

رابطه فرهنگ سازمانی و برنامه‌های تغییر در دانشگاه‌ها

حانیه اسمعیلی ماهانی*

دکتری دانشگاه تهران

سیدمحمد میرکمالی

استاد دانشگاه تهران

DOI: 10.22067/pmt.v12i2.83396

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

هدف از این پژوهش بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و برنامه‌های تغییر در دانشگاه‌هاست. این پژوهش با توجه به هدف کاربردی و با توجه به نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه مورد مطالعه شامل کارکنان سه نوع دانشگاه دولتی، آزاد و پیام نور در شهر کرمان جمعاً به تعداد ۱۲۳۱ نفر است. نمونه مورد مطالعه با استفاده از روش نمونه‌گیری انتساب متناسب برابر با ۵۵۶ نفر انتخاب گردیده است. ابزارهای مورد استفاده شامل پرسشنامه برنامه‌های تغییر (منابع انسانی، ساختار، تکنولوژی، فرایند و نتایج) و پرسشنامه فرهنگ سازمانی رایینز می‌باشند. روایی ابزار با استفاده از روایی سازه و پایایی آن با دو روش همسانی درونی و مقدار t مورد ارزیابی و تأیید قرار گرفته است. نتایج بررسی داده‌ها نشان داده است که بین فرهنگ سازمانی و برنامه‌های تغییر در دو دانشگاه دولتی (۰/۸۸) و پیام نور (۰/۶۴) رابطه مثبت و معنادار قوی و بین این دو متغیر در دانشگاه آزاد رابطه معنادار نسبتاً ضعیفی (۰/۲۴) وجود دارد. مدلیابی معادلات ساختاری نیز جهت بررسی رابطه دو متغیر و ابعاد آن‌ها در کلیه دانشگاه‌ها نشان دهنده رابطه بسیار قوی (۰/۹۶) بین دو متغیر است. لذا به نظر می‌رسد در صورتی که برنامه‌های تغییر در دانشگاه‌ها سازگار با فرهنگ خاص آن دانشگاه طراحی و اجرا گردند به موفقیت آنان در فرایند اجرای برنامه‌های تغییر و کسب نتایج مناسب کمک خواهد نمود.

کلیدواژه‌ها: فرهنگ سازمانی، برنامه‌های تغییر، دانشگاه.

* نویسنده مسئول: emaili@empl.uk.ac.ir

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۶/۱۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۰۵

مقدمه

امروزه نظام آموزش عالی با تغییرات بسیار زیادی در زمینه اقتصاد، سیاست و اجتماع روبه‌روست. افزایش رقابت‌های بین‌المللی، دانشجویان متنوع، افزایش تقاضای جوامع صنعتی، کاهش بودجه و پیشرفت‌های فناوریانه سریع از عوامل اصلی تغییر در این محیط هستند (Lisa et al., 2016). بالدرستون (۲۰۰۰) بر این اعتقاد است که آموزش عالی به‌عنوان اصلی‌ترین نهاد توسعه‌دهنده منابع انسانی تخصصی، در مسیر دستیابی به توسعه پایدار مبتنی بر ملاحظات جهانی شدن نقش حساسی را بر عهده دارد. هزاره سوم میلادی، عصری که در آن زندگی می‌کنیم عصر تغییر و تحولات شتابنده است و در چنین فضایی دانشگاه‌ها به‌منظور حفظ و بقاء خود و هم‌چنین به‌منظور دستیابی به رشد و تعالی باید دائماً آماده تحولات و رویارویی با تغییرات باشند و خود را با تحولات آن هماهنگ سازند (Hanchans, Dumas & 2010). از طرف دیگر تغییر برای آموزش عالی یک ضرورت است نه یک فرصت به‌عبارتی، ماهیت در حال تغییر جهان امروز باعث شده است که آموزش عالی در قرن بیست‌ویکم بیش از هر چیزی در خود تغییراتی ایجاد نموده و خود را با این تغییرات ضروری همگام سازد (Yemen et al., 2015).

فرهنگ سازمانی از جمله عواملی است که می‌توان از طریق آن به‌سادگی تغییرات لازم را در سیستم اعمال کرد و جهت‌گیری‌های جدیدی را در سازمان به وجود آورد. اهمیت فرهنگ سازمانی از آنجا ناشی می‌شود که در دنیای امروز مدیران بیش‌ازپیش، تأثیر فرهنگ بر نگرش و رفتار کارکنان را احساس می‌کنند و همچنین مدیران به اهمیت شناخت فرهنگ سازمانی به‌منظور کسب مزیت رقابتی از دیگر سازمان‌ها پی برده‌اند لذا با به‌کارگیری فرهنگ سازمانی می‌توان روند اجرای تغییرات را تسهیل نمود و جهت‌گیری‌های جدیدی را در سازمان ایجاد کرد (Mohammadpour Zarandi et al., 2014). این در حالی است که به‌زعم پروک و همکاران (۲۰۱۵) اغلب نقش فرهنگ سازمانی در فرایندهای تغییر در سازمان‌ها، دست کم گرفته شده است، اما باید به این نکته مهم توجه داشت که موفقیت فرایند تغییر تا به فرهنگ سازمانی و نگرش و تمایل کارکنان برای انطباق با محیط کاری جدید، بستگی دارد.

آندریوپوس (۲۰۰۱) و مارتینز و تربلانچ (۲۰۰۳) بر این باورند که در صورتی که قرار باشد در یک سازمان، تغییرات کلی پدید آید، بهتر است فرهنگ آن نیز تغییر نماید. در این راستا مادسن و همکارانش (۲۰۰۶) بیان نموده‌اند که تغییر در سطح سازمان نمی‌تواند بدون فرهنگ سازمانی و نگرش افراد تکمیل شود و فرهنگ سازمان تغییر نمی‌کند مگر اینکه افراد برای آن آماده باشند. تغییر با افراد و فرهنگ سازمان شروع می‌شود زیرا در نهایت تصمیمات و رفتارهای افراد، زمینه‌ساز مقاومت یا حمایت از تغییر می‌شوند. بسیاری از محققان تغییر، بر اهمیت تشخیص اولویت‌ها یا عواملی که باعث تسهیل تغییر می‌شوند، یا ایجاد آمادگی

برای تغییر در میان افراد درگیر، با تحت تأثیر قراردادن نگرش آنان (فرهنگ) به سمت تغییر تأکید کرده‌اند (Weber & Weber, 2001). در چنین شرایطی دانشگاه‌ها به‌عنوان سازمانی با فرهنگ خاص، عناصر و ارتباطات متعدد و متنوع جهت همگام‌سازی خود با تغییرات جهان نیاز به برنامه‌های تغییری دارند تا در چارچوب این برنامه‌ها فعالیت نموده و جهت تحقق اهداف آموزشی، پژوهشی و اجتماعی خود تلاش نموده و اثربخشی خود را بهبود بخشند (Yemen et al., 2015).

تعاریف بسیار متعددی از فرهنگ‌سازمانی شده است؛ برخی از دانشمندان و صاحب‌نظران بر روی ارزش‌های فرهنگ‌سازمانی تأکید کرده‌اند. فرهنگ‌سازمانی نمایانگر ادراک مشترک اعضای سازمانی است که رفتار آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در هر سازمان، ارزش‌ها، نمادها، مراسم و اسطوره‌هایی وجود دارند که دائماً در طول زمان تغییر می‌کنند. این ارزش‌های مشترک معین می‌کنند که کارمندان چگونه جهان خود را درک کرده و به آن پاسخ می‌دهند (Robbins, 2005)؛ به‌عبارت‌دیگر درک مفهوم فرهنگ‌سازمانی دارای اهمیت زیادی است؛ زیرا این درک موجب شکل‌دهی انتظارات کارمندان شده و تفسیرشان از تجربه‌هایی را که داشته‌اند، رنگ می‌بخشد. فرهنگ‌سازمانی، به‌عنوان عامل اساسی برای بررسی جنبه‌های متفاوت زندگی سازمانی در نظر گرفته می‌شود (Schumach et al., 2014) و برای معنادادن به شرایطی که کارکنان با آن روبرو هستند، استفاده می‌شود و می‌تواند نگرش و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. رویکرد جدید تعالی فرهنگ‌سازمانی، معتقد است که موفقیت سازمان به دارا بودن فرهنگ قوی و شایسته سازمانی بستگی دارد و سازمان‌ها برای بقا، باید در خود قابلیت هم‌افزایی درونی و بیرونی ایجاد نمایند (Orange & Jimens, 2011) و تلاش نماید تا بالاترین میزان هماهنگی میان منابع انسانی (ارزش، نگرش و رفتار کارکنان) و فرهنگ‌سازمانی برقرار سازند.

صاحب‌نظران فرهنگ‌سازمانی را براساس ویژگی‌های گوناگون طبقه‌بندی نموده و مدل‌های متعددی را ارائه کرده‌اند. اوریلی و همکاران (۲۰۱۲) هفت ویژگی فرهنگ‌سازمانی (خلاقیت و خطرپذیری (میزانی از خطرپذیری که افراد تشویق می‌شوند تا خلاق، نوآور و خطرپذیر گردند)؛ توجه به جزئیات (میزانی که از کارکنان انتظار می‌رود که بتوانند مسائل را تجربه و تحلیل کنند)؛ توجه به نتیجه (میزانی که مدیریت به نتیجه‌ها توجه می‌کند نه به روش‌ها و فرایندها)؛ توجه به افراد (میزانی که مدیریت به کارکنان اجازه می‌دهد در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند و به اثرات نتیجه‌های تصمیم‌گیری بر افراد دارد)؛ گرایش به گروه (میزانی که کارها به‌وسیله گروه انجام می‌شود)؛ تحول و ثبات) را معرفی نموده‌اند.

از سوی دیگر رابینز ده ویژگی که معرف عصاره فرهنگ سازمانی است را مطرح می‌کند. این ویژگی‌ها به اختصار عبارتند از: نوآوری فردی، تحمل مخاطره، جهت‌دهی، یکپارچگی و وحدت، روابط مدیریت، کنترل، هویت، سیستم پاداش، تحمل تعارض و الگوهای ارتباطات (Robbins, 2009). در این تحقیق، با توجه به اینکه فرهنگ سازمانی ذاتاً ذهنی و ساختاری است و به همین دلیل اندازه‌گیری آن چالش‌برانگیز است (Swain & et al., 2020) و امکان بررسی تمام ابعاد فرهنگ سازمانی با توجه به ماهیت آماری و در نظر گرفتن محدودیت‌ها میسر نیست. از ۷ ویژگی فرهنگ سازمانی (نوآوری، توجه به جزئیات، توجه به ره‌آورد، توجه به اعضای سازمان، توجه به تیم، جاه‌طلبی و پایداری) استفاده شده است. تغییر، حرکت از یک وضعیت با ثبات به یک وضعیت دیگر از طریق یک رشته اقدامات و مراحل پیش‌بینی شده و با برنامه قبلی با هدف بهبود شرایط است. در واقع تغییر نوعی تبدیل وضعیت است که عمدتاً گرایش آن به سمت حرکت وضعیتی نسبتاً نامطلوب به سمت وضعیتی مطلوب‌تر است (Ardalan et al., 2015). به قولی دیگر، تغییر فرآیندی دائمی، 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 و نگرش افرادی که بیش از سایرین متأثر از تغییر هستند، از اهمیت 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 می‌کند. لذا شرکت آگاهانه افراد شاغل در سازمان در فرآیند تغییر سازمانی در تمامی مراحل ایجاد تغییر الزامی است (Khachians, 2012).

از طرفی تغییر سازمانی نوعی راهبرد بهسازی سازمان است که اساس آن بر بینش‌ها و آگاهی‌های حاصل از پویایی‌های گروهی، نظریه‌ها و کاربردها است که می‌تواند بسیاری از مسائل مهم انسانی موجود در سازمان را حل نماید و سازمان را از وضعیت موجود به وضعیت دلخواه منتقل کند (Mohammad Pourzandi et al., 2014). و برنامه تغییر یک اقدام محتاطانه، دقیق و از روی برنامه است. این تغییر بدان معناست که مدیران به تعقیب یک مسیر مشخص که قصد آن را دارند می‌روند. در این روش تغییرات صرفاً از یک زنجیره اتخاذ تصمیم ویژه تبعیت می‌کنند (Jeffrey and Karun, 2001, Qasemi's translation).

پیاده‌سازی موفق برنامه‌های تغییر نیاز به مهارت و توانایی بالایی دارد (Thunder Bay, 2005). مدل‌های متعددی برای حمایت از این روند تغییر به‌طور مؤثر تکامل یافته‌اند، اگرچه در واقع تعداد قابل توجهی از مطالعات نشان می‌دهد که اکثر برنامه‌های تغییر به شکست می‌انجامند (Burke, 2011 & Hughes, 2011). از طرفی بررسی تأثیر برنامه‌های تغییر به‌خودی‌خود مشکل‌ساز است، حال در صورتی که سازمان با معضل

عدم اطمینان از نتایج مثبت تغییرات و فقدان نظارت و کنترل رسمی مواجه باشد این احتمال وجود دارد که سازمان در انجام تغییرات با شکست در محدوده زمانی معین مواجه گردد (Newman et al., 2018) بنابراین نیاز به برنامه‌های تغییر منظم و مدون در سازمان‌ها به‌ویژه در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی جهت نظارت بر فرایند اجرای آن‌ها و اطمینان از نتایج مثبت لازم و ضروری به نظر می‌رسد. براساس بنیان‌های نظری و پژوهشی، تغییر به‌طور اعم، مانند تغییر فردی، اجتماعی، سازمانی، زیستی و آموزشی از رویکردهای هفت‌گانه تحولی، غایت‌شناسی، چرخه زندگی، شناخت-اجتماعی، دیالکتیکی، فرهنگی و رویکرد چندگانه تبعیت می‌کنند (Caesar, 2001; Van Do Wen and Money, 1995 & Wang, 2014) در رویکرد تحولی، تغییر امریست تدریجی و تابع شرایط محیطی، که با تغییر آن، سیستم‌ها نیز تغییر می‌کنند. تغییر حتمی بوده و افراد تأثیر کمی بر ماهیت و جهت فرایند تغییر دارند. سیستم برای برنامه‌ریزی و پاسخ به تغییر ناتوان بوده و به مدیریت تغییر گرایش دارد. براساس رویکرد غایت‌شناختی، تغییر توسط رهبران، عوامل تغییر، و دیگران، با تصمیمات درون سازمان و نه محیط بیرونی رخ می‌دهد. یک وضعیت غایی یا مطلوب برای سیستم یا سازمان در نظر گرفته شده و برای رسیدن به آن مداخله‌هایی صورت می‌گیرد. در رویکرد چرخه زندگی، فرایند زندگی (تولد، رشد، بلوغ، جوانی و درنهایت پیری و مرگ) اساس فرایند تغییر را تشکیل می‌دهد. در این رویکرد هم افراد و هم محیط مهم هستند، بر تغییر سیستماتیک فردی تأکید و تغییر یک پیشرفت طبیعی است که نمی‌تواند متوقف یا عوض شود. براساس رویکرد دیالکتیکی، تغییر از تعارض قطب‌های مخالف بیرون می‌آید. تعارضی که نتیجه تمرکز بر دیدگاه‌های تمام افراد و نه فقط موضع رهبران است. در رویکرد شناختی اجتماعی، از دیدگاه پدیدارشناختی یا ساختارگرایی اجتماعی به سیستم نگاه، بین تغییر و یادگیری ارتباطی مستقیم در نظر گرفته شده و یادگیری افراد درون سازمان عامل اصلی تغییر محسوب می‌شود. در رویکرد فرهنگی، تغییر، دگرگونی‌هایی را در ارزش‌ها، باورها، اسطوره‌ها و آیین‌ها و به تعبیری در فرهنگ ایجاد می‌کند، امری سیستمی، غیرمنطقی، سیال، پیچیده، طولانی و آهسته بوده، می‌تواند یا نمی‌تواند برنامه‌ریزی شود، می‌تواند پیشرونده یا پسرونده باشد، می‌تواند نتایج و اقدامات قصدشده یا قصدنشده داشته باشد (کزار، ۲۰۰۱ و وانگ، ۲۰۱۴). در رویکرد چندگانه، با این استدلال که هر رویکرد جنبه‌هایی از زندگی و واقعیت را نشان می‌دهد، از ترکیبی از چندین رویکرد استفاده می‌شود (Van de Van & Money, 1995).

در دانشگاه‌ها برنامه‌های تغییر متعددی وجود دارد در این پژوهش با مطالعه ادبیات مربوط به برنامه‌های تغییر در دانشگاه‌ها به بررسی و تبیین برنامه‌های تغییر دانشگاه‌ها در پنج بعد تغییر در ساختار، تغییر در تکنولوژی، تغییر در فرایند، تغییر در منابع انسانی و تغییر در نتایج به شرح زیر پرداخته شده است.

تغییر در ساختار: آنچه در تغییر ساختار مدنظر است تغییر عواملی است که بر روی سیستم‌های ساختاری سازمان تأثیر دارد. از جمله این عوامل می‌توان به اجزای اداری، استقلال، تمرکز، پیچیدگی، تفویض اختیار، رسمیت، ترکیب، حرفه گرایی، حیطه کنترل، تخصص گرایی، استاندارد کردن و حیطه عمودی اشاره کرد (Rabiner, 1997).

تغییر در تکنولوژی: تغییرات تکنولوژی در فرایند سازمانی به کار برده می‌شود. از جمله مهارت‌های اساسی که می‌تواند شایستگی افراد را نشان دهد. آن‌ها شامل تغییر در روش‌های کاری، دستگاه‌ها، کار و تولید محصول می‌باشند. تغییرات تکنولوژی، همچون کامپیوتر، پست الکترونیکی، پست تصویری و اینترنت میزان سرعت تغییرات اتفاق افتاده را دو چندان کرده است.

تغییر در فرایند: فرایند عبارتست از یک سری فعالیت‌های مرتبط به هم که برای رسیدن به هدفی خاص انجام می‌شوند. تغییر در فرایند می‌تواند شامل ایجاد فعالیت جدید، حذف فعالیت وجود، جایگزین کردن فعالیت با فعالیت دیگر، تغییر روند اجرایی و یا ارتباطات بین فعالیت‌ها و یا ترکیبی از این موارد باشد (Yarmohammadi et al., 2012). نمونه‌ای از فرایندهای موجود در دانشگاه‌ها که در طول زمان دستخوش تغییر می‌گردند عبارتند از: فرایند استخدام، فرایند ثبت‌نام و فرایند آموزش کارکنان.

تغییر در منابع انسانی: تغییر در منابع انسانی شامل سرمایه‌گذاری جدید در آموزش و توسعه در جهت مهارت‌ها و توانایی‌های جدید کارکنان، هماهنگی ساختن و آشناسازی کارکنان با فرهنگ سازمانی، تغییر هنجارها و ارزش‌های سازمان و بررسی مداوم شیوه عملکرد نیروی کار متنوع است (Safarzadeh, 2012).

تغییر در نتایج: نتایج در سازمان‌ها شامل تولیدات و خدمات هستند این تولیدات و خدمات در نظام آموزش عالی شامل فارغ‌التحصیلان، علم و فناوری جدید (دستاوردهای پژوهشی) کارآفرینی و ... می‌باشند (Naderi, 2015)؛ بنابراین به نظر می‌رسد ضروری است جهت اجرای برنامه‌های تغییر که یک فرایند چند وجهی است، بستر سازمان از لحاظ فرهنگی مهیا گردد (Will & Moller, 2020)؛ برنامه‌های تغییری که توسط فرهنگ پشتیبانی شوند، به‌طور مؤثر ایجاد، اجرا و به اشتراک گذاشته می‌شوند لذا فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک اهرم قدرتمند برای تغییر و تقویت سازمان مورد استفاده قرار گیرد؛ فرهنگ سازمانی ضعیف

مانع اشتراک و انتشار برنامه‌های تغییر خواهد شد (Panfilowa & et al., 2020). دانشگاه‌های کشور که با تأسیس دانشگاه تهران در ۱۳۱۳ و دانشگاه تبریز در ۱۳۲۶ ظهور یافتند، در دهه‌های ۱۳۶۰ و ۱۳۷۰ بعد از انقلاب اسلامی و پس از وقفه‌ای چند ساله، با نوعی جهش مواجه شدند.

با ورود دانشگاه‌های آزاد، پیام نور و دانشگاه‌های علمی کاربردی و غیردولتی به عرصه فعالیت‌های آموزش عالی، آمار فارغ‌التحصیلان با شتاب فزاینده‌ای رو به رشد گذاشت. در حال حاضر در آموزش عالی ایران، انواع مختلفی دانشگاه وجود دارد: دانشگاه‌هایی که با عنوان دانشگاه دولتی اقدام به پذیرش دانشجو برای تحصیل رایگان (دوره روزانه)، تحصیل با اندکی هزینه (دوره شبانه) و پردیس خودگردان.

دانشگاه پیام نور، در مهرماه سال ۱۳۶۷ تأسیس شد و یکی از بزرگ‌ترین و وسیع‌ترین دانشگاه‌ها در کشور، محسوب می‌شود که تعداد قابل توجهی از دانشجویان ایرانی را تحت پوشش خود قرار می‌دهند. این دانشگاه، بر اساس روش آموزش از راه دور و نیمه‌حضورى بنا شد و دارای شیوه آموزشی ویژه‌ای است. آموزش نیمه‌حضورى، عبارت است از سازماندهی فرآیند یاددهی یادگیری، به گونه‌ای که هر مرکز آموزشی در انتخاب و کاربرد راهکارهایی برای استفاده از یک یا چند نوع مواد آموزشی، رسانه و سایر وسیله‌های ارتباط جمعی توانا باشد. (Rastegar et al., 2015).

دانشگاه علمی کاربردی، یکی دیگر از دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری با شعار دانشگاه کارآفرین و معرفی نظام آموزش عالی علمی کاربردی به عنوان شیوه جدیدی از آموزش عالی از سال ۱۳۷۳ تأسیس شده است. هدف اصلی این نظام، ارتقاء سطح مهارت شاغلان بخش‌های مختلف اقتصادی، افزایش مهارت‌های حرفه‌ای فارغ‌التحصیلان مرکز آموزشی و فراهم آوردن شرایط مشارکت سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی برای تربیت نیروی انسانی متخصص و مورد نیاز بخش‌های مختلف است، به طوری که دانش‌آموختگان بتوانند دانش و مهارت لازم را همزمان کسب نمایند.

از نظر ساختاری، دانشگاه پیام نور و دانشگاه جامع علمی کاربردی، دارای یک سازمان مرکزی واحد مستقر در تهران هستند که سیاست‌گذاری برای تمامی واحدهای این دانشگاه‌ها در سراسر کشور را انجام می‌دهند. علاوه بر موارد یادشده، دانشگاه‌هایی با عنوان موسسه‌های غیرانتفاعی وجود دارند که زیر نظر وزارت علوم، تحقیقات و فناوری هستند و دارای سازمان مرکزی واحدی نیستند؛ به این صورت که هر یک از واحدها به صورت مستقل عمل می‌کنند و به صورت جداگانه از وزارت علوم، مجوز می‌گیرند و اقدام به پذیرش دانشجو می‌کنند. دانشگاه آزاد اسلامی، همانند دیگر موسسه‌های آموزش عالی در ایران، زیر نظر شورای عالی انقلاب فرهنگی فعالیت می‌کند. نوع مدرک اعطایی به فارغ‌التحصیلان این دانشگاه،

به صورت مستقل و از طرف دانشگاه آزاد اسلامی اعطا می‌گردد. دانشگاه آزاد، موسسه عام‌المنفعه‌ای است که همه هزینه‌های آن صرف امور مربوط به دانشگاه می‌شود (Mirmakali & Rezaian, 2015).

بیان مسئله

به منظور موفقیت‌آمیز بودن برنامه‌های تغییر و تحول در دانشگاه‌ها، لازم است که این برنامه‌ها متناسب با فرهنگ سازمانی آن‌ها تدوین گردند. فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عوامل مهم پیشرفت یا شکست سازمان‌ها شناخته شده است، به گونه‌ای که انبوه مطالعات در دهه ۱۹۸۰ در حیطه فرهنگ سازمانی صورت گرفته است. هدف اصلی مطالعات فرهنگ سازمانی افزایش قدرت انطباق‌پذیری سازمانی، یادگیری و سازگار شدن با محیط رقابتی است تا هدف نهایی اثربخشی سازمانی حاصل شود (Rahimi & Aghababai, 2013).

شاین فرهنگ سازمانی را نتیجه سه منبع اصلی می‌داند: باورها، ارزش‌ها و مفروضات بنیان‌گذاران سازمان؛ تجربه‌های آموخته شده اعضای گروه در حین تکامل سازمانشان، باورها، مفروضات و ارزش‌های جدیدی که به وسیله اعضا و رهبران جدید به سازمان آورده می‌شوند (Shine, 2004). رفتار افراد در سازمان بیش از آنچه به وسیله دستورهای مدیران ارشد شکل گیرد، به وسیله فرهنگ سازمانی تعیین می‌شود، اجرای بسیاری از راهبردهای سازمانی در صورت ناسازگاری با فرهنگ سازمان با مشکل روبه‌رو خواهد شد (Suppia & Singh, 2010 & Hafer et al., 2014). از این رو با توجه به اهمیت تأثیر فرهنگ سازمانی در راستای تغییرات و برنامه تغییر در سازمان‌ها بالأخص در سازمان‌های آموزشی پژوهشگر در این پژوهش بر آن است که به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و برنامه‌های تغییر (تغییر در ساختار، تغییر در تکنولوژی، تغییر در فرایند، تغییر در منابع انسانی و تغییر در نتایج) در دانشگاه‌های ایران پردازد.

چارچوب نظری تحقیق

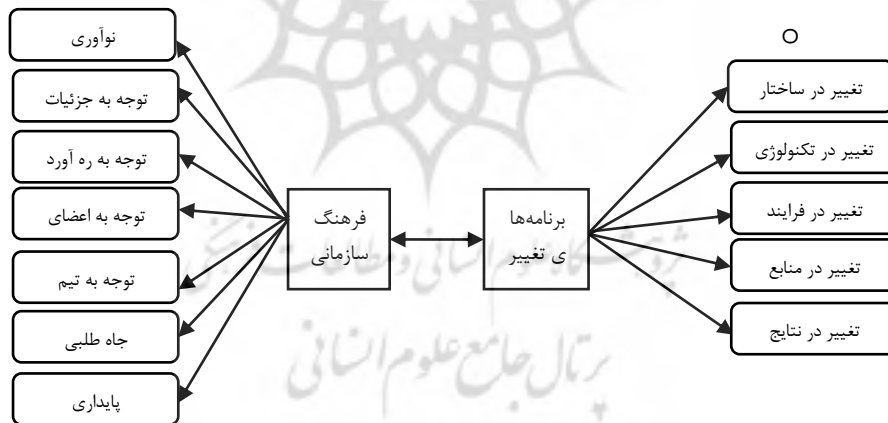
این پژوهش با هدف بررسی رابطه برنامه‌های تغییر و فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌های دولتی، آزاد اسلامی و پیام نور شهر کرمان انجام شد. مدل مفهومی پژوهش که بر اساس نتایج مرور ادبیات به شرح زیر به دست آمده در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.

در این پژوهش با مطالعه پیشینه از پژوهش میرکمالی، کرامتی و رشیدی (۲۰۱۶) به عنوان پیشینه معتبر تحت عنوان بررسی رابطه تفکر خلاق مدیران با برنامه تغییر آن‌ها در مدارس بندر امام خمینی (ره) بهره گرفته شده است؛ در این پژوهش برنامه‌های تغییر شامل تغییر در ساختار، تغییر در تکنولوژی و تغییر در

منابع انسانی است که این سه نوع برنامه با مطالعه پیشینه و بررسی ادبیات گذشته تعیین و موردبررسی و تأیید قرار گرفته‌اند.

در پژوهش حاضر با مطالعه سایر پژوهش‌ها مشخص گردید که علاوه بر سه برنامه تغییر بررسی شده در پژوهش میرکمالی و همکاران (تغییر در ساختار، تغییر در تکنولوژی و تغییر در منابع انسانی) دو برنامه دیگر (تغییر در فرایند و تغییر در نتایج) نیز در سیستم آموزش عالی وجود دارند که در این پژوهش جزء برنامه‌های تغییر قرار گرفته‌اند. از جمله این پژوهش‌ها که بر تغییر بر فرایند تأکید نموده‌اند: پژوهش یمنی و همکاران (۲۰۱۷)؛ بیگدلی و حمدی پور (۲۰۱۲)؛ کریمیان و همکاران؛ بورک و لیتوین (۱۹۹۲)؛ بلیس و کوستلیس (۲۰۱۴) همچنین پژوهشگرانی همانند چنهال و لنگوایج- اسمیت (۱۹۹۶)؛ کزار (۲۰۰۱)؛ اسمیت (۲۰۰۳) و بلیس و کوستلیس (۲۰۱۴) بر برنامه‌های تغییر در نتایج تأکید نموده‌اند. از طرفی جهت بررسی فرهنگ‌سازمانی در این پژوهش از هفت مؤلفه نوآوری، توجه به جزئیات، توجه به ره‌آورد، توجه به اعضای سازمان، توجه به تیم و جاه‌طلبی از میان مؤلفه‌هایی که محققانی همچون رابینز (۲۰۰۹) و اوریلی و همکاران (۲۰۱۲) ارائه نموده‌اند، انتخاب و موردبررسی قرار گرفته‌اند بعلاوه براساس مدل مفهومی طراحی شده فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر می‌باشند.

- بین فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر رابطه وجود دارد.
- بین فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر به تفکیک دانشگاه‌های آزاد، دولتی و پیام نور تفاوت وجود دارد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

پیشینه تحقیق

براساس مرور ادبیات مشخص گردید که برخی از پژوهشگران به بررسی فرهنگ سازمانی ارتباط آن با سایر متغیرها در سازمان‌ها و دانشگاه‌ها پرداخته‌اند مانند ولی‌پور و حبیبیان (۲۰۱۹) که به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با مسئولیت‌پذیری اجتماعی معلمان تربیت‌بدنی شهر بابلسر پرداخته‌اند و به این نتیجه دست یافته‌اند که بین ابعاد فرهنگ سازمانی با وظیفه‌شناسی، نظم و مقررات، همسویی اهداف فردی و گروهی، مشتری‌گرایی، رفتار منطقی، هماهنگی با تغییر و قابلیت اعتماد معلمان تربیت‌بدنی ارتباط معنادار مثبتی وجود دارد. شیری و همکاران (۲۰۱۸) نیز به بررسی رابطه و تأثیر بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر نفاق در سازمان با نقش میانجی شایعه‌پراکنی در لایه‌های سازمان پرداخته‌اند و با استفاده از نظر جمعی از صاحب‌نظران و کارکنان سازمان‌های دولتی شهر بندرعباس نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی بر کاهش نفاق در سازمان تأثیرگذار و شایعه‌سازمانی نیز به‌عنوان متغیر میانجی این رابطه را تقویت می‌کند. از طرفی جعفری و پداوند (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی با به‌کارگیری مدل دنیسون در شرکت صنایع الکترونیک ایران پرداخته و با استفاده از نظر ۲۷۴ نفر از مدیران و مهندسان شرکت نشان داده‌اند که بین دو متغیر اصلی فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی، همبستگی وجود دارد. راشدی و همکاران (۲۰۱۲) که با مطالعه دیدگاه اعضا هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی همدان به بررسی فرهنگ سازمانی این دانشگاه براساس مدل فرهنگ سازمانی هوفستد پرداخته‌اند به این نتیجه دست یافته‌اند که اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی همدان، فرهنگ سازمانی را حمایتی و پرورش دهنده می‌دانند و معتقدند که این دانشگاه علاوه بر اهمیت قائل شدن برای مسئولیت‌های اجتماعی، گرایش به پرهیز از بی‌عدالتی دارد. بردبار و همکاران (۲۰۱۳) به بررسی نقش ارزش‌های فرهنگ سازمانی بر اثربخشی رویه‌های مدیریت منابع انسانی پرداخته و به این نتیجه دست یافته‌اند که بین ارزش‌های فرهنگ سازمانی با اثربخشی رویه‌های مدیریت منابع انسانی، همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد.

اردلان و همکاران (۲۰۱۵) با هدف مطالعه نقش میانجی مشارکت کارکنان در ارتباط بین رهبری تحولی و آمادگی برای تغییر به تحلیل رابطه ارتباط بین رهبری تحول آفرین و آمادگی برای تغییر سازمانی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان کردستان و نواحی ۱ و ۲ شهر سنندج پرداخته‌اند؛ نتایج نشان داده است که بین رهبری تحول آفرین و آمادگی برای تغییر رابطه مثبت و معنا داری وجود داشته و رابطه بین رهبری تحول آفرین و مشارکت کارکنان، مثبت و معنادار بوده است؛ بین مشارکت کارکنان و آمادگی برای تغییر نیز رابطه مثبت و معناداری مشاهده شد. نتایج تحلیل مسیر نیز نشان داده است که دو مؤلفه سهمی شدن در اطلاعات و مشارکت در تصمیم‌گیری می‌توانستند نقش واسطه‌ای را در ارتباط بین مولفه‌های نفوذ آرمانی،

تحریک ذهنی و ملاحظه فردی با آمادگی ب تغییر سازمانی ایفا نمایند. کاملی و همکاران (۲۰۱۳) با هدف بررسی الگوهای رفتاری کارکنان شرکت ملی صنایع مس ایران در مقابل تغییرات از بین الگوهای رفتاری سه گانه: مقاومت در مقابل تغییر، پذیرش تغییر و بی تفاوتی نسبت به تغییر و از تغییرات نیز سه نوع تغییر توسعه‌ای، انتقالی و دگرگون ساز را مورد مطالعه قرار داده‌اند. نتایج مبین آن است که کارکنان تغییرات توسعه‌ای و انتقالی را پذیرفته و نسبت به آن بی تفاوت نبوده و در مقابل آن‌ها مقاومتی از خود نشان نمی‌دهند؛ اما تغییرات دگرگون ساز را نپذیرفته و نسبت به آن‌ها مقاومت نشان می‌دهند.

هارودین و سانتوسو (۲۰۱۶) به بررسی رابطه بین اخلاق کاری اسلامی، رهبری معنوی و فرهنگ‌سازمانی با تعهد سازمانی پرداخته‌اند. در این تحقیق رابطه مستقیم بین اخلاق کار اسلامی و فرهنگ‌سازمانی و رهبری معنوی با تعهد سازمانی تأیید شده است. مطالعات هافر و همکاران (۲۰۱۴) به بررسی انواع فرهنگ‌سازمانی بر اجزای آمادگی برای تغییر فرد در حوزه مدیریت تغییر به‌طور سیستماتیک و تجربی در چارچوب سازمان‌های تولیدی در کشور سوریه (۳۵۰ شرکت تولیدی) پرداخته‌اند و نشان داده‌اند که نوع خاصی از فرهنگ‌سازمانی باعث تقویت آمادگی برای تغییر فرد می‌شود.

گروه سوم از مطالعات صورت گرفته در ادبیات موجود به بررسی رابطه فرهنگ‌سازمانی و تغییر در سازمان‌ها پرداخته‌اند نظیر سیدی و همکاران (۲۰۱۴) که به بررسی رابطه فرهنگ‌سازمانی با خلاقیت و تغییر سازمانی در مدارس شهر شیراز پرداخته و به این نتایج دست یافته‌اند که بین ابعاد فرهنگ‌سازمانی و خلاقیت رابطه معنی‌داری وجود دارد و از بین ابعاد فرهنگ‌سازمانی، ابعاد ریسک‌پذیری، فردگرایی و مردسالاری قدرت پیش‌بینی خلاقیت مدیران را دارا می‌باشد و بین ابعاد فرهنگ‌سازمانی و تغییر و نوآوری رابطه معناداری وجود دارد. محمدپور زرنندی و همکاران (۲۰۱۴) نیز به تأیید رابطه بین فرهنگ‌سازمانی و ابعاد آن با آمادگی برای تغییر کارکنان بانک شهر پرداخته‌اند. زینلی پور و میرکمالی (۲۰۰۸) در پژوهش خود با هدف طراحی و اعتباریابی مدل مناسب تغییر سازمانی مبتنی بر عوامل درون سازمانی، بیان می‌دارند که ۱۹ عامل تاثیرگذار در سه سطح مدیریتی، سازمانی و فردی من جمله رهبری تحولی، فرهنگ و جو بر موفقیت برنامه‌های تغییر در دانشگاه‌های جامع دولتی مؤثر می‌باشند و بین رهبری، فرهنگ و جو با عملکرد رابطه مستقیمی وجود دارد.

راجالا و همکاران (۲۰۱۲) ضمن اینکه رابطه بین فرهنگ سازمان و تغییرات سازمانی را در دانشگاه‌های هنری با مقایسه دو نظریه هافستد و شاین مورد تأیید قرار داده‌اند به بررسی نحوه ایجاد تغییر سازمانی و فرهنگ‌سازمانی پرداخته و بیان داشته‌اند که برای رسیدن به سطوح عمیق‌تر فرهنگ، بروز ساختن

مفروضاتی که فعالیت‌های فرهنگ روزانه به آن وابسته است، بسیار مهم است. جورادو و همکاران (۲۰۱۴) نقش فرهنگ‌سازمانی در ایجاد تغییر در سیستم‌های کنترل مدیریت در کشور برزیل را مورد بررسی قرار داده و دریافتند که تغییر صورت گرفته در سازمان موجب ایجاد نتایج مالی جدید در سازمان می‌گردد که وابسته به فرهنگ است و اجرای این تغییرات نیز مستلزم اصلاحات در کنترل کیفیت، مالی و تولید است. تعدادی از محققان نیز معتقدند که فرهنگ‌سازمانی بر پذیرش و اجرای برنامه‌های تغییر سازمانی تأثیر دارد و موفقیت برنامه‌های تغییر با متغیرهایی که نشان دهنده مدیریت ذینفعان، مدیریت توانمندی پروژه، کارکنان پروژه، حمایت و نظارت بر پیشرفت می‌باشند مرتبط بوده است و شکست برنامه‌های تغییر به شدت با رهبری ناکارآمد و برخورد با فرهنگ موجود ارتباط دارد (لام و همکاران، ۲۰۰۳؛ اسمیت، ۲۰۰۳؛ کاب و همکاران، ۱۹۹۵). همچنین در سال ۲۰۰۶ کاواناگ و اشکانسی و در سال ۲۰۱۴ بلیس و کوستلیس به بررسی تأثیر رهبری و استراتژی مدیریت تغییر بر فرهنگ‌سازمانی پرداخته‌اند و ضمن تأکید و تلاش جهت مشخص نمودن اینکه کدامیک از دو متغیر در تلاش برای تغییر در جهت یا خلاف جهت دیگری می‌باشند اقدام به مطالعه ساختار تغییر، فرایندهای تغییر و نتایج تغییر و طراحی مدل‌هایی برای تأکید بر اهمیت مدیریت استراتژیک پرداخته‌اند. فوکس و امیچا-همبرگر (۲۰۰۱) بیان نموده‌اند که روش‌های عملی در مورد چگونگی برخورد مناسب با فرهنگ‌سازمانی در روند تغییر ارائه شده است و این روش‌ها را در پنج حوزه سازماندهی نموده‌اند: پیام‌های اصلی، پیام‌های بسته‌بندی شده، ویژگی‌های رهبران تغییر، تعامل رهبران تغییر با مخاطبان‌شان و تنظیماتی که در آن تعامل با کارکنان صورت می‌گیرد.

با بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش می‌توان نتیجه گرفت از آنجا که دانشگاه‌ها امروزه با سرعت سرسام‌آور تغییرات، روبه‌رو هستند. جهت ایجاد تغییرات مورد نظر در راستای اهداف مورد نظر بایستی فرهنگ‌سازمانی خاص دانشگاه را مدنظر قرار داده و تغییرات را در جهت فرهنگ‌سازمانی دانشگاه به اجرا درآورند در این راستا و جهت تحقق این هدف تا کنون برنامه‌های تغییر در دانشگاه به‌طور منسجم و رابطه آن‌ها با فرهنگ‌سازمانی مورد بررسی قرار نگرفته است لذا در این پژوهش جهت حذف این خلأ پژوهشی اقدام به بررسی رابطه فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر در پنج بعد تغییر در ساختار، تغییر در تکنولوژی، تغییر در فرایند، تغییر در منابع انسانی و تغییر در نتایج گردیده است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی، به لحاظ معیار زمان، مقطعی و از نظر اجرا از نوع پیمایشی است که در آن، ابتدا ادبیات پژوهش در زمینه‌های فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر در دانشگاه‌ها بررسی شد. سپس اطلاعات لازم جهت بررسی رابطه این دو متغیر از طریق پرسشنامه جمع‌آوری گردید و داده‌های حاصل، مورد تحلیل قرار گرفت.

جامعه آماری تحقیق

جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان شاغل در دانشگاه‌های آزاد به تعداد ۳۶۰ نفر، پیام نور شهر کرمان به تعداد ۱۸۰ نفر و دانشگاه شهید باهنر کرمان به میزان ۶۹۱ نفر (به‌عنوان نماینده دانشگاه‌های دولتی) تشکیل دادند و نمونه‌گیری به روش نمونه‌گیری متناسب انجام شد. نمونه دانشگاه شهید باهنر کرمان ۲۴۷ نفر؛ نمونه از دانشگاه آزاد ۱۸۶ نفر و نمونه از دانشگاه پیام نور ۱۲۳ نفر جمعاً به تعداد ۵۵۶ نفر می‌باشند. در این پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون برای یافتن میزان همبستگی متغیرها، از رگرسیون خطی برای پیش‌بینی و از تحلیل واریانس برای مقایسه ابعاد مختلف ساختار دانشگاه‌ها استفاده شد.

روش گردآوری داده‌ها

در انتخاب پرسشنامه فرهنگ‌سازمانی ابتدا مطالعات گذشته مورد بررسی قرار گرفته و پرسشنامه فرهنگ‌سازمانی رایینز فرم کوتاه ۲۱ سوالی و دارای ۷ بعد نوآوری، توجه به جزئیات، توجه به ره آورد، توجه به منابع انسانی، توجه به تیم، جاه‌طلبی و پایداری انتخاب گردید و در طیف شش درجه‌ای لیکرت از خیلی زیاد تا خیلی کم تنظیم و سپس اجرا گردید.

در مورد ابزار سنجش برنامه‌های تغییر پس از بررسی مطالعات پیشین پرسشنامه محقق ساخته در طیف شش درجه‌ای لیکرت از خیلی زیاد تا خیلی کم با ۵ بعد تغییر در ساختار، تغییر در تکنولوژی، تغییر در فرایند، تغییر در منابع انسانی و تغییر در نتایج طراحی و تدوین گردید.

روایی و پایایی ابزار تحقیق

روایی این پرسشنامه با استفاده از روایی سازه مورد بررسی قرار گرفت. شاخص‌های برازش χ^2 , $df=1.33$, $p=0.000$, $RMSEA=0.046$, $CFI=0.97$, $AGFI=0.80$, $NFI=0.89$, $IFI=0.97$, $GFI=0.84$ آن بوده است که شاخص‌های $RMSEA$, χ^2/df , CFI , IFI و مقدار P در وضعیت مطلوب و شاخص‌های GFI , NFI و $AGFI$ در وضعیت نسبتاً مطلوب قرار دارند. لذا نتایج به دست آمده نشان دهنده آن است که ابزار سنجش برنامه‌های تغییر مشتمل بر ۳۰ سؤال در وضعیت مطلوب قرار دارد. به علاوه پایایی این ابزار با استفاده از دو روش همسانی درونی و مقدار t مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. مقدار ضریب آلفا برای

تمامی عوامل این ابزار بین ۰/۸۰ تا ۰/۸۸ در نوسان بود و مقادیر t برای تک تک گویه‌ها بالاتر از ۲ قرار دارند که نشان دهنده پایایی ابزار می‌باشند.

نتایج تحقیق

در ابتدا به‌طور خلاصه به اطلاعات توصیفی پرداخته شده و در ادامه به تحلیل نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها اشاره می‌گردد.

آمارهای توصیفی

با توجه به اینکه نمونه مورد بررسی در این پژوهش مشتمل بر سه گروه (کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کارکنان دانشگاه پیام نور کرمان و کارکنان دانشگاه شهید باهنر کرمان) می‌باشد نمونه مورد نظر به روش انتخاب متناسب از کارکنان دانشگاه شهید باهنر کرمان به تعداد ۲۴۷ نفر؛ نمونه از دانشگاه آزاد ۱۸۶ نفر و نمونه از دانشگاه پیام نور ۱۲۳ نفر جمعاً به تعداد ۵۵۶ نفر می‌باشند. بعلاوه نمونه مورد نظر از لحاظ سایر متغیرهای جمعیت شناختی مانند سابقه خدمت، جنسیت، سن و میزان تحصیلات مورد بررسی قرار گرفت که به شرح جدول شماره ۱ می‌باشند.

جدول (۱): ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه

| متغیر | جنسیت | | سن | | سطح تحصیلات | | | | سابقه خدمت | | |
|-------------|-------|-----|--------------|----------------|-------------|--------------|--------------|-------|------------|-----------|--------------|
| | زن | مرد | بالای ۳۰ سال | کمتر از ۳۰ سال | فوق دیپلم | کارشناس ارشد | کارشناس ارشد | دکتری | زیر ۵ سال | ۱۰-۲۰ سال | بالای ۲۰ سال |
| آزاد اسلامی | ۷۹ | ۱۰۷ | ۱۶۰ | ۲۶ | - | ۳۱ | ۱۲۲ | ۹ | ۶۶ | ۶۸ | ۵۲ |
| پیام نور | ۴۶ | ۷۷ | ۴۸ | ۷۵ | - | ۶ | ۹۶ | ۱۴ | ۹۰ | ۲۱ | ۱۲ |
| شهید باهنر | ۱۱۴ | ۱۳۳ | ۱۹۸ | ۴۹ | ۵۱ | ۱۲ | ۱۶۲ | - | ۱۰۸ | ۸۲ | ۵۷ |
| کل فراونی | ۲۳۹ | ۳۱۷ | ۴۰۶ | ۱۵۰ | ۷۴ | ۱۹ | ۱۹۹ | ۲۳ | ۲۶۴ | ۱۷۱ | ۱۲۱ |

بررسی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیه‌ها و مدل‌های مفهومی، لازم است تا از صحت مدل‌های اندازه‌گیری (روایی سازه) متغیرهای پژوهش اطمینان حاصل شود. مقدار t بالای ۲ بر معناداری رابطه هر نشانگر با عامل مرتبط دلالت دارد و هر متغیر جهت قرار گرفتن در مقیاس باید حداقل دو سؤال با بار

عاملی بالای ۰/۳ داشته باشد (bazargan, 2014). همانطور که جدول‌های ۲ و ۳ نشان می‌دهند تمامی بارهای عاملی بزرگتر از ۰/۳؛ مقدار t بزرگتر از ۲ و میزان آلفای کرانباخ برای تک تک عامل‌ها بالاتر از ۰/۷ می‌باشند.

جدول (۲): نتایج تحلیل عاملی تاییدی متغیر برنامه‌های تغییر

| عامل | گویه‌ها | بارعاملی | R ² | t | آلفای کرانباخ | شاخص برازش مدل |
|---------------------------|---------|----------|----------------|-------|---------------|--|
| برنامه تغییر منابع انسانی | Ch1 | ۰/۸۱ | ۰/۶۵ | ۲۲/۸۰ | ۰/۸۸ | /df=2.63, x ² p=0.000, RMSEA=0.074 CFI=0.92, AGFI=0.80, NFI=0.89, IFI=0.91, GFI=0.84 |
| | Ch2 | ۰/۶۳ | ۰/۳۹ | ۱۶/۴۲ | | |
| | Ch3 | ۰/۸۹ | ۰/۷۹ | ۲۶/۵۳ | | |
| | Ch4 | ۰/۵۶ | ۰/۳۱ | ۱۳/۷۴ | | |
| | Ch5 | ۰/۴۲ | ۰/۱۷ | ۱۰/۱۴ | | |
| | Ch6 | ۰/۷۷ | ۰/۵۹ | ۲۱/۰۵ | | |
| | Ch7 | ۰/۶۳ | ۰/۳۹ | ۱۶/۱۵ | | |
| | Ch8 | ۰/۷۵ | ۰/۵۶ | ۲۰/۶۲ | | |
| | Ch9 | ۰/۴۵ | ۰/۲۰ | ۱۱/۰۱ | | |
| برنامه تغییر ساختار | Cs2 | ۰/۶۰ | ۰/۳۶ | ۱۵/۲۸ | ۰/۸۸ | |
| | Cs3 | ۰/۷۲ | ۰/۵۱ | ۱۹/۵۸ | | |
| | Cs5 | ۰/۶۷ | ۰/۴۴ | ۱۸/۰۹ | | |
| | Cs6 | ۰/۵۷ | ۰/۳۲ | ۱۴/۲۷ | | |
| | Cs9 | ۰/۸۸ | ۰/۷۷ | ۲۶/۱۸ | | |
| برنامه تغییر تکنولوژی | Ct1 | ۰/۸۴ | ۰/۷۰ | ۲۴/۴۲ | ۰/۸۵ | |
| | Ct2 | ۰/۹۶ | ۰/۹۲ | ۲۰/۲۳ | | |
| | Ct4 | ۰/۴۸ | ۰/۲۳ | ۱۲/۱۲ | | |
| | Ct5 | ۰/۸۱ | ۰/۶۵ | ۲۲/۴۱ | | |
| برنامه تغییر فرایند | Tp1 | ۰/۶۳ | ۰/۳۹ | ۱۶/۰۹ | ۰/۸۷ | |
| | Tp2 | ۰/۷۳ | ۰/۵۳ | ۱۹/۷۰ | | |
| | Tp3 | ۰/۸۶ | ۰/۷۳ | ۲۴/۶۱ | | |
| | Tp4 | ۰/۷۰ | ۰/۴۹ | ۱۸/۴۳ | | |
| | Tp6 | ۰/۷۶ | ۰/۵۷ | ۲۱/۰۱ | | |
| | Tp7 | ۰/۷۵ | ۰/۵۶ | ۱۹/۸۹ | | |
| برنامه تغییر نتایج | tr1 | ۰/۶۷ | ۰/۴۴ | ۱۷/۲۳ | ۰/۸۰ | |
| | tr2 | ۰/۵۴ | ۰/۲۹ | ۱۳/۲۶ | | |
| | tr3 | ۰/۸۴ | ۰/۷۰ | ۲۴/۳۷ | | |
| | tr4 | ۰/۶۷ | ۰/۴۴ | ۱۸/۰۹ | | |
| | tr5 | ۰/۵۷ | ۰/۳۲ | ۱۴/۲۷ | | |

جدول (۳): نتایج تحلیل عاملی تاییدی متغیر فرهنگ‌سازمانی

| عامل | گویه‌ها | بارعاملی | R ² | t | آلفای کراباخ | شاخص برازش مدل |
|----------------------|---------|----------|----------------|-------|--------------|---|
| نوآوری | F1 | ۰/۷۶ | ۰/۵۸ | ۲۱/۰۷ | ۰/۷۰ | /df=2.72, χ^2 p=0.000, RMSEA=0.076 CFI=0.90, AGFI=0.84, NFI=0.84, IFI=0.91, GFI=0.82 |
| | F8 | ۰/۷۸ | ۰/۶۰ | ۲۱/۳۶ | | |
| | F15 | ۰/۵۲ | ۰/۲۷ | ۱۲/۵۷ | | |
| توجه به جزئیات | F2 | ۰/۷۲ | ۰/۵۱ | ۲۰/۷۹ | ۰/۷۶ | |
| | F9 | ۰/۷۵ | ۰/۵۶ | ۲۱/۸۴ | | |
| | F16 | ۰/۷۴ | ۰/۵۵ | ۱۲/۵۷ | | |
| توجه به ره آورد | F3 | ۰/۵۰ | ۰/۲۵ | ۱۱/۸۸ | ۰/۷۰ | |
| | F10 | ۰/۸۵ | ۰/۷۲ | ۲۳/۱۹ | | |
| | F17 | ۰/۶۰ | ۰/۳۶ | ۲۴/۹۶ | | |
| توجه به اعضای سازمان | F4 | ۰/۶۹ | ۰/۴۸ | ۱۸/۶۴ | ۰/۷۱ | |
| | F11 | ۰/۷۲ | ۰/۵۱ | ۱۹/۷۹ | | |
| | F18 | ۰/۵۳ | ۰/۲۸ | ۲۴/۹۶ | | |
| توجه به تیم | F5 | ۰/۸۲ | ۰/۶۷ | ۲۴/۰۴ | ۰/۸۹ | |
| | F12 | ۰/۸۳ | ۰/۶۹ | ۲۰/۴۴ | | |
| | F19 | ۰/۸۶ | ۰/۷۴ | ۹/۸۰ | | |
| جاه‌طلبی | F6 | ۰/۸۸ | ۰/۷۷ | ۱۴/۱۹ | ۰/۷۰ | |
| | F13 | ۰/۵۳ | ۰/۲۸ | ۱۱/۱۶ | | |
| | F20 | ۰/۵۲ | ۰/۲۷ | ۱۱/۲۳ | | |
| پایداری | F7 | ۰/۷۵ | ۰/۵۶ | ۲۰/۴۴ | ۰/۷۱ | |
| | F14 | ۰/۸۶ | ۰/۷۴ | ۹/۹۰ | | |
| | F21 | ۰/۹۳ | ۰/۸۶ | ۲۶/۰۲ | | |

مقایسه متغیرهای فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر و ابعاد آن‌ها به تفکیک دانشگاه‌ها

برای مقایسه متغیرهای فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر به تفکیک دانشگاه‌های آزاد، پیام نور و دانشگاه سراسری از آزمون تحلیل واریانس (آنووا) استفاده شد. در تحلیل واریانس فرض صفر به معنای برابری میانگین‌ها و فرض یک به معنای عدم برابری میانگین‌ها می‌باشد. نتایج نشان می‌دهد که سطح معناداری تمامی متغیرها (فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌ای تغییر) کمتر از ۰/۰۵ است؛ بنابراین فرض صفر رد و فرض یک

به معنای عدم برابری میانگین‌ها پذیرفته می‌شود. همانطور که در جدول شماره ۴ مشخص است نمره فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر در دانشگاه آزاد نسبت به سایر دانشگاه‌ها بیشتر و نمره تمامی متغیرها نیز در دانشگاه دولتی نسبت به سایر دانشگاه‌ها کمتر است.

جدول (۴): مقایسه متغیرهای فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر به تفکیک دانشگاه‌ها

| دانشگاه | میانگین | |
|--------------------|---------------|------------------|
| | فرهنگ‌سازمانی | برنامه‌های تغییر |
| دانشگاه دولتی | ۲/۹۹ | ۳/۱۷ |
| دانشگاه آزاد | ۳/۱۲ | ۳/۶۳ |
| دانشگاه پیام نور | ۳/۱۰ | ۳/۵۳ |
| سطح معناداری (sig) | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ |

برای مقایسه ابعاد متغیرهای فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر به تفکیک دانشگاه‌های دولتی، آزاد و پیام نور نیز از آزمون تحلیل واریانس (آنووا) استفاده شد. در تحلیل واریانس فرض صفر به معنای برابری میانگین‌ها و فرض یک به معنای عدم برابری میانگین‌ها می‌باشد. همانطور که نتایج نشان می‌دهد سطح معناداری تمامی متغیرها بجز ابعاد توجه به جزئیات و توجه به اعضا کمتر از ۰/۰۵ است؛ بنابراین فرض صفر رد و فرض یک به معنای عدم برابری میانگین‌ها پذیرفته می‌شود.

جدول (۵): مقایسه ابعاد متغیرهای فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر به تفکیک دانشگاه‌ها

| دانشگاه | میانگین | | | | | | | | | | | |
|--------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|--------------------|--------|----------------|-----------------|----------------------|-------------|----------|---------|
| | برنامه تغییر منابع انسانی | برنامه تغییر ساختار | برنامه تغییر تکنولوژی | برنامه تغییر فرایند | برنامه تغییر نتایج | نوآوری | توجه به جزئیات | توجه به ره آورد | توجه به اعضای سازمان | توجه به تیم | جاه طلبی | پایداری |
| دولتی | ۲/۹۷ | ۳/۲۰ | ۳/۱۴ | ۳/۰۲ | ۳/۵۱ | ۲/۷۳ | ۲/۸۶ | ۳/۳۵ | ۲/۹۹ | ۲/۸۱ | ۲/۹۶ | ۳/۰۸ |
| آزاد | ۳/۴۵ | ۳/۸۵ | ۳/۵۲ | ۳/۵۹ | ۳/۷۷ | ۳/۰۸ | ۳/۰۳ | ۳/۲۳ | ۳/۰۹ | ۲/۷۹ | ۲/۷۴ | ۳/۳۸ |
| پیام نور | ۳/۴۱ | ۳/۸۷ | ۲/۸۷ | ۳/۵۶ | ۳/۹۶ | ۳/۰۱ | ۲/۸۰ | ۳/۵۸ | ۳/۲۳ | ۳/۲۳ | ۲/۸۱ | ۲/۶۳ |
| سطح معناداری | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ | ۰/۱۶ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۵ | ۰/۰۰۰ |

بررسی همبستگی میان متغیرهای فرهنگ و برنامه‌های تغییر به تفکیک دانشگاه‌ها جهت بررسی رابطه میان متغیرهای پژوهش (فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر) از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. جدول (۶) همبستگی میان متغیرهای پژوهش را در هر دانشگاه نشان می‌دهد. همانطور که مشخص است در دانشگاه دولتی و پیام نور میان دو متغیر فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر ارتباط مثبت، قوی و معناداری وجود دارد اما در دانشگاه آزاد، ارتباط بین این دو متغیر ارتباط ضعیفی می‌باشد.

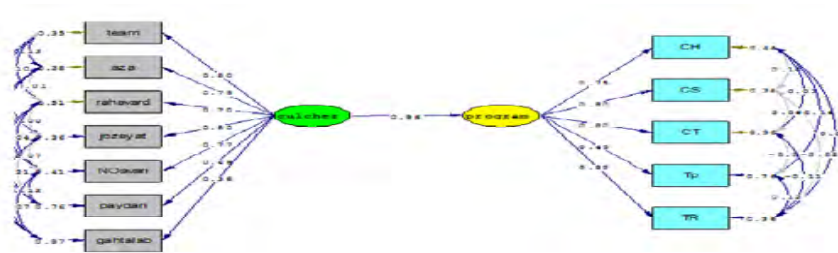
جدول (۶): ضریب همبستگی پیرسون جهت بررسی ارتباط میان متغیرها

| دانشگاه | متغیرها | فرهنگ‌سازمانی | برنامه‌های تغییر |
|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| دانشگاه دولتی | فرهنگ‌سازمانی | ۱ sig=0.000 | ۰/۸۴ sig=0.000 |
| | برنامه‌های تغییر | ۰/۸۴ | ۱ |
| دانشگاه آزاد | فرهنگ‌سازمانی | ۱ | ۰/۲۴ sig=0.001 |
| | برنامه‌های تغییر | ۰/۲۴ sig=0.001 | ۱ |
| دانشگاه پیام نور | فرهنگ‌سازمانی | ۱ | ۰/۸۸ sig=0.001 |
| | برنامه‌های تغییر | ۰/۸۸ sig=0.001 | ۱ |
| کلیه دانشگاه‌ها | فرهنگ‌سازمانی | ۱ | ۰/۶۴ sig=0.000 |
| | برنامه‌های تغییر | ۰/۶۴ sig=0.000 | ۱ |

بررسی مدل ساختاری پژوهش (مدل‌سازی معادلات ساختاری)

مدل‌سازی معادلات ساختاری روشی است که روابط بین متغیرهای پژوهش (مستقل، میانجی و وابسته) را بطور همزمان و با در نظر گرفتن متغیرها به صورت مکنون مورد بررسی قرار می‌دهد. شکل شماره ۲ میزان تأثیر دو متغیره مکنون (برنامه‌های تغییر و فرهنگ‌سازمانی) را بر یکدیگر نشان می‌دهد.

چنانچه شکل شماره ۲ نشان می‌دهد بین فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر به میزان ۰/۹۴ ارتباط وجود دارد که این میزان نشان دهنده ارتباط قوی بین دو متغیر می‌باشد همچنین شاخص‌های برازش مدل $\chi^2/df=2.99$, $p=0.000$, $RMSEA=0.036$, $CFI=0.94$, $AGFI=0.89$, $NFI=0.94$, $IFI=0.97$, $GFI=0.94$ نشان دهنده آن بوده است که شاخص‌های χ^2/df , $RMSEA$, CFI , GFI , IFI و مقدار P در وضعیت مطلوب و شاخص‌های NFI و $AGFI$ در وضعیت نسبتاً "مطلوب قرار دارند. لذا نتایج به دست آمده از مدلیابی نشان دهنده آن است که مدل در وضعیت مطلوبی قرار دارد.



Chi-Square=530.93, df=177, P-value=0.00000, RMSEA=0.036

شکل ۲: تخمین استاندارد و ضرایب معناداری در مدل مفهومی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

تمرکز این مطالعه بر مطالعه تطبیقی و بررسی رابطه برنامه‌های تغییر و فرهنگ‌سازمانی در دانشگاه‌های آزاد، دولتی و پیام نور بود. در این راستا پنج نوع برنامه تغییر (برنامه تغییر منابع انسانی، برنامه تغییر ساختار، برنامه تغییر تکنولوژی، برنامه تغییر فرایند و برنامه تغییر نتایج) توسط محقق شناسایی و رابطه آن‌ها به تفکیک دانشگاه‌ها (آزاد، دولتی و پیام نور) و به صورت کلی بر فرهنگ‌سازمانی (نوآوری، توجه به جزئیات، توجه به ره آورد، توجه به اعضای سازمان، توجه به تیم و جاه‌طلبی) مورد بررسی قرار گرفت و ضمن اینکه میانگین متغیرهای فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر و ابعاد آن‌ها به تفکیک در دانشگاه‌ها (دولتی، آزاد و پیام نور) مورد مقایسه قرار گرفت در نهایت مدل معادلات ساختاری پژوهش مورد ارزیابی و برازش قرار گرفت.

نتایج بررسی و مقایسه ابعاد متغیرهای فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر به تفکیک دانشگاه‌های دولتی، آزاد و پیام نور نشان می‌دهد که تفاوت معنی داری در میانگین همه ابعاد فرهنگ‌سازمانی به جزء دو توجه به جزئیات و توجه به اعضا و برنامه‌های تغییر در دانشگاه‌های دولتی، آزاد و پیام نور وجود دارد این امر نشان دهنده تفاوت فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر بین دانشگاه‌های مختلف می‌باشد. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش تری، کری و کالان (۲۰۰۱) که اولین گام در سازمان را انطباق با برنامه‌های تغییر و درک تأثیر آن‌ها بر افراد و فرهنگ سازمان قلمداد نموده است همچنین با نتایج پژوهش زینلی پور و میرکمالی (۲۰۰۸)؛ محمدپور زرنندی و همکاران (۲۰۱۴)؛ راجالا و همکاران (۲۰۱۲) و جورادو و همکاران (۲۰۱۴) که به رابطه معنا دار بین تغییر و فرهنگ‌سازمانی پی برده‌اند نیز هم سو می‌باشد؛ بنابراین در پیاده‌سازی هر برنامه تغییر توجه به عناصر فرهنگ‌سازمانی لازم و ضروری به نظر می‌رسد.

همچنین ادامه بررسی‌ها در این پژوهش نشان دهنده آن بود که در دانشگاه دولتی و پیام نور میان دو متغیر فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر ارتباط مثبت، قوی و معناداری وجود دارد اما در دانشگاه آزاد، ارتباط بین این دو متغیر ارتباط ضعیفی می‌باشد. همچنین مشخص گردید که در دانشگاه پیام نور این ارتباط نسبت به دانشگاه دولتی قوی‌تر می‌باشد. از طرف دیگر در این پژوهش نشان داده شد که مدل اندازه‌گیری دو متغیر از مطلوبیت مناسبی برخوردار بوده و مدل معادلات ساختاری نشان دهنده رابطه قوی بین دو متغیر فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر در کلیه دانشگاه‌ها می‌باشد. نتایج این پژوهش در این بخش در نوع خود بی‌بدیل می‌باشد و بنظر می‌رسد تاکنون پژوهشگری رابطه بین این دو متغیر را در دانشگاه‌های مختلف مورد بررسی قرار نداده است.

بنابراین با توجه به اینکه بین فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر در دانشگاه‌ها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد می‌توان بیان نمود که با بهبود فرهنگ‌سازمانی امکان اجرای برنامه‌های تغییر، بیشتر فراهم خواهد گردید البته بایستی به این نکته توجه نمود که اجرای برنامه‌های تغییر چالش‌های فراوانی را به ارمغان می‌آورد و مسئله چالش‌برانگیزتر متناسب سازی فرهنگ سازمان با برنامه‌های تغییر می‌باشد این چالش‌ها دربرگیرنده تمامی فرایندهای اجرای برنامه‌های تغییر و زمان لازم برای توسعه برنامه‌ها و نیز در نظر گرفتن فرهنگ‌سازمانی با توجه به فرهنگ خاص محیط‌های دانشگاهی است. روش‌های مختلفی وجود دارد که می‌تواند سازمان‌ها را در حل این چالش‌ها کمک کند، که نیازمند پشتیبانی و مشارکت مدیریت ارشد و تیم طراحی برای تعریف مبانی تغییر جهت اجرای برنامه‌های تغییر می‌باشد.

به‌طور کاربردی می‌توانیم نتایج این پژوهش را به مدیریت دانشگاه‌هایی معرفی کنیم که در حال برنامه‌ریزی تغییرات سازمانی می‌باشند، برای کمک به انتخاب برنامه‌های تغییری که سازگار با فرهنگ خاص دانشگاه است و به موفقیت آنان در فرایند اجرای برنامه‌های تغییر و کسب نتایج مناسب کمک خواهد کرد. برای اینکه این امکان وجود داشته باشد، به مدیران دانشگاه‌ها پیشنهاد می‌گردد ضمن توجه به این نکته که فرهنگ‌سازمانی یکی از شرایط لازم جهت اجرای برنامه‌های تغییر می‌باشد و به تنهایی کافی نیست؛ دانش خود از فرهنگ خاص دانشگاه را برای ایجاد بستر لازم جهت بهبود و تقویت فرهنگ‌سازمانی در راستای پذیرش برنامه‌های تغییر افزایش دهند. با توجه به محدودیت‌هایی که پژوهشگر جهت بررسی فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر سه نوع دانشگاه با توجه به وسعت و پراکندگی این دانشگاه‌ها با آن مواجه بوده است؛ به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد رابطه دو متغیر فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های تغییر

را در یک دانشگاه با جزئیات بیشتر مورد بررسی قرار داده و نتایج را با نتایج حاصل از این پژوهش مورد مقایسه قرار دهند.

References

- Ardalan, M. R.; Ghanbari, S., & Zandi, K. (2015). The mediating role of employee participation in the relationship between transformational leadership and organizational change preparedness. *Journal of Management Studies (Improvement)*, 23(77), 123-99. (in Persian)
- Ardalan, M. R.; Nasiri V.; Bani, F., & Sarchani, Z. (2015). Analyzing the relationship between organizational culture based on denison model and technology acceptance. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 4(4), 121-144. (in Persian)
- Baldeston, J. (2000). Knowledge & university. *Journal of Higher Education*, 26(1).
- Bardbar, G.; Gunpowder Kob, M., & Khaninzadeh, M. (2013). The Role of organizational culture values on the effectiveness of human resource management practices. *Human Resource Management Research*, 3(4), 1-18. (in Persian)
- Bazargan, A.; Dadras, M., & Yousefi Farrasht, M. (2014). Develop, validate, and validate academic service quality assessment tools for students. *Journal of Research and Planning in Higher Education*, 72, 73-97. (in Persian)
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). The impact of leadership and change management strategy on organizational culcher. *European Scientific Journal*, 10(7), 1857 – 7881.
- Burke W. W., & Litwin George, H. (1992). A Causal model of organizational performance and change, *Journal of Management*, 18(3), 523-545.
- Burke, W. (2011). *Organization change: Theory and practice* (3rd ed.). Thousand Oaks: sage.
- Cabb, A. T.; golger, R., & Wooten, K. (1995). The role justice plays in organizational change. *public Administration Quarterly*, 19(2), 135-151.
- Chenhall, R., & Langfield-Smithf, K. (1998). Factors influencing the role of management accounting in the development of performance measures within

organizational change programs. *Management Accounting Research*, 9, 361-386.

Dumas, A., & Hanchans, S. (2010). How does job-training increase firm performance? the case of morocco. *International Journal of Manpower*, 31(5), 585-602.

Fox, S., & Amichai-Hamburger, Y. (2001). The power of emotional appeals in promoting organizational change programs. *Academy of Management Perspectives*, 15(4).

Haffar, M.; Al-Karaghoul, W., & Ghoneim, A. (2014). "An empirical investigation of the influence of organizational culture on individual readiness for change in Syrian manufacturing organizations," *Journal of Organizational Change Management*, 27(1).

Hughes, M. (2011). Do 70 per cent of all organizational change initiatives really fail? *Journal of Change Management*, 11, 451-464.

Jafari, P., & Hadavand, S. (2018). Studying the relationship between organizational culture and organizational learning with application of denison model in iranian electronic industries company. *Journal of Applied Studies in Management and Development Sciences*, 3(6), 71-80. (in Persian)

Jordao, R. V. D.; Souza, A. A., & Avelar, E. A. (2014). Organizational culture and postacquisition changes in management control systems: An analysis of a successful Brazilian case, *Journal of Business Research*, 67(4), 542-549.

Kameli, M. J.; Bakhtiari Asl, T.; Lotfi Arbatan, A., & Pourfaraj, A. (2013). Investigate employee behavior patterns against change. *Journal of Management Studies (Improvement)*, 23(7), 134-103. (in Persian)

Karami, M., & Fatahi, H. (2013). Changing Higher Education Curriculum (case study: master's degree in educational planning). *Journal of Higher Education Curriculum Studies*, 4(7), 136-110. (in Persian)

Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The Impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, Wiley Online Library.

Khachian, A.; Homan-Pazargadi, M., & Akbarzadeh Baghban, A. (2012). Challenges of change management, managers' experiences in nursing and midwifery schools: a qualitative study. *Journal of Faculty of Nursing and Midwifery, Tehran University of Medical Sciences (Life)*, 18(1), 88-79. (in Persian)

Lak Lam, Y. L., & Nicholas Pang, S. K. (2003). The relative effects of environmental, internal and contextual factors on organizational learning the case of Hong Kong Schools under reforms. *The learning organization*, 10(2), 83-97.

Mirkamali, S. M.; Keramati, M. R., & Rashidi, M. (2016). *A Study of the relationship between managers' creative thinking and their change program in imam khomeini ward schools*. M.Sc., University of Tehran. (in Persian)

Mirmakali, S. M., & Rezaian, S. (2015). The Influence of organizational structure and culture on innovation: a comparative study in central organization of payame noor universities, academic-applied sciences, islamic azad university and tehran university. *Innovation Management*, 4(1), 131-109. (in Persian)

Mohammadpour Zarandi, H.; Rahimian, H., & Tabatabai Mazdabadi, S.M. (2014). Explaining the role of organizational culture in managing the change of bank city staff. *Urban Economics and Management*, 3(9), 15-28. (in Persian)

Naderi, A. (2015). Higher education production function, applications, challenges and prospects. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 21(3), 1-29. (in Persian)

Naranjo-Valencia, J. C., & Jimenez-Jimenez, D. (2011) Innovation or imitation? the role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 55-72.

Neumann, J.; Robson, A., & Sloan, D. (2018). Monitoring and evaluation of strategic change programme implementation-Lessons from a case analysis. *Evaluation and Program Planning*, 66, (120-132).

O'Rielly, C. A.; Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.

Rahimi, H., & Aghababaei, R. (2013). The Relationship between organizational culture and professional ethics; faculty members of Kashan University. *Education Strategies in Medical Sciences*, 6(2), 61-67. (in Persian)

Rajalaa, I.; Ruokonena, I., & Ruismakia, H. (2012). Organizational culture and organizational change at Arts universities, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 45, 540 – 547.

Rashedi, V.; Shams Vala, Safar., & Heidari, A. (2012). Organizational Culture of Hamadan University of Medical Sciences Based on the Hofstede Model: Faculty Members' Viewpoints. *Journal of Researchers Research*, 11(2): 15-19. (in Persian)

Rastegar, A.; Saif, M. H., & Mazloomian, S. (2015). The mediating role of self-efficacy, anxiety, and coping styles in the relationship between achievement goals and statistics performance. *New Approach in Educational Management*, 6(2), 123-146. (in Persian)

Robbins, S. P. (2005). *Management*, eighth edition, entice Hall of India
Schermerhorn, J.; Hunt, J., & Osborn, R., (2005). *Organizational behavior*, New York: John Wiley & Sons Inc, Ninth Edition.

Robbins, S. P. (2009). *Organizational behavior, translated by: ali parsaiian and seyed mohammad arabi*, Issue 11, Taheran: a study of cultural research. (in Persian)

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. CA: Jossey-Bass, San Francisco.

Seyyedi, S.; Masoud.; Shahidi, N., & Sholeh, M. (2014). The Relationship between organizational culture and creativity and organizational change among elementary school principals in Shiraz. *Journal of Educational Management Approaches*, 5(1), 54-39. (in Persian)

Shiri, A.; Yassini, A., & Hosseini, A. (1979). Investigating the effect of organizational culture on dissent in the organization with the mediating role of prevalent rumor in the layers of the organization. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 7(4), 1-31. (in Persian)

Shoujun, Y.; Fangmei, L.; Yong, Y., & Runtian, J. (2014). Organizational culture evolution: an imprinting perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 973 - 994.

Smith, E. M. (2003). Changing an organizations culcher correlates of success and failure. *Leadership & Organizational Development Journal*, 24(5), 249-261.

Suppiah, V., & Singh, S. M. (2010). Organisational culture's influence on tacit Knowledgesharing sharing behavior. *Jurnal of knowledge management*, 15(3).

Terry, D. J.; Carey, C. J., & Callan, V. J. (2001). Employee adjustment to an organizational merger: an intergroup perspective. *Personality and Socia Psychology Bulletin*, 27(3), 267-280.

Todnem By, R. (2005). Organisational change management: a critical review. *Journal of Change Management*, 5, 369-380.

Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 291-300.

Yarmohammadi, M.; Moini, A., & Badie, K. (2012). Managing Change in Business Processes. *Information Technology Management*, 4(11), 198-175. (in Persian)

Yemeni Dori Sarkhabi, M.; Sohrabi, M.; Goldesta, A., & Samarah, J. (2017). An Analysis of the status of factors affecting research experiences (thesis process) of graduate students and its changes at Shahid Beheshti University. *Iranian Higher Education Association Quarterly*, 8(1), 18-1. (in Persian)

Zinnipour, H., & Mirmakli, S. M. (2008). Designing and validating an appropriate organizational change model based on inter-organizational factors for public comprehensive universities. *Journal of Educational Sciences and Psychology*, 15(3), 52-31. (in Persian)

Haerudin, S. B. (2016). International Review of Management and Business Research. *Peshawar*, 5(3), 827-843.

Swain, V. D.; Saha, K.; Reddy, M. D.; Rajvansh, H. y.; Abowd, G. D., & Choudhury, M. D. (2020). Modeling organizational culture with workplace experiences shared on glassdoor. *Conference on Human Factors in Computing Systems April 2020 Pages 1-15*<https://doi.org/10.1145/3313831.3376793>.

Panfilova, E.; Borisova, V.; Demkina, O.; Galichkina, M., & Vorona-Slivinskaya, L. (2020). Investigating the relationship between knowledge management and organizational culture of employees of narxoz university in 2018. *Journal of management and accounting studies*, 8(25), 12-17.

Will, M. G., & Mueller, J. (2020). Towards a micro-foundation of organizational change: conceptual requirements for a micro-macro framework of change. *Int. J. Learning and Change*, 12(2), 169-189.

