

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين  
والصلاة والسلام على  
سيدنا محمد وآله الطيبين  
الطاهرين



دانشگاه ارومیه

دانشکده ادبیات و علوم

پایان نامه آقای / خانم سمیه احدی به تاریخ ۹۱/۶/۱۳ به شماره 2-129 الف  
تحت عنوان بررسی رابطه بین مدیریت تغییر با کیفیت زندگی کاری در میان  
مدیران کل و کارکنان اداری دانشگاه ارومیه

در تاریخ ۱۳۹۱/۶/۲۰ مورد پذیرش هیأت محترم داوران با رتبه عالی ..... و نمره  
۱۹ قرار گرفت.

۱- استاد راهنمای اول و رئیس هیأت داوران: آقای دکتر علی رضا قلعه ای

۲- استاد راهنمای دوم پایان نامه: خانم دکتر بهناز مهاجران

۳- داور خارجی: خانم دکتر فرزانه میکائیلی

۴- داور داخلی: آقای دکتر حسن قلاوندی

۵- استاد مشاور:-

۶- نماینده تحصیلات تکمیلی: آقای دکتر بهمن نرهدت

(حق طبع و نشر محتوای پایان نامه برای دانشگاه ارومیه محفوظ است)



**دانشکده ادبیات و علوم انسانی**

**گروه علوم تربیتی**

**پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی**

**موضوع**

**بررسی رابطه بین مدیریت تغییر و کیفیت زندگی کاری در میان مدیران کل و کارکنان اداری**

**دانشگاه ارومیه سال تحصیلی ۹۱-۹۰**

**اساتید راهنما**

**دکتر بهناز مهاجران**

**دکتر علیرضا قلعه ای**

**اساتید داور**

**دکتر فرزانه میکائیلی**

**دکتر حسن قلاوندی**

**نگارش : سمیه احدی**

**(حق چاپ و نشر برای دانشگاه ارومیه محفوظ می باشد)**

## **تقدیم :**

**به مصلح جهانی و یگانه منجی عالم بشریت،**

**به مادرم تنها رفیق بی ریای عالم هستی،**

**به پدرم تنها حامی بی توقع دنیا و**

**به همه معلمان دوران زندگییم.**

## تشکر و قدردانی :

حال که با عنایت خداوند متعال و تحت توجهات حضرت ولی عصر ارواحنا له فداه مجموعه حاضر تهیه و آماده ارائه میباشد بنا به وظیفه برخورد واجب میدانم که از تمامی افرادی که مرا در طول مراحل تحقیق و تکمیل آن یاری نمودند صمیمانه تشکر نمایم مخصوصاً از :

- استاد راهنمایان ارجمندم جناب آقای دکتر **علیرضا قلعه ای** و خانم دکتر **بهناز مهاجران** که با راهنماییهای ارزشمندشان همواره بنده را در تمامی مراحل این تحقیق یاری نموده اند کمال تشکر و قدردانی را دارم.

- از تمامی اساتیدگروه علوم تربیتی که از وجودشان کسب فیض کردم، نهایت تشکر را دارم.

- از والدین بزرگواری که همواره در طول زندگی و در راه کسب علم مشوق و همراه من بودند و بویژه مادر دلسوز و مهربانم نهایت تشکر را دارم.

- و از برادر و خواهرم و دوستان گرامی و همکلاسیهایم که در حق بنده محبتی کرده اند تشکر مینمایم.

- و همینطور از اساتید گرامی که در طول تحصیلم زحمت کشیده اند و اساتید عزیزی که بررسی و تحقیق و شرکت در جلسه دفاعیه را پذیرفتند سپاسگزارم.

- و توفیق تمامی بزرگواریان را از درگاه ایزد منان خواهانم.

## چکیده:

هدف از این تحقیق بررسی رابطه بین مدیریت تغییر با کیفیت زندگی کاری در میان مدیران کل و کارکنان اداری دانشگاه ارومیه می باشد. این تحقیق از نوع کاربردی است و با توجه به ماهیت موضوع و اهداف تحقیق توصیفی-همبستگی می باشد. جامعه آماری شامل کلیه مدیران کل و کارکنان اداری دانشگاه ارومیه که ۴۵۷ نفر می باشد، که با استفاده از جدول مورگان، ۲۲۳ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردیدند و از این تعداد ۲۲۱ نفر از شرکت کننده ها به طور کامل به پرسشنامه ها پاسخ دادند. ابزار اندازه گیری شامل پرسشنامه استاندارد مدیریت تغییر بر اساس مدل هاولاک، ۳۵ سوال با ضریب پایایی  $\alpha = 0.833$  و پرسشنامه استاندارد کیفیت زندگی کاری بر اساس مدل والتون، ۳۴ سوال با ضریب پایایی  $\alpha = 0.88$  می باشد. تجزیه و تحلیل داده ها با روشهای آمار توصیفی شامل ( فراوانی، انحراف معیار، میانگین) و آمار استنباطی شامل (تحلیل مانوا، تحلیل رگرسیون چندگانه، آزمون t مستقل، ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل واریانس یک طرفه) مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج به دست آمده گویای آن است: بین مهارت مدیریت تغییر با کل مؤلفه های کیفیت زندگی کاری (پرداخت منصفانه و کافی، محیط کار ایمن و بهداشتی، تأمین فرصت رشد و امنیت مداوم، قانونگرایی در سازمان، وابستگی اجتماعی زندگی کاری، فضای کلی زندگی، یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان و توسعه قابلیت های انسانی) رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد، همچنین ویژگی های قدرت تشخیص حل مسئله و پیدا کردن راه حل، قدرت ایجاد زمینه ی پذیرش تغییر، به کارگیری روش آزادمنشانه در مدیریت، آگاهی و وسعت دید مدیر و مهارت در به کارگیری منابع می توانند به طور مثبت و معنی دار مولفه های کیفیت زندگی کاری را پیش بینی کنند. بعلاوه تفاوت معنی داری بین مدیریت تغییر با کیفیت زندگی کاری بر اساس ویژگی های جمعیت شناختی وجود نداشت.

**واژگان کلیدی:** مدیریت تغییر، تحول، کیفیت زندگی کاری، مدیران کل و کارکنان دانشگاه ارومیه

## فصل اول: کلیات تحقیق

۱-۱ مقدمه.....	۱
۱-۲ بیان مساله.....	۳
۱-۳ ضرورت و اهمیت تحقیق.....	۶
۱-۴ اهداف تحقیق.....	۷
۱-۵ فرضیه های تحقیق.....	۸
۱-۶ تعریف اصطلاحات.....	۹
۱-۶-۱ تعریف مفهومی اصطلاحات.....	۹
۱-۶-۲ تعریف عملیاتی اصطلاحات.....	۹
۱-۷ متغیرهای تحقیق.....	۱۱
۱-۸ چارچوب فصول آتی.....	۱۲

## فصل دوم: ادبیات نظری و پیشینه تحقیق

۱-۲ مقدمه.....	۱۳
۲-۲ مدیریت تغییر.....	۱۴
۱-۲-۲ مفاهیم تغییر ، تحول و نوآوری.....	۱۴
۲-۲-۲ فرایند تغییر.....	۱۴
۳-۲-۲ سطوح ایجاد تغییر در انسانها.....	۱۵
۴-۲-۲ عوامل تسهیل کننده فرایند تغییر.....	۱۶
۵-۲-۲ مدیریت تغییر.....	۱۸
۶-۲-۲ گام های موثر در مدیریت تغییر.....	۱۹
۷-۲-۲ مدل های تغییر.....	۲۱
۱-۷-۲-۲ مدل کرت لوین.....	۲۱

- ۲۱ ..... ۲-۷-۲-۲ مدل هفت مرحله ای تغییر
- ۲۲ ..... ۳-۷-۲-۲ مدل سیستمی تغییر
- ۲۳ ..... ۴-۷-۲-۲ الگوی فرآیند اتصالی
- ۲۳ ..... ۸-۲-۲ مقاومت در برابر تغییر
- ۲۴ ..... ۹-۲-۲ دیدگاه های گوناگون نسبت به مقاومت
- ۲۵ ..... ۳-۲ کیفیت زندگی کاری
- ۲۵ ..... ۱-۳-۲ اصطلاح کیفیت زندگی کاری
- ۲۶ ..... ۲-۳-۲ تعاریف کیفیت زندگی کاری
- ۲۸ ..... ۳-۳-۲ چرایی بهبود کیفیت زندگی کاری
- ۲۹ ..... ۴-۳-۲ تمرکز کیفیت زندگی کاری
- ۲۹ ..... ۵-۳-۲ عوامل موثر بر کیفیت زندگی کاری
- ۳۰ ..... ۶-۳-۲ شاخص های بهبود کیفیت زندگی کاری
- ۳۱ ..... ۷-۳-۲ ماهیت برنامه های کیفیت زندگی کاری
- ۳۲ ..... ۸-۳-۲ نظریه های کیفیت زندگی کاری از دید تئورسین های مدیریت
- ۳۲ ..... ۱-۸-۳-۲ نظریه هارولد کنتز
- ۳۳ ..... ۲-۸-۳-۲ نظریه مینتزبرگ
- ۳۳ ..... ۳-۸-۳-۲ نظریه استیفن رابینز
- ۳۳ ..... ۴-۸-۳-۲ نظریه والتون
- ۳۵ ..... ۵-۸-۳-۲ نظریه لاولر
- ۳۵ ..... ۶-۸-۳-۲ نظریه ورتنر
- ۳۷ ..... ۷-۸-۳-۲ مورتون
- ۳۸ ..... ۷-۸-۳-۲ توماس تاتل (۱۹۸۳)
- ۳۸ ..... ۹-۳-۲ چالش های علمی در مورد کیفیت زندگی کاری
- ۴۰ ..... ۱۰-۳-۲ نکات اساسی قابل توجه در کیفیت زندگی کاری



۴۳	۴-۲ نقش مدیریت تغییر در ارتقای کیفیت زندگی کاری
۴۳	۵-۲ پیشینه تحقیقات
۴۴	۱-۵-۲ تحقیقات انجام شده در داخل کشور
۴۷	۲-۵-۲ تحقیقات انجام شده در خارج از کشور

### فصل سوم: روش شناسی تحقیق

۵۶	۱-۳ مقدمه
۵۶	۲-۳ روش تحقیق
۵۷	۳-۳ جامعه آماری
۵۷	۴-۳ نمونه و برآورد حجم نمونه
۵۸	۵-۳ ابزارهای اندازه گیری
۵۸	۱-۵-۳ پرسشنامه مدیریت تغییر
۵۹	۲-۵-۳ پرسشنامه کیفیت زندگی کاری
۶۰	۶-۳ قلمرو تحقیق
۶۰	۱-۶-۳ قلمرو موضوعی تحقیق
۶۱	۲-۶-۳ قلمرو مکانی تحقیق
۶۱	۳-۶-۳ قلمرو زمانی تحقیق
۶۱	۷-۳ تعیین پایایی و روایی ابزارهای اندازه گیری
۶۱	۱-۷-۳ برآورد پایایی پرسشنامه ها
۶۳	۲-۷-۳ برآورد روایی پرسشنامه ها
۶۴	۸-۳ شیوه ی جمع آوری اطلاعات
۶۴	۹-۳ روش های آماری تجزیه و تحلیل داده ها
۶۵	۱۰-۳ محدودیتهای تحقیق
۶۵	۱-۱۰-۳ محدودیت های خارج از کنترل محقق
۶۵	۲-۱۰-۳ محدودیت های قابل کنترل

۱۱-۳ خلاصه فصل ..... ۶۶

### فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها

۱-۴ مقدمه ..... ۶۷

۲-۴ توصیف ویژگی های دموگرافیک نمونه آماری ..... ۶۷

۳-۴ بررسی نرمال بودن توزیع نمرات مولفه های مدیریت تغییر و کیفیت زندگی کاری ..... ۷۰

۴-۴ بررسی فرضیه های تحقیق ..... ۷۷

### فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری

۱-۵ مقدمه ..... ۸۸

۲-۵ خلاصه موضوع و روش ها ..... ۸۸

۳-۵ توصیف آماری داده ها ..... ۸۹

۴-۵ بحث و نتیجه گیری ..... ۸۹

۵-۵ نتیجه گیری کلی و خلاصه ..... ۹۷

۶-۵ پیشنهادات کاربردی ..... ۹۷

۷-۵ پیشنهادات پژوهش های آتی ..... ۹۸

منابع فارسی ..... ۹۹

منابع انگلیسی ..... ۱۰۳

جدول ۱-۲: عوامل ایجاد مقاومت در برابر تغییر .....	۲۴
جدول ۲-۲: تعاریف کیفیت زندگی کاری .....	۲۸
جدول ۱-۳: عناوین و تعداد کارکنان مدیریت های کل دانشگاه ارومیه (۱۳۹۰) .....	۵۷
جدول ۲-۳: توزیع سوالهای پرسشنامه مدیریت تغییر بر حسب ابعاد .....	۵۹
جدول ۳-۳: مقیاس درجه بندی سوال های پرسشنامه مدیریت تغییر .....	۵۹
جدول ۴-۳: توزیع سوالهای پرسشنامه کیفیت زندگی کاری بر حسب ابعاد .....	۶۰
جدول ۵-۳: مقیاس درجه بندی سوالهای پرسشنامه کیفیت زندگی کاری .....	۶۰
جدول ۶-۳: ضرایب پایایی کل پرسشنامه های کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی .....	۶۲
جدول ۷-۳: ضرایب پایایی زیرمقیاس های پرسشنامه مدیریت تغییر .....	۶۲
جدول ۸-۳: ضرایب پایایی زیرمقیاس های پرسشنامه کیفیت زندگی کاری .....	۶۲
جدول ۱-۴: توزیع فراوانی و درصد نمونه آماری بر حسب پست سازمانی .....	۶۷
جدول ۲-۴: توزیع فراوانی و درصد نمونه آماری بر حسب جنسیت .....	۶۸
جدول ۳-۴: میانگین و انحراف استاندارد نمونه آماری بر حسب سن .....	۶۹
جدول ۴-۴: میانگین و انحراف استاندارد نمونه آماری بر حسب سابقه خدمت .....	۶۹
جدول ۵-۴: توزیع فراوانی و درصد نمونه آماری بر حسب سطح تحصیلات .....	۷۰
جدول ۶-۴: نتایج تحلیل واریانس چند متغیره .....	۷۷
جدول ۷-۴: نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رابطه هر یک از مولفه های مدیریت تغییر .....	۷۸
جدول ۸-۴: نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رابطه هر یک از مولفه های مدیریت تغییر .....	۷۹
جدول ۹-۴: نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رابطه هر یک از مولفه های مدیریت تغییر .....	۷۹
جدول ۱۰-۴: نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رابطه هر یک از مولفه های مدیریت تغییر .....	۸۰
جدول ۱۱-۴: نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رابطه هر یک از مولفه های مدیریت تغییر .....	۸۱
جدول ۱۲-۴: نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رابطه هر یک از مولفه های مدیریت تغییر .....	۸۱

- جدول ۴-۱۳: نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رابطه هر یک از مولفه های مدیریت تغییر ..... ۸۲
- جدول ۴-۱۴: نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه رابطه مولفه های مدیریت تغییر کارکنان ..... ۸۲
- جدول ۴-۱۵: نتایج آزمون  $t$  مستقل مقایسه میانگین مدیریت تغییر کارکنان ..... ۸۳
- جدول ۴-۱۶: نتایج آزمون  $t$  مستقل مقایسه میانگین مدیریت تغییر کارکنان و مدیران بر اساس جنسیت ..... ۸۳
- جدول ۴-۱۷: نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون مدیریت تغییر کارکنان و مدیران بر اساس سن ..... ۸۴
- جدول ۴-۱۸: نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون مدیریت تغییر ..... ۸۴
- جدول ۴-۱۹: نتایج آزمون  $F$  مقایسه میانگین مدیریت تغییر کارکنان و مدیران بر اساس تحصیلات ..... ۸۴
- جدول ۴-۲۰: نتایج آزمون  $t$  مستقل مقایسه میانگین کیفیت زندگی کاری ..... ۸۵
- جدول ۴-۲۱: نتایج آزمون  $t$  مستقل مقایسه میانگین کیفیت زندگی کاری ..... ۸۵
- جدول ۴-۲۲: نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون کیفیت زندگی کاری ..... ۸۶
- جدول ۴-۲۳: نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون کیفیت زندگی کاری ..... ۸۶
- جدول ۴-۲۴: نتایج آزمون  $F$  مقایسه میانگین کیفیت زندگی کاری کارکنان ..... ۸۷

شکل ۱-۱: مدل مفهومی تحقیق .....	۵
نمودار ۱-۲: مدل هفت مرحله ای تغییر .....	۲۲
نمودار ۲-۲: اجزای اصلی مدل سیستمی .....	۲۲
شکل ۱-۲: اجزای کیفیت زندگی کاری .....	۳۶۶
نمودار ۳-۲: مراحل ایجاد تغییر موفق در سازمان .....	۵۰
نمودار ۴-۲: رابطه ابعاد تغییر و مراحل آن .....	۵۱
نمودار ۴-۱: نمونه آماری بر اساس پست سازمانی .....	۶۸
نمودار ۴-۲: نمونه آماری بر اساس جنسیت .....	۶۸
نمودار ۴-۳: نمونه آماری بر اساس سطح تحصیلات .....	۷۰
نمودار ۴-۴: توزیع نمرات مولفه قدرت تشخیص حل مساله .....	۷۱
نمودار ۴-۵: توزیع نمرات مولفه قدرت ایجاد زمینه پذیرش تغییر .....	۷۱
نمودار ۴-۶: توزیع نمرات مولفه بکارگیری روش آزاد منشانه .....	۷۲
نمودار ۴-۷: توزیع نمرات مولفه آگاهی و وسعت دید .....	۷۲
نمودار ۴-۸: توزیع نمرات مولفه مهارت در بکارگیری منابع .....	۷۳
نمودار ۴-۹: توزیع نمرات مولفه پرداخت منصفانه و کافی .....	۷۳
نمودار ۴-۱۰: توزیع نمرات مولفه امکان امنیت و رشد دائمی .....	۷۴
نمودار ۴-۱۱: توزیع نمرات مولفه فضای کلی زندگی .....	۷۴
نمودار ۴-۱۲: توزیع نمرات مولفه توسعه قابلیت های انسانی .....	۷۵
نمودار ۴-۱۳: توزیع نمرات مولفه وابستگی اجتماعی .....	۷۵
نمودار ۴-۱۴: توزیع نمرات مولفه شرایط کاری ایمن و سالم .....	۷۶
نمودار ۴-۱۵: توزیع نمرات مولفه قانون گرایی در سازمان .....	۷۶
نمودار ۴-۱۶: توزیع نمرات مولفه یگپارچگی در سازمان .....	۷۷

## ۱-۱- مقدمه

امروزه تمامی ابعاد زندگی بشر از جمله دانش و فناوری با شتابی بی‌مانند در حال تغییر و تحول هستند و به تعبیر دراکر یگانه امر ثابت در دنیای امروز تغییر است. همان گونه که لائوتسه<sup>۱</sup> اظهار داشته مقاومت در برابر تغییر مانند تلاش برای نفس نکشیدن و موفقیت در آن به مثابه مرگ است. بنابراین سازمان‌ها برای بقا و پویایی خود ناگزیر به نوآوری و تغییرات مستمر و دایمی هستند. در این میان مؤسسات آموزش عالی که علاوه بر تأثیرپذیری از دگرگونی‌های اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فناوری و غیره، باید آغازگر هر نوع تغییر در جامعه باشند، برای ایفای نقش خود و پاسخ به انتظارات جامعه فراپيچیده هزاره سوم نیازمند تحول در دیدگاه‌ها و رسالت‌های خود در رویارویی با چالش‌های موجود هستند. بارنت<sup>۲</sup> نیز در پژوهش خود درباره دانشگاه‌های فراپيچیده اشاره کرده است، دانشگاه‌ها باید اندیشه‌ها و باورهای کلیشه‌ای را کنار بگذارند و به افراد کمک کنند که از عدم قطعیت و عدم اطمینان که از ویژگی‌های این عصر است، لذت ببرند. بدیهی است برای ایجاد تغییرات سازنده و مؤثر در سازمان‌ها باید برنامه ریزی، طراحی و مدیریت خاصی اعمال شود که به آن مدیریت تغییر گفته می‌شود. مدیریت تغییر به عنوان یکی از مهمترین راهکارها برای رویارویی با تغییرات شتابنده این عصر، در دهه‌های اخیر بیش از پیش توجه صاحب نظران را به خود جلب کرده است (جعفری و حنیفی، ۱۳۸۶، صص ۴۸-۴۹).

بسیاری از سازمان‌ها نشان داده‌اند که رویکردهای موفقیت‌آمیز گذشته نمی‌تواند مبنایی برای موفقیت امروز باشد و 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. بر کسی پوشیده نیست

---

۱- Laotse

۲- Barnett

که بنیان هر سازمان بر پایه برآورده سازی نیازها است و از آنجائیکه نیاز انسان ها دائم در حال تغییر و یا میل به سمت نیاز جدید است بنابراین لزوم تحول در سازمان ها همواره دیده می شود و احساس نیاز به مدیریت بر روی این تحولات بیش از پیش خود را نشان می دهد. لذا می توان گفت مدیریت تغییر و تحول علمی است که به ما کمک می کند تا بتوانیم در سازمان مان از وضع موجود به وضع مطلوب برسیم. هدف غایی برنامه های تغییر و تحول سازمان، بهینه سازی سیستم از طریق حصول اطمینان از هماهنگی و سازگاری اجزای سیستم می باشد. هنگامی که ساختار، استراتژی، فرهنگ و فرایندها با هم سازگار نیستند، عملکرد ضعیف خواهد بود. بر اساس دیدگاه سیستمی، تغییر یک جزء سیستم (مثلاً استراتژی)، تغییر در اجزای دیگر سیستم از قبیل ساختار، فرایندها و فرهنگ را ضروری می سازد. برنامه های تغییر و تحول سازمان، بر ایجاد هماهنگی و همسازی افراد با سازمان و اجزای سازمانی و سازمان با خواسته های محیطی تمرکز دارند (صفرلی، ۱۳۸۶، ص ۲).

فلسفه وجودی سازمان، متکی به حیات انسان است. انسان ها در کالبد سازمان ها روح می دمند، آن را به حرکت در می آورند و اداره می کنند. سازمان ها بدون وجود انسان نه تنها مفهومی نخواهند داشت، بلکه اداره آنها نیز میسر نخواهد بود حتی با وجود فنآور شدن سازمان ها و تبدیل آن ها به توده ای از سخت افزار، در آینده باز نقش انسان به عنوان عامل حیاتی و استراتژیک در بقای سازمان کماکان باقی خواهد ماند، بنابراین منابع انسانی با ارزش ترین منبع برای سازمان ها هستند. آن ها هستند که به تصمیمات سازمانی شکل داده، راه حل ارائه می کنند و نهایتاً مسائل و مشکلات سازمان را حل کرده و بهره وری را کیفیت بخشیده، کارآیی و اثربخشی را معنا می دهند. سازمان های عصر حاضر با نگاه راهبردی به منابع انسانی آن را به عنوان دارایی هوشمند و ارزشمند در نظر داشته و بیش از پیش به ارتقاء عملکرد و کیفیت زندگی کاری کارکنان توجه دارند. امروزه توجهی که به کیفیت زندگی کاری می شود بازتابی است از اهمیتی که همگان برای آن قائلند. انسان ها برای ارائه بهترین کوشش های خود در راه تحقق اهداف سازمان، علاقمندند بدانند که به انتظارات، خواسته ها، نیازها و شأن آن چگونه توجه می شود. متأسفانه این موضوع در سازمان های کشور ما چندان مورد توجه واقع نگردیده و در اصل حلقه مغفول سازمان های ایران است (مهدی زاده اشرفی، ۱۳۸۹). کیفیت زندگی کاری، فرایندی است که به واسطه آن همه اعضای سازمان از طریق مجاری ارتباطی باز و مناسبی که به این منظور ایجاد شده در تصمیم هایی که بر شغل آنها به طور خاص و بر محیط کار آنها به طور عام اثر میگذارد، به نوعی دخالت دارند (چه روز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶) و در نتیجه، مشارکت و رضایت شغلی آنها بیشتر شده و فشار عصبی ناشی از کار بر روی آنها کاهش می یابد (ادهیکانی و گاتام<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰، ص ۴۰). در واقع کیفیت زندگی کاری نمایان کننده نوعی فرهنگ سازمانی و شیوه مدیریت است که کارکنان بر اساس آن احساس خودگردانی و عزت نفس می کنند (رامستاد<sup>۳</sup>،

۱-Che Rose et al

۱- Adhikani & Gautam

۲- Ramstad

۲۰۰۹، ص ۴۲۳). نظام ارزشی کیفیت زندگی کاری، سرمایه گذاری بر روی افراد را به عنوان مهمترین متغیر در بهبود عملکرد سازمانی مورد توجه قرار میدهد. در این رابطه، با شناخت عوامل مرتبط با مدیریت تغییر با کیفیت زندگی کاری و تغییر و دستکاری آنها، می توان کیفیت زندگی کاری را بهبود بخشیده و در جهت رشد سازمان گام برداشت (گامس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶، ص ۳۲۳). توجه روزافزون به عناصر کیفیت زندگی کاری در جوامع صنعتی، ابعاد وسیع آن را بیش از پیش آشکار می سازد.

## ۱-۲ بیان مساله

مدیران امروزی در محیطی پویا، پر ابهام و متحول کار می کنند. یکی از بارزترین ویژگی های عصر حاضر تغییر و تحولات شگرف و مداومی است که در طرز تفکر، باورها، ارزشهای اجتماعی، روشهای انجام کار و بسیاری از پدیده های دیگر زندگی به چشم می خورد. 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 می کند تا تغییر را از این دیدگاه که نوعی فرصت است مد نظر قرار داده و آن را تحقق بخشند (بک هارد و پریتیچارد، ۱۳۷۸). تغییر یک پدیده ی بزرگ آفرینش است که همواره با آن مواجه هستیم. پیترز می نویسد: «امروزه تنها چیز ثابتی که می توان یافت تغییر است» و جوامع و سازمانها نیز تحت تاثیر این پدیده ی بزرگ تغییر هستند. با توجه به این تحولات شگرف، مسئله این است که مدیران چگونه سازمان خود را در جهتی سوق و توسعه دهند که بهتر بتواند با تغییرات و تحولات محیط هماهنگ شود. به عبارت دیگر مدیران چگونه میتوانند به جای داشتن حالت انفعالی حالت فعال داشته و قبل از رخدادها (تغییرات اقتصادی، علمی، فنی، سیاسی و غیره) را پیش بینی و تدابیر لازم را به عمل آورند (کارنال، ۱۳۸۰). در پی تلاش هایی که در دهه های اخیر توسط هائورن و پس از او صورت گرفت، مشکلات ناشی از عامل پیچیده انسان با عنوان کیفیت زندگی کاری مورد توجه واقع شده است که به بررسی شرایط واقعی مرتبط با کار و محیط کاری یک سازمان می پردازد. کیفیت زندگی کاری برنامه ای جامع و گسترده است که رضایت کارکنان را افزایش می دهد، یادگیری آنها را در محیط تقویت می کند و به آنها در امر مدیریت، تغییر و تحولات یاری می رساند. عدم رضایت کارکنان از کیفیت زندگی کاری مشکلی است که تقریباً به همه کارمندان بدون توجه به مقام و جایگاه آنها آسیب می رساند. هدف بسیاری از سازمان ها افزایش رضایت کارکنان در تمام سطوح است، اما این مسئله پیچیده ای است، زیرا تفکیک و تعیین اینکه چه مشخصه هایی با کیفیت زندگی کاری رابطه دارند، امری دشوار است. مفهوم کیفیت زندگی کاری در حال حاضر مربوط به فلسفه ای در سازمان هاست که می خواهد شأن و منزلت کارکنان را افزایش دهد، تغییراتی در فرهنگ سازمانی ایجاد کند و رفاه فیزیکی و روحی کارکنان را افزایش دهد. در بعضی سازمان ها، برنامه های کیفیت زندگی کاری قصد

---

۳- Gautam et al

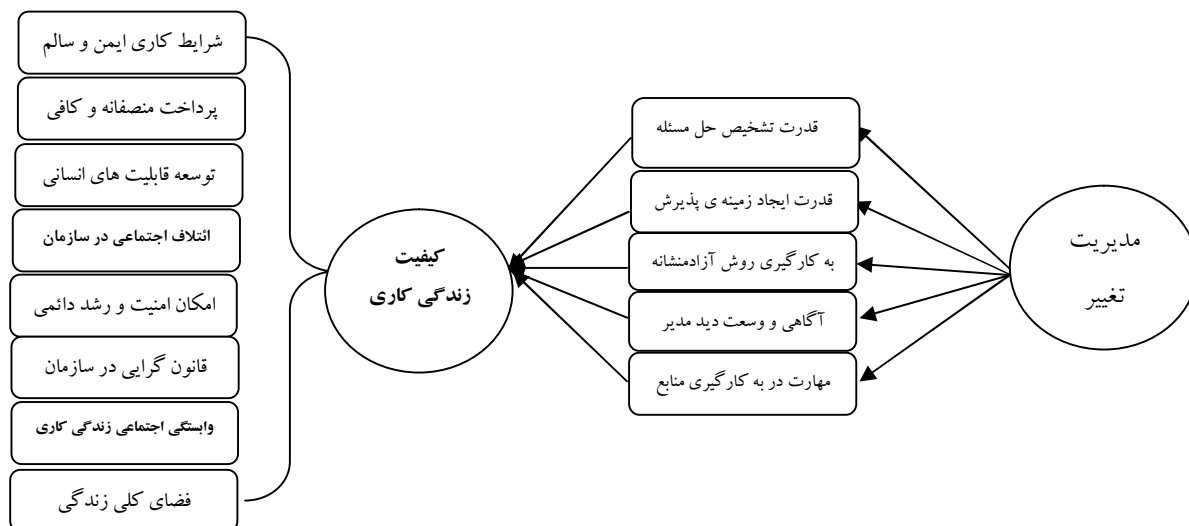


دارند، اعتماد، درگیری و توانایی حل مسئله کارکنان را افزایش دهند و در نتیجه رضایت و اثربخشی سازمانی را افزایش دهند. تاکید بر عوامل ملموس و عینی زندگی در محیط کار، این نظریه را تقویت می کند که افزایش این عوامل، بهره وری و عملکرد منابع انسانی را افزایش می دهد (شهبازی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۷۱). تغییراتی که در محیط رخ می دهند میتوانند اتفاقی یا به صورت برنامه ریزی شده به وجود آیند. هدف تغییر برنامه ریزی شده، بقا و تداوم فعالیت سازمان است و چون سازمان ها نظام های باز هستند و به محیط خود وابسته اند و محیط نیز همیشه ثابت نیست لذا سازمان ها باید برای تسهیل در تغییر، برنامه ریزی به عمل آورند (استونر و همکاران، ۱۳۷۹). به طور کلی فرآیند تغییر با آگاهی از نیاز و ضرورت تغییر آغاز می شود و با تجزیه و تحلیل موقعیت می تواند در خصوص نحوه حرکت و جهت که اقدامات باید در راستای آن انجام شود، تصمیم گیری نمود. مدیریت تغییر در خلال این مرحله انتقال، مرحله ای اساسی در فرآیند تغییر به شمار می رود که تلاش در جهت "تغییر برنامه ریزی شده" می باشد. در واقع مدیر باید بتواند مشکلاتی که در زمان تغییر رخ می دهد 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 (اعرابی، ۱۳۸۱، ص ۲۷). تغییر و نوآوری در عرصه فعالیت های سازمانی، کوشش در راستای بهسازی سازمانها تلقی می شود. در واقع هر اقدامی، در جهت تغییر با بکارگیری یک نوآوری همراه است در سازمان های آموزشی که الگوی کلی نهادها و موسسات موجود در جوامع محسوب می شود بهسازی سازمانی و در نتیجه توجه به موضوع تغییر از اهمیت بیشتری برخوردار است. تغییر رمز حیات هر موجود زنده از جمله سازمانها است، از این رو سازگاری و تطابق سازمان با شرایط محیطی از حساس ترین وظایف مدیران به شمار می رود و مدیریت مهمترین عامل تغییر در سازمانها می باشد، بنابراین مدیران باید از مهارت های حرفه ای برای طراحی و انجام برنامه های تغییر برخوردار باشند (نوروزی، ۱۳۸۸، ص ۵).

در حال حاضر، دانشگاه ها نیز به عنوان عامل کلیدی توسعه اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی جوامع بشری نقشی حیاتی در امر آموزش سرمایه انسانی ایفا می کنند. تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر در رشد و توسعه جوامع بشری اعم از پیشرفته و در حال رشد بیانگر آن است که کارآمد و اثر بخش بودن نظام آموزشی در هر کشور به رشد و توسعه همه جانبه آن کشور کمک شایانی می کند. نهادهای آموزشی به تدریج پی برده اند که در شرایط پیچیده و دشوار امروز بدون داشتن نیروی انسانی متعهد و متخصص قادر نخواهد بود که پاسخگوی نیازهای روز افزون آموزش جامعه خود باشند (مشبکی، ۱۳۷۷، ص ۷۱). مدیران دانشگاه ها، به عنوان یکی از بزرگترین سرمایه های هر جامعه و نیز یکی از پر اهمیت ترین عناصر نظام آموزشی نقشی بس حساس و سرنوشت ساز در تربیت نیروی متخصص ایفا می کنند و ثمره تلاش آنان در نهایت، رشد و توسعه جوامع بشری را در پی دارد (آراسته، ۱۳۸۲، ص ۹۷). در این میان نقش کیفیت زندگی کاری پر رنگ تر می شود زیرا عدم توجه به کیفیت زندگی کاری مدیران و کارکنان دانشگاه ها علاوه بر این که لطمات جدی به کار دانشگاهی می زند، می تواند به زندگی خصوصی آنها در خارج از محیط کار نیز کشیده شود و بالعکس مزایای کیفیت زندگی کاری،

علاوه بر زندگی کاری، زندگی غیر کاری را هم در بر می گیرد. لذا بایستی مدیریت تغییر را به گونه ای در سازمان مدیریت کرد که در کارکنان ایجاد انگیزه شود. این موضوع به خصوص زمانی اهمیت می یابد که مسئله بالا بردن کیفیت زندگی کاری مدیران گروه ها و درک رابطه آن با مدیریت تغییر مطرح می شود. کارکنان و مدیران دانشگاه ها با توجه به مشغله های کاری زیاد و زمان محدود که با آن روبرو هستند دائماً تحت فشار هستند که این موضوع تاثیر گذار بر کیفیت زندگی کاری آنها می باشد. تحقیق حاضر در پی پاسخ به این سوال است که: مهارت مدیریت تغییر چه تاثیری می تواند بر کیفیت زندگی کاری مدیران و کارکنان داشته باشد؟. مسأله مهمی که در اینجا مطرح است این است که میزان تأثیر هر یک از مولفه های مدیریت تغییر ( توانایی ریشه یابی و تشخیص نیاز و تبیین آن به صورت مسئله با استفاده از روش منطقی حل مسئله، توانایی استفاده از فرصت ها و داشتن ایده ی نو برای تغییر، فراهم کردن جو مناسب برای آرایه ی طرح های نو و مشارکت کارکنان در تصمیم گیری طرحهای تغییر، داشتن نگرش سیستمی و آگاهی نسبت به وضع موجود و مطلوب و توانایی تهیه ی منابع انسانی و مادی و امکانات در جهت اجرای طرح های تغییر) در ابعاد کیفیت زندگی کاری تا چه اندازه است؟ تا بر اساس نتایج به دست آمده از آن از طریق اتخاذ تدابیری در جهت رفع نواقص احتمالی که سازمان ها در این زمینه دارند، بسیاری از مشکلات محیط کار را از بین برد و اقدام به رفع مشکلات کارکنان کرد که نتیجه آن افزایش بهره وری و عملکرد در تمام زمینه ها خواهد بود بنابراین، سوال اساسی این است که آیا بین مدیریت تغییر به عنوان یکی از مهارت های مدیر و کیفیت زندگی کاری کارکنان رابطه وجود دارد؟ مدل مفهومی تحقیق در شکل (۱-۱) نشان داده شده است.

شکل ۱-۱: مدل مفهومی تحقیق



## ۱-۳ ضرورت و اهمیت تحقیق

پذیرش هر تغییری که در محیط سازمانی جریان می یابد و بر سازمان ها تحمیل می شود شاید مطلوب نظر مدیریت ها نباشد ولی رویارویی با بسیاری از این تغییرات اجتناب ناپذیر است. سازمان ها نظام های اجتماعی هستند که با محیط در تعاملند، فعالیت ها و تلاش های تحول سازمان معطوف به بهبود کل سازمان یا قسمت های عمده آن است، هدف، تغییر سیستم است نه افراد، اگرچه افراد وسیله تغییرند، بسیاری از مسایل و مشکلات سازمان های امروزی از تغییرات سریع و شتابان خواسته ها و تمهیدات و فرصت های محیطی نشات میگیرد، به موازات تغییر، در محیط سازمان باید خود را با محیط تغییر یافته وفق دهد (فرنچ و بل<sup>۱</sup>، ۱۳۸۱، ص ۲۰).

در جامعه امروزی بهبود کیفیت زندگی کاری به صورت یکی از مهمترین اهداف سازمان و کارکنان در آمده است. هر سازمان در صدد است از تمامی توانایی ها و ظرفیت های کارکنان خود استفاده کند و استعداد بالقوه آنان را بالفعل کند، برای این منظور بایستی فرصت ها و امکانات محیط کاری مناسب را برای کارکنان به وجود آورد. این امر جز با شناخت واقعی نیازها و شرایط حاکم بر محیط کار و عواملی که باعث افزایش عملکرد و بهره وری سازمان می گردد، مقدور نمی باشد. به عبارت دیگر استفاده مطلوب از منابع انسانی متکی به یک سری اقدامات مثبت و سازنده ای است که رضایت کامل یا نسبی کارکنان را در سازمان فراهم آورد این اقدامات تحت عنوان کیفیت زندگی کاری مورد بحث قرار می گیرند (خدیبوی، ۱۳۸۶، ص ۱۵۳). ضرورت توجه به کیفیت زندگی کاری و بهبود آن، یک منطقی کلی دارد و آن هم این است که ۶۵ درصد عمر مفید انسان ها در محیط کار سپری می شود. کیفیت زندگی کاری با سلامت و عملکرد کارکنان ارتباط دارد تا هدف سیاست های منابع انسانی را در سازمان های پیشرفته مشخص کند. سازمان ها تلاش می کنند تا زنده بمانند و کارهای موثر انجام دهند و سود و سرمایه آنها افزایش یابد و همه این ها از مفهوم کیفیت زندگی کاری حرفه ای استنتاج می شود (دولان و شولر، ۱۳۸۴، ص ۲۰۴). توجه به مدیریت تغییر و کیفیت زندگی کاری طی سالهای گذشته همواره مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. پرداختچی (۱۳۷۹) در تحقیقی با عنوان بهسازی و بالندگی سازمانی و رویکردی نوین و جامع در مدیریت تغییر نتیجه می گیرد که مدیریت و کارگردانی اثربخش تغییر به همه مدیران و سازمان ها مربوط می شود، مهارت و کارگردانی تغییر و هدایت اثر بخش تغییرات محور صلاحیت های لازم برای مدیران در قرن ۲۱ بشمار می رود. همچنین رامستاد (۲۰۰۹) بهبود و توسعه جامع سازمان و انجام فعالیتهای سازمانی را با بهبود هم زمان عملکرد و کیفیت زندگی کاری دارای همبستگی می داند. به و چروز (۲۰۰۷) معتقدند که بهبود کیفیت زندگی کاری میتواند بر بهره وری جریان کار و سبک های مدیریت، تأثیر بسزایی داشته باشد. در نتیجه کیفیت زندگی کاری می تواند به عنوان پیش بینی کننده عملکرد شغلی به شمار آید.

---

۱- French & Bell

## ۱-۴ اهداف تحقیق

### هدف کلی

- تعیین رابطه بین مولفه های مدیریت تغییر با مولفه های کیفیت زندگی کاری در بین مدیران کل و کارکنان اداری دانشگاه ارومیه سال تحصیلی ۹۱-۹۰

### اهداف فرعی

- تعیین رابطه بین مولفه های مدیریت تغییر و پرداخت منصفانه و کافی در بین مدیران کل و کارکنان اداری دانشگاه ارومیه
- تعیین رابطه بین مولفه های مدیریت تغییر و شرایط ایمن و سالم کاری در بین مدیران کل و کارکنان اداری دانشگاه ارومیه
- تعیین رابطه بین مولفه های مدیریت تغییر و توسعه قابلیت های انسانی در بین مدیران کل و کارکنان اداری دانشگاه ارومیه
- تعیین رابطه بین مولفه های مدیریت تغییر و ائتلاف اجتماعی در سازمان کاری در بین مدیران کل و کارکنان اداری دانشگاه ارومیه
- تعیین رابطه بین مولفه های مدیریت تغییر و وابستگی اجتماعی زندگی در بین مدیران کل و کارکنان اداری دانشگاه ارومیه
- تعیین رابطه بین مولفه های مدیریت تغییر و فضای کلی زندگی در بین مدیران کل و کارکنان اداری دانشگاه ارومیه
- تعیین رابطه بین مولفه های مدیریت تغییر و قانون گرایی در سازمان در بین مدیران کل و کارکنان اداری دانشگاه ارومیه
- تعیین رابطه بین مولفه های مدیریت تغییر و امکان امنیت و رشد دائمی در بین مدیران کل و کارکنان اداری دانشگاه ارومیه
- تعیین تفاوت بین مولفه های مدیریت تغییر مدیران کل و کارکنان اداری دانشگاه ارومیه بر اساس متغیر های دموگرافیک
- تعیین تفاوت بین مولفه های کیفیت زندگی مدیران کل و کارکنان اداری دانشگاه ارومیه بر اساس متغیر های دموگرافیک