



مدیریت تغییر در منابع انسانی

مرضیه اسمعیل پور

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران

دکتر نادر شهاقت

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران

1

چکیده

تغییر و تحول یکی از مسایل بسیار مهم و حیاتی است که سازمان های کنونی درگیر آن بوده و بقا و دوام خود را وابسته به آن می دانند. پذیرش تغییر در دنیای متحول کنونی از بزرگترین عوامل دوام و بقای سازمان است، و تنها سازمان هایی می توانند موجودیت خود را حفظ نمایند که بتوانند خود را با آهنگ این تحولات اجتناب ناپذیر هماهنگ سازند. 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. بنابراین در این مطالعه محقق، با روش توصیفی - کتابخانه ای ضمن در نظر گرفتن اهمیت تغییر و تحولات به بررسی مدیریت تغییر در منابع انسانی پرداخته است.

واژگان کلیدی: مدیریت، تغییر، منابع انسانی

مقدمه

جهان امروز پیوسته در حال تغییر و تحول می‌باشد و این تحولات تمامی ابعاد زندگی بشر را به گونه‌ای تحت تأثیر قرار داده و سبب پیش‌بینی ناپذیر شدن عصر حاضر گردیده است. به عبارت دیگر، یکی از بارزترین ویژگی‌های عصر کنونی تغییر و تحولات شگرف و مداومی است که در طرز تفکر، باورها، ارزش‌های اجتماعی، روش‌های انجام کار و بسیاری از پدیده‌های دیگر زندگی به چشم می‌خورد (رحیم زادگان و دیگران، ۱۳۸۸).

همچنین به تعبیر دراکر، تنها امر ثابت در دنیای در حال تغییر امروز، همان تغییر است (حنیفی، ۱۳۸۶). از طرفی، تغییر امری طبیعی و اجتناب‌ناپذیر است. تغییر، گاه نتیجه‌ی عمل و اقدامی سنجیده و حساب شده و گاه نتیجه‌ی عکس‌العملی آنی و بی‌مقدمه و گاهی نیز حوادث در غیاب هر عمل و عکس‌العملی، مسیر خود را یافته و اثرات خود را به جای می‌گذارد (قیمتی و رحیم زاده، ۱۳۹۴). تغییر و تحول بطور پیوسته و مستمر در روش زندگی انسانها، سازمانها و... امر بدیهی است، بطوریکه نمی‌توان هیچ جامعه‌ای را پیدا نمود که نسلی از آن عیناً مانند نسل قبل زندگی کرده باشد. البته مشکلی در این نیست که سرعت این تحولات در جوامع مختلف، واحدهای سازمانی اعم از تولیدی، خدماتی، آموزشی و حتی یک فرد نسبت به فرد دیگر تفاوت داشته باشد هرچند که در برخی موارد شکاف حاصل از این تغییرات بسیار زیاد است. اما استمرار و تداوم تغییر بصورت یک اصل انکارناپذیر همواره پا برجاست. لذا اگر واحدی خود را هماهنگ با دیگر اعضای جامعه ننماید مجبور به شکست، انحلال، ضعیف شدن و... می‌گردد. به واسطه تغییر محیط کسب و کار، مدیریت منابع انسانی، نیز لزوماً باید تغییر کند. نظر به ضرورت پاسخگویی به تغییرات، پیش‌بینی محیط، تغییرات و اتخاذ تصمیمات اثرگذار درخصوص آینده، مدیریت منابع انسانی باید تغییر کند. تغییر و تحول از نوع صحیح، یک سازمان را قادر می‌سازد تا زیست‌پایی خود را در محیط در حال تغییر خود، حفظ کند. به عبارت دیگر، تغییر نادرست و نامناسب، می‌تواند باعث نابودی سازمان شود (هیکس، گولت، ۲۰۰۲). به بیان دیگر، این تغییر و تحولات هستند که سازمان‌ها را مجبور به بهسازی و نوسازی می‌کنند چرا که سازمان‌ها به منظور ادامه حیات خویش تحت شرایط مختلف به تغییرات وسیع مبادرت می‌ورزند و اگر تغییراتی که لازم است مورد توجه قرار ندهند، قطعاً در تلاش برای ادامه حیات موفق نبوده و به طور بسیار جدی در نیل به اهدافشان با مشکل مواجه خواهند شد (صالحی، صدقیانی، موسوی، ۱۳۸۶). حیات سازمان‌ها تغییرات وابسته است. در نتیجه سازمان‌ها برای بهره‌برداری مطلوب‌تر از محیط و تغییرات آن، باید از آمادگی کافی برخوردار باشند و متناسب با تحولات جدید، تغییراتی در چارچوب، فرهنگ و اقدامات خود، ایجاد نمایند تا از تطبیق‌پذیری بالایی برخوردار گردند. در این پژوهش مدیریت تغییر در منابع انسانی مورد بحث قرار گرفته شد.

بیان مساله

دردنیای امروزی یکی از مهمترین دغدغه‌ای که هر سازمان با آن روبه‌رو است، مساله 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. تغییر سازمانی چالشی است که تمام سازمان‌ها با آن مواجه می‌شوند؛ جنبه‌های مختلف سازمان اعم از جنبه‌های راهبردی، مدل کسب و کار، کارکنان و شیوه به کارگیری تکنولوژی را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد و نیازمند به کارگیری رویکرد مؤثر مدیریت تغییر است (هسو و همکاران، ۲۰۱۵).

تغییر و تحول بصورت فرایندی مستمر و پرشتاب بر حیات بشری حاکم شده و در این راستا افراد، سازمان‌ها و جوامعی که نتوانند خود را با این تحولات پرشتاب همگام کنند، دچار ایستایی شده، بی‌شک در بازار رقابتی جایگاهی نخواهد داشت. اساساً تغییرات، جز لاینفک بقای سازمانها می‌باشند (شجاعی، ۱۳۹۶).



تغییر در سازمان ها اجتناب ناپذیر است . تغییر حرکت از یک وضعیت با ثبات به یک وضعیت دیگر از طریق یک رشته اقدامات و مراحل پیش بینی شده و با برنامه قبلی با هدف بهبود شرایط می باشد 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 متأثر از تغییر هستند، از اهمیت ویژه ای 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 می کند. لذا، شرکت آگاهانه افراد شاغل در سازمان در فرآیند تغییر سازمانی و در تمام مراحل ایجاد تغییر الزامی است. از طرفی مدیریت تغییر یکی از مهم ترین مباحث علم مدیریت به شمار می رود و در همین مورد بایستی ذکر نمود که کاربرد هدفمند دانش و مهارت جهت ایجاد تغییر برنامه ریزی شده، امری اجتناب ناپذیر است که همانا بخشی از مدیریت تغییر را شامل می شود. در واقع مدیریت تغییر به معنای آماده نگاه داشتن کارکنان و سازمان برای یادگیری و رشد مستمر می باشد که خود نوعی تفکر برای آینده است(خاچیان، منوچهری و بازارگادی، 1391)

آمادگی سازمانی پیش نیاز حیاتی برای موفقیت سازمان در مواجهه با چالش های نشئت گرفته از تغییر است . در موقعیتی که سازمان آمادگی زیادی برای تغییر داشته باشد، پیاده سازی تغییر با موفقیت همراه خواهد بود (اشنايدر و سونوایی، 2016)

3

با ارزیابی آمادگی تغییر، واحدهای تغییر، مدیران منابع انسانی و مشاوران توسعه سازمانی می توانند شکاف های موجود بین انتظاراتی که از تلاش های تغییر و کارکنان سازمانی دارند را شناسایی کنند. اگر ارزیابی انجام شده دلالت بر فاصله زیاد میان دو سطح یاد شده داشته باشد و اقدامی برای از بین بردن آن صورت نگیرد، باید انتظار مقاومت زیادی را داشت که همگی عامل تهدیدکننده موفقیت تغییر هستند (عبدالقانی، 2014).

گاهی نیز ممکن است تغییر و تحولات ناشی از نارسائیهها، کمبودها، نقایص و اختلافات موجود در داخل سازمان باشد که به طرق گوناگون نظر مقامات بالاتر را به لزوم ایجاد تغییرات جلب می نماید. همچنین امکان دارد نتایج حاصل از تحقیقات در خصوص مشکل خاصی حقایق دیگری را آشکار نماید که مسئولان را به لزوم ایجاد تغییر و تحولات سازمانی متوجه سازد. اما خارج از اینکه انگیزه علت تحولات هر چه باشد ایجاد تغییر و تحول در سازمانها هر از چندگاهی و متناسب با موضوعاتی که باعث این امر می گردند اجتناب ناپذیر است.

اهمیت و ضرورت پژوهش

مدیریت و نیروی انسانی خارج از اینکه چه نقشی در سازمان ایفا می نمایند و اهمیت آن چقدر است بی شک مهمترین عامل به حرکت درآوردن چرخ سازمان است و اثربخشی و کارآیی هر تغییر و تحولی بسته به نوع عملکرد مدیریت و دیگر نیروی انسانی آن دارد. البته نباید تصور کرد که تغییر و تحول در زمینه های مختلف به آسانی ایجاد شده و بطور مستمر ادامه پیدا می نماید. اگر زمینه تغییر مساعد نباشد و مزایای آن برای افراد توجیه نشده باشد افراد ممکن است در اثر فشارهای مختلف، از تغییرات استقبال نمایند ولی باطناً در مقابل آن سرسختی نشان داده و مقاومت می نمایند. همانطور که خود مدیریت و نیروی انسانی دارای اهمیت بالا و نقش قابل توجهی در سازمان می باشد ایجاد تحولات در نیروها نیز دارای ضرورت و ظرافت خاصی است(پارساییان و اعرابی، 1387)



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 (سهرابی و پیروی، ۱۳۸۸). بنابراین مدیریت منابع انسانی 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 و از این طریق به هدفی اساسی به نام بهبود سازمان دست یابند.

نکته دیگر در باره اهمیت مدیریت تغییر در منابع انسانی می‌توان گفت که در محیط پرتنش کسب و کار امروزی، مدیران سازمانها با چالشهای متعددی مواجه هستند. آنان باید سازمان خود را به گونه‌ای هدایت و رهبری کنند تا بتوانند در برابر رقبای سرسخت دوام بیاورند. تغییرات تکنولوژیکی و نوآوری در محصول از یک سو و پیچیدگی مدیریت بر سازمان از سوی دیگر، راهی جز تکیه بر سرمایه‌های اصلی یعنی نیروهای انسانی، باقی نگذاشته است. بر این اساس اهمیت کارکنان روز به روز بیشتر شناخته می‌شود و به یقین نگاه ابزاری به نیروی کار، دوران خود را سپری کرده است (میرزایی دریانی، ۱۳۸۸).

بنابراین همگام با پیشرفتهای روز و علم مدیریت پویا، سازمانها می‌باید تحولاتی آگاهانه و نوآوری‌های مفید را به مرحله اجرا بگذارند. با توجه به آنچه گفته شد محقق در این پژوهش به بررسی مدیریت تغییر در منابع انسانی پرداخته است.

4

مبانی نظری تحقیق

مدیریت تغییر

بسیاری از مقالات حوزه تغییر سازمانی اذعان کرده‌اند که حدود ۷۰ درصد تغییرات در برآورده کردن اهداف سازمان‌ها با شکست مواجه می‌شود. در دنیای کنونی ماهیت محیط و تقاضای بازار به طور اساسی متفاوت است و به رویکرد منسجم و جدیدی برای تغییر نیاز دارد (ورلی و مهرمن، ۲۰۱۴).

در گزارش ۱۰ ابزار مدیریتی برتر شرکت بین و کمپانی، مدیریت تغییر نیز جز ۱۰ ابزار برتر معرفی شده است (بین و کمپانی، ۲۰۱۵؛ ویلکوکس و لسیتی، ۲۰۱۶).

تغییر، فرایند حرکت به سمت موقعیت جدید و متفاوت از قابلیت‌هاست و ضرورتی برای بقا و رقابتی بودن سازمان به شمار می‌رود (عبدالقانی، ۲۰۱۴). مطالعات گذشته، مقاومت افراد در برابر تغییر را مانع اساسی در پیاده‌سازی تغییر بیان کرده‌اند. مفهوم مقاومت در برابر تغییر، از مدل تغییر سازمانی خروج از انجماد، انتقال و انجماد کرت لوین (۱۹۴۷) ریشه گرفته است که بیان می‌کند. نیروهای محرک‌های وجود دارد که میتواند موجب تغییر یا مانعی برای آن باشند.

لینز، سالوبان، اسنیچویک و میسچانگ (۲۰۱۵) مقاومت در برابر تغییر را هراس و بی‌میلی در مواجهه با تغییر معرفی کرده‌اند. آمادگی تغییر عامل ضروری برای حداقل کردن مقاومت در برابر تغییر است (روسلی و همکاران، ۲۰۱۲). مفهوم آمادگی تغییر به طور گسترده در ادبیات سازمانی مطالعه شده و در مطالعات پیشین به عنوان باوری که واکنش نسبت به تغییر را در



مراحل ابتدایی فرایند مدیریت تغییر تحت تأثیر قرار می‌دهد، مفهوم سازی شده است. آمادگی تغییر نشان دهنده حرکت مثبت به سمت پیاده سازی تغییر و شکل دهنده باورها و قابلیت‌ها برای اعمال تغییر است (جامی پور، شرکت و یزدانی، 1396).

مدل‌ها و چارچوب‌های متعددی در حوزه مدیریت تغییر و آمادگی تغییر مطرح شده است که در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌شود. آرمناکیس، برنرس، پیتز و والکر (2007) معتقدند که یکی از پذیرفته شده ترین عوامل مؤثر بر واکنش کارکنان به تغییر، باور آنهاست که آمادگی سازمان برای تغییر را به همراه دارد. آنها دریافته‌اند که پنج عامل کلیدی برای سنجش میزان تمایل پذیرندگان تغییر سازمانی وجود دارد که عبارت‌اند از: اختلاف (باور به ضرورت تغییر)، تناسب (باور به اینکه برای برطرف کردن اختلاف بین وضع موجود و مطلوب، تغییر خاصی مناسب است)، کارآمدی (قابلیت درک شده برای پیاده سازی تغییر)، پشتیبانی اصولی (حمایت واحدهای تغییر و رهبران ایده تغییر) و سودمندی (جذابیت مرتبط با نتایج تغییر برای پذیرندگان).

در جدول 1 برخی از مطالعات مرتبط با عوامل موفقیت مدیریت تغییر و شاخص‌های آمادگی مدیریت تغییر ارائه شده است.

جدول 1. شاخص‌های موفقیت برون سپاری از دیدگاه مدیریت تغییر

5

محققان	حوزه	عوامل مؤثر بر موفقیت تغییر / شاخص‌های آمادگی
خاچیان و همکاران (1392)	دانشکده‌های پرستاری	فرایند تغییر، محیط درون سازمانی، محیط برون سازمانی
چراسیل و فیلد (2003)	تعالی عملکرد در پیاده سازی سیستم‌های پشتیبان تصمیم	پشتیبانی مدیران ارشد، آموزش کاربران، کاربری درک شده، برنامه ریزی و تحلیل، ارزیابی، ارتباطات فراگیر، درک آمادگی سازمان در مواجهه با تغییر، دوره‌های آموزشی مرتبط با تغییر، درک منفعت فردی، مشارکت کارکنان، منابع اطلاعاتی، رضایت کاربران اطلاعات، درک اهداف، توانایی به کارگیری سیستم
آرمناکیس و همکاران (2007)	مؤسسه‌های آموزشی	محتوا: چه چیزی تغییر می‌کند؟ ارزیابی تناسب تغییر. فرایند: تغییر چگونه پیاده سازی می‌شود؟ ارزیابی پشتیبانی رهبری برای تغییر. زمینه: تغییر کجا اتفاق می‌افتد؟ ارزیابی ضرورت و پشتیبانی‌های موجود برای تغییر. نگرش افراد: چه کسانی تغییر را پیاده سازی می‌کنند؟ ارزیابی کارایی و قابلیت‌های آنها
روسلی و همکاران (2012)	مدیریت دانش	آمادگی تغییر فردی: روان‌شناختی (تفاوت تغییر، تناسب تغییر و ظرفیت تغییر)، ساختاری (رشد حرفه‌ای، نوآوری بودن) آمادگی تغییر سازمانی: روان‌شناختی (سودمندی جمعی، تعهد جمعی)، ساختاری (ارتباطات، شفافیت چشم انداز، آموزش)
لینز و همکاران (2015)	مهندسی و ساخت وساز	پروژه، افراد، انتظارات سازمانی و رویکرد پیاده سازی

منبع (جامی پور و همکاران، 1396)



مدیریت تغییر اثربخش در سازمان‌ها

با توجه به ماهیت تغییر و نحوه‌ی تاثیرپذیری آن، بر روی سازمان‌ها موارد زیر برای اثر بخشی هر چه تمام‌تر آن، در سازمان‌ها به اجرا درآید.

فراهم نمودن، زمینه تغییر

در این مرحله باید عواملی همچون، ایجاد آمادگی برای تغییر، غلبه بر مقاومت در برابر تغییرات را در سازمان، انجام داد.

ایجاد چشم‌انداز مشترک

تعیین اهداف بلند مدت، تعیین اهداف کوتاه مدت، تعیین نتایج ارزشمند، ایجاد شرایط تغییر از جمله مواردی است که در این مرحله باید انجام شود.

پشتیبانی از تغییر

ارزیابی قدرت عوامل تغییر، تعیین ذینفعان کلیدی، تاثیرگذاری بر ذینفعان، باید در هر مرحله به صورت هرچه بهتر و موثرتر در جهت بهره‌وری صورت پذیرد.

مدیریت گذر

برنامه ریزی فعالیتها، برنامه ریزی تعهد، مدیریت ساختارها باید در مدیریت گذر انجام شود تا برنامه‌ها به صورت مرتب انجام پذیرند.

حفظ میزان، شتاب تغییر

تامین منابع برای تغییر، ایجاد نوآوری سیستم پشتیبانی برای عاملان تغییر، توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های جدید، تقویت رفتارهای جدید از جمله مواردی است که باید در این مرحله مد نظر مدیران، قرار گیرد (فرهادی، 1396).

مدیریت منابع انسانی

منظور از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقداماتی است که با فعالیت کارکنان بستگی دارد، اگر بخواهیم تعریفی را ارائه کنیم می‌توان بدین صورت بیان کرد: مدیریت منابع انسانی عبارت است از فرایند کار کردن با افراد، بطوری که این افراد و سازمانشان به توانمندی کاملی دست یابند. از این تعریف می‌توان برداشت نمود که فلسفه مدیریت منابع انسانی استفاده از نیروی انسانی در جهت اهداف سازمان است و در حقیقت ارتباط مستقیمی با افراد سازمان دارد، و برای اینکه سازمان به اهداف سازمانیش دست یابد نیاز هست تا ارتباط سالم و تاثیرگذاری بین مدیریت منابع انسانی و افراد سازمان برقرار شود و یکی از لازمه‌های این ارتباط رعایت اصول اخلاقی از سوی مدیران و افراد سازمان می‌باشد (بلسینگر، 1995؛ ترجمه خسرو جردی، 1383)



دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

مدیریت منابع انسانی، عبارت است از : فرایند کار کردن با افراد، به طوری که این افراد و سازمانشان به توانمندی کاملی دست یابند، حتی زمانی که تغییر، نیاز به کسب مهارت های جدید، تقبل مسئولیت های جدید و شکل جدیدی از روابط را ملزم باشد . در واقع مدیریت منابع انسانی استفاده از نیروی انسانی در جهت اهداف سازمان است و شامل فعالیت هایی نظیر کارمندیابی و جذب، آموزش، حقوق و دستمزد و روابط سازمانی می شود. در منابع انسانی مدرن، فعالیتهایی نظیر برنامه ریزی کارراهه شغلی، جبران خدمت و مزایا، جانشین پروری، مدیریت استعدادها، نگرش کارکنان، تقویت کار تیمی و استراتژی منابع انسانی نیز وارد شده اند. مدیریت منابع انسانی با علمی چون مدیریت رفتار، روانشناسی صنعتی، روانشناسی کار، اقتصاد نیروی انسانی، آمار و کامپیوتر ارتباطی تنگاتنگ دارد (گالپین و تیموتی، 2009)

مدیریت منابع انسانی باید برای سازمانها ارزش آفرینی کند. این ارزش آفرینی هم برای ذینفعان داخلی و هم ذینفعان خارجی می باشد. ذینفعان داخلی کارکنان و سازمان می باشند، در حالی که ذی نفعان خارجی مشتریان سازمان، سرمایه گذاران و همچنین جامعه می باشند. اما متخصصین منابع انسانی با تمرکز بر سه راه حل می توانند باعث ارزش آفرینی شوند. اولین راه حل تمرکز بر مدیریت استعداد است که به سطح فردی بر می گردد. نیروی کار متعهد، قابل و نتیجه بخش از این طریق پرورش می یابد. دومین راه حل تمرکز بر سازمان است که با ارتقا فرهنگ سازمانی و توسعه سازمانی حاصل می شود. از ترکیب این دو به راه حل سوم که رهبری است می رسیم. اما این راه حلها از طریق تمرکز بر مدیریت منابع انسانی باید اجرا گردد و در این زمینه سه مقوله مهم است. اول سازمان دهی واحد منابع انسانی است. دوم تمرکز بر اقدامات منابع انسانی است همچون مدیریت کارکنان، حقوق و دستمزد و آموزش و توسعه. سوم خود متخصصین منابع انسانی است و افرادی که در این حوزه کار می کنند (کونولی و توماس، 2006)

بحث و نتیجه گیری

مدیران و رهبران باید برای تغییرات و تحول در سازمان برنامه ریزی نمایند و با همه ذینفعان تبادل نظر کنند و امور مربوط به خود را مورد بررسی قرار دهند. در غیر این صورت نیروهای بازدارنده بر نیروهای وادارنده تاثیر می گذارند و تغییرات با شکست مواجه می شود. تحول در انسانها مشکل ترین تغییری است که می توان بوجود آورد. مدیران و رهبران همواره در این زمینه حساسیت دارند برای تغییر دادن برنامه ریزی و اجرا باید بادر نظر گرفتن عوامل بیرونی و درونی همراه باشد. برای کسی که مایل به تغییر و تحول در هر بعدی از سازمان است صبر و انعطاف زیادی لازم است. تحول امری تدریجی و زمان بر است که طی فرایند علمی خاص همچون ،دوب شدن باورهای غلط و فراگیری ارزشهای نوین و طراحی و استقرار نظام جدید و مهندسی مدیریت رخ می دهد. نیاز به تغییر شامل تمامی اصول و مبانی است که در رفتار سازمانی وجود دارد و در هنگام اندیشیدن و بررسی پدیده تغییر می بایستی به نگرش، برداشت، پنداشت و ادراک، تیم، رهبری، انگیزش، طرح ریزی سازمان و از این قبیل پدیده ها را مد نظر داشت.

نکته دیگر که اگر عوامل محیطی بطور کامل ثابت و پایدار بودند، تغییر سازمانی نمی توانست برای مدیران اهمیتی داشته باشد. اما دنیای واقعی اینطور نیست و اگر قرار باشد سازمان در صحنه باقی بماند ایجاب می کند که همواره اعضای خود را متحول سازد. اگر قرار باشد سازمانی پا برجا بماند باید نسبت به تغییرات محیط خود واکنش نشان دهد و فقط زمانی تغییر ها بصورت موفقیت آمیز رخ می دهد که کارکنان از روی میل و علاقه حاضر باشند برای تامین اهداف جدید از صرف وقت و نیروی مورد



دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

نیاز دریغ نکنند و هر نوع سختی و تنش را تحمل کنند و در راه تامین این هدف ها از خودگذشتگی نشان دهند. همین طور سازمان ها با توجه به روش های جدید و با استفاده از فناوری پیشرفته و روزآمد به حیات خود ادامه بدهند تا در محیط رقابتی بتوانند باقی بمانند و در مقابل سازمان های رقیب عقب نمانند.

وجود مدیران شایسته و تغییرپذیر در هر سازمان برای ادامه ی حیات بنیادی، ضرورتی است اجتناب ناپذیر و غیرقابل انکار، لذا مدیران باید به این نکته وقوف کامل داشته و شرایط را برای هر چه مؤثرتر واقع شدن تغییر و نوآوری در منابع انسانی مهیا نمایند تا شرایطی مناسب فراهم شده که در آن مدیران، و سایر کارکنان، استعداد و روحیات خلاق خود را پرورش داده و با استفاده از تفکرات نو و خلاقیت اندیشه ی خویش آینده ای درخشان و متناسب با علم و تکنولوژی زمان برای این نهاد که اساس رشد و توسعه ی هر جامعه ای بدان وابسته است، به وجود آورند.

نکته دیگر اینکه باید تمام الگوهای تغییر با مطالعه عمیق در مورد سازمان و جامعه به کار گرفته شود تا بتوان از تمام توان کشور و جامعه و به ویژه از نیروهای کارآمد و متخصص در مدیریت استفاده بهینه کرد و این در راستای تلاش و همکاری مؤثر است حتی اگر در مواردی با شکست برخورد کنیم. همچنین ذکر این نکته ضروری به نظر می رسد که اگر تغییر با مدیریت صحیح همراه باشد، می توان از آن به نحو مثبت برای سازمان بهره جست اما اگر مدیر توانایی برخورد صحیح با تغ ییر را نداشته باشد، تغییر به بحران تبدیل خواهد شد که می تواند در مواردی حتی به شکست سازمان نیز منجر شود. مدیران برجسته نیز هنگامی که با شرایط پیچیده و تغییرات روبرو می شوند، باید زاویه نگاهشان را تغییر دهند. در عصر رقابت جهانی، خلاقیت های تکنولوژیک، تحولات، ناپیوستگی ها، و حتی هرج و مرج ها، اعمال تغییر ضروری است و به جای مقاومت در برابر آن باید به حمایت و استفاده از برنامه های تغییر پرداخت که این در سایه یک مدیریت قوی امکان پذیر می باشد. با این تفکر امیدواریم روز به روز شاهد تغییر و تحول مثبت و پویا در اکثر سازمان ها باشیم.

8

منابع و مآخذ

- استیفن پی. رابینز. (مترجمانعلی پارسانیان، سیدمحمد اعرابی، 1387). **مبانی رفتار سازمانی**، نشر دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ پنجم، 1378، صفحه 1
- جامی پور، مونا؛ شرکت، محمد حسین؛ یزدانی، حمیدرضا. (1396). ارائه مدل مدیریت تغییر در برون سپاری خدمات فناوری اطلاعات: رویکرد ساختاری تفسیر، **فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات**، شماره 32، صص 405-425
- خاچیان، آلیس؛ منوچهری، هومتم؛ و بازارگادی، مهرنوش. (1391). چالش های مدیریت تغییر، تجارب مدیران در دانشکده های پرستاری و مامایی: مطالعه ای کیفی. **نشریه حیات**، دوره 18، شماره 1، صفحه 79 تا صفحه 88.
- شجاعی، مهدی. (1396). مدیریت تغییر بمنظور کاهش ریسک خطر حریق در شرکت فولاد سیرجان ایرانیان، **ماهنامه بین المللی مهندسی حفاظت از حریق**، دوره 5، شماره 34، صفحه 78-81
- گلی بلسینگر، (ترجمه علی خسروجردی، ۱۳۸۳)، مدیریت منابع انسانی. **فصلنامه کتاب**، دوره 5، شماره 95، صص 54 تا 65.



میرزایی دریانی، شهرام (۱۳۸۸). توانمندسازی منابع انسانی و مدیریت تغییر. سومین کنفرانس توانمندسازی منابع انسانی

قیمتی، فاطمه؛ ایوب رحیم زاده (۱۳۹۴). بررسی مدیریت تغییر و نقش آن در توسعه سازمانی. اولین همایش ملی مدیریت و حسابداری ایران.

رحیم زادگان، زهرا؛ شعبانی ورکی، بختیار؛ مرتضوی، سعید. (۱۳۸۸). میدان وابستگی مدیران و مدیریت تغییر در نظام آموزش عالی در دانشگاه علوم پزشکی مشهد. اصول بهداشت روانی، دوره ۱۱، شماره ۴۳، صفحه ۸۵ تا ۹۴.
صالحی صدیقانی، جمشید. موسوی، سعید. (۱۳۸۶). سازمان‌های مجازی راهبردی برای مدیریت تحول. دانشکده علوم انسانی، ۱۱۱-۱۲۲.

حنیفی، فریبا. (۱۳۸۶). بررسی همخوانی تغییرات پنج سال اخیر دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه هشت بر مبنای مدیریت تغییر، اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، ۱(۳)، ۶۵-۸۰.

9

- Abdel- Ghany, M. (2014). Readiness for change, change beliefs and resistance to change of extension personnel in the New Valley Governorate about mobile extension. *Annals of Agricultural Science*, 59(2), 297-303
- Armenakis, A., Bernerth, J., Pitts, J. & Walker, H. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale: development of an assessment instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 481-505.
- Brown, D. & Wilson, S. (2005). *The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities*, 1th edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
- Connolly, Thomas R., et al. (2006). "Transforming Human Resources." *Management Review*, pp. 10-16.
- Galpin, Timothy J., and Patrick Murray. (2009). "Connect Human Resource Strategy to the Business Plan." *HR Magazine*, pp. 99-102.
- Hove, M., Fonseca, M., Rosing, M., Scheel, J. & Muhita, D. (2015). *BPM Change Management. The Complete Business Process Handbook*. Published by Elsevier Inc.
- Mokhtari B. [Change management]. 1st ed. Tehran: I.R.T.C.I. Publications; 2007. (Persian)
- Rusly, F., Corner, J. & Sun, P. (2012). Positioning change readiness in knowledge management research. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1204
- Schneider, S. & Sunyaev, A. (2016). Determinant factors of cloud-sourcing decisions: reflecting on the IT outsourcing literature in the era of cloud computing. *Journal of Information Technology*, 31(1), 1-31.
- Sohrabi Z, Peiravi H, Khachian A, Farajollahi M. [Step by step to universities Excellency]. 1st ed. Tehran: Pooya Publications; 2009. (Persian)
- Willcocks, L.P. & Lacity, M.C. eds. (2016). *The new IT outsourcing landscape: from innovation to cloud services*. Switzerland: Springer
- Worley, C. & Mohrman, S. (2014). Is change management obsolete? *Organizational Dynamics*, 43(3), 214-224.