# تبیین نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت تغییر کارکنان بانک شهر

**حسین محمدپور زرندی** عضو هیأت علمی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه علم و فرهنگ و رئیس انجمن علمی اقتصاد شهری ایران

**حمید رحیمیان** عضو هیأت علمی گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

**سید محسن طباطبایی مزدآبادی*** دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

دریافت: **93/10/06** پذیرش: **93/12/12**

**چکیده:** یکی از راهبردهای اساسی سازمان برای اثربخشی بیشتر، ارتقای فرهنگ سازمانی است. از طریق فرهنگ سازمانی، به سادگی می‌توان تغییرات لازم بر سیستم را اعمال کرد و جهت‌گیری‌های جدیدی را در سازمان به وجود آورد. هدف پژوهش حاضر، تبیین نقش فرهنگ سازمانی در آمادگی برای تغییر کارکنان بانک شهر است. روش پژوهش از نوع توصیفی - همبستگی است و جامعه آماری، کلیه کارکنان بانک شهر شهرستان تهران هستند که تعداد آنها 2204 نفر می‌باشد. با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران، 327 نفر به عنوان نمونه پژوهش به صورت تصادفی ساده، انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها، از دو پرسشنامه استاندارد فرهنگ سازمانی دنیسون و پرسشنامه آمادگی برای تغییر دانهام و همکارانش، استفاده شد. به منظور تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها، از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی؛ نظیر «r» ضریب همبستگی پیرسون و (R) ضریب رگرسیون گام به گام استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان دادند بین فرهنگ سازمانی و ابعاد آن (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت) با آمادگی برای تغییر کارکنان بانک شهر، همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین نتایج رگرسیون گام به گام، حاکی از آن بود که از میان ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی (متغیرهای پیش‌بین): متغیرهای پیش‌بین سازگاری 0/695، رسالت 0/511 و انطباق‌پذیری 0/444، پیش‌بینی‌کننده آمادگی برای تغییر کارکنان بانک شهر هستند.

**واژه‌های کلیدی:** فرهنگ سازمانی، مدیریت تغییر، آمادگی برای تغییر، کارکنان، بانک شهر،

**طبقه‌بندی JEL**: M14, J5, Q33, J53, G21

فصلنامه علمی- پژوهشی
اقتصاد و مدیریت شهری
شاپا: 2870-2345
نمایه در ISC، SID، Noormags،
Magiran، Ensani، RICeST
www.Iueam.ir
سال سوم، شماره نهم، صفحات 28-15
زمستان 1393

* مسئول مکاتبات: sm.tabatabaei@atu.ac.ir

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1393.3.9.2.4 ]

## 1- مقدمه

در زمینه مفهوم فرهنگ سازمانی[1]، ویژگی‌ها، نحوه مطالعه، شناخت و اندازه‌گیری آن، عوامل مؤثر بر شکل‌گیری و تحول فرهنگ و نیز پیامدهای حاصل از حاکمیت یک فرهنگ خاص بر سازمان، اختلاف‌نظر قابل توجهی بین پژوهشگران وجود دارد. با این حال، بر سر این موضوع، توافق وجود دارد که مدیریت فرهنگ سازمانی، یکی از ضرورت های مدیریت در عصر کنونی و از شروط لازم برای کسب موفقیت است (Choi et al., 2010).

به عبارت دیگر، یکی از راهبردهای اساسی سازمان برای اثربخشی بیشتر، فرهنگ سازمانی است و شاید مهم‌ترین رسالت مدیران، تنظیم راهبردهای سازمانی در حوزه فرهنگ و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب می‌باشد. اهمیت فرهنگ سازمانی از آنجا ناشی می‌شود که در حال حاضر، مدیران، بیش از پیش، تأثیر فرهنگ بر نگرش و رفتار کارکنان را احساس می‌کنند و همچنین مدیران به اهمیت شناخت فرهنگ سازمانی به منظور کسب مزیت رقابتی از دیگر سازمان‌ها پی برده‌اند (منوریان و بختایی، 1386).

در مطالعات مدیریت، فرهنگ سازمانی به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده اثربخشی سازمانی، توصیف شده است؛ به‌طوری‌که برخی از محققان نشان داده‌اند، فرهنگ سازمانی، تأثیر معناداری بر عملکرد و اثربخشی سازمانی دارد (Zammuto & Krakower, 1991). همچنین برخی از نظریه‌پردازان نیز فرهنگ سازمانی را الگوی بنیادی از ارزش ها و باورهای مشترک و مفروضات اداره کردن کارکنان می‌دانند که باید به طور واضح در سازمان درک شوند (Mcshane & Glinow, 2000).

تأثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می‌توان با بررسی زوایای آن، به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه‌ها و نگرش اعضای سازمان، پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر، ارزیابی، پیش‌بینی و هدایت کرد. با اهرم فرهنگ سازمانی، به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت‌گیری‌های جدیدی را در سازمان به وجود آورد (الوانی، 1393).

از آنجا که مقاومت در برابر تغییر، اجتناب‌ناپذیر است، در مدیریت کارآمد، مجموعه دلایل مشترکی از مقاومت افراد در مقابل تغییر؛ از قبیل حفظ منافع شخصی، عدم‌اعتماد و سوءتفاهم، ارزیابی‌های مختلف، تشکیل عادات تازه و ترک عادات دیرینه و ترس از آینده نامعلوم، خلاصه شده است. در حقیقت، فرهنگ هر سازمان، نقش مهمی در پذیرش تغییر از جانب کارکنان و آمادگی کارکنان برای تغییر دارد. مدیران تغییر، مقاومت در برابر تغییر را پیش‌بینی می‌کنند و برای به حداقل رساندن نتایج نامطلوب آن، گام‌های به‌موقع، برمی‌دارند (Hathaway, 2009).

به‌طور کلی فرهنگ سازمانی بر تمام جوانب سازمان و وظایف مدیریت و چگونگی هدایت کارکنان، تأثیر می‌گذارد. پژوهشگرانی مانند آندریوپوس[2] (2001)، مارتینز و تربلانچ[3] (2003) براین باورند که اگر قرار باشد در یک سازمان، تغییرات کلی پدید آید، باید فرهنگ آن، تغییر نماید. در دیدگاه سازمانی، فرهنگ را زنجیر مستحکمی، تعبیر کرده‌اند که موجبات پایداری سازمان را فراهم می‌کند (Korte & Chermack, 2007).

## 2- پیشینه تحقیق

### الف) پژوهش‌های داخلی

مقدم (1386) در مطالعه‌ای، به بررسی نقش مدل‌های ذهنی مدیران در فرایند تغییر سازمانی پرداخته و بیان داشته است که مدیران چه نگرشی نسبت به عوامل محیطی و تغییرات سازمانی دارند و این نگرش‌ها چگونه بر تصمیماتی که آنها در مورد اقدام به تغییرات مختلف سازمانی اتخاذ می‌کنند، مؤثر هستند.

1- Organizational Culture

2- Anderipoulos

3- Martins and Terblanche

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1393.3.9.2.4 ]

همچنین زینلی‌پور و میرکمالی (1387) در پژوهشی با هدف طراحی و اعتباریابی مدل مناسب تغییر سازمانی مبتنی بر عوامل درون‌سازمانی، دریافتند که نوزده عامل تأثیرگذار در سه سطح مدیریتی، سازمانی و فردی؛ از جمله رهبری تحولی، فرهنگ و جو، بر موفقیت برنامه تغییر در دانشگاه‌های جامع دولتی، مؤثر هستند. نتایج این پژوهش نیز نشان دادند که بین رهبری، فرهنگ و جو با عملکرد، رابطه مستقیم وجود دارد.

اعرابی و همکارانش (1389) در پژوهشی به ارائه مدلی برای افزایش عملکرد از طریق هماهنگ‌سازی استراتژی‌های تغییر سازمانی پرداخته و دریافتند که در شرکت‌های هواپیمایی خارجی فعال در ایران، عواملی مانند ساختار و فرهنگ، بر عملکرد تأثیر دارند که با نتایج پژوهشی، مبنی بر وجود رابطه مستقیم بین ساختار فرهنگ با عملکرد، همسو است.

لگزیان و ملک‌زاده (1389) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه میان آمادگی برای تغییر و ابعاد سازمان یادگیرنده» دریافتند تفسیر کارکنان از ابعاد هفتگانه سازمان یادگیرنده، رابطه مثبت و معناداری با ادراک آنان از آمادگی برای تغییر سازمانی دارد.

همچنین در پژوهش دیگری، رحیمیان و شامی زنجانی (1389) به بررسی تأثیر عوامل فرهنگ سازمانی بر استقرار فرایندهای مدیریت دانش در معاونت فناوری و برنامه‌ریزی سازمان امور مالیاتی کشور پرداخته و دریافتند که میان فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش، رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.

کاملی و همکارانش (1392) در پژوهشی به بررسی الگوهای رفتاری کارکنان، در مقابل تغییر، پرداخته و نشان دادند که کارکنان، تغییرات توسعه‌ای و انتقالی را پذیرفته و نسبت به آنها بی‌تفاوت نبوده‌اند و در مقابل آنها مقاومتی از خود نشان نداده‌اند، اما تغییرات دگرگون‌ساز را نپذیرفته و نسبت به آنها مقاومت نشان داده‌اند.

سیدی و همکارانش (1393) در پژوهشی به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با خلاقیت و تغییر سازمانی در بین مدیران مدارس ابتدایی ناحیه یک شهر شیراز پرداخته‌اند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که بین ابعاد فرهنگ سازمانی و تغییر و نوآوری، رابطه معنی‌داری وجود دارد و از بین ابعاد فرهنگ سازمانی، ابعاد ریسک‌پذیری و مردم‌سالاری، قدرت پیش‌بینی خلاقیت مدیران را دارا می‌باشند.

یعقوبی فراهانی و همکارانش (2014) در پژوهشی به نقش فرهنگ سازمانی و رفتار مدیریت در نوآوری سازمانی در سازمان ترویج کشاورزی پرداخته و دریافتند که نقش فرهنگ سازمانی و رفتار مدیریتی بر تسهیل ایجاد یک محیط مناسب برای نوآوری سازمانی، معنادار نمی‌باشد.

**ب)پژوهش‌های خارجی**

ییلماز و ارگان[1] (2008) در پژوهشی به بررسی تأثیر مدل فرهنگ سازمانی دنیسون[2] بر عملکرد سازمان‌ها پرداخته و دریافتند که بعد رسالت[3]، بیشترین تأثیر را بر افزایش عملکرد شرکت‌های تولیدی دارد. همچنین، توانایی شرکت در تولید محصولات جدید، به شدت تحت تأثیر ابعاد انطباق‌پذیری و سازگاری می‌باشد.

جورادو[4] و همکارانش (2014) در پژوهشی به نقش فرهنگ سازمانی در ایجاد تغییر در سیستم‌های کنترل مدیریت در کشور برزیل پرداخته و دریافتند که تغییر صورت گرفته در سازمان موجب ایجاد نتایج مالی جدید در سازمان می‌گردد که وابسته به فرهنگ است و اجرای این تغییرات نیز مستلزم اصلاحات در کنترل کیفیت، مالی و تولید می‌باشد.

ساخریکار و ویشمیخ[5] (2014) در مطالعه‌ای به تأثیر فرهنگ سازمانی بر کارکنان پرداخته و با مروری اجمالی بر ادبیات این حوزه، بیان کردند که فرهنگ

1- Yilmaz and Ergan
2- Denison
3- Mission
4- Jordão
5- Sakhrekar and Deshmukh

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24 ]
[ DOR: 20.1001.1.23452870.1393.3.9.2.4 ]

سازمانی بـر تعهـد سـازمانی، رضـایت شـغلی، عملکـرد و بهره‌وری کارکنان تأثیر می‌گذارد.

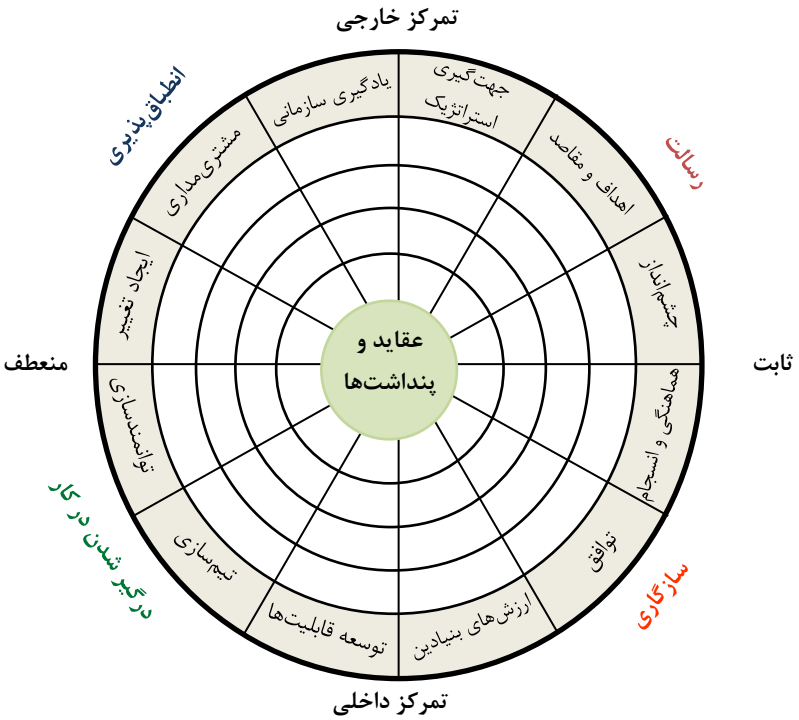
## 3- مبانی نظری

### فرهنگ سازمانی

پیشینه مطالعه فرهنگ سـازمانی، بـه دهـه 1920 برمی‌گردد. این مقوله از سال 1980 بـه بعـد بـه عنـوان یکی از حوزه‌های برجسته در مطالعات مربوط بـه نظریـه سازمان و مدیریت، به طور جدی مورد توجه قـرار گرفتـه اسـت. برخـی از پژوهشـگران ماننـد هافسـتد[1] و شـاین[2] (1990) معتقدنـد بـا نگـاه کارکردگرایانـه بـه فرهنـگ می‌توان از آن به عنوان ابزاری برای کنترل رفتارها، ترویج رفتارهای مطلوب و دستیابی بـه عملکـرد بهتـر در سـازمان استفاده کرد.

فرهنگ سازمانی، مجموعـه‌ای از ارزش‌هـا، باورهـا، درک و استنباط و شیوه‌های تفکر و اندیشیدن اسـت کـه اعضای سازمان در آن، وجوه مشترک دارنـد و آن همـان چیزی است که به عنوان یک پدیده به اعضـای تـازه وارد سازمان، آموزش داده مـی‌شـود و نمـاینگر نظـام ارزشـی سازمان می‌باشد و به عنوان هنجارهای رفتـاری کارکنـان است (رحیمیان و شـامی زنجـانی، 1389). در خصـوص فرهنگ سازمانی، مدل‌ها و نظریه‌های بسیاری ارائه شـده است که یکی از جامع‌ترین و کـاربردی‌تـرین مـدل‌هـای فرهنگ سازمانی، مدل دنیسون می‌باشد.

در ایـن راسـتا دنیسـون (2000) تحقیقـاتی را در زمینه فرهنـگ سـازمان و تغییـر در سـازمان انجـام داده است. وی در مدل خود، ابعاد فرهنگ را برای سـازمان‌هـا در چهـار محـور اصـلی؛ شـامل درگیـر شـدن در کـار[3]، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت در نظر گرفتـه کـه هـر یک از این ابعاد دارای سه شاخص می‌باشند. در مجمـوع، ابعاد فرهنگ سازمانی، شامل دوازده مؤلفه توانمندسازی، تیم‌گرایی، توسعه قابلیت‌ها، ارزش‌هـای بنیـادین، توافـق، انسـجام و همـاهنگی، ایجـاد تغییـر، مشـتری‌مـداری، یادگیری سازمانی، نیـت و جهـت اسـتراتژیک، اهـداف و مقاصد و چشـم‌انـداز مـی‌باشـد (شـکل 1). در ادامـه بـه تفصیل به بررسی این مدل، پرداخته می‌شود.




**شکل 1- مدل فرهنگ سازمانی**

**منبع: (Denison, 2002)**

1- Hofstede
2- Schein

3- Invovelment

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1393.3.9.2.4 ]

**1 - درگیر شدن در کار:** این بعد با سه شاخص توانمندسازی، تیم‌سازی و توسعه قابلیت‌ها، اندازه‌گیری می‌شود. سازمان‌های اثربخش، افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور گروه‌های کاری، تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح، توسعه می‌دهند. اعضای سازمان به کارشان تعهد داشته و خود را جزئی از سازمان احساس می‌کنند. افراد در همه سطوح، خود را در تصمیم‌گیری مؤثر می‌بینند و این تصمیمات، بر کارشان تأثیرگذار است و کار آنها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد (رحیم‌نیا و علیزاده، 1388). ویژگی درگیر شدن در کار با سه شاخص، اندازه‌گیری می‌شود:

- توانمندسازی[1]: افراد برای اداره امورشان، اختیار، ابتکار و توانایی دارند. این امر، نوعی حس مالکیت و مسئولیت در سازمان ایجاد می‌کند.

- تیم‌سازی[2] (جهت‌گیری تیمی): در سازمان به کار گروهی در جهت اهداف مشترک، ارزش داده می‌شود؛ به طوری که کارکنان مانند مدیران در محل کار خود پاسخگو هستند. در این سازمان‌ها برای انجام کارها به گروه‌ها، تکیه می‌شود.

- توسعه قابلیت‌ها[3]: سازمان به منظور تأمین نیازها و باقی ماندن در صحنه رقابت به طور مستمر به توسعه مهارت‌های کارکنان می‌پردازد (Denison, 2000).

**2- سازگاری (هماهنگی و یکپارچگی):** تحقیقات نشان داده است سازمان‌هایی که اغلب اثربخش هستند، باثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین، نشأت گرفته است. رهبران و پیروان برای رسیدن به توافق، مهارت یافته‌اند (حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند) و فعالیت‌های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده‌اند. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی، دارای فرهنگ قوی و متمایزند و به اندازه کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند (رحیم‌نیا و علیزاده، 1388). این ویژگی‌ها با سه شاخص ذیل، اندازه‌گیری می‌شوند:

- ارزش‌های بنیادین[4] (محوری) : اعضای سازمان در یک دسته از ارزش‌هایی که هویت و انتظارات آنها را تشکیل می‌دهند، شریک هستند.

- توافق[5]: اعضای سازمان قادرند در اختلافات مهم، به توافق برسند. این توافق، شامل توافق در سطوح پایین و نیز توانایی در ایجاد توافق در سطوح دیگر می‌باشد.

- هماهنگی و انسجام[6]: واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت می‌توانند برای رسیدن به اهداف مشترک، بسیار خوب با هم کار کنند. با این گونه کار کردن، مرزهای سازمانی از هم پاشیده نمی‌شوند (Denison, 2000).

**3- انطباق‌پذیری:** سازمان‌هایی که به خوبی یکپارچه و هماهنگ هستند به سختی تغییر می‌یابند؛ لذا یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. سازمان‌های سازگار، به وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، ریسک می‌کنند، از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آنها به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان در جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند (رحیم‌نیا و علیزاده، 1388). این ویژگی با سه شاخص ذیل، مورد بررسی قرار می‌گیرد:

- ایجاد تغییر[7]: سازمان قادر است راه‌هایی را برای تأمین نیازهای تغییر ایجاد کند و می‌تواند محیط سازمان را شناخته، به محرک‌های جاری پاسخ داده و از تغییرات آینده، سبقت گیرد.

- مشتری‌گرایی[8]: سازمان، مشتریان را درک می‌کند، به آنها پاسخ می‌دهد و پیشاپیش درصدد تأمین آینده بر می‌آید. در واقع، مشتری‌گرایی، درجه‌ای که سازمان‌ها در جهت رضایت‌مندی مشتریان هدایت می‌شوند را نشان می‌دهد.

1- Empowerment
2- Team Orientation
3- Capability Development

4- Core Values
5- Agreement
6- Coordination and Integration
7- Creating Change
8- Customer Focuse

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1393.3.9.2.4 ]

- یادگیری سازمانی[1]: میزان علائم محیطی که سازمان‌ها دریافت، ترجمه و تفسیر می‌کنند و فرصت‌هایی را که برای تشویق خلاقیت، سبک دانش و توسعه توانایی‌ها ایجاد می‌کند را اندازه می‌گیرد (Denison, 2000).

**4 - رسالت:** شاید بتوان گفت مهم‌ترین ویژگی فرهنگ سازمانی، رسالت و مأموریت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست؟ معمولاً به بیراهه می‌روند. سازمان‌های موفق، درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند؛ به طوری که اهداف سازمانی و اهداف راهبردی را تعریف و مشخص کرده و چشم‌انداز سازمان را ترسیم می‌کنند. در عصر حاضر، برخی از سازمان‌ها مجبورند مأموریت‌شان را تغییر دهند؛ در این صورت، استراتژی، ساختار، فرهنگ و رفتار، الزامی هستند. در این وضعیت، رهبر قوی، چشم‌انداز سازمان را مشخص می‌کند و فرهنگی را خلق می‌کند که این چشم‌انداز را پشتیبانی می‌کند (رحیم‌نیا و علیزاده، 1388). این ویژگی با سه شاخص ذیل مورد بررسی قرار می‌گیرد:

الف) گرایش و جهت راهبردی[2]: گرایش‌های راهبردی روشن، مسیر اهداف سازمانی را نشان می‌دهند و افراد می‌توانند در این اهداف، مشارکت نمایند.

ب) اهداف و مقاصد[3]: اهداف با استراتژی مأموریت و افق دید سازمان، پیوند می‌یابند و سمت و سوی کار افراد را مشخص می‌کنند.

ج) چشم‌انداز[4] : سازمان، دیدگاه مشترکی از وضعیت آینده دارد. چشم‌انداز سازمان، ارزش بنیادی را ابراز می‌کند، اندیشه و دل نیروی انسانی را با خود همراه ساخته و در همین زمان، جهت را نیز مشخص می‌کند.

**طیف‌های ثابت - منعطف و تمرکز داخلی- خارجی**

همان طور که در مدل دنیسون دیده می‌شود این مدل دارای دو محور عمودی و افقی است که مدل را به چهار قسمت (ربع دایره) تقسیم کرده‌اند. محور عمودی، دربرگیرنده میزان و نوع تمرکز فرهنگ سازمانی است. این محور، از یک طرف به تمرکز داخلی و از طرف دیگر، به تمرکز خارجی منتهی می‌شود. محور افقی نیز به میزان انعطاف سازمان اشاره دارد که از یک طرف، فرهنگ ایستا و از طرف دیگر به فرهنگ منعطف، منتهی می‌شود (Denison, 2002).

**تغییر سازمانی**

تغییر سازمانی، مستلزم آگاهی‌های کلی، کار و فعالیت سخت و مجدانه در طی زمان، دارا بودن رویکردی اصولی و هدف‌مدار و دانشی معتبر در مورد پویایی‌های سازمانی و چگونگی تغییر آنهاست. دانش معتبر و صحیح از علوم رفتاری؛ نظیر روان‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی، جامعه‌شناسی، انسان‌شناسی، نظریه سیستم‌ها، رفتار سازمانی، تئوری سازمان و مدیریت، به دست می‌آید. ماحصل این علوم، تحول سازمانی است که برای بهبود سازگاری و تطبیق بین افراد و سازمان، بین سازمان و محیطش و میان عناصر و اجزای سازمانی؛ نظیر راهبرد، ساختار و فرایندها، رهنمودهایی ارائه می‌دهند. این رهنمودها از طریق برنامه‌ها و ایجاد تغییر که هدف آنها رفع مشکل در شرایط خاص و مسئله‌ساز است، اجرا می‌شوند (فرنچ و بل[5]، 1385).

مدیریت تغییر سازمانی، فرایندی است که درک و کنترل مستمر بر پیامدهای فرایند تغییر را ایجاب می‌نماید. در فرایندهای تغییر سازمانی، علاوه‌بر توجه به قصد و اهداف، باید به پیامدهای تغییرات و تحولات نیز توجهی ویژه شود. دغدغه اصلی مدیران، تأثیرگذاری مناسب از طریق تصمیم‌گیری در فرایندهای تغییر و به کارگیری و اجرای مناسب مراحل فرایند می‌باشد. این دغدغه و نگرانی، حاصل عدم‌قطعیت در پیامدهای تغییر به ویژه در پیامدهای رفتاری، عدم‌قطعیت در تأثیرگذاری مناسب فرایند تغییر در عملکرد سازمان یا پایداری این منافع می‌باشد (Roque Gomes, 2009).

1- Organizational Learning
2- Strategic Direction and Itent
3- Goals and Objectives
4- Vision
5- French and Bel

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24 ]
[ DOR: 20.1001.1.23452870.1393.3.9.2.4 ]

تغییر سازمانی، نوعی راهبرد بهسازی سازمان است که اساس آن بر بینش‌ها و آگاهی‌های حاصل از پویایی‌های گروهی، نظریه‌ها و کاربردها است که می‌تواند بسیاری از مسائل مهم انسانی موجود در سازمان را حل و فصل کند. تغییر، انتقال سازمان از وضعیت موجود به وضعیت دلخواه است. تحقیقات ویدیس[1] (2003) و سزاموسی[2](2002) نشان داده است که عامل انسانی در موفقیت تغییرات سازمانی، از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. آنها محور سازمان را منابع انسانی دانسته و سایر موضوعات یا عوامل تغییر سازمانی را تابعی از منابع انسانی، تلقی کرده‌اند.

به زعم بروک[3] و همکارانش (2015) اغلب نقش فرهنگ در فرایندهای تغییر سازمانی، دست کم گرفته می‌شود، اما باید به این نکته مهم توجه داشت که موفقیت فرایند تغییر، تا حدود زیادی به تمایل کارکنان برای انطباق با محیط کاری جدید، بستگی دارد.

در این راستا مادسن[4] و همکارانش (2006) مشاهده کردند که تغییر در سطح سازمانی، نمی‌تواند بدون افراد تکمیل شود و تغییر افراد نیز رخ نمی‌دهد مگر اینکه افراد برای آن آماده باشند. تغییر با افراد، آغاز می‌شود؛ زیرا در نهایت، تصمیمات و رفتارهای افراد، زمینه‌ساز مقاومت یا حمایت از تغییر می‌شوند. بسیاری از محققان تغییر، بر اهمیت تشخیص اولویت‌ها یا عواملی که باعث تسهیل تغییر می‌شوند، یا ایجاد آمادگی برای تغییر در میان افراد درگیر، با تحت تأثیر قراردادن نگرش آنان به سمت تغییر، تأکید کرده‌اند. نتیجه اینکه، در ادبیات تغییر سازمانی، به منظور تغییرات موفقیت‌آمیز و اثربخش، تشخیص نگرش افراد، نقش پر رنگی دارد (Weber & Weber, 2001).

پذیرش تغییر؛ وجود همکاری یا میل باطنی نسبت به انجام یک تغییر پیشنهادی است که دلایل فراوان روانی، اجتماعی و ... دارد. افرادی که به استقبال تغییر می‌روند کسانی هستند که از وضع موجود، ناراضی هستند یا کارمندانی می‌باشند که متعهد به سازمان هستند و به رضایت ارباب رجوع، بسیار اهمیت می‌دهند و همچنین کارمندانی که از تغییرات سازمانی، سود می‌برند؛ مثلاً افرادی که با ایجاد تغییرات در سازمان، مقام می‌گیرند یا بر وجهه و اعتبار آنها در سازمان، افزوده می‌شود یا قدرت آنها با ایجاد تغییرات در سازمان افزوده می‌شود و ... . قبل از ایجاد تغییر باید زمینه‌های مساعد آن فراهم شود و مزایای تغییر برای کارکنان، کاملاً توجیه شده و تغییرات با مشارکت کارکنان و با جلب توجه آنان انجام شود؛ زیرا در غیر این صورت، ممکن است افراد در اثر فشار، از تغییرات جدید استقبال نمایند ولی باطناً با آن به مبارزه برخیزند (Kotter & Cohen, 2002).

یکی از دستاوردهای بسیار مستند در مورد رفتار فرد و سازمان این است که سازمان و اعضای آن در برابر تغییر، مقاومت می‌کنند. مقاومت در برابر تغییر می‌تواند به یکی از منابع ایجاد تعارض و اختلاف‌نظر تبدیل شود (McNamara, 2010). کارکنان در برابر تغییرات سازمانی، به سه صورت متفاوت، واکنش نشان می‌دهند: برخی از کارکنان، از تغییرات سازمانی استقبال می‌کنند؛ این افراد کارکنانی هستند که از تغییرات سازمانی، سود می‌برند (گرفتن مقام، افزایش اعتبارات و قدرت و ...) یا افرادی هستند که از وضعیت موجود شدیداً ناراضی می‌باشند. دسته دوم، کارکنانی هستند که نسبت به تغییرات سازمانی بی‌تفاوت هستند. این افراد، کارکنانی هستند که تغییرات برای آنها بی‌اهمیت بوده و فکر می‌کنند واحد آنها از تغییرات جاری، مصون است. دسته سوم کارکنانی هستند که در مقابل تغییرات سازمانی، مقاومت و ایستادگی می‌کنند. این افراد یا به صورت علنی و آشکار در برابر سازمان مقاومت می‌کنند یا به صورت پنهانی، اقدام به مقاومت می‌نمایند. این نوع مقاومت، خطرناک بوده و باعث می شود میزان خطا و

1- Widdis
2- Szamosi
3- Brocke
4- Madsen

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24 ]
[ DOR: 20.1001.1.23452870.1393.3.9.2.4 ]

اشتباه در سازمان و نیز میزان ضربه‌زدن‌ها و حوادث، افزایش یابد (رحمانی و نصرآبادی، 1379).

به عبارت دیگر، تغییر در سازمان معمولاً واکنش مقاومت‌آمیز کارکنان را به دنبال دارد. مقاومت کارکنان، پاسخی طبیعی به تغییر تلقی می‌شود؛ زیرا تغییر، حرکتی از شناخته‌ها به سوی ناشناخته‌هاست. اگر عاملان تغییر، به هنگام اعمال آن، با مقاومت مواجه شوند و به واکنش‌های ادراک شده، اعتنا نکنند؛ با مخاطره بزرگی روبرو خواهند شد. این مسأله به ویژه زمانی بیشتر صدق می‌کند که تغییر مستقیماً از بالای سازمان به سطوح پایین‌تر اعمال شود (Kerber & Buono, 2005).

هدف از تغییر سازمانی، انطباق‌پذیری با محیط و بهبود عملکرد است (Pardo del va & Fuentes, 2003). مفهوم آمادگی برای تغییر که به طور گسترده مورد قبول واقع شده، با برداشت افراد از تغییر، آغاز شده است (Cunningham & Iles, 2002).

به زعم زالتمن و دانکن[1] (1997)، مقاومت در برابر تغییر، هر جریانی است که هدف آن، پشتیبانی از وضع فعلی در برابر هرگونه فشاری باشد که می‌خواهد این وضعیت را تغییر دهد. آرجریس و شان[2] (1978) نیز بیان داشتند که مقاومت در برابر تغییر، از ناکامی و جریان‌های دفاعی برمی‌خیزد و مقاومت عاطفی کارکنان به سبب عدم‌اطمینان کارکنان و از دست دادن کنترل‌شان بر امور، پدید می‌آید (Piderit, 2000). در مجموع می‌توان اذعان داشت که مقاومت در برابر تغییر، مانع اصلی تغییر و دلیل عدم اجرای موفقیت تغییر قلمداد می‌شود. مقاومت در برابر تغییر را می‌توان خویشتنداری به عنوان واکنش نسبت به تغییر نامید که امکان دارد به منبع تضاد و تعارض در سازمان، مبدل شود.

به اعتقاد رحمانی و نصرآبادی (1379) تغییر سازمانی، بنا به دلایل فراوانی انجام می‌گردد که از آن جمله می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد: زنده ماندن و بقا، رشد سریع تکنولوژی، تغییرات دائمی در ساختار، رویه‌ها، وظایف، ابزار، رفتار، افزایش کارایی، افزایش رضایت شغلی، افزایش حجم کار، افزایش حجم اطلاعات، تغییر انتظارات سازمان‌ها از نیروی انسانی، تغییر در ماهیت کار، تغییرات سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، تغییر در خط‌مشی و اهداف سازمان، تغییر در منابع و تغییر در ذوق و سلیقه ارباب‌رجوع و کارکنان.

در این راستا به زعم بیر[3] اصلی‌ترین هدف تغییر سازمانی، انطباق‌پذیری با محیط و بهبود عملکرد است. همچنین در فرایند تغییر، سازمان به دنبال افزایش سازگاری بین ساختار، فرایندها، استراتژی، افراد و فرهنگ سازمان، ایجاد و توسعه راه‌حل‌های نو و خلاقانه در سازمان و توسعه توانایی نوسازی خویشتن در سازمان می‌باشد.

از جمله مؤسسه‌های ارائه‌دهنده خدمت در سطح جامعه، بانک‌ها هستند که نقش مهمی در ارتقای شرایط کار و زندگی جمعیت ساکن در قالب اقشار و گروه‌های مختلف اجتماعی و اقتصادی دارند (محمدپور زرندی و همکاران، 1393). بانک‌ها از سازمان‌های مهم و تأثیرگذار در جامعه هستند که همواره در معرض تغییرات محیطی قرار دارند و این امر به نوبه خود موجبات تغییر در بانک‌ها و کارکنان آن را فراهم آورده و برای آنها مسائلی را به همراه دارد. بنابراین بانک‌ها مانند سایر سازمان‌ها برای اینکه بتوانند خود را با این تغییرات تطبیق دهند با دو مسئله مهم مواجه می‌باشند (ممی‌زاده، 1375): 1- چگونگی توسعه سازمان به منظور انطباق و هماهنگی بهینه با تغییرات و تحولات 2- چگونگی هدایت و رهبری منابع انسانی سازمان به منظور نیل به اهداف سازمانی و تأمین نیازهای کارکنان.

بنابر زمینه‌های مذکور و اینکه آمادگی برای تغییر سازمانی، از ضروریات اساسی سازمان‌ها می‌باشد، پژوهش حاضر به تبیین نقش فرهنگ سازمانی در آمادگی برای

1- Zaltman and Duncon
2- Argyris and Schon
3- Beer

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24 ]
[ DOR: 20.1001.1.23452870.1393.3.9.2.4 ]

تغییر کارکنان بانک شهر پرداخته و برای این منظور سعی دارد به سؤالات ذیل پاسخ دهد:

1- آیا بین فرهنگ سازمانی و ابعاد آن (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت) با آمادگی برای تغییر کارکنان بانک شهر، رابطه معنادار وجود دارد؟

2- آیا ابعاد پیش‌بین فرهنگ سازمانی (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت) توانایی پیش‌بینی آمادگی برای تغییر کارکنان بانک شهر را دارند؟

## 4- روش تحقیق

با توجه به این که پژوهش حاضر درصدد سنجش رابطه بین متغیرها؛ یعنی فرهنگ سازمانی و ابعاد آن با آمادگی برای تغییر می‌باشد، روش پژوهش از نوع همبستگی بوده و از نوع تحقیقات کاربردی به حساب می‌آید.

جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل کلیه کارکنان بانک شهر در سال 1393 است که تعداد آنها برابر با 2204 نفر می‌باشد. از جامعه آماری مذکور، نمونه‌ای به حجم 327 نفر با به‌کارگیری فرمول نمونه‌گیری کوکران به صورت تصادفی ساده، انتخاب شد.

برای اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی، از پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (2000) استفاده شد. این پرسشنامه متشکل از 60 سؤال در طیف لیکرت پنج درجه‌ای می‌باشد که دارای چهار محور اصلی؛ درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت بوده و هر یک از این ابعاد، با سه شاخص، اندازه‌گیری می‌شوند که در مجموع، ابعاد فرهنگ سازمانی؛ شامل دوازده مؤلفه: توانمندسازی، تیم‌گرایی، توسعه قابلیت‌ها، ارزش‌های بنیادین، توافق، انسجام و هماهنگی، ایجاد تغییر، مشتری‌مداری، یادگیری سازمانی، نیت و جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز می‌باشد (Denison, 2000).

میزان آمادگی برای تغییر توسط کارکنان این سازمان با استفاده از یک پرسشنامه 18 سؤالی طراحی شده توسط دانهام[1] و همکارانش (1989) که سایر محققان نیز به کار برده‌اند، اندازه‌گیری و بررسی شد (Rashid et al., 2004). آمادگی برای تغییر را می‌توان با خلق نگرش مطلوب برای تغییر ایجاد کرد. نگرش به تغییر را شناخت شخصی درباره تغییر، واکنش احساسی نسبت به تغییر و تمایل رفتاری به سوی تغییر می‌دانند (Danham et al., 1989). به این ترتیب، این ابزار اندازه‌گیری شامل سه بعد؛ واکنش شناختی، واکنش احساسی و تمایل رفتاری می‌باشد. واکنش شناختی نسبت به تغییر، نشان‌دهنده وسعت شناخت فردی از وقوع تغییر و تمایل به بهره‌مندی سازمان و کارکنان از آن است. واکنش احساسی بیانگر این مطلب است که یک فرد تا چه میزان از تغییر سازمانی لذت می‌برد و تمایل رفتاری، اقدامات حمایتی نسبت به تغییر یا شروع تغییر را نشان می‌دهد. هر یک از این ابعاد دارای شش سؤال هستند و مقیاس آنها نیز لیکرت هفت گزینه‌ای می‌باشد. دانهام و همکارانش آلفای کرونباخ برای تمایل به تغییر را برابر با 0/84 گزارش کرده‌اند که محققان دیگر نیز آن را تأیید کردند (Yousef, 2000)، (Danham et al., 1989)، (Rashid et al., 2004).

به منظور تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها با توجه به مقیاس پیوسته و فاصله‌ای داده‌ها و همچنین پس از اطمینان از نرمال بودن توزیع داده‌ها از طریق آزمون کولموگروف اسمیرنف[2]، از آزمون‌های پارامتریک همبستگی پیرسون[3] و ضریب رگرسیون گام‌به‌گام[4] استفاده شده است.

## 5- یافته‌های تحقیق

در بررسی سؤال اول «آیا بین فرهنگ سازمانی و ابعاد آن (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت) با آمادگی برای تغییر کارکنان بانک شهر، رابطه معنادار وجود دارد؟»، r محاسبه شده در سطح P<0/01 بیانگر رابطه مثبت و معنادار بین فرهنگ سازمانی با آمادگی برای تغییر کارکنان بانک شهر می‌باشد (جدول 1).

1- Danham

2- Kolomogorov-Smirnow Test
3- Stepwise Regression
4- Pearson Correlation Cofficient

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1393.3.9.2.4 ]

همچنین r محاسبه شده، بیانگر رابطه مثبت و معنادار بین درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت با آمادگی برای تغییر کارکنان بانک شهر در سطح P<0/01 می‌باشد. ضریب همبستگی بین حیطه‌های چهارگانه؛ درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت با آمادگی برای تغییر کارکنان بانک شهر به ترتیب 0/632، 0/712، 0/649 و 0/710 می‌باشد. به عبارت دیگر، براساس یافته‌های تحقیق می‌توان اذعان داشت که هر چه میزان حیطه‌های چهارگانه فرهنگ سازمانی: درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت در بین کارکنان بانک شهر بیشتر باشد، آمادگی برای تغییر نیز در آنها افزایش خواهد یافت (جدول 1).

**جدول 1- ضریب همبستگی بین فرهنگ سازمانی و ابعاد آن با آمادگی برای تغییر کارشناسان بانک شهر**

| متغیر پیش‌بین | متغیر ملاک | ضریب همبستگی | سطح معناداری | تعداد نمونه |
|---|---|---|---|---|
| فرهنگ سازمانی | آمادگی برای تغییر | 0/711 | 0/000 | 327 |
| درگیر شدن در کار | | 0/632 | 0/000 | |
| سازگاری | | 0/712 | 0/000 | |
| انطباق‌پذیری | | 0/649 | 0/000 | |
| رسالت | | 0/710 | 0/000 | |

**منبع: (محاسبات نگارندگان)**

به منظور بررسی سؤال دوم «آیا ابعاد پیش‌بین فرهنگ سازمانی (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت)، توانایی پیش‌بینی آمادگی برای تغییر کارکنان بانک شهر را دارند؟» و همچنین برای تعیین سهم نسبی هریک از متغیرهای پیش‌بین (ابعاد فرهنگ سازمانی) در پیش‌بینی آمادگی برای تغییر کارکنان بانک شهر، از رگرسیون گام‌به‌گام استفاده شد.

در گام اول، متغیر سازگاری، وارد معادله شد که 0/712 آمادگی برای تغییر کارکنان بانک شهر توسط این متغیر پیش‌بینی گردید.

در گام دوم، متغیرهای سازگاری و رسالت به طور همزمان وارد معادله شدند، نتایج نشان دادند با ورود متغیر رسالت، سهم متغیر سازگاری از 0/712 به 0/394 کاهش یافت و سهم هر کدام از متغیرهای سازگاری و رسالت به ترتیب 0/394 و 0/378 گردید. در واقع نتایج جدول در گام دوم حاکی از آن است که متغیر سازگاری 0/394 و رسالت 0/378 پیش‌بینی‌کننده آمادگی برای تغییر کارکنان بانک شهر هستند.

در گام سوم، متغیرهای پیش‌بین سازگاری، رسالت و انطباق‌پذیری، به طور همزمان وارد معادله رگرسیون شدند که نتایج نشان دادند با ورود متغیر انطباق‌پذیری، سهم تبیینی متغیر سازگاری از 0/394 به 0/659 و سهم تبیینی متغیر رسالت از 0/378 به 0/511 افزایش یافت و سهم هر کدام از متغیرهای پیش‌بین سازگاری، رسالت و انطباق‌پذیری در تبیین متغیر آمادگی برای تغییر کارکنان بانک شهر به ترتیب 0/695، 0/511 و 0/444-شده است ( جدول 2 و 3).

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1393.3.9.2.4 ]

**جدول 2- تحلیل رگرسیون برای تعیین سهم متغیرهای پیش‌بین فرهنگ سازمانی در پیش‌بینی آمادگی برای تغییر کارکنان بانک شهر**

| گام | متغیر | R | $R^2$ | B | Beta | T | سطح معناداری |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| گام اول | سازگاری | ۰/۷۱۲ | ۰/۵۰۷ | 0/782 | 0/712 | 18/295 | 0/000 |
| گام دوم | سازگاری | ۰/۷۴۱ | ۰/۵۴۹ | 0/432 | 0/394 | 5/662 | 0/000 |
| | رسالت | | | 0/422 | 0/378 | 5/435 | 0/000 |
| گام سوم | سازگاری | ۰/۷۵۵ | ۰/۵۶۹ | 0/763 | 0/695 | 6/806 | 0/000 |
| | رسالت | | | 0/571 | 0/511 | 6/736 | 0/000 |
| | انطباق‌پذیری | | | -0/511 | -0/444 | 3/956 | 0/000 |

**منبع: (محاسبات نگارندگان)**

**جدول 3- نتایج مربوط به جدول ANOVA**

| | SS | df | MS | F | Sig |
|---|---|---|---|---|---|
| رگرسیون | ۸۹/۱۶۲ | ۱ | ۸۹/۱۶۲ | ۳۳۴/۱۷۲ | ۰/۰۰۰ |
| باقیمانده | ۸۶/۵۷۵ | ۳۲۵ | ۰/۲۶۶ | | |
| کل | ۱۷۵/۷۳۷ | ۳۲۶ | | | |
| رگرسیون | ۹۶/۳۹۵ | ۲ | ۴۸/۱۹۸ | ۱۹۶/۸۱۸ | ۰/۰۰۰ |
| باقیمانده | ۷۹/۳۴۲ | ۳۲۴ | ۰/۲۴۵ | | |
| کل | ۱۷۵/۷۳۷ | ۳۲۶ | | | |
| رگرسیون | ۱۰۰/۰۶۱ | ۳ | ۳۳/۳۵۴ | ۱۴۲/۳۶۱ | ۰/۰۰۰ |
| باقیمانده | ۷۵/۶۷۶ | ۳۲۳ | ۰/۲۳۴ | | |
| کل | ۱۷۵/۷۳۷ | ۳۲۶ | | | |

**منبع: (محاسبات نگارندگان)**

## 6- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با آمادگی برای تغییر کارکنان بانک شهر صورت گرفت. یافته‌های حاصل از پژوهش، حاکی از آن بودند که همبستگی مثبت و معناداری بین ابعاد فرهنگ سازمانی (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت) با آمادگی برای تغییر کارکنان بانک شهر وجود دارد. به عبارت دیگر، هر چه کارکنان بانک شهر از فرهنگ سازمانی بالاتری برخوردار باشند، آمادگی بیشتری برای تغییر در آنها وجود دارد. این یافته‌ها مؤید رابطه بین فرهنگ سازمانی با آمادگی برای تغییر کارکنان بانک شهر هستند که اظهارت و پژوهش‌های مقدم (1386)، زینلی‌پور و میرکمالی (1387)، اعرابی و همکارانش (1389)، کاملی و همکارانش (1392)، سیدی و همکارانش (1393)، ییلماز و ارگان (2008) و یعقوبی فراهانی و همکارانش (2014)، بر آن صحه گذاشته است.

همچنین نتایج رگرسیون گام‌به‌گام نشان دادند که در گام اول، متغیر سازگاری، بیش از سایر متغیرها، توانایی پیش‌بینی آمادگی برای تغییر کارکنان را داشت.

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1393.3.9.2.4 ]

در این راستا، متغیر سازگاری به این امر اشاره دارد که اعضای سازمان، در یک دسته از ارزش‌هایی که هویت و انتظارات آنها را تشکیل می‌دهند، شریک هستند، اعضای سازمان قادرند در اختلافات مهم، به توافق برسند (Denison et al., 2000) که این امر منجر به آمادگی کارکنان برای تغییر شده و به سازمان کمک می‌نماید تا در مقابل تغییرات، آمادگی لازم را داشته باشند.

همچنین یکی از ابعاد متغیر سازگاری، مؤلفه هماهنگی و انسجام است؛ به این معنا که واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت می‌توانند برای رسیدن به اهداف مشترک، خیلی خوب با هم کار کنند و در این صورت، با این گونه کار کردن، مرزهای سازمانی، از هم پاشیده نمی‌شوند. با توجه به نتایج پژوهش، وجود هماهنگی و انسجام در بین کارکنان بانک شهر می‌تواند موجبات آمادگی کارکنان برای تغییر را فراهم آورد.

همان‌طور که نتایج پژوهش نشان دادند، انطباق‌پذیری به عنوان یکی از ابعاد فرهنگ سازمانی، توانایی پیش‌بینی آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی را دارد. در این راستا، سازمان‌هایی که دارای انطباق‌پذیری بالایی هستند قادرند راه‌هایی را برای تأمین نیازهای تغییر ایجاد کرده و محیط سازمان را شناخته، به محرک‌های جاری پاسخ داده و از تغییرات آینده، سبقت گیرند؛ زیرا این سازمان‌ها به وسیله مشتریان، هدایت می‌شوند، ریسک می‌کنند، از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آنها به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان در جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند.

با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش پیش رو، پیشنهاد می‌گردد:

- مسئولان و دست‌اندرکاران بانک شهر، بیش از پیش، سعی در بهبود فرهنگ سازمانی در شعب بانک شهر نمایند تا بدین وسیله موجبات آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی را فراهم آورند.

- به مدیران بانک شهر پیشنهاد می‌گردد با برگزاری دوره‌های آموزشی، از مقاومت افراد در برابر تغییرات بکاهند و با توسعه فرهنگ مناسب در سازمان، آمادگی کارکنان را برای تغییر فراهم سازند.

## 7- منابع


اعرابی، سیدمحمد؛ صادقی، داود؛ افجه، سید علی اکبر؛ محمدی، تیمور. (1389). ارائه مدلی برای افزایش عملکرد از طریق هماهنگ‌سازی استراتژی‌های تغییر سازمانی، مدرس علوم انسانی. *پژوهش‌های مدیریت در ایران، 13*(3)، 22-1.

الوانی، سید مهدی. (1393). *مدیریت عمومی، تهران*: نشر نی.

رحمانی، جعفر؛ نصرآبادی، علی باقی. (1379). *مدیر موفق*. تهران: انتشارات لوح محفوظ.

رحیم‌نیا، فریبرز؛ علیزاده، مسعود. (1388). بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد. *مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی، 10*(1)، 170-142.

رحیمیان، حمید؛ شامی زنجانی، هانیه. (1389). تأثیر عوامل فرهنگ سازمانی بر استقرار فرایندهای مدیریت دانش در معاونت فناوری و برنامه‌ریزی سازمان امور مالیاتی کشور، *علوم فناوری اطلاعات ایران، 26*(4)، 1008-989.

زینلی‌پور، حسین؛ میرکمالی، سید محمد. (1387). طراحی و اعتباریابی مدل مناسب تغییر سازمانی مبتنی بر عوامل درون سازمانی برای دانشگاه‌های جامع دولتی، *مجله علوم تربیتی و روان‌شناسی، 15*(3) ، 52-31.

سیدی، سیدمسعود؛ شهیدی، نیما؛ شعله، مریم. (1393). رابطه فرهنگ سازمانی با خلاقیت و تغییر سازمانی در بین مدیران مدارس ابتدایی ناحیه یک شیراز، فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، 5(1(پیاپی 17))، 39-54.

فرنچ، ونـدل؛ بل، سسیل اچ. (1385). *مدیریت تحول در سازمان*. ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: نشر صفار.


[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1393.3.9.2.4 ]

کاملی، محمد جواد؛ بختیاری اصل، طیبه؛ لطفی آرباطان، ابوالفضل؛ پورفرج، اکبر. (1392). بررسی الگوهای رفتاری کارکنان در مقابل تغییر. *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*،*23*(7)، 103-134.

لگزیان، محمد؛ ملک‌زاده، غلامرضا. (1389). بررسی رابطه میان آمادگی برای تغییر و ابعاد سازمان یادگیرنده، *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره 4، 101-118.

محمدپور زرندی، حسین؛ رحیمیان، حمید؛ طباطبایی مزدآبادی، سید محسن؛ حسینی سهی، سید عباس. (1393). میزان به کارگیری تئوری نقش‌های مدیریتی مینتزبرگ در بین مدیران بانک شهر با رویکرد توسعه بهره‌وری. *فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری*، *2*(6)، 159-167.

مقدم، علی‌رضا. (1386). نقش مدل‌های ذهنی در فرایند تغییر سازمانی (مطالعه موردی یکی از شرکت‌های تولیدکننده کاغذ تیشو در ایران). مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، *مجله دانش مدیریت*،*20*(78).

ممی‌زاده، جعفر. (1375 ). بهسازی و توسعه سازمان. تهران: روایت.

منوریان، عباس؛ بختایی، امیر. (۱۳۸۶). شناخت فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی)، تهران، *چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت*، ۱-۱۵.

Andripouls, C. (2001). Determinates of organizational creativity: A literature review, *Management Decision*, *39(*10), 834-840.

Beer, M. (1980). *Organization change and development: a system view*, Goodyear Publishing Company.

Brocke, Jan vom., Petry, Martin., Schmiedel, Theresa., Sonnenberg, Christian. (2015). *How Organizational Culture Facilitates a Global BPM Project: The Case of Hilti*, International Handbooks on Information Systems, 693-713.

Choi, Y. S., Seo, M., Scott, D., Martin, J. (2010). Validation of the organizational culture assessment instrument: An application of the Korean version, *Journal of sport management*, 24, 169-189.

Cunningham, P., Iles, P.Ve (2002). Managing learning climates in a financial services organization. Journal of Management Development, 21(6), 477–492.

Denison, D. (2000). *Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change?*, in S. Cartwright and C. Cooper. (Eds.) The Handbook of Organizational Culture. London: John Wiley & Sons.

Dunham, R.B., Grube, J.A., Gardner, D.G., Cummings, L.L., Pierce, J.L. (1989). *The development of an attitude toward change instrument*. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Washington, DC.

Gillespie A. M., Denison D., Haaland S., Smerek, R., Neale, W. (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction: Result from two companies in different industries, *European Journal of work and organizational psychology*.

Hathaway, P. (2009*). Organization and Change. Methods, Models and Theories* [Online]. Available from: URL:http://www.12manage.com/i_co.html/.

Hofstede, G., Schein, E. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases, *Administrative Science quarterly*, *35*(2), 286-316.

Jordão, Ricardo Vinícius Dias., Souza, Antônio Artur., Avelar, Ewerton Alex. (2014). Organizational culture and post-acquisition changes in management control systems: An analysis of a successful Brazilian case, *Journal of Business Research, 67*(4), 542–549

Kerber, K., Buono, A. F. (2005). Rethinking organizational change: Reframing the challenge of change management. *Organization Development Journal*, *42*(3), 23-38.

Korte, R., Chermack, T. (2007). Changing organizational culture with scenario planning, *Journal of Futures*, *39*(6), 645-656.

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1393.3.9.2.4 ]

Kotter, J.P., Cohen, D.S. (2002). Reative ways to empower action to change the organization: case in point, *Journal of*

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1393.3.9.2.4 ]

*Organizational Excellence, 22*(1), 73-82.
Madsen, Sabine., Kautz,

Karlheinz., Vidgen, Richard. (2006). A framework for understanding how a unique and local Is development practice, *European Journal of Information Systems, 2*(15), 225–238.

Martins, EC., Terblanche, F. (2003). Building Organizational Culture that Simulates Creativity and Innovatio, *European Journal of Innovation Management, 6*(1), 64.

Mc shane, S.L., Glinow, M.A.V. (2000). Organizational behavior, New York: McGraw Hill.

McNamara, C. (2010). *Organizational Change and Development (Managing Change)* [Onlime]. Available from: URL: http://managementhelp.org/org_chng/org_chng.htm/.

Mobley, H., Wang, L., Fang, K. (2005). *Organizational culture: Measuring and developing it in your organization*, Harvard Business Review China, 128-139.

Pardo del val, M., Fuentes, Martinez.C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study, *Management Decision, 41* (2), 148-155

Piderit, S.K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change, *The Academy of Management Review*, *25*(4), 783–794.

Rashid, Z.A., Sambasivan, M., Rahman, A.A. (2004). The influence of organizational Culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal, 25*(1-2), 161–179.

Roque Gomes, D. (2009). *Organizational change and job satisfaction: the mediating role of organizational commitment*, exedra. 1. Junho.

Sakhrekar, Shalaka., Deshmukh, Ravindra. (2014). Impact of Organizational Culture on Employees: Concise Study of Literature, *International Journal of Organizational Behaviour and Management Perspectives, 3*(4).

Szamosi, Duxburie. (2002). *Learning to overcome resistance to change in higher education, Surveys*. Canterburgey. Ac.nz.herds a O3/pdfsref/41189.

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

Widdis, W. (2003). *Change is a necessity for survival in this competitive era*. From a positive perspective. 0-etd.uj.ac.za.raulib.rau.ac.za/theses/available/etd-12132004-112113/restricted/ CHAPTER2Final.

Yaghoubi-Farani, Ahmad., Mohammadi Malek, Iraj., Movahedi, Reza. (2014). The Role of Organizational Culture and Management Behavior in Organizational Innovation: A Case Study of the Agricultural Extension Organization (AEO) in Iran, *Public Administration, Governance and Globalization, vol. 9*, 163-171.

Yilmaz, C., Ergan, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy, *Journal of World Business 43*(3), 290-306.

Yousef. D.A. (2000). Organizational commitment as a mediator of the relationships between Islamic work ethicand attitudes toward organizational chang, *human relations, 53*(4), 513-537.

Zammuto, R. F., Jack Y., Krakower, J.Y. (1991). Quantitative and Qualitative Studies in Organizational culture, In Woodman and Pass more (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, 5, 83-114.

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1393.3.9.2.4 ]