

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه آزاد اسلامی  
واحد تهران مرکزی  
دانشکده مدیریت- گروه مدیریت دولتی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A)

گرایش: " تحول "

عنوان:

بررسی بررسی تاثیر مدیریت تغییر بر رقابت پذیری سازمانی

(مطالعه موردی بانک مرکزی ایران)

استاد راهنما:

دکتر حسین حاتمی

پژوهشگر:

سعید بیانی

پاییز ۱۳۹۳

## تقدیم به :

به نام پروردگار هستی بخش آغاز و با نام او این دست نوشته حقیر را تقدیم می کنم:  
به استاد گرامی و دلسوز آقای دکتر حسین حاتمی که به واقع حق استادی خود را ایفا نمودند

به اساتید محترم و ارجمند آقایان دکتر گیوریان و دکتر ربیعی که از مشاوره ایشان بهره مند بودم.

به همسرم و دخترانم که به واقع بسان جویباری کوچک سنگ به سنگ راه را با من لمس کردند و در این وادی مرا تنها نگذاشتند...

من مدیون تمامی محبت های شما هستم

## تقدیر و تشکر

ضمن سپاس و ستایش به درگاه ایزد منان که به من توانایی داد که بااستعانت از او بتوانم این پژوهش را انجام دهم ، بر خود لازم می بینم از دلگرمی و تشویق اساتید و دوستان که در نگارش این مجموعه مرا یاری نمودند، قدردانی نمایم:

جناب آقای دکتر حسین حاتمی ، استاد راهنما، که در طول نگارش این مجموعه با راهنمایی های عالمانه و بجایشان، سکandar شایسته ای در هدایت این پایان نامه بوده اند.

جناب آقایان دکتر گیوریان و دکتر ربیعی، اساتید داور، که با سعه صدر داوری این تحقیق را پذیرفتند و در طول نگارش این مجموعه همواره از نظرات کارشناسانه شان، بهره جستم

همچنین از مسئولین محترم بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران که در طی اجرای این تحقیق، همکاری صمیمانه ای با من داشتند.

و در خاتمه از دوستان ارجمندم که مرا در انجام این تحقیق یاری نمودند، قدردانی و تشکر می نمایم

## چکیده

هدف اصلی از انجام این پژوهش تعیین تاثیر مدیریت تغییر بر رقابت پذیری واحد های ستادی بانک مرکزی ایران بوده است. بدین منظور ابتدا به مطالعه مبانی نظری تحقیق پرداخته شد و در این راستا کلیه منابع در اختیار اعم از فارسی و لاتین مورد مطالعه قرار گرفت و همچنین تحقیقاتی که در گذشته در این زمینه صورت گرفته بودند نیز مورد بررسی قرار گرفتند. در نهایت پس از جمع بندی کلیه مطالعات صورت گرفته نسبت به تدوین فرضیات اقدام شد. در ادامه روند تحقیق، پرسشنامه به عنوان کارا ترین ابزار گردآوری اطلاعات تعیین شده است. محقق به منظور اجرای پرسشنامه ای پایا و روا، انجام مطالعات بیشتر در مبانی نظری تحقیق و نظر سنجی های کارشناسانه را سرلوحه کار خود قرار داده است. در ادامه پرسشنامه پژوهشگر ساخته در میان افراد نمونه توزیع و سپس جمع آوری شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. به این ترتیب فعالیت میدانی تحقیق با توزیع پرسشنامه ها در جامعه آماری شروع و با جمع آوری آنها خاتمه یافت. روش تحقیق این پژوهش پیمایشی بود و در نهایت نیز به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون همبستگی، روش رگرسیون گام به گام، با کمک نرم افزار Spss استفاده شده است.

در تبیین یافته حاصل از پژوهش حاضر می توان گفت رقابت پذیری به معنی توانایی سازمان در جهت ماندگاری در کسب و کار و محافظت از سرمایه های سازمان، به دست آوردن (بازگشت) سرمایه ها، و تضمین شغلها در آینده می باشد.

## فهرست مطالب

۱	چکیده	
۲	فصل اول: کلیات تحقیق	
۳	۱-۱- مقدمه	
۴	۲-۱- بیان مسأله تحقیق	
۴	۳-۱- بیان مسأله تحقیق	
۵	۴-۱- بیان اهداف تحقیق	
۸	۵-۱- اهداف تحقیق	
۸	۶-۱- فرضیه های تحقیق	
۹	۷-۱- مدل مفهومی تحقیق	
۹	۸-۱- قلمرو تحقیق	
۱۰	۹-۱- متغیرها و واژه های کلیدی	
۱۲	فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه تحقیق	
۱۳	مقدمه	
۱۴	۱-۱- بخش اول: مبانی نظری مدیریت تغییر	
۱۵	۲-۱-۱- تغییر	
۱۶	۲-۱-۲- ماهیت تغییر و تعریف آن	
۱۹	۲-۱-۳- انواع تغییر	
۲۱	۲-۱-۴- بستر سازی برای تغییر	
۲۲	۲-۱-۴-۱- قدرت تأثیرگذاری	
۲۲	۲-۱-۴-۲- برنامه ریزی برای تغییر	
۲۳	۲-۱-۵- پارادایم نیوتنی	
۲۹	۲-۱-۶- مدیریت در آشوب و پیچیدگی	
۲۹	۲-۱-۷- مدل های تغییر	
۳۰	۲-۱-۸- پنج ایده کلیدی برای مدیریت تغییر	
۳۴	۲-۲- بخش دوم: مبانی نظری رقابت پذیری	
۳۵	۲-۲-۱- عوامل موثر بر رقابت پذیری	
۳۵	۲-۲-۱-۱- عوامل محیطی	
۳۵	۲-۲-۱-۲- عوامل درون سازمانی	
۳۵	۲-۲-۱-۳- رویکرد مبتنی بر منابع	
۳۶	۲-۲-۱-۴- رویکرد مبتنی بر بازار	
۳۶	۲-۲-۱-۵- رویکرد مبتنی بر دانش	
۳۷	۲-۲-۲- ایجاد ارزش ادراکی	
۳۸	۲-۳- بخش سوم: پیشینه تحقیق	
۴۱	فصل سوم: روش تحقیق	
۴۳	مقدمه	

۴۳	۱-۳- روش تحقیق.....
۴۳	۲-۳- جامعه آماری تحقیق.....
۴۴	۳-۳- نمونه آماری و روش محاسبه حجم نمونه.....
۴۴	۴-۳- روش گردآوری اطلاعات.....
۴۵	۵-۳- متغیرهای پژوهش.....
۴۵	۶-۳- ابزار گردآوری اطلاعات.....
۴۸	۷-۳- روش تجزیه و تحلیل اطلاعات.....
۴۸	۸-۳- قلمرو تحقیق.....
۴۸	۹-۳- ملاحظات اخلاقی.....
۴۹	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها.....
۵۰	۱-۴- مقدمه.....
۵۱	۲-۴- توصیف داده‌ها.....
۵۱	۱-۲-۴- متغیرهای جمعیت شناختی.....
۵۵	۳-۴- آمار استنباطی.....
۷۳	فصل پنجم: نتیجه‌گیری و پیشنهادات.....
۷۴	مقدمه.....
۷۴	۱-۵- خلاصه تحقیق.....
۷۵	۲-۵- بیان یافته‌های توصیفی پژوهش.....
۷۵	۳-۵- نتیجه‌گیری از هر فرضیه.....
۷۸	۴-۵- محدودیت‌های تحقیق.....
۷۹	۱-۴-۵- محدوده‌های قابل کنترل.....
۷۹	۲-۴-۵- محدودیت‌های غیرقابل کنترل.....
۷۹	۵-۵- پیشنهادات به محققین آتی.....
۷۹	۶-۵- پیشنهادات کاربردی.....
۸۱	پیوستها و ضمائم.....
۸۶	منابع و ماخذ.....
۹۴	چکیده لاتین.....

## فهرست جداول

- جدول ۱-۲- مطالعات انجام شده در حوزه رقابت پذیری ..... ۳۸
- جدول ۱-۳- میزان پایایی به روش همسازی درونی ..... ۴۷
- جدول ۱-۴- وضعیت شرکت کنندگان بر حسب جنسیت ..... ۵۱
- جدول ۲-۴- وضعیت شرکت کنندگان بر حسب سطح سنی ..... ۵۲
- جدول ۳-۴- وضعیت شرکت کنندگان بر حسب سطح سابقه خدمت ..... ۵۳
- جدول ۴-۴- وضعیت شرکت کنندگان بر حسب سطح تحصیلات ..... ۵۴
- جدول ۵-۴- میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای پژوهش ..... ۵۵
- جدول ۶-۴- آزمون نرمال مولفه های مدیریت تغییر و رقابت پذیری ..... ۵۶
- جدول ۷-۴- نتیجه آزمون همبستگی بین تغییر ساختار سازمان و رقابت پذیری واحد های ستادی ..... ۵۶
- جدول ۸-۴- نتیجه آزمون همبستگی بین تغییر تکنولوژی سازمان و رقابت پذیری واحد های ستادی ..... ۵۷
- جدول ۹-۴- نتیجه آزمون همبستگی بین تغییر کارکنان و فرهنگ و رقابت پذیری واحد های ستادی ..... ۵۸
- جدول ۱۰-۴- نتیجه آزمون همبستگی بین تغییر خدمات و رقابت پذیری واحد های ستادی ..... ۵۹
- جدول ۱۱-۴- نتیجه آزمون همبستگی بین مدیریت تغییر و عملکرد رقابتی واحد های ستادی ..... ۶۰
- جدول ۱۲-۴- نتیجه آزمون همبستگی بین مدیریت تغییر و پتانسیل رقابتی واحد های ستادی ..... ۶۱
- جدول ۱۳-۴- نتیجه آزمون همبستگی بین مدیریت تغییر بر فرایند مدیریتی واحد های ستادی ..... ۶۲
- جدول ۱۴-۴- شماره مشخص کننده های کلی تحلیل رگرسیونی تأثیر تغییر ساختار سازمان بر رقابت پذیری ..... ۶۳
- جدول ۱۵-۴- ضریب رگرسیونی تأثیر تغییر ساختار سازمان بر رقابت پذیری ..... ۶۴
- جدول ۱۶-۴- مشخص کننده های کلی تحلیل رگرسیونی تأثیر تغییر تکنولوژی سازمان بر رقابت پذیری ..... ۶۵
- جدول ۱۷-۴- ضریب رگرسیونی تغییر تکنولوژی سازمان و رقابت پذیری ..... ۶۵
- جدول ۱۸-۴- مشخص کننده های کلی تحلیل رگرسیونی تأثیر تغییر کارکنان و رقابت پذیری ..... ۶۵
- جدول ۱۹-۴- ضریب رگرسیونی تغییر کارکنان و رقابت پذیری ..... ۶۶
- جدول ۲۰-۴- مشخص کننده های کلی تحلیل رگرسیونی تأثیر تغییر خدمات بر رقابت پذیری ..... ۶۷
- جدول ۲۱-۴- ضریب رگرسیونی تغییر خدمات و رقابت پذیری ..... ۶۷
- جدول ۲۲-۴- مشخص کننده های کلی تحلیل رگرسیونی تأثیر مدیریت تغییر و عملکرد رقابتی ..... ۶۸
- جدول ۲۳-۴- ضریب رگرسیونی مدیریت تغییر و عملکرد رقابتی ..... ۶۹
- جدول ۲۴-۴- تحلیل رگرسیونی تأثیر مدیریت تغییر در پتانسیل رقابتی ..... ۶۹
- جدول ۲۵-۴- ضریب رگرسیونی تأثیر مدیریت تغییر در پتانسیل رقابتی ..... ۷۰
- جدول ۲۶-۴- تحلیل رگرسیونی تأثیر مدیریت تغییر بر فرایند مدیریتی ..... ۷۱
- جدول ۲۷-۴- ضریب رگرسیونی تأثیر میزان مدیریت تغییر بر فرایند مدیریتی ..... ۷۱
- جدول ۲۸-۴- تأثیر مدیریت تغییر بر رقابت پذیری واحد های ستادی بانک مرکزی ایران ..... ۷۲
- جدول ۲۹-۴- نتایج آزمون معنی داری تحلیل کواریانس - تأثیر مدیریت تغییر بر رقابت پذیری ..... ۷۲



## فهرست نمودارها

- نمودار ۴-۱: تأثیر رگرسیونی تغییر ساختار سازمان و رقابت پذیری ..... ۶۳
- نمودار ۴-۲: تأثیر رگرسیونی تغییر تکنولوژی و رقابت پذیری ..... ۶۵
- نمودار ۴-۳: تأثیر رگرسیونی تغییر کارکنان و رقابت پذیری ..... ۶۶
- نمودار ۴-۴: تأثیر رگرسیونی تغییر خدمات و رقابت پذیری ..... ۶۷
- نمودار ۴-۵: تأثیر رگرسیونی مدیریت تغییر و عملکرد رقابتی ..... ۶۹
- نمودار ۴-۶: تأثیر رگرسیونی میزان مدیریت تغییر در پتانسیل رقابتی ..... ۷۰

## فهرست شکل ها

- شکل ۴-۱: نمودار ستونی توزیع متغیر شرکت کنندگان در جنسیت..... ۵۱
- شکل ۴-۲: نمودار ستونی توزیع متغیر شرکت کنندگان در سطح سنی..... ۵۲
- شکل ۴-۳: نمودار ستونی توزیع متغیر شرکت کنندگان در سابقه خدمت..... ۵۳
- شکل ۴-۴: نمودار ستونی توزیع متغیر شرکت کنندگان در سطح تحصیلات..... ۵۴

# فصل اول

## كليات تحقيق

## ۱-۱- مقدمه

مدیریت تغییر وظیفه بسیار دشواری است. در این باره واقعیتی غم انگیز وجود دارد و آن اینکه بیشتر تلاشهای مربوط به اعمال تغییرات بنیادی در ابتدا به شکست می انجامد. علل اصلی این ناکامی ها، در این نکته نهفته است که اغلب، میزان واقعی مقاومت سازمانی در برابر تغییر به درستی برآورد نمی شود. طرفداران و عاملان تغییر معتقدند که تغییر را می توان مدیریت کرد و این مفروضات منجر به مداخله های نادرستی می شود. اگر پویایی های تغییر را نمی توان با اطمینان پیش بینی و کنترل کرد، پس طرفداران تغییر باید به منظور اداره فرصتهای تغییر، ابتدا به مدیریت خود پردازند.

لو گرسنتر، سندی ویل و جک ولش دوستداران زیادی در دنیای کسب و کار دارند. این افراد مدیران هوشمندی بودند و در ادبیات مدیریت مطالب زیادی درباره آنها دیده می شود. آی بی ام، در سال ۱۹۹۲ متحمل زیانی حدود ۴.۵ میلیارد دلار شد. تا اینکه گرسنتر جهت گیری شرکت را تغییر داد. متدلوژی تحول شرکت جنرال الکتریک نیز سنتی در تغییر سازمانی شد. از این موفقیتها چنین استنباط می شود که کیمیای تغییر به آسانی به دست می آید.

اقتصاد جهانی در چارچوب توافقنامه های چندجانبه سازمان تجارت جهانی و موافقتنامه های اقتصادی منطقه ای مانند موافقتنامه نفتا و اتحادیه اروپایی فشارهایی همه جانبه بر کشورها، به ویژه کشورهای در حال توسعه، مبنی بر آزادسازی تجاری و روی آوردن به رقابت در چارچوب بازارهای آزاد جهانی وارد می کند. بر این اساس ضرورت حرکتی یکپارچه و نظام مند برای تقویت بخش های مختلف اقتصاد، افزایش سهم اقتصاد ملی در اقتصاد جهانی و افزایش قدرت رقابت پذیری شرکتها در این برهه بیش از پیش مشهود است. آنچه دنیای امروز شرکتها و سازمانها را با دنیای چند دهه قبل آنها متمایز می کند، محیط ناپایدار و پیچیده، رقابت فزاینده، تغییرات و تحولات سریع، پیشرفت های تکنولوژیکی، توسعه روزافزون ارتباطات و مبادلات سریع اطلاعات است.

یکی از ویژگی های شرکت های موفق امروز، رقابت پذیری است. قدرت رقابت پذیری بیش از هر چیز برآمده از دیدگاه های جدید است. در عین حال بستر محیط و زمان، تغییرات چشمگیری در شاخص های رقابت پذیری ایجاد کرده است. باید توجه داشت که تنها آن دسته از نظریه ها و چارچوب های مفهومی از رقابت پذیری می توانند کاربرد همیشگی یابند که به قدر کافی در سازگاری فرآیندهای مدیریتی و تغییرات محیطی انعطاف پذیر باشند. بسیاری از محققان رقابت پذیری سازمان را مفهومی چندبعدی شمرده اند (امباستا و موماوا، ۲۰۰۲). آکیموا (۲۰۰۰) نیز به رقابت پذیری به دید مفهومی چندبعدی نگریسته و آن را در سطح سازمان تعریف کرده اند. بنابراین در این تحقیق به تعیین تاثیر مدیریت تغییر بر رقابت پذیری واحد های ستادی بانک مرکزی ایران پرداخته خواهد شد.

## ۲-۱- بیان مساله تحقیق

جهان معاصر با سرعتی شگفت انگیز در حال تحول است، اگرچه این تحول در تمام دوران وجود داشته، ولی امروزه این تحول چه به لحاظ محتوا و چه به لحاظ سرعت بی سابقه است. سازمان ها به عنوان یکی از بارزترین مشخصه های جوامع امروزی نیز به سرعت در حال تغییرند و نقش نیروی انسانی در این تحولات غیرقابل انکار است (تامبا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).

محیط پیرامونی ما همواره در حال تغییرات و جهان نیز در همین لحظه به طور چشمگیری در حال تغییرات. فرصت ها و ریسکها برای سازمانهای امروزی یک عمل ثابت به شمار می آیند که موجب می شوند تا به دنبال بهبود مستمر، نه تنها برای رقابت بلکه برای بقا باشند. از این رو، سازمانها باید در مورد مفاهیم خود باز اندیشی کرده، الگوها را تفکیک نموده و تغییرات را ترویج نمایند (جولمانا گونکالوس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲: ۱۲).

شایان ذکر است بانک به عنوان یکی از مهمترین و حیاتیترین سیستمهای خدماتی جامعه، امروزه با تحولات شگفت انگیز رقابتی اداره می شوند، بنابراین دارای یک فضای رقابتی است و می بایست خود را برای رقابت پذیری مهیا نمایند.

## ۳-۱- بیان مساله تحقیق :

تغییرات مهم در محیط کسب و کار، از مشخصه های اصلی قرن حاضر است (سینگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). تغییرات سریع محیط، صنعت، مشتریان، ارباب رجوع، رقبا، همکاران، محصولات و خدمات همگی نیروهای هستند که بر سازمان اثر می گذارند و نیاز به برتری را موجب می شوند. در این بین، شناخت محیط، تشخیص و درک تحولات و آگاهی از فرصتها، تهدیدها، محدودیتها و امکانات که از ضروریات سازمانهای جدید محسوب می شوند. از طریق رویکردهای سنتی مدیریت امکان پذیر نیست (مونتس و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵).

بک هارد و هاویس<sup>۵</sup> (۱۹۸۷) در چارچوب مدیریت تغییر خود، تغییر در سازمان را جنبشی برای حرکت از وضعیت حال (A) به سوی آینده (B) تلقی کرده اند و آن را مشتمل بر سه مرحله اساسی زیر دانسته اند: درک اولیه نیاز به اعمال تغییر، اعمال فرآیند تغییر در سازمان، تمرین و انجام کار جدید (تثبیت تغییر اعمال شده). آنها تغییر در سازمان را بر مبنای مقوله های: سیاست اعمال تغییر، بافت یا زمینه اعمال تغییر، ماهیت تغییر و ابعاد آن تعیین کرده اند (حنیفی، ۱۳۸۶: ۶۶).

<sup>۱</sup> Tham et a

<sup>۲</sup> JoelmanaGoncalves

<sup>۳</sup> Singh

<sup>۴</sup> Montes et al

<sup>۵</sup> Hawise

نگاه به ماهیت و مفهوم تغییر در سازمان ها غالباً نگاه از برون و تحمیلی است که از طریق الزامات و فشارهای محیطی از قبیل: اشخاص، تکنولوژی، فرایندپرورش اطلاعات و ارتباطات، رقابت (مورهد و گریفن، ۱۳۹۰: ۱۵۴۱) و همچنین ضربه‌های اقتصادی، روند اجتماعی و سیاست های جهانی (رابینز، ۱۳۸۷: ۳۹۸) بر سازمان وارد شده و آنرا وادار به واکنش در مقابل این فشارها برای تغییر می نماید؛ در این بین عوامل تقویتی (تشدیدکننده) تغییر و عوامل ایجاد مقاومت (متعادل کننده) همواره درکار بوده و ثبات نسبی این فرایند تنها قبل از فرا رسیدن موج جدید ناآرامی محیطی میسر خواهد بود.

بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران به عنوان یک نهاد مستقل و به عنوان بان بانک ها وظایف بسیار سنگینی بر عهده دارد و برای انجام درست وظایف خود و نوآوری در ارائه خدمات، نیازمند به تجدید ساختار، تغییر تکنولوژی و تغییر در دیدگاه های خود می باشد. زیرا ساختار سازمانی بانک مرکزی متناسب با ارائه خدمات در عصر الکترونیک نمی باشد و تکنولوژی قدیمی و دارای فرهنگ سازمانی می باشد که مانع نوآوری و خلاقیت است.

همچنین بانک مرکزی به عنوان یکی از مهم ترین و حیاتی ترین سیستم های خدماتی جامعه، امروزه با تحولات شگفت انگیز روبرو است و بنابراین باید دارای یک فضای رقابتی باشد و می بایست خود را برای رقابت پذیری مهیا نمایند، بنابراین مساله اصلی تحقیق بدین شرح است که:

آیا مدیریت تغییر در سازمان بر رقابت پذیری در بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران تاثیر دارد؟

#### ۴-۱- اهمیت موضوع تحقیق

امروزه ضرورت ایجاد تغییر شناخته شده و هیچ مدیری نمی تواند به مدت طولانی نسبت به نوآوری بی توجهی نشان دهد و واقعیت این است که وجود تغییر در سازمان ها مشهود است و مدیران باید با شهامت، تغییر ها را بپذیرند و بدانند که هستی هر سازمانی وابسته به تغییر و نوآوری است. تغییر سریع جوامع به علت دانش و تکنولوژی، تغییر نگرش ها و نیازهای مردم، تغییر در روابط انسانی، و تغییر در تمام جنبه های زندگی و تمدن سبب پیدایش تغییرات زیادی در سازمان ها شده است. به علت همین تغییرات سریع، بنیاس سازمان ها را سیستم های موقت می نامد. آن ها امروز مانند آنچه دیروز بودند نیستند و فردا نیز مانند آنچه امروز هستند نخواهند بود.

این پیشرفت و تغییر نیاز به دانش و آمادگی کافی از جانب مدیران سازمان ها برای هماهنگی با سیستم های در حال تغییر دارد. آن ها باید قادر باشند نگرش پرسنل، تکنولوژی، ساختار، تولید و به طور کلی، کل سازمان خود را در صورت لزوم برای هماهنگی با سیستم های مربوطه و بالاخص سیستم فراتر یعنی جامعه تغییر دهند.

مطالعه جریان تغییر، تغییر سازمانی، تغییر اجتماعی، مقاومت در مقابل تغییر یا پذیرش آن و غیره برای مدیران به عنوان عوامل تغییر مفید خواهد بود. (میرکمالی، ۱۳۷۹: ۱۲۳) امروزه ضرورت تغییر در سازمان ها، به خصوص در مؤسسات دولتی، شناخته شده، اما در بسیاری از کشورهایی در حال توسعه هنوز نقش و اهمیت این موضوع روشن نشده است. تغییر جزء طبیعت زندگی اجتماعی انسان بوده و طی دوره اخیر، این پدیده با سرعتی بسیار زیاد و در تمام زمینه ها ایجاد شده است، آنچه تازگی دارد شناخت و اهمیت و به کارگیری آن به طور وسیع و به خصوص در سازمان های پویا در رابطه با محیط است. (نجف بیگی، ۱۳۷۷: ۹۷).

از طرف دیگر بانک مرکزی به عنوان عامل ایجاد توازن در اقتصاد کلان نقش بسیار مهمی دارد. زیرا زندگی مردم را تحت تاثیر قرار می دهد. از این رو، آحاد جامعه تمایل دارند يك بانک مرکزی موفق را در پیش رو داشته باشند. شواهد موجود در سال های اخیر نمایانگر آن است که افزایش استقلال بانک مرکزی می تواند به این امر مهم کمک کند. ارائه يك تعریف دقیق از استقلال بانک مرکزی امکان پذیر نیست اما دو مفهوم زیر در اکثر بانک های مرکزی مستقل دنیا دیده می شود: اول: بانک مرکزی باید در زمینه چگونگی پیگیری اهداف خویش آزاد باشد. این امر به این معنی نیست که بانک مرکزی اهداف مورد نظر را تعیین کند، بلکه برعکس، مقامات دولتی می توانند اهداف را تعیین و به بانک مرکزی اعلام کنند و بانک نیز آنها را دنبال کند. حال اگر بانک مرکزی مستقل باشد در چگونگی استفاده از ابزارهای خویش آزاد و صاحب اختیار خواهد بود. برای مثال، هدف تورمی می تواند برای بانک مرکزی از سوی دولت تعیین شود ولی در انتخاب ابزار مناسب پولی آزاد و مستقل باشد. در این صورت، استقلال بانک مرکزی صرفاً می تواند با استقلال در ابزار و نه اهداف حاصل شود. دوم: ویژگی دیگر استقلال بانک مرکزی این است که نباید تصمیمات بانک مرکزی به جز در شرایط استثنایی، توسط سایر ارگان های دولتی لغو شود. به عبارت دیگر نه رئیس اجرایی کشور (رئیس جمهور) و نه هیچ مقام دیگری نمی تواند تصمیمات بانک مرکزی را تغییر دهد. این تصمیمات تنها در صورت اخذ رای از مجلس و سپس تایید رئیس جمهور می توانند تغییر کنند. این امر کلیه تصمیم گیری های بانک مرکزی را در برابر خطر تغییر، مصون می دارد. بدون این مصونیت، هیچ بانک مرکزی واقعا مستقل نیست (خوش اخلاق، ۱۳۸۶).

در شرایط نوین اقتصاد جهانی، میتوان از راهبرد توانمندسازی و رقابت مندی اقتصاد داخلی استفاده کرد. راهبردی که به معنای سیاست جایگزینی واردات نیست، بلکه با نگاهی به فرصت های جهان آینده، به دنبال بسترسازی بهره وری و سهم تجاری بیشتر و در نهایت قدرت اقتصاد ملی و رفاه عمومی است. بر این اساس:

۱ - در عرصه رقابت اقتصادی جهانی، بازی لزوماً با جمع صفر نیست و بسیاری از کشورها می توانند همزمان منافع خود را بهبود بخشند. در اقتصاد امروز، ملت ها خود مزیت های آینده اقتصاد خویش را می سازند. در این رقابت، بازیگران خط مقدم بنگاه های تولیدی و صادراتی کشور هستند و بنابراین لازم است در کنار تمهیدات اقتصاد کلان و بسترهای حقوقی بهره وری،

موانع سطح خرد و متغیرهای موثر بر انگیزه اهالی کسب و کار و پویایی ساختار و استراتژی شرکت های ایرانی مد نظر سیاستگذاران قرار گیرد.

۲ - داشتن یک راهبرد توسعه صنعتی و اولویت بندی تجاری برای حمایت های هدفمند و مشروط (که به کارایی منجر شود و نه رانت جویی شرکت های داخلی) جزء مسائل مشترک تمام تجربیات موفق در این حوزه است. البته راهبرد فوق باید با دقت، مشورت و اجماع انتخاب شود به نحوی که در طول زمان از ثبات و همچنین تضمین عملی برخوردار شود.

۳ - محوریت تولیدکنندگان و صادرکنندگان در سیاست های رقابتی گرچه باید مبتنی بر بخش های غیردولتی باشد، اما به معنای انکار نقش بسیار موثر یک دولت توسعه گرا در خصوص بسطسازی های نهادی (رسمی و غیررسمی)، تعیین اهداف راهبردی، کاستن از هزینه های مبادلاتی، هدایت گری و تکمیل بازار نیست. این نگرش راه میانه ای برای اندازه دولت بر می گزیند که مبتنی است بر ایفای درست نقش های دولت (فارغ از اینکه این نقش ها در هر کشور مستلزم چه سطح درآمد یا هزینه ای است)، مهم جایگاه های مداخله و نحوه بهینه مداخله دولت است.

۴ - در میان سیاست های دولت باید رقابت فناورانه در محور سیاست ها قرار گیرد نه رقابت قیمتی. به بیان دیگر افزایش سهم تجاری اگر صرفاً متکی بر نهاده های ارزان یا نرخ ارز باشد، دوام بلندمدت و درون زا نخواهد داشت. بر اساس شاخص های رایج رقابت پذیری، تمهید بسترهای پایه ای بهره وری و سپس پیراستن موانع کارایی بازار محصولات، بازار کار و بازار مالی و در نهایت حرکت به سمت پیوند بخش های دانش و پژوهش با فعالیت ها و نیازمندی های اقتصادی و جذب فناوری و دانش از محیط بین الملل (حتی در مورد صنایعی که ظاهراً از نوع فناوری بالا نیستند)، مراحل اصلی سیاست فناورانه را تشکیل می دهند.

۵ - اقتضانات اقتصادهای نفتی و در حال توسعه (مانند ایران) منجر به شکل گیری موانع ویژه ای برای توان رقابت بنگاه های غیردولتی می شود که لازم است در راهبرد ملی خود به مسئله وابستگی به صادرات نفت خام، نقش معوج دولت، ضعف پایه های شفافیت و پاسخگویی، ضعف نهادهای حقوق مالکیت، بوروکراسی کندکننده کسب و کار و آلوده به فساد مالی توجه ویژه شود. فقدان نهادی که متولی هماهنگ سازی و پاسخگویی در خصوص توان رقابت اقتصاد ایران باشد، نیز از موانعی است که لازم است در دستور کار قرار گیرد.

۶ - شاخص سال ۲۰۱۰ مجمع جهانی اقتصاد نشان می دهد با لحاظ رتبه ۶۹ اقتصاد ایران در میان ۱۳۹ کشور، بیشترین کاستی ما در ناکارایی های بازار محصولات، بازار کار و بازارهای مالی است. البته ضعف نهادهای رسمی کشور (به ویژه درباره حمایت های واقعی از عاملان اقتصادی و شفافیت سیاست ها) و همچنین منعطف نبودن محیط کسب و کار نیز از جمله مواردی هستند که در زمره چالش های توان رقابت اقتصاد ایران قرار دارند (هادیان، ۱۳۸۹: ۷).



## ۵-۱- اهداف تحقیق

**هدف اصلی:** تعیین تاثیر مدیریت تغییر بر رقابت پذیری واحد های ستادی بانک مرکزی ایران  
**هدف های فرعی**

- ۱- تعیین تاثیر تغییر ساختار سازمان بر رقابت پذیری واحد های ستادی بانک مرکزی ایران
- ۲- تعیین تاثیر تکنولوژی سازمان بر رقابت پذیری واحد های ستادی بانک مرکزی ایران
- ۳- تعیین تاثیر تغییر کارکنان و فرهنگ بر رقابت پذیری واحد های ستادی بانک مرکزی ایران
- ۴- تعیین تاثیر تغییر خدمات بر رقابت پذیری واحد های ستادی بانک مرکزی ایران
- ۵- تعیین تاثیر مدیریت تغییر بر عملکرد رقابتی واحد های ستادی بانک مرکزی ایران
- ۶- تعیین تاثیر مدیریت تغییر بر پتانسیل رقابتی واحد های ستادی بانک مرکزی ایران
- ۷- تعیین تاثیر مدیریت تغییر بر فرایند مدیریتی واحد های ستادی بانک مرکزی ایران

## ۶-۱- فرضیه های تحقیق

**فرضیه اصلی:** مدیریت تغییر بر رقابت پذیری واحد های ستادی بانک مرکزی ایران تاثیر معناداری دارد.

**فرضیه های فرعی:**

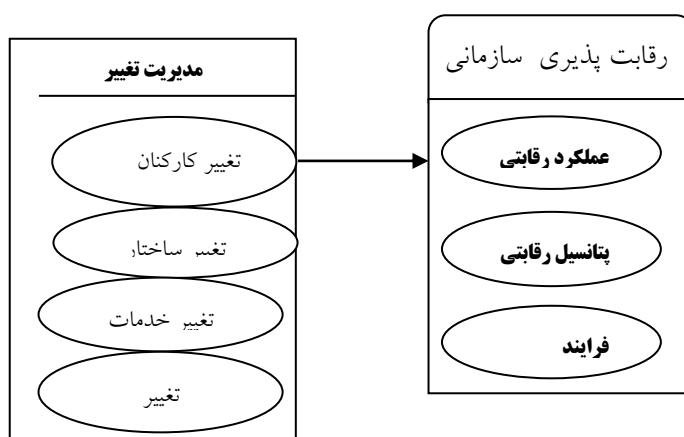
- ۱- تغییر ساختار سازمان بر رقابت پذیری واحد های ستادی بانک مرکزی ایران تاثیر معناداری دارد.
- ۲- تغییر تکنولوژی سازمان بر رقابت پذیری واحد های ستادی بانک مرکزی ایران تاثیر معناداری دارد.
- ۳- تغییر کارکنان و فرهنگ بر رقابت پذیری واحد های ستادی بانک مرکزی ایران تاثیر معناداری دارد.
- ۴- تغییر خدمات بر رقابت پذیری واحد های ستادی بانک مرکزی ایران تاثیر معناداری دارد.

۵- مدیریت تغییر بر عملکرد رقابتی واحد های ستادی بانک مرکزی ایران تاثیر معناداری دارد .

۶- تعیین تاثیر مدیریت تغییر بر پتانسیل رقابتی واحد های ستادی بانک مرکزی ایران تاثیر معناداری دارد .

۷- تعیین تاثیر مدیریت تغییر بر فرایند مدیریتی واحد های ستادی بانک مرکزی ایران تاثیر معناداری دارد .

### ۷-۱- مدل مفهومی تحقیق



(دفت، ۲۰۱۱، ۳۱۱-۳۱۴).

(بوکلی و همکاران، ۱۹۹۸: ۳۲).

### ۸-۱- قلمرو تحقیق

**الف) قلمرو موضوعی:** این تحقیق در حوزه مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت استراتژیک می باشد.

**ب) قلمرو مکانی:** این تحقیق در بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران واقع در شهر تهران انجام گرفت.

**ج) قلمرو زمانی:** این تحقیق یک تحقیق تک مقطعی است که از ۱۰ تیر ماه ۱۳۹۳ شروع شد و در پایان تیر ماه ۱۳۹۳ به پایان رسید.

## ۹-۱- متغیرها و واژه های کلیدی

### مدیریت تغییر:

بای<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) در تعریف خود از مدیریت تغییر آن را فرایند نوسازی مستمر جهت گریه ها، ساختار، و قابلیت های سازمان برای برآورده ساختن نیازهای متغیر مشتریان داخلی و خارجی آن توصیف میکند. آرمسترانگ نیز اشاره می کند که مدیریت تغییر، عوامل تسهیل کننده را برای سازمان ها در فعالیتشان برای تغییر فراهم می کند (رابینز، ۱۹۹۹).

### ساختار سازمانی:

ساختار سازمانی تصریح می کند که وظایف، چگونه تخصیص داده شوند، چه شخصی به چه کسی گزارش دهد و سازوکارهای هماهنگی رسمی و همچنین الگوهای تعاملی سازمانی که باید رعایت شوند کدامند؟ ما ساختار را به عنوان یکی از اجزاء سازمان، که از عنصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تشکیل شده، تعریف می کنیم (رضایان، ۱۳۸۴).

### خط مشی:

تحقق اهداف سازمانی بدون برنامه ریزی غیر ممکن است؛ به همین دلیل یکی از وظایف بسیار مهم مدیران برنامه ریزی است. حاصل فرایند برنامه ریزی انواع برنامه ها هستند. خط مشی ها (سیاست ها) نیز یکی از انواع برنامه ها هستند. آنها بیانیه ها یا تفاهات کلی هستند که اندیشه و کنش مدیران را در راه تصمیم گیری هدایت می کنند (کانتز<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). خط مشی، یک برنامه عمومی است که به منزله راهنمای عمل، مد نظر مدیران قرار گرفته و نحوه اجرای برنامه را برای مسئولان اجرایی سازمان معین می کند؛ ضمن آنکه وسیله موثری برای کنترل عملیات به شمار می آید (رضایان، ۱۳۷۹).

### عملکرد:

عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد. بنابراین، عملکرد سازمانی یک سازه ی کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. معروف ترین تعریف عملکرد توسط نیلی<sup>۳</sup> و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۲: ۸) ارائه شده است: «فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته». طبق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می شود:

(۱) کارایی که توصیف کننده ی چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب درونداها برای تولید برونداهای معین؛

<sup>۱</sup> Baye

<sup>۲</sup> Cantez

<sup>۳</sup> neily

۲) اثربخشی که توصیف کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است (رهنورد، ۱۳۸۸).

### **رقابت :**

در فرهنگ معین واژه رقابت به معنای هم چشمی کردن می باشد. اما در فضای سازمان ها به علت محدود بودن بازار سازمان ها و شرکت می بایست تلاش نمایند تا از یکدیگر در گرفتن سهم بیشتری از بازار پیشی بگیرند (توکل و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).

---

<sup>۱</sup> Tukul et al