

تاریخ دریافت مقاله: ۸۷/۱۲/۱۲

تاریخ بررسی مقاله: ۸۸/۰۱/۱۹

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۸/۰۲/۲۷

مجله علوم تربیتی (علوم تربیتی و روان‌شناسی)

دانشگاه شهید چمران اهواز، پاییز ۱۳۸۷

دوره‌ی چهارم، سال پانزدهم، شماره‌ی ۳

صص: ۳۱-۵۲

## طراحی و اعتباریابی مدل مناسب مدیریت تغییر سازمانی مبتنی بر عوامل درون سازمانی برای دانشگاه‌های جامع دولتی

حسین زینلی پور\*

سید محمد میر کمالی\*\*

### چکیده

هدف این تحقیق طراحی و اعتباریابی مدل مناسب مدیریت تغییر سازمانی با تأکید بر عوامل درون سازمانی برای دانشگاه‌های جامع دولتی است. برای دستیابی به این هدف، از ۳۰ نفر اعضای هیأت علمی با تخصص مرتبط، دعوت به همکاری شده است. برای انجام گرفتن تحقیق از روش دلفی استفاده شده است و ابزار جمع‌آوری اطلاعات نیز پرسشنامه بوده است. با مطالعه‌ی ادبیات تغییر سازمانی، تعداد ۱۹ عامل مؤثر بر موفقیت برنامه تغییر شناسایی شد که این عوامل در سه دسته مدیریتی، سازمانی و فردی گروه‌بندی شدند. عوامل مدیریتی شامل حمایت‌کردن، مشارکت‌دادن، توانمندسازی، پاداش‌دادن، اطلاع‌رسانی، آموزش‌دادن، رهبری تحولی و نظارت‌کردن است. عوامل سازمانی در برگیرنده‌ی منابع، فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، جو سازمانی، پیام برنامه و ساختار سازمانی است و عوامل فردی شامل احساس مالکیت، خودکفایتی، تعهد سازمانی، نگرش به برنامه تغییر و تجربه و تخصص می‌باشد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که همه‌ی عوامل شناسایی شده از ادبیات، به عنوان عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه‌ی تغییر در دانشگاه‌های جامع مورد توافق مشارکت‌کنندگان در تحقیق بوده است و دو مؤلفه‌ی جدید سیاست‌گذاری و اعتماد به

---

\* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه تهران و عضو هیأت علمی دانشگاه هرمزگان،

h\_zainally@yahoo.com

\*\* استاد دانشگاه تهران، mkamali@ut.ac.ir

مدیران و یک زیر مؤلفه تحت عنوان مشروعیت برنامه تغییر شناسایی شده است و الگوی طراحی شده‌ی مدیریت تغییر سازمانی، برای دانشگاه‌های جامع دولتی مورد موافقت قرار گرفته است.

**واژه‌های کلیدی:** مدل، تغییر سازمانی، مدیریت تغییر سازمانی، عوامل درون سازمانی، دانشگاه جامع

### مقدمه

امروزه دنیای ما وارد دوره‌ای شده است که تغییرات اساسی و شتابان، از ویژگی‌های آن است. ویژگی‌های اساسی این دوره، جهانی‌شدن، افزایش نقش دانش، انقلاب فناوری اطلاعات و ارتباطات، تحول در بازار کار جهانی، تغییرات سیاسی و اجتماعی می‌باشد (عمادزاده و فرهمند، ۱۳۸۳). این تغییرات بوجود آمده در حوزه‌های مختلف، فشار زیادی را به آموزش عالی کشورها برای همگامی با این تحولات وارد ساخته است. دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در برابر این فشارها و تحولات، اقدام به پیاده‌سازی تغییرات مختلف در ساختار، فرایندها، تکنولوژی، نیروی انسانی و سایر اجزا خود می‌نمایند و سعی می‌کنند ضمن سازگاری و انطباق با تحولات بیرونی، پاسخگوی نیازهای جامعه و محیط خود باشند. با توجه به اهمیت تغییر در دانشگاه‌ها برای پاسخگویی به فشارها و سازگاری با تحولات، مطالعه‌ی آن مهم و ضروری است. لذا در این تحقیق به مطالعه‌ی مدیریت تغییر سازمانی و طراحی مدل مناسب مدیریت تغییر سازمانی برای دانشگاه‌های جامع دولتی کشور، پرداخته می‌شود.

در سال‌های اخیر، دانشگاه‌های دولتی ایران گام‌های بلندی برای تطبیق با تحولات و گذر از سیستم متمرکز به سوی تمرکز، برداشته‌اند. به طوری که وزارت علوم، تحقیقات و فناوری براساس برنامه‌ی پنج ساله سوم و چهارم، همه ساله بخشی از وظایف خود را در قالب طرح‌ها و برنامه‌ها به دانشگاه‌ها واگذار کرده است که از این میان می‌توان از مستقل‌شدن هیأت‌های امناء، برنامه تحول اداری، واگذاری اختیار برنامه‌ریزی درسی به دانشگاه‌های دارای هیأت ممیزه و طرح بودجه پژوهانه (گران‌ت پژوهشی) نام برد. از میزان اثربخشی و کارایی تغییرات اجرا شده گزارشی در دست نیست که بتوان پی برد تا چه اندازه این تغییرات در حوزه‌های مربوطه به اهداف خود رسیده‌اند؛ اما شواهد و قراین نشان می‌دهد هنوز در بعضی از دانشگاه‌ها طرح بودجه‌ی پژوهانه به

اجرا در نیامده است و تعدادی از دانشگاه‌ها موفق به اجرای برنامه تحول اداری نشده‌اند. از این رو، کمبود یک مدل مناسب مدیریت تغییر سازمانی با تأکید بر عوامل درون سازمانی برای دانشگاه‌های کشور شدیداً احساس می‌شود. زیرا با وجود شرایط مناسب برون سازمانی برای پیاده‌سازی این برنامه‌ها دانشگاه‌ها با مشکلات بسیاری روبرو هستند. در این زمینه در کشور ما تحقیقات زیادی انجام نشده است. تا آنجا که ما جستجو کرده‌ایم در مراکز آموزش عالی دو پژوهش به صورت پایان‌نامه‌ی دانشجویی توسط (ترکزاده، ۱۳۸۵؛ آذری ۱۳۷۹) صورت گرفته است که هیچ کدام از این تحقیقات داخلی، به طراحی یک الگوی تغییر سازمانی نپرداخته‌اند. با توجه به نیاز دانشگاه‌های کشور و به ویژه، دانشگاه‌های جامع دولتی به یک الگوی مدیریت تغییر سازمانی مناسب، این تحقیق به اجرا در آمده است؛ در نتیجه، یکی از مهمترین اهداف پژوهش حاضر، طراحی و اعتباریابی مدل مناسب مدیریت تغییر سازمانی با تأکید بر عوامل درونی سازمانی برای دانشگاه‌های جامع دولتی است. برای دستیابی به این مهم باید نخست به دو سؤال زیر از طریق این تحقیق پاسخ داده شود:

۱ - عوامل درون سازمانی مرتبط با موفقیت تغییر سازمانی در دانشگاه‌های جامع دولتی کدامند؟

۲- مدل مناسب مدیریت تغییر برای دانشگاه‌های جامع دولتی با تأکید بر عوامل درونی چگونه است؟

### ادبیات و پیشینه‌ی پژوهش

در مورد عوامل درون سازمانی مرتبط با موفقیت تغییر سازمانی، ادبیات تحقیق به عوامل مختلفی اشاره دارد. این عوامل در سه دسته عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی و عوامل فردی، گروه‌بندی شده است.

در مورد عوامل مدیریتی در ادبیات، بیش از همه به هشت اقدام مدیریتی اشاره شده است. بررسی ادبیات نشان می‌دهد که آموزش دادن بر موفقیت اجرای برنامه تغییر سازمانی تأثیر دارد

(هاکمن و واگمن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵؛ تسلیمی، ۱۳۸۱). در این مورد تسلیمی (۱۳۸۱) اشاره می‌کند که یکی از ابعاد، آماده‌سازی سازمان برای تحول و پیشرفت اجرای برنامه‌های آموزشی ویژه، به طور سنجیده و مطلوب است. اطلاع‌رسانی و ارتباطات نیز به عنوان یک اقدام مدیریتی نقش مهمی در آماده‌سازی شرایط برای اجرای تغییر سازمانی دارد. به نقل از آبراهام<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۲) تعداد زیادی از نویسندگان نشان داده‌اند که اولین و مهم‌ترین قدم برای تغییر کارآمد، اطلاع‌رسانی از آینده مطلوب است. مردم می‌خواهند بدانند که چگونه تغییر رخ می‌دهد و چگونه به وسیله آن تأثیر می‌پذیرند. در ادبیات بر این نکته تأکید شده است که نظارت بر روند اجرای برنامه تغییر با موفقیت برنامه تغییر ارتباط دارد. در این رابطه (هیز<sup>۳</sup>، ۱۳۸۴) معتقد است که فرایند تغییر باید در قالب قدم‌های محتاطانه و تدریجی به اجرا در آید و پس از برداشتن هر گام، روند تغییر و مرحله‌ای که پشت سر گذاشته شده است مورد بازنگری قرار گیرد تا روشن شود که آیا روند تغییر با برنامه پیش می‌رود و آیا تمام اقدامات انجام شده از کارایی لازم برخوردار هستند. تعدادی از صاحب‌نظران بر این اعتقادند که دادن پاداش و مشوق‌ها در حمایت از برنامه تغییر می‌تواند احتمال موفقیت آن را افزایش دهد (الای<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹؛ کاتر، ۱۳۸۳). در این رابطه لیندکوست<sup>۵</sup> (۱۹۷۸) تأکید می‌کند که برای اجرای تغییر سازمانی در دانشگاه‌ها باید به اعضای هیأت علمی پاداش داده شود تا ترغیب شوند در تغییر برنامه‌ریزی شده مشارکت نمایند. از دیدگاه صاحب‌نظران، مشارکت دادن کارکنان در برنامه تغییر (هالت، ۲۰۰۳؛ کاتر، ۱۳۸۳ و فرنچ و بل، ۱۳۷۹)، حمایت مدیریت و رهبری از برنامه تغییر (استلزر و ملیس<sup>۶</sup>، ۱۹۹۸؛ اسمیت<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳) و توانمندسازی (اسپریتزر و دانسن<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵) بر موفقیت برنامه تغییر سازمانی تأثیر دارد. فرنچ و بل (۱۳۷۹) معتقدند که افزایش مشارکت و توانمندسازی، از عمده‌ترین اهداف اصلی تحول سازمان است. استلزر و ملیس (۱۹۹۸) اظهار می‌دارند که مشارکت فعال و حمایت ملموس مدیران ارشد، نیروی لازم را به فرایند اجرا خواهد داد و بر

- 
- 1 - Hackman and Wageman
  - 2 - Abraham
  - 3 - Hayes
  - 4 - Ely
  - 5 - Lindquist
  - 6 - Stelzer, and Mellis-
  - 7 - Smith
  - 8 - Spreitzer and Doneson

موفقیت اقدامات تغییر تأثیر خواهد گذاشت. سبک رهبری تحول‌خواه بر موفقیت برنامه‌ی تغییر تأثیر دارد؛ در این باره (آیزن‌باخ<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۹ و کانتر<sup>۲</sup>، ۱۹۸۸) معتقدند رهبران موفق تغییر، باید محیط خود را بشناسند و بدانند چه چیزی و چه وقت تغییر می‌کند. آنها باید مفروضات و عملیات رایج سازمانی را به چالش بکشند و بینشی جذاب از آینده ارائه دهند و اطلاع‌رسانی کنند و نسبت به آن متعهد باشند. آنها باید همچنین ائتلاف بسیار نیرومندی را برای هدایت تغییر سازمان دهند و فرهنگی پذیرای تغییر را ایجاد نمایند. این موارد با ابعاد نفوذ ایده‌آل، القاء انگیزش و تحریک هوشمندی رهبری انتقالی، موافق است.

دسته دوم از عوامل مؤثر بر تغییر سازمانی، عوامل سازمانی است؛ تعداد شش عامل در این دسته قرار می‌گیرد. یکی از این عوامل، جو سازمانی است. برخی از پژوهشگران جو سازمان را یک پیش‌بینی‌کننده قوی در حمایت از تغییر می‌دانند (آذری، ۱۳۷۹؛ ایکل<sup>۳</sup> و همکاران، ۱۹۹۹). هاروی و برون (۱۳۷۷) معتقدند ایجاد جوی که هر کس بتواند در برنامه تغییر مشارکت کند و احساس آزادی نماید و در عین حال تهدید نشود، ممکن است در کاهش مقاومت در برابر تغییر در دراز مدت مفید باشد. ویژگی برنامه تغییر با موفقیت برنامه تغییر مرتبط است. در این رابطه (راجرز<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵) دریافته است که پنج ویژگی نوآوری یعنی مزیت نسبی، سازش‌پذیری، قابلیت اجرای آزمایشی، مشاهده‌پذیر بودن و سادگی میزان پذیرش تغییر را تعیین می‌کند. تعداد زیادی از صاحب نظران معتقدند که فرهنگ سازمانی بر پذیرش یا مقاومت در برابر تغییر سازمانی تأثیر دارد (لام<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۳؛ اسمیت، ۲۰۰۳؛ کاپ<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۱). همچنین تحقیقات نشان داده است که فرهنگ سازمانی بر نگرش، نسبت به تغییر سازمانی، تأثیر دارد (سیلوستر و اندرسون<sup>۷</sup>، ۱۹۹۹؛ ام دی زابید<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). در ادبیات تأکید شده است که منابع (آبراهام و همکاران، ۲۰۰۰؛

---

1 - Eisenbach

2 - Kanter

3 - Eckel

4 - Rogers

5 - Lam

6 - Keup

7 - Silvester and Anderson

8 - Md Zabid

نادلر<sup>۱</sup>، (۱۹۹۸) بر موفقیت تغییر سازمانی تأثیر دارد. چنانچه نادلر (۱۹۹۸) بر اهمیت تخصیص منابع مورد نیاز مانند تأمین پرسنل، تأمین منابع مالی برای حمایت کردن از کل فرایند تغییر در تمام مدت اجرا تأکید می‌ورزد. عدالت سازمانی نیز به عنوان یک حالت ادراکی کارکنان بر تغییر سازمانی تأثیر دارد. در این خصوص یافته‌های استوفن (۲۰۰۲) نشان داده است که عدالت سازمانی بر پذیرش و نگرش مثبت و منفی نسبت به تغییر سازمانی تأثیر دارد. ششمین عامل مورد تأکید در ادبیات، ساختار سازمانی است. تحقیقات نشان داده است که ساختار سازمانی و ساختار سازمانی غیر متمرکز بر موفقیت برنامه تغییر تأثیر دارد. هاچ و آکین (۱۹۶۷) در مطالعه‌ی خود در یافته‌اند که تمرکز کم، رسمیت کم و پیچیدگی زیاد با موفقیت تغییر برنامه‌ریزی شده مرتبط است. در این مورد دفت (۱۳۷۸) نظر مخالف ارائه می‌دهد و می‌گوید اگر ساختار یک سازمان ارگانیک باشد و کارکنان و مدیران رده پایین سازمان از آزادی عمل برخوردار باشند، امکان دارد در برابر نوآوری‌های مقامات ارشد مقاومت کنند.

دسته سوم از عوامل مؤثر بر تغییر سازمانی، عوامل فردی است؛ در ادبیات از احساس مالکیت به عنوان عامل مؤثر بر موفقیت تغییر سازمانی نام برده شده است؛ دیرکس<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۹۶) اظهار می‌دارند که احساسات مالکیت به سازمان، بر نگرش کارکنان نسبت به تغییر در سازمان تأثیر دارد. گاهی اوقات از تغییر سازمانی حمایت می‌کند و در زمانی دیگر به عنوان یک منبع مقاومت نسبت به تغییر عمل می‌کند. تحقیقات نشان داده است که احساس خود کفایتی، اجرای تغییر سازمانی را تسهیل می‌کند. در این مورد یافته‌های زولین هوفر<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) نشان می‌دهد که اعضای هیأت علمی دارای خود کفایتی پایین نسبت به تکنولوژی جدید، مستعد اضطراب هستند که این موضوع می‌تواند موجب افزایش مقاومت در برابر یادگیری تکنولوژی جدید باشد. تعهد سازمانی به عنوان عامل دیگری از حالت ادراکی کارکنان بر تغییر سازمانی تأثیر دارد (درویش<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲ و ایورسون<sup>۵</sup>، ۱۹۹۶). درویش (۲۰۰۲) در تحقیقات خود دریافته است که تعهدات عاطفی مستقیماً و

---

1 - Nadler

2 - Dirks

3 - Zollinhofer

4 - Darwish

5 - Iverson

به طور مثبت بر نگرش‌های عاطفی و رفتاری نسبت به برنامه‌ی تغییر اثر دارد. یافته‌های مطالعات تعدادی از محققان نشان داده است نگرش مثبت نسبت به تغییر برای دستیابی سازمان به هدفش و هدف خود و به دنبال آن متعاقباً برای برنامه‌ی تغییر، حیاتی است (ابی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۰؛ کاتر، ۱۳۸۳ و مارتین<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸) و اشاره شده است که داشتن نگرش منفی منجر به مقاومت در برابر تغییر می‌شود. داشتن تجربه از اجرای تغییرات سازمانی در گذشته (وبر و وبر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲) و دانش و مهارت کارکنان (الای، ۱۹۹۹؛ قناد رضایی، ۱۳۹۶) بر موفقیت تغییر سازمانی تأثیر دارد. در این خصوص قناد رضایی (۱۳۹۶) دریافته است که مدیران دارای تحصیلات دانشگاهی نسبت به مدیران فاقد آن، از توانایی و آمادگی بیشتری برای ارائه، اجرا و پشتیبانی و حفظ طرح‌های تغییر و نوآوری برخوردارند.

در مجموع، در بررسی ادبیات تحقیق، تعداد ۱۹ عامل درون سازمانی که بیشترین تأثیر را بر موفقیت تغییر سازمانی دارند شناسایی شد. با عنایت به عوامل شناسایی شده مدل مفهومی مدیریت تغییر سازمانی به شرح زیر ارائه شده است.

### مدل مفهومی تحقیق

برای ارائه‌ی مدل مفهومی تحقیق با توجه به شباهت‌هایی که در بین این نوزده عامل وجود دارد، از سوی پژوهشگر در سه دسته‌ی کلی عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی و عوامل فردی به ترتیب زیر دسته‌بندی شده است:

الف- عوامل مدیریتی یعنی اقداماتی که مدیران در سازمان برای اجرای برنامه‌ی تغییر سازمانی به کار می‌بندند و شامل حمایت‌کردن، مشارکت‌دادن، توانمندسازی، پاداش‌دادن، اطلاع‌رسانی، آموزش‌دادن، رهبری تحوّل‌خواه و نظارت‌کردن می‌شود. این عوامل و تعاریف آنها در جدول شماره‌ی ۱ آمده است:

---

1 - Eby  
2 - Martin  
3 - Weber and Weber

جدول ۱. تعاریف عوامل مدیریتی مرتبط با تغییر سازمانی

ردیف	عوامل	تعاریف عوامل
۱	آموزش دادن	عبارت است از یک سلسله عملیات مرتب و منظم و پیوسته با هدف ایجاد و یا ارتقاء سطح دانش و مهارت‌های شغلی کارکنان و ایجاد رفتار مطلوب در آنها در حمایت از برنامه‌ی تغییر.
۲	اطلاع رسانی و ارتباطات	عبارت است از فرایند انتقال اطلاعات به اعضای هیأت علمی و کارکنان در زمینه‌ی اهمیت، هدف، ضرورت و چشم‌انداز برنامه‌ی تغییر، تا موجب ایجاد تفاهم، هماهنگی و ادراک ضرورت برنامه‌ی تغییر گردد.
۳	توانمند سازی	به فرایندی گفته می‌شود که مدیران به اعضای سازمان کمک می‌کنند تا آنها توانایی استقلال در تصمیم‌گیری، قدرت تصمیم‌گیری و احساس مسئولیت نسبت به نتایج تصمیمات مربوط به خود و کارشان را به دست آورند.
۴	حمایت کردن	به هر نوع پشتیبانی مادی، مالی، تجهیزاتی، پرسنلی، اختصاص زمان و حمایت زبانی و رفتاری از برنامه‌ی تغییر از سوی مدیران گفته می‌شود.
۵	مشارکت	درگیری فعال کارکنان در آماده‌سازی، اجرا و استقرار برنامه‌ی تغییر سازمانی را مشارکت گویند. همچنین ایجاد ساختارهای مشارکتی مانند کمیته با شورا در این مؤلفه قرار می‌گیرد.
۶	پاداش دادن	عبارت است از ارائه‌ی یک پیامد خوشایند برای انجام دادن رفتاری مطلوب (برنامه‌ی تغییر) به اعضای سازمان به منظور افزایش احتمال و تکرار آن رفتار مطلوب.
۷	رهبری تحوّل خواه	رهبری تحوّل‌خواه عبارت است از القاء کردن اهداف به زیر دستان، تشویق به همانندسازی عاطفی یا تعهد به سازمان و اهدافش، و توانمندسازی کارکنان از طریق ایجاد زمینه‌ی رشد و توسعه آنها و دادن فرصت به آنها برای رسیدن به این اهداف است.
۸	نظارت و پیگیری	نظارت عبارت است از فعالیتی که باعث تطبیق عملیات پیاده‌سازی و اجرای برنامه‌ی تغییر با اهداف برنامه‌ی تغییر می‌شود.

ب- عوامل سازمانی؛ این عوامل به شرایط و زمینه‌ی سازمانی اشاره دارند که اقدامات مدیریتی در این زمینه صورت می‌پذیرد. این عوامل شامل منابع، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، عدالت



سازمانی، جو سازمانی و پیام برنامه تغییر می‌باشد که تعاریف مفهومی آنها در جدول ۲ درج شده است:

جدول ۲. تعاریف عوامل سازمانی مرتبط با تغییر سازمان

ردیف	عوامل	تعاریف عوامل
۱	منابع	منابع به نهادهایی اطلاق می‌شود که به منظور ایجاد خدمت و یا تولید کالا و محصول به خدمت گرفته می‌شوند و یا به صورت مستقیم به مصرف می‌رسند.
۲	فرهنگ سازمانی	عبارت از ارزش‌ها و هنجارهای سازمان است که اجرای برنامه‌ی تغییر سازمانی را تسهیل می‌کند. این ارزش‌ها و هنجارها در برگزیده‌ی ویژگی‌های ریسک‌پذیری، نوآوری، رقابت و همکاری می‌باشد.
۳	عدالت سازمانی	عدالت سازمانی اشاره به ادراک انصاف و عدالت در سازمان دارد و دارای سه سطح توزیعی، روبه‌ای و تعاملی است.
۴	جو سازمانی	عبارت است از مجموعه‌ای از حالات، خصوصیات یا ویژگی‌های حاکم بر سازمان که آن را گرم، سرد، قابل اعتماد، غیر قابل اعتماد، ترس‌آور یا اطمینان‌بخش، تسهیل‌کننده یا بازدارنده می‌سازد و سبب تمایز دو سازمان مشابه از هم می‌شود.
۵	پیام برنامه	به ویژگی‌های جاذبه، پیچیدگی و تناسب برنامه تغییر پیام برنامه گفته می‌شود.
۶	ساختار سازمانی	ساختار سازمان متشکل از وظیفه، گزارش دهی، رابطه و اختیار است که امور سازمان در محدوده‌ی آن انجام می‌شود و بیانگر شکل و تخصص فعالیت‌های سازمان و چگونگی قرارگرفتن اجزا در کنار یکدیگر است که براساس دیدگاه رایج از سه جزء پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تشکیل شده است.

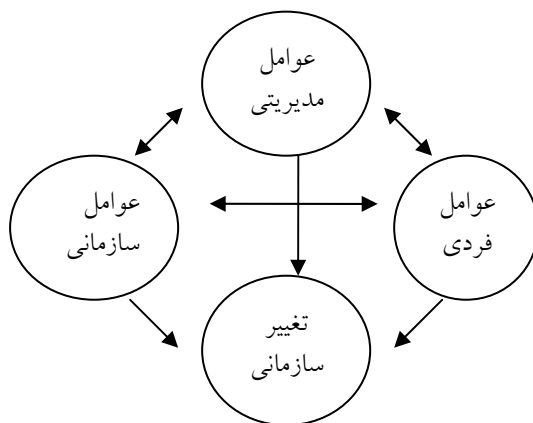
ج- عوامل فردی؛ این عوامل به مجموعه‌ای از حالت‌های احساسی، ادراکی و شناختی کارکنان اطلاق می‌شود که تحت تأثیر اقدامات مدیریتی و شرایط سازمانی می‌توانند فرایند تغییر سازمانی را تسهیل یا تهدید نمایند؛ این عوامل شامل مؤلفه‌ی احساس مالکیت، خودکفایتی، تعهد سازمانی،

نگرش نسبت به برنامه تغییر، تجربه و تخصص می‌شود. شرح هر کدام از این عوامل در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳. تعاریف عوامل فردی مرتبط با تغییر سازمانی

ردیف	عوامل	تعاریف عوامل
۱	احساس مالکیت	احساس مالکیت به موقعیتی اشاره دارد که در آن موقعیت، کارکنان احساس می‌کنند که برنامه‌ی تغییر سازمانی (یا بخشی از آن) به آنها تعلق دارد.
۳	خودکفایتی	عبارت است از قضاوت فرد درباره‌ی قابلیت‌ها و توانایی‌اش برای سازماندهی و اجرای برنامه‌ی تغییر.
۳	تعهد سازمانی	حالتی روانی است که روابط فرد با سازمان را مشخص می‌کند و فرد و سازمان را به هم پیوند می‌دهد و دارای سه سطح مستمر، عاطفی و هنجاری است.
۴	نگرش	عبارت است از برداشت‌ها و طرز تلقی‌های کارکنان نسبت به برنامه‌ی تغییر سازمانی که بر رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد و دارای سه سطح رفتاری، شناختی و عاطفی است.
۵	تجربه و تخصص	اشاره به دانش، مهارت و تجربه‌ی کاری اعضای سازمان در ارتباط با برنامه تغییر دارد.

بر اساس مدل مفهومی، در زمان اجرای برنامه‌ی تغییر، مدیر یا مجریان تغییر باید اقدامات مختلف مدیریتی برابر عوامل مدیریتی شناسایی شده در این تحقیق به کار ببندند؛ این اقدامات تحت تأثیر عوامل سازمانی قرار می‌گیرند که ممکن است تسهیل‌کننده یا بازدارنده باشد. علاوه بر این، اقدامات مدیریتی تحت تأثیر عوامل فردی نیز قرار می‌گیرد که ممکن است منجر به رفتار موافق یا مخالف اعضا با برنامه‌ی تغییر شود. این سه عامل مدیریتی، سازمانی و فردی با یکدیگر تعامل دارند و بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند؛ نحوه‌ی ارتباط این عوامل به صورت زیر قابل نمایش است:



نمودار ۱. تعامل عوامل مدیریتی، سازمانی و فردی

### روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق این پژوهش توصیفی-پیمایشی است. برای پاسخ به سؤالات تحقیق از روش دلفی اصلاح شده<sup>۱</sup> استفاده شده است.

### جامعه و نمونه آماری

افراد نمونه این تحقیق ۳۰ نفر از اعضای هیأت علمی متخصصان رشته‌ی مدیریت و تعلیم و تربیت و آشنا به مدیریت تغییر می‌باشند. بیست و پنج نفر از آنها اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های دولتی وابسته به وزارت علوم تحقیقات و فناوری و ۵ نفر نیز عضو هیأت علمی ستادی وزارت متبوع بوده‌اند.

### ابزار جمع‌آوری داده‌ها

ابزار اندازه‌گیری در این تحقیق، پرسشنامه است که حاوی دو نوع سؤال بسته پاسخ و باز پاسخ بوده است. سؤالات بسته پاسخ بر اساس یک طیف ۷ ارزشی از "بسیار زیاد موافقم"، تا

1 - Modified Delphi technique

"بسیار زیاد مخالفم" تنظیم شده است. روایی پرسشنامه‌ها از طریق نظرخواهی از متخصصان انجام گرفته است و اعتبار پرسشنامه در اجرای مقدماتی با روش آلفای کرونباخ محاسبه شده است. در این مطالعه آلفای کرونباخ کل پرسشنامه برابر ۰/۹۱ و به تفکیک عوامل به ترتیب برای عوامل مدیریتی ۰/۸۵، عوامل سازمانی ۰/۷۶ و عوامل فردی ۰/۸۵ می‌باشد. تجزیه و تحلیل اطلاعات پرسشنامه‌های دلفی و تنظیم پرسشنامه‌ها زیر نظر یک هیأت ژوری (داوران) دلفی انجام گرفته است. دوره زمانی اجرای این تحقیق شهریور ماه ۱۳۸۶ تا اردیبهشت ماه ۱۳۸۷ است.

### یافته‌ها

برای تحلیل سؤالات، به آنها ارزش‌های عددی از ۱ به بالاترین حد عدم توافق، تا ۷ به بالاترین حد توافق نسبت داده شده است. پس از ارزش‌گذاری، داده‌ها، برد میان چارکی، میانه، میانگین و انحراف استاندارد به کمک نرم‌افزار SPSS محاسبه گردیدند. داده‌های کیفی حاصله از سؤالات باز پرسشنامه که به صورت کلمه، عبارات یا جملات بودند به صورت کیفی تحلیل شده است که یافته‌ها به ترتیب، تحلیل کمی و تحلیل کیفی توضیح داده می‌شود.

### الف- تحلیل کمی

برای تحلیل داده‌های کمی درجه‌ی توافق اعضا با هر یک از عوامل، بر اساس نمره‌ی میانه و برد میان چارکی<sup>۱</sup> در جدول زیر درج شده است. این جدول با نظر (بین نیگ، کوچران و دوناتلی<sup>۲</sup>، ۱۹۷۲؛ جن کینز<sup>۳</sup>، ۱۹۹۲) هماهنگ است.

---

1 - Interquartile range  
2 - Binning, Cochran, and Donatelli  
3 - Jenkins

جدول ۴. برد میان چارکی و میانه و درجات توافق در روش دلفی

درجات توافق	برد میان چارکی	میزان موافقت بر پذیرش	نمره میانه
بالاترین حد توافق	۰۹۹,۰۰۰	موافق زیاد بر عدم پذیرش	۱,۰۰۲,۰۰۰
توافق خیلی زیاد	۱۴۹,۱۰۰	توافق کم بر عدم پذیرش	۳۴۹,۲۰۱
توافق زیاد	۱۹۹,۱۵۰	عدم توافق یا تعارض	۴۵۰,۳۵۰
توافق متوسط	۲۹۹,۲۰۰	توافق کم بر پذیرش	۵۹۹,۴۵۱
بالاترین مخالفت	۵۰۰,۳۰۰	توافق زیاد بر پذیرش	۷۰۰,۶۰۰

#### ۱- عوامل مدیریتی

یافته‌های آماری مربوط به عوامل مدیریتی در جدول ۵ درج شده است.

جدول ۵. یافته‌های آماری مربوط به عوامل مدیریتی

ردیف	عوامل	برد میان چارکی	میانه	میانگین	انحراف معیار
۱	آموزش دادن	۱,۰۰	۷,۰۰	۶,۸۰	۰,۴۷
۲	اطلاع‌رسانی و ارتباطات	۱,۰۰	۷,۰۰	۶,۶۳	۰,۵۵
۳	توانمندسازی	۱,۰۰	۷,۰۰	۶,۴۵	۰,۶۹
۴	مشارکت دادن	۰,۰۰	۷,۰۰	۶,۷۷	۰,۶۲۶
۵	حمایت و پشتیبانی	۱,۰۰	۷,۰۰	۶,۶۷	۰,۶۶۱
۶	پاداش دادن	۱,۰۰	۶,۰۰	۶,۰۰	۱,۰۸
۷	رهبری تحولی	۱,۰۰	۷,۰۰	۶,۶۵	۰,۶۳
۸	نظارت و پیگیری	۱,۰۰	۷,۰۰	۶,۵۳	۰,۶۳
۹	سیاست‌گذاری	۱,۰۰	۷,۰۰	۶,۶	۰,۶۷۵

داده‌های حاصله نشان می‌دهد که همه‌ی عوامل مدیریتی شناسایی شده به ترتیب آموزش‌دادن، اطلاع‌رسانی، توانمندسازی، مشارکت‌دادن، حمایت و پشتیبانی، پاداش‌دادن، رهبری تحول‌خواه نظارت و پیگیری در موفقیت برنامه تغییر سازمانی در دانشگاه‌های جامع دولتی به صورت زیاد مورد موافقت قرار گرفته است. برد میان چارکی همه‌ی عوامل بجز عامل مشارکت برابر ۱,۰۰ می‌باشد و میانه برای همه جز پاداش‌دادن برابر با ۷ می‌باشد. از میان عوامل مدیریتی عامل مشارکت دارای برد میان چارکی ۰,۰۰ است که نشان‌دهنده‌ی بالاترین سطح توافق است. عامل جدید شناسایی شده در این تحقیق، سیاست‌گذاری است. پس، استخراج این عامل و قرار دادن آن در پرسشنامه‌های بعدی اکثر قریب به اتفاق مشارکت‌کنندگان، این عامل را به عنوان عاملی که بر موفقیت برنامه‌ی تغییر در دانشگاه‌های جامع نقش مهمی دارد، پذیرفته و توافق داشته‌اند. مقدار ۱,۰۰ برد میان چارکی و ۷,۰۰ میانه مؤید این مطلب است.

## ۲- عوامل سازمانی

یافته‌های کمی مربوط به عوامل سازمانی در جدول ۶ درج شده است. داده‌ها نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی و منابع در بالاترین سطح مورد توافق مشارکت‌کنندگان قرار گرفته است. برد میان چارکی و میانه برای منابع و فرهنگ سازمانی برابر با ۱,۰۰ و ۷,۰۰ است.

جدول ۶. یافته‌های کمی مربوط به عوامل سازمانی

ردیف	عوامل	برد میان چارکی	میانه	میانگین	انحراف معیار
۱	منابع	۱,۰۰	۷,۰۰	۶,۵۷	۰,۶۳
۲	فرهنگ سازمانی	۱,۰۰	۷,۰۰	۶,۵۳	۰,۷۳
۳	عدالت سازمانی	۱,۲۵	۶,۰۰	۶,۱۳	۰,۸۶
۴	جو سازمانی	۱,۰۰	۶,۰۰	۶,۲۷	۰,۶۹
۵	پیام برنامه‌ی تغییر	۱,۰۰	۶,۰۰	۶,۳۹	۰,۵۶
۶	ساختار سازمانی	۰,۲۵	۶,۰۰	۶,۱	۰,۵۷

بر روی نقش جوّ سازمانی، پیام برنامه‌ی تغییر و ساختار سازمانی بر موفقیت برنامه تغییر سازمانی در دانشگاه‌های جامع دولتی نیز بین متخصصان در سطح بسیار بالا توافق وجود داشته است. میانه و برد میان چارکی این سه مؤلفه برابر با ۱,۰۰ و ۶,۰۰ می‌باشد که نشان می‌دهد اکثر آنها بر روی این عوامل اتفاق نظر داشته‌اند. در بین عوامل سازمانی فقط بر روی عوامل عدالت سازمانی توافق در حد زیاد وجود داشته است. برد میان چارکی ۱,۲۵ تأکیدی بر این ادعا است. میانه به دست آمده برای این عامل ۶,۰۰ می‌باشد که توافق اکثریت را بر روی این عامل نشان می‌دهد.

### ۳- عوامل فردی

یافته‌های مربوط به عامل فردی در جدول ۷ درج شده است. داده‌ها نشان می‌دهد که مشارکت‌کنندگان عامل تعهد سازمانی، نگرش نسبت به برنامه تغییر و تجربه و تخصص را بر موفقیت برنامه‌ی تغییر سازمانی در دانشگاه‌های جامع دولتی بسیار مؤثر دانسته‌اند. برد میان چارکی محاسبه شده برای هر سه‌ی این مؤلفه‌ها برابر با ۱,۰۰ است که بیانگر توافق زیاد بین صاحب‌نظران بر روی این مؤلفه‌ها است. مقدار برد میان چارکی محاسبه شده برای مؤلفه‌های احساس مالکیت و خودکفایتی بیانگر این مطلب است که مشارکت‌کنندگان در مورد نقش آن‌ها در موفقیت برنامه تغییر در دانشگاه‌های جامع دارای توافق متوسط می‌باشند. یکی از دلایل آن شاید رواج کمتر این دو سازه در مباحث مدیریتی باشد. اما میانه آنها به ترتیب ۶ و ۷ است که بیانگر توافق زیاد بر روی آنها است.

جدول ۷. یافته‌های کمی مربوط به عوامل فردی مرتبط با تغییر سازمانی.

ردیف	عوامل	برد میان چارکی	میانه	میانگین	انحراف معیار
۱	احساس مالکیت	۲,۰۰	۶,۰۰	۵,۷	۱,۳۱
۲	خودکفایتی	۲,۰۰	۷,۰۰	۶,۰۷	۱,۰۵
۳	تعهد سازمانی	۱,۰۰	۶,۵۰	۶,۳۳	۰,۸۰۲
۴	نگرش	۱,۰۰	۷,۰۰۰	۶,۴	۰,۷۳
۵	تجربه و تخصص	۱,۰۰	۷,۰۰	۶,۴۷	۰,۹
۶	اعتماد به مدیران	۱,۰۰	۶,۰۰	۶,۳۳	۰,۶۱

عوامل فردی دیگری که از طریق این پژوهش به دست آمده است، اعتماد به مدیران و مجریان برنامه‌ی تغییر می‌باشد. این عامل پس از شناسایی، در مراحل بعدی دلفی مورد نظرخواهی قرار گرفته است. میانگین به دست آمده برای این مؤلفه ۶,۳۳ با انحراف استاندارد ۰,۶۱ می‌باشد که دلالت بر تأیید این عامل به عنوان عامل مؤثر در موفقیت برنامه تغییر سازمانی است.

### تحلیل داده‌های پرسش‌های باز پاسخ

در پرسشنامه‌های دلفی یک پرسش تشریحی یا باز پاسخ وجود داشته که حاوی سه پرسش فرعی بود این پرسش‌ها عبارتند از: ۱- چنانچه علاوه بر عوامل مندرج در پرسشنامه، عوامل مدیریتی دیگری را در تغییر سازمانی مؤثر می‌دانید و فکر می‌کنید از قلم افتاده‌اند در ردیف‌های خالی جدول بنویسید. ۲- در صورتی که عوامل مندرج در پرسشنامه همپوشانی داشته و قابل ادغام‌اند، آنها را مشخص کرده و توضیح دهید و ۳- در صورتی که عوامل قید شده در پرسشنامه به توضیح بیشتری نیاز دارند در فضای تعیین شده مرقوم فرمایید. داده‌هایی که از این پرسش‌ها به دست آمده بود در یک متن بدون کم و کاست بازنویسی، و چندین بار مورد مطالعه قرار گرفته است. سپس بر اساس پرسش پژوهش کدگذاری و تلخیص شدند و سپس از آنها نتیجه‌گیری به عمل آمد. در تحلیل پاسخ به سؤال اول در دسته مدیریتی، عامل سیاست‌گذاری و در دسته فردی عامل اعتماد به مدیران تغییر به عنوان عوامل جدید شناسایی شدند و در مدل تحقیق قرار گرفتند. عامل سیاست‌گذاری اشاره به تعیین سیاست‌ها و خط مشی‌های لازم برای اجرای برنامه‌ی تغییر سازمانی دارد و عامل اعتماد به مدیران اشاره به میزان اطمینان و وثوق کارکنان و اعضای هیأت علمی به انصاف، صداقت و خیرخواهی مدیران و پایبندی آنها به قول و وعده‌هایشان دارد. در دسته عوامل سازمانی زیر مؤلفه مشروعیت به عامل پیام برنامه اضافه شد. این زیر عامل اشاره به مشروعیت برنامه‌ی تغییر از نظر قوانین و ارزش‌های بنیادی سازمان دارد. در تحلیل پاسخ به پرسش دوم پرسشنامه‌ی دلفی یک مورد بیان شده بود که عامل فرهنگ و جوّ سازمانی قابل ادغام می‌باشند. بررسی مفاهیم هرکدام از عوامل نشان داد که این دو مفهوم دارای حدود و ثغور مشخص هستند و قابل ادغام نمی‌باشند، لذا هر کدام از آنها به عنوان عامل جداگانه در مدل قرار گرفت. در پاسخ به پرسش سوم پیشنهاد شده بود که به جای مفهوم آموزش‌دادن از مفهوم توسعه هیأت علمی استفاده شود و در دسته‌ی عوامل سازمانی خواسته شده بود که در تعریف مفهوم منابع به عناصر



منابع از قبیل مادی، مالی و اطلاعاتی توجه شود و ساختار سازمانی باز تعریف شود زیرا ساختار غیر متمرکز با تغییر و نوآوری در ارتباط است نه هر نوع ساختاری؛ همچنین مفهوم فرهنگ سازمانی نیاز به تعریف مجدد دارد که لازم است در آن به مواردی همچون پیشرفت‌گرایی اشاره شود. تعریف جو سازمانی نیز به روشن‌سازی نیاز دارد زیرا جو باز با تغییر سازمانی در ارتباط است. در خصوص تعهد سازمانی این توضیح خواسته شده بود که آیا تعهد عاطفی بر موفقیت تغییر سازمانی تأثیر دارد؟ با توجه به اطلاعات به دست آمده تعاریف مفهومی این عوامل مورد بازنگری قرار گرفت.

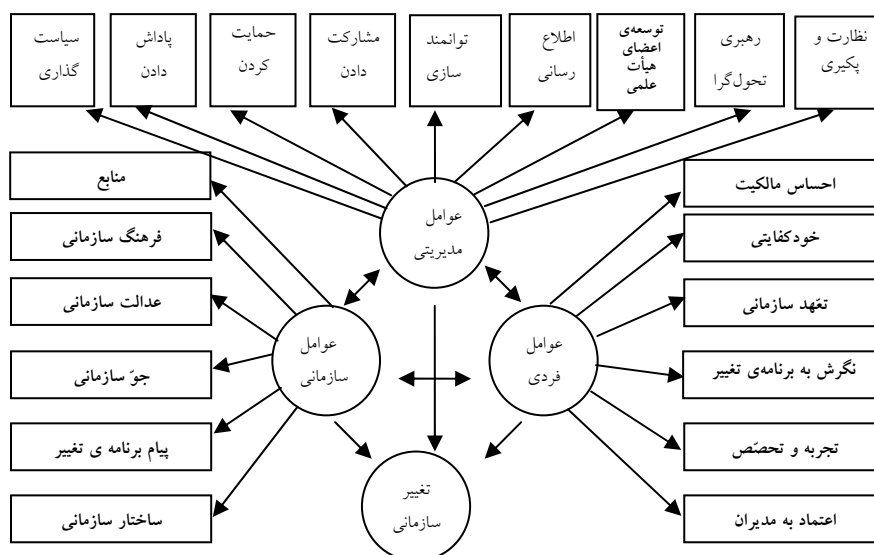
در مرحله سوم مدل مناسب مدیریت تغییر سازمانی طراحی و به همراه تعاریف بازنگری شده هر عامل در پرسشنامه دلفی گنجانده شده و از مشارکت‌کنندگان در مورد آن نظرخواهی گردید که اکثر مشارکت‌کنندگان، مدل مدیریت تغییر سازمانی همراه با تعریف هر عامل تأیید و بر روی آنها توافق به دست آمد.

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌ی تحقیق نشان داده است که تمامی عوامل مدیریتی، سازمانی و فردی که در ادبیات به عنوان عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه‌ی تغییر سازمانی مورد تأکید بوده است، از سوی مشارکت‌کنندگان در روش دلفی، به عنوان عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه‌ی تغییر در دانشگاه‌های جامع دولتی مورد تأیید قرار گرفته و بر روی آنها توافق زیادی به دست آمد. به طور کلی یافته‌های این تحقیق از یافته‌ها و دیدگاه‌های صاحب‌نظران و پژوهشگران مورد اشاره در ادبیات حمایت می‌کند. اما در خصوص با عامل ساختار سازمانی نتایج این تحقیق نشان داده است که ساختار غیر متمرکز با موفقیت برنامه‌ی تغییر در دانشگاه‌های جامع ارتباط دارد. این یافته هم سو با یافته‌ی هاچ و آکین (۱۹۶۷) است. اما نتایج بر خلاف دیدگاه دفت (۱۳۷۸) است که معتقد بود اگر ساختار یک سازمان ارگانیک باشد و کارکنان و مدیران رده پایین سازمان از آزادی عمل برخوردار باشند، امکان دارد در برابر نوآوری‌های مقامات ارشد، مقاومت کنند.

عوامل جدیدی که از طریق روش دلفی در این پژوهش شناسایی شده است عبارتند از سیاست‌گذاری در دسته‌ی عوامل مدیریتی و اعتماد به مدیران یا مجریان برنامه‌ی تغییر در دسته عوامل فردی. بیشتر مشارکت‌کنندگان توافق داشتند که این عوامل بر موفقیت برنامه‌ی تغییر در

دانشگاه‌های جامع نقش مهمی دارند. در دسته‌ی عوامل سازمانی، عامل جدید شناسایی نشد اما یک زیر عامل تحت عنوان "مشروعیت برنامه" به عامل پیام برنامه اضافه گردید. در دسته عوامل مدیریتی پیشنهاد شده بود به جای آموزش دادن، از مفهوم توسعه‌ی اعضای هیأت علمی استفاده شود. براساس یافته‌های تحقیق تعاریف عوامل منابع، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، جوّ سازمانی و تعهد سازمانی بازنگری شد؛ همچنین، یافته‌های این تحقیق نشان داده است که دسته‌بندی عوامل و منطق طراحی مدل در سطح بالا مورد توافق اعضای شرکت کننده قرار گرفته است. منطق مدل این است که برای اجرای برنامه‌ی تغییر در دانشگاه‌ها، مدیران و مجریان دست به اقداماتی می‌زنند که این اقدامات در مدل، تحت عنوان "عوامل مدیریتی" دسته‌بندی شده است. این اقدامات مدیریتی در یک زمینه یا فضای سازمانی به وقوع می‌پیوندد که به آن "عوامل سازمانی" گفته می‌شود. بخش سوم این مدل، "عوامل فردی" است که اقدامات مدیریتی تحت تأثیر این عوامل نیز قرار می‌گیرد. اگر عوامل سازمانی و فردی، موافق و هم سو با برنامه‌ی تغییر و اقدامات مدیریتی باشند، منجر به رفتار موافق اعضا با برنامه، تغییر خواهد شد و فرایند اجرای تغییر سازمانی نیز به آسانی صورت خواهد گرفت. مدل مبتنی بر تحقیق مدیریت تغییر سازمانی، با تأکید بر عوامل درونی برای دانشگاه‌های کشور، به شرح ذیل قابل نمایش است:



مدل مدیریت تغییر سازمانی مبتنی بر تحقیق

یافته‌های این تحقیق، اطلاعات با ارزشی را برای مدیران و روسای دانشگاه‌ها به خصوص دانشگاه‌های جامع فراهم آورده است که بهره‌گیری از آنها، احتمال موفقیت برنامه‌های تغییر سازمانی را در دانشگاه‌ها افزایش می‌دهد. پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه‌ها برای پیاده‌سازی تغییرات برنامه‌ریزی شده، برابر عوامل مدیریتی مدل این تحقیق اقدامات مدیریتی به عمل آورند و در عین حال به هم سو نمودن عوامل سازمانی و فردی با برنامه‌ی تغییر، تلاش نمایند تا از این طریق برنامه‌های تغییر با هزینه‌ی کمتر و موفقیت بیشتر استقرار یابند.

## منابع

### فارسی

- آذری، محمود (۱۳۷۹). *بررسی رابطه جوّ سازمانی و مقاومت در برابر تغییر در بین اعضای هیأت علمی تمام وقت دانشکده‌های فنی و مهندسی و دانشگاه‌های آزاد اسلامی و دولتی تهران*. پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.
- تسلیمی، محمد سعید (۱۳۸۱). *مدیریت تحول سازمانی*. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- ترکزاده، جعفر (۱۳۸۵). *ارزیابی توسعه سازمانی در دانشگاه‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در تهران*. پایان نامه‌ی دکتری، گروه علوم تربیتی، تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
- دفت، ال ریچارد (۱۹۹۲). *مبانی تئوری و سازمان*، ترجمه‌ی علی پارسائیان و محمد اعرابی (۱۳۷۸)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- عمادزاده، مصطفی و فرهمند، کامبخش (۱۳۸۳). جایگاه آموزش عالی در فرایند جهانی‌سازی، *مجموعه مقالات همایش آموزش عالی و توسعه پایدار*، جلد دوم، تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
- فرنچ، وندال و بل، اچ. سیسیل (۱۹۹۹). *مدیریت تحول در سازمان*، ترجمه‌ی مهدی الوانی و حسن دانایی فر (۱۳۷۹)، تهران: صفار.

- کاتر، جان پی (۱۹۹۶). *رهبری تحول*، ترجمه‌ی مهدی ایران نژاد پاریزی و مینو سلسله (۱۳۸۳)، تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- قناد رضایی، عباس (۱۳۶۹). *مقایسه مدیران دارای تحصیلات دانشگاهی با مدیران فاقد تحصیلات دانشگاهی در زمینه تغییر و نوآوری از نظر دبیران مدارس راهنمایی پسرانه‌ی تهران*، پایان نامه‌ی کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، چاپ نشده، دانشکده‌ی روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.
- هاروی، اف و براون، آر (۲۰۰۵). *رویکرد تجربی، توسعه سازمان*، ترجمه‌ی عباس محمدزاده (۱۳۷۷)، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- هی ز، جان (۲۰۰۲). *مدیریت تحول استراتژیک در تئوری و عمل*، ترجمه‌ی اسدالله کرد نایج و صبا سرمدی (۱۳۸۴)، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.

## لاتین

- Abraham, M., Sullivan, T., & Griffin, D. (2002). Implementing NAGPRA: the effective management of legislated change in museums. *Management Decision*, 40(1), 35-49.
- Binning, D., Cochran, S., & Donatelli, B. (1972). *Delphi panel to explore postsecondary. Educational needs in the State of New Hampshire*. Manchester, NH.
- Darwish, Y. A. (2002). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a Non-western setting. *Personnel review* 29 (5), 567-592.
- Dirks, K. T., Cummings, L. L., & Pierce, J. L. (1996), *Psychological ownership in Organizations: Conditions under which individuals promote and resist change*. IN R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development* (pp. 1-23). Greenwich, CT: JAI Press.
- Eby, L., Adams, D., Russell, J., Gaby, S. (2000), Perceptions of organizational readiness for change: factors related to employee's

- reactions to the implementation of team-based selling, *Human Relations*, 53 (3), pp.419-28.
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80-88
- Eckel, P. Hill, B., Green, M., & Mallon, B. (1999). On change: Report from the road: *Insights on institutional change*. Washington. DC: American Council on Education.
- Ely, D. p. (1999). Conditions that facilitate the implementation of educational technology innovation. *Educational & Technology Journal*, 32, 23-27.
- Hackman, J. R. and Wageman, R. (1995). Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues. *Administrative science quarterly*, 40(2), 309-342.
- Hage ,J., & Aiken, M. (1967). program change and organizational properties: A comparative analysis .*The American Journal of sociology*.72, 503-519.
- Holt, D. D. (2003). Facilitating organizational change: a test of leadership Strategies. R.Self, Alfred E.Thal, Jr, Steven W.lo. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (5), 262-272.
- Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment, *International Journal of Human Resource Management*, 7 (1), 122-49.
- Jenkins, D. A. (1992). *The theory and practice of a reflecting team approach to family therapy*: A Delphi study. Unpublished doctoral dissertation, Florida State University, Tallahassee
- Kanter, R. M. (1988). Change masters vs. change stiflers. *Executive Excellence*, 12-13.
- Keup, J., Walker, A, Astin, H. & Lindholm, J. (2001). *Organizational Culture and Institution Transformation*. (ERIC: Diges NO Ed 46451).
- Lam, Y. L. Jack., Pang, S. k. Nicholas. (2003). The relative effects of environmental, internal and contextual factors on organizational learning: The case of Hong Kong Schools under reforms, *the learning organization*, Vol. 10, No.2.

- Lindquist, J. (1978). *Strategies for change*. Berkeley, CA: Pacific Soundings Press.
- Martin, M. (1998). Trust leadership. *Journal of Leadership Studies*. 5 (1), 41-8.
- Md zabid, A; Rashid, S. M; And Addul Rahman, A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & organizational Development Journal*, 25(2).
- Nadler, D. A. (1998). *Champions of Change: How CEO's and Their Companies Are Mastering the Skills of Radical Change*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations*. ,4<sup>th</sup> Ed., New York: The Free Press. Canada, ERIC Document Reproduction Service No. ED 150 716).
- Silvester, J., & Anderson, N. R. (1999). Organizational culture change, *Journal of occupational & organizational psychology*. 72 (1).
- Smith, E. M. (2003). Changing an organization's culture: correlates of success and failure. *Leadership & organizational development Journal*, 24(5), 249-261.
- Spreitzer, M. Gretchen & Doneson, David (2005). *Musings on the past and Future of Employee Empowerment*. Forthcoming in 2005 in the hand book of organizational Development (Edited by tom Cummings) thousand oaks: sage.
- Stelzer, D., & Mellis, W. (1998). *Success Factors of Organizational Change in Software Process Improvement, Software*. Process Improve. Pract, 4, 227-250.
- Stephen, orth Michael. (2002). *factors related to resistance and support of organizational change*. PHD Dissertation, Colorado state university.
- Zollinhofer, M. H. (1998). *Boon or bane: The role of computing technologies on the professional practice of higher education faculty*. Unpublished doctoral dissertation, University of Virginia
- Weber, P., Weber, J. (2001). Changes in Employee Perceptions during Organizational Change. *Leadership & Organizational Development Journal*, 22 (6), 291-300.