



Research Article



Vol. 30, No. 2, 2024, p. 147 - 188

**Sustainability of Organizational Changes in Iranian Private Banks:
Strategies and Consequences**M. S. Dadmehr¹, Y. Maharati^{2*}, A. Khorakian³, F. Rahimnia⁴

1- Ph.D. Student of Organizational Behavior, Department of Management, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

2- Associate Professor, Department of Management, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

3- Professor, Department of Management, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

4- Professor, Department of Management, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

(*- Corresponding Author Email: Maharati@um.ac.ir)<https://doi.org/10.22067/tmj.2023.81906.1416>

| | |
|------------------------------|---|
| Received: 2023/04/15 | How to cite this article: Dadmehr, M. S.; Maharati, Y.; Khorakian, A., & Rahimnia, F. (2024). Sustainability of Organizational Changes in Iranian Private Banks: Strategies and Consequences. <i>Transformation Management Journal</i> . 30(2): 147-188. (In Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2023.81906.1416 |
| Revised: 2023/10/14 | |
| Accepted: 2023/11/15 | |
| Available Online: 2023/11/15 | |

1- INTRODUCTION

As the competitive environment has rapidly grown over the past two decades and seriously overshadowed the activities of private enterprises, unsuccessful changes, especially in terms of instability and unsustainability of the achievements, have become a fundamental challenge for such organizations as private banks. The research conducted in this field indicates that planning, directing, and sustaining the organizational change results is very difficult, and pervasive changes affecting the main elements of the organization do not meet the expected goals. Some researchers suggested that organizations have difficulty sustaining continuous improvement in the

long term, especially after an initial period of two or three years. As in most cases, employees do not internalize the new changes and behaviors as their norms and mental beliefs and do not use them as a basis for their subsequent behaviors. The results and achievements of changes may become unstable and fade after a short time, and a return to prior behaviors may occur in some cases. Thus, the organization incurs significant financial and opportunity costs that weaken its competitive position. This is true for Iranian private banks as they do not depend financially on the government and are in a fiercely competitive environment. Therefore, the main questions are as follows: what are the strategies to achieve sustainable change, and what are their consequences in Iranian private banks?

2- THEORETICAL FRAMEWORK

Different theories exist for organizational change, which can be used to support and guide research to find the roots and consequences of sustainable organizational change. Research on organizational change can be categorized into three types: 1) content models emphasizing the content and essence of change, 2) contingency models considering the context and environmental conditions, and 3) process models focusing on the stages of change. A review of different change models indicates that they focus only on the content, process, or implementation of change while not addressing the period after the implementation, including institutionalization and stabilization of change. Therefore, this research was conducted to bridge the existing gap and provide change managers and agents in Iranian private banks with a vision to understand deeply the strategies for sustaining organizational changes and their consequences.

3- METHODOLOGY

The philosophical foundation of the present research performed in private banks was interpretivism with the qualitative approach, and the grounded theory strategy was used. In this research, the systematic approach of Strauss and Corbin was used. The samples were purposefully selected by conducting snowball sampling on managers and experts of the private banks

of Iran who have experience working in at least one change program in the past ten years, provided that one year lasted since achieving the results. The organizational change experts and researchers who had significant experiences were interviewed with a semi-structured method. The sampling continued to reach data and theoretical saturation. The collected data were analyzed by open, axial, and selective coding processes using the MAXQDA 20 software. Lincoln and Guba's criteria (credibility, dependability, confirmability, and transferability) were used to validate the results.

4- RESULTS & DISCUSSION

The research findings demonstrated that sustainable change is characterized by two features: stackability of change, including internalization of the change and its adaptation and alignment with the organizational components, and spreadability of change, including the ability to transfer experiences to other employees and apply the organizational change. According to the research findings, the strategies needed to implement sustainable changes in Iranian private banks include 1) empowering employees through training and utilizing work teams, 2) empowering the organization by establishing a knowledge management system and motivational mechanisms, the mobilization of financial resources, the scrutiny, and explanation of the organization's strategic plan, leadership style, effective processes, and agile structure. The consequences of sustainable changes include 1) employees' growth and excellence due to their increased psychological and behavioral maturity, 2) improved efficiency to increase financial resources and reduce organizational costs, and 3) improved effectiveness to satisfy the strategic stakeholders and gain a competitive advantage. The research findings are noteworthy in that sustainable organizational change is considered a way to increase the productivity and prosperity of human resources in the organization.

5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

This research demonstrated that a change is sustainable and is institutionalized when it is internalized in employees' beliefs and becomes a basis for their subsequent behaviors. This is realized by applying employee and organization empowerment strategies. Therefore, it is suggested that change managers and agents in the country's private banks consider the empowerment of employees seriously by applying influential and continuous training and expanding teamwork by using the strategies identified in this research, and the empowerment of the organization by using a knowledge management system, motivational mechanisms, providing financial resources, checking and explaining the organization's strategic plan, applying an appropriate leadership style, effective processes, and structural agility.

Keywords: Sustainable Organizational Change, Private Banks, Change Management, Grounded Theory.

پایداری تغییرات سازمانی در بانک‌های خصوصی ایران: راهبردها و پیامدها

محمدصادق دادمهر

دانشجوی دکتری رشته رفتار سازمانی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

یعقوب مهارتی*

دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

علیرضا خوراکیان

استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

فریبرز رحیم نیا

استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

<https://doi.org/10.22067/tmj.2023.81906.1416>

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

مطالعات نشان می‌دهد اجرای تغییر در سازمان‌ها همیشه آن‌طور که رهبران تغییر فرض می‌کنند، فرایند ساده‌ای نیست و فقط تعداد محدودی از سازمان‌ها در مدیریت و اجرای آن موفق هستند. در واقع بیشتر سازمان‌ها در دستیابی به تغییری پایدار به معنی آنکه بتواند به هنجارها و باورهای کارکنان تبدیل شده باشد، ناکام مانده‌اند. پژوهش حاضر با هدف شناسایی راهبردها و پیامدهای پایداری تغییرات سازمانی در بانک‌های خصوصی ایران انجام شده است. این پژوهش کیفی و بر پایه نظریه داده بنیاد با رویکرد نظام‌مند است. جامعه مورد مطالعه شامل مدیران و کارشناسان با سابقه شاغل در بانک‌های خصوصی ایران و نیز خبرگانی است که سابقه و تجربه مطلوبی در زمینه تغییرات سازمانی در این بانک‌ها داشته‌اند. مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و عمیق با مشارکت‌کننده‌های در پژوهش تا حصول اشباع نظری انجام شد. داده‌های حاصله از طریق فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA20 تحلیل شدند و اعتباربخشی نتایج با استفاده از معیارهای لینکلن و گوبا (باورپذیری، اطمینان‌پذیری، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری) صورت پذیرفت. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد راهبردها شامل آموزش اثربخش و به‌کارگیری گروه‌های کاری، استقرار سیستم مدیریت دانش، سازوکارهای انگیزشی، تأمین منابع مالی، تدقیق و تبیین برنامه راهبردی سازمان، سبک رهبری، فرایندهای اثربخش و ساختار چابک و پیامدها شامل افزایش بلوغ روان‌شناختی و بلوغ رفتاری کارکنان، افزایش منابع مالی و کاهش هزینه‌های سازمان، تأمین رضایت ذی‌نفعان استراتژیک و کسب مزیت رقابتی است.

کلیدواژه‌ها: پایداری تغییرات سازمانی، بانک‌های خصوصی، مدیریت تغییر، نظریه داده بنیاد.

Maharati@um.ac.ir

* نویسنده مسئول:

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۲۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۲۶

صفحات: ۱۴۷-۱۸۸

مقدمه

تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد برنامه‌ریزی، هدایت و پایداری نتایج تغییرات سازمانی بسیار سخت است و احتمال موفقیت آن‌ها کم و بسیاری از اقدامات و تلاش‌های تغییر به‌خصوص تغییرات گسترده که عناصر اصلی سازمان را متأثر از خود می‌سازند، به اهداف مورد انتظار خود نائل نمی‌شوند (Quinn, 1999). (Champy, 1995; Kotter, 1998) به‌طوری‌که با توجه به فضای روزافزون رقابتی که در دو دهه اخیر بر فعالیت سازمان‌های خصوصی سایه انداخته است، موضوع عدم موفقیت کامل تغییرات ایجاد شده به‌خصوص از حیث ناپایداری نتایج و عدم ماندگاری دستاوردهای آن، به‌عنوان یک چالشی اساسی در مسیر فعالیت سازمان‌ها به‌ویژه بانک‌های خصوصی مطرح شده است. به‌منظور غلبه بر این چالش سازمان‌های خصوصی مجبور هستند به‌طور مستمر خدمات جدیدی را به نحو شایسته که پاسخگوی نیازهای مشتریان خود باشند ارائه دهند و در این راستا بودجه و امکانات قابل توجهی را به این امر اختصاص دهند، لکن از آنجائی که در اغلب موارد دستاورد این برنامه‌های تغییر و رفتارهای جدید به جزئی از هنجارها و باورهای ذهنی کارکنان تبدیل نمی‌شود و اساس و مبنایی برای رفتارهای بعدی آن‌ها قرار نمی‌گیرد، نتایج و دستاوردهای تغییر ناپایدار بوده و پس از سپری شدن دوره‌ای کوتاه و به دنبال کاهش یا حذف پاداش‌ها یا سایر تسهیلات سازمانی اختصاص یافته، شاهد کم‌رنگ شدن رفتارهای جدید کارکنان و در برخی موارد حتی برگشت به رفتارهای قبل از تغییر هستند که این امر ضمن وارد آوردن خسارات فاحش به سازمان چه از نظر مالی و چه از نظر فرصت‌های زمانی از دست رفته، سبب تضعیف موقعیت آن‌ها در محیط رقابتی می‌شود.

در یک مطالعه میدانی جان کاتر^۱ با نظرخواهی از یکصد مدیر ارشد به این نتیجه رسیده است که اکثر آن‌ها در مراحل اولیه‌ی پروژه تحول باقی مانده‌اند، شمار محدودی از آن‌ها موفق بوده‌اند و شمار اندکی نیز کاملاً شکست خورده‌اند. در واقع بیشتر کسب و کارها در دستیابی به تغییر پایدار^۲ موفقیتی نداشته‌اند (Senge, 2007) et al., سایر بررسی‌های صورت گرفته پیرامون تعداد قابل توجهی از تغییرات سازمانی انجام شده هم گویای عدم موفقیت و شکست برنامه‌های تغییر از قبیل مهندسی مجدد فرایندها، مدیریت کیفیت جامع، تعدیل نیرو و یا تغییرات فرهنگی در سازمان‌هاست و تنها حدود ۳۰ درصد از برنامه‌های تغییر به نتایجی موفقیت‌آمیز دست یافته‌اند (Beer & Nohria, 2000; Awad, Sherratt & Jefferies, 2013). به‌زعم

1- John Kotter

2- Sustainable Change

کرت لوین (۱۹۵۱) نهادینه شدن تغییر در سطح بالای عملکرد اغلب کوتاه‌مدت است و پس از یک محرک تشویقی، در مدتی کوتاه، عملکرد به سطح قبلی بازمی‌گردد. علی‌رغم وجود گزارش‌های فراوان در مورد اجرای موفق برنامه‌های بهبود مستمر (Bateman & Rich, 2003) باین حال تعدادی از محققان گزارش داده‌اند که در پایدار نگه‌داشتن بهبود مستمر در درازمدت به‌ویژه پس از دوره اولیه دو یا سه سال، مشکلات یا دشواری‌هایی وجود دارد (Bessant & Caffyn, 1997; Schroeder & Robinson, 1991). تحقیقات دیگری هم نشان می‌دهد که حفظ تغییر با گذشت زمان دشوار بوده و بسیاری از تغییرات با گذشت زمان از بین می‌روند (Smith, 2002; Knodel, 2004).

مرور سیر تاریخی پدیده تغییر و امعان نظر در روند نظریه‌پردازی مدل‌های مربوطه نشان می‌دهد که پژوهشگران و محققین حوزه مطالعات تغییر و تحول سازمانی بیشتر بر تشخیص، پیاده‌سازی و اجرای تغییر تمرکز داشته ولی به‌طور خاص به موضوع پایداری و ماندگاری تغییر در طول زمان پس از اجرای آن کمتر توجه شده است و با خلأ تحقیقات در این زمینه مواجه هستیم. در توضیح این مهم و به‌زعم باچانان و دیگران (۲۰۰۵) عمده تحقیقات انجام شده متمرکز بر پیاده‌سازی تغییر در دوره‌های نسبتاً کوتاه است؛ درحالی‌که مطالعات مربوط به پایداری تغییر نیازمند مطالعات طولی در دوره زمانی طولانی‌تری است، علاوه بر آن اکثر مدیران علاقه بیشتری به تغییر در نحوه انجام کارهای جاری از خود نشان داده و حمایت آن‌ها از پروژه‌های تغییر بیشتر از مطالعات پایداری است؛ به‌عبارت‌دیگر به موضوع پایداری و ثبات، بیشتر به‌عنوان یک مشکل که باید حل شود نگریسته شده نه به‌عنوان یک هدف که باید به آن دست یافت.

نظام بانکی شریان حیات اقتصاد کشور و نقطه اتصال و تلاقی عملیات مهم اقتصادی است و چنانچه به‌خوبی مدیریت نشود آثار و تبعات آن تمامی بخش‌های اقتصادی کشور را در بر می‌گیرد و ریسک‌های زیادی را بر اقتصاد ملی تحمیل می‌کند (Tabatabai Mozdabadi, 2021) اجرای برنامه‌های تغییر ضمن صرف زمان زیاد، هزینه‌های قابل‌توجهی را بر بانک‌ها تحمیل می‌کند که این مهم برای بانک‌های خصوصی که زمینه‌ی انجام تحقیق حاضر هستند حیاتی‌تر است. در این پژوهش منظور از بانک‌های خصوصی، بانک‌هایی هستند که طبق قانون تجارت از بدو تأسیس خصوصی بوده و درواقع از نظر مالکیت و مدیریت خصوصی هستند. از مهم‌ترین علل انتخاب این بانک‌ها به‌عنوان زمینه‌ی انجام پژوهش می‌توان به رقابتی بودن محیط فعالیت آن‌ها، عدم وابستگی مالی به دولت، برخورداری از طیف وسیعی از افراد جامعه از خدمات بانکی و لزوم پاسخگویی شایسته به آن‌ها و همچنین سایر ذی‌نفعان، نیاز به کسب مزیت رقابتی به‌منظور حضور موفق در عرصه رقابت و تحقق آن در صورت دارا بودن قابلیت پایداری

دستاوردهای تغییر اشاره کرد. در خصوص دلایل و شواهد وجود ناپایداری تغییرات ایجاد شده در بانک‌ها می‌توان به کم‌رنگ شدن نتایج آن‌ها پس از سپری شدن مدت کوتاهی از پیاده‌سازی تغییرات و روند تدریجی و معکوس رفتار کارکنان و در برخی موارد حتی به سوی شرایط قبل از تغییر اشاره کرد. این موضوع نشان می‌دهد اگرچه مراحل تشخیص و پیاده‌سازی پروژه‌های تغییر انجام گرفته است، لکن نتایج حاصله از پایداری لازم برخوردار نبوده و باعث وارد آمدن خسارات فاحش مالی به بانک و از دست رفتن فرصت‌های زمانی شده است؛ بنابراین دارا بودن قابلیت اینکه بانک‌ها بتوانند تغییرات سازمانی را پایدار کنند، از حیث اینکه سبب جلوگیری از هدر رفت هزینه سرمایه‌گذاری پروژه‌های تغییر شده و شرایط بهره‌برداری بهینه از دستاوردهای آن را مهیا می‌سازد و علاوه بر آن با کاهش هزینه‌های بانک امکان ارائه خدمات بیشتر به مشتریان فراهم می‌شود و در نتیجه می‌تواند منجر به کسب مزیت رقابتی گردد، برای بانک‌ها بسیار ضروری و حائز اهمیت است؛ بنابراین سؤال اصلی که مطرح است عبارت است از: راهبردهای دستیابی به تغییرات پایدار و نیز پیامدهای ناشی از آن در بانک‌های خصوصی ایران کدامند؟ در همین راستا پژوهش حاضر با هدف شناسایی راهبردهای ایجاد تغییرات پایدار و نهادینه شده و پیامدهای ناشی از آن در نظام بانکداری خصوصی ایران انجام شده است.

مروری بر مبانی نظری پشتیبان پایداری تغییرات سازمانی

منظور از مبانی نظری پشتیبان و جهت دهنده پژوهش که در ادامه تشریح می‌شود، بررسی مطالعات، تحقیقات و پژوهش‌های علمی است که در گذشته پیرامون مفاهیم موضوع پژوهش انجام شده است ولی بدون آنکه مبنای اصلی کار محقق قرار بگیرد می‌تواند به وی کمک کند تا با بینش عمیق‌تری کار تحلیل و تفسیر داده‌های گردآوری شده را انجام دهد یا به عبارت دیگر حساسیت نظری وی را افزایش دهد. هریک از صاحب‌نظران به فراخور نیاز خود تعریفی خاصی را از تغییرات سازمانی بیان کرده‌اند که به برخی اشاره می‌شود. تغییر بدین معناست که وضعیت جدید عوامل با وضعیت سابق آن‌ها فرق کند. تغییر می‌تواند با قصد قبلی یا تصادفی صورت پذیرد. میزان تغییر می‌تواند کم یا زیاد باشد و برحسب گستردگی و وسعت آن بر عناصر متعددی از سازمان یا فقط بر تعداد محدودی از آن‌ها اثر گذارد. می‌تواند سریع یا آهسته انجام شود و همچنین امکان دارد بنیادی یا تدریجی باشد (French & Bell, 2006). تاشمن و رومانلی (۱۹۸۵) هم تغییرات سازمانی را تغییر شکل کاملی می‌دانند که فرهنگ، ساختار، توزیع قدرت، استراتژی و سیستم کنترل سازمان را متأثر از خود می‌سازد. اسمیت (۲۰۱۰) معتقد است تغییر به تفاوت بین وضعیت جدید و گذشته در عرصه‌های گوناگون سازمان معطوف است و تحت تأثیر عوامل درونی و

بیرونی سازمان قرار دارد. به‌زعم هایس (۲۰۱۰) پدیده تغییر در قالب یک فرایند شامل مراحل شناسایی و شروع، تشخیص، برنامه‌ریزی، اجرا و پایداری تغییر صورت می‌پذیرد. گروهی دیگر از صاحب‌نظران تغییر را به‌صورت «دگرگونی در سطوح و درجات مختلف در یک نظام زنده که دارای اجزائی به هم وابسته است و می‌تواند به‌صورت برنامه‌ریزی شده یا نوظهور، مستمر یا مقطعی، بنیادی یا توسعه‌ای به اجرا درآید که در هر صورت به دلیل وابستگی متقابل بین اجزاء همواره با نوعی ابهام همراه است» تعریف کرده‌اند (Burke, 1982; Dewit & Meyer, 2010; Smith, 2010). در ادبیات مدیریت تغییر، پایداری تغییر به‌عنوان فرایندی تعریف می‌شود که از طریق آن روش‌های کاری جدید، اهداف عملکرد و مسیرهای پیشرفت برای مدت‌زمانی معین متناسب با زمینه ماندگار می‌شوند. بدین ترتیب تغییر پایدار به مفهوم تغییری است که می‌تواند به هنجارهای جدید در سازمان تبدیل شود (Drew; McCallum & Roggenhofer, 2004; Buchanan, et al., 2005) به‌زعم براون (۲۰۲۱) هنگامی که یک برنامه تغییر به‌طور کامل پذیرفته می‌شود، می‌تواند توسط افراد گروه نهادینه و درونی شود. کامینگز و ورلی (۲۰۰۵) معتقد هستند که آخرین مرحله از تغییر برنامه‌ریزی شده، نهادینه‌سازی و پایدارشدن تغییر است به‌عبارت‌دیگر منظور از پایداری تغییر، آن است که نتایج تغییر به زیرساخت ذهنی و باورهای افراد تبدیل شده و پایه و اساس رفتارهای جدید آنان قرار بگیرد به‌طوری‌که برگشت به رفتارهای قبل از تغییر میسر نباشد یا با سختی زیادی مواجه باشد. از آنجایی که حفظ روش‌ها و نتایج، یک دیدگاه ایستا را نشان می‌دهد و این مهم می‌تواند مانعی در برابر مسیر رشد و پیشرفت سازمان محسوب شود لذا منظور از پایداری، ماندگاری تغییر برای دوره مناسب در یک زمینه معین است.

با بهره‌گیری از تئوری‌های متفاوتی که در زمینه تغییر وجود دارد، می‌توان به ریشه‌یابی و تبیین ماهیت محور تحقیق یعنی پایداری تغییرات سازمانی پرداخت. کلیه تحقیقاتی که با محوریت تغییر انجام شده‌اند در سه حوزه قابل دسته‌بندی است. برخی مدل‌های تغییر بر محتوای تغییرات تمرکز دارند. این مدل‌ها بر جوهره تغییرات سازمانی و عواملی که بر اثربخشی سازمان اثرگذارند تأکید می‌کنند (Arazmjoo, 2014). دسته دوم مدل‌هایی زمینه‌ای یا اقتضایی مدل‌هایی هستند که به اقتضای شرایط درونی و بیرونی سازمان، وضعیت اجزای مدل را تعیین می‌کنند. دسته سوم مدل‌های فرایندی هستند که چگونگی حرکت از وضعیت قدیم به وضعیت جدید و نحوه انطباق سازمان با تغییرات را نشان می‌دهند (Burke, 2002). اثربخشی تغییرات سازمانی وابسته به هماهنگی بین زمینه، محتوا و فرآیند آن است (Damanpour, 1991). مدل‌های تغییر بورک و لیتوین (۱۹۹۲)، ولمن (۱۹۹۶)، هرسی و بلانچارد (۱۹۷۲) و اندرسون و آکرمن (۲۰۰۱) جزء

شناخته شده ترین مدل های محتوایی تغییر هستند. در مدل های زمینه ای یا اقتضایی برنامه های تغییر باید با زمینه سازمان هماهنگ باشد و به محرک های درونی و محیطی توجه کرد (Armenakis & Bedeian, 1999). برخی از مدل های زمینه ای عبارتند از: آنسوف و مک دونل (۱۹۹۰)، هارزینگ و هافستد (۱۹۹۶)، بارت و کارول (۱۹۹۵)، هیراکلیوس (۲۰۰۱). به زعم فیلیس (۱۹۸۳) و به نقل از استیسی (۲۰۱۳) به طور کلی مدل های فرایندی تغییر علاوه بر ورودی و خروجی تغییر، بر مراحل انجام تغییر در سازمان تمرکز زیادی دارند. منشاء اکثر مدل های فرایندی، مدل سه مرحله ای کرت لوین (فرایند انجماد زدایی، تغییر و انجماد مجدد) است که البته با ذکر جزئیاتی بیشتر ارائه شده اند (Bate; Khan & Pye, 2000; Kotter, 1996; Luecke, 2003). مدل "لیبت، واتسون و وستلی" (۱۹۸۵)، کاتر (۱۹۹۶)، تعادل منقطع رومانی و تاشمن (۱۹۹۴)، شاین (۱۹۸۵)، تغییرات انتقالی اندرسون و آکرمن (۲۰۰۱) و سنگه و دیگران (۲۰۰۷) از مدل های معروف فرایندی تغییر هستند. مروری بر مدل های مختلف تغییر نشان می دهد که عمده آنها صرفاً بر محتوی یا فرایند و پیاده سازی تغییر متمرکز بوده لکن به دوره ی بعد از اجرای تغییر و موضوع نهادینه کردن و پایدارسازی آن پرداخته نشده است و یا اگر هم در موارد محدودی مورد توجه قرار گرفته، با هدف شناسایی راهبردهای پایدار کردن تغییر و پیامدهای مترتب بر آن انجام و ارائه نشده است. البته می توان به برخی از تحقیقات داخلی که در زمینه موفقیت تغییرات سازمانی انجام شده اند و نیز شماری از پژوهش های خارجی که ارتباط مفهومی نزدیک تری با موضوع پژوهش دارند با هدف جهت دهنده گی به پژوهش اشاره کرد از جمله تحقیق جان نثار احمدی و دیگران (۲۰۱۹) است که تحت عنوان "تبیین مؤلفه های اقدامات رهبران در اجرای موفق برنامه های تغییر" انجام شده است و نتیجه گرفته اند که اقدامات رهبران در دو حوزه اقدامات انسان محور شامل حمایت از افراد، ایجاد روابط غیررسمی و دوستانه، اقدامات فراسازمانی، تصمیم گیری گروهی و ارائه پاداش و مکانیزم انگیزشی و اقدامات سازمان محور شامل آماده سازی و اطمینان از اجرایی بودن تغییرات، برنامه ریزی برای تغییر، سازماندهی، ارائه بازخور، ارزیابی و نظارت بر تغییر، مذاکره و متقاعدسازی افراد، تیم سازی، برقراری ارتباط و اطلاع رسانی، آموزش افراد و ایجاد سازوکارهای رسمی طبقه بندی می شوند. در پژوهشی دیگر ناصحی فر و دیگران (۲۰۱۳) با عنوان "الگوی یکپارچه تغییرات سازمانی: بررسی ابعاد محتوایی، فرایندی و زمینه ای در موفقیت تغییرات سازمانی" نتیجه گرفته اند که به منظور موفقیت در تغییرات سازمانی، ضروری است مدیران در بعد محتوی به مؤلفه های گستره تغییر و شدت تغییر، در بعد زمینه به مؤلفه های کلیات کسب و کار، فرهنگ ملی و فرهنگ سازمانی و در بعد

فرآیندی به مؤلفه‌های برنامه‌ریزی، رهبری، انگیزش، ارزیابی و نظارت بر تغییر، مشارکت و میل به عمل و آموزش توجه نمایند. تحقیق دیگر نیز تحت عنوان "اجزای سیستم پیشرفت پایدار: تئوری و عمل"، که توسط جاکا و دیگران (۲۰۱۱) انجام شده است در مجموع ۱۵ عنصر شامل: تعهد مدیریت، شاخص‌های کلیدی عملکرد، اهداف برنامه مربوط به اهداف استراتژیک، دستیابی و پیاده‌سازی نتایج، روش مناسب، منابع خاص برنامه، مشارکت گروه ضربت، آموزش مناسب، به اشتراک گذاشتن نتایج، مشارکت افراد بیشتر، ارتقای کار تیمی، تسهیل‌گر برای پشتیبانی از برنامه، حوزه‌های مناسب برای پیشرفت، سازگاری با تغییرات محیط و شناخت یا پاداش به شرکت‌کنندگان به‌عنوان موضوعات کلیدی برای پایداری برنامه‌های پیشرفت مستمر در نظر گرفته شده است. میرکمالی و زینلی پور (۲۰۰۹) در تحقیق خود با عنوان "طراحی الگوی تغییر سازمانی در دانشگاه‌های جامع دولتی از طریق تحلیل عامل‌ها" عوامل مدیریتی شامل: استراتژی نیروی انسانی، استراتژی تسهیل‌ساز، نظارت و پی‌گیری، استراتژی تثبیت سازمانی، رهبری تحولی و سیاست‌گذاری، عوامل سازمانی شامل: پیام برنامه تغییر، ساختار سازمانی، منابع، فرهنگ سازمانی، جو سازمانی و عدالت سازمانی، عوامل فردی شامل: احساس خودکفایتی، نگرش به برنامه تغییر، تعهد سازمانی، احساس مالکیت و اعتماد به مدیران تغییر را در الگوی خود در نظر گرفته‌اند. پژوهشی دیگر با عنوان "مدلسازی تغییرات استراتژیک در صنعت بانکداری" توسط دیواندری (۲۰۰۵) انجام شده است که طی آن محقق ضمن موردبررسی قرار دادن مدل‌های شناخته شده مدیریت تغییر و انتخاب یکی از آنها به‌عنوان الگو، بر اساس آن نحوه تغییر چهار بانک تجاری بزرگ به نمایندگی از صنعت بانکداری ایران را مدلسازی کرده است. وی نتیجه می‌گیرد که میزان آمادگی سازمان‌ها برای انجام تغییرات استراتژیک با دو متغیر: (۱) انعطاف‌پذیری با شاخص‌های ریسک‌پذیری، کنجکاوی و علاقه علمی، تعامل با محیط، اخذ اطلاعات از مشتریان کلیدی، کارآفرینی و گرایش به خلاقیت و عمل‌گرایی؛ (۲) انسجام و یکپارچگی درونی سازمان با شاخص‌های احساس یگانگی، اشتراک در مأموریت‌ها، سازگاری درونی و یکپارچگی سیستمی سنجیده می‌شود. در انتها مواردی مانند تشکیل گروه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک زیر نظر مدیران عالی بانک‌ها برای شناخت بهتر وضع موجود، طراحی وضع مطلوب و همچنین طراحی برنامه گذار از وضع موجود به وضع مطلوب و طرح‌ریزی برنامه تغییر با انتخاب یک استراتژی مناسب برای مدیریت تغییرات استراتژیک پیشنهاد می‌کند. باچانان و دیگران (۲۰۰۵) نیز در پژوهش مروری خود تحت عنوان "به عقب نرفتن، مرور آثار نوشته‌ها در مورد تغییر سازمانی پایدار" این سؤال را مطرح می‌کنند که چرا برخی از تغییرات سازمانی ماندگار هستند اما برخی دیگر تنزل می‌یابند؟ در انتها پیشنهاد می‌دهند که پایداری به

عوامل: اساسی، فردی، مدیریتی، مالی، رهبری، سازماندهی، فرهنگی، سیاسی، فرایندی، زمینه‌ای و زمانی بستگی دارد. بتمن (۲۰۰۵) هم در پژوهش خود با عنوان "پایداری: عنصر دشوار بهبود فرایند" به این نتیجه رسیده است ده توانمندساز و محرک پایداری احصاء شده از تحقیق عبارتند از: مستندسازی ایده‌های عوامل اجرایی، تبیین اهداف و استراتژی رسیدن به آن، تصمیم‌گیری تیمی، اختصاص زمان کافی جهت حفظ و نگهداری روش‌های جدید، تعیین معیارهای نظارت، تمرکز مدیران ارشد و سرپرست واحدها بر فعالیت‌های بهبود فرایند، اعلان رسمی تغییرات در روش‌های اجرایی، تعیین یک هماهنگ‌کننده برای کل فعالیت‌های بهبود فرایند و درگیر شدن مدیران ارشد در فعالیت‌های بهبود فرایند. در پژوهشی دیگر که بتمن و دیوید (۲۰۰۲) با عنوان "برنامه‌های بهبود فرایند: مدلی برای ارزیابی پایداری" و با هدف ارائه مدلی برای شناسایی سطح پایداری در برنامه‌های بهبود فرایند انجام داده‌اند یک مدل عمومی از بهبود فرایند و پایداری در سطح سلول و کارخانه در سازمان‌های تولیدی ارائه کرده‌اند که از دو عنصر تشکیل شده است. عنصر اول پنج سطح پایداری را در سطح سلول مشخص می‌کند و عنصر دوم در سطح کارخانه عمل کرده و میزان گسترش ابزارها و تکنیک‌های بین سلول‌ها را بررسی می‌کند. سازمان‌ها می‌توانند در سطح سلول برای ارزیابی فعالیت‌های بهبود فرایند خود و شناسایی فعالیت‌های اصلاحی استفاده کنند و در سطح کارخانه برای نظارت بر برنامه‌های بهبود فرایند جهت اطمینان از انتشار و گسترش ابزارهای بهبود فرایند و تشویق محرک‌ها برای پایداری بهره بگیرند.

بنابراین روند نظریه‌پردازی و سیر تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که پژوهشگران حوزه مطالعات تغییر و تحول سازمانی بیشتر بر تشخیص، پیاده‌سازی و اجرای تغییر تمرکز داشته و به چگونگی و نحوه پایداری‌سازی تغییر و شناسایی پیامدهای ناشی از آن، در طول زمان و پس از اجرای آن به‌عنوان یک موضوع مطالعاتی جداگانه و خاص کمتر توجه کرده‌اند. به‌عبارت‌دیگر در ادبیات مدیریت تغییر، پژوهش کیفی که با تمرکز بر دوره‌ی بعد از اجرای تغییر، پدیده پایداری و ماندگاری دستاوردها و نتایج به دست آمده از اجرای تغییر را در کانون توجه خود قرار داده باشد و به ریشه‌یابی و شناسایی راهبردها و نحوه به‌کارگیری آن‌ها در راستای پایداری و نهادینه‌سازی تغییرات و نیز پیامدهای ناشی از پایدار کردن تغییرات به‌ویژه در زمینه‌ی بانک‌های خصوصی پرداخته باشد مشاهده نمی‌شود؛ بنابراین پژوهش حاضر با هدف ترمیم شکاف و خلأ اطلاعاتی موجود و علاوه بر آن به‌عنوان چراغ راه مدیران بانک‌های خصوصی و عواملان تغییر در مسیر شناخت عمیق راهبردهای پایداری‌سازی تغییرات سازمانی و آثار و پیامدهای مترتب بر آن انجام شده است.

روش‌شناسی پژوهش

فلسفه‌ی تحقیق حاضر از نوع تفسیرگرایی، رویکرد آن کیفی و استراتژی بکار گرفته شده نظریه داده بنیاد بوده و در آن بخش از بانک‌های داخلی کشور انجام شده که از بدو تأسیس خصوصی می‌باشند. در این بانک‌ها با وجود بالغ بر ۳۲۰۰ شعبه در سراسر کشور، مالکیت و مدیریت در اختیار بخش خصوصی بوده و بدون حمایت و وابستگی مالی به دولت در فضای کاملاً رقابتی اداره می‌شوند. تئوری داده بنیاد به‌عنوان استراتژی این پژوهش، روش پژوهشی در علوم اجتماعی است که به‌زعم فرناندز (۲۰۰۴) یک روش استقرایی کشف نظریه است که امکان ارائه گزارشی نظری از ویژگی‌های عمومی موضوع را پرورش داده و همزمان پایه این گزارش را در مشاهدات تجربی داده‌ها محکم می‌کند. در استراتژی داده بنیاد سه طرح اساسی تحقیق وجود دارد: که عبارتند از طرح ظاهر شونده که توسط گلیرز (۱۹۷۸) مطرح شده است، طرح نظام‌مند به‌وسیله اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰) ارائه گردیده است و طرح ساخت‌گرا نیز به‌وسیله چارمز (۲۰۰۶) معرفی شده است. در طرح ساخت‌گرا، به عقیده‌ی چارمز (۲۰۰۹) نظریه‌ی زمینه‌ای بر این فرض بنا شده است که ما دانش را از طریق کلنجار رفتن با مسائل تجربی میدانی تولید می‌کنیم و در واقع دانش بر مبنای برساخت‌های اجتماعی شکل می‌گیرد. در رویکرد نظام‌مند که توسط اشتراوس و کوربین ارائه گردیده است در آن تأکید می‌شود به لحاظ آنکه روابط بین مقوله‌ها عمدتاً تلویحی و ظریف است، بهتر است چارچوبی مشخص برای نظم دهی این روابط در اختیار گرفته شود (Safaei movahhed, 2021). همچنین برخلاف آنچه در روش ظاهر شونده گلیرز (۱۹۷۸) که اکیداً توصیه می‌شود که مطالعه پیشینه‌ی پژوهش تا مراحل پایانی تحقیق به تعویق انداخته شود و پژوهشگر نباید از قبل با داشتن سؤالات مشخص وارد تحقیقات میدانی شود، در روش رویکرد نظام‌مند اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) محقق باید با طرح سؤالاتی مشخص که از اطلاعات زمینه‌ای خود و مرور مبانی جهت دهنده تحقیق احصاء شده است کار گردآوری داده‌ها را شروع نماید. همچنین به نقل از صفایی موحد (۲۰۲۱) فونونی که اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰) مطرح کرده‌اند را می‌توان به سه منظور مورد استفاده قرار داد: توصیف سطح بالا، نظم‌بخشی مفهومی و نظریه‌پردازی جوهری. در این پژوهش با توجه به اینکه موضوع و سؤال اصلی پژوهش از قبل مشخص شده بودند و به‌منظور نظم‌بخشی مفهومی به معنای سازمان‌دهی داده‌ها در قالب مقوله‌های مجزا بر اساس ابعاد و دامنه آن‌ها و سپس توصیف برای روشن کردن و تبیین این مقولات، از رویکرد نظام‌مند اشتراوس و کوربین استفاده شده است تا بر مبنای آن بتوان با مطالعه مبانی نظری پشتیبان به پژوهش جهت داد و با افزایش سطح حساسیت نظری به تلفیق و پالایش مقوله‌های احصاء شده از پژوهش پرداخت.

نمونه‌های لازم جهت انجام این پژوهش به‌طور هدفمند و با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی از میان مدیران و کارشناسان شاغل در بانک‌های از بدو تأسیس خصوصی ایرانی که طی ده سال اخیر تجربه همکاری در حداقل یک برنامه تغییر که حداقل یک سال از دستیابی به نتایج تغییر سپری شده باشد را داشته باشند و علاوه بر آن‌ها از میان اساتید دانشگاهی، خبرگان، پژوهشگران و صاحب‌نظران علمی و مجرب در زمینه تغییرات سازمانی، جهت انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته عمیق انتخاب شده‌اند و نمونه‌گیری تا اطمینان از حصول اشباع داده‌ها و اشباع نظری ادامه یافته است. برخی از محورهای سؤالات مطرحه در مصاحبه‌ها عبارتند از: به نظر جنابعالی ماندگاری، ثبات و دوام نتایج تغییرات و برنامه‌های سازمانی در بانک نظیر اجرای طرح‌های جدید ارائه خدمات، به چه معناست؟ و اساساً "یک تغییر پایدار و ماندگار چه ویژگی‌هایی دارد؟ به نظر شما پایداری، ثبات و ماندگاری نتایج تغییرات سازمانی چه منافع و دستاوردهایی می‌تواند برای بانک داشته باشد؟ به نظر جنابعالی چگونه و از چه روش‌هایی می‌توان پایداری و ماندگاری نتایج و دستاوردهای برنامه‌های تغییرات در بانک را افزایش داد؟ آیا تجربه‌ای از تغییرات سازمانی در بانک دارید؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، چه پیامدهایی داشته است؟ به‌منظور اینکه افراد مختلف دارای تجربه‌های مرتبط با موضوع تحقیق را در نمونه داشته باشیم تا داده‌های موردنیاز تحقیق از حیث تنوع و کفایت آن به اشباع برسد، در ترکیب نمونه از مدیران عالی و با تجربه در سطح کشوری، منطقه‌ای، استانی و همچنین از مدیران میانی، روسای شعب، کارشناسان مسئول بانک‌های خصوصی و علاوه بر آن از خبرگان، صاحب‌نظران و اساتید و اعضاء هیئت‌علمی دانشگاهی که در زمینه مشاوره و اجرای پروژه‌های تغییرات در بانک‌ها و سایر مؤسسات مشابه تجربه فراوانی داشته‌اند بهره گرفته شده است به‌طوری‌که در نهایت با مشارکت ۱۵ نفر از صاحب‌نظران و حائزان تجربه در زمینه موضوع پژوهش با ترکیب ۱ نفر مدیر بانکی در سطح کشور، ۲ نفر مدیر منطقه شرق کشور، ۲ نفر رئیس شعبه، ۳ نفر کارشناس مسئول در سطح استان، ۱ نفر معاون شعبه، ۳ نفر خیره، ۳ نفر اساتید و اعضاء هیئت‌علمی دانشگاه و صاحب‌نظر و مجرب در زمینه پروژه‌های تغییرات سازمانی کار مصاحبه و جمع‌آوری داده تا حصول اشباع نظری ادامه یافته است. میانگین زمان انجام هر مصاحبه حدود ۶۳ دقیقه بوده است.

در رویکرد نظام‌مند تئوری داده بنیاد فرایند تحلیل در قالب سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام می‌شود. به‌زعم صفایی موحد (۲۰۲۱) در مرحله کدگذاری باز داده‌های خام (متن مصاحبه) از طریق تحلیل خرد به اجزای تشکیل دهنده خود تقسیم می‌شوند و سپس به‌صورت دقیق جهت پی بردن به شباهت‌ها و تفاوت‌هایشان بررسی می‌گردند. آنهاییکه ماهیتاً از حیث

معانی مشابه هستند به صورت مفاهیم انتزاعی یا مقولات دسته‌بندی می‌شوند. کدگذاری محوری عمل مرتبط کردن مقوله‌ها با زیر مقوله‌ها در راستای ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها است (Strauss & Corbin, 2018). به زعم فراستخواه (۲۰۲۱) هنگامی که تحلیل گران به کدگذاری محوری می‌پردازند تلاش می‌کنند تا پاسخ سؤالاتی نظیر "چرا؟، چگونه؟، کجا؟، کی؟ و یا چه پیامدهایی؟" را پیدا کنند و به این ترتیب است که روابط بین مقوله‌ها شکل می‌گیرد. در مرحله کدگذاری انتخابی فرایند تلفیق و پالایش مقوله‌ها صورت می‌گیرد. در این پژوهش پیاده‌سازی داده‌ها به همراه مراحل کدگذاری با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA20 انجام شده است. در رابطه با اعتباربخشی نتایج که نشان‌دهنده میزانی است که می‌توان به یافته‌های تحقیق کیفی متکی بود و به نتایج آن‌ها اعتماد کرد (Mohammadpour, 2019). سعی شده است تا معیارهای قابلیت اعتماد شامل چهار معیار جداگانه اما به هم مرتبط باورپذیری، اطمینان‌پذیری، تأیید پذیری و انتقال‌پذیری که از سوی لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) مطرح گردیده از طریق راهکارهایی نظیر سه سویه سازی، کنترل توسط عضو، ممیزی بیرونی توسط خبرگان و صاحب‌نظران، کنترل توسط مشارکت کنندگان و استفاده از تحلیل چندباره محقق شود. جهت سه سویه سازی یا زاویه بندی داده‌ها و دستیابی به اطلاعات جامع و غنی، در طیف مصاحبه‌شوندگان تنوع رده‌های مختلف سازمانی از مدیران عالی و میانی گرفته تا کارشناسان مسئول، رئیس و معاون شعبه در سطح کشوری، استانی و شهرستانی در نظر گرفته شده است و همچنین از منابع اطلاعاتی همراستا و سازگار نظیر اسناد و آثار مرتبط و نیز یادداشت‌های در طول فرایند تحلیل مداوم و چند باره داده‌ها بهره گرفته شده است. معیار باورپذیری با تأکید بر داده‌های همساز و نه پراکنده و متناقض و از طریق ارتباط با مشارکت کنندگان در پژوهش و کسب بازخورد و اطلاعات عمیق انجام شده است، به منظور اطمینان‌پذیری داده‌های جمع‌آوری شده توسط چند تن از خبرگان مورد بررسی، بازبینی و کنترل قرار گرفته است، تأیید پذیری از طریق ارائه یافته‌های تحقیق مبتنی بر داده‌های جمع‌آوری شده و مرتبط با موضوع صورت گرفته و انتقال‌پذیری نیز با توجه به قابلیت کاربرد نتایج تحقیق در سایر مؤسسات مالی و سازمان‌های اعتباری خصوصی میسر است. نتایج بدست آمده از مراحل سه گانه ی کدگذاری باز، محوری و انتخابی این پژوهش در ادامه و در بخش یافته‌ها از نظر می‌گذرد.

یافته‌ها

در رویکرد نظام‌مند نظریه داده بنیاد که توسط اشتراس و کوربین (۱۹۹۸) ارائه گردیده است فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی به صورت متوالی و خطی نبوده بلکه هر سه مرحله به طور رفت و برگشتی و همزمان با جمع آوری داده انجام می‌شود و با مقایسه‌های تطبیقی مستمر، ساخت مقوله‌ها، متمایز کردن آن‌ها از یکدیگر و همچنین شفاف‌سازی دامنه مقوله‌ها و ابعاد آن‌ها صورت می‌گیرد. در این پژوهش کدگذاری متون مصاحبه‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شده است که در ادامه ارائه می‌شود.

کدگذاری باز

در جریان کدگذاری باز و با رعایت الزامات تفکر انتزاعی، ۷۸ طیف مفهومی (کد اولیه) شناسایی شد که در قالب ۱۹ مقوله سطح اول دسته‌بندی شدند. نتایج بدست آمده در این مرحله به شرح جدول (۱) می‌باشد.

جدول (۱): کدگذاری باز

| ردیف | طیف مفهومی | مقوله (سطح اول) |
|------|--|--|
| ۱ | تبدیل شدن تغییر به هنجار جدید در سازمان | درونی شدن تغییر |
| ۲ | مبنا قرار گرفتن تغییر برای رفتارهای بعدی کارکنان | |
| ۳ | منجر شدن تغییر به رضایت کارکنان | |
| ۴ | امکان سهولت اشتراک گذاری و انتقال بهینه تجارب کارکنان هدف تغییر به کارکنان سایر واحدهای سازمان | امکان انتقال تجارب حاصل از تغییر به سایر کارکنان |
| ۵ | قابلیت یادگیری آسان کارکنان سایر واحدها از دستاوردهای تغییر اجرا شده در واحد هدف تغییر | |
| ۶ | امکان تأمین رضایت سایر کارکنان در صورت اجرای تغییر در واحدهای آنان | |
| ۷ | تطبیق پذیری تغییر با برنامه راهبردی سازمان | انطباق و همراستایی تغییر با مؤلفه‌های سازمانی |
| ۸ | تناسب ویژگی‌های تغییر با ساختار سازمانی | |
| ۹ | هماهنگی ساز و کارهای اجرای تغییر با فرایندهای سازمانی | |
| ۱۰ | عمومیت داشتن نیاز به تغییر پیاده شده در واحد هدف در سایر واحدهای مختلف سازمان | امکان انتقال و به کارگیری دستاوردهای تغییر در سطح سازمان |
| ۱۱ | امکان تعمیم و استفاده از دستاوردهای تغییر در سایر واحدهای سازمان | |
| ۱۲ | امکان اجرای آسان و روان فرایند تغییر در سطح سایر واحدهای سازمانی | |

| | | |
|--------------------|--------------|---|
| سازوکارهای انگیزشی | ۱۳ | تأثیر شخصی سازی شناخت و ادراک از نیازهای انگیزشی کارکنان در پایداری بیشتر تغییر |
| | ۱۴ | ایجاد رفاه و آسایش کارکنان موجد انگیزش بیشتر برای تلاش برای پایداری تغییر |
| | ۱۵ | اهمیت شایسته‌سالاری در ارتقاء و انتصاب و تأثیر آن بر پایداری تغییر |
| | ۱۶ | تأثیر برگزاری آزمون‌های سازمانی و رقابت علمی در افزایش تمایل و اهتمام کارکنان به پایدارسازی تغییر |
| | ۱۷ | به کارگیری چرخه انتظار- عملکرد مثبت جهت ایجاد رفتار پایدار |
| | ۱۸ | عدم تلقین انتظارات پایین مدیران به کارکنان مؤثر در پایداری تغییر |
| | ۱۹ | تأثیر رعایت عدالت در بین کارکنان در پایداری تغییر |
| | ۲۰ | پایداری تغییر ناشی از بهره‌مند شدن کارکنان از منافع تغییر |
| | ۲۱ | اهمیت سیستم تشویق و پاداش مؤثر و به موقع در پایداری تغییر |
| | آموزش اثربخش | ۲۲ |
| ۲۳ | | اثر قرار دادن کارکنان در شبکه‌ای از افرادی که همان رفتار جدید را انجام می‌دهند، در پایداری تغییر |
| ۲۴ | | تأثیر تکرار و عادت کردن به رفتارهای جدید در پایداری تغییر |
| ۲۵ | | توجه و متقاعدسازی کارکنان در خصوص ضرورت انجام تغییر، توسط مدیران در راستای ایجاد رفتار پایدار |
| ۲۶ | | برگزاری کارگاه‌های آموزشی با محوریت تبیین و شفاف‌سازی منافع سازمان و کارکنان حاصل از پایداری دستاوردهای تغییر مؤثر در تقویت استمرار تغییر |
| ساختار چابک | ۲۷ | اهمیت ساختار شفاف و انعطاف‌پذیر و متناسب با اقتضانات برنامه تغییر در پایداری تغییر |
| | ۲۸ | تسهیل و تسریع در روند پایداری تغییر ناشی از حضور یک نفر رابط هماهنگ کننده میان مدیر عالی و کارکنان هدف تغییر |
| | ۲۹ | وجود سیستم هماهنگ کننده کارکنان هدف تغییر با سایر واحدهای سازمان، مؤثر در افزایش سرعت پایداری و نهادینه‌سازی تغییر |
| سبک رهبری | ۳۰ | درگیر کردن کارکنان با چالش‌های ناشی از تغییر |
| | ۳۱ | مشارکت فعال کارکنان در استمرار و تداوم اجرای برنامه‌های تغییر و بهره‌گیری از نظرات و پیشنهادات آن‌ها |
| | ۳۲ | اهمیت سبک رهبری تحول‌آفرین در پایداری تغییر رفتار کارکنان |

| | | |
|-------------------------------------|---|----|
| | تأثیر منفی سبک رهبری آمرانه (دستوری) در پایداری تغییر | ۳۳ |
| | پایداری تغییر در اثر به کارگیری سبک رهبری حمایتی | ۳۴ |
| افزایش منابع مالی | افزایش جذب منابع پولی مشتریان ناشی از پایداری تغییر | ۳۵ |
| | ارتقاء سطح درآمد سازمان متأثر از پایداری تغییر | ۳۶ |
| | استفاده بهینه از هزینه و فرصت زمانی مصروف جهت سرمایه گذاری برنامه‌های تغییر در صورت پایداری نتایج تغییر | ۳۷ |
| تأمین منابع مالی | اهمیت حمایت مالی از هزینه‌های اجرای طرح جدید در پایداری تغییر | ۳۸ |
| | اهمیت تأمین منابع مورد نیاز تغییر در پایداری آن | ۳۹ |
| افزایش بلوغ رفتاری | کاهش تخلف و خطای کارکنان متأثر از پایداری تغییر | ۴۰ |
| | افزایش انعطاف پذیری کارکنان سازمان در مقابل چالش‌های محیط رقابتی در اثر پایداری دستاوردهای تغییر | ۴۱ |
| تدقیق و تبیین برنامه راهبردی سازمان | آگاهی کارکنان از برنامه‌های راهبردی سازمان و انتقال محتوی و هدف برنامه تغییر | ۴۲ |
| | تبیین اهداف و استراتژی‌های تغییر متناسب با سطح بلوغ سازمانی کارکنان | ۴۳ |
| | اهمیت ثبات برنامه‌های راهبردی سازمان در زمینه‌ی تغییرات سازمانی در پایداری تغییر | ۴۴ |
| | همسویی راهبردی میان کل اجزاء سازمان با برنامه تغییر | ۴۵ |
| | همسویی تغییرات مدیریتی با اهداف راهبردی سازمان | ۴۶ |
| تأمین رضایت ذی‌نفعان استراتژیک | نیل به رضایت کارکنان در اثر پایداری تغییر | ۴۷ |
| | افزایش رضایت مشتریان به علت ثبات رفتاری سازمان | ۴۸ |
| | جذب و حفظ مشتریان وفادار در اثر پایداری تغییرات جدید | ۴۹ |
| | تأمین منافع سهامداران سازمان ناشی از پایداری تغییر | ۵۰ |
| | ارتقاء سطح پاسخگویی اجتماعی به تبع ثبات و پایداری در رفتارهای جدید | ۵۱ |
| کاهش هزینه‌های سازمان | کاهش استفاده از منابع مالی سازمان در اثر پایداری تغییر | ۵۲ |
| | نرخ پایین خروج کارکنان ناشی از پایداری تغییر | ۵۳ |
| | تأثیر پایداری تغییر در کاهش نرخ غیبت کارکنان | ۵۴ |
| استقرار سیستم مدیریت دانش | تقویت پایداری تغییر به جهت کسب سیستمی اطلاعات دقیق مدیریت از امکانات و قابلیت‌های سازمان و تدقیق در تعیین محتوی و فرآیند برنامه تغییر و اجتناب از عوض کردن آن در حین اجرا | ۵۵ |
| | رصد سیستمی محیطی و آگاهی از برنامه‌های رقا برای ارائه طرح‌های جدید با قابلیت ارائه خدمات بیشتر و بهتر به مشتریان تأثیر گذار در پایداری و | ۵۶ |

| | | |
|-------------------------|--|----|
| | ثبات ارائه خدمات جدید | |
| | نظارت و کنترل مستمر سیستمی در راستای افزایش پایداری تغییر | ۵۷ |
| | کمک به تقویت پایداری تغییر در صورت آگاه شدن سیستمی از روند انجام کار و ایرادات و رفع به موقع آن‌ها | ۵۸ |
| | اهمیت نظارت سیستمی بر مدیران میانی مؤثر در پایداری تغییر | ۵۹ |
| | تقویت استمرار رفتارهای جدید در صورت رصد سیستمی و آگاه شدن کارکنان از اثرات و کیفیت استمرار تغییر | ۶۰ |
| | تأثیر مطلوب رصد سیستمی و آگاه شدن کارکنان از منافع و دستاوردهای مترتب بر تداوم رفتارهای جدید | ۶۱ |
| | تقویت پایداری تغییر در اثر اشتراک‌گذاری نتایج تغییر با دیگران و هم‌افزایی دانشی و گسترش آن در سطح سازمان | ۶۲ |
| افزایش بلوغ روان‌شناختی | پرورش نیروی متخصص در اثر پایداری رفتار | ۶۳ |
| | افزایش اعتماد به نفس و انگیزه کارکنان در اثر پایداری نتایج تغییر | ۶۴ |
| | ایجاد خود باوری کارکنان به اجرای تغییرات بزرگتر به علت موفقیت در پایداری تغییرات | ۶۵ |
| کسب مزیت رقابتی | افزایش حسن شهرت سازمان و تبدیل به برند در جامعه به علت ثبات رفتاری سازمان | ۶۶ |
| | همراستایی سازمان با محیط رقابتی و بقاء بلند مدت سازمان در اثر پایداری تغییر | ۶۷ |
| | بهبود مستمر متأثر از پایداری تغییر | ۶۸ |
| | افزایش تاب آوری سازمان در مقابل ریسک‌های محیطی در صورت پایداری نتایج و دستاوردهای تغییر | ۶۹ |
| فرایندهای اثربخش | به‌کارگیری واحد سیستم‌ها و روش‌ها و تدوین شرح وظایف و مسئولیت‌ها | ۷۰ |
| | ثبات فرآیندهای انجام کار مؤثر در پایداری تغییر | ۷۱ |
| | تقویت پایداری تغییر ناشی از سهل و روان بودن فرآیندهای انجام کار | ۷۲ |
| | تسهیل پایداری تغییر در اثر کاربر پسند بودن ابزارهای تغییر | ۷۳ |
| | تناسب دستورالعمل‌ها و ضوابط سازمانی با برنامه‌های تغییر | ۷۴ |
| | بهبود پایداری تغییر در اثر گسترش به‌کارگیری فناوری الکترونیک | ۷۵ |
| به‌کارگیری تیم‌های کاری | اهمیت مهارت‌های ارتباطی و تیمی کار کردن در پایداری تغییر | ۷۶ |
| | تفویض اختیار به تیم‌های کاری برای تسریع در انجام کار، مؤثر در پایداری تغییر | ۷۷ |

| | |
|----|---|
| ۷۸ | برگزاری جلسات تیمی با حضور کارکنان به منظور هم اندیشی و حصول نظرات و پیشنهادات خلاقانه با رویکرد حل مسئله و اخذ تصمیمات بهینه |
|----|---|

کدگذاری محوری

با بررسی مقوله‌های سطح اول مندرج در جدول (۱) و به منظور شناسایی مشابهات و مقوله‌های هم خانواده و در چارچوب تفکر انتزاعی، احصاء مقوله‌های سطح بالاتر شامل مقوله‌های سطح دوم و مقوله‌های خوشه‌ای و برقراری پیوند بین آن‌ها، مرحله کدگذاری محوری انجام شد. در این پژوهش مقولات خوشه‌ای شامل مقوله‌های پدیده محوری، راهبردها و پیامدها می‌باشد که هر یک شامل زیرمقوله‌های سطح دوم و سطح اول به شرح جدول (۲) بوده که از نظر می‌گذرد.

جدول (۲): کدگذاری محوری

| مقوله خوشه‌ای | مقوله (سطح دوم) | مقوله (سطح اول) |
|---------------|--------------------------|--|
| تغییر پایدار | قابلیت چسبندگی تغییر | درونی شدن تغییر |
| | | انطباق و همراستایی تغییر با مؤلفه‌های سازمانی |
| | قابلیت گسترش پذیری تغییر | امکان انتقال تجارب حاصل از تغییر به سایر کارکنان |
| | | امکان انتقال و به کارگیری دستاوردهای تغییر در سطح سازمان |
| راهبردها | توانمندسازی کارکنان | آموزش اثربخش |
| | | به کارگیری تیم‌های کاری |
| | توانمندسازی سازمان | استقرار سیستم مدیریت دانش |
| | | سازو کارهای انگیزشی |
| | | تأمین منابع مالی |
| | | تدقیق و تبیین راهبردی سازمان |
| | | سبک رهبری |
| | | فرایندهای اثر بخش |
| ساختار چابک | | |
| پیامدها | رشد و تعالی کارکنان | افزایش بلوغ روان‌شناختی |
| | | افزایش بلوغ رفتاری |
| | افزایش کارایی | افزایش منابع مالی |

| | | |
|--|-----------------------|--------------------------------|
| | کاهش هزینه‌های سازمان | تأمین رضایت ذی‌نفعان استراتژیک |
| | | کسب مزیت رقابتی |
| | بهبود سطح اثر بخشی | |

مقوله‌های سطح اول درونی شدن تغییر و انطباق و همراستایی تغییر با مؤلفه‌های سازمانی با توجه به ارتباط و قرابت مفهومی ذیل مقوله سطح دوم تحت عنوان قابلیت چسبندگی تغییر و مقوله‌های امکان انتقال تجارب حاصل از تغییر به سایر کارکنان و امکان انتقال و به‌کارگیری دستاوردهای تغییر در سطح سازمان که به انتقال تجارب و دستاوردهای تغییر اشاره دارند ذیل مقوله سطح دوم با عنوان قابلیت گسترش‌پذیری تغییر دسته‌بندی شده‌اند و با توجه به ماهیت و مفهوم قابلیت چسبندگی تغییر و قابلیت گسترش‌پذیری تغییر، این دو طبقه در سطح انتزاع بالاتر تحت عنوان مقوله خوشه‌ای با نام ویژگی‌های تغییر پایدار شناسایی شده‌اند. به همین ترتیب در مورد سایر مقوله‌های سطح اولی که شناسایی شده‌اند مواردی که ارتباط مفهومی نزدیکی با یکدیگر داشته‌اند در یک طبقه دسته‌بندی گردیده و سپس طبقات ایجاد شده با توجه به ارتباط و قرابت مفهومی با یکدیگر مجدد دسته‌بندی شده و در سطح انتزاع بالاتر تحت عنوان مقوله خوشه‌ای قرار گرفته‌اند.

کدگذاری انتخابی

در مرحله کدگذاری انتخابی ضمن اعتبار سنجی نتایج احصاء شده، اقدام به تلفیق و پالایش مقوله‌ها شده است. خلاصه نتایج بدست آمده در این مرحله در نمودار (۱) ارائه شده است.

بر اساس یافته‌های حاصل از پژوهش، ویژگی‌های تغییر پایدار در دو طبقه "قابلیت چسبندگی تغییر" و "قابلیت گسترش‌پذیری تغییر" شناسایی شده است. قابلیت چسبندگی تغییر شامل دو مقوله "درونی شدن تغییر" و "انطباق و همراستایی تغییر با مؤلفه‌های سازمانی" بوده و به معنای آن است که تغییری پایدار می‌شود که به‌هنگام جدید در سازمان تبدیل شده و مبنای رفتارهای بعدی کارکنان قرار بگیرد و در عین حال موجبات رضایتمندی آنان را نیز فراهم آورد و علاوه بر آن ویژگی‌های تغییر باید با برنامه راهبردی و ساختار سازمان مطابقت داشته باشد و در عین حال ساز و کارهای اجرای آن با فرایندهای سازمانی هماهنگ باشد. در همین رابطه برخی از مشارکت کنندگان اظهار داشته‌اند: "...ماندگاری یعنی اینکه تغییر بعد از اینکه کامل اجرا شد و به پایان دوره اجرا رسید، پایان عمر تغییر نباشد یعنی بعدش به‌عنوان جزئی از فرهنگ و نرم سازمان در دل سازمان قرار گرفته باشد..." و "...یک تغییر پایدار روش‌های انجامش با نحوه

انجام و فرایند کارها در سازمان نباید ناسازگار باشد... " و "... به عبارت دیگر محتوی تغییر نباید مغایر با اهداف و برنامه‌های استراتژیک سازمان باشد... ". قابلیت گسترش‌پذیری تغییر شامل دو مقوله " امکان انتقال تجارب حاصل از تغییر به سایر کارکنان " و " امکان انتقال و به‌کارگیری تغییر در سطح سازمان " شناسایی شده است. به این معنا که امکان سهولت اشتراک‌گذاری و انتقال بهینه تجارب کارکنان هدف تغییر به کارکنان سایر واحدهای سازمان وجود داشته باشد و آنان بتوانند به آسانی از دستاوردهای تغییر اجرا شده در واحد هدف بهره‌گیرند. همچنین تغییر پیاده شده در واحد هدف، مورد نیاز سایر واحدهای دیگر هم باشد و امکان تعمیم و استفاده از دستاوردهای تغییر و اجرای آسان و روان آن در سایر واحدها نیز وجود داشته باشد. در همین رابطه برخی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشته‌اند: "... اساساً در تغییرات پایدار تجارب و دستاوردها خیلی سهل و آسان می‌تواند به سایر قسمت‌های سازمان منتقل شود... " و "... یکی از جنبه‌های پایداری تغییر این است که قابلیت آن را داشته باشد که در مکان‌ها یا موقعیت‌های مختلف سازمان بتواند سهل و روان قابل استفاده و بهره‌برداری باشد... ".

یافته‌های احصاء شده از پژوهش نشان می‌دهد، راهبردهایی که نیاز است بکار گرفته شود تا بتوان نتایج و دستاوردهای تغییرات سازمانی را پایدار و نهادینه کرد، به معنی آنکه به باورها و هنجارهای کارکنان تبدیل شده و مبنای رفتارهای بعدی آنان قرار بگیرد، در دو دسته " توانمندسازی کارکنان " شامل آموزش اثربخش و به‌کارگیری تیم‌های کاری و " توانمندسازی سازمان " شامل استقرار سیستم مدیریت دانش، سازوکارهای انگیزشی، تأمین منابع مالی، تدقیق و تبیین برنامه راهبردی سازمان، سبک رهبری، فرایندهای اثر بخش و ساختار چابک شناسایی شد.

| پیامدها | راهبردها | ویژگی‌های تغییر پایدار |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • رشد و تعالی کارکنان <ul style="list-style-type: none"> ✓ افزایش بلوغ روانشناختی ✓ افزایش بلوغ رفتاری • افزایش کارایی <ul style="list-style-type: none"> ✓ افزایش منابع مالی ✓ کاهش هزینه‌های سازمان • بهبود سطح اثربخشی <ul style="list-style-type: none"> ✓ تأمین رضایت ذی‌نفعان ✓ استراتژیک ✓ کسب مزیت رقابتی | <ul style="list-style-type: none"> • توانمندسازی کارکنان <ul style="list-style-type: none"> ✓ آموزش اثربخش ✓ بکارگیری تیم‌های کاری • توانمندسازی سازمان <ul style="list-style-type: none"> ✓ استقرار سیستم مدیریت دانش ✓ ساز و کارهای انگیزشی ✓ تأمین منابع مالی ✓ تدقیق و تبیین برنامه راهبردی سازمان ✓ سبک رهبری ✓ فرایندهای اثربخش ✓ ساختار چابک | <ul style="list-style-type: none"> • قابلیت چسبندگی تغییر <ul style="list-style-type: none"> ✓ درونی شدن تغییر ✓ انطباقی و همراستایی تغییر با مولفه‌های سازمانی • قابلیت گسترش‌پذیری تغییر <ul style="list-style-type: none"> ✓ امکان انتقال تجارب حاصل از تغییر به سایر کارکنان ✓ امکان انتقال و بکارگیری تغییر در سطح سازمان |

نمودار (۱): ویژگی‌ها، راهبردها و پیامدهای پایداری تغییرات سازمانی احصاء شده از پژوهش

در خصوص راهبردهای توانمندسازی کارکنان، یکی از مواردی که بسیاری از مصاحبه‌شوندگان تأکید داشتند در بحث پایداری کردن تغییرات، آموزش اثر بخش است به معنای آنکه محتوی و روش انتقال آن به کارکنان باید به گونه‌ای باشد که توان تحلیل شرایط و پدیده‌های سازمانی توسط کارکنان، نحوه ارتباط مؤثر با یکدیگر و نیز یادگیری و درس گرفتن از اشتباهات گذشته را به‌طور عملی تقویت کند. در همین راستا برخی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشته‌اند: " ... باید رفت رو سیستم آموزشی کار کرد... سیستم آموزشی ما واقعاً اشتباه است... بچه‌ها توان تحلیل ندارند... توان گفتگو ندارند... توان ارتباط برقرار کردن ندارند... پس یادگیری یکی از اساسی‌ترین مشکلات در کشور ما... و در سازمان‌هاست...". علاوه بر آموزش مؤثر و اثربخش، از طریق "به‌کارگیری تیم‌های کاری" و دادن آزادی عمل به کارکنان در تصمیم‌گیری پیرامون موضوعات مشخص و نیز مشارکت در ارائه پیشنهادات و نظرات نو و ابتکاری می‌توان به توانمند کردن کارکنان کمک مؤثری کرد. در همین رابطه به برخی از اظهارات مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌شود: " ... در کنار آموزش مؤثر و مستمر، تفویض اختیار و دادن آزادی عمل بیشتر به مدیران رده پایین‌تر و تیم‌های کاری خیلی می‌تواند در انجام بهتر کار و نهادینه و ماندگار شدن شدن آن مؤثر واقع بشه یعنی سرعت انجام کار بیشتر میشه و مشتری‌مداری افزایش پیدا می‌کنه ... و " ... یک مسئله دیگر بحث تفویض اختیار است ... به مدیران میانی و تیم‌های کاری که بتوانند در قلمرو خود تصمیم‌گیری بکنند... این بوروکراسی را کم میکنه و کارها روان میشه... کمک می‌کنه به پایداری و ماندگاری تغییرات...". در رابطه با راهبردهای توانمندسازی سازمان، مصاحبه‌شوندگان بیان نمودند که برای اینکه تغییرات در سازمان‌ها پایدار و ماندگار بشود اجزاء و ارکان مختلف سازمان می‌بایست به گونه‌ای عمل کنند که شرایط برای پایداری تغییرات در سازمان مهیا گردد.

یکی از مواردی که در سازمان باید مورد توجه قرار گیرد "استقرار سیستم مدیریت دانش" است به گونه‌ای که دانش و تجارب کارکنان به‌طور سیستمی در سراسر سازمان به اشتراک گذاشته شود و سرعت یادگیری افزایش یابد. در همین رابطه برخی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشته‌اند: " ... به نظر من تغییری ماندگار است که من سعی کنم آن را به دیگران منتقل بکنم یعنی به این باور رسیده باشم که فلانی، همکار من، خوب هست که تو هم این کار را بکنی، تغییری پایدار است که کارکنان بدنبال گسترش تغییر در سازمان باشند...". و " ... اگر کارکنان به‌طور نظام‌مند در جریان منافع و پیامدهای طرح تغییر برای سازمان قرار بگیرند انگیزه بیشتری برای استمرار و تداوم تغییر پیدا می‌کنند و این مهم تأثیر خوبی در نهادینه‌سازی دارد...".

موضوع به کارگیری "سازو کارهای انگیزشی" در جهت پایدار کردن تغییرات هم از موضوعات دیگری بود که مصاحبه‌شوندگان تأکید زیادی بر آن داشتند. چون اساساً در انجام هر کاری، اگر نیازهای کارکنان شناخته نشود و اقدامی در جهت برانگیختگی آن‌ها انجام نشود، آن طرح به سرانجام موفقیت آمیزی نمی‌رسد. به گفته‌های برخی شرکت‌کنندگان در مصاحبه اشاره می‌شود: "...شناخت مدیر از نیازهای شخصی و ضروری هر کارمند و سعی در جهت تأمین آن می‌تواند بسیار در انگیزه برای ادامه و انجام کار باشد یعنی مدیر به معنای واقعی کارمند را درک کند...". "...طرح‌های تشویقی در نهادینه‌سازی خیلی مؤثره... به شعب می‌گن اگر از هدفش بیشتر جلو رفت پاداش میدن...". "پیش بینی "تأمین منابع مالی" سازمان جهت انجام طرح تغییر از دیگر مواردی بود که مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کردند. اگر منابع مالی لازم به طرح تغییر اختصاص پیدا نکند اساساً امکان اجرای آن میسر نخواهد بود. برخی از اظهارات مصاحبه‌شوندگان از نظر می‌گذرد "...در داخل سازمان هم ممکن است یک دفعه بودجه‌ی سازمان محدود بشه... بعد مجبور میشن طرح را نیمه تمام بگذارن... این هم یک مانع است...". و "... در ماندگاری تغییر بحث حمایت‌های مالی مهم‌ترین قضیه است... بالاخره بودجه باید باشد... سخت افزار می‌خواد... نرم افزار می‌خواد... اگر بودجه کم بشه قطعاً هم کار سخت پیش میره... هدفی که بخواد طی یکسال محقق بشه به ۵ یا ۶ سال هم ممکن هست انجام نشود...". اهمیت و اثر "تدقیق و تبیین برنامه راهبردی سازمان" در پایداری و ماندگاری تغییر موضوع دیگری بود که مصاحبه‌شوندگان به آن اذعان داشتند. اینکه کارکنان به‌طور دقیق و شفاف از محتوی تغییرات آگاه بشوند و نیز برنامه راهبردی سازمان که طرح تغییرات جزئی از آن باشد برای آنان تبیین گردد، بی تردید در پایداری تغییر بسیار مؤثر است و مزید بر آن ثبات برنامه‌های مدیریتی و همسویی راهبردی کل اجزاء سازمان با برنامه تغییر نیز در این امر از اهمیت بالایی برخوردار است. در همین راستا برخی از مشارکت‌کنندگان در مصاحبه بیان داشتند: "...وقتی کارکنان از اهداف و برنامه‌های استراتژیک سازمان اطلاع داشته باشند بهتر در جهت نهادینه‌سازی تغییر عمل می‌کنند و بهره‌ورتر می‌شوند...". و "... می‌گن شرکت پژو یک قانونی داره... به مدیر می‌گن آقا مثلاً" سه سال دیگه دوره‌ات تمام میشه... تو این سه سال آقای X فقط کنار شماسه... برای اینکه در جریان کارها خوب قرار بگیری... این شخص فقط نظاره گر هست و به هیچی نه کار داره و نه حرف می‌زنه... این کار برای این است که پیوند ایجاد بشه و بعد از رفتن مدیر قبلی کارها ادامه پیدا بکنه و پایداری طرح‌ها از بین نره...".

از روش‌های با اهمیت دیگر در پایدار کردن تغییرات به کارگیری "سبک رهبری" مناسب است. مشارکت‌کنندگان در مصاحبه در بیانات خود اشاره داشتند به اینکه استفاده از سبک‌های رهبری

مشارکتی، حمایتی، رهبری تحول آفرین و درگیر کردن کارکنان با چالش‌های ناشی از تغییر در پایدار کردن تغییرات می‌توانند نقش مهمی ایفا کنند. به تعدادی از اظهارات مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌شود: "... چون در سبک رهبری تحول آفرین مدیر به دنبال تحول اساسی است و این امر منوط به نهادینه‌سازی تغییرات جدید در کارکنان است بنابراین این سبک می‌تواند در پایداری تغییر بسیار مؤثر باشد..."، "... (در یک دوره‌ای) یک سیستم پیشنهادات راه اندازی شده بود هر کسی پیشنهادی می‌داد و در آن سیستم ثبت می‌شد و افراد تشویق می‌شدند ... بعد پس از بررسی و طی روال خود، اگر انتخاب و به نتیجه می‌رسید و منافی حاصل بانک می‌شد به همکاران هم پاداش می‌دادند اوایل این طرح خیلی با جدیت اجرا می‌شد و باعث تقویت نوآوری در همکاران شده بود افراد فکر می‌کردند مشورت می‌کردند پیشنهادات خود را چکش کاری و پخته می‌کردند و درنهایت در سیستم ثبت می‌کردند..." و "... سبک مدیریت خیلی مهم است ... اینکه با نگاه از بالا به پایین باشد ... استبدادی محض یا استبدادی خیر خواهانه (حمایتی) و یا انواع سبک‌های مختلف دیگر مدیریت... سبک حمایتی بهتر جواب می‌دهد..."

به کارگیری "فرایندهای اثربخش" روش مناسبی جهت پایدار کردن تغییرات به حساب می‌آید. فرایندهای سازمانی باید از ثبات برخوردار باشد و انجام آن سهل و روان صورت بپذیرد. اگر فرایندهای انجام کار کاربر پسند باشد و با توجه به پیشرفت‌های تکنولوژیکی به روز باشد کمک زیادی به پایداری و نهادینه شدن نتایج تغییر می‌کند. در همین راستا به اظهارات تعدادی از مشارکت کنندگان در مصاحبه اشاره می‌شود: "...فرایندها نباید پر پیچ و خم و سخت باشد ... پایداری را مشکل می‌کند..."، "... برای اینکه رفتار درست شکل بگیرد باید تو فرایندها ثبات رویه داشته باشیم..."، "...اگر مراحل و نحوه انجام کار ساده و راحت باشد بهتر کار انجام میشه و کارکنان رابطه بهتری با طرح تغییر جدید برقرار می‌کنند..."؛ و درنهایت برخوردار بودن سازمان از "ساختار چابک" انعطاف‌پذیری سازمان را در جهت انجام هر چه بهتر کارها متناسب با اقتضائات برنامه تغییر افزایش می‌دهد و به اجرای بهتر تغییر و حفظ و پایداری نتایج آن کمک می‌کند. این مطلب به‌وسیله مصاحبه‌شوندگان بیان و مورد تأکید قرار گرفته است که به برخی از اظهارات آن‌ها اشاره می‌شود: "... ساختار تخت و تیمی از انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردار است و برای ماندگاری تغییر بهتر عمل می‌کنه..."، "...پس سازمان یکسری از استراتژی‌هایش را باید معطوف کند به کارکنان و افراد درگیر در تغییر و یکسری دیگر از استراتژی‌ها هم به سیستمی که می‌خواهد این را حمایت بکند مربوط می‌شود... حالا چجوری؟... در سیستم باید یک انسان باشد که هماهنگ کننده باشد و بتواند ارتباط بین کارمندان و فرایندها را برقرار کند..."

در خصوص پیامدهای ناشی از پایداری تغییرات سازمانی و بر اساس یافته‌های بدست آمده از پژوهش، در سه دسته "رشد و تعالی کارکنان" شامل افزایش بلوغ روان‌شناختی و رفتاری، "افزایش کارایی" شامل افزایش منابع مالی و کاهش هزینه‌های سازمان و "بهبود سطح اثربخشی" شامل تأمین رضایت ذی‌نفعان استراتژیک و کسب مزیت رقابتی شناسایی شد. در رابطه با "پیامدهای رشد و تعالی کارکنان" که مربوط به سطح فردی است، مصاحبه‌شوندگان اشاره به "افزایش بلوغ روان‌شناختی" داشتند به معنای آنکه وقتی کارکنان بانک یاد می‌گیرند که نتایج تغییرات را پایدار و نهادینه کنند در واقع به تدریج تبدیل به نیروهای متخصص در زمینه‌ی پایدار کردن تغییرات سازمانی می‌شوند ضمن آنکه از این رهگذر بر اعتماد به نفس آن‌ها افزوده شده و آمادگی لازم را برای انجام تغییرات بزرگتر و وسیع‌تر پیدا می‌کنند. برخی از اظهارات مصاحبه‌شوندگان به این شرح است: "...ما (بانک) دنبال مشتریان وفادار و کارکنان وفادار هستیم... یکی از پیامدهای ماندگاری رفتار این است که نیرویی که برای من ماندگاری در رفتار داشته باشد و تبدیل به یک نیروی متخصص در آن کار بشود به مراتب بهره‌وری اش بیشتر است..."، "...در زمینه‌ی کارکنانی که هدف تغییر هستند وقتی ببینند آن کاری که دارند انجام می‌دهند نهادینه و ماندگار شده و مؤثر هم هست و بازخورد خوبی هم می‌گیرند که کارهای جدیدشان مؤثر هست یک نوع اعتماد به نفس به کارکنان می‌دهد... شخصیت می‌دهد... کار را با انگیزه بیشتری ادامه می‌دهند و به ماندگاری تغییر کمک می‌کنند..."، "...وقتی اعضاء سازمان اطمینان پیدا کنند که نتایج تغییر ماندگار و نهادینه می‌شود این شجاعت را به آن‌ها می‌دهد که وارد تغییرات بزرگتر هم بشوند یعنی تغییر ماندگار به دنبال خود تغییرات دیگر و بزرگتری را به همراه می‌آورد..." علاوه بر آن مصاحبه‌شوندگان به "افزایش بلوغ رفتاری" کارکنان هم اشاره کردند به این مضمون که وقتی کارکنان در کار پایدار کردن تغییرات تبحر و تجربه پیدا می‌کنند احتمال تخلف و خطای آن‌ها در کار کاهش یافته و بر انعطاف‌پذیری اشان در خصوص واکنش مناسب نشان دادن در مواجهه‌ی با شرایط سخت محیط رقابتی، افزوده می‌شود. در این رابطه به برخی اظهارات آنان اشاره می‌شود: "...قطعاً با ماندگاری در رفتار احتمال تخلف و خطای کارکنان کمتر می‌شود..."، "...برای سازمان‌هایی که بتوانند نتایج تغییرات را نهادینه و ماندگار کنند خیلی مزایا می‌توان متصور بود ببینید این مرحله‌ی سختی است که اگر سازمان به آن رسیده باشد... در این صورت افراد شدند یک آدم انعطاف‌پذیر و این تو محیط پرچالش رقابتی مخصوصاً در بانک‌ها، اساساً بانک‌های خصوصی بوجود آمدند چنین وجه تمایزی داشته باشند، این یک مزیت رقابتی است...".

در خصوص پیامدهای افزایش کارایی که یکی از موارد مربوط به سطح سازمانی است، مصاحبه‌شوندگان اشاره به "افزایش منابع مالی" داشتند به این معنا که وقتی بانک قادر شود که تغییرات انجام شده در خود را پایدار و نهادینه بکند ضمن استفاده بهینه از هزینه و زمان مصروف جهت اجرای تغییر، به یک ثبات در ارائه خدمات به مشتریان دست پیدا می‌کند که مطلوب مشتریان بوده که این مهم در صورت استمرار منجر به جذب و افزایش منابع پولی بانک شده، سطح درآمد را افزایش می‌دهد. در همین رابطه به برخی از اظهارات مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌شود: "...مشرتی راضی سبب حسن شهرت بیشتر سازمان می‌شود و به دنبال آن جذب مشتریان جدید و در نتیجه افزایش منابع را برای بانک به همراه خواهد داشت..."، "...ثبات رفتاری باعث اعتماد مشتریان به بانک و سرازیر شدن منابع پولی آنان به سوی بانک شده و به تبع آن توان بانک برای پرداخت تسهیلات بانکی افزایش پیدا می‌کند و در آمدش بالا میره..."، "...وقتی سازمان هزینه‌هایی برای تغییر می‌کند چه از نظر مالی و چه از نظر فرصت زمانی، اگر نتایج تغییر زودتر از موعد از بین برود پول و فرصت زمانی اختصاص یافته از سوی بانک هدر می‌رود، این به معنای آن است که بازدهی نسبت به آن سرمایه‌گذاری نخواهد داشت..." مصاحبه‌شوندگان در اظهارات خود به موضوع "کاهش هزینه‌های سازمان" به‌عنوان یکی دیگر از مواردی که به افزایش کارایی منجر می‌شود اشاره داشتند به این مضمون که پایداری تغییرات به کاهش بهره‌برداری از منابع مالی سازمان، خروج کمتر کارکنان و کاهش عدم حضور آنان در محل کار می‌شود. در این زمینه برخی از گفتار مصاحبه‌شوندگان ارائه می‌شود: "...فرض کنید سازمانی در ایران هست که حتماً هم هست که یادگیرنده بوده و از این کووید ۱۹ استفاده کرده و خیلی راحت هم کارکنانش با نرم‌های جدید که قبلاً" اشاره کردم خو گرفتند ... در اثر این ماندگاری تغییر چه اتفاقی برایش می‌افتد؟ ... به راحتی یک قسمت از کارکنانش را می‌تواند بفرستد به خانه ... هزینه‌های محیطی‌اش را کم بکند... هزینه‌های سازمان به شدت میاد پایین ..."، "...ببینید هرچه ماندگاری در رفتار بیشتر بشود نرخ خروج کارکنان کمتر می‌شود، از بابت هزینه‌ی جذب و آموزش نیرو به نفع سازمان می‌شود..."، "...وقتی تغییرات جدید در وجود کارکنان نهادینه و ماندگار بشه و به اصطلاح درونی بشه، آن‌ها دیگه کار را با طیب خاطر انجام میدن و یک نوع رضایت در آن‌ها ایجاد که میشه این باعث میشه کمتر غیبت در محل کار خود داشته باشند..."

در رابطه با پیامدهای بهبود سطح اثربخشی که یکی دیگر از موارد مربوط به سطح سازمانی است، مصاحبه‌شوندگان اشاره به موضوع "تأمین رضایت ذی‌نفعان استراتژیک" کرده به مضمون آنکه اساساً "وقتی تغییرات سازمانی با موفقیت پیاده شده و نتایج و دستاوردهای آن پایدار و نهادینه می‌شود رضایت

کارکنان و مشتریان و نیز منافع سهامداران تأمین شده و علاوه بر آن ثبات رفتاری بانک پیام مثبتی در رابطه با کیفیت پاسخگویی اجتماعی بانک به مسائل کلان جامعه و زیست محیطی هم هست. در این زمینه برخی از گفتار مصاحبه‌شوندگان ارائه می‌شود: "...از منافع ثبات و ماندگاری رفتار همیشه به جذب حداکثری مشتری... رضایت مشتری اشاره کرد... منافع بانک در جذب مشتری است..."، "خیلی زیاد مؤثره..."، "...قاعدتاً" پایداری این نتایج تغییر می‌تواند خیلی مهم باشه... چرا که مهم‌ترین هدف هر سازمانی خلق ارزش و ثروت برای سهامداران اش است که با پایداری نتایج تغییر به این می‌رسد...". با توجه به اینکه بخشی از مخاطبان هر سازمانی در اجتماع هستند و رسیدگی به مسائل اجتماعی هم برایشان مطرح است، پایداری تغییر در میزان پاسخگویی اجتماعی سازمان خیلی مؤثره و باعث میشه که سازمان در این زمینه بهتر عمل کند...". همچنین مصاحبه‌شوندگان به "کسب مزیت رقابتی" برای بانک در اثر پایدار کردن تغییرات سازمان اشاره کردند به این مضمون که استمرار بانک در پایدار کردن تغییرات سازمانی کم کم باعث حسن شهرت بانک شده و در بلند مدت صاحب برند در این زمینه خواهد شد ضمن آنکه قابلیت بانک در همراستایی با مؤلفه‌های محیط رقابتی در بلند مدت افزایش پیدا خواهد کرد. در این زمینه به برخی از صحبت‌های مشارکت‌کنندگان در پژوهش اشاره می‌شود: "...از جنبه‌ی دیگه وقتی تغییر رفتارهای جدید در کارکنان نهادینه شده باشد من کارکنانی دارم که... با ثبات رفتاری مشاوره‌ی درست به مشتریان می‌دهند و به سلائق گوناگون آن‌ها به‌خوبی پاسخ می‌دهند، این حسن شهرت سازمان را افزایش می‌دهد..."، "وقتی شما سازمانی داشته باشید که توانایی تغییر پایدار داشته باشد... توانایی به روز کردن خودش را داشته باشد... می‌توانید این امیدواری را داشته باشید که در این محیط پر تلاطمی که پیرامون شما هست سازمانتان با محیط همراستا خواهد بود... پس می‌تواند کمک کند به بقای طولانی مدت سازمان...".

بحث و نتیجه

تحقیقات علمی معتبر نشان می‌دهد بخش قابل توجهی از پروژه‌های تغییر با موفقیت به سرانجام نمی‌رسند و فقط تعداد محدودی از سازمان‌ها قادر به مدیریت و اجرای موفق آن هستند. در واقع بیشتر سازمان‌ها از دستیابی به تغییری پایدار به معنی آنکه بتواند به هنجارها و باورهای کارکنان تبدیل بشود ناکام هستند. این مهم در بانک‌های خصوصی که به علت عدم وابستگی مالی به دولت محکوم به فعالیت در محیط به شدت رقابتی هستند از اهمیت بالایی برخوردار است. از یک طرف به خاطر الزام به پاسخ‌گویی شایسته به تقاضاها و سلائق دائم در حال تغییر مشتریان خود، مجبور به اجرا و ارائه‌ی مداوم طرح‌های تغییر جدید خدمات

بانکی به آنان هستند و از سوی دیگر با توجه به محدودیت منابع و دشواری زیاد در جذب آن به علت حضور رقبای زیاد، چنانچه پروژه‌های تغییر به گونه‌ای اجرا شود که منتج به نتایج پایدار و ماندگار نگردد، خسارات زیادی چه از نظر مالی و چه از نظر زمانی و فرصت از دست رفته به آن‌ها وارد شده و در درازمدت بقا و حیات آن‌ها را با چالش و خطر جدی مواجه می‌سازد. به همین علت پژوهش حاضر با هدف شناسایی راهبردها و پیامدهای پایداری تغییرات سازمانی در بانک‌های خصوصی ایران انجام شده است. این پژوهش کیفی و بر پایه نظریه داده بنیاد با رویکرد نظام‌مند است. یافته‌های تحقیق نشان داد تغییری پایدار است که از دو ویژگی قابلیت چسبندگی تغییر شامل درونی شدن و انطباق و همراستایی تغییر با مؤلفه‌های سازمانی و قابلیت گسترش‌پذیری تغییر شامل امکان انتقال تجارب حاصل از تغییر به سایر کارکنان و امکان انتقال و به‌کارگیری تغییر در سطح سازمان برخوردار باشد. بر اساس سایر یافته‌های پژوهش راهبردها در دو بخش (۱) توانمندسازی کارکنان شامل آموزش اثربخش و به‌کارگیری تیم‌های کاری؛ (۲) توانمندسازی سازمان شامل استقرار سیستم مدیریت دانش، ساز و کارهای انگیزشی، تأمین منابع مالی، تدقیق و تبیین برنامه راهبردی سازمان، سبک رهبری، فرایندهای اثربخش و ساختار چابک و پیامدها در سه بخش (۱) رشد و تعالی کارکنان شامل افزایش بلوغ روان‌شناختی و بلوغ رفتاری کارکنان (۲) افزایش کارایی شامل افزایش منابع مالی و کاهش هزینه‌های سازمان (۳) بهبود سطح اثربخشی شامل تأمین رضایت ذی‌نفعان استراتژیک و کسب مزیت رقابتی است.

در خصوص اهمیت راهبردهای شناسایی شده جهت دستیابی به تغییر پایدار می‌توان بیان داشت در بخش توانمندسازی کارکنان، از آنجائی که منابع انسانی مهم‌ترین و تأثیرگذارترین عامل موفقیت و رشد و تعالی سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های عصر حاضر هست بدیهی است نقش این عامل در میزان موفقیت سازمان‌ها در فعالیت‌های متنوع خود از جمله برنامه‌های تغییر بسیار پر رنگ است. آموزش اثر بخش به‌طور مستمر و به‌کارگیری تیم‌های کاری می‌تواند در افزایش قابلیت کارکنان و رشد و پویایی آنان و به تبع آن ارتقاء سطح تأثیرگذاری آن‌ها در ایجاد تغییرات پایدار در سازمان مؤثر واقع شود. از طرفی در ایجاد تغییرات پایدار در سازمان، علاوه بر منابع انسانی، نقش عوامل سازمانی هم از اهمیت بسزایی برخوردار است. در همین راستا بخش دیگری از راهبردهای شناسایی شده مربوط به سازمان بوده که در قالب توانمندسازی سازمان به کار گرفته می‌شود نظیر استقرار سیستم مدیریت دانش که از جهت اینکه باعث اشتراک دانش و افزایش سرعت یادگیری در سازمان می‌شود بسیار حائز اهمیت است، به‌کارگیری سبک رهبری مناسب و سازوکارهای انگیزشی و فرایندهای اثر بخش در درونی سازی و نهادینه کردن تغییرات جدید مؤثر بوده و

چابکی ساختار و تدقیق و تبیین برنامه راهبردی سازمان و تأمین منابع مالی از حیث اینکه شرایط را برای اجرای موفق تغییر و پایداری و ماندگاری نتایج و دستاوردهای آن فراهم می‌کنند درخور اهمیت هستند. با به‌کارگیری راهبردهای توانمندسازی کارکنان، منابع انسانی سازمان قابلیت بیشتری از نظر روان‌شناختی و رفتاری کسب کرده، سطح بلوغ آن‌ها در این زمینه افزایش پیدا کرده که این مهم در پیامدهای شناسایی شده مشاهده می‌شود. همچنین پایداری و ماندگاری نتایج و دستاوردهای تغییر موجبات بهره‌برداری کامل از هزینه‌ها و سرمایه‌گذاری انجام شده جهت اجرا و پیاده‌سازی برنامه تغییر را فراهم آورده و علاوه بر آن تأمین رضایت و منافع ذی‌نفعان را نیز به همراه دارد، به عبارت دیگر کارایی و اثربخشی افزایش می‌یابد. به همین جهت افزایش کارایی و بهبود سطح اثربخشی از جمله پیامدهای ناشی از تغییرات پایدار است که در این پژوهش مورد شناسایی قرار گرفته است.

بر اساس یافته‌های پژوهش، اگر تغییری دارای دو ویژگی قابلیت چسبندگی و قابلیت گسترش‌پذیری باشد به تغییر پایدار تبدیل می‌شود. همچنین یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد قابلیت چسبندگی تغییر از طریق " درونی شدن تغییر " و " انطباق و همراستایی تغییر با مؤلفه‌های سازمانی " محقق می‌شود. این یافته با نتایج پژوهش جان نثار احمدی و دیگران (۲۰۱۹) که اطلاع‌رسانی، مذاکره و متقاعدسازی کارکنان و همچنین آماده‌سازی و اطمینان از اجرایی بودن تغییرات را از جمله اقدامات سازمان محور جهت اجرای موفق برنامه‌های تغییر معرفی کرده‌اند تقریباً " همسو است. بر اساس یافته‌های تحقیق، قابلیت گسترش‌پذیری تغییر به‌عنوان ویژگی دیگر تغییر پایدار از طریق " امکان انتقال تجارب حاصل از تغییر به سایر کارکنان " و " امکان انتقال و به‌کارگیری دستاوردهای تغییر در سطح سازمان " احراز می‌شود. این یافته با نتایج تحقیق جاکا و دیگران (۲۰۱۱) که به اشتراک گذاشتن نتایج را از جمله عناصر مؤثر در سیستم پیشرفت پایدار دانسته‌اند و نیز با نتایج تحقیق بتمن و دیوید (۲۰۰۲) که تأکید بر گسترش ابزارها و تکنیک‌ها بین واحدها می‌کنند، نسبتاً " هم جهت است؛ بنابراین یکی از مؤلفه‌های اساسی در پیاده‌سازی و تحقق تغییرات پایدار، شناخت و درک عمیق مدیران و عاملان تغییر در بانک‌های خصوصی از مفاهیم و ویژگی‌های تغییر پایدار است.

راهبردهای سطح فردی جهت رسیدن به تغییرات پایدار از طریق "توانمندسازی کارکنان" شامل آموزش اثربخش و به‌کارگیری تیم‌های کاری است. این یافته با نتایج تحقیق جان نثار احمدی و دیگران (۲۰۱۹) که تیم‌سازی و آموزش افراد را از جمله اقدامات سازمان محور جهت اجرای موفق برنامه‌های تغییر معرفی کرده‌اند همسو است. علاوه بر آن با نتایج تحقیق جاکا و دیگران (۲۰۱۱) که آموزش مناسب و ارتقای کار

تیمی را از جمله عناصر سیستم پیشرفت پایدار شناسایی کرده‌اند نیز همخوانی دارد. یافته‌ها نشان داد که بانک‌های خصوصی برای اینکه بتوانند تغییرات را پایدار کنند می‌بایست اهتمام جدی در خصوص بازنگری محتوی دوره‌های آموزشی و شیوه‌های سنتی اجرای آن به عمل آورده و سعی نمایند محتوی مربوطه به گونه تدوین شود که ضمن همراستا بودن با برنامه‌های راهبردی بانک، توجیه و متقاعدسازی کارکنان مد نظر قرار گرفته و با برگزاری کارگاه‌های آموزشی نسبت به تبیین و شفاف‌سازی منافع سازمان و کارکنان حاصل از اجرای تغییرات پایدار اقدام نمایند. علاوه بر آن یافته‌های تحقیق نشان داد که استفاده از تیم‌های کاری مهارت ارتباطی کارکنان را افزایش داده شرایط را برای هم‌اندیشی و حصول نظرات و پیشنهادها، خلاقانه هموار کرده و اخذ تصمیمات بهینه را فراهم می‌سازد. با به‌کارگیری راهبردهایی که در سطح سازمان شناسایی شدند در عمل "توانمندسازی سازمان" صورت خواهد پذیرفت. از جمله راهبردهای در سطح سازمان "استقرار سیستم مدیریت دانش" است. این یافته تا حدودی همسو با نتایج تحقیق جاکا و دیگران (۲۰۱۱) است که اشتراک گذاشتن نتایج را به‌عنوان یکی از عناصر سیستم پیشرفت پایدار معرفی کرده است. یافته‌های تحقیق نشان داد ضرورت کسب سیستمی اطلاعات دقیق مدیریت از امکانات و قابلیت‌های سازمان و تدقیق در تعیین محتوی و فرایند برنامه تغییر، رصد سیستمی محیطی و آگاهی از برنامه‌های رقبا و نظارت و کنترل سیستمی جهت حصول پایداری تغییر ضرورت داشته و رصد و آگاه شدن سیستمی کارکنان از منافع و دستاوردهای تغییرات جدید و اشتراک‌گذاری نتایج تغییر با دیگران و به‌تبع آن هم‌افزایی دانشی و گسترش آن در سطح سازمان تأثیر مطلوبی در پایدار شدن تغییرات سازمانی دارد. از دیگر راهبردهای توانمندسازی سازمان که شناسایی شد "سازوکارهای انگیزشی" است. این یافته با نتایج تحقیقات جان نثار احمدی و دیگران (۲۰۱۹)، ناصحی فر و دیگران (۲۰۱۳)، جاکا و دیگران (۲۰۱۱) همسو است که تماماً در پژوهش‌های خود عنصر انگیزش را به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار در موفقیت برنامه‌های تغییر معرفی کرده‌اند. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که در بانک‌های خصوصی شخصی‌سازی شناخت و ادراک از خواسته‌ها و نیازهای انگیزشی کارکنان اهمیت زیادی در موفقیت فرایند تغییرات پایدار دارد. همچنین از طریق ایجاد رفاه و آسایش کارکنان، اهمیت دادن به شایسته‌سالاری در انتصابات سازمانی، به‌کارگیری چرخه انتظار- عملکرد مثبت، رعایت عدالت در بین کارکنان و بهره‌مند شدن آنان از منافع تغییر و نیز به‌کارگیری سیستم تشویق و پاداش مؤثر و به‌هنگام می‌توان شرایط مناسبی را به‌منظور بالابردن انگیزه کارکنان برای فعالیت در جهت اهتمام به تداوم و نهادینه کردن نتایج تغییر در بانک ایجاد نمود.

یکی دیگر از راهبردهای احصاء شده در جهت توانمندسازی سازمان، "تأمین منابع مالی" است. این یافته با نتایج مطالعات باچانان و دیگران (۲۰۰۵) و جاکا و دیگران (۲۰۱۱) همخوانی دارد به طوری که آن‌ها نیز به اهمیت عنصر مالی در پایداری تغییر نیز اشاره کرده‌اند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که حمایت مالی مدیران و تأمین منابع موردنیاز طرح تغییر امکان پیاده‌سازی تغییری پایدار را فراهم می‌سازد و از این نظر بسیار با اهمیت تلقی می‌شود. راهبرد دیگری که در راستای توانمندسازی سازمان شناسایی شده است "تدقیق و تبیین برنامه راهبردی" سازمان است. این یافته تا حدودی با نتایج تحقیق جاکا و دیگران (۲۰۱۱)، میرکمالی و زینلی پور (۲۰۰۹) و جان نثار احمدی (۲۰۱۹) که به برنامه‌ریزی برای تغییر و سیاست‌گذاری اشاره کرده‌اند هم جهت است. یافته‌های تحقیق نشان داد که در بانک‌های خصوصی چنانچه کارکنان از برنامه‌های راهبردی سازمان در زمینه‌ی تغییر و محتوی و اهداف آن آگاهی داشته باشند بهتر متقاعد و توجیه می‌شوند و در نتیجه همکاری مطلوب‌تری در جهت پایداری تغییر به عمل می‌آورند. همچنین در تبیین اهداف و استراتژی‌های تغییر باید سطح بلوغ سازمانی کارکنان را مد نظر قرار داد. از هرگونه تغییرات زود هنگام در برنامه راهبردی باید اجتناب کرد و یک همسویی راهبردی میان کل اجزاء سازمان و محتوی برنامه تغییر باید وجود داشته باشد. چنانچه تغییرات مدیریتی اجتناب‌ناپذیر باشد باید همراستا با اهداف راهبردی برنامه تغییر انجام شود.

از دیگر راهبردهای شناسایی شده که جهت توانمندسازی سازمان می‌تواند بکار گرفته شود "سبک رهبری" است. این یافته تا حدودی با نتایج تحقیقات ناصحی فر و دیگران (۲۰۱۳) و میرکمالی و زینلی پور (۲۰۰۹) که در پژوهش‌های خود رهبری را به‌عنوان یکی از عوامل و اجزاء مدل مناسب تغییرات سازمانی معرفی کرده‌اند همسو است. همچنین باچانان و دیگران (۲۰۰۵) در تحقیق خود رهبری را به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر در پایداری تغییرات سازمانی شناسایی کرده‌اند. یافته‌های تحقیق نشان داد که بانک‌های خصوصی برای اینکه در کار پایداری تغییرات سازمانی موفق شوند مدیران آن‌ها می‌بایست از سبک‌های رهبری مناسب جهت هدایت کارکنان استفاده نمایند. ضروری است مدیران از طریق درگیر کردن کارکنان با چالش‌های ناشی از تغییر، مشارکت دادن آن‌ها در اجرای برنامه‌های تغییر و استفاده از نظرات و پیشنهادهای آن‌ها از حداکثر قابلیت‌های کارکنان در جهت اجرای هرچه بهتر تغییرات پایدار و ماندگار بهره بگیرند. استفاده از سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و حمایتی و پرهیز از روش‌های آمرانه و دستوری در نهادهای سازمانی و درونی کردن نتایج تغییرات سازمانی در کارکنان تأثیر بسزایی دارد. "فرایندهای اثر بخش" از دیگر راهبردهای شناسایی شده در قالب توانمندسازی سازمان است که

به‌کارگیری آن تأثیر مطلوبی در حصول پایداری تغییرات سازمانی دارد. این یافته تقریباً با نتایج تحقیق میرکمالی و زینلی پور (۲۰۰۹) که استراتژی تسهیل ساز را به‌عنوان یکی از عوامل مدیریتی شناسایی شده در مدل مناسب مدیریت تغییر سازمانی خود ارائه کرده‌اند همخوانی دارد. یافته‌ها نشان داد که بانک‌های خصوصی به‌منظور دست یافتن به تغییرات پایدار باید توجه ویژه‌ای به نوع فرایندهای انجام کار در سازمان خود داشته باشند. مدیران باید شرح وظائف و مسئولیت‌های کارکنان را کاملاً شفاف و روشن اعلام کنند. از هرگونه تغییرات پی‌درپی در نحوه انجام کارها پرهیز شود. فرایندهای انجام کار اگر کاربرپسند باشد می‌تواند رابطه خوبی با کاربر برقرار کند. ضوابط و دستورالعمل‌های سازمانی باید همراستا و حمایت‌کننده اقتضائات برنامه تغییر باشد و از فناوری‌های دیجیتالی و مجازی حداکثر استفاده به عمل آید. راهبرد دیگر شناسایی شده در رابطه با توانمندسازی سازمان " ساختار چابک " است. بانک‌هایی که از ساختار چابک برخوردار هستند قابلیت انعطاف‌پذیری بیشتری در مواجهه با تغییرات محیطی و شرایط سخت رقابتی دارند. این مهم تاب‌آوری آن‌ها را افزایش داده و استمرار پاسخگویی شایسته آن‌ها را در قبال نوسانات شرایط محیطی به دنبال دارد. به علت ماهیت موضوع این پژوهش و نیز محیط خاص سازمان مورد مطالعه و تمایزات آن با پژوهش‌های سابق که انجام شده است تاکنون این دسته راهبردهای مذکور در تحقیقات قبلی مشاهده نشده است. درحالی که مصاحبه‌شوندگان به این دسته از راهبردها اشاره کرده‌اند و بر اهمیت نقش آن در پایداری تغییرات سازمانی تأکید داشته‌اند. نتایج حاصل از یافته‌های پژوهش نشان داد که ساختار بانک‌ها باید انعطاف‌پذیر باشد و بتواند به‌سرعت خود را با اقتضائات برنامه تغییر متناسب کند. حضور یک نفر رابط میان مدیر عالی و کارکنان هدف تغییر به‌عنوان تسهیل‌کننده و تسریع در روند انجام کارها بسیار مفید است. مدیران باید سیستمی راه‌اندازی کنند که هماهنگی لازم بین کارکنان هدف تغییر با سایر واحدهای سازمان به‌راحتی از طریق آن امکان‌پذیر باشد. مجموعه این اقدامات می‌تواند نقش تأثیرگذاری در بهبود روند پایداری تغییرات ایفا کند.

در خصوص پیامدهای پایداری تغییرات سازمانی نیز در پژوهش حاضر سه دسته پیامدهای (۱) رشد و تعالی کارکنان شامل افزایش بلوغ روان‌شناختی و رفتاری کارکنان (۲) افزایش کارایی شامل افزایش منابع مالی و کاهش هزینه‌های سازمان (۳) بهبود سطح اثر بخشی شامل تأمین رضایت ذی‌نفعان استراتژیک و کسب مزیت رقابتی شناسایی شد. با توجه به ماهیت موضوع پژوهش و عدم کفایت لازم از نظر تحقیقات و پژوهش‌هایی که به‌طور مستقیم به موضوع پژوهش حاضر پرداخته باشند در بررسی ادبیات موضوع به تحقیقاتی که به این نوع پیامدها اشاره کرده باشند برخورد نشد. درحالی که عمده مصاحبه‌شوندگان به این

دسته پیامدها اشاره و تأکید داشته‌اند. یکی از پیامدهای پایداری تغییرات سازمانی رشد و تعالی کارکنان است که از طریق افزایش بلوغ روان‌شناختی و رفتاری محقق می‌شود. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد در طی روند دستیابی به پایداری تغییرات سازمانی، در عمل کارکنان هدف تغییر تبدیل به نیروهایی متخصص، با اعتماد به نفس بالا و دارای خود باوری نسبت به انجام تغییرات بزرگ‌تر می‌شوند در واقع به یک بلوغ روان‌شناختی در سازمان می‌رسند، علاوه بر آن تخلف و خطای همین کارکنان کاهش یافته و انعطاف‌پذیری آنان در مواجهه با چالش‌های محیط رقابتی نیز افزایش می‌یابد به عبارت دیگر علاوه بر بلوغ روان‌شناختی، به بلوغ رفتاری هم دست پیدا می‌کنند که بی تردید پرورش و رشد و حرکت کارکنان در مسیر تعالی، خود یک سرمایه و دستاورد بسیار با ارزش برای بانک محسوب می‌شود.

افزایش کارایی دیگر پیامد شناسایی شده ناشی از پایداری تغییرات سازمانی است که به دنبال افزایش منابع مالی و کاهش هزینه‌های سازمان حاصل می‌شود. نتایج حاصل از تحقیق حاکی از آن است که بانک‌های خصوصی به دنبال اجرای موفق تغییرات سازمانی و پایدار کردن نتایج و دستاوردهای آن، با افزایش منابع مالی از طریق افزایش جذب منابع پولی مشتریان و ارتقاء سطح درآمد و نیز حداکثر استفاده لازم از هزینه و فرصت زمانی مصروف طرح سرمایه‌گذاری تغییر، مواجه می‌شوند. علاوه بر آن تغییرات پایدار باعث کاهش هزینه‌های سازمان از طریق جلوگیری از هدر رفت سرمایه‌گذاری انجام شده جهت تغییر، کاهش غیبت و خروج پایین کارکنان هدف تغییر می‌شود. از دیگر پیامدهای پایداری تغییرات سازمانی که شناسایی شده است "بهبود سطح اثر بخشی" است که در پی تأمین رضایت ذینفعان استراتژیک و کسب مزیت رقابتی محقق می‌شود. یافته‌های تحقیق نشان داد که با دست یافتن بانک‌ها به تغییرات پایدار و نهادینه کردن نتایج آن، رضایت کارکنان تأمین شده، علاوه بر آن مشتریان هم به علت تداوم و ثباتی که در رفتار بانک مشاهده می‌کنند اطمینان و رضایت آن‌ها افزایش می‌یابد. هنگامی که بانک با مشتریان و کارکنانش رابطه رضایت‌مندانه‌ای داشته باشد به تبع آن جذب منابع و درآمد افزایش پیدا کند. بی تردید از این رهگذر منافع بیشتری به سهامداران هم می‌رسد. هنگامی که توان و بنیه مالی بانک‌ها افزایش پیدا کند شرایط بهتری برای مشارکت در طرح‌های اجتماعی و زیست محیطی پیدا می‌کنند و قادر می‌شوند به نحو شایسته پاسخگوی نیازهای اجتماعی بوده و در این زمینه مشارکت فعال داشته باشد در واقع می‌توان گفت با پایدار کردن تغییرات سازمانی رضایت ذینفعان استراتژیک تأمین می‌شود. علاوه بر آن نتایج تحقیق نشان داد بانک‌هایی که پایدار کردن تغییرات سازمانی را به‌طور مداوم در طرح‌های تغییر خود مد نظر قرار دهند به تدریج از طریق افزایش حسن شهرت صاحب برند در جامعه می‌شوند. چنین بانک‌هایی از طریق

انعطاف‌پذیری و همراستایی با محیط رقابتی می‌تواند بقاء بلندمدت سازمان خود را محقق سازند که با توجه به شرایط دشوار و شکننده فعالیت بانک‌های خصوصی با حضور رقبای جدی در محیط شدیداً رقابتی، چنین دستاوردی می‌تواند به‌عنوان مزیت رقابتی محسوب شود.

به این ترتیب ضمن اشاره به این مهم که تغییری پایدار و نهادینه می‌شود که درونی شده و به باورهای کارکنان تبدیل گردد و مبنای رفتارهای بعدی آن‌ها قرار بگیرد، پیشنهاد می‌شود به‌منظور آنکه بانک‌های خصوصی قادر باشند تغییرات سازمانی را نهادینه و پایدار کنند، اقدامات اساسی در دو بخش به‌طور دقیق و کامل انجام شود. بخش اول تحت عنوان توانمندسازی کارکنان شامل: (۱) آموزش اثر بخش از طریق بازنگری در سیستم آموزش کارکنان، تدوین محتوی آموزشی متناسب با نیازها و اقتضات برنامه‌های تغییر، برگزاری کارگاه‌های آموزشی و افزایش مهارت‌های مورد لزوم جهت پیاده‌سازی تغییر، توجیه و متقاعدسازی کارکنان در خصوص ضرورت انجام تغییر و منافع حاصل از آن برای سازمان و کارکنان؛ (۲) استفاده از تیم‌های کاری در جهت افزایش مهارت‌های ارتباطی، تفویض اختیار و دادن استقلال و مسئولیت به کارکنان به‌منظور تسریع در روند انجام کار و برگزاری جلسات منظم تیمی با حضور و مشارکت کارکنان هدف تغییر با هدف هم‌اندیشی و دریافت نظرات و پیشنهادات خلاقانه با رویکرد حل مسئله و اخذ تصمیمات بهینه می‌باشد.

بخش دوم تحت عنوان توانمندسازی سازمان شامل: (۱) استقرار سیستم مدیریت دانش از طریق کسب سیستمی اطلاعات دقیق مدیریت از امکانات و قابلیت‌های سازمان، رصد سیستمی محیطی و آگاهی از برنامه‌های رقبا برای ارائه طرح‌های جدید با قابلیت ارائه خدمات بیشتر و بهتر به مشتریان، نظارت و کنترل سیستمی، آگاه شدن سیستمی کارکنان از ایرادات و اقدام به موقع نسبت به رفع آن، انجام نظارت سیستمی بر نحوه فعالیت مدیران میانی، رصد سیستمی و آگاه شدن کارکنان از اثرات و کیفیت استمرار تغییر و همچنین منافع و دستاوردهای آن و اشتراک‌گذاری نتایج تغییر با کارکنان دیگر و ایجاد یک هم‌افزایی دانشی و گسترش آن در سطح سازمان؛ (۲) ساز و کارهای انگیزشی که بدو می‌بایست نسبت به شخصی سازی شناخت و ادراک از نیازهای انگیزشی کارکنان اقدام کرد. باید رفاه و آسایش کارکنان مد نظر قرار گیرد. شایسته‌سالاری در ارتقاء و انتصاب رعایت شود. نسبت به برگزاری آزمون‌های سازمانی و ایجاد رقابت علمی در بین کارکنان اهتمام ورزیده شود. استفاده از چرخه انتظار- عملکرد مثبت (اثر پیگمالیون) توصیه می‌شود. رعایت عدالت در بین کارکنان، به‌کارگیری سیستم تشویق و پاداش مؤثر، بهره‌مند شدن کارکنان از منافع تغییر می‌تواند در افزایش انگیزش کارکنان در اجرای تغییر و نهادینه‌سازی نتایج آن مؤثر

باشد؛ ۳) تأمین منابع مالی شامل حمایت مالی از هزینه‌های اجرای طرح تغییر و تأمین منابع مورد نیاز می‌باشد که نه تنها به منابع مالی برای اجرای تغییر نیاز هست بلکه در دوران بهره برداری از نتایج و دستاوردهای تغییر هم باید حمایت مالی ادامه پیدا کند، در غیر اینصورت پایداری تغییرات سازمانی با ابهام مواجه خواهد شد؛ ۴) تدقیق و تبیین برنامه راهبردی سازمان از طریق آگاهی دادن به کارکنان از محتوی برنامه راهبردی سازمان، تبیین اهداف و استراتژی‌های تغییر متناسب با سطح بلوغ سازمانی، همسویی استراتژیک میان کل اجزاء سازمان با برنامه تغییر و چنانچه تغییرات مدیریتی اجتناب‌ناپذیر است همسو با اهداف راهبردی سازمان انجام شود؛ ۵) سبک رهبری مورد استفاده از نوع رهبری تحول آفرین، حمایتی، مشارکتی بسته به شرایط و اقتضائات می‌تواند هر یک مورد بهره‌برداری قرار گیرد. از سبک رهبری آمرانه (دستوری) خودداری شود؛ ۶) فرایندهای اثربخش از طریق به‌کارگیری واحد سیستم‌ها و روش‌ها و تدوین شرح وظائف و مسئولیت‌ها، ثبات فرایندهای انجام کار، سهل و روان بودن فرایندها، متناسب بودن دستورالعمل‌ها و ضوابط سازمانی با برنامه تغییر و گسترش به‌کارگیری فناوری الکترونیک محقق می‌شود؛ ۷) ساختار چابک از طریق شفاف و انعطاف‌پذیر کردن ساختار متناسب با اقتضائات تغییر، به‌کارگیری یک نفر به‌عنوان رابط و هماهنگ‌کننده بین مدیران عالی و کارکنان هدف تغییر و استفاده از یک سیستم هماهنگ‌کننده کارکنان هدف با سایر واحدهای سازمان، می‌تواند ایجاد شود. با اجرای دقیق و کامل راهبردهای پیشنهاد شده به شرح پیش گفته در دو بخش شامل توانمندسازی کارکنان و توانمندسازی سازمان شرایط لازم برای پایداری تغییرات سازمانی فراهم می‌شود.

به‌منظور انجام پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود پژوهشگران نسبت به کشف مؤلفه‌های فردی، گروهی و سازمانی تاثیرگذار بر پایداری تغییرات سازمانی در محیط مورد مطالعه این پژوهش اقدام نمایند. همچنین پژوهش دیگری با عنوان شناسایی پیش‌ران‌ها و پیامدهای تغییرات پایدار در سازمان‌های عمومی می‌تواند مد نظر قرار گیرد.

References

- Anderson, D., & Ackerman, L. (2001). *Beyond Change Management*, Jossey-Bass/Pfeiffer, (1st ed).
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. (1990). *Implanting strategic management*, London: Prentice- Hall.

Arazmjoo, H. (2014). *All around pattern of organizational change acceptance*, Unpublished doctoral dissertation, Allameh tabatabai university, Tehran. (in presian)

Armenakis, A., & Bedeian, A. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s, *Journal of Management*, 25(3), 293-315.

Awad, R.; Sherratt, S., & Jefferies, M. (2013). Proposing a new model for organizational change management. *Journal of Change Management*, 123, 17-28.

Barnett, W., & Carroll, G. (1995). Modeling InTernal Organizational Change, *Annual Review of Sociology*, 21, 217-236.

Bate, P.; Khan, R., & Pye, A. (2000). Towards a culturally sensitive approach to organization structuring: Where organization design meets organization development, *Organization Science*, 11, 197-211.

Bateman, N. (2005). Sustainability: the elusive element of process important, *International Journal of Operations & Production Management*, 25(3), 261-276.

Bateman, N., & David, A. (2002). Process improvement programmes: a model for assessing sustainability, *International Journal of Operations & Prouduction Management*. 22(5), 515-526.

Bateman, N., & Rich, N. (2003). Companies' perceptions of inhibitors and enablers for process improvement activities, *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), 185-99.

Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change, *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.

Bessant, J., & Caffyn, S. (1997). High-involvement innovation through continuous improvement, *International Journal of Technology Management*, 14(1), 7-28.

Brananmark, M., & Benn, S. (2012). A proposed model for evaluating the sustainability of continuous change programmes, *Journal of Change Management*, 12(2), 231-245

Brown, D. R. (2021). *An experimental approach development to organization development*, translation: Alvani, S. M., Kheirandish, M., Mohammadbeigi, Z. & Abbaszadeh Avilagh, H. (1st ed), Tehran: publication of saffar. (in Persian)

Buchanan, D.; Fitzgerald, L.; Ketley, D.; Gollop, R.; Jones, J. L.; Lamont, S. S.; Neath, A., & Whitby, E. (2005). No going back: a review of the literature on sustaining organizational change, *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 189–205

Burke, W. (1982). *Organization development*, Boston, MA: Little Brown.

Burke, W., & Litwin, G. (1992). A causal model of organizational performance and change, *Journal of Management*, 18, 523–545.

Burke, W. (2002). *Organization change: Theory and practice*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *An introduction to changing organizational culture*, In K. S. Cameron & R. E. Quinn, *Diagnosing and changing organizational culture*, 1-17. Reading, MA: Addison-Wesley

Champy, J. (1995). *Reengineering: A light that failed*, Across the Board, 32(3), 27-31.

Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis*, London: Sage. Publications Ltd.

Cummings, T. G., & Worley, k. g. (2006). *Organization development & change*, translation: Bararpour, k. (1st ed), Tehran: publication of farazandish sabz. (in Persian)

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of Management Journal*, 34, 555–590.

De Wit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy: Process, content, context: An International Perspective*, (4th ed), Cincinnati, OH: South-Western Publishing.

Divandary, A. (2005). Modeling strategic change in the banking industry, *Research Journal of Economic*, 5(19), 147-180. (in Persian)

Drew, J.; McCallum, B., & Roggenhofer, S. (2004). *Journey to Lean: Making Operational Change Stick*, Basing- stoke: Palgrave Macmillan.

Farasatkah, M. (2021). *Qualitative research method in social sciences with emphasis on grounded theory*, (10th ed), Tehran: publication of agah. (in Persian)

Fernandez, W. D. (2004). *The grounded theory method and case study data in IS Research: Issues and Design*, Information Systems Foundations Workshop: Constructing and Criticising.

French, W., & Bell, C. (2006). *Organization development: behavioral science interventions for organization improvement*, translation: Alvani, S. M. & Danaei fard, H. (12th ed), Tehran: publication of safar. (in Persian)

Glaser, B. G. (1978). *Doing grounded theory: issues and discussions*, Mill Valley, Sociology Press.

Harzing, A. W., & Hofstede, G. (1996). Planned change in organization: the influence of national culture, *Research in the Sociology of Organizations*, 14, 297-340.

Hayes, J. (2010). *The theory & practice of change management*, (3rd ed), palgrave.

Hercleuous, L. (2001). An ethnographic study of culture in the context of organizational Change, *Journal of Applied Behavioral Science*, 37, 426-446.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1972). Management of Organizational Behavior: *Utilizing Human Resources*, (2nd ed), Prentice – Hall Inc, Englewood Cliff, New Jersey.

Jaca, C.; Viles, E.; Mateo, R., & Santos, J. (2011). Components of sustainable improvement systems: theory and practice, *The TQM Journal*, 24(2), 142-154.

Jan nasar Ahmady, H.; Shirazi, A., Rahimnia, F., & Khorakian, A. R. (2019). Evaluating components of leader's proceedings in successful execution of change programs, *Transformation Management Journal*, 11(2), 157-184. (in Persian)

Knodel, T. (2004). Preparing the organizational 'soil' for measurable and sustainable change: business value management and project governance, *Journal of Change Management*, 4(1), 45–6.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*, Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (1998). Leading change: Why transformation efforts fail, *In Harvard Business Review on Change*, 1-21. Boston, MA: Harvard Business Press.

Lewin, K. (ed) (1951). *Field Theory in Social Science*, Selected Theoretical Papers by Kurt Lewin, (UK edition published 1952, ed. Dorwin Cartwright). London: Tavistoc

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills, CA: Sage.

Lippitt, R.; Watson, J., & Westley, B. (1985). *The Dynamics of Planned Change*, New York: Harcourt, Brace and World.

Luecke, R. (2003). *Managing Change and Transition*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts

Mirkamali, S. M., & Zainalipour, H. (2009). Suitable pattern of organizational change in all around universities through factor analysis, *Journal*

of *educative sciences (educative and psychology sciences)*, university of shahid chamran of ahvaz, 5(3), 139-164. (in Persian)

Mohammadpour, A. (2019). *Counter-Method: the philosophical underpinnings and practical procedures of qualitative methodology*, (2nd ed), Qum: publication of logos. (in Persian)

Nasehifar, V.; Arazmjoo, H., & Taghavifard, M. T. (2013). Integration pattern of organizational change: Study dimensions of content, process and context in success of organizational change, *Journal of management and development process*, 26(4), 49-71. (in Persian)

Phillips, J. R. (1983). Enhancing the Effectiveness of Organizational Change Management, *Human Resource Management*, 22(1-2), 183-199.

Romanelli, E., & Tushman, M. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test, *Academy of Management Journal* 37(15), 1121- 1166.

Safae movahhed, S. (2021). *Grounded theory: basic of theoretical, approaches and excutive procedures*, (1st ed), Tehran: publication of doran. (in Persian)

Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, San Francisco: Jossey Bass.

Schroeder, D. M., & Robinson, A. G. (1991). America's most successful export to Japan: continuous improvement programs, *Sloan Management Review*, 32(3), 67-81.

Senge, P. M.; Lichtenstein, B. B.; Kaeufer, K.; Bradbury, H., & Carroll, J. S. (2007). Collaborating for sustainability, *MIT Sloan Management Review*, 48(2), 44-53.

Senge P. M.; Kleiner, A.; Roberts, C.; Ross, R.; Roth, G., & Smith, B. (2007). *Dance of change: the challenges to momentum in learning organization*,

translation: Akbari, H. & Soltani, M. (3rd ed), Tehran: publication of asia. (in Persian)

Smith J. J. (2010). *Air force organizational change: tracing the past-mapping the future*, Published PhD. Thesis, Faculty of Washington State University

Smith, M. E. (2002). Success rates for different types of organizational change, *Performance Improvements*, 41(1), 26–35.

Stacy, R. (2013). *Strategic thinking and the management of change*, translation: Kazemi movahhed, M. (6th ed), Tehran: publication of rasa. (in Persian)

Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Baics of Qualitive Research*. London, Sage Publications, Inc.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Baics of Qualitive Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, (2nd ed), London, SAGE Publications, Inc.

Strauss, A., & Corbin, J. (2018). *Basic of qualitive research: techniques and procedures for grounded theory*, translation: Afshar, E. (7th ed), Tehran: publication of nashreney. (in Persian)

Tabatabai mozabadi, S. M. (2019). *Change management in integration process of banks and financial institutions*, Tehran: publication of termeh. (in Persian)

Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation, In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 171-222. Greenwich, CT: JAI Press.

Vollmann, T. (1996). The transformation imperative: achieving market dominance throught radical change, *Harvard Bussiness Press*, (1st ed), USA