

## بررسی وضعیت گرایش کارکنان به پذیرش تغییر سازمانی بر اساس مدل ادکار (مورد مطالعه: ادارات مرکزی بانک صادرات)

سیدمحمد میر کمالی<sup>۱</sup>، انسیه رمضان پور<sup>۲\*</sup>

۱. استاد، مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران

۲\*. دانشجوی دکتری، مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران

Ensieh.ramezanpour@yahoo.com

**چکیده** - نیاز به تطبیق با رخدادهای خارجی و علاقه به پیش‌بینی توسعه و یافتن راه‌های نیل به آن، ضرورت تغییر در سازمان‌ها را ایجاد می‌نماید. برای بقا، مخصوصاً در بلندمدت، سازمان‌ها باید تغییر کرده و خود را با محیط بیرونی خودشان انطباق دهند. از این رو، هدف از این پژوهش تعیین وضعیت گرایش کارکنان به پذیرش تغییر سازمانی بر اساس مدل ادکار بود. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از نوع توصیفی - پیمایشی بود. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان ادارات مرکزی بانک صادرات به تعداد ۲۸۰ نفر بوده که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی، تعداد ۱۶۲ نفر از آن‌ها به عنوان نمونه انتخاب و مورد سؤال قرار گرفتند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته شامل ۲۸ سؤال بسته پاسخ استفاده شده است. جهت تعیین روایی پرسشنامه از روایی محتوایی استفاده شد و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ (۰/۸۲) محاسبه شده است. یافته‌ها نشان داد که در کلیه ابعاد، وضعیت گرایش کارکنان به پذیرش تغییر، در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارد.

**واژگان کلیدی:** تغییر، تغییر سازمانی، مدل ادکار

### مقدمه

امروزه تمامی ابعاد زندگی بشر از جمله دانش و فناوری با شتابی بی‌مانند در حال تحول هستند. سازمان‌ها برای بقا و پویایی خود ناگزیر به نوآوری و تغییرات مستمر و دایمی هستند. دنیا به طور مداوم در حال تغییر و تحول است. به زعم پیتز دراکر، تغییر تنها اصل ثابت و اجتناب‌ناپذیر در جهان است. در مواجهه با تغییرات اگر سازمان آمادگی لازم را نداشته باشد، به اضحلال می‌رود (Saka, 2003). نیاز به تغییرات برای تطبیق با رخدادهای خارجی و علاقه به پیش‌بینی توسعه و یافتن راه‌های نیل به آن ضرورت تغییر در سازمان‌ها را ایجاد

می‌نماید (Hodgson & Zaaiman, 2003). برای بقا، مخصوصاً در بلندمدت، سازمان‌ها باید تغییر کرده و خود را با محیط بیرونی خودشان انطباق دهند (Burke, 2002). در نتیجه در دنیای رقابتی و پرشتاب امروزی، ضرورت تغییرات سریع سازمانی و مدیریت آن یکی از شرایط اساسی موفقیت سازمان‌ها است. اگر تغییر و تحولی در کار نبود، کار مدیران نسبتاً ساده و برنامه‌ریزی بدون مشکل بود. تغییر یک واقعیت سازمانی است و رسیدگی به تغییر یکی از وظایف مدیران است. صاحب‌نظران محیط کنونی مدیریت را متلاطم ارزیابی می‌کنند و بر این باورند که کارکنان باید بتوانند به سهولت خود را با تحولات مستمر و تلاطم‌های محیط جدید کار تطبیق دهند. علی‌رغم تلاش مدیران سازمان‌ها برای ایجاد تحول و تغییر در سازمان‌ها بررسی‌های اخیر نشان می‌دهند که بیش از ۷۵٪ تلاش‌ها برای تغییرات سازمانی با شکست مواجه شده یا به هدف مدنظر منتهی نشده است (Stanleigh, 2008).

دانش پذیرفته شده‌ای که درباره تغییر سازمانی وجود دارد، این است که تغییر را در طی مراحل و یا گام‌های مشخصی برنامه‌ریزی کنیم. احتمالاً قدم اول این خواهد بود که به اعضای سازمان درباره نیاز به تغییر اطلاع دهیم. قدم دوم ممکن است اجرای برنامه اولیه‌ای باشد که به تدریج توسعه یافته و به یک برنامه وسیع‌تر برای ایجاد تغییر تبدیل شده است و .... اما تغییر واقعی به خودی خود در طی مراحل و گام‌های مشخصی اتفاق نمی‌افتد و این یک تناقض است. هر قدر واحدهای کاری در سازمان بیشتر در کمک به برنامه‌ریزی و اجرای تغییر درگیر شوند، به همان اندازه احتمال آن که تلاش برای تغییر سازمان را بپذیرند و در برابرش مقاومت نکنند، بیشتر می‌گردد (Burke, 2002).

بانک صادرات ایران پس از ۳۰ سال، در ۱۹ خرداد ماه سال ۱۳۸۸ به جرگه بانک‌های خصوصی پیوست. خصوصی شدن و تغییر در مالکیت بانک به منزله نقطه عطفی در جایگاه حقوقی و مدیریتی بانک بوده و زمینه‌ساز تحولات و تغییرات اساسی در راستای چابک‌تر شدن، خلق ارزش افزوده و داشتن نقش مؤثرتر در اقتصاد ایران گردید. امروزه بانک معتبر و مردمی صادرات ایران به عنوان بزرگترین بانک خصوصی و بورسی کشور با بهره‌مندی از بیش از ۶ دهه تجربه علاوه بر پایداری کامل به اصول اولیه خود و اجرای دقیق بانکداری اسلامی می‌کوشد، ضمن همسویی با بانکداری بین‌المللی از طریق رعایت اصول مشتری‌مداری و ارائه خدمات مطلوب و نوین بانکی، سرآمدی خود را در بازار پر رقابت بانکی داخلی حفظ و ارتقاء بخشد.

با توجه به اهمیت بانک صادرات و تغییرات در راستای خصوصی شدن این بانک، هدف کلی پژوهش حاضر تعیین وضعیت گرایش کارکنان ادارات مرکزی بانک صادرات به پذیرش تغییر سازمانی براساس مدل ادکار است. از این رو، سعی شده است به سوال زیر پاسخ داده شود:

- وضعیت گرایش به تغییر کارکنان ادارات مرکزی بانک صادرات چگونه است؟

### پیشینه پژوهش

میرکمالی (۱۳۸۲) معتقد است که تغییر سازمانی عبارت است از فرایند انضمام، اصلاح، حذف، و یا جایگزینی منابع مادی و انسانی، نگرش‌ها، عملیات و رفتار سازمانی به خاطر هماهنگی یا خواسته‌ها، نیازها و ضرورت حال و آینده جامعه و بقاء سازمانی. تغییر سازمانی عبارت است از حرکت سازمان از حالت موجود در جهت حالت مطلوب به منظور افزایش اثر بخشی (Lunenburg, 2010).

برای تغییر علل زیادی معرفی شده است که همه آن‌ها ناشی از تفکری است که سازمان باید به جلو برود و خود را بهبود سازد (Lunenburg, 2010). در بسیاری موارد تغییر، استرس و تنش‌هایی را در محل کار و در کارکنان ایجاد می‌کند و این امر باعث می‌شود که آن‌ها به مقابله با این پدیده برخیزند (Adcroft., Willis, & Hurst, 2008). مقاومت کارکنان همیشه وجود دارد و دلایل روان‌شناختی، مدیریتی، محتوایی و ساختاری دارد (گیول<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰ به نقل از امیری و همکاران، ۱۳۹۲). در برابر اکثر برنامه‌های تغییر، مقاومت کارکنان اجتناب‌ناپذیر است، زیرا شرایط تغییر خواهد کرد و ممکن است به نفع یا ضرر عده‌ای در سازمان باشد (Bovey & Hede, 2001). نویسندگانی مانند شرمهورن (۱۹۸۹)، آلدراگ و استرنز (۱۹۹۱)، کریتنز (۱۹۹۲) و گریفن (۱۳۹۳) هم در کتب منتشره خود بر طبیعی بودن مفهوم مقاومت در برابر تغییر اشاره نموده‌اند و آن را از جمله موضوعات استاندارد مدیریت می‌دانند (فیروزیان و دهقان‌نیری، ۱۳۸۶). پدیده مقاومت در برابر تغییر لزوماً به معنای مقاومت در برابر خود تغییر نیست، بلکه به صورت صحیح‌تر مقاومت در برابر از دست دادن چیزی ارزشمند برای فرد است (از دست دادن آن‌چه شناخته شده، برای حرکت به سوی آن‌چه ناشناخته و ناآزموده است). احساسات اضطراب مرتبط با تغییر کاملاً طبیعی می‌باشند (Burke, 2002).

---

1. Givel

براساس مدل کابلراس<sup>۱</sup> (۱۹۶۹) و مدل جف<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۹۴) واکنش کارکنان در طول تغییر از انکار تا پذیرش و تعهد، متغیر است (Erwin & Garman, 2010). کارکنان اغلب به دلایل روانشناختی چون ترس از ناشناخته بودن برنامه‌ها، عادت، تهدید امنیت اقتصادی، خطر روابط اجتماعی و نیاز به تغییر ناشناخته، عدم اطمینان، نگرانی از دست دادن قدرت، اختیار، درآمد، پرستیژ و دیگر داشته‌های فرد در سازمان، وابستگی و پذیرش قهری و اجباری تغییرات، ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، خوداحترامی، خودکنترلی (احمدی علی آبادی، ۱۳۸۶)، عدم اعتماد به مدیران در اجرای موفق تغییر، عدم اعتماد به مدیران، آگاهی از ضعف‌های موجود در تغییر حاضر، تجربه ناموفق (Cutcher, 2009). احساس عدم امنیت شغلی، عادت (Burns & Scapens, 2000) عدم اطمینان از صحت عملکرد سیستم، خو گرفتن با شرایط فعلی، عدم هماهنگی و همکاری، عدم امنیت اقتصادی، عادت به انجام امور روزمره فعلی و عدم درک نیاز به تغییر (Lunenburg, 2010) از اجرای برنامه‌های تغییر گریزانند و ممکن است رفتار حامی تغییر و یا ضد تغییر داشته باشند و رفتارهای مقاومت از نوع آشکار و پنهان آگاهانه و ناآگاهانه و فعال یا منفعلانه داشته باشند (احمدی علی آبادی، ۱۳۸۶).

ارگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) و پیدریت<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) به این نتیجه رسیدند که مقاومت دارای ابعاد شناختی (برداشت از تغییر) و اثربخش (احساس نسبت به تغییر) و رفتاری (واکنش به تغییر) است (ژرمن و همکاران، ۲۰۱۰ به نقل از امیری و همکاران، ۱۳۹۲). برای پی بردن به ماهیت مقاومت، هال و همکاران (۱۹۸۶) مدل مراحل نگرانی را طراحی کردند. آن‌ها به تغییر و مقاومت در برابر تغییر با نگرشی روان‌شناختی نگاه کردند و نگرانی را به عنوان فعالیت ذهنی که از سوال‌های متفاوت، تجزیه و تحلیل ساخته شده معرفی نمودند (Hall, 1977). شکلی دیگر از فقدان که به مقاومت می‌انجامد، می‌تواند از تجربه کردن فقدان حق انتخاب نشأت بگیرد، یعنی اجباری بودن تغییر یا مجبور شدن به حرکت به سوی حالتی جدید از موجودیت و عمل. لذا، افراد به سادگی و طبیعتاً در برابر تغییر مقاومت به خرج می‌دهند. آن‌چه به حقیقتی جهانی در خصوص رفتار انسانی نزدیک‌تر است، آن است که افراد در مقابل تحمیل تغییر مقاومت می‌کنند. تحقیق برم<sup>۵</sup> (۱۹۶۶) و توری وی در مورد واکنش روان-

- 
1. Kubler Ross
  2. Jaffe
  3. Oreg
  4. Piderit
  5. Brehm

شناختی به تشریح این پدیده انسانی کمک می‌کند. وقتی حس آزادی فرد به خطر می‌افتد، واکنش آنی احتمالاً تلاشی برای کسب مجدد این حس آزادی است. در برخی موارد، مباحث (مزیت) سود و تغییر با هم در تعارضند، و به موقعیتی می‌انجامند که در آن ممکن است افراد ترجیح دهند در مسیری به حرکت خود ادامه دهند که حداکثر نفعشان در آن نیست، اما از احساس حق انتخاب آزادانه برخوردار باشند (Burke, 2002).

برای غلبه بر این موانع، راه‌حلی‌هایی وجود دارد که عبارتند از: آموزش کارمندان، شرکت دادن آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها، ایجاد حمایت و تعهد، انتخاب افرادی که تغییر را می‌پذیرند و آخرین تاکتیک استفاده از زور است (رایبیز، ۱۳۸۵). خلق سیستم‌های ارتباطی شبکه، به منظور تسریع همکاری و هماهنگی بین بخشی در جهت خلق وضعیت‌های سینرژیک، تسهیل مشارکت، همکاری، توانایی درک، ارتباط با کارکنان و شنیدن حرف آن‌ها لازم است (Lombard, 2007). معرفی دلیلی مستدل برای لزوم اجرای تغییر و درک آن‌چه در ذهن کارکنان می‌گذرد از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیر تغییر است (Lönnqvist., Kianto & Sillanpää, 2009).

در مدل 5D لویس<sup>۱</sup> و همکاران نیز، داشتن تعریفی دقیق از تغییر و نیاز به آن و مهارت لازم، مهم تلقی شده است. عدم توانایی کارکنان به مفهوم سازی ذهنی از تغییرات، نداشتن آگاهی جامع نسبت به نتایج تغییر، ناتوانی در کار با شیوه‌های جدید، عدم توانایی دیدن تغییرات به عنوان فرایند خلق دانش (Balogun & Jenkins, 2003) و عدم تلاش برای به کارگیری همه سرمایه‌های فکری در سازمان (Lönnqvist., Kianto & Sillanpää, 2009) و مهم‌ترین دلایل شکست تغییرات است که نیاز به آموزش را ملزم می‌کند. بنابراین اولاً ترویج تفکر "دانش قدرت است" در سلسله مراتب ساختاری سازمان و ثانیاً میل به تجربه شرایط جدید و میل به پیشرفت شغلی، منجر به تسهیل در یادگیری از تغییر می‌شود (Danowitz., Hanappi-Egger & Hofmann, 2009).

جفری هایت<sup>۲</sup> بیان می‌نماید که نمی‌توان تنها عامل شکست تغییرات را اطلاع‌رسانی ضعیف و یا آموزش ناکافی دانست. راز تحولات موفقیت‌آمیز چیزی فراتر از فعالیت‌های مشهود و پیچیده افراد بیان شده است. "مدل ادکار"<sup>۳</sup>، چارچوبی را جهت درک تغییر در سطح فردی معرفی می‌کند و سپس این مدل به تعمیم این چارچوب در سطح کسب‌وکار، سازمان و جامعه، می‌پردازد. علاوه بر این، مدل ادکار، توانایی شناخت علل

1. Lewis
2. Jeffrey Hiatt
3. Adkar Model

عدم توفیق تغییرات را دارد و به مدیران کمک می‌کند، گام‌های ضروری برای انجام موفقیت‌آمیز تغییر را بردارند. این مدل قصد دارد در طول فرایند تغییر، به عنوان یک ابزار هدایت‌کننده عمل کند. این ابزار شناختی، به کارکنان برای شناخت جایگاه خود در فرایند تغییر کمک می‌کند. به عنوان یک مدیر، می‌توان از این ابزار برای شناخت شکاف‌های فرایند مدیریت تغییر استفاده کرد و نقش هدایتی موثری را برای کارکنان خود فراهم ساخت (Hiatt, 2006).

در مدل ادکار تغییر در دو بعد اصلی رخ داده است:

- بعد کسب‌وکار تغییر: نیاز یا فرصت کسب‌وکار شناسایی می‌شود؛ پروژه تعریف می‌شود (دامنه و اهداف)؛ طراحی مسیر کسب‌وکار طراحی (فرآیندها، سیستم‌ها و ساختار سازمانی جدید)؛ طراحی فرایند و سیستم‌های جدید؛ راه‌حل در سازمان به اجرا در می‌آید.

- بعد نیروی انسانی تغییر: این بعد در این مورد است که کارکنان چگونه فرایند تغییر را تجربه می‌کنند. تحقیقات نشان می‌دهد که مسائل مرتبط با این بعد از تغییر، از دلایل عمده بیان شده برای شکست پروژه‌های تغییر است.

کمک مدیران به عنوان یک حامی مؤثر تغییر، در بیشتر عوامل اصلی موفقیت، مورد توجه قرار گرفته بود. مدیریت اثربخش بعد نیروی انسانی تغییر، مستلزم مدیریت پنج مرحله کلیدی است که مبنای مدل ادکار را شکل می‌دهد (Prosci, 2003).

## مراحل مدل ادکار:

### ۱- آگاهی از نیاز برای تغییر

آگاهی، به میزان شناخت فرد از ماهیت، فلسفه چرایی، پیامدهای عدم اجرا، عوامل برون و درون سازمانی سبب‌ساز تغییر و نهایتاً منافع فرد از تغییر اطلاق می‌گردد. از آنجایی که دانستن دلیل تغییر، یک عامل مهم در مدیریت تغییر محسوب می‌شود، در زمان وقوع تغییرات در محیط کاری، کارکنان از همکاران، سرپرستان و دوستان خود سوالات زیر را می‌پرسند:

چرا تغییر ضرورت دارد؟ چرا تغییر الان اتفاق می‌افتد؟ مشکل فرایندی که ما در حال حاضر، کار را به آن ترتیب انجام می‌دهیم، چیست؟ اگر تغییر نکنیم چه اتفاقی می‌افتد؟ سوال این است که آیا در میان گذاشتن فهرستی از مطالب با افراد، می‌تواند به معنای اطلاع‌رسانی مؤثر به منظور ایجاد آگاهی باشد؟ در بسیاری موارد،

پاسخ منفی است. در سال ۲۰۰۵ مطالعه ۴۱۱ شرکتی که پروژه‌های بزرگ تغییر در آن‌ها در حال انجام بود، نشان داد یکی از دلایل مقاومت در برابر تغییر، عدم آگاهی افراد از دلایل آن است. مدیران این پروژه‌ها می‌گفتند که هم کارکنان و هم مدیران، تمایل داشتند تا دلایل تغییرات را بدانند تا بتوانند تغییر را درک و خود را با آن هماهنگ کنند. مدیران پروژه در پاسخ به این سوال که مهم‌ترین موضوعی که باید با کارکنان در میان گذاشته شود چیست، اظهار می‌نمودند: "انتقال ضرورت تغییر در کسب و کار و توضیح چرایی تغییر، بیان دلایل قانع کننده برای آن و تاکید بر ریسک و تبعات منفی عدم وقوع تغییر ضروری است". اما اغلب مدیران اعتقادی به مطلع ساختن کارکنان از دلایل هر تغییر سازمانی ندارند. عصر اطلاعات باعث شده است که کارکنان پویاتر و تحصیل کرده‌تری به شرکت‌ها راه یابند. این کارکنان تا زمانی که دلایل تغییر را نفهمند با آن موافقت نکرده، در مقابل آن مقاومت و مانع از اجرا شدن آن می‌شوند.

عوامل تاثیرگذار بر میزان آگاهی افراد از لزوم تغییر عبارتند از: نظر شخص درباره وضعیت موجود؛ چگونگی برداشت فرد از مشکلات؛ اعتبار شخص پیام‌آور (تغییر)؛ انتشار اطلاعات غلط و یا شایعات؛ چالشی بودن دلایل تغییر.

## ۲- تمایل به انجام شدن تغییر

تمایل، به میزان کشش پذیری فرد نسبت به تغییر و حمایت وی از تغییر و مشارکت وی در پیاده‌سازی آن اطلاق می‌گردد؛ در حقیقت، تمایل، انتخابی شخصی است که میزان آن، بسته به نوع تغییر، وضعیت فعلی فرد و همچنین محرک‌های درونی او، تغییر می‌نماید. تمایل به انگیزه و تصمیم نهایی فرد، در مشارکت در تغییر و حمایت از آن اطلاق می‌گردد. ایجاد تمایل در فرد از آن نظر چالش مهمی محسوب می‌گردد که انتخاب وی به آن صورت، تحت تاثیر دیگران قرار نمی‌گیرد.

علی‌رغم این که می‌توان در مرحله آگاه‌سازی، با اتخاذ تدابیری خاص، فرد را از ضرورت تغییر آگاه نمود؛ اما کنترل میزان تمایل وی به تغییر، به راحتی ممکن نیست. افراد ذاتاً، تمایلی نسبت به تغییر ندارند. با وجودی که مدیران در محیط‌های کاری، می‌توانند فرایندها، ابزارها و ساختارهای سازمانی جدیدی را ایجاد، فناوری‌های نوینی را خریداری کرده و به خدمت گیرند یا ارزش‌های جدیدی را ترویج دهند، اما نمی‌توانند کارکنان خود را مجبور به حمایت از تغییر و مشارکت در آن نمایند.

عوامل مؤثر بر تمایل به انجام شدن تغییر عبارتند از: ماهیت تغییر و نفع نهفته در آن برای فرد (ماهیت تغییر چیست و چگونه بر فرد تاثیر می‌گذارد؟)؛ بافت سازمانی یا زیست محیطی تغییر (چگونگی برداشت فرد از

سازمان و محیطی که در آن تغییر در حال انجام است؛ وضعیت یا موقعیت فرد؛ آنچه که باعث انگیزش فرد به عنوان یک انسان می‌شود نظیر تعریف وی از موفقیت و شناخت تغییر براساس آن تعریف (انگیزاننده‌های درونی‌ای که در مورد هر فرد، منحصر به فرد هستند).

### ۳- دانش درباره چگونگی تغییر

دانش، به میزان اطلاعات، آموزش و تحصیلاتی که فرد برای درک چگونگی پیاده‌سازی تغییر به آن نیازمند است، اطلاق می‌گردد؛ به بیان دیگر، میزان اطلاع فرد از رفتارها، فرایندها، ابزارها، سیستم‌ها، مهارت‌ها، وظایف شغلی و تکنیک‌های مورد نیاز برای پیاده‌سازی تغییر را در اصطلاح، دانش می‌گویند. دانش از چند عنصر تشکیل شده است: آموزش و مهارت در رفتارهایی که لازم است تغییر نماید، اطلاعات ریز و دقیقی که بیانگر چگونگی استفاده از فرایندهای جدید سیستم‌ها و ابزارها باشد و بالاخره درک قوانین و مسئولیت‌های جدیدی که با تغییر همراه است.

عوامل مؤثر بر دانش درباره چگونگی تغییر عبارتند از: معلومات عمومی هر فرد؛ گنجایش یادگیری فرد یا توانایی و ظرفیت وی در کسب دانش و مهارت‌های جدید؛ در دسترس بودن منابع لازم جهت آموزش و تحصیل؛ موجود بودن دانش مورد نیاز.

### ۴- توانایی برای اجرای مهارت‌ها و رفتارهای جدید

توانایی، به قابلیت فرد در تحقق یا پیاده‌سازی تغییر، اطلاق می‌گردد؛ در واقع توانایی، تبدیل دانش به عمل است و زمانی حاصل می‌شود که شخص یا گروه، بتواند تغییر را در حوزه‌های مورد نظر سازمان، پیاده نماید. به عبارت دیگر، توانایی به قابلیت اجرا و عملی کردن تغییر با کارایی بالا اطلاق می‌گردد.

وجود دانش و اطلاعات به تنهایی، جهت پیاده‌سازی موفقیت تغییر، کافی نیست. کسی که به تازگی کلاس‌های آموزشی حرفه‌ای ورزش گلف را به پایان رسانده است، نمی‌تواند تمام توپ‌ها را در هدف بیاندازد. کارمندانی که تنها به دانش تغییر در فرایندها، سیستم‌ها و روش‌های شغلی تسلط دارند، از مهارت کافی جهت پیاده‌سازی آن برخوردار نیستند. برخی دیگر نیز ممکن است هیچ‌گاه توانایی‌های لازم جهت پیاده‌سازی تغییر را در خود ایجاد نمایند.

آگاهی، تمایل و دانش، همگی از شرط‌های لازم برای پیاده‌سازی تغییر به حساب می‌آیند، اما اگر توانایی نباشد، همه این‌ها از تحقق تغییر عاجزند و نمی‌توانند آن را پیاده نمایند. توانایی، تحقق و جامه عمل پوشاندن به تغییر می‌باشد. توانایی، توان انجام دادن کار می‌باشد به گونه‌ای که اهداف مطلوب تغییر توسط



آن، تحقق یابند. هنگامی که فرد، این عنصر مدل ادکار را پیاده می‌نماید، تغییر عملاً قابل رویت، آشکار و یا براساس اثر آن قابل اندازه‌گیری است.

عوامل مؤثر بر توانایی برای اجرای مهارت‌ها و رفتارهای جدید عبارتند از: موانع ذهنی روان‌شناختی؛ توانایی‌های جسمی؛ بنیه فکری؛ مهلت زمانی لازم برای کسب مهارت‌های مورد نیاز؛ وجود منابع برای حمایت کردن از پرورش توانایی‌های جدید (حمایت مالی، ابزار مناسب، هدایت شخصی، دسترسی به مشاوران و متخصصان در مورد موضوع و محتوای اصلی).

### ۵- تقویت تغییر

تقویت، به نیروهای درون و برون سازمان اطلاق می‌گردد که تغییر را تقویت و تشدید می‌نمایند. پاداش‌ها و مشوق‌هایی که در سازمان برای نیل به اهداف طراحی شده‌اند از جمله نیروهای تقویت‌کننده برون سازمانی و رضایت درونی فرد از دستاوردهایش از جمله نیروهای تقویت‌کننده درون سازمانی هستند.

تقویت، تغییر را تداوم بخشیده و تقویت می‌کند، از لغزش افراد به سوی عادت‌ها و رفتارهای قدیمی و یا روش‌های گذشته انجام کار، جلوگیری می‌کند و به فرایند پیاده‌سازی تغییر، سرعت و شتاب می‌دهد. اگر با بزرگداشت دستاوردها، تحول تشدید شود، آمادگی فرد برای پذیرش تحول، افزایش می‌یابد. تقویت‌هایی موفقیت‌آمیزند که برای شخص مهم، معنی‌دار و مرتبط با دستاوردهای واقعی باشند. از مصداق‌های عینی تقویت می‌توان به قدردانی از فرد به طور عمومی یا خصوصی، اعطای جوایز و پاداش‌ها، برپایی اردو، مراسم ویژه و یا حتی چیزی به سادگی ارتقاء درجه و مقام، اشاره کرد.

عوامل مؤثر بر تقویت عبارتند از: میزان مفهوم و معنای تشدید برای کارکنان (میزانی که تشدید برای شخصی که کنشگر تغییر می‌باشد، معنادار می‌باشد)؛ ارتباط تشدید با پیشرفت یا دستاورد تحقق یافته؛ عدم وجود تبعات (عواقب) منفی؛ سیستم‌های پاسخ‌گویی (مسئولیت‌پذیری) برای تشدید تغییر.

ارکان مدل ادکار به همان شکلی که فرد با تغییر مواجه می‌شود، مراحل طبیعی تغییر یافتن را نشان می‌دهد. تمایل نمی‌تواند قبل از آگاهی به دست بیاید، زیرا، اطلاع از ضرورت تغییر است که در فرد، تمایل به تغییر یا مقاومت در برابر آن را به وجود می‌آورد. دانش نمی‌تواند پیش از تمایل قرار بگیرد؛ زیرا، نمی‌توان بدون تمایل به انجام کار، در پی چگونگی انجام دادن آن بود. توانایی نمی‌تواند پیش از دانش قرار بگیرد؛ زیرا، نمی‌توان آن‌چه را که فرد نمی‌داند، پیاده نماید. تقویت نمی‌تواند پیش از توانایی قرار بگیرد؛ زیرا، نمی‌توان از دستاورد کار انجام نشده، قدردانی کرد (Hiatt, 2006).

سطح تمایل به تغییر در کارکنان و نیز میزان مقاومت آنان به عنوان یک واکنش طبیعی به تغییر باید مورد بررسی و شناسایی قرار گیرد. همین که تغییر به سمت اجرا حرکت کرد، نیازمند توسعه دانش در مورد تغییر و توانایی اجرای مهارت‌ها و رفتارهای جدید است. به محض این که تغییر رخ داد باید آن تقویت شود تا رفتارهای قدیمی دوباره باز نگردد (Prosci, 2003).

جهت تحقق هر یک از عناصر مدل ادکار ابزاری خاص مورد نیاز است نظیر: ارتباطات، حمایت مالی، رهبری و هدایت، مدیریت مقاومت، آموزش. هر فعالیت در مدیریت فرایند تغییر نقش متفاوتی را ایفا می‌کند. برای مثال، ارتباط، در ایجاد آگاهی نیاز به تغییر، ابزار سودمندی می‌باشد. حمایت مالی نقش اساسی در ایجاد آگاهی، تشدید و تمایل، بازی کرده و بالاخره آموزش، نقش کلیدی در پرورش توانایی و دانش ایفا می‌کند. مدیریت تغییر، تنها از طریق ارتباطات، حمایت مالی و آموزش میسر نمی‌گردد. مدیریت تغییر در حوزه فردی، متمرکز بر پیاده‌سازی سریع‌تر تغییر با جلب مشارکت (سطوح مشارکت) بیشتر و احراز مهارت بیشتر (عملکرد) توسط تمامی افراد درگیر تحول، می‌باشد. این نتایج هنگامی به دست می‌آید که فعالیت‌های مدیریت تغییر، آگاهی، تمایل، دانش و توانایی موفقیت در فرد را ایجاد کند و آن فعالیت‌ها، تغییر را برای حفظ منافع بلندمدت سازمان، تقویت و تشدید نمایند (Hiatt, 2006).

در پژوهشی که توسط رحمان سرشت و مقدم (۱۳۸۶) تحت عنوان "نقش مدل‌های ذهنی در فرایند تغییر سازمانی" انجام شد، پژوهشگران بر این موضوع تمرکز کرده‌اند که مدیران چه نگرشی نسبت به عوامل محیطی و تغییرات سازمانی دارند و این نگرش‌ها چگونه بر تصمیماتی که ایشان در مورد اقدام به تغییرات مختلف سازمانی اتخاذ می‌کنند، مؤثر است. یافته‌ها نشان داد که نوع تعبیری که مدیران از رویدادهای واقعی دارند و نگرشی که نسبت به فرایند تغییر سازمانی دارند، بر تصمیمی که ایشان در مورد اقدام به تغییرات مختلف سازمانی اتخاذ می‌کنند، مؤثر است.

امیری و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی تحت عنوان "ارزیابی تغییرپذیری کادر فنی سازمانی در منطقه گازی پارس جنوبی" نشان دادند که مهندسان در زمینه آگاهی از نیاز به تغییر، تمایل به تغییر و مقاوم‌سازی (حمایت از تغییر) میانگین بالا و در زمینه دانش در مورد تغییر و مهارت مورد نیاز تغییر، میانگین پایینی را کسب نموده‌اند.

ریچارد (۲۰۱۱) پژوهشی تحت عنوان "مفهوم ظرفیت تغییر سازمانی" انجام داد. هدف پژوهش او تعریف مفهوم ظرفیت سازمانی و ارائه چارچوبی برای ظرفیت تغییر سازمانی و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های آن بود. از

نظر او ابعاد ظرفیت تغییر سازمانی عبارتند از: ۱- بعد محتوا: شامل منابعی می‌شود که فرایند تغییر را تسهیل می‌کند. ۲- بعد فرایند: شامل اصول اجرای تغییر می‌شود. ۳- بعد یادگیری: به ظرفیت درونی سازمان می‌پردازد. همچنین یافته‌ها نشان داد که ظرفیت تغییر به میزان زیادی به مدیریت بستگی دارد و وابسته به شرایط درونی سازمان است (بخشی، ۱۳۹۰).

### روش پژوهش

این پژوهش براساس هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی و روش تحقیق، از نوع توصیفی - پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه کارکنانی است که در ادارات مرکزی بانک صادرات، مشغول به کار می‌باشند که برابر آمار ارائه شده، تعداد افراد جامعه ۲۸۰ نفر می‌باشد. در این پژوهش حجم نمونه با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران و با ضریب خطای ۰/۰۵ تعیین شد. بر این اساس ۱۶۲ نفر به عنوان نمونه پژوهش به روش نمونه‌گیری تصادفی تعیین شده است.

ابزار مورد استفاده در این پژوهش، پرسشنامه گرایش به پذیرش تغییر سازمانی است که توسط فرزانه (۱۳۹۲) ساخته شده است. این پرسشنامه بر مبنای مدل ادکار (۲۰۰۷) در شش بعد؛ مشارکت در تغییر، پشتیبانی از تغییر، مقاومت نکردن، آمادگی برای تغییر، اطلاع‌رسانی و درک ضرورت تغییر و ۲۸ سوال طراحی و براساس مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده است. برای تعیین روایی در پرسشنامه آمادگی برای پذیرش تغییر سازمانی از روایی محتوایی استفاده گردیده است. بدین منظور از نظرات متخصصان و اساتید مربوطه در پرسشنامه استفاده شد. علاوه بر این، برای مشخص نمودن پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید. بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه و به کمک نرم‌افزار آماری Spss میزان ضریب پایایی برای مولفه‌های آمادگی برای پذیرش تغییر - مشارکت در تغییر، پشتیبانی از تغییر، مقاومت نکردن، آمادگی برای تغییر، اطلاع‌رسانی و درک ضرورت تغییر - به ترتیب، ۰/۸۴، ۰/۷۹، ۰/۶۱، ۰/۶۵، ۰/۸۵ و ۰/۷۶ و برای کل پرسشنامه ۰/۸۲ است که مین سطح مطلوب پایایی این پرسشنامه می‌باشد (فرزانه، ۱۳۹۲).

یافته‌ها

در این قسمت، ابتدا ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه بررسی می‌شود و سپس تجزیه و تحلیل در چارچوب پرسش کلی پژوهش صورت می‌گیرد.

جدول شماره ۱. تفکیک نمونه برحسب سن و جنسیت

سن	فراوانی	درصد فراوانی	جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
۲۰-۳۰	۳۲	۲۰/۵	زن	۳۸	۲۴/۴
۳۱-۴۰	۶۴	۴۱			
۴۱-۵۰	۵۶	۳۵/۹	مرد	۱۱۸	۷۵/۶
۵۱ به بالا	۴	۲/۶			
جمع	۱۵۶	۱۰۰	جمع	۱۵۶	۱۰۰

با توجه به جدول (۱) مشاهده می‌شود که ۳۲ نفر (۲۰/۵ درصد) از افراد نمونه در رده‌ی سنی ۲۰-۳۰ سال، ۶۴ نفر (۴۱ درصد) از افراد نمونه در رده‌ی سنی ۳۱-۴۰ سال، ۵۶ نفر (۳۵/۹ درصد) از افراد نمونه در رده‌ی سنی ۴۱-۵۰ سال، ۴ نفر (۲/۶ درصد) از افراد نمونه در رده‌ی سنی بالاتر از ۵۱ سال می‌باشند. بنابراین، بیشترین فراوانی مربوط به رده‌ی سنی ۳۱-۴۰ سال می‌باشد. همچنین مشاهده می‌شود که ۳۸ نفر (۲۴/۴ درصد) از افراد نمونه زن و ۱۱۸ نفر (۷۵/۶ درصد) مرد می‌باشند.

- وضعیت گرایش به تغییر کارکنان ادارات مرکزی بانک صادرات چگونه است؟

شیوه محاسبه میانگین مطلوبیت بدین صورت است که، ابتدا میانگین پاسخ تمامی کارکنان در پاسخگویی به سؤال‌های مختلف محاسبه شد و براساس طیف مطلوبیت مورد ارزیابی قرار گرفت. به همین منظور از طیف ۵ درجه‌ای لیکرت استفاده شده و ارزش‌های ۱ تا ۵ به ترتیب برای خیلی کم، کم، تا حدی، زیاد و خیلی زیاد برای کلیه سوالات به غیر از سوالات ۱۲-۱۳-۱۴ در نظر گرفته شده‌اند و برای سوالات ۱۲-۱۳-۱۴ ارزش-های ۱ تا ۵ به ترتیب برای خیلی زیاد، زیاد، تا حدی، کم و خیلی کم در نظر گرفته شده‌اند. با توجه به طیف به کار رفته معیار تعیین توافق و مطلوبیت هریک از موارد براساس پیوستار زیر خواهد بود.

نامطلوب	نسبتا مطلوب	مطلوب	
۱	۲/۳۳	۳/۶۶	۵

جدول شماره ۲. نتایج تحلیل وضعیت گرایش به تغییر کارکنان

وضعیت	میانگین	مولفه‌ها
نسبتا مطلوب	۲/۷۱	مشارکت در تغییر
نسبتا مطلوب	۳/۴۰	پشتیبانی از تغییر
نسبتا مطلوب	۳/۵۴	مقاومت نکردن
نسبتا مطلوب	۳/۱۷	آمادگی برای تغییر
نسبتا مطلوب	۲/۹۱	اطلاع‌رسانی
مطلوب	۳/۸۲	درک ضرورت تغییر

در جدول (۲) عوامل مرتبط با گرایش کارکنان ادارات مرکزی بانک صادرات به پذیرش تغییر، نشان داده شده است. بر این اساس مشاهده می‌شود که بیشترین میانگین در گرایش به پذیرش تغییر مربوط به مولفه "درک ضرورت تغییر" با میانگین ۳/۸۲ که نشان می‌دهد این مولفه از وضعیت مطلوبی برخوردار است و کمترین میانگین در گرایش به تغییر مربوط به مولفه "مشارکت در تغییر" با میانگین ۲/۷۱ می‌باشد که نشان می‌دهد با وجود اینکه براساس طیف مانند بقیه موارد از وضعیت نسبتا مطلوبی برخوردار است ولی نسبت به بقیه مولفه‌ها وضعیت چندان مطلوبی ندارد. همچنین مشاهده می‌شود که وضعیت مولفه‌های گرایش به پذیرش تغییر از بیشترین به کمترین میانگین، به ترتیب مربوط به مولفه‌های "درک ضرورت تغییر" با میانگین ۳/۸۲، "مقاومت نکردن" با میانگین ۳/۵۴، "پشتیبانی از تغییر" با میانگین ۳/۴۰، "آمادگی برای تغییر" با میانگین ۳/۱۷، "اطلاع‌رسانی" با میانگین ۲/۹۱، "مشارکت در تغییر" با میانگین ۲/۷۱ می‌باشد که نشان می‌دهد، به طور کلی بعد درک ضرورت تغییر در وضعیت مطلوب و بقیه ابعاد در وضعیت نسبتا مطلوبی قرار دارند.

همان‌طور که از جدول (۳) پیداست، سطح معناداری تفاوت بین میانگین مشاهده شده و میانگین نظری (Sig=۰/۰۰۰) بوده و این سطح از (۰/۰۵) که حداقل سطح معناداری می‌باشد، کوچکتر است؛ لذا بین میانگین مشاهده شده و میانگین نظری تفاوت معنادار وجود دارد. که این مؤید نتایج فوق می‌باشد.

جدول شماره ۳. نتایج تحلیل وضعیت گرایش به تغییر براساس آزمون t تک گروهی

مؤلفه	میانگین	تفاوت میانگین	معناداری*	df	مقدار t
مشارکت در تغییر	۲/۷۱	۵/۸۲	۰/۰۰	۱۵۵	۲۹/۴۱۲
پشتیبانی از تغییر	۳/۴۰	۱۵/۴۲	۰/۰۰	۱۵۵	۵۲/۵۵۴
مقاومت نکردن	۳/۵۴	۹/۱۶	۰/۰۰	۱۵۵	۳۵/۶۶۶
آمادگی برای تغییر	۳/۱۷	۱۰/۸۵	۰/۰۰	۱۵۵	۳۷/۲۰۳
اطلاع‌رسانی	۲/۹۱	۶/۶۵	۰/۰۰	۱۵۵	۲۴/۴۳۳
درک ضرورت تغییر	۳/۸۲	۱۴/۰۷	۰/۰۰	۱۵۵	۴۳/۹۸۱
کل	۳/۲۵	۸۸/۹۹	۰/۰۰	۱۵۵	۷۳/۲۷۸

\*\* سطح معناداری ۰/۰۵

### بحث و نتیجه‌گیری

برای دستیابی به موفقیت، سازمان‌ها باید خود را با واقعیتی به نام "تغییر" تطبیق دهند. تغییر سازمانی در جهت توانمندساختن یک سازمان در مواجهه با چالش‌ها و پاسخ به تقاضاهای محیط درونی و بیرونی، لازم است. در مواجهه با تغییرات اگر سازمان آمادگی لازم را نداشته باشد، به اضحلال می‌رود. از طرفی، مهم‌ترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. اگر نیروی انسانی گرایشی به پذیرش تغییر نداشته باشد، مسلماً مدیران نمی‌توانند در پیاده‌سازی تغییر موفق شوند. در این راستا، در پژوهش حاضر نیز سعی بر آن شده، وضعیت گرایش کارکنان به پذیرش تغییر مورد بررسی قرار گیرد.

همان‌گونه که پیش از این اشاره شد، هدف از پژوهش حاضر بررسی وضعیت گرایش کارکنان ادارات مرکزی بانک صادرات به پذیرش تغییر براساس مدل ادکار است. نتایج حاکی از آن است که میانگین مربوط به مولفه‌های درک ضرورت تغییر، مقاومت نکردن، پشتیبانی از تغییر و آمادگی برای تغییر، بیش‌تر از میانگین

متوسط مقیاس است، که نشان می‌دهد کارکنان ضرورت تغییر را درک کرده و برای تغییر ارزش قائلند و در برابر تغییر مقاومت چندانی ندارند و از آن پشتیبانی می‌کنند. علاوه بر این، میانگین مربوط به مولفه‌های اطلاع-رسانی و مشارکت در تغییر، کمتر از میانگین متوسط مقیاس است. بنابراین، مدیران بانک باید تلاش نمایند تا تغییرات، چشم‌انداز، اهداف و روش‌های طرح‌های جدید را اطلاع‌رسانی نموده و فرصت‌های غیررسمی را برای تبادل ایده‌ها فراهم نمایند.

### منابع

۱. احمدی علی‌آبادی، کاوه (۱۳۸۶). ریشه‌های الگوهای خاموش و پنهان کنش معطوف به قدرت. ماهنامه رونا، شماره‌های ۹ و ۱۰.
۲. امیری، علی‌نقی؛ قلی‌پور، رحمت‌الله؛ حسن‌زاده، حمیدرضا و رسایی‌فرد، رسول (۱۳۹۲). ارزیابی تغییرپذیری کادر فنی سازمانی در منطقه گازی پارس جنوبی؛ مورد مطالعه شرکت توانمند. فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره یازدهم، شماره اول: ۱۲۴-۱۰۷.
۳. بخشی، ناهید (۱۳۹۰). تغییر سازمانی. ماهنامه کار و جامعه، شماره ۱۳۹.
۴. رایبیز، استیون (۱۳۸۵). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه پارساییان و اعرابی. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. رحمان‌سرشت، حسین و مقدم، علیرضا (۱۳۸۶). نقش مدل‌های ذهنی در فرایند تغییر سازمانی. مجله دانش مدیریت، شماره ۷۸: ۲۴.
۶. فرزانه، سمانه (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و میزان آمادگی دبیران برای پذیرش تغییر در دبیرستان‌های شهرستان چهاردانگه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۷. فیروزیان، محمود و دهقان‌نیری، محمود (۱۳۸۶). عوامل مقاومت کارکنان در برابر برنامه‌های بهبود (تغییر) سازمانی. دو ماهنامه مدیریت: شماره ۱۲۳ و ۱۲۴: ۶.
۸. میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۸۲). تفکر خلاق در آموزشگاه بستر تغییر و نوآوری در آموزش و پرورش و جامعه. همایش تغییر و نوآوری در سازمان و مدیریت آموزشی. تهران: انتشارات وزارت آموزش و پرورش (پژوهشکده تعلیم و تربیت).
9. Adcroft, A., Willis, R., & Hurst, J. (2008). A new model for managing change: the holistic view. *Journal of Business Strategy*, 29(1), 40-45.

10. Balogun, J., & Jenkins, M. (2003). Re-conceiving change management: A knowledge-based perspective. *European management journal*, 21(2), 247-257.
11. Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 372-382.
12. Burke, W.W (2002). *Organization change: theory and practice*, London, Sage publication.
13. Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management accounting research*, 11(1), 3-25.
14. Cutchner, L. (2009). Resistance change from within and without the organization. *Journal of Organizational Change Management*, 22(3), 275-289.
15. Danowitz, M. A., Hanappi-Egger, E., & Hofmann, R. (2009). The development and implementation of a diversity management curriculum: Organizational change through exploration and exploitation. *International Journal of Educational Management*, 23(7), 590-603.
16. Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39-56.
17. Hall, G. E. (1977). *Measuring Stages of Concern about the Innovation: A Manual for the Use of the SoC Questionnaire*.
18. Hiatt, J. (2006). *ADKAR: How to implement successful change in our personal lives and professional careers*. Loveland, CO: Prosci Research.
19. Hodgson, V. J., & Zaيمان, J. J. (2003). *facilitative project management: constructing a model For integrated change implementation by utilizing case studies SA*, *Journal of Human Resource Management*, 1(3) , 45-53.
20. Lombard, C. N. (2007). *An empirical evaluation of competency requirements for first-line managers to deal with resistance to change (Doctoral dissertation)*.
21. Lönnqvist, A., Kianto, A., & Sillanpää, V. (2009). Using intellectual capital management for facilitating organizational change. *Journal of Intellectual Capital*, 10(4), 559-572.
22. Lunenburg, FC. (2010), *Forces for and Resistance to Organization Change*, national forum of educational Administration and supervision journal, 27(4), 1-10.
23. Prosci. (2003), *(ADKAR) A model for change management*, change management center (online), USA .
24. Saka, A. (2003). Internal change agents' view of the management of change problem. *Journal of Organizational Change Management*, 16(5), 480-496.
25. Stanleigh, M. (2008). Effecting successful change management initiatives. *Industrial and commercial training*, 40(1), 34-37.