

## Research Paper

# Structural Modeling of Readiness for Organizational Change of Employees of the Department of Education based on the Type of Organizational Culture with a Mediating Role of Social Undermining: Fars Province

Maasoumeh Mohtaram<sup>1</sup>, Maryam Shafiei Sarvestani<sup>2\*</sup>

1. Assistant Professor of Educational Administration, School of Education and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran

2. Assistant Professor of Educational Planning, School of Education and Psychology, University of Shiraz, Shiraz, Iran

Received: 2020/10/1

Accepted: 2021/3/2

PP: 1-18

Use your device to scan and read the article online



DOI:

10.30495/jedu.2021.26176.5228

### Keywords:

Organizational culture, social undermining, readiness for change, education

### Abstract

The main aim of this study was structural modeling of employees' readiness for organizational change based on the type of organizational culture with a mediating role of social undermining. The statistical population of the study included all employees of the Department of Education of Fars Province (340 people). Using Morgan table, simple random sampling method, 127 people were selected as the research sample and 102 of them answered the questionnaires completely. Field data of the research were distributed and collected using the questionnaire of the type of organizational culture (Mohtaram & Zamani, 2019), social undermining (Mohtaram, 1398) and readiness for change (Bouckennooghe, 2009) after calculating and confirming their validity and reliability. In order to analyze the data, descriptive and inferential statistics were used with SPSS and AMOS software. The results showed that: the dominant organizational culture in their workplace is a passive organizational culture. The situation of social undermining and employees' readiness for change is average. Also, the structural equation model indicated that a) while there was a direct and significant relationship between constructive organizational culture and employees' readiness for change, but there was no significant relationship between these two variables with the mediating role of social undermining. b) While there was a negative and significant relationship between aggressive organizational culture and employees' readiness for change, no significant relationship was seen between these two variables with the mediating role of social undermining. c) While there was a direct and significant relationship between passive organizational culture and employees' readiness for change, this relationship was also significant with the mediating role of social undermining.

**Citation:** Mohtaram Maasoumeh, Shafiei Sarvestani Maryam.(2021). Structural Modeling of Readiness for Organizational Change of Employees of the Department of Education based on the Type of Organizational Culture with a Mediating Role of Social Undermining: Fars Province. Journal of New Approaches in Educational Administration; 12(4):1-18

**Corresponding author:** Maryam Shafiei Sarvestani

**Address:** Assistant Professor of Educational Planning, School of Education and Psychology, University of Shiraz, Shiraz, Iran

**Email:** maryam.shafiei@gmail.com

## Extended Abstract

### Introduction:

Because there are different people in educational organizations with different mental perceptions, the degree of readiness of employees for change has the greatest impact on their decision to accept or not to accept change. Readiness for change is an essential prerequisite for an organization to succeed in the face of organizational change, which is influenced by internal and external factors, including organizational culture. Employees' lack of resistance to the dynamics and complexities of the interactive environment largely depends on the type of organizational culture in the education organization. However, according to research reports, in many organizations, interpersonal conflict is a serious issue for managers. Because the development of such behaviors in the organization leads to rejection of new programs and decisions made by individuals. One of these conflicting behaviors in the organization is social wear and tear that prevents the establishment and maintenance of positive interpersonal relationships between employees. Accordingly, it is necessary for managers and planners of educational organizations, while recognizing the prevailing organizational culture in their organization and gaining knowledge about how abrasive behaviors, to analyze, evaluate and predict the behavior of employees and their reaction to change. Therefore, the overall purpose of this study was to structurally model employees' readiness for organizational change based on the type of organizational culture with a mediating role of social wear.

### Method

This study was a descriptive correlational study. The statistical population of the study included all employees of the General Department of Education of Fars Province (340 people). Using Morgan table and simple random sampling method, 181 people were selected as the research sample and 102 of them to Questionnaires gave complete answers and were used in this study. The research data were collected using a questionnaire of organizational culture and social attrition and readiness for change which were distributed after calculating and confirming the validity (item analysis) and reliability (internal consistency) of the questionnaires. In order to

analyze the data, descriptive and inferential statistics were used through Spss and Amos software.

### Results

The findings of this study indicated that from the employees' point of view, the dominant organizational culture in the field of research was passive. The reason for such a result can be considered as the overemphasis of the education organization on observing the hierarchical structure in the organization's affairs. In this regard, we can refer to the research finding (2013) of Hoy & Miskle, which stated that the existence of inappropriate organizational culture is effective in reducing the morale, performance of members and their level of satisfaction with the organization.

Another finding showed that the average social wear is moderate. In this regard, we can refer to the research finding of Ahmadi (2013) who stated that the development and prevalence of the phenomenon of slander in organizations is largely due to incorrect and unfair policies of staff selection. Existence of negative behaviors such as gangsterism and major lobbying in the management body.

According to another result of the study, the level of employee readiness was moderate. In this regard, Shah (2011) stated that people's attitudes toward change affect their behavior in support of change.

Another result of the study showed that although constructive organizational culture has a direct effect on employees' readiness for change, but this relationship becomes meaningless with the mediating role of social wear. This means that if abrasive behaviors develop in the organization, not only do individuals resist any change in the organization, but as such behaviors develop in the organization, the constructive organizational culture also loses its effectiveness.

In addition, it was concluded that although aggressive organizational culture has a direct negative effect on employee readiness for change, but this relationship becomes meaningless with the mediating role of social wear. It can be said that due to the emphasis of aggressive organizational culture on the spirit of perfectionism, people will take any action to

achieve excellence and may resist change and not accept it in order to achieve excellence and perfection.

Examining the relationship between passive organizational culture and employees' readiness for change with the mediating role of social wear, it was concluded that passive organizational culture not only has a direct effect on employees' readiness for change, but also with the mediating role. Social wear also has a significant relationship with employees' readiness for change. In fact, because in organizations with a passive organizational culture, people come to believe that any wrongdoing in their workplace is met with punishment and access to positions and positions. Bartar requires the implementation of organizational regulations, in order to maintain their position in the organization, they engage in abrasive behaviors and destruction of the organization.

### Conclusion

Although the dominant type of organizational culture in the field of research was passive and social wear and staff readiness for change at a moderate level, but the ability to significantly predict passive organizational culture for staff readiness for change with the mediating role of social wear, Indicates the obvious effect of quality and type of passive organizational culture on the level of social wear and ultimately the readiness of employees for change. Therefore, considering the serious responsibility of education in achieving educational goals, it is worthwhile for managers to try to change some of the existing infrastructures, improve the pattern of relationships between people and develop the existing organizational culture and turn it into a constructive organizational culture. Provide opportunities to reduce social wear and tear and increase employee preparedness for change.



## مقاله پژوهشی

# مدل یابی ساختاری آمادگی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش برای تغییر سازمانی بر اساس نوع فرهنگ سازمانی با نقش واسطه‌ای سایش اجتماعی: استان فارس

معصومه محترم<sup>۱</sup>، مریم شفیعی سروستانی<sup>۲\*</sup>

۱. استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران  
 ۲. استادیار گروه برنامه ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران

## چکیده

**مقدمه و هدف:** هدف کلی از انجام این پژوهش، مدل‌یابی ساختاری آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی بر اساس نوع فرهنگ سازمانی با نقش واسطه‌ای سایش اجتماعی بود.

**روش‌شناسی:** این پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه‌ی آماری پژوهش شامل همه کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان فارس (۳۴۰ نفر) بود که با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۱۸۱ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند و از بین آن‌ها ۱۰۲ نفر به پرسشنامه‌ها پاسخ کامل دادند و در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. داده‌های میدانی پژوهش با استفاده از پرسشنامه‌ی نوع فرهنگ سازمانی، سایش اجتماعی و آمادگی برای تغییر گردآوری شد که پس از محاسبه و تأیید روایی (تحلیل گویه) و اعتبار (از نوع همسانی درونی) پرسشنامه‌ها، توزیع شدند. به منظور تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی با نرم افزار Spss و Amos استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد از نظر کارکنان نوع فرهنگ سازمانی غالب در محل کارشان، از نوع فرهنگ سازمانی منفعل می‌باشد. وضعیت سایش اجتماعی و آمادگی کارکنان برای تغییر در حد متوسط بود. مدل معادله ساختاری نشان داد که در حالی که ارتباط مستقیم و معناداری بین فرهنگ سازمانی سازنده با آمادگی کارکنان برای تغییر وجود داشت، اما این رابطه با نقش واسطه‌ای سایش اجتماعی معنادار نبود. به علاوه، در حالی که ارتباط منفی معناداری بین فرهنگ سازمانی تهاجمی با آمادگی کارکنان برای تغییر وجود داشت، اما این رابطه با نقش واسطه‌ای سایش اجتماعی معنادار نبود. در نهایت، ضمن اینکه رابطه‌ی مستقیم و معناداری بین فرهنگ سازمانی منفعل و آمادگی کارکنان برای تغییر وجود داشت، این رابطه با نقش واسطه‌ای سایش اجتماعی نیز معنادار بود.

**نتیجه‌گیری:** نتیجه حاصل از این پژوهش نوعی چارچوب کلی برای مدیران آموزشی به منظور تلاش جهت ایجاد آمادگی برای تغییر در کارکنان از طریق تجدیدنظر در ساختارهای آموزشی، توسعه‌ی فرهنگ سازمانی پویا و شناسایی، کنترل و مدیریت رفتارهای سایشی را فراهم می‌آورد.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۷/۱۰

تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۲/۱۲

شماره صفحات: ۱۸-۱

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

10.30495/jedu.2021.26176.5228

واژه‌های کلیدی:

فرهنگ سازمانی، سایش اجتماعی، آمادگی برای تغییر

**استناد:** محترم معصومه، شفیعی سروستانی مریم (۱۴۰۰). مدل یابی ساختاری آمادگی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش برای تغییر سازمانی بر اساس نوع فرهنگ سازمانی با نقش واسطه‌ای سایش اجتماعی: استان فارس. دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۲ (۴): ۱۸-۱

\* نویسنده مسئول: مریم شفیعی سروستانی

نشانی: استادیار گروه برنامه ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران

پست الکترونیکی: maryam.shafiei@gmail.com

## مقدمه

سازمان‌ها در طول زندگی خود با انواع مختلفی از تغییرات روبرو می‌شوند. در شرایط فعلی که سازمان‌ها اغلب تحت تأثیر تغییرات محیطی می‌باشند، سخن از نوع خاصی از تغییر به نام تغییر راهبردی است تا بستر لازم برای سازواری و هماهنگی با انتظارات محیطی فراهم آید. در چنین شرایطی سازمان‌ها باید از آمادگی لازم جهت پاسخگویی مقتضی به تغییرات و پذیرش و هماهنگی آن‌ها برخوردار باشند (Mohtaram & Razi, 2019). بنابراین، بیش از اینکه به یک فرمول از قبل تعیین شده یا تجویزی برای اعمال تغییر نیازمند باشند، باید با توسعه‌ی یک فضای مثبت پیرامون اهمیت تغییر و ایجاد ادراک مشترک در مورد آن در بین اعضا، زمینه و بستر پاسخگویی و واکنش سریع جهت نیل به موفقیت در تغییر سازمانی را تسهیل کنند (Buller, 2015).

آموزش و پرورش نیز مانند سایر سازمان‌ها به عنوان یک سیستم اجتماعی پیچیده‌ای محسوب می‌شود که در تعامل با محیط فعالیت می‌کند. لذا از یک سو از جهات مختلف علمی، آموزشی، خدماتی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی بر محیط خود و تحولات آن اثر می‌گذارند، و از دیگر سو خود از محیط و تحولات آن اثر می‌پذیرد. بنابراین مطلوب است که این‌گونه تأثیر و تأثرها به گونه‌ای بسترسازی و هدایت شود که علاوه بر این که بیشترین بهره را برای توسعه‌ی جامعه به وجود می‌آورد، بیشترین اثربخشی را برای نظام آموزشی به ارمغان آورد (Mohtaram & Razi, 2019).

از آنجا که در سازمان‌های آموزشی، افراد مختلف با شیوه‌های گوناگون و متنوع فکری و تصورات ذهنی وجود دارند، میزان آمادگی آن‌ها برای تغییر، بیشترین تأثیر را بر استراتژی‌های مورد استفاده‌ی سازمان و تصمیم‌گیری کارکنان راجع به حمایت و پذیرش یا عدم پذیرش تغییر دارد (Lawrence, Dyck, Maitlis & Mauws, 2006). لذا، ادراک افراد از تغییر از چنان قدرتی برخوردار است که هم می‌تواند به عنوان بزرگترین مانع، جریان تغییر را مختل کند و هم به عنوان قدرتمندترین عامل این جریان را تسهیل کند. در این خصوص واینر (Weiner, 2009) با بیان این نکته که آمادگی برای تغییر مسأله‌ای فراتر از درک تغییر و باور افراد در مورد تغییر است، اظهار داشت، کیفیت این مفهوم در سازمان، جهت‌دهنده به اعمال و رفتار آگاهانه افراد در جریان تغییر می‌باشد. بنابراین، آمادگی برای تغییر به عنوان پیش‌نیازی ضروری برای یک شخص یا سازمان جهت موفقیت در مواجهه با تغییر سازمانی محسوب می‌شود (Holt; Armenakis; Field & Harris, 2007) که متأثر از علل و عوامل درون و برون سازمانی از جمله فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، اعتقادات و الگوهای رفتاری محسوب می‌شود که ضمن شکل دادن به هویت اساسی یک سازمان، در طول زمان از طریق تجمیع تجربیات، روندهای اجتماعی جدید و ارزش‌های در حال تغییر مدیران نیز تغییر می‌کند (Sastre -castillo & Ortega -parra, 2013). در این راستا، ضمن این که کامیگز و وورلی (Cummings & Worley, 2014) اظهار داشتند که اعمال تغییر مؤثر در سازمان تا حد زیادی به فرهنگ سازمانی موجود در یک سازمان و کیفیت آن وابسته است، ام‌دی‌زابدی، رشید و ادالت (Md Zabid, Rashid & Addult, 2004) نیز بیان کردند، فرهنگ سازمانی بر نگرش افراد در خصوص تغییر مؤثر است.

بنابراین از آنجا که داشتن ادراک مشترک کارکنان پیرامون تغییر جهت نیل به موفقیت در برنامه‌ی تغییر حائز اهمیت است، اثربخشی و بهبود عملکرد آن‌ها در جریان تغییر نیز تا حد زیادی منوط به فراهم بودن بستر و زمینه‌ی مناسبی از اخلاقیات، ارزش‌ها، فرهنگ و استراتژی کار است (D'Ortenzio, 2012). بدین ترتیب، چون سازمان‌های آموزشی دائماً با نیروی انسانی سروکار دارند و برخلاف سایر سازمان‌ها دارای خط تولید و دارایی فیزیکی نیست، عدم مقاومت کارکنان در برابر پویایی‌ها، پیچیدگی‌ها و تنوع نیازهای محیط تعاملی به منظور اعمال تغییر اثربخش در سازمان تا حد زیادی به کیفیت و نوع عوامل زمینه‌ای از جمله نوع فرهنگ سازمانی موجود در سازمان آموزش و پرورش وابسته است. در واقع، وجود فرهنگ سازمانی منعطف، خلاق، ریسک‌پذیر و توأم با روحیه همکاری و اعتماد در بین کارکنان از جمله عوامل بسترساز جهت استقبال کارکنان از تغییر و مشارکت معنادار آن‌ها در اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های تغییر سازمانی به شمار می‌آید (Nordin, 2014). با این وجود بنا به گزارش‌های پژوهشی، در بسیاری از سازمان‌ها تعارض‌های بین فردی به عنوان یک مسأله‌ی جدی مورد توجه مدیران است. چرا که توسعه‌ی چنین رفتارهایی در سازمان باعث از بین رفتن روحیه مشارکت و همکاری و حتی پذیرش برنامه‌ها و تصمیم‌های جدید اتخاذ شده از سوی افراد می‌شود (Sahin, 2009). از جمله‌ی این رفتارهای متعارض در سازمان سایش اجتماعی است.

سایش اجتماعی نوعی رفتار ضد اجتماعی است که علاوه بر این که منجر به بروز رفتارهایی در افراد می‌شود که مانع ایجاد و حفظ روابط بین فردی مثبت با همکاران‌شان می‌شود (Hoobler & Brass, 2006)، زمینه تضعیف روابط کاری مثبت، موفقیت‌های شغلی یا اعتبار و محبوبیت آن‌ها در محیط کار را نیز فراهم می‌آورد (Strongman, 2013; Duffy & etal, 2006; Crossley, 2009). در واقع، با توسعه‌ی رفتارهای منفی در سازمان مانند چاپلوسی، زیرآب زنی، بدگویی از همکار و ...، به مرور زمان باور حفظ یا تعالی جایگاه و موقعیت خود در سازمان در ذهن کارکنان توسعه می‌یابد، به گونه‌ای که جهت دستیابی به منافع شخصی یا حفظ و توسعه‌ی موقعیت خود در سازمان، ممکن است دست به هر اقدامی از جمله اقدامات منفی با عنوان سایش اجتماعی بزنند (Edvard & Lee, 2014). البته هر چند پیامدهای منفی ناشی از سایش

اجتماعی به اندازه پرخاشگری‌های فیزیکی جدی گرفته نمی‌شود، اما توسعه‌ی رفتارهای ناشی از سایش اجتماعی، پیامدها و آسیب‌های جبران‌ناپذیری از جمله پیامدهای سلامت و بهزیستی شامل فشار روحی، تنیدگی و افسردگی؛ پیامدهای رفتاری مانند رفتارهای انحرافی نظیر خشونت، خرابکاری، غیبت، وقفه در کار، عملکرد شغلی ضعیف و رفتار غیرشهروندی، پریشانی روان شناختی، نارضایتی از شغل و زندگی و قصد ترک شغل (Reynolds, Seltman & Helgeson, 2009) و هم چنین ضعف در تعاملات و کاهش عملکرد فردی و سازمانی را می‌تواند به همراه داشته باشد (Hoobler & Brass, 2006).

با این وصف می‌توان گفت، تأثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که از یک سو می‌توان با بررسی زوایای آن، در مورد چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه‌ها و نگرش اعضای سازمان پی برد و از دیگر سو رفتار آن‌ها در مورد پذیرش یا رد تغییر سازمان را مشخص کرد (Ebrahimiyan Jelodar, Ebrahimiyan Jelodar & Ebrahimiyan Jelodar, 2012). لذا، به دلیل پیچیدگی و پربندی آموزش و پرورش، نوع فرهنگ سازمانی موجود در آن و چگونگی مفهوم‌سازی باورها و ارزش‌های پذیرفته شده در این سازمان، بیشترین تأثیر را بر رفتار و عملکرد کارکنان خواهد گذاشت (Mudor, 2014). لذا لازم است مدیران و برنامه‌ریزان سازمان‌های آموزشی، ضمن شناخت نوع فرهنگ سازمانی غالب در سازمان خود و کسب آگاهی پیرامون چگونگی رفتارهای سایشی، به تحلیل، ارزیابی و پیش‌بینی رفتار کارکنان و واکنش آن‌ها در برابر تغییر بپردازند و از این طریق و به کمک برنامه‌ریزی آگاهانه و در نظر گرفتن مکانیزم‌های انگیزشی به هدایت رفتار کارکنان برای پذیرش تغییر بپردازند. بر این اساس، هدف کلی از انجام این پژوهش، پیش‌بینی میزان آمادگی کارکنان آموزش و پرورش برای تغییر بر اساس ادراک آن‌ها از نوع فرهنگ سازمانی با واسطه سایش اجتماعی بود. نتایج حاصل از این پژوهش می‌تواند نوعی چارچوب کلی برای مدیران و مسوولان آموزشی به منظور تلاش جهت ایجاد آمادگی برای تغییر در کارکنان و کاهش مقاومت آن‌ها در برابر تغییرات خواسته یا ناخواسته سازمانی از طریق تجدیدنظر در ساختارهای آموزشی، تغییر در برخی از سیاست‌های متمرکز و دست‌وپاگیر، توسعه‌ی فرهنگ سازمانی پویا و منعطف و شناسایی، کنترل و مدیریت رفتارهای سایشی را فراهم آورد.

### چارچوب نظری پژوهش

نتیجه برخی از تحقیقات حاکی از این است که نگرش افراد در خصوص تغییر، کیفیت رفتار آن‌ها در حمایت یا عدم حمایت از تغییر را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Bouckennooghe, 2010; Choi & Ruona, 2011; Shah, 2011). به عنوان مثال از نظر عریضی، براتی، درّی و قاسمی (Arizi; Barati; Dori & Ghasemi, 2015) آمادگی کارکنان برای تغییر تحت تأثیر عوامل روان شناختی (سلسله مراتب نیازها و نگرش در خصوص کار) و عوامل سازمانی (عدالت توزیعی و ویژگی‌های کار) است. در این مورد الحداد (Al - Haddad, 2014) نیز اظهار داشتند که عوامل ایجادکننده آمادگی برای تغییر، بیشتر روان شناختی و سازمانی هستند و تمایلات رفتاری کارکناندر مورد تغییر از قبیل حمایت از تغییر یا مقاومت در برابر آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند. عبدالله و کسیم (Abdullah & Kassim, 2011) نیز اشاره می‌کند، اجرای تغییر در درجه اول منوط به ایجاد انسجام و هماهنگی بین نگرش‌ها، ارزش‌ها و رفتار افراد است و تعیین کیفیت و نوع فرهنگ سازمانی غالب در سازمان‌ها قبل از اجرای تغییر، گامی اساسی و کلیدی محسوب می‌شود که باید مورد مذاقه قرار گیرد. چرا که از این طریق می‌توان برنامه یا استراتژی مناسب برای کاهش مقاومت افراد در برابر تغییر و ایجاد آمادگی در آن‌ها برای پذیرش تغییر تدوین و تنظیم کرد (Rajput & Novitskaya, 2013). مطابق با گزارش پژوهشی آستین و کلینز (Austin & Claassen, 2008) نه تنها بدون ارزیابی آمادگی کارکنان برای تغییر، تشخیص نوع تغییر اثربخش برای سازمان با مشکل رو به رو خواهد شد، بلکه در انتخاب نوع فرهنگ سازمانی و استراتژی مناسب برای ایجاد تغییر نیز خلل ایجاد خواهد شد. علاوه بر این، عبدالرشید، سام‌باسیوان و عبدالرحمان (Abdul Rashid, Sambasivan & Abdul Rahman, 2004) طی پژوهشی اظهار داشتند، بین فرهنگ سازمانی با گرایش عاطفی، شناختی و رفتاری در مورد تغییر ارتباط وجود دارد. دووراج (Devaraja, 2012) نیز اظهار داشت، درک فرهنگ سازمانی، سازمان را در پیش‌بینی تغییرات توانمند می‌سازد. هم چنین یافته‌های او نشان داد که کارکنان جدیدی که ارزش‌های کلیدی‌شان با ارزش‌های سازمانی تطبیق دارد، تعهد بیشتر و هم چنین وفاداری بیشتری به کار از خود نشان می‌دهند. گزارش پژوهشی راجپوت و نویسکی (Rajput, M; Novitskaya, 2013) نیز نشان داد، فرهنگ سازمانی نقشی اساسی در ایجاد آمادگی برای تغییر ایفا می‌کند. مطابق با گزارش پژوهشی کنی (Kenny, 2006) نیز سازمان‌ها به منظور کسب مزیت رقابتی بر دیگر رقیب‌ها نیازمند تغییر اثربخش و فرایندهای مدیریت تغییر کارآمد می‌باشند که از جمله عناصر مهم این فرایندها را ساختار و فرهنگ سازمانی ذکر کردند. در این مورد دی‌آرتنزویو (D'Ortenzio, 2012) اظهار داشت که ساختارهای رسمی سازمان شامل ساختار، سیستم‌ها، فرایندها و روش‌ها، کارمندان را توانا می‌سازند تا همراستا با تغییرات مربوط با استراتژی سازمان، مکانیزم‌های کنترلی و هماهنگی، مدیریت منابع انسانی، سیستم‌های پاداش و محیط کاری پیش بروند. از نظر ام‌دی‌زابدی و همکاران (Md Zabid & etal, 2004) فرهنگ سازمانی بر

نگرش افراد در مورد تغییر مؤثر می‌باشد. بنابراین، از آنجا که داشتن ادراک مشترک در مورد تغییر از سوی کارفرما و کارمندان، جهت نیل به موفقیت در تغییر مهم است، اثربخشی و بهبود عملکرد افراد در جریان تغییر تا حد زیادی منوط به فراهم بودن بستر و زمینه‌ی مناسبی از اخلاقیات، ارزش‌ها، فرهنگ کار و استراتژی کار است (D'Ortenzio, 2012).

لازم به ذکر است، جستجو و مرور مطالعات و نظرات مطرح شده پیرامون رابطه بین سه متغیر پژوهش به دو صورت جستجوی کتابخانه‌ای و جستجوی اینترنتی (با استفاده از موتورهای جستجوی گوگل و یاهو<sup>۱</sup> و هم چنین سایت‌های پروکوئست<sup>۲</sup>، ایسکو<sup>۳</sup>، ساینس دایرکت<sup>۴</sup>، سید<sup>۵</sup>، مگ‌ایران<sup>۶</sup> و دانشیار) نشان داد که تا زمان انجام این مطالعه، پژوهشی به بررسی رابطه سه متغیر مورد توجه در این پژوهش، با هم به صورت همزمان و واسطه‌ای نه در زمینه‌ی آموزش و پرورش و نه در سایر سازمان‌ها نپرداخته است. لذا از این حیث خروجی این کار علاوه بر این که یافته‌ای جدید در قلمرو پژوهش ارائه می‌دهد، اطلاعات مفیدی را نیز در اختیار مدیران و برنامه‌ریزان توسعه سازمانی آموزش و پرورش و همچنین علاقه مندان به این حوزه مطالعاتی قرار خواهد داد.

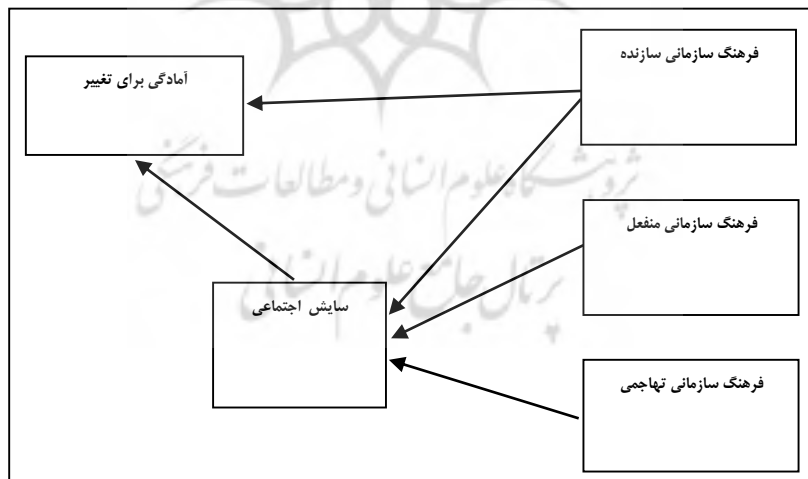
بدین ترتیب در این پژوهش، با توجه به مفهوم نوع فرهنگ سازمانی و سایش اجتماعی و هم چنین وجود نوعی هم‌پایانی میان این دو متغیر در توسعه یا جلوگیری از شکل‌گیری باور و فضایی توأم با اعتماد، مشارکت، صمیمیت، مسوولیت‌پذیری و ... و هم چنین با نظر به تأثیر مستقیم و تعاملی هر دو مفهوم در ایجاد بستر مناسب جهت ایجاد آمادگی کارکنان برای تغییر، تلاش شد، با ارائه‌ی چارچوبی مفهومی (شکل شماره‌ی ۱) به بررسی رابطه‌ی این سه متغیر پرداخته شود. لذا در حالی که فرهنگ سازمانی مشتمل بر سه نوع فرهنگ سازمانی سازنده، تهاجمی و منفعل می‌باشد و هر کدام از انواع نیز دارای ابعاد و مؤلفه‌های متفاوتی هستند، سایش اجتماعی نیز دارای چهار بُعد فیزیکی، کلامی، مستقیم و غیرمستقیم بود که در این پژوهش ضمن بررسی رابطه‌ی مستقیم هر یک از این متغیرها با آمادگی کارکنان برای تغییر که دارای سه بُعد می‌باشد، به بررسی رابطه‌ی تعاملی هر دو متغیر جهت پیش‌بینی میزان آمادگی کارکنان برای تغییر پرداخته شد. در این مورد، هدف کلی این پژوهش، بررسی رابطه‌ی بین انواع فرهنگ سازمانی با آمادگی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش شیراز برای تغییر با نقش واسطه‌ای سایش اجتماعی بود. لذا سؤالاتی به شرح زیر مطرح و پیگیری شد:

۱) نوع فرهنگ سازمانی غالب در قلمرو پژوهش کدام است؟

۲) وضعیت سایش اجتماعی در قلمرو پژوهش به چه میزان است؟

۳) وضعیت آمادگی کارکنان برای تغییر به چه میزان است؟

۴) آیا رابطه‌ی معناداری بین انواع فرهنگ سازمانی (سازنده، تهاجمی و منفعل) با آمادگی کارکنان برای تغییر به واسطه‌ی سایش اجتماعی وجود دارد؟



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

- 1 Google
- 2 Yahoo
- 3 ProQuest
- 4 Ebesco
- 5 Science Direct
- 6 SID
- 7 Magiran

## روش پژوهش

روش پژوهش حاضر، توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری آن شامل همه کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان فارس (۳۴۰ نفر) بود که با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران، ۱۸۱ نفر به عنوان نمونه پژوهش صورت تصادفی ساده انتخاب شدند؛ اما به دلیل وقوع بحران کووید-۱۹ و ضرورت رعایت فاصله‌گذاری اجتماعی از این تعداد نمونه موفق به دریافت ۱۲۷ پرسشنامه از کارکنان شدیم که از بین پرسشنامه‌های دریافتی فقط ۱۰۲ نفر به پرسشنامه‌ها پاسخ کامل داده و قابل استفاده در این پژوهش بودند. داده‌های میدانی نوع فرهنگ سازمانی به صورت پیمایشی با استفاده از پرسشنامه‌ی نوع فرهنگ سازمانی (Mohtaram & Zamani, 2020)، داده‌های میدانی سایش اجتماعی با استفاده از پرسشنامه‌ی سایش اجتماعی (Mohtaram, 2020) و داده‌های میدانی مربوط به آمادگی برای تغییر نیز با استفاده از پرسشنامه‌ی آمادگی برای تغییر بوکنوف و داووس (۲۰۰۹) گردآوری شد.

پرسشنامه‌ی نوع فرهنگ سازمانی (Mohtaram & Zamani, 2019)، مشتمل بر سه نوع فرهنگ سازمانی سازنده، تهاجمی و منفعل بود که هر کدام از انواع نیز دارای مؤلفه خاصی بود که به شرح جدول شماره ۱ است به منظور محاسبه‌ی روایی پرسشنامه، با استفاده از روش تحلیل گویه، همبستگی بین گویه‌ها با نمره‌ی کل هر مؤلفه (گویه) محاسبه شد. نتایج گزارش شده در جدول شماره ۱ بیانگر روایی بالای انواع فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های زیر آن‌ها بود. همچنین به منظور سنجش پایایی با استفاده از روش همسانی درونی هر یک از ابعاد پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که مطابق با جدول شماره ۱ همه انواع و مؤلفه‌ها از اعتبار بسیار بالایی برخوردار بودند.

جدول ۱. روایی و اعتبار پرسشنامه‌ی نوع فرهنگ سازمانی

انواع	مؤلفه‌ها	همبستگی	ضریب آلفا
	موقیت/ پیشرفت	$r = 0.78 - 0.86$	۰/۹۲
	خودآموزی	$r = 0.82 - 0.90$	۰/۹۳
فرهنگ سازنده	انسان‌محوری - تشویق	$r = 0.75 - 0.91$	۰/۹۱
	وابستگی اعضا به هم	$r = 0.72 - 0.91$	۰/۸۸
	روایی کل	$r = 0.83 - 0.93$	۰/۹۳
	مصوبات	$r = 0.83 - 0.88$	۰/۸۹
	مرسومات	$r = 0.76 - 0.88$	۰/۸۹
فرهنگ منفعل	وابستگی به سلسله مراتب	$r = 0.70 - 0.92$	۰/۸۹
	اجتناب از خطا و اشتباه	$r = 0.85 - 0.87$	۰/۸۵
	روایی کل	$r = 0.73 - 0.89$	۰/۸۸
	مخالفت	$r = 0.67 - 0.90$	۰/۷۷
فرهنگ تهاجمی	قدرت	$r = 0.82 - 0.87$	۰/۸۱
	رقابت جویی	$r = 0.87 - 0.93$	۰/۸۸
	کمال‌گرایی	$r = 0.90 - 0.92$	۰/۹۱
	روایی کل	$r = 0.87 - 0.89$	۰/۷۶

\*\*سطح معناداری: ۰/۰۰۱

پرسشنامه آمادگی برای تغییر (Bouckenoghe & Devos, 2009) نیز دارای سه بُعد آمادگی هدفمند برای تغییر، آمادگی شناختی برای تغییر و آمادگی عاطفی برای تغییر بود که به منظور محاسبه‌ی روایی پرسشنامه با استفاده از روش تحلیل گویه، همبستگی بین گویه‌های هر بُعد با نمره‌ی کل همان بُعد محاسبه شد که مطابق با جدول شماره ۲ هر کدام از ابعاد پرسشنامه از روایی بالا و نسبتاً بالایی برخوردار بودند.



هم چنین به منظور سنجش اعتبار پرسشنامه با استفاده از روش همسانی درونی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که مطابق با جدول شماره ۲ همه‌ی ابعاد و نمره کل پرسشنامه از پایایی نسبتاً بالایی برخوردار بودند.

جدول ۲. روایی و اعتبار پرسشنامه‌ی آمادگی برای تغییر

ضریب آلفا	همبستگی	ابعاد
۰/۸۸	$r = ۰/۸۱ - ۰/۸۹$	آمادگی هدفمند برای تغییر
۰/۷۰	$r = ۰/۶۷ - ۰/۸۹$	آمادگی شناختی برای تغییر
۰/۹۰	$r = ۰/۸۸ - ۰/۹۲$	آمادگی عاطفی برای تغییر
۰/۷۱	$r = ۰/۶۰ - ۰/۷۰$	آمادگی برای تغییر

سطح معناداری: ۰/۰۰۱

پرسشنامه‌ی سایش اجتماعی (Mohtaram, 2020) نیز دارای چهار بُعد سایش اجتماعی مستقیم، سایش اجتماعی کلامی، سایش اجتماعی فیزیکی و سایش اجتماعی غیرکلامی بود که به منظور محاسبه‌ی روایی آن با استفاده از روش تحلیل گویه، همبستگی بین گویه‌های هر بُعد با نمره‌ی کل همان بُعد محاسبه شد که مطابق با جدول شماره ۳ هر کدام از ابعاد پرسشنامه از روایی بالا و نسبتاً بالایی برخوردار بودند. هم چنین به منظور سنجش اعتبار پرسشنامه با استفاده از روش همسانی درونی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که مطابق با جدول شماره ۳ همه‌ی ابعاد و نمره کل پرسشنامه از اعتبار نسبتاً بالایی برخوردار بودند.

جدول ۳. روایی و اعتبار پرسشنامه‌ی آمادگی برای تغییر

ضریب آلفا	همبستگی	ابعاد
۰/۹۴	$r = ۰/۸۱ - ۰/۹۰$	سایش اجتماعی مستقیم
۰/۷۰	$r = ۰/۸۱ - ۰/۸۶$	سایش اجتماعی کلامی
۰/۹۵	$r = ۰/۹۴ - ۰/۹۶$	سایش اجتماعی فیزیکی
۰/۹۷	$r = ۰/۹۶ - ۰/۹۷$	سایش اجتماعی غیرکلامی
۰/۹۵	$r = ۰/۸۱ - ۰/۹۳$	روایی کل سایش اجتماعی

سطح معناداری: ۰/۰۰۱

در این پژوهش، به منظور بررسی سوال اول پژوهش از روش تحلیل واریانس یک طرفه، سوال دوم و سوم از آزمون تی تک نمونه‌ای و به منظور سنجش سؤال چهارم پژوهش از روش رگرسیون چندمتغیره (مدل معادله ساختاری) استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

در بررسی نوع فرهنگ سازمانی قالب در قلمرو پژوهش، نتیجه آزمون تحلیل واریانس یک طرفه نشان داد که از نظر کارکنان، نوع فرهنگ سازمانی غالب در محل کارشان از نوع فرهنگ سازمانی منفعل است که بر اساس مقدار  $f$  بدست آمده در درجه آزادی ۲ و ۱۰۲ این تفاوت معنادار است (جدول ۴).

جدول ۴. مقایسه میانگین‌های انواع فرهنگ سازمانی در قلمرو پژوهش

انواع فرهنگ	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار $f$	درجه آزادی	سطح معناداری
فرهنگ سازنده	۱۳/۱۱	۳/۴			
فرهنگ منفعل	۱۳/۵۱	۲/۶	۰/۴۶	۱۰۲، ۲	۰/۰۰۱
فرهنگ تهاجمی	۱۳/۲۳	۲/۹			

آزمون تی تک نمونه ای در بررسی وضعیت سایش اجتماعی در قلمرو پژوهش نیز نشان داد، از نظر معلمان وضعیت سایش اجتماعی در محل کارشان از سطح کفایت مطلوب کمتر و برابر با سطح حداقل کفایت مطلوب است. این یافته بدان معناست که از نظر معلمان سایش اجتماعی تا حدودی در محل کارشان مشاهده می شود و وجود دارد (جدول ۵).

جدول ۵. ارزیابی وضعیت موجود سایش اجتماعی

بُعد	میانگین	انحراف استاندارد	Q <sub>3</sub>	مقدار t	سطح معناداری	Q <sub>2</sub>	t مقدار	سطح معناداری	درجه آزادی
سایش اجتماعی	۳/۵۷	۰/۹۳	۳/۷۵	۱۷/۰۷	۰/۰۰۰۱	۲/۵	۳/۵۷	۰/۰۰۱	۱۰۲

همچنین نتیجه آزمون تی تک نمونه ای در بررسی وضعیت آمادگی کارکنان برای تغییر نشان داد که از نظر کارکنان آمادگی آن ها برای تغییر از سطح کفایت مطلوب کمتر و برابر با سطح حداقل کفایت مطلوب است. این یافته بدان معناست که وضعیت آمادگی کارکنان برای تغییر در حد متوسط است (جدول ۶).

جدول ۶. ارزیابی وضعیت موجود آمادگی کارکنان برای تغییر

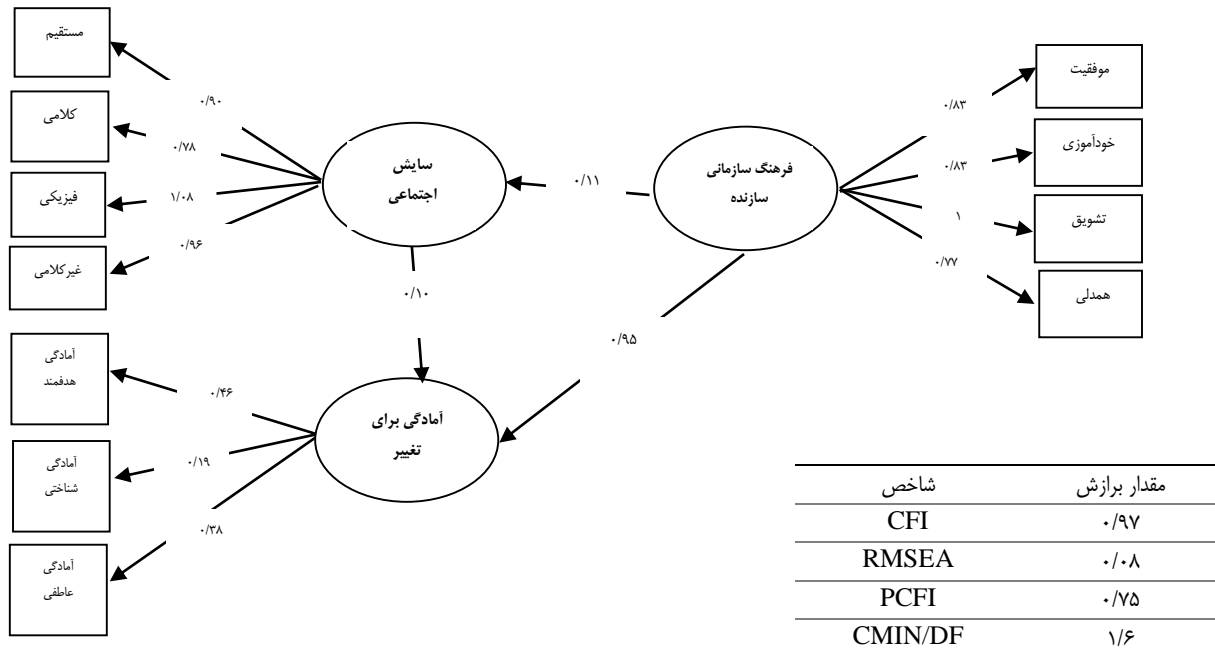
بُعد	میانگین	انحراف استاندارد	Q <sub>3</sub>	t مقدار	سطح معناداری	Q <sub>2</sub>	t مقدار	سطح معناداری	درجه آزادی
آمادگی برای تغییر	۳/۷۲	۰/۵۴	۳/۷۵	۰/۴۱	NS	۲/۵	۲۲/۶	۰/۰۰۰۱	۱۰۱

به علاوه در ادامه این پژوهش، به بررسی رابطه بین انواع فرهنگ سازمانی (سازنده، تهاجمی و منفعل) با آمادگی کارکنان برای تغییر به صورت مستقیم و با واسطه‌ی سایش اجتماعی با استفاده از مدل معادلات ساختاری در نرم افزار Amos پرداخته شد. برای بررسی ارتباط و اثرات شاخص‌های انواع فرهنگ بر آمادگی کارکنان برای تغییر از ساختار عاملی (تحلیل مسیر) به روش حداکثر درست‌نمایی استفاده شد. برای تعیین این که کدامیک از شاخص‌های برازندگی برآورد بهتری از مدل فراهم می کند، توافق عمومی و کلی میان متخصصین معادلات ساختاری وجود ندارد؛ از این رو ترکیبی از ۵ شاخص جهت بررسی برازندگی مدل استفاده شد. در پژوهش حاضر به منظور ارزیابی نیکویی برازش مدل از شاخص‌های مطلق (برازندگی مدل) کای اسکوتر، درجه آزادی، سطح معناداری، نسبت کای اسکوتر به درجه آزادی و شاخص‌های نسبی ریشه خطای میانگین مجزورات برآورد، شاخص برازش تطبیقی<sup>۱</sup> و شاخص برازش تطبیقی مقتصد<sup>۲</sup> استفاده شد. در ادامه گزارش بررسی رابطه بین متغیرهای پژوهش به تفکیک آمده است.

### الف) رابطه بین فرهنگ سازمانی سازنده با آمادگی کارکنان برای تغییر با واسطه‌ی سایش اجتماعی

شکل ۲، به بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی سازنده با آمادگی کارکنان برای تغییر با واسطه‌ی سایش اجتماعی پرداخته است. براساس نتایج به دست آمده در شکل مذکور و جدول شماره ۷، مشخص شد که فرهنگ سازمانی سازنده دارای اثر مستقیم و معنادار با آمادگی کارکنان برای تغییر است که میزان وزن رگرسیون (بار عاملی) به دست آمده برابر ۰/۹۴ در سطح معناداری  $p \leq 0/01$  بود. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که فرهنگ سازمانی سازنده با آمادگی کارکنان برای تغییر دارای ارتباط معنادار می باشد. در این زمینه یا توجه به این که ارتباط بین سایش اجتماعی با آمادگی کارکنان برای تغییر و ارتباط بین فرهنگ سازمانی سازنده و سایش اجتماعی فاقد ارتباط معنادار بود، لذا می توان نتیجه گرفت، بین فرهنگ سازمانی سازنده با آمادگی کارکنان برای تغییر با نقش واسطه‌گری سایش اجتماعی، ارتباط معناداری وجود ندارد.

1  $\chi^2$   
2 df  
۳ RMSEA  
۴ CFI  
۵ PCFI



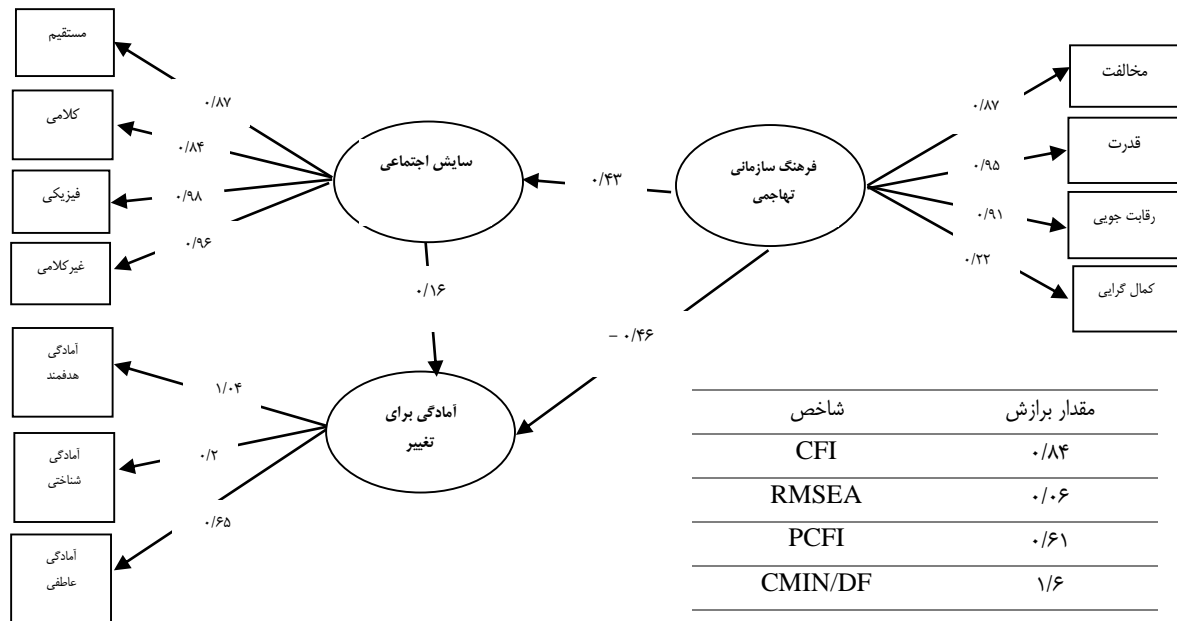
شکل ۲. ارتباط بین فرهنگ سازمانی سازنده با آمادگی کارکنان برای تغییر با نقش واسطه‌ای سایش اجتماعی

جدول ۷. ارتباط فرهنگ سازمانی سازنده با آمادگی کارکنان برای تغییر

مسیر	وزن رگرسیونی استاندارد شده	خطای استاندارد	مقدار بحرانی	سطح معناداری p
فرهنگ سازنده ← سایش اجتماعی	۰/۱۰	۰/۱۱	۱/۰۸	۰/۲۷
فرهنگ سازنده ← آمادگی برای تغییر	۰/۹۴	۰/۱۰	۴/۵۳	۰/۰۰۰۱
سایش اجتماعی ← آمادگی برای تغییر	۰/۱۰	۰/۰۷	۰/۵۷	۰/۵۷

### ب) رابطه بین فرهنگ سازمانی تهاجمی با آمادگی کارکنان برای تغییر با نقش واسطه‌ای سایش اجتماعی

شکل ۳، به بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی تهاجمی با آمادگی کارکنان برای تغییر پرداخته است. براساس نتایج به دست آمده در شکل مذکور و جدول شماره ۸ مشخص شد که فرهنگ سازمانی تهاجمی دارای اثر معنادار و ارتباط با آمادگی کارکنان برای تغییر به صورت مستقیم است. میزان وزن رگرسیونی (بار عاملی) به دست آمده برابر ۰/۴۶- در سطح معناداری  $p \leq 0/01$  به دست آمد. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی تهاجمی با آمادگی کارکنان برای تغییر دارای ارتباط منفی و معنادار به صورت مستقیم است. در این زمینه میزان ارتباط بین سایش اجتماعی با آمادگی کارکنان برای تغییر برابر ۰/۱۶ در سطح معناداری  $p \geq 0/05$  و فاقد رابطه معنادار بود. ارتباط بین فرهنگ سازمانی تهاجمی و سایش اجتماعی نیز برابر ۰/۴۲ در سطح معناداری  $p \leq 0/01$  معنادار به دست آمد. بنابراین با توجه به معنادار نبودن مسیر مدل از سایش اجتماعی به آمادگی کارکنان برای تغییر می‌توان استنباط کرد که سایش اجتماعی دارای اثر واسطه‌گری بر آمادگی کارکنان برای تغییر با توجه به فرهنگ سازمانی تهاجمی ندارد.



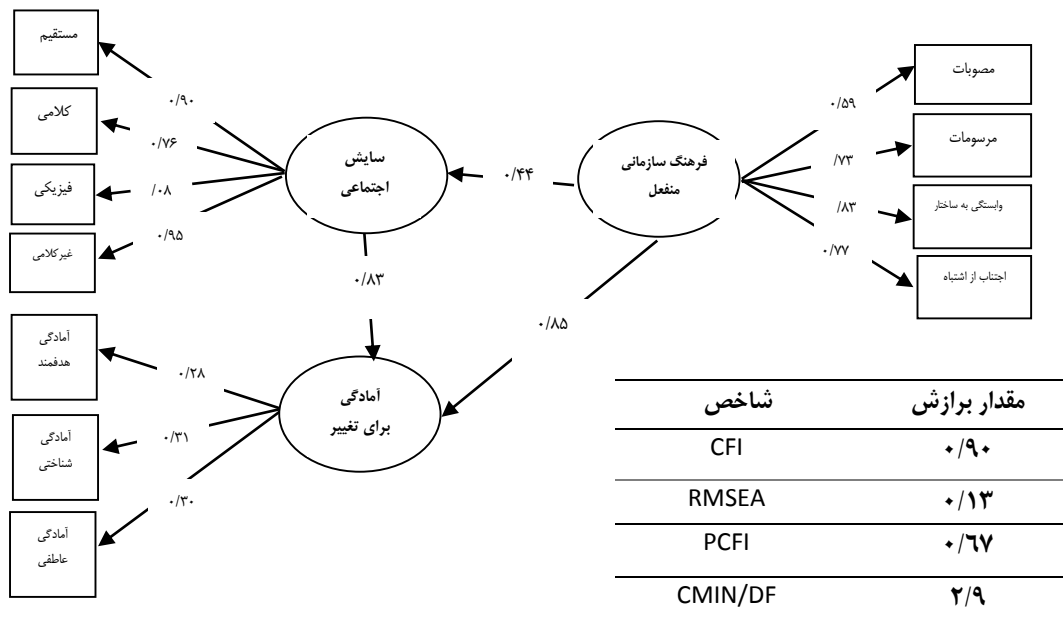
شکل ۳. ارتباط بین فرهنگی سازمانی تهاجمی با آمادگی کارکنان برای تغییر با نقش واسطه‌ای سایش اجتماعی

جدول ۸. ارتباط فرهنگی سازمانی تهاجمی با آمادگی کارکنان برای تغییر

مسیر مستقیم	وزن رگرسیونی استاندارد شده	خطای استاندارد	مقدار بحرانی	سطح معناداری p
فرهنگ تهاجمی ← سایش اجتماعی	۰/۴۲	۰/۱۱	۴/۱۳	۰/۰۰۰۱
فرهنگ تهاجمی ← آمادگی برای تغییر	-۰/۴۶	۰/۱۱	-۳/۹۶	۰/۰۰۰۱
سایش اجتماعی ← آمادگی برای تغییر	۰/۱۶	۰/۰۹	۱/۵۱	۰/۱۳

### ج) رابطه بین فرهنگی سازمانی منفعل با آمادگی کارکنان برای تغییر با واسطه‌ای سایش اجتماعی

شکل ۴، به بررسی ارتباط فرهنگی سازمانی منفعل با آمادگی کارکنان برای تغییر پرداخته است. براساس نتایج به دست آمده در شکل مذکور و جدول شماره ۹ مشخص شد که فرهنگ سازمانی منفعل دارای اثر معنادار و ارتباط با آمادگی کارکنان برای تغییر به صورت مستقیم است. میزان وزن رگرسیونی (بار عاملی) به دست آمده برابر ۰/۸۴- در سطح معناداری  $p \leq ۰/۰۵$  به دست آمد. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی منفعل با آمادگی کارکنان برای تغییر دارای ارتباط منفی و معنادار به صورت مستقیم است. در این زمینه میزان ارتباط بین سایش اجتماعی با آمادگی کارکنان برای تغییر برابر ۰/۸۳ در سطح معناداری  $p \leq ۰/۰۵$  و ارتباط بین فرهنگی سازمانی منفعل و سایش اجتماعی نیز برابر ۰/۴۳ در سطح معناداری  $p \leq ۰/۰۵$  معنادار به دست آمد. بنابراین با توجه به معنادار بودن مسیرهای مدل می‌توان استنباط کرد که سایش اجتماعی دارای اثر واسطه‌گری بر آمادگی کارکنان برای تغییر با توجه به فرهنگ سازمانی منفعل است.



شکل ۴. ارتباط بین فرهنگ سازمانی منفعل با آمادگی کارکنان برای تغییر با نقش واسطه‌ای سایش اجتماعی

جدول ۹. ارتباط فرهنگ سازمانی منفعل با آمادگی کارکنان برای تغییر

مسیر مستقیم	وزن رگرسیونی استاندارد شده	خطای استاندارد	مقدار بحرانی	سطح معناداری p
فرهنگ منفعل → سایش اجتماعی	۰/۴۳	۰/۲۳	۳/۶۸	۰/۰۰۰۱
فرهنگ منفعل → آمادگی برای تغییر	-۰/۸۴	۰/۰۹	-۲/۰۸	۰/۰۳
سایش اجتماعی → آمادگی برای تغییر	۰/۸۳	۰/۲۰	۲/۲۴	۰/۰۲

## بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر، مدل‌یابی ساختاری آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی بر اساس نوع فرهنگ سازمانی با نقش واسطه‌ای سایش اجتماعی بود. نخستین یافته‌ی این پژوهش حاکی از آن بود که از نظر کارکنان، نوع فرهنگ سازمانی غالب در اداره کل آموزش و پرورش از نوع منفعل است از دلایل احتمالی دستیابی به چنین نتیجه‌ای، می‌توان متمرکز بودن نوع ساختار سازمانی و تأکید بر پیروی از مصوبات و قوانین و مقررات از قبل تعیین شده در سازمان آموزش و پرورش دانست. به عبارتی تأکید بیش از حد سازمان آموزش و پرورش بر رعایت ساختار سلسله‌مراتبی در انجام فعالیت‌ها و امور سازمان منجر به توسعه‌ی یک باور مشترک در بین کارکنان شده است که نه تنها معتقدند که در سازمان‌شان از آزادی و استقلال عمل محدودی برخوردار هستند، بلکه این باور نیز در آن‌ها شکل گرفته است که بروز هر گونه خطا و اشتباه با تنبیه و مجازات رو به رو است. لذا در چنین فضایی تلاش می‌کنند با وفاداری به ارزش‌ها و قوانین ایستای سازمان، هم موقعیت و جایگاه خود در سازمان را حفظ کنند و هم تابع دستورالعمل‌ها و قوانین و مقررات مصوب و موجود در سازمان باشند. در این مورد می‌توان به برخی از یافته‌های پژوهشی اشاره نمود که اظهار داشتند وجود فرهنگ سازمانی نامناسب بر کاهش روحیه، عملکرد اعضا و میزان رضایت آن‌ها از سازمان مؤثر می‌باشد (Hoy & Miskle, 2013). با این وصف دستیابی به چنین نتیجه‌ای از نظر کارکنان دور از ذهن نخواهد بود. با این وجود به دلیل نقش و رسالت آموزش و پرورش در انتقال دانش، مهارت و فرهنگ به افراد جامعه، شرایط جدید محیطی و اقتضانات ناشی از آن پویایی‌ها و پیچیدگی‌های خاصی را برای این سازمان ایجاد کرده است که پاسخگویی سریع و مقتضی به آن‌ها مستلزم تغییر بسیاری از زیرساخت‌ها و عوامل سنتی و دست و پاگیر آموزش و پرورش از جمله نوع فرهنگ سازمانی غالب در آن و سوق دادن آن به سمت فرهنگ سازمانی پویا و منعطف است. چرا که چنین فرهنگی به دلیل تأکید بر خلاقیت، نوآوری، آزادی عمل، مشارکت و همدلی و همراهی افراد با همدیگر، ضمن اینکه امکان پاسخگویی سریع به تغییرات و انتظارات محیطی را فراهم می‌آورد، به دلیل دادن آزادی عمل به افراد و مشارکت دادن آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها، نوعی احساس ارزشمندی و تعلق بیشتر به سازمان در آن‌ها توسعه خواهد یافت که به اثربخشی بهتر آموزش

و پرورش کمک خواهد کرد (Torkzadeh & Mohtaram, 2014). بنابراین، مطابق با این یافته‌ی پژوهشی، پیشنهاد می‌شود که سازمان آموزش و پرورش بستر لازم برای تغییر نوع فرهنگ سازمانی خود و سوق دادن آن به سمت فرهنگ سازمانی سازنده را فراهم آورد. بنا بر یافته‌ی دیگر این پژوهش، در بررسی ارزیابی وضعیت موجود سایش اجتماعی نیز این یافته حاصل آمد که از نظر کارکنان، میانگین سایش اجتماعی اداره کل آموزش و پرورش از سطح کفایت مطلوب (Q3) کمتر و برابر با سطح حداقل کفایت مطلوب (Q2) یعنی در حد متوسط بود. در این راستا می‌توان به یافته‌ی پژوهشی احمدی (۱۳۹۲) اشاره نمود که اظهار داشت توسعه و رواج پدیده‌ی بدگویی در سازمان‌های دولتی به صورت همه‌گیر و فراگیر از یک‌سو ناشی از سیاست‌های نادرست و ناعادلانه استخدام و گزینش نیروها می‌باشد و از دیگر سو وجود رفتارهای منفی مانند باندبازی و لابی‌گری‌های عمده در بدنه مدیریتی در بروز چنین رفتارهایی مؤثر است. با این وصف، وجود ساختارهای متمرکز و بازدارنده در آموزش و پرورش و رواج فرهنگ سازمانی منفعل را می‌توان به عنوان دلایل احتمالی بروز رفتارهای سایشی در بین کارکنان قلمرو پژوهش نام برد. در این راستا می‌توان به نتیجه پژوهش نیکولا (۲۰۱۰) اشاره نمود که اظهار داشتند عدم گرایش برخی از افراد به قبول مسئولیت در گروه، ضعف همکاری و عدم صمیمیت آن‌ها، پایین بودن کیفیت و کارآمدی شبکه‌های موجود و در مقابل فزونی و آشکاری دسته‌بندی‌های متعدد در گروه‌های آموزشی، شفاف نبودن هنجارها و انتظارات موجود در شبکه‌ها، وجود جوّی از بی‌اعتمادی و عدم امنیت، فضای سیاسی غالب در روابط بین افراد و گروه‌ها و مواردی از این قبیل قابل احساس و حتی مشاهده است که در توجیه نتیجه‌ی به دست آمده، معنادار است.

هم چنین در این پژوهش این نتیجه حاصل گشت که میزان آمادگی کارکنان قلمرو پژوهش برای تغییر از سطح کفایت مطلوب کمتر (Q3) و برابر با سطح حداقل کفایت مطلوب (Q2) است این یافته بدین معنا می‌باشد که آمادگی کارکنان برای تغییر در قلمرو پژوهش در حد متوسط بود. در این مورد شاه (۲۰۱۱) اظهار داشت، نگرش افراد در خصوص تغییر، رفتار آن‌ها در حمایت و پشتیبانی از تغییر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بدیهی است که سازمان آموزش و پرورش از جمله سازمان‌هایی است که به منظور دستیابی به مطلوبیت‌های نهایی مدنظر خود و پاسخگویی به اقتضات محیطی، باید بتواند زمینه‌های لازم برای افزایش مشارکت و همکاری کارکنان در برابر تغییر را فراهم آورد تا از این طریق هم بتواند زمینه‌ی سازگاری با پویایی‌های محیطی را در درون خود فراهم آورد و هم رسالت خود در جامعه جهت تربیت و تأمین نیروی انسانی مورد نیاز آن را به نحو احسن انجام دهد. دی‌آرتنزیو (۲۰۱۲) نیز اظهار داشت، اگر معیارهای مناسب در ارائه‌ی تغییر در نظر گرفته نشود، یا دلایل تغییر به خوبی توضیح داده نشود و یا تغییر به صورت اثربخش مدیریت نشود، پیامد خوشایندی برای سازمان در پی نخواهد داشت. از نظر او باید به صورت مستمر با کارمندان راجع به نوآوری‌های تغییر مشورت شود. چون هم در این جریان دخالت دارند و هم قادر به تحلیل اثربخشی فرایندهای تغییر هستند. لذا مدیران و برنامه‌ریزان توسعه‌ی آموزش و پرورش، ضمن این که باید نگرش و باور افراد در مورد تغییر را اصلاح و بهبود بخشند، باید زیرساخت‌های لازم برای ترغیب و تشویق افراد به خلاقیت و نوآوری و آمادگی آن‌ها برای تغییر را نیز ارتقا بخشند.

به علاوه، در بررسی رابطه‌ی بین فرهنگ سازمانی سازنده با آمادگی کارکنان برای تغییر با نقش واسطه‌ای سایش اجتماعی نیز این نتیجه حاصل گشت که هر چند فرهنگ سازمانی سازنده دارای اثر مستقیم بر آمادگی کارکنان برای تغییر است اما این رابطه با نقش واسطه‌ای سایش اجتماعی غیرمعنادار می‌شود. این یافته به این معناست که چنانچه فرهنگ سازمان به سمت فرهنگ سازمانی سازنده که بر آزادی عمل کارکنان، مشارکت و همکاری آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها، خلاقیت و نوآوری و هم چنین پذیرش ریسک و خطا از سوی کارکنان تأکید دارد سوق داده شود، مقاومت افراد در برابر تغییر کاهش می‌یابد و افراد پذیرا یا حتی عامل تغییر می‌شوند و برای بهبود تصویر سازمان‌شان در برابر سایر رقبا بیشترین تلاش را می‌کنند. با این وجود، مطابق با این یافته‌ی پژوهشی چنانچه فرهنگ سازمان از نوع فرهنگ سازمانی سازنده باشد اما رفتارهای سایشی از جمله بدگویی از همکار، خشم، سوء استفاده از موقعیت خود برای تخریب همکاران و ... در سازمان توسعه یابد (Smith & Webster, 2017) چون افراد در چنین فضایی منافع خود را بر سازمان و دیگران ترجیح می‌دهند نه تنها در برابر هر گونه اعمال تغییری در سازمان مقاومت می‌کنند، بلکه با توسعه‌ی چنین رفتارهایی در سازمان، فرهنگ سازمانی سازنده کارایی خود را از دست می‌دهد و نمی‌تواند افراد را ترغیب به پذیرش تغییر کند. بدین ترتیب، بر اساس این یافته‌ی پژوهشی، مدیران و برنامه‌ریزان توسعه‌ی سازمانی در سازمان آموزش و پرورش باید تلاش کنند با توسعه‌ی فرهنگ سازمانی سازنده و نهادینه کردن ارزش‌های حاکم در این نوع فرهنگ در باور افراد، مانع توسعه‌ی رفتارهای سایشی در سازمان شوند و با توسعه سطح مهارت و توانایی افراد شرایط لازم برای پاسخگویی به تغییرات پیچیده محیطی را به دست آورند.

هم چنین، در بررسی رابطه‌ی بین فرهنگ سازمانی تهاجمی با آمادگی کارکنان برای تغییر با نقش واسطه‌ای سایش اجتماعی نیز این نتیجه بدست آمد که هر چند فرهنگ سازمانی تهاجمی دارای اثر مستقیم منفی بر آمادگی کارکنان برای تغییر است اما این رابطه با نقش واسطه‌ای

سایش اجتماعی غیرمعنادار می‌شود. در توجیه دستیابی به چنین یافته‌ای نیز می‌توان گفت به دلیل تأکید فرهنگ سازمانی تهاجمی بر روحیه‌ی کمال‌گرایی، افراد برای دستیابی به تعالی دست به هر اقدامی خواهند زد و چه بسا برای رسیدن به تعالی و کمال در برابر تغییر مقاومت کنند و پذیرای آن نباشند. به عبارتی، زمانی که رفتارهای سایشی در سازمان توسعه می‌یابد و افراد با نگرش منفی به همکاران و سازمان خود نگاه می‌کنند، ممکن است برای دستیابی به کمال و ارتقای موقعیت خود در سازمان به رفتارهای سایشی از جمله رقابت منفی با همکاران، بدگویی و زیرآب زدن آن‌ها در برابر دیگران و ... دست بزنند و در چنین فضایی به دلیل تلاش برای نمایش برتری و توانایی خود در برابر تغییر مقاومت می‌کنند. لذا از آنجا که تعهد اعضا به جریان تغییر، نتیجه نگرش کلی آن‌ها در مورد تغییر و پذیرش و دید مثبت آن‌ها در مورد آن است، ایجاد آمادگی برای تغییر در افراد یکی از مهم‌ترین راهبردهای تأثیرگذار بر پذیرش تغییر به شمار می‌آید که میزان حمایت اعضا از جریان تغییر و سازگاری آن‌ها با مطلوبیت‌های مدنظر عواملان تغییر را در پی خواهد داشت (Caldwell, Roby-Williams, Rush & Ricke-Kiely, 2009). به عبارت دیگر، زمانی که افراد از لحاظ شناختی و عاطفی راجع به اهداف و پیامدهای تغییر غنی باشند و سازمان دانش و اطلاعات کافی در این خصوص را در اختیار آن‌ها قرار دهد، نه تنها در برابر تغییر مقاومت نمی‌کنند، بلکه به دلیل شکل‌گیری این پنداره در آن‌ها که پیامدهای تغییر برای آن‌ها و سازمان‌شان مفید است نه تنها از آن حمایت می‌کنند، بلکه میزان رفتارهای سایشی در آن‌ها نیز کاهش می‌یابد (Weiner, 2009). با این وصف، به منظور جلب نظر و همراهی اعضا با جریان تغییر، ذکر نتیجه و پیامدهای مثبت تغییر برای افراد و به طور کلی مفهوم‌سازی این جریان از طریق توسعه و تغییر فرهنگ سازمانی موجود در سازمان برای آن‌ها امر مهمی است که باید از سوی عواملان تغییر مورد توجه ویژه قرار گیرد.

در بررسی رابطه‌ی بین فرهنگ سازمانی منفعل با آمادگی کارکنان برای تغییر با نقش واسطه‌ای سایش اجتماعی نیز این نتیجه به دست آمد که فرهنگ سازمانی منفعل نه تنها دارای اثر مستقیم بر آمادگی کارکنان برای تغییر است، بلکه با نقش واسطه‌ای سایش اجتماعی نیز رابطه معناداری با آمادگی کارکنان برای تغییر دارد. در این رابطه می‌توان گفت، چون در سازمان‌های برخوردار از فرهنگ سازمانی منفعل، افراد به این باور دست می‌یابند که در محل کارشان بروز هر گونه خطا و اشتباه و تخطی از مصوبات و مرسومات تایید شده با تنبیه و مجازات رو به رو می‌شود و دستیابی به پست‌ها و سمت‌های برتر، مستلزم اجرای مصوبات سازمانی است، به منظور حفظ موقعیت خود در سازمان و نیل به موقعیت‌های برتر، ضمن این که به رفتارهای سایشی و تخریب سازمان با همکاران خود دست می‌زنند؛ چنانچه احساس کنند که تغییر سازمان، منفعی برای آن‌ها به بار خواهد آورد از آن استقبال می‌کنند و در جهت سازگار کردن خود با آن تلاش می‌کنند. بر این اساس در چنین فرهنگی علاوه بر این که زمینه برای رشد رفتارهای سایشی فراهم می‌باشد، چون افراد ممکن است به دلیل دستیابی به منافع و اهداف شخصی خود از تغییر استقبال کنند و توجهی به تحقق مطلوبیت‌های مدنظر سازمان از تغییر نداشته باشند، مدیران و برنامه‌ریزان توسعه‌ی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش باید با انجام برخی از اقدامات مدیریتی بروز چنین رفتارهایی را در سازمان کنترل، مدیریت و یا مهار کنند. از جمله اقدامات مدیریتی در این بخش فرهنگ‌سازی تغییر است. از آنجا که فرهنگ سازمانی شکل‌دهنده به باورها، ادراک‌ها و استنباط اعضا و همچنین شیوه‌ی تفکر یا اندیشیدن آنها می‌باشد، در جریان تغییر باید به آن به عنوان یک اقدام مدیریتی توجه شود. چرا که از طریق فرهنگ‌سازی و نهادینه‌سازی تغییر نه تنها افراد در برابر تغییر مقاومت نمی‌کنند، بلکه چون آن را به عنوان یک ارزش سازمانی پذیرفته‌اند، تمام تلاش خود را برای حمایت از آن می‌کنند (Kin & Kareem, 2015). در واقع، چون از طریق فرهنگ‌سازی، به مرور در بین اعضا درک مشترکی در این خصوص توسعه می‌یابد که چه رفتاری مناسب و اساساً ارزشمند است و چه رفتارهای نامطلوب و ضد ارزش، زمانی که سازمان سازوکارها و تمهیدات لازم برای این امر را فراهم آورد، به دلیل آشکار شدن رفتارهای قابل قبول برای اعضا، به مرور با تأثیرگذاری بر نگرش آن‌ها برای پذیرش تغییر، رفتار و عملکرد آن‌ها نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرد و بروز رفتارهای سایشی تا حد زیادی کاهش می‌یابد. لذا، توجه به این اقدام مدیریتی حائز اهمیت است.

نهایتاً می‌توان گفت، اگر چه نوع فرهنگ سازمانی غالب در قلمرو پژوهش از نوع منفعل و سایش اجتماعی و آمادگی کارکنان برای تغییر در سطح متوسطی قرار داشت، اما توان پیش‌بینی‌کنندگی معنادار فرهنگ سازمانی منفعل برای آمادگی کارکنان برای تغییر با نقش واسطه‌ای سایش اجتماعی، دال بر تاثیر آشکار کیفیت و نوع فرهنگ سازمانی منفعل بر میزان سایش اجتماعی و در نهایت آمادگی کارکنان برای تغییر است در این مورد شجاعی و بهشتی‌فر (۱۳۹۲) اظهار داشتند از آنجا که رفتارهای سایشی در یک بستر اجتماعی یعنی سازمان اتفاق می‌افتد، نوع فرهنگ سازمانی موجود در آن به عنوان کلیدی‌ترین عنصر در بروز یا عدم بروز رفتارهای مثبت ایفای نقش می‌کند. لذا رواج این فرهنگ سازمانی منفعل در سازمان، ضمن این که پیامدهای منفی‌ای مانند کاهش اعتماد و رواج بی‌اعتمادی را در سازمان فراگیر می‌کند، بلکه تمایل به مقاومت افراد در برابر تغییر را افزایش می‌دهد (احمدی، ۱۳۹۲). لذا نظر به مسوولیت خطیر آموزش و پرورش در تحقق اهداف آموزشی و تربیتی، شایسته است که مدیران تلاش کنند با تغییر برخی از زیر ساخت‌های موجود، بهبود الگوی روابط بین افراد و توسعه فرهنگ سازمانی موجود و تبدیل آن به فرهنگ سازمانی سازنده، زمینه‌ی کاهش سایش اجتماعی و افزایش میزان آمادگی کارکنان در برابر تغییر و فراهم

آورند. در این خصوص دی‌اورتنزیو (۲۰۱۲) اظهار داشت از جمله عواملی که باعث می‌شود سازمان‌ها هم جهت با تغییرات محیطی و داخلی خود تغییر کنند، ساختارها و چیدمان‌های رسمی آن‌هاست. بنابراین به منظور ایجاد سازواری با تغییرات محیطی، سوق دادن ساختار سازمانی به سمت ساختارهای تواناساز که بر تعامل با محیط، مشارکت دادن اعضا در تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد احساس امنیت و اطمینان در افراد و خلاقیت و نوآوری تأکید دارد باید مورد توجه ویژه قرار گیرد (هوی و میسکل، ۲۰۱۳).

### مزیت‌ها و نوآوری‌های پژوهش

نوآوری‌ها و مزیت‌های حاصل از انجام این پژوهش به شرح زیر است:

- (۱) در این مطالعه زمینه برای ورود مفهوم جدید سایش اجتماعی به حوزه‌ی مدیریت و رهبری آموزشی در مدارس و نظام آموزشی فراهم شد.
- (۲) تلاش انجام شده در حوزه‌ی نوع فرهنگ سازمانی، زمینه‌ی ورود نگاه جدید به انواع فرهنگ سازمانی در ادبیات مدیریت آموزشی را بازکرد.
- (۳) در این مطالعه برای اولین بار رابطه بین انواع فرهنگ سازمانی (سازنده، تهاجمی و منفعل) با آمادگی کارکنان برای تغییر با نقش واسطه‌ای سایش اجتماعی به صورت مدل معادله ساختاری در اداره کل آموزش و پرورش مورد بررسی قرار گرفت.
- (۴) خروجی این پژوهش، به مدیران کمک خواهد کرد تا با شناسایی عوامل مؤثر بر آمادگی کارکنان برای تغییر، تا حد ممکن موانع مقاومت افراد در برابر تغییر را شناسایی و رفع کنند.
- (۵) بر مبنای یافته‌های این پژوهش، مدیران به درک بهتری از متغیرهای پژوهش و ابعاد آن‌ها دست یافتند.

### پیشنهاد‌های کاربردی و پژوهشی پژوهش

- انجام این پژوهش در سایر سازمان‌های آموزشی و غیرآموزشی
- بررسی میزان آمادگی کارکنان برای تغییر در ارتباط با سایر متغیرهای رفتاری و سازمانی
- بررسی رابطه‌ی متغیر فرهنگ سازمانی و سایش اجتماعی با دیگر متغیرهای سازمانی
- با نظر به این که در این پژوهش این یافته حاصل شد که از نظر کارکنان قلمرو پژوهش، فرهنگ سازمانی غالب در محل کارشان از نوع منفعل می‌باشد و تا حدودی شاهد رفتارهای سایشی در آن سازمان هستند، لازم است مدیران و مسوولان اداره کل آموزش و پرورش با اصلاح و بهبود بسیاری از زیرساخت‌ها و الگوی روابط سازمانی، ضمن ایجاد زمینه‌ی لازم برای توسعه‌ی فضای پذیرش تغییر در سازمان، باید از طریق بسترسازی و فضاسازی مناسب در همه سطوح سازمانی و سوق دادن فرهنگ سازمانی موجود به سمت فرهنگ سازمانی سازنده و پویا، تلاش کنند تا روحیه همدلی، صمیمیت و حمایت همه اعضا از همدیگر و اهداف سازمان را فراهم آورند.
- با توجه به استمرار تغییر در سازمان‌ها و به خصوص آموزش و پرورش، لازم است که مدیران و عاملان تغییر به صورت مداوم به ارزیابی وضعیت فضای تغییر و میزان پذیرش آن توسط کارکنان در سازمان‌های آموزشی بپردازند و با شناسایی کاستی‌ها و موانع موجود در راه توسعه‌ی تغییر جهت رفع کاستی‌ها و نواقص موجود سریعاً اقدام کنند.

### محدودیت‌های پژوهش

- طولانی بودن فرایند دریافت مجوز توزیع پرسشنامه از اداره کل و جلب رضایت و همکاری کارکنان در تکمیل پرسشنامه‌ها.
- محدود بودن پژوهش‌های مرتبط با موضوع پژوهش که امکان مقایسه یافته‌های این پژوهش را با سایر پژوهش‌ها دچار مشکل کرد. که در نهایت با تحلیل و تبیین دلایل بروز یافته‌ها و مستندسازی علل بروز مشکل موجود تعدیل گردید.
- تلاقی بخش گردآوری پرسشنامه‌ها با بروز ناگهانی بحران کووید-۱۹ و عدم امکان دسترسی به بخشی از پرسشنامه‌های توزیع شده به دلیل ضرورت رعایت فاصله گذاری اجتماعی.

### References

- Abdul Rashid, Z.A; Sambasivan, M; Abdul Rahman, A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change, *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), Pp: 161-179.
- Abdullah, J. B., & Kassim, J. M. (2011). Instructional leadership and attitude towards organizational change among secondary schools principal in Pahang, Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 3304-3309.
- Ahmadi, Kiomars (۲۰۱۳) Presenting a Model for Conceptual Development of Social Wear of Bank Branch Employees, the First International Conference on Management of Challenges and Solutions, Shiraz



- Al – Haddad, S. (2011). Successful Organizational Change: Aligning Change type with Methods. Doctoral dissertation, University of Central Florida Orlando, Florida.
- Arizi, H.; Barati, H.; Dori, B. & Ghasemi, V. (2015). Pattern of path analysis between the hierarchy of needs, distributive justice, attitudes toward work, characteristics of work with a commitment to change and readiness for change. *Journal of Public Administration Perspective-JPAP*, 22, Pp: 61 – 82. [In Persian]
- Austin, M. J & Claassen, J. (2008). *Impact of Organizational Change on Organizational Culture: Implications for Introducing Evidence-Based, Practice*, the Haworth Press.
- Bouckennooghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), 500-531.
- Bouckennooghe, D. & Devos, G. (2009). Organizational change questionnaire-climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of psychology*, 143(6), Pp: 559-599.
- Buller, J. L. (2015). *Change Leadership in Higher Education: A Practical Guide to Academic Transformation*. San Francisco: Jossey – Bass A Wiley Brand.
- Caldwell, S. D., Roby-Williams, C., Rush, K., & Ricke-Kiely, T. (2009). Influences of context, process and individual differences on nurses' readiness for change to Magnet status. *Journal of advanced nursing*, 65(7), 1412-1422.
- Choi, M., & Ruona, W. E. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 1534484310384957.
- Crossley, C. D. (2009). Emotional and behavioral reactions to social undermining: A closer look at perceived offender motives. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), Pp: 14-24.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Cengage learning.
- D'Ortenzio, Carlo (2012). *Understanding Change and Change Management Processes: A Case study*. Thesis submitted in fulfillment of requirements for the degree of Doctor of Philosophy at the University of Canberra, Canberra.
- Devaraja, T. S. (2012), *Organizational Culture -Implication of Changes on the Organization*, [http://sibresearch.org/uploads/2/7/9/9/2799227/organizational\\_culture\\_devaraja.pdf](http://sibresearch.org/uploads/2/7/9/9/2799227/organizational_culture_devaraja.pdf)
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., Shaw, J. D., Johnson, J. L., & Pagon, M. (2006). The social context of undermining behavior at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101(1), Pp: 105-126.
- Ebrahimiyan Jelodar, Y., Ebrahimiyan Jelodar, R., Ebrahimiyan Jelodar, M. (2012). The Study of Knowledge Management Effectiveness (through Reviewing its Abilities and Knowledge Management Process). *Police Organizational Development*, 41, Pp: 89-104.
- Edvard, C. & Lee, M. (2014). The Impact of Social Undermining on Organizational Justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34(12). Pp: 53-70.
- Holt, D. T.; Armenakis, A. A.; Field, H. S. & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (2), Pp: 232 – 55.
- Hoobler, J. M. & Brass, D. J. (2006). Abusive Supervision and Family Undermining as Displaced Aggression. *J Appl Psychol*. 91 (5), Pp: 1125-33. DOI: 10.1037/0021-9010.91.5.1125 PMID: 16953773.
- Hoy, W. & Miskel, C. (۲۰۱۳). *Educational Administration*. U. S. A: Mc Graw Hill.

- Kenny, J. (2006). Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy. *The Learning Organization*, 13(4), 353-368.
- Kin, T. M., & Kareem, O. A. (2015). Organizational change and leadership. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 23(1), Pp: 135-141.
- Lawrence, T. B., Dyck, B., Maitlis, S., & Mauws, M. K. (2006). The underlying structure of continuous change. MIT Sloan Management.
- Md Zabid, A.; Rashid, S. M. & Addult, R. A. (2004). The Influence of Organizational Culture on Attitudes toward Organizational Change. *Leadership & Organizational Development Journal*, 25 (2).
- Mohtaram. M & Razi, E. (2019). Change in Higher Education. Tehran: University of Hurmozgan. [In Persian]
- Mudor, h. (2014). Organizational Cultures, Knowledge Management, Organizational Effectiveness: The Relationship and Conceptual Framework, International Academic Conference, Istanbul, 668-686.
- Nikolaou, M., Latsou, D., & Geitona, M. (2014). Factors influencing job satisfaction among nurses of Pafos General Hospital in Cyprus. *Journal of the international society for pharmaco economics and outcomes research*, 17 (7), Pp: 419- 34,
- Nordin, E. J. (2014). Communicating organizational change: Strategies for communicating change. In Clute Institute International Academic Conference. Texas, USA, PP: 135 – 145.
- Rajput, M; Novitskaya. (2013). Role of Organizational Culture in Creating Readiness for Change Project, Umea School of Business and Economics.
- Reynolds, K., Seltman, H., & Helgeson, V. (2009). Impact of interpersonal conflict on individuals high in unmitigated communion. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(7), Pp: 1595-616.
- Sahin, N. H. (2009). Locus of control and self-concept in interpersonal conflict resolution approaches. *Psikiyatri Dergiturk*, 20(2), Pp: 63- 153.
- Sastre –castillo, A.O.M.Á; Ortega -parra, A. (2013). Impact of Perceived Corporate Culture on Organizational Commitment, *Management Decision*, 51, Pp: 1071-1083.
- Shah, N. (2011). A study of the relationship between organisational justice and employee readiness for change. *Journal of Enterprise Information Management*, 24(3), Pp: 224-236.
- Shojaei Baghini, Nafiseh; Beheshtifar, Malikeh (2013). Investigating the Relationship between Social Wear at the Partner Level and the Rate of Individual Conflict in the Executive Bodies of Kerman, the First National Business Conference. Hamedan
- Smith, M. B., & Webster, B. D. (2017). A moderated mediation model of Machiavellianism, social undermining, political skill, and supervisor-rated job performance. *Personality and Individual Differences*, 104, 453–459. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.09.010>
- Strongman, L. (2013). The psychology of social undermining in organisational behaviour. *The Australasian Journal of Organisational Psychology*, 6.
- Torkzadeh, j. & Mohtaram, M. (2014). A Study of the Relationship between Type of Organizational Structure of University and Departmental Social Capital with Students' Academic Satisfaction at Shiraz University. *Journal of Applied Sociology*, 53 (1), Pp: 175 – 194.
- Weiner, B. J. (2009). A Theory of Organizational Readiness for Change. *Implementation Science*, 4 (67), Pp: 4-67.