

## تأثیر انسجام سازمانی بر آمادگی برای تغییر سازمانی

جعفر ترک‌زاده، دانشیار، گروه علوم تربیتی دانشگاه شیراز، ایران\*

فاطمه عبدشریفی، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه شیراز، ایران

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر انسجام سازمانی بر آمادگی برای تغییر سازمانی در شعب یکی از بانک‌های دولتی شهر شیراز انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه کارکنان شعب این بانک در شهر شیراز است که با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای ساده تعداد ۲۲۱ نفر انتخاب شدند. ابزارهای پژوهش شامل مقیاس انسجام سازمانی و مقیاس محقق ساخته آمادگی برای تغییر سازمانی است که پس از محاسبه روایی و پایایی، توزیع و گردآوری گردید. داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های پژوهش از طریق روش الگویابی معادلات ساختاری (SEM) مورد تحلیل قرار گرفتند. بر اساس یافته‌های پژوهش انسجام سازمانی ۰/۷۸ آمادگی برای تغییر سازمانی را در این بانک تبیین می‌نماید. بنابراین می‌توان گفت که انسجام سازمانی پیش‌بینی کننده معنادار آمادگی برای تغییر سازمانی است. لازم به ذکر است که میزان آمادگی برای تغییر سازمانی و انسجام سازمانی در قلمرو پژوهش نیز بالاتر از حد متوسط و پایین‌تر از حد مطلوب برآورد گردید. **کلیدواژه‌ها:** انسجام، آمادگی برای تغییر، سازمان، بانک.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## مقدمه و بیان مسأله

در عصر حاضر، پیشرفت سریع و همه‌جانبه دانش و فن‌آوری و همچنین تغییرات سریع محیطی شرایط جدید و پیچیده‌ای را برای سازمان‌ها فراهم نموده است. این تغییر و تحولات پیچیده و پربرایند سازمان‌ها را در محیطی سرشار از تغییر، عدم اطمینان، پویایی و پیچیدگی قرار می‌دهد که اصطلاحاً محیط راهبردی نامیده می‌شود. چنین شرایطی سازمان‌ها را ناچار می‌سازد تا برای تأمین بقای معنادار خود در محیط حال و آینده به طور مستمر ساز و کارهای خود را بهبود بخشند و پاسخگوی اقتضائات درونی و بیرونی خویش هستند (ترکزاده، 1388). لذا در این شرایط، لزوم استفاده از ساز و کارها و ظرفیت‌های سازمانی برای ارتباط بیشتر با جامعه و پاسخگویی مطلوب و معنادار به آن الزامی است. در این مسیر تغییر سازمانی برای مواجهه با چالش‌های درونی و بیرونی سازمانی و سازواری با آن‌ها امری ضروری به نظر می‌رسد و ایجاد تغییرات مطلوب اصلی‌ترین عامل بقای سازمان‌ها به شمار می‌رود. آمادگی برای تغییر سازمانی یکی از مهم‌ترین عناصری است که اجرای اثربخش این تغییرات را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Susanto, 2008). با توجه به جایگاه آمادگی سازمان‌ها برای تغییر<sup>1</sup> در مواجهه با تغییرات محیطی و پاسخگویی مطلوب سازمان‌ها با محیط مطالعه عوامل تأثیرگذار بر این مسأله بسیار مهم جلوه می‌کند.

در ادبیات سازمانی امروز انسجام سازمانی<sup>2</sup> به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها شناخته می‌شود و تأثیر به‌سزایی بر عملکرد سازمانی دارد (نکویی‌مقدم و همکاران، 1391)؛ آن‌گونه که می‌توان آن را ابزاری برای توانمندسازی سازمان برای پاسخگویی مناسب به شرایط و اقتضائات محیطی دانست. محققان انسجام را به معنای احساس مسئولیت مشترک اعضای سازمان تعریف می‌کنند که می‌تواند به تحقق اهداف منجر گردد (Lenaed et al., 2011). همچنین

این سازه در تحقق مقاصد فردی و سازمانی نقش ویژه‌ای ایفا می‌کند (Blodgett, 2011) و می‌توان آن را به عنوان یکی از مهم‌ترین سازوکارهای سازمانی در دستیابی به مطلوبیت‌های اساسی سازمان قلمداد نمود. در واقع می‌توان گفت انسجام سازمانی از طریق ایجاد احساس تعلق نسبت به سازمان و تقویت روح همکاری و احساس مسئولیت در بین افراد زمینه هماهنگی‌های لازم را برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی فراهم می‌آورد. از آنجایی که وجود انسجام سازمانی نشان‌دهنده توانایی یک سازمان در برنامه‌ریزی و شروع تغییر است<sup>3</sup> (Naranjo-Gil & Hartmann, 2007)، بنابراین می‌توان با استفاده از ساز و کارهای ایجاد و تداوم انسجام سازمانی زمینه لازم را برای ایجاد تغییرات مطلوب سازمانی برای اهداف آن فراهم آورد.

باید اذعان نمود که شرایط پیچیده محیطی ایجاد تغییر در سازمان‌ها را اجتناب‌ناپذیر نموده است، زیرا سازمان‌هایی که نتوانند با توجه به تحولات محیطی و رشد فزاینده انتظارات آن از سازمان به نحو شایسته‌ای پاسخگو هستند نباید انتظار بقا و تأمین منابع در این محیط را داشته باشند. در واقع به دلیل افزایش پویایی‌های محیطی، سازمان‌ها نیازمند اجرای تغییرات مداوم در استراتژی، ساختار و فرایندهای خود هستند و از طریق ایجاد آمادگی برای تغییر باید بتوانند توان پاسخگویی خود به محیط را ارتقا بخشند (Lunenburg & Ornstein, 2008). پیچ، جیمسون و وایت<sup>4</sup> (2005)، آمادگی برای تغییر را دیدگاه‌ها و عقاید مثبت کارکنان درباره نیاز برای تغییر و پیامدهای مثبت حاصل از تلاش‌های مرتبط با تغییر برای خود کارکنان و سازمان تعریف می‌کنند. وینر<sup>5</sup> (2009)، آمادگی برای تغییر را در بر دارنده باورهای کارکنان درباره پتانسیل‌های خود و خودکارآمدی آنان به منظور تلاش

<sup>3</sup> البته ممکن است تحت تأثیر یا در تعامل با شرایط یا عوامل خاصی (مانند بازدارندگی ساختار سازمانی، سرمایه اجتماعی منفی، بی‌تفاوتی سازمانی، جو بی‌اعتمادی و ...) انسجام سازمانی کارکرد منفی پیدا کند و به عنوان عامل مقاومت در برابر تغییر نیز ظاهر شود (ترکزاده و محترم، 1393؛ عبدشریفی، 1393).

<sup>4</sup> Peach, Jimmieson & White

<sup>5</sup> Winer

<sup>1</sup> Organizational Readiness for Change

<sup>2</sup> Organizational Solidarity

است. لذا پژوهش حاضر به گسترش مطالعات در خصوص این متغیرها پرداخته و سعی دارد با استفاده از مبانی نظری موجود تأثیر انسجام را بر میزان آمادگی سازمان‌ها برای تغییر بسنجد و در صورت لزوم راهکارهای مقتضی ارائه نماید.

آمادگی برای تغییر سازمانی از دیدگاه پژوهشگران شامل پنج بعد آمادگی محتوایی، زمینه‌ای، محیطی، فردی و فرآیندی است (Bouckennooghe et al., 2009 & Oreg, 2006). ابعاد مطرح شده نیازمند بسترسازی و ایجاد شرایط مطلوبی هستند که انسجام سازمانی می‌تواند از طریق ایجاد ساز و کارهای مقتضی در ابعاد اجتماعی-عاطفی و ساختاری این شرایط را فراهم نماید. انسجام سازمانی می‌تواند راهبردهای مختلفی برای تنظیم این رابطه و افزودن ساختن توان سازمان برای افزایش آمادگی برای تغییر سازمانی ارائه دهد اما در ادبیات پژوهشی کم‌تر به این مسأله پرداخته شده است. همچنین بهبود انسجام و یکپارچگی می‌تواند از طریق ساز و کارهای خود زمینه لازم برای رشد زمینه‌های آمادگی برای تغییر را فراهم آورد و این شرایط می‌تواند ملزومات لازم برای افزایش توان سازمان برای پاسخگویی، ایجاد تغییر برنامه‌ریزی شده و در نهایت توسعه سازمانی را در پی داشته باشد. از طرفی ارزیابی متغیرهای مذکور نیز دغدغه مدیریت ارشد بانک قلمرو پژوهش<sup>۱</sup> است. با عنایت به مطالب مذکور پژوهش حاضر به دنبال بررسی تأثیر انسجام سازمانی بر آمادگی برای تغییر در قلمرو پژوهش است. در این راستا سؤال‌های پژوهشی زیر مطرح و پیگیری شد:

- انسجام سازمانی و آمادگی برای تغییر سازمانی در قلمرو پژوهش به چه میزان است؟
- آیا انسجام سازمانی بر آمادگی برای تغییر سازمانی تأثیر دارد؟

همان‌گونه که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، مدل مفهومی پژوهش بر اساس هدف پژوهش و مبانی نظری موجود در

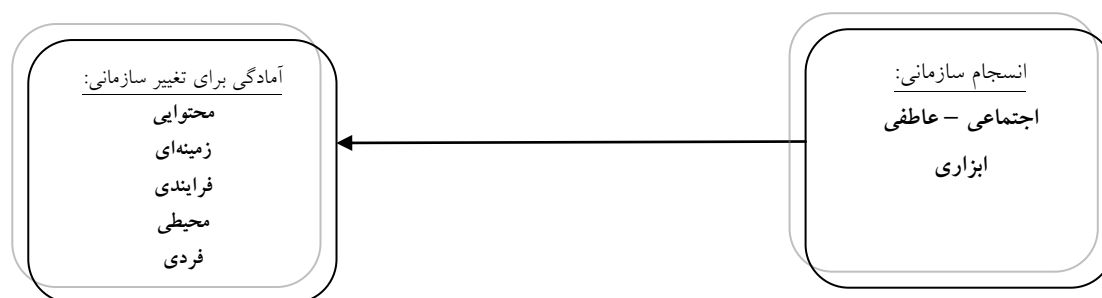
برای ایجاد تغییرات می‌داند. همچنین آمادگی به باورها، نگرش‌ها و قصد آگاهانه اعضای سازمان نسبت به تغییراتی که مورد نیاز است و ظرفیت سازمانی برای اجرای موفقیت‌آمیز این تغییرات اطلاق می‌شود (Susanto, 2008). سازمان‌ها می‌توانند مسأله آمادگی برای تغییر را به عنوان نقطه قوتی برای توسعه سازمانی تلقی نمایند (Campbell, 2006) و از طریق ایجاد آمادگی برای تغییر زمینه پاسخگویی به شرایط محیطی و موفقیت سازمان‌ها را نیز افزون سازند. از سوی دیگر سازمان‌های مختلف به منظور جذب منابع از محیط و بقای معنادار در آن ناچارند خود را با تغییرات محیطی همسو و هماهنگ سازند و توان خود را برای پاسخگویی به موقع و به جا به اقتضات درونی و بیرونی خود افزایش دهند (ترک‌زاده، ۱۳۸۷).

از آن‌جا که تغییر در سازمان نمی‌تواند بدون همراهی و همکاری افراد سازمان صورت گیرد و با توجه به این‌که محققان بر ایجاد آمادگی قبل از هر نوع تلاش برای پیاده‌سازی و مدیریت تغییر تأکید کرده‌اند (Armenakis et al., 1993)، به نظرمی‌رسد انسجام سازمانی می‌تواند از طریق ایجاد یکپارچگی و احساس مسئولیت مشترک اعضای سازمان (Brooks, 2010) زمینه آمادگی برای تغییر را فراهم نماید. اما بر اساس جستجوهای صورت پذیرفته پژوهشی که به بررسی تأثیر انسجام سازمانی بر آمادگی سازمان برای تغییر صورت گرفته است، یافت نشد. از طرفی در زمینه آمادگی برای تغییر باید اذعان نمود که بسیاری از سازمان‌ها تغییر را به عنوان چالشی واقعی مورد توجه قرار داده‌اند و بر اساس آن نتیجه گرفته‌اند که تغییر در سازمان‌ها موضوع اصلی مورد توجه بسیاری از کارکنان آن سازمان‌ها نیز است (Vakola & Nikolaou, 2005)؛ اما مسائل و زمینه‌های تأثیرگذار بر این مسأله کم‌تر مورد توجه قرار گرفته است و یا این‌که تحقیقات بسیار اندکی در این زمینه صورت گرفته است. همچنین اغلب پژوهش‌های انجام شده، در جهان غرب صورت گرفته و در ایران، پژوهش‌های بسیار اندکی در این حوزه انجام شده

<sup>۱</sup> با عنایت به درخواست مدیریت بانک دولتی قلمرو پژوهش، نام بانک در این مقاله ذکر نمی‌شود.

خصوص روابط میان متغیرهای انسجام سازمانی و آمادگی

برای تغییر طراحی و پیشنهاد گردید.



شکل ۱- چارچوب مفهومی تأثیر انسجام سازمانی بر آمادگی برای تغییر سازمانی

### پیشینه پژوهش

انسجام سازمانی: انسجام در ادبیات سازمانی سازه منحصر به فردی است (Mullen & Copper, 1994) که عملاً تحت تأثیر تلاش‌های بسیار زیاد فستینگر<sup>۱</sup> (1950) شکل گرفته و به تدریج توسعه یافته و وارد ادبیات سازمانی شده است. از دیدگاه فستینگر انسجام مجموعه‌ای از نیروهایی است که سعی دارد افراد را در گروه نگه و سبب رشد و بالندگی آن شود. در واقع می‌توان انسجام را واژه‌ای دانست که نوعی جاذبه، هماهنگی و هم‌نوایی همراه با نظم به ذهن متبادر می‌سازد. این واژه به لحاظ مفهومی بیانگر احساس مسئولیت متقابل بین چند نفر یا چند گروه است که از اراده و آگاهی برخوردار هستند (نظری، ۱۳۹۰). از دیدگاه جامعه‌شناختی نیز انسجام به حالت یا وضعیتی اطلاق می‌شود که بر پایه آن در سطح یک گروه یا یک جامعه اعضا به یکدیگر وابسته‌اند و به طور متقابل نیازمند و پشتیبان یکدیگرند (دیلین، ۱۳۸۷). این پدیده اجتناب‌ناپذیر، سیال و نسبی، با هم‌فکری، همیاری و هماهنگی داوطلبانه و حضور ارادی افراد در انجام وظایفی که در حیطه‌های گوناگون مناسبات فرهنگی، مذهبی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی پیش روی آن‌ها قرار دارد شکل می‌گیرد (صالحی امیری، ۱۳۸۸). در ادبیات موضوعی رفتار سازمانی و در مدیریت منابع انسانی، محققان اهمیت قابل توجهی برای

موضوع انسجام قائل شده‌اند و دستیابی به انسجام را به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت فردی، گروهی و سازمانی تلقی نموده‌اند.

در تعریفی انسجام سازمانی اشاره به حدی است که زیربخش‌های یک سازمان وابسته به هم کار می‌کنند (رحمان‌سرشت، رادمرد و گلووانی، ۱۳۹۰) و از این جهت انسجام سازمانی در قالب همبستگی بین بخش‌های مختلف سازمانی دیده می‌شود. بنابراین از این نظر انسجام گروهی تلاش برای تحقق مطلوبیت‌ها و پیگیری متعهدانه آن‌ها در بخش‌های مختلف سازمان به حساب می‌آید (Carvalho, 2011). از منظری دیگر انسجام درونی با ایجاد همکاری و تعامل هدفمند و ایجاد حس تعلق و جو دوستانه میان افراد و واحدهای کاری به مشارکت معنادار افراد می‌انجامد و منظور از مشارکت معنادار، مشارکت واقعی، آگاهانه و نظام‌مند است (ترکزاده، ۱۳۸۷). بنابراین زمانی که تمام افراد به طور منظم برای دستیابی به یک هدف جمعی منسجم می‌گردند و به منظور دستیابی به هدف مشترکی در حال تشریک مساعی هستند انسجام در رفتارهای آنان نمود می‌یابد. از این جهت انسجام بیشتر به معنای درجه بالاتری از تشریک مساعی است (سیدجوادین، ۱۳۸۶).

انسجام در سازمان جایگاه بسیار برجسته‌ای دارد تا جایی که اغلب مدیران موفقیت خود را مدیون توانمندی ایجاد انسجام در سازمان و در گروه‌های کاری می‌دانند (Carron &

<sup>1</sup> Festinger

مختلف، قابلیت همکاری با یکدیگر را دارند و به قوانین موجود احترام می‌گذارند (North, 2005). بنابراین انسجام اجتماعی<sup>۱</sup> عاطفی حکایت از احساس با هم بودن و رضایت روانی افراد از کارگروهی دارد (سیدجوادی، ۱۳۸۶) و به بیانی دیگر به همکاری و یکپارچگی اعضای سازمانی در راستای تحقق اهداف فردی و سازمانی آنان منجر می‌گردد. از طرفی انسجام ابزاری، نوعی احساس با هم بودن است و به علت وابستگی دو طرفه اعضا به همدیگر توسعه می‌یابد. اعضا به این باور رسیده‌اند که تنها با کارگروهی اهدافشان محقق خواهد شد (سیدجوادی، ۱۳۸۶). این نوع انسجام به مشارکت همگانی منجر می‌شود و به واسطه آن حس ما بودن، در سازمان تحقق می‌یابد (Banting et al., 2011). می‌توان گفت مشارکت افراد و اتحاد آنان برای رسیدن به یک هدف مشترک را انسجام ابزاری گویند. انسجام ساختاری به عنوان یک سیستم رفتاری با به کارگیری ساختار و ساز و کارهای خاص خود در سازمان ارتقا می‌یابد. این نوع انسجام بیانگر بعد ساختاری رفتار است و متشکل از سه جنبه اساسی جهت‌گیری راهبردی، طرح سازمانی و بستر فرهنگی است (ترک‌زاده و همکاران، ۱۳۸۸).

در رابطه با پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه انسجام سازمانی می‌توان به پژوهش ونت، ایوما و اویک<sup>۱</sup> (2009) در بررسی نقش میانجی فرهنگ در رابطه بین رهبری و انسجام گروهی اشاره نمود. نتایج نشان داد انسجام گروهی به طور مستقیم تحت تأثیر رهبری دستوری و حمایتی نیست و این دو نوع رهبری تأثیرات مثبت و منفی خود را به طور غیر مستقیم و توسط سایر عوامل بر انسجام خواهند گذاشت. این دو نوع رهبری در فرهنگ‌های فردگرایی تأثیرات قوی‌تری بر انسجام خواهند داشت. سنچز و یرباسو<sup>۲</sup> (2009) نیز در پژوهش خود با عنوان بررسی رابطه فرهنگ گروه کاری و انسجام گروهی به این نتیجه دست یافتند که فرهنگ مطلوب و ادراک شده رابطه مثبت و معناداری با انسجام گروهی افراد

(Brawley, 2000). انسجام فرآیندی است که از طریق آن، حس ما بودن برای رفتن به ورای انگیزه‌ها و تفاوت‌های فردی پدیدار می‌گردد. اعضای یک گروه یا از مشارکت با یکدیگر لذت می‌برند و یا برای دستیابی به هدف مشترک به هم وابسته‌اند (سیدجوادی، ۱۳۸۶). بدیهی است درجه و میزان انسجام تعیین‌کننده میزان موفقیت در فعالیتهای گروهی در جوانب مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سازمانی است (Sapran, 2010)؛ لذا این مفهوم در ادبیات سازمانی باید مورد ملاحظه‌ی بیشتری قرار گیرد و از دستاوردهای رشد انسجام سازمانی در راستای توانمندسازی سازمانی و تواناسازی سازمان در راستای ایجاد تغییرات غفلت نوزید.

در واقع وجود انسجام در سازمان یکی از مهم‌ترین نقاط قوت سازمانی است که به افزایش بهره‌وری، تحقق مطلوبیت‌ها و در نتیجه حیات سازمان منجر خواهد شد (Shoham, 2008). از آن‌جا که انسجام سازمانی یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های موفقیت سازمانی است (نکوبی‌مقدم و همکاران، ۱۳۹۱)، می‌توان آن را بستری برای توانمندسازی سازمان برای پاسخگویی مناسب به شرایط و اقتضائات محیطی دانست. نتایج بررسی مطالعات صورت گرفته نشان می‌دهد که پژوهشگران به طور کلی برای سازه انسجام سازمانی دو بعد انسجام اجتماعی<sup>۱</sup> عاطفی و انسجام ابزاری مطرح نموده‌اند. این ابعاد در بردارنده ویژگی‌هایی است که می‌تواند به بهبود روابط اعضای سازمان کمک کند و یا رهنمودهایی برای انجام وظایف و مسؤولیت‌های شغلی به آنان ارائه نماید.

انسجام اجتماعی<sup>۱</sup> عاطفی حکایت از احساس با هم بودن و رضایت روانی افراد از کارگروهی دارد (سیدجوادی، ۱۳۸۶). به بیانی دیگر یکپارچگی و هم‌نوایی افراد و گروه‌های کاری و توانایی مقابله آن‌ها در برابر تأثیرات منفی و تهدیدات بیرونی را انسجام اجتماعی<sup>۱</sup> عاطفی گویند (تقی‌زاده، ۱۳۹۱). این بعد انسجام شکلی از ارتباط است که نشان می‌دهد افراد، نهادها، سازمان‌ها و گروه‌های مختلف اجرایی در سطوح

<sup>1</sup> Wendt, Euwema & Emmerik

<sup>2</sup> Sánchez & Yurrebaso

دارد و شکاف فرهنگی در بین گروه‌ها تأثیر منفی بر انسجام دارد. همچنین متغیرهای کنترلی از قبیل جنسیت و مرتبه شغلی رابطه مثبت و معناداری با انسجام دارد.

کرام، استرلینگ و نیبوئر<sup>1</sup> (2012)، در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه خصیصه‌های سازمانی بر انسجام کارکنان به این نتیجه رسیدند که ویژگی‌هایی از قبیل فرهنگ سلسله مراتبی، متمرکز، تبادل اطلاعات رسمی و غیر رسمی بین کارکنان، سبک رهبری تحولی همگی بر میزان انسجام کارکنان تأثیر می‌گذارند. در واقع مطالعه آن‌ها نشان داد که سبک رهبری تحولی، ایجاد روابط رسمی و غیر رسمی بین کارکنان و افزایش اختیارات و تمرکز کم‌تر میزان انسجام بین کارکنان را افزایش می‌دهد.

آمادگی برای تغییر سازمانی: مفهوم آمادگی برای تغییر با اندیشه‌های لوین در مورد خروج از انجماد تطابق و همخوانی دارد و بیانگر نگرش‌های فردی است که در طی فرایند تغییر بروز می‌کند. برنرس<sup>2</sup> (2004) عقیده دارد آمادگی مسأله‌ای فراتر از درک تغییر و باور به تغییر است و به مجموعه افکار و اندیشه‌ها و تلاش آگاهانه به سوی ایجاد تغییر خاصی اطلاق می‌گردد. در واقع، آمادگی به عنوان پیش‌نیازی ضروری برای یک شخص یا یک سازمان برای موفقیت در مواجهه با تغییر سازمانی است (Weiner, 2009). زمانی که مدیران تلاش دارند تا تغییراتی را در سطوح مختلف سازمان خود ایجاد نمایند سازمان‌هایی که دارای آمادگی بهتری برای تغییر هستند نسبت به آن‌هایی که آمادگی کم‌تری دارند نتایج بهتری کسب می‌کنند و درجه همکاری کارکنان و میزان مقاومت آنان در برابر تغییر پیشنهادی نیز متفاوت است (Weiner et al., 2008). در مقابل زمانی که آمادگی کافی وجود نداشته است نتایجی جز مقاومت، تعارض و شکست پیش نخواهد آمد. آمادگی زمانی اتفاق می‌افتد که محیط، ساختار و نگرش اعضای سازمان به گونه‌ای است که پذیرای تغییر در شرف دادن

هستند (Armenakis & Harris, 2002). مادسن، جان و میلر<sup>3</sup> (2005) مشاهده کردند که تغییر در سطوح سازمانی نمی‌تواند بدون افراد تکمیل شود و تغییر افراد نیز رخ نمی‌دهد مگر این‌که افراد برای آن آماده هستند (Armenakis & Harris, 2002). سازمان‌ها باید بتوانند محیط مساعدی برای تغییر سازمانی ایجاد کنند (Weber & Weber, 2001) و این مهم جز با ایجاد آمادگی‌های لازم برای ایجاد تغییر فراهم نمی‌گردد.

پیچ<sup>4</sup> و همکاران (2005)، آمادگی برای تغییر را به عنوان حدودی که کارمندان نگرش و دیدگاه مثبتی درباره تغییر دارند و نیز حدودی که کارمندان معتقدند که چنین تغییری احتمالاً پیامدهای مثبتی برای خودشان و برای سازمان دارد، تعریف کرده‌اند. آمادگی زمانی اتفاق می‌افتد که محیط، ساختار و نگرش اعضای سازمان به گونه‌ای است که پذیرای تغییر در شرف دادن، هستند (Armenakis & Harris, 2002). از نظر آرمناکیس، هریس و موشهولدر (1993) آمادگی برای تغییر سازمانی زمانی ایجاد می‌شود که اعضای سازمان احساس کنند تغییر مورد نیاز است و سازمان و اعضای آن توانایی ایجاد تغییرات را داشته‌اند. هاناپاچرن<sup>5</sup> (1997) نیز آمادگی را توانمندی و آمادگی ذهنی، روانی و فیزیکی اعضای سازمان برای مشارکت در فعالیت‌های توسعه‌ای سازمان می‌داند.

عوامل مرتبط تأثیرگذار بر آمادگی سازمان برای تغییر شامل مواردی از قبیل اندازه سازمان، فشارهای محیط بیرونی، تعهد رهبری نسبت به ایجاد تغییر، در دسترس بودن منابع مالی، گرایش‌ها و نگرش‌های کارکنان، روشن و واضح بودن اهداف و نگرش افراد سازمان نسبت به تغییر هستند (Weiner, 2009 & Weiner et al., 2008). در زمان کنونی سازمان‌ها به صورت فزاینده‌ای با محیط پویا و در حال تغییر رو به رو هستند و مجبورند خود را با این عوامل محیطی وفق یابند و تکنولوژی نیز موجب تغییر کارها و سازمان‌ها شده است. یکی

<sup>3</sup> Madsen, John & Miller

<sup>4</sup> Peach

<sup>5</sup> Hanpachern

<sup>1</sup> Cramm, Strating & Nieboer

<sup>2</sup> Burnes

سازمان برای تغییر ارائه نموده‌اند که به طور کلی این مدل مسائلی از قبیل ابعاد محتوایی، زمینه‌ای، فردی و فرایندی را مورد بررسی قرار می‌دهد. وینر (2009) در تئوری آمادگی برای تغییر خود عواملی از قبیل ساختار و فرهنگ سازمانی، عوامل رویه‌ای میزان قوانین و مقررات حاکم بر سازمان و به عبارتی میزان تمرکز در سازمان و جو سازمانی را مهم‌ترین عوامل مؤثر بر میزان آمادگی سازمان برای تغییر می‌داند. به عقیده وی این عوامل به همراه ویژگی‌های شخصیتی و همچنین منابع در دسترس سازمان سبب ایجاد نوعی باور نسبت به تغییر می‌شوند و به طور کلی آمادگی سازمان برای تغییر را تحت تأثیر قرار می‌دهند. بلکمن (2014) نیز به منظور افزایش آمادگی برای ایجاد تغییرات مورد نظر در مدل خود دو عنصر توانمندسازها و بازدارنده‌ها را معرفی می‌نماید و برای هر یک شاخص‌هایی را ارائه نموده است. توانمندسازها عناصری هستند که در شرایط موجود و جاری حضور دارند و بازدارنده‌ها موانعی هستند که اجرای تغییرات مورد نظر را با مشکل مواجه می‌سازند. تمرکز بر هر یک از موارد با شکست مواجه می‌شود و به منظور بررسی محیط کلان‌تر باید تأثیرات هر یک از این نیروها بر یکدیگر به طور همزمان و متعامل مورد بررسی قرار بگیرد.

جدول ۱- مجموعه عوامل توانمندساز و بازدارنده آمادگی برای تغییر

سازمانی از دیدگاه بلکمن (۲۰۱۳)

توانمندسازها	بازدارنده‌ها
۱) تعهدات روشن	۱) غیبت‌های کارکنان
۲) رهبری	۲) تصمیم‌گیری
۳) رفتارهای الگو شکن	۳) ظرفیت‌ها
۴) وجود درک مشترک از مقاصد و اهداف	۴) تنظیم نبودن شیوه ارزشیابی و پاسخگویی
	۵) ساختار عملیاتی
	۶) محدودیت‌های اداری
	۷) تمرکز بر هسته فعالیت‌ها اصلی

از مهم‌ترین مسائلی که باید در زمینه آمادگی برای تغییر سازمانی مطرح و مورد توجه قرار بگیرد مسأله مقاومت کارکنان در برابر ایجاد تغییرات مقتضی است. مقاومت در برابر تغییر امری فراگیر و طبیعی است و به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر اجرای اثربخش هر نوع تغییر در سازمان شناخته شده است. فلوگر و اسکارلیکی<sup>۱</sup> (1999) مقاومت در برابر تغییر را آن رفتاری از کارکنان می‌دانند که سبب ایجاد چالش، آشفتگی و برهم ریختن مفروضات اساسی و روابط قدرت می‌شود. محققان مقاومت را به طور طبیعی واکنش نسبت به تغییر می‌دانند. این مقاومت می‌تواند دلایل مختلفی از قبیل ترس از ناشناخته‌ها، فقدان کنترل، از دست دادن آبرو، زمان‌بندی ضعیف و فشار همکاران داشته است (Kanter, 1991). در جریان مقاومت کارکنان در برابر تغییر رابینز (۱۳۹۱) عقیده دارد آموزش و ارتباطات، مشارکت، تسهیل و حمایت، مذاکره، تدابیر زیرکانه و خریدن افراد و در نهایت زور مهم‌ترین تاکتیک‌های غلبه بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر هستند.

بدیهی است مدل‌های آمادگی برای تغییر سازمانی رویکردهای جامعی را نسبت به توسعه ظرفیت‌های سازمانی برای اجرای دانش و تکنولوژی جدید را مطرح می‌نمایند (Edwards et al., 2010). در خصوص مسأله آمادگی برای تغییر سازمانی در پژوهش‌های مختلف ابعاد و عناصر خاصی از سازمان مد نظر قرار گرفته است و هر یک از پژوهشگران جوانب خاصی از سازمان را در این امر دخیل دانسته‌اند که نهایتاً به ایجاد مدل‌های گوناگون و نظرات مختلف منجر شده است. برای مثال لهن، گرینر و سیمپسون<sup>۲</sup> (2002)، ابزاری برای ارزیابی میزان آمادگی سازمان برای تغییر تدوین نموده‌اند که در آن عوامل انگیزشی و شخصیتی کارکنان و مدیران، منابع سازمانی و جو سازمانی را به عنوان مهم‌ترین عوامل مرتبط برای ارزیابی میزان آمادگی برای تغییر در نظر گرفته‌اند. هولت و همکارانش (2007) مدلی برای ارزیابی آمادگی

<sup>1</sup> Folger & Skarlicki

<sup>2</sup> Lehman, Greener & Simpson

کارکنان با ادراک آنان از آموزش و ارتباطات نیز رابطه مثبت و معناداری وجود داشت.

از سوی دیگر نتایج پژوهش نوردین<sup>۲</sup> (2012)، نشان داد رفتار رهبری و به ویژه رهبری تعاملی تأثیر مثبت و معنادار قابل توجهی بر میزان آمادگی برای تغییر در سازمان داشته است. همچنین تعهد سازمانی و به ویژه تعهد عاطفی نیز به عنوان متغیر میانجی تسهیل‌کننده این ارتباط است. بنابراین بر مبنای یافته‌های این پژوهش ایجاد و توسعه رفتارهای رهبری تعاملی و تعهد سازمانی مطلوب می‌تواند به ایجاد آمادگی برای تغییر در سازمان و در نتیجه موفقیت و تحقق برنامه‌های تغییر در سازمان منجر شود. در نهایت پژوهش طاهری روزبهرانی، خزائی، نصیری فرح و مهدوی نصر (2013)، در رابطه بین سازمان یادگیرنده و آمادگی برای تغییر بر اساس هفت بعد سازمان یادگیرنده در بانک کشاورزی بجنورد نشان داد رابطه مثبت و معناداری بین هفت بعد که عبارتند از یادگیری مداوم، تحقیق و جستجو، تشویق به یادگیری گروهی، یادگیری مشارکتی، رابطه با محیط و رهبری راهبردی و میزان آمادگی برای تغییر در جامعه پژوهش مورد نظر وجود دارد.

#### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شعب یکی از بانک‌های دولتی در سال ۱۳۹۳ در شیراز است که با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای ساده، ۲۲۱ نفر مرد و زن به عنوان نمونه پژوهش انتخاب و مورد پرسشگری قرار گرفتند. روش نمونه‌گیری خوشه‌ای در شرایطی استفاده می‌گردد که اعضای نمونه پژوهش دارای پراکندگی جغرافیایی و همچنین خوشه‌ها به نحوی نامتجانس تقسیم شده‌اند (دلاور، ۱۳۹۳). در این پژوهش نیز با توجه به این که شعب بانک در نواحی مختلف شهر پراکنده‌اند و هر شعبه نیز هویت مستقل خود را دارد و

از دیدگاه وی این عناصر می‌تواند سبب ایجاد آمادگی برای تغییر شده و یا از اجرای مؤثر آن جلوگیری نمایند. توانمندسازها اگرچه دارای تفاوت‌های اساسی با یکدیگر هستند اما دستیابی به تغییرات مورد انتظار را تسهیل نمایند (O'Flynn et al., 2011). در واقع می‌توان تمایز بین سازمان‌ها را در دستیابی به اهداف و پیامدهای مطلوب را در میزان روشن و واضح بودن این چهار عنصر مورد بررسی قرار داد. از طرفی عناصر بازدارنده با ویژگی‌هایی که دارند به عنوان عناصر محدود کننده ایجاد تغییرات مورد انتظار عمل می‌کنند که به منظور تسهیل آمادگی برای تغییر مدیریت باید آن‌ها را تعدیل نماید. برای مثال ساختار می‌تواند به طور بالقوه توسط عوامل توانمندساز تعدیل شود.

در زمینه پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص آمادگی برای تغییر سازمانی می‌توان به مطالعه زیم (2010) اشاره نمود. پژوهش وی در بررسی رابطه میزان آمادگی برای تغییر معلمان و ادراک آنان از اعتماد سازمانی نشان داد که آمادگی برای تغییر و ادراک افراد از اعتماد سازمانی رابطه مثبت و معناداری با یکدیگر دارند. در واقع میزان اعتماد موجود در بین معلمان، میزان و ادراک آنان از اعتماد سازمانی موجود پیش‌بینی کننده آمادگی برای تغییر سازمانی است. همچنین یافته‌ها حاکی از آن است که اعتماد سازمانی یکی از مهم‌ترین متغیرهای زمینه‌ای در ایجاد آمادگی برای تغییر سازمانی است. وی پیشنهاد می‌دهد با رشد تصمیم‌گیری مشارکتی و افزایش همکاری معلمان در این زمینه و همچنین اعتمادسازی می‌توان نتایج مطلوب آمادگی برای تغییر را دو چندان ساخت. ویساجی و استین<sup>۱</sup> (2011) نیز در پژوهشی با عنوان بررسی ارتباط سطوح مختلف تعهد سازمانی و نگرش‌های کارکنان نسبت به تغییر در شرکت مخابرات از راه دور آفریقایی به این نتیجه دست یافتند که تعهد عاطفی و هنجاری با آمادگی برای تغییر، منافع شخصی و سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد. همچنین آمادگی برای تغییر، ارزش‌گذاری شخصی و سازمانی

<sup>2</sup> Nordin

<sup>1</sup> Visagei & Steyn



و با استفاده از روش تحلیل گویه که در آن ضریب همبستگی درونی بین گویه‌های هر مقیاس با نمره کل مقیاس (ایمان و نوشادی، ۱۳۹۰) مربوطه محاسبه می‌شود، استفاده شد. در این روش با رویکرد توصیفی-تحلیلی، تحلیل همبستگی عناصر و مفاهیم برای انسجام و همبستگی و یا گسستگی بررسی می‌شود و نتیجه‌گیری نهایی آن به صورت کمترین و بیشترین ضریب همبستگی ارائه می‌شود. برای محاسبه پایایی مقیاس‌ها نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. ضرایب آلفای کرونباخ حاصل از ابزارهای مورد استفاده با توجه به تعداد گویه‌های هر یک از ابعاد مورد تأیید و در سطح مطلوبی است (جدول ۲).

همچنین از نظر تعداد کارکنان نیز نامتجانس هستند، ابتدا ۳۰ درصد از شعب بانک در نواحی مختلف به صورت تصادفی انتخاب شدند و سپس اطلاعات از کلیه کارکنان این شعب گردآوری شد. ابزار مورد استفاده در پژوهش حاضر شامل دو مقیاس انسجام سازمانی (ترک‌زاده، تقی‌زاده و محرر، ۱۳۹۱)، در برگیرنده دو بعد اجتماعی-عاطفی و ابزاری و متشکل از ۳۰ گویه و مقیاس محقق ساخته آمادگی برای تغییر سازمانی، شامل پنج بعد محتوایی، فرایندی، زمینه‌ای، محیطی و فردی و ۲۱ گویه است. لازم به ذکر است که هر دو مقیاس به صورت طیف لیکرت پنج گزینه‌ای درجه‌بندی شده است. به منظور سنجش روایی مقیاس‌ها از روایی محتوایی کمی

جدول ۲- ضرایب روایی و پایایی ابزارهای پژوهش

مقیاس‌ها	ابعاد	طیف ضرایب همبستگی	سطح معناداری	آلفای کرونباخ
انسجام سازمانی	اجتماعی - عاطفی	۰/۸۵ ° ۰/۵۹	۰/۰۰۱ - ۰/۰۰۱	۰/۹۲
	ابزاری	۰/۷۸ ° ۰/۵۰	۰/۰۰۱ - ۰/۰۰۱	۰/۹۵
	محتوایی	۰/۹۰ - ۰/۶۶	۰/۰۰۰۱	۰/۹۱
آمادگی برای تغییر سازمانی	فرایندی	۰/۸۶ ° ۰/۵۸	۰/۰۰۱ ° ۰/۰۰۱	۰/۸۲
	زمینه‌ای	۰/۹۳ ° ۰/۹۰	۰/۰۰۰۱	۰/۷۹
	محیطی	۰/۸۹ ° ۰/۸۵	۰/۰۰۰۱	۰/۶۷
	فردی	۰/۷۵ - ۰/۶۴	۰/۰۰۰۱	۰/۸۹

دیپلم هستند. از نظر میزان سابقه کار، ۲۳/۴ درصد کارکنان (۴۷ نفر) دارای سابقه خدمت ۱ تا ۱۰ سال، ۵۰/۲ درصد (۱۰۲ نفر) دارای سابقه کار بین ۱۱ تا ۲۰ سال، و ۲۸/۹ درصد (۵۸ نفر) دارای سابقه کار ۲۱ تا ۳۰ سال هستند.

توصیف متغیرهای کلیدی پژوهش: داده‌های گردآوری شده درباره سازه‌های پژوهش نشان می‌دهد که در بین ابعاد انسجام سازمانی، میانگین‌ها مساوی هستند و تفاوت معناداری بین میانگین انسجام عاطفی و ابزاری وجود ندارد. در بین ابعاد متغیر آمادگی برای تغییر سازمانی نیز بعد فردی با میانگین ۳/۶۲ از وضعیت بهتری برخوردار است. وضعیت توصیفی ابعاد انسجام سازمانی و آمادگی برای تغییر سازمانی در جدول ۳ نشان داده شده است.

لازم به ذکر است در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل سؤالات به ترتیب از مدل معادلات ساختاری و آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده گردیده است.

### یافته‌های پژوهش

سیمای پاسخگویان: پژوهش حاضر در میان کارکنان شعب یکی از بانک‌های دولتی شیراز انجام شد. از بین ۲۲۱ نمونه انتخاب شده؛ ۸۱/۱ درصد جمعیت نمونه را مردان (۱۶۳ نفر) و ۱۸/۹ درصد آن را زنان (۳۸ نفر) تشکیل می‌دهند. از لحاظ سطح تحصیلات، نیز ۴ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد؛ ۵۳/۲ درصد دارای مدرک کارشناسی؛ ۱۹/۴ درصد دارای مدرک فوق دیپلم و در نهایت ۲۳/۴ درصد نیز دارای مدرک

جدول ۳- آمار توصیفی متغیرهای مدل پژوهش

متغیر	تعداد نمونه	کمینه	پیشینه	میانگین	انحراف معیار	واریانس
انسجام عاطفی	۲۲۱	۲/۷۷	۵/۰۰	۳/۷۸	۰/۴۵	۰/۲
انسجام ابزاری	۲۲۱	۲/۷۶	۴/۸۲	۳/۸۰	۰/۴۲	۰/۱۸
زمینه‌ای	۲۲۱	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۳۴	۰/۹۶	۰/۹۲
محتوایی	۲۲۱	۱/۴۳	۵/۰۰	۳/۶۰	۰/۶۸	۰/۴۷
فرایندی	۲۲۱	۱/۵۰	۵/۰۰	۳/۵۰	۰/۶۰	۰/۳۶
محیطی	۲۲۱	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۴۰	۰/۸۳	۰/۶۹
فردی	۲۲۱	۲/۱۷	۵/۰۰	۳/۶۷	۰/۵۵	۰/۳۱
انسجام سازمانی	۲۲۱	۲/۷۷	۴/۹۰	۳/۷۹	۰/۴۱	۰/۱۷
آمادگی برای تغییر سازمانی	۲۲۱	۲/۱۷	۵/۰۰	۳/۵۵	۰/۵۳	۰/۲۸

## الف) وضعیت موجود متغیرهای پژوهش

سازمانی در هر دو بعد (عاطفی و ابزاری) بالاتر از حد متوسط

و پایین‌تر از حد مطلوب هستند.

## بررسی میزان انسجام سازمانی

نتایج جدول ۴ نشان داد که از دیدگاه کارکنان انسجام

جدول ۴- مقایسه میانگین ابعاد انسجام سازمانی با معیارهای حد متوسط (Q<sub>2</sub>) و مطلوب (Q<sub>3</sub>)

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	(Q <sub>2</sub> ) مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری	(Q <sub>3</sub> ) مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری
انسجام عاطفی	۳/۷۸	۰/۴۵	۲۵/۸۶	۲۲۰	۰/۰۰۰۱	-۶/۹۰	۲۲۰	۰/۰۰۰۱
انسجام ابزاری	۳/۸۰	۰/۴۲	۲۸/۰۳	۲۲۰	۰/۰۰۰۱	-۶/۹۶	۲۲۰	۰/۰۰۰۱

## شناسایی میزان آمادگی برای تغییر سازمانی

فردی و محیطی) بالاتر از حد متوسط و پایین‌تر از حد

مطلوب هستند.

نتایج جدول ۵ نشان داد که از دیدگاه کارکنان آمادگی برای

تغییر سازمانی در هر پنج بعد (محتوایی، زمینه‌ای، فرایندی،

جدول ۵- مقایسه میانگین ابعاد آمادگی برای تغییر سازمانی با معیارهای حد متوسط (Q<sub>2</sub>) و مطلوب (Q<sub>3</sub>)

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	(Q <sub>2</sub> ) مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری	(Q <sub>3</sub> ) مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری
زمینه‌ای	۳/۳۴	۰/۹۶	۵/۲۸	۲۲۰	۰/۰۰۰۱	-۱۰/۱۷	۲۲۰	۰/۰۰۰۱
محتوایی	۳/۶۰	۰/۶۸	۱۳/۰۵	۲۲۰	۰/۰۰۰۱	-۸/۶۱	۲۲۰	۰/۰۰۰۱
محیطی	۳/۴۰	۰/۸۳	۷/۱۷	۲۲۰	۰/۰۰۰۱	-۱۰/۶۴	۲۲۰	۰/۰۰۰۱
فردی	۳/۶۷	۰/۵۵	۱۸/۰۰	۲۲۰	۰/۰۰۰۱	-۸/۷۰	۲۲۰	۰/۰۰۰۱
فرایندی	۳/۵۰	۰/۶۰	۱۲/۴۲	۲۲۰	۰/۰۰۰۱	-۱۲/۰۵	۲۲۰	۰/۰۰۰۱

## ب) تأثیر انسجام سازمانی بر آمادگی برای تغییر سازمانی

شده است. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که در نمونه

پژوهش کارکنان، بین تمامی ابعاد انسجام سازمانی (انسجام

عاطفی و ابزاری) و آمادگی برای تغییر سازمانی (ابعاد

آزمون مدل مفهومی پژوهش:

ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش در جدول ۶ ارائه

زمینه‌ای، محتوایی، محیطی، فردی و فرایندی) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ( $P < 0/001$ ).

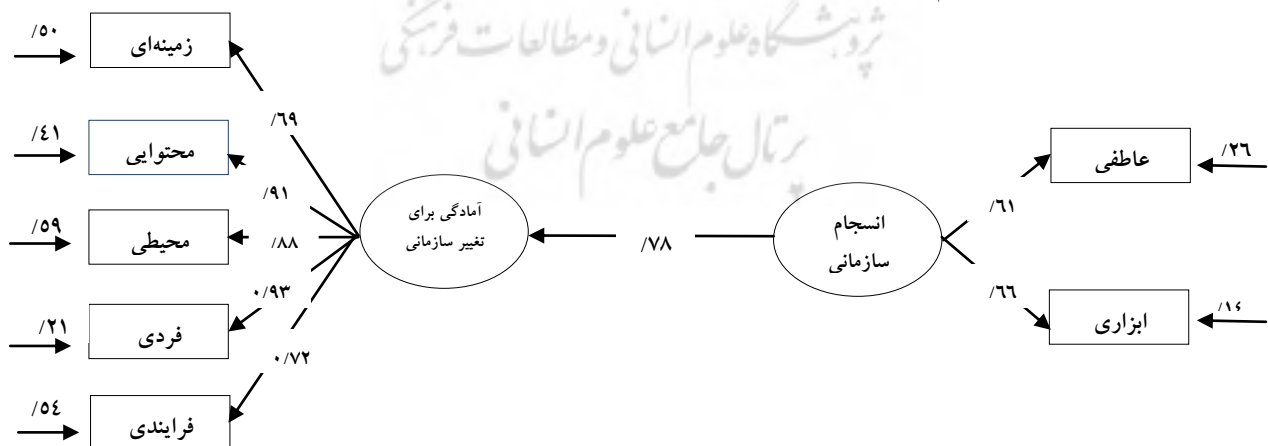
جدول ۶- همبستگی بین متغیرهای مدل پژوهش

ابعاد	انسجام سازمانی		آمادگی برای تغییر سازمانی			
	عاطفی	ابزاری	محتوایی	زمینه‌ای	محیطی	فردی
عاطفی	۱					
ابزاری	**۰/۸۳	۱				
محتوایی	**۰/۵۶	**۰/۵۶	۱			
زمینه‌ای	**۰/۴۵	**۰/۵۰	**۰/۵۷	۱		
محیطی	**۰/۳۶	**۰/۴۱	**۰/۵۵	**۰/۴۶	۱	
فردی	**۰/۵۴	**۰/۵۶	**۰/۶۳	**۰/۴۹	**۰/۴۸	۱
فرآیندی	**۰/۳۷	**۰/۳۷	**۰/۴۸	**۰/۲۴	**۰/۴۳	**۰/۶۳

\*\*P = 0/01

تغییر سازمانی ۱۰/۰۷ به دست آمد که نشان می‌دهد انسجام سازمانی تأثیر مثبت و معنادار بر آمادگی برای تغییر سازمانی داشته است. بنابراین فرضیه اصلی پژوهش تأیید می‌شود. در نهایت این که از آنجایی که رابطه مستقیم و معناداری بین انسجام سازمانی و آمادگی برای تغییر سازمانی وجود دارد، نتایج به دست آمده حاکی از آن است که بر اساس مقدار  $t$  (۱۰/۰۷) به دست آمده، انسجام اثر ساختاری معناداری ( $P < 0/05$  و  $P = 0/78$ ) بر آمادگی برای تغییر سازمانی دارد.

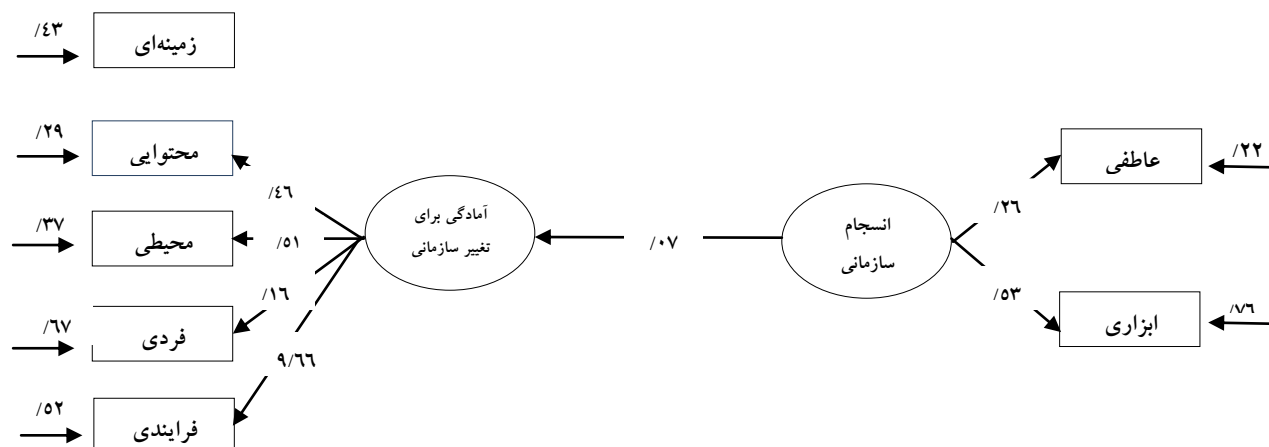
در ادامه برای آزمون فرضیه اصلی پژوهش از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. شکل ۲ مدل ساختاری را در حالت تخمین استاندارد و شکل ۳ مدل ساختاری را با معناداری ضرایب بحرانی (t-value) و پارامترهای به دست آمده مدل کلی پژوهش را نشان می‌دهد. فرضیه پژوهش زمانی تأیید می‌شوند که ضرایب به دست آمده معنادار هستند؛ یعنی مقدار آزمون معناداری (t-value) آن‌ها از عدد ۱/۹۶ بزرگ‌تر و از عدد ۱/۹۶- کوچک‌تر است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، ضریب معناداری بین انسجام سازمانی و آمادگی برای



Chi<sup>2</sup> Square = 35.21, df = 14, P-value = 0.00000, RMSEA = 0.07

شکل ۲- مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد

مدل حاکی از آن است که مدل نهایی، برازش نسبتاً مناسبی با داده‌های پژوهش و مدل مفهومی آن دارد (جدول ۷).



Chi<sup>2</sup> Square = 35.21, df = 14, P-value = 0.00000, RMSEA = 0.07

شکل ۳- مدل ساختاری با معناداری ضرایب (t-value)

کارکنان و همچنین ایجاد چشم‌انداز مشترک برای آنان و رشد درک افراد نسبت به اهداف گروهی زمینه بیشتری را برای آمادگی برای تغییر سازمانی فراهم می‌آورد. در واقع انسجام سازمانی با تأکید بر پیگیری متعهدانه اهداف گروهی و نقشی که در ایجاد همبستگی در بین افراد ایجاد می‌کند نقش قابل توجهی در ایجاد آمادگی سازمان برای تغییر ایفا می‌کند. بعد اجتماعی- عاطفی انسجام سازمانی از طریق ایجاد روابط عاطفی مثبت در بین کارکنان به حفظ و ارتقای جهت‌گیری‌های مشترک از طریق تشکیل گروه‌های غیر رسمی را نیز فراهم می‌نماید که این امر تأثیر به‌سزایی در افزایش آمادگی سازمان برای تغییر خواهد داشت. از طرفی انسجام ابزاری با تأثیری که بر حسن انجام وظیفه می‌گذارد و تحقق دستاوردها و وظایف شغلی را در اولویت قرار می‌دهد ضمن ایجاد یکپارچگی و تسهیل فرایندهای انجام کار زمینه لازم را برای ایجاد اتحاد و همدلی را فراهم می‌نماید که از این رهگذر می‌توان از مهم‌ترین نتایج آن را افزایش آمادگی برای تغییر دانست.

جدول ۷- شاخص‌های برازندگی مدل نهایی پژوهش

شاخص	دامنه مورد قبول	مقدار محاسبه شده	نتیجه
X2	-	۳۵/۲۱	تأیید
Df	-	۱۴	-
X2/df	۱-۳	۲/۵۱	تأیید
RMSEA	RMSEA < ۰/۰۸	۰/۰۷	تأیید
GFI	GFI > ۰/۹۰	۰/۹۴	تأیید
NFI	NFI > ۰/۹۰	۰/۹۶	تأیید
CFI	CFI > ۰/۹۰	۰/۹۷	تأیید
IFI	IFI > ۰/۹۰	۰/۹۷	تأیید
(NNFI)	IFI > ۰/۹۰	۰/۹۵	تأیید

#### نتیجه

هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی تأثیر انسجام سازمانی بر آمادگی برای تغییر سازمانی در شعب یکی از بانک‌های دولتی شهر شیراز است. نتایج حاصل حاکی از آن است که در مدل نهایی معادله ساختاری انسجام سازمانی دارای تأثیر مشهودی بر آمادگی برای تغییر سازمانی است. انسجام سازمانی با ویژگی‌هایی از قبیل ایجاد یکپارچگی و وحدت در میان

سازمانی در پی داشته است. آمادگی کارکنان برای ایجاد تغییرات جدید و همراهی آنان با فعالیت‌های سازمانی نقش شایان توجهی در بهبود کارکردهای سازمانی در پی خواهد داشت. همان‌گونه که نتایج پژوهش نشان داد انسجام سازمانی و آمادگی برای تغییر سازمانی پایین‌تر از سطح مطلوب است. در این راستا توصیه می‌شود در بانک با ارائه فرصت‌های بیشتر و فراهم نمودن آزادی عمل بهتر برای روسای بانک‌ها شرایط لازم را برای افزایش انسجام سازمانی و آمادگی برای تغییر سازمانی را فراهم نمایند.

از سوی دیگر، روسای بانک‌ها می‌توانند از طریق ایجاد همدلی و گسترش روحیه تعاون و همکاری شرایط لازم را برای شکل‌گیری مسئولیت‌های مشترک و رشد انسجام فراهم نمایند. از طرفی با تأکید بر جهت‌گیری‌ها و علایق مشترک و پاسخگویی به هدف نهایی بانک که جلب رضایت ارباب رجوع است؛ در بین روسا و کارکنان آنان نوعی هم‌سویی ایجاد نمود که به ارتقای یکپارچگی سازمانی و افزایش توان آمادگی برای تغییر کمک شایان توجهی می‌نماید. بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود مدیران با فراهم نمودن شرایطی که کارکنان احساس کنند توانایی دستیابی به اطلاعات و قدرت بیشتر، منابع و فرصت‌های بیشتری را دارند؛ زمینه‌های لازم برای افزایش آمادگی آنان برای تغییر را ایجاد نمایند. در واقع این‌گونه فرصت‌هایی به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی بیشتری برای یادگیری و درک مهارت و دانش جدید داشته‌اند که این امر توانایی پذیرش تغییرات را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین مدیران می‌توانند با افزایش انعطاف‌پذیری، فراهم نمودن زمینه مشارکت فزاینده کارکنان و همچنین ایجاد زمینه‌های اعتماد بیشتر در بین کارکنان و مدیران به رشد و توسعه انسجام سازمانی کمک نمایند.

همچنین به منظور افزایش مطلوبیت انسجام سازمانی در شعب بانک، مدیران بانک باید تلاش نمایند تا بستر لازم برای افزایش میزان انسجام عاطفی - اجتماعی و ابزاری را در بین

دیگر یافته پژوهش حاضر حاکی از آن است که میزان انسجام سازمانی و آمادگی برای تغییر سازمانی در شعب بانک بالاتر از حد متوسط است اما پایین‌تر از حد مطلوب است. با توجه به مقادیر به دست آمده می‌توان گفت انسجام و آمادگی برای تغییر سازمانی در بانک مذکور در حد نسبتاً خوبی است. با توجه به اینکه مهم‌ترین اهداف بانک‌ها ارائه خدمات بانکی به عموم مردم و پاسخگویی مطلوب به نیازهای جامعه است انسجام سازمانی از طریق ایجاد یکپارچگی در فعالیت‌ها و فرآیندهای تجاری سازمان برای واکنشی مؤثر به محیط رقابتی و از طرفی هماهنگی سازمانی برای ایجاد مزیت رقابتی مورد استفاده قرار می‌گیرد (Kettunen, 2009). لذا در این بانک ایجاد و حفظ یکپارچگی و توجه به رشد هماهنگی در بین امور سرلوحه فعالیت‌ها قرار گرفته است. همچنین از آن‌جایی که بانک برای تسهیل امور تجاری و بازرگانی و کمک به رشد تولید در کشور فعالیت می‌کند و هدف اصلی آن کمک به رشد و توسعه کشور است احساس مسئولیت مشترکی در بین اعضای سازمان شکل گرفته است که می‌تواند به تحقق اهداف منجر گردد (Lenard et al., 2011) و از طرفی در عملکرد سازمانی به طور واضحی نمایان است. بدیهی است عملکرد مطلوب سازمانی بانک و پاسخگویی آن به جامعه در مقابل سایر بانک‌های کشور سرلوحه فعالیت‌های بانکی قرار گرفته است. از سوی دیگر حوزه عملکرد سازمانی بدون توجه به مسأله انسجام و به دنبال آن آمادگی برای تغییر سازمانی کاری بی‌فایده است و انسجام سازمانی قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده عملکرد سازمانی است (Mullen & Copper, 1994)؛ در نتیجه می‌توان اذعان نمود که رشد انسجام سازمانی در این بانک و کمک آن به ایجاد اهداف متعهدانه و پیگیری مستمر امور بسیار مورد توجه قرار می‌گیرد. در این بانک ویژگی‌های یاد شده در خصوص انسجام سازمانی می‌تواند زمینه‌ها و بسترهای مقتضی برای آمادگی برای تغییر سازمانی را نیز فراهم نماید. آمادگی برای تغییر و کاهش مقاومت کارکنان در این زمینه می‌تواند زمینه تحقق اهداف و بهبود عملکرد

قبال انجام وظایف و مسؤولیت‌های فردی و گروهی انسجام می‌تواند به عنوان زمینه و بستر تحقق مطلوبیت‌های سازمانی و ایجاد تغییرات مقتضی در سازمان قلمداد شود.

### منابع

- ایمان، م. و نوشادی، م. (۱۳۹۰). «تحلیل محتوای کیفی»، *فصلنامه پژوهش، سال سوم، ش ۲، ص ۱۵-۴۴*.
- ترک‌زاده، ج. (۱۳۸۷). *رهبری راهبردی در آموزش عالی، رویکردها و چشم‌اندازهای نو در آموزش عالی، تهران: پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی، ص ۱۳۹-۱۷۵*.
- ترک‌زاده، ج. (۱۳۸۸). «ارزیابی اثربخشی بیرونی برنامه درسی آموزش درجه داری رسته انتظامی ناجا»، *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال چهارم، ش ۴، ص ۴۶۱-۴۸۱*.
- ترک‌زاده، ج. و محترم، م. (۱۳۹۳). «بررسی رابطه نوع ساختار سازمانی دانشگاه و سرمایه اجتماعی بخش‌ها با رضایت تحصیلی دانشجویان دانشگاه شیراز»، *فصلنامه جامعه‌شناسی کاربردی، سال ۲۵، ش ۱، ص ۱۷۵-۱۹۴*.
- تقی‌زاده، س. (۱۳۹۱). *تدوین و ارائه الگویی برای ارزیابی و توسعه توانمندی سازمانی دانشگاه (مطالعه موردی: دانشگاه شیراز)*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شیراز.
- دلاور، ع. (۱۳۸۸). *روش تحقیق در روان‌شناسی و علوم تربیتی*، چاپ بسیت و هشتم، تهران: ویرایش.
- دیلین، ت. (۱۳۸۷). *نظریه‌های کلاسیک جامعه‌شناسی*، ترجمه: بهرنگ صدیقی و وحید طلوعی، تهران: نشر نی.
- رایبیز، ا. (۱۳۹۱). *تئوری سازمان (ساختار و طرح سازمانی)*، مترجم: سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، چاپ سی و پنجم، تهران: صفار.

کارکنان افزایش دهند. باید گفت انسجام اجتماعی - عاطفی از طریق رشد همدلی و همیاری بیشتر در بین کارکنان می‌تواند مشارکت معنادار آنان برای ایجاد تغییرات آتی را نیز به همراه داشته است. رشد انسجام ابزاری نیز موجب می‌گردد تا کارکنان میزان تنش کمتری را در اجرای وظایف شغلی خود احساس کنند و سطح مطلوبی از انسجام در بانک ایجاد گردد. به منظور افزایش انسجام ابزاری می‌توان از طریق تشکیل گروه‌های کاری و کمک به یکدیگر در انجام وظایف شغلی در شعب و استفاده از فواید حاصل از انسجام اجتماعی<sup>۵</sup> عاطفی موجود زمینه رشد انسجام ابزاری را نیز فراهم آورد.

مدیران تلاش نمایند تا از نیازهای توسعه مدیریت در زمینه متغیر مهم آمادگی برای تغییر در بانک آگاهی یابند و بر آن اساس برای بهسازی و رشد کارکنان در این زمینه، برنامه‌ریزی‌های لازم انجام شود. برای مثال از آن‌جا که در این پژوهش انسجام سازمانی نقش موثری در ایجاد آمادگی برای تغییر داشت مدیران شعب بانک می‌توانند از طریق رشد پتانسیل‌های موجود و کاهش تمرکز، افزایش همکاری و رشد ارتباطات مطلوب و خودداری از تنبیه در صورت بروز اشتباه، شرایط لازم برای ایجاد آمادگی برای تغییر را فراهم نمایند. همچنین توصیه می‌شود مدیران از طریق توسعه جو عاطفی در بین کارکنان و فراهم نمودن زمینه ارتباطات مطلوب آمادگی آنان برای ایجاد تغییرات را تحت تأثیر قرار دهند.

به طور کلی و بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر می‌توان گفت انسجام سازمانی در صورتی می‌تواند در یک سازمان تحقق یابد که کارکنان به منظور دستیابی به اهداف مشترک سازمانی و رفع نیازهای یکدیگر مشارکت لازم را به عمل آورند؛ مسؤولیت‌های کاری خود را تقسیم نمایند و در برابر فعالیت‌های خود و یا اشتباهات صورت گرفته نیز پاسخگو هستند. انسجام سازمانی به پذیرش تغییرات توسط کارکنان منجر شده و آمادگی آنان را از طریق تعاملات گروهی و روابط بین فردی افزون می‌سازد. بنابراین می‌توان انتظار داشت که در صورت همبستگی، یکپارچگی و همدلی کارکنان در

- Organizational Change Management*, 15(2): 169-83.
- Banting, K. Richard, J. Will, K. & Stuart, S. (2011) "Are diversity and Solidarity Incompatible?". *Inroads*, 28: 36-48.
- Blackman, D. (2014) *The Diagnostic Solution? Gauging Readiness for Cross-Boundary Working*. In O Flynn, J., Blackman, D. & Halligan, J. (2014). *Crossing Boundaries in Public Management and Policy: The International Experience*. London: Routledge.
- Blodgett, B.M. (2011) "Collective Action Situated in Virtual Worlds". Doctoral Dissertation. Pennsylvania State University.
- Bouckennooghe, D. Devos, G. & Van Den Broeck, H. (2009) "Organizational Changequestionnaire-Climate of Change, Processes and Readiness: Development of A Newinstrument". *Journal of Psychology*, 143(6): 559° 599.
- Brooks, C. J. (2010) "Classic sociological theory and the subprime mortgage industry: Marx, Weber and Durkheim in a contemporary context". Theses of M.A., American University.
- Burnes, B. (2004) "Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal". *Journal of Management Studies*, 41(6): 977-1002.
- Campbell, D. (2006) "Embracing Change: Examination of a Capabilities and Benevolence Beliefs Model in a Sample of Military Cadets". *Military Psychology*, 18(2): 131-148.
- Carron, A.V. & Brawley, L.R. (2000) "Cohesion: Conceptual and Measurement Issues". *Small Group Research*, 31(1):89-106.
- Carvalho, E. J. (2011) *Puerto Rican Radical: The Effects of Neoliberalism on the Life and Work of Martin Espada*. Doctoral dissertation, Indiana University of Pennsylvania.
- Chang, A. Duck, J. and Bordia, P. (2006) "Understanding the Multidimensionality of Group Development". *Small Group Research*, 37(4): 327-350.
- Cota, A. A. Evans, C. R. Dion, K. L. Kilik, L. & Longman, R.S. (1995) "The Structure of Group Cohesion". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21: 572-580.
- Cramm, J. M. Strating, M.M.H. & Nieboer, A.P. (2012) "The Influence of Organizational Characteristics on Employee Solidarity in the Long-Term Care Sector", *Journal of Advanced Nursing*, Blackwell Publishing Ltd, p 526-534.
- رحمان سرشت، ح؛ رادمرد، ق. و گلوانی، م. (۱۳۹۰). «رابطه ساختار سازمانی و مدیریت دانش (مطالعه‌ای در معاونت تولید قطعات پرسی شرکت ایران خودرو)»، مدیریت فرهنگ سازمانی، سال نهم، ش ۲۳، ص ۳۱-۵۰.
- سیدجوادین، ر. (۱۳۸۶). *مدیریت رفتار سازمانی*، چاپ دوم، تهران: نگاه دانش.
- صالحی‌امیری، ر. (۱۳۸۸). *انسجام ملی و تنوع فرهنگی*، تهران: مجمع تشخیص مصلحت نظام، مرکز تحقیقات استراتژیک.
- عبدشرفی، ف. (۱۳۹۳). *بررسی رابطه بین نوع ساختار سازمانی، انسجام، آمادگی برای تغییر و پاسخگویی به محیط: مطالعه شعب یکی از بانک‌های دولتی شیراز*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شیراز.
- نظری، ن. (۱۳۹۰). «انسجام اجتماعی از منظر قرآن کریم»، دو فصلنامه تخصصی پژوهش‌های میان رشته‌ای قرآن کریم، سال دوم، ش ۵، ص ۲۷-۳۶.
- نکویی مقدم، م؛ بهزادی گودری، ف. و کشاورز، ح. (۱۳۹۱). «بررسی رابطه بین انواع فرهنگ‌های سازمانی با مؤلفه‌های موفقیت سازمانی شامل انعطاف‌پذیری، انسجام، سرعت و نوآوری در بیمارستان‌های منتخب دولتی استان کرمان در سال ۱۳۸۸»، فصلنامه بیمارستان، سال یازدهم، ش ۱، ص ۷۳-۸۲.
- Andrews, M.C. Kacmar, K.M. Blakely, G.L. & Bucklew, N.S. (2008) "Group Cohesion as an Enhancement to the Justice° Affective Commitment Relationship", *Group & Organization Management*, 33(6): 736-755.
- Armenakis, A.A. Harris, S.G. & Mossholder, K.W. (1993) "Creating Readiness for Organizational Change". *Human Relations*, 46(6): 681-703.
- Armenakis, A.A. & Harris, S.G. (2002) "Crafting a Change Message to Create Transformational Readiness". *Journal of*

- Difference?", *Utah Valley University*, p: 1-26.
- Moberg, D.J. (1990) Helping Subordinate with Their Personal Problems: A Moral Dilemma for Managers, *Journal of Business Ethics*, 9(6): 519-531.
- Mullen, B. & Copper, C. (1994) "The Relation between Group Cohesiveness and Performance: Integration". *Psychological Bulletin*, 115(2): 210-227.
- Naranjo-Gil, D. & Hartmann, F. (2007) "Management Accounting Systems, Top Management Team Heterogeneity and Strategic Change". *Accounting, Organizations and Society*, 32(7): 735-756.
- Nelson, D. B. & Quick, J. C. (2011) *Understanding organizational behavior*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Nordin, N. (2012) "The Influence of Leadership Behavior and Organizational Commitment on Organizational Readiness for Change in a Higher Learning Institution", *Asia Pacific Education Review*, 13(2):239-249.
- O Flynn, J. Buick, F. Blackman, D. & Halligan, J. (2011) "You Win Some, You Lose Some: Experiments with Joined-Up Government", *International Journal of Public Administration*, 34(4): 244-254.
- Oreg, S. (2006) "Personality, Context and Resistance to Organizational Change". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1): 73-101.
- Peach, M. Jimmieson, N. L. & White, K. M. (2005) "Beliefs Underlying employee Readiness to Support a Building Relocation: A Theory of Planned behavior Perspective". *Organization Development Journal*, 23(3): 9° 22.
- Sapran, A.S. (2010) "Exploiting Cooperative Movement Strengths". *Pelancar*, 37:10- 11.
- Sánchez, J.C. Yurrebaso, A. (2009) "Group Cohesion: Relationships with Work Team Culture", *Psicothema*, 21(1): 97-104.
- Shoham, M.D. (2008) The Social Ecology of Influence :Communicating Group Boundaries, *Doctoral Dissertation*, University of California.
- Susanto, A. B. (2008) "Organizational Readiness for Change: A Case Study on Change Readiness in a Manufacturing Company in Indonesia", *International Journal of Management Perspectives*, 2 (1): 51-62.
- Vargas-Hernández, J.G. León-Arias, A. D. Valdez-Zepeda, A. Castillo-Girón, V. (2012) "Enhancing Leadership Integrity Effectiveness Strategy through the Institutionalization of an Organizational
- Edwards, J. R. Knight, D. K. Broome, K. M. & Flynn, P. M. (2010) *The development and validation of a transformational leadership survey for substance use treatment programs*. *Substance Use & Misuse*, 45, 1279° 1302 <http://dx.doi.org/10.3109/10826081003682834>.
- Ergenli, A. Saglam, G. and Selin, M. (2007) Psychological empowerment and Its relationship to Trust in Immediate Managers", *Journal of Business Research*, 60: 41-49.
- Festinger, L. (1950) "Informal Social Communication". *Psychological Review*, 57: 271-282.
- Folger, R. & Skarlicki, D. (1999) "Unfairness and Resistance to Change: Hardship as Mistreatment", *Journal of Organizational Change Management*, 12(1):35-50.
- Germain, R. (1996) "The Role of Context and Structure in Radical and Incremental Logistics Innovation Adoption". *Journal of Business Research*, 35: 117-127.
- Hanpachern, C. (1997) *The extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change*. Unpublished Doctoral Dissertation, Colorado State University, Fort Collins, CO.
- Heidemann, K.A. (2010) Giving Voice to Language :Basque Language Activism and The Politics of Education Reform in France", 1969-1994, Doctoral Dissertation, University of Pittsburgh.
- Kanter, R. (1991) "Change: Where to Begin". *Harvard Business Review*, 69(4): 8-9.
- Kettunen, P. (2009) "Adopting Key Lessons from Agile Manufacturing to Agile software Product Development ° A Comparative Study". *Technovation*, 29(6-7): 408-422.
- Laschinger, H. S. Finegan, J. Shamian, J. & Wilk, P. (2004) "A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction". *Journal of Organizational Behavior*, 25(4): 527-545.
- Lehman, W. E. K. Greener, J. M. & Simpson, D.D. (2002) "Assessing Organization Readiness for Change". *Journal of Substance Abuse Treatment*, 22: 197° 209.
- Lenard, P.T. Straehle, C. & Ypi, I. (2011) Global Solidarity: Contemporary Relation Theory, *Human Relations Management Theory*, 9:99-130.
- Madsen, S.R. Miller, D. & John, C.R. (2005) "Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a



- Organizational Readiness for Change: A Review of the Literature in Health Services Research and Other Fields". *Medical Care Research and Review*, 65(4): 379-436.
- Wendt, H. Euwema, M.C. Van Emmerik, I.J. H. (2009) "Leadership and Team Cohesiveness Across Cultures", *The Leadership Quarterly*, 20: 358° 370.
- Yusuf, Y. Y. Sarhadi, M. & Gunasekaran, A. (1999) "Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes". *International Journal of Production Economics*, 62(1-2): 33-43.
- Zayim, M. (2010) Investigating The Relationship Between Primary and Secondary Level Public School Teachers Readiness for Change and Perceived Organizational Trust, A Thesis Submitted To The Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University.
- management Integrity Capacity", *International Journal of Accounting and Financial Management (IJAFM)*, 1: 7-39.
- Vakola, M. Nikolaou, I. (2005) "Attitudes Towards Organizational Change What is the Role of Employees Stress and Commitment?", *Employee Relations*, 27(2):160-174.
- Visagei, C. M. & Steyn, C. (2011) "Organizational Commitment and Responses to Planned Organizational Change: Southern African". *Business Review*, 15(3): 98-121.
- Weber, P. S. & Weber, J. E. (2001) "Changes in Employee Perceptions Duringorganizational Change". *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6):291° 300.
- Weiner, B.J. (2009) "A Theory of Organizational Readiness for Change". *Implementation Science*, 4(67):1-9.
- Weiner, B.J. Amick, H. & Lee Shoou-Yih D. (2008) "Conceptualization and Measurement of



