



## مطالعه ی رابطه ی بین میزان ریسک پذیری با آمادگی برای تغییر در بین مسؤولان بانک های استان کرمانشاه

سیروس طاهری باوندپور

کارمند بانک مسکن مدیریت استان البرز

[Sirous\\_atb200n@yahoo.com](mailto:Sirous_atb200n@yahoo.com)

### چکیده

موضوع پژوهش عبارت است از بررسی رابطه ی بین میزان ریسک پذیری با آمادگی برای تغییر در بین مسؤولان بانک های استان کرمانشاه، این پژوهش شامل یک فرضیه کلی و ده فرضیه جزئی می باشد. جامعه آماری پژوهش، رؤسا و معاونین بانک ها در کرمانشاه و حجم نمونه از طریق فرمول کوکران برابر با ۱۲۰ نمونه می باشد. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه و مطالعات کتابخانه ای است. از نقطه نظر چگونگی جمع آوری داده ها، این پژوهش از نوع پژوهش های توصیفی با استفاده از پرسشنامه است که به دنبال جمع آوری داده های واقعی و مفصل از پدیده مورد نظر است. نتایج پژوهش حاکی از وجود رابطه مثبت و مستقیم با ضریب همبستگی ۰/۰۶۵ میان چالش و تنوع با تحمل فرد برای تازگی، تحمل پیچیدگی و تحمل فرد برای موقعیت هایی با مسائل حل نشدنی است. وجود رابطه منفی و غیر مستقیم با ضریب همبستگی ۰/۰۷۲- بین یکنواخت و قابل پیش بینی بودن کارها با تحمل فرد برای تازگی، تحمل پیچیدگی و تحمل فرد برای موقعیت هایی با مسائل حل نشدنی، نیز به دست آمد. همچنین در این بررسی، بین میزان ریسک پذیری و آمادگی برای تغییر در رؤسا و معاونین تفاوتی مشاهده نگردید. از دیگر یافته های پژوهش ارتباط مثبت و مستقیم با ضریب همبستگی ۰/۶۶۴ بین سطح تحصیلات و ریسک پذیری و رابطه مثبت و مستقیم با ضریب همبستگی ۰/۷۱۵ بین سطح تحصیلات و آمادگی برای تغییر بود. در نهایت ارتباط منفی و غیر مستقیم با ضریب همبستگی ۰/۵۸۴- بین سابقه کاری با ریسک پذیری و ارتباط منفی و غیرمستقیم با ضریب همبستگی ۰/۶۳۸- بین سابقه کاری با آمادگی برای تغییر در بین مسؤولان به دست آمد.

واژگان کلیدی: ریسک پذیری، تحمل پیچیدگی، چالش و تنوع، آمادگی برای تغییر، بانک



## مقدمه

### بیان مسأله و اهمیت موضوع

وقوع بحران های مالی اواخر دهه هفتاد، اوایل دهه هشتاد و اواخر دهه نود میلادی، موج عظیمی از تغییرات در عرصه بین المللی ایجاد کرد. این بحران ها باعث افزایش هوشیاری بانکها و مقررات گذاران برای نظارت بیشتر بر انواع ریسکها در مؤسسات مالی و بانکی شد. در سالیان اخیر، بحث ریسک و مدیریت آن در تعابیر مالی و بانکی همواره مورد توجه قرار گرفته است. ریسک در هر حیطه ای قابلیت مطرح شدن دارد. یکی از مهم ترین این حیطه ها بانکها هستند، زیرا بانکها از یک سو سپرده های مردم را جمع آوری کرده و از سوی دیگر با استفاده از این منابع به انجام عملیات بانکی اقدام می کنند. لذا با توجه به تغییرات مداوم در عوامل محیطی و سیاست های اقتصادی هر روز ریسک های متفاوتی بر ساختار مالی بانکها تأثیر می گذارد. در این میان نظام بانکداری با عنایت به ویژگی های خاص خود با ریسک هایی روبه رو است که شناسایی و مدیریت انواع آن بسیار مهم است، به طوری که می تواند به طراحی روشها، استانداردها، آموزشها و سیستم هایی برای کنترل، کاهش و پیشگیری از رخدادهای نامطلوبی که اثر تخریبی بر حیات بانکها دارد، منجر شود. البته هرگونه اندیشه و نوآوری برای مواجهه با موضوع ریسک در بانکداری، مستلزم شناخت مبانی مدیریت ریسک در بانکداری سنتی و شناخت کافی از فرهنگ غنی و رفتارها در زمینه معاملات و قراردادهای می باشد. صنعت بانکداری ایران به عنوان یکی از پایه های تأثیر گذار در اقتصاد کشور نقش تعیین کننده ای در فعالیتهای اقتصادی کشور ایفا می کند. شکاف موجود میان صنعت بانکداری ایران و بانکداری روز دنیا بیانگر فاصله معنی دار بانکهای ایرانی با استانداردهای بین المللی است. وجود چنین شرایطی لزوم تجدید نظر در ریسک و مدیریت ریسک در نظام بانکداری به عنوان موفقیت سازمان را ضروری می سازد (سید جوادین، ۱۳۸۵).

یکی از مسؤولیتهای مهم مدیران در تمام سطوح مدیریت، «تصمیم گیری» است. کیفیت و چگونگی تصمیمات بر میزان موفقیت و تحقق اهداف سازمان تأثیرگذار است. به عبارتی، سرنوشت سازمان به نحوه تصمیم گیری مدیران و نتایج حاصل از آن بستگی دارد. پیشرفت روزافزون تکنولوژی، جهانی شدن اقتصاد و تجارت و همچنین شدت تغییرات محیطی و افزایش عدم قطعیت در روند این تغییرات موجب شده اند که ریسک و عدم اطمینان از عناصر جدایی ناپذیر فرایند تصمیم گیری در سازمان به شمار آمده و در نتیجه اداره سازمان های امروزی بیش از هر زمان دیگر پیچیده تر شده است. در چنین فضایی مدیران به عنوان تصمیم گیرندگان اصلی سازمان، واکنشها و عکس العمل های متفاوتی از خود نشان می دهند که بیانگر نحوه رفتار آنان است. میل به ریسک پذیری و نحوه نگرش مدیران به ریسک به عنوان یکی از ویژگی های شخصیتی خاص، تعیین کننده میزان رفتار ریسک پذیرانه یا گریزانه ایشان به هنگام تصمیم گیری است (سرتو، ۲۰۰۴).

بانکداری و خدمات مالی بخش مهمی از صنعت خدمات را تشکیل می دهند. چشم انداز خدمات مالی در جهان به سرعت در حال تغییر است. تغییرات تعدیلی، ساختاری و فناوری بسیاری در راستای حرکت به سوی یک محیط بانکداری جهانی یکپارچه تر در صنعت بانکداری دنیا روی داده است. بانکها با ارائه مزایای متنوع و خدمات رقابتی و تجدید ساختار خدماتشان به سوی استفاده از تکنولوژی های سریع و در جهت برآورده کردن نیازهای در حال تغییر مشتریان، در حال گسترش یافتن از میان مرزها هستند. به دلیل این اقدامات، ماهیت خدمات بانکداری و ارتباط مشتریان دستخوش تغییرات شده است. محیط بسیار رقابتی و به سرعت در حال تغییری که بانکها مجبور به فعالیت در آن هستند آنها را به سوی تجدید نظر در نگرششان به سوی رضایت مشتری و بهینه سازی کیفیت خدمات سوق می دهد (حسینی، ۱۳۸۹).



ضرورت وجود این پژوهش با توجه به حیات بانکها برای بقا و گرایش به روز آنها برای کسب سود بیشتر و شناساندن قدرت ریسک مدیران بانکهای استان کرمانشاه بدیهی و آشکار است.

مروری کوتاه بر ادبیات موضوعی در قلمرو ریسک ما را با تفاوت‌های قابل ملاحظه‌ای در بین تعاریف ارایه شده از واژه ریسک مواجه می‌کند. واژه ریسک در فرهنگ لغت آکسفورد عبارت است از: امکان وقوع رخداد نامطلوب در آینده، موقعیتی که ممکن است خطرناک باشد و یا عواقب و پیشامدهای نامطلوبی به همراه داشته باشد. در فرهنگ فارسی عمید ریسک به معنای خطر، احتمال خطر و ضرر یا اقدام به کاری که نتیجه آن معلوم نباشد و احتمال خطر در آن باشد تعریف شده است.

"یکی از قوانین طلایی برای حل هر نوع مسأله عبارت است از: ابتدا تشخیص، سپس تصمیم در نهایت، جلوگیری از وقوع مشکل و ارزیابی. در امر مدیریت ریسک، می‌توان قانون مزبور را این گونه به کار برد: قبل از هر گونه تصمیمی درباره پذیرش ریسک و کنترل آن، باید ریشه‌ها و علت‌ها دقیقاً شناسایی و تقسیم‌بندی شوند. به عبارت دیگر، همواره باید یک تعامل مستمر بین سه عامل برآورد ریسک (تشخیص و ارزیابی)، تصمیم‌گیری در خصوص پذیرش ریسک و کنترل آن وجود داشته باشد. چنین تشخیصی که به کنترل ریسک منتهی می‌شود، می‌تواند با استفاده از ابزارهای شناختی، اجتماعی و یا فنی انسان، به صورت کاملاً واضح قابل مشاهده باشد ولی در جریان زندگی روزمره مراحل تشخیصی، پیشگیری و کنترل ریسک اغلب به صورت خودکار و به واسطه رفتارهای نهادینه شده‌ای انجام می‌گیرد که به روشنی قابل تفکیک از یکدیگر نیستند" (مردیت، نلسون و نک، ۱۳۷۶).

## ادبیات پژوهش

### ریسک پذیری و ابعاد آن

در دنیای پر رقابت و توأم با عدم قطعیت امروز، رفتار افراد در مقابل ریسک یکی از عوامل موفقیت در اتخاذ تصمیمات به شمار می‌آید. این پژوهش به بررسی تأثیر ریسک پذیری مدیران بر میزان تغییر پذیری آنها می‌پردازد. برخی از مدیران دنبال پذیرش ریسک بوده و ریسک پذیرند برخی دیگر از قبول و پذیرش ریسک اجتناب کرده و ریسک گریزند، گروهی دیگر نسبت به قبول یا رد ریسک بی تفاوت بوده و به عنوان افراد خنثی تلقی می‌شوند. اهمیت ریسک پذیری به حدی است که به عنوان یکی از عوامل مهم و اساسی موفقیت در تصمیم‌گیری مدیران در شرایط ریسک و عدم اطمینان به شمار می‌آید.

### چالش و تنوع

"شرایط و وضعیت جدیدی که مسیر آینده سازمان را از بیرون مورد هجوم قرار داده، حفظ تعادل آن را دچار مشکل و مستلزم تلاشی سخت و سرنوشت‌ساز می‌سازد" (آشوری، ۱۳۷۴).

از نگاه مدیریتی مشخصه‌های ایجاد کننده تنوع بسیار پیچیده‌اند. آلدن و روزنر این تفاوت‌ها را در دو دسته تقسیم می‌کنند: ۱. مشخصه‌هایی که قابل کنترل نیستند و در ذات افراد هستند، مثل: جنس، سن و نژاد؛ ۲. مشخصه‌هایی که قابل کنترل‌اند، مثل: تجربه، درآمد و وضع تأهل.

### یکنواختی و قابل پیش بینی بودن کارها

یکنواختی و قابل پیش بینی بودن کارها، حالتی در انجام کارها است که در آن، روش انجام کارها و حل مسائل به صورت الگوریتمی، و برنامه‌ای از پیش تعیین شده می‌باشد که کارمند قادر است با کمترین تجزیه و تحلیل آن را انجام دهد (آشوری، ۱۳۷۴).

### تغییر پذیری

دنیا به سرعت در حال تغییر است. در حالی که رقابت جنبه جهانی پیدا می‌کند، محیط نامطمئن می‌شود. جهانی شدن یکی از مهم‌ترین تغییراتی است که در محیط خارج بیشتر شرکت‌ها رخ می‌دهد.



مقصود از جهانی شدن، پیدا کردن دیدگاه جدید یا نگرش درباره روابط با سایر افراد در کشورهای دیگر و توجه کردن به دامنه، شکل، تعدد و پیچیدگی روابط سازمان‌هاست که در سراسر مرزهای بین المللی وجود دارد ( نیل دورتی، ۱۹۸۵). برای مقابله با این محیط نامطمئن و تغییرات مستمر نیاز به افرادی در نقش رهبر به شدت احساس می شود. بدیهی است که رهبری سنتی در هزاره سوم ادامه حیات نخواهد یافت و جهان نیازمند رهبران تغییر است. رهبران تغییر برای تغییر ساخته شده اند. نقش رهبران در تغییر بسیار برجسته تر از آن است که تصور می شود. آنها می‌توانند به انسانها کمک کنند تا در بازی در شرایط نامطمئن برنده شوند (نیل دورتی، ۱۹۸۵).

#### مدیریت تغییر

مدیریت تغییر عبارت است از فرآیند مستمر و پویای ایجاد آمادگی برای تغییر، برنامه ریزی تغییر، اجرای برنامه تغییر، و حفظ و نگهداری تغییر (تثبیت و پایداری تغییر). مدیریت تغییر، شامل چهار مرحله است: آمادگی، برنامه ریزی، اجرا، تثبیت. مدیری که نقش هدایت گر و عامل به تغییر می باشد ضرورت دارد در هر یک از مراحل مدیریت تغییر از تبحر لازم بر خوردار بوده تا موفق در ایفای نقش اصلی خود باشد. لذا در مدیریت تغییر توسط مدیر ظاهر امر نشان می دهد یک مدیر باید نسبت به هر یک از مراحل مدیت تغییر دانش کافی و وافی، مهارت لازم و به دنبال آن بر خوردار از عملکرد در سطح بالایی باشد.

#### پیشینه مدیریت تغییر

"موضوع مدیریت تغییر، یکی از موضوعاتی است که در ادبیات مدیریت توجه دیگران را جلب کرده است به ویژه در دهه‌ی ۱۹۹۰ میلادی، رویداد « تغییر » به صورت خیلی مهم زندگی شخصی و سازمانی در آمده است. از زمانی که تغییر به دلایل مختلفی در سازمان‌ها ضرورت پیدا کرد و مدیران احساس نیاز نمودند مدیریت تغییر هم ضرورت یافت. به دلیل اینکه باری به هر جهت نمی توان در سازمان‌ها تغییر را اعمال نمود" ( امیرکبیری، ۱۳۸۵).

#### تغییر پذیری و ابعاد آن

##### تحمل ابهام

تحمل ابهام عبارت است از توانایی فرد در غلبه بر شرایط نامطمئن، متضاد و پیچیده ( مقیمی، ۱۳۹۰، پژوهشنامه مدیریت، جلد اول، انتشارات راه‌دان، تهران).

##### پیچیدگی

با توجه به کاربرد اصطلاح پیچیدگی در بسیاری از علوم می توان آن را درجه بی نظمی تعریف کرد، در موارد دیگر پیچیدگی حداقل درجه توصیف یک سیستم یا مقدار منابع مورد نیاز در یک سیستم (مثل زمان یا پول) برای حل مشکلی خاص تعریف می شود (کاردوسو، ۲۰۰۶).

تعریف پیچیدگی به میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد اشاره می کند. تفکیک افقی میزان جدا بودن واحدهای سازمان به صورت افقی را نشان می دهد. تفکیک عمودی به عمق یا ارتفاع سلسله مراتب سازمانی نظر دارد. تفکیک بر اساس مناطق جغرافیایی به میزان پراکندگی واحدها و امکانات و نیروهای انسانی از لحاظ جغرافیایی اشاره دارد. تفکیک بر اساس مناطق جغرافیایی، واحدهای سازمانی را از لحاظ جغرافیایی، بیشتر پراکنده می‌سازد و در نتیجه پیچیدگی سازمان افزایش می‌یابد (کاردوسو، ۲۰۰۶).



## پیشینه پژوهش

### پیشینه داخلی

با توجه به مطالعات و جستجوهای فراوان در زمینه موضوع پژوهش، پژوهشی که تأثیر عوامل ریسک پذیری و عدم ریسک پذیری بر میزان آمادگی برای تغییر چه در داخل ایران و چه در خارج مشاهده نگردید و می توان ادعا داشت که این پژوهش در این زمینه به نوبه خود بی نظیر است و برای اولین بار در ایران انجام می گیرد.

پرداختچی (۱۳۸۲) به بررسی «تأثیرات فناوری اطلاعات و ارتباطات بر ساختار سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی» پرداخت، هدف از انجام این پژوهش، بررسی تأثیرات فناوری اطلاعات و ارتباطات بر بهبود کار کارکنان، استقلال و آزادی عمل، افزایش مسؤلیت و تصمیم گیری کارکنان بود. نتایج نشان داد، کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان تأمین اجتماعی موجب مسؤلیت پذیری کارکنان شده است.

نامدار (۱۳۸۴) پژوهشی تحت عنوان «بررسی رابطه مدیریت تغییر و عملکرد دبیران» انجام داد. هدف از انجام این پژوهش، پرداختن به رابطه مدیریت تغییر و عملکرد بود. نتیجه پاسخ به سؤالات پرسشنامه محقق ساخته نشان داد که عملکرد دبیرانی که مدیران آنها از مدیریت تغییر استفاده کرده اند ۸۰٪ بهتر از عملکرد دبیرانی است که مدیرانشان از مدیریت تغییر استفاده نمی کردند.

بقایی، موسوی و وثوق (۱۳۸۸) در مطالعه ای با عنوان «استراتژی مناسب برای مدیریت ریسک کل هنگام بروز رکود مالی» به این نتیجه رسیدند که در زمان رکود تغییرات سریع در سیستم اقتصادی، مدیران باید با توجه به نوع تغییر، استراتژی مناسب را اتخاذ کنند و همچنین ریسک گریزی سهامداران منجر به وخیم تر شدن اوضاع می شود.

### پیشینه خارجی

- کوستکاو و موئینچ (۲۰۰۵) در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که در صورتی که مدیران مراحل تغییر را درک کنند و طبق آن عمل کنند قادر خواهند بود بدون تخریب انگیزش و تعهد افراد، فرآیند تغییر را با موفقیت اداره کنند.

- سادلر (۲۰۰۱)، مورر (۲۰۰۶) و براندون (۱۹۹۷) هر کدام در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که در ایجاد تغییر موفق یکی از مهمترین عوامل تأثیرگذار و کلیدی، فرهنگ می باشد، لذا اجرای موفقیت آمیز تغییر و مواجه مناسب با تغییرات، مستلزم ایجاد آمادگی لازم در افراد و بستر سازی فرهنگی است.

- کیوپ (۲۰۰۱)، در مطالعه ای با عنوان "رابطه بین فرهنگ سازمان و تغییر در دانشگاهها" به این نتیجه رسید که فرهنگ از سه طریق می تواند در برنامه های تغییر مؤثر باشد که آنها عبارتند از ایجاد آمادگی برای تغییر سازمانی و پاسخگویی به آن؛ کاهش مقاومت در برابر تغییر برنامه ای؛ و بهبود نتایج فرآیند تغییر.

## اهداف مشخص پژوهش

### هدف کلی:

بررسی رابطه بین میزان ریسک پذیری و آمادگی برای تغییر.

### اهداف ویژه:

- ۱- تعیین میزان رابطه ی بین چالش و تنوع با تحمل فرد برای تازگی، شرایط جدید و غیر منتظره.
- ۲- تعیین میزان رابطه ی بین چالش و تنوع با تحمل پیچیدگی، اطلاعات کم، نامرتب و سازماندهی نشده.



۳- تعیین میزان رابطه‌ی بین چالش و تنوع با تحمل فرد برای موقعیت‌هایی با مسائل حل نشدنی که پاسخ‌ها به راحتی به دست نمی‌آیند.

۴- تعیین میزان یکنواخت و قابل پیش بینی بودن کارها با تحمل فرد برای تازگی، شرایط جدید و غیرمنتظره.

۵- تعیین میزان یکنواخت و قابل پیش بینی بودن کارها با تحمل پیچیدگی، اطلاعات کم، نامرتب و سازماندهی نشده.

۶- تعیین میزان یکنواخت و قابل پیش بینی بودن کارها با تحمل فرد برای موقعیت‌هایی با مسائل حل نشدنی که پاسخ‌ها به راحتی به دست نمی‌آیند.

### فرضیه‌های پژوهش

**فرضیه کلی:** بین میزان ریسک پذیری با آمادگی برای تغییر در بین مسؤولان بانک‌های استان کرمانشاه رابطه‌ی معنی‌دار وجود دارد.

### فرضیه‌های فرعی:

۱- بین چالش و تنوع با تحمل فرد برای تازگی، شرایط جدید و غیرمنتظره رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.

۲- بین چالش و تنوع با تحمل پیچیدگی، اطلاعات کم، نامرتب و سازماندهی نشده رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.

۳- بین چالش و تنوع با تحمل فرد برای موقعیت‌هایی با مسائل حل نشدنی که پاسخ‌ها به راحتی به دست نمی‌آیند، رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.

۴- بین یکنواخت و قابل پیش بینی بودن کارها با تحمل فرد برای تازگی، شرایط جدید و غیرمنتظره رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.

۵- بین یکنواخت و قابل پیش بینی بودن کارها با تحمل پیچیدگی، اطلاعات کم، نامرتب و سازماندهی نشده رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.

۶- بین یکنواخت و قابل پیش بینی بودن کارها با تحمل فرد برای موقعیت‌هایی با مسائل حل نشدنی که پاسخ‌ها به راحتی به دست نمی‌آیند رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.

۷- بین میزان ریسک‌پذیری مدیران و معاونین تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

۸- بین میزان آمادگی برای تغییر مدیران و معاونین تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

۹- بین میزان تحصیلات مدیران با میزان ریسک‌پذیری و آمادگی برای تغییر تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

۱۰- بین میزان سابقه کاری مدیران با میزان ریسک‌پذیری و آمادگی برای تغییر رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.

### روش پژوهش

این پژوهش می‌تواند مطالعه‌ای از نوع همبستگی نیز اطلاق می‌شود. چرا که رابطه‌ی میان گرایش به تغییر سازمان و آمادگی برای تغییر را بررسی می‌کند. در این بررسی آمادگی برای تغییر به عنوان انعکاسی از تفسیر شفاف فرد از تغییر در نظر گرفته می‌شود. آمادگی برای تغییر باید بر سطح فردی متمرکز شود، زیرا فعالیت‌های تغییر توسط افراد شروع، و به مرحله اجرا گذاشته می‌شوند. این اندیشه توسط محققان دیگر نیز به کار برده شده است (آرمانکس و همکاران، ۱۹۹۳). این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی است و کاربرد آن در کل بانک‌های استان کرمانشاه در جهت کمک به مدیران بانک جهت اتخاذ تصمیمات و سیاست‌های



مناسب جهت ریسک پذیری می باشد و از لحاظ جمع آوری داده ها جزو پژوهش های توصیفی می باشد، که ابتدا با تشریح مبانی نظری پژوهش و توصیف شرایط موجود با طرح پرسشنامه و توزیع آن داده های لازم جمع آوری شده و سپس با استفاده از نرم افزار آماری SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد.

### ابزار گردآوری داده ها

در پژوهش حاضر ابزار اصلی سنجش پرسشنامه می باشد سوالات مطرح شده در پرسشنامه به سه قسمت تقسیم شده اند. قسمت اول سوالات در مورد مشخصات فردی پاسخگویان است. قسمت دوم مربوط به عامل ریسک پذیری و قسمت سوم به عامل میزان تغییر پذیری اختصاص دارد.

برای انجام این بررسی از پرسشنامه ای استفاده می شود که قبلاً مورد استفاده پژوهش گران قرار گرفته و برای جمع آوری داده ها از آن استفاده شده است و شامل دو بخش می باشد.

الف: میزان ریسک پذیری؛ ب: درک از آمادگی برای تغییر.

میزان آمادگی برای تغییر توسط کارکنان این سازمان با استفاده از یک پرسشنامه ۱۸ سؤالی طراحی شده توسط دانهام و همکارانش (۱۹۸۹) که توسط محققان دیگر نیز به کار برده شده است، اندازه گیری و مورد بررسی قرار گرفته است (رشید و همکاران، ۲۰۰۴).

میزان آمادگی برای تغییر شامل سه بعد است: ۱- تحمل فرد برای تازگی، شرایط جدید و غیرمنتظره ۲- تحمل فرد برای پیچیدگی، اطلاعات کم، نامرتب، پیچیده، سازماندهی نشده و گاهی متضاد یا ناقص ۳- تحمل فرد برای موقعیت هایی با مسائل حل نشدنی که در آن، پاسخ ها به راحتی به دست نمی آیند.

بعد تازگی دارای ۴ گویه است (گویه های ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳) و مقیاس آنها نیز لیکرت ۷ گزینه ای است. آلفای کرونباخ برای تمایل به تغییر توسط دانهام و همکارانش ۰/۸۴ گزارش شده است که توسط محققان دیگر نیز تأیید شده است (دانهام، ۱۹۸۲، رشید، ۲۰۰۴، یوسف، ۲۰۰۰).

### ریسک پذیری

پرسشنامه ریسک پذیری: این پرسشنامه توسط مقیمی و رمضان (۱۳۹۰) در مؤسسه مرجع علوم مدیریت ایران ترجمه و تنظیم شده است و دارای ۲۱ گویه است که برای ارزیابی تمایل افراد به ریسک پذیری مورد استفاده قرار می گیرد، روایی و پایایی این پرسشنامه در مطالعات داخلی مورد تأیید قرار گرفته است.

### روایی

با توجه به اینکه پرسشنامه های مورد استفاده در این پژوهش یک پرسشنامه استاندارد می باشد که پرسشنامه میزان آمادگی برای تغییر آن قبلاً توسط دانهام و همکارانش (۱۹۸۹) و پرسشنامه ریسک پذیری نیز توسط مقیمی و رمضان (۱۳۹۰) استفاده شده است، لذا روایی ابزار استفاده شده در این پژوهش مورد تأیید است.

### پایایی

برای به دست آوردن قابلیت اعتماد یا پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است، در صورتی که ضریب آلفا بیش از ۰/۷۰ درصد باشد، پایایی سازگار درونی قابل قبول است.

### روش نمونه گیری و تعیین حجم نمونه

وقتی حجم جامعه آماری مشخص و محدود و مقدار آن معلوم باشد ( $N=750$ ) فرمول حجم نمونه از فرمول ۱ زیر بدست می آید.

$$\text{فرمول (۱): } n = \frac{NZ_{\alpha}^2 p \cdot q}{d^2(N-1) + Z_{\alpha}^2 p \cdot q}$$



$p$  = نسبت افراد جامعه که دارای ویژگی و صفت خاص هستند. چون در این پژوهش مقدار  $p$  نامعلوم می باشد، مقدار آن ۵٪ در نظر گرفته شده است.

$d$  = میزان اشتباه مجاز می باشد که در این پژوهش مقدار آن را ۵٪ در نظر گرفته ایم.

$Z_{\alpha}$  = مقدار متغیر نرمال واحد متناظر با سطح اطمینان در نظر گرفته می باشد.

در این پژوهش سطح اطمینان ۹۵٪ درصد است در این صورت  $Z$  متناظر با آن برابر ۱/۹۶ می باشد.

$q$  = نسبت افراد جامعه که دارای صفت و ویژگی خاص نیستند که از رابطه  $q=1-p$  بدست می آید.

$$n = \frac{750 \times (1/96)^2 (0.05)(0.95)}{(0.05)^2 (750 - 1) + (1/96)^2 (0.05)(0.95)} = 64$$

از میان ۷۵۰ شعبه از ۸ بانک مسکن - ملی - ملت - سپه - تجارت - صادرات - کشاورزی و رفاه کارگران موجود در کرمانشاه، تعداد ۶۴ شعبه انتخاب گردید. ۴ شعبه به دلایل عدم همکاری مسؤولان آنها حذف و تعداد ۶۰ شعبه جهت انجام پژوهش انتخاب شد و به هر شعبه دو پرسشنامه اختصاص یافت که جمعاً تعداد ۱۲۰ پرسشنامه بین مسؤولان شعب بانکهای شهر کرمانشاه توزیع گردید.

#### متغیر مستقل :

متغیر مستقل در این پژوهش میزان ریسک پذیری است.

#### متغیر وابسته:

متغیر وابسته در این پژوهش آمادگی برای تغییر در بین مدیران است.

#### آزمون های آماری

##### ضریب همبستگی پیرسون

این ضریب به منظور تعیین میزان، نوع و جهت رابطه ی بین دو متغیر فاصله ای یا نسبی و یا یک متغیر فاصله ای و یک متغیر نسبی به کار برده می شود.

##### آزمون تی

آزمون میانگین یک جامعه بر مبنای توزیع  $T$  یک آزمون پارامتری می باشد که در آن به این موضوع پرداخته می شود که میانگین یک جامعه  $\square$  به چه میزان از یک مقدار ثابت بیش تر و یا کم تر است. از این آزمون، در جایی که با یک متغیر سرو کار داریم  $\square$  برای آزمون فرضیه های توصیفی استفاده می شود.

##### آزمون همبستگی رتبه ای اسپیرمن یا $\rho$

در بعضی از تحقیقات به دست آوردن داده های فاصله ای ممکن نیست یا اگر هم باشد فاقد ویژگی های لازم است. در این گونه مواقع می توان رتبه را جانشین عدد خام کرد، اگر چه داده های رتبه ای اطلاعات داده های خام را به ما نمی دهد.

برای تجزیه و تحلیل فرضیه های اول الی ششم از آزمون همبستگی پیرسون، جهت آزمون فرضیه های هفتم و هشتم و فرضیه کلی از آزمون  $T$  استیودنت و فرضیه های نهم و دهم از آزمون لون و آنوا استفاده شده است.





## یافته ها

### آزمون نرمال بودن داده ها

آزمون کولموگروف - اسمیرنوف که با Ks نشان داده می شود، روشی برای همگونی یک توزیع فراوانی نظری در مورد اطلاعات تجربی است. با توجه به اینکه مقیاس و ابزار اندازه گیری این پژوهش کیفی است، به منظور بررسی قابلیت استفاده از روش های آماری پارامتریک از آزمون کلموگرف - اسمیرنوف با هدف بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش استفاده شده است.

### قاعده تصمیم گیری

در سطح اطمینان ۹۵ درصد در صورتی که سطح معناداری بزرگتر از میزان خطا (۰/۰۵) باشد  $H_0$  پذیرفته می شود. ولی در صورتی که سطح معناداری کوچکتر از میزان خطا (۰/۰۵) باشد  $H_0$  رد  $H_1$  پذیرفته می شود  
نتیجه گیری آزمون K-S:

با توجه به اینکه برخی متغیرها دارای توزیع نرمال نیستند، برای پرهیز از دوگانگی و مقایسه متغیرها با یکدیگر روش های آماری مورد استفاده، برای همه متغیرها، روش های ناپارامتریک به کار رفته است.

### آزمون فرضیه ها

#### فرضیه اول

فرضیه های آماری فرضیه اول بدین صورت تعریف می شوند:

- بین چالش و تنوع با تحمل فرد برای تازگی، شرایط جدید و غیرمنتظره رابطه ی معنی دار وجود دارد.  $H_1$
- بین چالش و تنوع با تحمل فرد برای تازگی، شرایط جدید و غیرمنتظره رابطه ی معنی دار وجود ندارد.  $H_0$

با توجه به جدول ۱ که مربوط به ضرائب همبستگی تأثیر متغیر مستقل چالش و تنوع با تحمل فرد برای تازگی، شرایط جدید و غیرمنتظره است، ضریب همبستگی ۰/۰۶۵ مثبت بدست آمده و با توجه به سطح معنی داری این ضریب می توان نتیجه گرفت که این ضریب از نظر آماری معنی دار می باشد، لذا فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  تأیید می شود.

جدول ۱: ضرائب همبستگی مربوط به ارتباط چالش و تنوع با تحمل فرد برای تازگی

تحمل فرد برای تازگی	چالش و تنوع		
۰/۶۵	۱	همبستگی پیرسون	چالش و تنوع
۰/۰۱		سطح معنی داری (۲-tailed)	
۱۲۰	۱۲۰	تعداد	
۱	۰/۶۵	همبستگی پیرسون	تحمل فرد برای تازگی
	۰/۰۱	سطح معنی داری (۲-tailed)	
۱۲۰	۱۲۰	تعداد	

در نتیجه با توجه به سطح معنی داری ۰/۰۵، با اطمینان ۰/۹۵ می توان گفت که چالش و تنوع با تحمل فرد برای تازگی، شرایط جدید و غیرمنتظره دارای رابطه معنی داری است و ارتباط معنی داری بین این دو متغیر مثبت است. یعنی با افزایش سطح چالش و تنوع، میزان تحمل فرد برای تازگی، شرایط جدید و غیر منتظره افزایش پیدا خواهد کرد و بالعکس. این نتیجه در سطح معنی داری ۰/۰۱ و با اطمینان ۹۹٪ نیز قابل تأیید است.

### فرضیه دوم

آزمون های آماری فرضیه مذکور به این صورت تعریف شده است:



- بین چالش و تنوع با تحمل پیچیدگی، اطلاعات کم، نامرتب و سازماندهی نشده رابطه‌ی معنی داری وجود دارد.  $H_1$
- بین چالش و تنوع با تحمل پیچیدگی، اطلاعات کم، نامرتب و سازماندهی نشده رابطه‌ی معنی دار وجود ندارد.  $H_0$

با توجه به جدول ۲ که مربوط به ضرائب همبستگی تأثیر متغیر مستقل چالش و تنوع با تحمل پیچیدگی، اطلاعات کم، نامرتب و سازماندهی نشده است، ضریب همبستگی ۰/۷۴ مثبت بدست آمده و با توجه به سطح معنی داری این ضریب می توان نتیجه گرفت که این ضریب از نظر آماری معنی دار می باشد، لذا فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  تأیید می شود.

جدول ۲: ضرائب همبستگی مربوط به ارتباط چالش و تنوع با تحمل پیچیدگی، اطلاعات کم، نامرتب و سازماندهی نشده

تحمل پیچیدگی	چالش و تنوع		
۰/۷۴	۱	تعداد	چالش و تنوع
۰/۰۰			همبستگی پیرسون سطح معنی داری (۲-tailed)
۱۲۰	۱۲۰		
۱	۰/۷۴	تعداد	تحمل پیچیدگی
	۰/۰۰		همبستگی پیرسون سطح معنی داری (۲-tailed)
۱۲۰	۱۲۰		

در نتیجه با توجه به سطح معنی داری ۰/۰۵، با اطمینان ۰/۹۵ می توان گفت که بین چالش و تنوع با تحمل پیچیدگی، اطلاعات کم، نامرتب و سازماندهی نشده رابطه معنی داری وجود دارد و ارتباط معنی داری بین این دو متغیر مثبت است. یعنی با افزایش سطح چالش و تنوع، میزان تحمل پیچیدگی، اطلاعات کم، نامرتب و سازماندهی نشده افزایش پیدا خواهد کرد و بالعکس. این نتیجه در سطح معنی داری ۰/۰۱ و با اطمینان ۰/۹۹ نیز قابل تأیید است.

#### فرضیه سوم

آزمون‌های آماری فرضیه مذکور به این صورت تعریف شده است:

- بین چالش و تنوع با تحمل فرد برای موقعیت‌هایی با مسائل حل نشدنی که پاسخ‌ها به راحتی به دست نمی آیند، رابطه‌ی معنی دار وجود دارد.  $H_1$
- بین چالش و تنوع با تحمل فرد برای موقعیت‌هایی با مسائل حل نشدنی که پاسخ‌ها به راحتی به دست نمی آیند، رابطه‌ی معنی دار وجود ندارد.  $H_0$

با توجه به جدول ۳ که مربوط به ضرائب همبستگی تأثیر متغیر مستقل چالش و تنوع با تحمل فرد برای موقعیت‌هایی با مسائل حل نشدنی که پاسخ‌ها به راحتی به دست نمی آیند، ضریب همبستگی ۰/۰۶۹ مثبت بدست آمده و با توجه به سطح معنی داری این ضریب می توان نتیجه گرفت که این ضریب از نظر آماری معنی دار می باشد، لذا فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  تأیید می شود.



جدول ۳: ضرایب همبستگی مربوط به ارتباط چالش و تنوع با تحمل فرد برای موقعیت‌هایی با مسائل حل نشدنی که پاسخ‌ها به راحتی به دست نمی‌آیند.

مسائل حل نشدنی	چالش و تنوع		
۰/۶۹ ۰/۰۱ ۱۲۰	۱ ۱۲۰	تعداد	چالش و تنوع همبستگی پیرسون سطح معنی داری (۲-tailed)
۱ ۰/۶۹ ۰/۰۱ ۱۲۰	۰/۶۹ ۰/۰۱ ۱۲۰	تعداد	مسائل حل نشدنی همبستگی پیرسون سطح معنی داری (۲-tailed)

در نتیجه با توجه به سطح معنی داری ۰/۰۵، با اطمینان ۰/۹۵ می‌توان گفت که بین چالش و تنوع با تحمل فرد برای موقعیت‌هایی با مسائل حل نشدنی که پاسخ‌ها به راحتی به دست نمی‌آیند رابطه معنی داری وجود دارد و ارتباط معنی داری بین این دو متغیر مثبت است. یعنی با افزایش سطح چالش و تنوع، میزان تحمل فرد برای موقعیت‌هایی با مسائل حل نشدنی که پاسخ‌ها به راحتی به دست نمی‌آیند افزایش پیدا خواهد کرد و بالعکس. این نتیجه در سطح معنی داری ۰/۱ و با اطمینان ۰/۹۹ نیز قابل تأیید است.

#### فرضیه چهارم

آزمون‌های آماری  $H_0$  و  $H_1$  فرضیه چهارم به صورت زیر تعریف شده است:

- بین یکنواخت و قابل پیش بینی بودن کارها با تحمل فرد برای تازگی، شرایط جدید و غیرمنتظره رابطه‌ی معنی دار وجود دارد.  $H_1$
- بین یکنواخت و قابل پیش بینی بودن کارها با تحمل فرد برای تازگی، شرایط جدید و غیرمنتظره رابطه‌ی معنی دار وجود ندارد.  $H_0$

با توجه به جدول ۴ که مربوط به ضرایب همبستگی تأثیر متغیر مستقل یکنواخت و قابل پیش بینی بودن کارها با تحمل فرد برای تازگی، شرایط جدید و غیرمنتظره، ضریب همبستگی ۰/۰۷۲ منفی بدست آمده و با توجه به سطح معنی داری این ضریب می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب از نظر آماری معنی دار می‌باشد، لذا فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  تأیید می‌شود.

جدول ۴: ضرایب همبستگی مربوط به ارتباط یکنواخت و قابل پیش بینی بودن کارها با تحمل فرد برای تازگی، شرایط جدید و غیرمنتظره.

یکنواخت و قابل پیش بینی بودن کارها	تحمل فرد برای تازگی		
-۰/۷۲ ۰/۰۱ ۱۲۰	۱ ۱۲۰	تعداد	تحمل فرد برای تازگی همبستگی پیرسون سطح معنی داری (۲-tailed)
۱ ۰/۰۱ ۱۲۰	-۰/۷۲ ۰/۰۱ ۱۲۰	تعداد	یکنواخت و قابل پیش بینی بودن کارها همبستگی پیرسون سطح معنی داری (۲-tailed)



در نتیجه با توجه به سطح معنی داری ۰/۰۵، با اطمینان ۰/۹۵ می توان گفت که بین یکنواخت و قابل پیش بینی بودن کارها با تحمل فرد برای تازگی، شرایط جدید و غیرمنتظره رابطه معنی داری وجود دارد و ارتباط معنی داری بین این دو متغیر منفی است. یعنی با افزایش سطح یکنواخت و قابل پیش بینی بودن کارها میزان تحمل فرد برای تازگی، شرایط جدید و غیرمنتظره کاهش پیدا خواهد کرد و بالعکس. این نتیجه در سطح معنی داری ۰/۱ و با اطمینان ۰/۹۹ نیز قابل تأیید است.

#### فرضیه پنجم

آزمون های آماری فرضیه مذکور به این صورت تعریف شده است:

- بین یکنواخت و قابل پیش بینی بودن کارها با تحمل پیچیدگی، اطلاعات کم، نامرتب و سازماندهی نشده، رابطه ی معنی دار وجود دارد.  $H_1$

- بین یکنواخت و قابل پیش بینی بودن کارها با تحمل پیچیدگی، اطلاعات کم، نامرتب و سازماندهی نشده، رابطه ی معنی دار وجود ندارد.  $H_0$

با توجه به جدول ۵ که مربوط به ضرایب همبستگی تأثیر متغیر مستقل یکنواخت و قابل پیش بینی بودن کارها با تحمل فرد برای تازگی، شرایط جدید و غیرمنتظره، ضریب همبستگی ۰/۰۶۹ منفی بدست آمده و با توجه به سطح معنی داری این ضریب می توان نتیجه گرفت که این ضریب از نظر آماری معنی دار می باشد، لذا فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  تأیید می شود.

جدول ۵: ضرایب همبستگی مربوط به ارتباط یکنواخت و قابل پیش بینی بودن کارها با تحمل فرد برای تازگی، شرایط جدید و غیرمنتظره.

یکنواخت و قابل پیش بینی بودن کارها	تحمل پیچیدگی، اطلاعات کم، نامرتب و سازماندهی نشده		
-۰/۶۹ ۰/۰۱ ۱۲۰	۱ ۱۲۰	تعداد	تحمل پیچیدگی، اطلاعات کم، نامرتب و سازماندهی نشده
۱ ۱۲۰	-۰/۶۹ ۰/۰۱ ۱۲۰	تعداد	یکنواخت و قابل پیش بینی بودن کارها

در نتیجه با توجه به سطح معنی داری ۰/۰۵، با اطمینان ۰/۹۵ می توان گفت که بین یکنواخت و قابل پیش بینی بودن کارها با تحمل فرد برای تازگی، شرایط جدید و غیرمنتظره رابطه معنی داری وجود دارد و ارتباط معنی داری بین این دو متغیر منفی است. یعنی با افزایش سطح یکنواخت و قابل پیش بینی بودن کارها میزان تحمل فرد برای تازگی، شرایط جدید و غیرمنتظره کاهش پیدا خواهد کرد و بالعکس. این نتیجه در سطح معنی داری ۰/۱ و با اطمینان ۰/۹۹ نیز قابل تأیید است.

#### فرضیه ششم

آزمون های آماری فرضیه مذکور به این صورت تعریف شده است:

- بین یکنواخت و قابل پیش بینی بودن کارها با تحمل فرد برای موقعیت هایی با مسائل حل نشدنی که پاسخها به راحتی به دست نمی آیند، رابطه ی معنی داری وجود دارد.  $H_1$

- بین یکنواخت و قابل پیش بینی بودن کارها با تحمل فرد برای موقعیت هایی با مسائل حل نشدنی که پاسخها به راحتی به دست نمی آیند، رابطه ی معنی داری وجود ندارد.  $H_0$



با توجه جدول ۶ که مربوط به ضرائب همبستگی تأثیر متغیر مستقل یکنواخت و قابل پیش بینی بودن کارها با تحمل فرد برای موقعیت‌هایی با مسائل حل نشدنی که پاسخ‌ها به راحتی به دست نمی‌آیند، ضریب همبستگی  $0/083$  منفی بدست آمده و با توجه به سطح معنی داری این ضریب می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب از نظر آماری معنی دار می‌باشد، لذا فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  تأیید می‌شود.

جدول ۶: ضرایب همبستگی مربوط به ارتباط یکنواخت و قابل پیش بینی بودن کارها با تحمل فرد برای موقعیت‌هایی با مسائل حل نشدنی که پاسخ‌ها به راحتی به دست نمی‌آیند.

موقعیت‌هایی با مسائل حل نشدنی	یکنواخت و قابل پیش بینی بودن کارها	تعداد	موقعیت‌هایی با مسائل حل نشدنی
همبستگی پیرسون سطح معنی داری (۲-tailed) تعداد	$-0/83$ $0/01$ ۱۲۰	۱	۱
همبستگی پیرسون سطح معنی داری (۲-tailed) تعداد	۱ $-0/83$ $0/01$ ۱۲۰	۱	۱

در نتیجه با توجه به سطح معنی داری  $0/05$ ، با اطمینان  $0/95$  می‌توان گفت که بین یکنواخت و قابل پیش بینی بودن کارها با تحمل فرد برای موقعیت‌هایی با مسائل حل نشدنی که پاسخ‌ها به راحتی به دست نمی‌آیند، رابطه معنی داری وجود دارد و ارتباط معنی داری بین این دو متغیر منفی است. یعنی با افزایش سطح یکنواخت و قابل پیش بینی بودن کارها میزان تحمل فرد برای موقعیت‌هایی با مسائل حل نشدنی که پاسخ‌ها به راحتی به دست نمی‌آیند کاهش پیدا خواهد کرد و بالعکس. این نتیجه در سطح معنی داری  $0/01$  و با اطمینان  $99\%$  نیز قابل تأیید است.

#### فرضیه هفتم

فرضیه‌های آماری فرض هفتم با استفاده از آزمون T به صورت زیر مطرح می‌شوند:

- بین میزان ریسک پذیری رؤسا و معاونین بانک‌ها تفاوت معنی دار وجود دارد.  $H_1$ :
- بین میزان ریسک پذیری رؤسا و معاونین بانک‌ها تفاوت معنی دار وجود ندارد.  $H_0$ :

نتایج تحلیل داده‌های پرسشنامه در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۷: آماره گروهی دو سمت رئیس و معاون در زمینه ریسک پذیری.

سمت	تعداد	میانگین	انحراف معیار	میانگین خطای معیار
ریسک پذیری	رئیس	۴۲	$1/50$	$0/506$
	معاون	۷۸	$1/78$	$0/497$

با توجه به اینکه سطح معنی داری بزرگتر از سطح خطاست و  $t$  محاسبه شده بین  $1/96$  و  $-1/96$  قرار دارد لذا فرض  $H_0$  تأیید می‌شود، به عبارت دیگر در سطح اطمینان  $95\%$  می‌توان گفت که داده‌های نمونه دلالت کافی بر تأیید  $H_0$  دارند، بنابراین با سطح خطای  $5\%$  می‌توان ادعا نمود که بین میزان ریسک پذیری رؤسا و معاونین بانک‌ها تفاوت معنی دار وجود ندارد.



برای تعیین سطح تأثیر میزان تفاوت بین ریسک پذیری رؤسا و معاونین، تخمین فاصله ای با اطمینان ۹۵٪ در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۸: شاخص های آماری تأثیر میزان تفاوت بین ریسک پذیری رؤسا و معاونین.

متغیر مورد بررسی	ادعای برابری و نابرابری واریانس ها	آزمون لون برای برابری واریانس ها		آزمون تی مستقل برای برابری میانگین ها					
		آماره F	سطح معنی داری	T محاسبه شده	درجه آزادی	سطح معنی داری	اختلاف میانگین	حد بالا و پایین در سطح ۹۵٪ اطمینان	
								حد بالا	حد پایین
ریسک پذیری	فرض برابری واریانس ها	۱/۰۰۱	۰/۳۱۹	-۰/۸۳۰	۱۱۸	۰/۴۲۳	-۰/۰۷۶	-۰/۲۶۶	۰/۱۱۳
	فرض نابرابری واریانس ها			-۰/۷۹۹	۸۲/۵۷	۰/۴۲۷	-۰/۰۷۶	-۰/۲۶۶	۰/۱۱۳

داده های جدول ۸ بیانگر این امر است که با اطمینان ۹۵٪ میانگین میزان تفاوت ریسک پذیری بین رؤسا و معاونین در فاصله ۰/۱۱۳ و -۰/۲۶۶ قرار دارد و با توجه به اینکه صفر را شامل می شود دلیل دیگری برای تأیید  $H_0$  می باشد. فرضیه هشتم

فرضیه های آماری فرض هشتم با استفاده از آزمون T به صورت زیر مطرح می شوند:

- بین میزان آمادگی برای تغییر رؤسا و معاونین بانکها تفاوت معنی دار وجود دارد.  $H_1$ :
- بین میزان آمادگی برای تغییر رؤسا و معاونین بانکها تفاوت معنی دار وجود ندارد.  $H_0$ :

نتایج تحلیل داده های پرسشنامه در جدول ۹ آورده شده است.

جدول ۹: آماره گروهی دو سمت رئیس و معاون در زمینه آمادگی برای تغییر.

	سمت	تعداد	میانگین	انحراف معیار	میانگین خطای معیار
آمادگی برای تغییر	رئیس	۴۲	۲/۰۹	۰/۷۹۰	۰/۱۲۱
	معاون	۷۸	۲/۰۲	۰/۷۷۲	۰/۰۸۷

با توجه به اینکه سطح معنی داری بزرگتر از سطح خطاست و t محاسبه شده بین ۱/۹۶ و -۱/۹۶ قرار دارد لذا فرض  $H_0$  تأیید می شود، به عبارت دیگر در سطح اطمینان ۹۵٪ می توان گفت که داده های نمونه دلالت کافی بر تأیید  $H_0$  دارند، بنابراین با سطح خطای ۵٪ می توان ادعا نمود که بین میزان آمادگی برای تغییر در بین رؤسا و معاونین بانکها تفاوت معنی دار وجود ندارد. برای تعیین سطح تأثیر میزان آمادگی برای تغییر رؤسا و معاونین، تخمین فاصله ای با اطمینان ۹۵٪ در جدول زیر آورده شده است.



جدول ۱۰: شاخص های آماری تأثیر میزان تفاوت بین ریسک پذیری رؤسا و معاونین.

متغیر مورد بررسی	ادعای برابری و نابرابری واریانس ها	آزمون لون برای برابری واریانس ها		آزمون تی مستقل برای برابری میانگین ها					
		آماره F	سطح معنی داری	T محاسبه شده	درجه آزادی	سطح معنی داری	اختلاف میانگین	حد بالا و پایین در سطح ۹۵٪ اطمینان	
								حد بالا	حد پایین
ریسک پذیری	فرض برابری واریانس ها	۰/۲۷۰	۰/۶۰۴	۰/۴۶۷	۱۱۸	۰/۶۴۱	۰/۰۶۹	-۰/۲۲۵	۰/۳۶۷
	فرض نابرابری واریانس ها			۰/۴۶۴	۸۲/۴۰	۰/۶۴۴	۰/۰۶۹	-۰/۲۲۵	۰/۳۶۷

داده های جدول ۱۰ بیانگر این امر است که با اطمینان ۹۵٪ میانگین میزان آمادگی برای تغییر رؤسا و معاونین بین ۰/۳۶۷ و -۰/۲۲۵ قرار دارد و با توجه به اینکه صفر را شامل می شود دلیل دیگری برای تأیید  $H_0$  می باشد.

فرضیه نهم

فرضیه پژوهشی نهم به دو فرضیه تقسیم می گردد، فرضیه "الف" به بررسی سطح تحصیلات با میزان ریسک پذیری و فرضیه "ب" به بررسی سطح تحصیلات با میزان آمادگی برای تغییر می پردازد.

فرضیه الف

با توجه به اینکه متغیر سطح تحصیلات از بیش از دو گروه تشکیل شده است لذا جهت آزمون این فرضیه از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه استفاده شده است، بدین منظور فرضیه "الف" از زیر مجموعه فرضیه نهم به شرح زیر عنوان می گردد:  
بین میزان تحصیلات مسؤولان با میزان ریسک پذیری تفاوت معنی دار وجود دارد.  
فرضیه های آماری عبارت است از:

• بین میزان تحصیلات مسؤولان با میزان ریسک پذیری تفاوت معنی دار وجود دارد.  $H_1$

• بین میزان تحصیلات مسؤولان با میزان ریسک پذیری تفاوت معنی دار وجود ندارد.  $H_0$

نتیجه حاصل از تحلیل آماری داده های پرسشنامه به وسیله نرم افزار SPSS به منظور آزمون فرضیه فوق در جدول ۱۱ آمده است.

جدول ۱۱: نتایج آماره توصیفی در تحلیل واریانس یک طرفه سطح تحصیلات با ریسک پذیری.

	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	فاصله اطمینان برای میانگین در سطح ۹۵٪		کمترین	بیشترین
					محدوده پایین	محدوده بالا		
دیپلم	۹	۱/۴۴	۰/۵۲۷	۰/۱۷۵	۱/۰۳	۱/۸۴	۱	۲
فوق دیپلم	۴۴	۱/۵۰	۰/۵۰۵	۰/۰۷۶	۱/۳۴	۱/۶۵	۱	۲
لیسانس	۵۰	۱/۶۸	۰/۴۷۱	۰/۰۶۶	۱/۵۴	۱/۸۱	۱	۲
فوق لیسانس و بالاتر	۱۷	۱/۸۸	۰/۳۳۲	۰/۰۸۰	۱/۷۱	۲/۰۵	۱	۲
جمع	۱۲۰	۱/۶۲	۰/۴۸۶	۰/۰۴۴	۱/۵۳	۱/۷۱	۱	۲

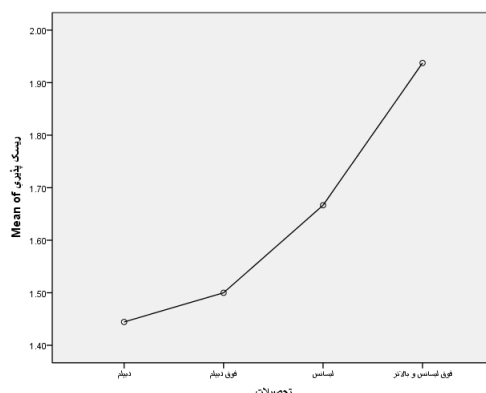
با توجه به جدول ۱۱، انحراف معیار سطح تحصیلات، متفاوت می باشند اما باید دید این تفاوت معنی دار است یا خیر، نتیجه معنی دار بودن تفاوت انحراف معیارها در جدول ۱۲ بیان شده است.



جدول ۱۲: آزمون لون، بررسی معنی دار بودن تأثیر سطح تحصیلات با میزان ریسک پذیری

سطح معنی داری	درجه آزادی ۲	درجه آزادی ۱	آزمون لون
۰/۰۰	۱۱۶	۳	۱۷/۱۳۳

با توجه به اینکه در آزمون لون در معنی داری تحلیل واریانس یک طرفه سطح معنی داری (۰/۰۰) کوچکتر از سطح خطا (۰/۰۵) می باشد، لذا فرضیه  $H_0$  در سطح خطای ۰/۰۵ رد می شود و در نتیجه فرضیه  $H_1$  مورد پذیرش قرار می گیرد، به عبارت دیگر با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت که بین تحصیلات مسؤولان با میزان ریسک پذیری آنان تفاوت معنی دار وجود دارد. در قسمت دیگر از تحلیل واریانس یک طرفه، جهت مشاهده میانگین تأثیر سطح تحصیلات بر میزان ریسک پذیری از نمودار میانگین استفاده می شود.



نمودار ۱: نمودار میانگین بررسی سطح تحصیلات و ریسک پذیری

با توجه به اینکه در نرم افزار SPSS برای صفت یکنواختی و قابل پیش بینی بودن، عدد ۱ و برای صفت چالش و تنوع پذیری، عدد ۲ تعریف شده است لذا نمودار میانگین ۱ نشان می دهد با افزایش سطح تحصیلات میزان ریسک پذیری پاسخگویان نیز افزایش یافته است.

فرضیه ب

همان گونه که گفته شد فرضیه پژوهشی نهم به دو فرضیه تقسیم می گردد، فرضیه "الف" به بررسی سطح تحصیلات با میزان ریسک پذیری و فرضیه "ب" به بررسی سطح تحصیلات با میزان آمادگی برای تغییر می پردازد، بدین منظور فرضیه "ب" از زیر مجموعه فرضیه نهم به شرح زیر عنوان می گردد:

بین میزان تحصیلات مسؤولان با میزان آمادگی برای تغییر تفاوت معنی دار وجود دارد.

فرضیه های آماری آزمون فوق عبارت است از:

- بین میزان تحصیلات مسؤولان با میزان آمادگی برای تغییر تفاوت معنی دار وجود دارد.  $H_1$
- بین میزان تحصیلات مسؤولان با میزان آمادگی برای تغییر تفاوت معنی دار وجود ندارد.  $H_0$

نتیجه حاصل از تحلیل آماری داده های پرسشنامه با استفاده از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه در جدول ۱۳ آمده است.





جدول ۱۳: نتایج آماره توصیفی در تحلیل واریانس یک طرفه تأثیر سطح تحصیلات بر تغییر پذیری.

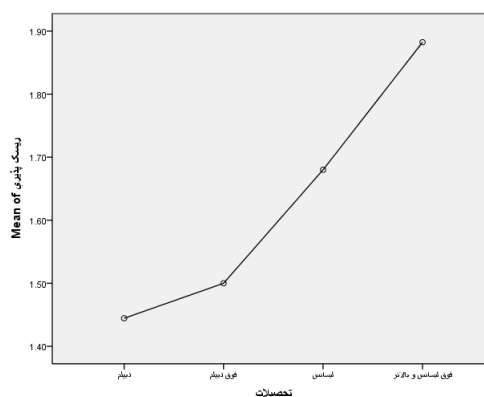
	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	فاصله اطمینان برای میانگین در سطح ۰.۹۵٪		کمترین	بیشترین
					محدوده بالا	محدوده پایین		
					دیپلم	۹		
فوق دیپلم	۴۴	۲/۰۰	۰/۸۶۲	۰/۱۳۰	۱/۷۳	۲/۲۶	۱	۳
لیسانس	۵۰	۲/۳۶	۰/۷۲۱	۰/۱۰۲	۲/۱۵	۲/۵۶	۱	۳
فوق لیسانس و بالاتر	۱۷	۲/۹۴	۰/۲۴۲	۰/۰۵۸	۲/۸۱	۳/۰۶	۲	۳
جمع	۱۲۰	۲/۲۷	۰/۸۰۹	۰/۰۷۳	۲/۱۲	۲/۴۲	۱	۳

با توجه به جدول ۱۳، انحراف معیار سطوح مختلف تحصیلات، دارای تفاوت می باشند اما باید دید این تفاوت معنی دار است یا خیر، نتیجه معنی دار بودن تفاوت انحراف معیارها در جدول ۱۴ بیان شده است.

جدول ۱۴: آزمون لون، معنی دار بودن تأثیر سطح تحصیلات با میزان آمادگی برای تغییر

سطح معنی داری	درجه آزادی ۲	درجه آزادی ۱	آزمون لون
۰/۰۰	۱۱۶	۳	۱۲/۶۹۹

با توجه به اینکه در آزمون لون در تحلیل واریانس یک طرفه، سطح معنی داری کوچکتر از سطح خطا می باشد، لذا فرضیه  $H_0$  در سطح خطای ۰/۰۵ پذیرفته نمی شود و در نتیجه فرضیه  $H_1$  مورد پذیرش قرار می گیرد، به عبارت دیگر با اطمینان ۰/۹۵ می توان گفت که بین میزان تحصیلات مسؤولان با میزان آمادگی برای تغییر تفاوت معنی دار وجود دارد، جهت پی بردن به این امر که پاسخگویان با تحصیلات مختلف از نظر میزان آمادگی برای تغییر در چه وضعیتی می باشند، از نمودار میانگین - که از زیرمجموعه- های آزمون تحلیل واریانس یک طرفه است- استفاده می شود.



نمودار ۲: نمودار میانگین بررسی سطح تحصیلات و آمادگی برای تغییر

با توجه به اینکه در تحلیل آماری این فرضیه برای متغیر «تحمل فرد برای تازگی، شرایط جدید و غیرمنتظره» عدد ۱، برای متغیر «تحمل پیچیدگی، اطلاعات کم، نامرتب و سازماندهی نشده» عدد ۲ و برای متغیر «تحمل فرد برای موقعیت هایی با مسائل حل نشدنی که پاسخها به راحتی به دست نمی آیند» عدد ۳ تعریف شده است، لذا بر اساس نمودار میانگین ۲ می توان گفت که پاسخگویان با سطح تحصیلات بالاتر بیشتر از پاسخگویان با سطح تحصیلات پایین تر، آمادگی بیشتری برای تغییر پذیری دارند.



### فرضیه دهم

فرضیه پژوهشی دهم نیز به دو فرضیه تقسیم می گردد، فرضیه "الف" به بررسی سابقه کاری با میزان ریسک پذیری و فرضیه "ب" به بررسی سابقه کاری با میزان آمادگی برای تغییر می پردازد.

### فرضیه الف

با توجه به اینکه متغیر سابقه کاری از بیش از دو گروه تشکیل شده است لذا جهت آزمودن این فرضیه از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه استفاده شده است، بدین منظور فرضیه "ب" از زیر مجموعه فرضیه دهم به شرح زیر عنوان می گردد:

بین میزان سابقه کاری مسؤولان با میزان ریسک پذیری تفاوت معنی دار وجود دارد.

• فرضیات آماری آزمون فوق عبارت است از:

• بین میزان سابقه کاری مسؤولان با میزان ریسک پذیری تفاوت معنی دار وجود دارد.  $H_1$ :

• بین میزان سابقه کاری مسؤولان با میزان ریسک پذیری تفاوت معنی دار وجود ندارد.  $H_0$ :

نتیجه حاصل از تحلیل آماری داده های پرسشنامه در جدول ۱۵ آمده است.

جدول ۱۵: نتایج آماره توصیفی در تحلیل واریانس یک طرفه تفاوت سابقه کاری با تغییر پذیری

	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	فاصله اطمینان برای میانگین در سطح ۹۵٪		کمترین	بیشترین
					محدوده بالا	محدوده پایین		
کمتر از ۱۰ سال	۴	۱/۹۰	۰/۳۰۷	۰/۰۶۷	۱/۷۵	۲/۰۴	۱	۲
از ۱۱ تا ۱۵ سال	۳۰	۱/۶۵	۰/۴۸۳	۰/۰۸۹	۱/۴۷	۱/۸۳	۱	۲
از ۱۶ تا ۲۰ سال	۴۲	۱/۳۴	۰/۴۸۵	۰/۰۹۵	۱/۱۵	۱/۵۴	۱	۲
بالتر از ۲۰ سال	۴۴	۱/۳۳	۰/۴۸۳	۰/۱۰۵	۱/۱۱	۱/۵۵	۱	۲
جمع	۱۲۰	۱/۶۲	۰/۴۸۶	۰/۰۴۴	۱/۵۳	۱/۷۱	۱	۲

با توجه به جدول ۱۵، انحراف معیار سابقه کاری، دارای تفاوت می باشند اما باید دید این تفاوت معنی دار است یا خیر، نتیجه معنی دار بودن تفاوت انحراف معیارها در جدول ۱۶ بیان شده است.

جدول ۱۶: آزمون برابری واریانسها در سابقه کاری پاسخگویان و میزان آمادگی برای تغییر

سطح معنی داری	درجه آزادی ۲	درجه آزادی ۱	آزمون لون
۰/۰۰	۱۱۶	۳	۱۲/۶۹۹

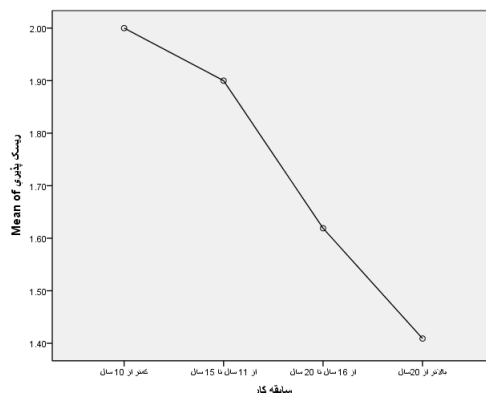
جدول ۱۷: آزمون آنوا در سابقه کاری پاسخگویان و میزان آمادگی برای تغییر

سطح معنی داری	آماره F	میانگین مربع	درجه آزادی	مجموع مربعها
۰/۰۰	۱۰/۲۴۴	۱/۸۴۷	۳	۷/۳۸۹
		۰/۱۸۰	۱۱۵	۲۰/۷۳۶
			۱۱۹	۲۸/۱۲۵

با توجه به اینکه در آزمون لون و آزمون آنوا، سطح معنی داری کوچکتر از سطح خطا می باشد، لذا فرضیه  $H_0$  در سطح خطای ۰/۰۵



پذیرفته نمی شود، به عبارت دیگر با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت که بین میزان سابقه کاری رؤسا و معاونین با میزان ریسک پذیری تفاوت معنی دار وجود دارد. اما باید دید که این معنی دار بودن تفاوت واریانس های متغیر سابقه کاری با آمادگی برای تغییر به چه صورت می باشد، در نمودار میانگین ۳ این مورد بررسی شده است.



نمودار ۳: نمودار میانگین بررسی سابقه کار و ریسک پذیری

با توجه به نمودار میانگین ۳ می توان گفت که پاسخگویان با سابقه کاری پایین تر از پاسخگویان با سابقه کاری بالاتر، ریسک پذیرتر بودند.

فرضیه ب

همان گونه که گفته شد فرضیه پژوهشی دهم نیز به دو فرضیه تقسیم می گردد، فرضیه "الف" به بررسی میزان سابقه کاری با میزان ریسک پذیری و فرضیه "ب" به بررسی میزان سابقه کاری با میزان آمادگی برای تغییر می پردازد، بدین منظور فرضیه "ب" از زیر مجموعه فرضیه دهم به شرح زیر عنوان می گردد:

بین میزان سابقه کاری مسؤولان با میزان آمادگی برای تغییر تفاوت معنی دار وجود دارد.

فرضیه های آماری آزمون فوق عبارت است از:

- بین میزان سابقه کاری مسؤولان با میزان آمادگی برای تغییر تفاوت معنی دار وجود دارد.  $H_1$
- بین میزان سابقه کاری مسؤولان با میزان آمادگی برای تغییر تفاوت معنی دار وجود ندارد.  $H_0$

نتیجه حاصل از تحلیل آماری داده های پرسشنامه به وسیله نرم افزار SPSS به منظور آزمون فرضیه فوق در جدول ۱۸ آمده است.

جدول ۱۸: نتایج آماره توصیفی در تحلیل واریانس یک طرفه تفاوت سابقه کاری با تغییر پذیری

	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	فاصله اطمینان برای میانگین در سطح ۹۵٪		کمترین	بیشترین
					محدوده بالا	محدوده پایین		
کمتر از ۱۰ سال	۴	۲/۶۰	۰/۵۰۲	۰/۱۱۲	۲/۳۶	۲/۸۳	۲	۲
از ۱۱ تا ۱۵ سال	۳۰	۲/۲۰	۰/۴۶۹	۰/۱۱۰	۱/۹۳	۲/۴۸	۱	۲
از ۱۶ تا ۲۰ سال	۴۲	۱/۶۱	۰/۴۳۲	۰/۰۹۵	۱/۳۵	۱/۸۷	۱	۲
بالاتر از ۲۰ سال	۴۴	۱/۳۸	۰/۳۹۹	۰/۰۹۰	۱/۰۷	۱/۶۸	۱	۲
جمع	۱۲۰	۲/۰۹	۰/۶۲۳	۰/۱۰۳	۱/۹۴	۲/۲۳	۱	۲



با توجه به جدول ۱۸، انحراف معیار سابقه کاری، دارای تفاوت می باشند اما باید دید این تفاوت معنی دار است یا خیر، نتیجه معنی دار بودن تفاوت انحراف معیارها در جدول ۱۹ بیان شده است.

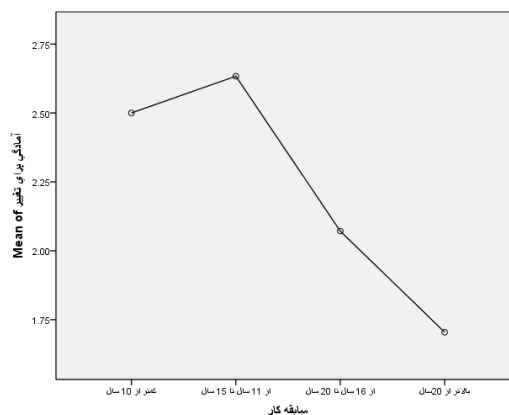
جدول ۱۹: آزمون برابری واریانسها در سابقه کاری پاسخگویان و میزان آمادگی برای تغییر

سطح معنی داری	درجه آزادی ۲	درجه آزادی ۱	آزمون لون
۰/۰۱	۱۱۵	۳	۱۲/۸۲۳

جدول ۲۰: آزمون آنوا در سابقه کاری پاسخگویان و میزان آمادگی برای تغییر

سطح معنی داری	آماره F	میانگین مربع	درجه آزادی	مجموع مربعا
۰/۰۰	۱۸/۷۴۷	۷/۴۹۸	۳	۲۹/۹۹۳
		۰/۴۰۰	۱۱۵	۴۵/۹۹۸
			۱۱۹	۷۵/۹۹۲

با توجه به اینکه در آزمون لون و آزمون آنوا، سطح معنی داری کوچکتر از سطح خطا می باشد، لذا فرضیه  $H_0$  در سطح خطای ۰/۰۵ پذیرفته نمی شود، به عبارت دیگر با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت که بین میزان سابقه کاری مسؤولان با میزان ریسک پذیری تفاوت معنی دار وجود دارد. اما باید دید که معنی دار بودن تفاوت واریانسهای متغیر سابقه کاری با آمادگی برای تغییر به چه صورت می باشد، در نمودار میانگین ۴ این مورد بررسی شده است.



نمودار ۴: نمودار میانگین بررسی سابقه کاری و آمادگی برای تغییر

با توجه به نمودار میانگین ۴ می توان گفت که پاسخگویان با سابقه کاری پایین تر از پاسخگویان با سابقه کاری بالاتر، آمادگی برای تغییر بیشتری دارند.

#### فرضیه کلی پژوهش

- فرضیه های آماری فرضیه کلی پژوهش با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون به صورت زیر مطرح می شوند:
- بین میزان ریسک پذیری با آمادگی برای تغییر در بین مسؤولان بانکها رابطه ی معنی دار وجود دارد.  $H_1$ :
- بین میزان ریسک پذیری با آمادگی برای تغییر در بین مسؤولان بانکها رابطه ی معنی دار وجود ندارد.  $H_0$ :



با توجه به جدول ۲۱ که مربوط به ضرایب همبستگی تأثیر متغیر مستقل میزان ریسک پذیری با آمادگی برای تغییر، ضریب همبستگی ۰/۷۳ مثبت بدست آمده و با توجه به سطح معنی داری این ضریب می توان نتیجه گرفت که این ضریب از نظر آماری معنی دار می باشد، لذا فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  تأیید می شود.

جدول ۲۱: ضرایب همبستگی مربوط به ارتباط ریسک پذیری با آمادگی برای تغییر.

آمادگی برای تغییر	ریسک پذیری		
۰/۷۳	۱	همبستگی پیرسون	ریسک پذیری
۰/۰۰		سطح معنی داری (۲-tailed)	
۱۲۰	۱۲۰	تعداد	
۱	۰/۷۳	همبستگی پیرسون	آمادگی برای تغییر
	۰/۰۰	سطح معنی داری (۲-tailed)	
۱۲۰	۱۲۰	تعداد	

در نتیجه با توجه به سطح معنی داری ۰/۰۵، با اطمینان ۰/۹۵ می توان گفت که بین ریسک پذیری با آمادگی برای تغییر، رابطه معنی داری وجود دارد و ارتباط معنی داری بین این دو متغیر مثبت است. یعنی با افزایش سطح ریسک پذیری، میزان آمادگی برای تغییر پذیری افزایش پیدا خواهد کرد و بالعکس. این نتیجه در سطح معنی داری ۰/۱ و با اطمینان ۰/۹۹ نیز قابل تأیید است.

#### بحث و نتیجه گیری

فرضیه کلی بدین گونه مطرح گردید که " بین میزان ریسک پذیری با آمادگی برای تغییر رابطه معنی دار وجود دارد ". با توجه به اینکه ضریب همبستگی بین میزان ریسک پذیری با آمادگی برای تغییر ۰/۷۳+ می باشد نتایج پژوهش فرضیه مذکور را مورد تأیید قرار می دهد بنابراین می توان نتیجه گرفت که ریسک پذیری مسؤولان بانکها بر میزان آمادگی برای تغییر آنها تأثیرگذار است و با توجه به مستقیم بودن این ارتباط، با افزایش سطح ریسک پذیری، میزان آمادگی برای تغییر پذیری افزایش پیدا خواهد کرد و بالعکس.

#### منابع:

- حسینی میرزا حسن، قادری سمیه (۱۳۸۹). "مدل عوامل مؤثر بر کیفیت خدمات بانکی"، چشم انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۳، پیاپی ۳۶.  
امیر کبیری، علیرضا « رویکرد های سازمان و مدیریت رفتار سازمانی ». چاپ اول. نشر نگاه دانش. تهران ۱۳۸۵.  
پرداختچی، محمدحسین. (۱۳۸۲). به سازی و بالندگی، رویکردی نوین در مدیریت تغییر، مجموعه مقالات تغییر و نوآوری، تهران: دانشگاه شهید بهشتی.  
نامدار، مهرداد. (۱۳۸۴). "بررسی رابطه بین مدیریت تغییر و عملکرد دبیران در شهرستان رشت"، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی، تهران.

Keup, J. R. E. (2001). Organizational culture and institutional transformation. Dissertation abstract. ERIC digest. Washington DC Higher Education.

Dunham, R. B., Grube, J. A., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Pierce, J. L. (1989). The development of an attitude toward change instrument. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Washington, DC.

Yosef, D. A. (2000). Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change. Human Relations, 53(4), 513-537.