

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

سید محسن طباطبایی مزدآبادی*

دریافت: ۹۳/۱۰/۰۶ پذیرش: ۹۳/۱۲/۱۲

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 ۲۲۰۴ نفر می‌باشد. با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران، ۳۲۷ 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 « t » 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 $۰/۶۹۵$ ، رسالت $۰/۵۱۱$ و انطباق‌پذیری $۰/۴۴۴$ ، 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: ۲۳۴۵-۲۸۷۰

نمایه در Noormags, SID, ISC,

RICeST, Ensani, Magiran

www.Iueam.ir

سال سوم، شماره نهم، صفحات ۲۸-۱۵

زمستان ۱۳۹۳

۱- مقدمه

در زمینه مفهوم فرهنگ سازمانی^۱، 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، ۱۳۸۶).

در مطالعات مدیریت، فرهنگ سازمانی به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده 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

سازمانی، به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت‌گیری‌های جدیدی را در سازمان به وجود آورد (الوانی، ۱۳۹۳).

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، عدم اعتماد و سوء تفاهم، 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 آندریپولوس^۲ (۲۰۰۱)، مارتینز و تربلانچ^۳ (۲۰۰۳) بر این 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).

۲- پیشینه تحقیق

الف) پژوهش‌های داخلی

مقدم (۱۳۸۶) 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.

2- Anderipoulos

3- Martins and Terblanche

1- Organizational Culture

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 (۲۰۱۴) 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^۱ (۲۰۰۸) در پژوهشی به بررسی تأثیر مدل فرهنگ سازمانی دنیسون^۲ بر عملکرد سازمان‌ها پرداخته و دریافتند که بعد رسالت^۳، 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^۴ و همکارانش (۲۰۱۴) 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^۵ (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای به تأثیر فرهنگ سازمانی بر کارکنان پرداخته و با مروری اجمالی بر ادبیات این حوزه، بیان کردند که فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی، رضایت شغلی، عملکرد و بهره‌وری کارکنان تأثیر می‌گذارد.

همچنین زینلی‌پور و میرکمالی (۱۳۸۷) 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 (۱۳۸۹) 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 (۱۳۸۹) 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 (۱۳۸۹) 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 (۱۳۹۲) 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 (۱۳۹۳) در پژوهشی به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با خلاقیت و تغییر

1- Yilmaz and Ergan

2- Denison

3- Mission

4- Jordão

5- Sakhrekar and Deshmukh

کارکنان نفوذ دارند (رحیم‌نیا و علیزاده، ۱۳۸۸). این ویژگی‌ها با سه شاخص ذیل، اندازه‌گیری می‌شوند:

- ارزش‌های بنیادین^۴ (محوری): اعضای سازمان در یک دسته از ارزش‌هایی که هویت و انتظارات آنها را تشکیل می‌دهند، شریک هستند.

- توافق^۵: 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^۶: 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).

۳- 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، ۱۳۸۸). این ویژگی با سه شاخص ذیل، مورد بررسی قرار می‌گیرد:

- ایجاد تغییر^۷: 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^۸: سازمان، مشتریان را درک می‌کند، به آنها پاسخ می‌دهد و پیشاپیش درصد تأمین آینده بر می‌آید. در واقع، مشتری‌گرایی، درجه‌ای که سازمان‌ها در جهت رضایت‌مندی مشتریان هدایت می‌شوند را نشان می‌دهد.

۱- 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، ۱۳۸۸). ویژگی درگیر شدن در کار با سه شاخص، اندازه‌گیری می‌شود:

- توانمندسازی^۱: افراد برای اداره امورشان، اختیار، ابتکار و توانایی دارند. این امر، نوعی حس مالکیت و مسئولیت در سازمان ایجاد می‌کند.

- تیم‌سازی^۲ (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^۳: سازمان به منظور تأمین نیازها و باقی ماندن در صحنه رقابت به طور مستمر به توسعه مهارت‌های کارکنان می‌پردازد (Denison, 2000).

۲- 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

4- Core Values

5- Agreement

6- Coordination and Integration

7- Creating Change

8- Customer Focus

1- Empowerment

2- Team Orientation

3- Capability Development

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^۵، ۱۳۸۵).

مدیریت تغییر سازمانی، فرایندی است که درک و کنترل مستمر بر پیامدهای فرایند تغییر را ایجاد 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^۱: 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).

۴ - 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، ۱۳۸۸). این ویژگی با سه شاخص ذیل مورد بررسی قرار می‌گیرد:

الف) گرایش و جهت راهبردی^۲: گرایش‌های راهبردی روشن، مسیر اهداف سازمانی را نشان می‌دهند و افراد می‌توانند در این اهداف، مشارکت نمایند.

ب) اهداف و مقاصد^۳: اهداف با استراتژی مأموریت و افق دید سازمان، پیوند می‌یابند و سمت و سوی کار افراد را مشخص می‌کنند.

ج) چشم‌انداز^۴: سازمان، دیدگاه مشترکی از وضعیت آینده دارد. چشم‌انداز سازمان، ارزش بنیادی را ابراز می‌کند، اندیشه و دل‌نیروی انسانی را با خود همراه ساخته و در همین زمان، جهت را نیز مشخص می‌کند.

طیف‌های ثابت - منعطف و تمرکز داخلی - خارجی

همان‌طور 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،

- 1- Organizational Learning
- 2- Strategic Direction and Intent
- 3- Goals and Objectives
- 4- Vision

5- French and Bel

روانی، اجتماعی و ... دارد. افرادی که به استقبال تغییر می‌روند کسانی هستند که از وضع موجود، ناراضی هستند یا کارمندی می‌باشند که متعهد به سازمان هستند و به رضایت ارباب رجوع، بسیار اهمیت می‌دهند و همچنین کارمندی 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 اختلاف نظر 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 بی تفاوت 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 می‌شود میزان خطا 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^۱ (۲۰۰۳) و سزاموسی^۲ (۲۰۰۲) 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^۳ و همکارانش (۲۰۱۵) 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^۴ و همکارانش (۲۰۰۶) 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 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^۳ 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 زرنندی و همکاران، ۱۳۹۳). 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، ۱۳۷۵):

- ۱- چگونگی توسعه سازمان به منظور انطباق و هماهنگی
- ۲- تحولات و 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، ۱۳۷۹).

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^۱ (۱۹۹۷)، 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^۲ (۱۹۷۸) نیز بیان داشتند که مقاومت در برابر تغییر، از ناکامی و جریان‌های دفاعی برمی‌خیزد و مقاومت عاطفی کارکنان به سبب عدم اطمینان 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 (۱۳۷۹) 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

3- Beer

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 ۰/۸۴ 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 کولموگوروف اسمیرنوف^۲، از آزمون‌های پارامتریک همبستگی پیرسون^۳ و ضریب رگرسیون گام‌به‌گام^۴ استفاده شده است.

۵- 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؟»، t محاسبه شده در سطح $P < 0/01$ بیانگر رابطه مثبت و معنادار بین فرهنگ سازمانی با آمادگی برای تغییر کارکنان بانک شهر می‌باشد (جدول ۱).

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

۱- 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؟
 ۲- آیا ابعاد پیش‌بین فرهنگ سازمانی (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت) توانایی پیش‌بینی آمادگی برای تغییر کارکنان بانک شهر را دارند؟

۴- 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 ۱۳۹۳ است که تعداد آنها برابر با ۲۲۰۴ نفر می‌باشد. از جامعه آماری مذکور، نمونه‌ای به حجم ۳۲۷ نفر با به‌کارگیری فرمول نمونه‌گیری کوکران به صورت تصادفی ساده، انتخاب شد.

برای اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی، از پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) استفاده شد. این پرسشنامه متشکل از ۶۰ 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 ۱۸ سؤالی طراحی شده توسط دانهام^۱ و همکارانش (۱۹۸۹) که سایر محققان نیز به کار

2- Kolmogorov-Smirnow Test
 3- Stepwise Regression
 4- Pearson Correlation Coefficient

1- Danham

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 ۱).

همچنین ۲ 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 ۰/۶۳۲، ۰/۷۱۲، ۰/۶۴۹ و ۰/۷۱۰

جدول ۱- 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 | ۰/۷۱۱ | ۰/۰۰۰ | ۳۲۷ |
| درگیر شدن در کار | | ۰/۶۳۲ | ۰/۰۰۰ | |
| سازگاری | | ۰/۷۱۲ | ۰/۰۰۰ | |
| انطباق‌پذیری | | ۰/۶۴۹ | ۰/۰۰۰ | |
| رسالت | | ۰/۷۱۰ | ۰/۰۰۰ | |

منبع: (محاسبات نگارندگان)

رسالت به ترتیب ۰/۳۹۴ و ۰/۳۷۸ گردید. در واقع نتایج جدول در گام دوم حاکی از آن است که متغیر سازگاری ۰/۳۹۴ و رسالت ۰/۳۷۸ 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 ۰/۳۹۴ به ۰/۶۵۹ و سهم تبیینی متغیر رسالت از ۰/۳۷۸ به ۰/۵۱۱ افزایش یافت و سهم هر کدام از متغیرهای پیش‌بین سازگاری، رسالت و انطباق‌پذیری در تبیین متغیر آمادگی برای تغییر کارکنان بانک شهر به ترتیب ۰/۶۹۵، ۰/۵۱۱ و ۰/۴۴۴- شده است (جدول ۲ و ۳).

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 ۰/۷۱۲ 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 ۰/۷۱۲ به ۰/۳۹۴ کاهش یافت و سهم هر کدام از متغیرهای سازگاری و

جدول ۲- تحلیل رگرسیون برای تعیین سهم متغیرهای پیش‌بین فرهنگ سازمانی در پیش‌بینی آمادگی برای تغییر کارکنان

بانک شهر

| سطح معناداری | T | Beta | B | R ² | R | متغیر | گام |
|--------------|--------|--------|--------|----------------|-------|--------------|---------|
| ۰/۰۰۰ | ۱۸/۲۹۵ | ۰/۷۱۲ | ۰/۷۸۲ | ۰/۵۰۷ | ۰/۷۱۲ | سازگاری | گام اول |
| ۰/۰۰۰ | ۵/۶۶۲ | ۰/۳۹۴ | ۰/۴۳۲ | ۰/۵۴۹ | ۰/۷۴۱ | سازگاری | گام دوم |
| ۰/۰۰۰ | ۵/۴۳۵ | ۰/۳۷۸ | ۰/۴۲۲ | | | رسالت | |
| ۰/۰۰۰ | ۶/۸۰۶ | ۰/۶۹۵ | ۰/۷۶۳ | ۰/۵۶۹ | ۰/۷۵۵ | سازگاری | گام سوم |
| ۰/۰۰۰ | ۶/۷۳۶ | ۰/۵۱۱ | ۰/۵۷۱ | | | رسالت | |
| ۰/۰۰۰ | ۳/۹۵۶ | -۰/۴۴۴ | -۰/۵۱۱ | | | انطباق‌پذیری | |

منبع: (محاسبات نگارندگان)

جدول ۳- نتایج مربوط به جدول ANOVA

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

منبع: (محاسبات نگارندگان)

۶- 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 (۱۳۸۶)، زینلی‌پور و میرکمالی (۱۳۸۷)، اعرابی و همکارانش (۱۳۸۹)، کاملی و همکارانش (۱۳۹۲)، سیدی و همکارانش (۱۳۹۳)، ییلماز و ارگان (۲۰۰۸) و یعقوبی فراهانی و همکارانش (۲۰۱۴)، بر آن صحنه 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. در این راستا، متغیر سازگاری به این امر اشاره دارد که اعضای سازمان، در یک دسته از ارزش‌هایی که هویت و

تغییرات بکاهند و با توسعه فرهنگ مناسب در سازمان، آمادگی کارکنان را برای تغییر فراهم سازند.

۷- منابع

اعرابی، سیدمحمد؛ صادقی، داود؛ افجه، سید علی اکبر؛ محمدی، تیمور. (۱۳۸۹). ارائه مدلی برای افزایش عملکرد از طریق هماهنگ‌سازی استراتژی‌های تغییر سازمانی، مدرس علوم انسانی. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۳ (۳)، ۱-۲۲.

الوانی، سید مهدی. (۱۳۹۳). مدیریت عمومی، تهران: نشر نی. رحمانی، جعفر؛ نصرآبادی، علی باقی. (۱۳۷۹). مدیر موفق. تهران: انتشارات لوح محفوظ.

رحیم‌نیا، فریبرز؛ علیزاده، مسعود. (۱۳۸۸). بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد. مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی، ۱۰ (۱)، ۱۷۰-۱۴۲.

رحیمیان، حمید؛ شامی زنجانی، هانیه. (۱۳۸۹). تأثیر عوامل فرهنگ سازمانی بر استقرار فرایندهای مدیریت دانش در معاونت فناوری و برنامه‌ریزی سازمان امور مالیاتی کشور، علوم فناوری اطلاعات ایران، ۲۶ (۴)، ۱۰۰۸-۹۸۹.

زینلی پور، حسین؛ میرکمالی، سید محمد. (۱۳۸۷). طراحی و اعتباریابی مدل مناسب تغییر سازمانی مبتنی بر عوامل درون سازمانی برای دانشگاه‌های جامع دولتی، مجله علوم تربیتی و روان‌شناسی، ۱۵ (۳)، ۵۲-۳۱.

سیدی، سیدمسعود؛ شهیدی، نیما؛ شعله، مریم. (۱۳۹۳). رابطه فرهنگ سازمانی با خلاقیت و تغییر سازمانی در بین مدیران مدارس ابتدایی ناحیه یک شیراز، فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۵ (پیاپی ۱۷)، ۵۴-۳۹.

فرنچ، وندل؛ بل، سسیل اچ. (۱۳۸۵). مدیریت تحول در سازمان. ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: نشر صفار.

کاملی، محمد جواد؛ بختیاری اصل، طیبه؛ لطفی آرباطان، ابوالفضل؛ پورفرج، اکبر. (۱۳۹۲). بررسی الگوهای رفتاری کارکنان در مقابل تغییر. فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۳ (۷)، ۱۰۳-۱۳۴.

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

- 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.
- Kotter, J.P., Cohen, D.S. (2002). Reative ways to empower action to change the organization: case in point, *Journal of*
- لگزریان، محمد؛ ملکزاده، غلامرضا. (۱۳۸۹). بررسی رابطه میان آمادگی برای تغییر و ابعاد سازمان یادگیرنده، چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۴، ۱۰۱-۱۱۸.
- محمدپور زرنندی، حسین؛ رحیمیان، حمید؛ طباطبایی مزدآبادی، سید محسن؛ حسینی سهی، سید عباس. (۱۳۹۳). میزان به کارگیری تئوری نقش‌های مدیریتی مینتزبرگ در بین مدیران بانک شهر با رویکرد توسعه بهره‌وری. *فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری*، ۲(۶)، ۱۵۹-۱۶۷.
- مقدم، علی‌رضا. (۱۳۸۶). 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*، ۲۰(۷۸).
- ممی‌زاده، جعفر. (۱۳۷۵). بهسازی و توسعه سازمان. تهران: روایت.
- منوریان، عباس؛ بختیایی، 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.

- 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)* [Online]. 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*. Canterbury. 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 ethic and attitudes toward organizational change, *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.