

## عوامل مؤثر بر مدیریت تغییر در دانشکده‌های تربیت بدنی

رضا اندام<sup>۱</sup>، دکتر آلیس خاچیان<sup>۲</sup>، \*مرتضی عسگری<sup>۳</sup>

۱. دانشیار گروه مدیریت دانشگاه شاهرود

۲. استادیار دانشگاه علوم پزشکی ایران

۳. کارشناس ارشد مدیریت ورزش دانشگاه شاهرود

(دریافت: ۱۳۹۳/۴/۱۰ پذیرش: ۱۳۹۳/۹/۱۵)

## Effective factors on change management at physical education faculty

Reza Andam<sup>1</sup>, Alis khachian<sup>2</sup>, Morteza Asgari<sup>3</sup>

1. associate professor of management department, shahrood university

2. assistant professor, Iran University of Medical Sciences

3. m.a in Sport Management shahrood university

(Received: 1/July/2014

Accepted: 5/Jan/2015)

### Abstract:

Continuous changes at educational area are considered as an important challenge for managers. Change management is one of the important subjects in management science. The aim of present research is to study effective factors on change management at physical education faculty that was done in qualitative method. Statistical universe included managers and members of scientific mission in physical education faculty of public universities. Among them, 13 people were selected by snowball method. The tool for gathering data was semi-structured interview. To analyze interviews' contents, conventional content analysis was used. After analyzing contents, extracted codes were classified in different main concept so that 21 extracted concepts were categorized in three main themes including intra-organization environment, extra-organization environment and change process. Validity and reliability of the research were confirmed in four dimensions of trustability, shiftability, dependability and conformability. Three main extracted themes were known as effective factors on change management at physical education faculties. According to the results, managers should plan appropriately for making change to react changes properly

**Keywords:** change management, physical education faculty, change process.

**JEL:** M16, D24, O14.

### 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 مؤثر بر مدیریت تغییر در دانشکده‌های تربیت بدنی بود که به روش کیفی انجام شد. جامعه آماری، مدیران و اعضای هیئت 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 درون‌سازمانی، محیط برون‌سازمانی و فرایند تغییر قرار گرفتند. روایی و پایایی پژوهش حاضر در چهار بعد اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، وابستگی و اتکال‌پذیری، تأییدپذیری ریشه دارد. سه درون‌مایه اصلی استخراج شده به عنوان عوامل اصلی مؤثر بر مدیریت تغییر در دانشکده‌های تربیت بدنی 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.

**واژه‌های کلیدی:** تغییر، مدیریت تغییر، دانشکده تربیت بدنی، فرایند تغییر.

**طبقه‌بندی JEL:** M16, D24, O14.

## 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 به‌طور مستمر در اندیشه بهبود و نوآوری بود. تغییرات سریع در دنیای امروز، سازمان‌ها و بنگاه‌های کسب‌وکار 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 تغییرپذیری بیشتری نسبت به اهداف خود دارند، موجب تغییر و تحول محیط شده است. تربیت‌بدنی 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 تربیت‌بدنی در دانشگاه‌ها که همان گروه و دانشکده‌های تربیت‌بدنی‌اند، تأثیرات فراوانی گذاشته است. بنابراین در شرایط تحول و تغییر، بیشترین تأکید مدیران دانشکده‌های تربیت‌بدنی بر تلاش و کوشش در جهت پاسخگویی مناسب به تغییرات و همگام ساختن خود و سازمان در راستای تغییر و رسیدن به شرایط ایده‌آل است. با توجه به سرعت تغییرات در عصر حاضر، تمامی سازمان‌ها نیازمند ساختاری منعطف برای روبه‌رو شدن با تغییرات می‌باشند. سازمان‌های آموزشی، از جمله دانشگاه‌ها که به‌عنوان محور تغییر و تحول در جامعه شناخته شده‌اند، باید بیشتر در کانون توجه قرار گیرند. با توجه به مشکلات ناشی از عدم توجه به مدیریت تغییر در دانشگاه‌ها، اهمیت انجام پژوهش موردتوجه قرار گرفته است.

از آنجاکه دانشکده‌های تربیت‌بدنی به‌عنوان بخشی پویا و فعال از یک دانشگاه می‌باشند، در این پژوهش سعی شده به بررسی عوامل مؤثر بر تغییر در دانشکده‌های تربیت‌بدنی پرداخته شود.

به کار بستن یک ابداع یا نوآوری در سازمان است. تغییر سازمانی، حرکت از وضعیت موجود به سوی حالت آینده موردنظر که به‌منظور افزایش بهره‌وری و اثربخشی سازمان است، تعریف می‌شود (کامینگز و وارلی، ۲۰۰۵؛ جورج و جونز، ۲۰۰۲). همچنین تغییر سازمانی به‌عنوان بهبود سازمانی و تحول سازمانی نیز می‌باشد (کامینگز و وارلی، ۲۰۰۵، نیوهاوس<sup>۳</sup> و همکاران، ۱۹۹۶). امروزه تغییرات در سازمان‌ها ثابت‌اند و رهبرانی که این تغییرات را پیش‌بینی می‌کنند و به آن سریعاً واکنش نشان می‌دهند، موفق‌اند (میلدرد گلدن<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). میزان تغییرات به وجود آمده در عصر جدید، بدون در نظر گرفتن محتوای آن‌ها، مهم‌ترین پدیده به شمار می‌رود (چان چیانگ، ۲۰۱۰). رهبری یک نیاز مهم در فرایند مدیریت تغییر است که سازمان را به حرکت برای ارائه ایده‌های جدید به همراه نوآوری و خلاقیت در جهت تعالی سازمان وادار می‌کند. (هارگریوز<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۰، کوتتر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲، لونبرگ<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲)

بدون رهبری قوی، تغییر سازمانی مؤثر نخواهد بود (سیدرا<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). انجمن متخصصان مدیریت تغییر (۲۰۱۴) اعلام کرد برنامه استاندارد تعیین‌شده انجمن برای ایجاد تغییر شامل پنج مرحله است: ۱. ارزیابی تأثیر تغییر و آمادگی سازمان، ۲. تدوین راهبرد 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 گفت که کاربرد هدفمند دانش و مهارت برای ایجاد تغییر برنامه‌ریزی‌شده، امری اجتناب‌ناپذیر است که همانا بخشی از مدیریت تغییر را شامل می‌شود. مدیریت تغییر به معنای آماده نگه‌داشتن کارکنان و سازمان

## مبانی نظری

امروزه شرط بقای هر سازمانی در گرو واکنش سریع در برابر تغییرات است که جز با داشتن دانش و خلاقیت امکان‌پذیر نیست. تغییر عبارت است از: «فرایند تحول و دگرگونی رفتارها، ساختارها و خط‌مشی‌ها». به عبارت دیگر؛ تغییر، فرایند

1. Cummings & Worley
2. George & Jones
3. Newhouse
4. Mildred Golden
5. Chun Chiang
6. Hargreaves
7. Kotter
8. Lunenberg
9. Sidra

چالش‌های آینده مواجه شده، سوالات ویژه‌ای را طرح کنند و اقدامات راهبردی خاصی را انجام دهند که محصول آن خلق دانشگاه‌های موفق جدید خواهد بود. در همین رابطه، تی‌توس<sup>۶</sup> (۱۹۹۹) معتقد است که رؤسای دانشگاه‌ها نقش حیاتی در فرایند 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 معنادار ساختن تغییر ایفا می‌کند. برنامه‌های اجرایی تغییر، صرفاً حاصل ابداعات اصلی نیست. ایجاد برنامه‌های مهارت آموزشی برای عاملان اصلی فرایند تغییر ضروری است. تغییر نباید به‌عنوان تهدید به شمار رود، بلکه باید به‌عنوان چالش یا فرصتی برای انجام کارهای جدید و نوآوری‌ها تلقی شود. تغییر باید برنامه‌ریزی شده باشد و بنابراین، باید به‌تدریج و مشارکتی ایجاد شود، نه به‌صورت ناگهانی و انفرادی. کیوپ<sup>۷</sup> (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 مؤثر باشد: «ایجاد آمادگی برای تغییر سازمانی و پاسخگویی به آن، کاهش مقاومت در برابر برنامه‌های تغییر و بهبود نتایج فرایند تغییر». مورر<sup>۸</sup> (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 و بدیهی است تغییر معنادار زمانی اتفاق می‌افتد که عاملان تغییر (مانند اساتید) خود را در آن ذی‌نفع بدانند. کارکنان و اعضای هیئت‌علمی خود و موقعیت‌شان در سازمان را وابسته به نقشی می‌بینند که در فرایند تغییر بر عهده دارند. پارک و جئونگ<sup>۹</sup> (۲۰۱۳) در تحقیق خود اعلام کردند که تغییرات در مدرسه شامل فرایند تغییرات فردی، سازمانی، شیوه‌های آموزشی و تغییر در روند بهبود روحیه معلمان و دانش‌آموزان و تغییر تفکرات آنان است. اجرای موفقیت‌آمیز 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. (کويزس و

برای یادگیری و رشد مستمر است که خود نوعی تفکر برای آینده است. بر اساس تعریف مرکز آموزش مدیریت تغییر، این مفهوم شامل یک‌رشته از ابزارها، فرایندها و اصولی است که برای مدیریت کردن تغییرات به‌منظور دستیابی به برایندها و نتایج مورد انتظار به کار می‌رود. لازمه به اجرا گذاشتن تغییر، اجرای مدیریت مؤثر تغییر است تا در این فرایند، ائتلاف نیرو و هزینه به دنبال عدم استقرار مدیریت تغییر به وقوع نپیوندد. مدیریت مؤثر تغییر باید با ژرفای هرچه ممکن بر درک طبیعت سازمان به‌عنوان سیستم و درک تعامل بین ساختار، فرایند عملیات و فرهنگ آن مبتنی باشد (خاچیان و همکاران، ۱۳۹۱). آمادگی برای تغییر باید به یک نگاه و برنامه مهم برای دستیابی به منافع سازمان صورت بگیرد و با اعتماد به نفس کامل باید وضعیت فعلی را به وضعیت مطلوب تبدیل کرد. آمادگی تغییر به سه عامل بستگی دارد: اندازه سازمان، تعهد کارکنان و فرهنگ سازمان (مؤسسه مدیریت پروژه، ۲۰۱۴). در همین راستا نیکلز<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) در پژوهش خود درباره نقش و مهارت‌های مدیران در فرایند تغییر، خاطرنشان می‌سازد که مهارت ایجاد تغییر، یک مهارت رهبری است، نه مدیریتی. لذا باید برای مدیریت تغییر گام‌هایی برداشته شود. لدفورد<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) در پژوهشی به بررسی کلیدهای موفقیت تغییر پرداخت؛ این عوامل عبارت بودند از: «تفکر همه‌جانبه مدیر برای درک موانعی که در ایجاد تغییر رخ خواهد داد و تمرکز بر عوامل اساسی مانند مشارکت کارکنان در تغییر و ایجاد زمینه 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 به‌عنوان یکی از عناصر کلیدی در درک و اجرای موفقیت‌آمیز تغییر تأکید کرده‌اند (داوسون و ویلسون، ۲۰۰۳). کارتر<sup>۵</sup> (۱۹۹۹) به نقل از حنیفی (۱۳۸۶) توجه به ابعاد ساختاری، فرهنگی و راهبرد را در هنگام تغییر و تحول در جوامع دانشگاهی ضروری دانسته است. یافته‌های پژوهش کارتر بیانگر این است که دانشگاه‌ها در هزاره سوم نیازمند نوعی ساختار سازمانی منعطف و انطباق‌پذیر به‌منظور مواجهه با شرایط تغییر و تحول‌اند. وی رویکرد مبتنی بر فرایند را رویکرد مناسب دانشگاهی می‌داند که طی آن دانشگاه‌ها می‌توانند با

6. Titus  
7. Keup  
8. Maurer  
9. Park & Jeong

1. Project Management Institute  
2. Nichols  
3. Ledford  
4. Dawson & Wilson  
5. Carter

پازنر، ۲۰۱۲<sup>۱</sup>)

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. در سازمان‌های آموزشی، مبنای تغییر، پویایی نظام آموزشی است؛ اما چون به‌کارگیری آن در سازمان‌های آموزشی سابقه چندانی ندارد، انجام پژوهش در زمینه مدیریت تغییر در این نوع سازمان‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است.

### روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش به روش کیفی<sup>۲</sup> 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 بررسی کنیم. در چنین مواردی، متغیرها را نمی‌توان به سهولت مشخص کرد، بلکه به جنبه‌های بی‌شماری از پدیده مورد مطالعه باید توجه کرد (بازرگان، ۱۳۹۱). جامعه پژوهش شامل مدیران و اعضای هیئت‌علمی دانشکده‌های تربیت‌بدنی سطح یک و دو کشور بوده است که نمونه‌های پژوهش از میان اعضای هیئت‌علمی و مدیرانی که حداقل یک سال سابقه کار مدیریتی داشتند و در رده مدیریتی پایین، 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 سطح دانشگاه، گروه‌بندی و سطح‌بندی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری از دانشگاه‌هاست. برای بررسی چالش‌های مدیریت تغییر در دانشکده‌های تربیت‌بدنی و تجارب مدیران، از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده و داده‌ها جمع‌آوری شد. در تحقیقات کیفی مصاحبه به مثابه اولین ابزار جمع‌آوری اطلاعات است. مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته اغلب در پژوهش‌های کیفی به کار می‌روند. سؤالات مورد پرسش در قالب راهنمای مصاحبه گنجانیده می‌شوند و محقق مصاحبه را انجام می‌دهد، ولی می‌تواند با سؤالات باز مصاحبه را ادامه

در داخل کشور نیز چندین تحقیق در زمینه 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 می‌باشد، اشتباهاتی چون: قطع ارتباط از فرایند تغییر، کوتاهی در ایجاد اتحاد بین افراد برای پشتیبانی از برنامه تغییر، راه‌اندازی برنامه 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، ارائه نظریه یا برنامه‌ای درخور آن نیاز، کسب حمایت مدیران ارشد دانشگاه، طرح‌ریزی 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 قدرت، تشکیل تیم‌هایی برای اجرای برنامه تغییر، تشویق افراد برای ارائه نظرات جدید. حنیفی (۱۳۸۶) اظهار داشت که اگرچه مدیران در حوزه مدیریت دانشگاهی برای تغییر و ابعاد و مؤلفه‌های آن اهمیت زیادی قائل‌اند، اما در این زمینه عملکرد ضعیفی داشتند. امیرتاش و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیقی روی دانشگاه‌های آزاد نشان دادند که مدیران و افراد درگیر در تغییر هیچ‌گونه کارگاهی در رابطه با تغییر را نگذرانده‌اند و نیاز به آموزش تغییر، از اساسی‌ترین 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 می‌باشند. ضرورت برخورد با چالش‌هایی از قبیل تغییر شگرف فناوری، جهانی‌شدن 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 بر اساس دانایی‌محوری باشد. اما بپذیریم که ساختن هیچ بنایی هم بدون زیربنای مناسب امکان‌پذیر نخواهد بود. در مدیریت تغییر نباید شتاب‌زده عمل کرد، باید تجربه و تخصص

مکانی(دانشکده‌های تربیت‌بدنی) استفاده شد 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 شد(خاچیان و همکاران، ۱۳۹۲). در مورد اتکاپذیری تلاش شد کلیه فعالیت‌های صورت گرفته شامل مراحل انجام کار و چگونگی داده‌های به‌دست‌آمده به‌دقت ثبت شوند(استروبرت و کارپنتر، ۲۰۰۷؛ نقل از: خاچیان، ۱۳۹۲). در نهایت برای تأییدپذیری یافته‌های پژوهش، اطلاعات کسب‌شده با چهار فرد خارج از پژوهش که موقعیت‌های مشابه شرکت‌کنندگان در پژوهش را داشتند در میان‌گذارده شد که نتایج با تجربیات آنان همخوانی داشت. در این پژوهش ابتدا هدف پژوهش، روش مصاحبه و حق شرکت‌کنندگان برای شرکت در پژوهش یا امتناع از انجام این کار توضیح داده شد. اصول محرمانه بودن مصاحبه‌ها و کسب رضایت آگاهانه کتبی به‌وسیله فرم رضایت‌نامه شرکت در پژوهش و ضبط گفتگو رعایت شد. برخورداری از حق کناره‌گیری از پژوهش برای مشارکت‌کننده در هر زمان، از جمله نکات اخلاقی بود که رعایت شد.

### یافته‌ها

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 ادامه به آن‌ها اشاره می‌شود، از طریق تحلیل محتوا به‌دست‌آمده است. مشارکت‌کنندگان این پژوهش را اعضای هیئت‌علمی که سوابق مدیریتی داشتند و مدیران دانشکده‌های تربیت‌بدنی در سه رده مدیریتی بالا، میانی و پائین تشکیل می‌دادند که ویژگی‌های آنان در جدول ۱ آمده است.

دهد و به جستجوی 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 کرد. سپس برای بررسی و مشخص کردن نظرات و دیدگاه‌های افراد شرکت‌کننده در پژوهش، تحلیل محتوای مصاحبه‌ها صورت گرفت. پس از انجام هر مصاحبه، در کوتاه‌ترین زمان ممکن بعد از مصاحبه، اطلاعات ضبط‌شده چند بار به‌طور دقیق بررسی و پس از گوش دادن، مصاحبه‌ها کلمه به کلمه بر روی کاغذ منتقل شد. سپس اطلاعات ثبت‌شده تایپ و مجدداً با موارد ضبط‌شده تطبیق داده می‌شد. این عمل بدین منظور صورت می‌گرفت تا دقت اطلاعات ثبت‌شده افزایش یابد و پژوهشگران تسلط بیشتری بر اطلاعات مذکور پیدا کنند. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوا استفاده شد. در تحلیل محتوا ابتدا واحدهای معنایی مشخص می‌شود، سپس کدهای مرتبط استخراج و بر اساس مشابهت‌ها طبقه‌بندی شده و در نهایت در صورت برخورداری یافته‌ها از درجه انتزاع بالا درون‌مایه‌ها تعیین می‌شوند. در ضمن برای بالا بردن قوت و دقت کار، چند مصاحبه به‌عنوان پیش‌مصاحبه صورت گرفت که نتایج این مصاحبه‌ها در تحلیل داده‌ها منظور نشده‌اند. 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<sup>۱</sup> مفهوم قابلیت اعتماد را به‌عنوان 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 تأییدپذیری دارد. مقبولیت در این پژوهش از طریق درگیری و ارتباط مداوم با شرکت‌کنندگان در پژوهش و داده‌های پژوهش به دست آمد و از نظرات اصلاحی صاحب‌نظران در روند انجام مصاحبه‌ها، تحلیل آن‌ها و داده‌های استخراج‌شده استفاده شد. همچنین متن مصاحبه‌ها، کدهای استخراج‌شده و زیرطبقات با برخی مشارکت‌کنندگان در میان‌گذارده شد. از تلفیق دو روش گردآوری داده‌ها(مصاحبه انفرادی، یادداشت عرصه) و تلفیق

## جدول ۱: ویژگی‌های فردی و شغلی مشارکت‌کنندگان

## در پژوهش

وضعیت	متغیر
سن	۳۳ تا ۶۷ سال
جنسیت	۴ نفر زن و ۹ نفر مرد
میزان تحصیلات	دکترای تربیت‌بدنی
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
مرتب‌ه دانشگاهی	یک نفر استاد تمام، چهار نفر دانشیار و هشت نفر استادیار

مشارکت‌کنندگان در پژوهش ۱۳ نفر از مدیران و اعضای هیئت‌علمی دانشکده‌های تربیت‌بدنی بودند که از این تعداد ۳۱/۸ درصد زن و ۶۸/۲ درصد مرد، همچنین میانگین سن شرکت‌کنندگان در این پژوهش ۴۶/۵ سال بود. از بین مشارکت‌کنندگان، 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، 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 درون‌مایه اصلی با توجه به داده‌های حاصل در پژوهش تعریف شد. طی تحلیل داده‌های حاصل از پژوهش در ارتباط با بررسی وضعیت موجود مدیریت تغییر در دانشکده‌های تربیت‌بدنی و مروری بر متون و مطالعات انجام‌شده، سه طبقه اصلی شامل محیط بیرون سازمان، محیط درون‌سازمانی و فرایند تغییر استخراج شد (جدول ۲). در فرایند تحلیل و مقایسه مداوم داده‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوا، در نهایت کدهای مرتبط با اهداف پژوهش استخراج شد که در مرحله طبقه‌بندی در سه درون‌مایه اصلی قرار گرفت.

## جدول ۲: طبقات اصلی و درون‌مایه‌های (مضامین)

طبقات اصلی	درون‌مایه
درجه تمرکز در مدیریت سیاست‌های دولتی و وابستگی دانشگاه به دولت بخش‌نامه‌ها و آیین‌نامه‌ها تکنولوژی و فناوری جدید رقبا و توان رقابتی سازمان	محیط برون سازمانی
ویژگی مدیر، تحصیلات و تجربه مدیریتی	عامل مدیریتی
مقاومت و پذیرش، آموزش ارتباط، بودجه	فرهنگ سازمانی، بستر و ساختار سازمانی عامل سازمانی
منابع انسانی، دانش و نگرش شخصیت و فرهنگ افراد انگیزش و منافع فردی	عامل فردی
تشخیص، بررسی و شناخت برنامه‌ریزی و اجرا نظارت، ارزشیابی و بازخورد دوام و استمرار تغییر	فرایند تغییر

## حاصل از پژوهش

## محیط برون‌سازمانی

تحلیل یافته‌ها نشان داد که تعریف نهایی محیط بیرون سازمان از دیدگاه مشارکت‌کنندگان در این پژوهش عبارت است از: «عوامل انسانی و سازمانی که از بیرون بر اتخاذ مدیریت تغییر و فرایند تغییر تأثیرگذارند. بر اساس بیانات مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، این عوامل را می‌توان به زیرطبقات درجه تمرکز در مدیریت، سیاست‌های دولتی و وابستگی دانشگاه به دولت، بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌ها، فناوری جدید، رقا و توان رقابتی سازمان طبقه‌بندی کرد». مشارکت‌کنندگان در این زمینه اظهاراتی داشتند که به نمونه‌هایی از آن‌ها اشاره می‌شود:

«شرایط سیاسی حاکم بر جامعه و قدرت احزاب مانع بزرگی در جهت تغییر است به این معنی که در فرایند تغییر شایسته‌سالاری معنی ندارد و قدرت سیاسی احزاب است که به تغییر جهت می‌دهد». (سطح بالای مدیریت، ۱۴ سال سابقه مدیریت)

«تغییر وابسته به عوامل مختلفی هست. بعضی از این عوامل

در نهانیت، عامل فردی، شامل زیرطبقات منابع انسانی، دانش و نگرش، شخصیت و فرهنگ افراد، انگیزش و منافع فردی است.

در این زمینه مشارکت کنندگان این گونه 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 روبه‌رو شدن با تغییرات گریزان است. قاعدتاً 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 به‌صورت 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، دو 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، هشت سال سابقه مدیریت)

«ریشه 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، هشت سال سابقه مدیریت)

### فرایند تغییر

تحلیل داده‌ها نشان داد که تعریف نهایی از فرایند تغییر از نظر مشارکت کنندگان در این پژوهش عبارت است از: «مجموعه فعالیت‌های به هم پیوسته‌ای که برای ایجاد یک یا چند تغییر تعریف شده طراحی و پیاده شده است.» این درون‌مایه شامل تشخیص، بررسی و شناخت، برنامه‌ریزی و اجرا، نظارت، ارزشیابی و بازخورد، دوام و استمرار تغییر است.

در ادامه به چند نمونه از مصاحبه‌ها اشاره می‌شود: «به نظر من تغییر باید در زمان مناسب خود و با روند و فرایند مناسب خودش اتفاق بیفتد و این مسائل هست که

در کنترل ما هست، اما بعضی از این عوامل از حیثه کنترل ما بیرون است. این عوامل در محیطی بیرون از سازمان وجود دارد و بیشتر اوقات به‌صورت 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 دست‌به‌دست هم می‌دهند تا تغییر از بیرون کنترل و رهبری شود.» (سطح میانی مدیریت، هشت سال سابقه مدیریت)

«متأسفانه اکثر تغییرات مدیریتی دانشکده‌ها تحت تأثیر شرایط سیاسی جامعه است و اکثراً تغییرات در دانشگاه‌ها سیاسی است. چون دانشگاه دولتی است و وابسته به دولت با پیروزی جناح‌ها در انتخابات رئیس‌جمهوری طبعاً هر رئیس‌جمهور تیم کاری خود را مدنظر دارد. افرادی که با او همسو باشند و این افراد در دانشگاه‌ها رؤسای دانشگاه‌اند و روسای دانشگاه هم به همین دلیل افراد مدنظر خود را برای تصدی ریاست دانشکده‌ها مدنظر دارند. اما شرایط مطلوب برای تغییر این است که افراد و اعضای هیئت‌علمی و کارمندان دانشکده در یک بستر و فضای مناسب با مشارکت در فرایند 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، هشت سال سابقه مدیریت)

### محیط درون‌سازمانی

تحلیل یافته‌ها نشان دادند که مشارکت کنندگان برای تعریف محیط درون‌سازمانی، ابتدا به بسیاری از عوامل و پیش‌نیازها اشاره کرده‌اند. بنابراین، تعریف نهایی محیط درون‌سازمانی از نظر مشارکت کنندگان در این پژوهش عبارت است از: «عوامل انسانی و سازمانی که از درون بر اتخاذ مدیریت تغییر و فرایند تغییر تأثیرگذارند. این عوامل را می‌توان در سه دسته عوامل مدیریتی، سازمانی و فردی تقسیم کرد.» هرکدام از عوامل زیرطبقاتی دارند. عامل مدیریتی شامل زیرطبقات ویژگی مدیر، تحصیلات و تجربه مدیریتی است. همچنین عامل سازمانی شامل فرهنگ سازمانی، بستر و ساختار سازمانی، مقاومت و پذیرش، آموزش، ارتباط و بودجه و

هارتلی<sup>۳</sup> (۲۰۰۸)، بوش<sup>۴</sup> (۲۰۱۰)، کوپپرز و گرانولد<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) و کنسال و چاندانی<sup>۶</sup> (۲۰۱۴) به آنها اشاره شده است. به‌طور 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 تجربه 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 درباره سیستم آموزش، تغییر در روش تدریس و ارائه خدمات به روشی جدید باشد. این تغییرات سبب ارتقای آموزش و رضایت ذی‌نفعان از ارائه خدمات می‌شود. تغییر همچنین ممکن است سبب کاهش هزینه‌ها و بهبود اقتصاد سازمان شود. در بیشتر موارد، تغییرات در ساختار پابرجای سازمان و فرایندهای مدیریت رخ می‌دهد؛ ولی در مواردی شامل تغییرات فناوری نیز می‌شود.

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

در خصوص زیرمجموعه‌های محیط برون سازمانی؛ تمرکز مدیریت و نحوه مدیریت مدیران، از عوامل مهم به شمار می‌آیند که این موارد با نتایج پژوهش‌های خاچیان و همکاران (۱۳۹۲)، اوبرین<sup>۷</sup> (۲۰۰۲)، سولیوان و گارلند<sup>۸</sup> (۲۰۱۰)، اندرو<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۰۸)، ساکا<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۸)، مک‌کورمیک<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۷) همسو

قابل بررسی می‌باشد و نیاز به تدبیر دارد». (سطح میانی مدیریت، هفت سال سابقه مدیریت) «لازمه تغییر، ارزشیابی مرتب است. دادن تغییرات و اصلاح موارد لازمه‌اش ارزشیابی کردن است». (سطح میانی مدیریت، پنج سال سابقه مدیریت) «باید ماهیت تغییر را در نظر بگیریم. تغییر به صورت یک فرایند هست و در هر بخشی از این فرایند، قشری خاص درگیر می‌شود و ممکن است یک‌جا فقط هیئت علمی درگیر باشد، در جای دیگری فقط کارکنان 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، پنج سال سابقه مدیریت)

«نظارت جزو الزامات ایجاد تغییر و مدیریت کردن آن می‌باشد. باید تغییرات را کنترل کرد 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 کرد؛ چون گاهی لازم است از ایجاد تغییر جلوگیری کرد». (سطح میانی مدیریت، ۱۹ سال سابقه مدیریت)

## بحث و نتیجه‌گیری

در عصر حاضر، دنیا و علوم مختلف در حال تحول و دگرگونی مداوم‌اند. در این میان، با توجه به تغییرات فراوان در علوم ورزشی، دانشکده‌های تربیت‌بدنی به‌عنوان متولی آموزش علوم ورزشی، در بطن این تغییرات بوده، در روند تغییر گونه علوم ورزشی مؤثر بوده‌اند. با توجه به نتایج پژوهش، سه طبقه اصلی شناسایی شده درباره مدیریت تغییر در دانشکده‌های تربیت‌بدنی، محیط درون سازمانی، محیط برون سازمانی و فرایند تغییر بوده‌اند.

در رابطه با درون‌مایه‌های استخراجی و زیرطبقات آن‌ها می‌توان به پژوهش‌هایی اشاره کرد که با نتایج پژوهش حاضر همسو می‌باشند. محیط درون سازمانی، محیط برون سازمانی، فرایند تغییر و زیرطبقات آن‌ها، مواردی‌اند که در نتایج پژوهش بیانکو و شرمهرورن<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)، نلیسن و سلم<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، الیس و

3. Ellis & Hartley  
4. Bush  
5. Kuipers & Groeneveld  
6. Kansal & Chandani  
7. O'Brien  
8. Sullivan & Garland  
9. Andrew  
10. Saka  
11. McCormick

1. Bianco & Schermerhorn  
2. Nelissen & Selm



بر سازمان آن‌ها حاکم است. پیوسته از سوی محیط‌های برون سازمانی و درون سازمانی، شوک‌هایی بر دانشگاه‌ها وارد می‌شود که اغلب ناشی از رشد فناوری‌ها یا عملکرد خود سازمان‌هاست. دانشکده‌های تربیت‌بدنی بخشی پویا و فعال از یک دانشگاه‌اند و حوزه فعالیت آن‌ها گسترده است. مدیران باید نسبت به انطباق دانشکده با نیازهای مخاطبان خود انعطاف لازم را داشته باشند و با برنامه مناسب، تغییرات را به سرانجام برسانند. تغییر و تحولات در ورزش و علوم ورزشی کاملاً محسوس است؛ از جمله: گسترش رشته‌های ورزشی، گسترش گرایش‌های درسی ورزشی و گسترش علاقه‌مندی مردم به ورزش. در این میان، دانشکده‌های تربیت‌بدنی باید خود را از هر جهت آماده رویارویی با تغییرات کنند تا بتوانند در برابر تغییرات از خود واکنش مناسب نشان دهند و خود را با شرایط جدید هماهنگ کنند. برای اجرای تغییرات موفق، به بررسی عوامل داخلی و خارجی سازمان نیاز است. به همین منظور، مدیران دانشکده‌های تربیت‌بدنی باید دیدگاه مثبتی نسبت به ایجاد تغییرات و نوآوری در سیستم خود داشته باشند و با استفاده از الگوی مناسب مدیریت تغییر، اقدام به فراهم‌سازی چارچوبی برای مدیریت تغییر و راهنمایی به‌منظور استقرار آن در دانشکده کنند تا در صورت ایجاد هرگونه تغییر، مسئولان واحدها بتوانند از این راهنمای عملکرد استفاده و تغییر موردنظر را ایجاد کنند.

این پژوهش باهدف بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت تغییر در دانشکده‌های تربیت‌بدنی انجام گرفت و نشان داد که دانشکده‌های تربیت‌بدنی با توجه به دارا بودن فرهنگ سازمانی و ساختاری ویژه، به‌منظور انجام تغییرات، نیاز به الگوی مناسبی برای 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؛ البته تحقیقات انجام شده نیز از الگوهای موجود مدیریت تغییر استفاده کرده و خود الگوی ویژه‌ای را ارائه نکرده‌اند که بتواند در مسیر بومی‌سازی گام بردارد.

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 مدیریت تغییر بود که در اتخاذ راهبرد تغییر توسط مدیر مؤثر واقع شده، می‌توانست منجر به کسب نتایج مثبت یا منفی در تغییرات اعمال شده شود.

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

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 رفته، قادر به حفظ وضع موجود نیستند. لذا تداوم و بقای سازمان‌ها و تحقق اهداف آن‌ها می‌طلبند که نهضت خلاقیت و نوآوری را در ارکان سازمان که همان کارکنان، مدیران و ساختار سازمانی است، پیش‌بینی و فرایند آن را ترسیم کنند و به‌صورت 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، فرایندی، فناوری و توسعه منابع انسانی دارند. این نیاز به تغییر، شدت و ضعف دارد، ولی برای همه ضروری است؛ به‌خصوص دانشگاه‌هایی که فرهنگ دولتی

## منابع

هیئت علمی و دانشجویان نسبت به ابعاد مدیریت تغییر در گروه‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌های آزاد"، مجله مطالعات

امیرتاش، علی محمد؛ مظفری، سید امیر احمد؛ فلاح، زین العابدین (۱۳۸۹). "مقایسه نگرش مدیران، اعضای

- مدیریت ورزشی، ۷، صص ۱۰۷-۱۱۸.
- امیری مجتبی و همکاران (۱۳۹۳). "درآمدی بر روش تحقیق کیفی در ورزش" چاپ اول، تهران، انتشارات دانشگاه تهران، صص ۸۱-۲۴۰.
- بازرگان، عباس (۱۳۹۱). "مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته، رویکردهای متداول در علوم رفتاری"، تهران: انتشارات دیدار، صص ۲۹-۵۶.
- حنیفی، فریبا (۱۳۸۵). "مروری بر مدیریت تغییر و ارائه مدل برای اعمال آن در سازمان"، ماهنامه تعاون، دوره جدید، شماره ۱۴۵.
- حنیفی، فریبا (۱۳۸۶). "بررسی همخوانی تغییرات پنج سال اخیر دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه هشت بر مبنای مدیریت تغییر"، فصلنامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی. سال سوم، ۱، صص ۶۵-۸۰.
- حنیفی، فریبا و پرویش جعفری (۱۳۸۶). "نگرش و عملکرد مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه ۸ بر مبنای ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت تغییر و ارائه چارچوب ادراکی مناسب"، دو فصل نامه دانش و پژوهش در علوم تربیتی، ۱۵، صص ۴۷-۶۶.
- خاچیان، آلیس (۱۳۹۲). "طراحی الگوی نظام مدیریت تغییر در دانشکده‌های پرستاری و مامایی تیپ ۱ شهر تهران". پایان‌نامه دکتری پرستاری. دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، دانشکده پرستاری و مامایی. خاچیان، آلیس و همکاران (۱۳۹۱). "محیط درون‌سازمانی عاملی مؤثر 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، صص ۳۵-۴۴.
- خاچیان، آلیس؛ منوچهری، هومان؛ بازارگادی، مهرنوش؛ اکبرزاده باغبان، علیرضا (۱۳۹۱). "چالش‌های مدیریت تغییر، تجارب مدیران در دانشکده‌های مامایی و پرستاری، مطالعه کیفی"، مجله دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی تهران (حیات)، ۱، صص ۸۸-۷۹.
- خاچیان، آلیس؛ منوچهری، هومان؛ بازارگادی، مهرنوش؛ اکبرزاده باغبان، علیرضا (۱۳۹۲). "عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت تغییر، یک مطالعه کیفی"، فصلنامه علمی - پژوهشی انجمن علمی پرستاری ایران (مجله پژوهش پرستاری)، ۲۹، صص ۱-۹.
- مویذنیا، فریبا (۱۳۸۵). "مدیریت و رهبری تحول"، نشریه تدبیر، ۱۶۷، صص 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) . pp.457-470.
- Bush T., (2010). "Theories of Educational Leadership and Management". 4<sup>rd</sup> ed. London: SAGE Publications, pp.145-148.
- 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(2014). Available at: [http:// PMI.org](http://PMI.org) //. Accessed December 2014.
- Chun-fang, Chiang (2010). "Perceived organizational change in the hotel industry", an implication of change schema international journal of Hospitality management, 29(1), pp. 157-167.
- Cummings, G. and Worley, G. (2005). "Organization Development and Change", United States: Thomson/ South-Western pp 451-502
- Dawson, P. Wilson, S., (2003). "Understanding organizational change", SAGE publication. London, thousand oak. New Delhi, pp 118-136.
- Effectively manage change ACMP's standard for change management(2014).

- Available at: [www.acmpglobal.org](http://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 .pp.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.
- Maurer, R., (2006). "Building a foundation for change". Journal for Quality Participation, 24 (3), pp. 38-9.
- McCormick D., (2007). "Dramaturgical analysis of Organizational Change and Conflict", Journal of Organizational Change Management, 20(5), pp. 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) ، pp.1-20.
- Nelissen P, Selm MV., (2008). "Surviving organizational change: how management communication helps balance mixed feelings", Corporate Communications: An International Journal, 13(3), pp. 306-318.
- Newhouse, David R. and Chapman, Ian D. (1996). "Organizational Transformation: A Case Study of Two Aboriginal Organizations", Human Relations, 49( 7), pp.995-1011.
- Nichols, F., (2004), "Change management 101: A primer", Distance consulting, 970(37), pp. 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,pp. 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, pp 34 – 53
- Saka A., (2008). "Internal Change Agents' View of the Management of Change Problem", Journal of Organizational Change Management, 21(6), pp. 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, pp 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.