

بررسی رابطه فرهنگ‌سازمانی با مدیریت تغییر در ادارات دولتی شهر کرج

مژگان گرشاسبی*^۱، ایرج ساعی ارسی^۲، لیلا بیگدلی^۳

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۱/۱۷ تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۷/۱۵

چکیده

هدف این پژوهش بررسی رابطه فرهنگ‌سازمانی با مدیریت تغییر در ادارات دولتی شهر کرج بود. حجم جامعه آماری در این پژوهش ۵۵۲ نفر است که با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای، نمونه‌ای به حجم ۱۲۰ نفر از کارکنان صفی و ستادی انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه فرهنگ‌سازمانی دنیسون با ضریب پایانی ۸۷٪ و پرسشنامه مدیریت تغییر با ضریب پایایی ۹۱٪ گردآوری شد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های پژوهش نشان‌دهنده رابطه مثبت و معنادار بین فرهنگ‌سازمانی و مدیریت تغییر با ضریب همبستگی ۷۲٪ و در سطح معنی‌داری ۱٪ است. بین انواع چهارگانه فرهنگ‌سازمانی شامل: مشارکتی، ثبات و یکپارچگی، انعطاف‌پذیری و مأموریت با مدیریت تغییر رابطه معناداری وجود دارد. فرهنگ مأموریتی با بیشترین ضریب همبستگی یعنی ۶۹٪ رابطه با مدیریت تغییر را نشان می‌دهد. یافته‌های جانبی به‌دست آمده در این پژوهش نیز حاکی از آن است که میان ادراکات کارکنان از لحاظ جنسیت و تحصیلات از فرهنگ‌سازمانی و مدیریت تغییر، تفاوت معناداری وجود ندارد.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ‌سازمانی، مدیریت تغییر ادارات دولتی شهر کرج.

۱. * کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرج.

mojgangarshasbi@gmail.com

۲. استادیار مدیریت، دانشگاه آزاد کرج.

۳. استادیار مدیریت، دانشگاه آزاد کرج.

مقدمه

دنیای امروز از جهات مختلف اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و ... در حال تغییر و دگرگونی است. تا اوایل دهه ۱۹۸۰، با توجه به شوک‌های نفتی دهه ۱۹۷۰، ظهور ژاپن توانمند و سقوط جدی اقتصادی در غرب، واضح است که بسیاری از سازمان‌ها نیاز به تحول سریع و بعضاً پر جدال برای حفظ بقای خویش داشته‌اند. در این میان رویکرد جدیدی پا به عرصه گذاشت که رویکرد قبلی کورت لوین را در مورد تغییر مورد انتقاد قرار داد. رویکرد لوین از یک تغییر برنامه‌ریزی شده تبعیت می‌کند. ولی رویکرد جدید که رویکرد تعالی فرهنگ‌سازمانی نام دارد و توسط پیترز و واترمن مطرح شده؛ معتقد است که موفقیت سازمان به دارا بودن فرهنگ قوی و شایسته سازمانی بستگی دارد و سازمان‌ها برای زنده ماندن باید خود را به ایجاد هم‌افزایی درونی و بیرونی قادر کنند، مدیران باید به‌ناچار روحیه نوآوری، عمل‌گرایی و کارآفرینی را از طریق ایجاد فرهنگ قوی و شایسته سازمانی تشویق کنند (برنارد برنز ترجمه رحیمیان، ۱۳۸۴).

هر سازمانی فرهنگ خاص خود را دارد و دارای هویت خاصی است که آن را از سازمان‌های دیگر جدا می‌کند و به‌مثابه «شخصیت سازمان» محسوب می‌شود. فرهنگ‌سازمانی الگوی اندیشیدن و عمل کردن در سازمان است و همه‌ی اعتقادات، باورها و ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی را که به‌مرور در سازمان پدید آمده و شکل و استحکام یافته در برمی‌گیرد. فرهنگ‌سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل در شکل‌گیری رفتار و نحوه اندیشیدن در سازمان است (شرموهورن، ترجمه ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۸۶) و شناخت آن را تأثیری که بر مدیریت تغییر در سازمان دارد مدنظر ماست.

پژوهش‌های بسیاری نشان داده‌اند که طرح‌ها و برنامه‌های مدیریت تغییر در فرایند عمل با شکست مواجه شده‌اند. نتیجه پژوهش‌ها نشان داده‌اند که یکی از عوامل مهم در شکست این برنامه‌ها، بی‌توجهی به فرهنگ‌سازمانی است. فرهنگ غالب یک سازمان می‌تواند مانع اصلی در ایجاد تغییر باشد، بر این اساس وجود فرهنگی متناسب با تغییرات و پشتیبانی از تغییرات ضروری است. ابتکارات تغییر و توانمندسازی نیاز به توجه در زمینه‌های استراتژیک

کسب و کار جامعی دارد که شامل ساختار ارزیابی مجدد سازمانی، فرایندهای کسب و کار، کار گروهی، فرهنگ سازمانی و نمادهای آن، ساختار پاداش دهی و ترفیعات است (کوک و مکالی، ۲۰۰۶). بنابراین می توان گفت از جمله جنبه های اساسی در فرایند تغییر توجه به فرهنگ سازمان است. مدیر به عنوان عامل تغییر بایستی به عوامل مهم این فرهنگ توجه کند و تغییر را در تمام سطوح و همچنین در تمام مراحل به عنوان یک عامل مهم در موفقیت سازمان ایجاد کند.

امروزه محیط سازمان ها دائماً در حال تغییر است. تغییر در تکنولوژی مانند کامپیوتری کردن و تجارت الکترونیکی جهش عظیمی در اطلاعات ارتباطی، فرایندهای کاری و شیوه هایی برای انجام کسب و کار ایجاد کرد است. از سوی دیگر حرکت به سوی جهانی شدن و دستیابی به بازارهای آزاد، سازمان ها را بر این داشته است تا خود را با تغییرات سریع محیطی آماده کنند (رشید، ۲۰۰۴). در این میان بیشتر مدیران به طور قطع چشم انداز وسیعی را در فرهنگ و نقش آن در ایجاد محیط کاری انگیزنده در نظر می گیرند. با این حال آن ها فرهنگ را یکی از دلایل کلیدی برای تغییر سازمانی می دانند (دنسون، ۲۰۰۱). موضوع فرهنگ سازمانی اصولاً با دو موضوع متناقض ارائه شده است، دیدگاه اول فرهنگ را به عنوان چسبی می داند که تمام سازمان را با هم نگه می دارد و به عنوان بخش اصلی فرایند تغییر عمل می کند. این شکل از فرهنگ در اکثر نوشته های مدیریت به کار برده شده است و دلایل قانع کننده ای از تغییر سازمانی ارائه داده اند. اما شکل دوم از فرهنگ تقریباً خوش بینانه به نظر نمی رسد. از منظر این دیدگاه، فرهنگ سازمانی اهمیت کمتری برای فرایند تغییر دارد و برای مدیران این چشم انداز حاشیه ای به طور حتم به این معنی است که فرهنگ آن چیزی است که برای بودن، مطلوب است اما به طور حتم یک اولویت اصلی نیست (دنسون، ۲۰۰۱). در هر حال پیاده سازی موفق مدیریت تغییر نیاز به تغییرات اساسی در فرهنگ سازمانی دارد (جونگ و همکاران، ۲۰۰۸). فرهنگ سازمانی که پیوندی نزدیک با فرهنگ عمومی جامعه دارد، بخش گسترده ای از رفتار و بالندگی سازمان را می پوشاند و برای پدید آوردن دگرگونی و پایداری رفتار مطلوب و سنجیده، از آن کمک های مؤثری گرفته می شود. به طور کلی می توان فرهنگ سازمانی را عمل کلیدی در دستیابی به مقاصد و استراتژی های

سازمانی، بهبود اثربخشی سازمانی و مدیریت تغییر دانست. مدل‌های مختلفی فرهنگ سازمانی را ارزیابی کرده‌اند، اما مدل دنیسون (که در این پژوهش از آن استفاده شده است) مدلی از فرهنگ سازمانی است که برای اداره کردن تغییر می‌توان از آن استفاده کرد.

مفهوم فرهنگ سازمانی تاکنون بنا به دلایل کمی به دشواری قابل تعریف است. این مشکل تا حدی ریشه در استفاده گسترده از عبارت «فرهنگ» دارد. همچنین تا حدی از این عامل نشئت می‌گیرد که فرهنگ از چشم افراد پنهان است. شبیه توده یخی که در آن تنها یک‌دهم در بیرون آب قرار دارد. فرهنگ سازمانی در دو سطح سازمان وجود دارد. در سطح بالا (بیخ بیرون آب) پدیده‌های قابل رؤیت وجود دارند که شامل شیوه رفتار افراد، نوع لباس پوشیدن، نشانه‌ها و علائم، جشن‌ها و داستان‌هایی که اعضای سازمان آن‌ها را رعایت می‌کنند. این پدیده‌ها نشانه‌هایی هستند مبتنی بر ارزش‌های ژرفی که در اعماق افکار اعضای سازمان وجود دارند (بیخ داخل آب) ارزش‌های اصولی یا زیربنایی، باورها و فرایندهای اندیشیدن فرهنگ حقیقی را به وجود می‌آورند. ویژگی‌های فرهنگی به روش‌های گوناگون متجلی می‌گردند، ولی اصولاً دوره تکاملی می‌پیمایند و سرانجام به صورت مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی درمی‌آیند که در روابط اجتماعی رعایت می‌شوند. برای تفسیر فرهنگ می‌توان از این الگوها استفاده کرد (دفت، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۶، ص ۳۹۵). در حال این را باید پذیرفت که فرهنگ یک واقعیت انکارناپذیر سازمان‌های امروزی است و باید گفت که فرهنگ «حقیقت روزانه» یک سازمان را تشکیل می‌دهد. حقایق همیشگی شامل آن چیزی است که در سازمان اتفاق می‌افتد. همچنین آن چیزی است که ذی‌نفعان سازمان آن را انجام می‌دهند یا آن را تجربه می‌کنند. بنابراین فرهنگ می‌تواند هم از درون و هم از بیرون تأثیرگذار باشد. چون ذی‌نفعان هر یک فرهنگ خاص خود را دارند و آن را با خود به سازمان می‌آورند (اسکابراچ، ۲۰۰۷).

در سازمان‌ها یک متغیر سیستمی وجود دارد که آن را نمی‌توان به راحتی تعریف کرد ولی به طور حتم آن پدیده‌ای است که وجود دارد و افراد برای معرفی سازمان از اصطلاحات، عبارت‌ها و کلمه‌های مشابه استفاده می‌کنند، چنان‌که بیشتر نظریه‌پردازان آن را فرهنگ سازمانی می‌نامند. در این میان سازمان‌ها فرهنگ‌های خاص خود را دارند که از طریق

افراد آن تعریف می‌شوند و این فرهنگ بر رفتار افراد تأثیر دارد و یا تعیین‌کننده رفتار آن‌ها به شمار می‌آید. شهرت «موضوع فرهنگ سازمانی» موجب می‌شود تا پرسش‌های زیادی مطرح گردد، از آن جمله: آیا می‌توان فرهنگ‌ها را شناخت؟ آیا فرهنگ می‌تواند با استراتژی سازمان سازگار باشد؟ چگونه می‌توان فرهنگ سازمانی را اداره کرد یا آن را تغییر داد؟ (ریچاردال، دفت، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۶). بهترین راه برای پاسخگویی به پرسش‌های مزبور این است که کار را با ارائه تعاریفی از فرهنگ سازمانی شروع کنیم و ببینیم چگونه می‌توان به وجود آن در سازمان‌ها پی برد. نظرات و دیدگاه‌های مختلفی در مورد تعریف فرهنگ سازمانی وجود دارد که حاکی از اهمیت فرهنگ در سازمان‌ها است اما اکثر صاحب‌نظران در تعاریفشان اتفاق نظر دارند و معمولاً از واژه‌های یکسانی استفاده می‌کنند. اینک به برخی از این تعاریف اشاره‌ای خواهیم کرد:

تعاریف متعددی از فرهنگ سازمانی به عمل آمده است. برخی فرهنگ سازمان را یک نظام اعتقادی می‌دانند که بین اعضای یک سازمان مشترک است، برخی آن را سلسله‌ای از ارزش‌های مشترک مسلط همبسته می‌دانند که با مفاهیم نمادی چون داستان‌ها، اسطوره‌ها و تکیه کلام‌ها منتقل می‌شود. برخی مانند ادگار شاین فرهنگ را الگویی از مفروضات بنیادین می‌دانند که بر اثر اندوختن از دشواری‌های سازگاری بیرونی و یکپارچگی درونی از سوی گروهی معین، آفریده، کشف و یا پرورده می‌شود. برخی دیگر معتقدند، فرهنگ تنها راه منحصربه‌فردی است که سازمان بر اساس آن فعالیت خود را انجام می‌دهد. به عبارتی فرهنگ جنبه انسانی سازمان است که با همبستگی هدف مشخص می‌شود. به‌طور کلی وجه مشترک همه این تعاریف و تعاریف دیگری که از فرهنگ سازمانی صورت پذیرفته، وجود یک سلسله باورها، اعتقادات و ارزش‌های مشترک بین اعضای یک سازمان است.

مرور نوشته‌های صاحب‌نظران مدیریت مبین این واقعیت است که فرهنگ سازمانی، رفتار کارکنان را در سازمان شکل می‌دهد. با توجه به این که فرهنگ سازمانی، تأثیری بسزایی بر رفتار مدیران و کارکنان در تمام سطوح سازمان دارد، آن‌ها با قدرت می‌توانند توانایی یک شرکت را در تغییر جهت‌گیری استراتژیک آن، تحت تأثیر قرار دهند. به‌طور کلی اکثر صاحب‌نظران تعریف ادگار شاین از فرهنگ سازمانی، اتفاق نظر دارند. شاین

فرهنگ سازمانی را سیستمی از باورها و ارزش‌های مشترک می‌داند که در داخل یک سازمان گسترش یافته است و رفتار اعضا را هدایت می‌کند (شاین، ۲۰۰۴؛ ایتزن و نیومن، ۲۰۰۵؛ شرمهرون، ۲۰۰۲؛ میدلتون، ۲۰۰۲؛ هریس و هارتمن، ۲۰۰۲؛ کلیمن، ۲۰۰۵؛ گئورگ و جونز، ۲۰۰۸).

مدل دنیسون یکی از مدل‌های جدید در زمینه فرهنگ سازمانی است و برای تغییر سازمانی و اندازه‌گیری عملکرد آن مدل مناسبی است. وی پژوهش‌هایی در زمینه فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی (فی و دنیسون، ۲۰۰۳)، عملکرد سازمانی (اسمارک و دنیسون، ۲۰۰۷)، رضایت مشتری (گیلسپی و دنیسون، ۲۰۰۸) و تنوع در محل کار (کویدروز، کوتربا و دنیسون، ۲۰۰۹) انجام داد. بر طبق این مدل فرهنگ سازمانی از دو بعد محیط متغیر و ثابت و استراتژی از لحاظ تمرکز درونی و بیرونی تشکیل می‌شود که هر یک از این دو بعد چهار نوع فرهنگ سازمانی را به وجود می‌آورند:

- ۱- مشارکتی^۱
- ۲- ثبات و یکپارچگی^۲
- ۳- انعطاف‌پذیری^۳
- ۴- مأموریتی^۴ (شکل ۱ رابطه هر یک از این‌ها را نشان می‌دهد):



شکل ۱. انواع فرهنگ سازمانی دنیسون و ابعاد آن

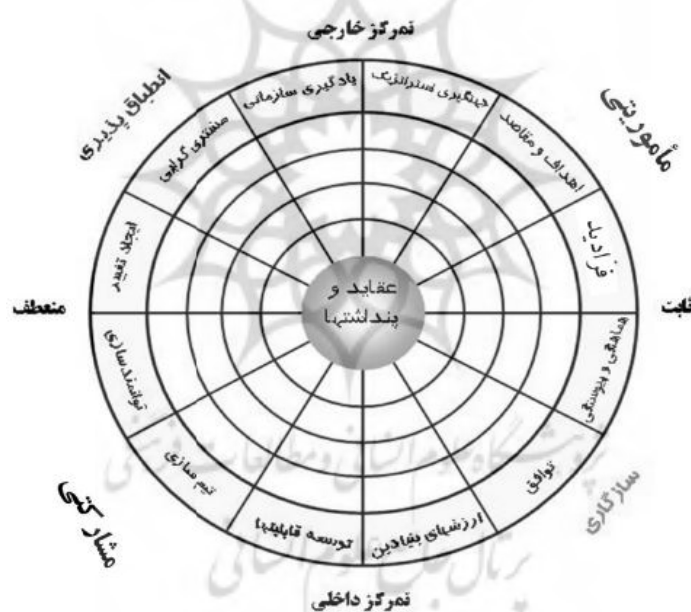
1. involvement
2. consistency
3. adaptability
4. mission

فرهنگ مشارکتی (درگیر شدن در کار): در این نوع فرهنگ، سازمان حول محور تیمی، ارتقاء و قابلیت‌های افراد و تعهد به کار در هر سطح بنا نهاده شده است (دنیسون، ۲۰۰۱). در این فرهنگ، توانایی‌های انسان، مالکیت و مسئولیت‌پذیری ساخته می‌شود در فرهنگ مشارکتی از اعضای سازمان خواسته می‌شود که در امور مشارکت کنند تا سازمان بتواند از عهده انتظارات عوامل محیطی در حال تغییر برآید (دنیسون، ۲۰۰۶). در این فرهنگ به نیازهای کارکنان توجه می‌شود و همین امر موجب عملکرد عالی سازمان خواهد شد. مشارکت در امور موجب می‌شود که فرد احساس مسئولیت و مالکیت در سازمان بکند و از این رو نسبت به سازمان تعهد بیشتری پیدا کند (دفت، ترجمه اعرابی و پارسائیان، ۱۳۸۶).

فرهنگ ثبات و یکپارچگی: سازمان با فرهنگ ثابت و یکپارچگی، از فرهنگ قوی و پایداری برخوردار است و از هماهنگی و یکپارچگی زیادی برخوردار است. این که رفتار افراد ریشه در مجموعه‌ای از ارزش‌های بنیادی قرار دارد. با این که دیدگاه رهبران و پیروان متفاوت است ولی در دستیابی به اجماع و موافقت مهارت دارند (دنیسون، ۲۰۰۱). در این فرهنگ به امور داخلی سازمان توجه می‌شود برای محیطی مناسب است که از ثبات نسبی برخوردار باشد. در چنین سازمانی فرهنگی حاکم است که برای انجام کارها از روشی مشخص و با ثبات استفاده شود. افراد مشارکت بسیار اندکی در امور سرنوشت سازمان دارند و کارها بر اساس رویه‌ای با ثبات و با ایجاد هماهنگی و اشتراک مساعی بین اعضای انجام می‌شود (دفت، ترجمه اعرابی و پارسائیان، ۱۳۸۶).

فرهنگ انعطاف‌پذیری: از ویژگی‌های فرهنگ انعطاف‌پذیری یا سازش‌کاری یا انعطاف‌پذیری این است که از نظر استراتژیک به محیط خارجی توجه شده و تلاش دارد تا نیازهای مشتریان تأمین گردد. این بعد تقاضاهای محیط کسب و کار را در عمل دگرگون می‌کند (دنیسون، ۲۰۰۹). در این فرهنگ‌ها هنجارهایی و باورهایی مورد تأیید قرار می‌گیرند یا تقویت می‌شوند که بتوان بدان وسیله علائم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر کرد و بر اساس آن واکنش نشان داد یا رفتاری مناسب در پیش گرفت. چنین سازمانی باید در راه ایجاد تغییرات به صورتی فعال عمل کند، به نوآوری و خلاقیت ارجح بگذارد و برای آن‌ها ارزش قائل شود (دفت، ترجمه اعرابی و پارسائیان، ۱۳۸۶).

فرهنگ مأموریتی: فرهنگ مأموریتی معنی آشکاری از غایات تعریف‌کننده، اهداف و استراتژی‌های سازمان و چشم‌انداز آتی سازمان را ترسیم می‌کند. هنگامی که رسالت تغییر می‌یابد جنبه‌های دیگر فرهنگ سازمانی نیز تغییر می‌یابد (دنيسون، ۲۰۰۱). سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم است می‌کوشد تا نیازهای محیط خارجی را تأمین کند، ولی الزامی در خود نمی‌بیند که به سرعت دستخوش تغییرات قرار گیرد. در فرهنگ مأموریتی به دیدگاه‌های مشترک (از نظر اهداف سازمان) توجه زیادی می‌شود. این دیدگاه نوع فعالیت اعضای سازمان را تعیین می‌کند و این فعالیت‌ها مفهومی به خود می‌گیرد که از حد کارهای موظف فراتر می‌رود (دفت، ترجمه اعرابی و پارسائیان، ۱۳۸۶). شکل ۲ مدل دنيسون از فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد.



شکل ۲. مدل فرهنگ سازمانی دنيسون

امروزه تغییر عاملی اجتناب‌ناپذیر در سازمان‌ها است که موجب بی‌ثباتی وضعیت موجود می‌شود. منظور از مدیریت تغییر، توانمند ساختن سازمان‌ها و افراد برای به عهده گرفتن

مسئولیتشان در آینده خودشان است. مدیریت تغییر فرایندی مداوم از تعدیل سازمان با بازار و پاسخگو و تأثیرگذار نسبت به رقبایشان است. تغییر سازمانی^۱ شامل معرفی و پشتیبانی سیاست‌ها، روش‌ها و رویه‌های در سرتاسر واحدها و سطوح است. موفقیت تغییر نیاز به مدیریت و هدایت آن دارد (لاکی جنیون، ۲۰۰۶). تغییر سازمانی (تحول سازمانی) نوعی استراتژی بهسازی سازمان است که در اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹۶۰ مطرح شد. اساس آن بر بینش‌ها و آگاهی‌های حاصله از پویایی‌های گروهی^۲ و تئوری و عمل مرتبط با تغییر برنامه‌ریزی شده استوار است که کرت لوین^۳ آن را مطرح کرده است (فرنچ و بل، ترجمه الوانی و دانایی‌فرد، ۱۳۸۶). کار او عمیقاً در بسیاری از نوشته‌ها به کار برده شده است. وی بیان می‌کند که:

- تغییر در خلأ اتفاق نمی‌افتد بلکه در درون یک سیستم تعاملی که خودش در درون یک محیط وسیع قرار دارد، اتفاق می‌افتد.
- سیستم انسانی نیروهای متنوعی خواهد داشت که می‌تواند به حرکت تغییر کمک کند یا آن را بازدارد. این نیروها نیاز به مرتب کردن دارند.
- فرایند تغییر از طریق فرایند مشاهده یا وجود آن در سیستم کمک‌کننده است و آن چیزی که انجام می‌شود یا آن چیزی که انجام نمی‌شود را مورد بررسی قرار می‌دهد (گرین، ۲۰۰۷).

هر سازمانی از طریق محیط درونی و بیرونی تأثیر می‌پذیرد محیط داخلی عامل‌هایی را عرضه می‌کند که بر عملکرد درون سازمان تأثیر می‌گذارد. این عوامل آن‌هایی هستند که تحت کنترل سازمان هستند. از جمله؛ مدیریت، مأموریت، منابع سازمان، فرایند سیستم و فرهنگ سازمان، محیط بیرونی عامل‌هایی را عرضه می‌کند که در بیرون از سازمان قرار دارند و سازمان نسبت به آن‌ها کنترلی ندارد. از جمله مشتریان، رقبا، تهیه‌کنندگان، نیروی انسانی، ذی‌نفعان، جامعه، تکنولوژی، اقتصاد و دولت، تغییرات سریع محیطی دگرگونی‌های اساسی را موجب می‌شوند. این چنین دگرگونی‌ها اثرات مهیجی بر سازمان‌ها دارد و فرصت‌ها و

1. organizational change
2. group dynamics
3. Kurt Lewin

تهدیدات جدیدی را برای رهبران ایجاد می‌کند. محیط از طریق تغییرات سریع تکنولوژی، اقتصاد جهانی، تغییر یافتن احتیاجات بازار و رقابت شدید داخلی و بین‌المللی مشخص می‌شود. تغییر باعث می‌شود تا رهبران استراتژی‌های جدیدی را برای مطابقت دادن سازمان با محیط پرتلاطم ایجاد کنند. محیط در حال تغییر غیرقابل‌پیش‌بینی است. محیط دگرگونی‌های متعددی را در تولیدات، تکنولوژی، رقبا، بازار و یا عوامل سیاسی نشان می‌دهد. بنابراین سازمان‌ها باید در مقابل این تغییرات از خود واکنش نشان دهند (لاکی جیون، ۲۰۰۶). تغییر حرکتی است از یک وضعیت موجود به سوی وضعیت مطلوب. و یا پاسخی است برای تهدیدات یا فرصت‌های مهم رخ داده شده از بیرون. امروزه محیط کسب‌وکار عمیقاً در حال تغییر است و از طرفی دیگر حرکت قریب‌الوقوع به سوی جهانی شدن، سازمان‌ها را بر آن داشته تا از عهده تغییرات سریع محیط بیرونی برآیند (رشید، ۲۰۰۴). تغییر یک جنبش دائمی است که در این جهان پسانوگرا، هر سازمانی برای حفظ و بقای خود به آن نیاز دارد و سازمان‌ها برای این که بتوانند به زندگی خود ادامه دهند نیاز برای تغییر را ضروری می‌دانند (کاونج و اشکانسی، ۲۰۰۶). عدم توجه به یک روند در حال تغییر ممکن است بسیار پرهزینه باشد و ضررهای جبران‌ناپذیری را به همراه می‌آورد.

سازمان‌ها در جهت ایجاد بقا و ادامه حیات خود از طرفی و به‌منظور بهبود و توسعه از طرف دیگر، ضرورت دارند که به امر تغییر و تحول در انواع گوناگون آن و از جنبه‌های مختلف پردازند و نسبت به آن عکس‌العمل‌های به‌موقع و منطقی نشان دهند (تیمورنژاد، ۱۳۸۴). لذا اگر سازمان خواهان بقا و افزایش اثربخشی است باید نسبت به تغییرات محیطی حساس بوده و عکس‌العمل مناسب نشان دهد. یک سازمان نباید تنها هر چند مدت، یک‌بار وضع خود را تغییر دهد بلکه باید بپذیرد که تغییرات سازمانی نیز امری دائمی و مستمر است. در محیط عوامل زیادی موجب می‌گردند که سازمان همواره احساس نیاز به تغییر می‌کند. این عوامل محیطی از یک‌سو موجب تهدید سازمان می‌گردند و از سوی دیگر فرصت‌های بیشتری به وجود می‌آورند. لذا سازمان‌ها باید محیط خود را تشخیص دهند و تغییرات حاصله در محیط را شناسایی کنند. و با توجه به این تحولات، اقدامات ضروری را جهت بالندگی در سازمان ایجاد کنند (دعایی و دیگران، ۱۳۸۴).

مدل ابتکاری، یک فرایند توسعه یافته از مدیریت کردن تغییر در سازمان‌ها است. این مدل مبتنی بر پژوهشی است که با تکنولوژی‌های اطلاعاتی باز سروکار دارد. این ویژگی مبتنی بر دو فرض اساسی در مورد تغییر است. اول این که تغییرات از نقطه نظر پایانی به اجرای تکنولوژی در طی فرایند در حال پیشرفت وابسته است. دوم این که تمام تغییرات سازمانی و تکنولوژیکی ساخته شده در طی فرایند در حال پیشرفت را در ابتدا نمی‌توان تعریف و پیش‌بینی کرد. بر مبنای این فرضیات سه بعد برای تغییر وجود دارد:

۱. تغییرات پیش‌بینی شده^۱: تغییرات و پیامدهایی هستند که در طول زمان قابل پیش‌بینی هستند.

۲. تغییرات اتفاق افتاده از بیرون^۲: تغییراتی هستند که ارادی نیستند و به‌طور خودبه‌خود از بیرون نشئت می‌گیرد.

۳. تغییرات مبتنی بر فرصت^۳: این نوع تغییرات نیز قابل پیش‌بینی نیستند اما با هدف اجرا در پاسخ به فرصت‌ها، رویدادها و انحطاط‌های غیرمنتظره به وجود می‌آید. این سه بعد کلیدی انعطاف‌پذیری لازم را دارد و قادر است در موقعیت‌های مختلف سازمان به کاربرده شود. در این مدل یک عامل مهم ارتباط سازنده بین تکنولوژی، محتوای سازمانی و تغییر است به صورتی که مدیریت تغییر موفق امکان‌پذیر باشد (لاکی جینیون، ۲۰۰۶).

مدل «آدکار» به وسیله پروسی در سال ۲۰۰۰ بعد از پژوهش بر روی ۷۰۰ شرکت که اقدام به اجرای پروژه‌های تغییر کرده بودند، طراحی شده است. این مدل قصد دارد در طول فرایند تغییر، به‌عنوان یک ابزار هدایت‌کننده عمل کند. مدل ADKAR از پنج کلمه انگلیسی تشکیل شده است:

– آگاهی^۴: نیاز برای تغییر (A)

-
1. anticipated changes
 2. emergent changes
 3. opportunity ° based changes
 4. awareness

- تمایل^۱: پشتیبانی و مشارکت در تغییر (D)
 - دانش^۲: چگونگی و راه روش برای ایجاد تغییر (K)
 - توانایی^۳: قادر بودن برای اجرای تغییر (A)
 - تقویت^۴: نگه‌داشتن تغییر (R)
- عناصر بالا شرایط اساسی لازم برای شخص است تا بتواند تغییر را انجام دهد و نگهداری کند و به‌طور ذاتی نمی‌توان آن‌ها را از قلم انداخت یا دوباره مرتب کرد. بنابراین پیوند بین تغییرات سیستم‌ها، فرایند یا استراتژی و پیامدهای کسب‌وکار، موفقیت جمعی عناصر ادکار توسط افراد در سازمان است (مرکز یادگیری مدیریت تغییر، ارزیابی ادکار، ۲۰۰۹).
- مدل ادکار می‌تواند در موارد ذیل به مدیران کمک کند:
- شناخت مقاومت کارکنان
 - کمک به کارکنان برای گذر از فرایند تغییر
 - ارائه یک برنامه علمی موفق برای پیشرفت پرسنلی و حرفه‌ای در طول تغییر
 - طراحی برنامه مدیریت تغییر برای کارکنان سازمان
- مدل ادکار توانایی شناخت علل عدم توفیق تغییرات را دارد و به مدیران کمک می‌کند گام‌های ضروری برای انجام موفقیت‌آمیز تغییر را بردارند (نوری، ۱۳۸۴).
- رهبران به‌عنوان عاملان تغییر نقشی تعیین‌کننده در تغییر سازمانی دارند. نوشته‌های بسیاری در زمینه کیفیت رهبری و انواع رهبری وجود دارد. و پیشنهاد می‌کنند که رهبران بایستی تغییر را از طریق خلق فرایند تقویت کنند (وایزمن، ۲۰۰۵؛ کوزس و پاسنر، ۲۰۰۷؛ تامپسون، ۲۰۰۸). تئوری‌های رهبری تحولی و تغییر سازمانی بر این نکته تأکید دارند که تغییر بایستی توسط رهبران با یک فرادید بی‌همتای سازمان اجرا شود. کوزس و پاسنر (۲۰۰۷)، تأکید می‌کنند که زمانی که تغییر معنی‌داری ایجاد شد، رهبری یعنی هنر بسیج کردن دیگران در تلاش برای رسیدن به اهداف مشترک است.

1. desire
2. knowledge
3. ability
4. reinforcement

بنابراین رهبران باید در فرایندهای مدیریت تغییر مهارت داشته باشند. اگر آن‌ها به‌طور موفق عمل کنند همانند عواملان تغییر می‌توانند دیگران را برای اطاعت برانگیزانند. بنابراین فرهنگ یک سازمان و پاسخ افراد به تغییر و نوآوری، اساساً توسط رفتارهای رهبر به وجود می‌آید. رهبران سازمانی به‌طور وسیع یکی از منابع کلیدی تأثیرگذار در فرهنگ‌سازمانی است. فرهنگ‌سازمانی ساختار اجتماعی مشترکی را ارائه می‌دهد که رهبران بر روی آن تأثیر و کنترل قابل توجهی دارند. رهبران به‌طور برجسته بر فرایند گروه اثر می‌گذارند.

روش پژوهش

در پژوهش حاضر جامعه آماری کلیه کارکنان صفی و ستادی ادارات دولتی شهر کرج بود. در این پژوهش نمونه موردنظر با توجه به فرمول حجم نمونه، ۱۲۰ نفر انتخاب شد. روش نمونه‌گیری: در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای استفاده شده است. که با توجه به جدول ۱ تعداد نمونه از هر جامعه به شرح زیر انتخاب شد.

جدول ۱. ادارات دولتی شهر کرج

ردیف	ادارات مربوطه (واحدها)	تعداد جامعه آماری	تعداد نمونه (انتخاب شده)
۱	اداره آموزش و پرورش	۲۵۳	۵۵
۲	اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی	۹۳	۲۰
۳	اداره امور اقتصادی و دارایی	۱۱۲	۲۵
۴	دانشگاه خوارزمی (دولتی) کرج	۹۵	

با توجه به اینکه پژوهش از نوع روش توصیفی است، در این پژوهش جهت گردآوری اطلاعات از دو پرسشنامه که یکی برای سنجش فرهنگ‌سازمانی و دیگری برای سنجش مدیریت تغییر است، استفاده شده است. پرسشنامه فرهنگ‌سازمانی که اصل آن توسط دنیسون (۲۰۰۱) طراحی و ساخته شده، پرسشنامه‌ای استاندارد است که برای تعیین نوع فرهنگ‌سازمانی خاص مورد استفاده قرار می‌گیرد و به فارسی برگردانده شد همچنین برای استفاده در این پژوهش تغییراتی در آن لحاظ شده است. و مقیاس سنجش آن‌ها از طیف

پنج‌درجه‌ای لیکرت (کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم، کاملاً مخالفم) است. که شامل ۳۶ گویه است و زیر نظر اساتید محترم راهنما و مشاور تهیه گردید. پرسشنامه مدیریت تغییر بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای از نوع لیکرت به صورت «خیلی ضعیف، ضعیف، متوسط، خوب و عالی» است و به این گزینه‌ها از ۱ تا ۵ نمره اختصاص داده شد، به طوری که عالی نمره ۵ و خیلی ضعیف نمره ۱ را به خود اختصاص داده است. این پرسشنامه به منظور جمع‌آوری اطلاعات پیرامون مدیریت تغییر مدیران برگرفته از کتاب راهبردهای مدیریت از نانچی، ترامشلو، موسوی و توکلی که در پایان‌نامه مهرداد نامدار با موضوع «بررسی رابطه بین مدیریت تغییر و عملکرد آموزش‌دهنده (دبیر) در آموزش و پرورش شهرستان رشت مقطع متوسطه» که در سال ۱۳۸۲ در مقطع کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی تهران انجام شده است، انتخاب گردید.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، رابطه مدیریت تغییر با فرهنگ‌سازمانی به عنوان هدف اصلی پژوهش مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. فرهنگ‌سازمانی در این پژوهش با توجه به ادبیات پژوهش، دارای چهار مؤلفه (فرهنگ مشارکتی، فرهنگ ثبات و یکپارچگی، فرهنگ انعطاف‌پذیری و فرهنگ مأموریتی) است که با مدیریت تغییر رابطه تک‌تک آن‌ها مورد سنجش واقع شده است. یافته‌های توصیفی این چهار مؤلفه همراه با متغیرهای اصلی پژوهش (مدیریت تغییر و فرهنگ‌سازمانی) در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. یافته‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

ویژگی	توصیف آماری	
	میانگین	خطای استاندارد میانگین
مدیریت تغییر	۶۷/۸۳	۱۷/۰۱
فرهنگ‌سازمانی	۱۲۴/۴۷	۲۲/۶۰
فرهنگ مشارکتی	۳۱/۱۰	۵/۹۴
فرهنگ ثبات و یکپارچگی	۳۱/۰۵	۵/۵۰
فرهنگ انعطاف‌پذیری	۳۰/۸۳	۵/۷۸
فرهنگ مأموریتی	۳۱/۴۹	۷/۳۰

به کمک تحلیل داده‌ها نتایج زیر به دست آمده است:

به کمک آزمون همبستگی، بین فرهنگ‌سازمانی و مدیریت تغییر رابطه معنی‌داری وجود دارد که این با توجه به ضریب همبستگی به دست آمده ۰/۷۲ است که از آزمون پیرسون آمده است. میان توزیع انواع فرهنگ‌سازمانی در ادارات دولتی شهر کرج تفاوت معناداری وجود ندارد که این با توجه به معنی‌داری به دست آمده ($p = ۰/۱۶$) است که بزرگ‌تر از معنی‌داری ۰/۰۵ است. مطابق با آزمون فریدمن که برای مقایسه میانگین هر یک از فرهنگ‌ها با یکدیگر با توجه به ادراکات افراد صورت گرفت، چهار نوع فرهنگ در سطح برابری قرار ندارند و فرهنگ مأموریتی با بیشترین میانگین (۲/۷۰)، در رتبه نخست قرار دارد. بین فرهنگ مشارکتی و مدیریت تغییر رابطه معنی‌داری وجود دارد که این با توجه به ضریب همبستگی به دست آمده ۰/۶۹ است که از آزمون پیرسون آمده است. بین فرهنگ ثبات و یکپارچگی و مدیریت تغییر رابطه معنی‌داری وجود دارد که این با توجه به ضریب همبستگی به دست آمده ۰/۵۹ است که از آزمون پیرسون آمده است. بین فرهنگ انعطاف‌پذیری و مدیریت تغییر رابطه معنی‌داری وجود دارد که این با توجه به ضریب همبستگی به دست آمده ۰/۶۶ است که از آزمون پیرسون آمده است.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به این که امروزه بسیاری از سازمان‌ها به‌طور اجتناب‌ناپذیری دچار تحول شده‌اند و به‌صورت یک سیستم باز عمل می‌کنند نه یک سیستم بسته؛ بنابراین آن‌ها مجبور می‌شوند برای حفظ بقای خود در مقابل تغییرات محیطی از خود واکنش نشان دهند تا بتوانند خود را با محیط انطباق بدهند. اما این که تا چه حد سازمان در برابر این تغییرات از خود واکنش نشان می‌دهد این سؤالی است که فرهنگ‌سازمانی باید به آن پاسخگو باشد به‌عبارت‌دیگر فرهنگ سازمان تا چه حد پذیرای تغییرات محیطی است و مدیران و کارکنان آن تا چه اندازه می‌توانند آن‌ها را قبول کنند و یا آن را اداره کنند. این‌ها سؤالاتی بود که قصد پژوهشگر پاسخ به آن‌ها بود. در این پژوهش، هدف ما این بود تا از طریق آزمون فرضیه‌هایی بتوانیم رابطه بین فرهنگ‌سازمانی را با مدیریت تغییر در ادارات دولتی شهر کرج مورد بحث و

بررسی قرار دهیم. پژوهشگر با ایجاد فرضیه‌هایی، این دو متغیر (فرهنگ سازمانی و مدیریت تغییر) را از طریق جمع‌آوری اطلاعات به وسیله ابزار پرسشنامه به سنجش آن‌ها پرداخت. در این پژوهش از مدل فرهنگ سازمانی دنیسون که دارای چهار نوع (فرهنگ مشارکتی، فرهنگ ثبات و یکپارچگی، فرهنگ انعطاف‌پذیری و فرهنگ مأموریتی) است، استفاده شده است این مدل در حال حاضر جدیدترین مدلی است که در مورد فرهنگ سازمانی کار شده است البته مدل‌های دیگری نیز در رابطه با این موضوع وجود دارد که پژوهشگر بسته به متغیر دوم (مدیریت تغییر) و سازمان موردنظر، مبادرت به انتخاب این مدل کرد. مدل فرهنگ سازمانی دنیسون دارای چهار نوع بوده که هر کدام از این‌ها دارای سه مؤلفه است و برای سنجش این مؤلفه‌ها پرسشنامه‌ای ارائه شده است. در این پژوهش سعی شده از هر مؤلفه سه سؤال انتخاب شود که جمعاً ۳۶ سؤال با نظر اساتید محترم راهنما و مشاور انتخاب گردید. اما متغیر دوم یا متغیر وابسته در این پژوهش، مدیریت تغییر بود که تاکنون پژوهش‌های زیادی در این رابطه در کشور صورت نگرفته است. مدیریت کردن تغییر از نیازهای اساسی مدیران سازمان‌های امروزی است تا بتوانند در مقابل تغییرات از خود واکنش نشان دهند. این که مدیران بتوانند نوع تغییرات را شناسایی کنند، علل مقاومت در برابر تغییرات را در بین افراد و سازمان شناسایی و آن را تا حدی کاهش دهند، فرهنگ خاص سازمان را برای آمادگی تغییرات آماده کنند و بنابراین مدیران علاوه بر این که سازمان را اداره می‌کنند نیاز دارند تا به سازمان‌دهی، کنترل، برنامه‌ریزی امور و تغییرات پردازند. در این پژوهش مدیریت تغییر به عنوان متغیر وابسته انتخاب و از طریق پرسشنامه‌ای ۲۰ سؤالی به سنجش آن پرداخته شده است. در نهایت رابطه بین دو متغیر مستقل و وابسته از طریق فرضیه‌هایی موردسنجش قرار گرفته است.

مطابق با نتایج آماری به دست آمده از آزمون فرضیه‌ی اصلی پژوهش، در سطح معناداری ۱ درصد و با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت بین فرهنگ سازمانی و مدیریت تغییر رابطه معنی‌داری وجود دارد در نتیجه فرض صفر (H_0) رد و فرض خلاف (H_1) تأیید می‌شود و این با پژوهش کاوانج و اشکانسی، (۲۰۰۶) و میلر (۲۰۰۱) مطابقت دارد.

مطابق با نتایج آماری به دست آمده از آزمون این فرضیه، در سطح معناداری ۵ درصد و با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت بین توزیع انواع فرهنگ‌سازمانی در ادارات دولتی شهر کرج تفاوت معناداری وجود ندارد. در این فرضیه، فرهنگ مشارکتی با میانگین ۲/۴۸، فرهنگ ثبات و یکپارچگی با میانگین ۲/۴۷، فرهنگ انعطاف‌پذیری با میانگین ۲/۳۵ و فرهنگ مأموریتی با میانگین ۲/۷۰ نشان می‌دهند که بین انواع فرهنگ‌سازمانی تفاوت معنادار نیست. در نتیجه فرض صفر (H_0) در این فرضیه تأیید و فرض خلاف (H_1) رد می‌شود.

مطابق با نتایج آماری به دست آمده از آزمون فرضیه فرعی دوم، در سطح معناداری ۱ درصد و با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت بین فرهنگ مشارکتی و مدیریت تغییر رابطه معنی‌داری وجود دارد. در نتیجه فرض صفر (H_0) رد و فرض خلاف (H_1) تأیید می‌شود. پژوهشی در رد یا تأیید این فرضیه توسط پژوهشگر یافت نشد.

مطابق با نتایج آماری به دست آمده از آزمون این فرضیه، در سطح معناداری ۱ درصد و با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت بین فرهنگ ثبات و یکپارچگی و مدیریت تغییر رابطه معنی‌داری وجود دارد. در نتیجه فرض صفر (H_0) رد و فرض خلاف (H_1) تأیید می‌شود. پژوهشی در رد یا تأیید این فرضیه توسط پژوهشگر یافت نشد.

مطابق با نتایج آماری به دست آمده از آزمون فرضیه فرعی چهارم، در سطح معناداری ۱ درصد و با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت بین فرهنگ انعطاف‌پذیری و مدیریت تغییر رابطه معنی‌داری وجود دارد. در نتیجه فرض صفر (H_0) رد و فرض خلاف (H_1) تأیید می‌شود. پژوهشی در رد یا تأیید این فرضیه توسط پژوهشگر یافت نشد.

مطابق با نتایج آماری به دست آمده از آزمون فرضیه، در سطح معناداری ۱ درصد و با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت بین فرهنگ مأموریتی و مدیریت تغییر رابطه معنی‌داری وجود دارد. در نتیجه فرض صفر (H_0) رد و فرض خلاف (H_1) تأیید می‌شود. پژوهشی در رد یا تأیید این فرضیه توسط پژوهشگر یافت نشد. شکل زیر نمای کلی از متغیرهای پژوهش موردنظر را همراه با میانگین آن‌ها نشان می‌دهد.

با توجه به یافته‌های به دست آمده از این پژوهش، پیشنهادهای زیر جهت بهبود فرهنگ‌سازمانی در ادارات دولتی شهر کرج و در نتیجه اجرای فرایند مدیریت تغییر ارائه

می‌گردد. درست است که یافته‌های به دست آمده از این پژوهش، بین فرهنگ سازمانی با مدیریت تغییر رابطه معناداری مشاهده شده است اما باید به این نکته توجه کرد که فرهنگ سازمانی یکی از شرایط لازم برای مدیریت تغییر است و به تنهایی کافی نیست. لذا باید برای دستیابی به این امر مجموعه عوامل را مدنظر قرار داد.

پیشنهاد می‌شود که مشابه پژوهش فوق در سایر سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های خصوصی که تا حدی از حالت تمرکز خارج شده‌اند و تا حدی کارکنان را در گرفتن تصمیمات مشارکت می‌دهند، انجام گیرد.

منابع

برنارد برنز؛ کرت لوین. (۱۳۸۴). رویکرد برنامه‌ریزی شده: یک ارزیابی مجدد (ترجمه حمید رحیمیان). فصلنامه علمی^۰ ترویجی (ویژه‌نامه گزیده مدیریت دولتی). شماره اول. تیمور نژاد، کاوه. (۱۳۸۴). مدیریت تحول سازمانی. تهران: انتشارات نرم‌افزاری هامون. جوکار افشار، ولی (۱۳۸۲). مدیریت تغییر، ماهنامه تدبیر، سازمان مدیریت صنعتی، سال ۱۴، شماره ۱۳۲.

حسینی کاشانی، فاطمه. (۱۳۸۵). بررسی و تبیین فرهنگ سازمانی و رابطه آن با تعهد سازمانی مدیران سازمان عقیدتی سیاسی ارتش جمهوری اسلامی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.

دعایی، حبیب‌الله؛ امین فر، طیبه؛ کاردانی، میترا. (۱۳۸۴). مدیریت تحول در سازمان. مشهد: بیان هدایت نور.

دفت، ریچارد دال. (۱۳۸۶). مبانی تنوری و طراحی سازمان (ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی). تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

دیوید، فرد. (۱۳۸۴). مدیریت استراتژیک (ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی). تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

رابینز، استیفن پی. (۱۳۸۶). مبانی رفتار سازمانی (ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی). تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه. (۱۳۸۶). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری تهران: انتشارات آگاه.

شرمهورن، جان آر. (۱۳۸۶). مدیریت و رفتار سازمانی (ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی). تهران: نشر مدیران.

شرمهورن، جان آر؛ هانت، جیمز جی؛ ازبورد، ریچاردان. (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی (ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، محمدعلی بابایی و محمدعلی سبحان‌الهی). تهران انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.

عباس زاده، میر محمد. (۱۳۸۰). روش‌های علمی تحقیق در علوم انسانی. ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه.

علاقه بند، علی. (۱۳۸۶). فرهنگ سازمانی. جزوه درسی منتشر نشده. تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.

علی احمدی، علیرضا و همکاران. (۱۳۸۳). شناخت فرهنگ: فرهنگ سازمانی و مدیریت بر آن. تهران: تولید دانش.

فرگوسن، جرج؛ تاکانه، یوشیو. (۱۳۸۰)، تحلیل آماری در روان‌شناسی و علوم تربیتی (ترجمه علی دلاور و سیامک نقشبندی). تهران: نشر ارسباران.

فرنج، وندال؛ بل، اچ. سیسیل. (۱۳۸۵). مدیریت تحول در سازمان (ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد). تهران: انتشارات صفار.

قربانی، محمدحسین؛ اسدی، حسن؛ گودرزی، محمود؛ شفیعی، محسن. (۱۳۸۸). مطالعه فرهنگ سازمانی سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل دنیسون و مقایسه آن با میانگین‌های جهانی. نشریه حرکت، ۴۹: ۳۳-۴۸.

کاتر، جان پی. (۱۳۸۶). رهبری تحول (ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی و مینو سلسله). تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

کارنال، کالین. (۱۳۸۰). مدیریت تغییر (ترجمه سید امین‌الله علوی). تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.

مشبکی، اصغر (۱۳۷۷). مدیریت رفتار سازمانی (تحلیل کاربردی، ارزشی از رفتار انسانی)، چاپ اول، تهران: نشر ترمه.

مورهد، گریگوری؛ گریفین، ریکی. (۱۳۸۵). رفتار سازمانی (ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده). تهران: انتشارات مروارید.

Abdul Rashid, Md Zabid. (2004). The Influence of Organization Culture on Attitudes Toward Organizational Change. *The Leadership Organizational Development Journal*, 25: 161-179.

Alas, Ruth. (2009). The Impact of Work-Related Values on the Readine to Change in Estonian Organizations. *Journal of Business Ethic*, 86:113° 124.

Alvesson, Mats. (2002). *Understanding Organizational Cultur*. London: Sage.

Alvesson, Mats; Sveningsson, Stefan. (2008). *Changing Organization Culture (Cultural Change Work in Progress)*. New York, Routledge.

Anderson, Dean; Anderson Linda S. Ackerman. (2001). *Beyond Chang Management: Advanced Strategies for Today s Transformation leaders*. San Francisco: Jossey-Bass/ Pfeiffer.

Andrews, Jane; Cameron, Helen; Harris, Margaret. (2008). All Chang Managers Experience of Organizational Change in Theory and Practic *Journal of Organizational Change Management*. 21: 300-314.

Ashkanasy, Neal M; Wilderom, Celeste; Peterson, Mark F. (2000). *Handbook of Organizational Culture & Climate*. Sage Publication, Inc.

Bass, Bernard M., and Riggio, Ronald E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Bryson, Jane. (2008). Dominant, Emergent, and Residual Culture: The Dynamics of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 21: 743-757.

Burke, W. Warner; Bradford, David L. (2005). *Reinventing Organization Development New Approaches to Change in Organizations*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.

Cameron, Kim S; Quinn, Robert E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.

Cameron, Esther; Green, Mike. (2004). *Making Sense of Change Management*. Britain and the United States: Kogan Page.

Coleman, Harold D. (2005). *Organizational Culture: A Case Study of the National Aeronautics and Space Administration*. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership: University of Phoenix.

- Cook, Sarah & Macaulay, Steve. (2006). Change Management Excellence (Using the Five Intelligences for Successful Organizational Change). New York, Kogan Page.
- Debra L. Nelson and Cary L. Cooper. (2007). Positive Organizational Behavior. London: SAGE Publications.

