

## مولفه‌های فرهنگ سازمانی و نقش آن بر بهبود مدیریت تحول (مطالعه موردی: شرکت کارت اعتباری ایران کیش)

سودابه ابراهیم زاده

دانش‌آموخته کارشناسی ارشد امور فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.  
so\_brahimzadeh@yahoo.com (مسئول مکاتبات)

محسن قدمی

استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.  
m.ghadami@srbiau.ac.ir

### چکیده

معمولاً اجرای برنامه‌های تحول، با موانع و مقاومتهایی از سوی کارکنان همراه است به همین خاطر کارشناسان بر فرهنگ سازمانی به عنوان عامل موثر بر بهبود مدیریت تحول، تاکید نموده‌اند. این تحقیق با هدف بررسی مولفه‌های فرهنگ سازمانی، بر بهبود مدیریت تحول به انجام رسیده است. برای این منظور، هفت فرضیه تبیین گردید که به سنجش ارتباط میان مولفه‌های فرهنگ سازمانی (مشارکت، یکپارچگی، انعطاف پذیری، ارزشها و هنجارها، ریسک پذیری، جو نوآوری، پشتیبانی) و مدیریت تحول می‌پرداخت. این تحقیق از نوع کاربردی بوده که با روش توصیفی-همبستگی به انجام رسیده و ابزار اصلی جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه بوده است که مولفه‌های فرهنگ بر اساس مدل بیگیلاردی و همکاران (۲۰۱۲) و مولفه‌های مدیریت تحول بر اساس مدل ادکار که توسط هیت (۲۰۰۶) نیز ارائه شده است تبیین گردید. پرسشنامه در میان کارشناسان شرکت اعتباری ایران کیش توزیع و در نهایت، ۱۹۸ پرسشنامه صحیح و معتبر جمع‌آوری گردید و بدین وسیله، روابط تعریف شده در مدل به وسیله آزمون رگرسیون چندگانه، مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج این تحقیق، دیدگاه جامع تری نسبت به ارتباط فرهنگ و مدیریت تحول ارائه داده است. نتایج نشان می‌دهد که از میان مولفه‌های فرهنگ سازمانی؛ مشارکت، یکپارچگی، انعطاف پذیری، پشتیبانی و ارزشها بر مدیریت تحول موثر و دو مولفه ریسک پذیری و جو نوآوری، تاثیر معناداری بر مدیریت تحول نداشتند.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ سازمانی، مدیریت تحول، ارزشها و اهداف، مشارکت، دانایی

## مقدمه

(مقاومت در برابر تغییر) و شیوه مدیریتی فرد محورانه (وورن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۸).

در این راستا و به منظور غلبه بر موانع اجرای برنامه‌های تحول در سازمان، کارشناسان راه حل‌های مختلفی ارائه کرده‌اند. یکی از این راه حل‌ها، توجه به فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی بر رفتار کارکنان موثر است و می‌تواند زمینه ساز کاهش مقاومت آنها در برابر تغییر و حتی ترغیب آنها به تغییر و تحول شود. همچنین به نظر می‌رسد فرهنگ سازمانی غنی بر سطح مشارکت کارکنان و وجود ارزشها و هنجارهای مبتنی بر تغییر، موثر باشد با این حال بررسی نقش فرهنگ سازمانی بر مدیریت تحول، مستلزم تحقیقات و مطالعات بیشتری است تا بتوان رویکرد جامعی در خصوص نقش مولفه‌های فرهنگ سازمانی بر مدیریت تحول ارائه نمود. در این تحقیق، سعی شده است تا به تبیین روابط میان مولفه‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت تحول در شرکت کارت اعتباری ایران کیش پرداخته شود.

## ادبیات پژوهش

مفهوم فرهنگ سازمانی<sup>۳</sup>

به طور کلی فرهنگ سازمانی به مجموعه قوانین و رویه‌های نانوشته اطلاق می‌گردد که بر رفتار و نحوه برخورد کارکنان سازمانی تأثیر می‌گذارد و جهت گیری کلی سازمان را در قبال اهمیت فعالیت‌ها و اهداف سازمانی تعیین می‌کند (وبستر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹). از منظر دیگر، فرهنگ سازمانی به فلسفه وجودی و جایگاه ارزش‌ها و اهداف در سازمانها می‌پردازد و معادل‌هایی نظیر گرایش به هنجارها، سازمان محوری و جو سازمانی دارد. در واقع فرهنگ سازمانی همان توجه و تأکید سازمان و کارکنان به مقوله فلسفه وجودی سازمان است که تحت عنوان ارزشها و باورهای مشترک نمود می‌یابد (لوند<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳). همچنین فرهنگ

در عصر کنونی، تحول سازمانی یکی از سیاستهایی است که توسط اغلب سازمانها پیگیری می‌شود و در خصوص آن، برنامه ریزی صورت می‌پذیرد. به طور کلی تحول به مجموعه تغییرات در نظام اداری و اجرایی سازمانها اشاره دارد که به بهبود رویه خدمت رسانی، ارتقای کیفیت خدمات، افزایش رضایت مشتریان، افزایش سرعت و دقت انجام امور منجر می‌شود. به اعتقاد کارشناسان، تحول سازمانی مزیت‌های فراوانی برای سازمانها به همراه دارد. کنی<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) بیان می‌دارد که افزایش مشارکت کارکنان، روابط وسیع میان کارکنان و سرپرستان و مدیران، بهبود مستمر و پیشرفت مداوم، بهبود شایسته سالاری، آموزش مستمر و تشویق به یادگیری، برنامه ریزی صحیح و پویا، توانمندسازی کارکنان و بکارگیری جنبه‌های فناوری و نوآوری از جمله مهمترین مزیت‌های تحول سازمانی می‌باشند. با این حال و علی‌رغم توجهات فراوانی که در سالهای اخیر نسبت به موضوع تحول سازمانی مبذول شده است، اغلب سازمانها هنوز با مشکلات اساسی مواجه‌اند و آن طور که باید، شاهد تغییرات مؤثری نبودیم و می‌توان گفت، هنوز ساختار اجرایی سازمانها از الگوهای سنتی پیروی می‌کند (فقیهی و همکاران، ۱۳۹۰). به اعتقاد کارشناسان، موانعی بر سر راه اجرای برنامه‌های تحول در سازمانهای مختلف وجود دارد که روند این فرایند را کند ساخته است. موانعی از قبیل نادیده گرفتن مشکلات و ضعف‌های موجود؛ ارائه راه حل‌های مقطعی برای مشکلات فعلی؛ نیروهای انسانی ناکارآمد؛ نگرش مدیران در مورد هزینه‌های آشکار و پنهان تحول؛ عدم استفاده از رویکردهای علمی و تجارب عملیاتی؛ نگرانی مخالفان از تهدید منافع، نظرات، عادات و خواسته‌های ایشان پس از انجام تغییرات

تحت تاثیر فناوریهایی جدید یا نگرشهای جدید، اجرا می شود (گومز<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). همچنین تحول سازمانی ممکن است تحت تاثیر افزایش دانش و مهارتهای کارکنان یا مدیران صورت پذیرد (هیلمن<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷). در تعریف دیگر، تحول سازمانی پاسخی است از سوی سازمان به تغییرات محیطی و یا مشکلات موجود. به عبارت دیگر، زمانی که سازمانی متوجه می شود که رویه های فعلی پاسخگوی نیازها و چالش های محیطی نیست، سعی می کند خود را به نحوی ارتقا دهد تا بتواند از عهده الزامات جدید برآید (بل<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). تحول سازمانی به معنای اعمال تغییرات و رویکردهای جدید در سازمان است که با هدف بهبود فرآیندها و رویه های سازمانی به انجام می رسد. این تغییرات عمدتاً در شکل سازمانی، نحوه فعالیت ها و حتی ماهیت سازمانی قابل تشخیص است (پاردو دل وار<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). از منظر دیگر، تحول سازمانی به معنای بکارگیری نگرش ها، تجهیزات، رویه ها و فرآیندهای جدید در سازمان است به نحوی که سازمان بتواند خود را با نیازهای جدید، اهداف جدید یا انتظارات جدید وفق دهد و به شکل کارآمدتری بتواند با محیط در حال تغییر خود، منطبق گردد (بوردام<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۰). تا حدودی مفهوم تحول سازمانی، مشابه با مفهوم بهبود سازمانی است و شامل

سازمانی به معنای مجموعه فاکتورهای غیر قابل مشاهده در سازمان اطلاق می شود که به واسطه زمان، سطح روابط کارکنان، سبک رهبری مدیران و ارزشهای سازمانی شکل می گیرد و بر رفتار کارکنان تأثیرگذار است. پذیرفته شده ترین تعریف از فرهنگ سازمانی عبارت است از: « الگویی از ارزشها و باورهای مشترک که به افراد در درک کارکردهای سازمانی کمک کرده و بدان سبب هنجارهایی برای رفتار در سازمان برای آنها فراهم می کند » (بیگیلاردی<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). در جدول زیر، نقطه نظر محققان مختلف در مورد فرهنگ سازمانی ارائه شده است.

### تحول سازمانی

تحول به معنای بکارگیری فناوری، متدها و روشهای جدید مدیریتی در پیکره اداری/اجرایی هر سازمان است که به بازسازی و بهبود شرایط منجر می شود. محور و مبنای تحول سازمانی، این فلسفه است که ممکن است روشهای گذشته، پاسخگوی حل مشکلات فعلی و آینده نباشد و تجدید نظر در این خصوص، می تواند به رفع نیازهای فعلی و آتی، کمک نماید (فقیهی و همکاران، ۱۳۹۰). از منظر جامع تر، تحول سازمانی، به معنای اعمال تغییرات کلی در رویه ها و فعالیت های سازمان می باشد که معمولاً

جدول شماره ۱: فرهنگ سازمانی از منظر محققان مختلف

متغیرهای اصلی						
نظریه پرداز	قوانین نانوشته	ارزشها	اهداف	روابط کارکنان	باورهای مشترک	هنجارها مبانی رفتاری مشترک
ویستر <sup>۱۲</sup> ، ۱۹۹۹	✓			✓		
سینق <sup>۱۳</sup> ، ۲۰۰۸		✓	✓			✓
باسکو <sup>۱۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۱		✓		✓		
بیگیلاردی <sup>۱۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۲					✓	✓
اوزکرت <sup>۱۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۳			✓			✓
ژاکسن <sup>۱۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۲				✓		✓

جدول شماره ۲: تحول سازمانی از منظر محققان مختلف

متغیرهای اصلی							نظریه پرداز
تغییر	کاهش	ارتقای	بکارگیری	بهبود	بهبود	بکارگیری	اعمال
رفتار	هزینه ها	توانمندی	نگرش‌های	رویه‌های	فرایندها	رویکردهای	تغییرات
	سازمان	جدید	سازمانی	جدید		جدید	
			✓	✓	✓	✓	پاردو دل وار <sup>۱۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۲ ✓
			✓	✓			بوردام <sup>۱۹</sup> ، ۲۰۱۰
		✓			✓		اشنایدر <sup>۲۰</sup> ، ۲۰۱۱
✓	✓	✓				✓	وورا <sup>۲۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۳
✓							اندرسن <sup>۲۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۱ ✓
✓	✓				✓		بیر و نهریا <sup>۲۳</sup> ، ۲۰۰۰

توان بخشیدن به فرآیندهای عملیاتی و نیروهای انسانی در سازمان برای بالابردن کیفیت عملکرد ارگان‌های مختلف سیستم سازمانی. (طاهری لاری، ۱۳۷۷). در جدول زیر، نقطه نظر محققان مختلف در مورد تحول سازمانی ارائه شده است.

فرهنگ سازمانی و ارتباط آن با تحول سازمانی از مجموع تعاریف، این گونه بر می‌آید که فرهنگ،

عامل موثری بر شکل‌گیری رفتار اعضای سازمان می‌باشد و می‌تواند بر رفتار کارکنان، به ویژه در زمان اجرای برنامه‌های تحول، نقش آفرین باشد؛ مقاومت آنها در برابر تغییر را کاهش دهد و یا انگیزه و تلاش آنها در راستای اجرای بهتر برنامه‌های تحول را بهبود

بخشد. طاهری لاری (۱۳۷۷) بیان می‌کند که عناصر کلیدی در ایجاد دگرگونی سازمانها عبارتند از:

- ساختار سازمانی: که الگویی از تعاملات و هماهنگی طراحی شده از طرف مدیریت برای مرتبط ساختن وظایف افراد و گروه‌ها به منظور نائل شدن به هدف‌های سازمانی است.

- فناوری: شامل دانش، ابزار و وسایل روش‌های انجام کار است که یک سازمان برای تولید محصولات و توزیع خدمات خود به کار می‌گیرد.

• نیروی انسانی: منظور از ایجاد دگرگونی افراد در محیط کار، اصلاح مهارت‌ها، ادراک‌ها، برداشتها و رفتار مورد لزوم برای انجام وظایف کاری است. به منظور افزایش میزان تاثیر دگرگونی‌های صورت گرفته در دیگر عناصر سازمانی، از قبیل: ساختار سازمانی و فناوری، دگرگونی در بخش نیروی انسانی لازم است.

فرهنگ سازمانی: منظور از فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، تعهدها و باورهای مشترک می‌باشد که اعضای یک سازمان را به هم پیوند می‌دهد.

همانطور که مشاهده می‌شود، فرهنگ سازمانی یکی از چهار مولفه اصلی موثر بر تحول و تغییر سازمانی محسوب می‌شود. از دیدگاه دیگر، سه مفهوم فرهنگ، ارتباطات و تغییر بر هم تأثیر متقابل می‌گذارد. زیرا فرهنگ توسط انسان ایجاد می‌شود و موضوعی است که بر اساس زمان، مکان یا موقعیت تغییر می‌کند (هریس<sup>۲۴</sup> و همکاران، ۱۹۹۱).

شیخعلی زاده هری و تجاری (۱۳۹۲) رابطه میان فرهنگ و تحول را یک رابطه دوسویه می‌دانند و بر نقش متقابل رهبری تحول‌گرا بر فرهنگ سازمانی نیز تاکید می‌کنند. در سال ۱۳۹۱، حریری و جعفری در

مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها را تقویت می نماید.

• یکپارچگی: شامل مجموعه ارزشهایی و الگوهای رفتاری است که کارکنان را به همکاری و هماهنگی با یکدیگر تشویق می نماید

• انعطاف پذیری: به این معنا که با توجه به فرهنگ سازمانی، کارکنان تا چه اندازه به یادگیری مستمر و توانایی در تطابق با شرایط جدید سوق داده می شوند.

• اهداف ارزشها: سطح پایداری اعضای سازمان به هنجارها، ارزشها و الگوهای رفتاری مشترک.

• ریسک پذیری: به این معنا که تا چه اندازه ریسک پذیری و پذیرش شرایط مبهم، از سوی کارکنان و سازمان پذیرفته شده است

• نوآوری: به این معنا که هنجارها و ارزشهای سازمانی، تا چه اندازه از نوآوری و ارائه ایده های خلاقانه حمایت می کند

• پشتیبانی: به این معنا که تا چه اندازه حمایت از تصمیمات مدیران و تلاش برای اجرای آنها، به عنوان یک ارزش در میان کارکنان مشهود است و این که کارکنان، خود را تا چه اندازه تحت حمایت سازمان و مدیران می دانند.

با توجه به مولفه های هفت گانه فرهنگ سازمانی، فرضیات تحقیق نیز مبتنی بر همین مولفه ها شکل می گیرد و عبارتند از:

• فرضیه ۱: مشارکت با بهبود مدیریت تحول رابطه معناداری دارد.

• فرضیه ۲: یکپارچگی با بهبود مدیریت تحول رابطه معناداری دارد.

• فرضیه ۳: انعطاف پذیری با بهبود مدیریت تحول رابطه معناداری دارد.

• فرضیه ۴: اهداف و ارزشها با بهبود مدیریت تحول رابطه معناداری دارد.

تحقیقی به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران پرداختند. نتایج تحقیق آنها نشان می دهد که رابطه همبستگی مثبت و معنی داری بین مؤلفه های فرهنگ سازمانی و ابعاد ساختار سازمانی وجود دارد. بنابراین فرهنگ سازمانی به طور غیر مستقیم و به واسطه تاثیر بر ساختار سازمانها نیز بر مدیریت تحول، موثر می باشد.

علاوه بر دیدگاه های مثبتی که در خصوص نقش فرهنگ سازمانی بر مدیریت تحول ارائه شده است، برخی تحقیقات چندان بر این رابطه تاکید ندارند. پنینگتون<sup>۲۵</sup> (۲۰۰۳) بیان می دارد که اگرچه فرهنگ سازمانی در شکل دهی رفتار کارکنان موثر است اما موفقیت اجرای برنامه های تحول، ارتباط چندانیه به فرهنگ سازمانی ندارد. تانگ و گائو<sup>۲۶</sup> (۲۰۱۲) نیز اذعان دارند که فرهنگ سازمانی تاثیر اندکی بر بهبود برنامه های تحول دارد و نقش عوامل دیگری نظیر ارتباطات درون سازمانی بسیار پررنگ تر از فرهنگ می باشد.

بنابراین سوال اصلی تحقیق عبارت است از این که آیا مولفه های فرهنگ سازمانی بر بهبود مدیریت تحول موثر است؟

#### فرضیات تحقیق

به منظور پاسخ به سوال تحقیق، ابتدا می باید مولفه های فرهنگ سازمانی، تبیین گردد. طبقه بندی های مختلفی برای این منظور توسط محققان مختلف، ارائه شده است که در این میان، مدل ارائه شده توسط بیگیلاردی<sup>۲۷</sup> و همکاران (۲۰۱۲)، یکی از جدیدترین و جامع ترین موارد می باشد. بر طبق این مدل، مولفه های فرهنگ سازمانی عبارتند از:

• مشارکت: شامل مجموعه هنجارها و ارزشهایی سازمانی است که تمایل به فعالیت گروهی و اصل

- فرضیه ۵: ریسک پذیری با بهبود مدیریت تحول رابطه معناداری دارد.
- فرضیه ۶: جو نوآوری با بهبود مدیریت تحول رابطه معناداری دارد.
- فرضیه ۷: پشتیبانی با بهبود مدیریت تحول رابطه معناداری دارد.
- همچنین به منظور سنجش «مدیریت تحول» از مدل ادکار<sup>۲۸</sup> که توسط هیت<sup>۲۹</sup> (۲۰۰۶) ارائه شده است، استفاده گردید. این مدل، ۵ مولفه را برای سنجش مدیریت تحول معرفی ساخته است که عبارتند از:
  - تمایل: شامل انگیزه اعضا و کارکنان و سطح استقبال آنها از تغییر و تحول و این که احساس درونی مثبتی نسبت به تغییر و تحول داشته باشند
  - آگاهی: به این معنا که کارکنان و اعضای سازمان از برنامه تغییر و تحول آگاهی داشته باشند و سازمان، خود را در قبال ارائه اطلاعات به موقع به کارکنان متعهد بداند.
- توانمندی: به معنای برخورداری سازمان و کارکنان از امکانات و تجهیزات کافی برای اجرای برنامه‌های تحول می‌باشد و این که کارکنان، دانش و مهارت کافی را برای انطباق با شرایط جدید داشته باشند
- دانش: به این معنا که کارکنان، مقوله تحول را بشناسند، ضرورت آن را درک کنند و برای اجرای هرچه بهتر تحول سازمانی، اطلاعات کافی در اختیار داشته باشند.
- حمایت (تقویت): شامل مجموعه تلاشهای عملی کارکنان و اعضای سازمان در راستای اجرای هر چه بهتر برنامه تحول می‌باشد. به عبارت دیگر، این که کارکنان به جای مقاومت در برابر تغییر، به اجرای بهتر فعالیت‌های مرتبط با تحول، پردازند.

#### روش تحقیق

تحقیق حاضر بر اساس نوع هدف و پیامد، یک تحقیق کاربردی است که برای انجام آن از روش

جدول شماره ۳: بررسی پایایی متغیرهای تحقیق

متغیر	مؤلفه	منبع	ضریب آلفای کرونباخ
فرهنگ سازمانی	مشارکت	بیگیاردی و همکاران (۲۰۱۲)؛ شریف‌راد <sup>۳۰</sup> و همکاران (۲۰۱۲)	۰/۸۰۲
	یکپارچگی		۰/۸۱۴
	انعطاف پذیری		۰/۷۷۷
	اهداف و ارزشها		۰/۷۸۶
	ریسک پذیری		۰/۸۰۹
	فضای نوآوری		۰/۷۶۰
	پشتیبانی		۰/۷۳۲
	تمایل به تحول		۰/۸۶۹
	آگاهی از تحول		۰/۸۵۵
	توانایی فنی تحول		۰/۸۲۴
تحول سازمانی	توانمندی کارکنان	مدل ادکار (هیت، ۲۰۰۶)	۰/۸۶۶
	دانش تحول		۰/۸۱۴
	تقویت و حمایت از تحول		۰/۸۵۳

جامعه آماری تحقیق عبارت بودند از کلیه کارشناسان، مدیران و کارمندان شرکت کارت اعتباری ایران کیش که ۱۹۸ نفر به شیوه تصادفی از میان آنها انتخاب شده اند. پاسخگویان به پرسشنامه‌ها، از لحاظ موقعیت و ویژگی‌های جمعیت شناختی، در وضعیت مشابهی قرار نداشتند که در جدول شماره ۲ می‌توان به طور خلاصه، وضعیت پاسخگویان را مشاهده نمود.

اطلاعات بوده که از نوع استاندارد و بر مبنای طیف لیکرت تدوین شده است. پرسشنامه تدوین شده، ابتدا به تایید کارشناسان مرتبط رسید و اصلاحات مورد نظر، اعمال گردید و به این ترتیب، اطمینان از روایی پرسشنامه حاصل گردید. سپس تعداد ۲۰ عدد به طور آزمایشی توزیع و ضریب آلفای کرونباخ، محاسبه گردید که با توجه به این که این ضرایب، همگی از ۰/۷ بزرگتر می‌باشند، اطمینان از پایایی تحقیق حاصل گردید (جدول شماره ۳).

جدول شماره ۴ مشخصات پاسخگویان در یک نگاه

سمت سازمانی	فراوانی	%
کارشناس	۱۵۴	۷۷/۷
مدیر	۸	۴
معاون	۱۱	۵/۵
بدون پاسخ	۲۵	۱۲/۷
مجموع	۱۹۸	%۱۰۰
سن		
پایین تر از ۳۰ سال	۲۹	۱۴/۶
۳۰ تا ۴۰ سال	۸۸	۴۴/۴
۴۰ تا ۵۰ سال	۵۹	۲۹/۷
بالتر از ۵۰ سال	۲۲	۱۱/۱
مجموع	۱۹۸	%۱۰۰
تجربه کاری		
کمتر از ۵ سال	۴۷	۲۳/۷
۵ تا ۱۰ سال	۳۸	۱۹/۲
۱۰ تا ۱۵ سال	۱۸	۹
۱۵ تا ۲۰ سال	۱۵	۷/۵
۲۰ تا ۲۵ سال	۲۸	۱۴/۱
بیشتر از ۲۵ سال	۳۹	۱۹/۷
بدون پاسخ	۱۳	۶/۵
مجموع	۱۹۸	%۱۰۰
تحصیلات		
کارشناسی	۱۳۹	۷۰/۲
کارشناسی ارشد	۴۲	۲۱/۲
دکتر و بالاتر	۴	۲
بدون پاسخ	۱۳	۶/۶
مجموع	۱۹۸	% ۱۰۰

جدول شماره ۵: آزمون کولموگوروف اسمیرنف

مدیریت تحول	پشتیبانی	نوآوری	ریسک پذیری	ارزشها و اهداف	انعطاف پذیری	یکپارچگی	مشارکت
۰/۸۳	۱/۰۸	۱/۲۵	۱/۱۱	۰/۹۵	۱/۲۵	۱/۱۱	۱/۲۸
۰/۴۹۸	۰/۱۸۷	۰/۰۸۵	۰/۱۶۸	۰/۳۱۸	۰/۰۸۴	۰/۱۶۹	۰/۰۵۲

همانطور که در جدول شماره ۲ مشهود است، اغلب پاسخگویان شامل کارشناسان در رده سنی ۳۰ تا ۴۰ سال بوده اند. از نظر سابقه شغلی، نمونه انتخابی در وضعیت کاملاً پراکنده ای قرار داشته است. به طور کلی نمونه انتخابی حائز ویژگی‌های مختلف جمعیت شناختی می‌باشد.

#### تجزیه و تحلیل داده‌ها

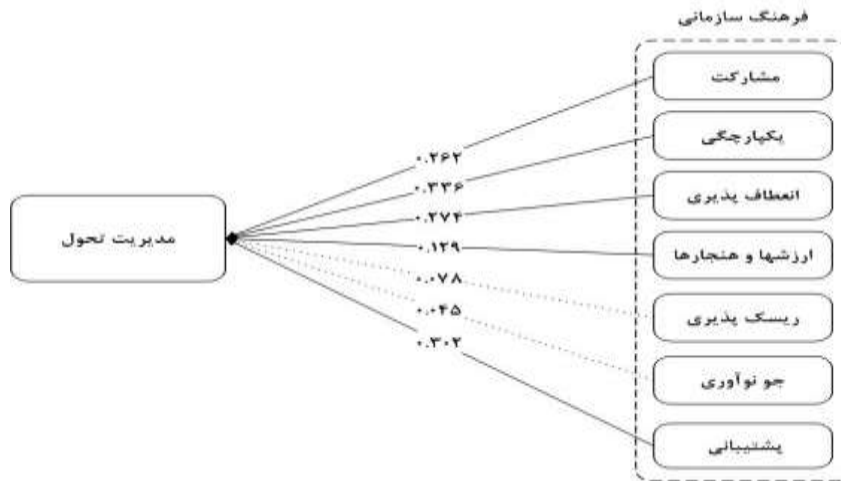
در این تحقیق، با استفاده از روش تحلیل رگرسیون چندگانه و محاسبه ضرایب بتا، به بررسی روابط میان متغیرهای تحقیق پرداخته شد و سطح تاثیرات مستقیم مولفه‌های فرهنگ سازمانی بر مدیریت تحول مورد سنجش قرار گرفت. یکی از پیش فرض‌های استفاده از این روش، نرمال بودن داده هاست که از طریق آزمون کولموگوروف اسمیرنف بررسی گردید. در جدول شماره ۳، نتایج این آزمون ارائه شده است.

جدول شماره ۶: تحلیل رگرسیون و محاسبه ضرایب بتا در بررسی فرضیات تحقیق

متغیر وابسته	متغیرها	همبستگی استاندارد نشده		مقدار t	sig
		مقدار بتا	خطا		
ثابت		۰،۴۴۵	۰،۱۸۷	۲،۳۷۳	۰،۰۱۹
مشارکت		۰،۲۲۴	۰،۰۴۰	۵،۶۱۸	۰،۰۰۰
یکپارچگی		۰،۲۰۴	۰،۰۳۱	۶،۶۱۳	۰،۰۰۰
انعطاف پذیری		۰،۱۸۱	۰،۰۲۶	۶،۸۶۳	۰،۰۰۰
ارزشها	مدیریت تحول	۰،۰۹۷	۰،۰۳۸	۲،۵۳۵	۰،۰۱۲
ریسک پذیری		۰،۰۴۲	۰،۰۲۲	۱،۹۲۳	۰،۰۵۶
نوآوری		۰،۰۲۲	۰،۰۲۵	۰،۸۸۲	۰،۳۷۹
پشتیبانی		۰،۱۷۱	۰،۰۳۱	۵،۵۴۰	۰،۰۰۰
				F=82/4	Sig=000

بررسی فرض خطی بودن





شکل شماره ۲: مدل نهایی تحقیق

مدیریت تحول دارد. هر دو مولفه یکپارچگی و پشتیبانی، بر سطح همکاری، هماهنگی و حمایت کارکنان اشاره دارد. به عبارت دیگر، اگر فرهنگ سازمانی، بر ارزشها و الگوهای مبتنی بر همکاری و پشتیبانی تاکید داشته باشد، کارکنان به شکل موثرتری در فرایند اجرای برنامه های تحول، نقش آفرینی خواهند کرد. شاید دلیل این موضوع این باشد که برنامه های تحول معمولاً همراه با نگرانی و دغدغه در خصوص آینده اجرای برنامه های تغییر می باشد. در این میان اگر همکاری و حمایت از یکدیگر به عنوان ارزشهای سازمانی پذیرفته شده باشد، نگرانی و مقاومت کمتری از سوی کارکنان مشاهده می شود. در مرحله بعد، مولفه های انعطاف پذیری و مشارکت مطرح می شود. طبیعتاً اجرای برنامه های تحول، تغییرات وسیعی را در سازمان و روندهای اجرایی آن به همراه خواهد داشت. اگر فرهنگ سازی بر انعطاف پذیری و توانمندی در انطباق با شرایط متغیر تاکید ورزیده باشد، کارکنان توانایی بالاتری در پذیرش و اجرای بهتر برنامه های تحول خواهند داشت. همچنین مشارکت کارکنان می تواند روند اجرای این برنامه ها را تسهیل نماید که نتایج بر این موضوع نیز تاکید کرده است. همچنین به طور کلی ارزشها و هنجارهای سازمانی و

محاسبه مقدار F آنوا و مقدار sig که کوچکتر از ۰/۰۵ می باشد حاکی از تایید پیش فرض خطی بودن روابط میان متغیرهای تحقیق در معادله رگرسیون می باشد. مقادیر t و sig نشان می دهد که مدیریت تحول از همه مولفه های فرهنگ سازمانی به جز ریسک پذیری و نوآوری، تاثیر می پذیرد در مورد این دو مولفه، مقدار sig بزرگتر از ۰/۰۵ است و فرضیات مربوط به آنها تایید نمی شود. بنابراین کلیه فرضیات تحقیق به جز فرضیات پنجم و ششم مورد تایید قرار می گیرد و مدل نهایی تحقیق به شرح زیر (شکل شماره ۲) قابل ارائه است.

با توجه به محاسبه ضرایب بتا در روابط بین متغیری می توان شدت روابط را نیز تعیین نمود. به این ترتیب یکپارچگی و پشتیبانی به عنوان دو مولفه فرهنگ سازمانی، تاثیر با شدت متوسط بر مدیریت تحول دارند و تاثیر مشارکت، انعطاف پذیری و ارزشها و هنجارها، ضعیف گزارش شده است (شکل شماره ۲).

#### یافته های پژوهش

نتایج نشان داد که از میان مولفه های فرهنگ سازمانی، یکپارچگی و پشتیبانی، تاثیر بیشتری بر

شود تا سطح ارتباطت موثر کارکنان با یکدیگر و با مدیریت ارتقا یابد.

• بر اصول حمایت و پشتیبانی از یکدیگر در سازمان، تاکید شود و سعی گردد این اصول به عنوان ارزشهای سازمانی مطرح شوند

• پشتیبانی مدیریت از کارکنان در زمان اجرای برنامه‌های تحول، نقش موثری در اجرای هر چه بهتر این برنامه‌ها دارد. بنابراین در زمان اجرای برنامه‌های تحول، کانالهای ارتباط مدیریت و کارمندان تقویت شود.

• توصیه می‌شود در زمان اجرای برنامه تحول و تغییر، برنامه جانبی با عنوان حمایت از کارکنان اجرا شود که طی آن، به ابهامات کارکنان پاسخ داده شود و این اطمینان به آنها داده شود که از شرایط آتی، نگرانی نداشته باشند.

• بهبود توانمندی کارکنان از طریق اجرای برنامه‌های حمایتی در زمان اجرای برنامه‌های تغییر

• تاکید بر ارزشهای سازمانی که از تغییر و تحول حمایت کند

• ترغیب و تشویق کارکنان به حمایت و پشتیبانی از یکدیگر در زمان اجرای برنامه‌های تحول

در آخر پیشنهاد می‌شود تا در مورد نقش فرهنگ سازمانی در شکل دهی رفتارهای مطلوب در زمان اجرای برنامه‌های تغییر یا تحول، مطالعات بیشتری صورت گیرد. همچنین بررسی تخصصی تر نقش فرهنگ سازمانی بر رفتار کارکنان به ویژه بر کاهش مقاومت آنها در زمان اجرای برنامه‌های تحول، از جمله موضوعات پیشنهادی می‌باشد.

#### منابع و مأخذ

حریری، نجلا. جعفری، مهناز. رابطه فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی

سطح تعهد کارکنان نسبت به آنها به عنوان عاملی موثر در بهبود مدیریت تحول معرفی شده است. هنجارها و ارزشها سازمانی یکی از عوامل شکل دهنده رفتار کارکنان است و تعهد نسبت به آنها به شکل گیری رفتارهای مناسب کارکنان منجر می‌شود.

با این حال، دو مولفه از مولفه‌های فرهنگ سازمانی یعنی جو نوآوری و ریسک پذیری که مولفه‌های شبیه به یکدیگر هستند، تاثیر معناداری بر مدیریت تحول نداشتند. ارزشها و هنجارهای مبتنی بر ریسک پذیری، تحمل ابهام، خلاقیت و نوآوری، اگرچه می‌تواند فواید زیادی در سازمانها به همراه داشته باشد اما ارتباطی با اجرای موفق تر برنامه‌های تحول در سازمان کارت اعتباری کیش نداشته است. آنچه در این سازمان بیش از دیگر مولفه‌های فرهنگ سازمانی، موثر دانسته شده است، ارزشهای مبتنی بر همکاری و هماهنگی می‌باشد.

#### پیشنهادهات

پیشنهادات مقاله مذکور برگرفته شده از یافته‌های تحقیق می‌باشد و عبارتند از:

• توسعه رویکرد مبتنی بر مشارکت و ارتباطات میان کارکنان: مدیران باید از بهبود مشارکت و یکدلی در میان کارکنان حمایت کنند چرا که این رویکرد، توانمندی و واکنش کارکنان نسبت به تحول را بهبود می‌بخشد

• توسعه کانالهای انتقال اطلاعات از طریق کارکنان و همکاران به یکدیگر و تاکید بر نقش سرپرستان در انتقال اطلاعات صحیح و موثر به کارکنان

• توجه بیشتر به دو اصل سازمانی یعنی بهبود مشارکت و یکپارچگی به عنوان دو مولفه مهم در راستای برنامه‌های تحول

• از رویکردهای مبتنی بر توسعه همکاری، مشارکت و یکپارچگی در میان کارکنان حمایت شود و سعی

- Decision. 2012.Vol. 50 No. 10, pp. 1843-1860.
- Pennington , R. change performance to change the culture.industrial and commercial training. 2003. vol.35 No.6, pp 251-255
- Sharifirad , M. Ataei , V. Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs. Leadership & Organization Development Journal. 2012. Vol. 33 No. 5, pp. 494-517
- Tang , C. Gao, Y. Intra-department communication and employees' reaction to organizational change. Journal of Chinese Human Resource Management. 2012.Vol. 3 No. 2, pp. 100-117
- Vuuren , R., Campbell, J.W. and Freese, C. "Change and employee behavior", Leadership & Organization Development Journal.2008. Vol. 19 No. 3, pp. 157-63
- Webster, C.Marketing culture and marketing effectiveness in service firms.journal of services marketing.1999. Vol.9 No.2
- جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات.۱۳۹۱. شماره ۹۰ شیخعلی زاده، محبوب. تجاری، فرشاد. تاثیر رهبری تحول گرا و فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی در سازمانهای ورزشی. فصلنامه مطالعات مدیریت ورزشی. ۱۳۹۲. شماره ۱۷. طاهری لاری، مسعود. مدیریت تحول و تغییر سازمانی. انتشارات درخشش. ۱۳۷۷
- فقیهی، ابوالحسن. معمارزاده، غلامرضا. احمدی، مسعود. ارائه مدل تحول اداری در راستای سیاستهای کلی اصل ۴۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران با رویکرد بازآفرینی دولت. فصلنامه مدیریت سال هشتم ۱۳۹۰. شماره ۲۴
- Bell , J. Hoque , Z. GAOC conference issue: accounting's role in organizational change. Journal of Accounting & Organizational Change.2009.Vol. 5 No. 2, pp. 133-138
- Bigliardi , B. Dormio , A. Galati , F. The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers. VINE: The journal of information and knowledge management systems.2012. Vol. 42 No. 1, pp. 36-51.
- Bordum , A. The strategic balance in a change management perspective. Society and Business Review.2010. Vol. 5 No. 3, pp. 245-258
- Haitt , J.M. ADKAR: A model for change in business, government and our community. J artur publication. Second edition.2006.
- Harris R. philip and Moran T. Robert.Managing cultural differences, Houston, Gulf publishing company, third edition.1991.
- Heilmann , P. High level competence: a tool for coping with organizational change. Journal of European Industrial Training.2007. Vol. 31 No. 9, pp. 727-741
- Kenny , K. Heeding the stains: Lacan and organizational change. Journal of Organizational Change Management. 2009.Vol. 22 No. 2, pp. 214-228.
- Lund, D.B. "Organizational culture and job satisfaction", Journal of Business & Industrial Marketing,2003. Vol. 18 No. 3.
- Pardo-del-val , M. Martinez , C. Dobon , S. Participative management and its influence on organizational change. Management

#### یادداشت‌ها

<sup>1</sup> Kenny

<sup>2</sup> Vuuren

<sup>3</sup> Organizational culture

<sup>4</sup> Webster

<sup>5</sup> Lund

<sup>6</sup> Bigliardi

<sup>7</sup> Gomes

<sup>8</sup> Heilmann

<sup>9</sup> Bell

<sup>10</sup> Pardo-del-var

<sup>11</sup> Bordum

<sup>12</sup> Webster

<sup>13</sup> Singh

<sup>14</sup> Busco

<sup>15</sup> Bigliardi

<sup>16</sup> Uzkert

<sup>17</sup> Jaaksen

<sup>18</sup> Pardo-del-var

<sup>19</sup> Bordum

<sup>20</sup> Schneider

<sup>21</sup> Vora

<sup>22</sup> Anderson

<sup>23</sup> Beer and nohria

<sup>24</sup> Harris

<sup>25</sup> Pennington

<sup>26</sup> Tang and gao

<sup>27</sup> Bigliardi

<sup>28</sup> ADKAR

<sup>29</sup> Haitt

<sup>30</sup> Sharifirad



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی