انتخاب مدیر دخیل باشند. تأکید می‌کنم یعنی درون دانشکده و دانشگاه باید تغییر توسط خود اعضا صورت گیرد نه با فشارهای سیاسی و خارجی" (سطح بالای مدیریت، ۸ سال سابقه مدیریت).

افراد مشارکت کننده در پژوهش ۱۳ نفر از مدیران و اعضای هیات علمی دانشکده‌های تربیت بدنی بودند که از این تعداد ۳۱/۸٪ زن و ۶۸/۲٪ مرد، همچنین میانگین سن افراد شرکت کننده در این پژوهش ۴۶/۵ بود. از بین مشارکت کنندگان شش نفر سابقه مدیریتی در هر سه سطح را داشتند و در حال حاضر در سطح بالای مدیریت در دانشکده خود مشغول به فعالیت بودند و سه نفر سابقه مدیریت در دو سطح اجرایی و میانی را داشتند و چهار نفر در سطح اجرایی سابقه مدیریت داشتند. همچنین در مسیر حرکت کدها به سمت سطح انتزاع بالاتر که منجر به کشف ارتباطات در میان طبقات و مضامین نهفته در داده‌ها شد، سه درون مایه اصلی با توجه به داده‌های حاصل در پژوهش تعریف گردید.

جدول ۲ نشان می‌دهد طی تحلیل داده‌های حاصل از پژوهش در ارتباط با بررسی وضعیت موجود مدیریت تغییر در دانشکده‌های تربیت بدنی و مروری بر متون و مطالعات انجام شده، سه طبقه‌ی اصلی شامل محیط بیرون سازمان، محیط درون سازمان و فرآیند تغییر استخراج گردید. در فرآیند تحلیل و مقایسه مداوم داده‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوا در نهایت کدهای مرتبط با اهداف پژوهش استخراج گردید که در مرحله‌ی طبقه بندی در سه درون مایه اصلی قرار گرفت.

محیط بیرون سازمان:

تحلیل یافته‌ها نشان داد که تعریف نهایی محیط بیرون سازمان از دیدگاه مشارکت کنندگان در این پژوهش عبارت است از: "عوامل انسانی و سازمانی که از بیرون بر روی اتخاذ مدیریت تغییر و فرآیند تغییر تأثیر می‌گذارند. بر اساس بیانات مشارکت کنندگان در این پژوهش، این عوامل را می‌توان به زیر طبقات درجه تمرکز در مدیریت، سیاست‌های دولتی و وابستگی دانشگاه به دولت، بخش‌نامه‌ها و آیین‌نامه‌ها، تکنولوژی و فناوری جدید، رقبا و توان رقابتی سازمان طبقه بندی نمود." مشارکت کنندگان در این زمینه اظهاراتی داشتند که به نمونه‌هایی از آنها اشاره می‌شود:

محیط درون سازمان:

تحلیل یافته‌ها نشان دادند که مشارکت کنندگان برای تعریف محیط درون سازمان، ابتدا به بسیاری از عوامل و پیش نیازها اشاره کرده‌اند. بنابراین، تعریف نهایی محیط درون سازمان از دیدگاه مشارکت کنندگان در این پژوهش عبارت است از: "عوامل انسانی و سازمانی که از درون بر روی اتخاذ مدیریت تغییر و فرآیند تغییر تأثیر می‌گذارند. این عوامل را می‌توان در سه دسته عامل مدیریتی، عامل سازمانی و عامل فردی، تقسیم نمود." هر کدام از عوامل دارای زیر طبقاتی می‌باشند. عامل مدیریتی شامل زیر طبقات ویژگی مدیر، تحصیلات و تجربه مدیریتی می‌باشد. همچنین، عامل سازمانی شامل زیر طبقات فرهنگ سازمانی، بستر و ساختار سازمانی، مقاومت و پذیرش، آموزش، ارتباط و بودجه می‌باشد و در نهایت، عامل فردی شامل زیر طبقات منابع انسانی، دانش و نگرش، شخصیت و فرهنگ افراد، انگیزش و منافع فردی می‌باشد.

در این زمینه مشارکت کنندگان این‌گونه بیان داشتند:

"یک مدیر که خود تحول‌گرا است بهتر می‌تواند تغییر را در سازمان خود اجرا کند در مقابل مدیری که کمتر ریسک می‌کند همیشه به دنبال ثبات شرایط و تثبیت موقعیت است و از رویرو شدن با تغییرات گریزان است قاعدتا در چنین سازمانی افراد هم به تبعیت از مدیر ثبات را بر تحول ترجیح می‌دهند" (سطح میانی مدیریت، ۱۹ سال سابقه مدیریت).

"بعضی مقاومت‌ها به همین علت هست که فقط مدیر به صورت انفرادی تصمیم به یک تغییر گرفته که از نظر اکثریت به ضرر سازمان است و با منافع سازمان مغایر است پس در این شرایط که اگر تغییر نتایج خوبی ندارد مقاومت افراد و صورت نگرفتن تغییر به نفع سازمان هم هست" (سطح پائین مدیریت، ۲ سال سابقه مدیریت).

"اگر مدیر خودش باور تغییر را داشته باشد و آدمی باشد که به نوآوری و خلاقیت اعتقاد داشته باشد، خیلی از او استقبال می‌شود و هنر مدیر است که بتواند افراد مخالف را با خود همراه نماید" (سطح اجرایی مدیریت، سابقه ۸ سال مدیریت). "ریشه‌ی این مقاومت ناآگاهی است. آموزش دادن به مدیران و کارکنان ضروری است تا اول بدانند تغییر چرا لازم است و

چگونه باید انجام شود، چون اگر ضرورت و اهمیت تغییر را بدانند، مقاومت‌های آنها نیز کمتر خواهد شد" (سطح مدیریت اجرایی، سابقه ۸ سال مدیریت).

فرآیند تغییر:

تحلیل داده‌ها نشان داد که تعریف نهایی از فرآیند تغییر از دیدگاه مشارکت کنندگان در این پژوهش عبارت است از: "فرآیند تغییر به مجموعه فعالیت‌های به هم پیوسته‌ای اطلاق می‌شود که برای ایجاد یک یا چند تغییر تعریف شده طراحی و پیاده شده است." این درون‌مایه شامل تشخیص، بررسی و شناخت، برنامه ریزی و اجرا، نظارت، ارزشیابی و بازخورد، دوام و استمرار تغییر می‌باشد.

در زیر به چند نمونه از مصاحبه‌ها اشاره می‌شود:

"به نظر من تغییر باید در زمان مناسب خود و با روند و فرآیند مناسب خودش اتفاق بیفتد و این مسائل هست که قابل بررسی می‌باشد و نیاز به تدبیر دارد" (سطح میانی مدیریت، سابقه ۷ سال مدیریت).

"لازمه تغییر ارزشیابی مرتب است. دادن تغییرات و اصلاح موارد لازم‌هاش ارزشیابی کردن است" (سطح میانی مدیریت، سابقه ۵ سال مدیریت).

"باید ماهیت تغییر را در نظر بگیریم. تغییر به صورت یک فرآیند هست و در هر بخشی از این فرآیند، قشری خاص درگیر می‌شود و ممکن است یک جا فقط هیأت علمی درگیر باشد، در جای دیگری فقط کارکنان و یا در جای دیگر، هر دو قشر درگیر باشند. به هر حال، این بررسی‌ها است که وضعیت را مشخص می‌کند که چه کاری را در چه زمانی باید انجام بدهیم" (سطح میانی مدیریت، سابقه ۵ سال مدیریت).

"نظارت جزو الزامات ایجاد تغییر و مدیریت کردن آن می‌باشد. باید تغییرات را کنترل نمود و همیشه آماده تغییر باشیم. یعنی با ایجاد یک تغییر فکر نکنیم که دیگر همه چیز خوب است و این تغییرات باید دوام و استمرار داشته باشد چون دنیا دائم در حال تغییر و تحول است. مسئله دیگر این است که ما بتوانیم درست تشخیص دهیم که چه زمان و در چه جایی باید تغییر ایجاد نمود چون گاهی لازم است از ایجاد تغییر

جدید باشد. این تغییرات سبب ارتقاء آموزش و رضایت ذی‌نفعان از ارائه‌ی خدمات می‌شود. تغییر همچنین ممکن است سبب کاهش هزینه‌ها و بهبود اقتصاد سازمان شود. در بیشتر موارد، تغییرات در ساختار یا بر جای سازمان و فرآیندهای مدیریت رخ می‌دهد، ولی در مواردی هم شامل تغییرات تکنولوژی نیز می‌گردد.

در ارتباط با فرآیند ایجاد تغییر، نتایج پژوهش نشان داد که احساسات مثبت کارکنان در رابطه با تغییر برنامه‌ریزی شده می‌تواند موجب تسهیل فرآیند تغییر و احساسات منفی، بازدارنده‌ی فرآیند باشد. مدیران سازمانی که در آن مدیریت تغییر را به کار می‌گیرند، لازم است ابزار خود تنظیم کننده‌ای را در نظر بگیرند که با توجه به ارزیابی‌ها، فرآیند ایجاد تغییرات را نیز تحت کنترل داشته باشد و لازم است این امر مداومت داشته باشد تا دستیابی به نتایج بیشتر تغییر را شامل گردد. از نتایج دیگر مطالعه، اشاره به فرآیند تغییر با استفاده از خود تنظیمی بود که از مدیریت سطح بالا آغاز شده و به ترتیب، مدیریت سطح میانی و سپس همه‌ی اعضا را شامل می‌شد. در نهایت، این عقیده وجود دارد که تغییر را باید از طریق فرآیندی دائمی ایجاد نمود.

در خصوص زیر مجموعه‌های محیط برون سازمان، تمرکز مدیریت و نحوه مدیریت مدیران، از عوامل مهم به شمار می‌آیند که این موارد با نتایج پژوهش‌های خاچیان و همکاران (۱۳۹۲)، اوبرین^۷ (۲۰۰۲) سولیوان و گارلند^۸ (۲۰۱۰)، اندرو^۹ و همکاران (۲۰۰۸)، ساکا^{۱۰} (۲۰۰۸)، مک کورمیک^{۱۱} (۲۰۰۷) همسو بود. رهبری و هدایت تغییر آسان نیست، بلکه مهارتی ضروری برای مدیران است. نتایج پژوهش نشانگر اهمیت فرهنگ سازمانی و فردی، و مهارت و دانش مدیر در رابطه با

جلوگیری نمود" (سطح میانی مدیریت، ۱۹ سال سابقه مدیریت).

بحث و نتیجه گیری

در عصر حاضر دنیا و علوم مختلف در حال تحول و دگرگونی مداوم می‌باشد. در این میان با توجه به تغییرات فراوان در علوم ورزشی دانشکده‌های تربیت بدنی به عنوان متولی آموزش علوم ورزش در بطن این تغییرات بوده در این روند تغییر گونه علوم ورزشی موثر بوده است. با توجه به نتایج پژوهش سه طبقه اصلی شناسایی شده درباره مدیریت تغییر در دانشکده‌های تربیت بدنی محیط درون سازمان، محیط برون سازمان و فرآیند تغییر بود.

در رابطه با درون مایه‌های استخراجی و زیر طبقات آنها می‌توان به پژوهش‌هایی اشاره نمود که با نتایج پژوهش حاضر همسو می‌باشند. محیط درون سازمانی، محیط برون سازمانی و فرآیند تغییر و زیر طبقات آنها مواردی هستند که در نتایج پژوهش بیانکو و شرمهورن^۱ (۲۰۰۶)، نلیسن و سلم^۲ (۲۰۰۸)، ایس و هارتلی^۳ (۲۰۰۸)، بوش^۴ (۲۰۱۰)، کوپرز و گرانولد^۵ (۲۰۱۳) کنسال و چاندانی^۶ (۲۰۱۴) به آنها اشاره شده است. به طور معمول تغییر وقتی رخ می‌دهد که نیروهایی از داخل یا خارج (نیروهای محرک) به فرد یا سازمان اعمال نفوذ کنند. نیروهای خارجی در خارج از ماهیت تجربه‌ی تغییر ریشه دارند. نیروهای داخلی از درون فرد یا سازمان منشأ می‌گیرند. نیروهای محرک در هر محیطی وجود دارند. تغییرات داخلی در سازمان‌ها می‌تواند ناشی از عقاید نو درباره‌ی سیستم آموزش، تغییر در روش تدریس و ارائه‌ی خدمات به روشی

1- O'Brien
2- Sullivan & Garland
3- Andrew
4- Saka
5- McCormick

1. Bianco & Schermerhorn
2. Nelissen & Selm
3. Ellis & Hartley
4. Bush
5. Kuipers & Groeneveld
6. Kansal & Chandani

بدنی بخشی پویا و فعال از یک دانشگاه می‌باشند و حوزه فعالیت آنها گسترده می‌باشد، مدیران باید نسبت به انطباق دانشکده با نیازهای مخاطبین خود انعطاف لازم را داشته باشند و در برابر تغییرات با برنامه مناسب آن را به سرانجام برسانند. تغییر و تحولات در ورزش و علوم ورزشی کاملاً محسوس می‌باشد که می‌توان به گسترش رشته‌های ورزشی، گسترش گرایش‌های درسی ورزشی و گسترش علاقه‌مندی مردم به ورزش اشاره نمود. در این میان دانشکده‌های تربیت بدنی باید خود را از هر جهت آماده رویارویی با تغییرات سازند تا بتوانند در برابر تغییرات از خود واکنش مناسب نشان دهند و خود را با شرایط جدید هماهنگ نمایند. جهت اجرای تغییرات موفق، به بررسی عوامل داخلی و خارجی سازمان نیاز است. به همین منظور مدیران دانشکده‌های تربیت بدنی باید دیدگاه مثبتی نسبت به ایجاد تغییرات و نوآوری در سیستم خود داشته باشند و با استفاده از الگوی مناسب مدیریت تغییر، اقدام به فراهم سازی چارچوبی برای مدیریت تغییر و راهنمایی به منظور استقرار آن در دانشکده نمایند تا در صورت ایجاد هر گونه تغییری، مسئولین واحدها بتوانند از این راهنمای عملکرد استفاده نموده و تغییر مورد نظر را ایجاد نمایند. این پژوهش با هدف بررسی عوامل موثر بر مدیریت تغییر در دانشکده‌های تربیت بدنی انجام گرفت و نشان داد که دانشکده‌های تربیت بدنی با توجه به دارا بودن فرهنگ سازمانی و ساختاری ویژه، به منظور انجام تغییرات نیاز به الگوی مناسبی جهت مدیریت تغییر دارند. در این زمینه، تحقیقاتی نیز در برخی از دانشگاه‌های دنیا انجام گرفته است، ولی در ایران هیچگونه تحقیقی در این زمینه و بدین گونه انجام نشده است، کما اینکه تحقیقاتی نیز که انجام شده از الگوهای موجود مدیریت تغییر استفاده کرده‌اند و خود الگوی ویژه ای را ارائه نموده‌اند که بتواند در مسیر بومی سازی گام بردارد.

مدیریت تغییر بود که در اتخاذ استراتژی تغییر توسط مدیر مؤثر واقع شده و می‌توانست منجر به کسب نتایج مثبت یا منفی در تغییرات اعمال شده گردد.

تمرکز در تصمیم‌گیری در سازمان‌های آموزشی از رشد سازمان می‌کاهد. مدیر به عنوان عامل تغییر در یک سازمان می‌تواند در ایجاد و مدیریت تغییر پیش‌گام باشد. اکثر مدیران برطرف‌کننده مشکلات هستند و نمی‌توانند اهدافی را در اقدامات طولانی مدت خود در نظر بگیرند که خود باعث می‌شود افراد شاغل در سازمان از آن الگوبرداری کنند و اگر تغییری را ایجاد می‌کنند این تغییر برای افراد قابل اطمینان نباشد. تمرکز مدیریت در سازمان به عنوان چالشی اساسی در جهت ایجاد تغییر است و نحوه مدیریت، مدیران و نگرش مدیر به تغییر عاملی مهم در جهت اجرای تغییر می‌باشد.

مدیریت تغییر برای هر سازمانی بسیار مهم است. تغییر باید در مکان یا سیستم ایجاد شود. می‌توان نتیجه گرفت که سازمان‌ها باید مدیریت تغییر مناسب در طول ادغام و اکتساب داشته باشند. سازمان‌ها باید اهمیت تغییر را درک کنند.

تغییرات متعدد، گوناگون و پیچیده‌ای در محیط بیرونی وجود دارد که دانشگاه‌ها نمی‌توانند نسبت به آنها بی تفاوت باشند. در صورت بی تفاوتی و تداوم رفتارهای تکراری در محیط بسته، این نوع سازمان‌ها رو به نابودی بوده و قادر به حفظ وضع موجود نیستند. لذا تداوم و بقاء سازمان‌ها و تحقق اهداف آنها می‌طلبد که نهضت خلاقیت و نوآوری را در ارکان سازمان که همان کارکنان، مدیران و ساختار سازمانی است را پیش بینی و فرآیند آن را ترسیم نمایند و به صورت مستمر و فراگیر مطرح سازند تا از سقوط و نابودی در امان باشند. بسیاری از دانشگاه‌های ایرانی نیاز به تغییر و تحول بنیادی در ابعاد ساختاری و سازمانی، فرآیندی، فناوری و توسعه منابع انسانی دارند. این نیاز به تغییر شدت و ضعف دارد ولی ضرورتش برای همه وجود دارد به خصوص دانشگاه‌هایی که فرهنگ دولتی بر سازمان حاکم بوده است. پیوسته از سوی محیط‌های برون‌سازمانی و درون‌سازمانی، شوک‌هایی بر دانشگاه‌ها وارد می‌شود که اغلب ناشی از رشد فناوری‌ها یا عملکرد خود سازمان‌هاست. دانشکده‌های تربیت



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع و مآخذ

- امیرتاش، علی محمد، مظفری، سید امیر احمد، فلاح، زین العابدین (۱۳۸۹)، «مقایسه نگرش مدیران، اعضای هیات علمی و دانشجویان نسبت به ابعاد مدیریت تغییر در گروه‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های آزاد»، مجله مطالعات مدیریت ورزشی، ۷، ۱۰۷-۱۱۸.
- امیری، م، نوروزی سیدحسینی، ر، خطیب زاده، م، آزادان، م، اسماعیلی، م. (۱۳۹۳) "درآمدی بر روش تحقیق کیفی در ورزش" چاپ اول، تهران، انتشارات دانشگاه تهران، صفحات ۸۱-۲۴۰.
- بازرگان، عباس (۱۳۹۱)، «مقدمه ای بر روش های تحقیق کیفی و آمیخته، رویکردهای متداول در علوم رفتاری». تهران: انتشارات دیدار، صفحات ۲۹ ° ۵۶.
- حنیفی، فریبا (۱۳۸۵)، «مروری بر مدیریت تغییر و ارائه‌ی مدلی برای اعمال آن در سازمان»، ماهنامه تعاون، دوره جدید، شماره ۱۴۵.
- حنیفی، فریبا (۱۳۸۶)، "بررسی همخوانی تغییرات پنج سال اخیر دانشگاه های آزاد اسلامی منطقه هشت بر مبنای مدیریت تغییر"، فصلنامه اندیشه های تازه در علوم تربیتی. سال سوم، ۱، ۶۵-۸۰.
- حنیفی، فریبا، جعفری، پریش، (۱۳۸۶)، «نگرش و عملکرد مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه ۸ بر مبنای ابعاد و مولفه‌های مدیریت تغییر و ارائه چارچوب ادراکی مناسب»، دوفصل‌نامه دانش و پژوهش در علوم تربیتی، ۱۵، ۴۷-۶۶.
- خاچیان، آلیس، منوچهری، هومان، بازارگادی، مهرنوش، اکبرزاده باغبان، علیرضا (۱۳۹۱)، "محیط درون سازمانی عاملی موثر بر استقرار مدیریت تغییر در دانشکده‌های پرستاری و مامایی"، نشریه علمی پژوهشی دانشکده
- پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی شهید بهشتی، ۷۸، ۳۵-۴۴.
- - خاچیان، آ. (۱۳۹۲). "طراحی الگوی نظام مدیریت تغییر در دانشکده های پرستاری و مامایی تیپ ۱ شهر تهران". پایان نامه دکتری پرستاری. دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، دانشکده پرستاری و مامایی.
- خاچیان، آلیس، منوچهری، هومان، بازارگادی، مهرنوش، اکبرزاده باغبان، علیرضا (۱۳۹۱)، «چالش های مدیریت تغییر»، تجارب مدیران در دانشکده‌های مامایی و پرستاری، مطالعه کیفی"، مجله دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی تهران(حیات)، ۱، ۷۹-۸۸.
- خاچیان، آلیس، منوچهری، هومان، بازارگادی، مهرنوش، اکبرزاده باغبان، علیرضا (۱۳۹۲)، «عوامل موثر بر استقرار مدیریت تغییر، یک مطالعه کیفی»، فصلنامه علمی پژوهشی انجمن علمی پرستاری ایران (مجله پژوهش پرستاری)، ۲۹، ۱-۹.
- مویندیا، فریبا (۱۳۸۵)، «مدیریت و رهبری تحول»، نشریه تدبیر، ۱۶۷، ۲۳-۲۷.
- Andrew J, Cameron H, Harris M. (2008). All Change? Managers experience of organizational change in theory and practice . Journal of Organizational Change Management, 21(3), pp: 300-314.

- Bianco A T, Schermerhorn J J, (2006), "Self-regulation, strategic leadership and paradox in organizational change", *Journal of Organizational Change Management*, 19(4) 457-470.
- Bush T., (2010), "Theories of Educational Leadership and Management". 4th ed. London: SAGE Publications, PP145-148.
- Carter, M.Z., Armenakis, A.A., Field, H.S. & Mossholder, K.W. (2012). "Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change". *Journal of Organizational Behavior* (early view)
- *Change Readiness: Focusing Change Management Where It Counts*, Available at: [http:// PMI.org](http://PMI.org) //. Accessed December 2014.
- -Cummings, G. and Worley, G. (2005), *Organization Development and Change*, United States: Thomson/ South-Western p 451-502
- Chun-fang, Chiang (2010), "Perceived organizational change in the hotel industry", *an implication of change schema international journal of Hospitality management*, 29(1), p. 157-167.
- Dawson, P. Wilson, S., (2003), *Understanding organizational change*", SAGE publication. London, thousand oak. New Delhi, p 118-136.
- *Effectively manage change ACMP's standard for change management*, Available at: www.acmpglobal.org. Accessed December 2014.
- Ellis JR and Hartley C L., (2008), *Nursing in Today's World*", Eighth ed. Philadelphia. Lippincott Williams and Wilkins, PP 231-265.
- George, J.M. and Jones, G.R. (2002), *Understanding and Managing Organizational Behavior*", Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hargreaves, A., Lieberman, A., Fullan, M. & Hopkins, D. (2010). *Second International Handbook of Educational Change*. London: Kluwer Academic Publisher.
- Kansal, S, Chandani, A. (2014). "Effective Management of Change during Merger and acquisition", *Journal of Procedia Economics and Finance*, Vol 11, pp. 208-217.
- Keup, Jennifer R. etal (2001), *Organizational culture and instutional transformation*", [Dissertation Abstract]. Washington DC Higher Education.
- Kotter, J.P. & Cohen, D. S. (2012). *The hearts of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2012). *The leadership challenge* (5th ed). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kuipers, B, Groeneveld, S. (2013). "Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change, in a public sector context", 11th Public Management Research Conference, Madison, Wisconsin, June 20-22.
- Ledford. Gerald E and Mohram, S.A. (1993). "Self – design for high involvement: a large – scale organizational change". *Human relation*". Vol.46, P: 145.
- Lunenburg, f. (2012). *Managing Change: The Role of the Change Agent*, international journal of management, business and administration, vol.13, No1, pp. 1-6.
- -Maurer, R., (2006), *Building a foundation for change*". *Journal for Quality Participation*, 24 (3), p. 38-9.
- McCormick D., (2007), "Dramaturgical analysis of Organizational Change and Conflict", *Journal of Organizational Change Management*, 20(5), p. 685-699.
- -Mildred Golden P Taneja s Humphreys j AndersonT d Singleto l. (2008). "Challenges facing change management Theories and Research", *Delhi Business Review X*, 9(1) p.1-20.
- -Newhouse, David R. and Chapman, Ian D. (1996), *Organizational Transformation: A Case Study of Two Aboriginal Organizations*", *Human Relations*, 49(7), p.995-1011.
- Nelissen P, Selm MV., (2008), "Surviving organizational change: how management communication helps balance mixed feelings", *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), p. 306-318.

- -Nichols, F., (2004), *Change management 101: A primer* Distance consulting, 970(37), p. 35-36.
- O'Brien, G., (2002), *Participation as the key to successful change: A public sector case study*", Leadership and organization development journal. Bradford, 23, P. 442.
- Park, J.H. & Jeung, D.W. (2013). *School reforms, principal leadership and teacher resistance: Evidence from Korea*. Asia Pacific Journal of Education, Vol. 33, n 1, p 34 ° 53
- Saka A., (2008), *"Internal Change Agents' View of the Management of Change Problem"*, Journal of Organizational Change Management, 21(6), p. 480-496.
- Sidra, A., Zuhair, M. F., Noman, S., & Sajid, A. (2012). *Role of leadership in change management process*. Abasyn Journal of Social Sciences, Vol.5, no.2, p 111-124.
- Sullivan EJ, Garland G., (2010), *"Practical Leadership and Management in Nursing"*, Pearson Education Limited. Harlow, pp 54-56
- -Titus, S. E., (1999), *The restructuring goals of Minnesota State Colleges and Universities: Exploring the interpretations of institutional presidents*". Unpublished Doctoral Dissertation, University of Virginia.

