

## بررسی تأثیر ظرفیت تغییر بر بانکداری الکترونیک

حمیده عباسی\*<sup>۱</sup>، رسول صریحی<sup>۲</sup>، آمنه مال میر<sup>۳</sup>،  
عباس حامدی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۹/۰۹

تاریخ پذیرش: ۹۸/۱۰/۱۰

کد مقاله: ۷۸۸۱۹

### چکیده

پذیرش فناوری و محصولات توسعه داده شده، یکی از مسائل موردعلاقه مدیران ارشد سازمان‌های نوآور محسوب می‌شود. سازمان‌های خدماتی از طریق توسعه محصولات و خدمات جدید، برای مشتریان خود ایجاد ارزش نموده و می‌توانند از این طریق سود کسب نمایند. هدف از این پژوهش بررسی تأثیر ظرفیت تغییر بر بانکداری الکترونیک بوده است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران بانک‌های شهر اراک بوده که مجموعاً ۳۰۰ نفر می‌باشند. به منظور گردآوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه رایبری (۲۰۱۱)، وانجوهی (۲۰۱۴) و ماگوتو و همکاران (۲۰۱۱) استفاده شده است. همچنین جهت افزایش روایی پرسشنامه از نقطه نظرات اساتید متخصص این رشته بهره‌مند گردید. از روش آلفای کرونباخ جهت تعیین پایایی پرسشنامه استفاده گردید؛ که مقادیر آن برای سازگاری و انعطاف‌پذیری ۰/۸۰۳، قابلیت مدیریت تغییر ۰/۷۹۷، فرهنگ تغییر ۰/۸۱۷، بانکداری الکترونیک ۰/۸۰۶ بدست آمده است. در این پژوهش، تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق تحلیل مسیر و مدل معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار لیزرل انجام شده است. نتایج حاکی از آن بوده است که سازگاری و انعطاف‌پذیری، قابلیت مدیریت تغییر و فرهنگ تغییر بر بانکداری الکترونیک تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**واژگان کلیدی:** قابلیت مدیریت تغییر، سازگاری، فرهنگ تغییر، بانکداری الکترونیک.

۱- دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی طلوع مهر، قم، ایران (مسئول مکاتبات)

۲- استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، فراهان، ایران

۳- دکتری مدیریت، گروه حسابداری، دانشگاه شمس پور، تهران، ایران

۴- کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، فراهان، ایران

امروزه تعامل با اقتصاد جهانی نسبت به دو دهه پیش شکل جدیدی به خود گرفته است و دیگر تجارت به شکل سنتی، جوابگوی حجم عظیم مبادلات تجاری نیست در راستای ارتقاء قدرت ملی کشور توسعه و گسترش تجارت الکترونیک ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است (موسوی و ایمانی، ۱۳۹۶). تجارت الکترونیک، یکی از کاربردهای موجود در فضای مجازی است که موجب تحولی شگرف در روابط کسب‌وکار و مشتریان شده است و سهم عمده‌ای از تعاملات تجاری را به خود اختصاص داده است (جعفری و حسینی، ۱۳۹۶). به‌کارگیری تجارت الکترونیک اکنون یک گزینه اختیاری نیست بلکه نوعی اجبار است که سازمان‌ها ناگزیر از به‌کارگیری آن هستند (گوباخلو و تانک، ۲۰۱۳). در واقع به‌کارگیری راه‌کارهای تجارت الکترونیک برای بنگاه اقتصادی به عنوان یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر شده و چنانچه بنگاه‌های اقتصادی به این مهم توجه لازم را نداشته باشند با کاهش سودآوری و حذف از صحنه رقابت مواجه خواهند بود؛ بنابراین برنامه ریزی به منظور به‌کارگیری این راهکارها از اقدامات مهم و راهبردی شرکت‌ها می‌باشد (فیروزپور و همکاران، ۱۳۹۶).

سازمان‌ها باید به منظور توسعه تجارت الکترونیک درک درستی از موانع و محرک‌های درون سازمانی و برون سازمانی به دست آورند. بدون دستیابی به این میزان از درک، تلاش‌هایی که صرف تغییر سیستم سنتی به نظام الکترونیک می‌شود محکوم به شکست خواهند شد. سازمان‌هایی که به درک درستی از عوامل محیطی و سازمانی مؤثر بر تجارت الکترونیک دست یابند، بیش از دیگران می‌توانند درباره چگونگی تبدیل نظام کنونی خود به نظام الکترونیک و بهره‌برداری از آن به منظور پا بر جا ماندن در اقتصاد نوین تصمیم آگاهانه‌ایی بگیرند (کیماسی و رضانی، ۱۳۹۵). گسترش موفقیت آمیز تجارت الکترونیک در سازمان‌ها به ایجاد زیرساخت‌ها، شرایط مناسب و تقویت‌کننده‌هایی نیاز دارد. یکی از عوامل که می‌تواند نقش بسیار مؤثری در تسهیل گسترش تجارت الکترونیک داشته باشد زیر ساخت فرهنگی می‌باشد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند، به واسطه پاره‌ای از عوامل تکنولوژیکی، سازمانی و محیطی می‌توان پیاده سازی تجارت الکترونیک را بهبود بخشید. زمانی که یک سیستم با فرهنگ سازمان ناسازگار باشد، جهت اجرا با مقاومت و ایستادگی روبه‌رو خواهد شد؛ سیستم پذیرفته نخواهد شد، تخریب می‌شود و یا جهت انطباق با فرهنگ فعلی سازمان تعدیل خواهد شد. از طرفی پیاده سازی تجارت الکترونیک نیازمند مهندسی مجدد فرایندها می‌باشد که باعث حرکت سازمان از وظیفه‌گرایی به سمت فرایند محوری می‌شود. در این میان نوآوری‌های فرایندی یکی از ابعاد حیاتی توسعه تجارت الکترونیک شده است (یعقوبی و همکاران، ۱۳۹۲).

بانکداری الکترونیک یکی از زیر مجموعه‌های تجارت الکترونیک است. صنعت بانکداری و مالی به صورت باورنکردنی در حال تغییر است. این صنعت به کمک پیشرفت‌های فناوری اطلاعات خود را قدرتمند ساخته است (هلند و وست وود، ۲۰۰۱). از دهه هشتاد میلادی، بانکداری تجاری از طریق محصولات و خدمات فزاینده مبتنی بر فناوری، به طور مستمر اقدام به نوآوری‌های بی شماری نظیر خودپردازهای چندمنظوره، بانکداری تلفنی، انتقال الکترونیک وجوه و کارت‌های الکترونیک کرده است. طی دهه اخیر، اینترنت به وضوح تأثیرشایان توجه و حائز اهمیتی را در ارائه خدمات الکترونیک و ایجاد کانال ارتباطی کاملاً جدید داشته است. در عصر اینترنت، توسعه بانکداری تجاری در فضایی مجازی، پیشرفت بدیهی را به ارمغان خواهد آورد (لیائو و چوانگ، ۲۰۰۳).

در سال‌های اخیر در کشور ایران، بخش بانکی سریعتر از سایر صنایع رشد کرده، بنابراین تعداد بانک‌ها در این صنعت افزایش یافته و در نتیجه رقابت نیز افزایش یافته است. بانک‌ها برای داشتن اطمینان برای حضور در یک بازار با ثبات و محیطی رقابتی نیاز به سرمایه‌های بانکی بالا دارند. بانک‌ها باید نسبت به موقعیت خود دارای استراتژی مناسب بوده و بتوانند به مشتری خدمات ارائه دهند و مزایای رقابتی را نسبت به رقبای خود که دارای خدمات مشابه هستند در شرایط رقابتی، محلی و جهانی فراهم کنند. موقعیت استراتژیک مناسب نیاز به تفکر، خلاقیت و آزمایش مدل‌های کسب‌وکار جدید و توانایی تشخیص و انتخاب دارد. از این رو نیاز به مدرن‌سازی تجهیزات، اتخاذ آخرین فناوری اطلاعات، توسعه منابع انسانی، بهبود مداوم سبک‌های مدیریتی، ایجاد خدمات کارآمد و کم هزینه و نوآورانه و ارائه خدماتی که از رقبا متفاوت باشد دارد تا از این طریق بتواند وفاداری مشتری را به دست آورد؛ که برای دستیابی و حفظ مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمان، مدیران تغییر باید عوامل مؤثر بر اجرای راهبرد رقابتی را مورد بررسی قرار دهند (ماگوتو و همکاران، ۲۰۱۱).

از طرفی مدیریت بانکداری الکترونیک در بخش فرهنگ سازی با دو چالش اساسی و محوری مواجه خواهد بود. اول اینکه با گرایش به سمت بانکداری، بسیاری از روش‌های کهنه باید در قالب این سیستم‌های الکترونیک گنجانده شود و لازم است در این

1. Ghobakhloo & Tang
2. Holland & Westwood
3. Liao & Cheung
4. Magutu et al

زمینه به کارمندان بانک ها آموزش های مناسب داده شود تا از این پدیده جدید استقبال کرده و خود را با آن هماهنگ کنند. چالش دوم مربوط به تطبیق ابزارها و روش های بانکداری الکترونیکی با فرهنگ و روحیه و دانش مردم است. مردمی که سال هاست با روش سنتی خو گرفته اند و به راحتی حاضر به کنار گذاشتن آنها نیستند. بسیاری از آنها هنوز به کارت ها اعتماد ندارند یا تلفن های گویا را ابزاری تجملی می دانند و به آن بی اعتمادند و خدمات این سیستم ها را غیر کاربردی و سطحی می دانند. در واقع بانکداری الکترونیکی برای توسعه، نیاز جدی به فرهنگ سازی برای جذب مشتریان دارد. از این رو در این پژوهش، تلاش شده است به بررسی عوامل موثر در ایجاد تغییر جهت توسعه بانکداری الکترونیک پرداخته شود. لذا مساله اصلی این است که آیا ظرفیت تغییر بر بانکداری الکترونیکی تاثیر دارد؟

سایر بخش های مقاله به شرح زیر است. در بخش دوم مبانی نظری مورد بحث قرار می گیرد. در بخش سوم روش شناسی پژوهش مورد بررسی قرار می گیرد. بخش چهارم به توصیف داده های تحقیق اختصاص دارد و در بخش پنجم بحث و نتیجه گیری ارائه می گردد.

## ۲- پیشینه نظری

### ۲-۱- بانکداری الکترونیک

اصطلاح تجارت الکترونیک برای اولین بار توسط آی بی ام برای اشاره به تغییر کسب و کار و به معنی مبادلات اطلاعاتی از طریق الکترونیک، در راستای حمایت از سازمان و طیف وسیعی از ذی نفعان خارجی استفاده شد (ناخووا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). تجارت الکترونیک به مفهوم کلی شامل به اشتراک گذاشتن اطلاعات کسب و کار، برقراری ارتباطات تجاری و هدایت معاملات تجاری به وسیله شبکه های ارتباطی است. (کوو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶) بانکداری الکترونیکی نوع خاصی از بانکداری است که جهت ارائه سرویس به مشتریان از یک محیط الکترونیکی (مانند اینترنت) استفاده می کند. در واقع بانکداری الکترونیکی یک نوع سرویس الکترونیکی است. در این نوع بانکداری تمامی عملیات بانکی به صورت الکترونیکی انجام می پذیرد و انجام تمامی این عملیات با سطوح امنیتی مناسب محافظت می شود (نگانو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵)؛ به عبارت دیگر بانکداری الکترونیک استفاده از فناوری های پیشرفته نرم افزاری و سخت افزاری مبتنی بر شبکه و مخابرات برای تبادل منابع و اطلاعات مالی به صورت الکترونیکی است و نیاز به حضور فیزیکی مشتری در شعبه نیست (الشامسن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). تحولات در نظام بانکداری را به چهار دوره می توان تقسیم نمود. هر دوره از تکامل برای مدیران نظام بانکی، این امکان را فراهم کرده است که اوقات تلف شده را در محیط رقابتی به حداقل برسانند.

دوره اول: خودکارسازی پشت باجه؛ فناوری خودکارسازی پشت باجه در دهه ۱۹۶۰ رواج داشت و نقطه آغازین کاربرد رایانه در نظام بانکی بوده است (آماده و جعفرپور، ۱۳۸۸).

دوره دوم: خودکارسازی جلوی باجه؛ این دوره از اواخر دهه ۱۹۷۰ و زمانی آغاز شد که کارمند شعبه به صورت پیوسته به حساب های جاری دسترسی داشته و امکان انتقال پیوسته اطلاعات از طریق به کارگیری خطوط مخابراتی مسیر و ممکن گردید (سعدی و همکاران، ۱۳۹۸).

دوره سوم: متصل کردن مشتریان به حساب ها؛ در این دوره که از اواسط دهه ۹۱۱۱ آغاز شد امکان دسترسی مشتریان به حساب هایشان از طریق تلفن، دستگاه خودپرداز (ATM)، کارت هوشمند، کارت مغناطیسی و کامپیوتر شخصی فراهم گردید (سهرابی و همکاران، ۱۳۹۲).

دوره چهارم: یکپارچه سازی سیستم ها و مرتبط کردن مشتری با تمامی عملیات بانکی؛ در این دوره انجام تمام عملیات بانکی به طور الکترونیکی دنبال و هم بانک و هم مشتریان می توانند به طور دقیق و منظم اطلاعات مورد نیازشان را کسب کنند (سعدی و همکاران، ۱۳۹۸).

در مجموع بانکداری الکترونیک فرصت ها و چالش هایی را ارائه می دهد. این نوع بانکداری موجب گسترش حیطه دسترسی جغرافیایی بانک می شود. سهولت کار را برای مشتری افزایش می دهد و هزینه مبادلات را کاهش می دهد. بانکداری الکترونیک از بسیاری جهات مشابه روش پرداخت سنتی است. تفاوت مهم آن با سیستم های سنتی در این است که به مشتریان اجازه می دهد که به اطلاعات دسترسی داشته باشند و عملیات و مبادلات بانکی خود را بدون توجه به مکان و با استفاده از کامپیوترهای شخصی و نرم افزارهای کاربردی و شبکه های ارتباط از راه دور انجام دهند. واضح است که تکنولوژی موجب توانا ساختن مشتری از طریق

1. Nakhumwa
2. Koo
3. Ngango et al
4. Elishamensin

دستیابی آسان به اطلاعات قابل مقایسه می شود. این امر به مشتریان اجازه می دهد با یک کلیک روی موس، عرضه کنندگان خدمات را تغییر دهند (سیدو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵).

## ۲-۲- ظرفیت تغییر

ظرفیت تغییر، یک سازمان نه تنها نسبت به تغییرات مختلف واکنش نشان می دهد، بلکه فعالانه فرصت هایی برای سازگاری، یادگیری و نوآوری ایجاد می کند. تغییر سازمانی دلایل فراوانی دارد که مهمترین آنها عبارتند از: زنده ماندن و بقا؛ رشد سریع تکنولوژی؛ تغییرات دائمی در ساختار، رویه ها و ابزار؛ تغییر خط مشی و اهداف سازمانها؛ تغییر منابع و تغییر ذوق و سلیقه ارباب رجوعان و کارکنان (حکمن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶).

فرهنگ تغییر، به میزان اطلاع رسانی، آموزش لازم و متناسب و وقوع تغییرگفته می شود (وانجهی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). با بیان چگونگی شکل گیری رفتار در سازمان، افراد باید احساس کنند که دیگر نمی توانند از طریق الگوهای رفتاری قبل به امکانات و وسایل رفع دسترسی پیدا کنند، به عبارت دیگر مدیریت سازمان باید رابطه بین چگونگی رفتار قبلی (فاقد بهره وری) و کسب امکانات و وسایل رفع نیاز را قطع کند و الگوی رفتاری جدید (توام با بهره وری) را برای رسیدن به اهداف جایگزین آن سازد (محمدزاده، ۱۳۷۸).

سازگاری، میزان انطباق شرکت با فرآیندهای کسب و کار جدید به منظور نیل به هدف مشتری مداری بر پایه مزیت های رقابتی حاصل از به کارگیری فن آوری اطلاعات و ارتباطات است. همچنین، یکی از مزیت های مهم برای اداره کردن تحولات و بهره برداری از فرصت ها است (بدیع زاده و ارشاد، ۱۳۹۵). سازگاری یعنی مشتریان باور دارند خرید های بر خط متناسب با سبک زندگی، نیازها و ترجیحاتشان است. پذیرش فناوری اطلاعات زمانی بر نگرش افراد تاثیر می گذارد که سازگار با فناوری های دیگری باشد که در حال حاضر به کار گرفته می شود (امیری و همکاران، ۱۳۹۵).

مدیریت تغییر به رضایت کارکنان از نحوه و کیفیت برنامه های تغییر و تحول سازمانی اشاره دارد (بختیاری، شایگان و رجبی، ۱۳۹۷). فرایند مدیریت تغییر شامل تلاش برای پذیرش تغییر توسط کسانی است که در این فرایند دخیل هستند و یا از آن تاثیر می پذیرند و همچنین مدیریت هر گونه مقاومت در آنها است (جوادی و همکاران، ۱۳۹۶). به عبارتی، مدیریت تغییر فرایند، به این معنی است که کسب و کار به طور موثر در زیر ساخت های محل کار تغییر می کند، در واقع استفاده از روش های سیستماتیک این اطمینان را بوجود می آورد که تغییر سازمان می تواند در جهت برنامه ریزی شده، به صورت موثر انجام شود و در چارچوب زمانی مشخص و با نتایج مورد نظر تکمیل گردد (وانجهی، ۲۰۱۴).

## ۲-۳- پیشینه تجربی

فیروزپور و ساد، (۱۳۹۶) به "بررسی چالش های موجود در کسب و کار اینترنتی (تجارت الکترونیک) در ایران" پرداختند. نتایج حاصل نشان می دهد که موانع گسترده ای برای پذیرش تجارت الکترونیک وجود دارد که در شش گروه اصلی جای می گیرند. این گروه ها عبارتند از: زیر ساخت های مناسب برای راه اندازی، عوامل مدیریتی، عوامل اقتصادی، عوامل دولتی، فرهنگی و اجتماعی، قوانین و مقررات حقوقی، مقاومت در مقابل تغییرات. هر کدام از این گروه ها دارای ابعادی می باشند که در مدل پیشنهادی تحقیق باید مد نظر قرار گیرند. بدیع زاده و ارشاد، (۱۳۹۵) در تحقیقی به "تاثیر ارزش استراتژیک تجارت الکترونیک بر پذیرش آن در شرکتهای کوچک و متوسط صنایع غذایی قزوین" پرداختند. نتایج نشان داد، متغیر پشتیبانی شرکت با ضریب ۰/۷۹ بیشترین تاثیر را بر ارزش استراتژیک تجارت الکترونیک و متغیر سودمندی ادراکی با ضریب ۰/۷۰ بیشترین تاثیر را بر پذیرش تجارت الکترونیک دارد. همچنین، متغیر ارزش استراتژیک تجارت الکترونیک با ضریب ۰/۸۷ بر پذیرش آن، تاثیر مثبت و معناداری دارد. امیری و همکاران، (۱۳۹۵) در پژوهشی به "بررسی عوامل مؤثر بر پذیرش تجارت الکترونیکی در بخش کشاورزی ایران" پرداختند. یافته های تحقیق نشان داد که نگرش در رابطه ای سودمندی درک شده و ریسک های امنیتی، عملکردی، مالی و زمانی با پذیرش تجارت الکترونیکی نقش میانجی دارد. اثر همکاران با واسطه ی هنجار ذهنی بر تمایل به پذیرش تجارت الکترونیکی موثر است.

اونچور و همکاران<sup>۴</sup>، (۲۰۱۸) در پژوهشی به "تاثیر ظرفیت تغییر در استراتژی بازاریابی تجارت الکترونیک توسط بانک های تجاری در کنیا" پرداختند. نتایج حاصل از یافته های تحقیق نشان می دهد که ظرفیت سازمانی برای تغییر بر استراتژی تجارت الکترونیک تاثیرگذار است، سازگاری و انعطاف پذیری نیز بر روی استراتژی پذیرش و استفاده از تجارت الکترونیک تاثیر می گذارد. سانچز و همکاران<sup>۵</sup>، (۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی، "بانکداری الکترونیک در کلمبیا: عوامل پذیرش بانکداری الکترونیک، اعتماد آنلاین و پشتیبانی دولت" پرداختند. یافته ها نشان داد، اعتماد، انتظارات مشتریان از عملکرد و امید به اثرگذاری این سیستم ها تاثیر

1- Sidhu et al

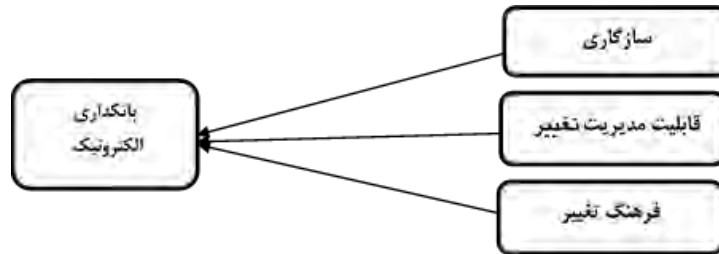
2- Heckman et al

3- Wanjohi

4- Onjor et al

5- Sanchez et al

مثبتی در استفاده از وب سایت های مالی در کشور کلمبیا دارد در حالی که حمایت دولت تأثیر قابل توجهی روی استفاده از سیستم های مالی الکترونیکی ندارد. کاگندو، (۲۰۱۵) در تحقیقی به بررسی، "استراتژی بانکداری الکترونیک و عملکرد بانک های تجاری در کنیا، پرداخت" این مطالعه به این نتیجه رسید که زیرساخت های بانکداری الکترونیک، راهبردهای بهره‌وری بانکداری الکترونیک و کیفیت بانکداری الکترونیک موجب افزایش عملکرد بانک های تجاری کنیا می‌شود. با توجه به چارچوب نظری ارائه شده مدل مفهومی تحقیق بدین صورت ارائه می‌شود:



نمودار ۱- مدل مفهومی تحقیق (منبع: رایبری<sup>۲</sup>، وانجوهی (۲۰۱۴)، ماگوتو و همکاران (۲۰۱۱))

### ۳- فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اول: سازگاری و انعطاف‌پذیری بر بانکداری الکترونیک تأثیر دارد.  
فرضیه دوم: قابلیت مدیریت تغییر بر بانکداری الکترونیک تأثیر دارد.  
فرضیه سوم: فرهنگ تغییر بر بانکداری الکترونیک تأثیر دارد.

### ۴- روش تحقیق

پژوهش حاضر بر حسب هدف از نوع تحقیقات توسعه‌ای است. همچنین این پژوهش بر حسب دستاورد یا نتیجه تحقیق از نوع کاربردی و به لحاظ استراتژی تحقیق مورد استفاده پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق، شامل مدیران بانک‌های شهر اراک بوده که تعداد اعضای این جامعه بالغ بر ۳۰۰ نفر می‌باشد. با توجه به محدود بودن جامعه مورد بررسی اقدام به نمونه‌گیری نشده است. ابزار سنجش در این پژوهش پرسشنامه می‌باشد. برای جمع‌آوری اطلاعات جهت ارزیابی سازگاری و انعطاف‌پذیری از پرسشنامه (رایبری، ۲۰۱۱) با تعداد (۴ سوال)، جهت ارزیابی قابلیت مدیریت تغییر از پرسشنامه (رایبری، ۲۰۱۱) با تعداد (۴ سوال)، جهت ارزیابی فرهنگ تغییر از پرسشنامه (وانجوهی، ۲۰۱۴) با تعداد (۴ سوال) و جهت ارزیابی بانکداری الکترونیک از پرسشنامه ماگوتو و همکاران (۲۰۱۱) با تعداد (۵ سوال)، استفاده شده است. همچنین جهت افزایش روایی پرسشنامه از نقطه نظرات کتبی و شفاهی اساتید و خبرگان متخصص این رشته (روایی محتوایی) استفاده شده است. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌ها، ابتدا ۳۰ نفر از جامعه آماری انتخاب و پرسشنامه در اختیار آنها قرار گرفت و سپس از روش آلفای کرونباخ جهت تعیین پایایی پرسشنامه استفاده گردید؛ که مقادیر آن در جدول (۱) ارائه شده است با توجه به مقادیر می‌توان گفت پرسشنامه از پایایی قابل قبولی برخوردار است.

جدول ۱- بررسی پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ

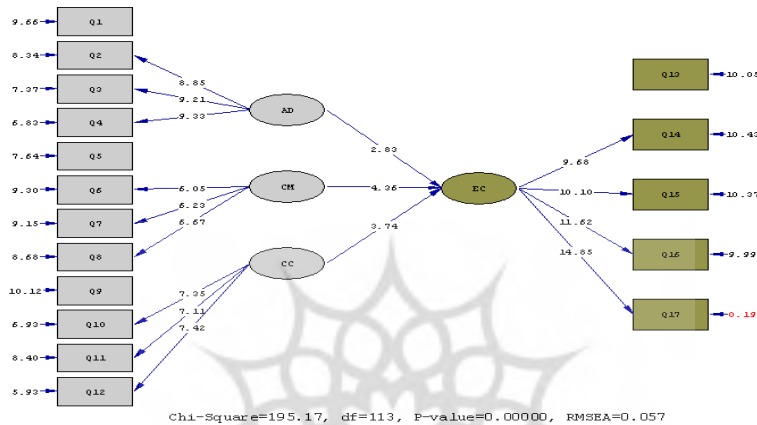
متغیر	شماره سوالات	عدد آلفا
سازگاری و انعطاف‌پذیری	۱ الی ۴	۰/۸۰۳
قابلیت مدیریت تغییر	۵ الی ۸	۰/۷۹۷
فرهنگ تغییر	۹ الی ۱۲	۰/۸۱۷
بانکداری الکترونیک	۱۳ الی ۱۷	۰/۸۰۶

1. Kagendo  
2. Raineri

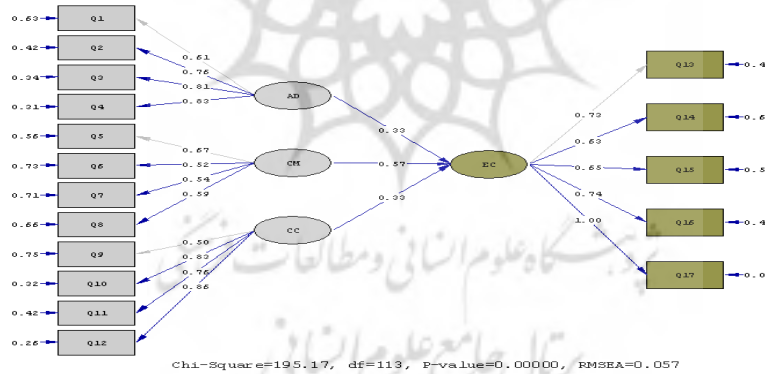
به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق در این مرحله از روش معادلات ساختاری و با بهره‌گیری از نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است.

## ۵- تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این بخش، محقق برای پاسخگویی به مسأله تدوین شده یا تصمیم‌گیری در مورد رد یا تأیید فرضیات، از روش‌های مختلف تجزیه تحلیل به شرح زیر استفاده کرده است. در بخش اول به بررسی آمار توصیفی پرداخته شد از لحاظ توصیف مشخصات جمعیتی شناختی کارکنان بر اساس توزیع فراوانی بیشترین تحصیلات مربوط به کارکنانی است که دارای سطح تحصیلات لیسانس (۷۲/۲ درصد) با بازه سنی ۴۰ تا ۵۰ سال (۵۴/۲ درصد) و سوابق خدمتی بین ۱۰ تا ۲۰ سال (۵۵/۹ درصد) می‌باشد. در بخش دوم آزمون فرضیه‌های پژوهش حاضر با استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری صورت گرفته است. نمودار (۲) ضرایب t را برای مدل اندازه‌گیری (ضرایب t برای سوالات و متغیرهای مربوط به آنها) و مدل ساختاری (ضرایب t برای مسیرهای مطرح شده در مدل در بین متغیرها) نشان می‌دهد.



نمودار ۲ - آماره t برای مدل تحقیق



نمودار ۳ - ضرایب استاندارد برای مدل تحقیق

آزمون فرض

در این تحقیق به بررسی تأثیر ظرفیت تغییر بر بانکداری الکترونیک پرداخته شده است.

جدول ۲- نتایج مربوط به فرضیه اول

مسیر فرضیه	سازگاری و انعطاف‌پذیری ← بانکداری الکترونیک
نوع متغیر در مدل	مکنون برونزا (مستقل) ← مکنون درونزا (وابسته)
آماره t	۲/۸۳
ضریب استاندارد گاما	۰/۳۳

در این مرحله به ضریب  $t$  استناد شود بر این اساس در فرضیه اول مقدار  $t$  برابر با  $(2/83)$  بدست آمده در سطح خطای  $(0/05)$  در بازه بی معنی  $(1/96, -1/96)$  قرار ندارد مشخص می شود که سازگاری و انعطاف پذیری بر بانکداری الکترونیک تاثیر دارد. برای بررسی نوع تاثیر به ضریب استاندارد مدل استناد می شود که بر این اساس با توجه به اینکه ضریب بدست آمده برابر با  $(0/33)$  و مثبت بوده نشان می دهد که سازگاری و انعطاف پذیری تاثیر مثبتی بر بانکداری الکترونیک داشته است.

جدول ۳- نتایج مربوط به فرضیه دوم

مسیر فرضیه	قابلیت مدیریت تغییر ← بانکداری الکترونیک
نوع متغیر در مدل	مکنون برونزا (مستقل) ← مکنون درونزا (وابسته)
آماره $t$	۴/۳۶
ضریب استاندارد گاما	۰/۵۷

با توجه به اینکه در فرضیه دوم مقدار  $t$  برابر با  $(4/36)$  بدست آمده در سطح خطای  $(0/05)$  در بازه بی معنی قرار ندارد، مشخص می شود که قابلیت مدیریت تغییر بر بانکداری الکترونیک تاثیر دارد. همچنین با توجه به اینکه ضریب استاندارد بدست آمده مدل برابر با  $(0/57)$  و مثبت بوده نشان می دهد که قابلیت مدیریت تغییر تاثیر مثبتی بر بانکداری الکترونیک داشته است.

جدول ۴- نتایج مربوط به فرضیه سوم

مسیر فرضیه	فرهنگ تغییر ← بانکداری الکترونیک
نوع متغیر در مدل	مکنون برونزا (مستقل) ← مکنون درونزا (وابسته)
آماره $t$	۳/۷۴
ضریب استاندارد گاما	۰/۳۳

با توجه به اینکه در فرضیه سوم مقدار  $t$  برابر با  $(3/74)$  بدست آمده در سطح خطای  $(0/05)$  در بازه بی معنی قرار ندارد، مشخص می شود که فرهنگ تغییر بر بانکداری الکترونیک تاثیر دارد. برای بررسی نوع تاثیر به ضریب استاندارد مدل استناد می شود که بر این اساس با توجه به اینکه ضریب بدست آمده برابر با  $(0/33)$  و مثبت بوده نشان می دهد که فرهنگ تغییر تاثیر مثبتی بر بانکداری الکترونیک داشته است.

## ۶- بحث و نتایج گیری

با توجه به نتایج بدست آمده در خصوص فرضیه اول مشخص می شود که سازگاری و انعطاف پذیری تاثیر مثبت و معناداری بر بانکداری الکترونیک دارد. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج حاصل از پژوهش صلواتی و خانی (۱۳۹۲)، اونچور و همکاران (۲۰۱۸)، مطابقت دارد. اینکه بانکها چگونه در مورد نوآوری های جدید فکر می کنند و چگونه خود را متناسب با فرایندهای کسب و کار موجود منطبق می کنند سازگاری نام دارد. این متغیر در تحقیقات قبلی از جمله عواملی بوده است که دارای تاثیر بسزایی در بکارگیری بانکداری الکترونیکی داشته است. برای مثال کندال در پژوهش خود در شرکت های کوچک و متوسط کشور سنگاپور در بررسی تاثیر عامل سازگاری تجارت الکترونیکی بر بکارگیری تجارت الکترونیکی، تاثیر مثبت این عامل را تایید کرد. وی این عامل را با استفاده از معیارهایی همچون میزان سازگاری تجارت الکترونیک با مشتریان و عرضه کنندگان، میزان سازگاری تجارت الکترونیک با فرایندهای کسب کار شرکت و میزان سازگاری تجارت الکترونیک با ساختار سازمانی مورد سنجش قرار داده است و تاثیر سازگاری بر تجارت الکترونیک مورد پذیرش قرار گرفته است لذا می توان بیان نمود که بانکها می توانند با داشتن سازگاری و انعطاف پذیری بالا در خصوص تغییرات و برنامه هایی که باید اجرا نمایند، به تجارت الکترونیک دست یابند و این خدمات را برای مشتریان به ارمغان آورند.

با توجه به اینکه برای داشتن سازگاری باید برای مواجهه با هر نوع تغییری، نقاط قوت و ضعف را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد تا بتوان با برطرف نمودن نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت به انعطاف پذیری بالایی دست یافت، لذا سازمانها باید از طریق، کارکنان، مشتریان، شرکای تجاری و ... به نقاط قوت و ضعف خود دست یابند تا بتوانند با اتخاذ استراتژی ها مناسبی از این نقاط به نفع خود استفاده نمایند. همچنین مدیران می توانند از طریق تیم های تحقیق و توسعه و یا تحقیقات بازار تهدیدهای پیش رو را شناسایی نموده تا با تبدیل آنها به فرصت ها، آنچه را در نظر دارند اجرایی نموده تا به موفقیت بیشتر در اجرای تجارت الکترونیک دست یابند.

سازمان‌ها می‌توانند با بالا بردن میزان سازگاری و انعطاف‌پذیری نشان دهند که در راستای اجرای برنامه تغییرات به موقع اقدام می‌کنند و در مقابل تغییرات مقاومتی ندارند بلکه با مرتفع نمودن و شناسایی عوامل ایجاد تغییرات، تلاش دارند خدمات نوینی را ایجاد و اجرا نمایند.

با توجه به نتایج بدست آمده در خصوص فرضیه دوم، مشخص می‌شود که قابلیت تغییر مدیریت تاثیر مثبت و معناداری بر بانکداری الکترونیک دارد. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج حاصل از پژوهش فیروزپور و ساده (۱۳۹۶)، اونجور و همکاران (۲۰۱۸)، مطابقت دارد. تغییر در دنیای امروز یک موضوع چند بعدی و فراگیر می‌باشد و سازمان‌ها همواره در زمینه‌های مختلف دستخوش تغییر می‌شوند. نظریه پردازان سازمان کثرت و سرعت تغییرات را به عنوان دو مسئله مهم تغییرات سازمانی بر شمرده اند از یک سو به دنبال هر تغییری چگونگی پاسخ به تغییرات مطرح است و از سوی دیگر، در برابر هر تغییر مشکلاتی نیز قابل طرح می‌باشد که با عدم درک صحیح از تغییر مرتبط است چرا که عدم موفقیت در هر تغییر، صرف هزینه، زمان و منابع مختلف را به دنبال خواهد داشت، لذا زمانی سازمان‌ها می‌توانند تغییرات را به خوبی ایجاد و اجرا نمایند که از مدیران و مسئولین توانمند که تغییرات را در دست گرفته اند، برخوردار باشند. به همین دلیل قابلیت مدیریت تغییر از جمله موارد و الزاماتی است که جهت ایجاد تغییرات در خصوص تجارت الکترونیک مورد نیاز است.

از آنجائیکه تغییرات باید توسط افرادی هدایت شود که از توانایی بالایی برای مدیریت تغییر برخوردارند لذا سازمان‌ها در برنامه تغییرات برای دست یابی به تجارت الکترونیک از افرادی در راس مدیریت استفاده نمایند که از توانمندی و مهارت‌های مناسبی در این زمینه برخوردار باشند و از تجارب سازمان‌های موفق در این زمینه به خوبی استفاده نمایند.

- برای اینکه مدیران تعهد خود به فرایند تغییر را در عمل ثابت نمایند می‌توانند با در نظر گرفتن برنامه‌ها و فراهم آوردن شرایطی که نشان از پیشرفت در امور را می‌دهد به این موضوع بپردازند مثلاً با فراهم آوردن تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مورد نیاز، برگزاری آموزش‌های لازم، بر میزان تعهد و قابلیت خود برای اجرای تغییرات بیافزایند.

با توجه به نتایج بدست آمده در خصوص فرضیه سوم، مشخص می‌شود که تغییر فرهنگ سازمانی تاثیر مثبت و معناداری بر بانکداری الکترونیک دارد. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج حاصل از پژوهش یعقوبی و همکاران، (۱۳۹۲)، فیروزپور و ساده (۱۳۹۶)، اونجور و همکاران (۲۰۱۸) مطابقت دارد. هدف از تغییر سازمانی انطباق‌پذیری با محیط و بهبود عملکرد است، افراد زمانی که احساس کنند امنیت و یا وضعیت آنها در معرض خطر قرار گرفته است به تغییر حمله می‌کنند تا از وضعیت موجود دفاع کنند. به همین جهت مفهوم آمادگی برای تغییر، با برداشت افراد از تغییر آغاز شده است. می‌توان نتیجه گرفت زمانی تغییرات به خوبی اجرا خواهد شد که میزان آمادگی کارکنان نسبت به تغییرات بالا باشد به عبارتی کارکنان نسبت به تغییرات دید مثبتی داشته باشند و همچنین نسبت به آن خوش بین باشند، لذا ایجاد فرهنگ تغییرات می‌تواند کارکنان را نسبت به این موضوع به خوبی روشن و آگاه ساخته و موجب گردد کارکنان خود را با تغییرات هماهنگ و همسو سازند و با انگیزه و نگرشی مثبت به ایجاد و اجرای تغییرات کمک نمایند.

از آنجائیکه تغییرات باید رویدادی همیشگی و قابل انتظار باشد و ارتباطی با مشوق‌ها نداشته باشد لذا در این خصوص مدیران می‌توانند انگیزه و شوق تغییرات را از طریق نشان دادن آینده‌ای که با اجرای تغییرات ایجاد خواهد شد، برای کارکنان متصور سازند. مدیران می‌توانند با استفاده از افراد پرنفوذ سازمان و همچنین افرادی که بیشتر به موفقیت و نتایج کار تمرکز دارند تا مشوق و انگیزاننده‌های مالی، شوق تغییرات را در دیگر کارکنان ایجاد نمایند.

پیشنهاد می‌شود، اطلاع‌رسانی درباره تغییر به موقع انجام گیرد به عبارتی، مدیران قبل از اجرای تغییرات، کارکنان را به خوبی در این خصوص آگاه سازند همچنین فرهنگ تغییرات را از طریق جلسات گروهی و سازمانی ایجاد و بکار گیرند تا بدین وسیله، حرکت به سمت تغییرات سرعت پیدا کند.

پیشنهاد می‌شود، برنامه‌ریزی‌های طولانی مدتی پیش از وقوع تغییر صورت گیرند تا بدین شکل در هنگام اجرای تغییرات و یا بعد از تغییرات عدم برنامه‌ریزی منجر به شکست در تغییرات نشود. همچنین آموزش‌های لازم و متناسب با تغییر برای کارکنان باید اجرا گردد تا تغییر با شکست مواجه نشود.

## منابع

۱. آماده، حمید و محمود جعفرپور (۱۳۸۸)، " بررسی موانع و راهکارهای توسعه بانکداری الکترونیکی در بانک‌های خصوصی کشور"، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۲(۳۶)، صص ۳۸-۱۴.
۲. امیری، علی نقی؛ جعفری، محمدباقر و معصومه حسینی ابوعلی (۱۳۹۵)، " بررسی عوامل موثر بر پذیرش تجارت الکترونیکی در بخش کشاورزی ایران"، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۴(۲)، صص ۵۴۱-۵۶۵.



۳. بختیاری، لطفعلی؛ شایگان، فریبا و حاجیه رجیبی فرجاد (۱۳۹۷)، "رضایت سنجی ذی نفعان دانشگاه و ناجا از طرح های تحولی دانشگاه علوم انتظامی امین"، مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۶(۳)، صص ۸۱-۱۰۶.
۴. بدیع زاده، علی وسحر ارشاد (۱۳۹۵)، "تاثیر ارزش استراتژیک تجارت الکترونیک بر پذیرش آن در شرکتهای کوچک و متوسط صنایع غذایی قزوین"، مجله مدیریت توسعه و تحول، ۸(۲۵)، صص ۷۱-۷۸.
۵. جعفری، سیدمحمدباقر و معصومه حسینی ابوعلی (۱۳۹۶)، "بررسی نقش تعدیل کنندگی متغیرهای جمعیت شناختی بر ریسک های ادراک شده پذیرش تجارت الکترونیکی در بخش کشاورزی ایران"، مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، ۴۸(۳)، صص ۳۷۹-۳۸۹.
۶. جوادی، مصطفی؛ الوداری، حسن؛ امیرخانی، امیرحسین؛ جمشیدی، علی (۱۳۹۶)، "ارائه مدل مدیریت اینرسی سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی"، مدیریت سازمان های دولتی، ۵(۴)، صص ۳۹-۴۸.
۷. سعدی، محمدرضا؛ محمدی مقدم، یوسف؛ عباس پور، جعفر؛ عباس پور، حیدر. (۱۳۹۸)، "بررسی موانع بانکداری الکترونیک در ایران با رویکرد فرا تحلیل"، مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند، ۷(۲۶)، صص ۱۶۰-۱۳۷.
۸. سهرابی، روح الله؛ یوسفی فرد، ارسلان و نریمانی عزیز، زهرا (۱۳۹۲)، "بررسی و شناسایی موانع پذیرش بانکداری الکترونیک در بین مشتریان (مطالعه موردی: بانک رفاه شهر همدان)"، همایش ملی علوم مدیریت نوین.
۹. صلواتی، شهرام و ناصرخانی (۱۳۹۲)، "سازگاری با تجارت الکترونیکی در صنعت هتل داری ایران"، مطالعات مدیریت گردشگری، ۸(۲۱)، صص ۱۶۷-۱۸۷.
۱۰. فیروز پور، رامین و احسان ساده (۱۳۹۶)، "بررسی چالش های موجود در کسب و کار اینترنتی (تجارت الکترونیک) در ایران، مجموعه مقالات نخستین کنفرانس مدیریت، حسابداری و مهندسی صنایع.
۱۱. کیماسی، مسعود و سارا رضانی (۱۳۹۵)، "ارائه مدل استراتژیک برای توسعه بانکداری الکترونیک در بانک های تجاری ایران"، مدیریت فناوری اطلاعات، ۸(۱)، صص ۱۹۴-۱۷۷.
۱۲. محمدزاده، عباس (۱۳۷۸)، "فرایند تغییر و تحول در فرهنگ سازمانی"، فصلنامه مصباح، ۹(۳۱)، صص ۱-۱۸.
۱۳. موسوی شفاپی، مسعود و همت ایمانی (۱۳۹۶)، "دیپلماسی اقتصادی؛ رهیافتی برای افزایش قدرت ملی ایران"، فصلنامه راهبرد، ۲۶(۸۴)، صص ۱۷۴-۱۴۹.
۱۴. یعقوبی، نورمحمد؛ شکوهی، جواد؛ جعفری، حمیدرضا (۱۳۹۲)، "بررسی ابعاد و تاثیر فرهنگ سازمانی بر موفقیت های تجارت الکترونیکی با تکیه بر مدل دنیسون"، دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین.
15. Elisha mensin, A. (2010). "e-banking in developing economy: empirical evidence from Nigeria", *Journal of applied quantitative methods*, vol. 5 no. 19-217.
16. Ghobakhloo, N. and Tang, S.H. (2013). "The role of owner/manager in adoption of electronic commerce in small businesses: The case of developing countries", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20 (4); 754 – 787.
17. Heckmann, N. Steger, T. & Dowling, M. (2016). "Organizational capacity for change, change experience, and change project performance", *Journal of Business Research*, 69(2), 777-784.
18. Holland, C.P. & Westwood, J.B. (2001). "Product-Market and Technology Strategies in Banking", *Communications of the ACM*, 44 (5): 53-57.
19. Kagendo F. K. (2015). "E-banking strategy and performance of commercial banks in Kenya, Unpublished MBA project", School of Business, University of Nairobi, 8: 1-51.
20. Koo DM. (2006). "The fundamental reasons of e-consumers' ooyttt y oonn onniin sore,, *Electronic Commerce Research and Applications* 5: 117-130.
21. Liao, Z. & Cheung, M.T. (2003). "Challenges to Internet E-banking", *Communications of the ACM*, 46 (12): 248-250.
22. Magutu P, Mwangi M, Nyaoga Richard B, Ondimu, Gladys M, Kagu M; Mutai, K; Kilonzo H; Nthenya P. (2011). "E-commerce products and services in the banking industry: the adoption and usage in commercial banks in Kenya", *Journal of Electronic Banking Systems*, 12: 1-20.
23. Mungatu J; Onjure C. O. & Wanyoike D. M. (2018). "Influence of Capacity for Change on Electronic Commerce Strategy as Adopted by Commercial Banks in Kenya", *International Journal of Innovative Research and Development*, 7: 27-48.
24. Nakhumwa N. (2014). "Adoption of e-commerce payment systems by commercial banks in Kenya", *International journal of management & information technology*, 2: 1600-1622.
25. Ngango, A. Mbabazize, M. & Shukla, J. (2015). "E-banking and performance of commercial banks in rwanda a case of bank of Kigali", *European Journal of Accounting Auditing and Finance Research*, 3(4), 25- 57.

26. Raineri Andres B. (2011). " Change management practices: impact on perceived change results", *Journal of Business Research*, 64: 266-272.
27. Sanchez T, Javier A, Arroyo C, Francisco S, Alexander V, Sanchez Alzate, J. (2017). " E-banking in Colombia: factors favouring its acceptance, online trust and government support", *International Journal of Bank Marketing*, 1: 170-183.
28. Sidhu, L. S. Sharma, J. Shivani, S. & Punj, P. (2015). "Ebanking (benefits and challenges in an emerging economy)", *Compusoft*, 4(4), 1708-1715.
29. Wanjohi S. (2014). " Organisational culture and change management practice in the Kenyan media industry, A research project submitted in fulfilment of the requirement for the award of the degree of Master of Business Administration, School of Business, University of Nairobi, 7: 1-66.
30. Onjure C. O. Wanyoike D. M. & Mungatu J. (2018). "Influence of Capacity for Change on Electronic Commerce Strategy as Adopted by Commercial Banks in Kenya", *International Journal of Innovative Research and Development*, 7:pp.27-48.

---

## Investigating the Impact of Change Capacity on Electronic Banking

### Abstract

Accepting developed technology and products is one of the issues of interest to senior executives of innovative organizations. Service organizations create value for their customers through the development of new products and services and can profit from this. The purpose of this study was to investigate the effect of change capacity on e-banking. The statistical population of the study consisted of managers of banks in Arak city, totally 300 people. In order to collect the data, the Rhine Role (2011), Wuhanji (2014) and Magutu et al. (2011) questionnaires were used. In order to increase the validity of the questionnaire, the views of the professors of this field were used. Cronbach's alpha method was used to determine the reliability of the questionnaire. Whose values for compatibility and flexibility of 803/0, the ability to manage change of 797/0, the change culture of 817/0, and e-banking 806/0 have been obtained. In this research, data analysis was conducted through path analysis and structural equation modeling using LaserLevel software. The results indicate that compatibility and flexibility, change management capability and change culture have a positive and significant effect on e-banking.

**Keyword:** Change Management Capability, Compatibility, Change Culture. Electronic Banking