

شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مؤثر بر تحول سازمانی (مورد مطالعه: معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران)

عباسعلی قیومی

عضو هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال ghaiyoomi@yahoo.com

حسین مظفر

عضو هیئت‌علمی دانشگاه شهید رجایی

محمد رضا محمد پناه

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

mohammadpanahr@yahoo.com (مسئول مکاتبات)

چکیده

مقدمه و هدف پژوهش: مقوله شناسایی و ارزیابی میزان تأثیر مؤلفه‌های فرهنگی مؤثر بر تحول سازمانی، از نیازهای مهم معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران می‌باشد و یافته‌های پژوهش می‌تواند کمک شایانی را به این سازمان بنماید. بنابراین توجه به مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی تأثیرگذار بر تحول سازمان، امری مهم محسوب شده که در این پژوهش به دنبال آن است تا با استخراج مؤلفه‌های فرهنگی اثرگذار بر تحول، اولویت‌بندی هر کدام از این مؤلفه‌ها را در معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران مشخص نماید.

روش پژوهش: با استفاده از مدل فرهنگ سازمانی دنیسون، چهار مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مؤثر بر تحول سازمانی شناسایی شد و با توزیع و جمع‌آوری ۵۰۱ پرسشنامه در میان کارکنان سازمان صورت گرفت اطلاعات مورد نیاز پژوهش جمع‌آوری شده و با بهره‌گیری از نرم‌افزار SPSS و استفاده از آزمون نشانه تک نمونه‌ای که معادل نا پارامتری آزمون تی تست یک طرفه است، داده‌های جمع‌آوری شده مورد ارزیابی قرار گرفتند.

یافته‌ها: مؤلفه‌های فرهنگ مشارکتی، فرهنگ انطباق‌پذیری، فرهنگ مأموریتی و فرهنگ قابلیت‌سازی بر تحول سازمانی در معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران اثرگذار است. اولویت اول مربوط به مؤلفه فرهنگ مشارکتی و اولویت‌های دوم تا چهارم، به ترتیب مربوط به مؤلفه فرهنگ مأموریتی، مؤلفه فرهنگ انطباق‌پذیری و مؤلفه فرهنگ سازگاری است.

نتیجه‌گیری: بر مبنای نتایج و یافته‌های پژوهش و مشخص شدن ارتباط معنادار بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مؤثر بر تحول سازمانی وجود دارد.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، تحول سازمانی، معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران

مقدمه

و تغییر در تار و پود آن سرشته شده است (زمردیان ۱۳۹۰، ۱۱).

تغییر سازمانی فرآیندی است که در آن سازمان‌ها جهت کسب اثربخشی بیشتر از وضعیت کنونی خود به سمت وضعیت مطلوب آینده حرکت می‌کنند. هدف تغییر، یافتن روش‌های توسعه یافته جدیدی برای استفاده بهینه از منابع و سرمایه است که از رهگذر آن بتوان پتانسیل سازمان را در جهت خلق ارزش و افزایش عملکرد بالا برد (آرجونز ۱۳۹۰، ۳۱).

بیان مساله

فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها و هنجارهای مشترک است که برخوردهای اعضای سازمان را با همدیگر و با منابع، مشتریان و افراد دیگر بیرون سازمان کنترل می‌کند. فرهنگ سازمانی به وسیله افراد درون سازمان، اصول اخلاقی سازمان، میزان حقوقی که به کارمندان پرداخت می‌گردد و نوع ساختاری که به وسیله سازمان استفاده می‌شود، شکل می‌گیرد (آرجونز ۱۳۹۰، ۲۹). شهرداری تهران با تأکید بر اصل تأمین هزینه‌های اداره کلان‌شهر تهران به گونه‌ای که از یک سو منجر به بهبود کیفیت خدمات و از سوی دیگر موجب ارتقای رضایت عمومی شود اعمال سیاست‌های اقتصادی و مدیریتی مناسب و مؤثر را به طور جدی طی سال‌های اخیر دنبال کرده است. در حقیقت رویکرد شهرداری در این زمینه حفظ حقوق شهروندی با تأکید بر توسعه عدالت شهری و کاراتر ساختن مصارف بوده است (مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهرداری تهران ۱۳۹۰).

در این پژوهش اقدامات و فعالیت‌های صورت گرفته در معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران مرتبط با حوزه تحول سازمانی نیز تبیین شده است. این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است که آیا امکان تبیین و ارائه دسته‌بندی از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی

در زمانه‌ای سیر می‌کنیم که تغییر و دگرگونی، تنها رکن ثابت آن به شمار می‌آید. زمانه‌ای که در آن محیط زیست جهانی است، رقابت‌های اقتصادی مرز نمی‌شناسد و آینده الزاماً ادامه روند گذشته نیست. در چنین شرایطی، خطرناک‌ترین تله برای موفقیت امروز، دل بستن به کامیابی‌های دیروز است. در عصر حاضر سرعت تولید دانش بسیار بالا است و حجم اطلاعات بشر هر ساله دو برابر می‌شود (برارپور و دیگران ۱۳۸۸).

بررسی فرهنگ سازمان به عنوان یک ابزار جمع‌آوری اطلاعات عمل می‌کند و مدیران را قادر می‌سازد تا از این طریق اولاً بخش‌ها و یا گروه‌های کاری را با یکدیگر مقایسه نمایند. ثانیاً مسائل را اولویت‌بندی کنند. ثالثاً ادراکات و انتظارات کارکنان را شناسایی نمایند تا بدین وسیله بتوانند شکاف بین وضع موجود و مطلوب را بهبود بخشند. از این رو فرهنگ، از آن دسته ویژگی‌های سازمانی است که خصوصیت زمینه‌ای داشته و می‌تواند اثرات تقویت‌کننده و یا بازدارنده بر همه فعالیت‌های از جمله وظایف مدیریت در قبال نوآوری و تحول داشته باشد (اخوان و همکاران ۱۳۹۱). جوامع به عنوان مجموعه‌های انسانی دارای فرهنگ‌هایی می‌باشند که راهنمای عمل گروهی آن‌ها می‌باشد یکی از این مجموعه‌های انسانی، سازمان می‌باشد که به طور خلاصه این چنین تعریف می‌شود «محل اجتماع مردمی که با هم طبق یک سازماندهی هماهنگ و مصوب کار می‌کنند تا هدف‌های سازمانی را تحقق بخشند» (افجه ۱۳۸۰، ۱۶).

در زمان حاضر بایستی، مقوله «مدیریت تحول» را به درستی «مقوله اصلی» مدیریت به حساب آورد. هر بخش از فعالیت‌های سازمانی را که در نظر بگیریم بدون استثناء به نوعی با مدیریت تحول سر و کار دارد

مؤثر بر تحول سازمانی وجود دارد؟ و در قدم بعدی اولویت مؤلفه های فرهنگ سازمانی بدست آمده بر تحول سازمانی بیشتر چگونه خواهد بود؟

اهداف فرعی:

- شناسایی تأثیر فرهنگ مشارکتی بر تحول سازمانی
- شناسایی تأثیر فرهنگ سازگاری بر تحول سازمانی
- شناسایی تأثیر فرهنگ انطباق پذیری بر تحول

سازمانی

- شناسایی تأثیر فرهنگ مأموریتی بر تحول سازمانی
- اولویت بندی مؤلفه های فرهنگ سازمانی مؤثر بر تحول سازمانی

فایده و هدف پژوهش

مقوله شناسایی و ارزیابی میزان تأثیر مؤلفه های فرهنگی مؤثر بر تحول سازمانی، از نیازهای مهم معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران می باشد و یافته های پژوهش می تواند کمک شایانی را به این سازمان بنماید.

معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران با دارا بودن ۶ اداره کل، ۲ سازمان، ۱ شرکت، ۲ دبیرخانه و بر اساس گزارش اداره کل منابع انسانی شهرداری تهران، دارای ۶۰۰ پرسنل رسمی و غیررسمی می باشد. بنابراین توجه به مؤلفه های فرهنگ سازمانی تأثیرگذار بر تحول سازمان، امری مهم محسوب شده که در این پژوهش به دنبال آن است تا با استخراج مؤلفه های فرهنگی اثرگذار بر تحول، اولویت بندی هر کدام از این مؤلفه ها را در معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران مشخص نماید.

هدف های تحقیق پیش رو را می توان در دو هدف کلی زیر عنوان کرد:

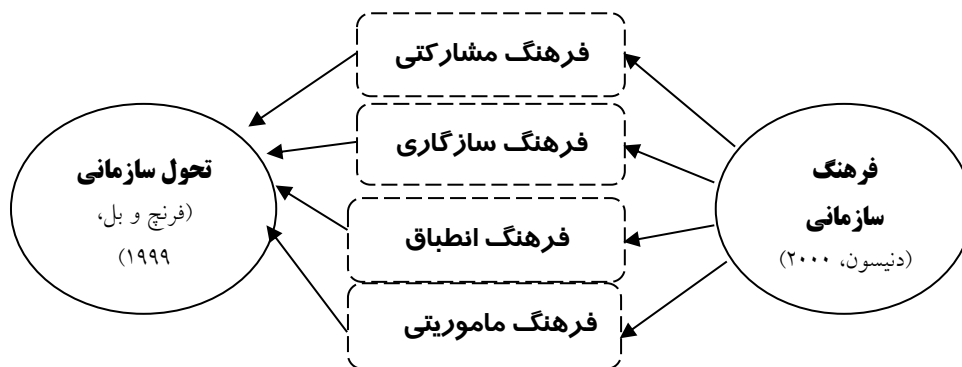
هدف اصلی: شناسایی و اولویت بندی مؤلفه های

فرهنگ سازمانی مؤثر بر تحول سازمانی

فرضیه اصلی: مؤلفه های فرهنگ سازمانی بر تحول سازمانی تأثیرگذار هستند.

فرضیات فرعی:

- مؤلفه فرهنگ مشارکتی بر تحول سازمانی تأثیر معناداری دارد.
- مؤلفه فرهنگ سازگاری بر تحول سازمانی تأثیر معناداری دارد.
- مؤلفه فرهنگ انطباق پذیری بر تحول سازمانی تأثیر معناداری دارد.
- مؤلفه فرهنگ مأموریتی بر تحول سازمانی تأثیر معناداری دارد.
- مؤلفه های فرهنگ سازمانی مؤثر بر تحول سازمانی دارای اولویت می باشند.



شکل ۱: مدل مفهومی برگرفته از مدل فرهنگ سازمانی دنیسون می باشد.

ادبیات پژوهش

تحول سازمان نوعی استراتژی بهسازی سازمان است که در اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹۶۰ مطرح شد. اساس آن بر بینش‌ها و آگاهی‌های حاصله از پویایی‌های گروهی و تئوری و عمل مرتبط با تغییر برنامه‌ریزی شده، استوار است. (فرنج و بل ۱۳۸۰، ۱۳) تحول سازمانی به اندازه عمر سازمان‌ها در تاریخ قدمت دارد (بورک ۲۰۰۲).

تأکید بسیاری از اندیشمندان بر این است که تحول سازمانی از نزدیک شدن جنبه‌های زیادی از علوم مختلف مانند: مدیریت استراتژیک (دافور و استین ۲۰۰۶)، حسابداری (بل و هوک ۲۰۰۹)، اقتصاد (آکپاتا و اولکتون ۲۰۰۸)، میان فرهنگی (ایلند و همکاران ۲۰۰۴)، روانشناسی (یو و سانر ۲۰۰۶) و علوم محیطی (یگانه و گلاوز ۲۰۰۸) تشکیل شده است (رولند و مختار ۲۰۱۰).

۱- فرهنگ سازمانی^۳

فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها و هنجارهای مشترک است که برخوردهای اعضای سازمان را با همدیگر و با منابع، مشتریان و افراد دیگر بیرون سازمان کنترل می‌کند. فرهنگ سازمانی به وسیله افراد درون سازمان، اصول اخلاقی سازمان، میزان حقوقی که به کارمندان پرداخت می‌گردد و نوع ساختاری که به وسیله سازمان استفاده می‌شود، شکل می‌گیرد.

۲- تحول سازمانی^۴

تحول نوعی تغییر برنامه‌ریزی شده است. تحول سازمان فرایندی برنامه‌ریزی شده و اصولی (نظام‌مند) است که با بهره‌گیری از ارزش‌ها و اصول علم رفتاری کاربردی در سازمان‌ها، در پی افزایش اثربخشی فردی و سازمانی است.

۳- معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران^۵

فرهنگ سازمانی به تعاریف زیادی که اغلب چهار جنبه را در برمی‌گیرد، تقسیم می‌شود: فرهنگ سازمانی از به اشتراک‌گذاری فرضیات، ارزش‌ها، اعتقادات و هنجارهای رفتاری تشکیل شده است. این تقسیم‌بندی ارزش‌ها، باورها و هنجارها مستقیماً تحت تأثیر چگونگی سهیم شدن در تعاملات و انجام وظایف سازمانی است (چینوت ۲۰۰۷). تحقیقات مختلف به طور قاطعی به نقش فرهنگ در نوآوری اشاره نموده اند (یاسوالا ۲۰۰۲). وجود یک فرهنگ ضعیف و فاقد انعطاف، مشارکت و خلاقیت در سازمان موجب می‌شود که کارکنان سازمان هیچ تمایلی به نوآوری، تغییر و خلق ایده‌های جدید نداشته باشند. در حالی که یک فرهنگ پویا، مشارکتی و منعطف که اعضای سازمان نسبت به آن شناخت و اعتقاد دارند در برابر تغییرات به‌خوبی واکنش نشان داده و سازمان را در مسیر پیشرفت و تعالی قرار می‌دهد (صادقی و دیگران ۱۳۹۰).

علت اصلی این است که فرهنگ قادر است رفتارهای نوآوری را در میان اعضای یک سازمان ترغیب نماید، زیرا فرهنگ می‌تواند اعضای سازمان را برای پذیرش نوآوری به عنوان یک ارزش بنیادی سازمان هدایت کند و تعهد به آن را توسعه دهد (هارتمن ۲۰۰۶).

مدل «اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی دنیسون» که توسط دنیل دنیسون^۱ و ویلیام نیل^۲ ایجاد شده، روشی برای اندازه‌گیری میزان اثربخشی فرهنگ سازمانی است. وی بدین نتیجه رسید که فرهنگ سازمانی را می‌توان با اندازه‌گیری ۴ معیار سنجید:

مشارکت (Involvement)

قابلیت سازگاری (Adoptability)

انطباق‌پذیری (Consistency)

توجه به داشتن مأموریت (Mission)

نشان داد. در سازمان هایی که فرهنگ سازگاری حاکم است، استراتژی سازمان برای انطباق با محیط علاوه بر ایجاد ساختار سازمانی منعطف، تنوع در محصولات و خدمات است (قاسمی ۱۳۸۰).

ب- فرهنگ رسالتی^۷: سازمانی از فرهنگ رسالتی یا مأموریتی برخوردار است که استراتژی های آن توجه به محیط خارج از سازمان است، ولی نیازهای محیطی آن تقریباً ثابت و پایدار است و از این رو ضرورتی در آن نمی بیند که به سرعت در ساختارهای خود تجدیدنظر کند. سازمانی که از چنین فرهنگی بهره مند است، استراتژی خود را برای هماهنگی با محیط، تنوع در محصولات و خدمات و بهبود کیفیت آنها بر می گزیند (قاسمی ۱۳۸۰).

ج- فرهنگ مشارکتی^۸: در سازمانی که فرهنگ مشارکتی حاکم است، نیازها و خواسته های محیطی مرتباً در حال تغییر و تحول بوده و درعین حال استراتژی سازمان توجه به درون خویش است. در این فرهنگ به مشارکت اعضای سازمان در کارها برای تأمین نیازهای متغیر محیطی توجهی خاص می شود. سازمان با فرهنگ مشارکتی، استراتژی خود را برای سازگاری با محیط، منعطف ساختن ساختار سازمانی خویش برمی گزیند (قاسمی ۱۳۸۰).

د- فرهنگ انطباق پذیری: سازمان هایی که معمولاً از محیطی ثابت و پایدار برخوردار بوده و استراتژی سازمانی آنها بیشتر توجه به درون مجموعه خویش است، از این فرهنگ برخوردارند. در این فرهنگ، روش یا شیوه انجام کارها بیشتر مورد توجه و تأکید قرار می گیرد. ارزش ها و هنجارها، سنت ها و روش های ثابت گذشته را تأیید می کنند، که جهت نیل به هدف های سازمان اجرا شده و می شوند. لازم به یادآوری است که در هر سازمانی علاوه بر آنکه یک فرهنگ خاص حاکمیت عمومی دارد، خرده فرهنگ های دیگری نیز می توانند در سازمان وجود داشته باشند، خصوصاً اگر

شهرداری از نظر لغوی از دو کلمه «شهر» و «داری» تشکیل گردیده که «داری» به معنی اداره و مدیریت و «شهر» پس از ۱۳۶۲ به جایی که دارای شهرداری باشد اطلاق می گردد. بنابراین از نظر لغوی شهرداری را می توان سازمان اداره شهر دانست و در اصطلاح، شهرداری به واحدی گفته می شود که به منظور اداره امور محلی و ارائه خدمات عمومی مورد نیاز شهروندان در یک مرکز جمعیتی با خصایص شهری تشکیل می شود.

امروز سامانه عظیمی چون شهرداری، دیگر مجموعه ای صرفاً خدمات رسان نیست بلکه به سامانه ای چند وجهی و چند کارکردی تبدیل شده است و در این میان موضوعات اجتماعی و فرهنگی از ممیزه های اصلی شهرداری تهران بشمار می رود. معاونت اجتماعی و فرهنگی، معاونتی است که تلاش می کند با همکاری مراکز دانشگاهی و نخبگان رشته های مرتبط با مدیریت شهری، اجرای وظایف و مسئولیت های لازم به منظور تبدیل سازمان شهرداری به یک نهاد اجتماعی را تسهیل نماید. با توجه به گستردگی وظایف، معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران با دارای ۶ اداره کل، ۲ سازمان، ۱ شرکت و ۲ دبیرخانه می باشد.

۴- مؤلفه های فرهنگ سازمانی^۶

مؤلفه های فرهنگ سازمانی برگرفته از مدل فرهنگ سازمانی دنیسون عبارت است از:

الف- فرهنگ سازگاری: سازمانی که از چنین فرهنگی برخوردار است، محیطش متغیر و منعطف بوده و استراتژی های کاری اش توجه به خارج از سازمان است. در این فرهنگ هنجارها و باورهایی در سازمان مورد تأیید قرار گرفته و تقویت می شوند که به وسیله آنها بتوان نیازهای موجود در محیط را به خوبی شناسایی و تفسیر کرده و مطابق با آن واکنش مناسب را از خود

بودن) و فرهنگ (انطباق‌پذیری، رسالتی، مشارکتی، سازگاری) سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. رحیم نیا و علیزاده (۱۳۸۷) پژوهشی را با عنوان «بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد» انجام دادند. هدف اصلی از انجام این تحقیق شناسایی ابعاد و شاخص‌های مؤثر بر فرهنگ سازمانی در دانشگاه فردوسی مشهد است. تحلیل‌های حاصل از یافته‌های تحقیق، این نتیجه را محقق ساخت که بعد انطباق‌پذیری بیشترین و بعد درگیر شدن در کار و بعد سازگاری کمترین امتیاز را به دست آورده‌اند. همچنین، در بین شاخص‌های دوازده گانه شاخص‌های تغییرپذیری و چشم‌انداز در حد بالایی قرار گرفته‌اند و برخی شاخص‌ها مانند هماهنگی و تیم‌سازی کمترین امتیاز را به دست آورده که نیازمند بهبود می‌باشند.

روش پژوهش

جهت جمع‌آوری داده‌ها از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. به گونه‌ای که جهت دستیابی به پیشینه تحقیق و مبانی نظری آن با مراجعه به کتابخانه‌ها و مطالعه کتب و مقالات مرتبط اطلاعاتی گردآوری شد. در مرحله میدانی با استفاده از مطالعات نظری، پرسشنامه‌ای به منظور جمع‌آوری اطلاعات و بررسی اثرگذاری و میزان تأثیر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر تحول سازمانی تدوین شد. تحقیق حاضر با توجه به هدف آن از نوع کاربردی بوده و بر مبنای روش جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از نوع توصیفی پیمایشی می‌باشد.

روایی ظاهری نوعی روش تعیین روایی بر مبنای نظرات خبرگان است. از آنجا که پرسشنامه این تحقیق با توجه به مطالعات کتابخانه‌ای و پس از اخذ نظر خبرگان در میان ذینفعان توزیع شده و می‌توان گفت که پرسشنامه حاضر دارای تأییدیه خبرگان بوده و

سازمان بزرگ و گسترده باشد. باین‌حال مدیران ارشد سازمان تلاش می‌کنند که با استفاده از شعائر، نمادها، نحوه اعمال مدیریت، گزینش افراد و... فرهنگ موردنظر خود را در سطح سازمان عمومیت بخشند (قاسمی، ۱۳۸۰).

پیشینه پژوهش

در ادامه به برخی پژوهش‌ها که نزدیک به ادبیات موضوع پژوهش می‌باشد، اشاره می‌نماییم: تحقیقات پیترز و واترمن (۱۹۸۲) حاکی از آن است که سازمان‌های متعالی و برتر، فرهنگی قوی و مثبت دارند. زیرا فرهنگ قوی و مثبت، سبب افزایش مشارکت کارکنان و توافق آنها بر روی نکات راهبردی و افزایش تعهد افراد به سازمان و نهایتاً همسویی اهداف کارکنان و اهداف سازمانی می‌شود و این مهم، عاملی مهم برای افزایش اثربخشی و بهره‌وری است (پیترز و واترمن ۱۹۸۲).

جمشیدنیا (۱۳۷۷) در پژوهشی با عنوان «بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با تعهد کارکنان در سازمان شهرداری اصفهان»، ارتباط بین فرهنگ سازمانی و تعهد، مسئولیت‌پذیری، سخت‌کوشی و پشتکار، وفاداری، همکاری و ماندگاری کارکنان را مورد بررسی قرار داده است. نتایج این پژوهش حاکی از رابطه‌ی معنادار بین فرهنگ سازمانی و تعهد کارکنان، هم چنین رابطه‌ی معنادار بین فرهنگ سازمانی و وفاداری کارکنان، فرهنگ سازمانی و مسئولیت‌پذیری، فرهنگ سازمانی و ماندگاری، فرهنگ سازمانی و سخت‌کوشی و پشتکار در ۹۵٪ اطمینان مورد تأیید قرار گرفت.

بهرام پور (۱۳۸۶)، در تحقیقی با عنوان «رابطه بین ارزش‌های پرسنلی و فرهنگ سازمانی»، به این نتیجه دست یافت که بین ارزش‌های پرسنلی (دستیابی به اهداف، کمک و توجه به سایرین، درستکاری، منصف

یافته های پژوهش

یکی از عناصر مهم در استنباط الگوهای روابط جمعیت کل بر حسب نتایج نمونه آزمونهای معناداری است که به منظور بررسی واقعی بودن یا تصادفی بودن روابط مشاهده شده بین متغیرها در نمونه به کار می روند و بسته به سطوح سنجش متغیرها تنوع می پذیرند. به عبارت دیگر، این آزمون ها نشان می دهند که آیا رابطه مشاهده شده در نمونه احتمالاً فقط تصادفی و ناشی از خطای نمونه گیری است یا واقعاً در جمعیت کل وجود دارد (دوواس ۱۳۸۳ ۱۹۲).

به منظور بررسی تأثیر هر یک از مؤلفه های تحقیق بر تحول سازمانی ابتدا باید نرمال بودن توزیع هر یک از این متغیرها را با استفاده از آزمون کولموگروف اسمیرنوف بسنجیم. در این آزمون فرض اولیه H_0 و فرض مقابل H_1 به صورت زیر است:

متغیر توزیع نرمال است $H_0 =$

متغیر توزیع نرمال نیست $H_1 =$

که در آن H_0 فرض اولیه و H_1 فرض مقابل است.

توجه به جدول شماره ۱ مشاهده می کنیم، هر چهار متغیر مربوط به فرضیات تحقیق دارای p-value کمتر از ۰،۰۵ هستند. در نتیجه فرض اولیه در سطح ۰،۰۵ رد می شود و می توان نتیجه گرفت هیچ یک از این متغیرها دارای توزیع نرمال نیستند.

آزمون نشانه

در پرسشنامه هایی نظیر پرسشنامه این تحقیق برای بررسی تأثیر متغیرها از آزمون تی تست یک طرفه استفاده می شود. آزمون تی تست یک طرفه به بررسی اختلاف معنادار میانگین هر یک از متغیرهای تحقیق با عددی ثابت (که توسط محقق مشخص می شود) می پردازد. آزمون تی تست آزمونی پارامتری است، از

دارای روایی محتوای بالایی است. جهت محاسبه اعتبار، روش های مختلفی وجود دارد که در این تحقیق از روش ضریب آلفای کرونباخ جهت محاسبه اعتبار پرسشنامه استفاده شد. هر چه این معیار به مقدار یک نزدیک تر باشد نشان دهنده پایایی بالا و هر چه این مقدار به صفر نزدیک تر باشد نشان دهنده عدم پایایی پرسشنامه می باشد. کرونباخ، ضریب پایایی ۰/۴۵ را کم، ۰/۷۵ را متوسط و قابل قبول و ضریب پایایی ۰/۹۵ را زیاد پیشنهاد کرده است.

این ضریب نشان دهنده هماهنگی درونی سؤالات است و برای پرسشنامه تحقیق ضریب ۰/۹۴۵ بدست آمد که بیانگر مطلوب بودن ویژگی اعتبار ابزار است و نشان دهنده پایایی بالای سؤالات پرسشنامه است. در این بخش با استفاده از داده های بدست آمده از پرسشنامه ها، در دو مرحله اقدام به تجزیه و تحلیل داده ها می نماییم. در مرحله نخست، با بهره گیری از نرم افزار SPSS و استفاده از آزمون نشانه تک نمونه ای که معادل نا پارامتری آزمون تی تست یک طرفه است به بررسی تأثیرگذار بودن یا عدم تأثیرگذاری هر یک از عوامل فرهنگ سازمانی تعریف شده بر تحول سازمانی می پردازیم. همچنین در مرحله بعدی از آزمون فریدمن جهت اولویت بندی و رتبه بندی عوامل مؤثر فرهنگ سازمانی بر تحول سازمان می پردازیم.

جامعه آماری این تحقیق شامل معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران می باشد. مطابق جدول کرجسی و مورگان و با توجه به جامعه آماری ۶۰۰ نفره، حجم نمونه باید ۲۳۴ باشد و به صورت تصادفی نمونه گیری صورت گرفته است. گفتنی است از مجموع تعداد ۳۵۰ پرسشنامه توزیع شده، تعداد ۲۴۱ پرسشنامه جمع آوری شد؛ که درصد بازگشت پرسشنامه ها حدود ۶۷ می باشد.

جدول ۱: آزمون کولموگروف اسمیرنوف

| فرهنگ مشارکتی | فرهنگ سازگاری | فرهنگ یکپارچگی | فرهنگ مأموریتی |
|--------------------------|---------------|----------------|----------------|
| تعداد | 241 | 241 | 241 |
| میانگین | 4.32 | 4.22 | 4.25 |
| انحراف معیار | .639 | .673 | .657 |
| آماره کولموگروف اسمیرنوف | 4.450 | 4.303 | 4.487 |
| p-value | .000 | .000 | .000 |

جدول ۳: بررسی تأثیر مؤلفه فرهنگ انطباق‌پذیری بر تحول سازمانی

| تعداد | میانگین | انحراف معیار | آماره آزمون | p-value |
|-------|---------|--------------|-------------|---------------|
| ۲۴۱ | ۲ | ۲۸ | ۲۱۱ | ۴،۰۰۰۰۰،۰۰۰۰۰ |

با توجه به جدول شماره ۳ مشاهده می‌کنیم، p-value بدست آمده کمتر از ۰،۰۵ است، در نتیجه فرض اولیه در سطح ۰،۰۵ رد می‌شود. به این ترتیب مؤلفه فرهنگ یکپارچگی بر تحول سازمانی تأثیر معنادار دارد.

جدول ۴: بررسی تأثیر مؤلفه فرهنگ سازگاری بر تحول سازمانی

| تعداد | میانگین | انحراف معیار | آماره آزمون | p-value |
|-------|---------|--------------|-------------|---------------|
| ۲۴۱ | ۴ | ۲۲ | ۲۱۵ | ۴،۰۰۰۰۰،۰۰۰۰۰ |

با توجه به جدول شماره ۴ مشاهده می‌کنیم، p-value بدست آمده کمتر از ۰،۰۵ است، در نتیجه فرض اولیه در سطح ۰،۰۵ رد می‌شود. به این ترتیب مؤلفه فرهنگ سازگاری بر تحول سازمانی تأثیر معنادار دارد.

آنجایی که در پروژه پیش رو با متغیرهایی نا پارامتری سر و کار داریم، از معادل آزمون تی تست یک طرفه در توزیع‌های نا پارامتری استفاده می‌کنیم. به این ترتیب از آزمون نشانه تک نمونه‌ای که معادل نا پارامتری آزمون تی تست یک طرفه است استفاده خواهیم کرد. در آزمون نا پارامتری نشانه (علامت) فرض اولیه و فرض مخالف به صورت زیر است:

$$H_0: \mu \leq 3$$

$$H_1: \mu > 3$$

که در آن H_0 فرض اولیه، H_1 فرض مقابل و μ میانگین متغیر مورد بررسی است. به این ترتیب اگر فرض اولیه رد شود می‌توان نتیجه گرفت متغیر مورد نظر بر تحول سازمانی تأثیر دارد.

جدول ۲: بررسی تأثیر مؤلفه فرهنگ مشارکتی بر تحول سازمانی

| تعداد | میانگین | انحراف معیار | آماره آزمون | p-value |
|-------|---------|--------------|-------------|---------------|
| ۲۴۱ | ۲ | ۱۷ | ۲۲۲ | ۴،۰۰۰۰۰،۰۰۰۰۰ |

با توجه به جدول شماره ۲ مشاهده می‌کنیم، p-value بدست آمده کمتر از ۰،۰۵ است، در نتیجه فرض اولیه در سطح ۰،۰۵ رد می‌شود. به این ترتیب مؤلفه فرهنگ مشارکتی بر تحول سازمانی تأثیر معنادار دارد.

یعنی رتبه ها با یکدیگر تفاوت معنی دار دارند و رتبه بندی مؤلفه های فرهنگ سازمانی واجد اهمیت است.

جدول ۶: آزمون رتبه بندی فریدمن

| | |
|------------------|--------|
| تعداد | 241 |
| آماره کای اسکوار | 28.784 |
| درجه آزادی | 3 |
| p-value | .000 |

با توجه به جدول آزمون رتبه بندی مشاهده می کنیم رتبه بندی مؤلفه های فرهنگ سازمانی معنی دار و مؤثر است.

جدول ۷: میانگین رتبه ها در آزمون رتبه بندی فریدمن

| | |
|--------------------|------|
| فرهنگ مشارکتی | 2.67 |
| فرهنگ مأموریتی | 2.57 |
| فرهنگ انطباق پذیری | 2.49 |
| فرهنگ سازگاری | 2.27 |

با توجه به جدول بالا مشاهده می کنیم، بیشترین رتبه مربوط به فرهنگ مشارکتی و سپس به ترتیب مربوط به فرهنگ مأموریتی، فرهنگ انطباق پذیری و فرهنگ سازگاری است.

جدول ۷: بررسی ارتباط سابقه و تحصیلات با مؤلفه های فرهنگ سازمانی

| فرهنگ مشارکتی | فرهنگ انطباق پذیری | فرهنگ سازگاری | فرهنگ مأموریتی |
|-----------------|--------------------|---------------|----------------|
| همبستگی اسپیرمن | .111 | -.012 | -.027 |
| p-value | .086 | .850 | .672 |
| تعداد | 241 | 241 | 241 |
| همبستگی اسپیرمن | .288** | .185** | -.027 |
| p-value | .000 | .004 | .677 |
| تعداد | 241 | 241 | 241 |

جدول ۵: بررسی تأثیر مؤلفه فرهنگ مأموریتی بر تحول سازمانی

| تعداد | رتبه | رتبه | رتبه | p-value |
|----------------|------|------|------|---------------|
| فرهنگ مأموریتی | ۲۴۱ | ۳ | ۲۰ | ۲۱۸ |
| | | | | ۴,۰۰۰ ۰,۰۰۰۰۰ |

با توجه به جدول شماره ۵ مشاهده می کنیم، p-value بدست آمده کمتر از ۰,۰۵ است، در نتیجه فرض اولیه در سطح ۰,۰۵ رد می شود. به این ترتیب مؤلفه فرهنگ مأموریتی بر تحول سازمانی تأثیر معنادار دارد.

آزمون رتبه بندی فریدمن

به منظور بررسی اولویت هر یک از مؤلفه های فرهنگ سازمانی بر تحول سازمانی از آزمون رتبه بندی فریدمن استفاده می کنیم. در این آزمون فرض اولیه و فرض مخالف به صورت زیر است.

رتبه ها با یکدیگر تفاوت معنی دار ندارند: H_0

رتبه ها با یکدیگر تفاوت معنی دار دارند: H_1

اگر فرض اولیه رد نشود، یعنی رتبه ها با یکدیگر تفاوت معنی دار ندارند و رتبه بندی مؤلفه های فرهنگ سازمانی حائز اهمیت نیست. اگر فرض اولیه رد شود،

ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن

این ضریب میزان همبستگی رابطه‌ی میان دو متغیر ترتیبی را نشان می‌دهد و به عبارت دیگر متناظر نا پارامتری ضریب همبستگی پیرسون می‌باشد. در این ضریب همبستگی به جای استفاده از خود مقادیر متغیرها از رتبه‌های آنان استفاده می‌شود. در پژوهش پیش رو ارتباط میان میزان تأثیر تحصیلات پاسخ‌دهندگان پرسشنامه‌ها و میزان تأثیر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر تحول سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به جدول بالا در مواردی که p -value کمتر از ۰,۰۵ بدست آمده است، فرض اولیه در سطح ۰,۰۵ رد می‌شود.

نتیجه‌گیری

- تحصیلات با نظر پاسخگویان نسبت به تأثیر فرهنگ مشارکتی بر تحول سازمانی ارتباط معنادار مثبت دارد. یعنی با افزایش تحصیلات، پاسخگو تأثیر فرهنگ مشارکتی بر تحول سازمانی را بیشتر ارزیابی کرده است.
- تحصیلات با نظر پاسخگویان نسبت به تأثیر فرهنگ یکپارچگی بر تحول سازمانی ارتباط معنادار مثبت دارد. یعنی با افزایش تحصیلات، پاسخگو تأثیر فرهنگ یکپارچگی بر تحول سازمانی را بیشتر ارزیابی کرده است.
- تحصیلات با نظر پاسخگویان نسبت به تأثیر فرهنگ مأموریتی بر تحول سازمانی ارتباط معنادار مثبت دارد. یعنی با افزایش تحصیلات، پاسخگو تأثیر فرهنگ مأموریتی بر تحول سازمانی را بیشتر ارزیابی کرده است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

فرهنگ از آن دسته ویژگی‌های سازمانی است که خصوصیت زمینه‌ای داشته و می‌تواند اثرات تقویت

کننده و یا بازدارنده بر همه فعالیت‌های از جمله وظایف مدیریت در قبال نوآوری و تحول داشته باشد. جهان امروزی کسب و کار، جهان تغییر و تحول است. با مرور اجمالی بر ادبیات مدیریت می‌توان گرایش عمومی به تغییر و تحول مستمر را دریافت.

این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است که آیا امکان تبیین و ارائه دسته‌بندی از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مؤثر بر تحول سازمانی وجود دارد و در قدم بعدی اولویت مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بدست آمده بر تحول سازمانی چگونه خواهد بود؟

مقوله شناسایی و ارزیابی میزان تأثیر مؤلفه‌های فرهنگی مؤثر بر تحول سازمانی، از نیازهای مهم معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران می‌باشد و یافته‌های پژوهش می‌تواند کمک شایانی را به این سازمان نماید. بنابراین توجه به مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی تأثیرگذار بر تحول سازمان، امری مهم محسوب شده که این پژوهش به دنبال آن است تا با استخراج مؤلفه‌های فرهنگی اثرگذار بر تحول، اولویت‌بندی هر کدام از این مؤلفه‌ها را در معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران مشخص نماید.

در پژوهش حاضر ۵۲/۷ درصد از نمونه مورد مطالعه را مردان و ۴۷/۳ درصد را زنان تشکیل می‌دادند. در رابطه با میزان تحصیلات، یافته‌های پژوهش نشان داد که بالاترین (۴۸/۵ درصد) از نمونه مورد بررسی دارای مدرک لیسانس و کمترین درصد (۲/۹ درصد) دارای مدرک دیپلم بودند.

بر مبنای نتایج و یافته‌های پژوهش و مشخص شدن ارتباط معنادار بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مؤثر بر تحول سازمانی، پیشنهاداتی به قرار زیر برای جامعه آماری مورد مطالعه بیان می‌گردد:

در خصوص فرضیه اول که بررسی اثرگذار بودن مؤلفه فرهنگ مشارکتی بر تحول سازمان صورت گرفت، با توجه به تأثیر معنادار این مؤلفه بر تحول

- سازمان در معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران پیشنهاد می‌گردد:
- ✓ فراهم آوردن بسترهای لازم برای مشارکت بالای کارکنان در انجام فعالیت‌ها و وظایف محوله
 - ✓ ایجاد شرایطی که کلیه کارکنان معاونت اجتماعی بتوانند به اطلاعات مورد نیاز خود دسترسی به موقع داشته باشند.
 - ✓ همکاری‌ها و فعالیت در میان ادارات و بخش‌های مختلف معاونت اجتماعی و فرهنگی باید مورد تشویق و حمایت قرار گیرد.
 - ✓ روحیه و باور مثبت در میان کارکنان باید از سوی مدیران معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران تقویت گردد.
 - ✓ بهبود مستمر قابلیت‌های کارکنان در قالب برگزاری دوره‌های آموزشی، کارگاه‌ها و سمینارهای علمی برای توسعه مهارت‌های کارکنان و پرسنل معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران باید مورد توجه قرار بگیرد.
 - در خصوص فرضیه دوم که بررسی اثرگذار بودن مؤلفه فرهنگ انطباق‌پذیری بر تحول سازمان صورت گرفت، با توجه به تأثیر معنادار این مؤلفه بر تحول سازمان در معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران پیشنهاد می‌گردد:
 - ✓ تدوین و تهیه یک منشور اخلاقی جامع برای سازمان، که رفتارهای کارکنان را هدایت کند و در تمایز رفتارهای خوب از بد به پرسنل کمک نماید.
 - ✓ مدیران عالی سازمان باید به صحبت‌ها، قول‌ها و تعهداتی که بیان می‌کنند، عمل نمایند.
 - ✓ وجود توافقات صریح و روشن در مورد انجام صحیح و یا غلط فعالیت‌ها و وظایف
 - ✓ تقویت و ایجاد یک چشم‌انداز مشترک در میان کارکنان واحدهای مختلف سازمان
 - ✓ ایجاد یک تناسب خوب بین اهداف در همه سطوح
- معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران در خصوص فرضیه سوم که بررسی اثرگذار بودن مؤلفه فرهنگ قابلیت‌سازگاری بر تحول سازمان صورت گرفت، با توجه به تأثیر معنادار این مؤلفه بر تحول سازمان در معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران پیشنهاد می‌گردد:
- ✓ روش انجام کارها به گونه‌ای طراحی شود که انعطاف‌پذیر باشد.
 - ✓ نوسازی و بهبود مستمر در روش انجام کارها و وظایف
 - ✓ فراهم آوردن زمینه‌های استفاده از نظرات و پیشنهادات دریافتی از سوی مخاطبان معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران
 - ✓ انجام نیازسنجی‌های مختلف از شهروندان به عنوان ذینفعان اصلی معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران به منظور آگاهی از نیازهای آنان
 - ✓ برگزاری برنامه‌های ویژه‌ای برای کارکنان به منظور ارتباط مستقیم با شهروندان و اطلاع از نیازها و خواسته‌های آنان به طور مستقیم
 - ✓ تشویق و ترغیب کارکنان برای نوآوری و مخاطره‌پذیری در انجام فعالیت‌ها و کارها
 - در خصوص فرضیه چهارم که بررسی اثرگذار بودن مؤلفه فرهنگ مأموریتی بر تحول سازمان صورت گرفت، با توجه به تأثیر معنادار این مؤلفه بر تحول سازمان در معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران پیشنهاد می‌گردد:
 - ✓ تعریف یک رسالت و مأموریت روشن برای معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران به منظور جهت‌دهی و معنا بخشی به فعالیت کارکنان
 - ✓ تنظیم اهداف و استراتژی‌های بلندمدت معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران
 - ✓ برگزاری جلسات مشترک بین کارکنان و مدیران به منظور تبیین اهداف معاونت از سوی مدیران برای

کارکنان

دلاور، علی. ۱۳۸۲. مبانی نظری و علمی پژوهش در

علوم انسانی و اجتماعی، انتشارات رشد، تهران.
 دووآس، دی. ای. ۱۳۸۳. پیمایش در تحقیقات
 اجتماعی. ترجمه: ناییبی، هوشنگ، نشر نی.

زمردیان، اصغر. ۱۳۹۰. مدیریت تحول، استراتژی‌ها،
 کاربرد و الگوهای نوین. تهران: انتشارات سازمان
 مدیریت صنعتی، چاپ نهم.

سکاران، اوما. ۱۳۹۰. روش‌های تحقیق در مدیریت،
 صائبی، محمد؛ شیرازی، محمود، تهران: مرکز آموزش
 مدیریت دولتی، چاپ نهم.

سعیدی، پرویز. ۱۳۸۹. شناسایی فرهنگ سازمانی بر
 اساس مدل کوئین و گارت، فصلنامه روانشناسی
 تربیتی، سال اول، شماره ۲.

شاهباز، ناصر. ۱۳۸۶. طراحی مدل تحول سازمانی در
 مدیریت هزینه (مورد زنجیره تأمین گروه صنعتی
 ایران خودرو)، دانشگاه تربیت مدرس.

شاین، ادگار. ۱۳۸۳. مدیریت فرهنگ سازمانی و
 رهبری، فرهی بوزنجانی، برزو، نوری نجفی، شمس
 الدین، انتشارات سیمای جوان، چاپ اول.

فرنج، وندال؛ اچ. بل، سسیل. ۱۳۸۰. مدیریت تحول در
 سازمان. الوانی، سید مهدی؛ دانایی فرد، حسن،
 تهران: انتشارات صفار-راهی، چاپ دوم.

عسگریان، محمد. ۱۳۸۸. مفهوم شناسی فرهنگ
 سازمانی، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال
 ششم، شماره ۲۴.

کاتر، جان پی. ۱۳۸۲. رهبری تحول، ایران نژاد پاریزی،
 مهدی؛ سلسله، مینو. تهران: موسسه تحقیقات و
 آموزش مدیریت.

کیا، محسن. ۱۳۷۰. نقش فرهنگ سازمانی در نظریه
 پردازی مدیریت، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۱۳.
 مکولی، جان، دبرلی، ژوآن و جانسون، فیلی. ۱۳۸۹.
 نظریه سازمان، نگاه‌ها و چالش‌ها، ترجمه: دانایی

تدوین یک سند چشم‌انداز برای معاونت اجتماعی
 و فرهنگی شهرداری تهران که باعث ایجاد انگیزه
 در بین کارکنان شود.

منابع و مآخذ

آرجونز، گراد. ۱۳۹۰. تئوری، طراحی و تغییر
 سازمانی. ترجمه: صفرزاده، حسین؛ دارائی،
 محمدرضا، تهران: موسسه کتاب مهربان نشر، چاپ
 اول.

ابزری، مهدی، دلوی، محمدرضا. ۱۳۸۵. مدیریت
 فرهنگ سازمانی مفاهیم، الگوها، تغییر با رویکرد
 تعالی‌گرا، چاپ اول، انتشارات قاصد سحر.

ایران زاده، سلیمان، محمودی، محسن. ۱۳۸۹. شناخت
 فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون، مورد
 مطالعه: شرکت پلی نار، فصلنامه فراسوی مدیریت،
 سال چهارم، شماره پانزده.

بهرام پور، محبوبه. ۱۳۸۶. بررسی رابطه بین
 ارزش‌های پرسنلی و فرهنگ سازمانی در
 سازمان‌های دولتی شهر کرمان، مجله روانشناسی و
 علوم تربیتی- پژوهش‌های تربیتی، شماره ۱۲.

تسلیمی، محمد سعید. ۱۳۸۰. مدیریت تحول سازمانی.
 تهران: انتشارات سمت، چاپ سوم.

تیمورنژاد، کاوه. ۱۳۸۴. مدیریت تحول سازمانی از
 تئوری تا عمل. تهران: انتشارات نرم‌افزاری هامون.

جمشیدینیا، علیرضا. ۱۳۷۷. بررسی فرهنگ سازمانی و
 رابطه آن با تعهد کارکنان در سازمان شهرداری
 اصفهان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم
 تربیتی دانشگاه آزاد خوراسگان.

خراسانی، ابوطالب. ۱۳۸۴. استراتژی‌های تحول و
 توسعه سازمان، نشریه مدیریت، شماره ۱۰۱-۱۰۲.

- ORGANIZATION THEORY AND DESIGN", (NEWYORK: " ,RICHARD L,DAFT – 9)WEST PUBLISHING COMPANY, 1992.621.
- Roland, K.Y and Moktar Y.A. (2010), Technological development and challenges in strategizing organizational change, International Journal of Organizational Analysis, Vol. 18 No. 3, pp. 295-320.
- Richard L. Daft, Essentials of Organizational Theory and Design. Cincinnati: South - Western College Publishing, 1998.56.
- Schein, E, H (1997), Organizational Culture & Leadership, zed jossy bass, sanfransisco.
- Thornhil, Adrian, Phi Lewis, Mike Millmore, Mark Saunders, Managing Change, London: Pearson Education, 2000.
- Van de Ven Andrew H. and Marshall Scott Poole (1999). Explaining Development and Change in Organizations; Academy of Management the Academy of Management Review; 203:3, 510.
- William Hitt, D., The Learning Organization : Some Reflections On Organizational Renewal , Leadership & Organization Development Journal , 1995 Vol.16, PP.17-25.
- Wim J.L. Elving , (2005).The role of communication in organisational change , Corporate Communications: An International Journal Vol. 10 No. 2, pp. 129-138.
- Yiu, L. and Saner, R. (2006), Witkin's cognitive styles and field theory applied to the study of global managers and OD practitioners, in Pasmore, W.A. and Woodman, R.W. (Eds), Research in Organizational Change and Development, JAI Press, Oxford.
- Yilmaz C. Organizational culture and finn effectiveness: An examination of relative effects of culture traitse and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. Journal Of Worl. Business. 2008. 43. 2'90-306.
- فرد، حسن و کاظمی، سید حسین، ج ۱، چاپ اول، انتشارات دانشگاه امام صادق (ع): تهران.
- ممی زاده، جعفر. ۱۳۷۶. توسعه سازمان، دانش بهسازی و نوسازی. تهران: انتشارات روایت.
- Bell, J. and Hoque, Z. (2009), "GAOC 2008 conference issue: accounting's role in organizational change", Journal of Accounting & Organizational Change, Vol. 5 No. 2, pp. 133-8.
- Davidson, G (2004), the relationship between organizational culture and financial performance in the South African investment bank, unpublished master's thesis, University of South Africa, Pretoria.
- t", Strategic Change, Vol. 15, pp. 129-44.
- D Gorden P. organizational culture. Journal of organizational Knowledge Management 2005. 9: 13-15.
- Dennis G. E. and Andrew N. G. (2010), "Resistance to organizational change: linking research and practice", Leadership & Organization Development Journal Vol. 31 No. 1, 2010 pp. 39-56.
- Denison, D (2006), Organisational culture and effectiveness: Can an American theory be applied in Russia? Retrieved February 22, 2006, from <http://www.denisonculture.com>.
- Gardner, S. and Ash, C.G. (2003), "ICT-enabled organizations: a model for change management", Logistics Information Management, Vol. 16 No. 1, pp. 18-24.
- Grundy, Tony, Implementing Strategic Change, London: Kogan Page, 1995, P 163.
- Isern, J. and Pung, C. (2007), "Harnessing energy to drive organizational change", McKinsey Quarterly, Vol. 1, pp. 1-4.
- Janet, T. P., Susan, C. and Paul, B. (2008), "Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change", Journal of Organizational Change Management Vol. 21 No. 1, 2008 pp. 32-52.
- Katzenbach, Jon, and Douglas Smith. The Wisdom of Teams. New York, NY: HarperCollins, 1993.
- Luecke, Richard. Harvard Business Essentials, Managing Change and Transition, Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- Miron, E., Erez, M. and Naveh, E. (2004), Do Personal Characteristics and Cultural Values that Promote Innovation, Quality, And Efficiency Compete or Complement each other, Journal of Organizational Behaviour, Vol. 25, No. 2.

یادداشت‌ها

¹ Daniel denison

² william s. Neale

³ Organizational culture

⁴ organizational change

⁵ Cultural and social affittant tehran municipality

⁶ Organizational culture factors

⁷ Mission culture

⁸ Involvement culture

