

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه آزاد اسلامی

واحد شاهرود

دانشکده علوم انسانی، گروه مدیریت دولتی

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

گرایش: مدیریت تحول

عنوان:

شناسائی و اولویت بندی عوامل تسهیل کننده و بازدارنده تغییر و تحولات سازمانی  
در بانک صادرات ایران

استاد راهنما:

دکتر مراد کردی

نگارش:

ابوالقاسم منطقی

زمستان ۱۳۹۳



**Islamic azad University  
Shahroud**

**Faculty of Humanities, Department of Public Administration  
Thesis for master's degree (M.A.)  
Orientation: Evolution management**

**Title:**

**Identify and Prioritize Barriers and Facilitating Factors for  
Organizational Change in Bank Saderat Iran**

**Advisor:**

**Dr.morad kordi**

**Writing:**

**Abolghasem manteghi**

**Winter2015**

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	چکیده
	فصل اول: کلیات تحقیق
۳	مقدمه
۴	۱-۱. بیان مسئله
۷	۲-۱. اهمیت و ضرورت پژوهش
۷	۳-۱. اهداف تحقیق
۱۱۸	۴-۱. سوال های پژوهش
۸	۵-۱. فرضیه های تحقیق
۹	۶-۱. مدل مفهومی پژوهش
۱۰	۷-۱. تعاریف نظری و عملیاتی متغیرها
۱۳	۸-۱. طرح پژوهش و روشهای تجزیه و تحلیل داده ها
۱۳	۹-۱. مدل فرآیندی پژوهش
	فصل دوم: مروری بر ادبیات تحقیق
۱۶	۱-۲. مقدمه
۱۷	۲-۲. ماهیت تغییر و تعریف آن
۱۸	۳-۲. تغییر و تحول در سازمان
۱۹	۴-۲. عوامل مؤثر بر تغییر در سازمان
۲۲	۵-۲. نیروهای تغییر
۲۳	۶-۲. منحنی تغییر
۲۴	۷-۲. ماهیت تغییر سازمان
۲۶	۸-۲. نوع شناسی تغییر
۲۸	۹-۲. سبکهای تغییر
۲۹	۱۰-۲. فرآیند تغییر
۳۱	۱۱-۲. نگرش کارکنان نسبت به تغییر در سازمان
۳۲	۱۲-۲. استراتژیهای تغییر

۳۳	۱۴-۲. انواع تغییر
۳۵	۱۵-۲. مراحل اجرای تغییر در سازمان
۳۷	۱۶-۲. ارزیابی جو سازمان برای تغییر
۳۸	۱۷-۲. تسریع در گامهای تغییر
۳۸	۱۸-۲. مقاومت در برابر تغییر
۳۹	۱۹-۲. نظریه مقاومت
۴۰	۲۰-۲. منشأ مقاومت در مقابل تغییر
۴۴	۲۱-۲. علل مقاومت در مقابل تغییر
۴۵	۲۲-۲. شیوه های غلبه بر مقاومت در برابر تغییر
۴۸	۲۳-۲. عوامل مدیریتی و ساختاری تاثیر گذار بر کاربری فناوری اطلاعات
۴۹	۲۴-۲. موانع کاربرد فناوری اطلاعات
۵۹	۲۵-۲. پیشینه تحقیق
۵۹	۱-۲۵-۲. تحقیقات خارجی
۶۲	۲-۲۵-۲. تحقیقات داخلی
۶۵	۲۶-۲. چارچوب نظری تحقیق

### فصل سوم: روش تحقیق

۶۷	مقدمه
۶۷	۱-۳. روش تحقیق
۶۸	۲-۳. جامعه آماری و حجم نمونه
۶۹	۳-۳. ابزار جمع آوری داده ها و اطلاعات
۷۱	۴-۳. روایی و پایایی
۷۱	۱-۴-۳. روایی پرسشنامه
۷۲	۲-۴-۳. پایایی پرسشنامه
۷۲	۵-۳. نحوه اجرای تحقیق

۷۳	۶-۳. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها
۷۶	۷-۳. آماره های تحقیق
	فصل چهارم: یافته های تحقیق
۷۹	مقدمه
۷۹	بخش اول: آمار توصیفی
۷۹	۴-۱. بررسی مشخصات اعضای نمونه
۷۹	۴-۱-۱. وضعیت جنسیت پاسخ دهندگان
۸۰	۴-۱-۲. وضعیت سن پاسخ دهندگان
۸۰	۴-۱-۳. وضعیت سطح تحصیلات پاسخ دهندگان
۸۱	۴-۱-۴. وضعیت سنوات خدمت پاسخ دهندگان
۸۱	بخش دوم: آمار استنباطی
۸۱	۴-۲. نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف
۸۲	۴-۳. آزمون فرضیه های تحقیق (آزمون T یک نمونه ای)
۸۲	۴-۳-۱. فرضیه ۱: مثبت گرایی از عوامل تسهیل کننده تغییر و تحولات سازمانی در بانک صادرات ایران است.
۸۳	۴-۳-۲. فرضیه ۲: ارزشمندی، شادی و رضایت از خود از عوامل تسهیل کننده تغییر و تحولات سازمانی در بانک صادرات ایران است.
۸۴	۴-۳-۳. فرضیه ۳: نگرش عاطفی از عوامل تسهیل کننده تغییر و تحولات سازمانی در بانک صادرات ایران است.
۸۵	۴-۳-۴. فرضیه ۴: نگرش رفتاری از عوامل تسهیل کننده تغییر و تحولات سازمانی در بانک صادرات ایران است.
۸۶	۴-۳-۵. فرضیه ۵: اضطراب و پریشانی از عوامل بازدارنده تغییر و تحولات سازمانی در بانک صادرات ایران است.
۸۷	۴-۳-۶. فرضیه ۶: ابهام از عوامل بازدارنده تغییر و تحولات سازمانی در بانک صادرات ایران است.
۸۸	۴-۳-۷. فرضیه ۷: گذشته نگری از عوامل بازدارنده تغییر و تحولات سازمانی در بانک صادرات

	ایران است.
۸۸	۸-۳-۴. فرضیه ۸: منفی گرایی از عوامل بازدارنده تغییر و تحولات سازمانی در بانک صادرات ایران است.
۸۹	۹-۳-۴. فرضیه ۹: نگرش شناختی از عوامل بازدارنده تغییر و تحولات سازمانی در بانک صادرات ایران است.
۹۰	۴-۴. اولویت بندی مولفه های تحقیق
۹۳	۵-۴. آزمون نقش جنسیت در دیدگاه پاسخ دهندگان
۹۵	۵-۴. آزمون نقش سن در دیدگاه پاسخ دهندگان
۹۷	۶-۴. آزمون نقش سطح تحصیلات در دیدگاه پاسخ دهندگان
۱۰۲	۷-۴. آزمون نقش سنوات خدمت در دیدگاه پاسخ دهندگان
	فصل پنجم: بحث، نتیجه گیری و پیشنهادات
۱۰۹	مقدمه
۱۰۹	۱-۵. بحث و نتیجه گیری
۱۱۸	۲-۵. مدل تحلیل نهایی
۱۱۸	۳-۵. پیشنهادات
۱۲۰	۴-۵. پیشنهاداتی برای تحقیقات آینده
۱۲۱	۵-۵. محدودیتهای تحقیق
۱۲۲	منابع و مأخذ
۱۲۲	الف. منابع فارسی
۱۲۵	ب. منابع لاتین
۱۲۹	پیوست. پرسشنامه مورد استفاده
۱۳۲	چکیده انگلیسی

## فهرست جداول

صفحه	عنوان
۲۰	جدول ۱-۲. نیروهایی که باعث تغییر می شوند.
۲۸	جدول ۲-۲. انواع تغییرات سازمان را بر اساس عوامل وابسته
۵۴	جدول ۳-۲. دسته‌بندی موانع کاربرد فناوری اطلاعات بر اساس مدل محتوایی «وارد» و «الوین»
۵۷	جدول ۴-۲. عوامل موفقیت کاربرد فناوری اطلاعات بر اساس مدل کاتر
۷۰	جدول ۱-۳. ارتباط سوالات پرسشنامه با ابعاد مدل
۷۱	جدول ۲-۳. نتایج آزمون تحلیل عاملی پرسشنامه شایستگیهای منابع انسانی
۷۲	جدول ۳-۳. میزان آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌ها
۸۲	جدول ۱-۴. نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف
۸۳	جدول ۲-۴. نتایج آزمون T یک نمونه ای را برای مؤلفه مثبت گرایی
۸۴	جدول ۳-۴. نتایج آزمون T یک نمونه ای را برای مؤلفه ارزشمندی، شادی و رضایت از خود
۸۵	جدول ۴-۴. نتایج آزمون T یک نمونه ای را برای مؤلفه نگرش عاطفی
۸۶	جدول ۵-۴. نتایج آزمون T یک نمونه ای را برای مؤلفه نگرش رفتاری
۸۷	جدول ۶-۴. نتایج آزمون T یک نمونه ای را برای مؤلفه اضطراب و پریشانی
۸۷	جدول ۷-۴. نتایج آزمون T یک نمونه ای را برای مؤلفه ابهام
۸۸	جدول ۸-۴. نتایج آزمون T یک نمونه ای را برای مؤلفه گذشته نگری
۸۹	جدول ۹-۴. نتایج آزمون T یک نمونه ای را برای مؤلفه منفی گرایی
۹۰	جدول ۱۰-۴. نتایج آزمون T یک نمونه ای را برای مؤلفه نگرش شناختی
۹۱	جدول ۱۱-۴. نتایج آزمون فریدمن برای مؤلفه های تحقیق



- جدول ۴-۱۲. نتایج آزمون فریدمن برای عوامل تسهیل کننده تغییر و تحولات سازمانی ۹۲
- جدول ۴-۱۳. نتایج آزمون فریدمن برای عوامل بازدارنده تغییر و تحولات سازمانی ۹۲
- جدول ۴-۱۴. نتایج آزمون نقش جنسیت در دیدگاه پاسخ دهندگان ۹۳
- جدول ۴-۱۵. نتایج آزمون نقش سن در دیدگاه پاسخ دهندگان ۹۵
- جدول ۴-۱۶. نتایج آزمون توکی برای مولفه نگرش شناختی ۹۶
- جدول ۴-۱۷. نتایج آزمون توکی برای مولفه نگرش رفتاری ۹۷
- جدول ۴-۱۸. نتایج آزمون نقش سطح تحصیلات در دیدگاه پاسخ دهندگان ۹۸
- جدول ۴-۱۹. نتایج آزمون توکی برای مولفه منفی گرایی ۹۹
- جدول ۴-۲۰. نتایج آزمون توکی برای مولفه نگرش شناختی ۱۰۰
- جدول ۴-۲۱. نتایج آزمون توکی برای مولفه ارزشمندی، شادی و رضایت از خود ۱۰۱
- جدول ۴-۲۲. نتایج آزمون نقش سنوات خدمت در دیدگاه پاسخ دهندگان ۱۰۲
- جدول ۴-۲۳. نتایج آزمون توکی برای مولفه اضطراب و پریشانی ۱۳
- جدول ۴-۲۴. نتایج آزمون توکی برای مولفه ابهام ۱۰۴
- جدول ۴-۲۵. نتایج آزمون توکی برای مولفه منفی گرایی ۱۰۵
- جدول ۴-۲۶. نتایج آزمون توکی برای مولفه ارزشمندی، شادی و رضایت از خود ۱۰۶
- جدول ۴-۲۷. نتایج آزمون توکی برای مولفه نگرش رفتاری ۱۰۷
- جدول ۵-۱. خلاصه نتایج آزمون فرضیات ۱۱۱

## فهرست نمودارها

صفحه	عنوان
۷۹	نمودار ۴-۱. وضعیت جنسیت پاسخ دهندگان
۸۰	نمودار ۴-۲. وضعیت سن پاسخ دهندگان
۸۰	نمودار ۴-۳. وضعیت سطح تحصیلات پاسخ دهندگان
۸۱	نمودار ۴-۴. وضعیت سنوات خدمتی پاسخ دهندگان

## فهرست شکلها

صفحه	عنوان
۹	شکل ۱-۱. مدل مفهومی پژوهش
۱۴	شکل ۲-۱. مدل فرآیندی پژوهش
۲۲	شکل ۱-۲. فهرست انواع نیروهای تأثیر گذار بر فعالیت سازمان
۲۳	شکل ۲-۲. منحنی تغییر
۲۶	شکل ۳-۲. نوع شناسی سه جانبه تغییر
۲۷	شکل ۴-۲. انواع تغییر
۲۹	شکل ۵-۲. الگوی تغییر سه مرحله ای لوین
۳۱	شکل ۶-۲. مدل هفت مرحله ای تغییر
۳۳	شکل ۷-۲. مراحل تغییر مشارکتی از پایین به بالا
۳۴	شکل ۸-۲. مراحل تغییر آمرانه از بالا به پایین
۳۶	شکل ۹-۲. الگوی مراحل اجرایی تغییر در سازمان
۴۳	شکل ۱۰-۲. منابع اصلی مقاومت سازمانی در برابر تغییر
۴۹	شکل ۱۱-۲. عوامل مدیریتی و ساختاری تأثیر گذار بر کاربری فناوری اطلاعات
۵۱	شکل ۱۲-۲. مقاومت نسبت به تغییر و راههای مقابله با آن
۶۵	شکل ۱۳-۲. چارچوب نظری تحقیق



## چکیده

هدف از این پژوهش، شناسایی و اولویت بندی عوامل تسهیل کننده و بازدارنده تغییر و تحولات سازمانی در بانک صادرات ایران می باشد. روش تحقیق از نظر هدف از نوع کاربردی و از نظر روش و ماهیت از نوع توصیفی - پیمایشی می باشد. جامعه آماری در این تحقیق کارکنان بانک صادرات استان سمنان می باشند که برابر با ۳۴۲ نفر می باشند. تعداد پرسشنامه های سالم جمع آوری شده متناسب با حجم نمونه و برطبق فرمول کوکران ۱۷۵ عدد بوده است. این پرسشنامه ها در میان کارکنان بانک صادرات استان سمنان به طور تصادفی ساده پر شده اند. پرسشنامه مورد بررسی در این تحقیق پرسشنامه محقق ساخته تغییر و تحولات سازمانی می باشد که دربردارنده مولفه های مثبت گرایی، ارزشمندی، شادی و رضایت از خود، نگرش عاطفی، نگرش رفتاری برای عوامل تسهیل کننده تغییر و تحولات سازمانی و مولفه های اضطراب و پریشانی، ابهام، گذشته نگری، منفی گرایی، نگرش شناختی برای عوامل بازدارنده تغییر و تحولات سازمانی است. جهت تجزیه و تحلیل داده ها در این پژوهش از نرم افزار spss19 استفاده شده است. برای بررسی پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰.۸۲۴ به دست آمد. تحلیل داده ها در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی انجام پذیرفت. نتایج به دست آمده نشان داد که عوامل تسهیل کننده تغییر و تحولات سازمانی در بانک صادرات ایران شامل مولفه های مثبت گرایی، ارزشمندی، شادی و رضایت از خود، نگرش عاطفی، نگرش رفتاری می باشد و عوامل بازدارنده تغییر و تحولات سازمانی در بانک صادرات ایران تنها مولفه اضطراب و پریشانی می باشد. رتبه بندی و اولویت بندی مولفه های تحقیق نیز نشان داد که در بین عوامل تسهیل کننده تغییر و تحولات سازمانی در بانک صادرات ایران، مولفه ارزشمندی، شادی و رضایت از خود در رتبه اول و مولفه مثبت گرایی در انتهای این رتبه بندی قرار دارد و در بین عوامل بازدارنده تغییر و تحولات سازمانی در بانک صادرات ایران، مولفه اضطراب و پریشانی در رتبه اول و مولفه نگرش شناختی در انتهای این رتبه بندی قرار دارد.

**کلید واژه:** تغییر و تحولات سازمانی، عوامل تسهیل کننده، عوامل بازدارنده، بانک صادرات ایران.

# فصل اول: کلیات تحقیق

اگر تغییر و تحولی در کار نبود، کار مدیران نسبتاً ساده و برنامه ریزی بدون مشکل بود. تغییر یک واقعیت سازمانی است و رسیدگی به تغییر یکی از وظایف مدیران است (خراسانی طرقي، ۱۳۹۲). صاحب نظران محیط کنونی مدیریت را متلاطم ارزیابی می کنند و بر این باورند که کارکنان باید بتوانند به سهولت خود را با تحولات مستمر و تلاطم های محیط جدید کار تطبیق دهند. علی رغم تلاش مدیران سازمان ها برای ایجاد تحول و تغییر در سازمان ها بررسی های اخیر نشان می دهند که بیش از ۷۵٪ تلاش ها برای تغییرات سازمانی با شکست مواجه شده یا به هدف مدنظر منتهی نشده است (استانلی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). ایکن و کلر هم طی بررسی که داشتند متوجه شدند از هر سه برنامه تغییر فقط یک برنامه با موفقیت پیاده سازی می شود. تحقیقات بعدی توسط مک کینسی در سال ۲۰۰۸ نیز این آمار را تایید کرد. اما علت چیست؟

رابینز در کتاب مدیریت رفتار سازمانی می نویسد:

هرچند بسیاری از طرفداران بهبود سازمانی ترجیح می دهند که سازمان را به عنوان سیستمی عاری از تضاد قدرت بپندارند که در آن حس همکاری و تعاون تقویت شده است؛ ولی اگر عامل تغییر در برابر سیاستهای سازمانی و اثراتی که پدیده تغییر بر توازن قدرت در سازمان دارد چشمان خود را ببندند، نوعی ساده اندیشی نموده و اگر در این راه زیاده روی کنند مزه تلخ شکست را خواهند چشید. ایزاوا چهار هدف اصلی برای تحول در سازمان های دولتی و خصوصی قائل شده است:

- ایجاد مدیریت دولتی کار آمد و ساده
- ایجاد نوعی مدیریت دولتی که اجازه خلاقیت بیشتری را به کارکنان بدهد.
- ایجاد مدیریت دولتی آزاد و اطمینان بخش.
- ایجاد مدیریت دولتی باکارایی بالا در خدمت دهی (خراسانی طرقي، ۱۳۹۲).

محقق دیگری هدفهای تحول مدیریت دولتی را آزادی ادارات از محدودیتهای بروکراتیک، افزایش پاسخگویی، تجدید ساختار، آزادی بیشتر میدان و شفافتر شدن فعالیتهای دولت می داند. در کل می توان گفت بهبود عملکرد سازمانهای دولتی هدف نهایی برنامه های تحول است (صمدی، ۱۳۸۰).

---

<sup>1</sup> Stanleigh

هدف این پژوهش، شناسایی و اولویت بندی عوامل تسهیل کننده و بازدارنده تغییر و تحول در بانک صادرات استان سمنان می باشد. در این فصل، ابتدا به بیان مسئله مورد بررسی در پژوهش پرداخته و سپس اهمیت موضوع شرح داده می شود. پس از آن هدف از انجام پژوهش ذکر می گردد و سوالاتی را که در طول فرآیند تحقیق در جستجوی پاسخی برای آنها هستیم را مطرح می نمایم. در ادامه فرضیات تحقیق ذکر می گردد. سپس مدلی مفهومی از پژوهش ارائه نموده و پس از آن به متغیرهای تحقیق و تعاریف نظری و عملیاتی می پردازیم. در پایان نیز به طرح پژوهش و روشهای تجزیه و تحلیل داده ها پرداخته و مدلی از فرآیند پژوهش ارائه می شود.

### ۱-۱. بیان مسأله

نظر به اینکه سازمانهای اقتصادی فعلی ما در محیط پویا فعالیت می نمایند از این رو مدام با تغییر روبرو هستند. از این جهت مجبور هستند که خود را با عوامل محیطی سازگار کنند. جهت موفقیت، هر سازمانی باید خود را با محیط متشکل از فرهنگهای گوناگون سازگار کند. سیاستها و روشها باید تغییر کند تا سازمان بتواند در عرصه رقابت از دیگر رقبا عقب نماند.

به گفته تافلر «تنها با بهره گیری خلاقانه از تغییر برای هدایت کردن خود تغییرات است که می توانیم از آسیب شوک آینده در امان بمانیم و به آینده ای بهتر و انسانی تر دست یابیم» (تافلر<sup>۲</sup>، ۱۳۷۳: ۵۰۰). مطابق با تعریف «هنسن» نیز تغییر در سازمان فرایند تحول و دگرگونی است که در رفتارها، ساختارها، خط مشیها، منظورها یا بروندهای پاره ای از واحدهای سازمان رخ می دهد (هنسن<sup>۳</sup>، ۱۳۷۰: ۳۳۰). بانک صادرات ایران نیز همانند دیگر سازمانهای اقتصادی جهت رقابت با دیگر بانک های خصوصی و دولتی مجبور است خود را به علم روز بانکداری تجهیز نماید. در این خصوص آنچه که اجرای این تغییر دستخوش تاثیر قرار می دهد، گروههایی همچون مشتریان و کارکنان و مدیران می باشند. هر کدام از گروه های ذکر شده در نوع خود تغییر را در بانک تسهیل نموده و یا در هنگام اجرا یا مقاومت به عنوان سدی در مقابل تغییر قرار می گیرند. اهمیت نقش مدیران در سازمانی همچون بانک صادرات ایران آنقدر مهم است که می توان به اعتقاد بک هارد اشاره نمود. به اعتقاد بک هارد تحول سازمان، فعالیت یا تلاشی است برنامه ریزی شده در سراسر سازمان که به وسیله مدیریت عالی سازمان اداره شده و اثر بخشی و

---

<sup>2</sup> Tofler

<sup>3</sup> Hensen



سلامتی سازمان را از طریق برنامه های تغییر برنامه ریزی شده در فرایندهای سازمان، با استفاده از علوم رفتاری افزایش می دهد (کامینز و وولی<sup>۴</sup>، ۱۳۸۵).

بسیاری از سازمانها نه تنها نوآور و خلاق نیستند بلکه حتی در هماهنگی با تحولات و پیشرفتهای و تغییرات عصر حاضر نیز ناتوان مانده و اغلب با شیوه های ناکارآمد سنتی اداره می شوند. به عنوان نمونه «اندرو پتیگرو» پژوهشگر انگلیسی که در زمینه تصمیم گیریهای استراتژیک مطالعه کرده است، از خصوصیات ایستای سازمان ها حیرت زده شده است و به این نتیجه رسیده است که به رغم تغییر پیوسته شرایط دنیا، اغلب سازمان ها و شرکت ها در ۱۰ سال گذشته زندگی می کنند و حدوداً ۱۰ سال از شرایط دنیا عقب هستند (پیترز و واترمن<sup>۵</sup>، ۱۳۷۲، ۲۷).

مدیریت مقاومت در برابر تغییر همانند مدیریت تعارض سازمانی است. در این حالت مدیران به جای اینکه درصدد حذف و یا غلبه بر مقاومت برآیند، باید آن را به عنوان وسیله ای برای بررسی مجدد قابلیت تغییرات پیشنهادی تلقی کنند. اگر مقاومت در برابر تغییر، مدیران را وادار به برقراری ارتباط بیشتر با کارکنان، ارزیابی مجدد تصمیمات مربوط به تغییر و جست جو برای پیدا کردن راههای جدید رسیدن به هدف سازد، آنگاه سازنده خواهد بود. درباره اهمیت نقش مدیران در هدایت فراگرد تغییرات، سافیکیز (فیلسوف نامدار ۴۰۰ سال قبل از میلاد مسیح) گفته است: «تغییر چاقویی برنده و تیغی دو دم است که هرگز نمی توان از آن گریخت اما باید این عامل تحول بخش را به دست جراحان کارکشته و توانمند و آگاه سپرد تا با استفاده از آن در فرصت های مناسب به درمانگری سودمند بپردازند» (سادلر<sup>۶</sup>، ۱۳۸۰).

«لاکت» نیز درباره ضرورت نوآوری و همگامی و هماهنگی با تحولات جدید می گوید: «موج دریا تجربه ترسناکی است، اگر در مقابل آن ایستادگی کنید شما را به گوشه ای پرتاب می کند، مع ذالک اگر بر آن سوار شوید می تواند در زمان کوتاهی شما را به جای دوری ببرد. به طور قطع بسیار ساده تر است که منتظر امواج تغییر باشید و بر آنها سوار شوید تا اینکه اصرار ورزید که بی حرکت بمانید و به سویی رانده

---

<sup>4</sup> Kaminz and Vali

<sup>5</sup> Piterz and Vaterman

<sup>6</sup> Saadler

شود. مدیریت ساکن و بی تحرک نمی‌تواند مدت زیادی به طول انجامد، موج یا آن را غرق می‌کند و یا کشتی این مدیریت در گل فرو رفته باقی می‌ماند» (لاکت<sup>۷</sup>، ۱۳۷۴: ۲۳۶).

«تامپسون<sup>۸</sup>» معتقد است سازمان سلسله مراتبی بوروکراسی ها در مدل وبر، نوآوری یا تغییر را کند می‌کند. فرضیه او به این گونه بیان می‌شود که هر چه سازمان کمتر بوروکراتیزه باشد و بیشتر با درگیری مواجه باشد نوآوری (تغییر) در آن بیشتر است. براساس این فرضیه وی پیشنهاد می‌کند که اگر سازمانهای سلسله مراتبی تمایل به تغییر و نوآوری داشته باشند بایستی از انعطاف ناپذیری خود بکاهند (شیرازی، ۱۳۷۳: ۲۹۷).

به طور کلی سازمانهای نوآور سازمانهایی هستند که نسبت به تغییر نیازهای مشتریان، تغییر مهارتهای رقبا، تغییر روحیه افراد جامعه، تغییر شرایط تجارت بین الملل و مقررات دولتی واکنش نشان داده، در شکل و نحوه تولیدات خود تجدیدنظر کرده و خود را متحول می‌سازند. در همین رابطه «پیتر دراگر» نوآوری را یکی از اهداف هشتگانه در سازمان می‌داند (سرمد، ۱۳۸۰: ۵۱). «فایول<sup>۹</sup>» تغییر و نوآوری را یکی از اصول ۱۴ گانه مدیریت معرفی می‌کند و «الوین تافلر» معتقد است محور موج سوم را خلاقیت و نوآوری تشکیل می‌دهد (آقایی فیثانی، ۱۳۷۷). «گاروین<sup>۱۰</sup>» نیز با دیدگاهی کاربردی سازمان همواره یادگیرنده را سازمانی معرفی می‌کند که در خلق، اکتساب و انتقال دانش و تعدیل و جایگزینی رفتارش با دانش و بینش جدید مهارت دارد (سلطانی تیرانی، ۱۳۷۸: ۱۱۷-۱۱۶). در همین راستا می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که سازمانهای خلاق و نوآور سازمانهایی همواره یادگیرنده هستند و یادگیری مهمترین فرصت برای ایجاد تغییر و تحول و همگام شدن با تغییرات محیطی است (نژاد ایرانی به نقل از کونر، ۱۹۹۲: ۹۰).

## ۲-۱. اهمیت و ضرورت انجام پژوهش

متخصصین و محققین علاقه پیوسته‌ای به ارتباطات و تحول دارند تحول سازمانی نظیر تمامی تحولات درباره تفاوتها در زمان است دو گونه تحول وجود دارد: اولی حاصل از یادگیری ساده است یعنی یک فرایند افزایشی مستمر از جمله تفاوتها در میزان تاثیر رفتارها در تولید نتیجه و دیگری متشکل از

<sup>7</sup> Like

<sup>8</sup> Tompson

<sup>9</sup> Fayol

<sup>10</sup> Garvin

فعالیت‌های متغیر یا اهداف متفاوت می باشد یعنی علل داشتن رفتارها در مکان نخست. تحول دوم محصول یادگیری است که فرضیات سازمانی ابتدائی را به چالش کشیده و تغییر می دهد و دومی تحولات اپیژودی یا گسسته می باشد. تحول نوع دوم تحول دگرگون ساز است و نوشته ها در مورد تحول سازمانی متمرکز بر انجام تحول دگرگون ساز بوده است تحولات سازمانی شامل تحولات در مشخصه های اصلی نظیر اهداف اختیار روابط ساختار سازمانی بازارها و تکنولوژیها می شود (سالم، ۲۰۱۱). تغییر اجتناب ناپذیر است و باید به منظور ایجاد تحولات سازنده و مؤثر در سازمانها، طراحی و مدیریت شود. جهان امروز نیاز فزاینده به آن نوع از رهبری دارد که به ایجاد سازمانهایی که به سمت فعال کردن پتانسیل های خود می پردازند بها دهد و در عین حال به حل بحرانها و شرایط اضطراری محیط کار بیندیشد. در چنین شرایطی سازمانها باید بدانند که برای رسیدن به اقتدار آتی ناچارند اهداف «شدن» را به اهداف «ماندن» ترجیح دهند. به بیان دیگر، در عصر حاضر، تحول، بازسازی و نوسازی یکی از ابعاد مهم سلامت سازمانی بوده و بنابراین، مدیریت تغییر در سازمانها یکی از مشکل‌ترین وظائف مدیران پیشرو است. در همین راستا تحقیق حاضر بر آن است که ضمن بیان اهمیت و ضرورت مدیریت تحول در روزگار کنونی، به بیان مختصر عوامل تسهیل کننده تغییر و بهسازی در سازمانها و راهکارهای غلبه بر مقاومتها و موانع موجود بر سر راه ایجاد تحولات و نوآوریهای سازمانی بپردازد (مویدنیا، ۲۰۰۶).

### ۳-۱. اهداف تحقیق

#### ۱-۳-۱. اهداف اصلی

- شناخت عوامل تاثیر گذار بر تغییر و تحولات سازمانی در بانک صادرات ایران

#### ۲-۳-۱. اهداف فرعی

- شناسایی عوامل تسهیل کننده در تغییر و تحول در بانک صادرات ایران
- شناسایی عوامل باز دارنده در تغییر و تحول در بانک صادرات ایران

### ۴-۱. سوالات تحقیق

#### ۱-۴-۱. سوالات اصلی

- عوامل تاثیر گذار بر تغییر و تحولات سازمانی در بانک صادرات ایران کدامند؟

#### ۲-۴-۱. سوالات فرعی

- عوامل تسهیل کننده در تغییر و تحول در بانک صادرات ایران کدامند؟
- عوامل بازدارنده در تغییر و تحول در بانک صادرات ایران کدامند؟
- اولویت بندی عوامل تاثیر گذار بر تغییر و تحولات سازمانی در بانک صادرات ایران چگونه است؟

## ۱-۵. فرضیات تحقیق

### ۱-۵-۱. فرضیات اصلی

- فرضیه اول: مثبت گرایی از عوامل تسهیل کننده تغییر و تحولات سازمانی در بانک صادرات ایران می باشد.
- فرضیه دوم: ارزشمندی، شادی و رضایت از خود از عوامل تسهیل کننده تغییر و تحولات سازمانی در بانک صادرات ایران می باشد.
- فرضیه سوم: نگرش عاطفی از عوامل تسهیل کننده تغییر و تحولات سازمانی در بانک صادرات ایران می باشد.
- فرضیه چهارم: نگرش رفتاری از عوامل تسهیل کننده تغییر و تحولات سازمانی در بانک صادرات ایران می باشد.
- فرضیه پنجم: اضطراب و پریشانی از عوامل بازدارنده تغییر و تحولات سازمانی در بانک صادرات ایران می باشد.
- فرضیه ششم: ابهام از عوامل بازدارنده تغییر و تحولات سازمانی در بانک صادرات ایران می باشد.
- فرضیه هفتم: گذشته نگری از عوامل بازدارنده تغییر و تحولات سازمانی در بانک صادرات ایران می باشد.
- فرضیه هشتم: منفی گرایی از عوامل بازدارنده تغییر و تحولات سازمانی در بانک صادرات ایران می باشد.
- فرضیه نهم: نگرش شناختی از عوامل بازدارنده تغییر و تحولات سازمانی در بانک صادرات ایران می باشد.