

محیط درون سازمانی عاملی موثر بر استقرار مدیریت تغییر در دانشکده های پرستاری و مامایی

آلیس خاچیان^۱، دکتر هومان منوچهری^{۲*}، دکتر مهرنوش بازارگادی^۳، دکتر علیرضا اکبرزاده باغبان^۴

۱. دانشجوی دکترای پرستاری، دانشکده پرستاری و مامایی، دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، تهران، ایران
۲. استادیار، گروه علوم پایه، دانشکده پرستاری و مامایی، دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، تهران، ایران
۳. دانشیار، گروه مدیریت پرستاری، دانشکده پرستاری و مامایی، دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، تهران، ایران
۴. دانشیار، گروه آمار زیستی، دانشکده پیراپزشکی، دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، تهران، ایران

چکیده

زمینه و هدف: محیط درون سازمانی عاملی موثر بر به کار گیری مدیریت تغییر می باشد و عوامل متفاوتی بر آن دخالت دارند که با شناسایی آنها می توان علم مدیریت تغییر را در هر سازمانی و همچنین دانشکده های پرستاری و مامایی به کار گرفت. لذا، این پژوهش به منظور تبیین و شناسایی محیط درون سازمانی و تاثیر آن بر مدیریت تغییر در دانشکده های پرستاری و مامایی دانشگاه های علوم پزشکی طراحی گردید.

مواد و روش ها: پژوهش حاضر بخش کیفی از یک مطالعه تلفیقی اکتشافی بود. نمونه های پژوهش مدیران دانشکده های پرستاری و مامایی دانشگاه های علوم پزشکی در شهر تهران بودند که به صورت مبتنی بر هدف انتخاب شدند. اطلاعات از طریق مصاحبه های نیمه ساختار یافته جمع آوری گردید و تجزیه و تحلیل متن مصاحبه های استخراج شده به روش تحلیل محتوای قراردادی انجام گرفت.

یافته ها: به طور کلی، نتایج بخش کیفی شامل ۱۷۱ کد بود که پس از دسته بندی کدها، سه درونمایه فرآیند تغییر، محیط برون سازمانی و محیط درون سازمانی شکل گرفتند. محیط درون سازمانی خود شامل ۱۰ مفهوم بود که در سه طبقه عامل مدیریتی، سازمانی و فردی قرار گرفتند.

نتیجه گیری: نتایج حاصل از مطالعه نشان داد که مدیریت تغییر، فرآیند پیچیده ای است که عوامل مدیریتی، انسانی و سازمانی در بکارگیری آن موثر می باشند. همچنین در دانشکده های پرستاری و مامایی بایستی عواملی مانند اعضای هیات علمی، وظایف مدیر، آموزش، نگرش و مواردی دیگر را در مدیریت تغییر مورد توجه قرار داد.

کلید واژه ها: تغییر، مدیریت تغییر، محیط درون سازمانی، دانشکده های پرستاری و مامایی

مقدمه

اهمیت تغییر و تحول مثبت بر کسی پوشیده نیست چرا که نیاز آینده است. سازمان های موفق در جهان امروز سازمان هایی هستند که تغییر و تحول را در چهار چوب

تشکیلاتی خود بگنجانند. حدود ۲۵ سال پیش مفهوم جدیدی در ادبیات مدیریت مطرح گردید که "تحول سازمانی" نام گرفت. ماهیت تغییر و تحول سازمان همواره با تحولات وسیع و گسترده در سه بخش نیروی انسانی، فضای سازمانی و تجهیزات و امکانات اداری همراه بوده است (کردرستمی و آقاخانی، ۱۳۸۵). به همین منظور است که جهت رهبری و مدیریت تغییرات اجتناب ناپذیر، باید با مفهوم مدیریت تغییر آشنا باشیم، زیرا به عنوان ابزاری در دست مدیران به کسب نتایج مورد انتظار آنان کمک می نماید. در واقع، رهبری تغییر

نویسنده مسئول مکاتبات: دکتر هومان منوچهری، استادیار، بزرگراه نیایش، جنب خیابان ولیعصر، گروه مامایی و بهداشت باروری، دانشکده پرستاری و مامایی، دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، آدرس پست الکترونیک: dr.houmanmanoochehri@gmail.com

توجه به ارزیابیها فرآیند ایجاد تغییرات را نیز تحت کنترل داشته باشند همچنین در همین ارتباطصادقی (۲۰۱۱) در مطالعه خود اشاره می نماید که ارتباط معناداری بین ساختار، تکنولوژی، اهداف، فرهنگ و نیروی انسانی سازمان با ارتقای عملکرد در تغییرات وجود دارد.

لذا، این مطالعه با هدف شناسایی عوامل موثر محیط درون سازمانی دانشکده ها در این رابطه طراحی و اجرا گردید. نتایج این تحقیق را می توان در دانشکده های پرستاری و مامایی به کار گرفت. با شناخت عوامل موثر بر محیط درون سازمانی در رابطه با بکارگیری مدیریت تغییر در این دانشکده ها، امکان اتخاذ راهکارها و الگوهایی جهت بکارگیری مدیریت تغییر و ایجاد تغییراتی در جهت بهبود مستمر سازمانی ایجاد می گردد. در واقع، استفاده کنندگان نهایی اعضای هیأت علمی دانشکده های پرستاری و مامایی، کارمندان این دانشکده ها و دانشجویان می باشند.

مواد و روش ها

پژوهش حاضر، بخش کیفی از یک مطالعه تلفیقی اکتشافی است. این مطالعه کیفی با استفاده از تحلیل محتوای قراردادی (Conventional content analysis) هدایت گردید. در این مقاله داده های حاصل از بخش کیفی و مربوط به محیط درون سازمانی گزارش می گردد. این روش زمانی که تئوری و منابع موجود در مورد پدیده مورد بررسی محدود است کاربرد دارد و در آن طبقات به طور مستقیم از داده های متنی استخراج می شوند و پژوهشگر درک عمیق تری از پدیده مورد بررسی به دست خواهد آورد. در این روش محقق به دنبال کشف مفهوم نهفته در لغات و متن مورد بررسی می باشد (Hsieh, Shannon, ۲۰۰۵) از متغیرهایی که در این پژوهش مدنظر هستند، می توان به نگرش ها، عقاید یا حقایق اشاره نمود که توسط پرسشنامه یا از طریق مصاحبه جمع آوری می شوند (LoBiondo-۲۰۰۲, Wood, Harber, Streubert, Carpenter, ۲۰۰۷).

جامعه پژوهش شامل مدیران دانشکده های پرستاری و مامایی دانشگاه های علوم پزشکی وابسته به وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در شهر تهران بودند و نمونه های پژوهش از میان همین مدیران به صورت مبتنی بر هدف انتخاب شدند. آنان حداقل ۱ سال سابقه کار داشتند و در رده های مدیریتی پائین (مسئول تحصیلات تکمیلی، مدیر پایش)، میانی (معاونین) یا بالا (روسای دانشکده ها) مشغول به کار بودند. جهت آگاهی

الگویی است که با استفاده از ترکیبی از سبکهای رهبری سعی در آماده نگاه داشتن کارکنان و سازمان برای یادگیری و رشد مستمر دارد. همچنین نمی توان تغییرات را کنترل کرد، اما می توانیم خود را برای آن آماده کنیم (Gatto, ۲۰۰۰).

به در عصر کنونی، سازمان ها به صورت فزاینده ای با محیط پویا و در حال تغییر رو به رو هستند و بایستی با اتخاذ تغییرات برنامه ریزی شده سعی در بالا بردن توانایی خود جهت انطباق با تغییرات محیطی و تغییر رفتار کارکنان داشته باشند (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۸). به همین منظور جهت اتخاذ استراتژی مناسب برای تغییر در سازمان، درک سازمان و عناصر آن ضروری می باشد تا بر اساس آن بتوان الگویی مناسب را برای مدیریت تغییر به کار گرفت. آنچه که روند نظام گونه تغییر و تحول سازمانی را متأثر می سازد، همانا تأثیر و دخالت متغیرهای مداخله گری می باشد که به صورت مستقیم یا غیر مستقیم فرآیند تغییر و تحول را تحت الشعاع قرار می دهند (کردرستمی و آقاخانی، ۲۰۰۶). همین امر موجب شده است تا شناخت ویژگیهای بومی و تفاوتهای فرهنگی و ارزشی در محیطهای آموزشی لازم باشد تا منجر به اتخاذ راهکاری مناسب تر جهت ایجاد بهبود سازمانی متعاقب استقرار الگوی مناسب مدیریت تغییر گردد. در نهایت، برای دستیابی به الگویی مناسب جهت مدیریت تغییر در سازمان، ابتدا لازم است به تبیین وضعیت موجود تغییر در این سازمانها پرداخته شود، زیرا برخورداری از هر طرح و برنامه ریزی مستلزم توجه به وضعیت موجود، و نظام ارزشها و باورهای آن جامعه می باشد، زیرا عدم شناخت چنین عواملی منجر به اتخاذ روشی نامناسب در ایجاد تغییر و عدم دستیابی به نتایج مورد انتظار می شود و این به معنای به هدر رفتن نیروی انسانی، منابع مالی و زمان است. مدیران دانشکده های پرستاری و مامایی نیز به عوامل متعددی اشاره نموده اند که در صورت بکارگیری مدیریت تغییر باید آنها را در نظر داشت. از الزامات ابتدایی، دارا بودن نگاه فرآیندی به ایجاد تغییر در سازمان آموزشی است، جهت رسیدن به چنین هدفی لازم است مراحل را مانند بررسی و شناخت سازمان به منظور تعیین موارد لازم برای ایجاد تغییر، برنامه ریزی و اجرای مورد شناسایی شده برای ایجاد تغییر و در نهایت انجام نظارت، ارزشیابی و دریافت بازخورد از تغییرات ایجاد شده مدنظر قرار داد. در همین ارتباط Bianco و Schermerhorn (۲۰۰۶) در مطالعه خود بیان می کنند که مدیران سازمانی که در آن مدیریت تغییر را به کار می گیرند، لازم است ابزار خود تنظیم کننده ای را در نظر بگیرند که با

تغییرات و اصلاحات لازم در مصاحبه ها انجام گرفت و همچنین اصلاح، حذف و یا اضافه نمودن کدها، زیر طبقات، طبقات و هر تغییر ضروری دیگر صورت پذیرفت.

روایی و پایایی مطالعه حاضر ریشه در چهار محور مقبولیت، همسانی، تائید پذیری و انتقال پذیری دارد. مقبولیت به این معنا است که برگردان مصاحبه برای مشارکت کنندگان قابل قبول باشد که در این پژوهش درگیری و ارتباط مداوم با آنان و همچنین، داده های پژوهش وجود داشته است و از نظرات اصلاحی اساتید راهنما در ارتباط با روند انجام مصاحبه ها، تحلیل آنها و داده های استخراج شده استفاده گردید. به علاوه، متن مصاحبه ها، کدهای استخراج شده و زیر طبقات با برخی مشارکت کنندگان و دو دکترای پرستاری در میان گذاشته شد و از نظرات آنان استفاده گردید. از تلفیق در روش گردآوری داده ها (مصاحبه انفرادی و یادداشت عرصه) و تلفیق مکانی (دانشکده های پرستاری و مامایی) استفاده گردید. تلاش شد در انتخاب نمونه تنوع لازم در نظر گرفته شود، به طوری که مدیران از رده های مختلف مدیریتی (رده بالا، متوسط و پایین)، دارای سوابق کاری مختلف و همچنین مسئولیتهای مختلف انتخاب شدند (Streubert, Carpenter, ۲۰۰۷، Boswell, Cannon, ۲۰۰۷، صصلالی و همکاران، ۱۳۸۳).

جهت کسب همسانی در این پژوهش، تلاش شد تا از تلفیق در روش گردآوری داده ها استفاده گردد (Streubert, Carpenter, ۲۰۰۷، Boswell, Cannon, ۲۰۰۷). در رابطه با تائید پذیری، تلاش گردید کلیه فعالیت های صورت گرفته شامل مراحل انجام کار و چگونگی داده های به دست آمده به دقت ثبت گردند (Streubert, Carpenter, ۲۰۰۷) و در نهایت، جهت انتقال پذیری یافته های پژوهش، تلاش شد تا اطلاعات کسب شده با ۴ فرد خارج از پژوهش که موقعیتهای مشابه شرکت کنندگان در پژوهش را داشتند، در میان گذاشته شود و امکان استفاده از نتایج در محیط مشابه آنان نیز بررسی گردید (Streubert, Carpenter, ۲۰۰۷). در این پژوهش، در ابتدا هدف تحقیق، روش مصاحبه و حق مشارکت کنندگان برای شرکت در مطالعه یا امتناع آنها توضیح داده شد. اصول محرمانه بودن اطلاعات و کسب رضایت آگاهانه جهت مصاحبه و ضبط گفتگو رعایت گردید. برخورداری از حق کنار ه گیری از پژوهش در هر زمان از جمله ملاحظات اخلاقی بود که رعایت شد.

از دیدگاه مدیران، مصاحبه های نیمه ساختاریافته مورد استفاده قرار گرفت. در انجام مصاحبه ها، از راهنمای مصاحبه و یادداشت عرصه بهره گیری شد. در حین مصاحبه سوالاتی از مشارکت کنندگان پرسیده شد مانند:

- "به عنوان نمونه یک روز کاری خود را که در نظر دارید در دانشکده تغییری ایجاد نمایید را شرح دهید"

- "چگونه می توان در دانشکده های پرستاری و مامایی با توجه به عوامل موثر بر سازمان، تغییر ایجاد کرد"

- "به نظر شما چه عواملی را به عنوان بازدارنده و یا تسهیل کننده جهت اجرای مدیریت تغییر در سازمان آموزشی مثل دانشکده پرستاری و مامایی می توان بر شمرد"

سپس، تحلیل محتوای مصاحبه ها صورت گرفت تا نظرات و دیدگاههای شرکت کنندگان مشخص گردد. در مورد مصاحبه های انفرادی با مدیران، با مراجعه حضوری به فرد فرد آنان و ارائه توضیحات لازم در ارتباط با پژوهش و جلب همکاری آنان، زمان مناسب جهت انجام مصاحبه در محل کار آنان تعیین گردید. همچنین، در جلسات مصاحبه، پژوهشگر پس از معرفی خویش و بیان اهداف و تأکید بر محرمانه ماندن اطلاعات و همچنین اخذ رضایت آگاهانه کتبی، اقدام به انجام مصاحبه های فردی نمود. پس از انجام هر مصاحبه در کوتاه ترین زمان ممکن پس از آن، اطلاعات ضبط شده چندبار به طور دقیق گوش داده شد. پس از گوش دادن، مصاحبه ها کلمه به کلمه بر روی کاغذ منتقل گردید. سپس اطلاعات منتقل شده بر روی کاغذ، تایپ شد و مجدداً با موارد ضبط شده مرور گردید. این عمل بدین منظور انجام می گرفت تا دقت اطلاعات پیاده شده افزایش یابد و پژوهشگر تسلط بیشتری بر روی اطلاعات مذکور پیدا کند. از این مرحله به بعد، اطلاعات پیاده شده منبع اطلاعات خام این پژوهش جهت تجزیه و تحلیل بوده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده های خام از روش تحلیل محتوا استفاده شد، به صورتی که ابتدا واحدهای معنایی مشخص گردیدند، سپس کدهای مرتبط استخراج شده و بر اساس مشابهت ها در زیرطبقات قرار گرفتند. زیرطبقات نیز به طبقات تبدیل شده و در نهایت درون مایه ها مشخص شدند.

پژوهشگر علاوه بر جلساتی که با اساتید محترم راهنما داشت، جلساتی را با دو نفر دکترای پرستاری، یکی از اساتید باتجربه در زمینه پژوهشهای کیفی و دو تن از فارغ التحصیلان دکترای پرستاری به صورت حضوری و از طریق پست الکترونیک جهت دریافت راهنمایی بیشتر برای اصلاح روند مصاحبه ها و چگونگی تجزیه و تحلیل اطلاعات داشت. با توجه به نظرات مطرح شده،

یافته ها

از ده نفر شرکت کننده در این مطالعه، ۷ نفر زن و ۳ نفر مرد بودند. سن آنان بین ۳۸ تا ۵۴ سال بود. تحصیلات شرکت کنندگان ۲ نفر کارشناسی ارشد و ۸ نفر دکتری پرستاری بودند و از نظر سطح مدیریتی در دانشکده، ۴ نفر در سطح مدیریتی پائین، ۳ نفر میانی و ۳ نفر بالا بودند. همچنین، شرکت کنندگان دارای سابقه کار بین ۶ تا ۳۲ سال بودند. از بین شرکت کنندگان در مطالعه و در رابطه با شرکت در کمیته مدیریت تغییر، ۷ نفر دارای چنین سابقه ای بودند (جدول ۱).

جدول ۱: مشخصات دموگرافیک مشارکت کنندگان

مشخصات	تعداد
سن	۳۸ تا ۵۴ سال
جنس	۷ نفر زن و ۳ نفر مرد
میزان تحصیلات	۲ کارشناسی ارشد و ۸ نفر دکترا
سطح مدیریتی	۴ نفر سطح پایین، ۳ نفر سطح میانی و ۳ نفر سطح بالا
سابقه کار	۶ تا ۳۲ سال

تجزیه و تحلیل متن مصاحبه های استخراج شده به روش تحلیل محتوا بود (Streubert, Carpenter, ۲۰۰۷)، (Boswell, Cannon, ۲۰۰۷) و کدهای مفهومی از آن استخراج و سپس کدها به چند مفهوم اصلی دسته بندی شدند. تم های اصلی به طبقاتی تقسیم شد که گویای بهتر تم اصلی باشد. به طور کلی، نتایج شامل ۱۷۱ کد بود که در سه درون مایه فرآیند تغییر، محیط برون سازمانی و محیط درون سازمانی قرار گرفتند و این سه درون مایه شامل ۱۵ تم استخراج شده می باشد که جهت باز نمودن بیشتر تم های اصلی، بیانات شرکت کنندگان که به نوعی تأییدی بر آنها نیز می باشد در رابطه با هر تم ارائه می گردد.

در رابطه با درون مایه محیط درون سازمانی، بیانات مشارکت کنندگان در سه طبقه عامل مدیریتی، عامل سازمانی و عامل فردی پدیدار شد که هر کدام شامل مواردی می باشند. در بخش عامل مدیریتی، ویژگی های مدیر و وظایف مدیر دو طبقه ی پدیدار شده می باشند که کدهای استخراج شده در آنها قرار گرفتند.

در جدول ۲ طبقات اصلی و درون مایه های پدیدار شده مشخص می باشد.

جدول ۲: درون مایه ها و طبقات اصلی پدیدار شده در رابطه

با محیط درون سازمانی

درون مایه	طبقات اصلی
محیط درون سازمانی	ویژگی مدیر
	وظایف مدیر
	عامل مدیریتی
	بستر سازمانی
	مقاومت
	آموزش
	ارتباط
	نگرش
	هیأت علمی
	کارمند
	دانشجو
	عامل فردی

مشارکت کنندگان تأکید ویژه ای بر ویژگی مدیر جهت اجرای مدیریت تغییر داشتند که در ادامه، نمونه هایی از آن ارائه می گردد:

"اگر مدیر خودش باور تغییر را داشته باشد و آدمی باشد که به نوآوری و اینها اعتقاد داشته باشد، خیلی از او استقبال می کند و ممکن است از دیدگاههایش نیز استفاده بکند." (سطح پایین مدیریت، سابقه ۸ سال مدیریت)؛

"..... سازمان هایی تحول درشون ایجاد میشه که رهبر تحول گرا داشته باشه دیگه... با دید کلاً تغییر فکر میکنی یعنی راه اندازیش با مدیر بنظر من اصلی هستش، ولی همه سهم دارن.... در حقیقت، استارت اولیشو یه مدیری میزنه که تحولگراست، روزمرگی کار نمیکنه." (سطح مدیریت بالا، سابقه ۲۶ سال مدیریت).

در رابطه با وظایف مدیر، نمونه هایی از بیانات مشارکت کنندگان چنین می باشد:

"کارایی که مال روزه ولی در جهت کار، به هر حال با اهداف پیش بینی شده ست و به هر حال، شما میدونین. هر کاری که آدم انجام میده، خوب می بینید این راه نشد یه راه دیگه، این راه نشد یه راه دیگه، اینا همون چیزایی هستن که صبح ها و شب ها تو ذهن من میاد که حالا یه راه دیگه چیه؟! در واقع، درگیری مداوم فکری دارم با این مسئله....." (سطح مدیریت بالا، سابقه ۲۶ سال مدیریت)؛

"به عنوان یک مدیر، وقتی دارم از اینجا می روم، باید مرتب فکر کنم که چه تغییری برای اصلاح این سیستم لازم دارم و

"...به زور مدل را در سازمانی که اصلاً آمادگی آن را ندارد و چیدمان آن مناسب نیست به اجرا بگذاریم... اول باید ساختار خودمان را درست کنیم... نمی‌توان یک دفعه تغییری را بوجود آورد... برای همین است که سیستم نمی‌تواند آن را نگه دارد." (سطح مدیریتی پایین، سابقه ۸ سال مدیریت).

از تم‌هایی که تعداد بیشتر مشارکت کنندگان به آن اشاره نمودند، مشارکت دادن افراد شاغل در سازمان جهت ایجاد تغییرات است که در طبقه بستر سازمانی قرار دارد. در این رابطه نمونه‌هایی ارائه می‌گردد:

"...هرچقدر مشارکت بیشتر گرفتند و هر چقدر اجزا را درگیر کردند، موفق‌تر بودند و هرچقدر باور خودشان بوده که این تصمیم درست است موفق‌تر بودند" (سطح مدیریت میانی، سابقه ۷ سال مدیریت)؛

"...فراهم کردن پیش نیازهای تغییر و مشارکت دادن افراد باعث تسهیل فرآیند تغییر می‌شود... اگر افراد مشارکت داده شوند، هم پذیرش و هم اجرای تغییرات راحت‌تر خواهد بود." (سطح مدیریتی پایین، سابقه ۱ سال مدیریت).

تم دیگری که در طبقه عامل سازمانی بر اساس بیانات مشارکت کنندگان ایجاد شد مقاومت بود که نمونه‌هایی از بیانات مربوط به آن ارائه می‌گردد:

"معمولاً تغییر با احساس عدم امنیت، بی‌ثباتی و نگرانی است... 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... بحث تیم خیلی مهم است در تغییر، چون اگر تیم نباشد، تغییر فایده‌ای ندارد و نمی‌شود و در واقع، وقتی افراد احساس کنند که دارند موثر واقع می‌شوند، خودشان چرخهای تغییر را بیشتر می‌چرخانند." (سطح مدیریتی پایین، سابقه ۸ سال مدیریت)؛

"تغییر با تنش همراه است و وجود مخالفت با تغییر در داخل سیستم به علت عدم شناخت آن هستش که باعث مقاومت می‌شود." (سطح مدیریتی پایین، سابقه ۱ سال مدیریت)؛

در رابطه با آموزش که به عنوان یکی از کدهای اصلی عامل سازمانی ایجاد شد، مشارکت کنندگان با تأکید ویژه بر لزوم آن در سازمان بیان نمودند:

"آموزش باید طوری باشد که منجر به تغییر نگرش شود و همراه با مثال‌های گویایی باشد و همراه با گام‌های کوچک عملی باشد، یعنی گام‌های عملی کوچک تغییر را افراد ببینند

سیستم ما هم که پر از چالش است در آموزش، پژوهش، در تجهیزات و امکاناتش، در هر سه بعد فرآیندهایش و سازمانش اگر پیرو این چالشها تغییر داشته باشید و نتایج را بررسی کنید، باید مرتب این کار را تکرار کنید، ولی در سیستم ما متأسفانه ما گاهی پیشرفت نمی‌کنیم بلکه پسرقت هم می‌کنیم."

همین مشارکت کننده در ادامه می‌افزاید:

"در سیستم ما مدیریت به علت کثرت مشکلات تبدیل می‌شود به مدیریت روزمرگی و من باور نمی‌کنم که مدیری نخواهد اصلاحات انجام بدهد و تغییراتی را ایجاد کند ولی آنقدر مشکلات زیاد است که حالت روزمرگی پیدا کرده است و اگر فرآیندها تعریف بشود، حتی اگر مدیری سهواً یا عمداً بخواهد مدیریت روزمره داشته باشد، باز نظام و سیستم ضرر نمی‌کند و فرآیند باید تعریف شده باشد که در آن صورت هیچ مدیری نمی‌تواند آنقدر مشکلی را ایجاد بکند." (سطح مدیریت میانی، سابقه ۵ سال مدیریت).

در رابطه با عامل سازمانی که طبقه بعدی محیط درون سازمانی را تشکیل می‌دهد، بیانات مشارکت کنندگان در پنج عامل بستر سازمانی، مقاومت، آموزش، ارتباط و نگرش جای گرفتند. بستر سازمانی از عواملی است که مشارکت کنندگان عموماً بر آن تأکید داشتند و نمونه‌هایی در ادامه آورده شده است:

"... به عنوان یک مدیر، باید اتفاقی‌هایی که افتاده اونارو برطرف بکنی، چیزایی رو که نمیدونستی یا ناگهان بالاخره پیش اومده یعنی موارد ناگهانی یا مواردی که خوب فکر نشده روش، بنظر من این چیزایی هستن که میتونن مانع باشن که مجدداً میشه روش فکر کرد چجوری این موانع رو از راه برداشت. چون که ما بالاخره برنامه ای که میریزیم ممکنه صد در صد بهش دستیابی نداشته باشیم، بستگی به نوع برنامه ریزی داره، ممکنه صد در صد بهش دستیابی پیدا نکنیم ولی بالاخره همین که هفتاد هشتاد درصد آدم بهش دست پیدا میکنه، عامل موفقیتته، ولی من فکر میکنم این دو تا نکته خیلی مهمه. . یعنی برنامه ریزی شده باشه و نقاط قوت و ضعف و . . ."

(سطح مدیریت بالا، سابقه ۲۶ سال مدیریت)؛

"...امکانات و نیروی کاری ما هم کم است و از علل دیگری است که سیستم مدیریت ما روی تغییر ضعیف عمل می‌کند. منابع و تجهیزات و امکانات ما کم است، سازمان ما تعریف نشده و فرآیندهای ما برای تغییر تعریف شده نیست." (سطح مدیریت میانی، سابقه ۵ سال مدیریت)؛

مجموعه ای هست که در حقیقت مطیع هستن، چون اعضای هیأت علمی صاحب‌نظرن دیگه، نظرات متفاوتی میدن... با اعضای هیأت علمی تغییر ایجاد کردن سخت‌تره. به ۲ دلیل، اول: آگاهی‌هایی دارن که شاید براشون سخت باشه بپذیرن. دوم اینکه: با توجه به حرفه ما که همه واقعاً درگیر هستن یعنی همشون مشغولن یعنی در تمام روزی که میان مشغولن، بنابراین، فرصتی ممکنه نباشه که تا من اون فرآیندی که میخوام طی کنن." (سطح مدیریت بالا، سابقه ۲۶ سال مدیریت)؛

"...افراد آکادمیک تغییر را راحت‌تر می‌پذیرند و حتی می‌توانند به ما کمک کنند و جزء نیروهای پیش‌برنده می‌توانند باشند. افرادی که آکادمیک نیستند، کمتر جزء نیروهای پیش‌برنده هستند و حتی ممکن است بازدارنده باشند، چون آگاهی ندارند و یا ضرورت آن را حس نکردند. در سازمانهای آموزشی ایجاد تغییر هم خیلی سخت نباشد چون گروه پیش‌برنده داریم." (سطح مدیریت پایین، سابقه ۸ سال مدیریت)؛

"مدیریت دانشکده یعنی مدیریت کردن بر مدیران یعنی تک تک آدمای دانشکده خودشان مدیرند و چون خودشان را هم ردیف مدیران و هیأت‌رئیس می‌دانند، نمی‌شود به آنان دستور داد... در دانشکده تغییر ایجاد کردن مشکل‌تر است." (سطح مدیریت پایین، سابقه ۱ سال مدیریت).

همچنین در رابطه با کارمندان نیز بیاناتی وجود دارد. به عنوان مثال:

"...جایی که در حقیقت مدیریت تغییر و بخصوص مدل‌های تعالی پیاده میشه اصلاً تبدیل میشن همه چون همه میخوان یکاری کنن که سازمان رشد کنه پس دنبال راهی میگردن چطور؟ یعنی اگه همه باید توانمند باشن، هیأت علمی، کارمند، دانشجو و غیره." (سطح مدیریت بالا، سابقه ۲۶ سال مدیریت)؛

"...کارمندان شما بایستی از یک سطح تحصیلاتی و درکی برخوردار باشند که متوجه بشند اینجا محیط آکادمیک دانشگاهیه... این قسمتها بایستی این آدمای خاص باشند، با تحصیلات به اصطلاح خاص، با توانمندیهای خاص، و حتی الامکان تخصصی در حوزه کاریشون، ببینند بالاخره مثلاً ما الان به آدمی رو مثلاً غیرمرتبط داریم. تناقضات بین مدرک تحصیلی با پوزیشن‌ها با جایگاهها، عدم تناسب بین سطح مقطع تحصیلی کارمندان با اون کاری که به اصطلاح دارند انجام میدن و موقعیتهاشون، اینها اتفاقاً یکی از مسائل بسیار مهم هستش که باز کندی در مسیر تغییر رو ایجاد میکنه، یعنی اگر

تا متوجه شوند که چیزی که آموزش دیدند فقط در سطح تئوری نیست." (سطح مدیریت بالا، سابقه ۲۶ سال مدیریت)؛

"ریشه این مقاومت نا آگاهی 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 پایین، سابقه ۸ سال مدیریت).

به ارتباط نیز به عنوان یکی از کدهای اصلی عامل سازمانی در بیانات مشارکت‌کنندگان تأکید بسیاری شد، بدین صورت که:

"...ارتباط خوب تقویت‌کننده (است)، القای حس خوب و ارتباط خوب لازم است، حس مثبت به دنبال ارتباط ایجاد شده با پرسنل بوجود می‌آید... اگر نمی‌شود تغییر ایجاد کرد، به علت عدم وجود ارتباط خوب... که در واقع پیش‌نیازهای تغییر می‌باشند." (سطح مدیریت پایین، سابقه ۲ سال مدیریت)؛

"...اگه به افراد احترام بذاریم، یعنی فقط آگاهی نیست، احترام بذاریم و بهشون بگیم شما قابلیت‌هایی دارین، ضمن اینکه مشارکت بدیمشون..." (سطح مدیریت پایین، سابقه ۸ سال مدیریت).

نگرش نیز به عنوان کد اصلی عامل سازمانی تکرار زیادی در بیانات مشارکت‌کنندگان داشت که در ادامه، نمونه‌هایی ذکر می‌شود:

"چون هنوز طرز تفکرها، ایده‌ها، باورها و دیدگاهها هنوز تغییر نکرده است، می‌خواهیم ساختار و نظام را تغییر بدهیم و چیزهایی را تغییر بدهیم که هنوز زیرساخت‌هایش آماده نشده اند." (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 می‌خواه 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).

در رابطه با عامل فردی که طبقه بعدی محیط درون سازمانی را تشکیل می‌دهد، بیانات مشارکت‌کنندگان در سه کد اصلی هیأت علمی، کارمند و دانشجو جای گرفتند. در رابطه با اعضای هیأت علمی در دانشکده‌های پرستاری و مامایی، مشارکت‌کنندگان ذکر کردند که:

"... با اعضای هیأت علمی که هرکی فکر میکنه وزنه ای هست، حالا میخوای یه تغییری ایجاد کنی، خیلی سخت‌تر از یک

شناخت سازمان به منظور تعیین موارد لازم برای ایجاد تغییر، برنامه ریزی و اجرای مورد شناسایی شده برای ایجاد تغییر و در نهایت انجام نظارت، ارزشیابی و دریافت بازخورد از تغییرات ایجاد شده مد نظر قرار داد. چنین نگرشی به ایجاد تغییرات می تواند منتج از تفکر سیستمی مدیر باشد، زیرا که مراحل گام به گام پیش می رود و امکان اصلاح یا هر گونه تغییری در مسیر فراهم می باشد. در همین ارتباط Bianco و Shermerhorn (۲۰۰۶) در مطالعه خود بیان می کنند که مدیران سازمانی که در آن مدیریت تغییر را به کار می گیرند، لازم است ابزار خود تنظیم کننده ای را در نظر بگیرند که با توجه به ارزیابی ها فرآیند ایجاد تغییرات را نیز تحت کنترل داشته باشد.

در رابطه با عامل مدیریتی به عنوان طبقه ای از درونمایه محوری محیط درون سازمانی، ویژگیهای مدیر و وظایف او دو کد اصلی بودند که با توجه به بیانات مشارکت کنندگان استخراج گردیدند و هر دو در این مطالعه دارای اهمیت شناخته شدند. نتایج مطالعه Andrew و همکاران (۲۰۰۸) نشانگر اهمیت فرهنگ سازمانی و فردی، و مهارت و دانش مدیر در رابطه با مدیریت تغییر بود که در اتخاذ استراتژی تغییر توسط مدیر موثر واقع شده و می تواند منجر به کسب نتایج مثبت یا منفی در تغییرات اعمال شده گردد. با توجه به این مطالعه و مطالعه حاضر، ویژگی های مدیر در ریسک پذیری و آغاز تغییر اهمیت ویژه ای دارد و می تواند مدیر را تبدیل به فردی پیشگام در آغاز تغییرات با توجه به مدیریت تغییر نماید. همچنین Saka (۲۰۰۲) در مطالعه خود به نقش مدیر سازمان به عنوان عامل تغییر اشاره می نماید و می افزاید که اکثر مدیران فقط برطرف کننده مشکلات می باشند و نمی توانند اهدافی را در اقدامات خود در طولانی مدت در نظر بگیرند که خود باعث می شود افراد شاغل در سازمان از آن الگو برداری نمایند و اگر تغییری را ایجاد می نمایند، برای افراد چنین تغییری قابل اطمینان نباشد. در مطالعه حاضر نیز اکثر مشارکت کنندگان به اهمیت ریسک پذیری و پیشگامی مدیر در تغییرات اشاره نمودند و نقش مدیر را در بکارگیری مدیریت تغییر بسیار مهم و محوری دانستند.

در ارتباط با عامل سازمانی به عنوان طبقه ای از کد محوری محیط درون سازمانی، مشارکت کنندگان تأکید ویژه ای بر بستر سازمانی، مقاومت، آموزش، ارتباط و نگرش به منظور استقرار مدیریت تغییر داشتند. در خصوص مقاومت موجود در سازمان جهت ایجاد تغییر، McCormick (۲۰۰۷) در مطالعه

خوب باشد، خوب تغییر خیلی خوب اتفاق میفته چون درک می کنند، چون متوجه می شدند. (سطح مدیریت بالا، سابقه ۵ سال مدیریت)؛

"در دانشکده به عنوان یک سازمان تغییر فقط در سطح هیأت علمی نیست و سطوح مختلف تحصیلی وجود دارد و برای هر سطحی متناسب با خودش باید برنامه ریزی صورت بگیرد... باید بدانیم که در هر سطحی چه تغییری می خواهیم ایجاد کنیم." (سطح مدیریت پایین، سابقه ۱ سال مدیریت).

در رابطه با دانشجو نیز بیاناتی وجود دارد، مانند:

"دانشجوها ما نیز می توانند نیروهای خوبی برای تغییر باشند و پیشنهاد دهنده های خوبی باشند و کمک کننده باشند برای ایجاد تغییر." (سطح مدیریت پایین، سابقه ۸ سال مدیریت)؛

"اگر ما بدنبال مدل تغییر هستیم، حالا باید در ورودیهای جدیدمون شرایط احراز خاص در نظر بگیریم." (سطح مدیریت بالا، سابقه ۵ سال مدیریت).

بحث و نتیجه گیری

محور اصلی در این مطالعه مربوط به عوامل مربوط به محیط درون سازمانی در دانشکده های پرستاری و مامایی در رابطه با بکارگیری مدیریت تغییر می باشد. بر اساس نتایج مطالعه، دیدگاه موجود در بکارگیری مدیریت تغییر عمدتاً مثبت می باشد، ولی عوامل متعددی در محیط درون سازمانی از نظر بکارگیری مدیریت تغییر موثر می باشند. با در نظر گرفتن این که تغییر فرایندی دینامیک است و در واقع شامل حرکت از یک حالتی به حالتی دیگر و فرآیند دگرگونی است و می تواند بیرونی و مربوط به فناوری ها، مشتریها، رقبا، ساختار بازار یا محیط اجتماعی و سیاسی باشد یا به چگونگی سازگاری سازمان با تغییرات محیطی به صورت تغییر در استراتژی ها، دیدگاه ها و نحوه انجام کارها مربوط گردد (اکبری و سلطانی، ۱۳۸۶)، مدیریت تغییر به معنای آماده نگاه داشتن کارکنان و سازمان برای یادگیری و رشد مستمر است.

مدیران دانشکده های پرستاری و مامایی نیز به عوامل متعددی اشاره نموده اند که در صورت بکارگیری مدیریت تغییر باید آنها را در نظر داشت که از الزامات ابتدایی، دارا بودن نگاه فرآیندی به ایجاد تغییر در سازمان آموزشی است، بدین معنا که در نظر گرفتن مراحل برای ایجاد تغییر جهت برداشتن گامهای قابل اطمینان به منظور ایجاد هر گونه تغییری لازم می باشد. جهت رسیدن به چنین هدفی لازم است مراحل را مانند بررسی و

است، تأکید می نمایند که شامل استفاده از ارتباط به عنوان یک ابزار، استفاده از ارتباط به عنوان فرآیند اجتماعی ساختاریافته و استفاده از ارتباط به منظور ایجاد دگرگونی اجتماعی می باشد. در ادامه، آنها می افزایند که برقراری ارتباط در سازمان منجر به کسب ۳ نتیجه چشمگیر می گردد که شامل مشارکت بیشتر اعضای شاغل در سازمان و متعاقباً افزایش تعهد سازمانی آنان، انتشار سریعتر اطلاعات بین افراد و در نهایت، آگاهی افراد از هدف تغییر و تبدیل آنان به عوامل تغییر است.

عامل فردی که بخشی از درونمایه محوری محیط درون سازمانی است، در مطالعات مکرراً مورد تأکید قرار گرفته است. به عنوان مثال، Saka (۲۰۰۲) که مشکلات مربوط به عامل تغییر درون سازمانی را مورد بررسی قرار داد بر لزوم توجه به تفاوت‌های فرهنگی در سازمانها و تفاوت در افراد شاغل در سازمان تأکید نمود و نشان داد که درک افراد از تغییر در سازمان با عواملی مانند سطح تحصیلات و انگیزه آنان ارتباط دارد و جهت ایجاد تغییر باید این تفاوتها را مد نظر قرار داد. در دانشکده های پرستاری و مامایی نیز تفاوت در تحصیلات افراد وجود دارد. لذا، افراد هیأت علمی خود می توانند با توجه به سطح تحصیلات بالای خود تبدیل به عوامل تغییر درون سازمانی شوند، ولی شاید لازم باشد تغییر را در سایر افراد شاغل در سازمان که پذیرش کمتری نسبت به تغییر دارند، با استفاده از قانون اعمال نمود.

در نهایت، می توان افزود که 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 آنجائی که نیاز انسانها دائماً در حال تغییر و یا میل به سمت نیاز جدید است، بنابراین، لزوم تحول در سازمانها همواره دیده می شود و احساس نیاز به مدیریت بر روی این تحولات بیش از پیش خود را نشان می دهد. بحث رشد و تحول و بهبود سازمانی که امروزه از مهمترین موضوعات جوامع و بویژه کشورهای در حال توسعه می باشد، پیش از آنکه موضوعی اقتصادی و سیاسی باشد، موضوعی مدیریتی است و لزوم آن در سازمانها و به طور کلی در سطح جامعه احساس می گردد (کردرستمی و آقاخانی، ۱۳۸۵). جهت اتخاذ استراتژی مناسب برای تغییر در سازمان نیاز به درک سازمان و عناصر آن می باشد تا بر اساس آن بتوان الگویی مناسب را به کار گرفت. بدین منظور، مفهوم مدیریت تغییر ایجاد شده است که طی مراحل، تغییر مورد نیاز را به

ای تضاد و مقاومت موجود در سازمان را مورد بررسی قرار داد و نشان داد که همیشه مقاومت و تضاد با تغییر در سازمان وجود دارد و قسمت زیادی از نیرو و توجه مدیر را به خود معطوف می سازد. می توان مقاومت ها و تضادها را با استفاده از روش Dramaturgy (نوعی تعامل گرایی سمبولیک است) مورد تجزیه و تحلیل قرار داد، زیرا که در این روش، تصویر واضحتری از مقاومت‌های موجود ایجاد می شود و رفتار افراد شاغل در سازمان مشخص گشته، خطوط مقاومت تعیین شده و نحوه رفتار تیم ها با هم نیز دیده می شود. لذا، مدیری که در صدد ایجاد تغییر با استفاده از مدیریت تغییر است، می تواند نتایج حاصل از این تجزیه تحلیل را در سازمان به کار گرفته و مقاومت ها را کاهش دهد.

Van Dijk و VanDijk (۲۰۰۹) نیز در مطالعه خود به مقاومت موجود در سازمان هنگام ایجاد تغییر پرداختند و دریافتند که مقاومت موجود در سازمان می تواند تمامی فعالیتهای مدیر را تحت تأثیر خود قرار دهد و از ایجاد تغییر جلوگیری نماید یا نتایج مورد انتظار را تحت الشعاع قرار دهد. لذا، بهترین روش برقراری ارتباط صحیح با افراد شاغل در سازمان از طرف مدیر روشی در جهت کاهش مقاومت ها می باشد. در رابطه با آموزش به عنوان عامل دیگری در محیط درون سازمانی، Reed و Vakola (۲۰۰۶) در مطالعه ای تحت عنوان "بررسی نقش آموزش در ایجاد تغییر در سازمان" دریافتند که ارائه آموزش قبل از آغاز تغییر منجر به بهبود سازمانی و ایجاد نگرش مثبت نسبت به تغییر در افراد شاغل در سازمان می شود. همچنین، تاثیر مثبت فرهنگ سازمانی موجود در رابطه با احساس نیاز به یادگیری در افراد مهم می باشد و جهت آغاز فرآیند تغییر، افراد باید خود احساس نیاز به تغییر نمایند که آموزش این موضوع را نیز تسهیل می کند. در نهایت، هنگامی که افراد احساس نیاز به تغییر و کسب آگاهی های بیشتر در این زمینه نمودند، خود ارتباطی بین فرآیندهای موجود در سازمان و شرایط ایده ال ایجاد می کنند و سعی در ایجاد آن می نمایند.

در رابطه با تغییر در سازمان و ارتباط، Johansson و Heide (۲۰۰۸) در مطالعه خود که متاآنالیز ۲۳۰ مقاله پژوهشی مربوط به تغییر در سازمان و ارتباط بود، دریافتند که علیرغم مطالعات وسیعی که در زمینه تغییر در سازمان انجام شده است، نقش ارتباط کماکان در ابهام باقی مانده است و باید از روشهای متعدد برقراری ارتباط جهت ایجاد تغییر در سازمان استفاده نمود. اکثر مطالعات انجام شده در این زمینه به ۳ روش برقراری ارتباط در سازمانی که کاندیدای ایجاد تغییر

مورد نیاز را با در نظر گرفتن عوامل موثر یاد شده و مدلی مناسب ایجاد نمایند.

تشکر و قدردانی

این مقاله حاصل بخشی از رساله دکتری پرستاری در دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی به راهنمایی آقای دکتر هوامان منوچهری می باشد. بدین وسیله از کلیه کسانی که در طی مطالعه پژوهشگران را یاری نمودند، تشکر و قدردانی می شود.

دنبال شناخت عوامل موثر بر تغییر در سازمان متبوع ایجاد می نماید. همین امر، لزوم برخورداری از آگاهی و دانش کافی در این زمینه را نمایان می سازد و از این رو، مدیران جهت بکارگیری مدیریت تغییر باید از دانش کافی بهره مند باشند. بر اساس یافته های مطالعه حاضر پیشنهاد می شود که مطالعات ویژه ای در سازمانهای آموزشی جهت استقرار مدیریت تغییر انجام پذیرد و راهکارهای اجرایی به منظور بکارگیری آن در اختیار مدیران سازمانهای آموزشی مانند دانشکده های پرستاری و مامایی قرار گیرد تا با توجه به اختیارات، بتوانند سازمان خود را مورد بررسی و شناخت قرار داده و تغییرات

REFERENCES

- Sange P (2007). A Fifth Discipline Resource: Dance of Change. Translated by Akbari H Soltani M. Tehran. Aryana Industrial & Research Group. (Persian)
- 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) 300-314.
- Bianco A Schermerhorn J J(2006). Self-regulation, strategic leadership and paradox in organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. 19(4)457-470.
- Boswell C Cannon SH (2007). *Introduction to Nursing Research: Incorporating Evidence-Based Practice*. 2nd edition. Boston, Jones and Bartlett Publisher.
- Gatto RP (2000). *The Smart Manager's F.A.Q. guide: A Survival Handbook for Today's Workplace*. San Francisco, Jossey- Bass.
- Hsieh H Shannon SE (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*. 15(9)1277-88.
- Johansson C, Heide M (2008). Speaking of Change: Three Communication Approaches in Studies of Organizational Change. *Corporate Communications: An International Journal*. 13(3) 288-305.
- Kordrostami M Aghakhani E (2006) [Change Management and Organizational Development]. Tehran, Darsi books Publication. (Persian).
- LoBiondo-Wood G, Haber J (2002) *Nursing Research: Methods, Critical Appraisal and Utilization*. 6th Edition. USA, Mosby.
- McCormick D (2007) Dramaturgical analysis of Organizational Change and Conflict. *Journal of Organizational Change Management*. 20(5)685-699.
- David R (2009). [Strategic Management]. Translated by parsayan A, Aarabi M. *Iran cultural Studies* (Persian).
- Reed J Vakola M (2006). What role can a training needs analysis play in organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. 19 (3) 393-407.
- Sadeghi D (2011). Alignment of organizational change strategies and its relationship with increasing organizations' performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 20,1099-1107.
- Saka A (2003). Internal Change Agents' View of the Management of Change Problem. *Journal of Organizational Change Management*. 16 (5) 480-496.
- Salsali M Parvizi S Adib Hajbagheri M(2004). [Qualitative Research Methods]; 1st edition, Tehran Boshra Publications. (Persian).
- Streubert Speziale HJ, Carpenter Rinaldi D(2007). *Qualitative Research in Nursing, Advancing the Humanistic Imperative*. 4th edition. Philadelphia, Lippincott-Williams &Wilkins.
- Van Dijk R Van Dick R (2009). Navigating Organizational Change: Change Leaders, Employee Resistance and Work-Based Identities. *Journal of Change Management*. 9(2)143-63.

The Organizational Internal Environment as an Effective Factor for Establishing Change Management in Nursing and Midwifery Schools

Alice Khachian¹; Houman Manoochehri²; Mehrnoosh Pazargadie³; Alireza Akbarzadeh Baghban⁴;

1. Ph.D student of nursing, School of Nursing & Midwifery, Shahid Beheshti University of Medical Sciences E-mail: Alicekhach@yahoo.com
2. Assistant Professor, School of Nursing & Midwifery, Shahid Beheshti University of Medical Sciences.
3. Associate Professor, School of Nursing & Midwifery, Shahid Beheshti University of Medical Sciences
4. Assistant Professor, Department of Biostatistics, Faculty of Paramedical, Shahid Beheshti University of Medical Sciences.

Abstract

Background and Aim

The internal environment of any organization is an effective factor on change management. There are many effective factors which should be determined and utilized for change management in any organization including nursing and midwifery schools. So, this study aimed to explore organizational internal environment of nursing and midwifery schools and its effect on change management.

Materials and methods

This study was the qualitative part of a mixed exploratory study. The participants were recruited by purposeful sampling method from the managers of Tehran schools of nursing and midwifery. Data were gathered by semi-structured interviews and conventional content analysis was used for data analysis.

Findings

Totally, 171 conceptual codes were extracted which were categorized in 3 themes including changing process, internal organizational environment and external organizational environment. Internal organizational environment had 10 subcategories in 3 main categories including managerial-, organizational- and individual-factors

Conclusion: The concept of change management is a complicate procedure which is influenced by managerial-, organizational- and individual-factors. Faculty members, manager's duties, education, attitude and other factors should be considered for change management in schools of nursing and midwifery.

Keywords: Change management, Change, Nursing school.

*Corresponding Author: Alice Khachian, Ph.D student of nursing, School of Nursing & Midwifery, Shahid Beheshti University of Medical Sciences

E-mail: dr.houmanmanoochehri@gmail.com