

# مدلسازی تغییرات استراتژیک در صنعت بانکداری

علی دیوانداری\*

ادبیات مدیریت، سرشار از مطالبی در مورد ضرورت ایجاد تغییر و تحول در فرآیندهای کاری، فرهنگ سازمانی و تکنولوژی است؛ اما در خصوص مدلسازی تغییرات، نحوه انجام آن و انتخاب استراتژی‌های مؤثر برای پیشبرد موفق تغییرات، کمتر صحبت شده است. در این مقاله ضمن ارائه تعاریفی در خصوص تغییرات استراتژیک، مدل‌های شناخته شده مدیریت تغییر نیز مورد بررسی قرار گرفته است. پس از تشریح و بررسی مدل‌ها، یکی از الگوها انتخاب شده، و براساس آن نحوه تغییر چهار بانک تجاری بزرگ به نمایندگی از صنعت بانکداری ایران مدلسازی گردیده است. این تحقیق، استراتژی‌های تغییر برای هر یک از بانک‌های مورد مطالعه را براساس سطح آمادگی آنها برای پذیرش تغییر مشخص می‌کند. یافته‌های تحقیق حاضر از آن جهت حائز اهمیت است

E.mail: Divandari@Divandari.com

\*. دکتر علی دیوانداری؛ عضو هیأت علمی دانشگاه تهران.

که تمام بانک‌های مورد بررسی دولتی هستند و برنامه‌های تغییر و تحولی که برای آنها تدارک دیده می‌شوند، اغلب از الگوی کلیشه‌ای پیروی می‌کنند. یکی از دلایل عمده عدم اجرای موفقیت آمیز برنامه‌های تحول سازمانی، اقتضایی نبودن استراتژی‌های مدیریت تحول در مجموعه بانک‌های دولتی کشور است.

### کلید واژه‌ها:

ایران، صنعت بانکداری، بانک‌های تجاری، مدیریت تغییر، مدل‌سازی تغییرات استراتژیک، الگوی استیس و دانفی، الگوی کرت لوین، الگوی هرسی و بلانچارد

## مقدمه

صنعت بانکداری ایران به عنوان رکن اساسی بازار پول، نقش تعیین کننده‌ای در اقتصاد ایران ایفا می‌کند. بررسی‌های مختلف نشان می‌دهد که صنعت بانکداری ایران برای نیل به اهداف استراتژیک خود، در آستانه تحولات اساسی قرار گرفته است. شکاف موجود میان صنعت بانکداری ایران و بانکداری روز دنیا بیانگر فاصله معنی‌دار میان بانک‌های ایرانی با استانداردهای بین‌المللی است. وجود چنین شرایطی از یکسو ضرورت تلاش برای شناخت اهداف و استراتژی‌های رقابتی؛ و از سوی دیگر لزوم مدلسازی تغییرات استراتژیک را در این صنعت مورد توجه قرار می‌دهد.

در دنیای کنونی تغییر رکن دائمی زندگی سازمانی مدیران است. توانایی شناخت محرک‌های تغییر، اولویت بندی پروژه‌های تغییر و راهبری هوشمند فرایند آن از مهارت‌های بنیادی مدیریت به شمار می‌آید. برنامه ریزی اجرای فرآیند تغییر به منظور مدیریت مرحله گذار؛ یعنی عبور از وضع موجود برای رسیدن به وضع مطلوب، اغلب به عنوان یکی از دشواریها و پیچیدگی‌های موضوع پیاده سازی استراتژی ذکر شده است.

گاهی نیت خیرخواهانه و اندیشه‌های تحول‌گرای مدیران سازمانها در صحنه عمل با ناکامی‌ها و کسب تجارب تلخ همراه بوده است. دلایل عمده کسب چنین تجاربی، عدم توجه به ظرافت‌ها و دقایق موضوع مدیریت تغییرات است.

در مقاله حاضر، چهار بانک بزرگ تجاری کشور از نظر میزان آمادگی برای تغییرات استراتژیک مورد مطالعه قرار گرفته و پس از انجام مطالعات پیمایشی، شرایط آنها بر اساس الگوهای مدیریت تحولات استراتژیک مدلسازی شده است. و در نهایت استراتژی مدیریت تغییر که با وضعیت آنها سازگاری بیشتری دارد، توصیه شده است. بانک‌های مورد مطالعه؛ شامل بانک‌های ملی، صادرات، ملت و تجارت هستند که در ادامه مقاله با حروف اختصار، به ترتیب A, B, C, D کدگذاری شده‌اند.

## مدیریت تغییرات استراتژیک

توانایی مدیریت تغییر استراتژیک، یکی از مهارت‌های اصلی مدیران تحول آفرین محسوب می‌شود. منظور از مدیریت استراتژیک، اعمال تغییرات مداوم با هدف انطباق سازمان با محیط پیرامون خود است. بنابراین مدیران تحول آفرین همواره در پی آداره برنامه‌های تغییر و تحول در جهت اجرای استراتژی‌ها و تصمیم‌گیری‌های کلیدی سازمان هستند. در مدیریت تغییرات استراتژیک دو نکته کلیدی زیر حائز اهمیت است.

۱. ایجاد شرایطی که در آن سطح آگاهی مدیران نسبت به وضعیت سازمان ارتقا یابد؛ این مسئله، سرآغاز اجرای کارآمد و مؤثر تغییرات است. توجه مدیران به این نکته سطح آگاهی آنان را نسبت به وضعیت سازمان به شکل فزاینده‌ای ارتقا خواهد داد و فرایند تغییر نیز به تبع آن هدفمندتر اجرا خواهد شد.

۲. تغییراتی که اجرای آن از جانب مدیران عالی آغاز می‌شود باید به نوعی به سایر کارکنان سازمان تسری یابد. آگاهی از وجود مقاومت‌های احتمالی در برابر تغییرات و چگونگی غلبه بر مقاومت‌ها و اینکه شکستن مقاومت‌ها در چه بخش‌هایی از سازمان و به چه شکلی باید صورت پذیرد، ویژگی مهمی است که مدیران تحول آفرین امروز باید از آن برخوردار باشند.<sup>۱</sup>

## نوع شناسی تغییر سازمانی

وقتی تغییرات محیطی کند یا ناچیز باشد، ایجاد تغییر در وضعیت سازمان نیز مستلزم ایجاد تغییراتی تدریجی است؛ اما تغییرات محیطی چشمگیر، ایجاد تغییرات وسیع سازمانی را می‌طلبد. همچنین ایجاد تغییر در موقعیت استراتژیک سازمان، موجب بروز تغییرات وسیع در سازمان می‌شود که در مورد آنها دیگر نمی‌توان اصطلاح تغییر تدریجی را بکار برد. این نوع تغییرات به نسبت بزرگ، تغییرات «تحول آفرین»<sup>۲</sup> نامیده می‌شوند.

1. Christian & Workman, John P. with Jense, "Fundamental Changes in Marketing Organization : The Movement Toward a Customer-Focused Organizational Structure", *Academy of Marketing Science Journal*, Greenvale (Fall 2000), p.45.

2. Incremental Change

3. Transformational Change

## ۱. تغییر تدریجی

تغییر تدریجی اغلب در افق زمانی کوتاه مدت و به اشکال واکنشی و یا پیش‌گیرانه بروز می‌کند. این نوع تغییر تا زمانی که مدیریت، همراه با ثبات و آرامش در عملکرد است، بیش از آنکه با رهبری ارتباط داشته باشد، با مدیریت در ارتباط است. این نوع تغییر، نمی‌تواند منجر به بروز دگرگونی در باورهای ریشه‌ای و لایه زیرین سازمان شود.<sup>۱</sup>

## ۲. تغییر تحول آفرین

تغییر تحول آفرین اغلب دارای افق زمانی بلند مدت است و اجرای آن از سطح بالای سازمان به سطوح پایین آن صورت می‌گیرد. این نوع تغییر از سوی مدیریت عالی سازمان آغاز شده و به سایر کارکنان نیز تسری می‌یابد. البته این احتمال نیز وجود دارد که مجموعه‌ای از تغییرات پویای تدریجی، در نگاهی مجدد، به شکل تغییر تحول آفرین بروز کند. تحول با رهبری در ارتباط است. وظیفه رهبر، پرداختن به بازخورهای مثبت و خارج کردن سازمان از مسیر عادات رایج آن است.

رهبری مبتنی بر آرمان، اغلب چشم انداز استراتژیک سازمان را برای کارکنان ترسیم می‌کند و بر مسیر آینده سازمان نیز تأکید دارد؛ زیرا در اجرای برنامه‌های تحول لازم است سازمان از وضع موجود به سوی وضع مطلوب حرکت نماید و در این مسیر «رهبر» نقشی کلیدی ایفا می‌کند.<sup>۲</sup>

1. Quinn James B., *Strategies for change. In The strategy Process*, Revised European, Edition, (London: Prentice Hall, 2001), pp.5-13

2. Bainbridge, Colin, *Designing For Change: A Practical Guide to Business Transformation*, First Edition, (Chichester, John - Wiley & Sons, 2002), p.180.

## الگوهای مدیریت تغییرات استراتژیک

### الف) استراتژی‌های مدیریت تغییر بورژوازی و برادوین<sup>۱</sup>

۱. رویکرد دستوری: در این رویکرد، مدیر ارشد بیشتر بر تدوین استراتژی متمرکز است و توجه کمتری به نحوه پیاده سازی طرح تدوین شده دارد. در این رویکرد، تدوین و پیاده سازی استراتژی، توسط مدیر ارشد یا توسط گروهی که با مدیریت مستقیم او تشکیل می‌شوند، با استفاده از قدرت رسمی به کارکنان ابلاغ می‌شود.
۲. رویکرد تغییر سازمانی: وقتی استراتژی ایجاد شد، مدیر اجرایی آن را از طریق سازگار کردن ساختار شرکت، تغییر سیستم پاداش و سازگار ساختن بخش مدیریت منابع انسانی به اجرا می‌گذارد.
۳. رویکرد همکاری و مشارکت: به جای ایجاد استراتژی در خلاء، مدیر ارشد سعی در جلب مشارکت مدیران سطوح بالای سازمان، برای مطمئن شدن از پشتیبانی طرح توسط تمام افراد کلیدی دارد.
۴. رویکرد فرهنگی: این رویکرد شکل توسعه یافته رویکرد همکاری و مشارکت است که شامل افراد سطوح میانی و حتی بعضی اوقات افراد سطوح پایین‌تر نیز می‌شود. بنابراین رویکرد فرهنگی به دنبال اجرای استراتژی از طریق ایجاد یک فرهنگ کل نگر و شرکتی در تمام سازمان است.
۵. رویکرد روبه رشد<sup>۲</sup>: در این رویکرد، مدیر ارشد، برنامه ریزی و اجرای استراتژی را بطور همزمان پیش می‌برد ولی علاقه‌ای به برنامه ریزی و رهبری دیگران در طول یک فرایند طولانی ندارد، بنابراین از طریق توضیحات و اقدامات، مدیران خود را به عنوان قهرمان اجرای استراتژیهای مناسب مطرح می‌کند.<sup>۳</sup>

<sup>1</sup> Bourgeois & Brodwin

<sup>2</sup> The Crescive

<sup>3</sup> De Wit, Bob & Meyer, Ron, *Strategy: Process, Content, Context: An International Perspective*, First Edition. (USA, West., 2001), pp.347-350.

## ب) الگوی مدیریت تغییرات استراتژیک استیسی و دانفی<sup>۱</sup>

براساس این الگو، مدیران می‌توانند در محیطی که دستخوش سطوح مختلف تغییر است، با انتخاب واقع‌گرایانه استراتژی، تغییر اقتضایی را به جای استراتژی‌های تغییر کلیشه‌ای، به‌عنوان ابزاری برای حفظ «تناسب استراتژیک» سازمان در محیط انتخاب نمایند. این الگو، چهار استراتژی مدیریت تغییر را پیشنهاد می‌کند که با توجه به اینکه مدیریت قصد استفاده از تغییرات تدریجی یا تحول‌آفرین را دارد و یا سبک مدیر جلب همکاری است یا اعمال اجبار؛ می‌توان بصورت اقتضایی از آنها استفاده کرد. مدل شماره (۱) روابط بین انواع تغییر و سبک مدیر برای اجرای تغییر را نشان می‌دهد.

۱. استراتژی بهبود مشارکتی: این نوع تحول کاملاً مناسب ایجاد تغییرات تدریجی است. حتی در صورتی که توان سازمان تناسب چندانی با محیط پیرامون خود نداشته باشد، بهره‌گیری از مشارکت کارکنان هنگام ایجاد تغییرات مناسب است؛ البته به شرط آنکه محدودیت زمانی وجود نداشته باشد. در چنین شرایطی مشارکت کلیه افراد و گروه‌های کاری سازمان می‌تواند موجب پشتیبانی از فرایند تغییر شود، بنابراین سبک مدیریتی متناسب با این شیوه، «سبک مشارکتی» است.

۲. استراتژی بهبود اجباری: این نوع تحول نیز مانند مورد قبل مناسب سازمانهایی است که نیازمند اجرای برخی تغییرات تدریجی هستند یا از نظر طول مدت اجرای فرایند محدودیتی ندارند؛ اما استفاده از این استراتژی زمانی مناسب است که گرایش‌های غالب سازمان، مخالف با اجرای تغییرات باشد، پس سبک مدیریتی متناسب با این رویکرد «سبک دستوری» است.

۳. استراتژی تحول کاریزماتیک: استفاده از این رویکرد بخصوص در شرایطی توصیه می‌شود که توان رقابتی سازمان تناسب ناچیزی با محیط پیرامون خود دارد و فرصت کافی برای بهره‌گیری از مشارکت گسترده کارکنان نیز وجود ندارد، در عین حال جو غالب سازمان از اجرای تغییرات اساسی پشتیبانی می‌کند، بدین ترتیب سبک مدیریتی متناسب با این رویکرد، «سبک مشورتی» است.

<sup>۱</sup>. Stace & Dunphy

۴. استراتژی تحول آمرانه: استفاده از این رویکرد هنگامی مناسب است که توان رقابتی سازمان به هیچ عنوان با محیط پیرامون خود تناسب نداشته باشد؛ به عبارت دیگر فاصله سازمان با محیط عمیق باشد، جو غالب سازمان از ایجاد تغییرات اساسی حمایت نکند و اجرای این تغییرات نیز کاملاً برای سازمان حیاتی باشد. سبک مدیریتی متناسب با این رویکرد سبک دستوری است.<sup>۱</sup>

مدل شماره ۱. نوع شناسی استراتژی‌های تغییر دانفی و استیسی

	استراتژی‌های تغییر تدریجی	استراتژی‌های تغییر تحول آفرین
سبک همکاری (مشورتی)	بهبود مشارکتی	تحول کاربزماتیک
سبک دستوری (اجباری)	بهبود اجباری	تحول آمرانه

### ج) الگوی سه مرحله‌ای مدیریت تغییرات استراتژیک کورت لوین

استراتژیست‌ها موقعیت کنونی سازمان را تحلیل می‌کنند و نشان می‌دهند سازمان جدید باید چگونه باشد. پس از آن، از عامل تغییر می‌خواهند فرایند تغییری را توصیه کند که به مدد آن بتوان سازمان را از موقعیت موجود به موقعیت مطلوب منتقل کرد.<sup>۲</sup> در همه تغییرات، صرف‌نظر از اندازه و پیچیدگی آنها، سه مرحله وجود دارد:

<sup>۱</sup>. Ibid, p.353

<sup>۲</sup>. Balogun, Julia & Hape Hailey, Veronica with Johnson, Gerry and Scholes, Kevan. "Exploring Strategic Change", First Edition, Great Britain, Prentice - Hall Europe, 1999, p.137.



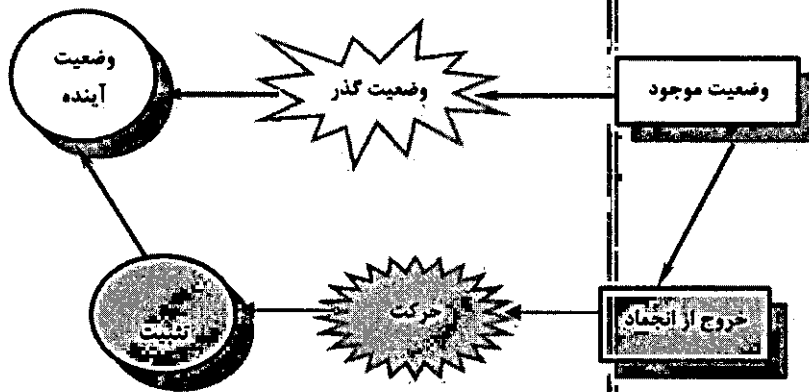
۱. وضعیت آینده: وقتی که تغییرات تکمیل شد و اهداف تغییر نیز تحقق یافت؛ سازمان به نقطه مطلوبی می‌رسد که در گذشته آن را تصور کرده و یا به صورت خلاق در چشم‌انداز آن را تجسم کرده بود.
  ۲. وضعیت فعلی: شرایط جاری سازمان وضعیتی است که در حال حاضر وجود دارد و فاصله آن با وضع مطلوب مشخص است. شرایط جاری سازمان اغلب با استانداردها و شاخص‌هایی که در یک مطالعه استراتژیک انجام می‌گیرد؛ مشخص می‌شود در الگوی «کرت لوین» تحلیل فاصله<sup>۱</sup> که نشانگر فاصله وضع موجود با وضع ایده آل است، انجام و محرک‌های قوی برای حرکت از وضع موجود به مطلوب، جهت ساختن آینده در نظر گرفته می‌شود.
  ۳. مرحله گذار: دوره زمانی است که همه تغییرات در آن اتفاق می‌افتند.<sup>۲</sup> این مرحله همانند پلی است که وضع موجود را به وضع مطلوب متصل می‌کند. از این دوره به عنوان «دوره گذار»<sup>۳</sup> یاد می‌شود.
- سخت‌ترین قسمت برنامه، تغییر همین مرحله است. در این بخش، لازم است برای تحقق آرمانها و اهداف سازمان، تغییرات وسیعی صورت پذیرد. جزئیات تغییرات مورد نظر باید تعیین و قدم به قدم برنامه‌ریزی و مدیریت شوند. شاید بتوان گفت ضعف بسیاری از برنامه‌های تغییر - که به درستی اجرا نمی‌شوند - در عدم درک الزامات و جزئیات این مرحله نهفته است. در مدل شماره (۲) ارتباط بین مراحل تغییر در الگوی کرت لوین با مراحل تغییر تحول آفرین در سازمانها نشان داده شده است.

<sup>1</sup>. Gap Analysis

<sup>2</sup>. Beckhard, Richard & Pritchard, Wendy, *Changing The Essence: The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations*, (San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 2002), p.340.

<sup>3</sup>. Trasformational stage

مدل شماره ۲. الگوی تغییرات کورت لوین وارتباط آن بابرنامه تحول سازمانی<sup>۱</sup>



#### د) الگوی رهبری تغییرات استراتژیک «هرسی و بلانچارد»:

در جهان متغیر و پویای امروز، تغییر و تحول در سازمانها امری اجتنابناپذیر و ضروری است، به عبارت دیگر شاید بتوان گفت به هر میزان عدم اطمینان محیطی افزایش یابد، بر پویایی و پیچیدگی محیطی نیزافزوده می‌شود.

رهبری تحول آفرین، فرایند نفوذ آگاهانه در افراد و گروهها جهت ایجاد تغییرات ناپیوسته در موقعیت فعلی و کارکردهای سازمانی، به عنوان یک کل تعریف می‌شود.<sup>۲</sup> رهبری اقتضایی هرسی و بلانچارد در مدل تحول آفرین بیان می‌دارد که فعالیت‌های رهبر با توجه به موقعیت و شرایط می‌تواند درجه‌ای از تناسب را به همراه داشته باشد؛ بنابراین مهمترین عامل، سازگاری بین استراتژیهای رهبر و آمادگی سازمان برای تحول است. در این الگوآمادگی سازمانی توسط فرهنگ سازمان تعیین می‌شود، منظور از فرهنگ وجود عقاید و مفروضات مشترک درباره چگونگی برخورد با دو مقوله اساسی است که همه سازمانها و گروهها با آن روبه رو هستند؛ یعنی سازگاری با محیط خارجی سازمان و حفظ انسجام و

<sup>1</sup>. *Ibid*, p.144.

<sup>2</sup>. Tushman Michael L. & O'Reilly Charles A, *Winning Through Innovation :A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, (Boston, Harvard Business School Press, 2002), pp.87-92.

هماهنگی درونی واحدهای سازمانی بنابراین فرهنگ‌های چهارگانه سازمان در این الگو، بیانگر میزان آمادگی سازمان برای تحول است. در الگوی مورد بررسی دو رکن اساسی وجود دارد:

۱. میزان آمادگی سازمان برای تغییر که باسنجش دو متغیر مهم؛ یعنی میزان انعطاف‌پذیری سازمان در برابر محیط خارجی و میزان انسجام درونی سازمان تعیین می‌شود.
۲. استراتژی‌های مدیریت تحولات استراتژیک؛ که براساس میزان آمادگی هر سازمان برای رویارویی با تحولات استراتژیک به صورت اقتضایی انتخاب می‌شوند.<sup>۱</sup>

الف) انعطاف‌پذیری سازمان در پاسخ دهی به محیط خارجی نشان‌دهنده توانایی سازمان برای مقابله با تهدیدهای محیطی و کسب فرصتهای محیطی است. وجود متغیرهایی مانند ریسک‌پذیری، تحمل ابهام، عمل‌گرایی و کنجکأوی عملی، بیانگر انعطاف‌پذیری یا توانمندی سازمان در رویارویی با محیط خارجی است.

ب) انسجام سازمانی نشان‌دهنده میزان تعهد سازمان و اشتیاق کارکنان برای تغییر است. تعهد بالا در سازمان نشانه انسجام واحدهاست. بطور کلی از میزان تعهد سازمان می‌توان به شایستگی‌های محیط داخلی سازمان نیز پی برد. وجود متغیرهایی مانند اشتراک در ماموریت‌ها و اهداف، احساس یگانگی، سازگاری درونی و یکپارچگی سیستمی، بیانگر میزان یکپارچگی و انسجام دورنی سازمان است. بالا بودن انسجام درونی یک سازمان نشانگر تمایل و علاقمندی سازمان در قبول برنامه‌های تغییر است. چنانچه در سازمانی انسجام درونی بالایی برای استقبال از تحول وجود داشته باشد؛ این موضوع بیانگر وجود چشم انداز مشترک از آینده روشنی است که سازمان به سوی آن حرکت می‌کند.<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup>. Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth with Johnson, Dewey E, *Management of Organizational Behavior*, 8<sup>th</sup> Edition, (USA, Prentice – Hall, 2000), pp.422-433.

<sup>۲</sup>. *Ibid*, pp.87-92.

## سطوح آمادگی سازمانها برای پذیرش تغییر

میزان انعطاف‌پذیری در پاسخ به نیازهای محیطی و میزان انسجام درونی سازمانها، دو بعد اصلی در شناخت میزان آمادگی سازمان برای پذیرش تغییر هستند. از ترکیب این ابعاد چهار فرهنگ که بیانگر چهار سطح مختلف از آمادگی سازمانی است، به وجود می‌آید. مدل شماره (۳) ابعاد اصلی نحوه تعیین میزان آمادگی سازمانها برای پذیرش تغییر را نشان می‌دهد.

### ۱. فرهنگ یادگیری

اساس این فرهنگ پاسخگویی به محیط و تعهد سازمانی بالاست؛ این فرهنگ هم توانایی و هم علاقمندی به ایجاد تحول را موجب می‌شود. انعطاف‌پذیری در سازگاری مؤثر با نیازهای محیط خارجی و توانایی سازمان است. یکپارچگی سازمانی در وظایف و سطوح بالای عملکرد سازمانی و روند بهبود مستمر سازمان، نشان‌دهنده تمایل و علاقمندی سازمان به پذیرش تغییر و بیانگر وجود اشتراک در اهداف و مأموریت‌های سازمان است.<sup>۱</sup>

### ۲. فرهنگ بخشی

اساس این فرهنگ پاسخگویی به محیط خارجی با ترکیبی از بخشی‌نگری یا گرایش به منفعت شخصی است. این فرهنگ توانایی ایجاد و اجرای تحول را دارد، اما نسبت به پرداختن به امر تحول سازمانی بی‌علاقه است. حساسیت در تقاضاهای محیط خارجی نشان‌دهنده توانایی سازمان است وجود پراکندگی در وظایف سازمانی و تردید نسبت به منافعی که ممکن است تحول به همراه داشته باشد، نشان‌دهنده عدم تمایل سازمان است.

### ۳. فرهنگ دفاعی

اساس این فرهنگ عدم انعطاف در برابر تقاضاهای محیطی است؛ اما تعهد سازمانی در این فرهنگ بالاست. این فرهنگ گرچه در برابر پاسخ به نیازهای محیطی ناتوان است؛ ولی

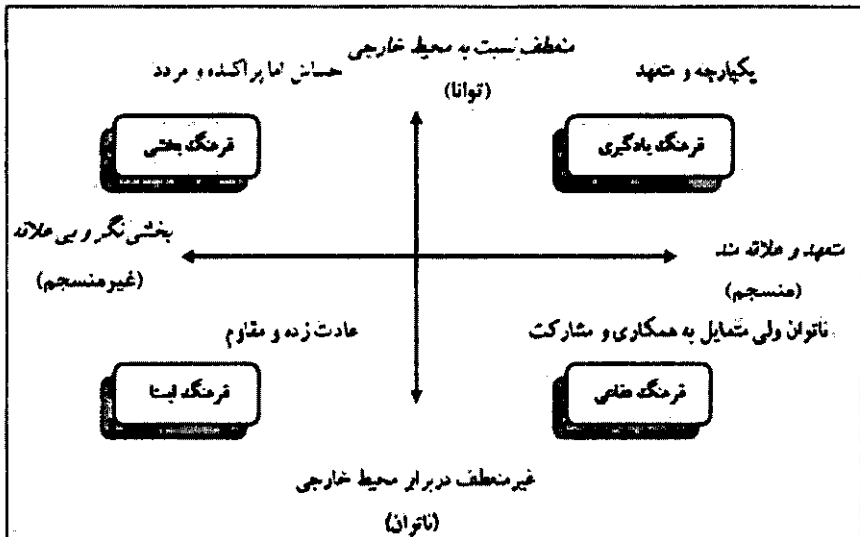
<sup>1</sup> Noe, Raymond A. & Hollenbeck, John R. with Gerhart, Barry and Wright, Patrick M, *Human Resource Management: Gaining a competitive Advantage*, Third Edition, (USA, McGraw-Hill, 2000), p.101.

به اجرای تغییر و تحول سازمانی متمایل و علاقمند است. عدم پاسخ به تقاضاهای محیط خارجی و نیز عدم ایستادگی در برابر تهدیدهای محیط خارجی نشان دهنده ناتوانی سازمان است؛ اما وجود یکپارچگی و حس مشترک کارکنان، نشان دهنده علاقمندی سازمان برای تغییر است.

#### ۴. فرهنگ ایستا

اساس این فرهنگ عدم انعطاف در برابر خواسته‌های محیطی و بخشی‌نگری یا گرایش به منفعت بخشی است. این فرهنگ نسبت به ایجاد تغییر و تحول هم ناتوان و هم بی‌علاقه است. عادت زدگی نسبت به وضع موجود و بی‌توجهی نسبت به خواسته‌های محیط خارجی، بیان‌کننده ناتوانی سازمان در برابر محیط است.<sup>۱</sup>

#### مدل شماره ۳. نحوه تعیین سطوح آمادگی سازمانها برای پذیرش تغییر<sup>۲</sup>



<sup>۱</sup> Weiss, Joseph W, *Organizational Behavior and Change: Managing Diversity, Cross-Cultural Dynamics, and Ethics*, First Edition, (USA, South-Western College Publishing, 2001), pp.57-60.

<sup>۲</sup> *Ibid*, pp.448-453.

## استراتژی‌های مدیریت تغییر تحول آفرین

با توجه به میزان آمادگی سازمان برای تغییر و تحول و با توجه به میزان اقدامات الهام بخش و ساختاری موردنیاز برای رهبر، می‌توانیم از چهارنوع استراتژی استفاده نماییم. مدل شماره (۴) روابط بین سطوح آمادگی سازمانی و استراتژی‌های مدیریت تغییر تحول آفرین را نشان داده است.

### ۱. استراتژی اجباری

این استراتژی به معنی تخریب وضعیت موجود و اجرای استراتژی جدید است؛ در این حالت از اقدامات ساختاری در سطح بیشتر و از اقدامات الهام بخش در سطح کمتری استفاده می‌شود.

### ۲. استراتژی توانمندساز

این استراتژی در پی ترسیم چشم انداز آینده و توسعه نقشها و فعالیتهای مورد نیاز است؛ در این حالت از اقدامات ساختاری در سطح وسیعتر و از اقدامات الهام بخش نیز در سطح بالایی استفاده می‌شود.

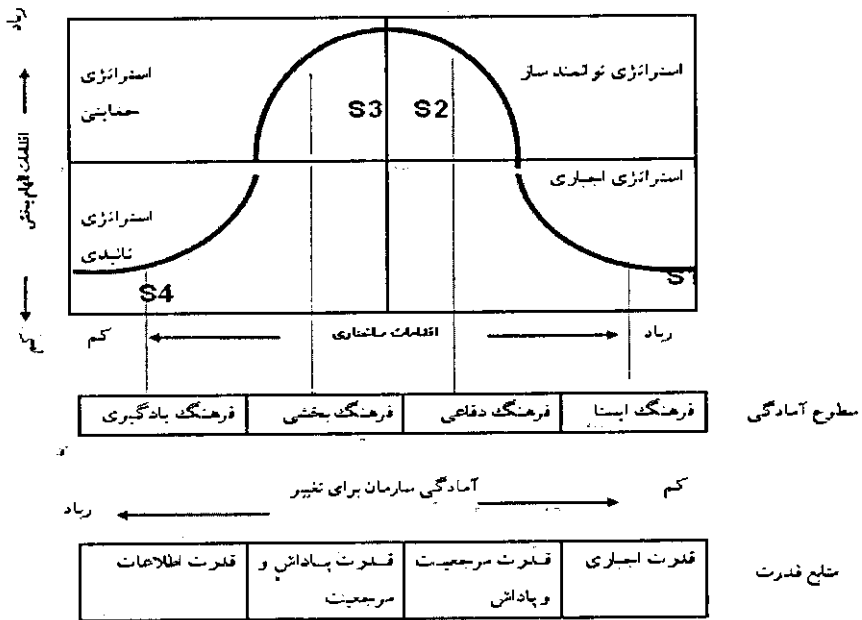
### ۳. استراتژی حمایتی

در این استراتژی رهبر بر افزایش تعهد و جلب مشارکت در تصمیم گیری‌ها اثرگذار است. در این حالت از اقدامات ساختاری در سطح محدودتر و از اقدامات الهام بخش نیز در سطح بالایی استفاده می‌شود.

### ۴. استراتژی تأییدی

در این استراتژی رهبر به عنوان عامل تحول و کنترل‌کننده پیشرفت مطرح است؛ همچنین در این وضعیت از اقدامات ساختاری و اقدامات الهام بخش در سطح پایینی استفاده می‌شود.

مدل شماره ۴. الگوی رهبری تغییرات استراتژیک هرسی و بلانچارد<sup>۱</sup>



## سنجش میزان آمادگی بانک‌های تجاری ایران برای انجام تغییرات استراتژیک

در پژوهش انجام شده، چهار بانک از بانک‌های تجاری کشور که از بانک‌های عمده کشور نیز محسوب می‌شوند، به عنوان نمونه انتخاب شدند و میزان آمادگی این بانک‌ها برای انجام تغییرات استراتژیک نیز براساس الگوی رهبری تغییرات استراتژیک هرسی و بلانچارد مورد بررسی قرار گرفت.

<sup>۱</sup>. Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth with Johnson, Dewey E, *Management of Organizational Behavior*, 8<sup>th</sup> Edition, (USA, Prentice - Hall, 2000), p.430.

## متغیرهای تحقیق

برای انجام تحقیقات میدانی و مدلسازی تغییرات استراتژیک در سازمانهای مورد مطالعه، الگوی رهبری تحول آفرین هرسی و بلانچارد انتخاب شد. برای مدلسازی تغییرات استراتژیک پیشروی بانکهای تجاری کشور، لازم بود میزان آمادگی هر یک از آنها مورد سنجش قرار گیرد و پس از آن استراتژیهای متناسب با وضعیت آنها نیز پیشنهاد شود. بنابراین هر یک از بانکها بر اساس متغیرهای مربوط به میزان انعطاف پذیری در برابر محیط خارجی و متغیرهای مربوط به میزان انسجام درونی مورد سنجش قرار گرفتند. جدولهای زیر متغیرهای مذکور به همراه تعاریف عملیاتی آنها را نشان می دهد.

### ۱. متغیرها و تعاریف عملیاتی مربوط به اندازه گیری میزان انعطاف پذیری<sup>۱</sup>

تعاریف عملیاتی متغیرها	متغیرها
میزان قبول خطر تصمیم گیزان عالی، میانی و عملیاتی در انجام امور محوله و اجرای طرحهای جدید	ریسک پذیری و تحمل ابهام
سطح تحقیقات و پژوهشهای بازارگرا جهت بکارگیری روشهای جدید تولید و ارائه خدمات متناسب با نیاز بازار و اصلاح و بهبود اوضاع داخلی	کنجکاری و جستجوگری و علاقه علمی
میزان تطابق فرآیندهای داخلی و تصمیم گیران کلیدی با روندهای تغییر محیطی	سطح تعامل با محیط خارجی
میزان جمع آوری اطلاعات از مشتریان، جلب مشارکت و ارتباط با مشتریان در جهت طراحی و بهبود کیفی خدمات	اخذ اطلاعات از مشتریان کلیدی
سطح استقبال از طرحها، ایدهها، روشها و فرآیندهای جدید برای ارتقای سطح کیفی خدمات	گرایش به کار آفرینی و آمادگی خلاقیت
قدرت اجرایی سازمان برای پیاده سازی طرحهای مصوب	گرایش به عمل

<sup>۱</sup>. Ibid, p.432.



۲. متغیرها و تعاریف عملیاتی مربوط به اندازه گیری میزان انسجام درونی<sup>۱</sup>

متغیرها	تعاریف عملیاتی متغیرها
اشتراک در مأموریت و اهداف	انسجام در برداشت عمومی نسبت به فلسفه سازمان، مأموریت و اهداف کلان
احساس یگانگی	میزان همخوانی اهداف، سازمان، مشتریان و کارکنان با یکدیگر
سازگاری درونی	سطح اشتراک در عقاید، باورها و ارزش‌هایی که منجر به همکاری، تشریک مساعی و ارتباط دوستانه بین کارکنان می‌شود.
یکپارچگی سیستمی	سطح تعامل مبتنی بر همکاری و تشریک مساعی بین واحدها، بخشها، شعبه‌ها و بخشهای مختلف سازمان
آزادی ابراز عقیده	سطح مشارکت، جلب همکاری و فراهم بودن فضای تبادل آزادانه افکار و پیشنهادها

نمونه آماری و روش انجام تحقیق

حجم و کیفیت جامعه آماری متأثر از موضوع پژوهش است. در این پژوهش از نظرات خبرگان و مدیران سطوح عالی بانک‌ها استفاده شده است. افرادی که به لحاظ جایگاه سازمانی، آگاهی کاملی از شرایط درونی و متغیرهای برونی تاثیر گذار بر سازمان خود دارند.

این تحقیق به روش توصیفی و از طریق مطالعات میدانی انجام شده و داده‌های میدانی از طریق مصاحبه با خبرگان و مدیران سطوح عالی جمع‌آوری شد. به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق لازم بود که داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه با تحلیل محتوا به داده‌های کمی تبدیل شود. برای نیل به این هدف، جدولی با استفاده از متغیرهای مورد سنجش در مقیاس هفت گزینه‌ای تهیه شد و پس از مشخص کردن کلید واژه‌ها و تطبیق آن با گزینه‌های مورد نظر، داده‌های حاصل از مصاحبه به جدول اعداد کمی در طیف هفت گزینه‌ای انتقال یافت. بنابراین مبنای کلیه تحلیل‌های آماری این پژوهش، اطلاعاتی است که از تحلیل

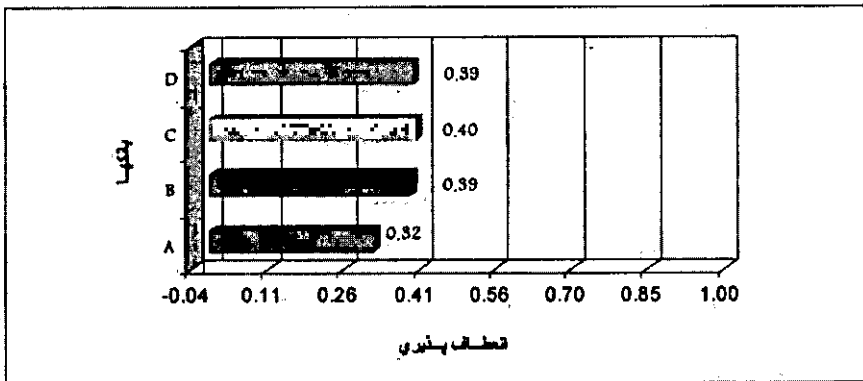
<sup>۱</sup>. Ibid, p.433.

محتوای متن مصاحبه‌ها به صورت کمی تهیه شده است. پس از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و مشخص شدن فراوانی ویژگی‌های مشاهده شده در بانک‌های مورد مطالعه، با استفاده از مقادیر ویژگی‌های مشاهده شده، نمودارهای مقایسه‌ای بین بانک‌های مختلف تهیه شده است. بدین منظور لازم بود که داده‌های موجود در جدول فراوانی ویژگی‌های هفت‌گزینه‌ای به بازده [0 و 1] تبدیل شود. در این خصوص داده‌های مورد نظر با توجه به مقیاس بکارگرفته شده نرمالایز شدند. بنابراین درصد متغیرهای مورد سنجش و مقادیر مورد نیاز برای تهیه نمودارها با استفاده از داده‌های نرمالایز شده استخراج شد، همچنین در تحلیل اطلاعات نیز از آزمون سنجش‌های مکرر و مقایسه زوجی LSD استفاده شده است.

## الف) مقایسه وضعیت موجود میزان انعطاف‌پذیری بانک‌های تجاری کشور در مقابل عوامل محیطی

انعطاف‌پذیری در مقابل عوامل محیطی به منظور شناسایی نیازها و انتظارات مشتریان می‌تواند به عنوان یکی از شاخص‌های اجرای استراتژی در نظر گرفته شود. از این رو میزان انعطاف‌پذیری هر یک از بانک‌های تجاری کشور در مقابل عوامل محیطی با استفاده از تکنیک‌های آماری، مورد بررسی قرار گرفت. نتایج، نشان‌دهنده این است که میزان انعطاف‌پذیری بانک‌ها کمتر از حد متوسط بوده و یا به عبارتی انعطاف‌ناپذیرند. وضعیت موجود بانک‌های تجاری کشور از حیث میزان انعطاف‌پذیری در مقابل عوامل محیطی با استفاده از آزمون سنجش‌های مکرر نشان می‌دهد که بانک‌های A, B, C, D به ترتیب نمرات ۳۲٪، ۳۹٪، ۴۰٪ و ۳۹٪ را کسب کرده‌اند. اطلاعات فوق حاکی از آن است که بانک‌های D, B, C نسبت به بانک A از انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردارند؛ البته باید در نظر داشت که انعطاف‌پذیری همه بانک‌ها کمتر از حد متوسط است، نمودار شماره (۱) میزان انعطاف‌پذیری بانک‌ها را در مقابل عوامل محیطی نشان می‌دهد.

نمودار شماره ۱. میزان انعطاف پذیری بانک‌ها در مقابل عوامل محیطی



نتایج حاصل از تحلیل اطلاعات حاکی از آنست که میزان انعطاف پذیری بین بانک‌ها، دارای اختلاف معنی داری است. لذا با استفاده از مقایسه‌های زوجی LSD بانک‌های دارای اختلاف معنی دار مشخص شدند. تحلیل‌ها نشان می‌دهند در سطح اطمینان ۹۵٪، مقایسات زوجی، بانک A با بانک‌های B, C, D دارای اختلاف معنی داری در میزان انعطاف پذیری است. این در حالیکه در سایر ترکیبات زوجی اختلاف معنی داری مشاهده نمی‌شود. در ادامه، سایر متغیرهای انعطاف پذیری سازمان در پاسخ‌دهی به نیازهای محیط خارجی نیز مورد بررسی قرار گرفته است.

#### ۱. مقایسه وضعیت موجود ریسک پذیری و تحمل ابهام در بین بانک‌های تجاری کشور از نظر مشتری مداری

یکی دیگر از مهمترین عواملی که تا حد زیادی با اجرای استراتژی ارتباط تنگاتنگی دارد، میزان ریسک پذیری و تحمل ابهام مدیران بانکی است. این عامل به عنوان یکی از عناصر اصلی تشکیل دهنده انعطاف پذیری بانک‌ها مورد سنجش قرار گرفت. برای سنجش این متغیر، مؤلفه‌هایی نظیر ریسک پذیری در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، تحمل پیچیدگی و ابهام و حمایت سازمان از ریسک‌پذیری افراد مدنظر قرار گرفته است.

نتایج حاصل از بررسی‌ها نشان می‌دهد که بانک  $D, C, B, A$  به ترتیب نمرات ۲۹٪، ۱۵٪، ۳۰٪ و ۲۹٪ را در ارتباط با ریسک‌پذیری و تحمل ابهام کسب کرده‌اند. اطلاعات فوق نشان می‌دهد بانک  $A, C, D$  تقریباً مشابه یکدیگر هستند؛ ولی بانک  $B$  نسبت به سایر بانک‌ها دارای ریسک‌پذیری کمتری است. به منظور مقایسه بانک‌ها با یکدیگر از آزمون سنجش‌های مکرر استفاده شده است؛ نتایج حاصل از بررسی‌ها نشان می‌دهد که میزان ریسک‌پذیری بانک‌ها دارای اختلاف معنی‌داری در سطح اطمینان ۹۵٪ است. برای بررسی این اختلاف از آزمون  $LSD$  استفاده شده و نتایج نشان می‌دهد که فقط ترکیبات زوجی بانک  $B$  با سایر بانک‌ها دارای اختلاف معنی‌داری در سطح اطمینان ۹۵٪ هستند.

## ۲. مقایسه وضعیت موجود میزان کنجکاوی، جستجوگری و علاقه علمی در بین بانک‌های تجاری کشور

از جمله متغیرهای دیگری که می‌تواند در موفقیت بانک‌های تجاری کشور در اجرای برنامه تحول مفید باشد، گسترش روحیه پژوهشگری کارکنان است؛ به این معنی که کارکنان در تصمیم‌گیری مرتبط با وظایف خود از راهکاری نوین استفاده نمایند. برای بررسی این مسئله وضعیت موجود بانک‌های تجاری کشور مورد بررسی قرار گرفت و نتایج حاصل از بررسی‌ها نشان می‌دهد که بانک  $D, C, B, A$  در ارتباط با میزان کنجکاوی، جستجوگری و علاقه علمی به ترتیب نمرات ۳۲٪، ۴۵٪، ۲۹٪ و ۴۵٪ را کسب کرده‌اند.

تحلیل‌ها نشان می‌دهد بانک‌های  $B$  و  $D$  محیط مناسبی را از جهت ریسک‌پذیری کارکنان فراهم آورده‌اند. این در حالیست که میزان ریسک‌پذیری بانک‌های  $A$  و  $C$ ، از نمرات پایین‌تری برخوردار است. همچنین وضعیت بانک‌های مورد مطالعه از نظر ریسک‌پذیری با یکدیگر مورد مقایسه قرار گرفت. به این منظور از روش‌های آماری مرتبط استفاده شد و نتایج حاصل از این بررسی نشان داد که مقدار آماره آزمون بزرگتر از آماره جدول است. این امر نشان می‌دهد که اختلاف معنی‌داری بین بانک‌های تجاری کشور؛ از جهت حمایت از روحیه علمی و پژوهشگری وجود دارد. برای تعیین این اختلاف از روش  $LSD$  استفاده شد و نتایج حاصل از بررسی روش  $LSD$  نشان می‌دهد که بانک‌های  $(A, C)$  و  $(B, D)$  دارای

اختلاف معنی‌داری از نظر حمایت از روحیه علمی و پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ نیستند. این در حالیست که دیگر ترکیبات زوجی دارای اختلاف معنی‌دار هستند.

### ۳. مقایسه وضعیت موجود میزان تعامل با محیط خارجی در بین بانک‌های تجاری کشور

از موارد دیگری که می‌تواند در میزان انعطاف‌پذیری موثر باشد، میزان تعامل با محیط خارجی است. برای سنجش میزان تعامل با محیط خارجی، شاخص‌هایی نظیر شناسایی خواسته‌های مشتریان، شناسایی عوامل مؤثر بر رضایت مشتریان، سیستم پیشنهادات، برقراری ارتباط با مدیران ارشد، وضعیت بازاریابی بانک‌ها و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مورد بررسی قرار گرفتند.

در بررسی‌ها مشخص شد بانک‌های C و B. از نظر تعامل با محیط دارای مزیت رقابتی هستند. تحلیل‌ها نشان می‌دهند بانک‌های A, B, C, D به ترتیب نمرات ۲۹٪، ۴۳٪، ۵۹٪ و ۳۱٪ را در ارتباط با میزان کنجکاوی، جستجوگری و علاقه علمی کسب کرده‌اند.

به منظور بررسی معنی‌داری اختلاف بین بانک‌های تجاری در زمینه تعامل با محیط خارجی، از تکنیک آماری مرتبط استفاده شد. نتایج حاصل از بررسی نشان داد که بانک‌های تجاری کشور از نظر تعامل با محیط، دارای اختلاف معنی‌داری هستند و فقط ترکیبات زوجی بانک‌های A, B, D دارای اختلاف معنی‌دار نیستند. این در حالیست که سایر ترکیبات زوجی دارای اختلاف معنی‌داری هستند.

۴. مقایسه وضعیت موجود اخذ اطلاعات از مشتریان در بین بانک‌های تجاری کشور یکی دیگر از مهمترین عواملی که باید به آن توجه نمود، برقراری ارتباط با مشتریان است؛ به این منظور میزان ارتباط سازمان با مشتریان، به عنوان یکی از ابزارهای سنجش میزان انعطاف‌پذیری سازمان مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاصل از بررسی‌ها نشان داد بانک‌های A, B, C, D به ترتیب نمرات ۳۲٪، ۴۴٪، ۴۵٪ و ۵۹٪ را در ارتباط با کسب اطلاعات از مشتریان بدست آورده‌اند. اطلاعات حاضر نشان می‌دهد که بانک D با امتیاز ۵۹٪

از مطلوب‌ترین وضع برخوردار است؛ در حالیکه سایر بانک‌ها دارای وضعیت مطلوبی نیستند. در هر حال برای بررسی معنی‌داری اختلاف، از آزمون سنجش‌های مکرر استفاده شد. نتایج حاصل از مقایسه‌های زوجی نشان می‌دهد که فقط دو بانک C و B با یکدیگر اختلاف معنی‌دار ندارند و سایر ترکیبات زوجی دارای اختلاف معنی‌داری هستند.

#### ۵. مقایسه وضعیت موجود کار آفرینی و آمادگی برای خلاقیت

یکی دیگر از عوامل مؤثر بر انعطاف‌پذیری، ایجاد زمینه مناسب برای خلاقیت کارکنان است. پس از جمع‌آوری اطلاعات، مشخص شد که بانک‌ها اغلب زمینه لازم را برای کارآفرینی کارکنان فراهم نکرده‌اند. نمرات بانک‌های A, B, C, D از نظر کارآفرینی و آمادگی برای خلاقیت به ترتیب ۲۶٪، ۷۲٪، ۳۱٪ و ۴۵٪ است. همانطور که اطلاعات حاضر نشان می‌دهد، بانک B با امتیاز ۷۲٪ دارای بیشترین نمره سازگاری است و برای بررسی معنی‌داری اختلاف نیز از آزمون سنجش مکرر استفاده شد. نتایج حاصل از آزمون حاکی از آن است که فقط دو بانک A و C با یکدیگر اختلاف معنی‌دار ندارند و سایر ترکیبات زوجی دارای اختلاف معنی‌دار هستند.

#### ۶. مقایسه وضعیت موجود گرایش به عمل در بین بانک‌های تجاری کشور

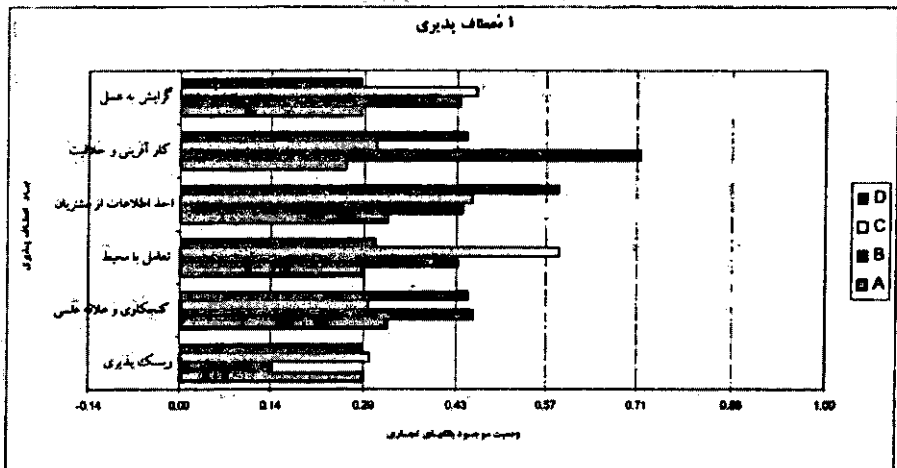
یکی دیگر از ابعاد انعطاف‌پذیری سازمان، گرایش به عمل است. برای تعیین گرایش به عمل بانک‌های تجاری کشور، میزان عمل‌گرایی بانک‌ها از طریق عواملی نظیر توان پیاده‌سازی عقاید، تسلط سازمان بر امور اجرایی و سرعت پیاده‌سازی طرح‌های استراتژیک مورد سنجش قرار گرفت.

پس از بررسی بانک‌ها مشخص شد که آنها در مجموع از گرایش به عمل ضعیفی برخوردارند. بطور نسبی برخی از بانک‌ها از عمل‌گرایی بیشتری برخوردار هستند. میزان عمل‌گرایی هر کدام از بانک‌های A, B, C, D به ترتیب ۲۸٪، ۴۳٪، ۴۶٪ و ۲۸٪ است.

نتایج بررسی‌ها نشان داد که اختلاف معنی‌داری بین بانک‌های مختلف تجاری وجود دارد. مقایسه‌های زوجی نشان می‌دهد که فقط ترکیبات زوجی بانک‌های A, B, D دارای

اختلاف معنی‌دار نیستند و سایر ترکیبات زوجی نیز اختلاف معنی‌دار دارند. نمودار شماره (۲) وضعیت موجود بانک‌های تجاری کشور از لحاظ ابعاد مختلف انعطاف‌پذیری در مقابل عوامل محیطی را نشان می‌دهد.

نمودار شماره ۲. وضعیت موجود متغیرهای مربوط به انعطاف‌پذیری بانک‌ها



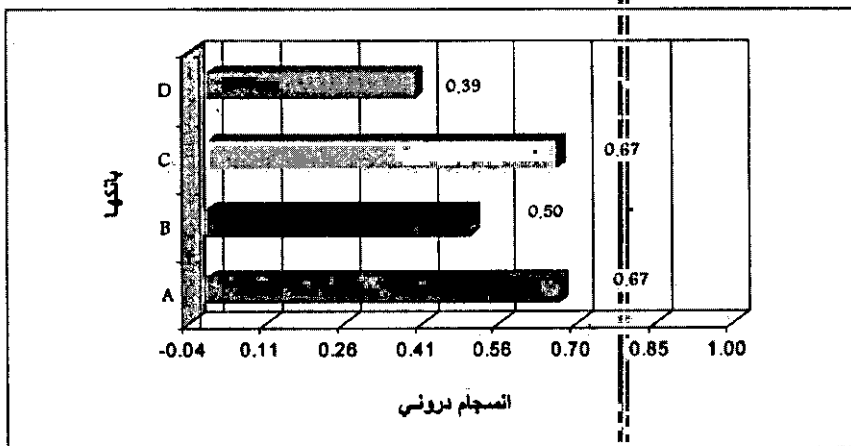
برای سنجش میزان آمادگی بانک‌های تجاری کشور لازم بود که توان آنها برای پاسخگویی به نیازهای محیطی و میزان انعطاف‌پذیری آنها در برابر خواسته‌های محیطی مورد بررسی قرار گیرد. به این منظور، توان بانک‌های مورد مطالعه در قالب متغیرهای فرعی مورد سنجش قرار گرفت. در حالیکه برخی از بانک‌ها در دو یا سه متغیر فرعی از توان بالاتر از حد متوسط برخوردارند، در مجموع می‌توان گفت بانک‌های مورد مطالعه از توان و انعطاف‌پذیری لازم در برابر تقاضاهای محیطی برخوردار نیستند.

## ب) مقایسه وضعیت موجود میزان تعهد و انسجام درونی در بین بانک‌های تجاری کشور

تعهد و انسجام درونی، یکی از عوامل موثر در میزان آمادگی بانک‌ها برای پذیرش برنامه‌های تغییر و تحول سازمانی است. به همین منظور با استفاده از روش‌های آماری میزان تعهد و انسجام درونی هر یک از بانک‌ها مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد دو بانک A و C از انسجام درونی بالاتر از حد متوسط برخوردارند. در ادامه وضعیت موجود هر یک از بانک‌های تجاری از نظر میزان تعهد و انسجام درونی با استفاده از آزمون سنجش‌های مکرر مورد آزمون قرار گرفت.

میزان انسجام درونی بانک‌های A, B, C, D به ترتیب ۰/۶۷، ۰/۵۰، ۰/۶۷ و ۰/۳۹ است. اطلاعات حاضر، نشان‌دهنده این مطلب است که بانک‌های B و D نسبت به سایرین از وضعیت نامطلوبی برخوردارند.

نمودار شماره ۳. میزان تعهد و انسجام درونی بانک‌ها



نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که بانک‌ها دارای اختلاف معنی‌داری با یکدیگر هستند. مقایسه‌های زوجی نشان می‌دهد که فقط بین بانک A و C در سطح اطمینان ۹۵٪



اختلاف معنی‌داری وجود ندارد و سایر ترکیبات زوجی دارای اختلاف معنی‌دار هستند. در ادامه سایر ویژگیهای تعهد و انسجام درونی سازمان نیز مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### ۱. مقایسه وضعیت موجود اشتراک در مأموریتها و اهداف در بین بانک‌های تجاری کشور

یکی از ابعاد تعهد و انسجام، میزان اشتراک در مأموریتها و اهداف سازمانی است. به این معنی که بانک‌ها تا چه اندازه توانسته‌اند اهداف و مأموریت‌های خود را با کارکنان در میان بگذارند و در انجام تغییرات و پیاده‌سازی استراتژی عملکردی موفق داشته‌باشند. نتایج حاصل از سنجش این متغیر نشان می‌دهد که بانک‌های A و C از نظر میزان اشتراک در اهداف و مأموریت از وضعیت قابل قبول برخوردارند. میزان اشتراک در اهداف و مأموریت‌های بانک‌های A, B, C, D به ترتیب ۶۷٪، ۴۳٪، ۷۲٪ و ۳۱٪ است.

همانطور که اطلاعات حاضر نشان می‌دهد، بانک‌های A و C از انسجام درونی بالاتری در مورد اشتراک در اهداف مأموریتها برخوردارند. برای بررسی معنی‌داری اختلاف، از آزمون سنجش‌های مکرر استفاده شد. نتیجه حاصل از آزمون نشان داد که بانک‌های A و C مشابه یکدیگر و بانک‌های B و D نیز مشابه هم هستند، اما بین سایر ترکیبات زوجی اختلاف معنی‌داری مشاهده می‌شود.

### ۲. مقایسه وضعیت موجود میزان احساس یگانگی در بین بانک‌های تجاری کشور

یکی دیگر از ابعاد تعهد و انسجام در یک سازمان، میزان احساس یگانگی بین کارکنان است. در صورتی که کارکنان یک سازمان از انسجام لازم برخوردار باشند، با توجه به هدف سازمان خواهند توانست استراتژی‌های تدوین شده را به طور مناسب تری پیاده کنند. میزان احساس یگانگی در بین بانک‌های A, B, C, D به ترتیب ۷۴٪، ۴۶٪، ۷۲٪ و ۴۵٪ است.

همچنین ملاحظه می‌شود که بانک‌های C و A نسبت به بانک‌های B و D از انسجام بالاتری برخوردارند. به منظور بررسی معنی‌داری اختلاف بین بانک‌های مختلف تجاری، از تکنیک‌های آماری مربوط استفاده شد. نتایج حاصل از بررسی نشان داد که

بانک‌های C و A دارای اختلاف معنی‌داری با یکدیگر نیستند، همچنین بانک‌های B و D نسبت به یکدیگر از وضعیت مشابهی برخوردارند و سایر ترکیبات زوجی نیز دارای اختلاف معنی‌دار هستند.

### ۳. مقایسه وضعیت موجود سازگاری درونی در بین بانک‌های تجاری کشور

یکی از مهمترین عوامل نشان دهنده انسجام درونی بانک‌ها، میزان سازگاری درونی آنهاست. سازگاری درونی بانک‌ها با استفاده از شاخص‌هایی نظیر میزان انطباق و سازگاری کارکنان با شغل خود، تعیین هویت از طریق سازمان، میزان تعارض و تضاد دز بین کارکنان و مدیران و وجود روابط عاطفی بین کارکنان مورد سنجش قرار گرفت. نتایج بررسی نشان داد میزان انسجام درونی بانک‌های A, B, C, D به ترتیب ۷۲٪، ۴۷٪، ۷۴٪ و ۳۱٪ است. اطلاعات نشان می‌دهد که بانک‌های C و A از لحاظ سازگاری درونی نسبت به بانک‌های دیگر از وضعیت مطلوبتری برخوردار هستند، به این منظور وضعیت موجود سازگاری درونی این بانک‌ها با استفاده از آزمون مستقل، مورد سنجش قرار گرفت.

نتیجه حاصل از آزمون نشان داد فقط بین بانک‌های (A و C) و (B و D) اختلاف معنی‌داری وجود ندارد و بین سایر ترکیبات نیز اختلاف معنی‌دار وجود دارد.

### ۴. مقایسه وضعیت موجود یکپارچگی سیستمی در بین بانک‌های تجاری کشور

از عواملی که می‌توان به عنوان یکی از ابعاد تعهد و انسجام سازمان مورد بررسی قرار داد، میزان یکپارچگی سیستمی بانک‌هاست. پس از بررسی وضعیت موجود بانک‌ها با استفاده از شاخص‌های مربوط به یکپارچگی سیستمی، مشخص شد که بانک‌های A, B, C, D به ترتیب از میزان یکپارچگی سیستمی ۶۹٪، ۴۵٪، ۵۹٪ و ۳۲٪ برخوردارند. همانطور که ملاحظه می‌شود بانک C و A از نظر یکپارچگی سیستمی وضع مطلوبی دارند و بانک‌های B و D با امتیاز به ترتیب ۴۵٪ و ۳۲٪ دارای یکپارچگی سیستمی کمتر از حد متوسط هستند. برای بررسی معنی‌داری اختلاف بین بانک‌های مختلف از جهت یکپارچگی سیستمی از آزمون سنجش‌های مکرر استفاده شد. نتایج حاصل از این بررسی نشان داد بانک‌های

(C و A) و (B و D) فاقد اختلاف معنی‌دار هستند ولی دیگر ترکیبات زوجی بانک‌های مذکور دارای اختلاف معنی‌دار هستند.

##### ۵. مقایسه وضعیت موجود آزادی ابراز عقیده در بین بانک‌های تجاری کشور

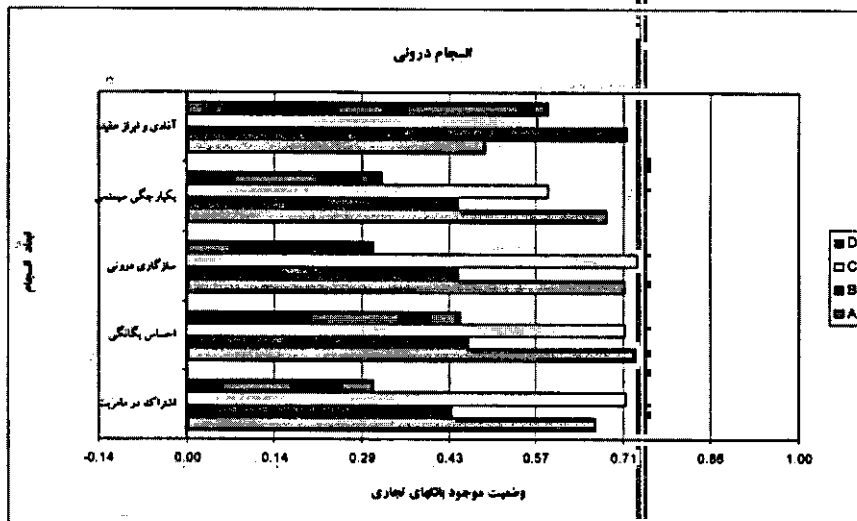
هر اندازه کارکنان بتوانند عقاید خود را در راستای اهداف سازمانی بیان کنند، سازمان می‌تواند از نظرات آنها در دستیابی به اهداف سازمانی استفاده نماید. وقتی در یک سازمان، محیط برای آزادی عمل و ابراز عقیده مناسب‌تر باشد سازمان قادر است استراتژی خود را به صورت مطلوب‌تری پیاده کند. نتایج حاصل از این بررسی‌ها نشان داد بانک‌ها مجموعاً از آزادی عمل متوسطی برخوردار هستند. جدول زیر نتایج حاصل از بررسی را نشان می‌دهد. بانک‌های A, B, C, D به ترتیب از آزادی عمل ۴۹٪، ۷۲٪، ۵۷٪ و ۵۹٪ برخوردارند.

اطلاعات موجود نشان می‌دهد وضعیت موجود آزادی ابراز عقیده کارکنان در اکثر بانک‌ها در حد متوسط است. با توجه به استفاده از آزمون سنجش‌های مکرر برای سنجش میزان آزادی عمل کارکنان سعی شد معنی‌داری اختلاف بین بانک‌های تجاری از نظر میزان آزادی ابراز عقیده با یکدیگر مورد مقایسه و سنجش گیرد. نتایج حاصل از بررسی‌ها نشان داد بانک B دارای اختلاف معنی‌داری با سایر بانک‌ها است و بانک‌های A و C و D نیز مشابه هم هستند.

برای انتخاب استراتژی مدیریت تغییر مناسب با شرایط هر بانک، لازم بود علاوه بر میزان توان یا انعطاف‌پذیری بانک‌ها، میزان انسجام درونی آنها نیز مورد سنجش قرار گیرد. از ترکیب میزان انعطاف‌پذیری و انسجام درونی، سطح آمادگی هر بانک معین می‌شود. سطح آمادگی برای تغییرات استراتژیک نیز می‌تواند در انتخاب استراتژی مدیریت تغییر مؤثر باشد. با سنجش میزان انسجام درونی بانک‌ها - که اطلاعات آن به صورت تصویری در نمودار شماره (۴) درج شده است - می‌توان گفت بانک‌های A و C بنا به وجود ویژگی‌های تاریخی خود، از انسجام بالاتری برخوردار بوده‌اند.

نمودار ۴. وضعیت موجود بانک‌های تجاری کشور از لحاظ ابعاد مختلف

تعهد و انسجام درونی



نتیجه‌گیری

میزان آمادگی سازمان‌ها برای انجام تغییرات استراتژیک، با دو متغیر انعطاف‌پذیری و انسجام و یکپارچگی درونی سازمان سنجیده می‌شود. داده‌های حاصل از تحقیق میدانی نشان می‌دهد انعطاف‌پذیری بانک‌های تجاری کشور در برابر خواسته‌ها و نیازهای محیطی، اندک است. در این پژوهش انعطاف‌پذیری با متغیرهایی مانند ریسک‌پذیری، کنجکاوی و علاقه علمی، تعامل با محیط، اخذ اطلاعات از مشتریان کلیدی، کارآفرینی و گرایش به خلاقیت و عمل‌گرایی مورد سنجش قرار گرفته است.

نتایج میدانی تحقیق نشان می‌دهد که تمامی بانک‌ها از حد متوسط مقیاس هفت گزینه‌ای انتخاب شده، پایین‌تر هستند. بانک‌های B و C در این ارتباط مناسب‌تر از بقیه بانک‌ها هستند.

این داده‌ها حاکی از آن است که نیازهای بازار مرتب در حال رشد و توسعه است، در حالی که بانک‌های تجاری در جهت تأمین برخی از خواسته‌ها نظیر احترام متقابل، شنود

مؤثر، ارائه خدمات جدید، نوآوری در مدیریت و ریسک‌پذیری بالا، تأخیر دارند. انعطاف‌پذیری کم باعث شده است در طول زمان، شکاف بین نیازهای بازار و توان بانک‌های تجاری برای بر آوردن این نیازها، افزایش یابد.

یکی از دلایل عمده ناتوانی بانک‌ها در پاسخ به نیازهای محیطی، شکل مالکیت دولتی آنهاست. داده‌های تحقیق نشان می‌دهند که بانک‌ها از این لحاظ با یکدیگر تفاوت‌هایی دارند. وجود این تفاوت اندک این واقعیت را نشان می‌دهد که فرهنگ حاکم بر این بانک‌ها در توانایی آنها به پاسخگویی نیازهای محیطی مؤثر بوده است.

بانک C با میزان توانمندی ۴۰٪ نشان می‌دهد که توانسته برخی از خلاءهای موجود را با فرهنگ خود پر کند. بانک B مانند سایر بانک‌ها در ساختار دولتی به کار خود ادامه می‌دهد، ولی پشتوانه فرهنگی این بانک که ریشه در بانکداری خصوصی دارد، آن را قادر نموده تا در برابر خواسته‌های محیطی سریعتر عمل کند. این بانک از جهت کارآفرینی و خلاقیت رتبه بالاتری نسبت به سایر بانک‌ها بدست آورده است. ممکن است این حالت به وجود خرده فرهنگ‌هایی مرتبط باشد که سبب می‌شوند نوعی تضاد کارکردی در نیروی انسانی به وجود آید.

گرایش به تحقیقات و پژوهش‌های علمی در بانک B، بیانگر وجود روحیه کنجکاوی علمی (برتری نسبت به سایر بانک‌های مورد مطالعه) است. صرفاً این بانک سرمایه‌گذاری مناسبی برای نهادینه کردن تحقیق و توسعه انجام داده است. بانک D با میزان توانمندی ۳۹٪ مشابه بانک B است.

شاخصهای اخذ اطلاعات از مشتریان و روحیه خلاقیت و نوآوری در بانک D وضعیت مناسبی را نشان می‌دهد. این بانک با توجه به پیشینه خود که از چند بانک خصوصی تشکیل شده است؛ پس از بانک C توانایی بهتری نسبت به بانک A دارد.

بانک A در زمینه تکنولوژی اطلاعات و برخی متغیرهای ساختاری، سرمایه‌گذاری مناسبی کرده است؛ اما در برابر محیط خارجی با میزان ۳۲٪ انعطاف‌پذیری، رتبه آخر را از نظر انعطاف‌پذیری به خود اختصاص داده است.

یکی دیگر از متغیرهای مؤثر در آمادگی سازمانها برای انجام تغییرات استراتژیک، میزان انسجام و یکپارچگی درونی است. داده‌های حاصل از مطالعات میدانی تحقیق نشان می‌دهد که بانک‌های A و C از یکپارچگی و انسجام بالایی برخوردارند. می‌توان گفت در این دو بانک، نوعی اتحاد و یکپارچگی وجود دارد؛ زیرا در مقیاس مورد استفاده این تحقیق، بالاتر از میانگین قرار گرفته‌اند. بانک‌های B و D به ترتیب رتبه‌های بعدی انسجام درونی را به خود اختصاص داده‌اند؛ زیرا بانک‌های مذکور از ترکیب چندین بانک کوچک‌تر تشکیل شده‌اند و خرده فرهنگ‌های گوناگون در درون این بانک‌ها هنوز وجود دارد. این خرده فرهنگ‌ها سبب پیچیدگی اوضاع و سیاسی شدن بانک‌های مذکور شده است. بخش‌نگری و گروه‌گرایی یکی از نتایجی است که به دلیل وجود خرده فرهنگ‌ها، حاصل می‌شود.

بانک A با میزان ۶۷٪ انسجام از بانک‌هایی محسوب می‌شوند که از یکپارچگی بالایی برخوردارند. این بانک فرهنگ مدیریت دولتی را قبل و بعد از ادغام حفظ کرده است. بنابراین در جریان تحول سیستم بانکی به سمت دولتی شدن، کمتر از بقیه بانک‌ها با چالش‌های مدیریتی روبرو بوده است. آمیزه‌های فرهنگی این بانک که ریشه در باورهای نیروی انسانی، اوضاع داخلی، سیستمها و روشهای کاری و طرز تلقی نسبت به مشتریان دارد، بطور یکنواخت در طول سالیان متمادی - که از عمر این بانک می‌گذرد - در مناطق مختلف جغرافیایی توزیع شده است. البته نتایج تحقیق نشان می‌دهد که از این انسجام در حال حاضر به عنوان یک مزیت رقابتی استفاده نمی‌شود.

بانک C با میزان ۶۷٪ انسجام از وضعیت مشابه بانک A برخوردار است؛ اما انسجام این بانک با بانک A متفاوت است؛ زیرا باورها و ارزشهایی که این احساس یگانگی را بوجود آورده‌اند، از نظر ماهیت در دو بانک متفاوت هستند.

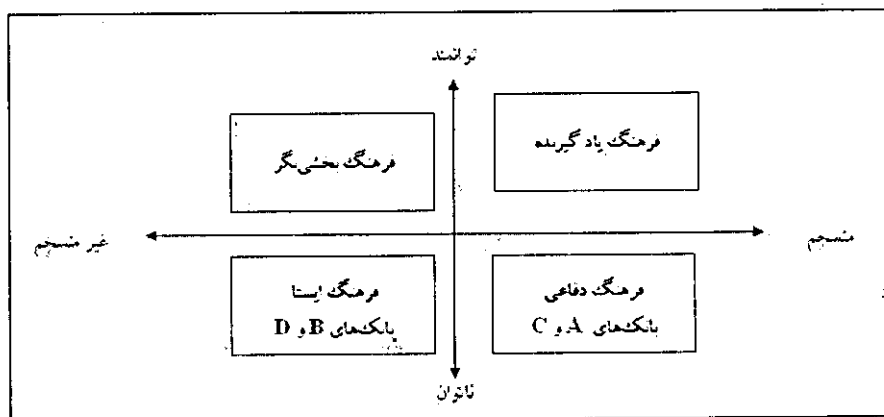
در بانک C بنیانهایی که باعث شده اند این یکپارچگی پدید آید، با نیازهای بازار انطباق بیشتری دارد. به عبارت دیگر هزینه تغییرات استراتژیک در بانک C برای پیاده سازی استراتژی، کمتر از بانک A پیش بینی می‌شود؛ اما از جهت روش انجام تغییرات، وضعیتی مشابه یکدیگر را دارند.

بانک B با میزان ۵۰٪ انسجام با فاصله کمتری از بانک‌های A و C در رتبه دوم قرار می‌گیرد. این بانک از نظر شاخص آزادی ابراز عقیده وضعیت مناسب تری از تمام بانک‌ها نشان می‌دهد، همچنین از نظر یکپارچگی، سازگاری درونی، احساس یگانگی و اشتراک در مأموریتها پس از بانک‌های A و C در رتبه دوم قرار گرفته است. به دلیل وجود خرده فرهنگهایی که تاکنون حیات خود را حفظ کرده اند، این بانک در حد میانگین مقیاس انتخاب شده، قرار گرفته است.

بانک D از نظر میزان انسجام با ۳۹٪ در رتبه آخر قرار گرفته است. گرچه شاخص آزادی ابراز عقیده در این بانک پس از بانک B در رتبه دوم قرار دارد، از نظر سایر شاخص‌ها وضعیت مناسبی مشاهده نمی‌شود. وجود خرده فرهنگها و دیدگاه بخشی نگر یکی از مشکلات این بانک در پیاده سازی طرحهای استراتژیک است.

انسجام و یکپارچگی از طریق متغیرهایی مانند احساس یگانگی، اشتراک در مأموریتها، سازگاری درونی و یکپارچگی سیستمی، مورد سنجش قرار گرفته است. نتایج مطالعات میدانی، با توجه به الگوی انتخاب شده در مدل شماره (۵) نشان داده شده است.

#### مدل شماره ۵. سطوح آمادگی بانک‌های مورد مطالعه



براساس مدل شماره (۵)، به دلیل اینکه شرایط و آمادگی هر یک از بانک‌ها برای انجام تحول استراتژیک مشخص شده است، براساس الگوی مدیریت تحول استراتژیک، استراتژی مناسب برای پیاده‌سازی این تغییرات برای بانک‌های A و C استراتژی توانمندساز و همچنین مناسبی برای پیاده‌سازی این تغییرات برای بانک B و D، استراتژی اجبار است. انتخاب هر یک از استراتژی‌ها نتایج متفاوتی خواهد داشت.

گرچه به‌کارگیری استراتژی مناسب مدیریت تغییر، در اجرای موفقیت آمیز برنامه‌های تحول تأثیر دارد، در بانک‌های مورد مطالعه که نمونه‌ای از فضای اداری و مدیریتی کشور هستند، برای تحول استراتژیک، علاوه بر وجود برنامه مدون و مناسب برای دسترسی به چشم‌اندازهای تعریف شده و مشخص، باید شرایط دیگری مانند امنیت شغلی مدیران، حمایت و پشتیبانی سیاسی و اداری از عواملان تغییر - که در واقع مدیران اجرایی هستند - مهیا شود.

یکی از خصوصیات برنامه‌های تحول استراتژیک، وجود مقاومت در برابر تغییر است. در شرایطی که حمایت‌های لازم وجود نداشته باشد، یا اهداف سازمان‌های نظارتی یا احزاب و گروه‌های ذی نفوذ با سازمان‌های مجری برنامه تغییر، هماهنگ نباشد؛ بطور طبیعی ایده‌های مناسب و تحول‌آفرین، تنها در مقام یک قصد و نیت خوب، باقی مانده و کمتر به حیطه عمل در می‌آیند. انگیزه اصلی عواملان تغییر باید بر مشاهده نتایج حاصل از تغییرات تمرکز یابد تا بتوانند با اقتدار و انگیزه کافی، بطور جدی در جهت تحقق ایده‌های خود تلاش کنند. چنانچه حمایت‌های لازم اداری و سیاسی وجود نداشته باشد، مدیران اجرایی اغلب خود را قانع می‌کنند که حفظ وضع موجود مهمترین وظیفه آنها است؛ گرچه در این مطالعه یک راهنمای عملی برای پیاده‌سازی استراتژی در اختیار مدیران قرار می‌گیرد، بدون وجود شرایطی که امنیت لازم برای مدیران را فراهم کند، به یقین خواسته‌ها و نیت‌های خیرخواهانه مطلوب و زیبا، عملاً پیاده نخواهد شد.

در صورت وجود شرایط فوق و گشایش لازم در مورد مقررات زدایی و کاهش اعمال تصدی دولت در صنعت بانکداری کشور، می‌توان امیدوار بود برنامه‌های تحول استراتژیک با



انتخاب استراتژی مناسب و پیاده‌سازی آن در ایجاد مزیت رقابتی بانک‌های مورد مطالعه مؤثر واقع شود.

استراتژی، مانند شعاع نوری است که در مسیر حرکت خود، اثر گذاشته و آن مسیر را با پرتو خود روشن می‌کند. به عبارت دیگر اجرای استراتژی مانند خط سیری است که به اجزا و عناصر اطراف خود در مسیر حرکت جهت می‌دهد. بنابراین درک این مفهوم نشان می‌دهد دشواری برنامه‌های استراتژیک، در اجرای آنها نهفته است. مواردی مانند تشکیل گروه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک زیر نظر مدیران عالی بانک‌ها برای شناخت بیشتر وضع موجود، طراحی وضع مطلوب و همچنین طراحی برنامه مرحله گذار از وضع موجود به وضع مطلوب و طرح‌ریزی برنامه تغییر با انتخاب یک استراتژی مناسب برای مدیریت تغییرات استراتژیک پیشنهاد می‌شود.

1. Bainbridge, Colin. *Designing For Change: A Practical Guide to Business Transformation*. First Edition. Chichester, John – Wiley & Sons., 2002.
2. Balogun, Julia & Hape Hailey, Veronica with Johnson, Gerry and Scholes, Kevan. *Exploring Strategic Change*, First Edition. Great Britain, Prentice –Hall, Europe., 1999.
3. Beckhard, Richard & Pritchard, Wendy. *Changing The Essence: The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations*., First Edition. San Francisco, Jossey-Bass Publishers., 2002.
4. De Wit, Bob & Meyer, Ron. *Strategy: Process, Content, Context: An International Perspective*., First Edition. USA, West., 2001.
5. Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth with Johnson, Dewey E. *Management of Organizational Behavior*., 8th Edition. USA, Prentice – Hall., 2000.
6. Homburg, Christian & Workman, John P. with Jense. "Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement toward a Customer-focused Organizational Structure"., *Academy of Marketing, Science Journal*, Greenvale (Fall 2000).
7. Noe. Raymond A.& Hollenbeck ,John R. with Gerhart, Barry and Wright, Patrick M. *Human Resource Management: Gaining a competitive Advantage*., Third Edition. USA, Mc Graw-Hill., 2000.
8. Quinn James B. *Strategies for Change*., In the Strategy Process, Revised European, Edition. London: Prentice Hall., 2001.
9. Tushman Michael L. & O'Reilly Charles A. *Winning Through Innovation :A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Boston, Harvard Business School Press., 2002.
10. Weiss, Joseph W. *Organizational Behavior and Change: Managing Diversity, Cross-Cultural Dynamics, and Ethics*. First Edition. USA, South-Western College Publishing., 2001.