

## بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت تحول

### (مورد مطالعه: معلمان مقطع ابتدایی شهرستان شهریار)

مریم اسماعیلی<sup>۱</sup>، محدثه اسماعیلی<sup>۲</sup>، علیرضا قنبری<sup>۳</sup>

#### مقدمه

آموزش و پرورش را می‌توان یکی از ارکان‌های اساسی هر جامعه دانست. بقاء، دوام و پیشرفت هر جامعه به کیفیت تعلیم و تربیت آن بستگی دارد. آموزش و پرورش به‌واسطه داشتن رسالت فردی و جمعی هدایت‌گر توسعه و پیشرفت است. رسیدن به این هدف در پرتو مدیریت موثر این سازمان امکان‌پذیر است (صمدی میار کلائی و همکاران، ۱۳۹۶).

امروزه محیط سازمان‌ها به گونه‌ای است که تغییر را به‌طور غیرقابل پیش‌بینی به سازمان‌ها تحمیل می‌کند (کاشانی و همکاران، ۱۳۹۶: ۶۸). سازمان‌ها برخلاف گذشته که در یک محیط نسبتاً باثبات فعالیت می‌کردند در حال حاضر با پیچیدگی و تحول سرسام‌آور محیطی، روبرو هستند (عسکری و همکاران، ۱۳۹۷: ۲). بنابراین در دنیای پیچیده و متغیر امروزی بقای سازمان‌ها مستلزم به‌کارگیری نگرشی نو در تدوین استراتژی‌های سازمانی هستند به گونه‌ای که در دنیای امروز باید فقط تغییر را ثابت و پایدار بدانیم (رضائیان و دیگران، ۱۳۸۸: ۱۶۰) و سازمانی که خود را برای رویارویی با تغییرات آماده نکرده باشد، آینده‌ای ندارد و محکوم به نیستی و حذف از میدان رقابت است. بسیاری سازمان‌ها پدیده تغییر را یک رویداد تصادفی می‌دانند، اما اساساً تغییر فرایندی است که آگاهانه و از قبل برنامه‌ریزی شده است (رضازاده، ۱۳۹۶: ۴).

مدیران سازمان‌ها مجبور هستند 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

#### چکیده

از آنجا که در عصر حاضر، تحول و تغییر یکی از مهم‌ترین الزامات و مزیت‌های رقابتی برای بقا و رشد هر سازمان است. لذا در این تحقیق به بررسی تاثیر مولفه‌های فرهنگ بر مدیریت سازمان پرداخته شده است. پژوهش حاضر به مطالعه نقش فرهنگ سازمانی بر مدیریت تحول در معلمان ابتدایی شهرستان شهریار پرداخته است. روش تحقیق در پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا توصیفی-پیمایشی و از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق شامل معلمان مدارس شهریار به تعداد ۸۵۱ نفر می‌باشد. حجم نمونه آماری نیز، براساس جدول مورگان، تعداد ۲۶۵ نفر از معلمان بودند. ابزار مورد استفاده در این پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته و سوالات آن براساس درجه‌بندی لیکرت تهیه گردیده است. همچنین روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها، توسط ۳ نفر از متخصصان حوزه مدیریت آموزشی مورد بررسی و تایید قرار گرفت و میزان پایایی ۰.۸۳۰ به دست آمد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی به‌عنوان ماموریت، ثبات، سازگاری و مشارکت در کار با مدیریت تغییر معلمان ابتدایی شهرستان شهریار رابطه معناداری وجود دارد و این ارتباط قوی است. آزمون فریدمن نشان می‌دهد که درگیری در کار بیشترین نقش را دارد و ماموریت نقش کمتری در مدیریت تغییر دارد. بنابراین مدیران سازمانی برای ایجاد تغییرات مناسب باید تلاش کنند این مولفه‌ها را تقویت کنند.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ سازمانی، مدیریت تغییر، فرهنگ، سازمان

۱. دانشجوی دکتری آموزشی، دانشکده مدیریت، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، اداره کل آموزش و پرورش شهرستان‌های استان تهران، شماره

تماس: ۰۹۱۲۸۵۹۶۳۹۱ Maryamesmaili72@yahoo.com

۲. دانشجوی دکتری برنامه‌ریزی درسی، دانشکده علوم تربیتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، اداره آموزش و پرورش منطقه شهریار شماره

تماس: ۰۹۱۲۸۵۹۶۳۹۲ Esmaili.mohaddeseh@yahoo.com

۳. دانشجوی دکتری روانشناسی تربیتی، دانشکده روانشناسی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، وزارتخانه آموزش و پرورش

شماره تماس: ۰۹۱۲۰۷۴۷۳۴۶ Dr.alireza.tea@gmail.com

فرهنگ در یک سازمان، به مثابه شخصیت در یک انسان است. وجود یک فرهنگ قوی و منسجم موجب می‌شود که افراد ضمن کسب آگاهی بیشتر پیرامون اهداف و استراتژی‌های سازمان، نسبت به ارزش‌ها و هنجارها، احساس مسئولیت، تعهد و از کار احساس رضایت کنند که این در کنار مدیریت قوی موجب بهبود روحیه، بهبود قابلیت‌های نوآورانه و توسعه تغییرات مطلوب گردد. فرهنگ غنی سازمان همانند یک نیروی غنی و انرژی‌زا، سازمان را به وسیله نیروی انسانی کارا هدایت نموده، احساس و ادراک یکسان به اهداف سازمان داده، انگیزه‌های قوی در افراد ایجاد و اخلاقیات و معنویات را در محیط، نظام‌مند می‌گرداند به طوری که تعدادی از پژوهشگران معتقدند فرهنگی که برای مقام و شان افراد، ارزش قائل است موجب تقویت روحیه و در نهایت تغییرات مناسب در سازمان می‌شود (کریمی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۶۵).

اگر فرهنگ سازمانی نادیده گرفته شود، شاهد بروز اختلالات زیادی در مسیر حرکت سازمان و ائتلاف انرژی سازمانی خواهیم بود. سازمان‌ها بدون آگاهی مناسب از فرهنگ سازمانی خود با مشکلاتی مانند تنزل عملکرد، از هم گسیختگی 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 (گرچی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۷۶).

بسیاری از صاحب‌نظران، فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های مربوط به آن را بستر اصلی برنامه‌های تحول می‌دانند که در نهایت می‌تواند نقشی تسهیل‌گر و یا بازدارنده در پیروزی و یا شکست این برنامه‌ها ایفا کند. اینکه فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های مربوط به آن چه نقشی و چه میزان تأثیری بر مدیریت تحول در معلمان مدارس ابتدایی شهرستان شهریار دارد، موضوع اصلی این تحقیق است. با توجه به مطالب مطرح شده سؤالاتی برای این مقاله مطرح شده است که در قالب گزاره‌های پژوهش در ادامه ارائه می‌شوند:

### گزاره‌های پژوهش

#### سؤال اصلی

بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت تحول در معلمان ابتدایی شهرستان شهریار رابطه معناداری وجود دارد.

#### سؤالات فرعی

- بین رسالت و مدیریت تحول در معلمان ابتدایی شهرستان شهریار ارتباط معناداری وجود دارد؟
- بین انطباق‌پذیری و مدیریت تحول در معلمان ابتدایی شهرستان

رقابت را در این محیط‌های غیرقابل پیش‌بینی و متلاطم ممکن می‌سازد و زمینه‌ساز ارتقای عملکرد آنان خواهد بود (نیازآزری و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۶۵). در واقع، تغییرات سازمانی به موقع منجر به سازگاری بیشتر با تحولات می‌شود.

در عصر کنونی، تحول سازمانی یکی از سیاست‌هایی است که توسط اغلب سازمان‌ها پیگیری می‌شود و در خصوص آن، برنامه‌ریزی صورت می‌پذیرد. به‌طور کلی تحول به مجموعه تغییرات در نظام اداری و اجرایی سازمان‌ها اشاره دارد که به بهبود رویه خدمت‌رسانی، ارتقای کیفیت خدمات، افزایش رضایت مشتریان، افزایش سرعت و دقت انجام امور منجر می‌شود. به اعتقاد کارشناسان، تحول سازمانی مزیت‌های فراوانی برای سازمان‌ها به همراه دارد (ابراهیم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۸).

به اعتقاد کارشناسان، موانعی بر سر راه اجرای برنامه‌های تحول در سازمان‌های مختلف وجود دارد که روند این فرایند را کند ساخته است. موانعی از قبیل نادیده گرفتن مشکلات و ضعف‌های موجود؛ ارائه راه‌حل‌های مقطعی برای مشکلات فعلی؛ نیروهای انسانی ناکارآمد؛ نگرش مدیران در مورد هزینه‌های آشکار و پنهان تحول؛ عدم استفاده از رویکردهای علمی و تجارب عملیاتی؛ نگرانی مخالفان از تهدید منافع، نظرات، عادات و خواسته‌های ایشان پس از انجام تغییرات (مقاومت در برابر تغییر) و شیوه مدیریتی فرد محورانه (وورن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).

در این راستا و به‌منظور غلبه بر موانع اجرای برنامه‌های تحول در سازمان، کارشناسان راه‌حل‌های مختلفی ارائه کرده‌اند. یکی از این راه‌حل‌ها، توجه به فرهنگ سازمانی است (ابراهیم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۸).

بنابراین در این زمان ارزش و لزوم مدیریت تحول برای رویارویی با تغییرات مطرح می‌شود و از آنجا که فرهنگ سازمانی از موارد مهم مدیریتی در هر سازمانی است و یکی از عوامل اساسی برای رسیدن به اهداف عالی سازمان است (امیری و دیگران، ۱۳۹۶: ۵۰۲) و سراسر یک سازمان را احاطه می‌کند، بر همه چیز در سازمان اثرگذار است و اهرمی قدرتمند در جهت تقویت ابعاد مختلف به شمار می‌آید (السباخ و استیگلیانی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸).

تحول مستلزم همسویی فرهنگی 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 داده و آن را 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: ۷۷).



### مدیریت تحول

تحول به معنای به کارگیری فناوری، متدها و روش‌های جدید مدیریتی در پیکره اداری/اجرایی هر سازمان است که به بازسازی و بهبود شرایط منجر می‌شود. محور و مبنای تحول سازمانی، این فلسفه است که ممکن است روش‌های گذشته، پاسخگوی حل مشکلات فعلی و آینده نباشد و تجدیدنظر در این خصوص، می‌تواند به رفع نیازهای فعلی و آتی، کمک نماید (فقیهی و همکاران، ۱۳۹۱: ۳۱۹۱). از منظر جامع‌تر، تحول سازمانی، به معنای اعمال تغییرات کلی در رویه‌ها و فعالیت‌های سازمان می‌باشد که معمولاً تحت تاثیر فناوری‌های جدید یا نگرش‌های جدید، اجرا می‌شود (ابراهیم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۸).

امروزه مدیران با چالش‌های متعدد و گوناگونی مواجه هستند، بنابراین سازمان‌های موفق، به مدیران و رهبرانی نیازمندند که با ژرف‌نگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص و افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند. بدیهی است که این سازمان‌ها نیازمند رهبرانی تحول‌آفرین هستند و اقدامات این رهبران این امکان را به سازمان می‌دهد تا به هنگام رقابت در یک محیط متلاطم و غیرقابل پیش‌بینی، عملکرد خود را ارتقا دهند (فرج پورخان‌پشتانی و همکاران، ۱۳۹۴: ۸۴). بنابراین رهبران و مدیران تحول‌آفرین چشم‌انداز وضع مطلوب را تصویر می‌کنند و افراد را جهت تحقق این چشم‌انداز تشویق می‌کنند (طاهری و سلطانی، ۱۳۹۶: ۹۳). رهبری تحول‌آفرین برای عملی شدن به چهار مولفه یا عامل که به عنوان عناصر تشکیل‌دهنده این نظریه نیز شناخته شده‌اند، نیاز دارد که این عوامل عبارت است از نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی.

الف. نفوذ آرمانی: رهبرانی را توصیف می‌کند که به عنوان مدل‌هایی قوی برای پیروان عمل می‌کنند و آن‌ها را به پیروی از چشم‌انداز سازمان ترغیب می‌کنند.

ب. انگیزش الهام‌بخش: توصیف‌کننده رهبرانی است که از پیروان خود خواسته‌ها و انتظارات زیادی دارند و به آن‌ها از طریق انگیزش، الهام می‌بخشند تا در راستای افزایش تعهد آنان گام برداشته و تحقق چشم‌انداز مشترک را تسهیل نمایند.

ج. ترغیب ذهنی: رهبران ترغیب ذهنی را به منظور به چالش کشیدن افکار و خالقیت پیروان به کار می‌گیرند و کارکنان را جهت ارائه ایده‌های جدید ترغیب می‌کنند.

د. ملاحظات فردی: ملاحظات فردی بیان‌گر رهبرانی است که جو حمایتی را برای پیروان خود ایجاد می‌کنند و به دقت به نیازهای آنان گوش فرا می‌دهند (کیذوری و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۵۳).

شهریار ارتباط معناداری وجود دارد؟

- بین سازگاری و مدیریت تحول در معلمان ابتدایی شهرستان شهریار ارتباط معناداری وجود دارد؟
- بین درگیر شدن در کار و مدیریت تحول در معلمان ابتدایی شهرستان شهریار ارتباط معناداری وجود دارد؟

### ادبیات نظری پژوهش

#### فرهنگ

امروزه فرهنگ سازمانی جایگاه مهمی در رویکردهای مدیریت دارد. مفهوم فرهنگ سازمانی را بسیاری از دانشمندان از جهات مختلف بیان کرده‌اند. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از فرضیات اساسی است که افراد سازمان در برخورد با مسائل برای انطباق با محیط و دستیابی به وحدت و انسجام داخلی، ایجاد و کشف کرده و توسعه داده‌اند و ثابت شده است که سودمند و بارز است و در نتیجه به عنوان روش صحیح ادراک، تفکر و احساس به اعضای جدید انتقال می‌یابد (فقیهی: ۱۳۹۵).

رابینز<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) فرهنگ سازمانی را نظامی از استنباط مشترک اعضا نسبت به سازمان می‌داند، به طوری که این ویژگی موجب تمایز و تفکیک دو سازمان می‌شود. شاین<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) فرهنگ سازمانی را در سه سطح طبقه‌بندی می‌کند:

۱. مصنوعات که در بالاترین سطح فرهنگ قرار دارند و شامل همه پدیده‌هایی است که یک فرد هنگام روبه‌رو شدن با یک گروه جدید با فرهنگ ناآشنا می‌بیند، می‌شنود و احساس می‌کند.

۲. ارزش‌ها و اعتقادهای حمایت شده که در سطح دوم قرار دارند و ناآشکارتر از سطح مصنوعات هستند.

۳. مفروضات اصلی که در اولین و پایین‌ترین سطح فرهنگ سازمانی جای دارند، غیرقابل مواجهه و وصف نشدنی هستند و تغییر دادن آن به شدت مشکل است.

مقصود شاین از سطوح فرهنگ، میزانی است که یک پدیده فرهنگی برای یک مشاهده‌کننده قابل رؤیت است.

باید اشاره کرد که فرهنگ سازمانی برای موفقیت سازمان‌ها بسیار حیاتی است. فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان تاثیر می‌گذارد. مطالعات و تحقیقات نشان می‌دهد که فرهنگ بر تدوین اهداف و استراتژی‌ها، رفتار فردی و عملکرد کارکنان، انگیزش و رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری، نحوه تصمیم‌گیری و میزان مشارکت کارکنان در امور، میزان فداکاری و تعهد، انضباط، سخت‌کوشی، سطح اضطراب و مانند آن تاثیر می‌گذارد (دریای و همکاران ۱۳۹۹: ۲۷).

### تغییر و تحول فرهنگ سازمانی

در دنیای پیچیده امروز فراهم کردن مجموعه‌ای که بتواند سازمان کارآمدی را به وجود آورد، عوامل متعددی را می‌طلبد و در این میان عوامل فرهنگ سازمانی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است (علامه و همکاران، ۱۳۹۷: ۵۷۵). فرهنگ سازمانی می‌تواند به عنوان منبعی برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار عمل کند و همین امر موجبات توجه روز افزون به مبحث فرهنگ سازمانی را فراهم کرده است. البته باید به این مهم توجه کرد که فرهنگ سازمانی عاملی است که صحت و درستی آن بنا بر شرایط برای سازمان‌های مختلف، متفاوت است. در مجموع می‌توان گفت فرهنگ سازمانی به دلیل اثری که بر بنیان‌های فکری و عقیدتی کارکنان و نیز ارزش‌های نهادینه‌ای که در شخصیت افراد می‌گذارد، شهرگ حیاتی موفقیت یا شکست همه برنامه‌های سازمانی است. فرهنگ سازمانی شناختی از سازمان ایجاد می‌کند که تاثیر مثبتی در عملکرد کارکنان دارد، ایجاد احساس هویت و تعهد را تسهیل می‌کند و احتمال ثبات سازمان را بالا می‌برد (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۲۵).

نیروی رقابتی جهانی، سازمان‌های امروزی را مجبور کرده است که بعد از سال‌ها رویه کار ثابت، روش‌های کاری جدید را در پیش گیرند به گونه‌ای، دیگر سازمان‌ها دارای ثبات کاری نیستند و برای اینکه از قافله عقب نیفتند، اکثر این سازمان‌ها به دنبال مهارت مدیریت تغییر بوده‌اند و سعی در ایجاد تغییرات بنیادی در درون سازمان بوده‌اند (سلاجقه و همکاران، ۱۳۹۷: ۲) و از آن جایی که سازمان‌های قرن بیست و یک نتوانسته‌اند درباره ثبات مطلقشان حرف بزنند، سازمان‌هایی که به فکر تغییر و انتقال نیستند به عنوان سازمان‌های منجمد شناخته می‌شوند. مطالعات متعدد گزارش داده‌اند که دلایل بسیاری از شکست سازمان‌ها غفلت از فرهنگ سازمانی و اعمال تغییرات بر آن بوده است، بنابراین بدون تغییر فرهنگ سازمانی، سازمان‌ها با وجود بیشترین تغییرات آغازین، اما کمتر از حد انتظار موفق خواهند شد (گرچی دوز و همکاران، ۱۳۹۶: ۷۸). به عبارتی

### پیشینه و مبانی پژوهش

ردیف	محقق و سال	هدف	نتیجه گیری
۱	کرامتیان و شاه قلیان ۱۳۹۹	نقش فرهنگ سازمانی بر نوآوری و تغییر در سازمان	فرهنگ عقلایی، فرهنگ مشارکتی و فرهنگ سلسله مراتبی بر تغییرات سازمانی تاثیر مثبت دارند، همچنین نتایج، تاثیر فرهنگ ایدئولوژیک بر اثربخشی سازمان را تایید نمی‌کند، به علاوه نتایج نشان داده است فرهنگ سازمانی از طریق نوآوری بر تغییرات سازمانی تاثیر معناداری داشته است.
۲	صمدی میارکلانی ۱۳۹۶	رابطه فرهنگ سازمانی و سبک رهبری تحول‌آفرین با ساختار سازمانی در ادارات آموزش و پرورش از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM)	یافته‌های اصلی تحقیق حاکی از آن بود که فرهنگ سازمانی بر ساختار سازمانی تاثیر منفی و معناداری وجود دارد. همچنین رابطه منفی و معنادار در جهت تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر ساختار سازمانی نیز یافت شد.
۳	رحیمی و باقری ۱۳۹۹	تاثیر عوامل درون‌سازمانی بر موفقیت مدیریت تحول فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی: سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران)	یافته‌ها رابطه مستقیم متغیرهای عوامل اقتصادی، عوامل فرهنگی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی با مدیریت تحول فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد. این متغیرها در مجموع قادر به پیش‌بینی حدود ۷۶/۹ درصد از مدیریت تحول فرهنگی هستند.
۴	نادری و نظری و اکبری ۱۳۹۹	بررسی نقش مولفه‌های فرهنگ سازمانی در بهبود مدیریت تحول (مطالعه موردی: شعب بانک ملت شهر کرمانشاه)	نتایج این مطالعه نشان داد که وضعیت مدیریت تحول در بین کارکنان شعب بانک ملت شهر کرمانشاه در حد بالاتر از متوسط بود.
۵	ابراهیم‌زاده و قدمی ۱۳۹۳	مولفه‌های فرهنگ سازمانی و نقش آن بر بهبود مدیریت تحول (مطالعه موردی: شرکت کارت اعتباری ایران کیش)	نتایج نشان می‌دهد که از میان مولفه‌های فرهنگ سازمانی؛ مشارکت، یکپارچگی، انعطاف‌پذیری، پشتیبانی و ارزش‌ها بر مدیریت تحول موثر و دو مولفه ریسک‌پذیری و جو نوآوری، تاثیر معناداری بر مدیریت تحول نداشتند.
۶	رشیدی و جلیوند ۱۳۹۴	بررسی شاخص‌های فرهنگ سازمانی و ارتباط آن با تحول سازمانی (مطالعه موردی: یک سازمان نظامی)	ابعاد فرهنگ سازمانی (فرهنگ تحول محور، 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 النبیین (ص) دارند).

۷	صالحي ۱۳۹۴	اثر میانجی فرهنگ سازمانی بر رابطه ساختار سازمانی و خلاقیت کارکنان صنایع فلزی شهر صنعتی کاوه	ارتباط معناداری میان ساختار سازمانی و ابعاد آن با فرهنگ سازمانی و همچنین ارتباط معناداری میان فرهنگ سازمانی و ابعاد آن با خلاقیت کارکنان نیز وجود دارد، از طرفی اثر میانجی فرهنگ سازمانی بر رابطه ساختار سازمانی و خلاقیت کارکنان صنایع فلزی شهر صنعتی کاوه مورد تایید قرار گرفت.
۸	سنجقی و همکاران ۱۳۹۰	تأثیر رهبر تحول آفرین و فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در یک سازمان نظامی	میان رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی و همچنین تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. مدل معادلات ساختاری نیز حاکی از تأثیر مثبت رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی و نوآوری سازمانی بوده است.
۹	محمدپور زرندي و همکاران	تبیین نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت تغییر کارکنان بانک شهر	فرهنگ سازمانی و ابعاد آن (مشارکت، سازگاری، انطباق پذیری و رسالت) با آمادگی برای تغییر در کارکنان بانک شهر همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج رگرسیون گام به گام نشان داد سازگاری، رسالت و انطباق پذیری می‌تواند آمادگی برای تغییر را در میان کارکنان این بانک پیش‌بینی نمایند.
۱۰	زنگ و همکاران ۲۰۱۹	رهبری، فرهنگ سازمانی و رفتار مبتکرانه با نمونه از مدیران و کارمندان پروژه‌های مختلف ساختمانی در چین	به این نتیجه دست یافتند که با ورود سبک‌های رهبری تحول‌گرا در فرهنگ سازمانی، اعضا رفتارهای نوآورانه‌تری را بروز می‌دهند.
۱۱	ماماسا و گنانجلی ۲۰۱۹	مطالعه تطبیقی رهبران بنیان‌گذار هندی و آمریکایی بر اساس الگوی فرهنگی شاین	فرهنگ سازمانی به تدریج توسط رهبران بنیان‌گذار براساس ارزش عقاید آن‌ها ایجاد می‌شود و بیان می‌کنند که فرهنگ سازمانی به‌صورت ملموس در چیدمان سازمان قابل رویت است، اما در رفتار کارکنان، تصمیم‌گیری‌ها، سیاست‌ها و رویه‌های سازمان به‌صورت نامشهود می‌باشد.
۱۲	آنیانگو ۲۰۱۴	بررسی تأثیر فرهنگ سازمان بر مدیریت تغییر در یکی از مراکز 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 به‌عنوان یکی از ابعاد فرهنگ سازمانی اثر معناداری را بر مدیریت تغییرات برجای نمی‌گذارد. در عین حال حمایت مدیریت ارشد به‌عنوان یکی از ابعاد فرهنگ سازمانی اثر مثبت و معناداری را بر مدیریت تغییرات دارد.

### ابزار جمع‌آوری اطلاعات

### روش تحقیق

پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش، محقق ساخته و سوالات آن براساس درجه‌بندی لیکرت تهیه گردیده است. درجات به کار رفته در پرسشنامه عبارت است از: ۱- خیلی زیاد ۲- زیاد ۳- تا حدودی کم ۴- کم ۵- خیلی کم

این پرسشنامه شامل: ۱- نامه همراه ۲- تعریف فرهنگ سازمانی ۳- تعریف مدیریت تحول ۴- بخش اول سوالات، شامل ۶ سوال جمعیت‌شناسی درخصوص پاسخ‌دهندگان ۵- بخش دوم سوالات، شامل ۲۹ سوال در مورد نقش مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری، رسالت) در مدیریت تحول، است.

روش تحقیق در پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا توصیفی- پیمایشی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق شامل معلمان مدارس شهریار به تعداد ۸۵۱ نفر می‌باشد و نمونه آماری نیز، بر اساس جدول مورگان، تعداد ۲۶۵ نفر از این معلمان به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند و اقدام به توزیع ۳۰۰ پرسشنامه بین اعضای جامعه مورد مطالعه نموده که داده‌های ۲۷۰ پرسشنامه درست و مورد استفاده قرار گرفت. روایی پرسشنامه با استفاده از نظرات اساتید راهنما و مشاور، خوب ارزیابی و تایید شده است. پایایی این پرسشنامه نیز با آزمون آلفای کرونباخ ۰/۸۳۰ به‌دست آمده است. همچنین به لحاظ زمانی نیز این تحقیق از نوع مقطعی می‌باشد.

جدول شماره ۱: مقوله‌بندی سوالات پرسشنامه و ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

ردیف	مولفه	شاخص	سوالات	ضریب آلفا کرونباخ	نتیجه
۱	درگیر شدن در کار	توانمندسازی	۱،۲	۰/۷۵۲	مطلوب
		تیم‌سازی	۳،۴،۵		
		توسعه قابلیت‌ها	۶،۷،۸		
۲	سازگاری	ارزش‌های بنیادین	۹،۱۰	۰/۷۴۸	مطلوب
		توافق	۱۱،۱۲		
		هماهنگی و پیوستگی	۱۳،۱۴		
۳	انطباق‌پذیری	ایجاد تغییر	۱۵،۱۶،۱۷	۰/۷۲۴	مطلوب
		مشتری‌گرایی	۱۸،۱۹		
		یادگیری سازمانی	۲۰،۲۱،۲۲		
۴	رسالت	جهت‌گیری استراتژیک	۲۳،۲۴	۰/۸۴۱	مطلوب
		اهداف و مقاصد	۲۵،۲۶،۲۷		
		چشم‌انداز	۲۸،۲۹		

### آزمون فرضیه‌ها

فرضیه اصلی: بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت تحول در معلمان ابتدایی شهرستان شهریار ارتباط معناداری وجود دارد.

جدول شماره ۲: آزمون کاسکوئر و ضریب توافقی فرضیه اصلی

Chi_Square	171.267 <sup>a</sup>	ضریب توافقی
df	2	$C = \sqrt{171 \div (270 + 171)}$
Asymp.Sig	.000	C=0.62

باتوجه به درصد خطای محاسبه شده که کوچک‌تر از ۵ درصد می‌باشد، با اطمینان ۹۵ درصد بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت تحول در معلمان ابتدایی شهرستان شهریار رابطه معنادار وجود دارد و باتوجه به ضریب توافقی ( $c=0.62, 1>0.5$ ) شده این ارتباط قوی می‌باشد.

• فرضیه فرعی اول: بین رسالت و مدیریت تحول در معلمان ابتدایی شهرستان شهریار ارتباط معناداری وجود دارد.

جدول شماره ۳: آزمون کاسکوئر و ضریب توافقی فرضیه اول

Chi_Square	147	ضریب توافقی
df	3	$C = \sqrt{147 \div (270 + 147)}$
Asymp.Sig	.000	C=0.59

باتوجه به درصد خطای محاسبه شده که کوچک‌تر از ۵ درصد می‌باشد، با اطمینان ۹۵ درصد، بین رسالت و مدیریت تحول در معلمان ابتدایی شهرستان شهریار رابطه معنادار وجود دارد و باتوجه به ضریب توافقی ( $c=0.59, 1>0.5$ ) محاسبه شده، این ارتباط نسبتاً قوی می‌باشد.

• فرضیه فرعی دوم: بین انطباق‌پذیری و مدیریت تحول در معلمان ابتدایی شهرستان شهریار ارتباط معناداری وجود دارد.

جدول شماره ۴: آزمون کاسکوئر و ضریب توافقی فرضیه دوم

Chi_Square	146 <sup>a</sup>	ضریب توافقی
df	2	$C = \sqrt{146 \div (270 + 146)}$
Asymp.Sig	.000	C=0.59

باتوجه به درصد خطای محاسبه شده که کوچکتر از ۵ درصد می باشد، با اطمینان ۹۵ درصد، بین انطباق پذیری و مدیریت تحول در معلمان ابتدایی شهرستان شهریار رابطه معنادار وجود دارد و باتوجه به ضریب توافقی ( $c=0.59 < 1 > 0.5$ ) محاسبه شده این ارتباط نسبتاً قوی می باشد.

• فرضیه فرعی سوم: بین سازگاری و مدیریت تحول در معلمان ابتدایی شهرستان شهریار ارتباط معناداری وجود دارد.

جدول شماره ۵: آزمون کاسکوئر و ضریب توافقی فرضیه سوم

Chi_Square	91.267 <sup>a</sup>	ضریب توافقی
df	2	$C = \sqrt{91 \div (270 + 91)}$
Asymp.Sig	.000	C=0.50

باتوجه به درصد خطای محاسبه شده که کوچکتر از ۵ درصد می باشد، با اطمینان ۹۵ درصد، بین سازگاری و مدیریت تحول در معلمان ابتدایی شهرستان شهریار رابطه معنادار وجود دارد و باتوجه به ضریب توافقی ( $c=0.50 < 1 > 0$ ) محاسبه شده این ارتباط در حد متوسط می باشد.

• فرضیه فرعی چهارم: بین درگیر شدن در کار و مدیریت تحول در معلمان ابتدایی شهرستان شهریار ارتباط معناداری وجود دارد.

جدول شماره ۶: آزمون کاسکوئر و ضریب توافقی فرضیه چهارم

Chi_Square	118	ضریب توافقی
df	2	$C = \sqrt{118 \div (270 + 118)}$
Asymp.Sig	.000	C=0.55

باتوجه به درصد خطای محاسبه شده که کوچکتر از ۵ درصد می باشد، با اطمینان ۹۵ درصد، بین درگیر شدن در کار و مدیریت تحول در معلمان ابتدایی شهرستان شهریار رابطه معنادار وجود دارد و باتوجه به ضریب توافقی ( $c=0.55 < 1 > 0$ ) محاسبه شده این ارتباط بالاتر از حد متوسط می باشد.

**آزمون فریدمن** 

برای پاسخ به سوال "از دیدگاه معلمان ابتدایی شهرستان شهریار کدام یک از مؤلفه ها و شاخص های فرهنگ سازمانی تأثیر بیشتری بر مدیریت تحول دارد؟" از آزمون فریدمن استفاده می نمایم.

جدول شماره ۷: رتبه‌بندی مولفه‌های فرهنگ سازمانی با استفاده از آزمون فریدمن

رتبه	مولفه‌های فرهنگ سازمانی
۲.۷۰	درگیر شدن در کار
۲.۵۱	سازگاری
۲.۴۶	انطباق‌پذیری
۲.۳۴	رسالت
N	۲.۷۰
Chi-square	۲۳.۴۲۵
Df	۳
Asymp.sig.	.۰۰۰

(رسالت، انطباق‌پذیری، سازگاری و درگیر شدن در کار) بر مدیریت تحول در معلمان ابتدایی شهرستان شهریار بوده است. برای بقا و توسعه هر سازمانی از جمله مدارس، نیازمند تغییراتی در کارکنان (آموزگاران و مدیران) هستیم؛ یکی از عوامل مؤثر بر این تغییرات فرهنگ سازمانی است. فرهنگ مهم است؛ زیرا برآیند نیروهای عظیم، نهفته و غالباً ناخودآگاهی است که رفتار فردی و گروهی ما را رقم می‌زند و الگوی ذهنی، نگرش‌ها و ارزش‌های مورد قبول ما را تعیین می‌کند. فرهنگ سازمانی اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا مبانی فرهنگی، استراتژی، هدف‌ها و روش کار سازمان را معین می‌سازد. ارزش‌ها و الگوهای ذهنی رهبران و مدیران ارشد، تاحدی ساخته و پرداخته سابقه فرهنگی و تجربیات مشترک آنان است. اگر می‌خواهیم سازمانی کارا تر و مؤثرتر داشته باشیم، باید نقش فرهنگ را در زندگی سازمانی بشناسیم.

برای انجام هرگونه اقدامی در سازمان توجه به فرهنگ امری ضروری است، زیرا با اهرم فرهنگ به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار نمود، حتی در بعضی از تعاریف برای بیان تغییرات برنامه‌ریزی شده به تغییر فرهنگ اشاره شده است (الوانی، ۱۳۸۳: ۴۸). بنابراین با توجه به نتایج به‌دست آمده، نتیجه گرفته می‌شود که ارتباط قابل‌توجهی بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی (رسالت، انطباق‌پذیری، سازگاری و درگیر شدن در کار) بر مدیریت تحول در معلمان ابتدایی شهرستان شهریار وجود داشته است. یافته‌های حاصل از این تحقیق به معلمان ابتدایی شهرستان شهریار کمک می‌کند، نقش مؤلفه‌های فرهنگ سازمان را در موفقیت و عدم موفقیت راهبردهای مربوط به مدیریت تحول شناخته، ارزیابی دقیقی از میزان مقاومت در برابر تغییر در بین همکاران داشته باشند و بر این اساس بتوانند در اجرای سیاست‌های مربوط به مدیریت تحول با تکیه بر مؤلفه‌های تاثیرگذار فرهنگ سازمانی تصمیمات درستی اتخاذ نمایند. بنابراین پیشنهادهایی در زمینه اجرایی ارائه می‌شود، با

۱. آزمون رتبه‌بندی شاخص‌های رسالت نشان می‌دهد که معلمان باید برای پیشبرد برنامه‌های تحول توجه بیشتری به شاخص اهداف و مقاصد نمایند تا در کوتاه‌مدت به نتیجه بهتری برسیم. بدیهی است که در بلندمدت بایستی به شاخص‌های چشم‌انداز و جهت‌گیری استراتژیک نیز توجه شود.

۲. آزمون رتبه‌بندی شاخص‌های انطباق‌پذیری نشان می‌دهد که معلمان باید برای ایجاد تحول در سازمان توجه بیشتری به خواست و نیاز مخاطبان نمایند تا در کوتاه‌مدت به نتیجه بهتری برسیم. بدیهی است که در بلندمدت بایستی به شاخص‌های یادگیری سازمانی و ایجاد تغییر نیز توجه شود.

۳. آزمون رتبه‌بندی شاخص‌های سازگاری نشان می‌دهد که معلمان باید برای پیشبرد برنامه‌های تحول توجه بیشتری به شاخص توافق نمایند تا در کوتاه‌مدت به نتیجه بهتری برسیم. بدیهی است که در بلندمدت بایستی به شاخص‌های ارزش‌های بنیادین و هماهنگی و یکپارچگی نیز توجه شود.

۴. آزمون رتبه‌بندی شاخص‌های رسالت نشان می‌دهد که معلمان باید برای پیشبرد برنامه‌های تحول توجه بیشتری به شاخص‌های توانمندسازی و تیم‌سازی نمایند تا در کوتاه‌مدت به نتیجه بهتری برسیم. بدیهی است که در بلندمدت بایستی به شاخص توسعه قابلیت‌ها نیز توجه شود.

۵. همچنین آزمون رتبه‌بندی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد که معلمان باید برای پیشبرد برنامه‌های تحول در مدارس مقطع ابتدایی شهرستان شهریار توجه بیشتری به مؤلفه درگیر شدن در کار نمایند تا در کوتاه‌مدت به نتیجه بهتری برسیم و بدیهی است که در بلندمدت بایستی به شاخص‌های سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت نیز توجه شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش بررسی نقش مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی



این امید که مورد توجه واقع شود.

همچنین روند پژوهش با دشواری‌هایی همراه بود که مهم‌ترین آنها طولانی شدن فرآیند توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه، محدودیت‌های جانبی ناشی از نظام اداری کشور، نظیر محدودیت امکانات و ابزار تحقیقاتی توأم با بروکراسی شدید و محدودیت زمانی و مشغله کاری آموزگارهای مدارس ابتدایی شهریار بود و پیشنهادهایی نیز برای پژوهش‌های آتی مطرح شده است که عبارت است از:  
پیشنهاد می‌شود پژوهش‌هایی مشابه پژوهش حاضر انجام شود.

متغیرهایی مانند:

- بررسی فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون  
- نقش مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر مدیریت تحول با استفاده از سایر مدل‌های فرهنگ سازمانی  
- تأثیر سبک‌های مدیریت بر مدیریت تحول  
- بررسی شیوه‌های پیاده‌سازی نظام مدیریت تحول در سازمان‌ها.....  
و یا در قالب متغیر میانجی و یا تعدیل‌گر به متغیرهای موجود در این پژوهش به‌منظور به‌دست آوردن نتایجی دقیق‌تر و همه‌جانبه، اضافه شود.

۱. ابراهیمزاده، سودابه؛ قدمی، محسن، (۱۳۹۳). «مولفه‌های فرهنگ سازمانی و نقش آن بر بهبود مدیریت تحول (مطالعه موردی شرکت کارت اعتباری ایران کیش)»، مدیریت فرهنگی، سال هشتم، شماره ۲۶.
۲. آغاز، عسل؛ عابدی جعفری، حسن، (۱۳۸۷). «رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی». دانش مدیریت، دوره ۲۱، شماره ۸۰، ص ۷۷-۹۲.
۳. امیری، محمد رضا؛ ضیایی، ثریا؛ شریف مقدم، هادی؛ بی بی مرجان، فیاضی. (۱۳۹۶). «طراحی الگوی فرهنگ سازمانی اثربخش در کتابخانه‌های عمومی ایران»، تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، دوره ۲۴، شماره ۴.
۴. بارانی هروان، لیلا؛ رضایی ارجمند، لیا، (۱۴۰۰). مدیریت تغییر و تحول راهکار بهبود و بالندگی در سازمان‌های دولتی، همایش پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دوره ۲، صفحات ۱۹۲ تا ۲۰۵.
۵. دریایی، مجید؛ نیکومرام، هاشم؛ خانمحمدی، محمدحامد، (۱۳۹۹). «تاثیر فرهنگ سازمانی بر گزارش خطاکاری سازمانی در حرفه حسابرسی پژوهش‌های حسابداری مالی و حسابرسی»، سال دوازدهم، شماره ۴۶، صفحه ۲۷-۵۰.
۶. رحیمی، عبدالرحیم؛ باقری، الهه، (۱۳۹۹). «تاثیر عوامل درون سازمانی بر موفقیت مدیریت تحول فرهنگ سازمانی مطالعه موردی سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران»، دومین کنفرانس بین‌المللی و ملی مطالعات مدیریت حسابداری و حقوق، دانشگاه تهران، دوره ۲، صفحات ۱۲۵ تا ۱۳۹.
۷. رشیدی، مصطفی؛ جلیلودن، قاسم، (۱۳۹۴). بررسی شاخص‌های فرهنگ سازمانی و ارتباط آن با تحول سازمانی (مورد مطالعه یک سازمان نظامی)، مجله مدیریت توسعه و تحول، شماره ۲۳، ۴۱-۵۱.
۸. رضازاده، فاطمه، (۱۳۹۶). «مدیریت تغییر و تحول راهکار بهبود و بالندگی در سازمان‌های دولتی»، ماهنامه علمی-آموزشی تخصصی مدیریت تدبیر، جلد ۲۷، شماره ۲۹۲.
۹. رضاییان، علی؛ شاهباز، ناصر؛ مقبل باعرض، عباس؛ مشبکی اصفهانی، اصغر، (۱۳۸۸). «طراحی مدل تحول سازمانی در مدیریت هزینه مورد زنجیره تامین گروه صنعتی ایران خودرو»، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۱۳، شماره ۲.
۱۰. سلاجقه، سنجر؛ ملازهی، مصطفی و ملک قاسمی، مصطفی، (۱۳۹۷). «بررسی مدل تطبیقی سبک مدیریت تحول‌خواه در اثربخشی سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: بهرستی شهرستان ایرانشهر)»، فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، دوره ۴، شماره ۴.
۱۱. سنحقی، محمد ابراهیم؛ فرهی، برزو؛ حسینی، سید مهدی، (۱۳۹۰). «تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در یک سازمان نظامی»، فصلنامه راهبرد دفاعی، دوره نهم، شماره ۳۲، صفحات ۱۱۱ تا ۱۳۶.
۱۲. صالحی، سید یوسف، (۱۳۹۴). عنوان اثر میانجی فرهنگ سازمانی بر رابطه ساختار سازمانی و خلاقیت کارکنان صنایع فلزی شهر صنعتی کاوه، تحقیقات مدیریت آموزشی، (۳)، ۵۵-۸۶.
۱۳. صمدی میار کلائی، حسین؛ صمدی میار کلائی، حمزه، (۱۳۹۶). رابطه فرهنگ سازمانی و سبک رهبری تحول‌آفرین با ساختار سازمانی در ادارات آموزش و پرورش از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM)، نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۴۲، صفحات ۷۸-۹۳.
۱۴. طاهری، اعظم؛ سلطانی، ایرج، (۱۳۹۶). «بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری»، فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، شماره ۲۶.
۱۵. عسکری، احمد؛ ابراهیمی، برات؛ پارسا، پرویز؛ فاندیز، حسین (۱۳۹۷). «شناسایی و تحلیل عوامل موثر بر تحول در ساختار سازمان‌های نظامی»، فصلنامه مدیریت نظامی، شماره ۶.
۱۶. علامه، سیدحسن و عسکری باجگرانی، محبوبه، (۱۳۹۶). «آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی و شناسایی الزامات تغییر آن در شرکت برق منطقه‌ای اصفهان»، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۹۵، شماره ۶.
۱۷. فرج‌پور خانا پشتهانی، قاسم؛ حسینی، سید داود؛ کیوانلو، بهزاد؛ مظلوم آبادی، علی، (۱۳۹۴). «بررسی تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی



- و استراتژی‌های سازمان»، مجله بورس، شماره ۱۲۴.
۱۸. 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، سال هشتم شماره ۲.
۱۹. فهیمی، فرهاد، (۱۳۹۵). «نقش فرهنگ کارآفرینی در تغییر سازمانی و رشد آن»، دومین کنفرانس بین‌المللی حسابداری، اقتصاد و مدیریت مالی.
۲۰. کریمی، فریبا؛ احمدی دستجردی، سمیه؛ رجایی‌پور، سعید، (۱۳۹۲). «الگوی ساختاری روابط بین سرمایه اجتماعی و قابلیت یادگیری سازمانی با نوآوری کارکنان»، مدیریت بهره‌وری، سال ۷، شماره ۲۷، ص ۱۶۵-۱۸۲.
۲۱. کاشانی، غلامرضا، رضا، نجف بیکی و میر سیاسی، ناصر، (۱۳۹۶). «طراحی الگوی اقتضایی دورکاری متناسب با فرهنگ سازمانی، راه حلی جهت ارتقا بهره‌وری (مورد مطالعه: کارکنان و مدیران با سابقه اجرای دورکاری در بخش دولتی ایران)» مدیریت بهره‌وری، شماره ۶.
۲۲. کرامتیان، علیرضا؛ شاه قولیان، کیوان، (۱۳۹۹). نقش فرهنگ سازمانی بر نوآوری و تغییر در سازمان، مجله مدیریت توسعه و تحول، شماره ۴۰، صفحه ۴۵ تا ۵۴.
۲۳. کیندوری، امیرحسین؛ محمدی حسینی، سید احمد و حسین پور، عذرا، (۱۳۹۶). «نقش رهبری تحول‌آفرین در سلامت سازمانی مدارس: آزمون نقش میانجی عدالت سازمانی»، دو فصلنامه علمی و پژوهشی مدیریت مدرسه، دوره ۵، شماره ۲.
۲۴. گرجی دوز، سمیه؛ جوانپور، محمدعلی و سبحانی، عبدالرضا، (۱۳۹۶). «تحلیلی بر تغییر فرهنگ سازمانی سازمان آموزش و پرورش براساس مدل ادگار شاین»، فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، دوره ۳، شماره ۴.
۲۵. گرجی، ابوالقاسم؛ اسدی، حسن؛ رودباری، حشمت اله؛ براتی مارنانی، مسعود؛ حسومی، احمد؛ محسنی، محمد، (۱۳۹۳). «رابطه فرهنگ با آمادگی پذیرش تحول در بیمارستان‌های تک تخصصی شهر تهران»، مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران، ۸(۳)، ۱۷۶-۱۸۷.
۲۶. محمدپور زرنندی، حسین؛ رحیمیان، حمید؛ طباطبایی مزدآبادی، سیدمحسن، (۱۳۹۳). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت تغییر کارکنان بانک شهر، فصلنامه علمی-پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری، ۳(۹)، ۱۵-۲۸.
۲۷. مرادی، احمد (۱۳۹۹). مدیریت تغییر و تحول سازمان‌ها مطالعه موردی شهرداری مشهد مقدس همایش بهبود و بهسازی سازمان‌ها و کسب و کارها دوره یک از صفحه ۶۸ تا ۷۸.
۲۸. نادری، نادر؛ نظری، پویا؛ اکبری، سمیرا، (۱۳۹۹). بررسی نقش مولفه‌های فرهنگ سازمانی در بهبود مدیریت تحول مطالعه موردی شعب بانک ملت شهر کرمانشاه، مجله مدیریت کسب و کار، شماره ۴۶، صفحات ۲۹۴ تا ۳۲۱.
۲۹. 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.
۳۰. الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، نشر نی، تهران، ۱۳۸۳.

31. Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 44(6).
32. Mamatha S. V.1 and Geetanjali P.I. (2019). Founder Leaders and Organization Culture: A Comparative Study on Indian and American Founder Leaders Based on Schein's Model of Organizational Culture. *IIM Kozhikode Society & Management Review*. 9(1).
33. Mobley H., Wang, L., Fang K. (2005). Organizational culture: Measuring and developing it in your organization, *Harvard Business Review China*, 128-139.
34. 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*.



- ness and Management, 6 (34), 204- 214.
35. Philip, G. and McKeown, I. (2004). Business Transformation and organizational culture, *Journal of European Management*, 22(6), 624-636.
36. Robbins, S. P. (1991), *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications*. United States, New Jersey. Prentice Hall.
37. Sharma, S. K.; Sharma, A. (2010). "Examining the relationship between organizational culture and leadership styles". *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36(1), 97-105.
38. Vuuren, R., Campbell, J.W. and Freese, C. "Change and employee behavior", *Leadership & Organization Development Journal*. 2008. Vol. 19 No. 3, pp. 157-63.
39. Zheng, J. et al. (2018). Leadership, organizational culture, and innovative behavior in construction projects. The perspective of behavior-value congruence.