

بررسی ارتباط میان «راهبردهای تغییر» و «تعهد به اجرای تغییر»

عادل صلواتی *

پگاه ثلاثی **

چکیده

هدف- پژوهش پیش رو با هدف بررسی رابطه بین راهبرد های تغییر و تعهد به اجرای تغییر در بانک های صادرات و تجارت شهرستان بروجرد، طرح و اجرا شده است.

طراحی/ روش شناسی/ رویکرد- نمونه آماری متشکل از ۱۷۳ نفر از کارکنان این بانک ها بوده که به روش نمونه گیری طبقه ای تصادفی متناسب با حجم جامعه انتخاب شده اند. این مطالعه از دید روش، از انواع پژوهش های توصیفی از شاخه همبستگی است. برای سنجش مفاهیم اساسی پژوهش، پرسشنامه طراحی گردید. داده های پژوهش با استفاده از آزمون های آماری مورد بررسی قرار گرفت.

یافته ها- یافته های نهایی پژوهش حاکی از وجود ارتباط معنی دار میان راهبرد های تغییر و ابعاد آن و تعهد به اجرای تغییر در شعب بانکی مورد مطالعه می باشد. از میان راهبرد های تغییر سازمانی اتخاذ راهبرد مشارکتی بیشترین تعهد به اجرای تغییر را با خود به همراه داشت. و می توان این امر را به عنوان "تعهد قوی به اجرای تغییر" معرفی نمود. از سوی دیگر راهبرد گفتاری کمترین میزان تعهد به اجرای تغییر را در میان راهبردهای تغییر داشت. که به طور مشابه می توان این موضوع را به عنوان "تعهد ضعیف به اجرای تغییر" معرفی نمود.

واژگان کلیدی: راهبرد های تغییر، تعهد به اجرای تغییر، مدل های تغییر، بانک صادرات و تجارت، بروجرد

* استادیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج (نویسنده مسئول) adel_Salavati@yahoo.com

** دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی (گرایش برنامه ریزی)، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج

تاریخ پذیرش: ۹۳/۳/۳۱

تاریخ دریافت: ۹۲/۱۰/۱۸

مقدمه

امروزه تمامی ابعاد زندگی بشر از جمله دانش و فناوری با شتابی بی مانند در حال تحول هستند. سازمان‌ها برای بقا و پویایی خود ناگزیر به نوآوری و تغییرات مستمر هستند. دنیا به طور مداوم در حال تغییر است و به تعبیر دراکر^۱ یگانه امر ثابت در دنیای امروز تغییر است. اگر تغییر، تحول و نوآوری ضرورت نداشت، بشر هنوز در زندگی انسان‌های اولیه و شاید هم در سطح زندگی جانوران باقی می ماند و هیچ تحولی در دانش، نگرش و رفتار او حاصل نمی شد. اگر انسان‌ها خاصیت تغییرپذیری و اصلاح نداشتند، در چارچوب تنگ فکری خود باقی می ماندند و راه پیشرفت آنان مسدود می شد. در نتیجه در دنیای رقابتی و پرشتاب امروزی، ضرورت تغییرات سریع سازمانی و مدیریت آن یکی از شرایط اساسی موفقیت سازمان‌ها است. اهمیت تحول مثبت بر کسی پوشیده نیست چرا که نیاز آینده است. سازمانهای موفق در جهان امروز سازمانهایی هستند که تغییر را در چارچوب تشکیلاتی خود بگنجانند. بر کسی پوشیده نیست که بنیان هر سازمان بر پایه برآورده سازی نیازها است و از آنجائیکه نیاز انسان‌ها دائم در حال تغییر و یا میل به سمت نیاز جدید است بنابراین لزوم تحول در سازمانها همواره دیده می شود و احساس نیاز به مدیریت بر روی این تحولات بیش از پیش خود را نشان می دهد (سنگه، ۱۳۸۵).

هم چنین راهبرد هایی که برای تغییر سازمان‌ها مورد استفاده قرار می گیرند نیازمند مطالعه و پژوهش دقیقی چه در مرحله شناخت و چه در مرحله انتخاب و به کارگیری دارند. در پژوهش حاضر، این راهبرد ها بر اساس پژوهش صورت گرفته توسط رابرت کوئین^۲ و اسکات سانن شاین^۳ (۲۰۱۱)، شامل راهبرد های تجربی - عقلانی (گفتاری)، راهبرد های قدرت - اجبار (اجباری)، راهبرد های هنجاری - بازآموزی (مشارکتی) و راهبردهای تحول گرا می باشند. از سوی دیگر، واضح است که یک سازمان به منظور تحول، نیازمند کارمندانی است که برنامه های تغییر سازمانی را درک نموده و از آنها حمایت کنند. به این امر در اصطلاح تعهد به تغییر گفته می شود که در بردارنده میزان حمایت کارکنان و مدیران سازمان از برنامه های تغییر است. در این پژوهش ابعاد تعهد به اجرای تغییر ارائه شده توسط میر و هرسکوویچ^۴ (۲۰۰۲)، مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

1. Draker
2. Robert Quinn
3. Scott Sonenshein
4. Meyer and Herscovitch

هدف اصلی این پژوهش بررسی ارتباط میان راهبرد های تغییر و تعهد به اجرای تغییر در میان کارمندان شعب بانک های صادرات و تجارت شهرستان بروجرد می باشد.

بیان مسئله

امروزه با توجه به محیط متلاطم درون و بیرون سازمان ها به طور مداوم ناگزیر از تغییر هستند و می بایست خود را با اتفاقاتی که در داخل یا خارج سازمان رخ می دهد هماهنگ کنند. با توجه به اهمیت موضوع تغییر، در سال های اخیر مشاهده شده که سازمان ها توجه کافی به استراتژی های تغییر نشان نداده و عملاً نسبت به درک، طراحی و پیاده سازی این استراتژی ها ضعیف ظاهر شده اند. این امر باعث شکست اغلب برنامه های تغییری شده است که برای بهبود عملکرد سازمان و افزایش بازدهی آن الزامیست. شکست برنامه های تغییر پیامدهای ناخوشایندی بر سازمان و اعضای سازمان خواهد داشت (فوستر، ۲۰۰۸).

از سوی دیگر تعهد به تغییر که از دل تعهد به اجرای تغییر که یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است بدست آمده؛ در طول سال های گذشته مورد علاقه بسیاری از پژوهشگران رشته های رفتار سازمانی و روانشناسی خصوصاً روانشناسی اجتماعی بوده است. این نگرش در طول سه دهه گذشته دستخوش تغییراتی شده که شاید عمده ترین تغییر در این قلمرو مربوط به نگرش چندبعدی به این مفهوم تا نگرش یک بعدی به آن بوده است. همچنین با توجه به تحولات اخیر در حیطه کسب و کار از جمله کوچک سازیها و ادغامهای شرکتها در یکدیگر عده ای از صاحب نظران را بر آن داشته تا اظهار کنند که اثر تعهد به تغییر بر دیگر متغیرهای مهم در حوزه مدیریت منجمله ترک شغل، غیبت و عملکرد کاهش یافته و به همین جهت بررسی آن بی مورد است. اما عده ای دیگر از پژوهشگران این دیدگاه را نپذیرفته و معتقدند که تعهد به تغییر اهمیت خود را از دست نداده و هم چنان می تواند مورد پژوهش قرار گیرد. از این رو تعهد به اجرای تغییر و تعهد به تغییر به موضوع مهمی که نیازمند توجه قابل ملاحظه ای می باشد، در سازمان ها تبدیل شده است (بهروان، سعیدی، ۱۳۸۸).

در این پژوهش نشان داده شده که ارتباط معنا داری میان استراتژی های تغییر سازمان و تعهد به تغییر وجود دارد، لذا به بررسی استراتژی های تغییر و ارتباط آنها با ابعاد تعهد به تغییر پرداخته خواهد شد.

می توان گفت که تقریباً در هیچ پژوهشی، چه داخلی و چه خارجی، تا کنون مستقیماً به موضوع « بررسی ارتباط بین استراتژی های تغییر سازمانی و تعهد به اجرای تغییر » پرداخته نشده، اگر چه پژوهش هایی به طور مجزا به بررسی استراتژی های تغییر سازمانی و تعهد به اجرای تغییر

و ابعاد آن پرداخته اند ولی تا کنون پژوهش‌های اندکی به بررسی ارتباط میان این دو مقوله اختصاص داده شده است.

این پژوهش ارتباط میان استراتژی‌های تغییر و تعهد به تغییر را در سازمان‌ها روشن خواهد ساخت و از این راه به مدیران و اعضای سازمان‌ها در جهت به انجام رساندن برنامه‌های تغییر به نحوی مطلوب کمک شایانی خواهد نمود. راهکارهایی که در این پژوهش ارائه خواهد شد می‌تواند نقشه راهی مناسب برای مدیرانی باشد که با توجه به ابعاد تعهد به تغییر در میان اعضای سازمان قصد تغییر سازمان خود را دارند.

با توجه به بحث‌هایی که مطرح شد این پژوهش به این موضوع اصلی می‌پردازد که چه ارتباطی بین استراتژی‌های تغییر سازمانی و تعهد به اجرای تغییر وجود دارد.

در این پژوهش دو بانک صادرات و تجارت به دلیل اینکه هر دو بانک جزء بانک‌های خصوصی (خصوصی سازی شده) محسوب شده و برای انجام این پژوهش نیز اعلام آمادگی کرده بودند و از حجم جامعه آماری مناسبی نیز برخوردار بودند به عنوان جامعه آماری انتخاب شدند. همچنین با مشاهده جو سازمانی این بانک‌ها و اظهارات مدیران ارشد آنها متوجه شدیم که به شدت با مسئله تغییر مواجه بوده و به دنبال ایجاد فضایی آماده و منعطف در برابر تغییر می‌باشند. دغدغه اصلی این مدیران یافتن راهی مناسب برای ایجاد تعهد در میان کارکنان نسبت به تغییرات سازمانی بود. لذا می‌توان گفت که حتی موضوع این پژوهش نه تنها با استقبال آنها مواجه شد بلکه خود نیز کمک شایانی به انتخاب موضوع و انجام مراحل پژوهش نمودند.

مبانی نظری پژوهش

رابرت، (۲۰۰۸) تغییر را بر اساس فرهنگ لغت وبستر چنین تعریف می‌کند: تغییر یعنی برداشتن یا گذاشتن یک چیز در محل دیگر. تغییر در سازمان‌ها نیز به این معناست که فعالیت‌های سازمان از وضع موجود به یک وضع متفاوت در می‌آید. فریدریک نیکولز تغییر را این گونه تعریف می‌کند: یک چیزی که از یک مکان به مکان دیگر انتقال داده می‌شود (انتقال از موقعیت مشکل ساز به یک موقعیت حل مساله). مفهوم تغییر سازمانی از نظر مارچ^۱ (۱۹۸۱) چیزی که ما تغییر سازمانی می‌نامیم مجموعه راه‌حلهایی از گروه‌های مختلف در درون یک سازمان است که به آن واکنش نشان می‌دهند.

راهبرد های تغییر

چهار راهبرد کلی برای تغییر سیستم های انسانی

چین و بنه در سال ۱۹۶۹ تحت عنوان "راهبرد های عمومی برای تغییر تاثیر گذار بر سیستم های انسانی" انتشار یافت، سه راهبرد عمومی برای تغییر سیستم های انسانی ارائه دادند: راهبرد تجربی-عقلانی، راهبرد قدرت-اجباری و راهبرد هنجاری بازآموزی.

راهبرد تجربی-عقلانی

راهبرد تجربی-عقلانی افراد را به صورت عقلانی طالب منافع شخصی خود در نظر می گیرد. یک عضو سازمانی با تغییر پیشنهادی هماهنگی پیدا می کند اگر هر دو شرط زیر برقرار باشد: اگر تغییر پیشنهادی توجیه عقلانی داشته باشد و اگر عامل تغییر منافع تغییر را به هدف تغییر نشان دهد. به طور خلاصه رویکرد تجربی-عقلانی تاکید دارد که اگر هدف دلیلی قابل توجیه برای تغییر داشته باشد تغییر به سادگی با گفتن آن به هدف تغییر رخ خواهد داد (رابرت کوئین و اسکات ساننشین، ۲۰۱۱).

راهبرد قدرت-اجبار

چین و بنه راهبرد دوم خود را قدرت-اجبار می نامند. این رویکرد بر تلاش های تغییری تمرکز دارد که در آنها یک فرد قدرتمند تر تمایل خود را بر فردی ضعیف تر تحمیل می کند. عامل تغییر به ظاهر اجباری را به کار می گیرد که محدوده آن از دستکاری ظریف تا استفاده مستقیم از قدرت فیزیکی تغییر می یابد. مزیت اصلی این رویکرد این است که به سرعت نتایج موثری تحویل می دهد. اگرچه این منافع به قیمت تخریب روابط، تخریب اعتماد و از دست رفتن تعهد داوطلبانه تمام می شود (رابرت کوئین و اسکات ساننشین، ۲۰۱۱).

راهبرد هنجاری- بازآموزی

راهبرد هنجاری-بازآموزی هم چنین به افراد به صورت عقلانی طالب منافع شخصی می نگرد اما برخلاف دو راهبرد قبلی دیدگاه هنجاری-بازآموزی بر تغییرات در ارزش ها، مهارت ها و ارتباطات هدف تاکید دارد. دیدگاه هنجاری-بازآموزی افراد را به طور ذاتی اجتماعی دانسته که توسط فرهنگی هنجاری که بر رفتارشان تاثیر می گذارد هدایت می شوند. یک راهبرد عمومی جدید برای تغییر در سیستم های انسانی ارائه شده است. چین و بنه معتقدند که راهبرد های تجربی-عقلانی و قدرت-اجبار به خوبی مشخص شده اند ولی راهبرد

هنجاری-بازآموزی اخیراً به وجود آمده است. راهبرد هنجاری-بازآموزی بر مشارکت، اعتماد، فرایندهای بحرانی و مذاکره بُرد-بُرد تمرکز دارد (رابرت کوئین و اسکات ساننشین، ۲۰۱۱).

اضافه شدن راهبرد چهارم: راهبرد تحول‌گرا

این نوع تغییر ریشه در فرهنگ سازمان داشته و با تغییرات بنیادین همراه است. راهبرد چهارم تنها زمانی دیده و فهمیده می‌شود که ما فرضیات نرمال در مورد تعامل و منافع شخصی را رها کرده و به سمت فرضیات غیر معمول تغییر برویم که از آن به عنوان تئوری تغییر پیشرفته (ACT) یاد می‌کنند. در قلب ACT چیزی است که ما آن را خود تعالی‌گری یا راهبرد تحول‌گرا می‌نامیم. این نوع راهبرد تغییر به سازمان‌ها کمک می‌کند که همیشه خود را با محیط در حال تغییر تطبیق دهند اگر سیستم این تطبیق را از دست دهد به سمت آن‌تروپی یا از دست دادن انرژی تولیدی می‌رود. همه افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها به آن‌تروپی یا مرگ آرام تمایل دارند. در نتیجه همه ما به سمت آن‌تروپی یا مرگ آرام حرکت می‌کنیم (سانن شاین و کوئین، ۲۰۱۱).

مقایسه چهار راهبرد

جدول (۱): مقایسه چهار راهبرد تغییر

نوع راهبرد	گفتاری	اجباری	مشارکتی	تحول‌گرا
هدف	هدف تغییر	هدف تغییر	روابط	عامل تغییر
انگیزش/محرک	منافع شخصی	منافع شخصی	منافع مشترک	منافع مشترک
اهرم‌ها	واقعیت‌ها	قدرت	گفتگو	یکپارچگی
زمان	کوتاه	کوتاه	بلند	بلند
کنترل مورد انتظار	زیاد	بیشترین	کم	کمترین
کنترل واقعی	کم	کم	زیاد	بیشترین
نتایج	مطلوبیت	مطلوبیت	فوق العاده	فوق العاده

(منبع: ساننشین و کوئین، ۲۰۱۱)

در جدول ۱، سوال‌هایی را که منعکس‌کننده جهت‌گیری شخصی عامل تغییر با استفاده از هر ۴ راهبرد می‌باشد فهرست کرده‌ایم. تأکید ویژه ما بر جهت‌گیری شخصی در راهبرد تحول‌گرا است. راهبردهای دیگر اغلب شکست می‌خورند. به عنوان مثال دیدگاه سیاسی منجر

به پیروی از مجموعه‌ی قوانین شده و از قدرت برای رسیدن به اهداف استفاده می‌کند. اما چنین رفتاری یک راهبرد بلند مدت نیست که سبب تعهد به تغییر گردد. راهبرد گفتاری هم دشواری‌هایی دارد. اگرچه با استفاده از استدلال‌های منطقی راهی موثر برای متقاعد کردن است ولی منجر به تغییرات گسترده‌ای که اغلب مورد نیاز است نمی‌شود، و دیدگاه فردی هر چند اغلب مفید است، می‌تواند از طریق عامل تغییر و منافع داخلی برای ترویج منافع شخصی او انتخاب شود. به عبارت دیگر، دیدگاه تحول‌گرا این قابلیت را دارد که منجر به تغییرات گسترده مورد نیاز بشود. سوال‌هایی از قبیل "آیا من از درون هدایت می‌شوم؟" و "آیا هدف من مشخص است؟" سوالات دشواری هستند. اما این سوالات منجر به ایجاد چشم‌اندازی می‌شوند که در آن عامل تغییر فراتر از منافع شخصی خویش می‌اندیشد. یک عامل تغییر می‌تواند این سوالات را برای رسیدن به مرحله افزایش قدرت اخلاقی و افزایش احتمال تغییر سازمان استفاده کند (کوئین، ۲۰۰۴). برای یک تازه‌کار، این فهرست سوالات می‌تواند مفید باشد ولی کافی نیست. افرادی که در حالت عادی انکار قرار دارند توجیحات عقلی زیادی برای اجتناب از راهبرد چهارم دارند. به همین دلیل کوئین و کوئین (۲۰۰۴) فرایندی برای کمک به تازه‌کاران برای پذیرش راهبرد چهارم پیشنهاد کردند که در جدول زیر آن را خلاصه کرده ایم:

جدول (۲): مقایسه راهبردهای تغییر

راهبرد مشارکتی (هنجاری)	راهبرد تحول‌گرا
<p>تأکید: گفتگوی باز و ارتباط آیا بین همه افراد گفتگوی باز وجود دارد؟ آیا موقعیت هر کس روشن است؟ آیا من تعارض‌ها را از بین می‌برم؟ آیا تصمیمات به صورت مشارکتی گرفته می‌شوند؟ آیا افراد متحد هستند؟</p>	<p>تأکید: پتانسیل و خود تعالی آیا من از درون هدایت می‌شوم؟ آیا هدف من مشخص است؟ آیا من تحت تمرکز دیگران هستم؟ آیا من به سمت عدم قطعیت در حرکت هستم؟ آیا افراد همراه با من به سمت عدم قطعیت حرکت می‌کنند؟</p>
راهبرد اجباری	راهبرد گفتاری (تجربی - عقلانی)
<p>تأکید: اختیار و قدرت آیا اختیارات من تعیین شده است؟ آیا مشروعیت دستور من روشن است؟ آیا قادر و مایل به اعمال تحریم می‌باشم؟ آیا از نهایت قدرت خود استفاده می‌کنم؟ آیا افراد از من اطاعت می‌کنند؟</p>	<p>تأکید: حقایق و ارضای عقلانی آیا من تخصص دارم؟ آیا من تمام حقایق را جمع کرده‌ام؟ آیا من یک تجزیه و تحلیل خوب انجام داده‌ام؟ آیا نتیجه‌گیری من تاب انتقاد را دارد؟ آیا استدلال من روشن است؟ آیا افراد به من گوش فرا می‌دهند؟</p>

تعهد به تغییرات سازمانی

بسیاری از پژوهش‌گران تاکید کرده‌اند که تعهد در برابر تغییر، جزء ضروری در تلاش‌ها برای تغییرات سازمانی است. از این رو طبق نظر کلین و همکارانش، تعهد به تغییرات در مرکزیت اجرای نوآوری در سازمان‌ها قرار دارد (کالینز^۱ و همکاران، ۱۹۹۶). هم‌چنین آرمیناکیز و همکارانش تاکید کرده‌اند که تعهد سازمانی در چارچوب تغییرات موفقیت‌آمیز نقش دارد و باید به عنوان یک معیار در اجرای تغییرات سازمانی در نظر گرفته شود (آرمیناکیز^۲ و همکاران، ۲۰۰۹). دی آپریکس نیز معتقد است عکس‌العمل‌های احتمالی کارکنان نسبت به خبر تغییر سازمانی در مقیاس وسیع به صورت زیر خواهد بود: ۱۵ درصد عصبانی می‌شوند؛ ۴۰ درصد می‌ترسند، بدبین و بی‌اعتماد می‌شوند؛ ۳۰ درصد مردد می‌شوند اما پذیرا هستند؛ ۱۵ درصد امیدوار و با انرژی هستند و این بدان معناست که ۵۵ درصد کارکنان سازمان مخالف تغییرند و ۸۵ درصد از صمیم قلب آماده نیستند تا متعهد شوند که توانایی‌هایشان را برای آنچه مورد نیاز است به کار ببرند و این در حالی است که بدون تعهد کارکنان تغییری اتفاق نخواهد افتاد (هورتمن^۳ و همکاران، ۲۰۰۰). لذا از آنجا که رفتار کارکنان بر جهت و عملکرد کلی سازمان‌ها اثر می‌گذارد، بنابراین هنگامی سازمان‌ها قادر به تغییر به گونه‌ای موثر خواهند بود که کارکنان‌شان برای تغییر آماده، متمایل و توانا باشند. بر این اساس در سازمان‌هایی که تغییر به طور مستمر صورت می‌گیرد درک و پیش‌بینی عکس‌العمل‌های روانشناختی کارکنان نسبت به تغییر در مدیریت تغییر از اهمیت بالایی برخوردار است (مرتضوی، ۱۳۸۶). از این رو تعهد به تغییر آن هم در سطح سازمان، یکی از انواع تعهد بوده و به عنوان عنصر اساسی برای دستیابی به تغییر موفقیت‌آمیز شناخته می‌شود و عاملی است که پیوستگی کارکنان و اهداف تغییر را فراهم می‌سازد. از این رو کاتر فقدان تعهد را به عنوان شایع‌ترین علت در شکست تغییر معرفی می‌کند (کاتر^۴، ۱۹۹۲). بر این اساس کارکنانی که نسبت به تغییر متعهد هستند از سطوح بالایی از انرژی برخوردار هستند و خود را بیشتر وقف سازمان‌شان می‌کنند (اسمیت^۵، ۲۰۰۵). کامینگز و ورلی دریافته‌اند که فعالیت اساسی در هر نوع تلاش جهت تغییر، شناسایی چگونگی کسب تعهد افراد است زیرا اگر افراد نسبت به تغییر برانگیخته و متعهد نشوند، خروج از انجماد (موقعیت قبلی) بسیار دشوار

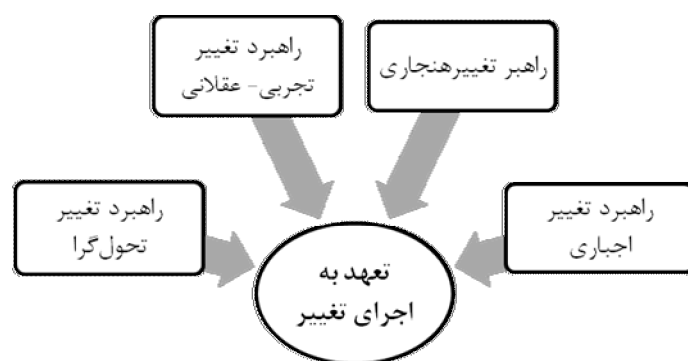
1. Collins
2. Armenakis
3. Hortman
4. Conner
5. Smith

می‌شود (کامینگز^۱، ۲۰۰۱). به طور مشابه فیشر و همکارانش نیز تایید کرده اند که هیچ برنامه اصلاح و بهبودی بدون اینکه از جانب کارکنان مورد درک و تعهد قرار گیرد موفق نخواهد شد (فیشر^۲ و همکاران، ۲۰۰۳). شوارز نیز معتقد بود هنگامی که کارکنان به تغییر، تعهد داشته باشند در مقابل فعالیت‌هایی که انجام می‌دهند مسئول و پاسخگو هستند (شوارز^۳، ۱۹۹۴). کوتسی تعهد به تغییر را مبین فاز نهایی قبول تغییر می‌داند و معتقد است تعهد به تغییر محصول دانش نسبت به تغییر، اطلاعات نسبت به تغییر، توانمندی در مقابل تغییر، کسب پاداش جهت تغییر و به اشتراک گذاشتن چشم انداز تغییر می‌باشد (کواتسی^۴، ۱۹۹۹). هر سکویچ و می‌یر نیز مفهوم تعهد به تغییر را بر مبنای مدل عمومی تعهد سازمانی پیشنهاد کردند و اعتقاد داشتند که مدل تعهد سازمانی آلن و می‌یر می‌تواند برای اهداف مختلفی مثل تعهد به تغییر مورد استفاده قرار گیرد (می‌یر و همکاران، ۲۰۰۱). لذا آن‌ها بر اساس مدل عمومی تعهد به محیط کار، تعهد به تغییر را به عنوان یک نیروی ذهنی و حالت روانشناختی که افراد را نسبت به اعمالی که برای موفقیت در اجرای اقدامات تغییر لازم و ضروری شناخته می‌شود، متعهد می‌سازند تعریف کردند هر س کوپچ و می‌یر شانزده شاخص برای سنجش میزان تعهد کارکنان به اجرای تغییر ارائه کرده‌اند که در ضمیمه این مقاله ارائه شده‌اند. پذیرش و پشتیبانی کارکنان برای موفقیت تغییر سازمانی بسیار مهم است. درک سازمان از چگونگی واکنش کارکنان و رویکرد آنها نسبت به تغییر سازمانی در فرایند تغییر مهم است (پیدریت^۵، ۲۰۰۰). یکی از مفاهیم مورد استفاده برای توضیح انواع این واکنش‌ها و رویکردها تعهد نسبت به تغییر می‌باشد.

تعهد به تغییر مبتنی بر این فرض می‌باشد که مدل تعهد عمومی می‌تواند در اهداف تعهد محیط‌های کاری دیگر قابل اجرا باشد، مانند یک اتحادیه یا یک سرپرستی. می‌یر و هر سکویچ (۲۰۰۱) استدلال کردند که جوهر تعهد بدون در نظر گرفتن هدف آن یکی است. بیان کردند که تعهد در اصل "نیروی (ذهنی) است که فرد را به مجموعه فعالیت‌هایی مرتبط با یک یا چند هدف متصل می‌کند." بنابراین تعهد به تغییر می‌تواند اینگونه تعریف شود: رویکرد‌ها و باورهای یک فرد که تصمیم به رفتاری مرتبط با تغییر دارد. انتظار می‌رود که هم تعهد سازمانی و هم تعهد به تغییر منجر به این شوند که کارکنان نسبت به حمایت از تلاش‌های تغییر سازمان خود متمایل‌تر شوند. با این حال،

1. Cummings
2. Fisher
3. Schwarz
4. Coatsee
5. piderit

تعهد به تغییر پیش بینی بهتری از حمایت فعال کارمند از تغییر به حساب می آید (هرسکویچ و میر، ۲۰۰۲). بر طبق گفته های میر و هرسکویچ، تعهد به تغییر می تواند سه شکل متفاوت به خود بگیرد: (۱) تمایل به حمایت از تغییر بر اساس باور به منافع ذاتی آن (تعهد احساسی به تغییر). (۲) به رسمیت شناختن هزینه های ناشی از عدم حمایت از تغییر (تعهد استمراری به تغییر). (۳) وجود الزام در حمایت از تغییر (تعهد هنجاری به تغییر). با توجه به این مفاهیم کارمندان می توانند به تغییر متعهد باشند چون می خواهند، مجبورند و یا باید باشند (هرسکویچ و میر، ۲۰۰۲).



مدل مفهومی پژوهش

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (منبع: کوئین و سانن شاین، ۲۰۱۱)

فرضیات پژوهش

فرضیه اصلی:

بین راهبردهای تغییر سازمانی و تعهد به اجرای تغییر ارتباط معناداری وجود دارد.

فرضیات فرعی:

۱. بین راهبرد تغییر اجباری و تعهد به اجرای تغییر ارتباط معناداری وجود دارد.

۲. بین راهبرد تغییر هنجاری و تعهد به اجرای تغییر ارتباط معناداری وجود دارد.

۳. بین راهبرد تغییر تجربی-عقلانی و تعهد به اجرای تغییر ارتباط معناداری وجود دارد.

۴. بین راهبرد تغییر تحول گرا و تعهد به اجرای تغییر ارتباط معناداری وجود دارد.

روش تحقیق

روش مورد استفاده در این پژوهش توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری در این پژوهش متشکل از کارکنان شعب بانک های تجارت و صادرات شهرستان بروجرد به تعداد ۳۱۵ نفر

می‌باشد. روش نمونه‌گیری مورد استفاده با توجه به در اختیار داشتن مشخصات مربوط به تمام اعضای جامعه، نمونه‌گیری تصادفی ساده بوده است. حجم نمونه نیز با استفاده از فرمول کوکران در سطح خطای ۰/۰۵ برابر ۱۷۳ نفر می‌باشد. در این پژوهش برای برآورد پایایی پرسشنامه از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. آلفای کرونباخ برای راهبردهای تغییر ۰/۸۶۶ و تعهد به تغییر ۰/۸۹۳ می‌باشد، که بیانگر ثبات و همسانی درونی پرسشنامه است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

آمار توصیفی

در نمونه مورد نظر در این پژوهش، ۸۶ درصد مرد و ۱۴ درصد زن می‌باشند. هم‌چنین بیشترین گروه فراوانی را در نمونه، گروه سنی ۳۶-۴۵ سال تشکیل می‌دهند، به طوری که ۷۶ نفر (۴۴/۴ درصد) می‌باشد، و کمترین فراوانی مربوط به گروه سنی زیر ۲۵ سال با ۲ نفر (۱/۲ درصد) می‌باشد. بیشترین فراوانی مربوط به سطح تحصیلات لیسانس با ۶۲/۶ درصد و کمترین فراوانی مربوط به سطح تحصیلات فوق لیسانس ۵/۳ درصد را شامل می‌شود. بیشترین فراوانی مربوط به سابقه کار افراد ۲۰-۱۶ سال با ۴۵ نفر (۲۶/۳ درصد) و کمترین فراوانی مربوط به سابقه کار کمتر از ۶ سال با ۱۹ نفر (۱۱/۱ درصد) می‌باشد. از لحاظ رده شغلی بیشترین فراوانی مربوط به تحویل دار با ۷۲ نفر (۴۲/۱ درصد) و کمترین فراوانی مربوط به سایر با ۳ نفر (۱/۸ درصد) می‌باشد.

۵-۱-۱- وضعیت مولفه‌های راهبردهای تغییر

در این بخش برای بررسی وضعیت متغیرهای پژوهش از آزمون میانگین یک جامعه‌ی آماری استفاده گردیده است. طبق جداول زیر ابتدا متغیرهای مستقل و سپس متغیر وابسته مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول (۳): آزمون میانگین یک جامعه‌ی آماری متغیر مستقل و ابعاد آن

ارزش مورد آزمون = ۳						راهبردهای تغییر
فاصله اطمینان		اختلاف میانگین	سطح معنی‌داری (p-value)	درجه‌ی آزادی	آماره t	
حد بالا	حد پایین					
۰/۹۹۱	۰/۸۶۲	۰/۸۹۱	۰/۰۰۰	۱۷۰	۳۱/۷۹۴	راهبردهای تغییر
۰/۸۷۶	۰/۷۱۳	۰/۷۳۰	۰/۰۰۰	۱۷۰	۲۳/۳۱۱	استراتژی گفتاری
۰/۵۶۸	۰/۴۸۵	۰/۴۹۱	۰/۰۰۰	۱۷۰	۲۲/۲۱۷	استراتژی اجباری
۰/۹۵۴	۰/۸۶۵	۰/۸۸۳	۰/۰۰۰	۱۷۰	۲۴/۲۴۲	استراتژی مشارکتی
۰/۷۴۵	۰/۶۹۱	۰/۷۱۸	۰/۰۰۰	۱۷۰	۲۲/۴۴۱	استراتژی تحول‌گرا

جدول (۴): آزمون میانگین یک جامعه‌ی آماری متغیر وابسته

ارزش مورد آزمون = ۳					متغیر وابسته
فاصله اطمینان		اختلاف میانگین	سطح معنی‌داری (p-value)	درجه‌ی آزادی	
حد بالا	حد پایین				
۰/۹۴۶	۰/۸۶۷	۰/۹۲۷	۰/۰۰۰	۱۷۰	تعهد به اجرای تغییر

جداول (۳) و (۴) نتایج آزمون میانگین یک جامعه‌ی آماری را در سطح ۹۵٪ نشان می‌دهند که میانگین متغیر راهبردهای تغییر بین دو عدد ۳/۸۶۲ و ۳/۹۹۱ قرار دارد. میانگین استراتژی مشارکتی بین دو عدد ۳/۸۶۵ و ۳/۹۵۴ قرار داشته؛ میانگین استراتژی گفتاری بین دو عدد ۳/۷۱۳ و ۳/۸۷۶؛ میانگین استراتژی تحول‌گرا بین دو عدد ۳/۶۹۱ و ۳/۷۴۵ و میانگین استراتژی اجباری بین دو عدد ۳/۴۸۵ و ۳/۵۶۸ قرار دارد. می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت ابعاد راهبردهای تغییر به دلیل اینکه از مقدار متوسط (۳) بالاتر بوده و در وضعیت مطلوب قرار دارد. بر اساس نتایج به دست آمده استراتژی مشارکتی در بهترین وضع و استراتژی اجباری در ضعیف‌ترین وضع قرار دارند. در مورد متغیر وابسته با استناد به جدول (۴) می‌توان گفت که با توجه به میانگین بدست آمده میان دو عدد ۳/۸۶۷ و ۳/۹۴۶ تعهد به اجرای تغییر در وضع مناسبی قرار دارد.

آمار استنباطی

بررسی فرض نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (K-S) ابتدا طبق جدول (۵) و با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف وضع متغیرهای پژوهش مبنی بر نرمال بودن یا نبودن آنها جهت انتخاب آزمون آماری مناسب برای تجزیه و تحلیل سنجیده خواهد شد.

جدول (۵): آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن متغیرها

نتیجه‌گیری	تایید فرضیه	مقدار خطا	سطح معنی‌داری	ابعاد	
نرمال است	H_0	۰/۰۵	۰/۴۹۳	استراتژی گفتاری	استراتژی‌های تغییر
نرمال است	H_0	۰/۰۵	۰/۳۶۴	استراتژی اجباری	
نرمال است	H_0	۰/۰۵	۰/۰۸۲	استراتژی مشارکتی	
نرمال است	H_0	۰/۰۵	۰/۱۰۴	استراتژی تحول‌گرا	
نرمال است	H_0	۰/۰۵	۰/۴۸۱	تعهد به تغییر	

(منبع: داده‌های پژوهش)

با توجه به نتایج جدول (۵) چون مقدار سطح معنی داری برای تمام ابعاد بزرگتر از مقدار خطا ۰/۰۵ است در نتیجه این متغیرها دارای توزیع نرمال هستند و برای تحلیل باید از آزمون‌های پارامتریک استفاده شود. بر این اساس در این پژوهش برای آزمون فرضیات طبق عملیات زیر از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

آزمون فرضیه‌ها

با توجه به آنچه اشاره گردید برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از آزمون ضریب همبستگی پیرسون طبق جدول زیر استفاده می‌گردد.

جدول (۶): آزمون ضریب همبستگی برای بررسی فرضیه‌ها

راهبردهای تغییر	استراتژی گفتاری	استراتژی اجباری	استراتژی مشارکتی	استراتژی تحول‌گرا	تعهد به اجرای تغییر
۰/۷۷۹	۰/۶۳۱	۰/۴۱۸	۰/۷۱۲	۰/۶۹۴	ضریب همبستگی
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معنی داری (p-value)

نتایج حاصل از جدول (۶) نشان می‌دهد که ضریب همبستگی برای تمام رابطه‌ها مثبت می‌باشد. بنابراین فرضیه‌ی اصلی پژوهش مبنی بر وجود رابطه‌ی مثبت و معنی‌دار میان راهبردهای تغییر و تعهد به اجرای تغییر تأیید می‌گردد. همچنین فرضیه‌های فرعی پژوهش که وجود روابط مثبت میان ابعاد متغیر مستقل (شامل: استراتژی گفتاری، استراتژی اجباری، استراتژی مشارکتی و استراتژی تحول‌گرا) با متغیر وابسته (راهبردهای تغییر) نشان می‌دهند تأیید می‌گردند. پس از آزمون رابطه‌ی میان متغیرها، جهت بررسی میزان تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته، زمانی که مؤلفه‌ها به صورت همزمان بر روی تعهد به اجرای تغییر تأثیر می‌گذارند؛ از آزمون رگرسیون چندگانه استفاده می‌شود.

جدول (۷): خلاصه مدل رگرسیون

ضریب همبستگی چندگانه (R)	ضریب تعیین چندگانه (R ²)	ضریب تعیین چندگانه تعدیل شده	مقدار آماری دوربین - واتسون	خطای معیار تخمین
۰/۵۸۴	۰/۲۹۶	۰/۷۷۹	۱/۷۳۵	۰/۶۰۶۱۹

با توجه به نتایج حاصله از جدول (۷) که ضریب همبستگی چندگانه برابر ۰/۵۸۴ است، نشان می‌دهد که میان ابعاد راهبردهای تغییر با تعهد به اجرای تغییر رابطه وجود دارد. مقدار R^2 نشان می‌دهد که ۲۹٪ از تغییرات متغیر وابسته از تأثیر مؤلفه‌های راهبردهای تغییر ناشی می‌شود.

جدول (۸): ضرایب رگرسیون

سطح معنی‌داری p-value	آماره t	ضرایب استاندارد نشده			
		Beta	خطای معیار استاندارد		
۰/۰۰۰	۳/۳۱۷		۰/۳۱۵	۰/۷۷۱	مقدار مثبت
۰/۰۰۰	۳/۲۱۷	۰/۶۲۵	۰/۰۳۹	۱/۵۲	استراتژی گفتاری
۰/۰۰۰	۲/۳۱۹	۰/۴۱۷	۰/۰۴۷	۲/۱۵	استراتژی اجباری
۰/۰۰۰	۵/۷۶۸	۰/۶۳۵	۰/۰۲۵	۲/۴۸	استراتژی مشارکتی
۰/۰۰۰	۲/۴۷۲	۰/۴۸۴	۰/۰۳۳	۲/۷۸	استراتژی تحول‌گرا

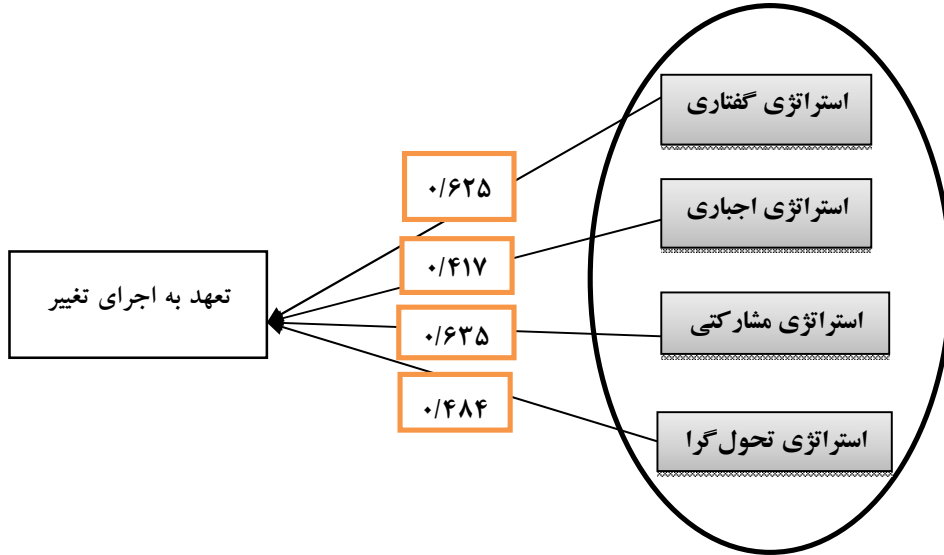
خروجی اصلی آزمون رگرسیون، جدول (۸) می‌باشد. ستون بتا در جدول مذکور نشان دهنده‌ی میزان تأثیر گذاری ابعاد متغیر مستقل بر متغیر وابسته است که استراتژی مشارکتی با ضریب ۰/۶۳۵ بیشترین تأثیر را بر متغیر تعهد به اجرای تغییر دارد و استراتژی اجباری کمترین تأثیر را بر تعهد به اجرای تغییر دارد.

به طور خلاصه با استفاده از نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از آزمون رگرسیون، می‌توان مدل مسیر و معادلات ساختاری زیر را ارائه نمود:

(Y) تعهد به اجرای تغییر

$$= 0.625 (\text{استراتژی گفتاری}) + 0.417 (\text{استراتژی اجباری}) + 0.635 (\text{استراتژی مشارکتی}) + 0.484 (\text{استراتژی تحول‌گرا})$$

راهبردهای تغییر



شکل (۲): مدل معادلات ساختاری حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش

جمع‌بندی

با توجه به اینکه مسئله اصلی این پژوهش بررسی رابطه بین راهبرد های تغییر و تعهد به اجرای تغییر است، نتایج کلی حاصل از آزمون فرضیات اصلی و فرعی پژوهش، نشانگر تایید کلی روابط مورد فرض پژوهش است. به عبارت دیگر، شواهدی بر رد فرضیه های چهار گانه که مبتنی بر رابطه شاخص های راهبرد های گفتاری، اجباری، مشارکتی و تحول‌گرا با تعهد به اجرای تغییر بود، وجود نداشت و افزایش تعهد به اجرای تغییر، یکی از مطالبات اصلی مدیریت در عصر حاضر است.

بنابراین برای افزایش تعهد به اجرای تغییر در میان کارکنان با توجه به شرایط سازمانی باید راهبرد تغییر مناسب را اتخاذ نمود. بدین منظور سازمان‌ها می‌بایست در هنگام استخدام بر ویژگی‌های فردی و سازمانی افراد نسبت به تعهد ایشان به تغییرات تاکید کرده و هم‌چنین با توجه به فرهنگ سازمانی موجود و جو و شرایط درون و برون سازمانی نسبت به اتخاذ راهبرد تغییری که بیشترین تعهد به اجرای آن در میان کارمندان وجود داشته باشد، اقدام نمایند.

نتیجه گیری

در این مقاله تلاش گردید راهبردهای تغییر و ارتباط آنها با میزان تعهد کارکنان برای اجرای تغییر مورد بررسی قرار گیرد. در این راستا راهبردهای تغییر و ابعاد آن (تجربی عقلانی، اجباری، هنجاری و تحول گرا) به عنوان متغیرهای مستقل پژوهش پرداخته شد و پس از آن تعهد سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. دیدگاه‌های مختلف در مورد تعهد سازمانی را معرفی کرده و مدل‌های گوناگون ارائه شده را بررسی کردیم و در نهایت تعهد به تغییر که متغیر وابسته پژوهش ما می‌باشد با ذکر عوامل تاثیرگذار بر آن مورد بررسی قرار گرفت. سپس با جمع‌آوری داده از طریق پرسشنامه از نمونه آماری مورد نظر به بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون‌های آماری پرداختیم. با بررسی یافته‌های این پژوهش و استنباط از یافته‌های آماری این نتیجه حاصل شد که میان راهبردهای تغییر و ابعاد آن که شامل راهبرد گفتاری، راهبرد اجباری، راهبرد مشارکتی و راهبرد تحول‌گرا می‌باشد، و تعهد به اجرای تغییر در بانک‌های تجارت و صادرات شهرستان بروجرد ارتباط معناداری وجود دارد. ضمناً با بررسی جدول ۹ می‌توان نتیجه گرفت که از میان راهبردهای تغییر سازمانی اتخاذ راهبرد مشارکتی با ضریب همبستگی ۰/۷۱۲ که بالاترین ضریب همبستگی می‌باشد، بیشترین تعهد به اجرای تغییر را با خود به همراه داشت. می‌توان این امر را به عنوان "تعهد قوی به اجرای تغییر" معرفی نمود. از سوی دیگر راهبرد اجباری که دارای کمترین ضریب همبستگی یعنی ۰/۴۱۸ می‌باشد و کمترین میزان تعهد به اجرای تغییر را در میان راهبردهای تغییر داشت که به طور مشابه می‌توان این موضوع را به عنوان "تعهد ضعیف به اجرای تغییر" معرفی نمود.

مقایسه با پژوهش‌های پیشین

اگرچه ظاهراً تا کنون مطالعات چندانی که دقیقاً به موضوع مورد پژوهش ما بپردازند، صورت نگرفته اما به منظور مقایسه یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش‌های پیشین، به چند نمونه از پژوهش‌های هم‌راستا با پژوهش حاضر در مورد تغییر و تعهد به تغییرات سازمانی اشاره می‌کنیم:

جعفر پور و صحت (۱۳۸۹) با مطالعه ابعاد و نقش مقاومت فردی در برابر تعهد به تغییرات برنامه ریزی شده سازمانی به این نتیجه رسید که مقاومت فردی در برابر تغییر برنامه ریزی شده سازمانی، رابطه معنی داری با تعهد در برابر تغییرات سازمانی ندارد. این در حالیست که یکی از فرضیه‌های فرعی پژوهش ما وجود رابطه معنادار میان راهبرد اجباری به تغییر و تعهد به تغییر را تأیید می‌نماید، که این امر می‌تواند نشان دهنده تأثیر مقاومت فردی بر تعهد به تغییر باشد چرا که در غیر این صورت اتخاذ راهبرد اجباری بی‌معنا می‌باشد. زاهدی و مرتضوی (۱۳۸۷) با انجام

پژوهشی تحت عنوان "تبیین واسط درگیری عاطفی بین تعهد به تغییر و عامل فرایندی تغییر" به این نتایج دست یافتند که نخست نمره تعهد به تغییر و درگیری عاطفی، متوسط به بالا است. دوم درگیری عاطفی در بین کلیه متغیرهای فرایندی به جز متغیر زمان از نقش واسط بر تعهد به تغییر برخوردار است. با نگاهی به نتایج پژوهش صورت گرفته توسط این دو شخص، متوجه ارتباط آن با فرضیه فرعی پژوهش حاضر مبنی بر وجود رابطه معنادار میان راهبرد هنجاری یا مشارکتی به تغییر و تعهد به تغییر می شویم. که در هر دو این پژوهش ها عامل درگیری عاطفی نقش بسزایی در تعهد به تغییر ایفا می نماید. همچنین مارچولین کول و درک ون دیرندونک^۱ با انجام پژوهشی تحت عنوان "رهبری خدمتگزار و تعهد به تغییر، نقش واسطه عدالت و خوش بینی"، به این نتیجه رسیدند که رهبری خدمتگزار و رهبری پاداش مشروط منجر به ایجاد حس عدالت و خوش بینی و در نتیجه تعهد به تغییرات می شود. نتایج این پژوهش با فرضیه فرعی پژوهش حاضر مبنی بر وجود رابطه معنادار میان راهبرد تحولگرا و تعهد به تغییر هم راستا می باشد، چرا که در هر دو رهبری عامل کلیدی در تغییر بوده و رهبران مانند سایر اعضای سازمان خود را در فرایند تغییر درگیر می دانند و صرفاً عامل تغییر نخواهند بود. آنها در فرایند تغییر خود را جدا از اعضای سازمان نمی بینند، آنچنان که تغییر از شخص رهبران آغاز خواهد شد. آنا مایجا لامسا^۲ و تایننا ساوولینن^۳ (۲۰۰۰) با انجام پژوهشی تحت عنوان "ماهیت تعهد مدیریتی به تغییرات راهبردی" دو دسته بندی برای تعهد ارائه دادند: تعهد مبتنی بر پاداش و تعهد مبتنی بر اعتماد و پیشنهاد می شود که تأکید بیشتری بر تعهد بر مبنای اعتماد شود، هم به دلایل اخلاقی و هم به دلایل اقتصادی. پژوهش یاد شده نیز در دسته بندی هایی که برای تعهد به تغییر انجام داده هم سو می باشد با فرضیه فرعی پژوهش حاضر که مبین وجود رابطه معنادار میان استراتژی تجربی - عقلانی یا گفتاری و تعهد به اجرای تغییر می باشد. با مقایسه این دو متوجه می شویم که منافع شخصی فرد در سازمان می تواند عاملی مهم در تعهد وی به تغییرات سازمانی باشد.

پیشنهادهای کاربردی پژوهش

بر اساس یافته های پژوهش، به مدیران سازمان پیشنهاد می شود به شاخص های راهبرد های تغییر سازمانی توجه بیشتری نمایند تا با اثر مثبت این مقوله بر تعهد به اجرای تغییرات، افزایش کیفیت خدمات و اثربخشی سازمان حاصل گردد.

-
1. Marjolein Kool and Dirk van Dierendonck
 2. Anna-Maija LaÈmsaÈ
 3. Taina Savolainen

ترغیب تعهد به اجرای تغییرات در کارکنان به طور مستقیم بسیار دشوار است. بنابراین برای تشویق این گونه رفتارها در محیط های سازمانی باید پیش زمینه های آنها را شناخت و آن ها را تقویت و مدیریت کرد. همان طور که در این پژوهش بررسی شد، راهبرد های تغییر و ابعاد آن تاثیر مثبتی بر تعهد به اجرای تغییرات دارند. در نتیجه با تقویت هر یک از این ابعاد می توان تعهد به اجرای تغییرات را در سازمان تقویت کرد. بنابراین سازمان ها می توانند در جهت افزایش سطح تعهد به اجرای تغییرات، از طریق آموزش و دوره های شغلی، در این زمینه اقدام لازم را به عمل آورند.

با توجه به رابطه مثبت و معنی دار راهبرد گفتاری و تعهد به اجرای تغییر در کارکنان بانک های صادرات و تجارت شهرستان بروجرد؛ پیشنهاد می شود که برنامه های تغییر سازمانی به شیوه ای تنظیم شوند که کاملاً توجیه عقلانی داشته و منافع شخصی کارکنان را در برگیرند تا از این طریق کارکنان خود را به اجرای تغییرات سازمانی متعهد بدانند.

با توجه به رابطه مثبت و معنی دار راهبرد اجباری و تعهد به اجرای تغییر در کارکنان بانک های صادرات و تجارت شهرستان بروجرد؛ پیشنهاد می شود که در برنامه های تغییر سازمانی که می بایست به سرعت انجام پذیرند و فرصت کافی برای ترغیب تعهد خودجوش و داوطلبانه کارکنان به اجرای تغییرات وجود ندارد، این تعهد از مجرای قانون گذاری ایجاد گردد. البته باید توجه داشت که تا حد امکان تلاش شود که این تعهد اجباری منجر به از دست رفتن روحیه همکاری و حاکمیت فضای متشنج بر سازمان نشود.

با توجه به رابطه مثبت و معنی دار راهبرد مشارکتی و تعهد به اجرای تغییر در کارکنان بانک های صادرات و تجارت شهرستان بروجرد؛ پیشنهاد می شود که برنامه های تغییر سازمانی به گونه ای تدوین شوند که کارکنان خود را جزیی از فرایند تغییر بدانند و بدین ترتیب تعهد بالایی نسبت به انجام این تغییرات نشان بدهند. می بایست از طریق مدیریت صحیح و اصول درست مذاکره، جوی بر سازمان حاکم گردد که کارکنان منافع سازمان را منافع خود دانسته و به طور داوطلبانه به تغییر متعهد باشند.

با توجه به رابطه مثبت و معنی دار راهبرد تحول گرا و تعهد به اجرای تغییر در کارکنان بانک های صادرات و تجارت شهرستان بروجرد؛ پیشنهاد می شود که برنامه های تغییر سازمانی به نحوی تدوین شوند که کارکنان خود را اخلاقاً متعهد به حمایت از برنامه های تغییر دانسته و هم چنین همکاران خود را به حمایت از این تغییرات تشویق کنند. مدیران می بایست از طریق برگزاری جلسات آموزشی تلاش کنند که کارکنان را نسبت به حیاتی بودن امر تغییر مجاب نموده و از طریق اقدامات پیگیرانه تلاش آنها را در زمینه تطبیق و به روزآوری مهارت های خود با این تغییرات، بررسی کنند.

منابع

- اندرسون، دین و لیندا اکرم انرسون (۱۳۸۷)، "فراسوی مدیریت تغییر"، راهبرد های پیشرفته برای رهبران دگرگون ساز امروز؛ ترجمه میرعلی سید نقوی، سید مهدی الحسینی المدرسی و حجت محسنی، تهران: چاپ اول؛
- آقایی فیشانی، تیمور (۱۳۷۷)، "خلاقت و نوآوری در انسانها وسازمانها"، چاپ اول، تهران، نشر ترمه شیرازی
- بهروان، حسین. سعیدی، رقیه (۱۳۸۹)، "عوامل مؤثر بر میزان تعهد سازمانی کارکنان شرکت گاز" نمونه مورد مطالعه: اداره مرکزی استان خراسان رضوی، شهر مشهد؛ مجله علوم اجتماعی دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه فردوسی مشهد، پاییز و زمستان ۱۳۸۸، صص ۱۹۹-۱۸۱.
- پیترز، توماس جی و واترمن، رابرت اچ (۱۳۷۲)، "به سوی بهترین ها"، ترجمه و تلخیص مهدی قراچه داغی، تهران: چاپ اول، ناشر مترجم
- جعفر پور، محمود (۱۳۸۹). مطالعه ابعاد و نقش مقاومت فردی در برابر تعهد به تغییرات برنامه ریزی شده سازمانی (مطالعه در سازمان نظامی)؛ فصلنامه روانشناسی نظامی؛ صفحات ۴۱-۵۶.
- داناوی فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی و عادل آذر (۱۳۸۳)، "روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع"، تهران: انتشارات صفار، چاپ اول
- زاهدی، شمس السادات. مرتضوی، لیلا (۱۳۸۷)، "تبیین نقش واسط درگیری عاطفی بین تعهد به تغییر و عامل فرایندی تغییر شرکت برق منطقه ای خراسان"؛ گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.
- سرایبی، حسن (۱۳۷۳)، "مقدمه ای بر نمونه گیری در تحقیق"، تهران: انتشارات علمی و فرهنگی، جلد اول.
- سکاران، اوما (۱۳۸۱)، "روش های پژوهش در مدیریت" تهران: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی؛ تهران: چاپ دوم
- سنگه، پیتر. (۱۳۸۵). "رقص تغییر"، ترجمه علی نقی مشایخی، حسین اکبری و مسعود سلطانی، تهران: انتشارات گروه پژوهشی صنعتی آریانا، چاپ سوم.
- مرتضوی، لیلا. (۱۳۸۶)؛ عوامل مؤثر بر تعهد به تغییر: مطالعه موردی شرکت برق منطقه ای خراسان؛ پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی، منتشر نشده، تهران، صص ۷-۳۵.

Argyris, C. (1991, May–June). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69, 99–109.

Argyris, C. (1998). Empowerment, the emperor's new clothes. *Harvard Business Review*, 76, 98–105.

Armenakis, A.A. and Harris, S.G. (2009), "Reflections: our journey in organizational change research and practice", *Journal of Change Management*, Vol. 9 No. 2, pp. 127-42.

Coatsee, L (1999), From Resistance to Commitment, *Public Administration Quarterly*, 23, P41.

Collins, J. & J. Porras (۱۹۹۶); *Building your Company's Vision*; Harvard Business Review, Sep-Oct, pp. 65-77.

Conner, D.R (1992), *Managing At The Speed Of Change How Yesilient Managers Succeed And Prosper Where Others Fail*, New York, Villard Books.

Cummings, T.G & Worely, C.G (2001), *Organizational Development and Change* (7th Ed), Cincinnati, Oh: South Western College Publishing for management: A field quasi-experiment', *Journal of Applied Psychology*, 84: 123–136.

Fisher, C.D, Shoenfeldt, L.F & Shaw, J.B (2003), *Human Resource Management*, (5th Ed).

Foster, Daniel Rex (2008); *Individual Resistance, Organizational Justice And Employee Commitment To Planned Organizational Change*, Proquest Information And Learning Company 300 North Zeeb Road, P.O. Box 1346 Ann Arbor, M148106-1346, Pp 3-30.

Fritz, R. (1989). *The path of least resistance: Learning to become the creative force in your own life*. New York: Fawcett.Harcourt, Brace and World, 1958.

Hortmann. Linely & Bambacas. Mary (2000), *Organizational Commitment*, *International Journal of Organizational AnAlysis*. P90.

Kool, M and van Dierendonck, D. (2012): *Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism*; *Journal of Organizational Change Management* Vol. 25 No. 3, 2012 pp. 422-433

Maija LaÈmsa, A & Savolainen, T .(2000):*The nature of managerial commitment to strategic change*; *Leadership & Organization Development Journal* 21/6 [2000] 297-306

Mayer,J & Hrrscovitch, L (2002): *Commitment in the workplace toward a general model*. *Human Resource management review*. 2(9).

Nickols, F.D. (2010) "Change Management 101: A Primer. Available from <http://www.nickols.us/change>.

Piderit, S.K. 2000. 'Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change', *Academy of Management Review*, 25(4): 783–794.

Quinn, R. E. (2004). Building the bridge as you walk on it: A guide to leading change. San Francisco: Jossey-Bass.

Quinn, R. E., & Quinn, S. E. (2004). Becoming a transformational change agent. In L. Greiner & F. Pofnett (Eds.), *Handbook of management consulting: The contemporary consultant— Insights from world experts*.

Quinn, R. E., & sanenshin. (2011). Four General Strategies for Changing Human Systemst. In L. Greiner & F. Pofnett (Eds.), *Handbook of management consulting: The contemporary consultant— Insights from world experts*.

Robert H. Guest, (1964): "organizational change: the effect of successful leadership", Dorsey press and Richard D. Irwin, Inc

Schwarz, R.M (1994), *the Skilled Facilitator*, San Francisco; Jossey- Bass.

Smith, I. (2005), "Continuing professional development and workplace learning 11: managing the 'people' side of organizational change", *Library Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 152-5.

Staw, B. M., & Ross, J. (1987). Behavior in escalation situations: Antecedents, prototypes, and solutions. *Research in Organizational Behavior*, 9, 39–78

Visagie, C.M & Steyn, C. (2011): Organisational commitment and responses to planned organisational change: An exploratory study; *Southern African Business Review* Volume 15 Number 3 2011

W. G. Bennis, K. D. Benne, & R. Chin (Eds.), (1969), *The planning of change* (pp. 32–59). New York: Holt, Rinehart & Winston.

مطمئنم که تغییر در سازمان منافع شخصی من را به دنبال خواهد داشت.
من حاضریم که برای حمایت از برنامه تغییر حتی بیشتر از وظیفه خود عمل کنم.
نقش من در فرایند تغییر سازمانم با ویژگی های شخصیتی و شغلی من همخوانی و همسوئی دارد.
در جلسات مربوط به تغییر سازمانی مشارکت می کنم
تلاش برای اجرای موفق برنامه های تغییر را سرمایه گذاری می دانم
مطمئنم که اگر از برنامه های تغییر سازمانم حمایت نکنم متضرر خواهم شد.
من به خاطر حس وظیفه شناسی ام از تغییر حمایت می کنم.
من از تغییر سازمانی حمایت می کنم چرا که فکر می کنم این کار اخلاقی و درست است.
اصولاً تکلیف و وظیفه من ایجاب می کند که از تغییر حمایت کنم.
من در مقابل تغییر تا آنجا که بتوانم از خود مقاومت نشان می دهم.
اهداف تغییر از طرف سازمان برای من روشن و واضح شده اند.
من در هر مرحله از فرایند تغییر سازمانی بازخور دریافت می کنم.
به نظر من حمایت از برنامه تغییر سازمان نشان دهنده وفاداری نسبت به سازمان می باشد.
برای من مهم است که مدیران نیز خود از تغییر حمایت کنند.