

# بررسی کاربرد و چالش‌های مدیریت تغییر از دیدگاه کارکنان سازمان جهاد کشاورزی و شرکت خدمات مهندسی و

## تجهیزات صنعتی توربین جنوب (اهواز) بر اساس مدل لوین

آذر هاشمی نژاد<sup>۱</sup>، سعید محمد زاده<sup>۲</sup>

۱. دانش آموخته دکتری ترویج کشاورزی دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی خوزستان

۲. عضو هیات علمی دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی خوزستان

نویسنده مسئول: سعید محمد زاده

sd.muhamad@gmail.com

### چکیده

این تحقیق با هدف بررسی کاربرد و چالش‌های مدیریت تغییر از دیدگاه کارکنان سازمان جهاد کشاورزی و مقایسه آن با دیدگاه کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب شهرستان اهواز به تحریر در آمده است. جامعه آماری تحقیق کارکنان شاغل در سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان مشتمل بر ۲۵۱ نفر و کارکنان شاغل در شرکت خدمات مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب (زیر مجموعه شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب) شامل ۳۹۷ نفر می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای با انتساب متناسب، و با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۴۸ نفر از سازمان جهاد کشاورزی و ۱۹۶ نفر از شرکت خدمات مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب به عنوان نمونه انتخاب شدند. به منظور پایایی ابزار تحقیق از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده که مقدار آن بالای ۰/۷ را نشان داده است. روایی پرسشنامه با نظر اساتید گروه ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه کشاورزی و منابع طبیعی رامین تأیید گردید. در این تحقیق فرایند مدیریت تغییر بر اساس سه مرحله مدیریت تغییر مدل لوین (مرحله ذوب شدن، مرحله تغییر، مرحله انجماد مجدد) بررسی شده است. مرحله ذوب شدن منجر به در هم ریختن وضع موجود می‌شود؛ مرحله تغییر، شامل توسعه رفتارها و نگرش جدید از طریق تغییر می‌باشد؛ مرحله انجماد مجدد نیز منجر به تثبیت تغییر جدید برای دائمی ساختن آن می‌شود. نتایج مقایسه وضعیت موجود و مطلوب دو سازمان نشان می‌دهد که در دو سازمان بین وضعیت موجود و مطلوب فاصله وجود دارد اما این فاصله در شرکت خدمات مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب در سه مرحله مدیریت تغییر کمتر می‌باشد. در مقایسه دو سازمان نسبت به مراحل مدیریت تغییر، نتایج نشان داد که بین دیدگاه کارکنان سازمان جهاد کشاورزی و شرکت خدمات مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب نسبت به مرحله اول یعنی آمادگی برای تغییر، در سطح ۰/۰۵ درصد تفاوت معنی داری وجود دارد اما در دو مرحله تغییر و تثبیت آن تفاوت معنی داری وجود ندارد. همچنین تحلیل چالش‌های مدیریت تغییر نشان داد که چهار عامل شخصیتی، مدیریتی، سازمانی، مقاومت و ترس ۶۷/۰۸۷ درصد از کل تغییرات مربوط به چالش‌های مدیریت تغییر را تبیین می‌کنند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت تغییر، چالش، مدل لوین

امروزه تمامی ابعاد زندگی بشر از جمله دانش و فناوری با شتابی بی مانند در حال تغییر و تحول می باشد. در این راستا سازمان ها نیز برای بقا و پویایی خود ناگزیر به نوآوری و تغییرات مستمر و دایمی هستند و سازمانی موفق خواهد بود که در صحنه رقابت و در برابر تغییراتی که به سرعت رخ می دهد واکنش مناسبی از خود نشان دهد (Mirmohamadi, 2010). در محیطی که رقابت و جهانی شدن بازارها در حال افزایش است، توانایی سازمان برای مدیریت و ایجاد تغییر به امر مهمی تبدیل شده است (Cao & McHugh, 2005). روبرت (Rubert, 2008) تغییر را بر اساس فرهنگ لغت وبستر، برداشتن یا گذاشتن یک چیز در محل دیگر تعریف می کند. 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 (Mokhtari, 2007). فرآیند تغییر سازمانی، تحولی در زمینه ی ساختار، برنامه ریزی راهبردی، فرهنگ، ارتباطات و فناوری سازمان می باشد (Roque Gomes, 2009). طبق بیان استجیلجکویک (Stojiljkovic, 2007)، تغییرات سازمانی نشان دهنده مقدمه ای از فرایندها یا فن آوری های جدید برای هم تراز کردن سازمان با تقاضای پویای محیط کسب و کار می باشد. لذا با توجه به پویایی و آشفتگی بازار رقابتی و گستردگی طیف اقدامات و خواسته های سازمان ها جهت ایجاد تغییر و تطبیق با این پویایی ها، چالشی اساسی و مهم برای مدیران، تحت عنوان مدیریت تغییر سازمان، مطرح می شود (Tsoukas & Chia, 2002). چرا که مفاهیم فرآیندهای تغییر به طور منظم توسط مدیران ارشد کمتر توجه می شود و به اندازه کافی مدیریت نمی شوند (Samuel, 2013). پرکو و همکاران (Perkov et al., 2008) دلیل شکست مدیریت تغییر در سازمان ها را فقدان دانش کافی مدیران در رویارویی با دنیای پر رقابت می داند. واضح است که اگر سازمانی بخواهد تجربه موفقیت در تلاش های خود داشته باشد، مدیران نیاز به یک چارچوب بهتر برای فکر کردن در مورد تغییر و درک درستی از مسائل کلیدی مدیریت تغییر دارند (Samuel, 2013). مدیریت تغییر مجموعه ای از فرآیندها و اقدامات، ابزار ها و تکنیک های ساختاری برای مدیریت جنبه انسانی تغییرات کسب و کار به منظور تراز کردن اهداف سازمانی با خواسته های متغیر محیط می باشد و ضرورتی برای بقا و توسعه سازمان هاست (Perkov et al., 2008). مشاوران کسب و کار آمریکا پاتس و لامارش، در کتاب "مدیریت تغییر برای موفقیت"، مدیریت تغییر را "فرآیند سیستماتیک استفاده از دانش، روش و منابع لازم برای تغییر به تأمل در افرادی که تحت تاثیر آن قرار می گیرند" تعریف کرده اند. اهداف مدیریت تغییر ساخت سازمان موثر تر، کارآمد، و پاسخگو به تغییرات محیط آشفته می باشد (Song, 2009).

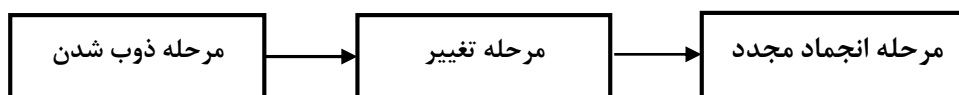
آنسوف (Ansoff, 1987) بیان می کند که این شناخته شده است که مدیران می توانند تغییرات بزرگی را در سازمان بوجود آورند و اهمیت آن برای موفقیت سازمانی اجتناب ناپذیر است، با این حال هنوز مطالعات بسیار کمی در زمینه مدیریت تغییر صورت گرفته است. یکی از پیش نیازهای مدیریت تغییر سازمانی این است که برای شروع و اجرای تغییر موفق، فرآیند کامل و سیستماتیک برای تغییر شکل واقعیت سازمانی، اجرا و هدایت شود (Bold, 2011). به زعم مک دنل و آنسوف (Ansoff, 1990 & McDonnell) تغییرات از نیاز سازمان به بهره برداری از فرصت های موجود و یا در حال ظهور و مقابله با تهدیدات در بازار بوجود می آیند. این بسیار مهم است که سازمان به دنبال ایجاد یک مزیت رقابتی بوده و از نوآوری برای بهبود موقعیت رقابتی خود استفاده کنند. این حاکی از آمادگی تغییر برای درون سازمان و توانایی پیاده سازی تغییر پیشنهادی باشند. سوپارنت (Soparnot, 2011) پژوهشی در رابطه با ظرفیت تغییر سازمانی، ابعاد و مولفه های ظرفیت تغییر سازمانی را در سه بعد محتوا، فرایند و یادگیری تقسیم نموده است که بعد محتوا شامل منابعی می شود که فرایند تغییر را تسهیل می کند. بعد فرآیند شامل اصول اجرای تغییر می شود و بعد یادگیری که به ظرفیت درونی سازمان می پردازد، نتایج این تحقیق نشان می دهد که ظرفیت تغییر به میزان زیادی به مدیریت بستگی دارد و وابسته به شرایط درونی سازمان است. خاچین (Khacheian et al., 2012) در بررسی عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت تغییر نشان داده است که استفاده از مدیریت تغییر، فرآیند پیچیده ای است که رهبری و مدیریت از یک طرف و از طرف دیگر آموزش و منابع و تسهیلات از عوامل مهم در به کارگیری آن می باشند.

همچنین یکی از مسائلی که مدیرانی که مسئول تغییر استراتژیک هستند باید در ذهن داشته باشند، در نظر داشتن دیدگاه و رفتار کارکنان می باشد، این واضح است که تغییر آنچه که کارکنان برای مدت طولانی استفاده می کرده اند آسان نیست (Naghibi & Baban, 2011). لذا در فرایند پذیرش تغییر سازمانی، کارکنان سازمان عنصر بسیار مهمی می باشند. کارکنان برای کسب دانش جدید، انجام وظایف جدید، بهبود شایستگی، باید تغییر کنند. تغییر زمانی می تواند واقعا مؤثر باشد که در دیدگاه و نگرش کارکنان نیز تغییر بوجود آید (Bold, 2011). چو و همکاران (Chew et al., 2006) در بررسی نقش مدیران در اجرای مدیریت تغییر، عناصر کلیدی حمایت از تغییر را برقراری ارتباط مؤثر، نگرش و درک کارکنان از فعالیت های مدیران بیان کرده اند. نافعی (Nafei, 2014) در ارزیابی نگرش کارکنان به تعهد سازمانی و تغییر، سه عامل تکنولوژیکی، سازمانی و شخصی را در اجرای فرایندهای تغییر مهم بیان می دارد و کارکنان را مهم ترین عامل در ایجاد تغییر می داند. همچنین او بیان می دارد که ارزش ها، ترجیحات، و نگرش افراد نسبت به فعالیت های جدید سازمان یک چالش عمده در فرایندهای تغییر در سازمان می باشد. برای هر تغییر مؤثر، اعتقادات، و نگرش مردم باید به چالش کشیده و روشن شود زیرا تغییر قابل توجه و پایدار در کارکنان، مرکز هر سیستم کسب و کار می باشد.

با این حال، لینستون و میتروف (Linstone & Mitroff, 1994) بر این باورند که کارکنان سخت ترین عاملی هستند که با تغییر مقابله می کنند. سانگ (Song, 2009) در بررسی دلایل شکست یا موفقیت مدیریت تغییر در سازمان ها، عواملی همچون رهبری، فرهنگ، مشکلات کارکنان را دلایل شکست مدیریت تغییر در سازمان ها بیان می نماید. همچنین یکی دیگر از مشکلات اصلی غالب مدیران به محض انتصاب شدن در پست مدیریت، این است که مدعی ایجاد تغییر در سازمان می باشند اما با مقاومت کارکنان مواجهه می شوند. فقدان علاقه و انگیزه کم برای کار، وفاداری کم به سازمان، افزایش اشتباه و خطا در کار و یا افزایش غیبت ها از نشانه های مقاومت های پنهانی کارکنان به تغییر در سازمان باشد (Ivan, 2003). هال (Hall, 2008) در تحقیقی درباره مقاومت در برابر تغییرات جدید سازمانی، مقاومت کارکنان را یکی از چالش های مدیریت تغییر عنوان می کند و اظهار می دارد که کارکنان به دلایل بسیاری از جمله بقای کار و توانایی شان برای انطباق با شرایط جدید از تغییرات جدید می ترسند.

با توجه به آنچه بیان گردید این امر حائز اهمیت است که در عصر حاضر آنچه کشورهای جهان، بویژه کشورهای در حال توسعه را در جهت افزایش بهره وری، پیشرفت و ترقی مدد می رساند همانا استفاده از فرصت ها در رقابت با سایر کشورهاست، ولی آنچه نتایج نشان می دهد، در سازمان های دولتی کشور نتوانسته اند خود را با جهان واقعی و محیط خارج از خود تطبیق دهند، یکی از دلایل آشکار آن عدم وجود نوآوری و تغییر اداری به معنای عام و مدیریت تغییر به طور خاص در سازمان های دولتی می باشد (Mogholi & Maleki Tabas, 2009). سازمان جهاد کشاورزی با توجه به جایگاه مهم آن در برنامه های توسعه کشور باید در این موقعیت پر تلاطم خود را پویا نگه داشته تا بتواند پاسخگوی نیازهای ارباب رجوعان خود به ویژه کشاورزان باشد. لذا این تحقیق به بررسی تغییر و مدیریت تغییر در سازمان جهاد کشاورزی و مقایسه دیدگاه کارکنان شرکت نفت شهرستان اهواز نسبت به مدیریت تغییر به عنوان بزرگ ترین سازمان اهواز که مسئول محصول استراتژیک نفت می باشد و نقش مهم و حیاتی در توسعه کشور دارد، می پردازد و از آنجا که رویکردهای مختلفی برای مدیریت تغییر وجود دارد، در این مطالعه به منظور بررسی مدیریت تغییر و چالش های پیش روی آنان از مدل لوین استفاده شده است. مدل لوین یکی از معروفترین مدل های مدیریت تغییر می باشد. Lewin (1974)، یک مدل خطی برای یک فرایند تغییر ارائه داده است. لوین در مدل خود، مشاهده کرد که هر سیستم زنده همیشه در حال تغییر است، اما این سیستم به سمت نوعی تعادل شبه ثابت گرایش دارند. توازن نیروهای فشار در جهات مختلف منجر به تعادل می شود. سطح رفتار سیستم نتیجه نیروهایی مانند تلاش برای حفظ وضع موجود و فشار برای تغییر است. وقتی که هر دو نیرو مشابه باشند، سطوح فعلی رفتار باقی می ماند. افزایش فشار برای تغییر یا کاهش نیروهای حفظ وضعیت فعلی، و یا ترکیبی از هر دو منجر به تغییر این تعادل می گردد. لوین تغییر را به عنوان اصلاح نیروهای نگهداری پایداری رفتار سیستم درک می کند. لوین فرایند تغییر را شامل سه مرحله، ذوب شدن، حرکت (تغییر)، انجماد مجدد می داند (شکل ۱). مرحله ذوب شدن بوسیله دادن اطلاعاتی که اختلاف

بین رفتار مورد نظر توسط افراد و رفتارهای در حال حاضر آن‌ها انجام می‌شود و منجر به در هم ریختن وضع موجود می‌شود؛ که می‌تواند افزایش نیروی محرکی که رفتار را از وضعیت موجود دور می‌کند یا کاهش نیروی بازدارنده که مانع از دور شدن از تعادل موجود می‌شود و یا ترکیبی از دو مورد باشد. مرحله تغییر، شامل توسعه رفتارها و نگرش جدید از طریق تغییر در ساختار و فرآیندهای گروه می‌باشد. انجماد مجدد نیز از طریق استفاده از مکانیسم‌های حمایت که وضعیت جدید را تقویت می‌کند که منجر به تثبیت تغییر جدید برای دائمی ساختن آن می‌شود (Lewin, 1974).



شکل ۱. مدل سه مرحله ای لوین

## مواد و روش‌ها

این تحقیق از نظر ماهیت، در زمره تحقیقات کمی، از نظر هدف، کاربردی، از لحاظ گردآوری داده‌ها، پیمایشی و از لحاظ میزان نظارت و درجه کنترل متغیرها، غیر آزمایشی محسوب می‌شود. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران و کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان شامل ۲۵۱ نفر (۲۳۹ نفر کارشناس و ۱۲ نفر مدیر) و مدیران و کارشناسان شرکت خدمات مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب شامل ۳۹۷ نفر (۳۷۲ نفر کارشناس و ۲۵ نفر مدیر) تشکیل می‌دهد. شرکت خدمات مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب زیر مجموعه شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب در شهرستان اهواز فعالیت می‌کند. با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای با انتساب متناسب، و با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۴۸ نفر (۱۴۰ نفر کارشناس و ۸ نفر مدیر) از سازمان جهاد کشاورزی و ۱۹۶ نفر (۱۸۴ نفر کارشناس و ۱۲ نفر مدیر) از شرکت خدمات مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب به عنوان نمونه انتخاب شدند. جمع آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه محقق ساخت بود. پرسشنامه مذکور، شامل بخش اول ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای پاسخگویان و بخش دوم فرایند مدیریت تغییر بر اساس مدل سه مرحله ای لوین (مرحله ذوب شدن) (۱۲ گویه)، مرحله تغییر (۲۱ گویه)، مرحله انجماد مجدد (۴ گویه)) می‌باشد. به منظور پایایی ابزار تحقیق از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده که مقدار مرحله ذوب شدن ( $\alpha = 0.71$ )، مرحله تغییر ( $\alpha = 0.87$ )، مرحله انجماد مجدد ( $\alpha = 0.90$ ) را نشان داد. روایی پرسشنامه با نظر اساتید گروه ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه کشاورزی و منابع طبیعی رامین تأیید گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSSv20 انجام شده است.

## یافته های تحقیق

### ویژگی های فردی پاسخگویان

نتایج ویژگی های فردی کارکنان جهاد کشاورزی نشان داد که میانگین سنی جامعه آماری مورد مطالعه ۳۹/۲۳ سال، بیشینه‌ی سنی آن‌ها ۵۱ سال و کمینه‌ی آن، ۲۹ سال بود. ۱۳۹ نفر (۹۳/۹ درصد) از پاسخگویان مرد و فقط ۹ نفر (۶/۱ درصد) از آن‌ها نیز زن بوده‌اند. میانگین سابقه کاری جامعه آماری مورد مطالعه ۱۵/۳۴ سال بود. بیشترین فراوانی مربوط به سطح تحصیلات کارشناسی (۹۷ نفر) که معادل ۶۵/۵ درصد بوده است. میانگین سنی کارکنان شرکت خدمات مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب ۴۱/۳۹ سال، بیشینه‌ی سنی آن‌ها ۵۸ سال و کمینه‌ی آن، ۳۰ سال بود. ۱۵۲ نفر (۷۷/۶ درصد) از پاسخگویان مرد و ۴۴ نفر (۲۲/۴ درصد) از آن‌ها نیز زن بوده‌اند. میانگین سابقه کاری جامعه آماری مورد مطالعه ۲۰/۵۹ سال بود. بیشترین فراوانی مربوط به سطح تحصیلات کارشناسی (۸۹ نفر) که معادل ۴۵/۴ درصد بود.

### رتبه بندی گویه های مربوط به مراحل مدیریت تغییر از دیدگاه پاسخگویان

بر اساس نتایج، رتبه بندی گویه های مربوط به مراحل مدیریت تغییر از دیدگاه کارکنان جهاد کشاورزی، نشان می دهد که از دیدگاه آنان گویه های "روحیه مشارکت پذیری و کار گروهی در سازمان"، "درک مثبت مدیر از تغییر سازمانی"، "منابع انسانی کافی برای تغییر در سازمان" در سه رتبه اول مرحله ذوب شدن (در هم ریختن وضع موجود) می باشد. گویه های "تصمیم گیری در مورد تصویب یا عدم تصویب تغییر"، "تمهیدات فنی و اجرایی احتمالی لازم"، "تغییر در مستندات فنی و سیستمی مرتبط از جمله نقشه ها، روش ها، دستورالعمل ها، طرح ها و... " در سه رتبه اول مرحله تغییر می باشد و گویه های "حمایت از طرف مدیر برای تغییر"، "دادن مشوق و پاداش به کارکنان جهت تغییر در سازمان"، "تشویق کارکنان به همکاری در سازمان" در سه رتبه اول مرحله انجماد مجدد (تقویت و تثبیت تغییر جدید در سازمان) از مراحل مدیریت تغییر قرار دارند. بدین معنی که در صورت تغییر در سازمان، مدیر از طریق دادن مشوق و پاداش و تشویق کارکنان، برای تثبیت تغییر جدید از کارکنان حمایت می نماید.

همچنین مشاهده می شود که از دیدگاه کارکنان شرکت خدمات مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب گویه های "نگرش مناسب به تغییر در سازمان"، "روحیه ریسک پذیری در کارکنان و مدیر سازمان"، "اعتماد به نفس در مدیران و کارکنان برای تغییر سازمانی" در سه رتبه اول مرحله ذوب شدن (در هم ریختن وضع موجود) می باشد. در مرحله تغییر گویه های "شناسایی یا پیشنهاد موضوع تغییر در شرایط موجود سازمان"، "تمهیدات فنی و اجرایی احتمالی لازم"، "بررسی همگونی تغییرات با شرایط محیطی و کاری" در سه رتبه اول می باشد و گویه های "دادن مشوق و پاداش به کارکنان جهت تغییر در سازمان"، "تشویق کارکنان به

همکاری در سازمان "حمایت از طرف مدیر برای تغییر" در سه رتبه اول مرحله انجماد مجدد (تقویت و تثبیت تغییر جدید در سازمان) از مراحل مدیریت تغییر قرار دارند.

### مقایسه وضع موجود و مطلوب سازمان جهاد کشاورزی و شرکت خدمات مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب از نظر مراحل مدیریت تغییر

به منظور بررسی میزان وضع موجود و مطلوب سازمان، ابتدا گویه های مربوط به هر مرحله از مدیریت تغییر جمع زده شد سپس برای تعیین وضعیت مطلوب، یک عدد معیار برای هر مرحله محاسبه گردید. عدد معیار از حاصل جمع میانگین دامنه امتیاز هر مرحله و کمترین امتیاز آن مرحله بدست آمد. پس از آن میانگین نمراتی که پاسخگویان به هر مرحله داده بودند با عدد معیار مقایسه گردید. بر اساس نتایج در جدول ۱ نشان می دهد که در دو سازمان هر سه مرحله مدیریت تغییر تفاوت معنی داری بین میانگین و عدد معیار آن مرحله در سطح ۰/۰۱ وجود دارد. نتایج حاکی از آن است که میانگین در مرحله ذوب شدن (آمادگی برای تغییر) بالاتر از عدد معیار می باشد بدین معنی که اعضای سازمان آمادگی تغییر را دارند و خواستار تغییر هستند اما رفتارهای در حال حاضر در سازمان مانع از بروز تغییر می شود اما در مرحله تغییر و مرحله انجماد مجدد (تقویت و تثبیت تغییر در سازمان) میانگین های بدست آمده پایین تر از عدد معیار می باشند این نشان می دهد که تغییر و در ادامه آن تقویت تغییر در سازمان انجام نمی گیرد. همچنین نتایج حاکی از آن است که اگر چه در دو سازمان تغییر صورت نمی گیرد اما همانطور که مشاهده می شود در شرکت خدمات مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب که در زمینه نفت فعالیت می کنند در مرحله ذوب شدن یعنی آمادگی برای تغییر، میانگین بدست آمده تا نقطه معیار بیشتر از سازمان جهاد کشاورزی می باشد و در دو مرحله تغییر و انجماد مجدد فاصله میانگین تا نقطه معیار کمتر از سازمان جهاد کشاورزی است بدین معنی که کارکنان در شرکت نفت آمادگی بیشتری برای تغییر دارند و فاصله دستیابی و تغییر و تثبیت آن کمتر می باشد. لذا درست است که میانگین بدست آمده در دو سازمان پایین تر از نقطه معیار است اما در شرکت خدمات مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب فاصله بین وضعیت موجود و مطلوب برای تغییر کمتر می باشد.

جدول ۱. مقایسه وضع موجود و مطلوب سازمان از نظر مراحل تغییر

سازمان	مراحل مدیریت تغییر	تعداد(نفر)	میانگین	معیار	t	سطح معنی داری
سازمان جهاد کشاورزی	مرحله ذوب شدن	۱۴۸	۶۶/۱۹۹	۶۰	۴/۹۸۵	۰/۰۰۰
	مرحله تغییر	۱۴۸	۷۰/۲۷۵	۱۰۵	-۱۴/۸۶۱	۰/۰۰۰
	مرحله انجماد مجدد	۱۴۸	۸/۷۸۵	۲۰	-۲۷/۵۹۷	۰/۰۰۰
شرکت نفت	مرحله ذوب شدن	۱۹۶	۷۴/۷۹	۶۰	۸/۸۴۵	۰/۰۰۰
	مرحله تغییر	۱۹۶	۸۶/۷۳۶	۱۰۵	-۹/۹۵۱	۰/۰۰۰
	مرحله انجماد مجدد	۱۹۶	۹/۶۳۵	۲۰	-۲۰/۱۷۱	۰/۰۰۰

### مقایسه دیدگاه پاسخگویان نسبت به مراحل مدیریت تغییر

به منظور مقایسه دیدگاه پاسخگویان در دو سازمان نسبت به مراحل مدیریت تغییر از آزمون t مستقل استفاده شد. بر اساس نتایج جدول ۲ مشاهده می شود که بین دیدگاه کارکنان سازمان جهاد کشاورزی و شرکت خدمات مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب در مرحله ذوب شدن یعنی آمادگی برای تغییر، در سطح ۰/۰۵ درصد تفاوت معنی داری وجود دارد اما در دو مرحله تغییر و پس از آن تفاوت معنی داری وجود ندارد. بدین معنی که دیدگاه کارکنان شرکت نفت نسبت به مرحله مقدماتی تغییر در سازمان مساعد تر از کارکنان جهاد کشاورزی می باشد لذا می توان گفت که در شرکت نفت شرایط برای اعمال مدیریت تغییر مساعد تر می باشد.

جدول ۲. مقایسه دیدگاه پاسخگویان نسبت به مراحل مدیریت تغییر

سطح معنی داری	t	میانگین		مراحل مدیریت تغییر
		شرکت نفت (n= ۱۹۶)	جهاد کشاورزی (n= ۱۴۸)	
۰/۰۴۲*	۱/۷۴۵	۷۴/۷۹	۶۶/۱۹۹	مرحله ذوب شدن
۰/۱۱۵	-۱/۵۷۸	۸۶/۷۳۶	۷۰/۲۷۵	مرحله تغییر
۰/۶۵۷	۰/۴۴۵	۹/۶۳۵	۸/۷۸۵	مرحله انجماد مجدد

### مقایسه دیدگاه پاسخگویان نسبت به مراحل مدیریت تغییر بر اساس جنسیت

به منظور مقایسه دیدگاه کارکنان شرکت خدمات مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب نسبت به مراحل مدیریت تغییر بر اساس جنسیت از آزمون t استفاده گردید. همانگونه که در جدول ۳ نشان داده می شود، بین دیدگاه مردان و زنان نسبت به مراحل مدیریت تغییر در سطح ۰/۰۱ تفاوت معنی داری وجود دارد. بدین معنی که زنان با میانگین بالاتر نسبت به مردان دیدگاه مساعدتری به مراحل مدیریت تغییر دارند.

جدول ۳. مقایسه دیدگاه پاسخگویان نسبت به مراحل مدیریت تغییر بر اساس جنسیت

سطح معنی داری	آماره t	میانگین		متغیر معیار
		زن (n= ۴۴)	مرد (n= ۱۵۲)	
۰/۰۰۰**	-۴/۱۸	۶۸/۸۸	۵۶/۹۰	مرحله ذوب شدن
۰/۰۰۴**	-۲/۹۱	۷۲/۹۸	۶۰/۹۰	مرحله تغییر
۰/۰۰۲**	-۳/۱۳	۹/۲۸	۷/۰۶	مرحله انجماد مجدد

\*\* معنی داری با اطمینان ۹۹ درصد



## مقایسه دیدگاه پاسخگویان نسبت به مراحل مدیریت تغییر بر اساس مقطع تحصیلی در دو سازمان

مقایسه دیدگاه پاسخگویان در سازمان جهاد کشاورزی نسبت به مراحل مدیریت تغییر بر اساس مقطع تحصیلی با استفاده از آزمون t مستقل انجام گرفت. نتایج جدول ۴ نشان می دهد که بین دیدگاه افراد با مقطع کارشناسی و افراد با مقطع کارشناسی ارشد و بالاتر در سه مرحله مدیریت تغییر تفاوت معنی داری در سطح ۰/۰۵ وجود دارد. به گونه ای که میانگین بدست آمده در سطح کارشناسی بالاتر می باشد. بدین معنی که افراد در مقطع کارشناسی در این سازمان تغییر را مساعدتر از افراد در مقطع کارشناسی ارشد و بالاتر می دانند.

جدول ۴. مقایسه دیدگاه پاسخگویان نسبت به مراحل مدیریت تغییر بر اساس مقطع تحصیلی (سازمان جهاد کشاورزی)

متغیر معیار	میانگین		سطح معنی داری
	کارشناسی (n=۹۷)	کارشناسی ارشد و بالاتر (n=۵۱)	
مرحله ذوب شدن	۷۷/۴۹	۶۸/۷۹	۰/۰۳*
مرحله تغییر	۹۰/۳۵	۶۸/۰۵	۰/۰۲*
مرحله انجماد مجدد	۱۲/۲۷	۸/۲۴	۰/۰۲*

\* معنی داری با اطمینان ۹۵ درصد

بر اساس نتایج جدول ۵ نیز بین دیدگاه پاسخگویان در شرکت مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب بر اساس مقطع تحصیلی نسبت به مراحل مدیریت تغییر تفاوت معنی داری در سطح ۰/۰۵ درصد وجود دارد و افراد با مقطع تحصیلی بالاتر میانگین بالاتری دارند، به معنی که افراد با مقطع تحصیلی کارشناسی ارشد نسبت به کارشناسی دیدگاه مساعد تری نسبت به مراحل مدیریت تغییر دارند.

جدول ۵. مقایسه دیدگاه پاسخگویان نسبت به مراحل مدیریت تغییر بر اساس مقطع تحصیلی (شرکت نفت)

متغیر معیار	میانگین		سطح معنی داری
	کارشناسی (n=۸۹)	کارشناسی ارشد و بالاتر (n=۵۳)	
مرحله ذوب شدن	۶۱/۵۲	۶۸/۵۷	۰/۰۴*
مرحله تغییر	۶۶/۰۷	۷۱/۱۴	۰/۰۲*
مرحله انجماد مجدد	۷/۸۸	۸/۵۳	۰/۰۳*

\* معنی داری با اطمینان ۹۵ درصد

## همبستگی بین مراحل مدیریت تغییر و متغیرهای سن و سابقه کار در دو سازمان

به منظور همبستگی بین مراحل مدیریت تغییر و متغیرهای سن و سابقه، همبستگی پیرسون انجام گرفت. نتایج نشان داد که در سازمان جهاد کشاورزی دیدگاه بین متغیر سن با مرحله ذوب شدن ( $p = -0/437$ ) و مرحله تغییر ( $p = -0/336$ ) در سطح  $0/01$  درصد و در مرحله انجماد ( $p = -0/456$ ) در سطح  $0/05$  درصد رابطه منفی و معنی داری وجود دارد همچنین متغیر سابقه کار با مرحله ذوب شدن ( $p = -0/232$ )، مرحله تغییر ( $p = -0/362$ ) و مرحله انجماد ( $p = -0/269$ ) در سطح  $0/05$  درصد رابطه منفی و معنی داری وجود دارد؛ نتایج نیز در شرکت مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب نیز نشان داد که بین متغیر سن با مرحله ذوب شدن ( $p = -0/497$ )، مرحله تغییر ( $p = -0/523$ ) و مرحله انجماد ( $p = -0/387$ ) در سطح  $0/01$  درصد رابطه منفی و معنی داری وجود دارد همچنین متغیر سابقه کار با مرحله ذوب شدن ( $p = -0/443$ )، مرحله تغییر ( $p = -0/392$ ) در سطح  $0/01$  درصد و مرحله انجماد ( $p = -0/378$ ) در سطح  $0/05$  درصد رابطه منفی و معنی داری وجود دارد.

## تحلیل چالش های مدیریت تغییر از دیدگاه پاسخگویان

بر اساس نتایج می توان نتیجه گرفت که دیدگاه کارکنان شرک نفت نسبت به جهاد کشاورزی نسبت به مدیریت تغییر مساعدتر می باشد بدین دلیل چالش ها از دیدگاه کارکنان سازمان جهاد کشاورزی مورد تحلیل قرار گرفت. به منظور دسته بندی چالش های مدیریت تغییر و تعیین مقدار واریانس تبیین شده توسط هر کدام از متغیرها در قالب عامل های دسته بندی شده، از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. برای تشخیص مناسب بودن داده های مربوط به مجموعه متغیرهای مورد تحلیل در خصوص چالش های مدیریت تغییر، از آزمون بارتلت و شاخص KMO بهره گرفته شد. براساس یافته های حاصل، مقدار KMO برابر است با  $0/899$  و آماره باتلت معادل  $1592/631$  و در سطح یک درصد معنی دار بود، که حاکی از مناسب بودن و همبستگی متغیرهای وارد شده برای تحلیل عاملی است. برای تعیین تعداد عوامل بر اساس ملاک کیسر عمل شد. در جدول ۶، تعداد عوامل استخراج شده همراه با مقدار ویژه هر یک از آن ها، درصد واریانس هر یک از عوامل و درصد تجمعی واریانس عوامل آمده است. بیشترین مقدار ویژه، برابر با  $3/265$  مربوط به عامل اول می باشد که ۲۰ درصد واریانس کل را تبیین می کند. مقدار واریانس تجمعی تبیین شده توسط این چهار عامل  $67/087$  درصد می باشد که نشان می دهد متغیرهای موجود در این چهار عامل  $67/087$  درصد از کل تغییرات مربوط به چالش های مدیریت تغییر را تبیین می کنند که نشان از درصد بالای واریانس تبیین شده توسط این عامل ها می باشد و واریانس باقی مانده مربوط به عامل های ناشناخته ای است که در این تحقیق بررسی نشده اند.

جدول ۶. عوامل استخراج شده همراه با مقدار ویژه، درصد واریانس و درصد واریانس تجمعی آنها

عامل ها	مقدار ویژه	درصد واریانس	درصد واریانس تجمعی
شخصیتی	۳/۲۶۵	۲۰/۴۰۸	۲۰/۴۰۸
مدیریتی	۳/۰۵۹	۱۹/۱۱۶	۳۹/۵۲۴
سازمانی	۲/۴۳۱	۱۵/۱۹۲	۵۴/۷۱۶
مقاومت و ترس	۱/۹۷۹	۱۲/۳۷۱	۶۷/۰۸۷

در پژوهش حاضر، برای چرخش عامل ها از روش واریماکس استفاده شده است. بعد از مرحله چرخش، متغیرهایی که مربوط به هر عامل اند، به صورت ستونی مشخص می شوند. نتایج چرخش عامل ها در جدول ۷ آمده است. پس از پردازش داده ها که بیانگر چالش های مدیریت تغییر بوده اند، برای نامگذاری عوامل بر ساخته از تحلیل عاملی اقدام شده است. در جدول ۷ هر یک از عوامل و متغیرهای مربوط به آن عامل همراه بار عاملی نشان داده است.

جدول ۷. متغیرهای مربوط به هر یک از چالش ها مدیریت تغییر و بار عاملی به دست آمده

نام عامل	متغیرها	بارعاملی
شخصیتی	نگرش نامناسب به تغییر در سازمان	۰/۷۳۱
	فقدان روحیه ریسک پذیری در کارکنان و مدیر سازمان	۰/۶۹۹
	فقدان درک مثبت مدیر از تغییر سازمانی	۰/۵۶۸
	فقدان روحیه خلاقانه در بین مدیر و کارکنان	۰/۵۲۲
	فقدان روحیه مشارکت پذیری و کار گروهی در سازمان	۰/۵۴۶
مدیریتی	فقدان اعتماد به نفس در مدیران و کارکنان برای تغییر سازمانی	۰/۷۰۹
	ندادن پاداش های مالی به کارکنان جهت تغییر در سازمان	۰/۸۰۴
	عدم حمایت مدیران رده بالاتر از تغییر در واحدهای پایین تر	۰/۷۹۷
	نبود مشوق های معنوی و تشویق کارکنان جهت همکاری در ایجاد تغییر در سازمان	۰/۷۳۹
سازمانی	نبود چشم انداز مشترک و روشن در سازمان	۰/۵۱۱
	فقدان سیستم صحیح نظارت و ارزیابی تغییر سازمانی	۰/۷۵۵
	نبود منابع انسانی کافی برای تغییر در سازمان	۰/۵۷۸
مقاومت و ترس	عدم برگزاری دوره های آموزشی و توجیهی در خصوص ضرورت تغییر	۰/۷۵۲
	مقاومت کارکنان در برابر تغییر سازمان	۰/۸۰۹
	ترس از شکست از انجام کارهای جدید در کارکنان و مدیران	۰/۸۱۰
	ترس از دست دادن موقعیت شغلی در نتیجه تغییر سازمانی	۰/۷۰۲

## نتایج و بحث

در مجموع، تحلیل های آماری نشان می دهد که در دو سازمان جهاد کشاورزی و شرکت خدمات مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب بین وضعیت موجود تا مطلوب (تغییر) فاصله وجود دارد اما این فاصله در شرکت خدمات مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب در سه مرحله مدیریت تغییر کمتر می باشد به گونه ای که در مرحله ذوب شدن یعنی آمادگی برای تغییر،

بیشتر از سازمان جهاد کشاورزی می باشد و فاصله دستیابی به تغییر و تثبیت در آن سازمان کمتر می باشد. همچنین این یافته از تحقیق، نتیجه حاصل از مقایسه دیدگاه پاسخگویان در دو سازمان نسبت به مراحل مدیریت تغییر را تایید می کند، بر اساس نتایج حاصل از تحقیق بین دیدگاه کارکنان سازمان جهاد کشاورزی و شرکت خدمات مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب در مرحله ذوب شدن یعنی آمادگی برای تغییر، در سطح ۰/۰۵ درصد تفاوت معنی داری وجود دارد اما در دو مرحله تغییر و پس از آن تفاوت معنی داری وجود ندارد. بدین معنی که دیدگاه کارکنان شرکت نفت نسبت به مرحله مقدماتی تغییر در سازمان مساعد تر از کارکنان جهاد کشاورزی می باشد لذا می توان گفت که در شرکت نفت شرایط برای اعمال مدیریت تغییر مساعد تر از سازمان جهاد کشاورزی می باشد.

به منظور مقایسه دیدگاه کارکنان شرکت خدمات مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب نسبت به مراحل مدیریت تغییر بر اساس جنسیت، بین دیدگاه مردان و زنان نسبت به مراحل مدیریت تغییر در سطح ۰/۰۱ تفاوت معنی داری وجود دارد. بدین معنی که زنان با میانگین بالاتر نسبت به مردان دیدگاه مساعدتری به مراحل مدیریت تغییر دارند. زیرا از آنجا که آزادی عمل مردان در محیط کار بیشتر از زنان می باشد و زنان با محدودیت هایی مواجه هستند، لذا زنان نگرش مثبت تری به تغییر نسبت به مردان نشان می دهند. بنابراین بهتر است مسئولان سازمان برای این مهم تدابیری بیاندیشند و تغییرات مثبت را در جهت برابری مردان و زنان ایجاد نمایند.

مقایسه دیدگاه پاسخگویان در سازمان جهاد کشاورزی نسبت به مراحل مدیریت تغییر بر اساس مقطع تحصیلی بین دیدگاه افراد با مقطع کارشناسی و افراد با مقطع کارشناسی ارشد و بالاتر در سه مرحله مدیریت تغییر تفاوت معنی داری در سطح ۰/۰۵ وجود دارد. مطابق نتایج بدست آمده، افراد با مقطع تحصیلی پایین تر، میانگین بالاتر داشتند، به عبارتی هر چه سطح تحصیلات کارکنان پایین تر باشد احتمال اینکه تغییر را حامی خود بدانند بیشتر است. در مقابل، افراد دارای تحصیلات بالاتر نگاه مثبتی به تغییر در سازمان ندارند. این نتیجه برای مدیران سازمان می تواند یک هشدار باشد، زیرا فضای فعلی سازمان فضایی نیست که افراد دارای سطح سواد بالا آن را برای کار ایده آل بدانند. این در حالیست که کارکنان دارای تحصیلات بالا جزء سرمایه های اصلی هر سازمان هستند و مدیریت باید هر اقدامی در جهت ایجاد شرایط مطلوب فعالیت آنان انجام دهد.

بین دیدگاه پاسخگویان در شرکت مهندسی و تجهیزات صنعتی توربین جنوب بر اساس مقطع تحصیلی نسبت به مراحل مدیریت تغییر تفاوت معنی داری در سطح ۰/۰۵ درصد وجود دارد و افراد با مقطع تحصیلی بالاتر میانگین بالاتری دارند، به معنی که افراد با مقطع تحصیلی کارشناسی ارشد نسبت به کارشناسی دیدگاه مساعد تری نسبت به مراحل مدیریت تغییر دارند. و این نشاندهنده آن

است که در این سازمان افراد با تحصیلات بالاتر، تغییر را پدیده ای مثبت و عامل پیشرفت خود و سازمان می دانند و نیاز بر آن است که از تدابیر افراد با تحصیلات بالاتر در اعمال تغییر استفاده گردد تا تغییر و تثبیت آن نیز در این سازمان اتفاق بیفتد.

در همبستگی بین مراحل مدیریت تغییر و متغیرهای سن و سابقه، رابطه منفی و معنی داری وجود دارد. بدین معنی که هر چه سن و سابقه افراد بالاتر می رود، نسبت به تغییر دیدگاه منفی تر دارند، لذا می توان گفت که کارکنان مسن و با تجربه دیدگاه مثبتی به تغییر و تحول ندارند و به هنجارهای سازمانی وفاداری بیشتری نشان می دهند و بر خلاف آن، کارکنان جوان تر و کم تجربه تر، علاقه مند به دنبال کردن راهبردهای تغییر در سازمان می باشند.

تحلیل چالش های مدیریت تغییر نشان داد که چهار عامل شخصیتی، مدیریتی، سازمانی و امنیتی به عنوان مهم ترین چالش های پیشروی سازمان در اعمال مدیریت تغییر می باشد. در این رابطه نیز نافی (Nafei, 2014) نیز در تحقیق خود عوامل سازمانی و شخصی را در اجرا و ارزیابی تغییر مهم بیان می دارد و این عوامل را چالشی برای فرایند تغییر در سازمان می داند. همان گونه که مشاهده می شود اولین عامل از چالش هایی که مدیر در سازمان در اعمال مدیریت تغییر با آن مواجه می شود عوامل شخصیتی یعنی فقدان نگرش و درک مناسب به تغییر می باشد که همچنین در این رابطه Chew et al (2006) عناصر کلیدی حمایت از تغییر را برقراری ارتباط موثر، نگرش و درک کارکنان از فعالیت های مدیران در هنگام مدیریت تغییر بیان کرده اند. همچنین نافی (Nafei, 2014) نیز بیان می دارد که ارزش ها، ترجیحات، و نگرش افراد نسبت به فعالیت های جدید سازمان مهم ترین چالش عمده در فرآیندهای تغییر در سازمان می باشد. دومین عامل عامل مدیریتی و فقدان حمایت های مدیر از تغییر در سازمان می باشد که در این رابطه پرکو (Perkov et al., 2008) دلیل شکست مدیریت تغییر در سازمان ها را فقدان دانش کافی مدیران در رویارویی با دنیای پر رقابت می داند. و عامل آخر مقاومت افراد در برابر تغییر و ترس از دست دادن موقعیت و امنیت شغلی می باشد که مانع از تغییر در سازمان می شود در این رابطه ایوان (Ivan, 2003)، هال (Hall, 2008) و لینستون و میتروف (Linstone & Mitroff, 1994) یکی از مشکلات اصلی غالب مدیران را مقاومت کارکنان با تغییر در سازمان بیان می کند. بر این اساس پیشنهادهایی به شرح ذیل می شود:

از آنجا که بر اساس نتایج، مرحله اول مدیریت تغییر یعنی آمادگی افراد برای تغییر مهم ترین مرحله می باشد و دو مورد از چالش های مدیریت تغییر، مربوط به شخصیت کارکنان و فعالیت های سازمان می شود، لذا پیشنهاد به آماده کردن کارکنان برای پذیرش تغییر از طریق آموزش آنها قبل از اجرای تغییرات می باشد. که منجر به بالا رفتن اعتماد به نفس و نگرشی بهتر به تغییر در افراد گردد. پیشنهاد می شود که ابعاد مختلف تغییر و تأثیر آن بر سایر نظام های فرعی سازمان در نظر گرفته شود. همچنین با توجه به اینکه از چالش مدیریت تغییر عامل مدیریتی و مقاومت و ترس می باشد لذا پیشنهاد می شود که مدیران از طریق مشارکت،

ایجاد تسهیلات و حمایت، روش مذاکره و توافق، دستکاری و جلب همکاری به مقابله با مقاومت در برابر تغییر بپردازند. و نسبت به شناسایی و بر طرف کردن عوامل بدبینی کارکنان نسبت به هر تغییر در سازمان اقدام نمایند. همچنین پیشنهاد می شود کارکنان به گونه ای تشویق شوند که بدون ترس از پیامدهای نوآوری، شکست را تجربه کنند و اشتباهات خود را به عنوان فرصت های یادگیری سازمانی به شمار آورند و پیشنهاد به استفاده و ترویج روش های خلاقانه و ابتکاری در محیط کاری سازمان و در تصمیم گیری ها و اجرا می شود.

#### منابع

- Ansoff, H. Igor., & McDonnell, E. (1990). *Implanting Strategic Management*, 2nd Edition, Prentice Hall, Cambridge UK.
- Bold, O. (2011). A Perspective on Organizational Change Issue – Case Study on the Application of Two Change Models. *International Comparative Management*, 12 (5).
- Chew, M., Cheng, J., & Petrovic-Lazarevic, S. (2006). Managers' role in Implementing Organizational Change: case of the Restaurant Industry in Melbourne. *Journal of Global Business and Technology*, 2(1).
- Cao, G., & McHugh, M. (2005). "A systemic view of change management and its conceptual underpinnings". *Systemic Practice and Action Research*, 18(5), 475-490.
- Hall, A.(2008). Overcoming Resistance to Organizational Change Initiatives. Completed in Partial Fulfillment of the Requirements of OM 5216 – Conflict Management and Dispute Resolution Capella University.
- Ivan, M. (2003). *Strateski menadzment i poslovna politika*. Vitagraf, Rijeka, p. 229.
- Khacheian, A., Manoochehri, H., Pazargadi, M., & Akbarzadeh, A. (2012). Change management challenges, experiences of managers in the Department of Nursing and Midwifery: Qualitative Research, Faculty of Nursing and Midwifery. *Tehran University of Medical Sciences*, 18(1), 79-88 (in Persian).
- Linstone, H., & Mitroff, I. (1994). *The Challenges of the 21st Century*. New York: State University of New York Press.
- Mirmohamadi, S. (2010). Organizational changes. *Journal of industry and technology*, 20(13) (in Persian).
- Mogholi, A.R., & Maleki Tabas, F. (2009). relationship between organizational culture and organizational innovation in public organizations. *Management research*, 2(6), 97-123 (in Persian).
- Mokhtari, B. (2007). *change management*. First Edition: Publications of Tehran (in Persian).

- Nafei, W. A. (2014). Assessing Employee Attitudes towards Organizational Commitment and Change: The Case of King Faisal Hospital in Al-Taif Governorate, Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Management and Sustainability*, 4(1).
- Naghibi, M.A. & Baban, H. (2011). Strategic change management: The challenges faced by organizations. *International Conference on Economics and Finance Research IPEDR*. vol.4.
- Perkov, D., Petar, S., & Rajsman, M. (2008). *Challenges of Change Management in Croatian Enterprises*. International conference, ICES 2008 Sarajevo.
- Roque Gomes, D. (2009). Organizational change and job satisfaction: the mediating role of organizational commitment, exedra Junho.
- Samuel, K. (2013). the effects of change management in an organization: a case study of national university of RWANDA (NUR). *Wyno Journal of Management & Business Studies*, 1(1), 1-18.
- Stojiljkovic, N. (2007). Upravljanje promjenama. *Infotrend*, 119/3/2004 <http://www.trend.hr/clanak.aspx?BrojID=29&KatID=19&ClanakID=346>.
- Song, X. (2009). Why Do Change Management Strategies Fail? Illustrations with case studies. *Journal of Cambridge Studies*, 4(1).
- Soparnot, R. (2011). The concept of organizational change capacity. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 640 – 661.
- Tsoukas, H. & Chia, R. (2002). On organizational becoming: rethinking organizational change. *Organizational Science*, 13, 567-582.