

پیش‌بینی آمادگی برای تغییر سازمانی براساس ادراک کارکنان بانک از نوع ساختار سازمانی با نقش واسطه‌گری انسجام سازمانی

جعفر ترک زاده* - فاطمه عبدشریفی**

(تاریخ دریافت: ۹۳/۱۲/۲۰ - تاریخ پذیرش: ۹۴/۸/۳۰)

چکیده

هدف این مطالعه پیش‌بینی آمادگی برای تغییر سازمانی براساس ادراک کارکنان یکی از بانک‌های دولتی از نوع ساختار سازمانی با نقش واسطه‌گری انسجام سازمانی است. روش تحقیق حاضر، از نظر هدف، کاربردی بوده و بر حسب روش، تحقیقی توصیفی از نوع همبستگی است که با به کارگیری ابزار پرسشنامه و روش پیمایشی داده‌های مورد نیاز جمع‌آوری شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان شعب این بانک در شیراز است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای تعداد ۲۰۱ نفر انتخاب گردید. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه نوع ساختار سازمانی، مقیاس انسجام سازمانی و مقیاس محقق ساخته آمادگی برای تغییر سازمانی است که پس از محاسبه روایی و پایایی، توزیع و جمع‌آوری شده است. به منظور تحلیل داده‌های پژوهش از نرم‌افزار Lisrel 8.54 و آزمون مدل معادلات ساختاری استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که ساختار سازمانی بازدارنده پیش‌بینی‌کننده منفی و معنادار انسجام سازمانی است. همچنین سازمانی بازدارنده پیش‌بینی‌کننده منفی و معنادار آمادگی برای تغییر سازمانی است. یافته‌ها حاکی از آن است ساختار سازمانی تواناساز پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار آمادگی برای تغییر سازمانی است و سهم واسطه‌گری انسجام سازمانی نیز مشهود است.

واژگان کلیدی: ساختار سازمانی تواناساز، ساختار سازمانی بازدارنده، انسجام سازمانی، آمادگی برای تغییر سازمانی، بانک.

* دانشیار دانشگاه شیراز (نویسنده مسئول) torkzadeh@shirazu.ac.ir

** کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه شیراز

مقدمه

در عصر حاضر، پیشرفت سریع و همه جانبه دانش و فن آوری موجب تغییرات شگرفی در سازمان‌ها و ابعاد مختلف آنها شده است. این تغییر و تحولات پیچیده و پربرآیند 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 تامین بقای معنادار خود در محیط حال و آینده به طور مستمر سازوکارهای خود را بهبود بخشند و پاسخگویی اقتضانات درونی و بیرونی خویش باشند (ترک‌زاده، ۱۳۸۸). از این رو در محیط سازمانی متغیر امروز، تغییر سازمانی جهت 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. در این میان افزایش پویایی‌های محیطی سازمانها را ناچار به ایجاد تغییراتی در استراتژی، فرهنگ، فرایندها و ساختار آنان ساخته است تا بتوانند زمینه‌ی فعالیت معنادار سازمان در محیط را فراهم سازد و آمادگی برای تغییر سازمانی یکی از مهم‌ترین عناصری است که اجرای اثربخش این تغییرات را تحت تاثیر قرار می‌دهد (سوسانتو^۱، ۲۰۰۸).

امروزه ساختار سازمانی از مهم‌ترین عوامل تاثیرگذار بر عملکرد هر سازمانی شناخته شده است آنجا که به منظور پویایی و بالندگی هر سازمانی، داشتن ساختاری متناسب با ویژگی‌های محیطی، اصلی‌ترین عامل اثربخشی سازمانی می‌باشد (میرسپاسی و گودرزوند چگینی، ۱۳۸۲). این تاثیر به حدی است که سازمان‌های آینده‌نگر همواره برای رویارویی با تغییرات سریع و تحولات محیطی، تداوم حیات و تضمین موفقیت آینده خویش به تجدید ساختار سازمانی خود در سطح گسترده پرداخته‌اند (وانگ و احمد^۲، ۲۰۰۳). از دیدگاه (اسمیت^۳، ۲۰۰۲)، ساختار سازمانی و به ویژه ساختار سازمانی غیرمتمرکز بر موفقیت برنامه‌ی تغییر نیز تاثیر بسیاری دارد (میرکمالی و زینلی پور، ۱۳۸۸). این عامل حیاتی سازمانی می‌تواند منبعی برای کسب مزیت‌های رقابتی و عاملی تعیین کننده برای به کارگیری سایر منابع سازمانی باشد (تگزریا، کوفتروس و پنگ^۴، ۲۰۱۲). بنابراین توجه به این سازه‌ی مهم سازمانی و تاثیراتی که می‌تواند به عنوان عطفی بسیار تعیین کننده در روند حیات و بقای سازمان‌ها در محیط سرشار از عدم اطمینان امروزی ایفا کند باید بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد. در مجموع ساختار سازمانی مجموعه‌ای از روابط بین نقش‌های یک سازمان می‌باشد که انجام فعالیت‌های سازمانی را امکان پذیر می‌سازد. ساختار سازمانی در یکی از جدیدترین نوع شناسی‌ها به دو نوع ساختار

1. Susanto
2. Wang & Ahmed
3. Smith
4. Teixeira, Koufteros & Peng

تواناساز و ساختار بازدارنده تفکیک شده است (هوی و میسکل^۱، ۲۰۰۵، ۲۰۰۸ و ۲۰۱۳). ساختار سازمانی می‌تواند از طریق تاثیر گذاری بر سایر متغیرهای سازمانی، آمادگی برای تغییرات سازمانی مقتضی را تحت تاثیر قرار دهد. ساختار به عنوان ابزاری برای اطمینان یافتن از تحقق هماهنگی و انسجام سازمانی^۲ قلمداد می‌شود. در واقع ساختار سازمانی راه یا شیوه‌ای است که به وسیله‌ی آن فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شوند. نتایج مطالعات صورت گرفته نشان می‌دهد که دستیابی به انسجام سازمانی نیازمند شکل خاصی از ساختار، روش‌ها و استراتژی در سازمان می‌باشد و به همین دلیل شناخت انواع ساختار سازمانی و نقش آنها در زمینه ایجاد انسجام بسیار ضروری می‌باشد (ورکاس هرناندز، آریاس، زیپدا و گیرون^۳، ۲۰۱۲). ساختار سازمانی از طریق ایجاد انسجام در سازمان می‌تواند موجب افزایش توان سازمان برای ایجاد تغییر و پاسخگویی مناسب به محیط بیرون شود.

انسجام سازمانی به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها شناخته می‌شود و تاثیر به سزایی بر عملکرد سازمانی دارد (نکویی مقدم، بهزادی گودری و کشاورز، ۱۳۹۱)؛ آنگونه که می‌توان آن را ابزاری برای تواناسازی سازمان برای آمادگی در برابر تغییرات سازمانی دانست. محققان انسجام را به معنای احساس مسئولیت مشترک اعضای سازمان تعریف می‌کنند که می‌تواند منجر به تحقق اهداف گردد (لنارد، استرلب، یپی^۴، ۲۰۱۰). همچنین این سازه در تحقق مقاصد فردی و سازمانی نقش ویژه‌ای ایفا می‌کند (بلاجت^۵، ۲۰۱۱، هیدمن^۶، ۲۰۱۰) و می‌توان آن را به عنوان یکی از مهم‌ترین سازوکارهای سازمانی در دستیابی به مطلوبیت‌های اساسی سازمان قلمداد نمود. به طور کلی می‌توان گفت انسجام یکی از مهمترین نقاط قوت سازمانی است که منجر به افزایش بهره‌وری و تحقق مطلوبیت‌های سازمان و در نتیجه استمرار حیات و موفقیت سازمان خواهد شد (شوهام^۷، ۲۰۰۸، هیدمن، ۲۰۱۰؛ نکویی مقدم و همکاران، ۱۳۹۱) لذا می‌توان آن را ابزاری برای افزایش آمادگی سازمان در برابر تغییرات سازمانی و محیطی دانست. البته این مهم به واسطه تعامل کارکردی دو بعد اساسی انسجام سازمانی یعنی ابعاد اجتماعی-عاطفی و انسجام ابزاری محقق می‌شود (سیدجوادین، ۱۳۸۶؛ بتینگ و همکاران، ۲۰۱۱).

در شرایط متحول و متغیر عصر حاضر مدیران باید قادر باشند تا پیامدها و وسایل لازم برای اجرای تغییر را در بین افراد، گروه‌ها و سازمان به خوبی مدیریت کنند؛ زیرا عدم سازگاری با تغییر در شرایط زمانی ویژه بقای سازمان را با دشواری رو به رو می‌سازد (ادمونز، ۲۰۱۱).

1. Hoy & Miskel
2. Organizational Solidarity
3. Hernández, Arias, Zepeda & Girón
4. Lenard, Strachleb & Ypi
5. Blodgett
6. Heidemann
7. Shoham

آمادگی به عنوان پیش‌نیازی ضروری برای یک سازمان جهت موفقیت در مواجهه با تغییر سازمانی است (هولت، ۲۰۰۴؛ وینر، ۲۰۰۸). 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 درجه‌ی همکاری کارکنان و میزان مقاومت آنان در برابر تغییر پیشنهادی نیز متفاوت می‌باشد (وینر، آمیک و لی^۱، ۲۰۰۸). آمادگی زمانی اتفاق می‌افتد که محیط، ساختار و نگرش اعضای سازمان به گونه‌ای باشد که پذیرای تغییر در شرف رخ دادن باشند (آرمناکیس و هریس^۲، ۲۰۰۲). از نظر آرمناکیس، هریس و موشهولد^۳ (۱۹۹۳) 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 داشته باشند. بنابراین سازمانها باید قبل از هرگونه اقدام در زمینه‌ی اجرای تغییرات مورد نظر آمادگی سازمانی را در جوانب مختلف آن مورد بررسی قرار دهند. زیرا زمانی که آمادگی لازم برای تغییر وجود نداشته باشد تغییر نامطلوب تلقی شده و کارکنان نیز از همراهی با آن اجتناب می‌کنند (شیا^۴ و همکاران، ۲۰۱۴). این مهم می‌تواند از طریق بررسی ابعاد محتوایی، زمینه‌ای، فرایندی، فردی و محیطی محقق شود و زمینه‌های لازم برای ایجاد آمادگی برای تغییر سازمانی را فراهم سازد (هولت، آرمناکیس، فیلد و هریس^۵، ۲۰۰۷).

با عنایت به مطالب مذکور پژوهش حاضر به دنبال پیش‌بینی آمادگی برای تغییر سازمانی بر اساس ادراک کارکنان بانک از نوع ساختار سازمانی با نقش واسطه‌گری انسجام سازمانی بوده است. براساس یافته‌های این پژوهش می‌توان راهبردهای مختلفی برای تنظیم این رابطه و افزایش توان ساختاری سازمان در جهت افزایش آمادگی برای تغییر سازمانی ارائه داد. همچنین بهبود انسجام و یکپارچگی می‌تواند از طریق سازوکارهای خود زمینه‌ی 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 توسعه‌ی سازمانی را در پی داشته باشد. براساس موارد مطرح شده فرضیه اصلی این پژوهش پیش‌بینی آمادگی برای تغییر سازمانی بر اساس ادراک کارکنان بانک از نوع ساختار سازمانی با نقش واسطه‌گری انسجام سازمانی است که بر این اساس فرضیه‌های فرعی زیر مطرح و پیگیری می‌شود:

۱. ساختار سازمانی بازدارنده پیش‌بینی‌کننده منفی و معنادار انسجام سازمانی است.

1. Winer, Amick & Lee
2. Armenakis & Harris
3. Mossholder
4. Shea
5. Armenakis, Field & Harris

۲. ساختار سازمانی بازدارنده پیش‌بینی‌کننده منفی و معنادار آمادگی برای تغییر سازمانی است.
۳. ساختار سازمانی تواناساز با واسطه انسجام سازمانی پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار آمادگی برای تغییر سازمانی است.

ادبیات نظری پژوهش

ساختار سازمانی

پیشرفت و بقای سازمان‌های امروزی منوط به ایجاد تغییر در جوانب مختلف سازمان می‌باشد. در این شرایط تغییر و توسعه‌ی سازمانی در راستای اثربخشی و تحقق اهداف سازمانی نیازمند سازوکارهای مقتضی می‌باشد که در بین اجزای اصلی سازمانی، ساختار سازمانی یکی از مهمترین عوامل تعیین‌کننده به شمار می‌رود. ساختار سازمانی نیروی اصلی ایجاد تغییرات و چارچوبی برای همه‌ی تصمیمات و فرایندهای سازمانی تلقی می‌شود (وانگ و احمد، ۲۰۰۳). از این رو پژوهشگران ساختار را متغیر تعیین‌کننده‌ای می‌دانند و آن را به عنوان چارچوبی از پیچیدگی وظایف، میزان رسمیت قوانین و مقررات، تمرکز در اختیارات و الگوی روابط رسمی تعریف می‌کنند، که لازمه‌ی تحقق وظایف و اهداف سیستم است (میرسپاسی، ۱۳۸۲). این ساختار الگو و نقشه‌ی ارتباطات و تعاملات میان بخش‌ها و اجزاء یک سازمان را مشخص می‌سازد (سیرت و مارچ^۱، ۲۰۰۷) و به وسیله‌ی آن مسئولیت‌ها و قدرت در درون سازمان تخصیص می‌یابد و باعث انجام و تحقق روندهای کاری توسط اعضای سازمان می‌شود (گرمین^۲، ۱۹۹۶). گستردگی حوزه تعاریف و تأثیرگذاری ساختار نیز بر اهمیت آن تأکید دارد؛ به ویژه اینکه هرگونه تغییر و تحول سازمانی با ابعاد ساختار سازمان ارتباط دارد. روابط رسمی افراد، جایگاه مشاغل و پست‌های سازمانی، میزان دسترسی به چارچوب اطلاعات، شرح وظایف، شیوه انجام کارها، شرح شغل‌ها، چگونگی تخصیص منابع، قوانین و مقررات، مکانیزم‌های تبعیت و اجرای قوانین، ایجاد هماهنگی بین فعالیت‌ها، همگی بخش‌های مهمی از نتایج ایجاد و طراحی ساختار سازمانی به شمار می‌روند (ارگنلی، ساگلم و سلین^۳، ۲۰۰۷).

سازمان‌ها دارای انواع مختلفی از ساختار هستند که برحسب نیاز و با توجه به شرایط آن سازمان به کار می‌رود. صاحب‌نظران نیز بر مبنای دیدگاه‌های مختلف انواع ساختار سازمانی را با توجه به ویژگی‌ها و اهداف سازمان و روابط آن با محیط مطرح نموده‌اند که در یکی از نوع شناسی‌های نسبتاً جدید از ساختار سازمانی، هوی و میسکل (۲۰۱۳) با رویکردی اجتماعی

1. Cyert & March
2. Germain
3. Ergenli, Saglam & Selin

ساختار سازمانی را مشتمل بر دو نوع ساختار تواناساز و بازدارنده می‌دانند. بر این اساس هوی و میسکل (۲۰۱۳) ساختار سازمانی را شامل چهار بعد رسمیت، تمرکز، فرایند و زمینه می‌دانند. بعد زمینه ویژگی‌های زمینه‌ای نظیر میزان اعتماد، صداقت و اعتبار، تعارض، یکپارچگی و احساس قدرت در افراد و بعد فرایند، بیانگر نحوه‌ی اتخاذ تصمیمات سازمانی و حل مسائل سازمانی می‌باشد (هوی و میسکل، ۲۰۱۳). رسمیت ساختار بیانگر مجموعه قواعد، مقررات و رویه‌های سازمانی است (هوی و سوئتلند، ۲۰۰۰ و ۲۰۰۱؛ سیندن^۱ و همکاران، ۲۰۰۴) و بعد تمرکز در بردارنده‌ی سلسله مراتب سازمانی می‌باشد (گیلمور، ۲۰۰۷).

بعد رسمیت ساختار تواناساز، بیانگر مجموعه قوانین و رویه‌های راهنمایی کننده در امر حل مساله می‌باشد (هوی، ۲۰۰۳). در رسمیت تواناساز به مشکلات به عنوان فرصت‌های رشد و یادگیری نگریسته می‌شود و تقویت اعتماد نیز مهم تلقی می‌گردد؛ از این رو فرصت‌های لازم برای تواناسازی ساختار سازمانی و توسعه‌ی سازمانی فراهم می‌گردد. همچنین ارزش‌های متفاوت و نوآوری مورد حمایت و تشویق قرار می‌گیرد (ترک‌زاده و محترم، ۱۳۹۳). از طرفی، بعد تمرکز سازمانی در ساختار سازمانی تواناساز در بردارنده‌ی سلسله مراتبی منعطف، همکاری و مشارکتی است (گیلمور، ۲۰۰۷). بر این اساس بر تسهیل حل مساله و ارتقای همکاری در سلسله مراتب سازمانی تاکید می‌شود. از این رو تمرکز ساختار تواناساز باعث ایجاد نوعی روحیه جهت تمرکز و همکاری کارکنان در جهت بهبود یادگیری می‌شود. در نتیجه موجب می‌گردد کارکنان بدون ترس از عواقب احتمالی توانمندی‌های خود را به کار بگیرند (واتس^۲، ۲۰۰۹).

در بعد فرایند تواناساز شرایط حل مسائل سازمانی و نحوه‌ی تصمیم‌گیری مورد بررسی قرار می‌گیرد. بر این اساس در ساختار تواناساز بر فرایند حل مساله و تصمیم‌گیری مشارکتی تاکید می‌شود (گیلمور، ۲۰۰۷). در بعد زمینه نیز به وجود اعتماد بین افراد و توسعه اعتبار بین کارها توجه می‌شود. همچنین زمینه‌ی تواناساز منجر به شکل‌گیری نوعی احساس قدرت در بین کارکنان می‌شود که در نهایت موجب توسعه پتانسیل‌ها و به کارگیری ظرفیت‌های وجودی کارکنان می‌گردد (هوی و سوئتلند، ۲۰۰۱؛ هوی و میسکل، ۲۰۱۳؛ ترک‌زاده و محترم، ۱۳۹۳). به طور کلی می‌توان گفت ساختار تواناساز منجر به شکل‌گیری فرهنگ تعاون و همکاری در بین تمام عوامل سازمانی می‌شود و از مهم‌ترین نتایج ایجاد چنین جوی شکل‌گیری احساس اعتماد متقابل و رشد خلاقیت و روش‌های نوآورانه برای انجام وظایف است که مبنای ایجاد تغییرات مثبت در سازمان است (واتس، ۲۰۰۹؛ هوی و میسکل، ۲۰۰۸ و ۲۰۱۳؛ هوی و سوئتلند، ۲۰۰۰ و ۲۰۰۱). همچنین تواناسازی ساختاری منجر به افزایش رضایت شغلی کارکنان

1 Sinden
2. Watts

در طول زمان نیز می‌شود و اثربخشی فعالیت‌های کارکنان را نیز تحت تاثیر قرار می‌دهد (لاشینگر، فاینکلن، شامیان و ویلک، ۲۰۰۴).

در مقابل، ساختار بازدارنده منجر به اعمال نوعی نظارت پایشی و تبعات بازدارنده آن از قبیل کاهش تعهد حرفه‌ای و سازمانی و عدم انگیزش در سازمان می‌شود و شرایط لازم را جهت تبدیل افراد به کارمندی نالایق، بی‌میل به کار و بی‌مسئولیت را فراهم می‌آورد (هوی و میسکل، ۲۰۱۳). در رسمیت ساختار سازمانی بازدارنده از طریق سیستمی از قواعد و مقررات سلسله مراتبی و انعطاف‌ناپذیر، برهنوایی اعضای سازمان تاکید می‌شود (هوی و سوئتلند، ۲۰۰۰ و ۲۰۰۱). در واقع قوانین و مقررات ماهیتاً نتیجه محور و انعطاف‌ناپذیر است (تایلوس، ۲۰۰۹؛ هوی و میسکل، ۲۰۱۳؛ ترک‌زاده و محترم، ۱۳۹۳) و به منظور جلوگیری از خطا و اشتباه طراحی شده‌اند (هوی و سوئتلند، ۲۰۰۱). بنابراین به موجب رسمیت ایجاد شده هرگونه خطا و اشتباه با تنبیه مواجه می‌شود و بدین ترتیب سرپیچی از مقررات سازمانی، مطرود تلقی می‌گردد و از طرفی مانع از انجام کارهای مولد می‌شود (ترک‌زاده و محترم، ۱۳۹۳).

بعد تمرکز ساختار سازمانی بازدارنده به سلسله مراتب مانع اشاره دارد که وسیله‌ای برای کنترل اعضا و اجابت اجباری آنان محسوب می‌شود (هوی و سوئتلند، ۲۰۰۱؛ هوی و میسکل، ۲۰۱۳). لذا در این بعد بر کنترل و تقویت بی‌اعتمادی در سلسله مراتب سازمانی تاکید می‌شود (ترک‌زاده و محترم، ۱۳۹۳). در بعد فرایند بازدارنده نیز بر تصمیم‌گیری یک طرفه و همچنین اعمال قوانین و فرایندهای موجود تاکید می‌شود. در این بعد تصمیمات عموماً به وسیله‌ی مدیران رده بالای سازمان اتخاذ می‌شود و سلسله مراتب سازمانی نیز به جای حل مشکلات خود مشکل‌آفرینی می‌کند (واتس، ۲۰۰۹). همچنین نوآوری و خلاقیت با محدودیت روبه‌رو می‌شود و کنترل زیادی وجود دارد. کنترل از بالا به پایین صورت می‌گیرد و پیامدهای آن با مقاومت روبه‌رو می‌شود و کارکنان به انجام حداقل استانداردهای کاری و وظایف خود راضی می‌شوند (هوی و سوئتلند، ۲۰۰۰ و ۲۰۰۱).

در بعد زمینه‌ی ساختار سازمانی بازدارنده نیز برخلاف ساختار تواناساز بر شکل‌گیری نوعی احساس عدم قدرت در کارکنان تاکید می‌شود. در واقع وجود قوانین و مقررات غیر منعطف و شرایط بازدارنده‌ای که وجود دارد موجب گسترش بی‌اعتمادی در بین افراد شده و فریبکاری نیز رواج می‌یابد (ترک‌زاده و محترم، ۱۳۹۳). بنابراین از مهم‌ترین تبعات ساختار سازمانی شکل‌گیری جو سازمانی منفی است. همچنین مشارکت افراد در فعالیت‌های سازمانی اندک است و پیامدهای حاصل از چنین ساختاری سرکوب نوآوری و خلاقیت افراد، احساس بی

قدرتی در کارکنان نارضایتی شغلی می‌باشد (هوی و سوئتلند، ۲۰۰۰ و ۲۰۰۱؛ هوی و میسکل، ۲۰۱۳؛ تیلوس، ۲۰۰۹).

پژوهش‌های متعددی در حوزه‌ی ساختار سازمانی انجام گرفته است. برای نمونه در پژوهش انجام شده توسط دامن^۱ (۲۰۰۱)، این نتیجه به دست آمد که ارتباط معناداری بین ساختار سازمانی و میزان کلی اعتماد بین کارکنان و یا رضایت شغلی آنان وجود دارد. همچنین یافته‌ها حاکی از آن است که رابطه‌ای بین سطوح فردی اعتماد سازمانی و میزان کلی رضایت شغلی کارکنان وجود ندارد. نتایج مطالعه‌ی کیم^۲ (۲۰۰۵) نیز نشان داد ساختار سازمانی در روابط بین افراد تاثیر دارد و از طرفی ساختار ارگانیک با اعتماد رابطه‌ی مثبت و معناداری دارد. همچنین عدالت سازمانی با ساختار سازمانی و روابط درونی و روابط بین کارکنان ارتباط مثبت و معناداری دارد. تگزریا، کوفروس و پنگک (۲۰۱۲) نیز در زمینه‌ی ساختار سازمانی، انسجام و عملکرد سازمانی مدل مفهومی ارائه نموده‌اند. در مدل مفهومی آنها ساختار سازمانی از طریق ایجاد ارتباطات مطلوب زمینه‌ی انسجام را افزایش می‌دهد و در نهایت وجود ساختار سازمانی تواناساز و انسجام منجر به بهبود عملکرد سازمان خواهد شد.

انسجام سازمانی

انسجام در ادبیات سازمانی، سازه‌ی منحصر به فردی است (مولن و کوپر^۳، ۱۹۹۴) که تحت تاثیر تلاش‌های بسیار زیاد فستینگر^۴ قرار گرفت. وی انسجام را مجموعه‌ای از نیروهایی می‌داند که سعی دارد افراد را در گروه نگه دارد. واژه انسجام نوعی هماهنگی همراه با نظم به ذهن متبادر می‌کند و در فارسی به معنای یگانه شدن، یکتایی و یگانگی کاربرد دارد. این واژه به لحاظ مفهومی بیانگر احساس مسئولیت متقابل بین چند نفر یا چند گروه است که از اراده و آگاهی برخوردار باشند (نظری، ۱۳۹۰). انسجام به معنای یکپارچگی، وحدت و پیوستگی افراد، گروه‌ها و واحدها در سازمان جهت پیوستن به همدیگر برای تحقق اهداف مشترک است (مورگ^۵، ۱۹۹۰). همچنین انسجام سازمانی را یکپارچگی در فعالیت‌ها و فرآیندهای تجاری سازمان جهت واکنشی مؤثر به محیط رقابتی و از طرفی هماهنگی سازمانی جهت ایجاد مزیت رقابتی نیز تعریف می‌کنند (کتونن^۶، ۲۰۰۹). انسجام سازمانی تلاش گروهی برای تحقق

1. Damenn
2. Kim
3. Mullen & Copper
4. Festinger
5. Moberg
6. Kettunen

مطلوبیت‌ها و پیگیری متعهدانه آنها به حساب می‌آید (کاروالو^۱، ۲۰۱۱). انسجام یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده موفقیت در گروه‌های کاری می‌باشد (کارون و براولی^۲، ۲۰۰۰) تا جایی که بسیاری از محققان در تلاشند تا این مفهوم را تعریف نمایند و در سطح عملیاتی آن به کار گیرند (کوتا، ایوانز، دایون، کیلیل و لانگمن^۳، ۱۹۹۵) تا از این طریق اثربخشی سازمان‌ها را دو چندان سازند. در واقع این اصل پذیرفته شده است که سازمانهایی که به دنبال موفقیت هستند باید بتوانند ارتباطات و سازوکارهای انسجام را رشد دهند (سانداستروم، دیمیوس و فترل^۴، ۱۹۹۰). بدیهی است درجه و میزان انسجام تعیین‌کننده میزان موفقیت در فعالیت‌های گروهی در جوانب مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سازمانی می‌باشد (سپران^۵، ۲۰۱۰)؛ لذا توجه به این مفهوم در ادبیات سازمانی باید مورد توجه مدیران عالی سازمان‌ها قرار بگیرد.

به طور کلی انسجام سازمانی دارای دو بعد انسجام اجتماعی - عاطفی و انسجام ابزاری می‌شود. انسجام اجتماعی - عاطفی به میزان جذابیت بین فردی در بین اعضای گروه یا میزانی که گروه اجازه می‌دهد شخص به هدف دلخواه خود برسد اطلاق می‌شود (کارون و همکاران، ۲۰۰۲). انسجام اجتماعی - عاطفی حکایت از احساس با هم بودن و رضایت روانی افراد از کار گروهی دارد (سیدجوادین، ۱۳۸۶). به بیانی دیگر یکپارچگی و هم‌نوایی افراد و گروه‌های کاری و توانایی مقابله آنها در برابر تاثیرات منفی و تهدیدات بیرونی را انسجام اجتماعی - عاطفی گویند (تقی‌زاده، ۱۳۹۱). از طرفی انسجام ابزاری منجر به مشارکت همگانی می‌شود و به واسطه آن حس ما بودن، در سازمان تحقق می‌یابد (بتنینگ و همکاران^۶، ۲۰۱۱). می‌توان گفت مشارکت افراد و اتحاد آنان برای رسیدن به یک هدف مشترک و انجام وظایف کاری محوله را انسجام ابزاری گویند. در این نوع انسجام، افراد از طریق انجام کار گروهی زمینه‌ی دستیابی به اهداف شخصی را نیز فراهم می‌نمایند (کارون و همکاران، ۲۰۰۲).

محرر (۱۳۹۱)، در مطالعه رابطه‌ی منابع قدرت مدیران، جو سازمانی و انسجام سازمانی در شرکت نفت زاگرس جنوبی به این نتیجه دست یافت که بین منابع قدرت مورد استفاده‌ی مدیران شرکت نفت و میزان انسجام سازمانی رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین ایجاد جو سازمانی مناسب و منعطف نیز پیش‌بینی‌کننده‌ی مثبت و معنادار میزان انسجام سازمانی در شرکت نفت بود. نتایج پژوهش نکویی مقدم، بهزادی گودری و کشاورز (۱۳۹۱)،

1. Carvalho
2. Carron & Brawley
3. Cota, Evans, Dion, Kilik & Longman
4. Sundstrom, De Meuse & Futrell
5. Sapran
6. Banting

در زمینه‌ی بررسی مولفه‌های موفقیت سازمانی نشان داد یکی از مهم‌ترین مولفه‌های موفقیت سازمانی، انسجام سازمانی می‌باشد. بنابراین براساس این یافته‌ها می‌توان انتظار داشت فرهنگ سازمانی مشارکتی انسجام سازمانی را افزایش دهد. در حوزه‌ی انسجام سازمانی چانگ، دوک و بردیا^۱ (۲۰۰۶) در گزارش پژوهشی خود اظهار داشتند انسجام وظیفه‌ای پیش‌بینی‌کننده‌ی عملکرد در سطح فردی و انسجام اجتماعی پیش‌بینی‌کننده‌ی قابلیت در دسترس بودن سیستم و از طرفی عملکرد گروه‌های کاری بود.

آمادگی برای تغییر سازمانی

امروزه شرایط به شدت متغیر محیطی، سازمان‌ها را در میان عدم قطعیت‌های بی سابقه‌ای قرار داده و هیچ چیز جز تحول مدیریت نمی‌تواند استراتژی مناسبی برای نجات چنین سازمانهایی باشد (کامینگز و ورلی، ۱۳۸۵). بنابراین سازمان‌ها برای مواجهه با این تحولات پیچیده‌ی محیطی به آمادگی نیاز دارند. به علاوه آنان باید قادر باشند تا پیامدها و وسایل لازم برای اجرای تغییر را در بین افراد، گروه‌ها و سازمان به خوبی مدیریت کنند؛ زیرا عدم سازگاری با تغییر در شرایط زمانی ویژه بقای آنان را با دشواری رو به رو می‌سازد (ادمونز، ۲۰۱۱). 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 تاکید کرده‌اند (شاین^۲، ۱۹۹۹)، مطالعه‌ی آمادگی برای ایجاد تغییر سازمانی امری ضروری به نظر می‌رسد. در این راستا پیچ^۳ و همکاران (۲۰۰۵)، آمادگی برای تغییر نگرش و دیدگاه مثبت کارمندان درباره تغییر و اعتقاد آنان به پیامدهای مثبت ایجاد تغییر برای خودشان و برای سازمان تعریف کرده‌اند. وینر (۲۰۰۹) نیز آمادگی برای تغییر را دربردارنده‌ی باورهای کارکنان درباره‌ی پتانسیل‌های خود و خودکارآمدی آنان به منظور تلاش برای ایجاد تغییرات می‌داند. بنابراین آمادگی به باورها، نگرش‌ها و قصد آگاهانه‌ی اعضای سازمان نسبت به تغییراتی که موردنیاز است و ظرفیت سازمانی برای اجرای موفقیت‌آمیز این تغییرات اطلاق می‌شود (سوسانتو^۴، ۲۰۰۸). سوپارنت^۵ (۲۰۱۰) نیز آمادگی برای تغییر سازمانی به عنوان گنجایش گنجایش و ظرفیت سازمان جهت ارائه‌ی خدمت به جامعه، توان ارائه‌ی پاسخ‌های هماهنگ و مناسب به تحولات محیطی و سازمانی و ایجاد تغییرات مثبت در جوانب مختلف سازمان تعریف

1. Chang, Duck & Bordia
2. Schein
3. Peach
4. Susanto
5. Soparnot

می‌کند.

متغیر آمادگی برای تغییر سازمانی با خصیصه‌هایی از قبیل شایستگی‌های فکری (والجوگاریسیا^۱، ۲۰۱۲)؛ اعتماد سازمانی (زیم^۲، ۲۰۱۰)؛ عدالت اجتماعی (هندریکسون و گری^۳، ۲۰۱۲)؛ ایجاد انسجام (سکرکا و همکاران، ۲۰۱۰) مرتبط می‌باشد و در راستای تحقق اهداف و مطلوبیت‌های سازمانی می‌تواند نتایج و پیامدهای بسیار ارزشمندی به دنبال داشته باشد. در واقع می‌توان گفت فراهم نمودن زمینه‌ی آمادگی برای تغییر سازمانی علاوه بر اینکه پیش‌نیاز انجام هرگونه اقدامی در سازمان است (وینر، ۲۰۰۹)؛ می‌تواند منجر به سازواری سیستم و توسعه‌ی کارکردهای مختلف سازمانی نیز گردد. در واقع به دلیل افزایش پویایی‌های محیطی، سازمان‌ها نیازمند اجرای تغییرات مداوم در استراتژی، ساختار و فرایندهای خود هستند (سوسانتو، ۲۰۰۸) و آمادگی سازمان برای تغییر می‌تواند به عنوان مهم‌ترین عامل تسهیل‌کننده‌ی این امور مورد توجه قرار بگیرد. در خصوص مدل‌های مطرح شده در زمینه‌ی آمادگی برای تغییر سازمانی می‌توان به مدل آمادگی برای تغییر لهنمن، گرینر و سیمپسون^۴ (۲۰۰۲)؛ مقیاس نظام‌مند آمادگی برای تغییر سازمانی هولت و همکاران (۲۰۰۷) و مدل آمادگی برای تغییر سازمانی وینر (۲۰۰۹) اشاره نمود. در مدل‌های مطرح شده در زمینه آمادگی برای تغییر سازمانی، آمادگی انگیزشی، منابع سازمانی، جو سازمانی، بهبود توانمندسازی ساختاری، ویژگی‌های کارکنان، و بهبود و توسعه‌ی زمینه‌ی فرایندهای سازمانی در جهت ایجاد تغییرات متناسب با شرایط سازمانی تاکید می‌شود. برای مثال در مدل هولت و همکاران (۲۰۰۷)، ابعاد محتوایی، زمینه‌ای، فرایندی، فردی و محیطی مورد توجه قرار گرفته است که در ادامه به بررسی آنها پرداخته می‌شود.

بُعد محتوایی به ویژگی‌ها و محتوای خاص تغییر مورد نظر و خصوصیات مختلف آن از قبیل میزان مطلوبیت آن و تأثیراتی که بر آینده‌ی سازمان دارد اطلاق می‌گردد که این خصوصیات تحت تأثیر ابعاد ساختاری، فنی، رویه‌ای و مدیریتی سازمان و خصوصیات آنها قرار می‌گیرد (هولت، آرمناکیس، فیلد و هریس^۵، ۲۰۰۷). این ابعاد در بردارنده‌ی عواملی از قبیل چشم‌انداز، ارزشها و منابع سازمانی می‌باشد که تأثیرات چشم‌گیری در اتخاذ رویکردها و راهبردهای اصلی سازمان دارند و از طریق ایجاد ابعاد و عوامل محتوایی می‌توان انتظار ایجاد تغییرات مطلوب در آینده‌ی سازمان را داشت. بُعد زمینه‌ای در برگیرنده‌ی موقعیتی می‌باشد که افراد در

1. Vallejo- Garcia et al
2. Zayim
3. Hendrickson & Gray
4. Lehman, Greener & Simpson
5. Holt, Armenakis, Field & Harris

قالب آن فعالیت می‌کنند. در این زمینه‌های فراهم شده توسط سازمان از قبیل یادگیرنده بودن آن، وجود خلاقیت و نوآوری و مسائلی از این قبیل مد نظر قرار می‌گیرد (هولت و همکاران، ۲۰۰۷). در این میان از مهم‌ترین عوامل زمینه‌ای هدایت‌کننده‌ی آمادگی برای تغییر سازمانی جو سازمان و فرهنگ آن می‌باشد که تعیین‌کننده‌ی میزان حمایت از آمادگی سازمان برای تغییر نیز می‌باشند (وینر، ۲۰۰۹).

بعد فرایندی، به مرحله‌ی که در طول اجرای تغییر دنبال می‌شود اطلاق می‌گردد. در این بعد میزان پذیرش تغییر توسط کارکنان و میزان مشارکت آنان نشان‌دهنده‌ی قبول تغییر و یا رد آن می‌باشد (هولت و همکاران، ۲۰۰۷). در بعد فرایندی کارکردها، ارزشیابی کارکنان و پاداش‌هایی که دریافت می‌نمایند مهم‌ترین عواملی است که تعیین‌کننده‌ی میزان مشارکت و همکاری کارکنان در فرایند ایجاد تغییر می‌باشد. همچنین شیوه‌ی تصمیم‌گیری، سبک رهبری و ارتباطات درون سازمانی نیز از مهم‌ترین عوامل در بعد فرایندی می‌باشند. پنجمین بعد آمادگی سازمان برای تغییر بعد فردی می‌باشد. در این بعد تفاوت‌های فردی و ویژگی‌های کارکنان که می‌تواند تسهیل‌کننده و یا بازمانده‌ی تغییر باشد مطرح می‌گردد (هولت و همکاران، ۲۰۰۷). بنابراین در این بعد ویژگی‌های کارکنان، روحیه، خلاقیت و سطح انگیزشی آنان مطرح می‌گردد (لهمن، گرینر و سیمپسون^۱، ۲۰۰۲).

در نهایت در بعد محیطی میزان توانمندی سازمان در پاسخگویی به محیط بیرونی و ایجاد تصویر سازمانی مطلوب مد نظر قرار می‌گیرد. سازمان‌های امروزی در محیطی سرشار از عدم اطمینان و قطعیت فعالیت می‌نمایند. از این رو پاسخگویی مقتضی به شرایط محیطی یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های هر سازمانی به حساب می‌آید (وانباسل^۲، ۲۰۱۲). در واقع پاسخگویی هدف هر سازمانی می‌باشد و عمدتاً دارای جهت‌گیری بیرونی می‌باشد زیرا می‌تواند از طریق بهبود عملکرد سازمانی و افزایش اثربخشی سازمانی در پاسخگویی به محیط توانمندی‌ها و پتانسیل‌های سازمانی را دوچندان سازد. از این رو توجه به این بعد در مطالعه‌ی آمادگی سازمان‌ها برای تغییر امری ضروری تلقی می‌شود.

در زمینه‌ی آمادگی برای تغییر سازمانی پژوهش‌های نسبتاً زیادی انجام شده است. اما بر اساس جستجوی به عمل آمده توسط نگارندگان با استفاده از کلید واژه‌های ساختار سازمانی و آمادگی برای تغییر سازمانی و همچنین انسجام سازمانی، هیچ گزارش پژوهشی در زمینه موضوع این مقاله یا مشابه آن یافت نشد. به طور کلی نتایج پژوهش‌های انجام شده حاکی از

1. Lehman, Greener & Simpson
2. Van Bussel

آن است که رشد مشارکت، همدلی، تعهد سازمانی، بهبود استفاده از منابع و همچنین بهبود رهبری و فرهنگی که آمادگی سازمان برای تغییر حمایت نماید، از جمله مهم‌ترین مواردی هستند که می‌توانند آمادگی سازمان برای تغییر را تحت تاثیر قرار دهند (اسمیت و موریر^۱، ۱۹۹۹). از طرفی این ویژگی‌ها در ایجاد انسجام سازمانی و توانمندسازی ساختار سازمانی نیز مورد توجه پژوهشگران بوده‌اند. همچنین با توجه به نتایج پژوهش یراپورن و لی^۲ (۲۰۰۳)، به منظور رشد آمادگی سازمان برای ایجاد تغییر وجود ساختار سازمانی حمایت‌کننده از تغییرات در شرایط و موقعیتهای جدید سازمان ضروری است. بنابراین می‌توان گفت بهبود سازوکارهای مختلف سازمانی به صورت تعاملی می‌تواند عملکرد کلی سازمان در راستای ایجاد تغییرات را متحول سازد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شعب یکی از بانک‌های دولتی در سال ۱۳۹۳ در شیراز بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای ساده، ۲۰۱ نفر مرد و زن به عنوان نمونه‌ی پژوهش انتخاب و مورد پرسشگری قرار گرفتند. ابزار مورد استفاده در پژوهش حاضر شامل سه مقیاس نوع ساختار سازمانی (ترک‌زاده و محترم، ۱۳۹۰)، شامل دو نوع ساختار تواناساز و بازدارنده و ۳۵ گویه؛ مقیاس محقق ساخته آمادگی برای تغییر سازمانی، شامل پنج بعد محتوایی، فرایندی، زمینه‌ای، محیطی و فردی و ۲۱ گویه؛ و مقیاس انسجام سازمانی (ترک‌زاده، تقی‌زاده و محرر، ۱۳۹۱)، در برگزیده‌ی دو بعد اجتماعی-عاطفی و ابزاری و متشکل از ۳۰ گویه بود. لازم به ذکر است که هر سه مقیاس به صورت طیف لیکرت پنج گزینه‌ای درجه‌بندی شده است.

به منظور سنجش روایی مقیاس‌ها با استفاده از روش تحلیل گویه، ضریب همبستگی بین گویه‌های هر مقیاس با نمره‌ی کل مقیاس مربوطه محاسبه شد که نتایج آن به صورت کمترین و بیشترین ضریب همبستگی در جدول ۱ آمده است. در خصوص روایی محتوا، قبل از توزیع نهایی پرسشنامه‌ها، پرسشنامه در اختیار تعدادی از اعضاء هیئت علمی گروه مدیریت و تعدادی از دانشجویان دکتری این رشته قرار داده شد و ابهامات آنها مورد بازنگری قرار گرفت. 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 ۱. ضرایب روایی و پایایی ابزارهای پژوهش

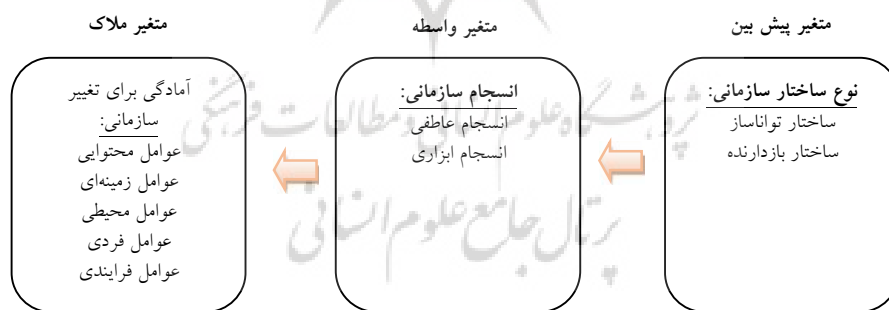
مقیاس‌ها	ابعاد	طیف ضرایب همبستگی	سطح معناداری	آلفای کرونباخ
نوع ساختار سازمانی	ساختار تواناساز	۰/۷۹ - ۰/۳۶	۰/۰۰۱ - ۰/۰۰۰۱	۰/۹۱
	ساختار بازدارنده	۰/۸۵ - ۰/۳۷	۰/۰۱ - ۰/۰۰۰۱	۰/۸۴
انسجام سازمانی	اجتماعی - عاطفی	۰/۸۵ - ۰/۵۹	۰/۰۰۱ - ۰/۰۰۰۱	۰/۹۲
	ابزاری	۰/۷۸ - ۰/۵۰	۰/۰۰۱ - ۰/۰۰۰۱	۰/۹۵
آمادگی برای تغییر سازمانی	محتوایی	۰/۹۰ - ۰/۶۶	۰/۰۰۰۱	۰/۹۱
	فرایندی	۰/۸۶ - ۰/۵۸	۰/۰۰۱ - ۰/۰۰۰۱	۰/۸۲
	زمینه ای	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

مدل مفهومی پژوهش

همانگونه که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، مدل مفهومی پژوهش براساس مبانی نظری موجود در خصوص روابط میان متغیرهای نوع ساختار سازمانی، انسجام سازمانی و آمادگی برای تغییر طراحی و پیشنهاد گردید. مدل مفهومی این پژوهش بر پایه‌ی تاثیرات انواع ساختار سازمانی بر کارکردهای مختلف سازمانی پی‌ریزی شده است. در واقع نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که طراحی ساختار مناسب در تعیین عملکرد سازمانی، بسیار تعیین کننده است و ساختار سازمانی مطلوب باید توان تسریع و تسهیل تصمیم‌گیری یا واکنش مناسب نسبت به محیط را داشته باشد (رحمان سرشت، رادمرد و گلوانی، ۱۳۹۰). بنابراین ساختار می‌تواند از طریق ایجاد سازوکارهای هماهنگی رسمی و ایجاد الگوهای تعاملی کارایی درونی را با اثربخشی همه‌جانبه در محیط گسترده‌تری تلفیق نماید (اعرابی و دهقان، ۱۳۹۱) و این ویژگی‌ها همگی مبین خصیصه‌های ساختار سازمانی تواناساز می‌باشد. ابعاد و تاثیرات ساختار سازمانی تواناساز و بازدارنده بر سایر متغیرهای سازمانی در پژوهش‌های چندی مورد مطالعه قرار گرفته است و همگی حاکی از تاثیر ساختار سازمانی تواناساز بر گسترش قابلیت‌ها و کارکردهای سازمانی در پاسخگویی به مقتضیات سازمانی و محیطی است (هوی و میسکل، ۲۰۰۸؛ ترک‌زاده و محترم، ۱۳۹۳). از طرفی دستیابی به انسجام سازمانی نیازمند شکل خاصی از ساختار، روش‌ها و استراتژی در سازمان می‌باشد و از این جهت شناخت انواع ساختار سازمانی تواناساز و بازدارنده و نقش آنها در زمینه ایجاد انسجام سازمانی بسیار ضروری می‌باشد. عموماً پژوهشگران انسجام

سازمانی را دارای دو نوع انسجام اجتماعی- عاطفی و انسجام ابزاری می‌دانند (سیدجوادین، ۱۳۸۶ و بتینگ و همکاران، ۲۰۱۱) که می‌تواند تاثیرات چشم‌گیری در تحقق اهداف و مقاصد فردی و سازمانی داشته باشد (بلادگت^۱، ۲۰۱۱، هیدمن^۲، ۲۰۱۰). از آنجایی که وجود انسجام سازمانی نشان‌دهنده‌ی توانایی یک سازمان در برنامه‌ریزی و شروع تغییر می‌باشد (نارانجوگیل و هارتمن^۳، ۲۰۰۷)، بنابراین می‌توان انتظار داشت که با استفاده از سازوکارهای ایجاد و تداوم انسجام سازمانی زمینه‌ی لازم برای ایجاد تغییرات مطلوب سازمانی و توسعه‌ی آمادگی سازمان برای تغییر نیز در سازمانی فراهم شود.

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 تاکید کرده‌اند (آرمناکیس، هریس و موشولدر^۴، ۱۹۹۳)، به نظر می‌رسد انسجام سازمانی می‌تواند از طریق ایجاد یکپارچگی و احساس مسئولیت مشترک اعضای سازمان (بروکس^۵، ۲۰۱۰) زمینه‌ی آمادگی برای تغییر را در ابعاد گوناگون محتوایی، زمینه‌ای، محیطی، فردی و فرایندی (هولت^۶ و همکاران، ۲۰۰۷) را فراهم نماید. بنا به این پژوهش، ساختار سازمانی تواناساز و بازدارنده، انسجام سازمانی و آمادگی برای تغییر سازمانی مستلزم توجه به ابعادی است که در قسمت پیشینه نظری به آن اشاره شد. علی‌رغم پیوند این متغیرها در مبانی نظری به شکل مفهومی، پژوهش‌های اندکی به صورت تجربی رابطه این دو متغیر را مورد بررسی قرار داده‌اند. نوآوری این پژوهش آن است که این ارتباط علی را در سطح عملیاتی و تجربی دنبال کرده و با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، این رابطه علی را در شعب یکی از بانک‌های شیراز مورد بررسی قرار دهد.



شکل ۱: مدل مفهومی رابطه بین نوع ساختار سازمانی، انسجام و آمادگی برای تغییر

1. E
2. Heidemann
3. Naranjo-Gil & Hartmann
4. Armenakis, Harris & Mossholder
5. Brooks
6. Holt

یافته‌های پژوهش

سیمای پاسخگویان: پژوهش حاضر در میان کارکنان شعب یکی از بانک‌های دولتی شیراز انجام شد. از بین ۲۰۱ 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 نهایتاً ۲۳/۴ درصد نیز دارای مدرک 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 ساختار تواناساز، بعد رسمیت دارای بالاترین میانگین است. در بین ابعاد ساختار بازدارنده نیز بعد زمینه با نمره ۳/۸۶ از میانگین بالاتری نسبت به سایر ابعاد برخوردار بوده است. در بین ابعاد انسجام سازمانی هر دو بعد انسجام عاطفی و ابزاری از وضعیت یکسانی برخوردارند. در نهایت در بین ابعاد متغیر آمادگی برای تغییر سازمانی نیز بعد فردی با میانگین ۳/۶۲ از وضعیت بهتری برخوردار است. وضعیت توصیفی ابعاد ساختار تواناساز و بازدارنده، انسجام سازمانی و آمادگی برای تغییر سازمانی در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. آمار توصیفی متغیرهای مدل پژوهش

متغیر	تعداد نمونه	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
رسمیت تواناساز	۲۰۱	۲/۶۷	۴/۸۳	۳/۷۵	۰/۶۰
فرایند تواناساز	۲۰۱	۲/۵۰	۵/۰۰	۳/۸۶	۰/۷۲
زمینه تواناساز	۲۰۱	۲/۳۳	۵/۰۰	۳/۷۸	۰/۶۷
تمرکز تواناساز	۲۰۱	۲/۵۰	۵/۰۰	۳/۸۱	۰/۸۵
رسمیت بازدارنده	۲۰۱	۱/۶۰	۴/۸۰	۳/۳۹	۰/۴۱
فرایند بازدارنده	۲۰۱	۱/۵۰	۵/۰۰	۳/۴۴	۰/۴۴
زمینه بازدارنده	۲۰۱	۱/۴۰	۵/۰۰	۳/۳۳	۰/۴۹
تمرکز بازدارنده	۲۰۱	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۳۸	۰/۵۱
انسجام عاطفی	۲۰۱	۲/۹۲	۵/۰۰	۳/۷۷	۰/۴۴
انسجام ابزاری	۲۰۱	۲/۶۷	۴/۸۳	۳/۷۷	۰/۴۴
زمینه‌ای	۲۰۱	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۳۰	۰/۹۶
محتوایی	۲۰۱	۱/۴۳	۵/۰۰	۳/۵۵	۰/۶۸

فرایندی	تعداد نمونه	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
محیطی	۲۰۱	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۳۳	۰/۸۵
فردی	۲۰۱	۲/۱۷	۵/۰۰	۳/۶۲	۰/۵۵
ساختار تواناساز	۲۰۱	۱/۸۰	۴/۴۲	۳/۸۰	۰/۴۵
ساختار بازدارنده	۲۰۱	۳/۰۸	۴/۷۵	۳/۳۸	۰/۳۱
انسجام سازمانی	۲۰۱	۲/۷۹	۴/۹۲	۳/۷۷	۰/۴۲
آمادگی برای تغییر سازمانی	۲۰۱	۱/۹۹	۴/۸۳	۳/۴۵	۰/۵۶

ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش در جدول ۳ ارائه شده است. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که در نمونه پژوهش کارکنان، بین اکثر ابعاد ساختار تواناساز و انسجام سازمانی با ابعاد آمادگی برای تغییر سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ($P < 0/001$) و بین ابعاد ساختار بازدارنده با ابعاد انسجام و آمادگی برای تغییر سازمانی رابطه‌ی منفی و معناداری وجود دارد.

جدول ۳. همبستگی بین متغیرهای مدل پژوهش

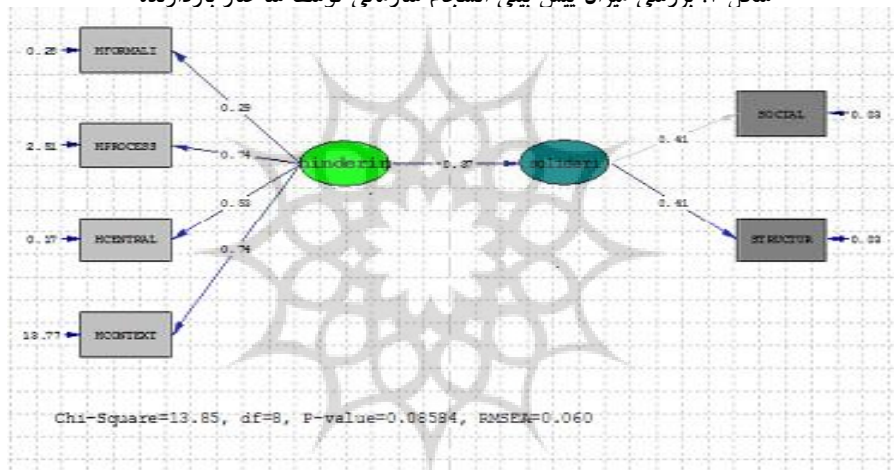
ابعاد	ساختار تواناساز			ساختار بازدارنده			انسجام سازمانی		آمادگی برای تغییر سازمانی					
	رسمیت	تمرکز	فرایند	زمینه	فرایند	تمرکز	رسمیت	عاطفی	ابزاری	محتوایی	زمینه ای	محیطی	فردی	فرایندی
رسمیت	۱													
تمرکز	**۰/۷۶	۱												
فرایند	**۰/۶۷	**۰/۶۷	۱											
زمینه	**۰/۶۵	**۰/۵۸	**۰/۵۹	۱										
رسمیت	**۰/۳۳	**۰/۲۳	**۰/۳۰	**۰/۳۰	۱									
تمرکز	**۰/۳۰	**۰/۳۳	**۰/۱۷	**۰/۲۴	**۰/۷۶	۱								
فرایند	Ns	Ns	**۰/۱۸	**۰/۱۱	**۰/۷۶	۱								
زمینه	**۰/۲۶	**۰/۳۰	**۰/۲۱	**۰/۴۱	**۰/۷۶	**۰/۱۱	۱							
عاطفی	**۰/۷۰	**۰/۶۹	**۰/۶۵	**۰/۸۱	**۰/۲۵	**۰/۲۶	**۰/۱۴	۱						
ابزاری	**۰/۷۴	**۰/۷۲	**۰/۷۰	**۰/۸۰	**۰/۳۱	**۰/۲۸	**۰/۰۹	**۰/۲۵	۱					
محتوایی	**۰/۷۱	**۰/۶۹	**۰/۶۳	**۰/۷۱	**۰/۳۰	**۰/۳۶	**۰/۱۲	**۰/۳۳	**۰/۷۶	۱				
زمینه ای	**۰/۶۳	**۰/۵۳	**۰/۵۴	**۰/۵۹	**۰/۲۶	**۰/۲۶	**۰/۱۳	**۰/۲۳	**۰/۶۶	**۰/۷۱	۱			
محیطی	**۰/۲۱	**۰/۲۳	**۰/۱۷	**۰/۲۰	**۰/۰۹	**۰/۰۳	**۰/۱۲	**۰/۱۲	**۰/۳۰	**۰/۲۷	**۰/۲۴	۱		
فردی	**۰/۵۹	**۰/۵۵	**۰/۵۱	**۰/۶۰	**۰/۰۷	**۰/۲۰	**۰/۰۵	**۰/۲۳	**۰/۷۰	**۰/۶۷	**۰/۶۴	**۰/۳۸	۱	
فرآیندی	**۰/۴۲	**۰/۴۸	**۰/۳۸	**۰/۴۷	**۰/۳۱	**۰/۲۸	**۰/۰۳	**۰/۲۱	**۰/۵۶	**۰/۵۴	**۰/۵۳	**۰/۴۵	**۰/۴۵	۱

**P = 0/01 **P = 0/05

بررسی فرضیه‌های پژوهش

۱. ساختار سازمانی بازدارنده پیش‌بینی‌کننده منفی و معنادار انسجام سازمانی است. در تحلیل ارتباط بین دو متغیر ساختار بازدارنده و انسجام سازمانی از مدل معادلات ساختاری، برای نشان دادن ارتباط آنها استفاده شد و شکل شماره ۲ مدل ساختاری را در حالت تخمین استاندارد نشان می‌دهد. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که بر اساس مقدار $t(-۴/۰۱)$ به دست آمده، ساختار بازدارنده اثر ساختاری معناداری ($P < ۰/۰۵$ و $\beta = -۰/۳۷$) بر انسجام سازمانی دارد و می‌تواند تبیین‌کننده‌ی منفی و معنادار انسجام سازمانی باشد. همچنین بررسی شاخص‌های برازش مدل حاکی از آن است که مدل نهایی، برازش نسبتاً مناسبی با داده‌های پژوهش و مدل مفهومی آن دارد (جدول ۴).

شکل ۲. بررسی میزان پیش‌بینی، انسجام سازمانی، توسط ساختار بازدارنده

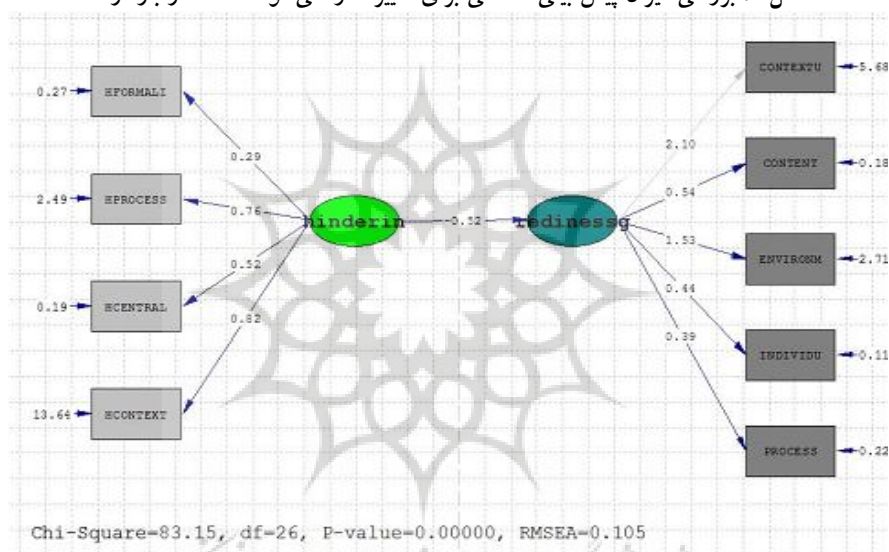


جدول ۴. شاخص‌های برازندگی فرضیه نخست پژوهش

شاخص	دامنه مورد قبول	مقدار محاسبه شده	نتیجه
X2	$P > ۰/۰۵$	۱۳/۸۵	تأیید
Df	-	۸	-
X2/df	۳-۵	۱/۷۳	تأیید
RMSEA	$RMSEA < ۰/۰۸$	۰/۰۶	تأیید
GFI	$GFI > ۰/۹۰$	۰/۹۸	تأیید
NFI	$NFI > ۰/۹۰$	۰/۹۵	تأیید
CFI	$CFI > ۰/۹۰$	۰/۹۷	تأیید
IFI	$IFI > ۰/۹۰$	۰/۹۷	تأیید

۲. ساختار سازمانی بازدارنده پیش بینی کننده منفی و معنادار آمادگی برای تغییر سازمانی است. در تحلیل ارتباط بین دو متغیر ساختار بازدارنده و آمادگی برای تغییر سازمانی از مدل معادلات ساختاری، برای نشان دادن ارتباط آنها استفاده شد و شکل شماره ۳ مدل ساختاری را در حالت تخمین استاندارد نشان می دهد. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که بر اساس مقدار t ($\beta = -0.52$ و $P < 0.05$) به دست آمده، ساختار بازدارنده اثر ساختاری معناداری (همچنین آمادگی برای تغییر سازمانی دارد و می تواند تبیین کننده منفی و معنادار این متغیر باشد. همچنین بررسی شاخص های برازش مدل حاکی از آن است که مدل نهایی، برازش نسبتاً مناسبی با داده های پژوهش و مدل مفهومی آن دارد (جدول ۵).

شکل ۳. بررسی میزان پیش بینی آمادگی برای تغییر سازمانی توسط ساختار بازدارنده



جدول ۵. شاخص های برازندگی فرضیه دوم پژوهش

شاخص	دامنه مورد قبول	مقدار محاسبه شده	نتیجه
X2	$P > 0.05$	۸۳/۱۵	تأیید
Df	-	۲۶	-
X2/df	۳-۵	۳/۱۹	تأیید
RMSEA	$RMSEA < 0.08$	۰/۱۰	رد
GFI	$GFI > 0.90$	۰/۹۲	تأیید
NFI	$NFI > 0.90$	۰/۸۹	رد
CFI	$CFI > 0.90$	۰/۹۲	تأیید
IFI	$IFI > 0.90$	۰/۹۳	تأیید

۳. ساختار سازمانی تواناساز با واسطه انسجام سازمانی پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار آمادگی برای تغییر سازمانی است.

شکل شماره ۴ مدل ساختاری را در حالت تخمین استاندارد را نشان می‌دهد. فرضیه‌های پژوهش زمانی تأیید می‌شوند که ضرایب بدست آمده معنادار باشند، یعنی مقدار آزمون معناداری (T-value) آنها از عدد ۱/۹۶ بزرگ‌تر و از عدد ۱/۹۶- کوچک‌تر باشد. در این پژوهش ضریب معناداری بین ساختار تواناساز و آمادگی برای تغییر ۳/۲۹ بدست آمد که نشان می‌دهد ساختار تواناساز تأثیر مثبت و معناداری بر آمادگی برای تغییر داشته است. همچنین ضریب معناداری بین ساختار تواناساز و انسجام سازمانی نیز ۹/۴۴ بدست آمد که حاکی از تأثیر مثبت و معنادار این متغیر بر انسجام سازمانی است. از طرفی، ضریب معناداری بین انسجام سازمانی و آمادگی برای تغییر سازمانی ۲/۱۸ به دست آمد که نشان دهنده معنادار بودن رابطه بین آنها است.

نهایتاً به منظور تعیین سهم واسطه‌گری انسجام سازمانی در رابطه‌ی بین ساختار تواناساز و آمادگی برای تغییر سازمانی از رویکرد بارون و کنی^۱ (۱۹۸۶) استفاده شد. در این روش اثر مستقیم، غیر مستقیم و همچنین اثر کل متغیر مستقل بر متغیر ملاک مورد بررسی قرار می‌گیرد و به منظور تعیین سهم واسطه‌گری نیز در آخرین مرحله از فرمول مذکور استفاده می‌شود (بارون و کنی، ۱۹۸۶؛ لیتل، کارد، بوواید، پریچر و کرنال^۲، ۲۰۰۷). در این روش اثر غیرمستقیم بر کل اثر تقسیم می‌گردد.

$$\text{سهم واسطه‌گری} = \frac{\sum \alpha \beta}{\sum \alpha \beta + \tau'}$$

اثر غیرمستقیم = τ' ، اثر مستقیم = $\sum \alpha \beta$

بر این اساس، اثر مستقیم انسجام سازمانی بر روی آمادگی برای تغییر سازمانی ۰/۲۸ می‌باشد و اثر مستقیم ساختار تواناساز نیز بر روی این متغیر ۰/۶۶ برآورد گردید. از طرفی اثر غیر مستقیم ساختار تواناساز بر روی آمادگی برای تغییر سازمانی ۰/۲۲ و اثر کل آن نیز ۰/۸۸ برآورد گردید. همچنین سهم واسطه‌گری انسجام سازمانی براساس فرمول بارون و کنی (۱۹۸۶) برابر با ۰/۲۵ است. در نهایت بررسی شاخص‌های برازش مدل حاکی از آن است که مدل پژوهش، از برازش نسبتاً مناسبی برخوردار است (جدول ۶).

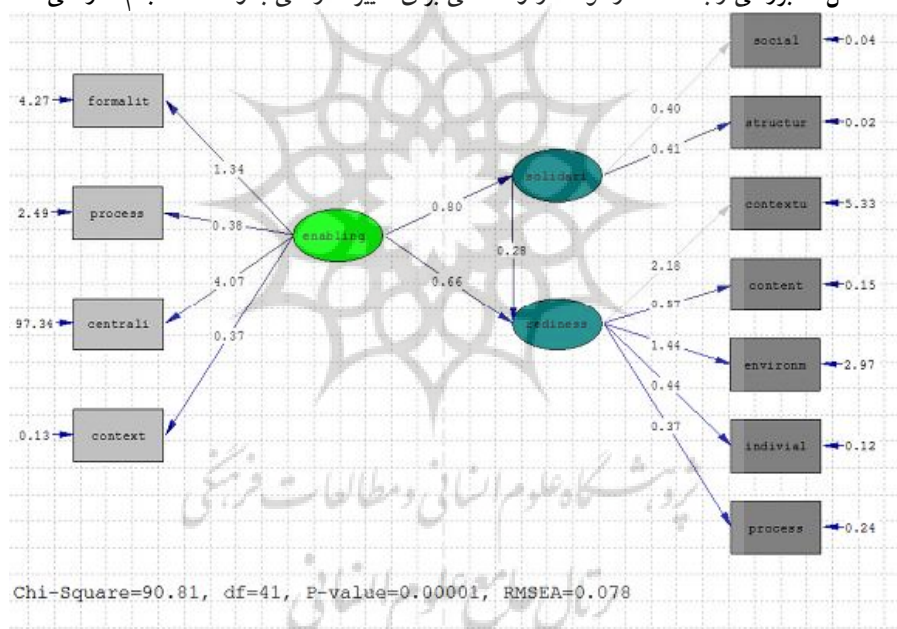
1 Baron & kenny

2 Little, Card, Bovaird, Preacher & Crandall

جدول ۶. شاخص‌های برازندگی فرضیه سوم پژوهش

شاخص	دامنه مورد قبول	مقدار محاسبه شده	نتیجه
X2	$P > 0/05$	۹۰/۸۱	تأیید
Df	-	۴۱	-
X2/df	۱-۳	۲/۲۱	تأیید
RMSEA	$RMSEA < 0/08$	۰/۰۷	تأیید
GFI	$GFI > 0/90$	۰/۹۲	تأیید
NFI	$NFI > 0/90$	۰/۹۵	تأیید
CFI	$CFI > 0/90$	۰/۹۷	تأیید
IFI	$IFI > 0/90$	۰/۹۷	تأیید

شکل ۴. بررسی رابطه ساختار تواناساز و آمادگی برای تغییر سازمانی با واسطه انجام سازمانی



نتیجه‌گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر پیش‌بینی آمادگی برای تغییر سازمانی بر اساس ادراک کارکنان بانک از نوع ساختار سازمانی با نقش واسطه‌گری انسجام سازمانی بود. نتایج حاصل حاکی از آن است که ساختار سازمانی بازدارنده پیش‌بینی‌کننده منفی و معنادار انسجام سازمانی است. در این راستا می‌توان گفت ساختار بازدارنده منجر به اعمال نوعی نظارت پایشی و کاهش تعهد حرفه‌ای و سازمانی و عدم انگیزش در سازمان می‌شود، در نتیجه می‌تواند شرایط لازم جهت تبدیل افراد به کارمندانی نالایق، بی‌میل به کار و بی‌مسئولیت را فراهم آورد (هوی و میسکل، ۲۰۱۳). در نتیجه ایجاد تبعات ساختار بازدارنده کارکنان انگیزه و تعهد کافی نسبت به ایجاد گروه‌های کاری و تلاش برای بهبود عملکرد سازمان را نخواهند داشت. این مسائل در حالی است که به عقیده‌ی پژوهشگران وجود انسجام سازمانی باعث بهبود توانایی‌ها و قابلیت‌های حل مساله در بین اعضای سازمان‌ها خواهد شد اما ساختار بازدارنده بر خلاف این امر عمل می‌کند و منجر به ایجاد جوی منفی می‌گردد که از ایجاد انسجام سازمانی جلوگیری می‌کند.

از طرفی از مهمترین ویژگی‌های ساختار بازدارنده ایجاد جو منفی و عدم وجود ارتباطات مطلوب است که این شرایط موجب می‌شود مشارکت و همکاری کارکنان با یکدیگر کاهش یافته و در نتیجه اقدامات صورت گرفته در جهت ایجاد انسجام سازمانی شکل نمی‌گیرد. در ساختار بازدارنده تصمیمات عموماً به وسیله‌ی مدیران رده بالای سازمان اتخاذ می‌شود و سلسله مراتب سازمانی نیز به جای حل مشکلات خود مشکل‌آفرینی می‌کند (واتس، ۲۰۰۹)؛ در حالی که از مهم‌ترین الزامات ایجاد انسجام سازمانی وجود تعامل سازنده در سلسله مراتب سازمانی است که می‌تواند انسجام ابزاری را تقویت نماید. همچنین در ساختار بازدارنده نوآوری و خلاقیت با محدودیت رو به رو می‌شود و کنترل زیادی وجود دارد (هوی و سوئیتلند، ۲۰۰۰ و ۲۰۰۱)؛ که این نوع کنترل مانع از شکل‌گیری انسجام عاطفی و ابزاری می‌گردد. زیرا از ایجاد احساس تعلق به گروه، همبستگی و تعهد نسبت به سازمان و همکاران می‌کاهد.

همچنین نتایج پژوهش نشان داد ساختار سازمانی بازدارنده پیش‌بینی‌کننده‌ی منفی و معنادار آمادگی برای تغییر سازمانی نیز می‌باشد. با توجه به اینکه ساختار سازمانی بازدارنده با سیستمی از قواعد و مقررات انعطاف‌ناپذیر، برهنه‌نویایی اعضای سازمان متمرکز است (هوی و سوئیتلند، ۲۰۰۰ و ۲۰۰۱)؛ در نتیجه تلاش برای ایجاد هرگونه تغییری با شکست مواجه خواهد شد. در واقع ویژگی‌های یاد شده در خصوص ساختار بازدارنده منجر به ایجاد مقاومت کارکنان در برابر تغییر نیز خواهد شد و از این رو با وجود ساختار بازدارنده نمی‌توان انتظار ایجاد تغییرات مطلوب و مورد نظر را داشت. از آنجایی که در ساختار بازدارنده به مسائل و

مشکلات به عنوان تهدیدی علیه سازمان نگریسته می‌شود؛ لذا از شرایط موجود به عنوان پتانسیل و ظرفیتی برای ایجاد تغییرات مطلوب بهره‌برداری نمی‌شود و تاکید بر حفظ وضعیت موجود قرار می‌گیرد. از طرفی از مهم‌ترین پیامدهای حاصل از ساختار بازدارنده سرکوب نوآوری و خلاقیت افراد، احساس بی‌قدرتی در کارکنان و نارضایتی شغلی می‌باشد (هوی و سوئلند، ۲۰۰۰ و ۲۰۰۱؛ هوی و میسکل، ۲۰۱۳؛ تیلوس، ۲۰۰۹). در این شرایط مدیریت تغییر و ایجاد آمادگی سازمان برای تغییر مورد نظر با شکست مواجه خواهد شد.

در مقابل آن ساختار بازدارنده با تاکید بر اجرای برنامه‌های از قبل تعیین شده و عدم توان کافی در مواجهه با تغییرات نوظهور و سرکوب آن، ایجاد شرایط کاری دقیق و یکنواخت، کناره‌گیری از ایجاد شرایط پویا و متحول، تاثیر بر بی‌انگیزه شدن کارکنان در جهت ایجاد تغییرات و بی‌میلی و اکراه در ایجاد تغییرات می‌تواند میزان آمادگی سازمان برای تغییر را تحت تاثیر ویژه قرار دهد. همچنین وجود این نوع ساختار باعث تاکید بر حفظ شرایط موجود و اجتناب از ایجاد هرگونه تغییر و همچنین رشد مقاومت کارکنان در برابر ایجاد هرگونه تغییر جدید می‌شود که مدیران باید از طریق توسعه‌ی توانمندی‌های ساختار تواناساز میزان آمادگی سازمان برای تغییر را نیز مورد توجه قرار دهند.

در بررسی فرضیه سوم پژوهش نیز یافته‌ها نشان داد ساختار سازمانی تواناساز با واسطه‌ی انسجام سازمانی پیش‌بینی‌کننده‌ی معنادار آمادگی برای تغییر سازمانی می‌باشد و سهم واسطه‌گری انسجام سازمانی نیز بارز است. ساختار سازمانی صحته‌ی عملیات سازمان است (تولبرت و هال، ۲۰۰۹) و تمامی متغیرهای سازمانی تحت تاثیر مستقیم آن قرار می‌گیرند. ساختار سازمانی منعطف و تواناساز با ایجاد انعطاف‌پذیری و نوآوری زمینه‌ی لازم برای آمادگی برای تغییر سازمانی را فراهم می‌آورد. در واقع همانگونه که نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد ساختار سازمانی تواناساز بر گسترش قابلیت‌ها و کارکردهای سازمانی در پاسخگویی به مقتضیات سازمانی و محیطی تاثیرگذار است (هوی و میسکل، ۲۰۰۸؛ ترک‌زاده و محترم، ۱۳۹۳) و از این رو می‌تواند زمینه‌ی آمادگی برای تغییر سازمانی و انسجام سازمانی را فراهم نماید.

یافته‌های پژوهش نشان داد در بین ابعاد آمادگی برای تغییر سازمانی، ساختار سازمانی تواناساز تاثیر بیشتری بر روی بعد زمینه‌ای داشته است. باید گفت بعد زمینه‌ای در برگیرنده‌ی محیط و موقعیتی می‌باشد که افراد در قالب آن فعالیت می‌کنند. در فراهم سازی این زمینه‌ی مطلوب توسط سازمان ویژگی‌هایی از قبیل یادگیرنده بودن، وجود خلاقیت، نوآوری، ایجاد جو سازنده و مسائلی از این قبیل مد نظر قرار می‌گیرد (هولت و همکاران، ۲۰۰۷). بنابراین استفاده از ویژگی‌های ساختار سازمانی تواناساز از قبیل نمودن شرایط پذیرش تغییرات،

تسهیل فرایندهای اداری، برقراری ارتباطات دو جانبه بین رئیس و مرئوس، حذف موانع حاصل از وجود ساختار بوروکراتیک و در نهایت تاثیر بر رشد نوآوری و خلاقیت کارکنان همگی مسائلی هستند که می‌توانند بر بعد زمینه‌ای آمادگی سازمان برای تغییر اثر بگذارند. از سوی دیگر ابعاد ساختار سازمانی تواناساز از قبیل رسمیت، تمرکز، فرایند و زمینه دارای ویژگی‌هایی هستند که تسهیل کننده‌ی آمادگی برای تغییر از منظر زمینه‌ای می‌باشند. برای مثال ویژگی‌هایی از قبیل تاکید بر فرایند حل مساله و تصمیم‌گیری مشارکتی؛ توسعه اعتماد در بین افراد و به کارگیری ظرفیت‌های وجودی آنان، شکل‌گیری فرهنگ تعاون و همکاری همگی عواملی هستند که باعث شکل‌گیری زمینه‌ی مطلوب سازمانی برای مشارکت و اثربخشی عملکرد کارکنان به شمار می‌رود.

ساختار تواناساز همچنین تاثیر قابل توجهی بر بعد محیطی آمادگی برای تغییر سازمانی داشته است. همانطور که ذکر شد بعد محیطی آمادگی برای تغییر سازمانی میزان توانمندی سازمان در پاسخگویی به محیط بیرونی و ایجاد تصویر سازمانی مطلوب مد نظر قرار می‌گیرد و در واقع میزان آمادگی سازمان از منظر پاسخگویی به محیط مورد توجه می‌باشد. از این رو توانمندی ساختار سازمانی در ایجاد سازوکارهای پاسخگویی به اقتضائات محیطی بسیار مهم جلوه می‌کند. در واقع تنظیم ساختار مناسب برای پاسخگویی به محیط متغیر و متحول امروزی می‌تواند تعهد مشترک کارکنان نسبت به تغییر و عقاید مشترک آنان نسبت به اجرای موفقیت آمیز تغییر فرض شده را تحت تاثیر قرار دهد. همچنین با کاهش تهدیدها و ضعف‌های سازمانی و ایجاد تغییرات مقتضی زمینه‌های پاسخگویی به محیط را دو چندان می‌سازد. از این رو ساختار تواناساز می‌تواند با کاهش کنترل بر روی کارکنان و تاکید کمتر بر سلسله مراتب سازمانی و عوامل بازدارنده‌ی آن، آمادگی سازمان برای ایجاد تغییرات مطلوب و در راستای پاسخگویی به محیط را افزایش دهد.

در خصوص تاثیر ساختار تواناساز بر بعد محتوایی آمادگی برای تغییر سازمانی باید گفت بعد محتوایی به ویژگی‌های خاص تغییر مورد نظر و خصوصیات مختلف آن از قبیل میزان مطلوبیت آن و تاثیراتی که بر آینده‌ی سازمان دارد اطلاق می‌گردد که این خصوصیات تحت تاثیر ابعاد ساختاری، فنی، رویه‌ای و مدیریتی سازمان و خصوصیات آنها قرار می‌گیرد (هولت، آرمناکیس، فیلد و هریس^۱، ۲۰۰۷). از این رو ساختار سازمانی تواناساز می‌تواند از طریق جهت دهی به رویه‌های سازمانی و کاهش تاثیرات سلسله مراتب بوروکراتیک انجام امور را در این حوزه تسهیل نماید و زمینه‌ی دستیابی به تغییر مطلوب را در آینده فراهم نماید. بنابراین ساختار

تواناساز می‌تواند از طریق قابلیت کارکردی خود به تعیین اهداف و مطلوبیت‌های متناسب با اقتضانات سازمانی کمک نماید و از طریق ایجاد انعطاف‌پذیری، افزایش قابلیت یادگیری و توانمندسازی سازمانی زمینه‌ی دستیابی به آنها را فراهم نماید.

از طرفی ساختار تواناساز بر بعد فردی آمادگی برای تغییر نیز تاثیر قابل توجهی داشته است. در توجیه این یافته می‌توان گفت از آنجایی که مهمترین عامل ایجاد تغییر در سازمان‌ها نیروی انسانی و افراد آن می‌باشد؛ از این رو فراهم نمودن زمینه‌ی پذیرش تغییرات و داشتن آمادگی کافی برای ایجاد تغییرات در آینده برای آنان بسیار ضروری است. در واقع سازمان باید بتواند قبل ایجاد هرگونه تغییری آمادگی لازم را در بین افراد به وجود آورد و سعی نماید از طریق سازوکارهای مقتضی مقاومت آنان را در برابر ایجاد تغییر تا حد ممکن کاهش دهد. یکی از مهم‌ترین سازوکارهای اثربخش در این راستا ساختار تواناساز می‌باشد. این ساختار تلاش دارد تا از طریق وضع قوانین و مقررات منعطف، فرصت‌سازی برای توسعه‌ی سازمانی، توجه به رشد و بالندگی سرمایه انسانی سازمان، حمایت از نوآوری، استفاده از رویه‌های همکارانه و مشارکتی و از طرفی تاکید بر فرایند حل مساله گروهی میزان مشارکت کارکنان را در حل مسائل سازمانی افزایش دهد و زمینه‌ی مشارکت معنادار و موثر آنان را تا حد ممکن فراهم نماید. از این رو می‌تواند به شکل قابل توجهی میزان مقاومت کارکنان در برابر ایجاد تغییرات را کاهش دهد و شرایطی را فراهم نماید که کارکنان بدون از ترس توانمندی‌های خود را به کار بگیرند و به توسعه‌ی ظرفیت‌های خود و سازمان توجه نمایند. از این رو تواناساز با ایجاد قابلیت‌های کارکردی خود میتواند نقش بسیار موثری بر بعد فردی آمادگی برای تغییر سازمانی داشته باشد. در نهایت یافته‌ها نشان داد تاثیر ساختار سازمانی تواناساز بر روی بعد فرایندی دارای کمترین قدرت تبیین می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت در قلمرو پژوهش علی‌رغم تاثیر قابل توجه ساختار تواناساز در دستیابی به انسجام و آمادگی برای تغییر، این متغیر هنوز تاثیر کمتری بر روی نحوه‌ی اجرای فرایندهای سازمانی دارد. این امر می‌تواند نشانگر تاثیر سایر متغیرهای سازمانی بر نحوه‌ی اجرای فرایندهای سازمان و رویه‌های اداری آن می‌باشد. در این بعد فرایند ایجاد تغییر مورد بررسی قرار می‌گیرد و نحوه‌ی تصمیم‌گیری، سبک رهبری و نظام‌های پاداش و ارزیابی عملکرد نیز بر آن تاثیر قابل توجهی دارند و تنها تحت تاثیر ساختار تواناساز نمی‌باشد. از این رو بررسی تاثیر سایر متغیرها نیز بر این بعد می‌تواند مفید باشد. اما در خصوص ساختار تواناساز می‌توان گفت حمایت آن از تغییرات مطلوب، وجود قوانین راهنما و هدایت‌کننده، تاثیر بر بهبود روابط بین کارکنان و افزایش مشارکت آنها همگی عواملی است که می‌تواند بعد فرایندی را تحت تاثیر قرار دهد.

از سوی دیگر براساس یافته‌های پژوهش ساختار تواناساز تاثیر مثبت و معناداری بر ابعاد انسجام سازمانی داشته است و تفاوت تاثیرپذیری ابعاد انسجام اجتماعی - عاطفی و ابزاری از ساختار سازمانی تواناساز بسیار ناچیز است. با این حال ساختار تواناساز تاثیر بیشتری بر روی بعد ابزاری انسجام سازمانی داشته است. در توجیه این یافته می‌توان گفت ابعاد ساختار سازمانی تواناساز بیشتر بر روی جوانب رسمی، شرح شغل و سلسله مراتب سازمانی تاکید دارند و جوانب غیررسمی سازمان را کمتر مورد توجه قرار داده اند. از این رو ممکن است تاثیر ابعاد رسمیت، تمرکز، فرایند و زمینه بر روی انسجام ابزاری که بر روی ایفای وظایف و نقش افراد تاکید دارد، تاثیر بیشتری داشته باشند. این در حالی است که انسجام اجتماعی - عاطفی بیشتر بر روی روابط غیر رسمی و رضایت روانی افراد از کارگروهی تاکید دارد.

از طرفی انسجام سازمانی با ویژگی‌هایی از قبیل ایجاد یکپارچگی و وحدت در میان کارکنان و همچنین ایجاد چشم انداز مشترک برای آنان و رشد درک افراد نسبت به اهداف گروهی زمینه‌ی بیشتری را برای آمادگی برای تغییر سازمانی فراهم می‌آورد. در واقع انسجام سازمانی با تاکید بر پیگیری متعهدانه‌ی اهداف گروهی و نقشی که در ایجاد همستگی 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 تاثیر به‌سزایی در افزایش آمادگی سازمان برای تغییر خواهد داشت. از سوی انسجام ابزاری با تاثیری 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 زمینه‌ی 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.

به طور کلی سازمان‌ها به منظور دستیابی به مطلوبیت‌های اساسی خود و تحقق فلسفه‌ی وجودی خود و اثربخشی نهادی ناچارند خود را با محیط متغیر سازوار سازند. سازواری و هماهنگی مطلوب با این محیط منجر به تامین منابع مورد نیاز سازمان و از سوی دیگر تامین نیازهای مشتریان داخلی و خارجی می‌گردد که از قبل این پاسخگویی بقای سازمان نیز تضمین می‌شود. از این رو سازمان‌ها از طریق کاربست سازوکارهای وجودی خود که همان استراتژی، چشم انداز، فرهنگ، رهبری، ساختار، انسجام و مدیریت تغییر سازمانی سعی می‌نمایند تا ضمن ایجاد شالوده و سیستم‌های کارآمد سازمانی علاوه بر تامین منابع فردی و سازمانی زمینه‌های لازم برای جلب رضایت ذینفعان بیرونی سازمان را نیز فراهم نمایند و عملکرد اثربخشی ارائه

نمایند. یکی از مهم‌ترین سازوکارهای سازمان ساختار سازمانی می‌باشد که از طریق ایجاد شرایط تسهیل‌کننده و یا بازدارنده‌ی خود می‌تواند شرایط مطلوب و یا طردکننده‌ای را برای سازمان ایجاد کند. ساختار سازمانی تواناساز ضمن ایجاد هماهنگی و تناسب داخلی در سازمان، رشد نوآوری و خلاقیت، ایجاد شرایط لازم برای رشد انسجام و پاسخگویی لازم را مهیا می‌سازد. بنابراین تواناسازی ساختار سازمانی و تاثیر آن بر سایر متغیرهای سازمانی از قبیل انسجام و پاسخگویی به محیط باید مد توجه ویژه قرار بگیرد.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع

- اعرابی، سید محمد؛ دهقان، نبی‌الله. (۱۳۹۱). طراحی الگوی کلان ساختار سازمانی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری جمهوری اسلامی ایران، تدبیر، شماره ۲۴۹، ۷۲-۶۳.
- ترک‌زاده، جعفر (۱۳۸۷). رهبری راهبردی در آموزش عالی. رویکردها و چشم‌اندازهای نو در آموزش عالی، تهران، پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی، ۱۳۹-۱۷۵.
- ترک‌زاده، جعفر؛ صباغیان، زهرا (۱۳۸۵). توسعه سازمانی در شرایط امروز، مفهوم، ماهیت و قلمرو. پیام مدیریت، شماره ۱۹ و ۲۰، ۱۱۱-۱۳۲.
- ترک‌زاده، جعفر؛ محترم، معصومه (۱۳۹۳). بررسی رابطه نوع ساختار سازمانی دانشگاه و سرمایه اجتماعی بخش‌ها با رضایت تحصیلی دانشجویان دانشگاه شیراز؛ فصلنامه جامعه‌شناسی کاربردی، سال ۲۵، شماره ۱، ۱۹۴-۱۷۵.
- تقی‌زاده، ستاره (۱۳۹۱). تدوین و ارائه الگویی برای ارزیابی و توسعه توانمندی سازمانی دانشگاه (مطالعه موردی: دانشگاه شیراز)، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد در رشته‌ی مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز.
- رحمان‌سرشت، حسین؛ رادمرد، سید قادر و گلوانی، محمد (۱۳۹۰). رابطه ساختار سازمانی و مدیریت دانش (مطالعه‌ای در معاونت تولید قطعات پرسی شرکت ایران خودرو). مدیریت فرهنگ سازمانی، سال نهم، شماره ۲۳، ۵۰-۳۱.
- فرخنده‌زاده، علیرضا (۱۳۹۱). بررسی رابطه‌ی بین نوع ساختار سازمانی، عدالت سازمانی با خودکارآمدی حرفه‌ای اساتید دانشگاه یاسوج، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد در رشته‌ی مدیریت آموزشی، واحد بین‌الملل دانشگاه شیراز.
- فرودی نژاد، طاهره (۱۳۹۱). بررسی رابطه‌ی بین نوع ساختار سازمانی دانشگاه و کیفیت آموزش بر دستاوردهای دانشجویان از تحصیل در دانشگاه علوم پزشکی شیراز. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد در رشته‌ی مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز.
- سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی، چاپ دوم، تهران: نگاه دانش.
- محرر، لیلا (۱۳۹۱). بررسی رابطه‌ی منابع قدرت مدیران، جو سازمانی و انسجام سازمانی، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد در رشته‌ی مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز.
- میرسپاسی، ناصر و گودرزوند چگینی، مهرداد. (۱۳۸۲). مطالعه‌ی رابطه‌ی بین محیط، ساختار سازمانی و اثربخشی سازمانی شهرداری‌ها و ارائه‌ی الگوی پیشنهادی، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۱۴، ۶۳-۵۶.

نظری، نصرالله. (۱۳۹۰). انسجام اجتماعی از منظر قرآن کریم، *دوفصلنامه تخصصی پژوهش‌های میان رشته‌ای قرآن کریم*، سال دوم، شماره پنجم، ۲۷-۳۶.
 نکویی مقدم، محمود؛ بهزادی گودری، فرانک و کشاورز، حسن (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین انواع فرهنگ‌های سازمانی با مولفه‌های موفقیت سازمانی شامل انعطاف پذیری، انسجام، سرعت و نوآوری در بیمارستانهای منتخب دولتی استان کرمان در سال ۱۳۸۸، *فصلنامه بیمارستان*، سال یازدهم، شماره ۱، ۸۲-۷۳.

Banting, K., Richard, J., Will, K., & Stuart, S. (2011). "Are Diversity and Solidarity Incompatible?". *Inroads*, 28, 36-48.

Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Blodgett, B. M. (2011). "Collective Action Situated in Virtual Worlds". (Doctoral Dissertation), Pennsylvania State University.

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.

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. & 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.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2001). *Organization Development and Change*, Cincinnati: Southwestern College

Cyert, R. M and March, J. G, (2007). "A Behavioral Theory of the Firm", Prentice hall, Upper saddle river, NJ, 128-287.

Dammen, K. J. (2001). The Effects of Organizational Structure on Employee Trust and Job Satisfaction, (Theses of M.A in Training and Development), University of Wisconsin-Stout.

Ergenli, A., Saglam, G., & Selin, M. (2007). "Psychological Empowerment and Its Relationship to Trust in Immediate Managers", *Journal of business research*, 60, 41-49.

Family Health Teams. (2009). Guide to Governance and Accountability, Queen's Printer for Ontario, available at: http://www.health.gov.on.ca/family_health_teams.

Germain, R. (1996). The Role of Context and Structure in Radical and Incremental Logistics Innovation Adoption, *Journal of Business Research*, 35,

117-127.

Gilmore, C. A. (2007). "Change, Principal Trust and Enabling School Structure: an Analysis of Relationships in Southern Alberta Schools." (Doctoral dissertation), University of Montana Missoula, MT.

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.

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Field, H.S. & Harris, S.G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *the Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-55.

Hoy, K. W., & Miskel, G. C. (2005). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. McGraw Hill, Hill Companise Inc, 1221.

Hoy, K. W., & Miskel, G. C. (2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. McGraw Hill, Hill Companise Inc, 1221.

Hoy, K. W., & Miskel, G. C. & C.J. Tarter. (2013). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. McGraw Hill, Hill Companise Inc, 1221.

Kettunen, P. (2009). "Adopting Key Lessons from Agile Manufacturing to Agile software Product Development – A Comparative Study". *Technovation*, 29(6), 408-422.

Kim, H. S. (2005). Organizational structure and internal communication as antecedents of employee-organization relationships in the context of organizational justice: A multilevel analysis. Unpublished Ph.D. Dissertation. University of Maryland. College Park.

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., Straehleb, C., & Ypi, I. (2011). Global Solidarity: Contemporary Relation Theory, 9, 99-130.

Little, T.D., Card, N. A., Bovaird, J.A., Preacher, K. J., & Crandall, C. S. (2007). Structural Equation Modeling of Mediation and Moderation with Contextual Factors, Book Chapter, Lawrence Erlbaum Associates, University of Kansas, 207-230.

Moberg DJ. (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.

Pollitt, C. (2003). *The Essential Public Manager*. London: Open University Press /Mc Grow-Hill.

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.

Sinden, J. E., Hoy, W. K. & Sweetland, S. R. (2004). "A Analysis of Enabling School Structure: Theoretical, Empirical and Research Considerations." *Journal of Educational Administration*, 42(4), 462 – 478.

Smith, M. E., & Mourier, P. (1999). "Implementation: Key to Organizational Change." *Strategic and Leadership*, 27(6), 37-41.

Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). 'Work Teams: Applications and Effectiveness', *American Psychologist*, 45(2), 120-133.

Teixeira, R., Koufteros, X. A., Peng, X. D.: *Organizational Structure, Integration, and Manufacturing Performance: a Conceptual Model and Propositions*, *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 5(1), 69 – 81.

Tolbert, p.s., Hall, R. (2009). *Organizations structure, process, and Outcomes*, Tenth Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Tylus, J. D. (2009). "The Impact of Enabling School Structures on the Degree of Internal School Change as Measured by the Implementation of Professional Learning Communities." Dissertation of PHD, Virginia Commonwealth University.

Van Bussel, G. (2012). "Reconstructing the Past for Organizational Accountability", *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 15(1), 127 -137. Available online at: www.ejise.com.

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 management Integrity Capacity, *International Journal of Accounting and Financial Management (IJAFM)*, 1, 7-39.

Vollman, T. E. (1996). *The Transformation Imperative: Achieving Market Dominance through Radical Change*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Watts, D. M. (2009). *Enabling School Structure, Mindfulness, and Teacher Empowerment: Test of a Theory*, (Doctoral dissertation of Education in The Department of Educational Leadership, Policy, and Technology Studies), University of Alabama, Tuscaloosa.

Wang, C. L., Ahmed, P.K. (2003). Structure & Structural Dimensions For Knowledge-Based Organizations, *Measuring Business Excellence*, 7(1), 12.

West, M. A. (2004). *Effective Teamwork*, 2nd edition, Oxford: Blackwell.

Weiner, B. J. (2009). A Theory of Organizational Readiness for Change. *Implementation Science*, Vol. 4, No. 67, doi:10. 1186/1748-5908-4-67.

Yuraporn, S., & Li, L. (2003). An Organization's Readiness to Change Towards the Development of a Learning Organization, *Organizational Learning And Knowledge*, 5th *International Conference*, Friday, 30th May – Monday, 2nd June, Lancaster University.