

## بررسی همخوانی تغییرات پنج سال اخیر دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه هشت بر مبنای مدیریت تغییر

دکتر فریبا حنیفی \*

**چکیده:** هدف از پژوهش حاضر تعیین ابعاد و حوزه‌های امور مختلف دانشگاه و میزان تغییرات ایجاد شده در امور مختلف دانشگاهی در پنج سال اخیر و همچنین بررسی و تعیین میزان اهمیت تغییرات در شرایط مطلوب از دیدگاه مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه هشت بر مبنای مدیریت تغییر بوده است. از طریق مطالعه ادبیات و پیشینه پژوهش ۸۰ مؤلفه استخراج و پس از آزمون تحلیل عاملی و استفاده از نظر خبرگان در نه بعد و ۷۰ گویه تنظیم شد. سپس برای بررسی میزان تغییرات اعمال شده در ابعاد معین شده در پنج سال اخیر و همچنین تعیین میزان اهمیتی که مدیران برای اعمال تغییرات در ابعاد تعیین شده قائل هستند، پرسش‌نامه محقق ساخته‌ای مشتمل بر ۷۰ گویه تدوین و روایی آن پس از اجرای مقدماتی از طریق قضاوت خبرگان و پایایی آن از طریق محاسبه آلفای کرونباخ (بیش از ۰/۹۲) تأیید شد. جامعه آماری پژوهش حاضر را مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه هشت (رؤسا و معاونین دانشگاه‌ها، رؤسا و معاونین دانشکده‌ها و مدیران گروه‌های آموزشی) شامل ۳۹۵ نفر تشکیل داده که از میان آنها ۲۶۷ نفر از طریق فرمول تعیین حجم نمونه و به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی انتخاب شدند.

داده‌های جمع‌آوری شده از اجرای پرسش‌نامه با استفاده از روش‌های آمار توصیفی (فراوانی، درصد، انحراف استاندارد، میانگین، میانه) و آمار استنباطی (تحلیل واریانس، مجذور کای، تحلیل عاملی) از طریق نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت، نتایج نشان داد امور مختلف دانشگاه را می‌توان در نه بعد شامل: مدیریت، آموزش، پژوهش، ارزشیابی، فناوری‌های اطلاعات، فرهنگ سازمان، امور مالی، ساختار امور اداری بررسی نمود. از دیدگاه سه رده مدیران بین فراوانی‌های مورد مشاهده نسبت به تغییرات اعمال شده در نه بعد ذکر شده و فراوانی‌های مورد انتظار تفاوت معنادار است. اما میزان اهمیتی را که برای اعمال تغییرات در امور مختلف آموزشی، پژوهشی، مدیریت، ارزیابی و ... قائل می‌باشند بسیار بالاست، بنابراین تغییرات اعمال شده در پنج سال اخیر در نه بعد مشخص شده در حد کم و متوسط تعیین شد که حداکثر میانگین مکتسبه مربوط به فرآیندهای آموزش دانشگاهی و حداقل مربوط به استفاده از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات در امور مختلف دانشگاه بوده است.

واژه‌های کلیدی: تغییر، مدیریت تغییر، امور مختلف دانشگاه، مدیران دانشگاه‌ها، میزان اهمیت.

## مقدمه

عصر حاضر با تحول شتابان خود در حال گذر است و با ویژگی‌های خاص خود که شامل تغییرات بسیار سریع در دانش و فناوری می‌باشد تحولات بسیاری را ایجاد کرده، به طوری که بسیاری از سازمان‌های بسیار بزرگ که در دهه اخیر در لیست شرکت‌های موفق بوده‌اند، اکنون وجود ندارند و برعکس (مورر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶) به تعبیر دراکر تنها امر ثابت در دنیای در حال تغییر امروز، همان تغییر است. بنابراین همانطور که لائوسته<sup>۲</sup> اظهار داشته: مقاومت در برابر تغییر مانند تلاش برای نفس نکشیدن است و موفقیت در آن به متابه مرگ می‌باشد، پس سازمان‌ها برای حفظ بقا و حیات خود ناگزیر به نوآوری و ایجاد تغییرات مستمر و دائمی هستند. در این میان مؤسسات آموزش عالی که علاوه بر تأثیرپذیری از دگرگونی‌های اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فناوری و غیره، باید آغازگر هر نوع تغییر در جامعه باشند برای ایفای نقش خود و پاسخ به انتظارات جامعه فرایچیده هزاره سوم نیازمند تحول در بصیرت‌ها و رسالت‌های خود در رویارویی با چالش‌های موجود هستند. بارنت<sup>۳</sup> نیز در پژوهش خود به دانشگاه‌های فرایچیده اشاره کرده است. دانشگاه‌ها باید اندیشه‌ها و باورهای کلیشه‌ای را کنار بگذارند و به افراد کمک کنند که از عدم قطعیت و عدم اطمینان که از ویژگی‌های عصر حاضر است، لذت ببرند.

مدیریت تغییر به عنوان یکی از مهمترین راهکارها برای مواجهه با تغییرات شتابنده عصر حاضر، در دهه‌های اخیر، بیش از پیش توجه صاحب نظران را به خود جلب کرده است. از مدیریت تغییر به عنوان مدیریت گذر<sup>۴</sup> یاد شده است که به معنای برهم زدن وضع موجود و گذر از آن برای رسیدن به یک وضعیت مطلوب در آینده می‌باشد. گاتو<sup>۵</sup> (۲۰۰۰) مدیریت تغییر را در شش حرف کلمه خلاصه<sup>۶</sup> و تفسیر کرده که هر حرف آن به ویژگی‌های مورد نیاز مدیران هنگام ایجاد تغییر اشاره دارد:

- " C از کلمه جرأت<sup>۷</sup> جرأت ریسک پذیری، پرسشگری، چالش و برآورده کردن نیازهای آینده،
- H از کلمه داشتن<sup>۸</sup> داشتن درک و شناخت مناسب از خود و کارکنان،
- A از کلمه تحلیل<sup>۹</sup> تحلیل دانش عمومی و تخصصی سازمان،

1- Maurer

4- Transition

7- Courage

2- Lao Tse

5 Gato

8- Have

3- Barnett

6- Change

9- Analyze

- N از کلمه نیاز<sup>۱</sup> نیاز به دانستن، پژوهش و توسعه،
  - G از کلمه حرکت<sup>۲</sup> حرکت با تأکید بر بزرگترین نقاط قوت خود، و
  - E از کلمه مورد انتظار<sup>۳</sup> تعیین نتایج مورد انتظار (گاتو، ۲۰۰۰، ص ۱۸).
- بک هارد<sup>۴</sup> و هاریس<sup>۵</sup> (۱۹۸۷) در چارچوب مدیریت تغییر خود، تغییر در سازمان را جنبشی برای حرکت از وضعیت حال (A) به سوی آینده (B) تلقی کرده‌اند و آن را مشتمل بر سه مرحله اساسی زیر دانسته‌اند:
- ۱- درک اولیه نیاز به اعمال تغییر، ۲- اعمال فرآیند تغییر در سازمان، ۳- تمرین و انجام کار جدید (تثبیت تغییر اعمال شده). آنها تغییر در سازمان را بر مبنای مقوله‌های: ۱- سیاست اعمال تغییر ۲- بافت یا زمینه اعمال تغییر ۳- ماهیت تغییر و ابعاد آن تعیین کرده‌اند (داوسون و ویلسون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳، صص ۱۱۵-۱۱۳).
- صاحب‌نظران متعددی به اهمیت و نقش مدیران در اعمال تغییر در دانشگاه اشاره کرده‌اند: نیکلز<sup>۷</sup> (۲۰۰۴) پس از انجام تحقیقی دربارهٔ نقش و مهارت‌های مدیران در فرآیند تغییر، خاطرنشان کرد که مهارت ایجاد تغییر یک مهارت رهبری است نه مدیریتی، لذا برای مدیریت تغییر باید گام‌هایی به شرح زیر برداشته شود:
- ۱- تعیین رهبر یعنی فردی که مسئولیت هدایت و سازماندهی فعالیت‌های مدیریت تغییر را بر عهده داشته باشد.
  - ۲- آموزش رهبر و اعضای تیم پروژه و مجریان آن با تأکید ویژه بر تکنیک‌ها، فرآیندها و اصول مدیریت تغییر.
  - ۳- ارزیابی تغییر و سازمان، و انتخاب تیم مدیریت تغییر با منابع انسانی مناسب و متخصص درباره مدیریت تغییر.
  - ۴- ایجاد یک مدل حمایتی و ساختار تیمی.
  - ۵- خلق برنامه‌های مدیریت تغییر.
- اکثر صاحب‌نظران بر این باورند که برای اعمال مدیریت تغییر اثربخش، باید محیط مساعد، افراد مستعد پذیرش و جو مناسبی وجود داشته باشد. لذا پژوهش‌های متعددی بر عامل فرهنگ به عنوان

1- Need

4- Backhard

7- Nickolas

2- Go

5- Hariss

3- expected

6- Dawson & Vilson

یکی از عناصر کلیدی در درک و اجرای موفقیت آمیز تغییر تأکید کرده‌اند (داوسون و ویلسون، ۲۰۰۴؛ سادلر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱؛ مورر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱؛ ریکر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹؛ توماس<sup>۴</sup>، ۱۹۹۷).

کیوپ<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) در بررسی رابطه بین فرهنگ سازمان و تغییر در دانشگاه‌ها به این نتیجه دست یافت که فرهنگ از سه طریق می‌تواند در برنامه‌های تغییر مؤثر باشد: ایجاد آمادگی برای تغییر سازمانی و پاسخگویی به آن، کاهش مقاومت در برابر تغییر برنامه‌ای، و بهبود نتایج فرآیند تغییر. مورر 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 این کار شبیه منافعی است که یک نوشته برای مؤلف خود دارد. کارکنان و اعضای هیأت علمی خودشان و وضعیت را وابسته به نقشی می‌بینند که در فرآیند تغییر برعهده دارند (اون<sup>۶</sup>، ۱۹۹۵) اون در کتاب ابعاد انسانی تغییر و تحول سازمانی در آموزش عالی نتیجه می‌گیرد که تغییر موجب می‌شود افراد در نقش‌های جدید خود احساس عدم آرامش کنند و به علت از دست دادن وضعیت قبلی شکوه کنند، همچنین چون مدتی طول می‌کشد تا وضعیت جدید تثبیت شود به خاطر عدم اطمینانی که نسبت به آن دارند، در مقابل تغییر مقاومت نشان می‌دهند. وی معتقد است که درک ابعاد انسانی در هنگام اعمال تغییر عامل کلیدی برای انسجام اثربخش یک تغییر هدفدار است. مورر نیز بر دخالت دادن کارکنان در فرایند تغییر با استفاده از مؤلفه‌های ایجاد ارتباطات قوی، تمرکز شفاف، استقبال از مقاومت آنها، با ذهن باز به مسائل گوش کردن، و حفظ آرامش در هنگام ایجاد تغییر تأکید کرده است.

کارت<sup>۷</sup> (۱۹۹۹) پس از انجام تحقیقی در جوامع دانشگاهی، توجه به ابعاد ساختاری، استراتژی و فرهنگی را در هنگام تغییر و تحول ضروری دانسته است. یافته‌های تحقیق کارتر بیانگر آن است که دانشگاه‌ها در هزاره سوم نیازمند نوعی ساختار سازمانی هستند که مستعد تحول سریع به‌منظور مواجهه با تقاضای در حال تغییر در بازار کار باشد. وی رویکرد مبتنی بر فرآیند را رویکرد مناسب دانشگاهی می‌داند که طی آن دانشگاه‌ها می‌توانند با چالش‌های آینده مواجه شده، سؤالات ویژه‌ای

1- Sadler

4- Thomas

7- Carter

2- Mourer

5- Kuep

3- Ricker

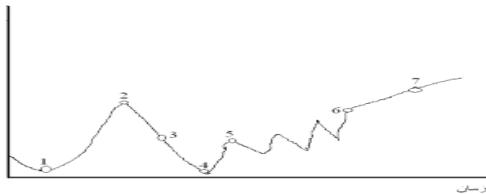
6- Aune

را طرح کنند و اقدامات استراتژیکی خاصی را انجام دهند که محصول آن خلق دانشگاه‌های موفق جدید خواهد بود.

تی توس<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) ضمن انجام تحقیقی درباره بازسازی اهداف کلی دانشگاه‌ها به نتایج زیر رسید 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 فرایند معنی دار ساختن تغییر ایفا می‌کند، برنامه‌های اجرایی تغییر صرفاً حاصل ابداعات اصلی نیست، ایجاد برنامه‌های مهارت آموزشی برای عاملان اصلی فرایند تغییر ضروری است. در این راستا کوستکا و موئینچ<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) معتقدند در صورتی که مدیران مراحل تغییر را درک کنند و طبق آن عمل کنند قادر خواهند بود، بدون تخریب انگیزش و تعهد افراد، فرآیند تغییر را با موفقیت اداره کنند. این محققان برای تکمیل اعتقاد خود مراحل تغییر را در نمودار زیر نمایش داده و درباره آن توضیح می‌دهند.

نمودار ۱: مراحل ایجاد تغییر موفق در سازمان

شایستگی درک شده



هفت گام تغییر موفق فوق را می‌توان چنین توصیف کرد:

- ۱- شوک و شکست زدگی یعنی مواجه شدن با وضعیت غیرمنتظره‌ای که موجب می‌شود افراد تشخیص دهند که اصلاً الگوها و عملکرد کارشان در شرایط حاضر و جدید مناسب نیست. بنابراین نتیجه می‌گیرند که شایستگی آن‌ها کاهش یافته است.
- ۲- تکذیب و امتناع یعنی افراد ارزش‌های موجود را به گونه‌ای مطرح می‌کنند که گویی نیازی به تغییر نیست یعنی آنها معتقدند که ایجاد تغییر ضرورتی ندارد و صلاحیت‌های آنها دوباره افزایش یافته است.

۳- درک عقلانی یعنی در این مرحله افراد دوباره احساس نیاز به تغییر را دارند و معتقدند که صلاحیت‌های درک شده‌شان کاهش یافته و به دنبال راه حل‌های کوتاه مدت می‌باشند. آنها تنها به دنبال نشانه‌های شفا هستند و به تغییر الگوهای رفتاری تمایل زیادی ندارند.

۴- پذیرش عاطفی یعنی این مرحله که به نام مرحله بحران معروف است، مهم‌ترین مرحله می‌باشد، تنها در صورتی که مدیر موفق شود نسبت به ارزش‌ها، باورها و رفتارهای تغییر تمایل ایجاد کند، سازمان قادر می‌شود که پتانسیل‌های واقعی‌اش را نمایان کند، در بدترین حالت این مرحله ممکن است فرآیند تغییر متوقف شود و یا با سرعت بسیار کم اتفاق بیفتد.

۵- تمرین و یادگیری یعنی پذیرش تازه تغییر، میل جدید به یادگیری را به وجود می‌آورد. افراد سعی می‌کنند که رفتارها و فرآیندهای جدیدی را آغاز کنند و موفقیت و شکست را در این مرحله تجربه خواهند کرد. این وظیفه مدیران تغییر است که از طریق آغاز پروژه‌های آسان‌تر جوایزی را به افراد اهدا کنند که موجب می‌شود افراد صلاحیت‌های درک شده خودشان را افزایش دهند.

۶- تشخیص مرحله‌ای است که طی آن افراد از طریق یادگیری و تمرین اطلاعات بیشتری به دست می‌آورند، و دانش کسب شده از این طریق اثر بازخوردی دارد. افراد می‌فهمند که کدام رفتار در کدام موقعیت اثربخش است. همین درک ذهن آن‌ها را به سوی تجارب جدیدی باز می‌کند و این تجارب جدید موجب بسط الگوهای رفتاری می‌شود که انعطاف پذیری سازمان را افزایش می‌دهد. از طرف دیگر افراد احساس می‌کنند صلاحیت‌های درک شده آنها آنقدر زیاد شده که تغییر را مقدم بر هر چیزی بدانند.

۷- انسجام، افراد به‌طور کامل به الگوهای جدید کسب شده فکر می‌کنند و آن را در عمل به کار می‌گیرند و پس از ایجاد انسجام در بین امور مختلف و انجام آن با تکرار و تمرین رفتارهای جدید روتین می‌شوند، بنابراین به تعبیر کوستکا و موئیچ (۲۰۰۵) یکی از مراحل ایجاد تغییر موفق مرحله انسجام است یعنی در هنگام ایجاد تغییر باید تغییر در امور مختلف با انسجام و هماهنگی خاص انجام شود تا تغییر با موفقیت ایجاد شده و حرکت از وضعیت A (موجود) به وضعیت B (مطلوب) به‌راحتی انجام شود.

بنابر اهمیت ایجاد تغییر در توسعه و گسترش و بقای حیات سازمان‌های مختلف مخصوصاً آموزش عالی روش‌های مختلفی برای ایجاد تغییر موفق ذکر شده است که در این قسمت به مهم‌ترین آن اشاره می‌شود: مؤیدنیا (۱۳۸۵) این روش‌ها چنین نام گذاری می‌کنیم، پی بردن به نیاز واقعی برای ایجاد تغییر، ارائه نظریه یا برنامه‌ای در خود آن نیاز، کسب حمایت مدیران ارشد

دانشگاه، طرح ریزی برنامه تغییرات تدریجی، برنامه‌ریزی رفع موانع تغییر در هنگام ایجاد تغییر، اجرای برنامه تغییر از طریق هماهنگی با نیازها و هدف‌های گروه‌های ذینفع، آموزش و ارتباطات، شرکت دادن افراد در امور، اعمال زور (جبر)، تشکیل تیم‌هایی برای اجرای برنامه تغییر، تشویق افراد برای ارائه نظرات جدید.

براساس آنچه از ادبیات و پیشینه پژوهش استنباط می‌شود به نظر می‌رسد، تغییرات بسیار شتابان و چالش‌های ناشی از آن، موجب مرکزیت دانشگاه‌ها به‌عنوان پایگاه اساسی تأثیرگذار بر جامعه و تحولات مربوط به آن شده و با توجه به نقش کلیدی مدیران دانشگاه‌ها در فرآیند تغییر و تحول در دانشگاه‌ها (تی توس، ۱۹۹۸؛ باتری<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱؛ برکس<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸) و با توجه به چارچوب مدیریت تغییر بک هارد و هاریس (۱۹۸۷) که تغییر در سازمان را جنبشی برای حرکت از وضعیت حال (A، موجود) به سوی آینده (B، مطلوب) تلقی کرده‌اند، شفاف کردن میزان تغییرات اعمال شده در حوزه دانشگاهی آنها ضروری است تا به تبع آن وضعیت مطلوب را که می‌توان به سمت آن حرکت کرد، ترسیم نمود. بنابراین هدف از پژوهش حاضر آن است که به تعیین ابعاد امور مختلف دانشگاهی، بررسی میزان تغییرات اعمال شده در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه هشت در پنج سال اخیر پرداخته (وضعیت موجود) و همچنین میزان اهمیتی را که مدیران دانشگاه‌ها برای تغییرات در امور مختلف قایل می‌باشند و می‌بایست آن را در شرایط مطلوب اعمال کنند (وضعیت مطلوب) را بررسی نموده و نتیجه را با رسم یک شکل جمع‌بندی نماید.

## روش

روش پژوهش حاضر از نوع توصیفی - پیمایشی بوده، زیرا به بررسی نگرش مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه ۸ در زمان حال پرداخته است.

## جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری آن را مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه هشت (رؤسا و معاونین دانشگاه‌ها، رؤسا و معاونین دانشکده‌ها، و مدیران گروه‌های آموزشی) شامل ۳۹۵ نفر تشکیل داده که از میان آنها تعداد ۲۶۷ نفر از طریق فرمول تعیین حجم نمونه و به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی انتخاب شدند.

## ابزار پژوهش

ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش پرسش‌نامه محقق ساخته حاوی ۷۰ گویه بوده که در نه بعد تنظیم شده و به بررسی میزان تغییرات اعمال شده در پنج سال اخیر پرداخته است محاسبه امتیاز مدیران در وضع موجود با تعیین مقیاس ۱ تا ۱۰. و همچنین میزان اهمیتی که آنها برای تغییر در این ابعاد قایل هستند، پرداخته است در وضع مطلوب با همان مقیاس انجام شده است. برای محاسبه روایی پرسش‌نامه از روش قضاوت خبرگان<sup>۱</sup> استفاده شد و برای محاسبه پایایی آن پس از اجرای آزمایشی بین ۳۰ نفر از آزمون ضریب آلفای کرانباخ (۰/۹۲) استفاده تأیید شد. با احتمال ۰/۱۵ ریزش تعداد ۳۱۴ پرسش‌نامه توزیع و تعداد ۲۶۷ پرسش‌نامه جمع‌آوری شد، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (فروانی، درصد، انحراف استاندارد، میانگین، میانه) و آمار استنباطی (تحلیل واریانس، مجذور کای، تحلیل عاملی) از طریق نرم افزار SPSS استفاده شد.

## یافته‌ها

سؤال اول: ابعاد و حوزه‌های امور مختلف دانشگاهی ایجاد تغییر کدامند؟

ابعاد و حوزه‌های امور مختلف دانشگاه برای ایجاد و تغییر براساس مطالعات کتابخانه‌ای و بر مبنای مبانی نظری (تئوری‌ها، مدل‌ها، رویکردها) و مطالعه پیشینه تحقیق در ایران و جهان، در ۸۰ گویه استخراج شد که پس از انجام آزمون بارتلت و تأیید عامل پذیری زیر مؤلفه‌های استخراج شده، آزمون تحلیل عاملی انجام گرفت و پس از نام گذاری از طریق نظر سنجی از افراد صاحب نظر و خبره ۷۰ گویه باقیمانده در ۷۰ گویه و نه بعد همراه با بار عاملی آنها به شرح جدول ۱ تدوین شد.

جدول ۱

ابعاد مختلف امور دانشگاهی	تعداد گویه‌ها	بار عاملی هر بعد
مدیریت	۱۰	۰/۷۹
پژوهش	۸	۰/۸۷
آموزش	۱۰	۰/۸۸
امور مالی و بودجه	۷	۰/۸۷
فناوری‌های اطلاعات	۷	۰/۸۸
فرهنگ سازمان	۱۲	۰/۸۷
امور اداری	۸	۰/۸۶
ساختار سازمانی	۳	۰/۸۷
ارزشیابی	۵	۰/۷۲



سؤال دوم: میزان تغییرات اعمال شده در ابعاد مختلف امور دانشگاهی در پنج سال اخیر تا چه اندازه بوده است؟

برای پاسخ به این سؤال؛ از گروه‌های مختلف مدیران (سه رده ذکر شده) خواسته شد تا میزان تغییرات اعمال شده در هر یک از ابعاد تعیین شده در امور مختلف دانشگاه را با مقیاس ۱ تا ۱۰ تعیین نمایند، تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از طریق تحلیل واریانس یک طرفه در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲: نتایج تحلیل واریانس میانگین‌های دیدگاه گروه‌های مورد مطالعه درباره میزان تغییرات اعمال شده در

حوزه‌های مختلف امور دانشگاهی

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

نتایج این جدول مشخص می‌کند که در سطح  $p < 0/05$  بین نظرات گروه‌های مورد مقایسه درباره میزان تغییرات اعمال شده در ابعاد و حوزه‌های تعیین شده در حوزه دانشگاهی آنها تفاوت معناداری وجود ندارد. از طرف دیگر دیدگاه هر سه گروه مورد مطالعه بیانگر آن است که تغییرات اعمال شده در حوزه‌های مختلف امور دانشگاه، در حوزه مدیریت دانشگاهی آنها در حد متوسط و کم بوده است.

نتایج آزمون کای مجذور (مقایسه فراوانی‌ها) در حوزه‌ها و ابعاد امور مختلف دانشگاه بیانگر آن است که بین فراوانی‌های مورد مشاهده و مورد انتظار تفاوت معنادار است. به عبارت دیگر میزان تغییرات اعمال شده بسیار کمتر از میزان مورد انتظار آن است.

با توجه به میانگین تغییرات اعمال شده در ابعاد تعیین شده، بالاترین میانگین (۶/۶۷) به تغییر در فرآیند آموزش‌های دانشگاهی و پایین‌ترین میانگین (۱/۶۳) به تغییر در امور اداری دانشگاه تعلق دارد. بر این اساس از دیدگاه هر سه گروه مورد مطالعه، میزان تغییرات اعمال شده در حوزه‌های مختلف امور دانشگاهی به ترتیب امتیاز مکتسبه از بیشترین امتیاز (در حد متوسط محاسبه شده) به کمترین (در حد کم محاسبه شده) به شرح زیر می‌باشد:

۱- تغییر در فرآیند آموزش‌های دانشگاهی شامل روش تدریس و برنامه درسی و ...

- ۲- تغییر در حوزه معاونت پژوهشی مانند فرآیند پژوهش‌های دانشگاهی، برگزاری همایش‌های علمی پژوهشی و ...
- ۳- تغییر در روش‌های ارزشیابی نیروی انسانی مانند روش‌های جذب و استخدام اعضای هیأت علمی، روش‌های ارتقای اعضای هیأت علمی و ...
- ۴- تغییر در استفاده از ICT و IT در امور مختلف دانشگاه
- ۵- تغییر در حوزه مدیریت مانند ارزیابی عملکرد مدیران، روش‌های ارتقای آنها و ...
- ۶- تغییر در فرهنگ دانشگاه
- ۷- تغییر در امور مالی دانشگاه
- ۸- تغییر در ساختار دانشگاه
- ۹- تغییر در امور اداری دانشگاه مانند آیین نامه‌ها و بخشنامه‌ها و قوانین دانشگاه  
جدول زیر بیانگر توضیحات فوق می‌باشد؛

جدول ۳: مقایسه میانگین تغییرات اعمال شده در ابعاد تعیین شده امور مختلف دانشگاهی

ابعاد تغییر	حد میانگین	میانگین	شماره گویه‌ها	کجی در هر بعد	میزان تغییر
آموزش	متوسط	۶/۶۷	۱ تا ۱۰	منفی اندک	متوسط
پژوهش	متوسط	۶/۰۲	۱۱ تا ۱۸	منفی اندک	متوسط
روش‌های ارزشیابی	متوسط	۵/۸۲	۱۹ تا ۲۳	منفی اندک	متوسط
استفاده از فناوری اطلاعات	متوسط	۵/۵۶	۲۴ تا ۳۰	منفی اندک	متوسط
مدیریت	پایین	۴/۳۵	۳۱ تا ۴۱	مثبت	کم
فرهنگ سازمان	پایین	۳/۶۲	۴۲ تا ۵۳	مثبت	کم
امور مالی	پایین	۳/۴۲	۵۴ تا ۶۱	مثبت	کم
ساختار	پایین	۲/۹۶	۶۲ تا ۶۴	مثبت	کم
امور اداری	پایین	۱/۶۳	۶۵ تا ۷۰	مثبت	کم

سؤال سوم: میزان اهمیتی را که مدیران دانشگاه‌های آزاد منطقه هشت نسبت به میزان تغییرات در شرایط مطلوب قائل هستند تا چه اندازه است؟

برای پاسخ به این سؤال پرسش‌نامه محقق ساخته بر حسب جدول توزیع فراوانی ذکر شده در میان مدیران دانشگاه‌ها (سه گروه ذکر شده) توزیع و از آنان خواسته شد تا میزان اهمیتی را که برای تغییر در هر یک از نه بعد تعیین شده در شرایط مطلوب قائل هستند با امتیاز ۱ تا ۱۰ معین

نمایند. پس از جمع‌آوری داده‌ها و آزمون آنها به شرح جدول ۴ نظرات آنها مورد تحلیل قرار گرفت:

جدول ۴: نتایج تحلیل واریانس میانگین‌های میزان اهمیت قائل شده برای تغییر در حوزه‌های مختلف امور دانشگاهی از دیدگاه گروه‌های مورد مطالعه

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

با توجه به داده‌های جدول ۴ در سطح اطمینان ۰/۰۵ نتایج آزمون تحلیل واریانس یکطرفه بیانگر آن است که گروه‌های مورد مطالعه (رؤسای دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها، معاونین آنها، مدیران گروه‌های آموزشی) برای تغییر در ابعاد تعیین شده امور مختلف دانشگاه، اهمیت یکسانی را قائل می‌باشند.

به‌طور کلی میزان اهمیتی را که سه گروه مورد مطالعه برای تغییر در ابعاد تعیین شده قائل می‌باشند بسیار بالاتر از متوسط میانگین هر گویه می‌باشد، یعنی با توجه به مقایسه میانگین پاسخ‌های گروه‌های مورد مطالعه در هر بعد، میزان اهمیتی را که مدیران دانشگاه‌ها برای تغییر در آن ابعاد قائل هستند، به ترتیب بالاترین میانگین (۹/۱۰) مربوط به استفاده از فناوری‌های اطلاعات و پایین‌ترین (۷/۹۷) مربوط به فرهنگ سازمان می‌باشد.

از دیدگاه مدیران مورد مطالعه، میزان اهمیتی را که آنها برای تغییر در نه بعد تعیین شده در امور مختلف دانشگاه قائل می‌باشند به ترتیب امتیاز مکتسبه از زیاد به کم به شرح زیر عبارت است از:

جدول ۵: مقایسه میزان اهمیتی که مدیران برای ابعاد تعیین شده در هنگام تغییر قائل هستند

میزان اهمیت	کجی در هر بعد	شماره گویه‌ها	میانگین	حد میانگین	ابعاد تغییر
زیاد	منفی بسیار زیاد	۲۴ تا ۳۰	۹/۱۰	بالا	فناوری‌های اطلاعات
زیاد	منفی بسیار زیاد	۱۰ تا ۱۰	۹/۰۳	بالا	آموزش
زیاد	منفی بسیار زیاد	۱۸ تا ۱۱	۹/۰۲	بالا	پژوهش
زیاد	منفی بسیار زیاد	۴۱ تا ۳۱	۹/۰۰	بالا	مدیریت
زیاد	منفی بسیار زیاد	۲۳ تا ۱۹	۸/۹۴	بالا	ارزشیابی
زیاد	منفی بسیار زیاد	۶۴ تا ۶۲	۸/۸۰	بالا	ساختار
زیاد	منفی بسیار زیاد	۶۱ تا ۵۴	۸/۶۳	بالا	امور مالی
زیاد	منفی بسیار زیاد	۵۳ تا ۴۲	۷/۹۷	بالا	فرهنگ سازمان

## بحث و نتیجه‌گیری

به‌طور کلی در پژوهش انجام شده اقدامات اساسی زیر انجام شد؛

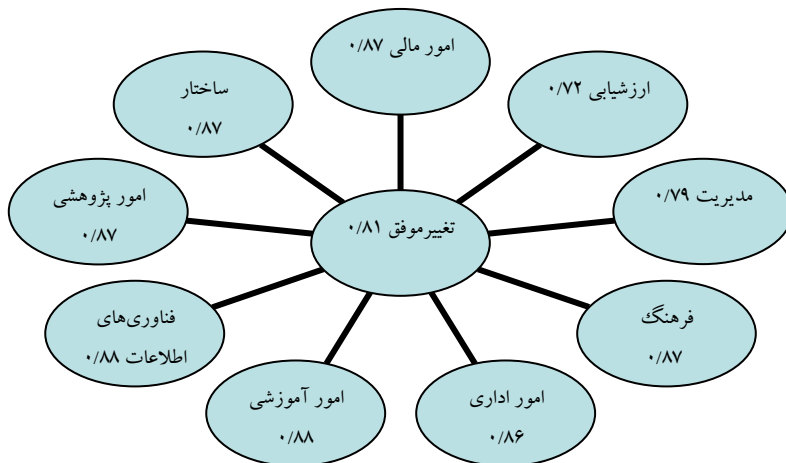
(۱) ۸۰ زیر مؤلفه از مبانی نظری و پیشینه تحقیق در ایران و جهان استخراج شد و پس از انجام آزمون بارلت و تأیید عامل‌پذیری زیر مؤلفه‌ها، تحلیل عاملی انجام گردید و نام‌گذاری زیر مؤلفه‌ها پس از انجام اصلاحات با روش Expert judgment در نه بعد و ۷۰ گویه تدوین شد، نام نه بعد تعیین شده عبارتند از: آموزش، پژوهش، مدیریت، فرهنگ، اموراداری، ساختار، امور مالی، ارزشیابی، فناوری‌های اطلاعات.

(۲) میزان تغییرات اعمال شده در نه بعد معین شده در پنج سال اخیر بررسی شد و مشخص گردید که میزان تغییرات ایجاد شده در ابعاد آموزش، پژوهش، روش‌های ارزشیابی و فناوری‌های اطلاعات متوسط و در ابعاد مدیریت، فرهنگ سازمان، امور مالی، ساختار و اموراداری کم بوده است. در یک نگاه کلی حداکثر تغییرات ایجاد شده مربوط به بعد آموزش و حداقل آن مربوط به امور اداری بود (بررسی وضعیت موجود).

(۳) میزان اهمیتی را که سه گروه مدیران مورد مطالعه برای تغییر در نه بعد تعیین شده، قائل بودند بسیار بالا محاسبه شد (بررسی وضعیت مطلوب).

(۴) نقش و تأثیر ابعاد مختلف امور دانشگاهی در تغییر موفق پس از نظر سنجی از افراد صاحب‌نظر و با توجه به بار عاملی حاصل از آزمون تحلیل عاملی در شکل ۱ تدوین شد؛ در تفسیر یافته‌های پژوهش حاضر اشاره به چند نکته مهم بسیار ضروری است.

شکل ۱: نقش ابعاد مختلف امور دانشگاهی در تغییر موفق با توجه به بار عاملی حاصل از تحلیل



از ویژگی‌های عصر حاضر، تغییرات بسیار شتابان است که مقابله با آنها، به مدیران توانمند و آگاه و حرفه‌ای نیاز دارد که بتوانند با این تغییرات مواجه شوند. در این مورد سادلر (۲۰۰۱) به نقل از سافیکر فیلسوف نامدار ۴۰۰ سال قبل از میلاد می‌نویسد: تغییر چاقویی برنده و تیغی دو دم است که هرگز نمی‌توان از آن گریخت اما باید آن را به جراحان کارکشته، توانمند و آگاه سپرد تا در فرصت مناسب برای درمان به شکل سودمند از آن استفاده کنند؛ بر این اساس در تحقیق حاضر مدیران به عنوان عاملان اصلی تغییر مورد بررسی قرار گرفتند و ایجاد تغییر در حوزه مدیریت دانشگاهی آنها در نه بعد اصلی در پنج سال اخیر مورد بررسی قرار گرفت. با وجود تحقیقات متعدد (براندون، ۱۹۹۷؛ تی توس ۱۹۹۸؛ برکس ۱۹۹۸؛ مؤید نیا به نقل از سادلر، ۱۳۸۵؛ باتری، ۲۰۰۱) درباره نقش کلیدی و مؤثر مدیران در ایجاد تغییرات موفق و شتابان در عصر حاضر، نتایج تحقیق حاضر نشان داد که مدیران در حوزه مدیریت دانشگاهی خود تنها در ابعاد آموزش، پژوهش، ارزشیابی و فناوری‌های اطلاعات تغییراتی در حد متوسط اعمال کرده‌اند و تغییرات انجام شده در ابعاد دیگر شامل مدیریت، فرهنگ سازمانی، امور مالی، ساختار سازمانی و امور اداری بسیار کم بوده است، از طرف دیگر با توجه به آنچه ذکر شد، هر سه گروه مدیران واحدهای دانشگاه آزاد منطقه هشت، میزان اهمیت بسیار بالایی را برای تغییر در ابعاد مختلف امور دانشگاه قائل هستند. بر این اساس به نظر می‌رسد که مدیران دانشگاه افراد بسیار آگاه و توانمند در ایجاد تغییرات باشند اما دانشگاه‌ها نتوانسته‌اند در پنج سال اخیر با تغییرات آن‌طور که مطلوب بوده، مواجه شوند. یافته‌های تحقیقات متعدد (بارنت، ۲۰۰۰؛ کوستکا و مونئیخ، ۲۰۰۵؛ هنسان، ۱۹۹۹) بیانگر آن است که دانشگاه‌ها برای تغییر باید آمادگی مواجهه با چالش‌های عصر جدید را داشته باشند و تغییرات موفق باید به‌طور منسجم و همگون در امور مختلف دانشگاه اعمال شوند، تا تغییر در کل موفق باشد. به عبارت دیگر همگرایی عوامل درونی و بیرونی دانشگاه موجب بازسازی آن و ایجاد تغییر موفق می‌شود و بقا و حیات دانشگاه‌ها را در عصر جدید تضمین می‌نماید. بر این اساس تحقیق حاضر انجام گرفت و شکل نقش ابعاد مختلف امور دانشگاهی در ایجاد تغییر موفق ترسیم شد. به نظر می‌رسد یکی از دلایلی که موجب شده تغییرات ایجاد شده در حد متوسط و کم باشد، عدم انسجام کافی در هنگام ایجاد تغییر در نه بعد تعیین شده بوده است.

یافته‌های تحقیقات پژوهشگران مختلف (سادلر، ۲۰۰۱؛ مورر، ۲۰۰۶؛ براندون، ۱۹۹۷) بیانگر آن است که در ایجاد تغییر موفق یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار و کلیدی فرهنگ می‌باشد، لذا اجرای موفقیت‌آمیز تغییر و مواجهه مناسب با تغییرات مستلزم ایجاد آمادگی لازم در افراد و

بسترسازی فرهنگی است. در غیر این صورت احتمال شکست سازمان در ایجاد تغییر بسیار زیاد خواهد بود. در پژوهش مورر نیز مقاومت در برابر تغییر، پایین بودن سطح کیفی سازمان و کم توجهی به آماده سازی کارکنان از طریق آموزش را دلیل اصلی شکست سازمان عنوان کرده است که ضرورت و اهمیت بسترسازی فرهنگی و ایجاد آمادگی در مدیران و کارکنان را نشان می‌دهد. این یافته‌ها و مقایسه آن با نتایج تحقیق حاضر بیانگر آن است که با وجود اهمیت فوق‌العاده فرهنگ سازمان در ایجاد تغییر موفق و با وجود اهمیت فوق‌العاده‌ای که مدیران واحدهای دانشگاه آزاد منطقه هشت برای فرهنگ سازمان و غنی سازی آن در ایجاد تغییر موفق قائل هستند، در پنج سال اخیر نتوانسته‌اند تغییری در فرهنگ سازمان ایجاد کنند، بنابراین لازم است تا موانع شناسایی و راهکارهایی در جهت رفع این مشکل ارائه شود.

براساس آنچه از تحقیقات پژوهشگران دیگر (نیکلز، ۲۰۰۴؛ مورر، ۲۰۰۶) و یافته‌های آنها استنباط می‌شود به نظر می‌رسد با توجه به سرعت شتابان تغییرات و چالش‌های ناشی از آن و مرکزیت دانشگاه‌ها به عنوان پایگاه اساسی تأثیرگذار بر جامعه و تحولات مربوط به آن، مدیران تغییر مأموریت و رسالت مهمی را بر عهده دارند. بنابراین باید به تمام نکات مهم مانند فشارهای محیط بیرونی و درونی، مشکلات درون و برون سازمانی دانشگاه در هنگام ایجاد تغییر و عوامل مهم دیگر توجه نمایند و برحسب مقتضیات زمان، استراتژی تغییر، اهداف و برنامه‌های تغییر (کارتر، ۱۹۹۹) را تدوین و در جهت ایجاد تغییر اجرا نمایند و در بعد فرهنگ سازمان و ساختار و استراتژی دانشگاه‌ها تلاش نمود، و بر این حقیقت که تغییر فرهنگ بسیار آهسته انجام می‌شود و به زمان و سیاست و استراتژی نیاز خاص دارد، توجه نمایند.

با توجه به اهمیت تغییر و مدیریت آن در دانشگاه‌ها و نقش اساسی دانشگاه‌ها در توسعه ملی و بین‌المللی کشور پیشنهاد می‌شود در انتخاب و انتصاب مدیران به توانمندی‌ها و مهارت‌های آنان در مقابله با تغییرات توجه شود.

پژوهش حاضر نشان داد میزان اهمیتی که مدیران برای مدیریت تغییر و مؤلفه‌های آن قائل هستند در سطح بالایی است و به‌طور کل نگرش مثبتی نسبت به آن دارند و از طرف دیگر میزان تغییرات اعمال شده توسط آنها چندان زیاد نبوده است. پیشنهاد می‌شود دلایل آن بررسی و در جهت رفع آن اقدام شود. یکی از ساز و کارهایی که می‌تواند در این راستا مفید واقع شود ارائه آموزش‌های لازم درباره مدیریت تغییر به مدیران دانشگاه‌ها و ایجاد صلاحیت‌های رهبری تغییر در

آنها و بسترسازی فرهنگی و توانمندسازی آنها می‌باشد. در بسترسازی فرهنگی نیز شناسایی و تشویق مدیرانی که در ترویج فرهنگ تغییر مداری در دانشگاه کوشا هستند نیز می‌تواند مؤثر باشد. از طرف دیگر به نظر می‌رسد که لازم است به تأثیر همگون بودن و انسجام تغییر در تمام جوانب و ابعاد معین شده و تأثیر همه آنها بر کل تغییر به طور سیستماتیک توجه شود و برنامه‌ها بر مبنای سیاست‌های سیستماتیک تدوین شود که تغییرات در هنگام اجرا همگون و هماهنگ در همه ابعاد امور مختلف دانشگاهی ایجاد شود تا موفق باشد.

پیشنهاد می‌شود تحقیقی انجام شود تا موانع و مشکلات اجرایی، اداری و ... ایجاد تغییر موفق در همه ابعاد و امور مختلف دانشگاهی شناخته شود و بر مبنای یافته‌های آن، سیاستی اتخاذ شود تا برنامه‌های دیگر تغییر با موفقیت انجام شوند.

### منابع فارسی

- بوترو، ب. لوین، ک. رویکرد تغییر برنامه‌ریزی شده: یک ارزیابی مجدد. ترجمه: حمید رحیمیان. مدیریت دولتی، شماره ۱. بهار ۱۳۸۴.
- قورچیان، ن. ق. و همکاران. (۱۳۸۳). دایره‌المعارف آموزش عالی ج ۱ و ۲. تهران: بنیاد دانشنامه بزرگ فارسی.
- گاتو، ر. پ. (۲۰۰۱). چگونه تغییر سازمانی را رهبری و مدیریت کنیم؟ ترجمه: مجید امیدوار. مدیریت دولتی، شماره ۱۵.
- مؤیدنیا، ف. (۱۳۸۵). مدیریت و رهبری تحول. گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشگاه علوم پزشکی تهران.

### منابع انگلیسی

- Aune, B. P. (1995). The human dimension of organizational change. Review of Higher Education. *Dissertation Abstract*. 18(2), 149-73.
- Barnett, R. (2000). Reconfiguring the university. In Scott, P. (ed.). Higher Education re-formed. *Dissertation Abstract*. New York: Falmer Press. 114-126.
- Brandon, J. L. (1997). Meeting the changing needs of diverse students: Managerial conceptualizations of transformational

- change in student affairs. Higher Education. *Dissertation Abstract. Santa Barbara, University of California.*
- Dawson, P. (2003). Understanding organizational change. *SAGE Publication. London: Thousand Oak.*
- Hanson, L. D. (1999). Restructuring academic programs: faculty leadership in effective organizational change. *Unpublished Doctoral Dissertation, Seattle Karter University.*
- Keup, J. R. E. (2001). Organizational culture and institutional transformation. *Dissertation Abstract. ERIC Digest. Washington DC Higher Education.*
- Maurer, R. (2006). Building a foundation for change. *Journal for Quality Participation, 24(3), 38-9.*
- Nichols, F. (2004). Change management 101: A primer. *Distance consulting. No970-37, 35-36.*
- Patrick, S. K. (1997). A qualitative study of faculty experience during organizational change at one regional research university. A. W. C. Director, *unpublished Doctoral Dissertation, George Mason University.*
- Prosci, D. (2004). How to deploy change management. *Prosci 970- 203-9332.*
- Prosci, (2003). (ADKAR). A model for change management, Change Management Center. *Available at: www.changemanagement.com.*
- Russell, A. (2006). Organizational change readiness. Russell Consulting Inc. *Available at: www.RussellconsultingInc.com.*
- Prosci, D. (2005). Change management guide for managers and supervisors. *Change Management Learning Center.*
- Titus, S. E. (1998). The restructuring goals of Minnesota State colleges and universities: Exploring the interpretations of institutional presidents. *Unpublished Doctoral Dissertation, University of Virginia.*
- Underwood, J. (2001). Changes in higher education: preparing for the future. *Kaskaskio College.*