

مدیریت تغییر در سازمان‌های آموزشی

رمضان جهانیان^۱، ابوالفضل صفیعی پور^۲

^۱ عضو هیئت علمی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، کرج، ایران (نویسنده مسئول)

^۲ دانشجوی مقطع دکترای تخصصی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، کرج، ایران

چکیده

در جهان امروز، تغییر و تحول امری کاملاً بدیهی و لازم‌الاجرا است؛ زیرا به صورت مرتب نیازهای مردم و جامعه در حال تحول بوده و سازمان‌ها نیز می‌کوشند تا خود را با آخرین تغییرات جهان، نزدیک کنند. لذا به صورت کاملاً پیوسته، سازمان‌ها در حال تغییر بوده و هستند؛ زیرا به مدد تغییرات، سازمان می‌تواند پویایی خود را حفظ کرده و نواندیش و نوگرا باشد. به همین منظور جهت پیاده سازی این فرایند مهم نیاز به تعریف مدیریت تغییر در بدنه سازمان‌هاست. در واقع مدیریت تغییر رویکردی است که منجر به تحول یک فرد، تیم و سازمان برای دستیابی به وضعیت مطلوب می‌شود. از آنجا که انسانهای آموزشی به عنوان ارزشمندترین سرمایه کشور هستند و کسانی که مسئولیت رویکردها و کارکردهای اینگونه سازمان را برعهده دارند، در هدایت تحولات سازمان، نقش آفرینان اصلی هستند، بنابراین بایسته است با توانمندسازی منابع انسانی از راه مدیریت دموکراتیک، ضمن آماده کردن کارکنان برای رویارویی با تغییرات، در سازمان نیز محیطی را بوجود آورد که در آن هم انسانیت انسانها و هم استعداد آنها شکوفا شود و نیز دستیابی به بالندگی سازمانی و توسعه هدفها و در نهایت، ارتقای سازمان تا سطح فرابالندگی امکان پذیر شود. لذا در این مقاله اهتمام بر آن است تا سیر منطقی و جایگاه مدیریت تغییر را در بدنه سازمان‌های آموزشی مورد نقد و بررسی قرار داده تا از این طریق به تعالی این سازمان‌ها، کمک شود.

واژه‌های کلیدی: مدیریت، تغییر، فرایند، سازمان، بهینه‌سازی.

مقدمه

جهان همواره در حال «تغییر»^۱ و «تحول»^۲ است و ادامه حیات ذرات هستی در گرو همین تغییرات است. تغییر در همه پدیده‌های جهان جریان دارد و این تنها به طیف خاصی محدود نیست. تغییر پیش از پیدایش بشر وجود داشته و همیشه نیز وجود خواهد داشت. چه در غیر این صورت، در هر موقعیت و لحظه از زمان، انتقال به زمان و شرایط بعدی ممکن نخواهد بود. بشر همیشه درصدد ایجاد تغییرات مثبت، مهار تغییرات منفی و مبارزه با آثار آن بوده است و سعی نموده است که تغییرات را مدیریت نماید تا از آثار زیان بار آن در امان بماند. سازمان‌ها و بنگاههای اقتصادی نیز در دنیای پرشتاب امروزی دائماً در حال تغییر و تحول هستند و سازمان‌هایی می‌توانند باقی بمانند که برای بقای خود مزیت رقابتی بوجود آورند.

اهمیت تغییر و تحول مثبت بر کسی پوشیده نیست چرا که نیاز آینده است. سازمان‌های موفق در جهان امروز سازمان‌هایی هستند که تغییر و تحول را در چهارچوب تشکیلاتی خود بگنجانند. برکسی پوشیده نیست که بنیان هر سازمان بر پایه برآورده سازی نیازها است و از آنجائیکه نیاز انسانها دائم در حال تغییر و یا میل به سمت نیاز جدید است بنابراین لزوم تحول در سازمان‌ها همواره دیده میشود و احساس نیاز به مدیریت بر روی این تحولات بیش از پیش خود را نشان می‌دهد. همچنین نقش و اهمیت سازمان‌ها و فعالیتهای آموزشی در رشد و توسعه همه‌جانبه، یکپارچه و متوازن کشورها، بخشهای اقتصادی و مناطق مختلف در همه ابعاد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی از سوی اغلب صاحب‌نظران مورد بررسی و تاکید قرار گرفته است. آموزش و سازمان‌های آموزشی مانند هر سازمان دیگری برای انطباق با شرایط محیطی، بهره‌مندی از پیشرفتهای فناوری و همچنین پاسخگویی به نیازهای متنوع و گسترده گروههای هدف به الگو و ابزار کارآمد نیاز دارند. امروزه انتظارات جامعه، دولتها و بخشهای اقتصادی از سازمان‌های آموزشی بسیار گسترش یافته و سازمان‌های آموزشی را با چالشها و فرصتهای جدید و اساسی مواجه ساخته است. مدیریت تغییر^۳، نوآوری^۴ و کارآفرینی به عنوان فرایندهای اصلی در تولید ایده‌های جدید و تبدیل آنها به محصولات و عرضه این محصولات به مصرف کنندگان در صدر الگوهای مناسب برای بقا و رشد مستمر سازمان‌های آموزشی^۵ قرار دارند.

مروری بر ادبیات تحقیق

تغییر در سازمان عبارت است از فرآیند تحول و دگرگونی که در رفتار، ساختار و خط مشی سازمان رخ می‌دهد. فرآیند تحول در سازمان‌ها متأثر از تجربیات و اهداف جدید است. به طور معمول سازمان‌ها متحول می‌شوند تا باز و جهانی شوند و فکر و روح افراد درون آن‌ها به سمت رسیدن به اهداف ذینفعان همگرا شود. به بیانی دیگر، مدیریت تغییر، برنامه‌ای استراتژیک برای ایجاد انگیزه در کارمندان جهت گذر از حالت فعلی کسب و کار به حالت آینده است. ورود مولفه برنامه ریزی یکپارچه برای منابع سازمان، یکپارچگی و روش‌های جدید در انجام کارها را به ارمغان می‌آورد. در نتیجه بر نحوه تعاملات بین افراد و واحدهای کاری اثر می‌گذارد. از آنجا که یکی از اهداف مدیریت تغییر سازمان، تمرکز بر کارکنان سازمان به عنوان عامل اصلی در فرآیندهای آن است، بنابراین اجرای مدیریت تغییر برای پروژه‌های پیاده سازی برنامه ریزی منابع سازمانی ضروری است (اعرابی، ۱۳۸۷).

دگرگونی را نمی‌توان مهار نمود، ولی می‌توان از آن پیش‌افتاد. (پیتر دراگر^۶، ۲۰۱۱) این قانون زندگی بود، بسی ستمکار، اما بی طرف که یا باید تغییر کنیم و یا برای دگرگون نشدن خود، بهای گزافی بپردازیم. (نورمن میلر^۷، ۲۰۰۹) تغییر یک واقعیت

^۱ Change

^۲ Evolution

^۳ change management

^۴ Innovation

^۵ Educational organizations

^۶ Peter Druaker

^۷ Norman Miller

است و مدیریت تغییر سازمانی از جمله کارهای اساسی مدیریت می باشد که باید بهترین روش را برای مقابله با آن اتخاذ نماید. (اوکلند^۱، ۲۰۰۷) تغییر یعنی دور ریختن افکار سنتی و قدیمی و ثبت اندیشه‌ها و افکار نو در سازمان‌های جدید. با توجه به اینکه دنیای کسب و کار امروز به شدت در حال تغییر است می‌بایست تغییرات در سطح سازمان‌ها صورت پذیرد تا بتوانند از پس چالش‌های پیش رو برآیند (لمان^۲، ۲۰۰۲). همچنین تغییر سازمانی عبارت است از قبول یک فکر یا ایده جدید و یا رفتار جدید در سازمان (سلیمی، به نقل از دفت^۳، ۱۳۹۲) تغییر سازمانی عبارتست از حرکت از یک وضعیت ثابت به یک وضعیت ثابت دیگر از طریق یک سلسله اقدامات و مراحل پیش بینی شده و با برنامه قبلی. (کرت لوین^۴، ۲۰۱۱)

پیشینه

در مطالعات صورت گرفته پیرامون آمادگی تغییر در مورد این مسئله که شناختها و باورهای محوری، زمینه ساز آمادگی تغییر هستند، توافق وجود دارد (آرمناکیس^۵ و همکاران، ۲۰۰۷). همچنین (ویس^۶، ۲۰۰۲) بحث میکند که دو مؤلفه‌ی «شناختی» و «عاطفی» نگرش، مقدمه‌ی قضاوت‌های کلی یا همان نگرش هستند. (رافرتی^۷ و همکاران، ۲۰۱۳) با استناد به تئوری نگرش بحث می کنند که توجه به هر دو بعد شناختی و عاطفی نگرش در تعریف و سنجش آمادگی تغییر در تمامی سطوح حائز اهمیت است.

(اوکلند و تنر^۸، ۲۰۰۷) به دو دوره‌ی مهم در چارچوب تغییر سازمانی اشاره می کنند: آمادگی تغییر و اجرای تغییر. آمادگی هم یک حالت و هم یک فرایند را شامل می شود. «حالت آمادگی» تحت تأثیر این باور قرار دارد که تغییر لازم است و به صورت مناسب و در حد کفایت توسط محیطی که در آن رخ می دهد، مورد حمایت قرار خواهد گرفت. در مقام «فرایند» آمادگی شامل تشخیص نیاز به تغییر، مقایسه‌ی هزینه‌ها و فواید آن و برنامه‌ریزی برای آینده می‌شود (دالتون و گاتلیب^۹، ۲۰۱۵) شماری از پژوهشگران این مطلب را تصدیق نموده‌اند که تلاش‌های انجام گرفته در راستای تغییر، به طور کلی شامل فرایندهایی چند سطحی هستند (کالدول و همکاران^{۱۰}، ۲۰۰۹). از این رو آمادگی تغییر نیز به عنوان فرایندی چند سطحی مورد بررسی قرار گرفته است. برای مثال رافرتی و همکاران (۲۰۱۳) آمادگی تغییر را در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی مطالعه می‌کنند. آنها بحث میکنند که ظهور، مقدمات و پیامدهای آمادگی تغییر در هریک از سطوح تحلیل با سطح دیگر تفاوت دارد. مطالعات مربوط به آمادگی تغییر در سطح نظری و سنجش عمدتاً تنها سطح فردی را پوشش می‌دهند. این در حالی است که پژوهشگران اغلب داده‌های گردآوری شده از این سطح را در مورد آمادگی تحلیل در سطح سازمانی به کار می‌برند (بوکنوگ^{۱۱}، ۲۰۱۰).

به زعم «ایلماز»^{۱۲} و همکاران (۲۰۱۳) نگرش به تغییر، به باور و تمایل کارکنان نسبت به تغییر اشاره دارد. کارکنان باید باور داشته باشند که سازمان نیاز به تغییر دارد و همچنین از عهده‌ی انجام موفقیت‌آمیز این تغییرات بر می‌آید. در غیر این صورت آنان نگرش مثبتی نسبت به تغییر نخواهند داشت. آمادگی تغییر به عنوان رایج‌ترین نگرش مثبت نسبت به تغییر مورد مطالعه

¹ Oakland

² Lehman

³ Daphft

⁴ Kurt Lewin

⁵ Armenakis

⁶ Weiss

⁷ Rafferty

⁸ Oakland, J.S. and Tanner

⁹ Dalton, C.C. and Gottlieb

¹⁰ Caldwell

¹¹ Bouckenoghe

¹² Yilmaz

قرار گرفتم است؛ به عبارت دیگر می توان آمادگی کارکنان برای تغییر را بهترین نمود نگرش مثبت آنان در قبال تغییر تلقی نمود. در حدود ۹۰٪ از ادبیات نگرش به تغییر به آمادگی تغییر یا مقاومت در برابر آن منتهی می شود.

مبانی نظری

تغییر سازمانی بی مقدمه صورت نمیگیرد. محرک های تغییر معمولاً در محیط سازمانی یا بازار سرچشمه میگیرند. این محرکها مواردی از قبیل حرکات جسورانه رقبا، تکنولوژی جدید یا تغییر مقررات دولتی را در بر میگیرند همچنین ناکارایی مدیر می تواند محرکی برای تغییر در سازمان باشد. (نقوی مدرسی، ۱۳۸۷). بارها اشاره شده است که تنها چیزی که در سازمانها ثابت است خود تغییر است. برای اداره تغییر ابتدا باید لازم است که فرآیند تغییر را بشناسیم. سازمانها به عنوان یک کل و افراد به طور خاص دوست ندارند که کلمه تغییر را بشنوند از نظر آنها تغییر دارای معانی ناخوشایندی است. مثل: اخراج، انتقال و ساختار، توزیع قدرت، سیستم های نظارتی. اهمیت این پنج حوزه تا آنجایی است که بقا سازمان بدون آنها امکان پذیر نیست و تمام فعالیت های سازمان در درون این پنج حوزه اتفاق میافتند. فعالیت هر یک از این حوزه ها اگرچه ویژه و خاص است اما در عین حال به یکدیگر وابسته اند. به همین دلیل نیاز هست تا جهت کارآمدی تغییر در حیطه سازمانها، با مدیریت تغییر و روند پیاده سازی آن آشنا بود؛ زیرا در نظر گرفتن عناصر دخیل در حوزه مدیریت هر سازمانی، ثبات آن سازمان را به همراه خواهد داشت. به عنوان مثال اگر قرار باشد تغییر در حیطه سازمانهای آموزشی واقع گردد، ضوابط و قاموس خاص خودش را می طلبد که با دیگر سازمانها متفاوت است. لذا بررسی و کاوش شاکله سازمانها به لحاظ ارزشها و سیاست سازمانی از پیش شرطهای اصلی مدیریت تغییر خواهد بود. (جاسون^۱، ۲۰۱۳) به بیان دیگر، نیروها و محرکهایی در محیط وجود دارند که نیاز به تغییر را افزایش میدهند این محرکها که شامل محرکهای بیرونی و درونی میشوند عبارتند از محیط، الزامات بازار برای کسب و کار، الزامات سازمانی، الزامات فرهنگی، ماهیت نیروی کار، تکنولوژی، شوکهای اقتصادی، رقابت، روندهای اجتماعی، سیاستهای جهانی، رفتار کارمندان و مدیران، قالب ذهنی رهبر و کارمندان. اکثر مدیران با قلمروهای بیرونی نسبت به قلمروهای درونی (فرهنگ، طرز فکر، رفتار) آشناتر هستند قلمروهای درونی با وجود جدید بودنشان نزد اکثریت به اندازه قلمروهای بیرونی مهم هستند در صورتی که رهبران در قلمروهای درونی دخالت نکنند و بگذارند که تغییرات برآمده از قلمروهای بیرونی به آنها جهت دهد تلاششان ناکام خواهد ماند. عمده کشمکش های برخاسته از تغییر نتیجه غفلت مدیران از عوامل درونی در فرآیند تغییر است. همچنین عدم توجه به محرکهای بیرونی هم باعث شکست می شود. (نقوی، ۱۳۸۷، اعرابی ۱۳۸۷)

تغییر و نوع شناسی تغییر

تغییر پدیده ی اجتناب ناپذیری است که امروزه سازمانها به طور گسترده ای با آن مواجه هستند. نوع شناسی عام است زیرا به تمام انواع تغییر از جمله تغییرات اداری و فناوری مربوط می شود. (نات^۲ به نقل از رضاییان، ۱۳۸۹: ۴۲) گاهی سازمان با پدیده تغییر روبه رو می شود و گاهی آگاهانه در صدد ایجاد تغییر برمی آید تغییر می تواند برای سازمان مفید یا زیان آور باشد. تغییر می تواند موجب رشد سازمان شود آن را به قهقرا ببرد یا به گونه ای دیگر موجب دگرگونی شود در تحقیقات سازمانی و نظریه پردازی درباره سازمان پدیده تغییر نقش محوری پیدا کرده است. تنها ۱۵٪ از سازمانها در غرب بر دیگر سازمانها برتری دارند. رمز این برتری در کاری که می کنند نیست، بلکه در چگونگی انجام آن است. این سازمانها آنهایی هستند که فرآیند تغییر را اداره می کنند. بر همین اساس می توان انواع تغییر در سازمانها را در دسته های زیر تقسیم بندی نمود:

- تغییر انطباقی: ارائه مجدد یک شیوه شناخته شده برای انجام کار
- تغییر ابداعی: ارائه یک شیوه عمل جدید برای سازمان

¹ Jansson

² Nouat

- تغییر ابداعی بنیادی: ارائه یک شیوه عمل جدید برای صنعت (کالج لندن، ۲۰۰۹)

نیروهای محرک تغییر

در محیط بی ثبات کنونی سازمان‌ها با تغییرات شدیدی مواجه اند و چاره ای جز سازگاری با عوامل محیطی ندارند. افزایش رقابت، پیشرفت تکنولوژی، تنوع نیروی کار، بالا رفتن توقعات مشتریان و عواملی از این دست هشدارهایی هستند که سازمان را به سوی تغییر و تحول سوق می دهند. تغییر در دنیای مدیریت، نگرشی سیستمی و مبتنی بر فرآیند است. فرآیند مدیریت تغییر، فرآیندی آگاهانه و مبتنی بر رویکردی تعریف شده می باشد. (سوپارنات^۱، ۲۰۱۵) از طرفی می دانیم که افراد در برابر تغییر مقاومت می کنند و خوب می دانیم که این مقاومت واکنشی طبیعی است پس جنگیدن مدیران و رهبران سازمان‌ها با آن در واقع وضعیت را بدتر و دشوارتر می کند. بیشتر سازمان‌ها در راه تغییر شکست می خورند و به جرات می توان گفت دلایل شکست تمامی آنها عدم همکاری صحیح پرسنل است. برخی اوقات فرایند تغییر در سازمان‌ها با مقاومت‌هایی مواجه می شود که برخی تصور می کنند که این مقاومتها باید بلا فاصله برطرف شوند. در حالی که این مقاومتها بعضی اوقات دارای پیامدهای مثبتی نیز هستند. چرا که باعث تقویت تضادهای کارکردی و گفتمان می شود که در نهایت منجر به بهبود گزینه های تغییر خواهد شد. (بلویسی، به نقل از مقیمی ۱۳۹۴)



شکل ۱- مقاومت‌هایی که منشا سازمانی دارند

¹ Soparnot



شکل ۲- مقاومت‌هایی که منشا فردی دارند

به طور کلی ممکن است واکنشی که کارکنان به تغییر نشان می‌دهند، باعث شود که عملکرد سازمان و میزان اثربخشی و کارایی آن را تحت تأثیر قرار دهد (شاه^۱، ۲۰۱۱). کارکنان واکنش‌های متفاوتی نسبت به تغییر دارند. برخی از این واکنشها مثبت و در راستای ایجاد تغییر بوده و برخی دیگر در مقابله با آن قرار می‌گیرند. عوامل متعددی نحوه‌ی نگرش و برخورد کارکنان را در قبال مسئله‌ی تغییر تحت اعتماد را به عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر نوع واکنش تأثیر قرار می‌دهد. (اسمولان؛ ۲۰۱۳) کارکنان به تغییر مطرح می‌کند. هنگامی که کارکنان مطلع می‌شوند سازمان در آستانه‌ی اعمال تغییر قرار گرفته است، امیدوار می‌شوند که نتایج این تغییرات به نفع آنان باشد و باعث شود که نیازهای آنان به طور جدی‌تر مورد توجه قرار بگیرد. در این شرایط مدیریت کردن اعتماد آنان می‌تواند به عنوان یکی از عوامل مؤثر بر نحوه‌ی برداشت و تفسیر کارکنان از تغییر سازمانی نقش مهمی ایفا نماید (اسمولان^۲، ۲۰۱۳)

مدیریت تغییر و بهبود سازمان

مدیران امروزی در محیطی پر ابهام، پویا و متحول کار می‌کند. یکی از بارزترین خصوصیات عصر حاضر تغییرات و تحولات شگرف و مداوم نیز که در طرز تفکر، ایدئولوژی، ارزش‌های اجتماعی، روش‌های انجام کار و بسیاری از پدیده‌های دیگر زندگی به چشم می‌خورد. کثرت تغییراتی که سازمان‌ها و افراد با آنها روبرو هستند، از چنان فشار و نیرویی برخوردار است که همچون سیلی خروشان، هر نوع مقاومتی را در هم کوبیده و همه را با خود به جلو می‌برد. به عبارت دیگر، وسعت و تنوع نیروی تغییری که بر پیکر سازمان‌های امروزی وارد می‌آید آنقدر زیاد است که برای آنها چاره‌ای جز انطباق با این تغییرات باقی نمی‌گذارد. (رابینز^۳، ۱۳۹۰) بر همین اساس نوع تغییراتی که از لحاظ نوع اجرایی شدن در سازمان‌ها انجام می‌شود در قالب‌های زیر خواهد بود:

- مدیریت تغییرات (برنامه ریزی شده)

¹ Shah

² Smollan

³ Robins

تغییرات بنیادی یا تغییرات چارچوب شکن: تغییرات بنیادی یا تغییرات چارچوب شکن تغییراتی هستند که منجر به بازسازی گسترده سازمان و اجزای سیستم هایش می شوند. تغییرات بنیادی سازمانی اغلب بر اثر وقایع مهمی همچون انتصاب مدیر اجرایی جدید، مالکیت جدید به علت الحاق و انتقال سازمانی یا شکست در دستیابی به نتایج، ایجاد می شود. در دوره عمر سازمان، گاهی چنین اتفاق می افتد که حیات و بقای آن وابسته به وقوع تغییرات بنیادی می شود.

تغییرات افزایشی: این نوع تغییر از نظر بنیادی اثر کمتری دارد و بیشتر در جهت تکامل طبیعی سازمان می باشد. معرفی محصولات، فناوری و سیستم‌های جدید مثالهایی از زمره تغییرات افزایشی بشمار می آیند.

• برنامه ریزی نشده

گاهاً سازمان و محیط خارج سازمانی بطور پیوسته در حال تغییر می‌باشند. گاهی این تغییرات، بدون برنامه ریزی قبلی و بصورت خودبخودی به وجود می‌آیند که عمدتاً منشاء برون سازمانی دارند. این تغییرات ممکن است در جهت منافع سازمانی بوده و به عنوان فرصت تلقی شوند و برخی اوقات هم برای سازمان مشکلاتی را ایجاد می‌نمایند؛ مانند تغییر در عملکرد رقبا، تغییر قوانین و مقررات دولتی، تغییر سیاست کشورها و بروز تحولات اقتصادی. (دالتون^۱، ۲۰۱۵)

• فرایند تغییر (خروج از انجماد): خروج از انجماد، مسئولیتی است مدیریتی، برای آماده کردن موقعیت بمنظور ایجاد تغییر. این مرحله شامل تأیید نکردن روش و رفتارهای موجود جهت ایجاد احساس نیاز به یک چیز جدید و تازه می‌باشد. عبارتی، شامل کاهش نیروهایی است که عملکرد سازمان را در وضع موجود و فعلی حفظ می کنند. در این مرحله باید کلیه نیروها و محرکهایی که دائماً بر روی انسان اثر می گذارند، دگرگون ساخت، به نحوی که تعادل انسان آنچنان به هم بخورد که انگیزه کافی برای تغییر یافتن و کسب تعادل جدید در او پیدا شود.

• فرایند تغییر (تغییر): مرحله تغییر، رفتار سازمان یا تشکیلات را به وضع جدید تغییر می دهد و دربرگیرنده رفتارها، ارزشها و حالت‌های جدید از طریق تغییر در مراحل و ساختارهای سازمانی است. در این مرحله عامل تغییر به هدایت و توجیه افراد و گروهها در جهت لزوم تغییر و فرایند آن می پردازد و ممکن است این کار را در سطح سازمان به مرحله ی اجرا در آورد. (بیانکو^۲، ۲۰۱۶)

• فرایند تغییر (تثبیت مجدد): فراگردی را که بوسیله آن رفتار اکتسابی تازه؛ به صورت رفتار الگو یافته‌ای همساز و یگانه می‌شود، تثبیت مجدد می‌نامند که آخرین مرحله مسئولیت مدیریتی در تغییر برنامه‌ریزی شده است. این مرحله، سازمان را در وضع جدید متعادل نگه می‌دارد. تثبیت غالباً با استفاده از مکانیزم‌های حمایتی مانند فرهنگ، سیاستها و ساختارهای سازمانی که وضع سازمانی جدید را تقویت می‌کنند، انجام می‌شود. هدف این مرحله حفظ نتایج مطلوب ناشی از تغییر است. ارزیابی قسمت اصلی این مرحله می‌باشد و اطلاعاتی راجع به هزینه و منافع تغییر ارائه می‌دهد. زمانی که انجماد مجدد با شکست مواجه و یا به فراموشی سپرده شود، احتمال دارد بهترین تغییرات مورد نظر به فراموشی سپرده شوند و یا ناقص به اجرا در آیند. (زمردیان، ۲۰۱۴)

ماهیت تغییر در سازمان‌های آموزشی

مقایسه مدیریت در سازمان های آموزشی و سایر سازمان ها مبین این موضوع هست که تفاوت‌هایی از نظر اهمیت اجتماعی، حساسیت عمومی، پیچیدگی وظایف، نزدیکی روابط، تربیت حرفه‌ای و دشواری ارزشیابی در سازمان‌های آموزشی نسبت به سایر سازمان‌ها وجود دارد که بایستی آن ها را به هنگام ایجاد تغییرات مدنظر قرار داد. با به کارگیری مناسب مدیریت آموزشی برای ایجاد تغییر در سازمان‌های آموزشی، محیط مساعد و مؤثری ایجاد می‌گردد که دارای ویژگی‌هایی نظیر احترام به خود و

¹ Dalton

² Bianco

دیگران، توجه به احساسات و رفاه فردی، احساس تعلق و پیوستگی افراد به محیط آموزشی، اعتماد افراد به یکدیگر، مشارکت افراد در تصمیم گیری‌های آموزشی، قراردادن اطلاعات مربوط به کار در اختیار همگان و توجه به پیشنهادات خبرگان است. (تیمور، ۲۰۱۰)

الزامات مدیریت و پیاده‌سازی تغییر در سازمان‌های آموزشی

مبنای تغییر پویایی است و در سازمان آموزشی نیز ایجاد تغییر مستلزم پویایی نظام آموزشی است و پویایی نظام آموزشی خود متضمن پویا بودن رفتار شرکت کنندگان است. باید خاطر نشان ساخت که به منظور تحول، ضرورت تغییر در نظام آموزشی مطرح می‌گردد. همچنین شناخت ویژگی‌های بومی و تفاوت‌های فرهنگی و ارزشی در محیط‌های آموزشی، منجر به اتخاذ راهکارهایی مناسب‌تر جهت ایجاد بهبود سازمانی پس از استقرار مناسب مدیریت تغییر شده و در صورت دستیابی به چنین شناختی بومی سازی در سازمان‌های آموزشی اتفاق می‌افتد و محیط مساعد و مؤثری را برای آموزش و یادگیری فراهم خواهد ساخت. همچنین برای دستیابی به استقرار مناسب مدیریت تغییر در سازمان، ابتدا لازم است به تبیین وضعیت موجود تغییر در این سازمان‌ها پرداخت، زیرا پیاده سازی هر طرح و برنامه ای مستلزم توجه به وضعیت موجود و نظام ارزش‌ها و باورهای آن جامعه می‌باشد. (نیکولز^۱، ۲۰۱۳) نتایج چنین تحقیقاتی را می‌توان در سازمان‌هایی ذریبند آموزشی به کار گرفت و دیدگاه‌های موجود در رابطه با مدیریت تغییر در این اماکن را شناخت که در پی آن، امکان اتخاذ راهکارهایی جهت به کارگیری مدیریت تغییر و ایجاد تغییراتی در جهت بهبود مستمر سازمانی به منظور برطرف سازی موانع به وجود می‌آید. (سلیمی، ۱۳۹۲)

نقش توسعه و نوآوری منابع انسانی و تغییر در سازمان‌های آموزشی

از آنجا که انسان محور تغییر و نوآوری در سازمان است و در سازمان‌های آموزشی، به دلیل ماهیت انسانی آنها، این حالت مهمتر و اساسی‌تر است، برای ایجاد تغییر و نوآوری باید بیشترین سرمایه‌گذاری و برنامه ریزی صرف انسان شود. در نتیجه، یکی از عواملی که زمینه تغییر و نوآوری را فراهم می‌کند، پرورش منابع انسانی است؛ زیرا در پرورش منابع انسانی، افراد به کیفیت‌هایی مجهز می‌شوند که امر تغییر و نوآوری را تسهیل می‌کند. بدیهی است که سهل‌سازی تغییر مدیریت در بدنه سازمان آموزشی، موجب جابجایی‌های منطقی نیز خواهد شد؛ زیرا انتخابها و جایگزینی‌ها نیز آگاهانه است. (شهامت، ۱۳۹۵) لذا توسعه منابع انسانی یکی از مولفه‌های پویایی مدیریت هر سازمانی محسوب می‌شود؛ یعنی در هر سازمان، افراد باید دائماً در حال پرورش و تعالی خود باشند. در مفهوم توسعه و پرورش منابع انسانی، هدف ایجاد مهارتهایی است که فرد بتواند خود را برای احراز مشاغل بالاتر و با مسئولیت سنگین تر آماده کند. در حقیقت، برنامه‌های آموزشی توسعه برای بالا بردن آگاهی عمومی کارکنان در زمینه تحولات جامعه طراحی می‌شود و هدف از آن این است که سازمان همیشه زنده و پابرجا بماند تا روند انطباق و تغییر روشها و سیاستها در آن به سهولت انجام پذیرد. همچنین در مورد تغییر و نوآوری باید اذعان کرد که زیربنای تغییر، خلاقیت است و بین خلاقیت و نوآوری نیز تفاوت وجود دارد. (رضاپور، ۱۳۹۴) خلاقیت پیدایش و تولید یک اندیشه و فکر نو نیست، اما نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر است. خلاقیت لازمه نوآوری است و تحقق نوجویی وابسته به خلاقیت است. تغییر مدیریت سازمانی، پذیرفتن یک عقیده یا رفتار جدید به وسیله یک سازمان است و بر عکس، نوآوری سازمانی پذیرفتن عقیده یا رفتاری است که برای صنعت، بازار یا محیط عمومی تازگی دارد. پس تغییر و نوآوری شامل کوشش‌هایی است که به گونه‌ای آگاهانه و هدف دار برای ایجاد دگرگونی در نظام آموزشی و در جه بهبود نظام موجود انجام می‌گیرد. (شهامت، ۱۳۹۵)

¹ Nickols

نتیجه‌گیری

دنیای امروز دنیای سازمان‌ها است کیفیت سازمان‌ها، کیفیت زندگی مردم را رقم می‌زنند و هر تلاشی برای تحول و بهبود سازمان‌ها تلاشی در جهت ارتقای استانداردهای زندگی خواهد بود. تغییر و تحول در سازمان‌ها جزء لاینفک حیات آنها محسوب می‌شود و سازمان‌ها برای بقای خود یا باید بتوانند تغییر دهند یا باید خود را تغییرات تطبیق دهند. در غیر این صورت محکوم به فنا هستند. البته شایان ذکر هست که ماهیت سازمان‌ها نیز در فرآیند و نحوه ورود به مدیریت تغییر متفاوت است. بر این سازمان می‌توان گفت که سازمان‌های آموزشی از پتانسیل جهت مدیریت تغییر برخوردار است. در اینگونه سازمان‌ها، آموزش و توسعه منابع انسانی به عنوان یک اهرم توانا در خدمت مدیریت تغییر خواهد بود. لذا همین عامل باعث خواهد شد تا مدیرانی که به به ژرفای این موضوع با دقت نظر می‌نگرند، در فرایند تغییر موفق‌تر عمل نمایند؛ زیرا بنیاد سازمان‌های آموزشی، در خصوص تغییر میتواند بسیار مستعد باشد. این چنین سازمان‌هایی خود ناشر فرهنگ هستند و به طور طبیعی، جاری سازی فرهنگ سازمانی مفید آن‌هم در قالب مدیریت تغییر، کار به نسبت پویاتری خواهد بود.

منابع

۱. آندرسون، دین. آکرمن آندرسون، لیندا. (۱۳۸۷). فراسوی مدیریت تغییر، مترجم: علی نقوی، مهدی الحسینی المدرسی، حجت محسنی. تهران: انتشارات ارگ.
۲. خبرنامه شرکت ملی نفت ایران eip تهیه شده توسط مدیریت طرح سامانه ریزی منابع سازمانی
۳. دفت، ریچارد آل. تئوری و طراحی سازمان، مترجم: محمد اعرابی، علی پارسائیان. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۴. رابینز، استیفینپی، جاج تیموتائی. (۱۳۹۰). مبانی رفتار سازمانی. مترجم: محمد اعرابی، محمد تقی زاده. تهران: پژوهش‌های فرهنگی
۵. سلطانی، ایرج. (۱۳۹۰). مدیریت مدرت سازمان. ویراست دوم. تهران. نشر هیراد.
۶. سلیمی، رضا. (۱۳۹۲). مدیریت نویت تغییر در سازمان‌های فرهنگی آموزشی. تهران. نشر ناقوس اندیشه
۷. سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد (۱۳۹۴) مدیریت تحول در سازمان. چاپ سوم. تهران. انتشارات صفار
۸. شهامت، ناصر. (۱۳۹۵). عوامل تغییر در مدیریت آموزشی. مقاله کارشناسی ارشد. بجنورد. دانشگاه پیام نور.
۹. گروهی از اساتید مدیریت. (۱۳۹۳). شیوه‌های عملی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی، تهران. انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی
۱۰. منصوری، محمد مهدی. (۱۳۹۴). کلیات فرایند پیاده‌سازی و عادی‌سازی جریان تغییر. پایان نامه کارشناسی ارشد. اردکان. دانشگاه آزاد اسلامی.

11. Alagheband A. (2015). [Educational Management Introduction]. Tehran: Ravan Publication; 2015. (Persian)
12. Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, J. (2007). Organizational Change Recipients' Beliefs Scale: Development of an assessment instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43: 481-505.
13. Bianco AT, Schermerhorn JJ. Self-regulation, strategic leadership and paradox in organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. 2006; 19(4): 457-470.
14. Bouckenooghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *Journal of Applied Behavioral Science*

15. Dalton, C.C. and Gottlieb, L.N. (2015), "The concept of readiness for change", Nursing Concept Development or Analysis, Vol. 42 No. 2, pp. 108 Bouckennooghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *Journal of Applied Behavioral Science*
16. Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33, 362-377.
17. Jansson, N. (2013). Organizational change as practice: a critical analysis. *Journal of Organizational Change Management*, Vol.26, No. 6, 2013, pp. 1003 -1019. Lehman, W.E.K., Greener, J.M. and Simpson, D.D. (2002). Assessing organisational readiness for change. *Journal of Substance Abuse Treatment*, Vol. 22, No. 4, pp. 197 -209.
18. London AND Pheladelphia:Kogan page. Human resource management "Armstrong,M.L. (2009) Barbaroux,P.E. (2011). "Adesignoriented approach to Organizational change:insights from a military case study" *Journal of Organizational Change Management*,24(5):626-639.
19. Nickols,F.D. (2010)" Change Management 101: A Primer. Available from <http://www.nickols.us/change>.
20. Nickols,F.D. (2010)" Change Management 101: A Primer. Available from <http://www.nickols.us/change>. Lehman, W.E.K., Greener, J.M. and Simpson, D.D. (20۱۵). Assessing organizational readiness for change. *Journal of Substance Abuse Treatment*, Vol. 22, No. 4, pp. 197 -209.
21. Oakland, J.S. and Tanner, S. (2007), 'Successful change management, Total Quality Management, Vol. 18 Nos1/2, pp.1 -19.
22. Rafferty, A.E., Jimmieson, N. L. and Armenakis, A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*,Vol.39, No. 1, pp. 110 -35
23. Shah, N. (2011). A study of the relationship between organisational justice and employee readiness for change. *Journal of Enterprise Information Management.*, Vol.24, No.3, pp. 224 -236.
24. Smollan, R. K. (2013). Trust in change managers: the role of affect. *Journal of Organizational Change Management*, Vol.26 No. 4, pp.725 -747
25. Soparnot,R.D. (2011)." The concept of organizational change capacity" *Journal of Organizational Change Management*,24(5):640-661.
26. Timmor, Y. and Zif, J. (2010). Change readiness: an alternative conceptualization and an exploratory investigation. *EuroMed Journal of Business*, Vol. 5, No.2, pp. 138 - 165.
27. Timmor, Y. and Zif, J. (2010). Change readiness: an alternative conceptualization and an exploratory investigation. *EuroMed Journal of Business*, Vol. 5, No. 2, pp. 138 - 165
28. Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource anagement Review*, 12: 173 –
29. Yilmaz, S., Ozgen, H. and Akyel, R. (2013). The impact of change management on the attitudes of Turkish security managers towards change: A case study. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 26, No. 1, pp. 117
30. Zerwekh JA, Claborn JC. (2016) *Nursing Today Transition and Trends*. 6th ed. Canada: Saunders Elsevier.
31. Zomorodian A. [Change Management]. Tehran: Industrial Organization Publication; 2014. (Persian)

Change Management in Educational Organizations

Ramezan Jahanian¹, Aboufazl Safieepoor²

*1- Faculty member, Department of Educational management, College of Science Education, Islamic Azad University of Karaj, Karaj, Iran
(Corresponding Author)*

2- PhD Student in Department of Educational management, college of Science Education, Islamic Azad University of Karaj, Karaj, Iran

Abstract

In today's world, change is a natural and necessary thing, because people and the society's needs are always changing; and organizations try to adapt to the latest changes of the world. Hence, organizations have always been changing and are changing. With the help of changes, organizations can maintain their dynamism and become innovative. Therefore, in order to implement this important process, we need to define change management in organizations. In fact, change management is an approach which leads to changes in a person, a team, or an organization in a way that a favorable status is gained. Since educational individuals and those who are responsible for approaches and mechanisms in such organizations are the most important human capitals in countries, they play the main role in managing organizational changes and evolutions. Thus, in addition to reinforcing human resources through democratic management for the purpose of preparing employees to confront changes, we must provide an environment in which both people's humanity and their talents are glorified, leading to organizational growth and objective development and finally organizational improvement until transcendence is achieved. Hence, the present paper was aimed to criticize the logical trend and position of change management in educational organizations in order to help make such organizations perfect entities.

Keywords: change, management, process, optimization, organization,
