

درآمدی بر چالش های تغییر ساختار سازمانی با تمرکز بر چالش های مرتبط با منابع انسانی

علی روستا کلیشمی^۱، عباسعلی حاجی کریمی^۲، سونا بایرام زاده^۳

^۱ کارشناسی ارشد، مدیریت کسب و کار، دانشگاه خاتم

^۲ دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی

^۳ استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خاتم

نویسنده مسئول:

علی روستا کلیشمی

چکیده

سازمان های امروزی با تغییراتی وسیع تر نسبت به گذشته در ابعاد گوناگون فعالیت های خود رو به رو هستند. در واقع تغییر اجتناب ناپذیر و واقعیت هر موجود زنده می باشد که بدون آن قادر به حیات نیست. حال این تغییرات، در سازمان که در ادبیات مدیریتی موجودی زنده قلمداد می شود، مستلزم برخوردی برنامه ریزی شده است تا از تغییر به سود سازمان بهره برداری گردد. در همین راستا شرکت مورد مطالعه این پژوهش که یک شرکت تولیدی^۱ میباشد، تصمیم به تغییر ساختار و تبدیل مجتمع های زیرمجموعه خود به شرکت های مستقل نموده است تا علاوه بر اینکه تصمیمات عملیاتی به صورت کارا تر اتخاذ گردد، مدیریت شفاف عملکرد مجموعه را نیز در پی داشته باشد. همچنین در مصاحبه ای که با مدیران مجموعه صورت پذیرفته، افزایش رقابت پذیری مناطق به دلیل تمایل جهت اثبات قابلیت های قومی-منطقه ای که در نهایت منجر به افزایش بهره وری نیز خواهد گردید را از مزیت های مرتبط با منابع انسانی این تغییر دانسته اند. از این رو می توان اذعان نمود اجرای صحیح این تغییر، علاوه بر افزایش کارایی و ثروت آفرینی مجموعه می تواند الگویی مناسب برای سایر سازمان ها نیز باشد.

حال بررسی ابعاد مرتبط با منابع انسانی این تغییر جهت جلوگیری از شکست پروژه، هدف اصلی این تحقیق می باشد که از طریق تحلیل محتوای مصاحبه با مدیران ارشد شرکت و همچنین خبرگان صنعتی و دانشگاهی بدست آمده است. مفاهیم اصلی، مشتمل بر: مقاومت در برابر تغییر، بلوغ سازمانی، استقلال طلبی مناطق و در نهایت نهادینه سازی تغییر می باشند که در ۱۷ تم فرعی بررسی خواهند گردید.

کلمات کلیدی: تغییر ساختار، استقلال حقوقی، مدیریت تغییر، ابعاد فرهنگی.

^۱ به دلایل ریسک رقابتی و محرمانگی اطلاعات مجموعه، از ذکر نام شرکت معذوریم.

مقدمه

سازمان ها تغییر می یابند تا مشکلی را برطرف سازند؛ بقاء خود را استمرار بخشند و با کیفیتی بهتر به اهداف خود جامه عمل ببوشانند. با طی کردن این فرایند، سازمان ها رشد توسعه پیدا می کنند. از این رو مجموعه خط مشی ها، روش ها یا فنونی است که از طریق یک تغییر سازنده و مبتنی بر برنامه، سازمان را کارآمدتر می سازد و رشد و توسعه سازمانی نامیده می شود. تغییر سازمانی دربردارنده دگرگونی در ساختار، شیوه انجام امور، فناوری، فرهنگ، مدیریت و موقعیت مکانی سازمان است. (فاطمه جواهری، ۱۳۸۳)

از نگاه گالبرایت (۲۰۱۲)، سازمان از ۵ بُعد تشکیل شده است که تغییر در هر بعد نیازمند مدیریت یکپارچه تغییر در سایر ابعاد می باشد. این ابعاد شامل استراتژی، ساختار، فرایند های ارتباطی و تصمیم گیری، منابع انسانی و سیستم جبران خدمات می باشد.

یک تغییر موفق میتواند معیارهای مختلفی داشته باشد. از نظر رابینز (۱۹۸۳) تغییری که به بهبود عملکرد سازمان منجر شود، موفقیت آمیز است. بر اساس نظر استیفن رابینز، هفت ویژگی اصلی، فرهنگ سازمانی را تشکیل میدهند که عبارتند از: خلاقیت و خطرپذیری، توجه به جزئیات، توجه به نتیجه، توجه به افراد، تشکیل تیم، تحوّل و ثبات یا پایداری که از میان تحوّل و الزامات تحوّل مورد مطالعه بسیاری از پژوهشگران بوده است.

شرکت مورد بررسی این پژوهش دارای سه مجتمع تولیدی می باشد که در ۲ استان در حال فعالیت می باشند. در حال حاضر، این شرکت و مجتمع های تولیدی آن به صورت یک شرکت جامع در حال فعالیت هستند، به نحوی که مجتمع ها دارای شخصیت حقوقی نمی باشند. بیش از ۱۲ سال است که مشکلات پیش آمده ناشی از عدم شخصیت حقوقی مستقل مجتمع ها، فرضیه تبدیل شدن شرکت به هلدینگ و استقلال حقوقی واحدهای تولیدی را مطرح ساخته و در خصوص انجام این تغییر مطالعات بسیاری انجام پذیرفته است که هر بار به دلیل نرسیدن به اجماع به شکست انجامیده است.

حال بررسی الزامات این تغییر جهت حصول اطمینان مدیریت در اجرای موفق تغییر، هدف اصلی این تحقیق می باشد که به صورت کیفی و از طریق تحلیل درونمایه مصاحبه با مدیران ارشد شرکت و همچنین خبرگان صنعتی و دانشگاهی بدست آمده است.

در نهایت در قسمت نتیجه گیری، علاوه بر بررسی راهکارهای افزایش موفقیت پروژه تغییر ساختار، توصیه هایی مبنی بر نحوه اجرای سیاست ها استخراج گردیده است.

لازم به ذکر است پژوهش حاضر بخشی از تحقیقی با ابعاد وسیع تر می باشد که مطالعات آن در قالب پایان نامه انجام شده است.

پیشینه پژوهش

اگرچه تحقیقات بسیاری در خصوص موانع تغییر ساختار اثر بخش صورت پذیرفته است، کمتر پژوهشی را می توان یافت که چالش های فرهنگی تغییر ساختار را با رویکردی جامع مورد بررسی قرار داده باشد. از میان پژوهش های انجام شده می توان به موارد زیر اشاره نمود:

در پژوهشی که با عنوان بررسی تاثیر بدگمانی کارکنان به تغییر سازمانی بر سلامت سازمانی و در میان کارکنان ستادی بیمارستان های سینا، شریعتی و امام خمینی انجام شد، عواملی همچون "نبود عدالت سازمانی، نقض مشارکت در تصمیم گیری، نقض قرارداد روانشناختی و شخصیت منفی" برای تحریک بدگمانی سازمانی شناسایی شدند. (امیرخانی امیرحسین، امیرخانی مهدی، ۱۳۹۴)

صفردوست و روضه سرا (۱۳۹۴)، نقش ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل هافستد در اثربخشی انتقال فناوری و عملکرد رقابتی را مورد مطالعه قرار دادند. یافته های به دست آمده از بررسی فرضیه های پژوهش، نشان دهنده ی نقش ابعاد فرهنگ سازمانی در انتقال فناوری (تعیین میزان موفقیت و عدم موفقیت) است و این امر به افزایش مزیت و عملکرد رقابتی سازمانها منجر میشود. همچنین یافته ها نشان میدهد که بعد رویکرد هنجاری/عملگرا و سیستم باز/بسته دارای بیشترین نقش در اثربخشی انتقال فناوری هستند.

در تحقیقی دیگر که در شهرداری تهران صورت پذیرفته، موانع ساختاری و سیاسی تغییر نقش شهرداری از سازمانی خدماتی به نهادی خدماتی - اجتماعی مورد بررسی قرار گرفته است. نتیجه تحقیق نشان می دهد عدم واگذاری مأموریت ها و تصدی های اجرایی به مدیران محلی سبب تعارض ساختاری و تداخل مأموریت ها شده است. بنابراین تغییر رویه های مدیریت ملی و محلی

ناشی از آینده نگری نبوده، بلکه بیشتر در پی تحولات و انباشت نارسایی ها، ناچار به بازنگری در اداره امور بوده است. (بوچانی محمدحسین، ۱۳۹۰)

همچنین در پژوهشی که با عنوان موانع پیاده سازی اثربخش استراتژی انجام پذیرفته، در نهایت سه عامل ۱- عدم توانایی در مدیریت تغییر ۲- عدم شفافیت در استراتژی و ۳- عدم بهره گیری از مدل های موفق اجرا شده، به عنوان سه مانع اصلی در اجرای استراتژی شناخته شده است. (.....)

مدل تغییر جامع نیز که توسط راف کیلمن ارائه شده است از نقاط اهرمی بسیار مهمی برخوردار است که برای وقوع تغییر لازم است به آن ها توجه شود. این نقاط اهرمی شامل: ۱- محور فرهنگ که اعتماد، ارتباطات، نشر و اشاعه اطلاعات و تمایل به تغییر در میان اعضا را افزایش می دهد ۲- محور مهارت های مدیریت که همه پرسنل مدیریتی را به روشهای نوین حل مسائل پیچیده و پیش فرض های پنهان، مجهز می کند ۳- محور تیم سازی که فرهنگ جدید و مهارت های نوین را درون هر واحد کاری القا می کند ۴- محور استراتژی - ساختار که در ابتدا نوعی طرح استراتژیک تجدید نظر شده یا نوین ایجاد می کند و سپس بخش یا دوائر، گروه های کاری، مشاغل و همه منابع را در جهت بکارگیری و تحقق استراتژی جدید، سازماندهی می کند و ۵- محور پاداش که نوعی سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد را به وجود می آورد که همه تحولات و بهبودهایی را که در محورهای پیشین اشاره شده تأکید کرده و نگه می دارد، می باشد. (فرنج و بل، ۱۳۸۸).

طرح تحقیق

از آنجایی که پدیده های سازمان و مدیریت، علی الخصوص پدیده هایی که با رفتار انسانی سر و کار دارند را نمیتوان به شیوه کاملاً عینی و بدون ارزیابی مورد مطالعه قرار داد، کنترل متغیرهای ناخواسته درباره این پدیدهها بسیار دشوار است. لذا فرضهای زیربنایی استفاده از روشهای پژوهش کمی، معمولاً در پژوهشهای مدیریتی صدق نمیکند (بازرگان، ۱۳۸۷).

از این رو، رویکرد مورد استفاده در این تحقیق نیز کیفی بوده که با استفاده از مصاحبه های نیمه ساختار یافته انجام پذیرفته است. جهت تجزیه و تحلیل داده ها نیز از تکنیک تحلیل تم بهره گرفته شده است. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم ها) موجود درون داده ها است. این روش داده ها را سازماندهی نموده و جنبه های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر می نماید (براون و کلارک، ۲۰۰۶).

تکنیک تحلیل تم از شش مرحله اصلی تشکیل شده است؛ این مراحل عبارت اند از: ۱- آشنایی با داده ها، ۲- ایجاد کدهای اولیه، ۳- جستجوی تم ها، ۴- بازبینی تم ها، ۵- تعریف و نام گذاری تم های اصلی و ۶- تهیه گزارش (براون و کلارک، ۲۰۰۶). نمونه مورد بررسی در این پژوهش، مدیران ستادی و عملیاتی شرکت شامل ۸ نفر و همچنین ۵ نفر از خبرگان صنعت و دانشگاه بوده اند. این مطالعه در یک دوره زمانی ۸ ماهه از اردیبهشت تا آذر ماه سال ۱۳۹۷ انجام پذیرفته است.

در این پژوهش با استفاده از روش نسخه برداری ابتدا کلیات مصاحبه خلاصه برداری شده سپس متن مصاحبه با استفاده از صدای ضبط شده از جلسه مصاحبه مکتوب گردید. در مرحله بعد با استفاده از رویکرد تحلیل تم، ابتدا متون مصاحبه ها بررسی شده و با توجه به کلیدواژه های مورد استفاده در مصاحبه ها، کدگذاری اولیه انجام و پس از آن محققین کدها را با هم ترکیب نموده، آن ها را در دسته های مشابه هم به نام تم های فرعی قرار داده و در نهایت با مد نظر قرار دادن سه ویژگی فراگیری، طرد متقابل و استقلال به طبقه بندی مفاهیم مشابه در قالب تم های اصلی پرداخته شد.

در نهایت به منظور تکمیل مفاهیم یافت شده و اعتباربخشی به یافته های این پژوهش، گروه کانونی مورد کاربرد قرار گرفت. گروه های کانونی یکی از انواع مصاحبه گروهی است که از تعامل میان مشارکت کنندگان در پژوهش به منظور ایجاد داده بهره می برد (کیتزینگر، ۱۹۹۵)

یافته های تحقیق

طی مصاحبه های صورت گرفته با گروه مدیران و خبرگان، بیش از ۵۰ گزاره در خصوص راهکارهای افزایش احتمال موفقیت پروژه تغییر استخراج و مورد بررسی قرار گرفت. گزاره های مورد بررسی در ۱۷ تم فرعی و ۴ مفهوم اصلی طبقه بندی شده اند که در جدول زیر قابل مشاهده می باشند:

ردیف	چالش مرتبط	تم های اصلی	تم های فرعی
۱	مقاومت در برابر تغییر	مدیریت مقاومت در برابر تغییر	اطلاع رسانی مستمر قبل و در حین پروژه
			آموزش و تبیین دلایل تغییر
			داستان سرایی مدیریتی
			تبلیغ موفقیت های اولیه
			مشارکت مدیران عملیاتی در تصمیم گیری
۲	عدم وجود بلوغ سازمانی مطلوب	برنامه ریزی جهت افزایش بلوغ سازمانی ستاد و صف	آموزش مهارت های مورد نیاز جدید (خصوصاً مهارت های شرکت داری در ستاد)
			استفاده از سیاست های مدیریت تنوع در قبال مناطق جغرافیایی
			استفاده از پیمان مدیریت در قبال مناطق قبل از استقلال کامل (با انتقال تدریجی مدیریت، فرصت کافی جهت بلوغ مناطق را می دهد)
			تغییر ترکیب مدیریتی شرکت های جدیدالتاسیس با جذب نیروهای خبره
۳	استقلال طلبی شرکت های جدید التاسیس در تصمیم گیری (مستقل از شرکت مادر)	تقویت همکاری شرکت های جدید التاسیس با شرکت مادر	طراحی و استقرار سیستم جامع ارتباطات و هوش تجاری
			طراحی و استقرار نظام حاکمیت شرکتی منسجم
			تبیین و استقرار نظام تعاملی استراتژیک
۴	احتمال بازگشت تغییرات	نهادینه سازی تغییر	انتخاب هدفمند هیات مدیره همراه با سیاست های شرکت مادر
			ارزیابی عملکرد مطابق تغییرات جدید
			اتصال جبران خدمات به ارزیابی عملکرد
			تغییر ساختار سازمانی
			ارتباطات مستمر

بحث و نتیجه گیری

بر اساس نتایج پژوهش انجام شده، چالش های فرهنگی و منابع انسانی عدم اجرای موفق پروژه تغییر و همچنین راهکارهای آن در قالب ۴ تم اصلی قابل بررسی می باشند. این عناصر مشتمل بر مقاومت در برابر تغییر، بلوغ سازمانی، استقلال طلبی مناطق و در نهایت نهادینه سازی تغییر می باشند.

نکته پر اهمیت برای سازمان جهت آماده سازی برای تغییرات یافتن سیاست هایی برای مقابله با هریک از چالش های مطرحه به نحوی میباشد که تغییر در سازمان با کمترین هزینه (اعم از مالی و غیر مالی) انجام پذیرد.

اولین چالش بررسی شده، مقاومت در برابر تغییر میباشد. هر چند در مورد کاهش این مقاومت در منابع علمی راهکارهای فراوانی در مراحل پیش از تغییر، حین تغییر و پس از تغییر اشاره شده است. با توجه به مطالعه پژوهش های انجام شده و دریافت نظرات خبرگان ۵ سیاست اطلاع رسانی مستمر قبل و در حین پروژه آموزش و تبیین دلایل تغییر، داستان سرایی مدیریتی، تبلیغ موفقیت های اولیه و مشارکت مدیران عملیاتی در تصمیم گیری جهت کمینه سازی این مقاومت انتخاب گردید.

از آنجایی که مجتمع های تولیدی تا کنون شرکت مستقل نبوده اند، بسیاری از فرایندهای اساسی مانند فروش در ستاد انجام می پذیرفته است. همچنین از آنجایی که شرکت مورد بررسی تا کنون تنها مدیریت عملیات می نموده است، یکی از چالش های اصلی پس از تشکیل هلدینگ، تغییر پارادایم مدیریت عملیات به شرکت داری می باشد که خود نیازمند توسعه مهارت های ویژه و استفاده از خبرگان این امر می باشد. لذا در خصوص عدم وجود بلوغ سازمانی ۴ سیاست آموزش مهارت های مورد نیاز جدید (خصوصاً مهارت های شرکت داری در ستاد)، استفاده از سیاست های مدیریت تنوع در قبال مناطق جغرافیایی، استفاده از پیمان مدیریت در قبال مناطق قبل از استقلال کامل (با انتقال تدریجی مدیریت، فرصت کافی جهت بلوغ مناطق را می دهد) و تغییر ترکیب مدیریتی شرکت های جدیدالتاسیس با جذب نیروهای خیره اتخاذ گردیده است. مزیت اجرای پیمان مدیریت در قبال مناطق، دادن فرصت کافی جهت شناخت مسیر و بلوغ تدریجی مجتمع ها جهت استقلال کامل می باشد. این سیاست که تغییر را مرحله ای در پیش می گیرد کمک می نماید تا چالش هایی که در مسیر اتفاق می افتد به بهترین نحو مدیریت گردد و تجربه هر مرحله چراغ راهی جهت طی سایر مراحل باشد.

از دیگر چالش های اساسی، استقلال طلبی شرکت های جدیدالتاسیس در تصمیم گیری، مستقل از شرکت مادر میباشد. در زمان حاضر با توجه به اینکه مجتمع های تولیدی استقلال تصمیم گیری ندارند اکثر تصمیمات در ستاد انجام می پذیرد. اگرچه این مورد می تواند باعث کندی تصمیمات شود اما به دلیل اینکه تصمیمات متمرکز اتخاذ میشود استراتژی های ستاد در تصمیمات دیده می شود. اما پس از استقلال حقوقی مجتمع ها، مدیران شرکت های جدیدالتاسیس از لحاظ قانونی می توانند تصمیمات مدیریتی را بدون اخذ تائید از شرکت مادر اخذ نمایند. به عنوان مثال شرکت زیرمجموعه ممکن است تشخیص دهد نیاز به سرمایه گذاری در صنایع پایین دست دارد اما استراتژی شرکت مادر ورود به صنایع بالادست باشد. لذا جهت پیش گیری از چنین ناهماهنگی هایی ۴ سیاست ۱- طراحی و استقرار سیستم جامع ارتباطات و هوش تجاری ۲- طراحی، استقرار نظام حاکمیت شرکتی منسجم ۳- تبیین و استقرار نظام تعاملی استراتژیک و ۴- انتخاب هدفمند هیات مدیره همراستا با سیاست های شرکت مادر اندیشیده شده است.

دغدغه نهایی مدیریت، احتمال بازگشت به وضع سابق میباشد. در واقع اکثر کارمندان در صورتی که به آن ها فرصتی داده شود به سمت روش ها و رویه های آشنا و راحت قدیمی خود باز میگردند. در انواع مدل های تغییر نیز نهادینه سازی تغییرات جزء ثابت مراحل تغییر شمرده شده است. مدل های اولیه مانند لوین از آن به عنوان انجماد مجدد و مدل های اخیر مانند کاتر از آن به عنوان نهادینه سازی یاد میکنند. در این خصوص نیز سیاستهای ارزیابی عملکرد مطابق سنجه های مرتبط با تغییر موفق، اتصال جبران خدمات به ارزیابی عملکرد، تغییر ساختار سازمانی و ارتباطات مستمر پیشنهاد شده است.

راهکارهای پیشنهادی جهت موفقیت پروژه تغییر ساختار که مربوط به هر یک از موارد چهارگانه فوق میشود را می توان به سه مرحله قبل، حین و پس از تغییر تقسیم نمود. در این راستا جهت عملیاتی نمودن سیاست ها می توان از جدول پیشنهادی زیر استفاده نمود:

ردیف	سیاست های پیشنهادی	قبل از تغییر	حین تغییر	پس از تغییر
۱	اطلاع رسانی مستمر قبل و در حین پروژه	+	+	
۲	آموزش و تبیین دلایل تغییر	+		
۳	داستان سرایی مدیریتی	+	+	
۴	تبلیغ موفقیت های اولیه	+		
۵	مشارکت مدیران عملیاتی در تصمیم گیری	+		
۶	آموزش مهارت های مورد نیاز جدید (خصوصا مهارت های شرکت داری در ستاد)	+	+	
۷	استفاده از سیاست های مدیریت تنوع در قبال مناطق جغرافیایی	+	+	
۸	استفاده از پیمان مدیریت در قبال مناطق قبل از استقلال کامل (با انتقال تدریجی مدیریت، فرصت کافی جهت بلوغ مناطق را می دهد)	+		
۹	تغییر ترکیب مدیریتی شرکت های جدیدالتاسیس با جذب نیروهای خبره	+	+	
۱۰	طراحی و استقرار سیستم جامع ارتباطات و هوش تجاری	+	+	
۱۱	طراحی و استقرار نظام حاکمیت شرکتی منسجم	+	+	
۱۲	تبیین و استقرار نظام تعاملی استراتژیک	+	+	
۱۳	انتخاب هدفمند هیات مدیره همراستا با سیاست های شرکت مادر	+	+	
۱۴	ارزیابی عملکرد مطابق تغییرات جدید	+		
۱۵	اتصال جبران خدمات به ارزیابی عملکرد	+		
۱۶	تغییر ساختار سازمانی	+		
۱۷	ارتباطات مستمر	+	+	

در خصوص سیاست های پیشنهادی چندین نکته قابل توجه می باشد که توصیه می گردد در مسیر اجرای پروژه مد نظر قرار بگیرند:

- ۱- در صورتی که پروژه به طور کامل اجرا نگردد، سازمان می تواند شرایط به مراتب دشوارتری نسبت به قبل از تغییر را تجربه نماید و سازمان را با خطر از هم گسیختگی رو به رو سازد. به این حالت در ادبیات مدیریت تغییر، برزخ گفته میشود. برزخ زمانی رخ میدهد که تعادل وضعیت فعلی به هم خورده اما ثبات وضعیت مطلوب نیز هنوز به دست نیامده است. در نتیجه گام های طراحی شده باید با تعهد و حساسیت پیاده سازی گردد. (لشگر بلوکی، ۱۳۹۴)
 - ۲- سرپرستان و مدیران نیاز دارند تا روشهایی را تشخیص دهند که محیط کار را تغییر داده و تکامل دهند. مدیریت تنوع یک چالش خاص سازمانی است، بنابراین مهارتهای مدیریتی باید با شرایط یک محیط کاری چند فرهنگی منطبق شود. (حاجی کریمی، ۱۳۸۸)
 - ۳- از آنجایی که تغییر ساختار حاضر شامل ایجاد شرکت های جدید و مستقل می باشد، استقرار نظام حاکمیت شرکتی را میتوان یکی از مهم ترین ارکان در اجرای موفق این پروژه نامید. تبیین شفاف روابط مالکیت و مدیریت، انتخاب و انتصاب اصولی و شفاف مدیران شرکت های زیرمجموعه، فرایند برگزاری مجامع، ارزیابی عملکرد و و جبران خدمات مدیران را میتوان ماحصل استقرار این نظام دانست.
- در نهایت پیشنهاد می گردد در طول اجرای پروژه از یک سیستم مدیریت ریسک استفاده گردد که شناسایی و پاسخ به هر یک از ریسک ها به طور سیستماتیک انجام شود. بررسی مستمر عملکرد این سیستم نیز می تواند در دستور کار جلسات هفتگی کمیته راهبری تغییر نیز قرار بگیرد.
- در انتها اشاره به این نکته ضروری به نظر می رسد که چنانچه تغییر موفق ساختار در شرکت مورد مطالعه منجر به افزایش بهره وری و ظرفیت تولید گردد، می تواند الگویی موفق برای سایر سازمان های مشابه نیز قرار گیرد.

منابع و مراجع

- ۱- جواهری، فاطمه (۱۳۸۳)، چالش های تغییر سازمانی.
- ۲- سلیمی، محمدرضا (۱۳۹۴)، نقش فرهنگ سازمانی در توسعه پایدار.
- ۳- صفردوست و روضه سرا (۱۳۹۴)، بررسی نقش ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل هافستد در اثربخشی انتقال فناوری و عملکرد رقابتی.
- ۴- حاجی کریمی، عباسعلی و همکاران (۱۳۸۸)، مدیریت سرمایه‌های فکری (مزیت راهبردی - ارزش‌آفرینی سازمانی) مفاهیم و کاربردها، انتشارات شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
- ۵- امیرخانی، امیرحسین، امیرخانی، مهدی، (۱۳۹۴)، بررسی تاثیر بدگمانی کارکنان به تغییر سازمانی بر سلامت سازمانی.
- ۶- بوچانی، محمدحسین (۱۳۹۰)، موانع ساختاری و سیاسی تغییر نقش شهرداری از سازمانی خدماتی به نهادی خدماتی - اجتماعی.
- ۷- شاین، ادگار (۱۳۹۳) مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری، ترجمه ی برزو فرهی بوزنجانی و شمس الدین نوری نجفی، انتشارات سیمای جوان.
- 8- Agboola, A.A. & Salawu, Raflu O. (2011). 'Managing Deviant Behavior and Resistance to Change'. *International Journal of Business & Management* 6(1), 235-242.
- 9- Goksoy, A., Ozsoy, B., & Vayvay, O. (2012). Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company. *International Journal of Business and Management*, 7(2), 89-112. doi:10.5539/ijbm.v7n2p89.
- 10- Lawrence g. Hrebiniak.(2006). 'Obstacles to Effective Strategy Implementation' *Organizational Dynamics*, Vol. 35, No. 1, pp. 12-31, 2006.
- 11- Hammer M., Champy J. (1993). *Reengineering to corporation: a manifesto for business revolution*, New York: Harper Business.
- 12- Habib, M. N. (2013). Understanding Critical Success and Failure Factors of Business Process Reengineering, (2001), *International Review of Management and Business Research* Vol 2 Issue 1. 1- 10.
- 13- Overcoming Our Resistance to Change: The Power of Mind at Work, 2009, Training,: <http://www.trainingmag.com/article/overcoming-our-resistance-change-power-mind-work>.
- 14- Braun, V. and Clarke, V. (2006). 'Using Thematic Analysis in Psychology', *Qualitative Research in Psychology*.
- 15- Kitzinger, J. (1995). Qualitative research. Introducing focus groups. *BMJ: British medical journal*, 311(7000), 299.
- 16- Bryan J Weiner (2009). A theory of organizational readiness for change.
- 17- Galbraith (2012). *Designing organizations*.