

تأثیر مدیریت تغییر از طریق فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان

سیدعلی اکبر احمدی[†]، علی رئیس‌پور^{‡*} و میترا زمانی نقاب^{*}

[†] استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران غرب، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

[‡] استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد رامهرمز، دانشگاه آزاد اسلامی، رامهرمز، ایران

^{*} گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، علوم و تحقیقات، تهران، ایران

چکیده. فرهنگ سازمانی که پیوندی نزدیک با فرهنگ عمومی جامعه دارد، بخش گسترده‌ای از رفتار و بالندگی سازمان را می‌پوشاند و برای پدید آوردن دگرگونی و پایداری رفتار مطلوب و سنجیده، از آن کمک‌های مؤثری گرفته می‌شود. بطور کلی می‌توان فرهنگ سازمانی را عامل کلیدی در دستیابی به مقاصد و استراتژیهای سازمانی، بهبود اثربخشی سازمانی و مدیریت تغییر دانست. لذا در همین راستا هدف اصلی این تحقیق تعیین چگونگی تأثیر مدیریت تغییر از طریق فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان بود. این تحقیق از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر نوع، از نوع تحقیقات توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان شرکتهای تابعه بنیاد مسکن انقلاب اسلامی به تعداد ۶۰۰ نفر می‌باشد که نمونه‌ای به حجم ۲۳۴ نفر مطابق فرمول کوکران به شیوه نمونه‌گیری غیراحتمالی در دسترس انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفتند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه می‌باشد که روایی و پایایی آن با استفاده از آزمونهای آماری به تأیید رسیده است. نتایج تحلیل‌ها با استفاده از تکنیک مدلیابی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار لیزرل نشان داد مدیریت تغییر بر فرهنگ سازمانی و

* نویسنده‌ی عهده‌دار مکاتبات

دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۲۶، پذیرش: ۱۴۰۴/۹/۱۶.

توانمندسازی روانشناختی کارکنان تأثیر دارد. همچنین فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان تأثیر دارد. در پایان نتایج نشان داد مدیریت تغییر از طریق فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان تأثیر دارد.

واژگان کلیدی: مدیریت تغییر، فرهنگ سازمانی، توانمندسازی روانشناختی کارکنان.

۱- مقدمه

سازمان‌های انسانی ناگزیر در معرض تغییر و تغییر هستند. رهبران و مدیران سازمانها یا این تغییرات و تغییرات را مدیریت و هدایت میکنند یا با انفعال و ودادگی سبب نابودی سازمانها می‌شوند (مرادنژاد و همکاران، ۱۴۰۱). برای پویای سازمانی، تغییر امری ضروری است. تغییر دارای ابعاد فراوانی است. یک سازمان برای رسیدن به اهداف دست به تغییر می‌زند. تغییر حرکتی است به فراسوی وضعیت فعلی از طریق یک وضعیت گذار به سمت یک وضعیت آتی و یا به عبارت دیگر تغییر فعالیت و یا تلاشی برنامه‌ریزی شده و بلند مدت است که سازمان و یا فرد را به سمت جایگاه بالاتر سوق می‌دهد (لئو و همکاران، ۲۰۲۳). تغییر سازمانی نیز با این مفهوم، به دنبال ایجاد و توسعه راه‌حل‌های خلاقانه و جدید است. فرایندی که با هدف توانمندسازی کارکنان برای پذیرش تغییر در محیط کسب و کار فعلی آنها انجام می‌شود (حسینی، ۱۴۰۱). نیروها و محرکهای در محیط وجود دارند که نیاز به تغییر را افزایش می‌دهند این محرکها که شامل محرکهای بیرونی و درونی می‌شوند عبارتند از: محیط، الزامات بازار برای کسب و کار، الزامات سازمانی، الزامات فرهنگی، ماهیت نیروی کار، تکنولوژی، شوکهای اقتصادی، رقابت، روندهای اجتماعی، سیاست‌های جهانی، رفتار کارمندان و مدیران، قالب ذهنی رهبر و کارمندان (مرادنژاد و همکاران، ۱۴۰۱).

فرهنگ سازمانی به طور کلی ادراکی است که افراد از سازمان خود دارند (فرادینا و همکاران، ۲۰۱۴) و نمایانگر خصوصیات معمول و ثابتی است که سازمانها را از یکدیگر متمایز می‌کند (عبدامامی، ۱۳۹۱) فرهنگ سازمانی به عنوان یک جزء مهم و بنیادی در پیکره یک سازمان محسوب می‌شود و به مثابه واقعیتی اجتماعی است که بر مبنای تعاملات بی‌همتای اعضای سازمان شکل می‌گیرد (نیک‌منش و همکاران، ۱۴۰۰). امروزه ادبیات فراوانی را می‌توان در مجلات مدیریتی مختلف یافت که اهمیت مدیریت

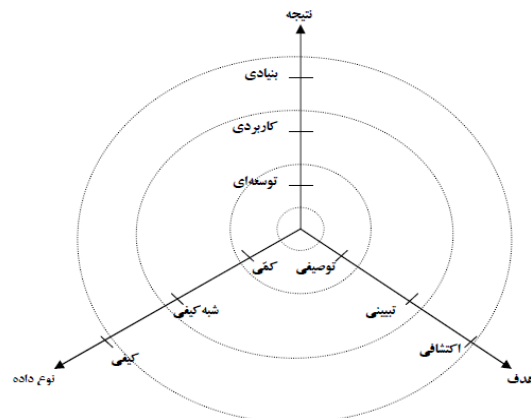
فرهنگ یک سازمان را برجسته می‌کند، از جمله ادبیاتی که ادعا می‌کند به فعال‌سازی تغییرات فرهنگی کمک می‌کند (دوان و مولر و همکاران، ۲۰۲۰). فرهنگ سازمانی یک موضوع مهم مدیریت منابع انسانی است که بر موفقیت و پایداری یک شرکت تأثیر می‌گذارد. در محیط‌های سازمانی، فرهنگ آنچه را که در مورد یک سازمان منحصر به فرد است، توصیف می‌کند. همانطور که توسط باورها و ارزش‌های مشترک ایجاد شده توسط بنیانگذاران بیان می‌شود و از راه‌های مختلف ارتباط برقرار می‌شود. این ادراکات و رفتار کارکنان و همچنین اصولی را که برای اعضای یک سازمان اعمال می‌شود شکل می‌دهد. کارکنان تمایل دارند به سازمانهایی جذب شوند که دارای فرهنگی هستند که برای کار آنها ارزش قائل است و بر رفاه سازمانی تمرکز دارد (بهزادی و همکاران، ۱۴۰۰). سیستم‌های منابع انسانی باید انعطاف‌پذیر باشند. منطقی است که انتظار داشته باشیم که تا حدی می‌توان چنین انعطاف‌پذیری را با توانمندسازی کارکنان برای حضور عوامل فعال، با انگیزه و هوشمند به دست آورد (الکسی تریاگو و همکاران، ۲۰۲۳). توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی، به منزله‌ی رویکرد نوین انگیزش درونی شغل، به معنی آزاد کردن نیروهای درون کارکنان و فراهم کردن بسترها و به وجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها و توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد است. توانمندسازی روان شناختی با تغییر در باورها و افکار و طرز تلقی کارکنان شروع می‌شود؛

لذا یا این تفاسیر شرکت مورد مطالعه‌ی این تحقیق یکی از شرکت‌های سرمایه‌گذاری و عمرانی زیر مجموعه بنیاد مسکن انقلاب اسلامی است که خدمات سرمایه‌گذاری، مهندسی و ساخت را در یک تراز جهانی در زمینه طراحی مدیریت، تدارک و اجرای پروژه‌های بزرگ ارائه می‌دهد. با توجه به تغییرات روز افزون و رقابت شدید در صنعت ساخت و ساز و نیاز به نیروی‌های متخصص و ماهر در این زمینه، شرکت فوق همواره از لحاظ رشد منابع به وضعیت قابل قبولی رسیده است، اما به نظر می‌رسد همانند بسیاری از سازمان‌ها در استفاده بهینه از منابع انسانی خویش دچار چالش بوده و بهره‌وری کارکنانش در حد انتظار نمی‌باشد. لذا با عنایت به اینکه یکی از عوامل مؤثر بر توانمندسازی روانشناختی نیروی انسانی می‌تواند فرهنگ سازمان باشد و این امر میسر نخواهد شد مگر با یک مدیریت تغییر صحیح که بتواند نیروهای داخل سازمان را در جهت همراهی به سوی اهداف هدایت کند. مسئله‌ی اصلی این تحقیق بررسی تأثیر مدیریت تغییر از طریق فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان است، چرا که یک مدیریت قوی

باید توانایی درک تفاوت‌های فرهنگی کارکنان را داشته باشد و به تأثیر آن بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان آگاه باشد.

۲- روش تحقیق

پایه هر علمی روش شناخت آن است و اعتبار و ارزش قوانین هر علمی به روش شناختی مبتنی است که در آن علم به کار می‌رود. ممکن است از «روش تحقیق» معانی متمایزی استنباط شود، در اینجا منظور از روش تحقیق یک فرآیند نظام‌مند برای یافتن پاسخ یک پرسش یا راه حل یک مساله است. روش‌های تحقیق بر اساس معیارهای گوناگون قابل طبقه‌بندی هستند. بر اساس نوع هدف، تحقیقات به پنج دسته تحقیق بنیادی، کاربردی، تحقیق و توسعه، ارزیابانه و اقدام‌پژوهی تقسیم می‌شوند. بر اساس ماهیت و ویژگی‌ها به سه دسته تحقیق توصیفی، همبستگی و علی تقسیم می‌شوند. بر اساس ماهیت و ویژگی‌های داده‌هایی که مورد بررسی قرار می‌گیرند، به سه دسته کلی، کمی، کیفی و ترکیبی تقسیم می‌شوند. همچنین از نظر مکان و زمان اجرای تحقیق به سه دسته تحقیق کتابخانه‌ای، آزمایشگاهی و میدانی تقسیم می‌شوند و در نهایت تحقیقات را می‌توان از نظر روش (فرایند) به دو دسته کلی، روش تحقیقات کیفی (تاریخی) و روش تحقیقات کمی (پیمایشی) تفکیک نمود. این تحقیق از نظر روش، توصیفی - پیمایشی (از نوع مقطعی) می‌باشد و از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر نوع در زمره تحقیقات میدانی است. در رسم توضیحی انواع تحقیق بر اساس نتیجه، هدف و نوع داده‌ها در الگوی سه شاخکی انواع تحقیق با یکدیگر تلفیق شده است. همانطور که ملاحظه می‌شود، هر چه از دایره‌های داخلی به سمت دایره‌های خارجی حرکت می‌کنیم، از عینیت به ذهنیت نزدیکتر می‌شویم (اعرابی و فیاضی، ۱۳۸۸).



شکل ۱- رسم توضیحی مدل سه شاخه‌ای انواع تحقیق (اعرابی و فیاضی، ۱۳۸۸)

۳- جامعه آماری تحقیق

جامعه آماری عبارتست از مجموعه‌ای از افراد یا واحدهایی که دارای حداقل یک صفت مشترک باشند. معمولاً در هر پژوهش جامعه مورد بررسی، جامعه آماری می‌باشد که پژوهشگر مایل است درباره صفت متغیر واحدهای آن به مطالعه بپردازد (سرمد و همکاران، ۱۳۸۷). لذا با این تعاریف، جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان شرکتهای تابعه بنیاد مسکن انقلاب اسلامی می‌باشد که تعداد کل آنها ۶۰۰ نفر می‌باشد.

۳-۱- حجم نمونه و روش نمونه‌گیری

در این تحقیق، برای انجام نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده گردیده است چرا که در این روش هر یک از عناصر جامعه مورد نظر، برای انتخاب شدن شانس مساوی دارند و جهت محاسبه حجم نمونه آماری از فرمول نمونه‌گیری از جوامع محدود کوکران استفاده گردیده که فرمول مذکور به صورت زیر می‌باشد:

$$n = \frac{N Z_{1-\alpha/2}^2 pq}{N \varepsilon^2 + Z_{1-\alpha/2}^2 pq}$$

$$P = 0.5, q = 0.5, \alpha = 0.05, 1 - \alpha/2 = 0.975, Z_{1-\alpha/2} = Z_{0.975} = 1.96,$$

$$N = \text{حجم جامعه}, \varepsilon = 0.05$$

از آنجا که مقدار p در دسترس نیست آن را مساوی 0.5 در نظر می گیریم. در سطح اطمینان 0.95 ($\alpha = 0.05$) و $N = 600$ نفر که شامل تعداد کل اعضای جامعه آماری هستند و $\varepsilon = 0.05$ ، حجم نمونه کارشناسان که جامعه محدود تلقی می شود به صورت زیر تعیین می شود:

$$n = \frac{\frac{1.96^2(0.5*0.5)}{0.05^2}}{1 + \frac{1}{600} \left[\frac{1.96^2(0.5*0.5)}{0.05^2} - 1 \right]} = 234$$

حجم نمونه به دست آمده 234 نفر می باشد که این عدد با جدول مورگان نیز مطابقت دارد.

۲-۳- روش گردآوری اطلاعات

روش گردآوری اطلاعات در مراحل مختلف این تحقیق شامل مطالعات کتابخانه ای و توزیع پرسشنامه بوده است.

۱-۲-۳ مطالعات کتابخانه ای

در روش کتابخانه ای با مراجعه به کتب و مقالات فارسی و لاتین و منابع اینترنتی بخشی از اطلاعات لازم جمع آوری گردید که به منظور تدوین مبانی نظری تحقیق از این روش استفاده شده است.

۲-۲-۳ پرسشنامه

برای ارزیابی فرضیات تحقیق و روابط میان متغیرها از ابزار پرسشنامه استفاده شد. نوع پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق از نوع بسته می باشد و سؤالات همراه با پاسخ هایی مشخص به پاسخ دهندگان ارائه می شود. در این پژوهش برای جمع آوری داده های مورد نیاز تحقیق از پرسشنامه استفاده شده است که در ادامه ویژگیهای پرسشنامه تشریح می گردد.

۳-۲-۲-۱- پرسشنامه مدیریت تغییر

پرسشنامه مدیریت تغییر توسط هیت در سال (۲۰۰۶) ساخته شده است. پرسشنامه دارای ۴ بعد که شامل (۱- تمایل به تغییر؛ ۲- فنی تغییر؛ ۳- دانش تغییر و ۴- حمایت از تغییر) و ۵ سؤال که بر مبنای طیف لیکرت به تربیت با انتخاب گزینه خیلی کم (نمره ۱) کم (نمره ۲) متوسط (۳) زیاد (۴) خیلی زیاد (۵) بود.

۳-۲-۲-۲- پرسشنامه فرهنگ سازمانی

پرسشنامه فرهنگ سازمانی توسط بیگیلاردی و همکاران در سال (۲۰۱۲) ساخته شده است. پرسشنامه دارای ۵ بعد که شامل (۱- ارزش‌ها؛ ۲- مشارکت؛ ۳- انعطاف پذیری؛ ۴- یکپارچگی و ۵- پشتیبانی) و ۵ سؤال که بر مبنای طیف لیکرت به تربیت با انتخاب گزینه خیلی کم (نمره ۱) کم (نمره ۲) متوسط (۳) زیاد (۴) خیلی زیاد (۵) بود.

۳-۲-۲-۳- پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی

پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی توسط مرکادر در سال (۲۰۰۶) ساخته شده است. پرسشنامه دارای ۴ سؤال (۱۱-۱۲-۱۳-۱۴)؛ که بر مبنای طیف لیکرت به تربیت با انتخاب گزینه خیلی کم (نمره ۱) کم (نمره ۲) متوسط (۳) زیاد (۴) خیلی زیاد (۵) بود.

۴- پایایی^۱ (قابلیت اطمینان) پرسشنامه ها

در این تحقیق به منظور تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند به کار می‌رود. برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا باید واریانس نمره‌های هر زیرمجموعه سوال‌های پرسشنامه و واریانس کل را محاسبه کرد. سپس با استفاده از فرمول زیر مقدار ضریب آلفا را محاسبه می‌کنیم.

$$r_{\alpha} = \frac{J}{J-1} \left(1 - \frac{\sum_{j=1}^n S_j^2}{S^2} \right)$$

که در آن:

تعداد زیر مجموعه های سؤال های پرسشنامه یا آزمون $J =$

واریانس زیر آزمون J ام $S_j^2 =$

واریانس کل پرسشنامه یا آزمون $S^2 =$

بنابراین به منظور اندازه گیری قابلیت اعتماد پرسشنامه تحقیق، از روش آلفای کرونباخ و با استفاده از نرم افزار SPSS V: 25.0 انجام گردیده است. که نتیجه آن در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱- ضریب پایایی پرسشنامه

متغیرهای تحقیق	مقدار آلفای کرونباخ
مدیریت تغییر	۰٫۸۶۹
فرهنگ سازمانی	۰٫۸۲۵
توانمندسازی روانشناختی	۰٫۹۰۸
کل پرسشنامه	۰٫۸۷۷

بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده های به دست آمده از این پرسشنامه ها و به کمک نرم افزار آماری SPSS میزان ضریب پایایی با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که ضریب آلفای کرونباخ هر متغیر به تفکیک در جدول ۱ آمده است.

۴-۱- روش آماری جهت تجزیه و تحلیل داده ها

در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده های بدست آمده از روش های آماری زیر استفاده می شود:

الف- آمار توصیفی: برای تحلیل سوالات جمعیت شناسی پرسشنامه تحقیق از آمار توصیفی استفاده می شود تا برخی از ویژگی های نمونه آماری به صورت توصیفی و با جداول و نمودار ارائه شود.

ب- آمار استنباطی: در این تحقیق برای آزمون فرضیات از روش های آماری استنباطی ذیل استفاده شده است:

۴-۲- ضریب آلفای کرونباخ

این آزمون یکی از روشهای محاسبه قابلیت اعتماد می‌باشد. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسشنامه‌ها یا آزمونهایی که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کنند به کار می‌رود. در این گونه ابزار، پاسخ هر سؤال می‌تواند مقادیر عددی مختلف را اختیار کند. برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا باید واریانس نمره‌های هر زیر مجموعه سؤال‌های پرسشنامه (یا زیر آزمون) و واریانس کل را محاسبه کرد (مومنی و قیومی، ۱۳۹۰: ۲۰۵). برای برآورد پایایی سوالات تحقیق از این آزمون استفاده می‌شود.

۴-۳- آزمون کولموگروف- اسمیرنوف

آزمون کولموگروف- اسمیرنوف^۲ (KS) روش ناپارامتری ساده‌ای برای تعیین همگونی اطلاعات تجربی با توزیع‌های آماری منتخب است. این آزمون را می‌توان جهت بررسی ادعای مطرح شده در مورد توزیع داده‌های یک متغیر کمی مورد استفاده قرار داد (مومنی و قیومی، ۱۳۹۰، ۱۸۰). در این تحقیق نیز برای سنجش نرمال یا یکنواخت بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف استفاده می‌شود.

۴-۴- آزمون تی تک نمونه‌ای

آزمون t استودنت تک نمونه‌ای برای این است که آیا میانگین یک متغیر تفاوت معنی‌داری با یک مقدار ثابت که اصطلاحاً مقدار آزمون نامیده می‌شود، دارد یا خیر. مهمترین نکته در استفاده از آزمون t استودنت تک نمونه‌ای، مقدار آزمون است. مقدار آزمون یک نقطه وسط را بیان می‌کند. فرمول آزمون t تک نمونه‌ای به شرح ذیل می‌باشد (مومنی و قیومی، ۱۳۹۰: ۱۸۹):

$$t = \frac{\bar{x} - c}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

$\bar{x}$: میانگین متغیر مورد مطالعه

S : انحراف معیار متغیر مورد مطالعه

n : حجم نمونه آماری

C : مقدار آزمون

در این تحقیق برای بررسی و آزمون فرضیه های تحقیق از این آزمون استفاده می شود.

۴-۵- آزمون KMO و بارتلت

قبل از انجام تحلیل عاملی بایستی از کفایت داده ها اطمینان حاصل کرد که برای این کار از شاخص KMO و آزمون بارتلت^۳ استفاده می شود. با استفاده از این آزمون می توان از کفایت نمونه گیری اطمینان حاصل نمود. این شاخص در دامنه صفر تا یک قرار دارد. اگر مقدار شاخص نزدیک به یک باشد، داده های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند و در غیر این صورت نتایج تحلیل عاملی برای داده های مورد نظر چندان مناسب نمی باشد. روش های مختلفی برای این کار وجود دارد که از جمله آنها می توان به آزمون (KMO) می باشد که مقدار آن همواره بین ۰ تا ۱ در نوسان است. در صورتیکه مقدار KMO کمتر از ۰.۵ باشد داده ها برای تحلیل عاملی مناسب نخواهد بود و اگر مقدار آن بین ۰.۵ تا ۰.۶۹ باشد می توان با احتیاط بیشتر به تحلیل عاملی پرداخت ولی در صورتیکه مقدار آن بزرگتر از ۰.۷ باشد همبستگی های موجود در بین داده ها برای تحلیل عاملی مناسب خواهد بود.

۴-۶- مدلسازی معادلات ساختاری

یکی از روش های نوید بخش در زمینه بررسی روابط علی بین متغیرها، تحلیل چند متغیری با متغیرهای مکنون یا مدل معادلات ساختاری است از این روش تحت عنوان مدل علی و تحلیل ساختار کواریانس یاد شده است. از طریق این روش وان قابل قبول بودن مدل های نظری را در جامعه های خاص با استفاده از داده های همبستگی، غیر آزمایشی و آزمایشی آزمون نمود (سرمد و همکاران، ۱۳۸۷: ۲۷۷).

جدول ۲- خلاصه آزمونهای آماری

نام آزمون	هدف انجام آزمون	نرم افزار
آزمون KMO	تعیین روایی و کفایت نمونه	LISREL 8.8 SPSS V:25.0
آزمون بارتلت	تعیین روایی و کفایت نمونه	
آزمون K-S	بررسی نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق	
ضریب مسیر	بررسی رابطه بین متغیرهای تحقیق	
آزمون t استیودنت	آزمون معنی دار متغیرها در مدل	
χ^2/df	شاخص برازش	
GFI		
RMSEA		
RMR		
NFI		
IFI		
CFI		

۵- ویژگی جمعیت شناختی نمونه آماری

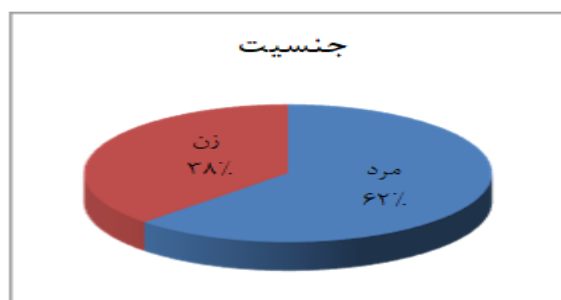
در این بخش ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری تشریح می‌شوند.

۵-۱- جنسیت

جدول ۳- توزیع فراوانی افراد پاسخ دهنده از نظر جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۱۴۶	۶۲/۳۹
زن	۸۸	۶۱/۳۷
جمع کل	۲۳۴	۱۰۰

همانطور که از داده‌های جدول ۳ مشخص است، ۶۲/۳۹٪ افراد پاسخ دهنده مرد و ۳۷/۶۱٪ آنها زن هستند.



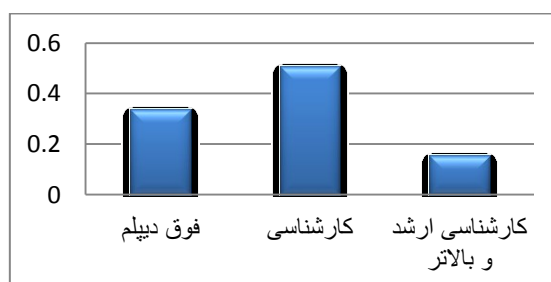
شکل ۲- وضعیت افراد پاسخ دهنده از نظر جنسیت

۲-۵- میزان تحصیلات

جدول ۴- توزیع فراوانی افراد پاسخ دهنده از نظر میزان تحصیلات

میزان تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
فوق دیپلم	۷۹	۳۳/۷۶
کارشناسی	۱۱۹	۵۰/۸۵
کارشناسی ارشد و بالاتر	۳۶	۱۵/۳۹
جمع کل	۲۳۴	

همانطور که از داده‌های جدول ۴ مشخص است، میزان تحصیلات اکثر افراد پاسخ دهنده ۵۰/۸۵٪ کارشناسی و کمترین آنها ۱۵/۳۹٪ کارشناسی ارشد و بالاتر است.



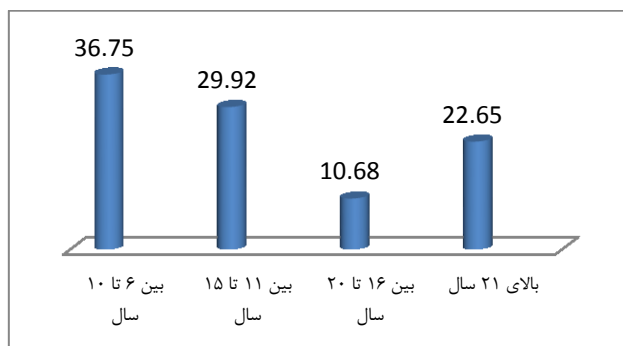
شکل ۳- وضعیت افراد پاسخ دهنده از نظر میزان تحصیلات

۵-۳- سابقه خدمت

جدول ۵- توزیع فراوانی افراد پاسخ دهنده از نظر سابقه خدمت

سن	فراوانی	درصد فراوانی	درصد تجمعی
بین ۶ تا ۱۰ سال	۸۶	۳۶/۷۵	۳۶/۷۵
بین ۱۱ تا ۱۵ سال	۷۰	۲۹/۹۲	۶۷/۶۶
بین ۱۶ تا ۲۰ سال	۲۵	۱۰/۶۸	۷۷/۳۵
بالای ۲۱ سال	۵۳	۲۲/۶۵	۱۰۰
جمع کل	۲۳۴	۱۰۰	

همانطور که از داده‌های جدول ۵ مشخص است، ۳۶/۷۵ درصد پاسخگویان دارای ۶ تا ۱۰ سال سابقه، ۲۹/۹۲ درصد پاسخگویان دارای ۱۱ تا ۱۵ سال سابقه، ۱۰/۶۸ درصد پاسخگویان دارای ۱۶ تا ۲۰ سال سابقه و نهایتاً ۲۲/۶۵ درصد پاسخگویان دارای بالای ۲۱ سال سابقه است.



شکل ۴- وضعیت افراد پاسخ دهنده از نظر سابقه خدمت

۶- نتایج

۶-۱- آزمون KMO و بارتلت به منظور بررسی کفایت نمونه

در انجام تحلیل عاملی تأییدی باید از این مسأله اطمینان حاصل شود که آیا می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرارداد یا نه؟ به عبارت دیگر آیا تعداد داده-

های مورد نظر برای تحلیل مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده گردیده است. براساس این دو آزمون داده‌ها زمانی برای تحلیل مناسب هستند که شاخص KMO بیشتر از (۰/۶) و نزدیک به یک و sig آزمون بارتلت کمتر از (۰/۰۵) باشد. خروجی این آزمون‌ها در جدول (۵) ارائه گردیده است.

جدول ۶- آزمون KMO و بارتلت برای سؤالات پرسشنامه‌های پژوهش

سطح معناداری آزمون بارتلت	مقدار آزمون KMO	متغیرهای پژوهش
۰۰۱۰۰	۰/۸۴۷	مدیریت تغییر
۰۰۰۰۰	۰/۸۹۷	فرهنگ سازمانی
۰۰۱۰۰	۰/۸۵۵	توانمندسازی روانشناختی

با توجه به اطلاعات مندرج در جدول ۴-۶؛ مقدار شاخص KMO برای پرسشنامه‌ها بالاتر از ۰/۶ است، همچنین مقدار sig آزمون بارتلت، کوچکتر از ۰/۰۵ است؛ که نشان می‌دهد فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی، رد می‌شود. با توجه به اینکه نتایج آزمون KMO و بارتلت، داده‌های به دست آمده از پرسشنامه‌ها را برای تحلیل عاملی، کافی و مناسب تشخیص می‌دهند؛ پس می‌توان گفت روایی پرسشنامه مورد تأیید است.

۷- بحث و نتیجه گیری

۱- مدیریت تغییر بر فرهنگ سازمانی تأثیر دارد. به اعتقاد راستر (۲۰۱۶) فرهنگ سازمانی که پیوندی نزدیک با فرهنگ عمومی جامعه دارد، بخش گسترده‌ای از رفتار و بالندگی سازمان را می‌پوشاند و برای پدید آوردن دگرگونی و پایداری رفتار مطلوب و سنجیده، از آن کمک‌های موثری گرفته می‌شود. بطور کلی می‌توان فرهنگ سازمانی را عامل کلیدی در دستیابی به مقاصد و استراتژیهای سازمانی، بهبود اثربخشی سازمانی و مدیریت تغییر دانست. مطابق نظریه پویایی‌شناسی سیستمها هیچ استراتژی موفقی بدون ارزیابی پیشرفت برنامه شما کامل نمی‌شود. برای تغییر فرهنگ سازمانی باید در حین اجرای طرح، از کارمندان خود بخواهید نسبت به دستورات جدید بازخورد نشان دهند. این کار کمک می‌کند علاوه بر اطمینان از موثر بودن تلاش‌هایتان، دیدگاه کارمندان را هم نسبت به تغییرات بسنجید و ببینید چقدر از برنامه جدید حمایت می‌کنند. با توجه به

تغییرات شدید اقتصادی و تکنولوژیکی جهان، ایجاد تغییرات سازمانی برای موفقیت در فضای جدید تجارت، ضروری است. برای تغییر فرهنگ سازمانی، اولین قدم حذف ارزش‌های منفی فرهنگ موجود است. سپس، ارزش‌های اصلی، مأموریت و چشم‌انداز جدید خود را مشخص کنید. برای موفقیت در این مسیر باید حتماً کارکنان خود را هم درگیر اهدافی که دارید بکنید و از آن‌ها بخواهید فعالانه در این مسیر به شما کمک کنند. به عقیده مورفی (۲۰۱۵) فرهنگ سازمانی موضوع بسیار مهمی در علم مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی می‌باشد و سیستمی از جهت‌گیری‌های مشترک است که بخش‌های سازمان را هماهنگ و در کنار هم نگه می‌دارد و به آن هویتی متمایز می‌دهد. همانطور که اشاره شد سازمانها، امروزه با افزایش سرعت، تغییر و شدت در شرایط داخلی و محیطی با چالش‌ها و پیچیدگی‌های زیادی مواجه هستند. متناسب و هماهنگ نمودن اهداف سازمان، دیدگاه کارکنان، نگرش مدیران، استراتژیها، فعالیتها و هماهنگی و انسجام و شناخت ارزش‌های بنیادین سازمان، تغییر سازمان و فرهنگ سازمانی، مدیریت تغییرات و مهارت‌های تغییرات منفی و ... از مهمترین دغدغه‌ها و وظائف مدیران سازمان‌ها بوده و هست. این وظایف به مرحله اجرا نمی‌رسد مگر با درک عمیق و خوب از فرهنگ سازمانی. در این تحقیق تعاریف فرهنگ سازمانی، عناصر و ویژگی‌های آنها، کارکردها و چرایی و چگونگی تغییر فرهنگ سازمانی از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف از قبیل دفت، طوسی، مک‌گراث، ادگار شاین، رابینز و دنیسون، پیتز دراکر، مورهد، گریفین، رضائیان و ... مورد بحث و بررسی قرار گرفت. از سویی با مطالعه پیشینه تحقیق در خصوص متغیرهای تحقیق مشخص می‌شود که نتایج تحقیق حاضر مشابه نتایج یافته‌های خردمند و ناظم (۱۳۸۹)، زارعی متین (۱۳۹۴)، زبردست (۱۳۹۴)، نصیری‌پور و همکاران (۱۳۹۵)، حبیبی (۱۳۹۵) و حکمت (۱۳۹۵) در داخل کشور و مشابه و همراستا با نتایج تحقیق الحکیم و همکاران (۲۰۱۵)، مورفی (۲۰۱۵)، راستر (۲۰۱۶)، بالسارد و همکاران (۲۰۱۶)، یانگ و همکاران (۲۰۱۶) و نیکولاس (۲۰۱۶) در خارج از کشور می‌باشد.

۲- مدیریت تغییر بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان تأثیر دارد. به اعتقاد نیکولاس (۲۰۱۶) همانطور که گفته شد، دستیابی به بیشینه بهره‌وری در ساختار کامل و هدفمند در نظام یکپارچه مدیریت دارای‌های فیزیکی بدون در نظر گرفتن نقش نیروی انسانی امکان‌پذیر نیست. به‌کارگیری فرهنگ کاری و رویکردهای جدید سازمانی، تغییر ساختار

واحدهای مرتبط و در نظر گرفتن «قابلیت اطمینان» و «حداقل تلفات» به عنوان محور اصلی فعالیت های مدیریت دارایی فیزیکی، نیاز به «تغییر فرهنگ سازمانی مبتنی بر اهداف و مدل» جدید را ضروری می کند. لازم است این کار همگام با اهداف و استراتژی ها و برنامه های مدیریت دارایی های فیزیکی توسط تیم هدایت پیاده سازی مدیریت دارایی های فیزیکی رهبری و نظارت شود. در این راه باید مجموعه اقداماتی به صورت ذیل صورت گیرد. احساس نیاز و ضرورت تغییر در افراد و سازمان شکل داده شود. این مهم از طریق جمع آوری داده، نشان دادن وضع موجود و مقایسه آن با وضع مطلوب، مقایسه با رقبا و ... صورت می پذیرد. گروه هدایت تغییر مشخص و مسئولیت های آنها مشخص شود. هرچه در این گروه از افرادی که از تغییر اثر می پذیرند بیشتر شرکت کنند موفقیت تغییر و احتمال بروز مقاومت کمتر می شود. هدف تغییر باید توسط این گروه شکل بگیرد و استراتژی ها و برنامه های برای رسیدن به این اهداف مشخص شود. این اهداف و استراتژی ها به خوبی به همه پرسنل شرکت منتقل شده و حمایت آنها به دست آید. حداقل وظیفه این مرحله اطلاع رسانی از چرایی و چگونگی تغییر در سازمان به همه پرسنل است. در این مرحله صداقت باید رعایت شده و تا حد ممکن به صورت شفاف فرآیند تغییر و منافع و مضرات احتمالی آن (تعدیل نیرو، تغییر سیستم ارتقا و ...) توضیح داده شود. در حین اجرا، نتایج و دستاوردها ارزیابی و اطلاع رسانی شود. با بازخورد گیری از نتایج فعالیت های انجام شده و برآورد همراهی کارکنان با آنها می توان اصلاحات لازم را در برنامه مدیریت تغییر اعمال نمود. لازم به توضیح بیشتر نیست که فرهنگ سازمان از باورها، ارزشها و مفروضات افراد سازمان تشکیل شده است. فرهنگ در سازمان نهادینه شده و در طول سالها شکل گرفته است. به همین دلیل مدیریت تغییر مستلزم تأکیدی مضاعف بر نیروی انسانی است. این موضوع متأسفانه در پروژه های فنی کمتر مورد توجه قرار می گیرد، اما پیاده سازی مدیریت دارایی های فیزیکی، تداوم و اصلاح مداوم آن در گروه توجه به مسئله فرهنگ سازانی و تلاش نظام مند در همراستا سازی آن با نیازها و فرایندهای جدید است. مدیر تغییر و تحول سازمانی باید به عنوان یک رهبر درک عمیقی از نیازها و اهداف سازمان داشته باشد و با استفاده از ابزارها و فنون مناسب، به همراه تیم خود بتواند تغییراتی که برای بهبود عملکرد و رقابت پذیری سازمان ضروری است ایجاد کند و پیاده سازی کند. دوره جامع مدیریت منابع انسانی حرفه پلاس آموزش کاملی در حوزه مبانی سازمان گرد هم جمع آوری کرده و ارائه کرده است. حتماً پیش از خرید دوره

مدیریت منابع انسانی با کارشناسان ما ارتباط برقرار کنید تا به شما در انتخابتون مشاوره رایگان بدهند. از سویی با مطالعه پیشینه تحقیق در خصوص متغیرهای تحقیق مشخص می‌شود که نتایج تحقیق حاضر مشابه نتایج یافته‌های خردمند و ناظم (۱۳۸۹)، زارعی متین (۱۳۹۴)، زبردست (۱۳۹۴)، نصیری‌پور و همکاران (۱۳۹۵)، حبیبی (۱۳۹۵) و حکمت (۱۳۹۵) در داخل کشور و مشابه و همراستا با نتایج تحقیق الحکیم و همکاران (۲۰۱۵)، مورفی (۲۰۱۵)، راستر (۲۰۱۶)، بالسارد و همکاران (۲۰۱۶)، یانگ و همکاران (۲۰۱۶) و نیکولاس (۲۰۱۶) در خارج از کشور می‌باشد.

۳- فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان تأثیر دارد. امروزه نیروی انسانی به‌عنوان یک دارایی باارزش و محوری برای سازمان‌ها نگریسته می‌شود. سازمان‌ها به‌منظور کسب سطح بالاتری از عملکرد و موفقیت همواره به دنبال بهره‌گیری حداکثری از این دارایی ارزشمند سازمانی هستند. ازاین‌رو؛ سازمان‌ها به دنبال توانمندسازی نیروی انسانی خود به‌عنوان یک اصل مهم برای بقا و رقابت در عرصه متغیر کسب‌وکار کنونی می‌باشند. فرهنگ سازمانی، یکی از مقوله‌های بسیار مهم در مدیریت رفتار سازمانی می‌باشد که پژوهش‌های وسیعی در خصوص نقش این عامل در ارتقای بهره‌وری سازمانی و نیل به اهداف سازمانی انجام شده است. یکی از عواملی که نقش بسزایی در بهره‌وری و حصول موفقیت سازمانی دارد، توانمندسازی روانشناختی کارکنان می‌باشد. امروزه در مدیریت نوین، برنامه‌های راهبردی و ساختاری سازمان‌های پیشرو، منطبق بر توسعه و ارتقای توانمندی نیروی انسانی آن تدوین می‌گردند. از طرفی یکی از راهکارهای مدیریت بهینه منابع انسانی، به خصوص در سازمان‌ها و یا ساختارهای غیر متمرکز که در آنها توانمندسازی گروه‌های کاری اهمیت ویژه‌ای دارد، استفاده از متخصصان و کارکنان چند مهارتی است. در این روش از کار کارکنان چند مهارتی تمام توانمندی‌ها و الزامات لازم برای انجام وظایف خود را فراتر از مرزهای کارکردهای سنتی به طور ایمن دارا هستند. دومین کارکرد مهم این روش انعطاف‌پذیری بالای آن است. چند مهارتی می‌تواند به کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری مالی سازمان کمک کند. زیرا افزایش افزایش انعطاف‌پذیری، تعداد کارهایی که به چندین فرد با چندین مهارت نیاز دارند را کم می‌کند. البته باید توجه داشت که هدف از چندمهارتی بودن توانمندسازی همه برای انجام همه کارها و حذف مهارت‌های تخصصی و صرفاً برای کاهش هزینه‌ها نیست. این سیاست بیشتر برای کارهای نسبتاً ساده و کوتاه مدت کاربرد دارد و هدف اصلی آن بهبود بهره‌وری است.

توضیحات

1. reliability
2. Kolmogorov- Smirnov (K-S)
3. Bartlett Test

مرجع ها

- [۱] ابراهیم زاده، رضا (۱۳۹۱). بررسی تأثیر مدیریت دانش بر سامانه های یادگیرنده، فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، سال اول، شماره ۳، صص ۸۰-۹۸.
- [۲] ابیلی، خدایار؛ موفقی، حسن (۱۳۹۱). مدیریت عملکرد دانشگران، مجله الکترونیکی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران، شماره ششم، دوره سوم.
- [۳] اخگر، آرتمیس (۱۳۸۹). بررسی نقش جامعه پذیری در فرایند مدیریت دانش در تیمهای مجازی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه مهر البرز.
- [۴] آزادی، محمد (۱۳۹۴). عرصه یادگیری در حوزه منابع انسانی، ماهنامه علمی - آموزشی تدبیر، سال شانزدهم، شماره ۱۶۶، صص ۲۱-۲۹.
- [۵] اسدی، فرخنده؛ محمودزاده، محمود (۱۳۸۸). نقش فناوری اطلاعات در بهبود کارایی و اثربخشی، مجموعه مقالات چهارمین کنفرانس مدیران کیفیت، تهران.
- [۶] افتخاری، حمید (۱۳۹۱). ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی، چالشها و چشم اندازهای و راهبردها، مجموعه مقالات همایش چالشها و چشم اندازهای توسعه ایران، تهران.
- [۷] افخمی، علی (۱۳۹۰). تأثیر ابعاد کیفیت خدمات الکترونیک بر رضایت مشتریان از طریق مدیریت ارتباط با مشتری، فصلنامه مدیریت تغییر، سال ۶، شماره ۱۸، صص ۶۶.
- [۸] اکبری، منیژه؛ طهماسبی آشتیانی، مجتبی (۱۳۸۶). مجریان مدیریت دانش در سازمانهای پیشرو، ماهنامه علمی - آموزشی تدبیر، سال هیجدهم، شماره ۱۵۶، صص ۲۰-۲۷.
- [۹] رضانی، احسان (۱۴۰۰). فرایند مدیریت دانش، ماهنامه علمی - آموزشی تدبیر، سال پانزدهم، شماره ۱۴۷۷، صص ۲۰-۲۶.
- [۱۰] سرکزی، محسن (۱۴۰۱). مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش، اولین همایش حسابداری و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نور.

- [۱۱] سلطانی، ایرج (۱۴۰۲). مراحل پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد، ماهنامه علمی - آموزشی تدبیر، سال پانزدهم، شماره ۱۴۵، صص ۷۶.
- [۱۲] شوقی، بهزاد؛ حسین‌زاده، داوود؛ مولایی، علی (۱۴۰۲). بررسی ارتباط میان ابعاد مدیریت دانش و عوامل کلیدی مؤثر بر آن با خلاقیت، اولین همایش حسابداری و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نور.
- [۱۳] شیخی، زینب (۱۴۰۳). بررسی تأثیر مدیریت دانش در استقرار مدیریت ارتباط با مشتری و خلاقیت در بانکها، سومین همایش حسابداری و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نور.
- [14] AL-Hakim, L.A.Y., and Shahizan, H. (2023). Who are the Crew Members on Implementation of Knowledge Management Strategies to Enhance Innovation and Improve Organizational Performance, *Journal of Resources Development and Management*, 3(2), 54-64.
- [15] Al-hawary, S.I.S., and Ahlam, J.A.H. (2017). The Impact of Electronic Banking Services on the Customers Loyalty of Commercial Banks in Jordan, *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 7(1), 50-63.
- [16] Al-Qeed, M., Basem, Y.A., and Zeyad, F.A. (2017). The Impact of Customer Relationship Management on Achieving Service Quality of Banking Sector of Jordan, *International Journal of Business and Management*, 12(3).
- [17] Azmi, I.M. (2010). Legal and Ethical Issues in Knowledge Management in Malaysia, *Computer Law & Security Review*, 4(2), 61.
- [18] Bahadori, M., Teimourzadeh, E., and Masteri, F. (2013). Factors Affecting Human Resources' Productivity in a Military Health Organization, *Iranian Journal of Military Medicine*, 15(1), 77- 86.
- [19] Brookes, R., Brodie, R., and Alen, L. (2012). Value Management in Marketing Organisations: Comparing Academic, Business Press and

- Middle Management Discourses, *Journal of Relationship Marketing*, 17(5), 17–28.
- [20] Copus, L., Sajgalikova, H., and Wojcak, E. (2019). Organizational Culture and its Motivational Potential in Manufacturing Industry: Subculture Perspective, 12th International Conference Interdisciplinarity in Engineering, *Procedia Manufacturing* 32 (2019) 360–367.
- [21] Darroch, J., and McNaughton, R., (2014). Examining the link between knowledge management practice and types of innovation, *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 210–222.
- [22] Datta, A., and Sukumar Ray C. (2012). Modeling the Effect of Organizational Structure on Organizational Self-Renewal and Knowledge Diffusion, *Academic Management Review*, 17, 701–720.
- [23] Findikli, M.A., Yozgat, U., and Yasin, R. (2015). Examining Organizational Innovation and Knowledge Management Capacity The Central Role of Strategic Human Resources Practices, 3rd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management.
- [24] Hui, H., Radzi, C.W., Jenatabadi, H.S., Kheirollahpour, M., and Son, R. (2013). Impact of Knowledge Management and Organizational Learning on Different Dimensions of Organizational Performance: A.
- [25] Mojtahedzadeh, A., and Arumugam, V., (2022). A Structural Relationship Between Knowledge Management, Innovation, and Performance of Iranian Industries: a Theoretical Approach, *International Journal for Quality research*, 4(55).
- [26] Stefano, G., Scrima, F., and Parry, E. (2017). The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace, *The International Journal of Human Resource Management*.

- [27] Swart, J., and Nicholas, K. (2024). Organisational learning, knowledge assets and HR practices in professional service firms, *Human Resources Research Management Journal*, 20(1), 64–79.

سید علی اکبر احمدی

دکتری مدیریت و استاد گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور تهران
تهران، دانشگاه پیام نور تهران، واحد تهران غرب، گروه مدیریت دولتی.
رایانشانی: a.ahmadi4867@gmail.com

علی رئیس پور

دکتری مدیریت و استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رامهرمز
خوزستان، رامهرمز، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رامهرمز، گروه مدیریت دولتی.
رایانشانی: aliraesi106@gmail.com

میترا زمانی نقاب

تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، گروه مدیریت دولتی.
رایانشانی: zamani.Mitra1984@gmail.com