مجله‌ی علمی پژوهشی اصول بهداشت روانی پاییز 1388، سال یازدهم،
شماره 3 (پیاپی43)، صفحه 247-239

# میدان وابستگی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی مشهد و مدیریت تغییر در نظام آموزش عالی

*زهرا رحیم‌زادگان[1]، دکتر بختیار شعبانی ورکی[2]، دکتر سعید مرتضوی[3]

**خلاصه**

**مقدمه:** امروزه تنها چیز ثابتی که می‌توان یافت تغییر است و مدیران بایستی بتوانند به صورت فعال خود را با تغییرات هماهنگ کنند. این پژوهش با هدف مطالعه‌ی تاثیر میدان وابستگی بر مدیریت تغییر در مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی مشهد انجام گردید.

**روش‌کار:** در این مطالعه‌ی کمی غیرآزمایشی گذشته‌نگر تبیینی، 49 نفر از مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی مشهد در سال تحصیلی 86-1385 از نظرتاثیر میدان وابستگی بر مدیریت تغییر آن‌ها بررسی شدند. روش جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از آزمون اشکال گروهی نهفته و پرسش‌نامه‌ی مدیریت تغییر بود. یافته‌ها به کمک روش‌های آماری توصیفی و روش‌های آماری استنباطی (آزمون یومن‌ویتنی و کروسکال والیس) مورد تحلیل قرار گرفتند.

**یافته‌ها:** میزان 83/67 درصد از مدیران، مرد و 16/33 درصد زن بودند. بین توانایی مدیریت تغییر مدیران میدان ناوابسته و میدان وابسته تفاوت معنی‌داری مشاهده شد ($P=0/002$). به این صورت که میانگین نمره‌ی مدیران میدان ناوابسته در مولفه‌های مدیریت تغییر از میانگین نمره‌ی مدیران میدان وابسته بیشتر بود اما تفاوت معنی‌داری بین مدیریت تغییر مدیران بر حسب جنس، رتبه‌ی علمی و سابقه‌ی خدمت مشاهده نشد ($P=0/734$).

**نتیجه‌گیری:** میدان وابستگی مدیران در مدیریت تغییر آن‌ها تاثیر دارد و توانایی مدیریت تغییر مدیران میدان ناوابسته به طور معنی‌داری بیش از توانایی مدیریت تغییر مدیران میدان وابسته است.

**واژه‌های کلیدی:** مدیران، مدیریت تغییر، میدان وابستگی

## مقدمه

مدیران امروزی در محیطی پویا، پر ابهام و متحول کار می‌کنند. یکی از بارزترین ویژگی‌های عصر حاضر تغییر و تحولات شگرف و مداومی است که در طرز تفکر، باورها، ارزش‌های اجتماعی، روش‌های انجام کار و بسیاری از پدیده‌های دیگر زندگی به چشم می‌خورد. تغییر، یکی از موضوعات ثابت عصر جدید بوده و به این معنا است که وضعیت جدید عوامل با وضعیت سابق آن‌ها فرق کند. تحول سازمان به رهبران کمک می‌کند تا تغییر را از این دیدگاه که نوعی فرصت است مدنظر قرار داده و آن را تحقق بخشند (1). تغییر یک پدیده‌ی بزرگ آفرینش است که همواره با آن مواجه هستیم. پیترز می‌نویسد: «امروزه تنها چیز ثابتی که می‌توان یافت تغییر است» و جوامع و سازمان‌ها نیز تحت تاثیر این پدیده‌ی بزرگ تغییر هستند (2،1).

با توجه به این تحولات شگرف، مسئله این است که مدیران چگونه سازمان خود را در جهتی سوق و توسعه دهندکه بهتر بتواند با تغییرات و تحولات محیط هماهنگ شود. به عبارت دیگر مدیران چگونه می‌توانند به جای داشتن حالت انفعالی حالت فعال داشته و قبلا رخدادها (تغییرات اقتصادی، علمی، فنی، سیاسی و غیره) را

*مولف مسئول: ایران، مشهد، بلوار فرودگاه، خیابان پروین اعتصامی 14، پلاک 443
تلفن تماس: 0511-8903188
ah_cohen@yahoo.com
تاریخ وصول: 1388/4/16
تاریخ تایید: 1388/7/1
[1]کارشناس ارشد مدیریت آموزشی
[2]استاد گروه علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشکده‌ی علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد
[3]دانشیار گروه مدیریت، دانشکده‌ی علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد

پیش‌بینی و تدابیر لازم را به‌عمل آورند.

*مدیریت تغییر و الگوهای آن:* تغییراتی که در محیط رخ می‌دهند می‌توانند اتفاقی یا به صورت برنامه‌ریزی شده به وجود آیند. هدف تغییر برنامه‌ریزی شده، بقا و تداوم فعالیت سازمان است و چون سازمان‌ها نظام‌های باز هستند و به محیط خود وابسته‌اند و محیط نیز همیشه ثابت نیست لذا سازمان‌ها باید برای تسهیل در تغییر، برنامه‌ریزی به عمل آورند (3). به طورکلی فرآیند تغییر با آگاهی از نیاز و ضرورت تغییرآغاز می‌شود و با تجزیه و تحلیل موقعیت می‌توان در خصوص نحوه‌ی حرکت و جهتی که اقدامات باید در راستای آن انجام شود، تصمیم‌گیری نمود. مدیریت تغییر در خلال این مرحله‌ی انتقال، مرحله‌ای اساسی در فرآیند تغییر به شمار می‌رود که تلاش در جهت "تغییر برنامه‌ریزی شده" می‌باشد. در واقع مدیر باید بتواند مشکلاتی که در زمان تغییر رخ می‌دهد نظیر مقاومت در برابر تغییر، ثبات کم، سطح بالای بحران و نگرانی میان اعضای سازمان، تعارض و فقدان انگیزه و تحرک لازم را مدیریت نماید (4).

در مدیریت، دو سبک تغییرآمرانه و مشارکتی را می‌توان از هم متمایز نمود. سبک تغییرآمرانه، تغییری است که مدیران با توسل به اجبار از آن استفاده می‌کنند. در واقع مدیر با توسل به قدرت قانونی و مقام خود، یکطرفه تصمیم می‌گیرد. سبک مشارکتی زمانی به وجود می‌آید که گروه، اطلاعاتی را در اختیار افراد قرار می‌دهد. انتظار این است که افراد، اطلاعات جدید را گرفته، میان خود مطرح نموده و پس از ارزیابی‌های لازم آن‌ها را بپذیرند. استفاده از این سبک در سازمان‌های با بلوغ بالا کارآیی بیشتری دارد (5). سبک تغییر مشارکتی برای کار کردن با گروه‌های بالغ متناسبتر به نظر می‌رسد زیرا آن‌ها ضمن داشتن انگیزه‌ی موفقیت آن قدر دانش و تجربه دارند که بتوانند در به وجود آوردن راهبردهای جدید برای تحقق هدف‌ها، سودمند باشند. وقتی تغییر شروع می‌شود، افراد بالغ برای پذیرفتن مسئولیت‌های کاری، قابلیت بیشتری دارند. در حالی که در مورد افراد نابالغ، ممکن است سبک تغییر آمرانه موثرتر باشد چون آن‌ها غالبا متکی به دیگران می‌باشند. سبک تغییر مشارکتی معمولا وقتی اثربخش است که به وسیله‌ی مدیرانی اعمال شود که قدرت شخصی دارند. در حالی‌که سبک تغییر آمرانه مستلزم قدرت مقامی قابل‌ملاحظه، یعنی اعمال پاداش‌ها، تنبیهات و ضمانت‌های اجرایی است. مزیت عمده‌ی سبک مشارکتی این است که در صورت پذیرش، معمولا پایدار می‌ماند چون افراد مشارکت‌کننده نسبت به تغییر بسیار متعهد هستند ولی عیب آن این است که معمولا روند آهسته و تکاملی دارد. در مقابل، مزیت سبک آمرانه سرعت آن است. رهبر با استفاده از قدرت مقام خود می‌تواند تغییر را به فوریت تحمیل نماید. اما عیب آن این است که معمولا ناپایدار بوده و فقط تا زمانی که رهبر دارای قدرت و مقام است پایدار می‌ماند. این سبک غالبا حتی به دشمنی و در برخی موارد به رفتار آشکار و پنهان در جهت تضعیف و براندازی منجر می‌شود (6). به طورکلی فرآیند تغییر بر پایه‌ی الگوهای زیر می‌تواند مورد تجزیه و تحلیل قرارگیرد: 1- الگوی لوین 2- الگوی برنامه‌ریزی 3- الگوی پژوهش عملکرد 4- الگوی فرآیند اتصالی که الگوی اخیر عناصر الگوهای دیگر را در بر می‌گیرد. این الگو در سال 1975 توسط هاولاک[1] معرفی شد و به بعضی از مراحل و راهبردهای سه الگوی قبل تکیه می‌کند. در این الگو برای مدیر در مواجهه با تغییر 5 مسئولیت در نظرگرفته شده

[1]Hovlok

است که شامل: 1- توانایی ریشه‌یابی و تشخیص نیاز و تبیین آن به صورت مسئله با استفاده از روش منطقی حل مسئله (قدرت تشخیص حل مسئله و پیدا کردن راه حل)، 2- توانایی استفاده از فرصت‌ها و داشتن ایده‌ی نو برای تغییر (قدرت ایجاد زمینه‌ی پذیرش تغییر)، 3- فراهم کردن جو مناسب برای ارایه‌ی طرح‌های نو و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری طرح‌های تغییر (به کارگیری روش آزادمنشانه در مدیریت)، 4- داشتن نگرش سیستمی و آگاهی نسبت به وضع موجود و مطلوب (آگاهی و وسعت دید مدیر)، 5- توانایی تهیه‌ی منابع انسانی و مادی و امکانات در جهت اجرای طرح‌های تغییر (مهارت در به کارگیری منابع) (7).

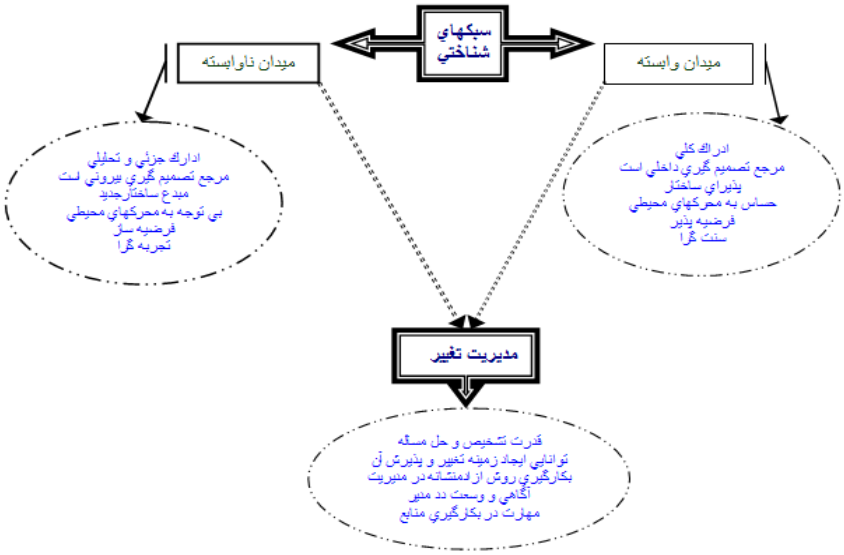
*مدیریت تغییر و میدان وابستگی:* ریچارد بکهارد[1] معتقد است که اولین قدم در فرآیند مدیریت تغییر، تشخیص است و این تشخیص شامل تحلیل از واقعیت‌های فعلی و همچنین نیازهای محیطی و توانایی سازمان در پاسخگویی و برآوردن این نیازها و ایجاد تصویر روشنی از حالت متحول شده‌ی نهایی بعد از تحقق تغییرات است. او معتقد است داشتن تصویری از وضعیت نهایی به عنوان راهنمایی برای آن‌چه باید تغییر کند به کار می‌رود و مهم‌ترین فرآیند مسئول در یک تغییر موثر را فرآیند" یادگرفتن در حین عمل کردن" می‌داند و می‌نویسد: یادگیری باید نه تنها به عنوان عاملی مطلوب نگریسته شود بلکه باید به عنوان ضرورتی در دستیابی به اهداف تغییرات در نظر گرفته شود. اگر مدیران فرآیند یادگیری را جزء جدایی‌ناپذیر طراحی و اداره‌ی تغییرات قرار ندهند به ندرت به حدکارآیی مطلوب می‌رسند و از فوایدی که استفاده از یادگیری در تسریع تغییر دارد، بسیار کم برخوردار خواهند شد. سبک یادگیری میدان وابسته و میدان ناوابسته به صورت یک ویژگی پایدار شخصیت است که سبب تفاوت‌های فردی در بیشتر حوزه‌های شناختی از جمله روابط بین فردی و اجتماعی، یادگیری وکسب مفاهیم می‌گردد (8). سبک‌های میدان وابسته و میدان ناوابسته گویای این امر است که قضاوت‌های شخصی بعضی یادگیرندگان تحت تاثیر زمینه‌ی موضوع یادگیری قرار می‌گیرد، در حالی که برای بعضی اشخاص دیگر تاثیر زمینه بسیار اندک بوده یا اصلا وجود ندارد (9). وجود میدان وابسته و ناوابسته نشان می‌دهد که تا چه اندازه افراد می‌توانند به هنگام کوشش برای تشخیص جنبه‌های مهم یک موقعیت خاص، بر عناصر زمینه‌ای مزاحم غلبه نمایند (10).

برای ایجاد تغییر، سازمان‌ها به افرادی نیازمندند که از قدرت تشخیص یعنی دیدگاه مناسب برای پذیرفتن تغییر، تعیین مسایل و تحلیل آن‌ها برخوردار باشند تا بتوانند منبع تغییر ایجاد شده باشند. منظور از ایجاد تغییر، تبدیل داده‌ها به اهداف، برنامه‌ها، سیاست‌ها و خط مشی‌ها می‌باشد (11).

وجود عوامل زیادی در محیط سبب می‌شود که سازمان همواره احساس نیاز به تغییر نماید. این عوامل از یکسو موجب تهدید سازمان و از سوی دیگر مولد فرصت‌های بیشتری هستند. بنا بر این تغییرات سریع محیطی، سازمان‌ها و به ویژه مدیران را با چنان چالش‌هایی مواجه ساخته است که برای مقابله با آن سازمان‌ها باید پویا بوده و از مدیران تحول‌گرا با توانایی‌های ویژه استفاده نمایند تا بتوانند از تهدیدهای محیطی فرصت و از ضعف‌های سازمانی قوت ساخته و سپس از این فرصت‌ها و قوت‌ها برای مواجهه با چالش‌های محیطی حداکثر بهره را گرفته و این چالش‌های جدید سازمان و مدیریت در رویارویی با موج‌های پیاپی تغییر و تحول به شکل فناوری‌های نوین و شکل‌های گوناگون رقابت و تغییر در روابط اجتماعی نمود یابد (12). با

[1]Richard Beckhard

توجه به مسئولیت‌های مدیر هنگام مواجهه با تغییر (قدرت تشخیص مسئله، قدرت ایجاد تغییر و پذیرش آن، به کارگیری روش آزادمنشانه در مدیریت، آگاهی و وسعت دید مدیر و مهارت در به کارگیری منابع) و نیز ویژگی‌های افراد میدان وابسته و میدان ناوابسته چارچوب مفهومی برای تدوین فرضیه‌ی پژوهش استفاده شد (تصویر 1). پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر میدان وابستگی مدیران گروه‌های آموزشی بر مدیریت تغییر آن‌ها در دانشگاه علوم پزشکی مشهد انجام شده است.




**تصویر1-** چارچوب مفهومی نسبت میان میدان وابستگی مدیران و مدیریت تغییر

**روش‌کار**

پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی است و از حیث روش با استفاده از شیوه‌ی کمی غیرآزمایشی گذشته‌نگر تبیینی[1] انجام شده است (13). مطالعه‌ی حاضر که در سال تحصیلی 86- 1385 انجام گردید به بررسی میدان وابستگی و میدان ناوابستگی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی مشهد و مقایسه‌ی توانایی مدیریت تغییر این دو گروه با هم پرداخته است. گروه مورد بررسی در این پژوهش مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی مشهد در سال تحصیلی 86-1385 (49 نفر) بوده است که سابقه‌ی خدمت آن‌ها حداقل 2 سال بوده است. مدیرانی که مایل به همکاری نبوده و به دو پرسشنامه پاسخ ندادند از بررسی حذف گردیدند. به دلیل محدود بودن افراد جامعه‌ی آماری (49 نفر) کل عناصر جامعه‌ی آماری مورد مطالعه قرار گرفتند. بنا بر این به جای نمونه‌گیری از روش سرشماری استفاده شد. در توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه و آزمون، محرمانه باقی‌ماندن اطلاعات ارایه شده از جانب مدیران گروه‌های آموزشی مورد تاکید قرار گرفت. هم‌چنین رضایت مدیران گروه‌های آموزشی جهت شرکت در طرح اخذ گردید. به منظور گردآوری اطلاعات درباره‌ی میدان وابستگی مدیران از آزمون اشکال گروهی نهفته[2] استفاده شده است. این آزمون به وسیله‌ی التمن، راسکین و ویتکین[3] در سال 1971 برای ارزیابی سبک میدان وابسته و میدان ناوابسته تعبیر شد که شامل

[1] Quantitative Nonexperimental- Descriptive- Retrospective

[2] Group Embedded Figure Test

[3] Oltman, Raskin and Witkin

25 تصویر است و در هر تصویر از آزمودنی خواسته می‌شود که یک شکل هندسی ساده را که درون یک طرح پیچیده نهفته شده است بیابد. این آزمون شامل سه بخش است. بخش اول شامل 7 تصویر است که یافتن اشکال نهفته در آن آسان است و صرفا برای تمرین و آشنایی اجرا می‌شود. بخش دوم و سوم هر کدام 9 تصویر دارند که پاسخگویی به آن‌ها دشوارتر از مرحله‌ی قبل بوده و قسمت اصلی آزمون را تشکیل می‌دهد. در هنگام اجرا از دیدن هم‌زمان فرم نمونه و طرح‌های آزمون جلوگیری می‌شود. برای این منظور فرم اشکال نمونه در پشت دفترچه‌ی آزمون چاپ شده است تا به طور هم‌زمان با اشکال پیچیده دیده نشود. آزمودنی باید در هر طرح پیچیده یکی از اشکال فرم نمونه را که درون آن نهفته شده است یافته و پررنگ نماید. توانایی آزمودنی در یافتن اشکال ساده بدون این که به وسیله‌ی طرح پیچیده منحرف شود، میدان وابسته یا میدان ناوابسته بودن او را نشان می‌دهد. نمره‌گذاری این آزمون به این صورت است که به ازای هر پاسخ صحیح در بخش‌های دوم و سوم 1 نمره به آزمودنی داده می‌شود. دامنه‌ی نمرات بین 18-0 می‌باشد. زمان پاسخگویی به کل آزمون 10 دقیقه است (5 دقیقه بخش دوم و 5 دقیقه بخش سوم). قبل از اجرای آزمون باید راهنمایی‌های لازم به آزمودنی‌ها داده شود. به همین منظور در صفحه‌ی اول آزمون دستورالعملی که نحوه‌ی نمره‌گذاری و تکمیل آزمون را نشان می‌دهد ارایه شده است. مطابق با توضیحات فوق پس از توزیع و جمع‌آوری آزمون، مدیران گروه‌های آموزشی که نمره‌ی آن‌ها بین 9-0 بود، میدان وابسته و مدیران با نمره‌ی آزمون 18-10، میدان ناوابسته در نظر گرفته شدند. التمن و همکاران پایایی آزمون فوق را با روش بازآزمایی[1] هم برای مردان (80 نفر) و هم برای زنان (79 نفر) 0/82 گزارش کردند که با پایایی‌های بازآزمایی آزمون اشکال نهفته‌ی اصلی، 0/82 برای مردان (51 نفر) و 0/79 برای زنان (51 نفر) مطابقت می‌کند. برچاتر و شایر[2] ضریب پایایی این آزمون را با روش دو نیمه‌کردن 0/98 برآوردکردند. فلکسر و برگ[3] نیز با روش بازآزمایی با یکسال فاصله، ضریب پایایی را به ترتیب 0/78 و 0/79 گزارش کرده و ماریسون و فریک[4] نیز این ضریب را 0/82 به دست آوردند. هم‌چنین کدیور و عبدا...پور نیز پایایی این آزمون را از طریق آلفای کرونباخ 0/87 به دست آوردند. این آزمون به وسیله‌ی التمن و راسکین و ویتکین در سال 1971 برای ارزیابی سبک میدان وابسته و میدان ناوابسته تدوین شده است. فلکسر و برگ با استفاده از روایی پیش بین به این نتیجه رسیدند که نمره‌ی افراد دارای میدان وابسته و میدان ناوابسته در دامنه‌ی صفر و هجده قرار می‌گیرد. در واقع آن‌چه در تحقیق ادعا شده است با آن‌چه که در ابزار تدوین شده توسط ویتکین و همکاران مطرح شده است، مطابقت دارد و ضریب روایی آزمون را برای مردان (73 نفر) 0/82 و برای زنان 0/63 (63 نفر) به دست آورده‌اند (14). برای گردآوری اطلاعات درباره‌ی مدیریت تغییر از پرسش‌نامه‌ی مدیریت تغییر استفاده شده است. در این پرسش‌نامه از 35 سئوال تشکیل شده و هر کدام به طور مساوی به 5 مولفه‌ی مدیریت تغییر پرداخته است و (7 سئوال برای هر

[1]Test - Retest
[2]Berchater and Shaier
[3]Flekser and Berg
[4]Marison and Ferric

مولفه) 5 مولفه‌ی مدیرت شامل: 1- توانایی ریشه‌یابی و تشخیص نیاز و تبیین آن به صورت مسئله با استفاده از روش منطقی حل مسئله (قدرت تشخیص حل مسئله و پیداکردن راه حل)، 2- توانایی استفاده از فرصت‌ها و داشتن ایده‌ی نو برای تغییر (قدرت ایجاد زمینه‌ی پذیرش تغییر)، 3- فراهم کردن جو مناسب برای ارایه‌ی طرح‌های نو و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری طرح‌های تغییر (به کارگیری روش آزادمنشانه در مدیریت)، 4- داشتن نگرش سیستمی و آگاهی نسبت به وضع موجود و مطلوب (آگاهی و وسعت دید مدیر)، 5- توانایی تهیه‌ی منابع انسانی و مادی و امکانات در جهت اجرای طرح‌های تغییر (مهارت در به کارگیری منابع) می‌باشند. سئوالات پنج گزینه‌ای بر اساس مقیاس لیکرت می‌باشند. آزمودنی میزان موافقت خود را با هر یک از عبارات در یک مقیاس درجه‌بندی شده از یک تا پنج نشان می‌دهد. حاصل جمع عددی این ارزش‌ها نمره‌ی آزمودنی را در این مقیاس به دست می‌دهد (15). در مطالعه‌ی سرمد و همکاران عنوان شده که این پرسش‌نامه توسط قناد رضایی و هم‌چنین محمدیاری مورد استفاده قرارگرفته است. برای سنجش پایایی آن از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است زیرا که این پرسش‌نامه از مولفه‌هایی تشکیل شده و برای محاسبه‌ی قابلیت اعتماد و هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری باید از این روش استفاده کرد ضریب آلفای به دست آمده برای این پرسش‌نامه به طورکلی 0/76 به دست آمده است (15). در پژوهش حاضر محققین مولفه‌ها را به پنج دسته تقسیم نموده‌اند که در تحلیل عاملی- چرخش واریماکس- به این نتیجه رسیدند که گویه‌ها مطابق مولفه‌ها در طبقه‌بندی خود قرار دارند. در این پرسش‌نامه سئوالات شماره‌های 1،8،11،14،18،27،31 مربوط به مولفه‌ی اول مدیریت تغییر، سئوالات شماره‌های 3،4،21،23،25،28،30 در مولفه‌ی دوم، سئوالات شماره‌های 2،10،7،12،16،26،33 در مولفه‌ی سوم، سؤالات شماره‌های 9،17،19،22،24،33،34 در مولفه‌ی چهارم مدیریت تغییر و سئوالات 5،6،13،15،20،29، 35 در مولفه‌ی پنجم مدیریت تغییر قرار می‌گیرند که با استفاده از مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت نمرات هر آزمودنی محاسبه گردید. ابتدا مشاهدات به کمک روش‌های آمار توصیفی شامل جداول و نمودارها توصیف گردیدند. سپس توسط روش‌های آماری استنباطی، آزمون یومن‌ویتنی و کروسکال والیس، به کمک نرم افزار آماری SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. متغیرهای مداخله‌گر در این تحقیق جنس و سابقه‌ی خدمت در نظر گرفته شده است. تاثیر این متغیرها بر مدیریت تغییر مدیران مورد بررسي قرار گرفت.

## نتایج

تعداد 49 نفر از مدیران گروه‌های آموزشی وارد مطالعه شدند که 41 نفر آن‌ها، مرد و 8 نفر زن بودند. 42 نفر از مدیران سابقه‌ی خدمتی 5 سال و کمتر و 7 نفر سابقه‌ی خدمتی6-10 سال داشتند. طبق بررسی انجام شده از نظر جنس و سابقه‌ی خدمت در دو گروه تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد. نتایج حاصل از جدول (1) نشان می‌دهد که میانگین نمره‌ی مدیران زن در مدیریت تغییر بیشتر از مدیران مرد است. اما تفاوت مشاهده شده بین مدیریت تغییر مدیران زن و مرد معنی‌دار نیست ($P$=0/734).

**جدول1-** مقایسه‌ی توانایی مدیریت تغییر در بین مدیران مرد و زن گروه‌های آموزشی در سیستم آموزش عالی دانشگاه علوم‌پزشکی مشهد

| جنس | فراوانی | درصد | میانگین نمره | یومن ویتنی | سطح |
|---|---|---|---|---|---|

| | | | مدیریت تغییر | | معنی داری |
|---|---|---|---|---|---|
| مرد | 41 | 83/67 | 24/7 | 151/5 | 0/734 |
| زن | 8 | 16/33 | 26/56 | | |

همان طور که در جدول (2) ملاحظه می‌شود، میانگین نمره در مدیرانی که سابقه‌ی خدمتی 5 سال و کمتر دارند بیشتر از سایر مدیران می‌باشد. اما نتایج نشان می‌دهد که تفاوت مشاهده شده بین مدیریت تغییر مدیران بر اساس سابقه‌ی خدمت، معنی‌دار نیست ($P$=0/969).

**جدول2-** مقایسه‌ی مدیریت تغییر مدیران گروه‌های آموزشی در سیستم آموزش عالی دانشگاه علوم پزشکی مشهد بر اساس سابقه‌ی خدمت

| سابقه‌ی مدیریت | فراوانی | درصد | میانگین‌نمره مدیریت‌تغییر | خی دو | درجه آزادی | سطح معنی‌داری |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 سال | 42 | /7185 | 25/12 | /0630 | 2 | 0/969 |
| 6 -10 | 7 | /2814 | 23/83 | | | |
| مجموع | 49 | | 100 | | | |

میانگین نمره‌ی مدیران میدان ناوابسته در قدرت تشخیص مسئله بیشتر از مدیران وابسته بوده است و نتایج حاصل از آزمون یومن‌ویتنی نشان می‌دهد که این تفاوت معنی دار است (جدول 3). بر اساس جدول (3) مشخص می‌شود که میانگین نمره‌ی مدیران میدان ناوابسته در هر 5 مولفه‌ی مدیریت تغییر (قدرت تشخص مسئله، ایجاد زمینه‌ی پذیرش تغییر، رهبری آزادمنشانه، آگاهی و دید وسیع‌تردر زمینه‌ی تغییر و مهارت بیشتر در استفاده از منابع) بیشتر از مدیران میدان وابسته است بوده و این تفاوت معنی‌دار است به ترتیب ($P$=0/002، $P$=0/003، $P$=0/002، $P$=0/002 و $P$=0/002).

## بحث و نتیجه‌گیری

در تحقیقات گذشته آمده است که یکي از ویژگي‌هاي مدیران موفق براي هدایت تغییر در راستاي اهداف سازماني، درک همه جانبه و دقیق آن‌ها از تغییر وابسته است. مدیران میدان ناوابسته، واجد چنین خصوصیاتي هستند. آن‌ها ادراک تحلیلی داشته و در مواجهه با تغییر نیز تمام جنبه‌ها را در نظر می‌گرفتند و می‌توانند از فرصت‌های محیطی در جهت اهداف سازمان استفاده نمایند (16).

در مطالعه‌ی برنز بیان شده است که با توجه به این که تغییرات محیطی با سرعت در حال پیشرفت می‌باشند در سال‌های آینده چالش‌های ایجاد شده بر سر راه سازمان‌ها و مدیران کاملا غیرقابل پیش‌بینی خواهد بود و برای مواجهه با چنین شرایطی سازمان‌ها باید از مدیران توانمند در این زمینه برخوردار باشند (17).

هم‌چنین اش یک مطالعه، مدیریت تغییر موثر و سریع را مورد بررسی قرار داده و به این نتیجه رسیده است که مدیران در ابتدای تغییر باید بر روی انجمادزدایی متمرکز شوند تا به این وسیله مقاومت در برابر تغییر را کاهش داده، سپس به سراغ مراحل بالاتر بروند تا بتوانند تغییر موثرتر و سریع‌تر ایجاد نمایند (18). در مطالعه‌ای جنیفر و کری به این نتیجه رسیدند که پذیرش تغییر توسط کارکنان، عامل مهمی در اجرای موفقیت‌آمیز تغییر سازمانی می‌باشد (19).

**جدول3-** مقایسه‌ی مولفه‌های مدیریت تغییر بین مدیران میدان وابسته و میدان ناوابسته در سیستم آموزش عالی دانشگاه علوم پزشکی مشهد

| مدیریت تغییر سبک یادگیری | قدرت تشخیص مسئله | | | ایجاد زمینه‌ی پذیرش تغییر | | | رهبری آزاد منشانه | | | آگاهی و دید وسیع‌تر در زمینه‌ی تغییر | | | مهارت بیشتر در استفاده از منابع | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | میانگین | یومن ویتنی | سطح معنی‌داری | میانگین | یومن ویتنی | سطح معنی‌داری | میانگین | یومن ویتنی | سطح معنی‌داری | میانگین | یومن ویتنی | سطح معنی‌داری | میانگین | یومن ویتنی | سطح معنی‌داری |
| میدان وابسته | 16/03 | | | 14/03 | | | 16/04 | | | 16/03 | | | 17/07 | | |
| | | 12/5 | 0/002 | | 11/5 | 0/003 | | 13/5 | 0/002 | | 12/5 | 0/002 | | 16/5 | 0/002 |
| میدان ناوابسته | 29/35 | | | 27/35 | | | 28/35 | | | 29/35 | | | 28/35 | | |

زمانی که کارکنان نیاز به تغییر را احساس کنند، باید انگیزه‌ی لازم را جهت آمادگی برای تغییر در آن‌ها ایجاد نمود. مطابق مرحله‌ی دوم الگوی سه مرحله‌ای لوین، وقتی افراد برای تغییر برانگیخته شدند، آمادگی پذیرش تغییر را خواهند داشت (10). هم‌چنین واشینگتن و مارلا[1] در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که اگر عامل تغییر، نگرش مثبتی نسبت به تغییر سازمانی داشته باشد، در مراحل اجرای تغییر بهتر عمل خواهد کرد. زمانی که مدیر نسبت به تغییر آگاهی بیشتری داشته باشد، در برابر تغییر کمتر مقاومت نشان می‌دهد و بهتر می‌تواند کارکنان سازمان را جهت تغییر آماده نموده و مقاومت کارکنان در برابر تغییر را کاهش دهد (20).

افراد میدان ناوابسته به نحوی فعالانه و خلاق ساختار خاص خود را خلق می‌کنند، ادراک تحلیلی داشته و بی‌توجه به محرک‌های محیطی هستند و فقط به اطلاعات مربوط می‌پردازند و با توجه به این که جزیی‌تر به مسئله‌ی تغییر می‌نگرند، بهتر می‌توانند کارکنان خود را برای ایجاد تغییر توجیه نمایند و در پیدا کردن راه حل مشکلات، هنگام مواجهه با تغییر نیز راحت‌تر عمل می‌کنند. از جمله مشکلات حین تغییر، مقاومت کارکنان در برابر تغییر می‌باشد توسط مدیر توانا به راحتی رفع می‌گردد. در واقع وقتی مدیر، آمادگی لازم برای پذیرش تغییر را داشته باشد، به راحتی می‌تواند آمادگی لازم را در کارکنان خود نیز فراهم کند. حال اگر مدیری در پذیرش تغییر خود دچار ابهام و تردید باشد مسلما نمی‌تواند در کارکنان نیز این آمادگی را فراهم نماید. بنا بر این مدیران میدان ناوابسته در ایجاد زمینه‌ی پذیرش تغییر نسبت به مدیران میدان وابسته تواناترند (10).

در مطالعه‌ی حاضر نیز تاثیر میدان وابستگی و میدان ناوابستگی مدیران بر مدیریت تغییر آن‌ها مورد بررسی قرار گرفت و نتایج نشان داد که توانایی مدیریت تغییر مدیران میدان ناوابسته و میدان وابسته تفاوت معنی‌داری دارد. در این مطالعه ملاحظه گردید که مدیران میدان ناوابسته در مدیریت تغییر از مدیران میدان وابسته تواناترند. این یافته هم‌سو با نتایج تحقیقی است که لیود و

[1]Washington and Marla

فیگن[1] انجام دادند (16). از سوي دیگر امروزه صاحبنظران تعلیم و تربیت نقش اساسی تغییر و نوآوری را در بازسازی سازمان‌های آموزشی و به روز نگهداشتن اهداف و روش‌ها، به عنوان مسئله‌ای راهبردی مدنظر داشته و برای مدیران در تحقق و پیاده‌شدن هر تغییر و نوآوری در تعلیم و تربیت، نقش و اهمیت ویژه‌ای قائلند. ایجاد تغییر و تحول در درون سازمان، نیاز به عاملی برانگیزاننده دارد. عامل ایجاد تغییر نه تنها خود ماموریت تغییر را ایفا می‌کند بلکه سعی می‌کند از همه‌ی کارمندان زیردست خود نیز ابزار تغییر بسازد. او تلاش می‌کند تا افراد چنین تصور کنند که فکر و ابتکار از خود آن‌ها است. و واضح است که اگر اعضای سازمان فکر و ابتکاری را از خود بدانند، با رضایت و رغبت آن را به مرحله‌ی عمل در خواهند آورد. مدیر در معنای عامل ایجاد تغییر، سعی می‌کند نیروی شک و تردید علمی را در افراد سازمان خود تقویت کند. او به طور طبیعی، حس کنجکاوی کارکنان را که در اثر این روشن‌بینی و شک و تردید علمی به وجود می‌آید، ارضا ساخته و فرصت می‌دهد در قلمرو اختیاری که به تدریج آن را وسیع می‌کند، خوب تصمیم بگیرند و به نتایج بهتر تصمیم واقف شوند و خود در مقام اصلاح آن برآیند. در این وضعیت، تغییر مراحل مختلف خود را به سادگی طی می‌کند و با مقاومت جدي مواجه نمی‌شود. افزون بر این ما در جهانی زندگی می‌کنیم که تغییر، تنها ویژگی ثابت آن محسوب می‌شود. صاحبنظران بر توانایی انطباق و سازگاری سازمان‌ها با تغییرات در جهت همگامی با تغییرات سریع دنیای امروز تاکید می‌کنند. اگرچه در مورد نظام آموزشی، این مسئله فراتر رفته و انتظار مي‌رود که نظام آموزشی خود موجب تغییرات بوده و تحول آفرین باشد. این مهم در درجه‌ی اول بر عهده‌ی مدیران آموزشی در تمام رده‌ها به فراخور حیطه‌ی مسئولیت و وظایفشان است. اگر قرار است تحولی در تعلیم و تربیت به وقوع بپیوندد، این دگرگونی باید از مدیریت تعلیم و تربیت آغاز شود. در چنین شرایطی توان و ظرفیت مدیران آموزشی برای مدیریت تغییر، مطرح می‌شود. مدیری موفق و کارآمد است که دایما در فکر ایجاد تغییر برای سازمان خود باشد. به منظور برقراری محیط مناسب برای تغییر لازم است نکات زیر رعایت گردد: 1- روابط انسانی صحیحی بین کارکنان برقرار شود، 2- حس قبول منافع جمعی بر منافع فردی ایجاد و تقویت شود، 3- مدیران باید اهداف تغییر، راه رسیدن به آن و عواقب آن را بدانند و برای دیگران توضیح دهند، 4- شرکت دادن همه‌ی افراد در امر تغییر مهم است، 5- ایجاد روحیه یعنی این که کارکنان سازمان، تشویق و ترغیب شوند تا با علاقه به کار پردازند. برای حصول این هدف بر مدیر لازم است که موقعیت کارکنان سازمان را تشخیص دهد. هم‌چنین در این تحقیق مدیریت تغییر مدیران زن و مرد مقایسه گردید که تفاوت معنی‌داری وجود نداشت و این نتیجه در تحقیقات تایلر[2]، ویلکیناز[3] و لینستد و برورویس[4] نیز مشهود است (23-21).

در تحقیق حاضر، مدیریت تغییر مدیران با سابقه‌ی خدمت متفاوت نیز مورد مقایسه قرار گرفت که تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد.

[1]Lioyd and Fiegen

[2]Tyler
[3]Vilkinas
[4]Linstead & Brewis

این نتیجه هم‌سو با تحقیقی است که بورک[1] و همکارنش انجام دادند. آن‌ها نتیجه گرفتند که طول مدت خدمت در مدیریت تغییر موثر نمی باشد (24).

شایان ذکر است از جمله محدودیت‌هایی که در به انجام رساندن این تحقیق وجود داشت، واکنش مدیران گروه‌ها نسبت به آزمون اشکال گروهی نهفته بود که به منظور تعیین میدان وابسته و ناوابسته بودن آن‌ها مورد استفاده قرار می‌گرفت، به نحوی که از جانب آن‌ها با آزمون‌های هوش مقایسه شده و این امر مانع از تکمیل آزمون فوق می‌گردید. هم‌چنین از جمله محدودیت‌های دیگر محققین ترغیب مدیران گروه‌های آموزشی جهت همکاری و تکمیل آزمون مطابق با دستورالعمل آن بود.

**تشکر و قدردانی**

از مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی مشهد که پژوهشگران در انجام این پژوهش یاری رساندند، تشکر می‌کنیم. جهت انجام این مطالعه از بودجه‌ی خاصی استفاده نکرده و این تحقیق با منافع نویسندگان ارتباطی نداشته است.

[1]Burke

***References***

1. Bachard R, Pritchard V. [Evolution management and innovation]. Iran-Nejad Parizi M. (translator). 1st ed. Tehran: Modiran; 1999: 23-5. (Persian)

2. Carnal C. [Managing change]. Alavi SA. (translator). 2nd ed. Tehran: State Management Training Center; 2001: 1. (Persian)

3. Stoner J, Friman E, Gilbert D. [Introduction on management, management in century twenty]. Parsayan A, Arabi MA. (translators). 1st ed. Tehran: Cultural Research Burea; 2000: 718. (Persian)

4. Arabi MA. [Organization theory and design]. 1st ed. Tehran: Cultural Research Burea; 2002: 207. (Persian)

5. Saki R. [Change and innovation in organization and educational management]. 1st ed. Tehran: Tak Negasht; 2000: 42. (Persian)

6. Hersi P, Blanchard C. [Organizational behavior management]. Alagheband A. (translator). 1st ed. Tehran: Amir Kabir; 2003: 154-5. (Persian)

7. Havelock RG. The change agents guide to innovation in education. Philadelphia: Educational Technology; 1975: 4.

8. Witkin HA, Goodenough DR, Oltman D. The essence and origin of cognitive style field dependence and field independence. Psychol Bull 1981; 51: 261-8.

9. Witkin HA, Moore CA, Goodenough DR, Cox PW. FD and FI cognitive style and their education implications. Res Bull 1975; 75: 24.

10. Saif A. [Educational psychology, psychology of learning and instruction]. 6th ed. Tehran: Agah; 2002: 172. (Persian)

11. Sadeghpor A. [Theory organization, management and scientific management]. 1st ed. Tehran: State Management Training Center; 1994: 145-9. (Persian)

12. Robbins SP. [Organizational behavior]. Parsayan A, Arabi MA. (translators). 1st ed. Tehran: Industrial Management Organization; 1998: 309-10. (Persian)

13. Shabani Varaki B. [The Logic of educational and social research: A new orientation]. 1st ed. Mashhad: Behnashr; 2006: 117. (Persian)

14. Kadivar P, Abdullahpor M. Relation cognitive styles to development study. J Psychol 2005; 3(8): 31.

15. Sarmad Z, Bazargan A, Hejazi E. [Research method in behavior science]. 11th ed. Tehran: Agah; 2006: 101-3. (Persian)

16. Lloyd B, Feigen M. Real change leaders: The key challenge for management. J Leadership Organ Dev 1977; 18(1): 37-40.

17. Burnes B. Reflections: Ethics and organizational change time for a return to Lewinian values. J Change Manage 2009; 4: 359.

18. Ash Ph. Fast and effective change management. [cited 2009]. Available from: URL; http:// www.adb.org/knowledgesolutions

19. Jennifer F, Kerry B. First steps: Linking change communication to change receptivity. J Organ Change Manage 2007; 20: 370-7.

20. Washington M, Marla H. Why change fails: Knowledge counts. J Leadership Organ Dev 2005; 26: 400-11.

21. Tyler M. Women in change management: Simone De Beauvoir and the co-optation of women's Otherness. J Organ Change Manage 2005; 18(6): 561-77.

22. Vilkinas T. The gender factor in management: How significant others perceive effectiveness. J Women Manage Rev 2000; 15(5): 261-72.

23. Brewis J, Linstead S, Linstead A. Gender in change: Gendering change. J Organ Change Manage 2005; 18(6): 542-60.

24. Burke W, Warner W. Organizational change managing: What you don’t know might hurt you. J Career Dev Int 1996; 1(2): 25.