

۱۰۵۱۸۴

بسم الله



دانشگاه علامه طباطبائی

دانشکده حسابداری و مدیریت

عنوان:

**مدیریت تغییر اثربخش در پیشبرد طرح تکریم ارباب
رجوع در بانک تجارت**

استاد راهنما:

جناب آقای دکتر قاسم انصاری رنانی

استاد مشاور:

جناب آقای دکتر سید علی اکبر افجه‌ای

رشته:

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی

گرایش تحول

دانشجو:

الهام قلی پور

زمستان ۱۳۸۵

۱۰۰۱۸۴

کتابخانه دانشگاه علامه طباطبائی
موسسه تخصصی زبان

۱۳۸۷ / ۱۲ / ۲۱

بسمه تعالی

شماره :

دانشگاه علامه طباطبائی

تاریخ :

دانشکده حسابداری و مدیریت

پیوست:

صور تجلسه دفاعیه پایان نامه تحصیلی

با تأییدات خداوند متعال پایان نامه تحصیلی خانم الهام قلی پور دانشجوی کارشناسی ارشد

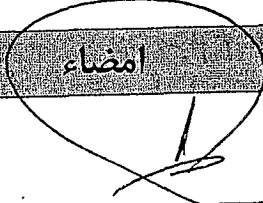
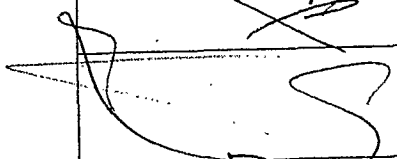


رشته مدیریت بازرگانی گرایش : تحول تحت عنوان:

مدیریت تغییر اثربخش در پیشبرد طرح تکریم ارباب رجوع

که به راهنمایی آقای دکتر انصاری گردیده است در جلسه مورخه ۸۵/۱۱/۳ با حضور اعضاء

هیات داوران مطرح و با نمره (۱۹) و درجه (عالی) به تصویب رسید. /س

اعضاء هیات داوران :

امضاء	نام و نام خانوادگی	سمت
	آقای دکتر انصاری	استاد راهنما
	آقای دکتر افجه	استاد مشاور
	آقای دکتر شیرانی	استاد داور
	آقای دکتر شیرانی	نماینده تحصیلات تکمیلی دانشکده

تقدیم به پدر و مادر عزیزه

که صمیمانه و بی شائبه مرا در تمام
مراحل زندگی یاری نمودند.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
	فصل اول : کلیات تحقیق
۲	چکیده
۳	۱-۱ مقدمه
۳	۲-۱ بیان مسئله (معرفی موضوع تحقیق)
۵	۳-۱ اهداف تحقیق
۶	۴-۱ ضرورت و اهمیت تحقیق
۸	۵-۱ سؤالهای تحقیق
۸	۶-۱ فرضیه های تحقیق
۹	۷-۱ متغیرهای تحقیق
۱۰	۸-۱ چارچوب نظری تحقیق
۱۱	۹-۱ روش تحقیق
۱۱	الف- نوع پژوهش
۱۱	ب- جامعه آماری
۱۲	ج- ابزار جمع آوری داده ها
۱۲	۱۰-۱ قلمرو پژوهش
۱۲	۱۱-۱ محدودیت های تحقیق
۱۳	۱۲-۱ واژگان تخصصی پژوهش
۱۴	۱۳-۱ تاریخچه بانک تجارت
۱۶	۱۴-۱ اساسنامه بانک تجارت

- ۱۵-۱ مهمترین دستاوردهای بانک تجارت در سال ۱۳۸۴ ۲۰
- ۱۶-۱ نیروی انسانی ۲۱
- ۱۷-۱ شبکه شعب ۲۲
- ۱۸-۱ طرحهای در دست اجرا ۱۳۸۳ ۲۴
- ۱۹-۱ سیستمهای نصب و اجرا شده ۲۵
- ۲۰-۱ طرحهای در دست اجرا ۱۳۸۴ ۲۵

فصل دوم : مروری بر ادبیات تحقیق

- ۱-۲ بخش اول : پیشینه تحقیق ۲۷
- ۱-۱-۲ تحقیقات انجام شده در ایران ۲۷
- ۲-۱-۲ تحقیقات انجام شده در جهان ۲۹
- ۲-۲ بخش دوم : ادبیات تحقیق ۳۱
- ۱-۲-۲ مقدمه ۳۱
- ۲-۲-۲ تاریخچه بانکداری و بانک مرکزی در جهان ۳۱
- ۳-۲-۲ تاریخچه بانکداری در ایران ۳۲
- ۴-۲-۲ حرمت انسان ۳۳
- ۵-۲-۲ مشتری گرائی چیست؟ ۳۴
- ۶-۲-۲ ارزش از نگاه مشتری ۳۵
- ۷-۲-۲ مفهوم رضایت مشتری ۳۶
- ۸-۲-۲ دلیل اهمیت رضایت و وفاداری مشتری ۳۷
- ۹-۲-۲ استاندارد خدمت ۳۸

۴۰.....	۱۰-۲-۲ مقدمه طرح تکریم
۴۱.....	۱۱-۲-۲ تعریف طرح تکریم
۴۲.....	۱۲-۲-۲ نقاط ضعف طرح تکریم و راهکارهای بهبود آن
۴۴.....	۱۳-۲-۲ ادبیات تغییر و تحول
۴۴.....	تعریف تغییر
۴۵.....	اهداف تغییر و تحول
۴۶.....	ضرورت ایجاد تغییر در سازمانها
۴۶.....	محیط متغیر پیرامون سازمانها
۴۷.....	محیط برون سازمانی
۴۸.....	نیروهای محیط برون سازمانی
۵۱.....	محیط درون سازمانی
۵۲.....	انواع تغییر
۵۳.....	سطوح تغییر
۵۵.....	شش روش ناکارآمد جهت توقف تغییر
۵۷.....	۱۴-۲-۲ تئوریه‌ها و مدل‌های تغییر برنامه ریزی شده
۵۷.....	تعریف بهبود سازمان
۵۸.....	ضرورت بهبود سازمانی
۵۹.....	تئوری کورت لوین و همکاران
۶۰.....	الگوی تکمیل شده لوین
۶۲.....	الگوی برنامه ریزی
۶۳.....	فراتر از تغییر سریع
۶۴.....	مدل تغییر از طریق ترغیب

۶۵.....	مدل تغییر سازمانی برک- لتوین
۶۶.....	مدل مدیریت تغییر اثربخش
۶۶.....	مدل تغییر آدکار
۶۷.....	تعریف مدل آدکار
۶۸.....	۱۵-۲-۲ مدیریت تغییر و تحول
۶۹.....	مدیریت تغییر و رهبری تغییر
۷۰.....	وظائف رهبران تغییر
۷۲.....	مدیریت تغییر اثربخش در بعد انسانی
۷۲.....	۱۶-۲-۲ چهارچوب نظری تحقیق
۷۳.....	مدل مدیریت تغییر اثربخش
۷۴.....	۱-انگیزه برای تغییر
۷۶.....	مقاومت در برابر تغییر
۷۷.....	رویارویی با مقاومت در برابر تغییر
۷۸.....	۲-ایجاد چشم انداز
۸۱.....	۳-ایجاد و توسعه حمایت‌های مدیران ارشد
۸۲.....	۴-اداره و اجرای تحول
۸۳.....	۵-حفظ و تداوم تغییر

فصل سوم : روش تحقیق

۸۷.....	۱-۳ مقدمه
۸۷.....	۲-۳ روش تحقیق
۹۱.....	۳-۳ جامعه آماری

۹۲.....	۳-۴ روش نمونه گیری
۹۴.....	۳-۵ حجم نمونه
۹۵.....	۳-۶ ابزار جمع آوری داده ها
۹۶.....	۳-۶-۱ ابزار اندازه گیری در پژوهش
۹۸.....	۳-۷ روائی (اعتبار)
۹۹.....	۳-۸ پایائی
۱۰۱.....	۳-۹ آزمونهای آماری مورد استفاده

فصل چهارم : تجزیه و تحلیل دادهها

۱۰۲.....	۴-۱ مقدمه
۱۰۴.....	۴-۲ آمار توصیفی
۱۰۴.....	۴-۲-۱ آمار توصیفی بخش جمعیت شناختی
۱۰۷.....	۴-۲-۲ آمار توصیفی بخش دوم پرسشنامه
۱۰۷.....	۴-۳ آمار استنباطی و آزمون فرض آماری
۱۰۸.....	۴-۳-۱ بررسی نرمال بودن جامعه
۱۰۹.....	۴-۳-۲ آزمون فرض آماری
۱۰۹.....	آزمون فرض فرعی اول
۱۱۰.....	آزمون فرض فرعی دوم
۱۱۲.....	آزمون فرض فرعی سوم
۱۱۴.....	آزمون فرض فرعی چهارم
۱۱۵.....	آزمون فرض فرعی پنجم
۱۱۶.....	آزمون فرض اصلی

فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

۱۱۸.....	۱-۵ مقدمه
۱۱۹.....	۲-۵ نتایج تحقیق
۱۱۹.....	نتیجه فرضیه فرعی اول
۱۲۱.....	نتیجه فرضیه فرعی دوم
۱۲۲.....	نتیجه فرضیه فرعی سوم
۱۲۳.....	نتیجه فرضیه فرعی چهارم
۱۲۴.....	نتیجه فرضیه فرعی پنجم
۱۲۶.....	نتیجه فرضیه اصلی تحقیق
۱۲۷.....	۳-۵ پیشنهادات
۱۲۷.....	۱-۳-۵ پیشنهادات مبتنی بر تحقیق و نظر محقق
۱۳۰.....	۲-۳-۵ پیشنهادات به سایر محققین
۱۳۲.....	چکیده انگلیسی
۱۳۳.....	فهرست منابع فارسی
۱۳۶.....	فهرست منابع انگلیسی
۱۳۹.....	فهرست منابع اینترنتی
۱۴۰.....	پیوست ۱: پرسشنامه
۱۴۷.....	پیوست ۲: آزمون آماری

فهرست نمودارها و جداول

- نمودار ۱-۱- مدل مدیریت تغییر اثربخش ۱۱
- جدول ۲-۱- ترکیب نیروی انسانی بانک تجارت در سال ۱۳۸۳ ۲۱
- جدول ۳-۱- ترکیب نیروی انسانی بانک تجارت در سال ۱۳۸۴ ۲۲
- جدول ۴-۱- جدول پراکندگی شعب بانک تجارت ۲۳
- جدول ۵-۱- شبکه شعب بانک تجارت به تفکیک درجه طی سالهای ۸۳-۸۴ ۲۴
- شکل ۱-۲- عوامل محیطی که بر سازمان تأثیر مستقیم دارد ۴۸
- شکل ۲-۲- سطوح تغییر در سازمان ۵۴
- نمودار ۳-۲- الگوی تکمیل شده لوین ۶۱
- شکل ۴-۲- مدل مدیریت تغییر اثربخش ۷۴
- نمودار ۵-۲- چارچوب مورد استفاده در شرکت استات اوپل برای نمایاندن تصویر آینده ۷۹
- جدول ۱-۳- ویژگیهای پاسخ دهندگان و سؤال مربوط به آن ۹۷
- جدول ۲-۳- عوامل مورد بررسی موجود در پرسشنامه ۹۸
- جدول ۱-۴- تفکیک شرکت کنندگان بر اساس جنس ۱۰۴
- نمودار ۲-۴- تفکیک شرکت کنندگان بر اساس جنس ۱۰۴
- جدول ۳-۴- تفکیک شرکت کنندگان بر اساس تحصیلات ۱۰۵
- نمودار ۴-۴- تفکیک شرکت کنندگان بر اساس تحصیلات ۱۰۵
- جدول ۵-۴- تفکیک شرکت کنندگان بر اساس پست سازمانی ۱۰۶

- نمودار ۴-۶ - تفکیک شرکت کنندگان بر اساس پست سازمانی ۱۰۶
- جدول ۴-۷ - عوامل مورد بررسی موجود در پرسشنامه ۱۰۷
- جدول ۴-۸ - اطلاعات مربوط به آزمون نرمال بودن جامعه ۱۰۹
- جدول ۴-۹ - نتایج مربوط به آزمون فرضیه اول ۱۱۰
- جدول ۴-۱۰ - نتایج مربوط به آزمون فرضیه دوم ۱۱۲
- جدول ۴-۱۱ - نتایج مربوط به آزمون فرضیه سوم ۱۱۳
- جدول ۴-۱۲ - نتایج مربوط به آزمون فرضیه چهارم ۱۱۴
- جدول ۴-۱۳ - نتایج مربوط به آزمون فرضیه پنجم ۱۱۶
- جدول ۴-۱۴ - نتایج مربوط به آزمون فرضیه اصلی ۱۱۷

تقدیر و تشکر

پس از سپاس و ستایش به درگاه ایزد منان، بر خود لازم می دانم از استاد راهنمای ارجمند آقای دکتر قاسم انصاری رنای عضو هیئت علمی دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی که پذیرای همیاری اینجانب در تهیه پایان نامه بودند و با راهنماییهای ارزنده خویش بر ثقل مطالب این پایان نامه افزون نموده اند، صمیمانه تشکر و قدردانی نموده و برای آن بزرگوار آرزوی موفقیت تمام و کمال در همه شئونات بویژه مسیر علمی را دارم.

همچنین از استاد مشاور گرامی آقای دکتر سید علی اکبر افجه مدیر گروه مدیریت بازرگانی دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی صمیمانه تشکر و قدردانی نموده و برای آن بزرگوار نیز آرزوی موفقیت در همه شئونات زندگی را دارم.

بعلاوه از استاد ارجمند جناب آقای دکتر علی رضا شیرانی استاد محترم دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی بعنوان داور به جهت قبول زحمت در امر بررسی این تحقیق، صمیمانه تشکر نموده و سپاس خود را حضور ایشان تقدیم می دارم.

چکیده :

ارائه خدمت به مشتری با کیفیتی مطلوب و منطبق با استانداردهای بین المللی، از جمله مباحثی است که در چند دهه اخیر در رشته های مدیریت بسیار تأکید شده است و در عصر کنونی، بخش خدمات در مقایسه با سایر بخشهای اقتصادی رشد و گسترش بیشتری داشته است. اکنون قسمت اعظم نیروی انسانی در کشورهای توسعه یافته صنعتی در بخش خدمات اشتغال دارند.

رضایت مشتری ضامن موفقیت سازمانها در محیطهای رقابتی است و تفکر کارآمد کردن نظام اداری کشور در راستای افزایش و حفظ رضایت مشتری هدف اصلی پیاده سازی طرح تکریم ارباب رجوع به حساب می آید. اجرای موفقیت آمیز این طرح بدون بازسازی و بهبود ساختارهای درون سازمانی امکان پذیر نخواهد بود. در این تحقیق نیز همین امر با کمک مدل مدیریت تغییر اثر بخش مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به اینکه مجریان طرح همان کارکنان سازمانها می باشند می توانند جامعه آماری خوبی در راستای بررسی طرح اکرام به حساب بیایند. در سه فصل اول این تحقیق با بررسی میزان انطباق طرح با چارچوب نظری توانستیم به یک فرضیه اصلی و پنج فرضیه فرعی برسیم و در دو فصل آخر نتایج فرضیات مفصلاً تشریح شده است.

فصل اول :

کلیات تحقیق

۱-۱) مقدمه

جهان با چنان سرعتی در حال تغییر و تحول است که قابل تصور نیست. امروزه سازمانها نیز در فضائی متلاطم و تغییر قرار گرفته اند بطوریکه امواج سهمگین تغییر و تحول، آنها را با مخاطرات زیادی روبرو کرده است. چالشهای جدید سازمان و مدیریت، رویارویی با موجهای پیاپی تغییر و تحول به شکل فناوریهای نوین و گونه های مختلف رقابت و تغییر در روابط اجتماعی نمود یافته است. لذا سازمانهایی موفق هستند که بتوانند به تغییرات محیطی به سرعت پاسخ دهند.

بعبارت دیگر تداوم سازمانها بستگی به سازوکارهایی دارد که سازمانها باید به آن مجهز باشند تا بتوانند حوادث مهم محیط پیرامون خود را تحلیل و تفسیر کنند. تصمیم گیرندگان هر سازمان باید با تحلیل و تفسیر تهدیدها، فرصتها و محدودیتهای محیط قادر باشند پاسخهای مناسبی را طراحی کرده و به اجرا درآورند. در این میان سازمانهای موفق، سازمانهایی هستند که از تهدیدها فرصت بسازند.

در این راستا مدیران برای مقابله با نقش شتابنده تحول در جهان امروز نه تنها باید انعطاف پذیر باشند و قادر به انطباق و هماهنگ کردن خود با محیط باشند، بلکه باید بتوانند مشکلات را تشخیص داده و برنامه های تغییر را جهت حل مشکلات اجرا کنند.

۱-۲) بیان مسئله (معرفی موضوع تحقیق)

جهان پیرامون ما همواره در حال تغییر می باشد. رشد و نمو موجودات زنده، حرکت کرات و تغییرات در کهکشان ها و تحولاتی که در علوم بشری در طی قرنهای گذشته بوقوع پیوسته و در حال اتفاق است. نموده های از این تغییرات هستند.

در چنین شرایطی، تحول و پویایی جزئی جدا ناپذیر از دنیای پیرامون سازمان گشته است، حیات و رشد سازمان مستلزم همگامی و هماهنگی با تغییرات مربوط به خود می باشد و نقش اساسی مدیران در این همگامی با محیط و یافتن تغییرات لازم و مناسب در سازمان و اجرای موفق آن بیش از پیش آشکار می گردد.

هر چند سازمانها امروزه به اهمیت ایجاد تغییرات ثمر بخش در سازمان پی برده اند لکن بنابه دلایلی اغلب موانعی بر سر راه اجرای موفق پروژه های تغییر مشاهده می شود و چه بسا سازمانهایی که در طول راه اجرای این پروژه ها، متوقف شده و انرژی و سرمایه زیادی را از دست داده اند. لذا امروزه احساس ضرورت در ایجاد تغییرات و نوآوری در سازمانها تنها با کمک مدیریت موفق پروژه تغییر و طی یک فرایند حساب شده می تواند سلامت و بقای سازمان را تأمین سازد و نتایج رضایت بخشی حاصل شود.

حال یکی از تغییراتی که سازمانها جهت هماهنگی با محیط پویای خود و برد در عرصه رقابت و همچنین حفظ مشتریان خود و افزایش رضایت آنها پیاده کرده است "طرح تکریم ارباب رجوع" می باشد که نقش کلیدی در حیات سازمانهای نوین را ایفا می کند.

سازمانهای مشتری گرا می توانند به سرعت به درخواستهای مشتریان پاسخ دهند، به شکایتها رسیدگی کنند و در فرایند خدمت رسانی بیشتر درگیر شوند (رهنورد، ۱۳۸۴) و از جمله سازمانهایی که این طرح را پیاده کردند بانکها می باشند.

از آنجا که این طرح ماهیتاً در افکار عمومی و بازسازی نظر مردم نسبت به دولت و دولتیان و دولتمردان مؤثر خواهد شد و هر اقدامی که به نوعی در افکار عمومی اثرگذار باشد عرصه ای نه تنها مفید بلکه ضروری و اجتناب ناپذیر است، می خواهیم از زاویه کارکنان و مجریان این طرح اجرای آن را بررسی کنیم. همانطور که

بیان شد موفقیت اجرای طرح تکریم در موفقیت سازمانها نقش مهمی ایفا می کند و لذا در این تحقیق فرایند طرح تکریم ارباب رجوع با توجه به اهمیت آن در راستای رضایت مشتری، انتخاب شد.

ملاحظه می شود که نظام بانکی کشور در مقایسه با سایر سازمانهای دولتی، در زمینه اکرام مشتریان از وضعیت بهتری برخوردار است و از آنجا که بانکها مؤسسات مالی هستند و بخش اعظمی از نقدینگی جامعه را مدیریت می نمایند و بیش از هر سازمانی با مردم در ارتباط است لذا همواره در کانون توجه عموم قرار دارند. در نتیجه در این تحقیق نیز کارکنان شعب بانک تجارت بعنوان جامعه آماری انتخاب شدند. این طرح نوعی پروژه تغییر می باشد و بدون یک مدیریت تغییر کارا و اثر بخش میسر نمی شود و به اهداف خود نخواهد رسید، سنجش موفقیت اجرای این طرح نیاز به یک الگوی مدل تعریف شده داشت که این امر سبب شد تا بدنبال الگوی برتری در مدیریت تغییر باشیم و با بررسی الگوهای تغییر متعدد و همسازی آن با طرح اکرام توانستیم مدلی را بنام مدیریت تغییر اثر بخش¹ انتخاب کنیم.

لذا با کمک این مدل که خود دارای پنج مرحله می باشد به بررسی و سنجش طرح تکریم ارباب رجوع پرداخته ایم.

۱-۳) اهداف تحقیق

هدف اصلی: این پژوهش با هدف اصلی بررسی و سنجش طرح تکریم ارباب رجوع در بانک تجارت با استفاده از الگوی مدیریت تغییر اثربخش کامینگز و ورلی می باشد.

هدف علمی: بررسی پروژه طرح تکریم، مدیریت تغییر و اهمیت آن در سازمانها

¹ Effective Change Management

اهداف کاربردی: همچنین محقق در این راستا بدنبال اهداف کاربردی زیر نیز می باشد

۱- سنجش موفقیت طرح تکریم ارباب رجوع از دید مجریان طرح

۲- معرفی راهکارهایی جهت بهبود طرح

۳- استفاده مدیران بانک و مسئولین پروژه طرح تکریم از نتایج پژوهش در افزایش موفقیت طرح

۱-۴) ضرورت و اهمیت تحقیق

هر چند سازمانها امروزه به اهمیت ایجاد تغییرات ثمر بخش در سازمان پی بردند ولی بنابه دلایلی که به آنها اشاره خواهد شد غالباً موانعی بر سر راه اجرای موفق پروژه های تغییر مشاهده می شود و چه بسا سازمانهایی که در طول راه اجرای پروژه های به ظاهر موفق، متوقف شده و به از دست دادن انرژی و سرمایه زیادی تن داده اند.

پیتر دراکر معتقد است: «هدف تجارت خلق مشتری راضی است، بین افراد ذی نفع در هر شرکتی مشتری مقدم است» (پیتر دراکر ۷۹)

با توجه به اینکه تأمین رضایت مشتریان و نگهداری آنها برای بانکها از اهمیت بسزایی برخوردار است و مشتری، هدف نهایی خدمات بانکی می باشد. لذا رضایت و عدم رضایت وی در طراحی این نظام حائز اهمیت فراوانی است. ارائه خدمات بانک به دو گروه اصلی مشتریان قدیمی و جدید صورت می گیرد. هزینه جذب مشتریان جدید معمولاً بیش از هزینه حفظ مشتریان قدیم است. از این رو حفظ و نگهداری مشتریان قدیمی برای بانک اهمیتی بیش از جذب مشتریان جدید دارد. حفظ مشتریان قدیمی نیز به رضایت آنها بستگی

دارد. (بلوری، ۱۳۸۰)

این مهم سبب شد تا سازمانها از جمله بانکها به اجرای پروژه ای با نام طرح تکریم ارباب رجوع بپردازند

تکریم مشتری و ارائه خدمات برجسته یک امر ضروری برای ادامه حیات و موفقیت سازمانها محسوب می شود. در بلند مدت، در برابر تهدیدهای بیرونی، فقط در صورتی می توان مقاومت کرد که مؤسسه، برای مشتریان به صورت بهترین انتخاب درآید و وفاداری مشتری کسب شود و هر اندازه که تجهیزات، فناوری و منابع مالی و سرمایه ای مؤسسه خوب باشند، موفقیت سازمان را تضمین نمی کنند. این عملکرد انسانهاست که موفقیت می آفرینند. به واسطه توانایی کارکنان است که تجربه خوب مشتری از یک سازمان شکل می گیرد و وفاداری به وجود می آید. شواهد موجود، مؤید این ادعا است. تحقیقات انجام شده در کشورهای پیشرفته صنعتی در اواخر دهه قرن بیستم، نشان داده است که ۸۶ درصد کنندگان در مقایسه با پنج سال قبل خدمات بهتری را انتظار داشته اند. همچنین این تحقیقات نشان داد که وجود خلاء بین تعهد به کیفیت خدمات در رده بالای مدیریت و خدمت ارائه شده از سوی کارکنان خط مقدم در عمل موجب تضعیف ارائه خدمات به مشتریان خواهد شد. مضاف بر آن، وقتی که به اندازه کافی بر آموزش و پاداش تأکید نشود خدمت خدشه دار می شود و شواهد روشن است، عرضه خدمات برجسته به مشتری، عنصر اصلی موفقیت در هر کسب و کار را تشکیل می دهد. (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۸۴)

ولی با وجود تأکید ادارات بر موفقیت این طرح و به لحاظ اهمیتی که چنین طرحهایی در تنظیم رابطه بین دستگاهها و مردم دارد، تحقیقات نشان داده است که رضایت مشتریان به حد مطلوب نرسیده است.

چنانچه اشاره شد اجرای ناموفق پروژه های تغییر و عدم توجه به عوامل مؤثر، صدمات سنگینی را به سازمانها وارد می آورد و به از دست دادن منابع و سرمایه های مؤسسه می انجامد.

لذا این پژوهش با هدف معرفی یک الگوی شناخته شده مدیریت تغییر با نام «مدیریت تغییر اثر بخش» جهت سنجش اجرای موفق پروژه تغییر « طرح تکریم ارباب رجوع» در بانک تجارت شعب تهران، صورت