

# تبیین نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت تغییر کارکنان بانک شهر

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

حسین محمدپور زرندی

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

حمید رحیمیان

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

سید محسن طباطبایی مزادآبادی\*

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 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؛ نظری « $r$ » 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، پیش‌بینی کننده 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

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، اختناب‌ناپذیر است، در مدیریت کارآمد، مجموعه دلایل مشترکی از مقاومت افراد در مقابل تغییر؛ از قبیل حفظ منافع شخصی، عدم اعتماد 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).

به طور کلی فرهنگ سازمانی بر تمام جوانب سازمان و وظایف مدیریت و چگونگی هدایت کارکنان، تأثیر می‌گذارد. پژوهشگرانی مانند آندریوپوس<sup>۱</sup> (2001)، مارتینز و تربلانچ<sup>۲</sup> (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- مقدمه

در زمینه مفهوم فرهنگ سازمانی<sup>۳</sup>، 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، اختلاف نظر قابل توجهی بین پژوهشگران وجود دارد. با این حال، بر سر این موضوع، توافق وجود دارد که مدیریت فرهنگ سازمانی، یکی از ضرورت‌های 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 به عنوان پیش‌بینی کننده اثربخشی سازمانی، توصیف شده است؛ به طوری که 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 ارزش‌ها 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

2- Anderopoulos

3- Martins and Terblanche

1- Organizational Culture

سیدي و همکارانش (1393) در پژوهشی به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با خلاقیت و تغیير سازمانی در بین مدیران مدارس ابتدایي ناحيه يك شهر شيراز پرداخته‌اند. نتایج پژوهش حاکي از آن بود که بین ابعاد فرهنگ سازمانی و تغیير و نوآوري، رابطه معنی‌داری وجود دارد و از بین ابعاد فرهنگ سازمانی، ابعاد ريسک‌پذيری و مردم‌سالاري، قدرت پيش‌بياني خلاقیت مدیران را دارا می‌باشدند.

يعقوبي فراهاني و همکارانش (2014) در پژوهشی به نقش فرهنگ سازمانی و رفتار مدیریت در نوآوري سازمانی در سازمان ترويج کشاورزی پرداخته و دریافتند که نقش فرهنگ سازمانی و رفتار مدیریتی بر تسهيل ايجاد يك محيط مناسب برای نوآوري سازمانی، معنادار نمی‌باشد.

#### ب) پژوهش‌های خارجي

Yilmaz و Ergan<sup>1</sup> (2008) در پژوهشی به بررسی تأثير مدل فرهنگ سازمانی دنيسون<sup>2</sup> بر عملکرد سازمان‌ها پرداخته و دریافتند که بعد رسالت<sup>3</sup>، بيشترین تأثير را بر افزايش عملکرد شركت‌های توليدی دارد. همچين، توانايي شركت در توليد محصولات جديد، به شدت تحت تأثير ابعاد انطباق‌پذيری و سازگاري می‌باشد. جورادو<sup>4</sup> و همکارانش (2014) در پژوهشی به نقش فرهنگ سازمانی در ايجاد تغیير در سیستم‌های کنترل مدیریت در كشور بزريل پرداخته و دریافتند که تغيير صورت گرفته در سازمان موجب ايجاد نتایج مالي جديد در سازمان می‌گردد که وابسته به فرهنگ است و اجرای اين تغييرات نيز مستلزم اصلاحات در کنترل كيفيت، مالي و توليد می‌باشد.

ساخريکار و ويسميخ<sup>5</sup> (2014) در مطالعه‌اي به تأثير فرهنگ سازمانی بر كارکنان پرداخته و با مروری اجمالي بر ادبیات اين حوزه، بيان کردند که فرهنگ

همچنین زينلي‌پور و ميركمالي (1387) در پژوهشی با هدف طراحی و اعتباريابي مدل مناسب تغيير سازمانی مبتنی بر عوامل درون‌سازمانی، دریافتند که نوزده عامل تأثيرگذار در سه سطح مدیريتي، سازمانی و فردی؛ از جمله رهبري تحولي، فرهنگ و جو، بر موفقیت برنامه تغيير در دانشگاه‌های جامع دولتی، مؤثر هستند. نتایج اين پژوهش نيز نشان دادند که بين رهبري، فرهنگ و جو با عملکرد، رابطه مستقيم وجود دارد.

عربابي و همکارانش (1389) در پژوهشی به ارائه مدلی برای افزایش عملکرد از طريق هماهنگ‌سازی استراتژي‌های تغيير سازمانی پرداخته و دریافتند که در شركت‌های هوابپيامي خارجي فعال در ايران، عواملی مانند ساختار و فرهنگ، بر عملکرد تأثير دارند که با نتایج پژوهشی، مبنی بر وجود رابطه مستقيم بين ساختار فرهنگ با عملکرد، همسو است.

لگزيان و ملکزاده (1389) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه ميان آمادگی برای تغيير و ابعاد سازمان یادگیرنده» دریافتند تفسير کارکنان از ابعاد هفتگانه سازمان یادگیرنده، رابطه مثبت و معناداري با ادراك آنان از آمادگي برای تغيير سازمانی دارد.

همچنین در پژوهش ديگري، رحيميان و شامي زنجاني (1389) به بررسی تأثير عوامل فرهنگ سازمانی بر استقرار فرایندهای مدیریت دانش در معاونت فناوري و برنامه‌ريزی سازمان امور مالياتي كشور پرداخته و دریافتند که ميان فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش، رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.

كاملي و همکارانش (1392) در پژوهشی به بررسی الگوهای رفتاري کارکنان، در مقابل تغيير، پرداخته و نشان دادند که کارکنان، تغييرات توسعه‌اي و انتقالی را پذيرفته و نسبت به آنها بي تفاوت نبوده‌اند و در مقابل آنها مقاومتی از خود نشان نداده‌اند، اما تغييرات دگرگون ساز را نپذيرفته و نسبت به آنها مقاومت نشان داده‌اند.

1- Yilmaz and Ergan

2- Denison

3- Mission

4- Jordao

5- Sakhrekar and Deshmukh

سازمان می باشد و به عنوان هنجارهای رفتاری کارکنان است (رحیمیان و شامی زنجانی، 1389). در خصوص فرهنگ سازمانی، مدل‌ها و نظریه‌های بسیاری ارائه شده است که یکی از جامع‌ترین و کاربردی‌ترین مدل‌های فرهنگ سازمانی، مدل دنیسون می باشد.

در این راستا دنیسون (2000) تحقیقاتی را در زمینه فرهنگ سازمان و تغییر در سازمان انجام داده است. وی در مدل خود، ابعاد فرهنگ را برای سازمان‌ها در چهار محور اصلی؛ شامل درگیر شدن در کار<sup>3</sup>، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت در نظر گرفته که هر یک از این ابعاد دارای سه شاخص می‌باشند. در مجموع، ابعاد فرهنگ سازمانی، شامل دوازده مؤلفه توأم‌ندسازی، تیم‌گرایی، توسعه قابلیت‌ها، ارزش‌های بنیادین، توافق، انسجام و هماهنگی، ایجاد تغییر، مشتری‌مداری، یادگیری سازمانی، نیت و جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز می‌باشد (شکل ۱). در ادامه به تفصیل به بررسی این مدل، پرداخته می‌شود.

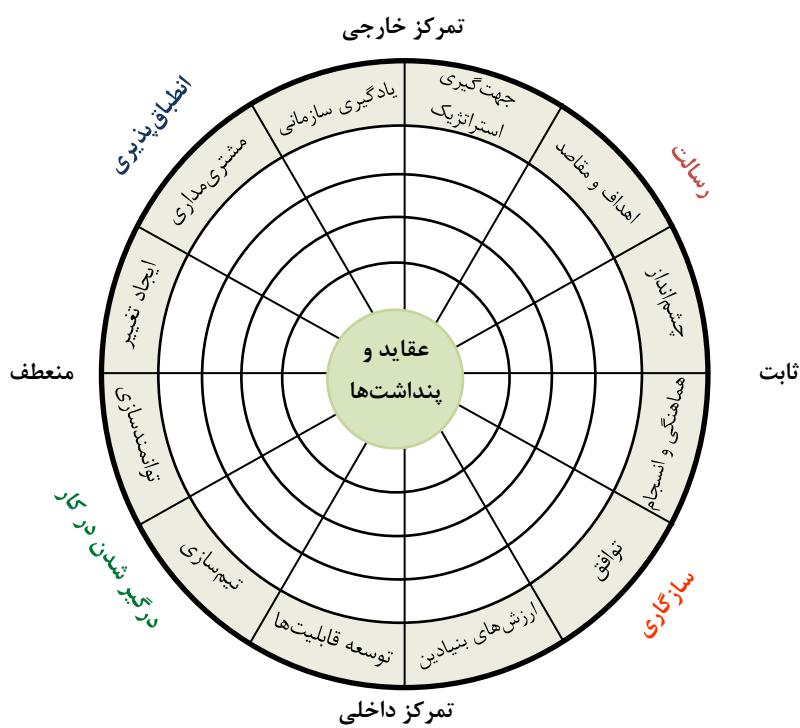
سازمانی بر تعهد سازمانی، رضایت شغلی، عملکرد و بهره‌وری کارکنان تأثیر می‌گذارد.

### 3- مبانی نظری

#### فرهنگ سازمانی

پیشینه مطالعه فرهنگ سازمانی، به دهه 1920 بر می‌گردد. این مقوله از سال 1980 به بعد به عنوان یکی از حوزه‌های بر جسته در مطالعات مربوط به نظریه سازمان و مدیریت، به طور جدی مورد توجه قرار گرفته است. برخی از پژوهشگران مانند هافستد<sup>1</sup> و شاین<sup>2</sup> (1990) معتقدند با نگاه کارکردگرایانه به فرهنگ می‌توان از آن به عنوان ابزاری برای کنترل رفتارها، ترویج رفتارهای مطلوب و دستیابی به عملکرد بهتر در سازمان استفاده کرد.

فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک و استنباط و شیوه‌های تفکر و اندیشیدن است که اعضای سازمان در آن، وجود مشترک دارند و آن همان چیزی است که به عنوان یک پدیده به اعضای تازه وارد سازمان، آموزش داده می‌شود و نماینگر نظام ارزشی



شکل ۱- مدل فرهنگ سازمانی  
منبع: (Denison, 2002)

کارکنان نفوذ دارند (رحيمنيا و عليزاده، 1388). اين ويزگي ها با سه شاخص ذيل، اندازه گيري مى شوند:

- ارزش هاي بنيدانين<sup>4</sup> (محوري) : اعضای سازمان در يك دسته از ارزش هايي که هويت و انتظارات آنها را تشکيل مى دهند، شريک هستند.
- توافق<sup>5</sup> : اعضای سازمان قادرند در اختلافات مهم، به توافق برسند. اين توافق، شامل توافق در سطوح پايان و نيز توانيي در ايجاد توافق در سطوح ديگر مى باشد.
- هماهنگي و انسجام<sup>6</sup> : واحد هاي سازمانی با كار كردهاي متفاوت مى توانند برای رسيدن به اهداف مشترك، بسيار خوب با هم کار كنند. با اين گونه کار كردن، مرزهاي سازمانی از هم پاشideh نمى شوند (Denison, 2000).

**3- انطباق پذيری:** سازمان هايي که به خوبی يكپارچه و هماهنگ هستند به سختي تغيير مى يابند؛ لذا يكپارچگي درونی و انطباق پذيری بیرونی را می توان مزيت و برتری سازمان به حساب آورد. سازمان هاي سازگار، به وسیله مشتريان هدایت مى شوند، ريسک مى كنند، از اشتباه خود پند مى گيرند و ظرفيت و تجربه ايجاد تغيير را دارند. آنها به طور مستمر در حال بهبود توانيي سازمان در جهت ارزش قائل شدن برای مشتريان هستند (رحيمنيا و عليزاده، 1388). اين ويزگي با سه شاخص ذيل، مورد بررسی قرار مى گيرد:

- ايجاد تغيير<sup>7</sup> : سازمان قادر است راه هايي را برای تأمین نيازهاي تغيير ايجاد کند و مى تواند محيط سازمان را شناخته، به محرك هاي جاري پاسخ داده و از تغييرات آينده، سبقت گيرد.
- مشتري گرایي<sup>8</sup> : سازمان، مشتريان را درک مى کند، به آنها پاسخ مى دهد و پيشاپيش در صدد تأمین آينده بر مى آيد. در واقع، مشتري گرایي، درجه اي که سازمان ها در جهت رضایتمندی مشتريان هدایت مى شوند را نشان مى دهد.

4- Core Values

5- Agreement

6- Coordination and Integration

7- Creating Change

8- Customer Focuse

**1 - درگير شدن در کار:** اين بعد با سه شاخص توامندسازی، تيم سازی و توسعه قابلیت ها، اندازه گيري مى شود. سازمان هاي اثربخش، افراد شان را توامند مى سازند، سازمان را بر محور گروه هاي کاري، تشکيل مى دهند و قابلیت هاي منابع انسانی را در همه سطوح، توسعه مى دهند. اعضای سازمان به کارشان تعهد داشته و خود را جزئی از سازمان احساس مى کنند. افراد در همه سطوح، خود را در تصميم گيري مؤثر مى بینند و اين تصميمات، بر کارشان تأثير گذار است و کار آنها مستقيماً با اهداف سازمان پيوند دارد (رحيمنيا و عليزاده، 1388). ويزگي درگير شدن در کار با سه شاخص، اندازه گيري مى شود:

- توامندسازی<sup>1</sup> : افراد برای اداره امور شان، اختيار، ابتکار و توانيي دارند. اين امر، نوعی حس مالكيت و مسئوليت در سازمان ايجاد مى کند.

- تيم سازی<sup>2</sup> (جهت گيري تيمی): در سازمان به کار گروهی در جهت اهداف مشترك، ارزش داده مى شود؛ به طوری که کارکنان مانند مدیران در محل کار خود پاسخگو هستند. در اين سازمان ها برای انجام کارها به گروهها، تکيه مى شود.

- توسعه قابلیت ها<sup>3</sup> : سازمان به منظور تأمین نيازها و باقی ماندن در صحنه رقابت به طور مستمر به توسعه مهارت هاي کارکنان مى پردازد (Denison, 2000).

**2- سازگاري (هماهنگي و يكپارچگي):** تحقيقات نشان داده است سازمان هايي که اغلب اثربخش هستند، با ثبات و يكپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش هاي بنيدانين، نشأت گرفته است. رهبران و پيروان برای رسيدن به توافق، مهارت يافته اند (حتى زمانی که ديدگاه متقابل دارند) و فعالیت هاي سازمانی به خوبی هماهنگ و پيوسته شده اند. سازمان هايي با چنین ويزگي هايي، داراي فرهنگ قوي و متمايزنده و به اندازه کافی بر رفتار

1- Empowerment

2- Team Orientation

3- Capability Development

در برگیرنده میزان و نوع تمرکز فرهنگ سازمانی است. این محور، از یک طرف به تمرکز داخلی و از طرف دیگر، به تمرکز خارجی متنه می‌شود. محور افقی نیز به میزان انعطاف سازمان اشاره دارد که از یک طرف، فرهنگ ایستا و از طرف دیگر به فرهنگ منعطف، متنه 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؛ نظری 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؛ نظری راهبرد، ساختار و فرایندها، رهنماوهایی ارائه می‌دهند. این رهنماوهای از طریق برنامه‌ها و ایجاد تغییر که هدف آنها رفع مشکل در شرایط خاص و مسئله‌ساز است، اجرا می‌شوند (فرنج و بل<sup>۵</sup>، 1385).

مدیریت تغییر سازمانی، فرایندهی است که درک و کنترل مستمر بر پیامدهای فرایند تغییر را ایجاب می‌نماید. در فرایندهای تغییر سازمانی، علاوه بر 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 عدم قطعیت در پیامدهای تغییر به ویژه در پیامدهای رفتاری، عدم قطعیت در تأثیرگذاری مناسب فرایند تغییر در عملکرد سازمان یا پایداری این منافع می‌باشد (Roque Gomes, 2009).

- یادگیری سازمانی<sup>۱</sup> : 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؟ عموماً 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<sup>۲</sup> :** گرایش‌های راهبردی روشن، مسیر اهداف سازمانی را نشان می‌دهند و افراد می‌توانند در این اهداف، مشارکت نمایند.

**(ب) اهداف و مقاصد<sup>۳</sup> :** اهداف با استراتژی مأموریت افق دید سازمان، پیوند می‌یابند و سمت و سوی کار افراد را مشخص می‌کنند.

**(ج) چشم‌انداز<sup>۴</sup> :** 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،

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 باطنًا 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 علني و آشکار در برابر سازمان مقاومت می‌کنند یا به صورت پنهانی، اقدام به مقاومت می‌نمایند. این نوع مقاومت، خطرناک بوده و باعث می‌شود میزان خطأ و

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<sup>۱</sup> (2003) و سزموسی<sup>۲</sup> (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 رغم بروک<sup>۳</sup> 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<sup>۴</sup> 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

1- Widdis

2- Szamosi

3- Brocke

4- Madsen

رشد سریع تکنولوژی، تغییرات دائمی در ساختار، رویه‌ها، وظایف، ابزار، رفتار، افزایش کارابی، 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<sup>۳</sup> 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 راه حل‌های 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 زرندي 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 دهنده با دو مسئله مهم مواجه می‌باشند (ممی‌زاده، 1375): ۱- چگونگی توسعه سازمان به منظور انطباق و هماهنگی بهینه با تغییرات و تحولات ۲- 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

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

به عبارت دیگر، تغییر در سازمان معمولاً واکنش مقاومت آمیز 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 رو برو خواهند شد. این مسئله 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<sup>۱</sup> (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<sup>۲</sup> (1978) نیز بیان داشتند که مقاومت در برابر تغییر، از ناکامی و جریان‌های دفاعی بر می‌خizد و مقاومت عاطفی کارکنان به سبب عدم اطمینان کارکنان و از دست دادن کنترل شان 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،

1- Zaltman and Duncon

2- Argyris and Schon

کار برده‌اند، اندازه‌گيري و بررسی شد (Rashid et al., 2004) آمادگي برای تغيير را می‌توان با خلق نگرش مطلوب برای تغيير ايجاد کرد. نگرش به تغيير را شناخت شخصی درباره تغيير، واکنش احساسی نسبت به تغيير و Danham et al., (1989). به اين ترتيب، اين ابزار اندازه‌گيري شامل سه بعد؛ واکنش شناختي، واکنش احساسی و تمایل رفتاري می‌باشد. واکنش شناختي نسبت به تغيير، نشان‌دهنده وسعت شناخت فردی از وقوع تغيير و تمایل به بهره‌مندی سازمان و کارکنان از آن است. واکنش احساسی بیانگر اين مطلب است که يك فرد تا چه ميزان از تغيير سازمانی لذت می‌برد و تمایل رفتاري، اقدامات حمایتي نسبت به تغيير يا شروع تغيير را نشان می‌دهد. هر يك از اين ابعاد داراي شش سؤال هستند و مقیاس آنها نيز ليکرت هفت گزينه‌اي می‌باشد. دانهام و همکارانش آلفاي كرونباخ برای تمایل به تغيير را برابر با 0/84 گزارش کرده‌اند که محققان ديگر نيز آن را تأييد کردن (Danham et al., 1989)، (Yousef, 2000) (Rashid et al., 2004).

به منظور تجزيه و تحليل آماري داده‌ها با توجه به مقیاس پيوسته و فاصله‌اي داده‌ها و همچنین پس از اطمینان از نرمال بودن توزيع داده‌ها از طريق آزمون کولموگروف اسميرنف<sup>2</sup>، از آزمون‌های پارامتريک همبستگي پيرسون<sup>3</sup> و ضريب رگرسيون گام‌به‌گام<sup>4</sup> استفاده شده است.

## 5- یافته‌های تحقیق

در بررسی سؤال اول «آيا بين فرهنگ سازمانی و ابعاد آن (درگير شدن در کار، سازگاري، انطباق‌پذيری و رسالت) با آمادگي برای تغيير کارکنان بانک شهر، رابطه معنادار وجود دارد؟»، محاسبه شده در سطح  $P<0/01$  بیانگر رابطه مثبت و معنادار بين فرهنگ سازمانی با آمادگي برای تغيير کارکنان بانک شهر می‌باشد (جدول 1).

2- Kolmogorov-Smirnow Test

3- Stepwise Regression

4- Pearson Correlation Cofficient

تغیير کارکنان بانک شهر پرداخته و برای این منظور سعی دارد به سؤالات ذيل پاسخ دهد:

1- آيا بين فرهنگ سازمانی و ابعاد آن (درگير شدن در کار، سازگاري، انطباق‌پذيری و رسالت) با آمادگي برای تغيير کارکنان بانک شهر، رابطه معنادار وجود دارد؟

2- آيا ابعاد پيش‌بين فرهنگ سازمانی (درگير شدن در کار، سازگاري، انطباق‌پذيری و رسالت) توانايی پيش‌بين آمادگي برای تغيير کارکنان بانک شهر را دارند؟

## 4- روش تحقیق

با توجه به اين که پژوهش حاضر در صدد سنجش رابطه بين متغيرها، يعني فرهنگ سازمانی و ابعاد آن با آمادگي برای تغيير می‌باشد، روش پژوهش از نوع همبستگي بوده و از نوع تحقيقات کاربردي به حساب می‌آيد. جامعه آماري پژوهش حاضر، شامل کلیه کارکنان بانک شهر در سال 1393 است که تعداد آنها برابر با 2204 نفر می‌باشد. از جامعه آماري مذکور، نمونه‌اي به حجم 327 نفر با به کارگيري فرمول نمونه‌گيري کوکران به صورت تصادفي ساده، انتخاب شد.

برای اندازه‌گيري فرهنگ سازمانی، از پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنيسون (2000) استفاده شد. اين پرسشنامه متشکل از 60 سؤال در طيف ليکرت پنج درجه‌اي می‌باشد که داراي چهار محور اصلی، درگير شدن در کار، سازگاري، انطباق‌پذيری و رسالت بوده و هر يك از اين ابعاد، با سه شاخص، اندازه‌گيري می‌شوند که در مجموع، ابعاد فرهنگ سازمانی؛ شامل دوازده مؤلفه: توأم‌مندسازی، تيم‌گرایي، توسعه قابلیت‌ها، ارزش‌های بنیادین، توافق، انسجام و هماهنگي، ايجاد تغيير، مشترى‌مدارى، يادگيري سازمانى، نيت و جهت استراتژيك، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز می‌باشد (Denison, 2000).

ميزان آمادگي برای تغيير توسط کارکنان اين سازمان با استفاده از يك پرسشنامه 18 سؤالى طراحى شده توسط دانهام<sup>1</sup> و همکارانش (1989) که ساير محققان نيز به

1- Danham

می باشد. به عبارت دیگر، براساس یافته های تحقیق می توان اذعان داشت که هر چه میزان حیطه های چهار گانه فرهنگ سازمانی: درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و رسالت در بین کارکنان بانک شهر بیشتر باشد، آمادگی برای تغییر نیز در آنها افزایش خواهد یافت (جدول 1).

همچنین  $P < 0.01$  می باشد، بیانگر رابطه مثبت و معنادار بین درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و رسالت با آمادگی برای تغییر کارکنان بانک شهر در سطح  $P < 0.01$  می باشد. ضریب همبستگی بین حیطه های چهار گانه؛ درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و رسالت با آمادگی برای تغییر کارکنان بانک شهر به ترتیب  $0.649, 0.712, 0.632$  و  $0.710$

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

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

منبع: (محاسبات نگارندگان)

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  $0.378$  پیش بینی کننده آمادگی برای تغییر کارکنان بانک شهر استند.

در گام سوم، متغیرهای پیش بین سازگاری، رسالت و انطباق پذیری، به طور همزمان وارد معادله رگرسیون شدند که نتایج نشان دادند با ورود متغیر انطباق پذیری، 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 پیش بین سازگاری، رسالت و انطباق پذیری در تبیین متغیر آمادگی برای تغییر کارکنان بانک شهر به ترتیب  $0.695$  و  $0.511$  و  $0.444$ - شده است (جدول 2 و 3).

به منظور بررسی سؤال دوم «آیا ابعاد پیش بین فرهنگ سازمانی (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و رسالت)، توانایی پیش بینی آمادگی برای تغییر کارکنان بانک شهر را دارند؟» و همچنین برای تعیین سهم نسبی هر یک از متغیرهای پیش بین (ابعاد فرهنگ سازمانی) در پیش بینی آمادگی برای تغییر کارکنان بانک شهر، از رگرسیون گام به گام استفاده شد. در گام اول، متغیر سازگاری، وارد معادله شد که  $0.712$  آمادگی برای تغییر کارکنان بانک شهر توسط این متغیر پیش بینی 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

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

| سطح معناداری | T      | Beta   | B      | R <sup>2</sup> | R      | متغیر        | گام     |
|--------------|--------|--------|--------|----------------|--------|--------------|---------|
| 0/000        | 18/295 | 0/712  | 0/782  | .0/507         | .0/712 | سازگاری      | گام اول |
| 0/000        | 5/662  | 0/394  | 0/432  | .0/549         | .0/741 | سازگاری      | گام دوم |
| 0/000        | 5/435  | 0/378  | 0/422  |                |        | رسالت        |         |
| 0/000        | 6/806  | 0/695  | 0/763  | .0/569         | .0/755 | سازگاری      | گام سوم |
| 0/000        | 6/736  | 0/511  | 0/571  |                |        | رسالت        |         |
| 0/000        | 3/956  | -0/444 | -0/511 |                |        | انطباق‌پذیری |         |

منبع: (محاسبات نگارندگان)

**جدول 3- نتایج مربوط به جدول ANOVA**

| Sig  | F       | MS              | df  | SS      |           |
|------|---------|-----------------|-----|---------|-----------|
| .000 | 334/172 | 89/162<br>0/266 | 1   | 89/162  | رگرسیون   |
|      |         |                 | 325 | 86/575  | باقیمانده |
|      |         |                 | 326 | 175/737 | کل        |
| .000 | 196/818 | 48/198<br>0/245 | 2   | 96/395  | رگرسیون   |
|      |         |                 | 324 | 79/342  | باقیمانده |
|      |         |                 | 326 | 175/737 | کل        |
| .000 | 142/361 | 33/354<br>0/234 | 3   | 100/61  | رگرسیون   |
|      |         |                 | 323 | 75/676  | باقیمانده |
|      |         |                 | 326 | 175/737 | کل        |

منبع: (محاسبات نگارندگان)

رابطه بین فرهنگ سازمانی با آمادگی برای تغییر کارکنان بانک شهر هستند که اظهارت و پژوهش‌های مقدم (1386)، زینلی پور 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.

## 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

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

## 7- منابع

- عربی، 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، 15(پیاپی 17)، 39-54.
- فرنج، وندل؛ بل، سسیل اچ. (1385). مدیریت تحول در سازمان. ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: نشر صفار.

در این راستا، متغیر سازگاری به این امر اشاره دارد که اعضاي سازمان، در یک دسته از ارزش‌هایی که هویت و انتظارات آنها را تشکیل می‌دهند، شریک هستند، اعضاي 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 باشد.

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 کند و در این صورت، با این گونه کار کردن، مزهای 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 حرکه‌های 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.

- 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](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.
- کاملی، محمد جواد؛ بختیاری اصل، طیبه؛ لطفی آرباطان، ابوالفضل؛ پورفرج، اکبر. (1392). بررسی الگوهای رفتاری کارکنان در مقابل تغییر. *فصلنامه مطالعات مدیریت (پژوهش 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 مینترزبرگ 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؛ بختیاری، امیر. (1386). *شناخت فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون* (مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی)، تهران، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، 1-15.
- Andriopoulos, 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.

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

- 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/](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*. Canterburygey. 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. O- 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.