

## چالش‌های مدیریت تغییر، تجارب مدیران در دانشکده‌های پرستاری و مامایی: مطالعه‌ای کیفی

آلیس خاچیان\* هومان منوچهری\*\* مهرانوش بازارگادی\*\*\* علیرضا اکبرزاده باغبان\*\*\*\*

### چکیده

**زمینه و هدف:** امروزه بزرگ‌ترین مسأله که هر سازمان با آن روبه‌رو است، مسأله تحول و دگرگونی است و با توجه به این باور که هیچ چیز به غیر از خود تغییر، ثابت نیست، مدیریت تغییر یکی از مهم‌ترین مباحث علم مدیریت به شمار می‌رود. دانشکده‌های پرستاری و مامایی محیطی علمی بوده و اعضای هیأت علمی می‌توانند به عنوان افرادی آگاه و مطلع، به منظور استقرار الگوی مناسب جهت مدیریت تغییر همکاری لازم را نموده و سازمان را به سمت تعالی مورد نظر هدایت نمایند. لذا این مطالعه با هدف بررسی تجارب مدیران پرستاری در مورد چالش‌های مدیریت تغییر در دانشکده‌های پرستاری و مامایی تیپ یک انجام یافته است.

**روش بررسی:** پژوهش حاضر توصیفی اکتشافی است و به روش مثلث‌سازی در سال ۱۳۹۰ انجام گرفته است. جامعه پژوهش مدیران دانشکده‌های پرستاری و مامایی تیپ یک دانشگاه‌های علوم پزشکی در شهر تهران بوده و نمونه‌های پژوهش به صورت مبتنی بر هدف انتخاب شدند. اطلاعات از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته جمع‌آوری شده و تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌های استخراج شده به روش تحلیل محتوا انجام پذیرفته است.

**یافته‌ها:** مشارکت‌کنندگان ۱۰ نفر بوده‌اند. پس از انجام مصاحبه‌ها، کدهای مفهومی استخراج گردید و سپس کدها در چند مقوله اصلی دسته‌بندی شدند که عبارتند از «درجه تمرکز در مدیریت»، «نقش و ویژگی‌های مدیر» و «تغییر نگرش».

**نتیجه‌گیری:** نتایج حاصل از مطالعه نشان داد که مدیران، درجه تمرکز در مدیریت، نقش و ویژگی‌های مدیر و تغییر نگرش متناسب در کارکنان را از چالش‌های مهم مدیریت تغییر می‌دانند.

نویسنده مسؤول: آلیس خاچیان: دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی

e-mail: Alicekhach@yahoo.com

**واژه‌های کلیدی:** تغییر، مدیریت تغییر، دانشکده‌های پرستاری و مامایی

- دریافت مقاله: مهر ماه ۱۳۹۰ - پذیرش مقاله: بهمن ماه ۱۳۹۰

### مقدمه

امروزه بزرگ‌ترین مسأله که هر سازمان با آن روبه‌رو است، مسأله تحول و دگرگونی است. با توجه به سخن معروف که هیچ چیز به جز تغییر، ثابت نیست (۱)، تغییر در سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر است. طبق تعریف، تغییر حرکت از

یک وضعیت با ثبات به یک وضعیت دیگر از طریق یک رشته اقدامات و مراحل پیش‌بینی شده و با برنامه قبلی با هدف بهبود شرایط می‌باشد (۲) به قولی دیگر، تغییر فرآیندی دایمی، پویا و سیستماتیک است که نیاز به آگاهی، مشارکت و همیاری دارد. در واقع، فرآیند تغییر آغاز و پایانی ندارد و فرآیندی خطی نیست، بلکه حالت چرخشی دارد و در این فرآیند چرخشی توجه به دیدگاه ذینفعان و افرادی که بیش از سایرین

\* دانشجوی دکتری پرستاری دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی

\*\* استادیار گروه آموزشی پرستاری مدیریت دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی

\*\*\* دانشیار گروه آموزشی پرستاری مدیریت دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی

\*\*\*\* استادیار گروه آموزشی آمار حیاتی دانشکده پرستاری دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی

متأثر از تغییر هستند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا این امر نه تنها موجب افزایش اعتماد به نفس اعضای سازمان و نشانه احترام و حفظ حرمت انسانی آنان است، بلکه مقاومت ناشی از تغییر را کم می‌کند. لذا، شرکت آگاهانه افراد شاغل در سازمان در فرآیند تغییر سازمانی و در تمامی مراحل ایجاد تغییر الزامی است. از طرفی مدیریت تغییر یکی از مهم‌ترین مباحث علم مدیریت به شمار می‌رود و در همین مورد بایستی ذکر نمود که کاربرد هدفمند دانش و مهارت جهت ایجاد تغییر برنامه‌ریزی شده، امری اجتناب‌ناپذیر است که همانا بخشی از مدیریت تغییر را شامل می‌شود. در واقع مدیریت تغییر به معنای آماده نگاه داشتن کارکنان و سازمان برای یادگیری و رشد مستمر می‌باشد که خود نوعی تفکر برای آینده است (۳). بر اساس تعریف مرکز آموزش مدیریت تغییر، این مفهوم شامل یک رشته از ابزارها، فرآیندها و اصولی است که جهت مدیریت کردن تغییرات به منظور دستیابی به برآیندها و نتایج مورد انتظار به کار می‌رود (۴).

از سوی دیگر، قبول تحول و تحقق بخشیدن به تغییر یکی از مهم‌ترین مقتضیات بقا و رشد هر فرد و هر سازمان می‌باشد، زیرا هر سازمانی خود نظامی فرعی از نظامی اجتماعی و نظام بزرگ‌تر جهانی است و هنگامی که مجموع یک نظام در حال تحول و پیشرفت است، نظام‌های فرعی نیز ناگزیر باید خود را با تحولاتی که در نظام بزرگ‌تر پدید آمده است، همگام و هماهنگ سازند (۵). بنابراین سازمان‌ها ناگزیرند به طور دایم بر رویدادهای داخلی و خارجی و روندها نظارت کنند، تا بتوانند در

زمان مناسب و بر حسب ضرورت خود را با تغییرات وفق دهند (۶) و از این طریق به هدفی اساسی به نام بهبود سازمان دست یابند.

در واقع، اصلاح سازمان به نوعی به تجدید نظر اصولی در سازمان دلالت دارد. تجدید نظری که بر نظام‌های ارزشی، اعتقادات و طرز تفکر موجود در داخل سازمان به گونه‌ای اثر گذارد که سازمان بتواند خود را با شتاب فزاینده تغییر، بهتر منطبق و هماهنگ کند. اصطلاح و بهبود سازمان، چنان که از معنی آن پیداست، به بهبود و پرورش توانایی‌های سازمان توجه دارد، تا حدی که سازمان بتواند به سطح مطلوبی از عملکرد و ایفای نقش برسد و این سطح را حفظ کند. بهبود سازمان، جریان مداوم مشکل‌گشایی است و انجام آن مستلزم همکاری اعضای سازمان است. بنا به اصول بهبود سازمان، حتی سازمان‌هایی هم که در حال حاضر در سطح رضایت بخش عمل می‌کنند، جایی برای بهبود و پیشرفت بیشتر دارند (۷). در واقع، بهبود سازمان فرآیندی است که از تغییر برنامه‌ریزی شده منتج می‌شود. تغییر برنامه‌ریزی شده یا به عبارت دیگر به کارگیری مدیریت تغییر، تمامی ابعاد سازمان از جمله ساختار سازمان، فرآیندهای مدیریتی، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و ارتباطات را شامل می‌شود و هدف آن دستیابی به تغییرات اثربخش در کل سازمان یا قسمتی از آن و یا نظام‌های موقت مانند کمیته‌ها و امثال آن می‌باشد.

در سازمان‌های آموزشی، به دنبال ایجاد تغییر برنامه‌ریزی شده، سازمان تبدیل به سازمانی یادگیرنده شده و افراد شاغل که همان

اعضای هیأت علمی می‌باشند، از طریق یادگیری، ارتقای سازمانی را فراهم می‌آورند. مدیران را در چنین سازمان‌هایی می‌توان عامل تغییر نامید، زیرا در واقع، کار مدیران به وجود آوردن محیط ذهنی و فیزیکی مطلوب است تا کارکنان بتوانند با آرامش و با به کارگیری توانایی خود در جهت رسیدن به اهداف شخصی و سازمانی تلاش کنند. مدیران باید به وسیله کنترل، تأثیرگذاری و به وجود آوردن تسهیلات، تغییرات را عملی نمایند. هر نوع تغییری اعم از تغییرات محدود یا گسترده باید طی برنامه دقیق طراحی شده و از طریق استقرار فرآیند تغییر به مرحله عمل در آید تا نتایج آن قابل پیش‌بینی باشد. دانشکده‌های پرستاری و مامایی محیطی علمی بوده و اعضای هیأت علمی می‌توانند به عنوان افرادی آگاه و مطلع به منظور استقرار الگوی مناسب جهت مدیریت تغییر همکاری لازم را نموده و سازمان را به سمت تعالی مورد نظر هدایت نمایند (۸). از طرفی مبنای تغییر، پویایی نظام آموزشی است و پویایی نظام آموزشی خود متضمن پویا بودن رفتار شرکت‌کنندگان است. اما باید خاطر نشان ساخت که توانایی سازگاری سازمان با تغییر به یادگیری بستگی دارد و رهبران سازمان آموزشی باید برای ایجاد تحول و اجرای مأموریت کیفی سازی، برنامه‌ریزی و مدیریت نمایند (۹). به همین علت اهمیت به کارگیری مدیریت تغییر در سازمان‌های آموزشی مانند دانشکده‌های پرستاری و مامایی نمایان می‌گردد، زیرا که جهت ایجاد تغییر در یک سازمان آموزشی مانند دانشکده پرستاری و مامایی نیاز به الگویی است تا بتوان تغییرات برنامه‌ریزی شده را راهنمایی و هدایت نمود (۱۰). همچنین

لازمه به اجرا گذاشتن تغییر، اجرای مدیریت مؤثر تغییر می‌باشد، تا در این فرآیند اتلاف نیرو و هزینه به دنبال عدم استقرار مدیریت تغییر به وقوع نپیوندد. مدیریت مؤثر تغییر می‌باید با ژرفای هرچه ممکن بر درک طبیعت سازمان به عنوان سیستم و درک تعامل بین ساختار، فرایند عملیات و فرهنگ آن مبتنی باشد (۱۱). لذا، نیاز به کاربرد مدیریت تغییر در سازمان‌ها به طور کلی و دانشکده‌ها به عنوان متولی علم و نوآوری جهت به کارگیری علوم و مهارت‌های جدید و متعالی ساختن سازمان و همچنین، تبدیل سازمان آموزشی به سازمانی یادگیرنده، محسوس می‌باشد. ایجاد تغییرات برنامه‌ریزی شده بر اساس مدلی مناسب، تمامی ابعاد سازمان را در بر گرفته و با استقرار خود بازنگری، یادگیری و تعالی را به دنبال خواهد داشت. در دانشکده‌های پرستاری و مامایی، تغییرات مورد نظر باید بر اساس مدل مناسب مدیریت تغییر به اجرا گذاشته شود. در غیر این صورت منجر به صرف نیرو و هزینه بیشتر می‌گردد و دستیابی به نتایج مورد نظر به طور کامل امکان‌پذیر نمی‌شود. با توجه به موارد پیش گفت، در این پژوهش تجارب مدیران دانشکده‌های پرستاری و مامایی در مورد چالش‌های مدیریت تغییر مورد بررسی قرار گرفته است، تا نتایج به عنوان پیشنهاد برای استقرار مدیریت تغییر در دانشکده‌ها ارایه گردد.

### روش بررسی

پژوهش حاضر توصیفی اکتشافی است. در پژوهش توصیفی اکتشافی جزییات متغیرهای موجود جمع‌آوری شده و از این

داده‌ها برای توجیه و ارزیابی شرایط و فعالیت‌های موجود استفاده می‌شود (۱۲). در این پژوهش، همچنین از روش مثلث‌سازی بهره گرفته شده است (۱۳).

جامعه پژوهش شامل مدیران دانشکده‌های پرستاری و مامایی تیپ یک دانشگاه‌های علوم پزشکی وابسته به وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در شهر تهران بوده است و نمونه‌های پژوهش از میان مدیرانی که حداقل یک سال سابقه کار داشتند و در رده مدیریتی پایین، میانی یا بالا در دانشکده‌های پرستاری و مامایی مشغول به خدمت بودند، به صورت مبتنی بر هدف انتخاب شدند. جهت بررسی تجارب مدیران در مورد چالش‌های مدیریت تغییر، از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته، اطلاعات جمع‌آوری شد. در انجام مصاحبه‌ها، از راهنمای مصاحبه و یادداشت عرصه استفاده شد. سپس، تحلیل محتوای مصاحبه‌ها صورت گرفت تا نظرات و دیدگاه‌های شرکت‌کنندگان مشخص گردد.

پس از انجام هر مصاحبه در کوتاه‌ترین زمان ممکن پس از مصاحبه، اطلاعات ضبط شده، چند بار به طور دقیق گوش داده می‌شد. پس از گوش دادن، مصاحبه‌ها کلمه به کلمه بر روی کاغذ منتقل می‌گردید. سپس اطلاعات ثبت شده تایپ می‌شد و مجدداً با موارد ضبط شده تطبیق داده می‌شد. این عمل بدین منظور انجام می‌گرفت تا دقت اطلاعات ثبت شده افزایش یابد و پژوهشگران تسلط بیشتری بر روی اطلاعات مذکور پیدا کنند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوا استفاده شد. در تحلیل محتوا ابتدا واحدهای معنایی مشخص

می‌شود، سپس کدهای مرتبط استخراج شده و بر اساس مشابهت‌ها در مقوله‌ها قرار می‌گیرد و در نهایت در صورت برخورداری یافته‌ها از درجه انتزاع بالا درون‌مایه‌ها تعیین می‌شوند.

در ضمن جهت دریافت راهنمایی بیشتر، جلساتی با دو نفر با مدرک دکترای پرستاری که دارای تجربه بیشتر در زمینه پژوهش کیفی بودند، برگزار گردید. همچنین با یک نفر از اساتید با تجربه در زمینه مدیریت تغییر، از طریق پست الکترونیک ارتباط برقرار شد تا از نظرات ایشان برای اصلاح روند مصاحبه‌ها و چگونگی تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده گردد. با توجه به نظرات مطرح شده، تغییرات و اصلاحات لازم در مصاحبه‌ها و طبقه‌بندی کدها انجام گرفت.

روایی و پایایی مطالعه حاضر ریشه در چهار محور مقبولیت، قابلیت اطمینان، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری دارد. مقبولیت در این پژوهش از طریق درگیری و ارتباط مداوم با شرکت‌کنندگان و همچنین داده‌های پژوهش به دست آمد و از نظرات اصلاحی افراد صاحب‌نظر در روند انجام مصاحبه‌ها، تحلیل آن‌ها و داده‌های استخراج شده، استفاده گردید. به علاوه، متن مصاحبه‌ها، کدهای استخراج شده و زیرطبقات با برخی مشارکت‌کنندگان در میان گذارده شد. از تلفیق در روش گردآوری داده‌ها (مصاحبه انفرادی، یادداشت عرصه) و تلفیق مکانی (دانشکده‌های پرستاری و مامایی) استفاده گردید و تلاش شد در انتخاب نمونه، تنوع لازم در نظر گرفته شود به طوری که مدیران از رده‌های مختلف مدیریتی (رده بالا، متوسط و پایین)، دارای سوابق کاری مختلف و

تغییر نگرش که در ادامه به همراه نمونه‌هایی از مصاحبه‌ها شرح داده می‌شود.

#### درجه تمرکز در مدیریت

درجه تمرکز به معنای میزان اختیارات واگذاری شده به لایه‌های پایینی مدیریت است. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش عموماً معتقد بودند که درجه تمرکز در مدیریت دانشکده‌های پرستاری و مامایی می‌تواند عاملی محدودکننده در اتخاذ مدل‌های مدیریت تغییر باشد. به عنوان مثال، در مصاحبه‌ای شرکت‌کننده‌ای بیان می‌کند که:

«در سازمان‌های آموزشی تغییرات رخ می‌دهد ولی چون سیستم‌های آموزشی ما متمرکز هستند، تغییرات تابع تصمیمات سطوح بالاتر مدیریتی است و اگر سازمان آموزشی بخواهد به صورت ابتکاری و نوآورانه تغییراتی را ایجاد نماید، سیستم متمرکز به نوعی دست مدیر را بسته است.» (سطح پایین مدیریت، سابقه ۲ سال مدیریت)

یا در مصاحبه دیگری، مشارکت‌کننده بیان می‌نماید که:

«مانع بزرگ دیگری که وجود دارد، خود سازمان مرکزی است، دانشکده‌های ما از رده‌های بالاتر دستور می‌گیرند. اول از دانشگاه و خود دانشگاه هم از وزارتخانه دستور می‌گیرد، یعنی خودش نمی‌تواند در همه موارد تصمیم بگیرد.» (سطح میانی مدیریت، سابقه ۴ سال مدیریت)

همچنین در مورد بخشنامه‌ها، مشارکت‌کنندگان بیان نموده‌اند که:

«ظاهراً این بخشنامه دارد تغییر را ایجاد می‌کند، ولی چون به باور من و دیگران نرسیده یا کوتاه مدت است یا صوری است و ظاهر امر

همچنین مسؤلیت‌های مختلف انتخاب شوند (۱۵-۱۳). با استفاده از نظر متخصصان خارج از تیم تحقیق برای ارزیابی هماهنگی یافته‌ها، تفسیر و نتیجه‌گیری‌ها بر اساس داده‌ها، قابلیت اطمینان تأمین گردید.

در مورد تأییدپذیری تلاش شد کلیه فعالیت‌های صورت گرفته شامل مراحل انجام کار و چگونگی داده‌های به دست آمده به دقت ثبت گردند (۱۳) و در نهایت، جهت انتقال‌پذیری یافته‌های پژوهش تلاش شد تا اطلاعات کسب شده با ۴ فرد خارج از پژوهش که موقعیت‌های مشابه شرکت‌کنندگان در پژوهش را داشتند، در میان گذارده شود (۱۳) و نتایج با تجارب آنان مطابقت داشت.

در این پژوهش ابتدا هدف تحقیق، روش مصاحبه و حق مشارکت‌کنندگان برای شرکت در مطالعه یا امتناع از آن توضیح داده شد. اصول محرمانه بودن اطلاعات و کسب رضایت آگاهانه کتبی جهت مصاحبه و ضبط گفتگو رعایت گردید. برخورداری از حق کناره‌گیری از پژوهش در هر زمان از جمله ملاحظات اخلاقی بود که رعایت شد.

## یافته‌ها

مشارکت‌کنندگان در این مطالعه مدیران دانشکده‌های پرستاری و مامایی در سه رده مدیریتی بالا، میانی و پایین بودند که ویژگی‌های آنان به شرح جدول شماره ۱ می‌باشد.

سه مورد مرتبط با چالش‌های مدیریت تغییر که به کرات در مصاحبه‌ها مورد تأکید مدیران قرار می‌گرفت عبارت بودند از درجه تمرکز در مدیریت، نقش و ویژگی‌های مدیر و

اعتقاد داشته باشد، خیلی از او استقبال می‌کند و ممکن است از دیدگاه‌هایش نیز استفاده بکند.» (سطح پایین مدیریت، سابقه ۸ سال مدیریت) «... حمایت‌های مدیر ارشد و اعتقاد داشتن ایشان به تغییر باعث موفقیت در تغییر می‌شود.» (سطح پایین مدیریت، سابقه ۸ سال مدیریت)

### تغییر نگرش

نگرش یک مفهوم چند بعدی، شامل عناصر شناختی، عاطفی و رفتاری است که نحوه رفتار افراد را تعیین می‌کند. تعاریف متعددی از نگرش ارائه شده است در این متن، نگرش به معنای حالت درونی است که آمادگی برای انجام عمل ایجاد می‌کند. در مورد تغییر نگرش، مشارکت‌کنندگان بیاناتی را در مصاحبه گفته‌اند که می‌تواند دال بر اهمیت آن در مدیریت تغییر باشد و در ادامه نمونه‌هایی از آن‌ها ارائه می‌گردد: «چون هنوز طرز تفکرها، ایده‌ها، باورها و دیدگاه‌ها تغییر نکرده است، می‌خواهیم ساختار و نظام را تغییر بدهیم و چیزهایی را تغییر بدهیم که هنوز زیرساخت‌هایش آماده نشده‌اند.» (سطح پایین مدیریت، سابقه ۸ سال مدیریت)

«تغییر دادن مستلزم دانایی، نگرش مثبت و ریسک‌پذیری است ... ضرورت تغییر را تک تک سلول‌های افراد باید احساس کرده باشند.» (سطح پایین مدیریت، سابقه ۱ سال مدیریت) «مدرسی که می‌خواود بره این تدریس رو بکنه بر اساس بخشنامه نمی‌شه ملزمش کرد. یعنی باید اولاً اعتقاد داشته باشه، نگرش مثبتی داشته باشه.» (سطح بالای مدیریت، سابقه ۲۰ سال مدیریت)

را حفظ کردن است و این تغییر به این راحتی درونی نمی‌شود. حداقل باید سال‌ها بگذرد و اون هم با زور دیگران تا ثابت و ایفا شود و عادی شود و وقتی عادی شد ثابت می‌شود و بازم تغییر نیست ولی خوب دستورالعمل است و یک رویه و یا روش تغییر می‌کند.» (سطح پایین مدیریت، سابقه ۸ سال مدیریت)

«اجرای بخشنامه‌ها را مساوی با مدیریت تغییر نمی‌دانم ... یک استقلالی باید مدیران و مسؤولین دانشکده‌ها داشته باشند که به راحتی بتوانند دسترسی پیدا کنند به این امکاناتی که دانشکده‌ها می‌خوان و تا مسأله استقلال و تمرکززدایی حل نشده، به نظر من این دستیابی امکان‌پذیر نیست.» (سطح بالای مدیریت، سابقه ۲۰ سال مدیریت)

### نقش و ویژگی‌های مدیر

مدیریت و نیروی انسانی خارج از این که چه نقشی در سازمان ایفا می‌نمایند و اهمیت آن چقدر است بیشک مهم‌ترین عامل به حرکت درآوردن چرخ سازمان است و اثربخشی و کارآیی هر تغییر و تحولی بستگی به نوع عملکرد مدیریت دارد و مدیران سازمان سکان هدایت و رهبری مجموعه تحت پوشش خود را در دست دارند و در برنامه‌های تغییر و تحول مسؤولیت سنگین و حساس‌تری دارند زیرا که می‌بایستی بهترین‌ها را انتخاب و به منصفه ظهور بگذارند. در این مطالعه، مشارکت‌کنندگان تأکید ویژه‌ای بر نقش و ویژگی‌های مدیر جهت اجرای مدیریت تغییر داشتند که در ادامه نمونه‌هایی از آن‌ها ارائه می‌گردد:

«اگر مدیر خودش باور تغییر را داشته باشد و آدمی باشد که به نوآوری و این‌ها

**جدول ۱- ویژگی‌های فردی و شغلی مدیران دانشکده‌های پرستاری و مامایی مشارکت‌کننده در پژوهش در سال ۱۳۹۰**

سن	۳۸ تا ۵۴ سال
جنس	۷ نفر زن و ۳ نفر مرد
میزان تحصیلات	۲ نفر کارشناس ارشد و ۸ نفر دکترا
سطح مدیریتی	۴ نفر سطح پایین، ۳ نفر سطح میانی و ۳ نفر سطح بالا
سابقه کار	۶ تا ۲۲ سال

### بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج مطالعه از عمده‌ترین چالش‌هایی که مشارکت‌کنندگان تأکید زیادی بر آنان داشتند، تمرکز در مدیریت دانشکده‌ها، نقش و ویژگی‌های مدیر و تغییر نگرش می‌باشد. با در نظر گرفتن این که تغییر فرایندی پویا است و در واقع شامل حرکت از یک حالتی به حالتی دیگر است و می‌تواند بیرونی و مربوط به فن‌آوری‌ها، مشتری‌ها، رقبا، ساختار بازار یا محیط اجتماعی و سیاسی باشد یا به چگونگی سازگاری سازمان با تغییرات محیطی به صورت تغییر در راهبردها، دیدگاه‌ها و نحوه انجام کارها باشد (۱۶) آماده نگاه داشتن کارکنان و سازمان برای یادگیری و رشد مستمر و مدیریت کردن تغییرات و تفکر در مورد آینده از ویژگی‌های مدیریت است (۳). به همین علت است که باید چالش‌ها و موانع موجود در به کارگیری آن برطرف گردد تا دستیابی به نتایج مورد نظر امکان‌پذیر شود.

یکی از عمده‌ترین چالش‌ها و موانع حاصل در مطالعه حاضر در به کارگیری مدیریت تغییر تمرکز در مدیریت دانشکده‌ها می‌باشد زیرا که تمرکز در تصمیم‌گیری در سازمان‌های آموزشی از رشد سازمان می‌کاهد (۱۷). در این مورد Stroh در مطالعه خود به اهمیت راهبرد تغییر اتخاذ شده در سازمان اشاره داشته و

بیان می‌نماید که نوع راهبرد در مورد افراد شاغل در سازمان مؤثر بوده و منجر به ایجاد مفهوم مدیریت ارتباط در داخل و خارج سازمان می‌گردد. بر اساس مطالعه وی، سازمان‌ها به هنگام برخورد با تغییرات محیطی نیاز به برقراری ارتباط مؤثرتری دارند و در این مورد، باید از مدیریت ارتباط جهت تغییرات استفاده نمایند که خود منجر به ایجاد تفکر جدیدی در مورد تغییر در سازمان می‌شود. چنین تفکری بر پایه ایجاد تغییرات ساختاری، دارای اهداف ویژه و کاملاً کنترل شده توسط مدیریت تغییر می‌باشد که باعث کاهش مقاومت‌ها، نوآوری و تسهیل فرایند تغییر می‌شود. همچنین، در ادامه به اهمیت آزادی در عمل اشاره می‌نماید که به نوعی به عدم تمرکز در دانشکده‌ها برمی‌گردد (۱۸). در مطالعه حاضر نیز اکثر مشارکت‌کنندگان به تمرکز در مدیریت دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها به عنوان مانعی جهت به کارگیری مدیریت تغییر اشاره نمودند و متذکر شدند که درجاتی از عدم تمرکز جهت ایجاد ارتباطات آزاد درون سازمانی و خارج سازمانی جهت استقرار مدلی برای مدیریت تغییر لازم می‌باشد، تا بتوانند راهبردهای هماهنگ با فرهنگ سازمانی خود را جهت ایجاد تغییرات و مدیریت بر آن به کار گیرند.

از چالش‌های دیگری که در پیش روی اتخاذ مدلی برای مدیریت تغییر در دانشکده‌ها عنوان شده است، نقش و ویژگی‌های مدیر است، زیرا که مدیر به عنوان عامل تغییر خود می‌تواند پیش گام در ایجاد تغییرات و انجام مدیریت بر آنان باشد. در این مورد، Andrews و همکاران در مطالعه کیفی خود، تجربیات مدیران سازمانی آموزشی را در زمینه مدیریت تغییر مورد بررسی قرار دادند. نتایج، نشانگر اهمیت فرهنگ سازمانی و فردی، مهارت و دانش مدیر درباره مدیریت تغییر بود که در اتخاذ راهبرد تغییر توسط مدیر مؤثر واقع شده و می‌توانست منجر به کسب نتایج مثبت یا منفی در تغییرات اعمال شده گردد. با توجه به مطالعه یاد شده و مطالعه حاضر، ویژگی‌های مدیر در ریسک‌پذیری و آغاز تغییر اهمیت ویژه‌ای دارد و می‌تواند مدیر را تبدیل به فردی پیشگام در آغاز تغییرات با توجه به مدیریت تغییر نماید (۱۹). در مطالعه حاضر اکثر مشارکت‌کنندگان به اهمیت ریسک‌پذیری و پیش‌گامی مدیر در تغییرات اشاره نمودند و نقش مدیر را در به کارگیری مدیریت تغییر بسیار مهم و محوری دانستند. چنان که در برخی سازمان‌های آموزشی به علت دارا بودن مدیر معتقد به تغییر و پیش‌گامی وی در این امر، سازمان تغییرات را راحت‌تر می‌پذیرد و روند بالندگی و بهبود سازمانی سریع‌تر می‌باشد.

در نهایت، چالش سومی که مشارکت‌کنندگان به آن تأکید می‌نمودند، تغییر نگرش مدیر و زیردستان است. اکثر

مشارکت‌کنندگان نقش نگرش را در پذیرا بودن تغییر بسیار مهم دانسته‌اند و معتقد بودند می‌توان با اتخاذ روش‌هایی برای تأثیر بر نگرش افراد، مقاومت آنان در پذیرش تغییرات کاهش می‌یابد. در همین راستا بایستی متذکر شد که ساختار دانشکده‌های پرستاری و مامایی به علت دارا بودن اعضای هیأت علمی به عنوان اهرمی برای تغییر ویژگی خاص خود را دارد و ایجاد نگرش مثبت نسبت به تغییرات مدنظر، امکان‌پذیر می‌باشد و خود باعث گسترش این فرهنگ در سازمان شده و پذیرا شدن تغییر را در نهایت در سازمان به دنبال خواهد داشت. در مطالعه Martin نیز بر اهمیت درک نیروی انسانی در فرایند تغییر تأکید شده است (۲۰).

به طور کلی، یافته‌های این مطالعه نشان داد که افراد با درک مثبت از مدیر و احساس حمایت از طرف او و درک مثبت از تغییر، دارای سازگاری فردی بهتری با تغییر در سازمان بودند و متغیرهای محیطی، تأثیر مستقیم و غیر مستقیم داشتند. نهایتاً، باید اذعان داشت که جهت اتخاذ راهبرد مناسب برای تغییر در سازمان نیاز به درک سازمان و عناصر آن می‌باشد، تا بر اساس آن بتوان الگویی مناسب را به کار گرفت.

### تشکر و قدردانی

این مقاله حاصل بخشی از پایان‌نامه دکترای پرستاری در دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی می‌باشد و بدین وسیله از کلیه کسانی که در طی پژوهش، پژوهشگران را یاری نموده‌اند، تشکر و قدردانی می‌شود.



## منابع

- 1 - Ellis JR, Hartley CL. Nursing in today's world. 8th ed. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins; 2004.
- 2 - Mokhtari B. [Change management]. 1st ed. Tehran: I.R.T.C.I. Publications; 2007. (Persian)
- 3 - [Change management]. Available at: <http://athir.blogfa.com/>. Accessed Jan 2, 2010. (Persian)
- 4 - Welcome to the change management tutorial series. Available at: <http://www.change-management.com/>. Accessed Mar 13, 2010.
- 5 - Sohrabi Z, Peiravi H, Khachian A, Farajollahi M. [Step by step to universities Excellency]. 1st ed. Tehran: Pooya Publications; 2009. (Persian)
- 6 - Parsayan A, Aarabi SM. [Translation of Strategic management]. David FR (Author). Tehran: Cultural Research Bureau; 2009. P. 30. (Persian)
- 7 - Drucker PF. Management challenges for the 21st century. 1st ed. Oxford: Butterworth-Heinemann; 1999.
- 8 - Zerwekh JA, Claborn JC. Nursing today: Transition and trends. 6th ed. St. Louis: Saunders Elsevier; 2009.
- 9 - Alagheband A. [Principles of educational management]. 20th ed. Tehran: Ravan Publications; 2008. (Persian)
- 10 - Baly ME. Nursing and social change. 3rd ed. London: Routledge; 1995.
- 11 - Zomorodian A. [Change management]. 7th ed. Tehran: Iranian Industrial Management Association; 2007. (Persian)
- 12 - LoBiondo-Wood G, Haber J. Nursing research: Methods, critical appraisal, and utilization. 6th ed. New York: Mosby; 2006.
- 13 - Streubert Speziale HJ, Carpenter DR. Qualitative research in nursing: Advancing the humanistic imperative. 4th ed. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins; 2007.
- 14 - Boswell C, Cannon Sh. Introduction to nursing research: incorporating evidence-based practice. Boston: Jones and Bartlett Publisher; 2007.
- 15 - Salsali M, Parvizi S, Adib Hajbagheri M. [Qualitative research methods]. Tehran: Boshra Publications; 2004. (Persian)
- 16 - Akbari H, Soltani M. [Translation of A fifth discipline resource: Dance of change]. Senge P (Author). Tehran: Aryana Industrial & Research Group; 2007. P. 41-42. (Persian)
- 17 - Rahmancesht H. [Organizational centralization and decentralization]. Tehran: Heydari Printing House; 1993. (Persian)
- 18 - Stroh UM. An experimental study of organizational change and communication management. Ph.D Dissertation, Department of Marketing and Communication Management, University of Pretoria, 2004.
- 19 - Andrews J, Cameron H, Harris M. All change? Managers' experience of organizational change in theory and practice. Journal of Organizational Change Management. 2008; 21(3): 300 - 314.
- 20 - Martin AJ. Employee adjustment during organisational change: The role of climate, organizational level and occupation. Ph.D Dissertation, School of Applied Psychology, University of Griffith, 2002.

# Challenges of Change Management: A Qualitative Study on Managers' Experiences in Nursing and Midwifery Schools

Alice Khachian\* (MSc.) - Houman Manoochehri\*\* (Ph.D) - Mehrnoosh Pazargadie\*\*\* (Ph.D) - Alireza Akbarzadeh Baghban\*\*\*\* (Ph.D).

## Abstract

Received: Oct. 2011  
Accepted: Feb. 2012

**Background & Aim:** The objective of this study was to investigate perspectives of managers regarding change management in nursing and midwifery schools.

**Methods & Materials:** In this qualitative study, we used a descriptive exploratory approach with triangulation. We used snow ball sampling to recruit faculty members of nursing and midwifery schools in Tehran. The participants were included in the study if they had at least 1-year experience as a faculty member. Data were gathered using semi-structured interviews in which a guide and field notes were used. Data were saturated after observing repetition of the codes. Latent content analysis was used for data analysis. The trustworthiness was achieved using a prolonged field experience, member check, peer check and sharing the content with two qualitative research experts.

**Results:** Ten participants (seven females and three males) aged 38-54 were interviewed. Three participants were employed in highly recognized management levels. Immediately after interviews, conceptual codes were extracted. Suggested themes were classified as concentration in management, managers' characteristics, and attitude toward change.

**Conclusion:** Accordingly, the concept of change management was postulated as the purpose of this study. Furthermore, its influencing factors were identified. The results of this study can be used by faculties of the nursing and midwifery schools to use them according to their organizational culture.

Corresponding author:  
Alice Khachian  
e-mail:  
Alicekhach@yahoo.com

**Key words:** change management, change, nursing school

\* Ph.D Student of Nursing, School of Nursing and Midwifery, Shahid Beheshti University of Medical Sciences, Tehran, Iran

\*\* Assistant Professor, School of Nursing and Midwifery, Shahid Beheshti University of Medical Sciences, Tehran, Iran

\*\*\* Associate Professor, School of Nursing and Midwifery, Shahid Beheshti University of Medical Sciences, Tehran, Iran

\*\*\*\* Assistant Professor, Department of Biostatistics, Faculty of Paramedical Sciences, Shahid Beheshti University of Medical Sciences, Tehran, Iran