



دانشگاه علامه طباطبائی  
دانشکده ی روانشناسی و علوم تربیتی  
پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد  
در رشته مدیریت آموزشی

## بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با مدیریت تغییر در اداره برق استان آذربایجان غربی

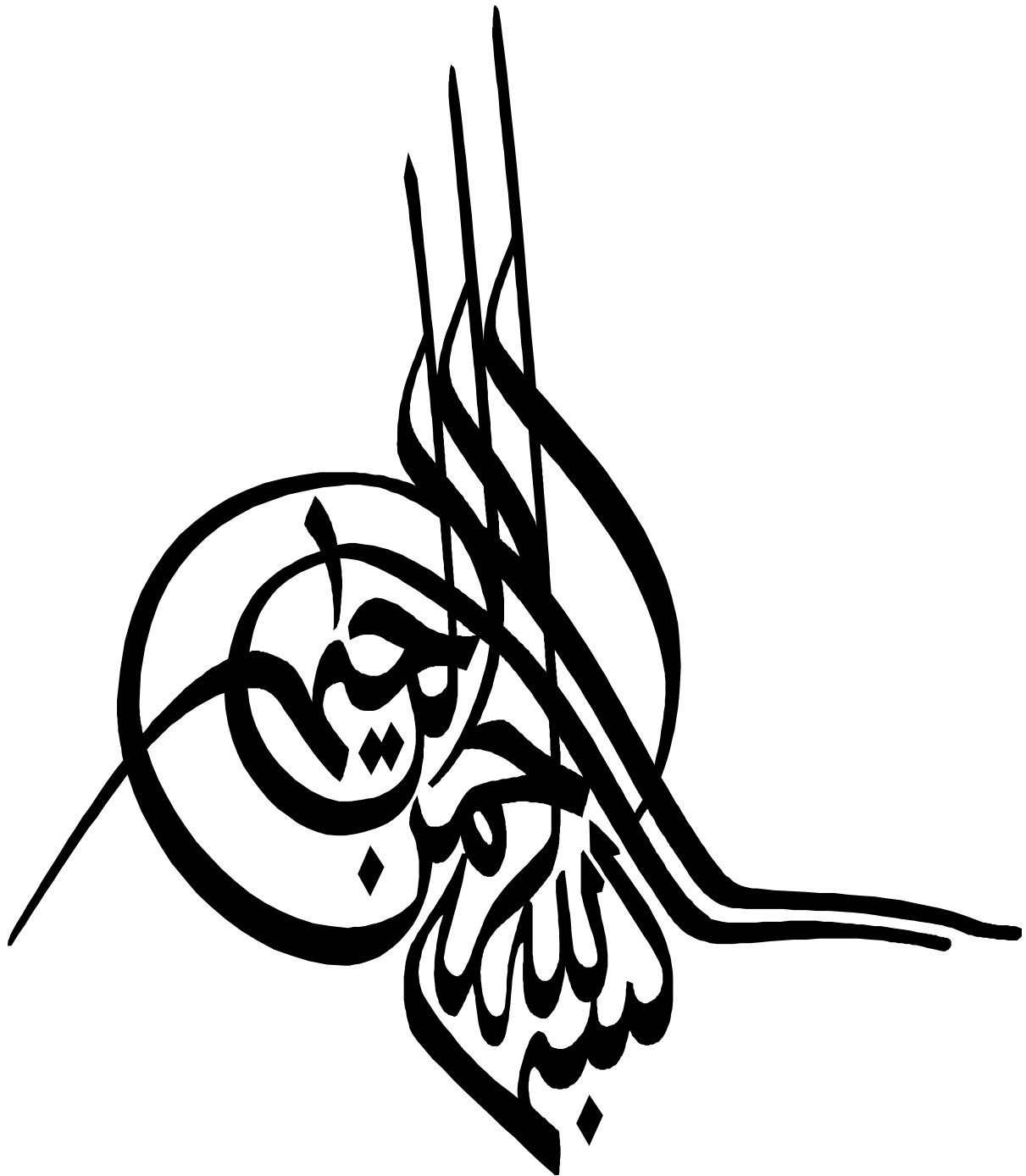
استاد راهنما  
آقای دکتر حمید رحیمیان

استاد مشاور  
آقای دکتر عباس عباس پور

استاد داور  
آقای دکتر علی علاقه بند

پژوهشگر  
صمد فرخی

۱۳۸۸



تقدیم به آنان که مجال آموختن دادند:

تقدیم به پدر و مادر عزیزم

و

همسر مهربانم

## تقدیر و تشکر:

حال که به لطف و کرم خدای عزوجل این محمل به سرمنزل رسیده است با دلی سرشار از خضوع، خشوع و مهر و عشق نسبت به ذات اقدس خداوندی وی را شکر و سپاس می گویم که شایستگی تحصیل و پویدن در راه علم و تحقیق را به من عطا فرمود. همچنین بر خود فرض می دانم مراتب تقدیر و تشکر خالصانه و صمیمانه خود را تقدیم عزیزانی نمایم که بدون پشتیبانی و مساعدتهای آنها طی این طریق بسیار بعید و دشوار می نمود:

- از استاد محترم راهنما جناب آقای دکتر حمید رحیمیان که پشتوانه غنی علمی، معنوی و اخلاقی ایشان توشه ارزشمندی بود که قرین این راه گردید و با وجود مشغله فراوان در زمینه های اجرایی، علمی و پژوهش با حوصله و دقت تمام هر فصل را قبل از نگارش فصل بعدی مطالعه کرده و از نظر قالب و محتوا، راهنمایی های بسیار ارزنده ای را ارائه فرمودند، بی نهایت تشکر و سپاسگزاری می نمایم. امیدوارم که شایستگی حفظ سمت شاگردی ایشان را برای همیشه داشته باشم.

- از استاد محترم مشاور جناب آقای دکتر عباس عباس پور که زحمات زیادی را متحمل شدند و در ارسال مقالات و نشریات علمی کمک فراوانی را کردند به نوبه خود تقدیر و تشکر را دارم.

- در نهایت از آقای دکتر علی علاقه بند که استاد داوری این پایان نامه را بر عهده گرفتند تشکر می کنم. امیدوارم توصیه ها و پیشنهادهای علمی ایشان قرین راه پژوهشی ما باشد.

- از مسئولین محترم شرکت توزیع نیروی برق استان آذربایجان غربی به ویژه واحد تحقیقات و آموزش همچنین از آقایان رسول خوشبختی، صادق نمدی، بانی راد و مسئولین محترم حراست به خاطر در اختیار گذاشتن اطلاعات و راهنمایی های لازم جهت اجرای پژوهش و همچنین کارکنان محترم شرکت که همگی صادقانه و دلسوزانه در طی تکمیل این پایان نامه مساعدت و همراهی لازم را نموده اند تشکر می نمایم.

- و بالاخره از خانواده عزیزم به ویژه پدر و مادرم و دوستان گرامی به ویژه آقایان علی محمدی زاد، یوسف مهدوی نسب، علی رضا هوشی السادات که همواره مشوق بنده در مراحل تحصیل و تحقیق بوده اند تشکر می نمایم.

این تحقیق به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با مدیریت تغییر در شرکت توزیع نیروی برق استان آذربایجان غربی و ادارات تابعه در شهرستان ارومیه پرداخته است. حجم جامعه آماری این پژوهش ۵۵۲ نفر می باشد که با استفاده از روش نمونه گیری خوشه ای، نمونه ای به حجم ۱۲۰ نفر از کارکنان صنفی و ستادی شرکت انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده در این پژوهش شامل پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون با ضریب پایایی ۰/۸۷ و پرسشنامه مدیریت تغییر با ضریب پایایی ۰/۹۱ که از طریق ضریب آلفای کرونباخ بدست آمده است، می باشد. در این پژوهش متغیر پیش بین و ملاک به ترتیب فرهنگ سازمانی و مدیریت تغییر می باشد.

روش های آماری مورد استفاده در این پژوهش شامل کروسکال والیس،  $U$  من ویتنی، همبستگی پیرسون و فریدمن می باشد. نتایج حاصل از این پژوهش نشان دهنده رابطه مثبت و معنی دار بین فرهنگ سازمانی با مدیریت تغییر با ضریب همبستگی ۰/۷۲. و در سطح معنی داری ۰/۱ می باشد. بین انواع چهارگانه فرهنگ سازمانی شامل: مشارکتی، ثبات و یکپارچگی، انعطاف پذیری و مأموریتی با مدیریت تغییر رابطه معناداری وجود دارد. فرهنگ مأموریتی با بیشترین ضریب همبستگی یعنی ۰/۶۹. رابطه با مدیریت تغییر را نشان می دهد. یافته های جانبی بدست آمده در این پژوهش نیز حاکی از آن است که میان ادراکات کارکنان از لحاظ جنسیت و سطوح تحصیلی از فرهنگ سازمانی و مدیریت تغییر، تفاوت معنی داری وجود ندارد.



## فهرست مطالب

۱.....	<b>فصل اول: کلیات پژوهش</b>
۲.....	مقدمه
۳.....	بیان مسئله
۵.....	اهمیت و ضرورت تحقیق
۶.....	اهداف تحقیق
۷.....	فرضیه های تحقیق
۷.....	قلمرو پژوهش
۸.....	تعاریف مفهومی و عملیاتی واژه ها
۸.....	تعاریف مفهومی
۹.....	تعاریف عملیاتی
۱۱.....	<b>فصل دوم: پیشینه پژوهش</b>
۱۲.....	مقدمه
۱۳.....	<b>بخش اول: فرهنگ سازمانی</b>
۱۳.....	مفهوم فرهنگ سازمانی
۱۵.....	تعریف فرهنگ سازمانی
۱۶.....	سطوح فرهنگ سازمانی
۱۸.....	ویژگیهای فرهنگ سازمانی
۱۹.....	عوامل مؤثر در شکل گیری فرهنگ سازمانی
۲۰.....	جنبه های مهم و قابل مشاهده فرهنگ سازمانی
۲۲.....	ابعاد فرهنگ سازمانی
۲۲.....	دیدگاه کلاکهان و استرادبک
۲۳.....	دیدگاه هافستد
۲۴.....	دیدگاه شاین
۲۴.....	فرهنگ و متغیرهای سازمان
۲۴.....	الف- فرهنگ سازمانی و عملکرد
۲۵.....	ب- فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی
۲۵.....	ج- فرهنگ سازمانی و اثربخشی
۲۶.....	د- فرهنگ سازمانی و رهبری

۲۷	ه- فرهنگ سازمانی و استراتژی.....
۲۷	و- فرهنگ سازمانی و تکنولوژی.....
۲۸	مدیریت فرهنگ سازمانی و فرایند آن.....
۳۰	تغییر دادن فرهنگ سازمانی.....
۳۲	مدلهای فرهنگ سازمانی.....
۳۲	مدل پارسونز (AGIL).....
۳۲	مدل ویلیام اوچی (تئوری Z).....
۳۲	مدل مک کنزی (7S).....
۳۳	مدل شاین.....
۳۴	مدل کوئین.....
۳۴	مدل رایینز.....
۳۵	مدل دنیسون.....
۳۸	<b>بخش دوم: مدیریت تغییر</b> .....
۳۸	مفهوم مدیریت تغییر.....
۳۹	نیاز برای تغییر.....
۴۰	ضرورت ایجاد تغییر در سازمان ها.....
۴۰	انواع تغییر سازمانی.....
۴۲	استراتژی های تغییر.....
۴۳	فرایند تغییر سازمانی.....
۴۴	مدل های مدیریت تغییر سازمانی.....
۴۴	مدل تغییر کرت لوین.....
۴۵	مدل هشت مرحله ای کاتر.....
۴۷	مدل نه مرحله ای فرایند تغییر اندرسون.....
۴۸	مدلی ابتکاری برای مدیریت تغییر.....
۴۸	مدل مدیریت تغییر به صورت قوانین علمی.....
۴۹	مدل مدیریت تغییر کامینگز و ورلی.....
۵۰	آدکار: مدلی برای مدیریت تغییر.....
۵۱	مقاومت در برابر تغییر.....
۵۲	مقاومت های سازمانی.....



۵۳	مقاومت های فردی.....
۵۳	مدیریت مقاومت در برابر تغییر.....
۵۴	یادگیری فرهنگی، یادگیری زدایی و تغییر تحولی.....
۵۵	رهبری، فرهنگ و تغییر سازمانی.....
۵۶	<b>بخش سوم: پیشینه تحقیقات انجام شده.....</b>
۵۸	چارچوب نظری تحقیق.....
۶۲	<b>فصل سوم: روش پژوهش.....</b>
۶۳	مقدمه.....
۶۴	جامعه، نمونه و روش نمونه گیری.....
۶۵	ابزار اندازه گیری (روش گردآوری اطلاعات).....
۶۶	روش اجرای پژوهش.....
۶۷	روایی و پایایی پرسشنامه.....
۶۸	فنون و روش های آماری.....
۶۹	<b>فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده های پژوهش.....</b>
۷۰	مقدمه.....
۷۰	<b>آمار توصیفی و متغیرهای جمعیت شناختی.....</b>
۷۱	۱- جنسیت.....
۷۲	۲- میزان تحصیلات.....
۷۳	۳- سابقه خدمت.....
۷۴	<b>تحلیل توصیفی از متغیرهای تحقیق.....</b>
۷۶	<b>تحلیل استنباطی از یافته های تحقیق.....</b>
۷۷	آزمون کالموگراف- اسمیرنف برای داده های مدیریت تغییر.....
۷۸	آزمون کالموگراف- اسمیرنف برای داده های فرهنگ سازمانی.....
۷۹	آزمون کالموگراف- اسمیرنف برای داده های فرهنگ مشارکتی.....
۸۰	آزمون کالموگراف- اسمیرنف برای داده های فرهنگ ثبات و یکپارچگی.....
۸۱	آزمون کالموگراف- اسمیرنف برای داده های فرهنگ انعطاف پذیری.....
۸۲	آزمون کالموگراف- اسمیرنف برای داده های فرهنگ مأموریتی.....
۸۳	<b>تحلیل آماری فرضیه ها.....</b>
۸۴	آزمون فرضیه اصلی.....

۸۶	آزمون فرضیه اول.....
۸۸	آزمون فرضیه دوم.....
۹۰	آزمون فرضیه سوم.....
۹۲	آزمون فرضیه چهارم.....
۹۴	آزمون فرضیه پنجم.....
۹۶	<b>یافته های جانبی تحقیق.....</b>
۹۶	فرضیه جانبی اول.....
۹۷	فرضیه جانبی دوم.....
۹۸	فرضیه جانبی سوم.....
۹۹	فرضیه جانبی چهارم.....
۱۰۰	<b>فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری.....</b>
۱۰۱	مقدمه.....
۱۰۱	خلاصه پژوهش.....
۱۰۲	خلاصه نتایج حاصل از پژوهش.....
۱۰۲	توصیف آماری ویژگیهای جمعیت شناختی.....
۱۰۳	خلاصه نتایج حاصل از فرضیه های پژوهش.....
۱۰۳	۱- خلاصه نتایج حاصل از فرضیه اصلی.....
۱۰۳	۲- خلاصه نتایج حاصل از فرضیه فرعی اول.....
۱۰۳	۳- خلاصه نتایج حاصل از فرضیه فرعی دوم.....
۱۰۳	۴- خلاصه نتایج حاصل از فرضیه فرعی سوم.....
۱۰۴	۵- خلاصه نتایج حاصل از فرضیه فرعی چهارم.....
۱۰۴	۶- خلاصه نتایج حاصل از فرضیه فرعی پنجم.....
۱۰۵	خلاصه نتایج حاصل از یافته های جانبی تحقیق.....
۱۰۵	۱- خلاصه نتایج حاصل از فرضیه جانبی اول.....
۱۰۵	۲- خلاصه نتایج حاصل از فرضیه جانبی دوم.....
۱۰۵	۳- خلاصه نتایج حاصل از فرضیه جانبی سوم.....
۱۰۵	۴- خلاصه نتایج حاصل از فرضیه جانبی چهارم.....

۱۰۶.....	<b>بحث در مورد فرضیه ها</b>
۱۱۱.....	<b>محدودیت های تحقیق</b>
۱۱۱.....	محدودیت های خارج از کنترل پژوهش گر
۱۱۱.....	محدودیت های در اختیار پژوهش گر
۱۱۲.....	<b>پیشنهاد های تحقیق</b>
۱۱۲.....	پیشنهاد های کاربردی بر پایه یافته های تحقیق
۱۱۲.....	پیشنهاد هایی برای پژوهش های بعدی
۱۱۳.....	<b>فهرست منابع</b>
۱۱۴.....	فهرست منابع فارسی
۱۱۷.....	فهرست منابع خارجی
۱۲۴.....	<b>ضمایم و پیوستها</b>
۱۲۵.....	پرسشنامه فرهنگ سازمانی
۱۲۷.....	پرسشنامه مدیریت تغییر

## فهرست جداول

- جدول (۱-۲): گام های ثبات و یکپارچگی بیرونی و بقاء..... ۱۹
- جدول (۲-۲): جوانبی در مورد یگانگی درونی..... ۲۰
- جدول (۱-۳): ادارات مربوط به شرکت توزیع نیروی برق استان آذربایجان غربی..... ۶۵
- جدول (۲-۳): شماره گویه های هر فرهنگ سازمانی با توجه به مؤلفه های آن..... ۶۶
- جدول (۱-۴): توزیع فراوانی نمونه مورد مطالعه به تفکیک جنسیت..... ۷۱
- جدول (۲-۴): توزیع فراوانی نمونه مورد مطالعه به تفکیک میزان تحصیلات..... ۷۲
- جدول (۳-۴): توزیع فراوانی نمونه مورد مطالعه به تفکیک سابقه خدمت..... ۷۳
- جدول (۴-۴): یافته های توصیفی متغیرهای تحقیق..... ۷۴
- جدول (۵-۴): یافته های توصیفی خرده مقیاس های فرهنگ سازمانی..... ۷۵
- جدول (۶-۴): آزمون کالموگراف اسمیرنف برای مدیریت تغییر..... ۷۷
- جدول (۷-۴): آزمون کالموگراف اسمیرنف برای فرهنگ سازمانی..... ۷۸
- جدول (۸-۴): آزمون کالموگراف اسمیرنف برای فرهنگ مشارکتی..... ۷۹
- جدول (۹-۴): آزمون کالموگراف اسمیرنف برای فرهنگ ثبات و یکپارچگی..... ۸۰
- جدول (۱۰-۴): آزمون کالموگراف اسمیرنف برای فرهنگ انعطاف پذیری..... ۸۱
- جدول (۱۱-۴): آزمون کالموگراف اسمیرنف برای فرهنگ مأموریتی..... ۸۲
- جدول (۱۲-۴): آزمون تحلیل همبستگی پیرسون برای فرضیه اصلی..... ۸۴
- جدول (۱۳-۴): تجزیه و تحلیل آزمون فریدمن..... ۸۶
- جدول (۱۴-۴): میانگین رتبه های انواع فرهنگ سازمانی از آزمون فریدمن..... ۸۷
- جدول (۱۵-۴): آزمون تحلیل همبستگی پیرسون برای فرضیه دوم..... ۸۸

- جدول (۴-۱۶): آزمون تحلیل همبستگی پیرسون برای فرضیه سوم..... ۹۰
- جدول (۴-۱۷): آزمون تحلیل همبستگی پیرسون برای فرضیه چهارم..... ۹۲
- جدول (۴-۱۸): آزمون تحلیل همبستگی پیرسون برای فرضیه پنجم..... ۹۴
- جدول (۴-۱۹): تجزیه و تحلیل آزمون  $\chi^2$  من- ویتنی برای فرضیه فرعی اول..... ۹۵
- جدول (۴-۲۰): تجزیه و تحلیل آزمون  $\chi^2$  من- ویتنی برای فرضیه فرعی دوم..... ۹۷
- جدول (۴-۲۱): تجزیه و تحلیل آزمون کروسکال والیس برای فرضیه فرعی سوم..... ۹۸
- جدول (۴-۲۲): تجزیه و تحلیل آزمون کروسکال والیس برای فرضیه فرعی چهارم..... ۹۹

## فهرست شکل ها و نمودارها

- شکل (۱-۲): سطوح فرهنگ سازمانی..... ۱۷
- شکل (۲-۲): فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی..... ۱۹
- شکل (۳-۲): انواع فرهنگ سازمانی دنیسون و ابعاد آن ..... ۳۵
- شکل (۴-۲): مدل فرهنگ سازمانی دنیسون..... ۳۷
- شکل (۵-۲): مدل هشت مرحله تغییر سازمانی برنامه ریزی شده..... ۴۶
- شکل (۶-۲): مدل نه مرحله ای تغییر سازمانی اندرسون و اندرسون..... ۴۷
- شکل (۷-۲): فعالیت هایی که در مدیریت تغییر اثربخش نقش دارند..... ۵۰
- شکل (۸-۲): مدل نظری تحقیق..... ۵۹
- نمودار (۱-۴): توزیع فراوانی نمونه مورد مطالعه به تفکیک جنسیت..... ۷۱
- نمودار (۲-۴): توزیع فراوانی نمونه مورد مطالعه به تفکیک میزان تحصیلات..... ۷۲
- نمودار (۳-۴): توزیع فراوانی نمونه مورد مطالعه به تفکیک سنوات خدمت ..... ۷۳
- نمودار (۴-۴): نمودار پراکنش فرضیه اصلی..... ۸۵
- نمودار (۵-۴): نمودار پراکنش فرضیه دوم..... ۸۹
- نمودار (۶-۴): نمودار پراکنش فرضیه سوم..... ۹۱
- نمودار (۷-۴): نمودار پراکنش فرضیه چهارم..... ۹۳
- نمودار (۸-۴): نمودار پراکنش فرضیه پنجم..... ۹۵
- شکل (۱-۵): مدلی از رابطه بین فرهنگ سازمانی با مدیریت تغییر..... ۱۰۴

# فصل اول

کلیات پرچہ و نقش

## مقدمه

دنیای امروز از جهات مختلف اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و... در حال تغییر و دگرگونی است. در این میان سازمانها به عنوان شالوده های اصلی جامعه و به عنوان خرده سیستمی از آن، اگر بخواهند به حیات خود ادامه دهند و بقا داشته باشند باید بتوانند خود را با تغییرات و تحولات محیطی (داخلی و خارجی) منطبق و همگام سازند. تغییرات شدید محیطی باعث می شود حتی سازمان هایی با سیستم بسته خود را با آن تطبیق دهند.

تغییر یک ضرورتی اجتناب ناپذیر برای سازمان هاست و آنها باید بدون چون و چرا، تغییر و تحول را بپذیرند. ضمن اینکه هر سازمانی باید این را بپذیرد که تغییر اتفاق می افتد و برای بقای خود و مقابله با رقبای محیطی نیاز به تغییر دارد.

در چند دهه اخیر سازمان ها بیش از هر زمان دیگری با ناآرامی ها و تلاطمات محیطی مواجه شده اند که مشکلات اساسی برای آنها پدید آورده است. سازمان هایی که خود را با شرایط محیطی تطبیق داده اند توانستند به بقای خود ادامه بدهند و خود را با تکنولوژی های جدید به روز کنند. ولی آنهایی که نتوانستند به شرایط محیطی مقابله کنند تن به شکست داده و احتمالاً از هم پاشیده شدند.

مسئله در درون این سازمان ها افرادی هستند که با شخصیت ها و علایق مختلف در کنار یکدیگر کار می کنند و به اصطلاح علم رفتار سازمانی، در آن «زندگی» می کنند. این افراد مهمترین سرمایه های یک سازمان محسوب می شوند. هر چه این افراد از کیفیت مطلوبی برخوردار باشند احتمال بقا، موفقیت و پیشرفت سازمان بیشتر خواهد بود. هنگامی که این افراد دور هم جمع می شوند مجموعه ای از کنش ها، باورها، ارزشها و هنجارها را در بین خودشان به وجود می آورند که بر چگونگی رفتار آنها تأثیر می گذارد. چنین مجموعه ای در



بین گروهی از افراد را فرهنگ حاکم بر آن گروه می نامند. این فرهنگ بر سازمان ها تأثیر قابل ملاحظه ای دارد و به اصطلاح در درون سازمانها نهادینه شده است. که افراد تازه وارد بایستی هنگام ورود به سازمان آگاهی لازم را داشته باشند.

بنابراین تغییر در سازمانها بستگی به نوع فرهنگ و تغییر در آن دارد. تا زمانی که فرهنگ خاص سازمان پذیرای تغییرات نباشد هیچ موفقیتی را نمی توان در جهت پیشرفت و تعالی سازمان قدم برداشت. امروزه اگر سازمان ها در فرایندهای تغییر با مشکل مواجه شوند یا شکست بخورند، می توان آن را ناشی از عدم فرهنگ سازمانی مناسب دانست که با فرایند تغییر مقابله می کند. بنابراین سازمان ها با ایجاد فرهنگ مناسب باید به استقبال تغییرات و تحولات بیایند و آن را بپذیرند.

در این پژوهش ضمن بررسی در زمینه پیشینه موضوع، رابطه بین فرهنگ سازمانی با مدیریت تغییر نیز مورد توجه قرار گرفت و سعی شد تا رابطه این دو متغیر را در شرکت توزیع نیروی برق به عنوان مسئله پژوهش مورد بررسی قرار گیرد. در این فصل تلاش بر این است تا مروری بر کلیات پژوهش از جمله بیان مسئله پژوهش، اهمیت و ضرورت آن، اهداف، فرضیه ها، قلمرو و به طور کلی چارچوب پژوهش پرداخته شود.

## بیان مسئله

دنیای امروز از جهات مختلف اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و... در حال تغییر و دگرگونی است. تا اوایل دهه ۱۹۸۰، با توجه به شوک های نفتی دهه ۱۹۷۰، ظهور ژاپن توانمند و سقوط جدی اقتصادی در غرب، واضح است که بسیاری از سازمان ها نیاز به تحول سریع و بعضاً پر جدال برای حفظ بقای خویش داشته اند. در این میان رویکرد جدیدی پا به عرصه گذاشت که رویکرد قبلی کورت لوین<sup>۱</sup> را در مورد تغییر مورد انتقاد قرار داد. رویکرد لوین از یک تغییر برنامه ریزی شده تبعیت می کند. ولی رویکرد جدید که رویکرد تعالی فرهنگ سازمانی نام دارد و توسط پیترز و واترمن مطرح شده؛ معتقد است که موفقیت سازمان به دارا بودن فرهنگ قوی و شایسته سازمانی بستگی دارد و سازمان ها برای زنده ماندن باید خود را به ایجاد هم افزایی درونی و بیرونی قادر سازند، مدیران باید به ناچار روحیه نوآوری، عمل گرایی، و کارآفرینی را از طریق ایجاد فرهنگ قوی و شایسته سازمانی تشویق کنند (برنارد برنز<sup>۲</sup>، ترجمه رحیمیان، ۱۳۸۴، ص ۸۴).

1 - Kurt Lewin

2- Bernard Berns

هرسازمانی فرهنگ خاص خود را دارد و دارای هویت خاصی است که آن را از سازمان های دیگر جدا می کند و به مثابه "شخصیت سازمان" محسوب می شود. فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup> الگوی اندیشیدن و عمل کردن در سازمان است و همه اعتقادات، باورها و ارزش ها و هنجارهای سازمانی را که به مرور در سازمان پدید آمده و شکل و استحکام یافته در بر می گیرد. فرهنگ سازمانی یکی از مهمترین عوامل در شکل گیری رفتار و نحوه اندیشیدن در سازمان است (شرمهورن، ترجمه ایران نژادپاریزی، ۱۳۸۶، ص ۳۵۰). و شناخت آن و تأثیری که بر مدیریت تغییر<sup>۲</sup> در سازمان دارد مد نظر ماست.

تحقیقات بسیاری نشان داده اند که طرح ها و برنامه های مدیریت تغییر در فرایند عمل با شکست مواجه شده اند. نتیجه تحقیقات نشان داده اند که یکی از عوامل مهم در شکست این برنامه ها، بی توجهی به فرهنگ سازمانی است. فرهنگ غالب یک سازمان می تواند مانع اصلی در ایجاد تغییر باشد، بر این اساس وجود فرهنگی متناسب با تغییرات و پشتیبانی از تغییرات ضروری است. ابتکارات تغییر و توانمندسازی<sup>۳</sup> نیاز به توجه در زمینه های استراتژیک کسب و کار جامعی دارد که شامل ساختار ارزیابی مجدد سازمانی، فرایند های کسب و کار، کار گروهی<sup>۴</sup>، فرهنگ سازمانی و نماد های آن، ساختار پاداش دهی و ترفیعات می باشد (کوک و مکالی، ۲۰۰۶، ص ۲۱۶). بنابراین می توان گفت از جمله جنبه های اساسی در فرایند تغییر توجه به فرهنگ سازمان است. مدیر به عنوان عامل تغییر<sup>۵</sup> بایستی به عوامل مهم این فرهنگ توجه کند و تغییر را در تمام سطوح و همچنین در تمام مراحل به عنوان یک عامل مهم در موفقیت سازمان ایجاد کند.

حال با این پرسش مواجه هستیم که فرهنگ سازمانی چه تأثیری بر مدیریت تغییر دارد و چه جنبه هایی از فرهنگ سازمانی می تواند موجب تغییر شود. بنیان و بنای تغییر در افکار انسان ها شکل می گیرد و تحولات عالم بیرونی تجسم تصورات عالم ذهنی انسان هاست. نقطه شروع برای تغییر در مدیریت تغییر، ایجاد فضای خلق ایده های گره گشا است. در چنین فضایی ابزار چنین تغییراتی انسان ها هستند یعنی با علایق و سلیقه های متفاوت، و هر کدام نیز فرهنگ خاص خود را دارد (جوکار افشار، ۱۳۸۲، ص ۹۸). ولی سؤال اساسی این است که آیا فرهنگ سازمانی می تواند این تفاوت ها را یکپارچه کند و آنها را با تغییر همگام سازد؟ در این تحقیق

---

1-Organizational Culture

2- Change Management

3 -Empowerment

4 -Team Work

5- Change Agent

محقق در پی جستجوی این سؤال است که فرهنگ سازمانی تا چه حد پذیرای تغییرات بوده و تا چه حد می تواند کارکنان را با آن همگام سازد؟

## اهمیت و ضرورت تحقیق

امروزه تغییر مهم ترین عامل مؤثر در مدیریت کسب و کار موفق محسوب می شود. سازمان ها (و افراد شاغل در آن) باید نگرش مثبتی نسبت به مسئله تغییر داشته باشند تا از این طریق توان رقابتی خود را در بازارهای تهاجمی امروزی حفظ کنند. در این میان اهمیت فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر ادامه حیات سازمان و عملکرد آن بر کسی پوشیده نیست. فرهنگ سازمانی یا به عبارتی مجموعه باورها، اعتقادات و ارزشهای نسبتاً ثابت و الگوهای رفتاری که عموماً افراد سازمان پایبند آنها هستند می باشد و روی تمام جنبه های سازمان از جمله رفتار فردی، رفتار سازمانی، نگرش کارکنان، خلاقیت و نوآوری، تدوین اهداف، اجرای استراتژیها، انگیزه و تعهد، میزان وفاداری افراد، سخت کوشی، نظم و انضباط و بهره وری تاثیر می گذارد و می تواند سرچشمه ای برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. از این رهگذر سازمان های مختلفی توانستند به صورت پویا و زنده به حیات خود ادامه دهند و به موفقیت های بالایی در سطح جهانی دست یابند. از آنجا که فرهنگ سازمانی اثرات مهمی بر روی رفتار افراد در سازمان ها دارد و نیز به علت اینکه فرهنگ سازمانی بخش پیچیده ای از ارزش ها و عقاید کارکنان را شامل می شود این ارزش ها بر نحوه نگرش و نهایتاً رفتار افراد در محیط کاری مؤثر خواهد بود. در این شرایط مدیریت سازمان هنگامی می تواند کارآمد و مؤثر باشد که بر حیات سازمان خود آگاه باشد و تحولات، تغییرات، پویایی و علل مقاومت در مقابل این عوامل را درک کند، فرهنگ سازمانش را بشناسد و سعی کند نقاط منفی را برطرف و نقاط مثبت را تقویت کند. برای ایجاد فرایند تغییر، لزوماً بایستی فرهنگ سازمانی را شناخت و از عناصر آن آگاه بوده و همگام با آن عمل کرد.

فرهنگ قوی<sup>1</sup> سازمانی را می توان به عنوان سرمایه ای به حساب آورد که از جمله نتایج آن کاهش جابجایی کارکنان، اتفاق نظر آراء در مورد جایگاه و محل سازمان، انسجام، وفاداری و ایجاد تعهد نسبت به سازمان می باشد (رابینز، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۶، ص ۳۷۷). بنابراین برای ایجاد تغییرات اساسی در سازمان در جهت رشد و بالندگی، ابتدا بایستی فرهنگ سازمانی موجود را شناخت و برای رسیدن به فرهنگ مطلوب و مورد نظر سازمان، تغییرات را به صورت تدریجی و گام به گام و متناسب با فرهنگ موجود به پیش برد، تا مقاومت ها کاهش یافته و با تغییرات استقبال شود. در این میان نقش مدیریت حائز اهمیت است که بتواند

1- Strong Culture

تغییرات را همگام با فرهنگ آن سازمان هدایت و رهبری کند. در واقع یک مدیر خوب بایستی با آهنگ تغییرات آگاه باشد و به آن ایمان داشته باشد.

## اهداف تحقیق

### هدف کلی

تعیین رابطه بین فرهنگ سازمانی با مدیریت تغییر در ادارات برق استان آذربایجان غربی

### اهداف فرعی

در این تحقیق با توجه به موضوع فرهنگ سازمانی و رابطه آن با مدیریت تغییر اهداف زیر مورد نظر می باشد.

- ۱- مشخص کردن فرهنگ سازمانی ادارات برق استان آذربایجان غربی و تعیین نوع آن بر اساس مدل دنیسون (فرهنگ مشارکتی، ثبات و یکپارچگی، انعطاف پذیری، و مأموریتی).
- ۲- شناسایی اهمیت فرهنگ سازمانی ادارات برق استان آذربایجان غربی و تعیین درجات قوت و ضعف آن براساس ترسیم نیمرخ فرهنگ سازمانی.
- ۳- تعیین شاخص های مفید و مؤثر فرهنگ سازمانی ادارات برق استان آذربایجان غربی در ایجاد مدیریت تغییر و پیش بینی اولویت های تغییر.
- ۴- مشخص کردن رابطه هر یک از انواع فرهنگ سازمانی ادارات برق استان آذربایجان غربی با مدیریت تغییر.
- ۵- ارائه راهکارهای لازم برای ارتقاء فرهنگ سازمانی ادارات برق استان آذربایجان غربی و زمینه سازی برای ایجاد مدیریت تغییر با توجه به یافته های تحقیق.