

## بررسی رابطه بین فرهنگ‌سازمانی و گرایش به تغییر کارکنان دانشگاه شهید چمران اهواز بر اساس الگوی هافستد

کریم رضایی<sup>۱</sup>، سکینه شاهی<sup>۲</sup>، عبدالله پارسا<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۶/۰۴، تاریخ تایید: ۹۷/۱۰/۰۱

Doi: 10.22034/jcsc.2020.92513.1694

### چکیده

پژوهش حاضر، با هدف بررسی رابطه بین فرهنگ‌سازمانی و گرایش به تغییر کارکنان دانشگاه شهید چمران اهواز بر اساس الگوی هافستد اجرا شده است. از بین کارکنان شاغل در دانشگاه شهید چمران اهواز، تعداد ۲۶۵ نفر بر اساس جدول مورگان و کرجسی به‌عنوان نمونه مورد مطالعه انتخاب شده‌اند. با توجه به اهداف و ماهیت موضوع، روش پژوهش توصیفی و از نوع پیمایشی بوده است. از دو پرسشنامه فرهنگ‌سازمانی هافستد با ضریب پایایی (۰/۷۲) و پرسشنامه گرایش به تغییر میچ مک کریمون با ضریب پایایی (۰/۷۸) برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. نتایج نشان داد از بین ابعاد فرهنگ‌سازمانی هافستد فقط بین بعد اجتناب از عدم اطمینان بالا/پایین با گرایش به تغییر رابطه معنادار داشته و بین ابعاد مردسالاری/زن‌سالاری، فردگرایی/جمع‌گرایی و فاصله قدرت بالا/پایین با گرایش به تغییر کارکنان رابطه معناداری مشاهده نشده است. بنابراین، می‌توان گفت که کارکنان دانشگاه شهید چمران اهواز به مردسالاری تمایل بیشتری دارند. با توجه به نتایج، به نظر می‌رسد که جامعه کارکنان دانشگاه شهید چمران، به سمت جمع‌گرایی حرکت کرده و همکاری بیشتری نسبت به گذشته بین کارکنان مشاهده می‌شود.

واژگان کلیدی: فرهنگ‌سازمانی، گرایش به تغییر، کارکنان دانشگاه.

۱ کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه شهید چمران اهواز؛ Karimrezaei1364@gmail.com  
۲ عضو هیأت علمی گروه علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز (نویسنده مسئول) nshahi2001@yahoo.com  
۳ عضو هیأت علمی گروه علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز؛ abdparsa@gmail.com

## مقدمه

فرهنگ‌سازمانی مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک می‌باشد که می‌توان آن را نقطه‌شروعی برای تغییر به‌شمار آورد. فرهنگ‌سازمانی، از اساسی‌ترین زمینه‌های تحول در سازمان بوده و پذیرش آن از سوی کارکنان، ضامن بقا و پویایی سازمان است. از این‌رو جستجوی بیشتر برای درک عمیق‌تر از رابطه بین فرهنگ‌سازمانی و گرایش به تغییر، امری سودمند خواهد بود (SCHERMERHORN, Hunt & Osborn, 2005:436<sup>۱</sup>). فرهنگ‌سازمانی را سیستمی از اعمال و اندیشه‌ها مشترک می‌دانند که درون یک سازمان ایجاد شده و رفتار اعضای سازمان را جهت می‌دهد. دنیسون، چو و یانگ<sup>۲</sup> (Denison, Cho & Yuong, 2000: 31) معتقدند، فرهنگ‌سازمانی به ارزش‌های اساسی و باورها و اصولی اطلاق می‌شود که همچون شالوده‌ای محکم به نظام مدیریتی خدمت می‌کنند. علاوه بر آن، هم ارزش‌ها و باورها و هم نظام مدیریتی، باعث تقویت آن اصول اولیه می‌گردند. این اصول و ارزش‌ها ماندگارند؛ زیرا برای اعضای سازمان، حاوی معانی و مفاهیم خاصی هستند. روبینز<sup>۳</sup> (Robbins, 1991: 103) معتقد است: برای شناخت سازمان، رفتار و عملکرد کارکنان، شناخت فرهنگ، گامی اساسی و بنیادی است؛ زیرا با اهرم فرهنگ، به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل، و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار کرد. علاوه بر این، فرهنگ‌سازمانی به دلیل ماهیت اثرگذاری قوی بر رفتار و عملکرد اعضای سازمان، می‌تواند نقش مهمی در کنترل درونی و شکل‌دهی به رفتارهای کارکنان داشته، به‌عنوان عاملی مهمی در پدید آوردن تغییر و دگرگونی رفتارهای نامطلوب و ایجاد ثبات در رفتارهای مورد نظر سازمان محسوب شود (عامری‌فر، ۱۳۸۶: ۱۸). دیل و کندی<sup>۴</sup> (نقل در تقی‌پور، ۱۳۸۸: ۲۷) معتقدند که فرهنگ‌سازمانی، اساسی‌ترین عامل اثرگذار بر موفقیت و شکست یک سازمان است. یافته‌های تحقیقاتی بیانگر آن است که فرهنگ‌سازمانی بر طراحی ساختار و نظام‌های سازمانی، هدف‌گذاری، تعیین استراتژی‌ها، تدوین و اجرای سیاست‌ها و برنامه‌ریزی، رفتار فردی، خشنودی، سطح تعهد نیروی انسانی و الگوهای ارتباطی تأثیر می‌گذارد. بنابراین، با توجه به تأثیر و نقشی که فرهنگ‌سازمانی بر ادراک، تفکر و احساس کارکنان،

1 Schermerhorn, Hunt &amp; Osborn

2 Denison, Cho &amp; Yuong

3 Robbins

4 Deal &amp; Kennedy

اهداف، ابزار و روش‌های عمل، روحیه افراد، میزان خلاقیت، نوآوری دارد، نباید چیزی را در سازمان به دور از تأثیر فرهنگ‌سازمانی دانست.

### بیان مسئله

صاحب‌نظران و اندیشمندان حوزه رفتار سازمانی معتقدند که موفقیت سازمان‌ها علاوه بر نیاز به سخت‌افزارهایی مانند ساختار، راهبرد، مستلزم وجود فرهنگ‌سازمانی و ارزش‌های کارکنان به‌عنوان نرم‌افزار است. همچنین، اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهای سازمانی در گروه ایجاد تمهیدات فرهنگی لازم در آنهاست و بدون موافقت و همراهی فرهنگ‌سازمانی مناسب و پیشرو نمی‌توان تغییر و تحولی در سازمان ایجاد نمود (سنجری و لبادی، ۱۳۹۷). از طرفی، تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر اعضای سازمان، به‌حدی است که می‌توان با بررسی زوایای آن به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه‌ها و نگرش اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی کارکنان را در قبال تحولات مورد نظر ارزیابی، پیش‌بینی و هدایت کرد. با اهرم فرهنگ‌سازمانی می‌توان انجام تغییرات و ایجاد نگرش مثبت کارکنان نسبت به تغییر را تسهیل نمود و جهت‌گیری‌های جدیدی را در سازمان به وجود آورد (محمدپور زرنندی، رحیمیان و طباطبایی مزداآبادی، ۱۳۹۳).

از طرفی، مقاومت کارکنان در برابر تغییر، امری اجتناب‌ناپذیر است. در مدیریت کارآمد برای مقاومت کارکنان در برابر تغییر به دلایل مشترکی از جمله؛ حفظ منافع شخصی، عدم اعتماد به مدیران و همکاران، عدم ریسک‌پذیری کارکنان و ترس از آینده و... اشاره شده است. فرهنگ‌سازمانی مطلوب، می‌تواند نقش مهمی در پذیرش تغییر و آمادگی کارکنان به‌منظور همراهی با تغییر ایفا نماید (Hathaway, 2009، نقل در قنبری و مرادی، ۱۳۹۶). واریک<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) معتقد است که اگر قرار باشد در یک سازمان تغییرات اساسی، پیوسته و مؤثر شکل گیرد، باید قبل از هر چیز فرهنگ آن سازمان تغییر نماید و اجرای این تغییرات بسیار دشوار، وقت‌گیر و هزینه‌بر است. به‌طورکلی، فرهنگ‌سازمانی بر تمام جوانب سازمان به‌ویژه وظایف مدیران و نحوه برخورد و هدایت کارکنان تأثیر می‌گذارد (کیخانزاد، صفاریان همدانی و ضامنی، ۱۳۹۷).

تغییر در سازمان نمی‌تواند بدون همراهی و همکاری کارکنان صورت پذیرد و می‌توان ادعا نمود که هیچ‌گونه تغییری شکل نمی‌گیرد مگر آنکه فرد برای آن آمادگی لازم را داشته

1 Hathaway

2 Warrick

باشد. برخی از پژوهشگران فعال در عرصه مدیریت تغییر، بر اهمیت شناخت عوامل یا مقدماتی که ایجاد تغییر را تسهیل یا آن را توسعه و ارتقا دهند و یا آمادگی لازم برای ایجاد تغییرات سازمانی را در افراد فراهم می‌سازند. تأکید کرده‌اند (سیدی، شهیدی و شعله، ۱۳۹۳). در این بین می‌توان به نقش و اهمیت فرهنگ سازمانی در تسهیل نگرش به تغییر کارکنان اشاره نمود. از جنبه‌ای دیگر، گرایش به تغییر، به باور و تمایل کارکنان نسبت به تغییر اشاره دارد. کارکنان باید باور داشته باشند که سازمان نیاز به تغییر دارد و از عهده انجام موفقیت‌آمیز این تغییرات بر می‌آیند. کارکنان باید به مدیران ارشد سازمانی و برنامه‌های آنها برای تغییر اعتماد داشته باشند و فرهنگ سازمانی می‌تواند به ایجاد اعتمادی فراگیر و عمیق کمک نماید<sup>۱</sup> (Jones, Jimmieson & Griffiths, 2012: 361).

اما پرسش این است که مسئولان دانشگاه مورد مطالعه، با توجه به نوع فرهنگ سازمانی و میزان گرایش به تغییر کارکنان، چه استقبال مناسبی از تغییر در جهت رسیدن به اهداف سازمان نشان داده‌اند و در مسیر دستیابی به فرهنگ سازمانی پیشرو در دانشگاه چه برنامه‌ها و اقداماتی را می‌خواهند انجام دهند؟ واقعیت این است که دانشگاه شهید چمران اهواز به‌عنوان مکان مورد مطالعه، متشکل از کارکنانی با فرهنگ‌های مختلف و قومیت‌های متفاوت می‌باشد و این کارکنان نسبت به تغییرات سازمانی، گرایش‌های متفاوتی دارند. از طرفی، در رابطه با فرهنگ سازمانی در این دانشگاه، مطالعه جامع و کافی صورت نگرفته، لذا محقق با این مسئله مواجه است که چه نوع فرهنگ سازمانی بر این دانشگاه حاکم می‌باشد؟ آیا بین فرهنگ سازمانی دانشگاه با گرایش به تغییر کارکنان در این دانشگاه رابطه وجود دارد؟

### چارچوب نظری

از فرهنگ، تعاریف متعددی ارائه شده است که متجاوز از ۱۶۰ تعریف می‌باشد. بعضی از این تعاریف مفهوم عام و برخی مفهوم خاصی از این واژه را به دست می‌دهد. یکی از اولین تعاریف از فرهنگ در سال ۱۸۷۱ توسط تیلور<sup>۲</sup> ارائه شده است. او اعتقاد داشت که فرهنگ عبارت است از مجموعه پیچیده‌ای از علوم، هنرها، اعتقادات، قوانین، آداب و رسوم و به‌طور خلاصه کلیه آموخته‌هایی که یک انسان در جامعه اخذ می‌کند (ایران‌زاده، ۱۳۹۵: ۱۴). به عقیده (Hofsted, 1990: 35)<sup>۳</sup> فرهنگ عبارت است از: اندیشه مشترک اعضای یک گروه که آنها را از

1 Jones, Jimmieson & Griffiths

2 Taylor

3. Hofsted

دیگر گروه‌ها مجزا می‌کند. لازم است تعاریف گوناگونی را که از فرهنگ ارائه شده است، به‌طور خلاصه مطرح گردد، تا مفهوم دقیق‌تری از این پدیده ناملموس به دست آید. مجموعه‌ای از این تعاریف در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول (۱): تعاریف فرهنگ (مهدوی، ۱۳۸۸: ۱۸۶).

صاحب‌نظر	تعریف
اسپندر <sup>۱</sup> (۲۰۰۶)	نظام اعتقادی که بین اعضای هر سازمان مشترک است.
ریلی <sup>۲</sup> (۱۹۸۹)	ارزش‌های قوی که به‌طور گسترده مشترک است.
هافستد (۱۹۷۷)	برنامه‌ریزی جمعی ذهن
مانن <sup>۳</sup>	برداشت‌های جمعی
کوزس <sup>۴</sup>	مجموعه‌ای از برداشت‌های مشترک که از طریق ابزارهای گوناگون نمادی منتقل می‌شود.
پیترز و واترمن <sup>۵</sup> (۱۹۸۲)	ارزش‌های مشترکی که با مفاهیمی چون داستان‌ها و ضرب‌المثل‌ها منتقل می‌شود.

### فرهنگ‌سازمانی

دفت<sup>۶</sup> فرهنگ‌سازمانی را مجموعه‌ای از ارزش‌ها و باورها می‌داند که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند و معتقد است که فرهنگ‌سازمانی به اعضای سازمان هویت می‌دهد. همان‌گونه که افراد ممکن است شخصیت‌های مشابهی داشته باشند، این امر در مورد سازمان‌ها نیز صادق است و به عقیده صاحب‌نظران، تفاوت‌های فرهنگی می‌تواند اثر عمده‌ای روی عملکرد سازمان و افراد بگذارد (دفت، ۱۳۹۶: ۴۲). یکی از جامع‌ترین تعاریف، تعریفی است که توسط (Schine, 1990: 109<sup>۷</sup>) ارائه شده است. وی معتقد است که فرهنگ‌سازمانی الگویی است از مفروضات اساسی مشترک، که کارکنان باید آن را یاد بگیرند تا به‌عنوان راه‌حلی برای حل مشکلات مربوط به سازگاری با محیط خارجی و حفظ یگانگی درونی از آن استفاده کنند. این الگو در میان آنها اعتبار یافته است و به کارکنان جدید سازمان، طریقه صحیح فکر کردن و همچنین نحوه حل مشکلات را می‌آموزد. هافستد در تحقیقات خود تأثیر فرهنگ را در پنجاه

1. Spender
2. Reilly
3. Van Mannen
4. Kouzes
5. Peters & Waterman
6. Daft
7. Schine

شرکت تابعه IBM<sup>۱</sup> که از دیگر شرکت‌های تابعه آن، بزرگ‌تر بودند مطالعه کرد. او بر اساس تحقیقات خود چهار بعد از وجود تمایز فرهنگ‌ها را مشخص ساخت که فرهنگ‌های مختلف را می‌توان برحسب هر یک از آن ابعاد بالا یا پایین ارزیابی کرد. ابعادی که هافستد از فرهنگ مشخص کرده به شرح زیر می‌باشند:

**مردسالاری / زنسالاری:** جوامع ترکیبی از خصوصیات مردسالاری / زنسالاری هستند که می‌توان آن را به دو دسته تقسیم کرد، گروهی خصوصیت مردانه دارند و گروهی خصوصیت زنانه دارند. در جوامع مردانه تفاوت طبیعی بین زن و مرد، پایه‌گذار نقش اجتماعی متفاوت می‌باشد. از جامعه مردانه انتظار می‌رود قاطع و جاه‌طلب باشند و برای موفقیت بکوشند. در چنین جوامعی مردان به قدرت و بزرگی، اهمیت می‌دهند. ولی در جامعه زنسالار از زنان انتظار می‌رود که به جنبه غیر مادی توجه داشته باشند و از کودکان و ضعیفان نگهداری کنند (جعفری و مقیمی، ۱۳۹۳: ۵۷۶).

**فردگرایی / جمع‌گرایی:** فردگرایی، عبارت است از تمایل افراد به مراقبت از تنها منافع خود و خانواده‌شان؛ در مقابل، جمع‌گرایی عبارت است از تمایل افراد به وابستگی به گروه‌ها و مراقبت از یکدیگر به ازای تعهدی که افراد نسبت به یکدیگر دارند. در فرهنگ‌هایی که فردگرایی وجود دارد افراد در درجه اول به رفاه شخصی خود توجه خواهند کرد. در جامعه جمع‌گرا هر فردی در بیش از یک گروه اصلی عضویت دارد و نمی‌تواند از این گروه‌ها جدا شود. این گروه‌های اصلی مثل خانواده و یا سازمان، از رفاه و سود اعضا محافظت می‌کنند. در عوض انتظار دارند که اعضا وفاداری دائمی نسبت به گروه اصلی داشته باشند و نفع شخصی را فدای نفع گروه کنند. در جامعه جمع‌گرا همبستگی و ادغام افراد زیاد است (مقیمی، ۱۳۹۵: ۴۹). در فرهنگ فردگرا، بر ابتکار و دست آوردهای فردی تأکید و حقوق فرد فرد مردم در مورد برخورداری از زندگی خصوصی و عقیده شخصی محترم شمرده می‌شود و پیشرفت فردی خیلی مهم است. در این جوامع کار و زندگی، چه در عمل و چه در فکر، از یکدیگر کاملاً جدا می‌باشد (سیدی، شهیدی و شعله، ۱۳۹۳).

**اجتناب از عدم اطمینان بالا / پایین:** یعنی حدی که افراد احساس می‌کنند در موقعیت‌های مبهم مورد تهدید قرار می‌گیرند. این صفت مشخص‌کننده میزان تحمل مردم یک جامعه از موقعیت‌هایی است نامعلوم و غیرقابل پیش‌بینی می‌باشد. برای پرهیز از مسائل نامعلوم

که پیش‌بینی آنها امکان ندارد، معمولاً ضوابط مشخص برای رفتار و معیارهای معینی برای آنچه که به‌عنوان حقیقت باید قبول کرد وضع می‌کنند (جعفری و مقیمی، ۱۳۹۳: ۵۷۴). اجتناب از عدم اطمینان باعث می‌شود نیاز به امنیت بالا برود. در چنین فرهنگی، قوانین مکتوب و ساختاردهی فعالیت‌های سازمانی زیاد است، مدیران ریسک کمتری می‌کنند، ترک خدمت نیروی کار کم است و کارکنان از ابهام شغلی کمتری برخوردارند. در فرهنگی که اجتناب از عدم اطمینان کم است، ساختاردهی فعالیت‌های سازمانی کم است، قوانین مکتوب ناچیز بوده و ترک خدمت کارکنان زیاد است؛ همچنین مدیران زیاد ریسک می‌کنند و کارکنان دارای تحمل ابهام بیشتری هستند. اعضای سازمان پاسخگوی کار خود هستند و تشویق می‌شوند تا خلاقیت بیشتری از خود نشان دهند (منوریان و همکاران، ۱۳۸۷: ۳۵). در فرهنگ‌هایی که بعد ابهام‌گریزی آنها بالاست، مردم خواهان نظم و وجود وضوح در امور هستند. مردم در برخورد با موقعیت‌های ناآشنا وحشت‌زده می‌شوند و فشار روحی بالایی را در خود حس می‌کنند. آنان برای مقابله با این شرایط روحی به کار زیاد و ثبات شغل پناه می‌برند و نسبت به تمرد و تکروری به شدت حساس می‌گردند. به این لحاظ کارکنان معتقد هستند که قوانین و مقررات حاکم بر محیط کار باید کاملاً رعایت شود، هر چند رعایت آن مقررات کاملاً به ضرر سازمان باشد انتظار دارند تا هنگام بازنشستگی در خدمت مؤسسه مطبوع خود باقی بمانند. در فرهنگی که بعد ابهام‌گریزی آن ضعیف است، ابهام به‌عنوان جزء جدایی‌ناپذیر زندگی تلقی و به سادگی مورد قبول قرار می‌گیرد و بدون آنکه زحمتی برای فکر کردن در مورد حوادث فردا تحمل شود، هر روز به همان صورتی که واقع شده پذیرفته می‌شود. به‌طور کلی افراد در این‌گونه جوامع - که صفت ابهام‌گریزی در آنها کم است - معمولاً فعال، مهاجم، نابدبار هستند و افراد تشویق می‌شوند تا در آینده نفوذ نمایند و بر آن تأثیرگذارند و آن را تغییر دهند و در فرهنگ‌هایی که صفت ابهام‌گریزی در آنها زیاد است، افراد عمدتاً اندیشه‌گر، نامهاجم هستند و در مقایسه با جوامع دیگر بردبارتر هستند و افراد پذیرفته‌اند که نمی‌توانند برای تغییر کاری را انجام دهند (ایران‌زاده، ۱۳۹۵: ۱۷۷).

**فاصله قدرت بالا/ پایین:** یعنی حدی که افراد و مؤسسات می‌پذیرند که قدرت به‌طور نابرابر توزیع می‌شود. وقتی فاصله قدرت کم باشد، سازمان‌ها غیرمتمرکز بوده و نیروهای انسانی، شرایط احراز شغلی بالایی دارند. این بُعد نشان‌دهنده تفاوت قدرت و نفوذ اجتماعی بین افراد جامعه می‌باشد (جعفری و مقیمی، ۱۳۹۳: ۵۷۴). در هر جامعه‌ای و هر سازمانی اگر این تفاوت

مورد قبول آن باشد، اولاً کم قدرت‌ترین افراد آن جامعه و سازمان قبول دارند که فاصله بین آنها و پر قدرت‌ترین افراد جامعه وجود دارد و ثانیاً افراد جامعه، بر این باورند که افراد با هم نابرابر هستند؛ چون به شکل یکسان متولد نمی‌شوند و هر یک نیز در مقایسه با دیگران به شکلی متفاوت از توانایی‌های خود استفاده می‌کنند. برخی جوامع، به نابرابری افراد اجازه رشد می‌دهند، که این امر در طول زمان به اختلاف در قدرت منجر می‌شود و این اختلافات نیز به نوبه خود در جامعه پذیرفته می‌شود. معمولاً برخورداری از قدرت، بر اساس توانایی‌ها توجیه نمی‌شود، بلکه چنین گفته می‌شود که نابرابری میان افراد ناشی از نوع افراد و نحوه تولد و رشد آنهاست. به طور کلی جوامع در رابطه با تخصیص منابع معیارهای متفاوتی را به کار می‌گیرند، در نتیجه، افراد خاصی از جامعه توانا تر از دیگران قلمداد می‌شوند.

**گرایش به تغییر:** صاحب‌نظران از تغییر، تعریف‌های متعددی ارائه کرده‌اند که در ادامه، به برخی از آنها اشاره می‌شود. تغییر از نظر تعریف، عبارت از دگرگونی و تحولات غیر محسوس در فعالیت نظام‌ها و در ابعاد وسیع، ساختار نظام یا سیستم می‌باشد (خاچیان، ۱۳۹۲: ۱). به زعم پیتر دراکر<sup>۱</sup>، «تغییر» تنها اصل ثابت و اجتناب‌ناپذیر در جهان است. در مواجهه با تغییرات اگر سازمان آمادگی لازم را نداشته باشد به اضمحلال می‌رود (Hodgson & Zaaiman, 2003: 53). کانتر و همکاران<sup>۲</sup> (نقل در عسگری، ۱۳۹۰: ۱۷) تغییر را به‌عنوان فرآیند تحلیل گذشته برای بیرون کشیدن فعالیت‌های زمان حال که در آینده مورد نیاز است، تعریف می‌کنند. از نظر (Lunenburg, 2010: 109) تغییر سازمان عبارت است از حرکت سازمان از حالت موجود در جهت حالت مطلوب به‌منظور افزایش اثربخشی. آگاهی از فرآیند تغییر، لازم و ضروری است؛ چرا که می‌تواند به شکست برنامه‌های تغییر منتج گردد (Raineri, 2009: 7<sup>۵</sup>). برای تغییر عوامل زیادی معرفی شده، همه آنها ناشی از تفکری است که سازمان باید به جلو برود و خود را بهبود بخشد (Lunenburg, 2010: 283).

### اهمیت پذیرش تغییر در سازمان

سازمان‌ها با محیط بیرونی و داخلی خود به‌طور مستمر تعامل داشته و تأثیرپذیر و تأثیرگذارند و تغییرات متعدد و پیچیده‌ای در محیط بیرون وجود دارد که سازمان‌ها نمی‌توانند نسبت به آنها

---

1. Peter Druker  
2. Hodgson & zaaiman  
3. Counter et all  
4. Lunenburg  
5. Raineri



بی‌تفاوت باشند و در صورت بی‌تفاوتی این سازمان‌ها رو به نابودی بوده و قادر به حفظ وضع موجود نیستند. لذا تداوم و بقای سازمان‌ها و تحقق اهداف آنها می‌طلبد که نهضت پذیرش و تغییر در سازمان را در ارکان سازمان که همانا کارکنان، مدیران و ساختار سازمانی است پیش‌بینی و فرآیند سازمانی آن را ترسیم و به‌صورت مستمر و فراگیر مطرح سازند تا از سقوط و نابودی در امان باشند.

**ویژگی‌های تغییر:** ویژگی‌های تغییر از نظر اسلاتر<sup>۱</sup> (فرجی، ۱۳۸۹: ۲۱):

- ۱- کلیه برنامه‌های تغییر، حتی تغییر مثبت، قدری فشار در بر دارند.
  - ۲- برنامه‌های تغییر در بطن نظام اجتماعی اعمال می‌شوند که در حال تغییرند.
  - ۳- برنامه‌های تغییر خیلی مهم، عینی نیستند.
  - ۴- صرف‌نظر از وضوح اهداف رسمی هر برنامه تغییر، نتایج، معمولاً چندبعدی هستند. برخی از این ابعاد، مطلوب و برخی دیگر، نامطلوب می‌باشند.
- عوامل تغییر:** عوامل تغییر، نقشی اساسی در پدید آوردن تغییرات دارند. این عوامل هم در داخل و هم در خارج از سازمان هستند. در داخل سازمان، مدیران و کارشناسان به‌طور معمول مهم‌ترین نقش را در ایجاد تغییرات ایفا می‌کنند و سایر کارکنان نیز می‌توانند در تغییر، نقش داشته باشند. بر اساس یک نظریه، چهار نوع عامل تغییر به شرح زیر شناسایی شده است (موسوی، ۱۳۸۵: ۳۸):

- \* **فشارهای بیرونی:** مانند: دخالت دولت در زمینه رعایت شرایط ایمنی کار.
  - \* **فشارهای روانی:** از طریق برنامه بهبود سازمان به تدریج به وجود می‌آیند.
  - \* **تغییر فردی:** اگر افراد متقاعد شوند از طریق تغییرات سازمانی، اهداف شخصی آنها تأمین می‌شود ممکن است ضمن تغییر رفتار خویش، تغییر را تعقیب نمایند.
  - \* **تغییرات ریشه‌ای:** اگر مدیریت سازمان متقاعد شود که تغییر ساخت یا فرآیندها و یا فناوری به نفع سازمان است، ممکن است چنین تغییراتی را دنبال کند.
- بر طبق نظر الیزر و گاتمن<sup>۲</sup> (نقل در عسگری گرچگانی، ۱۳۹۰: ۱۴) نگرش به تغییر در کل، شامل شناخت فرد از تغییر، واکنش تأثیرگذار به تغییر و تمایل رفتاری به تغییر می‌شود. محققان به این نتیجه رسیده‌اند که پاسخ‌های گوناگون کارکنان به تغییر سازمانی از گرایش مثبت قوی

1 Slatter

2 Elizer & Guttman

(برای مثال «این تغییر برای موفقیت سازمانی ضروری است») و گرایش منفی قوی (برای مثال «این تغییر سازمان را نابود می‌کند») ناشی می‌شود (Pedrit, 2002: 49)<sup>۱</sup>. بنابراین، تغییر می‌تواند همراه با هیجان و نشاط پذیرفته شود یا همراه با خشم و ترس؛ همچنین، می‌توان گفت پاسخ کارکنان به تغییر ممکن است ناشی از تمایل مثبت آنان برای حمایت تغییر باشد و یا از تمایل منفی آنها برای مخالفت با تغییر. نگرش مثبت به تغییر برای دستیابی به اهداف سازمانی و موفقیت برنامه‌های تغییر ضروری است (Eby & GabyT 2002: 28)<sup>۲</sup>. شواهد نشان می‌دهد که گرایش منفی به تغییر، نتایج منفی برای سازمان دارد. فشار زیادی که از اجرای تغییر به وجود می‌آید، در میان کارکنان دولتی با افزایش استرس و در نتیجه رضایت شغلی کمتر و افزایش تمایل به ترک سازمان همراه خواهد بود (راش و دیگران<sup>۳</sup>، نقل در عسگری، ۱۳۹۰: ۲۴).

سیدی، شهیدی و شعله (۱۳۹۳)، پژوهشی را با هدف بررسی ارتباط فرهنگ‌سازمانی هافستد با گرایش به تغییر در بین مدیران مدارس ابتدایی شهر شیراز اجرا کرده‌اند. نتایج پژوهش نشان داد: بین ابعاد فرهنگ‌سازمانی و گرایش به تغییر رابطه معناداری وجود داشته است و از بین ابعاد فرهنگ‌سازمانی، ابعاد ریسک‌پذیری و مردسالاری قدرت پیش‌بینی گرایش به تغییر را دارا بوده‌اند. محمدپور زرنندی و همکاران (۱۳۹۳)، به تبیین نقش فرهنگ‌سازمانی در آمادگی برای تغییر کارکنان بانک شهر اقدام کرده‌اند. نتایج نشان داد که بین فرهنگ‌سازمانی با آمادگی برای تغییر کارکنان همبستگی مثبت و معناداری وجود داشته است.

جورادو<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی به نقش فرهنگ‌سازمانی در شکل‌گیری تغییر در سیستم‌های کنترل مدیریت در کشور برزیل پرداخته است. نتایج نشان داد که فرهنگ‌سازمانی موجب ایجاد تغییرات پایدار در سازمان می‌شود. ساخیرکار و دشماخ<sup>۵</sup> (Sakherkar & Deshmukh, 2014: 1294)، در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر تغییر نگرش و عقاید کارکنان پرداخته‌اند و بیان کرده‌اند که فرهنگ‌سازمانی با ایجاد نگرش مثبت در عقاید کارکنان، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و عملکرد و بهره‌وری بالای کارکنان را به همراه دارد. در ارتباط با فرهنگ‌سازمانی و نگرش به تغییر زابید، راشید، مورالی، آزماوانی و رحمان<sup>۶</sup> (۲۰۱۴)، در

1 Pedrit

2 Eby & Gaby

3 Rush et al

4 Jordao

5 Sakherkar & Deshmukh

6. MdZabid, Rashid, Murali, Azmawani & Rahman

پژوهشی با عنوان تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر نگرش به تغییر سازمانی به این نتیجه رسیدند که فرهنگ‌سازمانی بر فرآیند تغییر سازمانی تأثیر دارد. مطالعه آنان همچنین، نشان داد که انواع فرهنگ‌سازمانی بر نگرش به تغییرات بالقوه در یک سازمان تأثیر می‌گذارد. گروه‌های فرهنگی شبکه‌ای، نگرش مثبتی به تغییر دارند. در این نوع فرهنگ، نیاز به تغییر نگرش اعضا در سازمان چندان سخت نیست؛ زیرا آنها در سازمان در میان دوستان خود هستند که این، یک ویژگی مثبت فرهنگ شبکه‌ای است.

### اهداف پژوهش

- ۱- بررسی ارتباط بین بعد مردسالاری/ زن‌سالاری و گرایش به تغییر کارکنان
- ۲- بررسی ارتباط بین فردگرایی/ جمع‌گرایی و گرایش به تغییر کارکنان
- ۳- بررسی ارتباط بین اجتناب از عدم اطمینان و گرایش به تغییر کارکنان
- ۴- بررسی ارتباط بین فاصله قدرت بالا/ پایین و گرایش به تغییر کارکنان

### سؤال‌های پژوهش

- ۱- آیا بین بعد مردسالاری/ زن‌سالاری با گرایش به تغییر کارکنان رابطه معناداری وجود دارد؟
- ۲- آیا بین بعد فردگرایی/ جمع‌گرایی با گرایش به تغییر کارکنان رابطه معناداری وجود دارد؟
- ۳- آیا بین بعد اجتناب از عدم اطمینان با گرایش به تغییر کارکنان رابطه معناداری وجود دارد؟
- ۴- آیا بین بعد فاصله قدرت بالا/ پایین با گرایش به تغییر کارکنان رابطه معناداری وجود دارد؟

### روش پژوهش

با توجه به ماهیت موضوع، اهداف و سؤالات پژوهش، روش پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی بوده است. همچنین، پژوهش از نظر هدف، کاربردی بوده و نتایج آن می‌تواند به ارائه راهکارهای عملی به منظور بهبود وضعیت فرهنگ‌سازمانی دانشگاه مورد مطالعه و گرایش هر چه بیشتر کارکنان به تغییر بیانجامد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان دانشگاه شهید چمران اهواز به تعداد ۸۳۸ نفر تشکیل داده‌اند. برای برآورد دقیق نمونه مورد مطالعه از جامعه آماری، مطابق با جدول مورگان تعداد ۲۶۵ نفر از کارکنان مرد و زن با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده‌اند.

از پرسشنامه‌های فرهنگ‌سازمانی هافستد و گرایش به تغییر کارکنان میچ مک کریمون<sup>۱</sup> برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. پرسشنامه فرهنگ‌سازمانی هافستد شامل چهار مقیاس دو بعدی مردسالاری/زن‌سالاری، فردگرایی/جمع‌گرایی، اجتناب از عدم اطمینان بالا/پایین و فاصله قدرت بالا/پایین می‌باشد که بر اساس طیف لیکرت از (۰-۴) نمره‌گذاری شده است. در این مقیاس میزان نمره افراد از (۰-۲) نشان‌دهنده زن‌سالاری، فردگرایی، اجتناب از عدم اطمینان کم و فاصله قدرت پایین می‌باشد و از نمره (۲-۴) نشان‌دهنده مردسالاری، جمع‌گرایی، اجتناب از عدم اطمینان بالا و فاصله قدرت بالا می‌باشد و نمره (۲) نشان‌دهنده وجود تعادل بین ابعاد است. پرسشنامه گرایش به تغییر کارکنان میچ مک کریمون شامل (۲۱) گویه است که بر اساس طیف لیکرت از (۱-۳) نمره‌گذاری شده است. در این مقیاس هرچه میزان نمره افراد بیشتر باشد، نشان از بالا بودن گرایش به تغییر آنان و بر عکس. ضریب پایایی پرسشنامه فرهنگ‌سازمانی هافستد (۰/۷۲) و ضریب پایایی گرایش به تغییر (۰/۷۸) بوده است.

### یافته‌های پژوهش

جدول (۱): ضریب همبستگی، میانگین بین بعد مردسالاری/زن‌سالاری با گرایش به تغییر

متغیر مستقل	تعداد	ضریب همبستگی (r)	سطح معناداری (p)	میانگین	انحراف معیار
مردسالاری/زن‌سالاری	۲۶۵	-۰/۰۰۳	۰/۹۵۸	۲/۰۹	۰/۷۵

نتایج، بیانگر این است که ضریب همبستگی بین بعد مردسالاری/زن‌سالاری و گرایش به تغییر کارکنان برابر با  $r = -0/003$  می‌باشد که در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار نیست ( $P > 0/05$ ). لذا بین بعد مردسالاری/زن‌سالاری و گرایش به تغییر، رابطه معناداری وجود ندارد. همچنین، میانگین آن برابر با (۲/۰۹) می‌باشد که در مقایسه با میانگین فرضی (۲) نشان از دیدگاه مردسالار بودن کارکنان می‌باشد.

جدول (۲): ضریب همبستگی، میانگین و انحراف معیار بین فردگرایی/جمع‌گرایی با گرایش به تغییر

متغیر مستقل	تعداد	ضریب همبستگی (r)	سطح معناداری (p)	میانگین	انحراف معیار
فردگرایی/جمع‌گرایی	۲۶۵	۰/۱۱۵	۰/۰۶۱	۲/۶۱	۰/۷۴

نتایج نشان می‌دهد که ضریب همبستگی بین بعد فردگرایی/جمع‌گرایی با گرایش به تغییر کارکنان برابر با  $r = 0/115$  می‌باشد که در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار نیست ( $P > 0/05$ ).

1 Mitch McCreamon

لذا بین این دو رابطه معناداری وجود ندارد. همچنین، میانگین آن برابر با (۲/۶۱) می‌باشد که در مقایسه با میانگین فرضی (۲)، نشان از دیدگاه جمع‌گرا بودن کارکنان می‌باشد.

جدول (۳): ضریب همبستگی، میانگین بین بعد اجتناب از عدم اطمینان بالا/ پایین با گرایش به تغییر

متغیر مستقل	تعداد	ضریب همبستگی (r)	سطح معناداری	میانگین	انحراف معیار
اجتناب از عدم اطمینان بالا/ پایین	۲۶۵	۰/۱۶۰	۰/۰۰۹	۲/۷۴	۰/۷۶

نتایج نشان می‌دهد که ضریب همبستگی بین بعد اجتناب از عدم اطمینان بالا/ پایین با گرایش به تغییر کارکنان برابر با  $r=0/160$  می‌باشد که در سطح اطمینان ۰/۹۹ معنادار است ( $P>0/01$ ). که بین بعد اجتناب از عدم اطمینان بالا/ پایین با گرایش به تغییر کارکنان رابطه معناداری وجود دارد و میانگین آن برابر با (۲/۷۴) می‌باشد که در مقایسه با میانگین فرضی (۲) نشان از اجتناب از عدم اطمینان بالا کارکنان می‌باشد.

جدول (۴): ضریب همبستگی، میانگین بین بعد فاصله قدرت بالا / پایین با گرایش به تغییر کارکنان

متغیر مستقل	تعداد	ضریب همبستگی (r)	سطح معناداری (p)	میانگین	انحراف معیار
فاصله قدرت بالا / پایین	۲۶۵	۰/۰۴۸	۰/۴۴۰	۲/۲۷	۰/۶۳

نتایج نشان می‌دهد که ضریب همبستگی بین بعد فاصله قدرت بالا/پایین با گرایش به تغییر برابر با  $r=0/048$  می‌باشد که در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار نیست ( $P>0/05$ ). لذا بین این بعد با گرایش به تغییر کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد و میانگین آن برابر با (۲/۲۷) می‌باشد که در مقایسه با میانگین فرضی (۲) نشان از فاصله قدرت بالا در دانشگاه می‌باشد.

## بحث و نتیجه‌گیری

براساس نتایج به‌دست‌آمده بین بعد مردسالاری/ زن‌سالاری و گرایش به تغییر کارکنان رابطه معنی‌داری مشاهده نشد. لازم به ذکر است که با توجه به میانگین کلی به‌دست‌آمده از این بُعد (۲/۰۹) و مقایسه آن با میانگین فرضی (۲) که مردسالار و زن‌سالار بودن افراد را مشخص می‌کند، می‌توان گفت که کارکنان دانشگاه شهید چمران به مردسالاری تمایل بیشتری دارند. این یافته، با نتایج تحقیق (Hofsted, 1980: 26) که جامعه ایران را جامعه‌ای مردسالار معرفی

کرده مطابقت دارد. بنابراین، می‌توان گفت در این زمینه، تغییری در فرهنگ‌سازمان و در سطح کلی‌تر در جامعه ما رخ نداده است. می‌توان گفت که کارکنانی که دارای فرهنگ مردسالاری می‌باشند، تمایل بیشتری به تغییرات سازمانی دارند و از تغییرات جدید در سازمان خود استقبال می‌کنند و برای ایجاد تغییرات آمادگی لازم را دارند. همچنین، مشخص شد که بین زن‌سالاری و گرایش به تغییر، رابطه معناداری وجود ندارد. لذا می‌توان نتیجه گرفت که افرادی که به زن‌سالاری در دانشگاه اعتقاد دارند، نسبت به تغییرات سازمانی گرایش ندارند.

نتایج نشان داد که بین بُعد فردگرایی/ جمع‌گرایی با گرایش به تغییر کارکنان رابطه معنادار نیست. با توجه به میانگین به‌دست‌آمده از این بُعد (۲/۶۱) و مقایسه آن با میانگین فرضی (۲) که فردگرا و جمع‌گرا بودن افراد را مشخص می‌کند، می‌توان گفت که کارکنان دانشگاه شهید چمران به جمع‌گرایی تمایل بیشتری دارند. این یافته، با نتایج تحقیق (Hofstede, 1980: 27) که جامعه ایران را جامعه‌ای فردگرا معرفی می‌کند مطابقت ندارد. هافستد بیان می‌کند که فردگرایی در جامعه ایران نسبتاً زیاد است و نشانه آن است که کارگروهی در سازمان‌های ایرانی کمتر انجام می‌گیرد و میزان همکاری، متوسط است. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، به نظر می‌رسد که جامعه کارکنان دانشگاه شهید چمران، به سمت جمع‌گرایی حرکت کرده است و همکاری بیشتری نسبت به گذشته بین کارکنان مشاهده می‌شود.

همچنین، نتایج نشان‌دهنده این است که رابطه بین بعد اجتناب از عدم اطمینان بالا/ پایین با گرایش به تغییر کارکنان معنادار است. این یافته با نتایج پژوهش، صحت و دیگران (۱۳۹۰: ۸۷) که بین بیمه‌گذاران کم‌ریسک با بیمه‌گذاران پرریسک تفاوت قائل است هماهنگی دارد. لازم به ذکر است که با توجه به میانگین کل به‌دست‌آمده از بعد اجتناب از عدم اطمینان (۲/۷۴) و مقایسه آن با میانگین فرضی (۲) که ریسک‌پذیر و عدم ریسک‌پذیر بودن افراد را مشخص می‌کند، چنین استنباط می‌شود که کارکنان دانشگاه، دارای فرهنگ عدم ریسک‌پذیر می‌باشند. این یافته، با نتایج تحقیق بمبئی‌رو و ایرانبان (۱۳۹۰: ۱۰۱) که کارکنان سازمان بهزیستی را دارای فرهنگی با ویژگی عدم ریسک‌پذیری معرفی می‌کند، مطابقت دارد. همچنین، با نتایج تحقیق (Hofstede, 1980: 29) که بیان می‌کند در جامعه ایران بعد اجتناب از عدم اطمینان زیاد است و اینکه مدیران و کارکنان محافظه‌کار می‌باشند و جهت حفظ وضع موجود و ثبات شغلی تلاش می‌کنند، هماهنگی دارد. در تبیین این نتایج، با توجه به نوع سیستم اداری دانشگاه و قانون‌مدار بودن کارکنان، می‌توان گفت که آنها وظایف خود را به‌صورت روتین انجام

می‌دهند و کمتر تمایل به تغییر، نوآوری و ریسک کردن دارند و از موقعیت‌های مبهم اجتناب می‌کنند. بدین معنی که کارکنان دانشگاه، از تحمل ابهام پایینی برخوردار هستند و توانایی لازم را برای شناسایی و تحمل وضعیت مبهم را ندارند. در این زمینه، کجس و مک کولم<sup>۱</sup> (۱۳۹۰، نقل در محمدی: ۴۳) بیان می‌کنند افرادی که از تحمل ابهام کمتری برخوردار هستند و از موقعیت‌های مبهم اجتناب می‌کنند، اغلب تمایل دارند تا موقعیت مبهم را به‌عنوان یک تهدید و خطر تفسیر کنند و با آن به‌شیوه کلیشه‌ای برخورد کنند. آنها همچنین، ممکن است از برخورد کردن با موقعیت‌های مبهم و چالش‌انگیز، دوری کرده و از خود اضطراب نشان دهند. همچنین، ممکن است تمایل اندکی به متفاوت بودن با دیگران و کنترل کردن بر سرنوشت خویش داشته باشند. در واقع این رفتارها بیانگر آن است که به دلایل مختلف، از جمله فرهنگ حاکم بر جامعه و سازمان، بخش عمده‌ای از کارکنان، به‌صورت افراد وابسته (و نه مستقل) پرورش یافته که در این صورت، شرایط بیرونی و جو حاکم بر سازمان خود را مهم می‌دانند و به شکستن قالب‌ها و روش‌های سنتی تمایلی نشان نمی‌دهند و از شیوه‌های جدید استقبال نمی‌کنند. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، می‌توان نتیجه گرفت که کارکنان دانشگاه چمران از موقعیت‌های غیرقابل‌پیش‌بینی اجتناب می‌کنند و بیشتر وظایف خود را که با توجه به شرح شغلی که به آنها واگذار شده انجام می‌دهند و حاضر به ریسک کردن در ایجاد کارهای جدید نمی‌باشند. می‌توان بیان کرد که، افرادی که ریسک‌پذیر هستند تمایل بیشتری به تغییرات سازمانی دارند و از تغییرات جدید استقبال می‌کنند. این رابطه، نشان می‌دهد که کارکنانی که دارای قدرت ریسک‌پذیری در دانشگاه می‌باشند، آمادگی لازم را جهت ایجاد تغییرات را دارند و در برابر تغییرات جدید از خود مقاومت نشان نمی‌دهند. این یافته با نتایج پژوهش عسگری کرچکانی (۱۳۹۰ ص ۱۴۵) که بیان می‌کند بین متغیر میل به تغییر و ریسک‌پذیری معلمان رابطه وجود دارد همسو می‌باشد.

نتایج نشان‌دهنده این است که رابطه بین بعد فاصله قدرت بالا/ پایین با گرایش به تغییر کارکنان معنادار نیست. لازم به ذکر است که با توجه به میانگین کل به‌دست‌آمده از بعد فاصله قدرت بالا/ پایین (۲/۲۷) و مقایسه آن با میانگین فرضی (۲) که فاصله قدرت بالا و قدرت پایین را در دانشگاه شهید چمران مشخص می‌کند، چنین استنباط می‌شود که در این سازمان فاصله قدرت، نسبتاً بالا می‌باشد. این یافته با نتایج تحقیق هافستد (۱۹۸۰: ۲۸) که

وضعیت جامعه ایران را دارای فاصله قدرت نسبتاً بالا معرفی می‌کند هم‌خوانی دارد. با توجه به نتایج، می‌توان گفت که در دانشگاه شهید چمران سلسله مراتب و سطوح عمومی سازمانی زیاد است و تعداد مدیران و سرپرستان به نسبت کارکنان زیاد می‌باشد و بیشتر تصمیم‌ها در رأس سازمان گرفته می‌شود و نشان می‌دهد که کارکنان از مدیران حساب می‌برند و با عامل قدرت بیشتر برانگیخته می‌شوند.

امروزه، دانشگاه‌ها محور تغییر و توسعه در جوامع هستند. به همین دلیل بحث شناخت مسائل فرهنگی و تغییرات سازمانی، به خاطر جمعیت بالای کارکنان و توجه به سرنوشت آنان، در دانشگاه‌ها اهمیت ویژه‌ای می‌یابد. برای اینکه ارزش‌ها و عقاید در سازمان حاکم گردد، ابتدا باید آنها را شناخت و باید یاد گرفت که چگونه این ارزش‌ها و عقاید را در وجود کارکنان ایجاد کرد تا کارکنان به آنان متعهد شوند و آنها را به کار گیرند. بدیهی است که باید در این راستا چگونه مدیریت کردن سازمان‌ها را بر اساس ارزش‌ها و عقاید فرا گرفت که این مهم تحت تأثیر فرهنگ سازمانی است. اینجا است که اهمیت فرهنگ سازمانی اداره کردن سازمان‌ها بر اساس عقاید ضرورت می‌یابد. از طرفی، برای دستیابی به موفقیت، سازمان‌ها ناگزیرند خود را با واقعیتی به نام تغییر تطبیق دهند. انجام موفق تغییر سازمانی، به توانایی مدیران در شناخت نیاز به تغییر و برنامه‌ریزی در جهت تحقق آن وابسته است تا مدیریت در کنار کارکنان، با یکپارچگی به سمت دستیابی به اهداف از قبل تعیین شده حرکت کند. بنابراین، می‌توان گفت انجام تغییر و تحول در سازمان از طریق شناخت فرهنگ سازمانی امکان‌پذیر می‌باشد. همچنین، به دلیل فرهنگ‌ساز بودن نهاد دانشگاه و تنوع بسیار بالای مقولات فرهنگی در دانشگاه، جایگاه فرهنگ سازمانی از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. مدیران دانشگاه می‌توانند با اتخاذ یک فرهنگ سازمانی مناسب شرایط را برای گرایش به تغییر کارکنان فراهم نمایند و سطح دانشگاه خود را از سایر دانشگاه‌های دیگر متمایز نمایند. تحقق این امر از طریق بهره‌برداری از تجارب، استعدادها و توان دانشی و فکری منابع انسانی به‌ویژه کارکنان و توجه به نیازها و انتظارات آنها امکان‌پذیر است.

### پیشنهاد‌های کاربردی

- با توجه به فاصله قدرت بالا بین مدیران و کارکنان، به مسئولان دانشگاه مورد مطالعه، پیشنهاد می‌شود با مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های خرد و کلان، واگذاری مسئولیت‌های



حساس به کارکنان متخصص و خبره و تسهیل ارتباط کارکنان با هم و با مدیران رده‌های بالاتر تا حدودی به توزیع قدرت در سازمان پرداخته و فاصله قدرت را کم نمایند.

- با توجه به ریسک‌پذیر نبودن کارکنان دانشگاه، باید شرایط فرهنگی از جمله، شکل‌گیری اعتماد متقابل بین مدیران و کارکنان دانشگاه، تسهیم دانش و حمایت عملی از ایده‌های کاربردی کارکنان برای بهبود ریسک‌پذیری در دانشگاه مورد مطالعه فراهم شود و از کارکنانی که از روش‌های جدید، خلاق و ریسک‌پذیر و کم‌هزینه، جهت پیشبرد اهداف دانشگاه استفاده می‌کنند، تقدیر و تشکر به عمل آید.

- وجود تفاوت‌های فرهنگی و قومیتی کارکنان دانشگاه مورد مطالعه، باید از سوی مسئولان و مدیران به‌عنوان نقطه قوت تلقی شود و در جهت پیشبرد اهداف فرهنگی و آموزشی مورد استفاده قرار گیرد.

- به‌منظور شکل‌گیری اعتماد و آمادگی پذیرش تغییر در دانشگاه پیشنهاد می‌شود شبکه ارتباطی قوی بین مدیران و کارکنان ایجاد شود و در ارتباط با تغییرات آینده در سازمان اطلاع‌رسانی مؤثری صورت گیرد.

- به‌منظور یکپارچگی عملکرد کارکنان با فرهنگ‌های متفاوت در راستای تحقق اهداف و هماهنگی و انسجام درونی واحدهای مختلف دانشگاهی تدوین آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌های اداری جدید و هماهنگ با تغییرات جدید در سازمان امری ضروری است.

- می‌توان با راهکارهایی از جمله کاهش سطوح سازمانی توزیع قدرت به شکل افقی و کاهش تعداد کارکنان نظارتی و برقراری جریان ارتباطات و اطلاعات به صورت عمودی و افقی در سازمان از میزان فاصله قدرت کاست.

- پیشنهاد می‌شود دیدگاه‌های فرهنگی مدیران و کارکنان دانشگاه مورد مطالعه یک بار دیگر از طریق روش‌های علمی بررسی و اصلاح و در مسیر تغییر سازمانی هدایت شوند.

## منابع

- ایران‌زاده، سلیمان (۱۳۹۵) مدیریت تطبیقی در چهارچوب پارادایم‌های جدید. نشر کتاب‌فروشی مرکز آموزش مدیریت دولتی تبریز: چاپ دهم.
- بمبئی‌رو، فاطمه (۱۳۸۵) «رابطه فرهنگ‌سازمانی با رضایت شغلی، فصلنامه علوم تربیتی»، فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، ۱ (۲)، ۱۲۰-۱۰۱.
- تقی پور، آذین (۱۳۸۸) بررسی رابطه علی بین فرهنگ‌سازمانی با انگیزش شغلی و رفتارهای نوآورانه با میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی در کارکنان شرکت ملی حفاری. پایان‌نامه ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- جعفری، توحید، و محمد مقیمی (۱۳۹۳) بررسی رابطه نگرش‌های فرهنگی و خلاقیت کارکنان. فصلنامه مدیریت فرهنگ‌سازمانی، ۱۲ (۳)، ۵۸۸-۵۶۹.
- حمیدیان پور، فخریه، مجید اسماعیل‌پورو راضیه زارعی (۱۳۹۵) بررسی تأثیر هوش فرهنگی و سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران بر مقاومت کارکنان در مقابل تغییر. نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، ۱۵، ۱۳۸-۱۲۵.
- خاچیان، آلیس و هومان منوچهری (۱۳۹۲) «عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت تغییر: یک مطالعه کیفی». فصلنامه پژوهش پرستاری، ۸ (۲۹)، ۹-۱.
- دفت، ریچارد. ال (۱۳۹۶) مبانی تئوری و طراحی سازمان، مترجمان: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ دهم: تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- سنجرى، ملاحظت و زهرا لبادی (۱۳۹۷) هوش فرهنگی و فرهنگ‌سازمانی در سازمان‌های امروز. دو ماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، ۳ (۲)، ۱۸-۱۱.
- سیدی، مسعود، نیما شهیدی و مریم شعله (۱۳۹۳) رابطه فرهنگ‌سازمانی با خلاقیت و تغییر سازمانی در بین مدیران مدارس ابتدایی مدارس ابتدایی ناحیه یک شیراز. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۵ (۱۰)، ۵۴-۳۹.
- شجاعی، منوچهر، فرزاد زیویا، رضا غلامعلی‌زاده و حسن اسماعیلی بیدهندی (۱۳۸۴) «بررسی فرهنگ‌سازمانی اعضاء هیأت علمی دانشکده‌های فنی و پردیس علوم دانشگاه تهران». مجله فرهنگ مدیریت، ۳ (۱۱)، ۱۷-۵.
- صحت، سعید و نادر مظلومی (۱۳۹۰) ابعاد فرهنگی هافستد و تعداد خسارات در بیمه شخص ثالث اتومبیل. پژوهشنامه بیمه، ۲۶ (۱)، ۸۷-۱۰۷.
- عامری‌فر، فرشاد (۱۳۸۶) بررسی رابطه بین فرهنگ‌سازمانی و اثربخشی مدرسه از دیدگاه مدیران متوسطه شیراز. پایان‌نامه ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه شیراز.

- عسگری، رضوان (۱۳۹۰) بررسی گرایش به تغییر و میزان استعداد کارآفرینی در بین معلمان موفق و عادی مقطع ابتدایی اصفهان. پایان‌نامه ارشد دانشگاه شهید چمران اهواز.
- فرجی، اکبر (۱۳۸۹) بررسی مدیریت تغییر و معرفی الگویی جامع و پویا در مدیریت تغییر سازمانی. فصلنامه مدیریت، ۲۴، ۳۸-۱۸.
- قنبری، سیروس و علی مرادی (۱۳۹۶) رابطه مهارت‌های مدیریت کوانتومی مدیران و آمادگی کارکنان برای تغییر. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۵ (۳)، ۱۰۹-۸۷.
- کیخانزاد، مهدی، سعید صفاریان همدانی و فرشیده ضامنی (۱۳۹۷) ارائه مدل فرهنگ‌سازمانی در دانشگاه فرهنگیان استان مازندران. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۲ (۲)، ۱۸۶-۱۷۳.
- محمدپور زرنندی، حسین، حمید رحیمیان و محسن طباطبایی مزدآبادی (۱۳۹۳) تبیین نقش فرهنگ در مدیریت تغییر کارکنان بانک شهر. فصلنامه علمی- پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری، ۳ (۹)، ۲۸-۱۵.
- محمدی، شراره (۱۳۹۰) ارزشیابی دوره‌های پودمانی دانشگاه علمی- کاربردی بر اساس نیازسنجی بازار کار. پایان‌نامه ارشد، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه زاهدان.
- مقیمی، محمد (۱۳۹۵) سازمان و مدیریت: رویکردی پژوهشی. چاپ چهارم، تهران: نشر ترمه.
- منوریان، عباس، محمدحسین قربانی و مسلم شریفی (۱۳۸۷) فرهنگ‌سازمانی با تکیه بر مدل دنیسون. چاپ اول، شیراز: دانشگاه شیراز، مرکز نشر.
- موسوی، عباس (۱۳۸۵) «تغییر و تحول در سازمان»، مدیریت و آمار. ۵ (۵۵)، ۴۰-۳۷.
- مهدوی، عبدالمحمد (۱۳۸۸) «الگوها و سازکارهای تحول فرهنگ‌سازمانی»، مجله مصباح مدیریت، ۱۳ (۵۱)، ۱۹۵-۱۷۵.
- Denison, D.R., Cho, H.J., & Yuong, J. (2000). Diagnosing organizational culture: Validating a model. Working paper, IMD 2000\_9, International institute for management development Laussane, pp 1\_31.
- Eby, L, D. , Russell, J. & Gaby, S. (2002) Perception of Organizational readiness for factors related to employees reaction to the implementation of team – based selling. Human Relations, 53 (3), 28-419.
- Hathaway, P. (2009) Organization and Change. Methods, Models and Theories. Available from: URL:<http://www.12manage.com/i-co.html/>.
- Hodgson, V. & zaaiman, H. (2003) facilitative project management: constructing a model For integrated change implementation by utilizing case studies S. A. Journal of Human Resource Management, 1 (3), 45-53.
- Hofstede, G. (1990) Measuring Organizational Culture. ASQ.
- Hofstede, G. (1980) Cultures Consequences, Sago Beverly
- Jansson, N. (2013) Organizational change as practice: a critical analysis. Journal of Organizational Change Management, 26 (6), 1003-1019.

- Jones, R. A. , Jimmieson, N. L. , & Griffiths, A. (2012) The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42 , 361-386.
- Jordao, R. (2014) Organizational culture and post-acquisition changes in management control systems: An analysis of a successful Brazilian case. *Journal of Business Research*, 67 (4), 542-549.
- Lunenburg, M. (2010) Forces for and-Resistance to Organization Change. *ational forum of educational Administration and supervision journal*, 27 (4), 1094-783.
- MdZabid, A, Rashid, Murali. , Azmawani A, Rahman, (2014) The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (2), 161-179.
- Pedrit, S. C. (2002) Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward organizational change. *Academy of Management Review*, 25 (4), 28-52.
- Raineri, A. B. (2009) Change management practice: impact on perceived change results, *Journal of Business Research*, 7, 1-7.
- Robbins, P.S. (1991). *Organisational behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, New Jersey, Prentice Hall, p 103.
- Robbins, S. P. (1992) *Management*, third edition, prentice hall. *Journal of Accounting, Organizations and Society*, 31, 77-103.
- Sakhrekar, S., & Deshmukh, R. (2014). Impact of organizational culture on employees: Concise study of literature. *International journal of organizational behavior & management perspectives*, 3 (4), 1294-1298.
- Schermerhorn, J. ; Hunt, J. & Osborn, R. (2005) *Organizational Behavior*, NewYork: John Wiley & Sons Inc, Ninth Edition.
- Schine, E. H. (1990) Organizational Culture. *Journal of American Psychologist*. 45, 19-109.
- Warrick, D. D. (2017) What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60 (3), 395-404.