



بررسی نقش مولفه‌های فرهنگ سازمانی در بهبود مدیریت تحول

(مطالعه موردی: شعب بانک ملت شهر کرمانشاه)

نادر نادری^۱

پویا نظری^۲

سمیرا اکبری^۳

تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۱۰/۲۲ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۹/۰۳/۱۲

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش مولفه‌های فرهنگ سازمانی در مدیریت تحول شعب بانک ملت شهر کرمانشاه اجرا شد. روش پژوهش از نظر ماهیت کمی و از لحاظ هدف کاربردی بود چون نتایجش را می‌توان برای برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌ها به منظور پیاده‌سازی رهیافت مدیریتی و افزایش نوآوری در سیستم‌های بانکی بکار گرفت. همچنین از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها جزو تحقیقات توصیفی بود چرا که از روش‌های توصیفی (غیرآزمایشی) و روش تحلیل همبستگی (رگرسیون و مدلسازی معادلات ساختاری) استفاده شد. جامعه آماری شامل ۱۷۱ نفر از کارکنان شعب بانک ملت در شهر کرمانشاه بودند ($N=171$) که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای با انتساب متناسب براساس جدول نمونه‌گیری کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌های لازم از یک پرسشنامه استاندارد استفاده شد و روایی آن با روایی محتوایی و روایی سازه و پایایی به کمک پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شدند و مورد تایید قرار گرفتند. برای تجزیه و تحلیل توصیفی و استنباطی داده‌ها از نرم‌افزارهای SmartPLS نسخه ۳ و SPSS نسخه ۲۵ استفاده شد. نتایج این مطالعه نشان داد که وضعیت مدیریت تحول در بین کارکنان شعب بانک ملت شهر کرمانشاه در حد بالاتر از متوسط بود.

کلمات کلیدی

فرهنگ سازمانی، مدیریت تحول، مدیریت تغییر، بانک ملت، شهر کرمانشاه

۱- گروه مدیریت کارآفرینی، اقتصاد و کارآفرینی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران. (نویسنده مسئول) n.naderi@razi.ac.ir

۲- گروه مدیریت کارآفرینی، اقتصاد و کارآفرینی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران. pouyanazari.biz@gmail.com

۳- گروه مدیریت بازرگانی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران. somayah20010@gmail.com

بررسی نقش مولفه‌های فرهنگ سازمانی در بهبود مدیریت تحول/نادری، نظری و اکبری

مقدمه

امروزه، مدیران سازمان‌ها مجبورند برای مقابله با محیط‌های رقابتی و متحول کنونی رهبری و مدیریت سنتی را به کناری نهند و به مدیریت تحولگرا روی آورند. اقدامات انتخابی مدیران تحول‌گرا رقابت را در این محیط‌های غیرقابل پیش‌بینی و متلاطم ممکن می‌سازد و زمینه‌ساز ارتقای عملکرد آنان خواهد بود (نیازآذری و همکاران، ۱۳۸۹). در واقع، تغییرات سازمانی به موقع منجر به سازگاری بیشتر با تحولات می‌شود. ولی تحول مستلزم همسویی فرهنگ سازمانی با تغییرات است، یعنی اگر فرهنگ غالب سازمان خواستار تغییر نباشد، یا تحولات بنیادی صورت نمی‌گیرد و یا اگر چنین شود، به حالت ناپایدار خواهد بود. بنابراین، فرهنگ سازمانی را باید همواره مورد بررسی قرار داد و آنرا آماده پذیرش تغییرات دلخواه و مثبت نمود. اگر فرهنگ سازمانی را به حال خود رها کنیم، اتفاقات مخربی آغاز می‌شود (آغاز و عابدی جعفری، ۱۳۸۷). کشورهای صنعتی و پیشرفته دنیا در دو دهه اخیر فرهنگ سازمانی را یک عامل کلیدی و مهم در موفقیت و یا عدم موفقیت نهادها و سازمان‌های مختلف تلقی می‌کنند (احمدی و همکاران، ۲۰۱۰). اگر فرهنگ سازمانی نادیده گرفته شود، شاهد بروز اختلالات زیادی در مسیر حرکت سازمان و اتلاف انرژی سازمانی خواهیم بود. سازمان‌ها بدون آگاهی مناسب از فرهنگ سازمانی خود با مشکلاتی مانند تنزل عملکرد، ازهم‌گسیختگی و تعارض سازمانی روبرو می‌شوند. با شناخت فرهنگ سازمانی می‌توان بهره‌گیری بیشتری از نقاط قوت آن انجام داد و تدابیر اصلاحی را برای دستیابی به فرهنگ سازمانی مطلوب به اجرا گذاشت (رحیم‌نیا و علیزاده، ۱۳۸۸، ابوالقاسم گرچی و همکاران، ۱۳۹۰).

در دهه‌های اخیر تحول سازمانی بدلیل مشکلات سازمان‌ها در راه سازگاری با تغییرات و از بین بردن الگوهای سنتی مورد توجه زیادی بوده است (فقیهی و همکاران، ۱۳۹۰). مدیران کارآمد باید دلایل مقاومت غیرمنطقی در برابر تغییر را در میان کارکنان‌شان شناسایی کنند. به همین دلیل فرهنگ سازمانی جایگاه ارزنده‌ای را در پذیرش تغییر در میان کارکنان و آمادگی آن‌ها برای رویارویی با تغییرات دارد (هاتاوی، ۲۰۰۹) و بسیاری محققان بر این باورند که تغییرات اساسی سازمان‌ها با تحول فرهنگ سازمانی تحقق می‌یابد (آندریوپوس، ۲۰۰۱؛ مارتینز و تربلانچ، ۲۰۰۳؛ لطیفیان و مولوی، ۱۳۹۴) چرا که فرهنگ یک زنجیر محکم برای پایداری سازمان است (کورت و چرماک، ۲۰۰۷). راه‌حل‌های غلبه بر موانع اجرای برنامه‌های تحول سازمانی حول فرهنگ سازمانی دور می‌زند. فرهنگ سازمانی با تاثیر بر رفتار کارکنان باعث کاهش مقاومت آنان و تشویق ایشان برای تغییر می‌گردد. در این راستا، پژوهش درباره رویکرد جامع و نقش ابعاد فرهنگ سازمانی در مدیریت تحول امری ضروری است (ابراهیم‌زاده و قدمی، ۱۳۹۳).

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و ششم - تابستان ۱۳۹۹

تغییر و تحولات سازمانی که در دستور کار سیاستگزاری‌ها و برنامه‌ریزی‌های سازمان‌ها قرار دارند باید در سطح نظام اداری و اجرایی صورت گیرد و منجر به ارتقا و بهبود روش‌های خدمت‌رسانی، کیفیت خدمات، رضایت مشتریان، سرعت و دقت انجام امور گردد. در نتیجه تحول سازمانی برای سازمان‌ها منافع بیشماری را به همراه دارد (ابراهیم زاده و قدمی، ۱۳۹۳) که از جمله آن‌ها می‌توان به ارتقای مشارکت کارکنان، توسعه روابط کارکنان، سرپرستان و مدیران با یکدیگر، بهبود و پیشرفت مداوم، توسعه شایسته‌سالی، آموزش مستمر و ترغیب به یادگیری در میان کارکنان، برنامه‌ریزی درست و پویا، توانمندسازی کارکنان و بهره‌گیری از جنبه‌های فناوری و نوآوری اشاره نمود (کنی، ۲۰۰۹).

تاثیر فرهنگ سازمانی بر کارکنان طی بررسی‌های نظامند پژوهشی روشن می‌شود و هدایت ایشان در جهت مطلوب به کمک اهرم فرهنگ سازمانی، منجر به تسهیل وقوع تغییر و تحولات و جهت‌گیری‌های نوین سازمانی می‌شود (الوانی، ۱۳۹۳). شناسایی فاصله فرهنگ سازمانی با وضعیت مطلوب می‌تواند مقدمه‌ای برای برنامه‌ریزی تغییر فرهنگ کنونی باشد (گرچی دوز و همکاران، ۱۳۹۶). بنابراین تحلیل وضعیت فرهنگ سازمانی و تاثیر ابعاد آن بر مدیریت تحول در شعب بانک ملت شهر کرمانشاه در جهت برنامه‌ریزی برای بهبود وضعیت فرهنگ سازمانی آن‌ها و اجرای مدیریت تحول امری ضروری است که پژوهش حاضر در این راستا تدوین و اجرا شده است. برای رسیدن به این مهم، مطالعه حاضر با هدف کلی واکاوی تأثیر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر مدیریت تحول در شعب بانک ملت شهر کرمانشاه، به دنبال پاسخگویی به سؤالات زیر است:

- وضعیت فرهنگ سازمانی در شعب بانک ملت شهر کرمانشاه به چه صورت است؟

- وضعیت مدیریت تحول در شعب بانک ملت شهر کرمانشاه به چه صورت است؟

- آیا فرهنگ سازمانی بر مدیریت تحول در شعب بانک ملت شهر کرمانشاه تأثیرگذار است؟

پیشینه پژوهش

ممبینی و همکارانش (۱۳۹۶) در مطالعه‌ی خود دریافتند که هوش سیاسی بر تغییر سازمانی اثرگذار است و فرهنگ سازمانی رابطه بین هوش سیاسی و تغییر سازمانی را تعدیل می‌کند. رشیدی و جلیوند (۱۳۹۴) نیز در مورد شاخص‌های فرهنگ سازمانی و ارتباط آن‌ها با تحول سازمانی در یک سازمان نظامی متوجه شدند که ابعاد فرهنگ سازمانی (فرهنگ تحول‌محور، وفاداری سازمانی، ارتباطات سازمانی، قوانین و مقررات، احکام دینی، هویت سازمانی، آرمان مشترک، اعتماد متقابل) تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت تحول در قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) دارند.

بررسی نقش مولفه‌های فرهنگ سازمانی در بهبود مدیریت تحول/ناداری، نظری و اکبری

برهانی (۱۳۹۳) در مطالعه‌ی خود به این نتیجه دست یافت که ابعاد فرهنگ سازمانی (مشارکت، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت) تأثیر مثبت و معناداری را بر مدیریت تحول در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران دارد. همچنین، ابراهیم‌زاده و قدمی (۱۳۹۳) در پژوهشی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و نقش آن را بر بهبود مدیریت تحول در شرکت کارت اعتباری ایران کیش مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های ایشان نشان داد که از میان این مولفه‌ها، مشارکت، یکپارچگی، انعطاف‌پذیری، پشتیبانی و ارزش‌ها می‌توانند بر مدیریت تحول مؤثر باشند و دو مولفه ریسک‌پذیری و جوّ نوآوری، تأثیر معناداری بر مدیریت تحول نداشتند.

محمدپور زرنندی و همکارانش (۱۳۹۳) در پژوهشی تحت عنوان «تبیین نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت تغییر کارکنان بانک شهر» به این نتیجه دست یافتند که بین فرهنگ سازمانی و ابعاد آن (مشارکت، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت) با آمادگی برای تغییر در کارکنان بانک شهر همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد و نتایج رگرسیون گام به گام نشان داد سازگاری، رسالت و انطباق‌پذیری می‌توانند آمادگی برای تغییر را در میان کارکنان این بانک پیش‌بینی نمایند.

ابوالقاسم گرجی و همکارانش (۱۳۹۳) در مطالعه‌ای به بررسی رابطه فرهنگ با آمادگی پذیرش تحول در بیمارستان‌های تک‌تخصصی شهر تهران پرداختند. یافته‌های مطالعه آنان بیانگر آن بود که بیمارستان‌های مورد مطالعه، دارای فاصله قدرت پایین، ابهام‌گریزی بالا، زن‌گرایی، جمع‌گرایی و جهت‌گیری کوتاه‌مدت بودند. همچنین نتایج مطالعه آنان نشان داد که بین آمادگی پذیرش تحول با ابعاد فاصله قدرت، ابهام‌گریزی بالا و زن‌گرایی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در واقع بین آمادگی پذیرش تحول و جمع‌گرایی و جهت‌گیری کوتاه‌مدت رابطه معناداری مشاهده نشد.

آنیانگو (۲۰۱۴) ضمن بررسی تأثیر فرهنگ سازمان بر مدیریت تغییر در یکی از مرکز آموزش حرفه‌ای به این نتیجه دست یافت که طبق نظرات اکثر افراد تحت مطالعه، باورها و ارزش‌های سازمان و همچنین نگرش کارکنان در چارچوب فرهنگ سازمانی بر مدیریت تغییرات اثر می‌گذارد. همچنین، یافته‌ها بیانگر آن بود که هنجارهای سازمانی به عنوان یکی از ابعاد فرهنگ سازمانی اثر معناداری را بر مدیریت تغییرات برجای نمی‌گذارد. در عین حال حمایت مدیریت ارشد به عنوان یکی از ابعاد فرهنگ سازمانی اثر مثبت و معناداری را بر مدیریت تغییرات دارد.

راجپوت و نویتسکایا (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای، نقش فرهنگ سازمانی را در ایجاد آمادگی برای تغییر پروژه مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های این مطالعه حاکی از آن بود که فرهنگ سازمانی، منجر به آمادگی برای تغییر یک پروژه نمی‌شود بلکه مبنایی برای اجرای تغییر است. همچنین، یافته‌های این مطالعه نشان

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و ششم - تابستان ۱۳۹۹

داد که مدیریت تغییر به عنوان متغیر میانجی بین فرهنگ سازمانی و آمادگی برای تغییر پروژه قرار می‌گیرد. در واقع، فرهنگ سازمانی از طریق تأثیر بر مدیریت تغییر سازمانی، موجب آمادگی کارکنان برای تغییر در پروژه می‌شود.

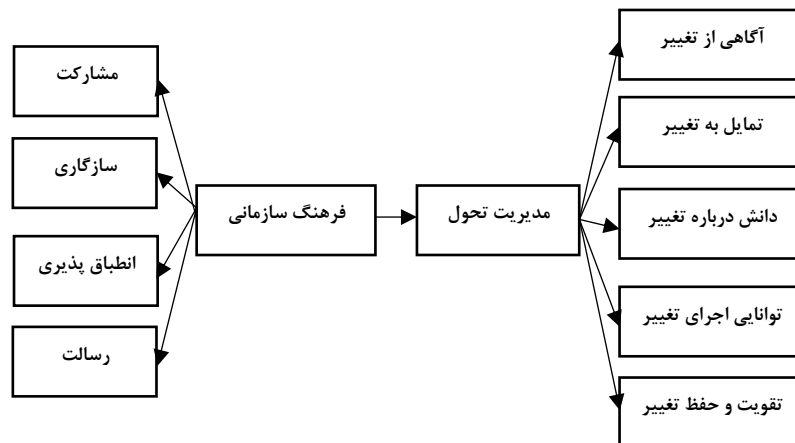
آدرسکا و گرابارا (۲۰۱۲) در پژوهشی تحت عنوان «مدیریت تحول در فرهنگ سازمانی شرکت‌های کوچک و متوسط» به این نتیجه دست یافتند که ابعاد فرهنگ سازمانی (یعنی مشارکت، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت) اثر مثبت و معناداری را بر مدیریت تحول در شرکت‌های کوچک و متوسط اعمال می‌نماید. بر این اساس، دهینبو و الکساندر (۲۰۱۱) با بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی در مدیریت تغییر به این نتیجه دست یافتند که فرهنگ سازمانی دانشگاه‌های مورد مطالعه که مدیران، کارکنان و دانشجویان‌شان نقش‌های مختلفی را ایفا می‌کنند، می‌تواند بر مدیریت تغییر فناوری‌های بکار گرفته شده مؤثر واقع شود.

میچالاک (۲۰۱۰) در پژوهشی به واکاوی تسریع‌کننده‌ها و موانع فرهنگی مدیریت تغییرات سازمانی پرداخت. نتیجه مطالعه وی نشان داد که فرهنگ یک عامل حیاتی در مدیریت سازمان‌ها می‌باشد و باید در زمینه تغییر و تحولات سازمانی با تأکید بر تفاوت‌های فرهنگی مورد توجه قرار گیرد و رویکرد شناختی خاصی را برای مدیریت تغییر در سازمان بکار گیرند. اسمولن و سیرس (۲۰۰۹) در مطالعه‌ای تحت عنوان «فرهنگ سازمانی، تغییر و احساسات: یک مطالعه کیفی» به این نتیجه دست یافتند که هنگامی که ارزش‌های کارکنان با سازمان سازگاری داشته باشند، کارکنان تمایل بیشتری دارند که نسبت به تغییرات واکنش مثبت نشان دهند. وقتی احساسات کارکنان با احترام پذیرفته شود، مردم بیشتر با تغییرات درگیر می‌شوند. نگرش به فرهنگ موجود، پاسخ‌های عاطفی به جنبه‌های تغییر را ایجاد می‌کند. بیکر (۲۰۰۵) نیز در پژوهشی تحت عنوان «تغییر فرهنگ برای تسهیل تغییرات سازمانی» به این نتیجه دست یافت که فراهم نمودن فرهنگ حمایتی در سازمان، بنیان محکمی را برای تغییر سازمانی فراهم می‌کند.

مبانی نظری پژوهش

با وجود نظریه‌ها و دیدگاه‌های مختلف فرهنگ سازمانی و مدیریت تحول، اعتبار مدل فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) و مدل مدیریت تحول هیت (۲۰۰۶) در مطالعات مختلف تایید شده است. در پژوهش حاضر یک مدل مفهومی از روی مدل دنیسون و هیت برای بررسی تأثیر مولفه‌های فرهنگ سازمانی بر مدیریت تحول در شعب بانک ملت شهر کرمانشاه تدوین گردید.

بررسی نقش مولفه‌های فرهنگ سازمانی در بهبود مدیریت تحول/ناداری، نظری و اکبری



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

الف- فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها، شیوه‌های تفکر و درک و استنباط و بیانگر نظام ارزشی سازمان است که هنجارهای رفتاری کارکنان سازمان را نشان می‌دهد (رحیمیان و شامی‌زنجانی، ۱۳۹۰). هافستد فرهنگ سازمانی را برنامه‌ریزی جمعی ذهن تلقی می‌کند چرا که افراد یک گروه را از سایر گروه‌ها متمایز می‌سازد (کریمی جعفری و همکاران، ۱۳۹۳). فرهنگ سازمانی چارچوبی از ارزش‌ها و باورهای مشترک است و به افراد سازمان در درک کارکردهای سازمانی کمک می‌کند (بیگیلاردی و همکاران، ۲۰۱۲). برخی اوقات فرهنگ می‌تواند منفی و مضر باشد. از جمله فرهنگ تسلط روابط بر ضوابط که در سازمان‌های ایرانی رایج است. بنابراین برای تحول فرهنگ نامطلوب باید به دنبال راه چاره بود (گرچی پورشفیعی، ۱۳۹۶). با اینکه برای تغییر فرهنگ سازمانی موانع و مقاومت‌هایی در سازمان وجود دارد، اما می‌توان در طول زمان برای تحول آن اقدام نمود. در اینجا نقش مطالعات بررسی فرهنگ سازمانی پررنگ می‌شود. ابتدا فرهنگ موجود تحلیل و بررسی می‌شود. سپس اهداف واقع‌بینانه‌ای برای سطوح زیرین تعیین می‌گردد و کارکنان با آمادگی بیشتر و تجربه بالاتر در صنعت مد نظر برون سازمانی انتخاب می‌شوند. تحولات باید از بالا به پایین صورت گیرند و پیام‌های کلیه مدیران شنیده شود. سپس افراد سازمان در پروسه تحول فرهنگ سازمانی و نیز تغییر قوانین و روندها مشارکت داده می‌شوند. کلیه تشریفات متعلق به کارکنان پیشین باید از بین بروند. کارکنان مخالف با فرایند تغییر باید شناسایی شوند و مسائل حاصل از آن‌ها به خوبی حل و فصل گردند. شکستن مقاومت‌های موجود بر سر راه فرهنگ جدید سازمانی تنها با مشارکت سریع و بانگیزه صورت می‌گیرد. همچنین سرعت عمل مستمر و آمادگی کامل برای شکستن مقاومت‌ها ضروری است (دنینگ، ۲۰۱۱).

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و ششم - تابستان ۱۳۹۹

مدل جامع دنیسون (۲۰۰۰) برای فرهنگ سازمانی، طبق پژوهش‌های وی در زمینه فرهنگ سازمان و تغییر در سازمان مطرح گردید. ابعاد فرهنگ سازمانی در این مدل دارای چهار محور اصلی (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت) می‌باشد و هر یک دارای سه شاخص می‌باشند. مجموعاً 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 در این مدل مطرح شده است. طبق این مدل، در سازمان‌ها با مولفه مشارکت قوی، کارکنان شوق زیادی برای فعالیت در اقدامات مختلف سازمانی از خود نشان می‌دهند و حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری قوی آن‌ها مشهود است. سیستم کنترل از نوع داوطلبانه است و در نتیجه سازمان‌ها می‌توانند در کلیه سطوح قابلیت‌های نیروی انسانی خود را بهبود بخشند. مولفه سازگاری نیز شامل ارزش‌ها و سیستم‌های مبنای یک فرهنگ قوی سازمانی هستند و رفتار اعضای سازمان‌های دارای سازگاری قوی طبق این ارزش‌ها می‌توانند سازگاری بالایی را در مسائل پیچیده از خود نشان بدهند. همچنین انطباق‌پذیری مولفه دیگری است که در سازمان‌های انطباق‌پذیر با قابلیت بالای دریافت، تفسیر و اعمال علایم محیطی برای ارتقای تغییرات رفتاری درونی سازمان جنبه پررنگی یافته است. آخرین مولفه یعنی رسالت سازمان بیانگر مفاهیم و اهداف تنظیم شده سازمانی براساس نقش اجتماعی و اهداف برون‌سازمانی است. کارکنان باید درک روشنی نسبت به ماموریت سازمان داشته باشند در نتیجه رفتار فعلی ایشان براساس تصویری که از آینده مطلوب دارند، شکل می‌گیرد.

ب- مدیریت تحول: مدیریت تحول یعنی بهره‌گیری از دیدگاه‌ها، تجهیزات و فرایندهای جدید در سازمان به گونه‌ای که تطبیق با نیازها، اهداف و یا انتظارات جدید ممکن گردد و همراستایی آن با محیط در حال دگرگونی تضمین شود (بوردام، ۲۰۱۰). مدیران عالی سازمان برای هماهنگ کردن سطح توانایی‌ها و باورها با اجتماع، به ویژه با بازار در عرصه رقابت به تحول نیاز دارند که مستلزم نوعی ساختاردهی موازی با اجتماع و پویا اندیشه طبق یک فرایند برنامه‌ریزی شده است. بحث تحول سازمانی در اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹۶۰ مطرح گردید (دوفور و بورلی، ۲۰۱۰) و اصولاً پیشنهاددهنده نگرشی مثبت به تغییرات سازمانی است. برنامه ریزی‌های از پیش تعیین شده به واسطه این برنامه‌ها، متدها و فرآیندهای کاری باعث تأمین اهداف از پیش تعیین شده و مدیریتی می‌گردد.

مراحل مدیریت تغییر عبارتند از: عارضه‌یابی تغییر، مطالعه تأثیرات تغییر، سنجش تغییر و مدیریت افراد و هدایت و راهبری تغییر. در مرحله عارضه‌یابی شناسایی و تحلیل وضعیت موجود سازمان انجام می‌شود و بسته به سطح اهمیت هر یک از عوامل پروژه تغییر، میزان ریسک پذیرش و یا رد تغییر تعیین

بررسی نقش مولفه‌های فرهنگ سازمانی در بهبود مدیریت تحول/نادری، نظری و اکبری

می‌شود. بررسی اثرات تغییر، بین مرحله تحلیل و عارضه یابی و مرحله اجرا، ارتباط برقرار می‌کند و محورهای اصلی و هدف پروژه را تعیین می‌کند. تحول سازمانی نوعی راهبرد بهسازی سازمان است و مبنای آن بر ادراکات و دانش‌های حاصل از پویایی‌های گروهی و تئوری و عمل مرتبط با تحول طرح‌ریزی شده استوار است (فرنچ و بل، ۱۳۸۵). استراتژی ترغیب عقلانی و استراتژی قدرت مشترک سهم بیشتری در ترغیب کارکنان در همراهی و اجرای تغییرات سازمانی به صورت فعال و پویا در جامعه امروز به خود اختصاص داده‌اند (هورنستین، ۲۰۱۵). ولی با اینحال همواره عدم همراهی کارکنان با تغییرات سازمانی به صورت کلی و پذیرش، انجام و توسعه آن تغییرات در سازمان‌ها به صورت چشمگیری مشاهده می‌شود (چوی، ۲۰۱۰).

مولفه‌های مدیریت تحول (هیت، ۲۰۰۶) عبارتند از: آگاهی از تغییر (اطلاع کارکنان و اعضای سازمان از برنامه تغییر و تحول و ارائه متعهدانه سازمان برای ارائه اطلاعات قبل از وقوع تغییر در موقع مناسب به کارکنان)، تمایل به تغییر (انگیزه و استقبال کارکنان سازمان از تغییر و تحولات طبق احساس درونی مثبت برای تغییرات)، دانش درباره تغییر (میزان آشنایی کارکنان سازمان درباره موضوع تغییر و تحولات، درک ضرورت ایجاد تغییرات و داشتن اطلاعات کافی برای اجرای مناسب تغییر سازمانی)، توانایی اجرای مهارت‌ها و رفتارهای جدید (کسب امکانات و تجهیزات برای سازمان و کارکنان در جهت اجرای برنامه‌های تغییر و مهارت و دانش لازم برای سازگاری با وضعیت جدید سازمانی)، تقویت و حفظ تغییر (مجموعه اقدامات و تلاش‌های عملی کارکنان در راستای اجرای مناسب و دقیق برنامه تغییر در سازمان که باعث ترغیب کارکنان به جای مخالفت با تغییر سازمانی می‌شوند).

بانک‌ها نقش مهمی را در ارتقای شرایط کاری و زندگی گروه‌های مختلف جامعه در سطح اجتماعی و اقتصادی ایفا می‌کنند (محمدپور زرنندی و همکاران، ۱۳۹۳) و همواره در معرض تغییرات محیطی برای سازمان‌ها و کارکنانشان قرار دارند. برای تطبیق با اینگونه تغییرات مسائل مهمی رخ می‌دهند. در نتیجه طبق این زمینه، پژوهش حاضر برای جمع‌آوری اطلاعات بیشتری در زمینه نقش مولفه‌های فرهنگ سازمانی در مدیریت تحول در کارکنان شعب مختلف بانک ملت واقع در شهر کرمانشاه طراحی و اجرا گردید. در پایان سعی گردید به پرسش‌هایی درباره وضعیت مولفه‌های فرهنگ سازمانی (مشارکت، سازگاری، انطباق پذیری، رسالت) و مولفه‌های مدیریت تحول (آگاهی از تغییر، تمایل به تغییر، دانش درباره تغییر، توانایی اجرای مهارت‌ها و رفتارهای جدید، تقویت و حفظ تغییر) در میان کارکنان شعب مختلف بانک ملت در شهر کرمانشاه و روابط آماری بین این مولفه‌ها پاسخ داده شود.

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و ششم - تابستان ۱۳۹۹

جدول ۱: مولفه‌های مدیریت تحول و فرهنگ سازمانی

۱- مولفه‌های مدیریت تحول:
ب- تمایل به تغییر: ۱- کارکنان از اینکه در برنامه تغییر و تحول بانک شرکت کرده‌اند، خوشحالند. ۲- در برنامه تغییر و تحول بانک فرصت‌های زیادی برای کارکنان وجود دارد. ۳- کارکنان از اجرای برنامه تغییر و تحول در بانک حمایت می‌کنند.
ج- دانش تغییر: ۱- کارکنان مهارت‌های لازم را برای سازگاری با تغییرات ایجاد شده در بانک دارند. ۲- کارکنان چگونگی ارتباط کارشان را با برنامه تغییر و تحول بانک می‌دانند. ۳- برنامه تغییر و تحول در بانک برای کارکنان کاملاً روشن است.
د- توانایی تغییر: ۱- کارکنان توانایی سازگاری با تغییر و تحولات را در بانک دارند. ۲- کارکنان می‌توانند نقش مثبتی را در برنامه تغییر و تحول در بانک ایفا کنند. ۳- کارکنان قادر به اجرای بهتر وظایف برای ایجاد تغییرات در بانک می‌باشند. ۴- کارکنان توانایی اجرا در سطح مورد نیاز را برای تغییر و تحول در بانک دارا می‌باشند.
ه- تقویت تغییر: ۱- همکاران بانکی از برنامه تغییر و تحول در بانک حمایت می‌کنند. ۲- مدیر بانک از برنامه تغییر و تحول در بانک حمایت می‌کند. ۳- شک و تردید کارکنان درباره برنامه تغییر و تحول بانک برطرف گردید. ۴- کارکنان با اجرای برنامه تغییر و تحول در بانک رشد خواهند کرد.
۲- مولفه‌های فرهنگ سازمانی:
الف- مشارکت: ۱- اکثر کارکنان بانک بصورت فعال درگیر وظایف و کارهای خود هستند. ۲- اطلاعات مربوط به بانک در دسترس همه کارکنان آن قرار می‌گیرد. ۳- کارکنان بانک معتقدند که می‌توانند اثر مثبتی بر عملکرد شرکت داشته باشند. ۴- کارکنان بانک به گونه‌ای عمل می‌کنند که گویی عضوی از یک گروه هستند. ۵- قابلیت‌ها و توانمندی‌های کارکنان بانک بطور مستمر در حال پیشرفت می‌باشد.

بررسی نقش مولفه‌های فرهنگ سازمانی در بهبود مدیریت تحول/ناداری، نظری و اکبری

<p>ب-سازگاری:</p> <p>۱-نادیده گرفتن ارزش‌های بنیادین بانک باعث می‌شود که کارکنان با مشکلاتی مواجه شوند.</p> <p>۲-هنگام بروز اختلاف‌نظرها در بانک، کارکنان در جهت حفظ منافع متقابل می‌کوشند.</p> <p>۳-رسیدن به توافق عمومی در بانک حتی درباره مسائل کلان و پیچیده به راحتی صورت می‌گیرد.</p> <p>۴-روش‌ها و شیوه‌های انجام کارها در بانک بصورت انعطاف‌پذیر و قابل تغییر می‌باشد.</p>
<p>ج-انطباق‌پذیری:</p> <p>۱-تلاش برای ایجاد تغییر در بانک با مقاومت کارکنان همراه است.</p> <p>۲-بخش‌های مختلف بانک اغلب به صورت هماهنگ و یکپارچه عمل می‌کنند.</p> <p>۳-کارکنان بانک درک و شناخت عمیقی از خواسته‌ها و نیازهای مشتریان دارند.</p>
<p>د-رسالت:</p> <p>۱-بانک دارای اهداف و مقاصد بلندمدت می‌باشد.</p> <p>۲-راهبردهای روشنی برای آینده بانک وجود دارد.</p> <p>۳-جهت‌گیری راهبردی بانک برای کارکنان مبهم و نامشخص است.</p>

فرضیات پژوهش

- مشارکت اثر مثبت و معناداری بر مدیریت تحول در شعب بانک ملت شهر کرمانشاه دارد.
- سازگاری اثر مثبت و معناداری بر مدیریت تحول در شعب بانک ملت شهر کرمانشاه دارد.
- انطباق‌پذیری اثر مثبت و معناداری بر مدیریت تحول در شعب بانک ملت شهر کرمانشاه دارد.
- رسالت اثر مثبت و معناداری بر مدیریت تحول در شعب بانک ملت شهر کرمانشاه دارد.
- فرهنگ سازمانی اثر مثبت و معناداری بر مدیریت تحول در شعب بانک ملت شهر کرمانشاه دارد.

روش پژوهش

هدف این پژوهش کاربردی توسعه دانش کاربردی در زمینه شناخت تاثیر مولفه‌های فرهنگ سازمانی بر مدیریت تحول در شعب بانک ملت شهر کرمانشاه بود و نتایج آن در بخش برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری‌ها برای استفاده بهتر از این رویکرد مدیریتی و افزایش نوآوری در شعب این بانک و سایر بانک‌ها کاربرد خواهد داشت. ماهیت پژوهش از نوع کمی بود ولی از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها در دسته پژوهش‌های توصیفی غیرآزمایشی قرار گرفت و از تحلیل همبستگی (رگرسیون و مدلسازی معادلات ساختاری) استفاده گردید. محدوده پژوهش از لحاظ موضوعی مولفه‌های فرهنگ سازمانی در رابطه با

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و ششم - تابستان ۱۳۹۹

مدیریت تحول در شعب بانک ملت شهر کرمانشاه بودند. پژوهش در بازه زمانی اسفند ماه سال ۱۳۹۶ الی دی ماه سال ۱۳۹۷ تنها در شعب بانک ملت شهر کرمانشاه اجرا شد.

متغیرهای پژوهش

متغیر وابسته مورد سنجش شامل مدیریت تحول با پنج مولفه (آگاهی از تغییر، تمایل به تغییر، دانش درباره تغییر، توانایی اجرای تغییر، و نهایتاً تقویت و حفظ تغییر) در نظر گرفته شد. متغیرهای مستقل مطالعه شامل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی (سن، جنسیت، وضعیت تاهل، سابقه کار، سطح تحصیلات کارکنان) و مولفه‌های فرهنگ سازمانی (مشارکت، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت) در بین کارکنان مورد مطالعه بودند.

جامعه آماری و نمونه‌گیری

جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان تمام ۲۰ شعب و سازمان مرکزی بانک ملت در شهر کرمانشاه با تعداد ۱۷۱ نفر بودند. روش نمونه‌گیری جدول نمونه‌گیری مورگان و کرجسی (۱۹۷۰) بود و حجم نمونه را ۱۱۸ نفر تعیین نمود. سپس افراد نمونه با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای با انتساب متناسب بر اساس شعب بانک ملت انتخاب گردیدند.

ابزار اندازه‌گیری اصلی پژوهش برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش از نوع پرسشنامه استاندارد با سه بخش تنظیم شده بود. بخش اول مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، بخش دوم شامل گزینه‌های مدیریت تحول و بخش سوم نیز شامل گزینه‌های فرهنگ سازمانی بودند. برای سنجش مدیریت تحول از مقیاس استاندارد هیت (۲۰۰۶) و برای سنجش فرهنگ سازمانی از مقیاس استاندارد دنیسون (۲۰۰۷) استفاده گردید. این گزینه‌ها به ترتیب ذیل می‌باشند:

الف- فرهنگ سازمانی: جمع‌آوری داده‌های مربوط به مولفه‌های فرهنگ سازمانی با استفاده از ۲۰ سوال مطابق با پرسشنامه دنیسون (۲۰۰۷) انجام گرفت که دارای پاسخ‌های لیکرتی ۵ امتیازی (از خیلی کم برای امتیاز ۱ تا خیلی زیاد برای امتیاز ۵) بودند (جدول ۱). این مولفه‌ها عبارتند از: ۱- مولفه مشارکت (۵ سوال)، مولفه سازگاری (۵ سوال)، مولفه انطباق‌پذیری (۵ سوال)، مولفه رسالت (۵ سوال).

ب- مدیریت تحول: جمع‌آوری داده‌های مربوط به مولفه‌های فرهنگ سازمانی با استفاده از ۲۰ سوال مطابق با پرسشنامه هیت (۲۰۰۶) انجام گرفت که دارای پاسخ‌های لیکرتی ۵ امتیازی (از خیلی کم برای امتیاز ۱ تا خیلی زیاد برای امتیاز ۵) بودند (جدول ۱). این مولفه‌ها عبارتند از: آگاهی از تغییر (۴ سوال)،

بررسی نقش مولفه‌های فرهنگ سازمانی در بهبود مدیریت تحول/نادری، نظری و اکبری

تمایل به تغییر (۴ سوال)، دانش درباره تغییر (۴ سوال)، توانایی اجرای مهارت‌ها و رفتارهای جدید (۴ سوال)، تقویت و حفظ تغییر (۴ سوال).

همچنین روایی محتوای و صوری پرسشنامه پژوهش سنجیده شد و پرسشنامه در اختیار اعضای هیات علمی گروه مدیریت و کارآفرینی دانشگاه رازی و متخصصان رشته مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه قرار گرفت. پس از جمع‌بندی نقطه‌نظرات آن‌ها پرسشنامه نهایی اصلاح شد. روایی همگرا و تشخیصی مدل اندازه‌گیری سازه‌های پژوهش در بخش مدلسازی معادلات ساختاری بررسی شد. پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای محاسبه همسانی درونی ابزار پژوهش (بین صفر و یک) با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۵ بدست آمد که همگی مناسب بودند (مولفه‌های مدیریت تحول: بین ۰/۸۸ و ۰/۹۵؛ مولفه‌های فرهنگ سازمانی: بین ۰/۸۷ و ۰/۹۳) و پایایی خوب پرسشنامه‌ها اثبات گردید. برای جمع‌آوری داده‌ها از سه روش استفاده شد:

۱- مطالعات اسنادی و کتابخانه‌ای (با بررسی کامل اسناد و منابع کتابخانه‌ای از نوع کتب منبع، پایان‌نامه، طرح پژوهشی، و مقاله علمی پژوهشی در مجلات مختلف)، ۲- جستجو در منابع الکترونیکی (برای آگاهی از پژوهش‌های انجام شده در جهان و ارتباطات و تعاملات علمی با پژوهشگران دیگر)، ۳- مطالعه میدانی (گردآوری داده‌ها و اطلاعات در زمینه متغیرهای پژوهش در جامعه آماری مورد نظر با پرسشنامه استاندارد طراحی شده پژوهش). پرسشنامه‌ها بین کارکنان شعب مختلف بانک ملت شهر کرمانشاه توزیع و پس از تکمیل آن‌ها جمع‌آوری گردیدند.

تجزیه و تحلیل آماری داده‌های پژوهش

پس از جمع‌آوری داده‌ها و پالایش آن‌ها، کدگذاری و وارد کردن داده‌ها در نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۵ و SmartPLS نسخه ۳ انجام شد و تجزیه و تحلیل آماری به روش توصیفی و استنباطی اجرا گردید. در بخش توصیفی تجزیه و تحلیل‌ها، جداول توزیع فراوانی تهیه گردید و سپس فراوانی، میانگین و انحراف معیار و مقادیر کمینه و بیشینه همراه با ضرایب تغییرات محاسبه شد. در بخش آمار استنباطی، عملیات مقایسه میانگین‌ها و مدلسازی معادلات ساختاری با استفاده از رهیافت تخمین حداقل مربعات جزئی (Partial Least Squares, PLS) در دو بخش ارزیابی مدل اندازه‌گیری و ارزیابی مدل ساختاری انجام شد. برای توزیع داده‌های متغیر وابسته نرمال بود، از آزمون تی مستقل براساس متغیر مستقل دو گروهی (جنسیت) و برای متغیر مستقل با سه گروه و بیشتر از آزمون تحلیل واریانس (f) استفاده گردید. در خصوص توزیع غیرنرمال متغیرهای وابسته، از آزمون من‌ویتنی (Mann-Whitney test) برای متغیر مستقل دوگروهی و از آزمون کروسکال‌والیس (Kruskal Wallis test) برای متغیر مستقل سه گروهی

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و ششم - تابستان ۱۳۹۹

و بیشتر (تحصیلات) استفاده گردید. مدلسازی معادلات ساختاری در دو بخش یعنی مدل اندازه‌گیری (Measurement Model) و مدل ساختاری (Structural Model) انجام گردید. برای ارزیابی مدل اندازه‌گیری، که با هدف بررسی روایی و پایایی متغیرهای نهفته موجود در مدل پژوهش اجرا شد، از رهیافت حداقل مربعات جزئی (PLS) برای اندازه‌گیری پایایی متغیرها (با معیار تک‌بعدی بودن نشانگرها و پایایی ترکیبی) استفاده گردید. تک‌بعد بودن نشانگرها نشان می‌داد که مجموعه متغیرها یا نشانگرهای سنجش یک سازه تنها بر روی همان سازه دارای بار باشند. اگر بار عاملی استاندارد شده بالا و معنی‌دار باشد فرضیه تک‌بعدی بودن متغیر تایید می‌شود که برای متغیرهای نهفته از ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ استفاده گردید. برای ارزیابی مدل ساختاری، با استفاده از رهیافت حداقل مربعات جزئی PLS عملیات بررسی روابط بین متغیرهای نهفته یعنی فرضیه‌های پژوهش در قالب مدل مفهومی پیشنهادی انجام گردید و ضریب تعیین و ضریب مسیر و برازش مدل مشخص شدند که همگی در حد مطلوب آماری بودند (اکبری، ۱۳۹۶ و ۱۳۹۷).

یافته‌های پژوهش

ابتدا نتایج اجمالی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان مورد مطالعه در شعب بانک ملت شهر کرمانشاه ارائه می‌شود (جدول ۲). میانگین سن پاسخ‌دهندگان برابر با ۳۶/۶۱ سال با انحراف معیار ۶/۳۷ بدست آمد و همگی در دامنه سنی ۲۷ الی ۵۰ سال قرار داشتند. سپس چهار طبقه سنی تعریف گردید. طبق این جدول بیشترین فراوانی مربوط به طبقه سنی ۳۲ سال و پایین‌تر بود و ۴۱ نفر (۷/۳۴ درصد) از کارکنان در این طبقه سنی قرار داشتند. میانگین سابقه کار کارکنان مورد مطالعه برابر با ۱۱/۳۶ سال با انحراف معیار ۸/۱۱ سال بود و دامنه سابقه کار ۱ الی ۲۹ سال بود. سپس پاسخ‌دهندگان در سه طبقه قرار گرفتند. طبق جدول ۲، مشاهده می‌شود که بیشترین فراوانی مربوط به طبقه سابقه کاری ۱۰ سال و پایین‌تر بود و ۶۲ نفر (۵/۵۲ درصد) از پاسخ‌دهندگان متعلق به این طبقه سابقه کاری بودند. همچنین مشخص گردید که مردان ۸۲/۲ درصد از کارکنان مورد مطالعه را با بیشترین فراوانی تشکیل می‌دادند و تنها ۲۱ نفر (۸/۱۷ درصد) زن بودند. بیش از نیمی (۶/۵۷ درصد) از کارکنان مورد مطالعه دارای بیشترین فراوانی برای مدرک لیسانس و ۹/۳ درصد از آن‌ها با کمترین فراوانی دارای تحصیلات دیپلم و پایین‌تر بودند. بقیه پاسخ‌دهندگان به ترتیب دارندگان مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر (۵/۱۹ درصد)، و فوق دیپلم (۶/۱۳ درصد) بودند. نهایتاً اکثر (۱/۹۱ درصد) کارکنان متاهل و تنها ۱۵ نفر از آن‌ها مجرد بودند.

جدول ۲: توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان بر حسب ویژگی‌های فردی

بررسی نقش مولفه‌های فرهنگ سازمانی در بهبود مدیریت تحول/نادری، نظری و اکبری

(سن، سابقه کار، جنسیت، سطح تحصیلات، وضعیت تاهل)

متغیر	فراوانی	درصد
<u>الف-سن</u>		
۳۲ سال و پایین‌تر	۴۱	۳۴/۷
۳۳ الی ۳۸ سال	۳۴	۲۸/۸
۳۹ الی ۴۴ سال	۲۳	۱۹/۵
۴۵ سال و بالاتر	۲۰	۱۶/۹
<u>ب-سابقه کار</u>		
۱۰ سال و پایین‌تر	۶۲	۵۲/۵
۱۱ الی ۲۰ سال	۳۸	۳۲/۲
۲۱ سال و بالاتر	۱۸	۱۵/۳
<u>ج-جنسیت</u>		
مرد	۹۷	۱۷/۸
زن	۲۱	۸۲/۲
<u>د-سطح تحصیلات</u>		
دیپلم و پایین‌تر	۱۱	۹/۳
فوق دیپلم	۱۶	۱۳/۶
لیسانس	۶۸	۵۷/۶
فوق لیسانس و بالاتر	۲۳	۱۹/۵
<u>ی-وضعیت تاهل</u>		
مجرد	۷	۵/۹
متاهل	۱۱۱	۹۴/۱

متغیرهای فرهنگ سازمانی، مدیریت تحول و مؤلفه‌های آن‌ها به کمک میانگین و انحراف معیار بشرح ذیل بدست آمدند:

جدول ۳: وضعیت فرهنگ سازمانی و مدیریت تحول به همراه مؤلفه‌های آن در بین پاسخ‌دهندگان

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و ششم - تابستان ۱۳۹۹

رتبه	بیشینه	کمینه	انحراف معیار	میانگین*	مؤلفه‌ها
-	۵	۲/۸۰	۰/۵۲	۴/۰۳	الف- فرهنگ سازمانی (کل)
۳	۵	۲/۴۰	۰/۶۴	۴/۰۳	۱- مشارکت
۴	۵	۱/۰۰	۰/۸۷	۳/۴۰	۲- سازگاری
۲	۵	۲/۰۰	۰/۶۹	۴/۳۱	۳- انطباق پذیری
۱	۵	۲/۶۰	۰/۶۶	۴/۳۷	۴- رسالت
-	۵	۱	۰/۸۱	۳/۴۴	ب- مدیریت تحول (کل)
۳	۵	۱	۱/۰۳	۳/۵۵	۱- آگاهی از تغییر
۵	۵	۱	۱/۱۸	۲/۹۷	۲- تمایل به تغییر
۴	۵	۱	۰/۹۹	۳/۵۳	۳- دانش درباره تغییر
۲	۵	۱	۰/۸۲	۳/۵۸	۴- توانایی اجرای تغییر
۱	۵	۱	۰/۸۳	۳/۵۹	۵- تقویت و حفظ تغییر

*مقیاس متغیرها از ۱ یعنی خیلی کم تا ۵ یعنی خیلی زیاد می‌باشد.

جدول ۳ نشان می‌دهد که وضعیت اکثر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در بین کارکنان مورد مطالعه در شعب مختلف بانک ملت شهر کرمانشاه از مقدار متوسط (۳) به بالا برخوردار بودند یعنی مؤلفه رسالت بالاترین مقدار و مؤلفه سازگاری کمترین مقدار را به خود اختصاص دادند. در نتیجه می‌توان گفت که میزان فرهنگ سازمانی (کل) در بین کارکنان مورد مطالعه در شعب مختلف بانک ملت شهر کرمانشاه در حد زیاد (۴) می‌باشد.

وضعیت اکثر مؤلفه‌های مدیریت تحول در نمونه پژوهش در حد متوسط (۳) و بالاتر از آن قرار داشت یعنی مؤلفه تقویت و حفظ تغییر دارای بالاترین مقدار و مؤلفه تمایل به تغییر دارای کمترین مقدار بودند. نهایتاً، میزان مدیریت تحول (کل) در بین کارکنان مورد مطالعه در شعب مختلف بانک ملت شهر کرمانشاه بالاتر از حد متوسط (۳) بود (جدول ۳).

قبل از استفاده از آزمون من‌ویتنی و کروسکال‌والیس برای مقایسه وضعیت مدیریت تحول در بین نمونه پژوهش بر اساس ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آن‌ها، ابتدا به کمک آزمون کولموگروف-اسمیرنف اثبات گردید که توزیع داده‌های متغیرهای پژوهش از نوع نرمال نیست و نتایج به شرح ذیل می‌باشد:

جدول ۴: مقایسه مدیریت تحول پاسخ‌دهندگان براساس ویژگی‌های فردی

بررسی نقش مولفه‌های فرهنگ سازمانی در بهبود مدیریت تحول/ناداری، نظری و اکبری

متغیر وابسته	متغیر مستقل	X ² یا Z	P value
مدیریت تحول	سن	۱/۸۳	۰/۶۰۸
	سابقه کار	۱/۰۶	۰/۵۸۸
	تحصیلات	۱/۰۰	۰/۸۰۱
	جنسیت	۰/۱۷	۰/۸۶۳
	وضعیت تاهل	-۱/۳۵	۰/۱۷۵

طبق جدول ۴، بین مدیریت تحول کارکنان شعب مختلف بانک ملت در شهر کرمانشاه بر اساس سن، سابقه کار، تحصیلات، جنسیت، و وضعیت تاهل آن‌ها اختلاف معناداری از لحاظ آماری وجود نداشت چرا که این ویژگی‌ها بر میزان مدیریت تحول کارکنان شعب مختلف بانک ملت در شهر کرمانشاه تأثیری نمی‌گذارند.

برای مجاز بودن استفاده از تحلیل رگرسیون چندگانه ابتدا رابطه غیرهمخطی بین متغیرهای مستقل و معنی‌داری آماره تحلیل واریانس F بررسی شد و برازش خوب معادله رگرسیون اثبات گردید که در ادامه به تفسیر نتایج آن می‌پردازیم.

جدول ۵: تاثیر مولفه‌های فرهنگ سازمانی بر مدیریت تحول

متغیرهای پیش‌بینی	R	R ²	F	P value
مولفه‌های فرهنگ سازمانی	۰/۶۱۷	۰/۳۸۱	۱۷/۳۷***	۰/۰۰۰

*** معنی‌داری در سطح خطای یک درصد

طبق یافته‌ها می‌توان گفت مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی متغیرهای خوبی برای پیش‌بینی مدیریت تحول در شعب بانک ملت شهر کرمانشاه می‌باشند. به گونه‌ای که مقدار ضریب همبستگی چندگانه R در این معادله رگرسیونی برابر با ۰/۶۱۷ و ضریب تعیین R² برابر با ۰/۳۸۱ بودند. در واقع ۳۸/۱ درصد از تغییرات واریانس متغیر وابسته (مدیریت تحول) توسط مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، یعنی مشارکت، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت در شعب بانک ملت شهر کرمانشاه پیش‌بینی می‌شود (جدول ۵).

جدول ۶: تاثیر مولفه‌های فرهنگ سازمانی بر مدیریت تحول

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و ششم - تابستان ۱۳۹۹

متغیر	Beta	T	P value
ضریب ثابت	-	۲/۰۶*	۰/۰۳
مشارکت	۰/۳۰	۲/۵۴**	۰/۰۰
سازگاری	۰/۵۸	۶/۶۸**	۰/۰۰
انطباق پذیری	۰/۳۱	۳/۲۱**	۰/۰۰
رسالت	۰/۳۵	۴/۱۱**	۰/۰۰

** معناداری در سطح خطای یک درصد * معناداری در سطح خطای پنج درصد

اهمیت نسبی متغیرهای مستقل در پیش‌بینی تغییرات متغیر وابسته طبق مقدار بتا Beta مشخص می‌شود و این آماره تأثیر هر متغیر مستقل را جدا از تأثیر سایر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته نشان می‌دهد. مهمترین مؤلفه فرهنگ سازمانی مؤثر بر مدیریت تحول مربوط به مؤلفه سازگاری با مقدار بتای ۰/۵۸ بود یعنی یک واحد تغییر در میزان مؤلفه سازگاری باعث ۰/۵۸ واحد تغییر در متغیر مدیریت تحول می‌شود. سایر مؤلفه‌های تأثیرگذار فرهنگ سازمانی بر مدیریت تحول به ترتیب اهمیت شامل رسالت با بتای ۰/۳۵، انطباق‌پذیری با بتای ۰/۳۱ و مشارکت با بتای ۰/۳۰ بودند (جدول ۶).

جدول ۷: شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری پژوهش

شاخص برازش	SRMR	D_LS	D_G	NFI	RMS_Theta
مقدار پیشنهاد شده	< ۰/۱۰	> ۰/۰۵	> ۰/۰۵	> ۰/۸۰	< ۰/۱۲
مقدار برآورد شده	۰/۰۹	۰/۴۴۶	۰/۳۷۳	۰/۹۲	۰/۰۸

برازش مدل بر اساس نتایج ارائه شده در جدول ۷؛ مشاهده می‌شود که شاخص‌های ارزیابی برازش مدل اندازه‌گیری سازه‌های پژوهش از مقدار بهینه‌ای برخوردارند؛ بنابراین، داده‌ها از لحاظ آماری با ساختار عاملی و زیربنای نظری دو سازه پژوهش همخوانی دارند.

جدول ۸ - خلاصه نتایج ارزیابی مدل اندازه‌گیری پژوهش

بررسی نقش مولفه‌های فرهنگ سازمانی در بهبود مدیریت تحول/ناداری، نظری و اکبری

AVE	CR	t	λ	شاخص‌ها	متغیرهای نهفته
۰/۶۹	۰/۹۰	۴۸/۶۹***	۰/۹۱	مشارکت	فرهنگ سازمانی
		۱۰/۰۷***	۰/۷۱	سازگاری	
		۳۱/۶۹***	۰/۸۴	انطباق‌پذیری	
		۲۵/۲۸***	۰/۸۵	رسالت	
۰/۵۹	۰/۸۷	۹/۲۰***	۰/۷۰	آگاهی از تغییر	مدیریت تحول
		۲۶/۷۶***	۰/۸۳	تمایل به تغییر	
		۳۳/۶۴***	۰/۸۵	دانش درباره تغییر	
		۲۵/۳۵***	۰/۸۱	توانایی اجرای تغییر	
		۶/۱۱***	۰/۵۹	تقویت و حفظ تغییر	

*** معنی‌داری در سطح خطای یک درصد

تک‌بعدی بودن نشانگرها: یافته‌های حاصل از ارزیابی مدل اندازه‌گیری سازه‌های پژوهش بیانگر این است که بارعاملی استاندارد شده (λ) تمامی شاخص‌های انتخابی برای سازه‌های مورد نظر بالا و از لحاظ آماری در سطح خطای یک درصد معنادار بودند (جدول ۸)؛ بنابراین، می‌توان اظهار کرد که شاخص‌های انتخابی برای هر یک از سازه‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت تحول در شعب مختلف بانک ملت شهر کرمانشاه به درستی انتخاب شده‌اند.

پایایی ترکیبی: نتایج حاصل از پژوهش حاکی از این است که پایایی ترکیبی (CR) تمام سازه‌های پژوهش بیشتر از ۰/۶۰ بود (جدول ۸)؛ بنابراین، مدل اندازه‌گیری تمام سازه‌های پژوهش از پایایی مناسبی برخوردار بودند.

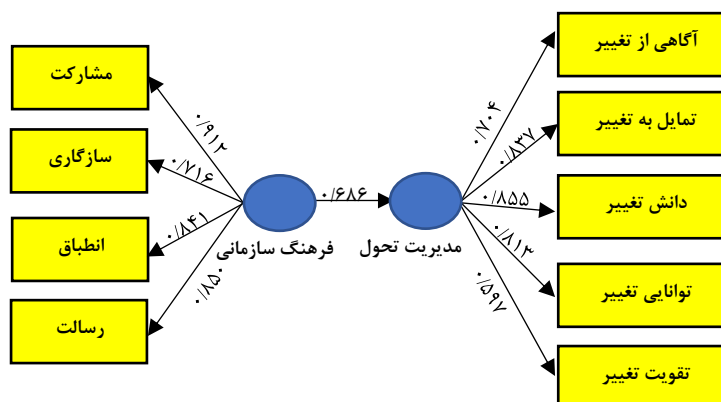
روایی همگرا: بر نتایج ارائه شده پژوهش مشخص شد که میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای کلیه سازه‌های پژوهش بیشتر از ۰/۵۰ بود (جدول ۸)؛ بنابراین، تمام مدل اندازه‌گیری تمام سازه‌های پژوهش از روایی همگرای مناسبی برخوردار بودند.

جدول ۹- جذر میانگین واریانس استخراج شده و ضرایب همبستگی

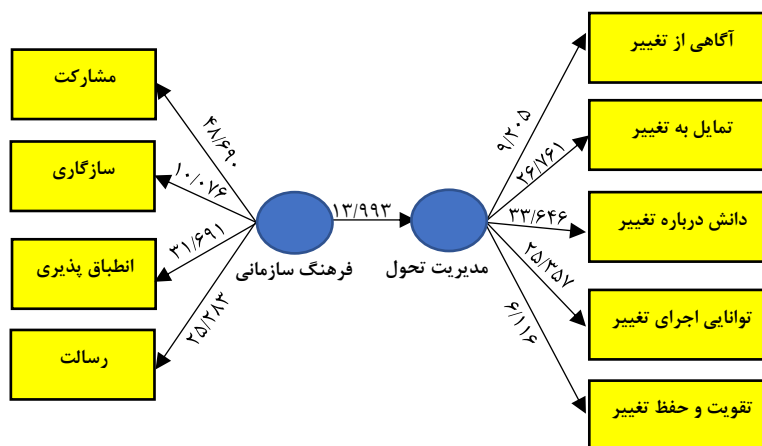
۲	۱	متغیرهای نهفته
	۰/۸۳	۱- مدیریت تحول
۰/۷۶	۰/۶۹	۲- فرهنگ سازمانی

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و ششم - تابستان ۱۳۹۹

روایی تشخیصی: یافته‌های ارائه شده در جدول ۹؛ بیانگر این بود که جذر میانگین واریانس استخراج شده برای هر یک از سازه‌ها بزرگتر از همبستگی بین سازه‌ها بود. این یافته بیانگر این است که شاخص‌های انتخابی برای هر سازه درصد بالایی از واریانس مشترک آن سازه نسبت به سایر سازه‌ها در مدل اندازه‌گیری را به اشتراک می‌گذارند؛ بنابراین، روایی تشخیصی مدل اندازه‌گیری سازه‌های پژوهش تأیید شد.



شکل ۲: مدل ساختاری پژوهش در حالت استاندارد



شکل ۳: مدل ساختاری پژوهش در حالت معناداری

به‌منظور بررسی فرضیه اصلی پژوهش در قالب چارچوب مفهومی پژوهش از مدل ساختاری بهره برده شد. مدل ساختاری پژوهش با نمایش بارهای عاملی استاندارد شده (شکل ۲) در حالت معناداری (شکل ۳) و خلاصه نتایج (جدول ۱۰) حاصل از ارزیابی مدل ساختاری پژوهش در ادامه ارائه شده‌اند.

بررسی نقش مولفه‌های فرهنگ سازمانی در بهبود مدیریت تحول/ناداری، نظری و اکبری

جدول ۱۰: خلاصه نتایج ارزیابی مدل ساختاری پژوهش

R ²	اثر			متغیرهای نهفته	
	سطح معناداری	مقدار تی	ضریب مسیر	وابسته	مستقل
۰/۴۷	۰/۰۰۰	۱۳/۹۹**	۰/۶۸	عملکرد سازمانی	فرهنگ سازمانی

**معناداری در سطح خطای یک درصد.

ضریب مسیر تاثیر متغیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت تحول در شعب بانک ملت شهر از نظر آماری مثبت و در سطح خطای یک درصد معنی‌داری بود (جدول ۷) و ضریب تبیین R² برای متغیر نهفته مدیریت تحول برابر با ۰/۴۷ بود یعنی ۴۷ درصد از تغییرات متغیر مدیریت تحول در شعب بانک ملت شهر کرمانشاه توسط متغیر فرهنگ سازمانی قابل پیش‌بینی می‌باشد.

با توجه به نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه و مدلسازی معادلات ساختاری کلیه تمام فرضیه درباره تاثیر مثبت و معنادار فرهنگ سازمانی، مشارکت، سازگاری، انطباق‌پذیری، و رسالت بر مدیریت تحول در شعب بانک ملت شهر کرمانشاه تایید می‌شوند و همچنین با توجه به نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون چندگانه و مدلسازی معادلات ساختاری تمام فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر تایید می‌شوند:

- مشارکت تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت تحول در شعب بانک ملت شهر کرمانشاه دارد.
- سازگاری تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت تحول در شعب بانک ملت شهر کرمانشاه دارد.
- انطباق‌پذیری تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت تحول در شعب بانک ملت شهر کرمانشاه دارد.
- رسالت تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت تحول در شعب بانک ملت شهر کرمانشاه دارد.
- فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت تحول در شعب بانک ملت شهر کرمانشاه دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

تحلیل مشخصات جامعه پژوهش نشان داد که پاسخ‌دهندگان دارای میانگین سنی ۳۶/۶۱ سال با دامنه سنی ۲۷ تا ۵۰ سال بودند. ولی طبقه سنی آن‌ها ۳۲ سال و کمتر بود. میانگین سابقه کار ۱۱/۳۶ سال و دامنه سابقه کاری بین ۱ تا ۲۹ سال بود. در نتیجه مشخص می‌شود که اکثر پاسخ‌دهندگان طبقه سابقه کاری ۱۰ سال و پایین تر قرار دارند. درصد فراوانی مردان و زنان به ترتیب برابر با ۸۲/۲ و ۱۷/۸ درصد بدست آمد. بیش از ۹۰ درصد از کارکنان نیز متاهل بودند و بیش از نیمی از آنان دارای مدرک لیسانس بودند.

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و ششم - تابستان ۱۳۹۹

مولفه‌های فرهنگ سازمانی از مقدار متوسط رو به بالا برخوردار بودند (۳) به نحوی که مولفه رسالت دارای بالاترین مقدار و مولفه سازگاری دارای کمترین مقدار در بین نمونه پژوهش بودند. میزان فرهنگ سازمانی کلی در بین کارکنان از مقدار بالایی برخوردار بود (۴). با اینکه طبق نتایج بدست آمده وضعیت کنونی فرهنگ سازمانی در بین شعب بانک ملت شهر کرمانشاه مناسب می‌باشد، ولیکن بدلیل اهمیت و ضرورت فرهنگ سازمانی برای ایجاد روحیه همکاری و کار گروهی در بین کارکنان باید به این گزینه برای ارتقای عملکرد و پیشرفت در سازمان بها داد.

اکثر مولفه‌های مدیریت تحول در بین کارکنان مورد مطالعه در حد متوسط (۳) و بالاتر قرار داشت. مولفه تقویت و حفظ تغییر دارای بالاترین مقدار و مولفه تمایل به تغییر دارای کمترین مقدار در بین کارکنان بودند. همچنین براساس نتایج پژوهش، میزان مدیریت تحول (کلی) در بین کارکنان بالاتر از حد متوسط (۳) بود. این یافته‌ها بیانگر وضعیت نسبتاً خوب مدیریت در شعب مختلف بانک ملت شهر کرمانشاه بودند، ولی امروزه سازمان‌ها در محیطی با افزایش رقابت جهانی، تغییر نیازها و خواسته‌های مشتریان، تغییرات شدید فناوری و ریسک و مخاطره بالا کار می‌کنند، و تغییر به سمت نوجویی و نوگرایی سرلوحه راهبرد حیاتی آن‌ها برای کسب مزیت رقابتی پایدار می‌باشد. بنابراین سطح متوسط و بالاتر برای این متغیر در شعب این بانک رضایت بخش محسوب نمی‌شود. در نتیجه مسئولان و مدیران شعب این بانک باید در جهت ارتقای وضعیت ارکان مختلف مدیریت تحول با استفاده از روش‌های متنوع اقدام کنند.

همچنین روابط آماری بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی و متغیر وابسته‌اش مدیریت تحول با ویژگی‌های جمعیت‌شناختی با کمک آمار استنباطی (مقایسه میانگین‌ها، تحلیل رگرسیون، و مدلسازی معادلات ساختاری) مورد بررسی و تفسیر قرار گرفت.

مدلسازی معادلات ساختاری نشان داد که فرهنگ سازمانی تاثیر مثبت و معنی‌داری بر مدیریت تحول در شعب بانک ملت شهر کرمانشاه دارد که با نتایج مطالعات ذیل همخوانی داشت: ممبینی و همکاران (۱۳۹۶)، رشیدی و جلیلود (۱۳۹۴)، برهانی (۱۳۹۳)، ابراهیم‌زاده و قدمی (۱۳۹۳)، محمدپور زرنندی و همکاران (۱۳۹۳)، فرخی (۱۳۸۸)، آنیانگو (۲۰۱۴)، راجپوت و نویتسکایا (۲۰۱۳)، آدرسکا و گرابارا (۲۰۱۲)، و دهینبو و الکساندر (۲۰۱۱). اگر فرهنگ سازمانی با وجود همه ارزش‌ها، نگرش‌ها، باورها، هنجارهای رفتاری کارکنان در سازمان‌ها و شرکت‌ها در جهت تغییر و نوآوری در کارکنان هدایت شود، نهایتاً کارکنان برای ایجاد تغییر و توسعه آن در سازمان تلاش خواهند کرد.

بررسی نقش مولفه‌های فرهنگ سازمانی در بهبود مدیریت تحول/نادری، نظری و اکبری

بنابراین فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر تاثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت تحول در شعب بانک ملت شهر کرمانشاه منطقی و قابل توجیه می‌باشد. اکنون به بررسی مولفه‌های فرهنگ سازمانی و تاثیر آنها بر مدیریت تحول می‌پردازیم:

مولفه مشارکت: نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه نشان داد که این مولفه در فرهنگ سازمانی دارای تاثیر مثبت و معناداری بر مدیریت تحول در شعب بانک ملت شهر کرمانشاه بود که هم‌راستای مطالعات برهانی (۱۳۹۳)، ابراهیم‌زاده و قدمی (۱۳۹۳)، محمدپور زرنندی و همکاران (۱۳۹۳)، فرخی (۱۳۸۸)، آنیانگو (۲۰۱۴)، و آدرسکا و گرابارا (۲۰۱۲) می‌باشد. از آنجایی که تاکید فرهنگ سازمانی بر مشارکت بالای کارکنان در فعالیتهای مختلف سازمانی حس مالکیت و مسئولیت آنها را افزایش می‌دهد، در صورت افزایش سطح فرهنگ مشارکت ایشان، مولفه‌های دانش، تمایل و توانایی هم بهبود می‌یابد و تغییر سازمانی تسهیل می‌شود. در اینگونه سازمان‌ها کارکنان بیشتر به سیستم‌های کنترل از نوع ضمنی و داوطلبانه به جای رسمی، روشن و بوروکراتیک تاکید دارند و سازمان‌ها هم دائما کارکنان خود را توانمند می‌سازند و قابلیت‌های آنها را در کلیه سطوح سازمانی ارتقا می‌دهند. از اینرو، فرضیه اول پژوهش مبنی بر تاثیر مولفه مشارکت بر مدیریت تحول در شعب بانک ملت شهر کرمانشاه از لحاظ علمی توجیه‌پذیر می‌باشد.

مولفه سازگاری: تحلیل رگرسیون چندگانه تاثیر مثبت و معنادار مولفه سازگاری را بر مدیریت تحول در شعب بانک ملت شهر کرمانشاه نشان داد که با مطالعات برهانی (۱۳۹۳)، ابراهیم‌زاده و قدمی (۱۳۹۳)، محمدپور زرنندی و همکاران (۱۳۹۳)، فرخی (۱۳۸۸)، آنیانگو (۲۰۱۴)، و آدرسکا و گرابارا (۲۰۱۲) هم‌راستا می‌باشد. سازگاری شامل ارزش‌ها و سیستم‌های مبنای یک فرهنگ قوی می‌باشد و سازمان‌های یکپارچه و دارای فرهنگ باثبات، هماهنگ و منسجم برای اثربخشی و تغییر گرایشی قوی از خود نشان می‌دهند. کارکنان با سازگاری تقویت شده واکنش مناسب و قابل پیش‌بینی را به محیطی غیرقابل پیش‌بینی طبق ارزش‌های سازمانی نشان می‌دهند. کارکنانی که در سازمان‌ها با سازگاری و یکپارچگی بالا کار می‌کنند، گرایش بیشتری برای ایجاد و توسعه تغییر و مدیریت آن دارند. در نهایت فرضیه دوم پژوهش مبنی بر تاثیر مولفه سازگاری بر مدیریت تحول در شعب بانک ملت شهر کرمانشاه به طور منطقی تایید می‌شود.

مولفه انطباق‌پذیری: تحلیل رگرسیون چندگانه تاثیر مثبت و معنادار مولفه انطباق‌پذیری از فرهنگ سازمانی را بر مدیریت تحول در شعب بانک ملت شهر کرمانشاه نشان داد که با مطالعات برهانی (۱۳۹۳)، ابراهیم‌زاده و قدمی (۱۳۹۳)، محمدپور زرنندی و همکاران (۱۳۹۳)، فرخی (۱۳۸۸)، آنیانگو (۲۰۱۴)، و

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و ششم - تابستان ۱۳۹۹

آدرسکا و گرابارا (۲۰۱۲) مطابقت دارد. انطباق‌پذیری به معنای توجه به الزامات محیط کاری هنگام کار و فعالیت می‌باشد و سازمان‌های انطباق‌پذیر دارای یک سیستم هنجاری اعتقادی با افزایش قابلیت دریافت، تفسیر و اعمال علایم محیطی برای تغییرات رفتاری درونی سازمان هستند، بنابراین این مولفه شانس بقا، رشد و توسعه سازمان را بالا می‌برد. با افزایش انطباق‌پذیری کارکنان سازمان، مدیریت تغییر و تحول برای آن‌ها تسهیل می‌شود. نهایتاً فرضیه سوم پژوهش مبنی بر تاثیر مولفه انطباق‌پذیری بر مدیریت تحول در شعب بانک ملت شهر کرمانشاه با اطمینان بالاتری تایید می‌شود.

مولفه رسالت: تحلیل رگرسیون چندگانه تاثیر مثبت و معنادار مولفه رسالت از فرهنگ سازمانی را بر مدیریت تحول در شعب بانک ملت شهر کرمانشاه نشان داد که با مطالعات برهانی (۱۳۹۳)، ابراهیم‌زاده و قدمی (۱۳۹۳)، محمدپور زرنندی و همکاران (۱۳۹۳)، فرخی (۱۳۸۸)، آنیانگو (۲۰۱۴)، و آدرسکا و گرابارا (۲۰۱۲) همسویی دارد. رسالت یک سازمان نشان‌دهنده اهداف و معانی و مفاهیم سازمانی است که به واسطه تعریف نقش اجتماعی و تعریف اهداف بیرونی آن بدست می‌آید. کارکنان سازمان‌ها با داشتن درکی روشن از مأموریت (رسالت) سازمان، قادرند رفتار فعلی سازمان را به کمک تصویری از یک آینده مطلوب برای مدیریت تغییرات و تحولات سازمانی شکل دهند. بنابراین فرضیه چهارم پژوهش مبنی بر تاثیر مولفه رسالت بر مدیریت تحول در شعب بانک ملت شهر کرمانشاه به طور منطقی و علمی تایید می‌شود.

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی: آزمون مقایسه میانگین‌ها تفاوت معناداری را بین میانگین نمرات مدیریت تحول برحسب ویژگی‌های جمعیت‌شناختی (سن، سابقه کار، جنسیت، وضعیت تاهل، سطح تحصیلات) پاسخ‌دهندگان در شعب مختلف بانک ملت شهر کرمانشاه نشان نداد. از آنجایی که مدیریت تحول یک راهبرد سازمانی برای سازگاری و انطباق با تغییر و تحولات محیطی برای سازمان‌ها می‌باشد، بیشتر به سیاست‌ها، چشم‌اندازها، برنامه‌ها و قوانین و مقررات سازمانی مرتبط است و با ویژگی‌های فردی کارکنان ارتباط چندانی ندارد. در نتیجه عدم‌تاثیر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان بر مدیریت تحول در شعب بانک ملت شهر کرمانشاه قابل توجیه است.

پیشنهادات پژوهش

مولفه‌های فرهنگ سازمانی در این مطالعه تاثیر مثبت و معناداری را بر مدیریت تحول در شعب بانک ملت شهر کرمانشاه نشان دادند، در نتیجه مدیران بانک‌ها باید فرهنگ سازمانی و مولفه‌های آن را برای بهبود مدیریت تحول سازمانی مد نظر قرار دهند. راهبردها و توصیه‌های کاربردی این پژوهش چنین بیان می‌شوند: تلاش برای واردسازی کارکنان در برنامه‌ها و تصمیم‌گیری‌های بانک، شناسایی و حذف موانع و

بررسی نقش مولفه‌های فرهنگ سازمانی در بهبود مدیریت تحول/نادری، نظری و اکبری

چالش‌های مشارکت کارکنان در فعالیت‌های بانک، تاکید بر ارزش‌های تعاون و همکاری برای انجام فعالیت‌ها در بانک و حذف بی‌عدالتی‌ها و تبعیض‌ها در روابط کاری بین کارکنان، انعطاف‌پذیری بیشتر مدیران برای هدایت مدیریت تحول، و شفاف‌سازی سیاست‌ها، چشم‌اندازها، راهبردها، رسالت‌ها و برنامه‌های بانک باید برای کارکنان. در این راستا، توصیه می‌شود در آینده تاثیر مدیریت مشارکتی، سبک‌های رهبری، سرمایه اجتماعی، و مدیریت دانش در مدیریت تحول بانک‌های گوناگون کشور طراحی و اجرا گردند.

محدودیت‌های پژوهش

منابع علمی معتبر داخلی و خارجی مورد بررسی در این مطالعه از جامعیت برخوردار نبودند. جامعه پژوهش یعنی کارکنان بانک نیز بدلیل ماهیت پرمشغله کاری‌شان به سختی در دسترس محققین قرار گرفتند و بی‌میلی آن‌ها بدلیل درک و آگاهی ضعیف‌شان از فرهنگ سازمانی و مدیریت تحول مزید بر علت بود. محدودیت‌های دیگر این مطالعه شامل بازه زمانی محدود و هزینه‌های بالا بودند.

منابع

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و ششم - تابستان ۱۳۹۹

- ۱) آغاز، ع؛ عابدی جعفری، ح. (۱۳۸۷). رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی. دانش مدیریت. ۲) ابراهیمزاده، سودابه؛ قدمی، محسن. (۱۳۹۳). مولفه‌های فرهنگ سازمانی و نقش آن بر بهبود مدیریت تحول (مطالعه موردی: شرکت کارت اعتباری ایران کیش). مجله مدیریت فرهنگی، ۸ (۲۶)، ۳۷-۲۷.
- ۳) ابوالقاسم گرجی، حسن؛ اسدی، حشمت‌اله؛ رودباری، مسعود؛ براتی مارنانی، احمد؛ حسومی، مجتبی؛ محسنی، محمد. (۱۳۹۳). رابطه فرهنگ با آمادگی پذیرش تحول در بیمارستان‌های تک تخصصی شهر تهران. مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیابورد سلامت)، ۸ (۳)، ۱۸۷-۱۷۶.
- ۴) اکبری، سمیرا. (۱۳۹۷). واکاوی تاثیر مولفه‌های فرهنگ سازمانی بر مدیریت تحول در شعب بانک ملت شهر کرمانشاه. پایان‌نامه برای دریافت کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمانشاه.
- ۵) الوانی، سیدمهدی. (۱۳۹۳). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
- ۶) برهانی، بهزاد. (۱۳۹۳). بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت تحول (مورد مطالعه: سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران). پایان‌نامه برای دریافت کارشناسی ارشد رشته مدیریت، گرایش تحول، دانشکده مدیریت گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی.
- ۷) حجتی، صادق. (۱۳۹۶). تغییرات سازمانی. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۳، ۱۰۴-۱۰۸.
- ۸) رحیم‌نیا، فریبرز؛ علیزاده، مسعود. (۱۳۸۸). بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد. مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی، ۱۰ (۱)، ۱۴۲-۱۷۰.
- ۹) رحیمیان، حمید؛ شامی زنجان، هانیه. (۱۳۹۰). تاثیر عوامل فرهنگ سازمانی بر استقرار فرایندهای مدیریت دانش در معاونت فناوری و برنامه‌ریزی سازمان امور مالیاتی کشور. فصلنامه علمی پژوهشی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، دوره ۲۶، شماره ۴، صص ۹۸۹-۱۰۰۸.
- ۱۰) رشیدی، مصطفی؛ جلیلود، قاسم. (۱۳۹۴). بررسی شاخص‌های فرهنگ سازمانی و ارتباط آن با تحول سازمانی (مورد مطالعه یک سازمان نظامی). مجله مدیریت توسعه و تحول، ۲۳، ۵۱-۴۱.
- ۱۱) فرخی، صمد. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با مدیریت تغییر در اداره برق استان آذربایجان غربی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی.

بررسی نقش مولفه‌های فرهنگ سازمانی در بهبود مدیریت تحول/ناداری، نظری و اکبری

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

۱۳) فقیهی، ابوالحسن؛ معمارزاده، غلامرضا، احمدی، مسعود. (۱۳۹۰). ارائه مدل تحول اداری در راستای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران با رویکرد بازآفرینی دولت. فصلنامه مدیریت، ۸(۲۴)، ۲۰-۳۵.

۱۴) کریمی جعفری، ف؛ حقیقی کفاش، م؛ بهرامی، ا. (۱۳۹۳). رابطه بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازهای مدل تعالی سازمانی با تأکید بر نقش تعهد عاطفی کارکنان صنعت بیمه. پژوهشنامه بیمه.

۱۵) گرجی دوز، سمیه؛ جوانپور، محمدعلی؛ سبحانی، عبدالرضا. (۱۳۹۶). تحلیلی بر تغییر فرهنگ سازمانی سازمان آموزش و پرورش براساس مدل ادگار شاین. فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، ۳(۴)، ۷۳-۹۴.

۱۶) لطیفیان، احمدی؛ مولوی، هما. (۱۳۹۴). نقش فرهنگ در تحول سازمانی. اولین همایش بین المللی علوم مدیریت پیشرفت‌ها، نوآوری‌ها و چالش‌ها، موسسه عالی علوم و فناوری خوارزمی، شیراز، ۳۰ آبان ماه.

۱۷) محمدپور زرنندی، حسین؛ رحیمیان، حمید؛ طباطبایی مزداآبادی، سیدمحسن. (۱۳۹۳). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت تغییر کارکنان بانک شهر. فصلنامه علمی-پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری، ۳(۹)، ۱۵-۲۸.

۱۸) ممبینی، یعقوب؛ دوستار، محمد؛ گودرزی، مهشید. (۱۳۹۶). هوش سیاسی و تغییر سازمانی: بررسی نقش تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی. پژوهش‌های مدیریت ایران، ۲۱(۲)، ۱۱۳-۱۳۵.

۱۹) نیاز آذری، کیومرث؛ تقوایی یزدی، مریم؛ نیاز آذری، مرضیه. (۱۳۸۹). بررسی نقش مدیریت تحولگرا در ارتقای کارایی سازمانی در واحدهای بسیار بزرگ دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران. فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، ۴، ۱۶۵-۱۸۲.

20) Ahmadi, S. A., Alavi, A., Safdarian, A. (2010). Comparison of the existing status of organizational culture in Isfahan University of Medical Sciences with Desired Conditions. Health Information Management, 7(3), 370-379.

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

22) Becker, Karen L. (2005). Changing Culture to Facilitate Organizational Change: A Case Study. In Daview, Doug and Fisher, Greg and Hughes, Raechel, Eds. Proceedings Australia and New Zealand Academy of Management (ANZAM), Canberra, Australia

- 23) Bell, J. Hoque, Z. (2009). Accounting's role in organizational change. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 5 (2), 133-138.
- 24) Bigliardi, B., Dormio, A., Galati, F. (2012). The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers. *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, 42 (1), 36-51.
- 25) Bordum, A. (2010). The strategic balance in a change management perspective. *Society and Business Review*, 5 (3), 245- 258.
- 26) 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.
- 27) Dehinbo, Johnson., Alexander, Patricia. (2011). The impact of Organizational Culture in managing the change to the use of FOSS at a South African University. Conference for Information Systems Applied Research, Wilmington North Carolina, USA.
- 28) 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.
- 29) Denning. S. (2011). How do you change on organizational culture? Available from: <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/07/23/how-do-you-change-anorganizational-culture/>.
- 30) Dufourt, L., Bourrelly, R. (2010). *Jeux et outils pour conduire le changement, Optimizes voter demarche avec la Marcella du changement*. Paris: Collection Formation Permanente, ESF Editeur.
- 31) Haitt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Jartur publication. Second edition.
- 32) 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/).
- 33) Heilmann, P. (2007). High level competence: a tool for coping with organizational change. *Journal of European Industrial Training*, 31 (9), 727-741.
- 34) Hornstein, H. A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, 33(2), 291-298.
- 35) Korte, R., Chermack, T. (2007). Changing organizational culture with scenario planning, *Journal of Futures*, 39(6), 645- 656.
- 36) Martins, E. C., Terblanche, F. (2003). Building Organizational Culture that Simulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64.

بررسی نقش مولفه‌های فرهنگ سازمانی در بهبود مدیریت تحول/ناداری، نظری و اکبری

- 37) Michalak, Joanna Małgorzata. (2010). Cultural Catalysts and Barriers of Organizational Change Management: a Preliminary Overview. *Journal of Intercultural Management*, 2 (2), 26-36.
- 38) Onyango, Were Philip. (2014). Effects of Organization Culture on Change Management: A Case of the Vocational Training Centre for the Blind and Deaf Sikri. *European Journal of Business and Management*, 6 (34), 204- 214.
- 39) Pardo-del-val, M., Martinez, C., Dobon, S. (2012). Participative management and its influence on organizational change, *Management Decision*, 50 (10), 1843-1860.
- 40) Rajput, Momina., Novitskaya, Anna. (2013). Role of Organizational Culture in Creating Readiness for Change Project. Master thesis of Umeå School of Business and Economics.
- 41) Smollan, Roy K., Sayers, Janet G. (2009). Organizational culture, change and emotions: A qualitative study. *Journal of Change Management*, 9 (4), 435-457.
- 42) Udrescu, Mircea., Grabara, Janusz. K. (2012). Change Management in the Organizational Culture of Small and Medium Enterprises. *Revista Română de Statistică Trim III/2012- Supliment*.