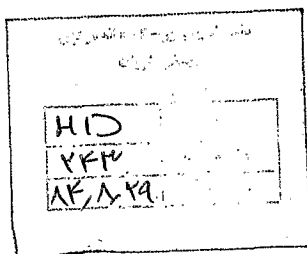


97 174



دانشگاه پیام نور

واحد تهران مرکز

پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد  
رشته مدیریت دولتی  
گرایش مدیریت منابع انسانی

عنوان:

بررسی عوامل موثر در مدیریت تحول و تاثیر آن بر روی اثر بخشی کارکنان  
بانک سپه سرپرستی منطقه ۲

استاد راهنما:

جناب آقای دکتر رضا رسولی

استاد مشاور:

جناب آقای دکتر حسن درویش

استاد داور:

جناب آقای دکتر علی اکبر احمدی

محقق:

سعیده سهرابی

سال تحصیلی: ۸۴-۱۳۸۳

۹۶۸۶۴

کتابخانه مرکزی و اسنادخانه وزارت معارف و اوقاف و صنایع مستظرفه  
تهران

۱۳۸۷ / ۲ / ۱۹



دانشگاه پیام نور  
واحد تهران مرکز

پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد  
رشته مدیریت دولتی  
گرایش مدیریت منابع انسانی

### عنوان:

بررسی عوامل موثر در مدیریت تحول و تاثیر آن بر روی اثر بخشی کارکنان  
بانک سپه سرپرستی منطقه ۲

استاد راهنما:

جناب آقای دکتر رضا رسولی

استاد مشاور:

جناب آقای دکتر حسن درویش

استاد داور:

جناب آقای دکتر علی اکبر احمدی

محقق:

سعیده سهرابی

سال تحصیلی: ۸۴-۱۳۸۳

تقدیم:

به مادر مهربانم، اولین معلم زندگیم که امروزم ثمره زحمات دیروز اوست و  
نشارش به پایم همه مهر است و عشق، لطف است و صفا.

به پدر بزرگوادم، به خاطر تمام زحمات و محبت‌های بی پایش.

به همسر عزیزم، به پاس مهربانیها و محبت‌های بی دریغش.

به برادر عزیزم، به منظور تشکر و قدرانی از خوبیها و همکاریهایش.

و به همه آنانکه با عشق به من آموختند.

## تقدیر و تشکر

با سپاس از پروردگار عالمیان بر خود لازم می دانم به مصداق کلام " من علمنی حرفا فقد صیرنی عبدا" از تمامی اساتید محترم و دوستانی که در تدوین این پایان نامه مرا یاری نموده اند، قدردانی بعمل آورم.

- از جناب آقای دکتر رضا رسولی استاد محترم راهنما که در طول چندین سال تحصیلی در دوره کارشناسی ارشد افتخار شاگردی ایشان را داشته ام، کمال تشکر و سپاس را داشته و آرزوی عزت روز افزون برایشان نمایم.

- از جناب آقای دکتر حسن درویش استاد محترم مشاور که در طول چندین سال تحصیلی در دوره کارشناسی ارشد افتخار شاگردی ایشان را داشته ام و همواره از راهنمائیها و رهنمودهای بی دریغشان بهره مند بوده ام، قدردانی می نمایم.

- از جناب آقای دکتر سید علی اکبر احمدی استاد محترم ناظر که قبول زحمت فرموده و عهده دار نظارت بر پایان نامه ام گردیدند، تشکر مینمایم.

- از جناب آقای حسین وهابی سرپرست محترم منطقه دو بانک سپه که انجام موفقیت آمیز این پایان نامه بی بذل توجه و عنایت ایشان میسر نبود، قدردانی می نمایم.

- از همکاران گرامی خود در شعبات بانک سپه منطقه دو به پاس راهنمائیها و همکاری های ارزنده شان سپاسگزاری می نمایم.

## فهرست

### فصل اول: کلیات

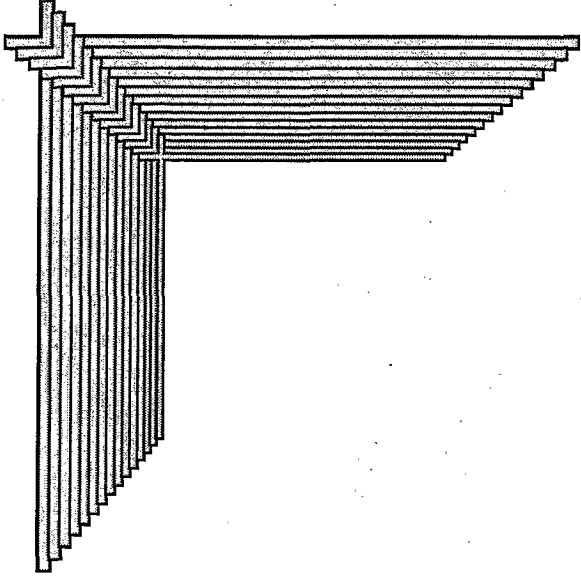
صفحه	موضوع
۱	مقدمه
۲	تعریف و بیان مساله
۴	اهمیت موضوع تحقیق
۵	انگیزه انتخاب موضوع
۵	اهداف تحقیق
۶	فرضیات تحقیق
۷	روش تحقیق
۷	جامعه آماری و نمونه آماری
۷	روشهای تجزیه و تحلیل داده ها
۷	قلمرو تحقیق
۸	محدودیت‌های تحقیق
۸	تعریف واژه ها و اصطلاحات تخصصی طرح
	فصل دوم: مبانی نظری تحقیق
	بخش اول: مدیریت تحول و عوامل موثر در آن
۱۱	مقدمه
۱۱	تاریخچه
۱۲	مفهوم مدیریت تحول و عوامل موثر در آن
۱۲	تحول از دیدگاه علم مدیریت و دانشمندان
۱۴	اهمیت تحول و مدیریت تحول
۱۵	مبانی مدیریت تحول سازمانی
۱۵	○ الگوی تغییر لوین
۱۷	○ الگوی برنامه ریزی
۱۹	○ الگوی پژوهش عملکرد
۲۳	مقایسه الگوهای تغییر
۲۴	مدل عملکرد فردی سازمانی
۲۸	مفهوم عوامل موثر در مدیریت تحول
۲۸	*فرهنگ سازمان

۳۳	.....	* استراتژی
۳۶	.....	* عملکرد (فردی و سازمانی)
۳۹	.....	* پیشینه تحقیق
۴۰	.....	* رهبری
۴۰	.....	- تئوریهای شخصیتی رهبری
۴۰	.....	- تئوریهای رفتاری رهبری
۴۱	.....	- تحقیقات دانشگاه ایالتی اوهایو
۴۲	.....	- تحقیقات دانشگاه میشیگان
۴۲	.....	- شبکه مدیریت
۴۴	.....	- تئوریهای اقتضایی
۴۶	.....	- الگوی فیدلر
۴۸	.....	- تئوری مسیر هدف
۴۸	.....	- تئوری رهبری فرمند
۴۹	.....	- تئوری رهبران عملگرا و تحول گرا
۵۱	.....	* محیط برون سازمانی
۵۲	.....	- نیروهای برون سازمانی
۵۵	.....	* محیط درون سازمانی
۵۸	.....	الگوی همسازی با محیط
	.....	بخش دوم: اثربخشی
	.....	مفهوم اثربخشی
۶۲	.....	تفاوت اثربخشی با کارایی
۶۳	.....	شرح تاریخی مدلهای اثربخشی
۶۳	.....	رویکردهای سنتی اثربخشی
۶۴	.....	* روش مبتنی بر تامین هدف
۶۴	.....	* روش مبتنی بر تامین منابع
۶۵	.....	* روش مبتنی بر فرایند درونی
۶۶	.....	رویکردهای نوین اثربخشی
۶۷	.....	* روش مبتنی بر رضایت گروههای ذینفع
۶۷	.....	* روش مبتنی بر ارزشهای رقابتی
۷۰	.....	اثربخشی از دیدگاه لیکرت
۷۱	.....	تاثیر فرهنگ بر اثربخشی
۷۲	.....	عوامل موثر بر شاخصهای اثربخشی

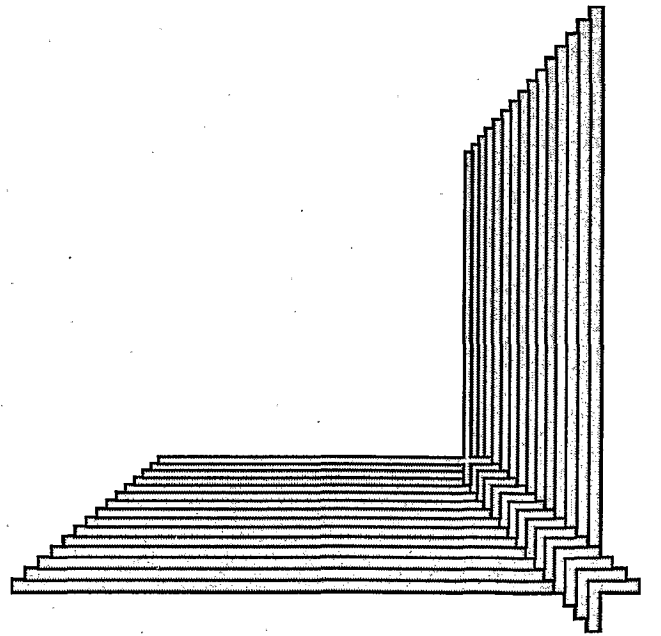
۷۳	.....	مسائل اساسی در تعیین اثربخشی
		فصل سوم: روش شناسی تحقیق
۷۵	.....	مقدمه
۷۶	.....	نوع و روش تحقیق
۷۹	.....	روشهای گردآوری اطلاعات
۸۰	.....	پرسشنامه
۸۱	.....	روایی و پایایی پرسشنامه
۸۳	.....	مقیاس اندازه گیری نگرشها
۸۴	.....	متغیرهای تحقیق و مقیاس سنجش آنها
۸۶	.....	جامعه آماری
۸۷	.....	نمونه آماری
۸۸	.....	روش نمونه گیری
۸۹	.....	روشهای تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیه ها
۹۰	.....	* آزمون همبستگی اسپیرمن
۹۱	.....	آشنایی با تاریخچه، ساختار و وظائف بانک سپه
		فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها
۹۷	.....	مقدمه
۹۸	.....	ابزار اندازه گیری و بررسی اعتبار آن
۹۹	.....	تجزیه و تحلیل داده های توصیفی پاسخگویان
۹۹	.....	* سن
۱۰۰	.....	* جنسیت
۱۰۱	.....	* وضعیت تاهل
۱۰۳	.....	* میزان تحصیلات
۱۰۵	.....	* عنوان شغلی
۱۰۷	.....	* نوع استخدام
۱۰۹	.....	بررسی آمار استنباطی
۱۰۹	.....	نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن
۱۱۰	.....	نتایج آزمون رگرسیون
۱۵۳	.....	نتایج آزمون تحلیل واریانس فریدمن
		فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات
۱۵۶	.....	مقدمه



۱۵۷	بیان مجدد مساله و اهمیت تحقیق
۱۵۸	روش انجام تحقیق
۱۵۹	نگاهی مجدد به محدودیتها و مشکلات انجام تحقیق
۱۶۰	یافته های پژوهش
۱۶۱	* یافته های پژوهش با توجه به آزمون همبستگی
۱۶۵	* یافته های پژوهش با توجه به آزمون رگرسیون
۱۶۶	* یافته های پژوهش بر اساس آزمون تحلیل واریانس
	فریدمن
۱۶۷	پیشنهادات
	منابع و ماخذ
۱۷۱	* منابع فارسی
۱۷۴	* منابع انگلیسی



# فصل اول: کلیات



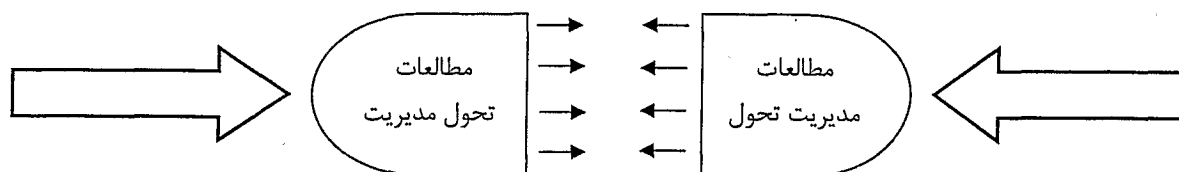
## مقدمه

انسان، با ارزش‌ترین سرمایه نظام‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی جهان و برآستی گوهر آفرینش و تاج تابناک، بر تارک مجموعه هستی و عامل بنیادین هرگونه پیشرفت محسوب گردیده و رکن نخستین و نهایی ساختن و پدیدآوردن می‌باشد.

سالهای اخیر عامل انسانی جایگاه محوری در سازمانها پیدا کرده است. به نحوی که می‌توان ادعا نمود که در طول تاریخ هرگز چنین ادعائی که منابع انسانی استراتژیک ترین عامل سازمانی است، مطرح شده است. این پدیده را می‌توان بنیادی‌ترین تغییر دانست که در دهه اخیر در نگرش‌های مدیریتی بوجود آمده و پیش‌بینی می‌شود در آینده نیز ادامه داشته باشد. ادعا شده است که موثرترین راه بدست آوردن مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن کارکنان سازمانها می‌باشد. نظریه‌های نوین، نه تنها انسان را با همه ارزش‌هایش، سازمان را با همه ابعاد و عملکردهایش و بالاخره محیط سازمان را با همه دگرگونی‌ها و تحولاتش مورد توجه قرار داده و لزوم قابلیت انعطاف ساختارهای درون سازمانی را برای پاسخگویی به تغییر و تحول را ضروری می‌داند. بلکه به جای رفتار انفعالی در جهت کنترل تغییرات محیط، ایجاد تغییر و نوآوری را به صورت فعال و تاثیرگذار بر محیط توصیه می‌نماید. باید در جستجوی فضاهای نوینی بود که قبلاً هیچکس به آن قدم نگذاشته و کاری را انجام داد که کسی تا به حال انجام نداده است (سوری، ۱۳۷۳، ص ۲۰۴).

بحث رشد و تحول و بهبود که امروزه از مهمترین موضوعات جوامع بویژه کشورهای در حال توسعه است پیش از آنکه موضوعی اقتصادی و سیاسی باشد، مدیریتی است. هرچند این مباحث شاخه نسبتاً جوانی از علم مدیریت است اما ضرورت آن به طور مستقیم یا غیرمستقیم در مدیریت نوین مورد توجه قرار گرفته است.

سازمانهای کارآمد نیازمند بهبود و توسعه و گسترش عملیات اجرایی‌اند و تغییر و تحولات سریع محیطی، تحول و بهبود را در موقعیتهای مختلف اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. نظر به اینکه « توسعه سازمان » و « توسعه مدیریت » با هم ارتباط تنگاتنگ دارند و مکمل یکدیگرند هرگونه مطالعات در این زمینه‌ها باید به موازات هم انجام پذیرد.



که محتوای این مطالعات باید ناظر بر موارد ذیل باشد:

- تلاش جهت دار و دائم به منظور مقابله یا انطباق لازم با تغییرات محیطی به طوری که در نهایت به تغییرات پیاپی و چند بعدی در سازمان بینجامد و تنها به تغییر در یک برهه از زمان و در یک حیطه خاص خلاصه نشود.

- بکار بستن نو آوریها به طور منطقی و بررسی بازتابهای آن.

- انجام اصلاحات سیستمی به طور جامع و بازنگریهای فراگیر. اصلاحات سیستمی باید به گونه‌ای باشد که اولاً توانمندی سیستم در کل افزایش یابد و ثانیاً ارتباط آن با بخشهای درونی و همچنین محیط خارج تقویت شود. باید توجه داشت که همسو سازی اهداف کارکنان با اهداف سازمان سهم عمده‌ای از برنامه‌های اصلاح سیستمی را به خود اختصاص می‌دهد.

- یافتن راه حل‌های عملی برای به کار بستن علوم رفتاری در سازمان و ترویج پایبندی به مبانی رفتاری. توضیح اینکه تحول و توسعه در بعد انسانی قویاً متکی به علوم رفتاری است و تجهیز منابع انسانی به آن علوم، موجب انسجام آنان و پذیرش اهداف و برنامه‌ها و اجرای آنها به صورت مجموعه‌ای از فعالیت‌های مشترک خواهد شد.

- طراحی و رهبری برنامه‌های بهبود توسط مدیران ارشد سازمان به عنوان آغازگران و ترویج‌دهندگان ایده و فرهنگ توسعه در سراسر سازمان. تلاش برای توسعه و بهبود را می‌توان نوعی سرمایه‌گذاری مدیریت عالی سیستم به حساب آورد که همراهی و تشریک منابع انسانی در آن سیستم، باز خور مثبت و مورد انتظار آن تلقی می‌گردد.

### تعریف و بیان مساله

سازمانهای امروزی در محیطی پویا، پرابهام و متحول کار می‌کنند. یکی از بارزترین ویژگی‌های عصر حاضر، تغییر و تحولات شگرف و مداومی است که در طرز تفکر، ایدئولوژی، ارزشهای اجتماعی، روشهای انجام کار و بسیاری از پدیده‌های دیگر زندگی به چشم می‌خورد. کثرت تغییرات نیز که سازمانها و افراد با آن مواجه‌اند از چنان فشار و نیرویی برخوردار است که در دنیای مشتری‌گرایی و رقابت افزای کنونی هر نوع مقاومتی را در هم کوبیده و همه را با خود به جلو می‌برد. به عبارت دیگر وسعت و تنوع نیروی تغییری که بر پیکر سازمانهای امروزی وارد می‌آید، به قدری زیاد است که برای آنها چاره‌ای جز انطباق پاسخگویی به این تغییرات وجود ندارد. با توجه به این تحولات شگرف، مساله این است که سازمانها

چگونه می توانند به جای داشتن حالت انفعالی ( بگذارند حوادث بر آنها غالب شوند )، حالت فعال داشته و قبلاً حوادث ( تغییرات اقتصادی، اجتماعی و ... ) را پیش بینی و اقدامات لازم را به عمل آورند .

تحول سازمان، فرآیندی است برنامه ریزی شده و اصولی ( نظام مند) که با بهره گیری از ارزشها و اصول علم رفتاری کاربردی در سازمانها، در پی اثر بخشی فردی و سازمانی است. تحول سازمان نوعی استراتژی بهسازی سازمان است اساس آن بر بینشها و آگاهیهای حاصله از پویائیهای گروهی و تئوری و عمل مرتبط با تغییر برنامه ریزی شده استوار است (الوانی و دیگران، ۱۳۷۹، ص ۱۳).

بهبود سازمان تابع تغییرات رفتاری منابع انسانی و مدیران است و پایداری یا ناپایداری آن به نحوه شکل گیری و درجه تداوم رفتار سازمانی بستگی دارد. غالباً مدیران سبک هدایت خود را مبنای بهبود سازمانشان می دانند. سازمانها همواره در حال تغییر و تحول هستند اما تمام تحولات، بهبود و بازسازی تلقی نمی گردد؛ یعنی هر بهبودی قطعاً یک تغییر و تحول است، ولی هر تغییری یک بهبود نیست و در این رابطه می توان گفت زمانی که حتی یک درجه در ابعاد کمی و کیفی سازمان در مقایسه با شرایط قبلی رونق حاصل شود، بهبود و بازسازی تحقق یافته تلقی می شود.

تاکید بر اهداف و چاره اندیشی منابع انسانی در رفع و حل مشکلات بارزترین خصوصیت یک برنامه تحول و بهبود است و بسیج نیروهای انسانی در رسیدن به اهداف سازمان عمده ترین نقش انسانی سازمان و عامل تضمین کننده بهبود محسوب می شود. وظیفه مدیریت در این رابطه این است که با غلبه بر یکنواختی و ایستایی سیستم را به پویایی وا دارد.

در بحث تحول مدیریت باید گفت که اداره کردن موقعیت رشد و توسعه نیازمند شایستگی و کفایت است قبل از اداره بهبود و توسعه باید توان، قابلیت و بنیه مدیریت افزایش یابد. به عبارت دیگر باید ابتدا مدیریت، توسعه و شایستگی لازم را بیابد تا قادر باشد موقعیت رشد را مدیریت و رهبری نماید.

تحول سازمان، هر نوع تغییر را در بر می گیرد. در ابتدای شکل گیری حوزه تحول سازمان، برنامه ها و فعالیتهای معطوف به تغییرات تدریجی بود. تحول سازمان، فرآیندی است که توجه خود را به فرهنگ، فرآیندها و ساختار مورد استفاده یک سیستم جامع معطوف می دارد.

## اهمیت موضوع تحقیق

با توجه به وضعیت اقتصادی جوامع در حال توسعه از یکسو و پیچیدگی فعالیتهای بانکها و اصل تخصصی بودن وظایف پرسنل آنها از سوی دیگر، نقش حیاتی و منحصر به فرد بانکها و موسسات اعتباری به عنوان تاسیس کننده منابع مالی، کاملاً محرز و مشهود می باشد.

در دنیای قرن ۲۱ پدیده تحول در نظام اجرایی ما با چالشهای مدیریتی بسیاری روبروست. حل ریشه‌ای این مسائل و معضلات مستلزم بررسی و تحقیق در زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی است. آنچه مسلم است مسائل مربوط به تحول در نظام اجرایی دیگر به امور کارگزینی، تشکیلات و تشویقات اداری و کاهش و ادغام خلاصه نمی‌شود و تنها با تعدیل و هماهنگ ساختن حقوق و مزایا، جابجایی چند واحد سازمانی در درون یک تشکیلات و برگزاری آموزشهای مقطعی در جهت اصلاح و ایجاد نظام اداری کارآمد نخواهد بود. مدیریت در جامعه امروز در خلاء فعالیت نمی‌کند، بلکه به زمینه مساعد سیاسی، اجتماعی، تکنولوژیکی، مالی و منابع انسانی نیازمند است. در حال حاضر مقوله مدیریت تحول را به درستی مقوله اصلی مدیریت به حساب می‌آورند. بخشی از فعالیتهای سازمانی را که در نظر بگیریم بدون استثناء به نوعی با مدیریت تحول سر و کار دارد و تغییر در تار و پود آن سرشته شده است (مجموعه مقالات همایش توسعه نظام اداری، ۱۳۷۸، ص ۹۹).

دستیابی به اهداف سازمان و چاره‌اندیشی منابع انسانی برای رفع موانع و حل مشکلات موجود همچنین هماهنگی، کار گروهی و کاهش ضایعات از مهمترین نکاتی است که در امر تحول مورد توجه کارشناسان و مسئولان سازمان قرار می‌گیرد. از آنجا که بسیج نیروهای شناسایی قابلیت‌ها و گردآوری (اندیشه‌ها) برای دستیابی به اهداف سازمان عمده‌ترین نقش در زمینه نیروی انسانی و عامل تضمین کننده بهبود شناخته می‌شود نمیتوان بر یکنواختی و حفظ روشهای متداول انجام کار در سازمان پافشاری کرد. به گفته "بروکس آدامس" لازم است مدیران برای ایجاد و حفظ تعادل و ثبات، سازمان خود را همراه و همگام با تغییرات و تحولات مداوم و مستمر محیط پیش برده و هر قدر حرکت سازمان، با سرعت تغییرات و تحولات زمان بیشتر منطبق باشد، ثبات و دوام آن نیز بهتر می‌گردد.

## انگیزه انتخاب موضوع

بانک سپه به عنوان یکی از کارگزاران نقش‌آفرین به منظور دستیابی به رشد و توسعه و حفظ حیات خود نیاز به افزایش دانش و آگاهی نسبت به محیط را دارد و برای رسیدن به اثربخشی بیشتر باید یک نظام لیاقت و شایستگی در انتخاب نیروی انسانی و انتصاب مدیران کارآمد و شایسته به کار گیرد که این امر امکانپذیر نمی‌باشد مگر با بکارگیری مدیریت تحول و تغییر در سازمان. از سوی دیگر به دلیل حرمت ربا در شریعت اسلام که دقیقاً اساس فعالیتهای بانکداری را در جهان تشکیل می‌دهد، دست اندرکاران فعالیتهای اقتصادی و بانکی در راستای تصحیح عملیات سیستم بانکی، به ویژه اعطای تسهیلات و تطبیق آنها، عقود اسلامی با مشکلات بزرگی مواجه گردیدند که نهایتاً پس از بررسی و کنکاش فراوان، قانون عملیات بانکی بدون ربا در سال ۱۳۶۲ با هدف ساماندهی این امر بسیار مهم و لزوم تغییرات اساسی در نحوه فعالیت بانکها و نیازم مبرم به بازپروری نیروی انسانی، در سال ۱۳۶۲ به تصویب مرجع قانونگذار رسید.

## اهداف تحقیق

هدف از این تحقیق بررسی عوامل موثر بر مدیریت تحول و رابطه آن با اثربخشی کارکنان بانک سپه (سرپرستی منطقه ۲) می‌باشد. در این پژوهش سعی شده که نکات مهم و اساسی بر مدیریت تحول در بانک سپه، بعنوان یکی از قطب‌های مهم پولی و اقتصادی کشور که در ترسیم صحیح سیاستهای اقتصادی مملکت نقش بسزایی بر عهده دارد، مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. در زمان حاضر اساس کار مدیران، نه بر تاکیده‌های متداول مدیریت که در سالهای گذشته دور و نزدیک بر پایه یک سلسله وظیفه‌های کلیشه‌ای استوار بوده است، بلکه بر محوری دگرگونه که همانا مدیریت تحول است دور می‌زند. ایجاد اصلاحات و تحول در نظام اجرائی نیازمند رهبری و مدیریتی صحیح، توجه و دقت مداوم و کافی به امور جاری، نیروی انسانی مناسب، با صلاحیت و ماهر و بودجه و مواد اولیه است لذا در خصوص عوامل موثر بر مدیریت تحول به مفهوم علم در این پژوهش می‌توان هدفهایی را در سطوح مختلف و شرح زیر دنبال نماید:

- ۱- تعیین میزان ارتباط فرهنگ سازمانی و اثربخشی کارکنان
- ۲- تعیین میزان ارتباط رسالت سازمان و اثربخشی کارکنان
- ۳- تعیین میزان ارتباط استراتژی سازمان و اثربخشی کارکنان
- ۴- تعیین میزان ارتباط قوانین و مقررات و اثربخشی کارکنان
- ۵- تعیین میزان ارتباط محیط خارجی و اثر بخشی کارکنان

- ۶- تعیین میزان ارتباط رهبری و اثربخشی کارکنان
- ۷- تعیین میزان ارتباط عوامل و عملکرد فردی با اثربخشی کارکنان
- ۸- تعیین میزان ارتباط عوامل و عملکرد سازمانی با اثربخشی کارکنان
- هدف از ارائه این تحقیق دست یافتن به میزان تاثیر عوامل موثر بر مدیریت تحول و اثربخشی کارکنان بانک سپه می باشد.

### سؤالیهای پژوهش

- ۱- آیا فرهنگ سازمان بر روی اثربخشی کارکنان تاثیر دارد؟
- ۲- آیا رسالت سازمان بر روی اثربخشی کارکنان تاثیر دارد؟
- ۳- آیا استراتژی سازمان بر روی اثربخشی کارکنان تاثیر دارد؟
- ۴- آیا قوانین و مقررات موجب اثربخشی کارکنان می شود؟
- ۵- آیا محیط خارجی بر روی اثربخشی کارکنان موثر می باشد؟
- ۶- آیا رهبری بر روی اثربخشی کارکنان تاثیر دارد؟
- ۷- آیا عوامل فردی با اثربخشی رابطه دارد؟
- ۸- آیا عوامل سازمانی با اثربخشی کارکنان رابطه دارد؟

### فرضیه های تحقیق

- ۱- فرهنگ سازمان با اثربخشی کارکنان رابطه دارد.
- ۲- رسالت سازمان با اثربخشی کارکنان رابطه دارد.
- ۳- استراتژی سازمان با اثربخشی کارکنان رابطه دارد.
- ۴- قوانین و مقررات سازمان با اثربخشی کارکنان رابطه دارد.
- ۵- رهبری با اثربخشی کارکنان رابطه دارد.
- ۶- عملکرد فردی با اثربخشی کارکنان رابطه دارد.
- ۷- عملکرد سازمانی با اثربخشی کارکنان رابطه دارد.
- ۸- محیط خارجی با اثربخشی کارکنان رابطه دارد.



## روش تحقیق

تحقیق حاضر یک تحقیق توصیفی است که از جهت روابط بین متغیرها از نوع همبستگی، از نظر مطالعات محیطی از نوع پیمایشی و با توجه به مبانی نظری و علمی از نوع مطالعات کاربردی است. روشهای جمع آوری اطلاعات در این تحقیق روش کتابخانه ای و پرسشنامه می باشد.

## جامعه آماری و نمونه آماری

پیچیدگی وظایف بانکها و اصل تخصصی بودن مسئولیتهای افراد، مدیران را مکلف می نماید که به امر تغییر و تحول در سازمان روی آورده، امروزه کمتر کسی است که در ضرورت تغییر تردید داشته باشد و می توان گفت که لزوم پذیرش آن از سوی سازمانهای نوین و پویا به عنوان اصلی اجتناب ناپذیر و ابزاری برای مدیران کارآمد، به یک "باید" سازمانی تبدیل شده است لذا علاقه شخصی محقق و همچنین عدم وجود یک بررسی تحقیقی مشابه؛ موجب پردازش به امر تغییر و تحول در بانک سپه شده که در اینجا قلمرو تحقیق: کارکنان سرپرستی منطقه ۲ شامل ۷۱۵ نفر می باشند، از میان این جامعه آماری تعداد ۱۱۰ نفر از آنها به عنوان نمونه آماری انتخاب گردیده اند.

## روشهای تجزیه و تحلیل داده ها

داده ها و اطلاعات گرد آوری شده از طریق پرسشنامه پس از بررسی و تلخیص اطلاعات موجود، از طریق نرم افزار SPSS مورد آزمون قرار میگیرند. در تجزیه و تحلیل داده ها ابتدا به بررسی متغیرهای جمعیت شناختی پرداخته شده، سپس متغیرهای تحقیق هم از حیث آمار توصیفی و هم از حیث آمار استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته اند. برای آزمون فرضیه ها نیز از آزمون تحلیل همبستگی رتبه ای اسپیرمن استفاده بعمل آمده است.

## قلمرو تحقیق

مسائل و مشکلات امروزی مدیریت، مسائل پیچیده و چند بعدی است. به علت همین گستردگی ابعاد و زوایای مسائل، تعیین حد و مرزهای مساله یا مشکل با استفاده از فنون و روشهای پژوهش ضرورت می یابد. بنابراین به منظور تشخیص درست و بهتر مساله، کاربردی تر ساختن آن و رسیدن به راه حلهای دقیقتر، قطعی تر و سازنده تر، مشخص کردن قلمرو موضوعی، مکانی و زمانی پژوهش ضروری و لازم است؛

- ۱- قلمرو موضوعی تحقیق: از لحاظ موضوعی، تحقیق حاضر در حیطه منابع انسانی و رفتار سازمانی، تحول سازمانی و تاثیر آن بر روی اثربخشی کارکنان می باشد.
- ۲- قلمرو مکانی تحقیق: قلمرو مکانی تحقیق بانک سپه سرپرستی منطقه ۲ واقع در شهر تهران می باشد.
- ۳- قلمرو زمانی تحقیق: دوره زمانی تحقیق حاضر از بهمن ماه سال ۸۳ آغاز و در شهریور ماه ۸۴ به اتمام رسیده است.

#### محدودیت‌های تحقیق:

در انجام هر تحقیقی محدودیت‌هایی وجود دارد که پژوهشگر ناگزیر از پذیرش آنها در حد خدشه‌ناپذیری هدف تحقیق می‌باشد. تحقیق حاضر نیز از این قاعده مستثنی نبوده و دارای محدودیت‌های نظیر:

- ۱- عدم اعتقاد برخی مدیران و کارکنان به امر تحقیق و پژوهش و اهمیت ندادن آنها به نتایج و یافته‌های تحقیقات که مسلماً مشکلات و موانعی را بر سر راه انجام تحقیق به وجود می‌آورد.
- ۲- فقر اطلاعات و آمار کافی و خصوصاً دقیق و بارز از سازمان که ریشه در ساختار سنتی آن دارد.
- ۳- عدم درک کامل کارکنان از مفاهیم مدیریت تحول و نبود ذهنیتی از مفهوم آن در وجود کارکنان علیرغم وضوح و سادگی سئوالات پرسشنامه که ضرورت نیاز بسنجی آموزشی در مورد کارکنان سازمان مورد مطالعه را گوشزد میکند.
- ۴- اثرپذیری مراحل توزیع و گردآوری پرسشنامه‌های تحقیق از بوروکراسی بیمار گونه و ناکارآمد حاکم بر نظام اداری علیرغم شاغل بودن محقق در سازمان مزبور.

#### تعریف واژه‌ها و اصطلاحات تخصصی طرح

- ۱- عوامل تحول‌زا: عواملی هستند که در اثرگذاری تغییر سازمانی به روشهای بنیادی که در آن ماهیت سازمان به راحتی تغییر داده می‌شود، عمل می‌کنند که در اینجا شامل ( فرهنگ سازمانی / عملکرد فردی / عملکرد سازمانی / رهبری / رسالت / استراتژی / قوانین و مقررات و محیط خارجی می‌باشند) (الوانی و دیگران، ۱۳۷۹، ص ۶۸/۶۶).

- فرهنگ سازمان: سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود یک سیستم که اعضای آن دارای استنباط مشترک از آن هستند، از مجموعه‌ای اصلی تشکیل شده است که سازمان به آنها ارجح می‌نهد. برای آن ارزش قائل است (رابینز، ۱۳۸۰، ص ۱۰۵۹).

- رسالت: که بیانگر ماموریت آن سازمان می‌باشد و دلیل وجود سازمان می‌باشد.

- استراتژی: استراتژی سازمان تعیین کننده نوع کار و فعالیت حال و آینده آن است و به وسیله مدیریت عالی سازمان و غالباً با همکاری مدیران رده پائین تر تعیین می‌شود. در استراتژی هدفهای سازمان و راهها یا وسائل تامین آنها مشخص می‌گردد (غفاریان و دیگران، ۱۳۸۰، ص ۱۵).

- قوانین و مقررات: مجموعه دستورالعملها و بخشنامه ها که به صورت مکتوب وجود دارند و کلیه مواردی که به صورتی عرفی باید در یک سازمان انجام و پیاده شوند (طوسی، ۱۳۷۲، ص ۱۶۲).

- رهبری: رهبری مستلزم اعمال نفوذ است. سازمان از افراد تشکیل می‌شود و وظیفه مدیر، هدایت و هماهنگ ساختن این افراد است که در اینجا تحت عنوان رهبری مطرح می‌شود (رابینز، ۱۳۸۰، ص ۶۴۰).

- عملکرد فردی: عملکرد فردی تابعی است از توانایی، انگیزش و فرصت  $f(a \times m \times o) =$  عملکرد  
- اگر بخواهیم عملکرد کارمند را به صورتی دقیق پیش بینی و توجیه کنیم باید علاوه بر انگیزش، هوش (استعداد یادگیری) و مهارت او را نیز مورد توجه قرار دهیم که معمولاً هوش و مهارت را تحت عنوان توانایی می‌آورند (رابینز، ۱۳۸۰، ص ۳۵۸).

- عملکرد سازمانی: عملکرد سازمانی را می‌توان تا حد بسیار زیادی در گرو منافع دانست که هر یک از اعضا با خود به درون گروه می‌آورند که شامل تواناییها و ویژگیهای شخصیتی افراد می‌شوند. همچنین سازمان دارای قوانین و مقررات، ساختار، اهداف، سیاستها، وظایف، تاکتیکهایی می‌باشند که در نهایت عملکرد سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهند (رابینز، ۱۳۸۰، ص ۳۶۰).

- محیط خارجی: سازمان از نیروها یا نهادهایی تشکیل می‌شود که خارج از آن قرار دارند و به صورت بالقوه بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارند که می‌توان آن را به دو دسته ثابت و متغیر تقسیم کرد. اصولاً هر قدر محیط پویاتر و نامطمئن تر باشد سازمان باید انعطاف پذیری بیشتری داشته باشد از اینرو در چنین حالت ساختار ارگانیک موجب افزایش اثربخشی می‌شود و بر عکس اگر محیط ثابت و پایدار باشد ساختار مکانیکی برای سازمان مناسب تر است (دفت، ۱۳۷۴، ص ۱۴۲).

۲- مدیریت تحول: واکنش افراد نسبت به تحول سه گونه است: ۱- استقبال از تغییر سیستم

۲- بی تفاوتی در مقابل تغییر سیستم ۳- مخالفت در مقابل تغییر. مدیریت در ایجاد بهبود و

بازسازی پایین ۳ رفتار مواجهه است و تلاش می‌کند دو حالت نامطلوب بی‌تفاوتی یا مخالفت در برابر تغییر را به حالت مطلوب، یعنی استقبال از آن تبدیل کند. بنابراین نقش مدیریت در این رابطه ایجاد تغییر رفتار در کارکنان است، به نحوی که شرایط مطلوب حاصل شود، یعنی تغییرات رفتاری جهت مطلوب پیدا کرده، کارکنان از تغییرات استقبال نمایند و بهبود در وضع سازمان حاصل شود.

۳- **اثر بخشی کارکنان:** درجه و میزانی که افراد در رسیدن به اهداف شغلی موفقیت کسب می‌نمایند (دفت، ۱۳۷۴، ص ۵۲/۴۹).

۴- **انگیزش:** نیرویی است که تمایل فرد را در جهت فعالیتهای معطوف به هدف یا فعالیتهای هدف و جدیت در کار برمی‌انگیزد. یا به عبارتی آمادگی و اشتیاق فرد به انجام کار را در جهت تکمیل اهداف شغل می‌باشد (رضائیان، ۱۳۷۹، ص ۳۳).

۵- **تعهد سازمانی:** درجه نسبی تعیین هویت فرد با سازمان را گویند که اعتقاد به اهداف و ارزشهای سازمان، تمایل به تلاش قابل ملاحظه به خاطر سازمان و آرزو و خواست قوی و عمیق برای ادامه عضویت در سازمان را در بر میگیرد (proter, ۱۹۷۴).

۶- **مقاومت:** عکس العملی است که افراد به خاطر عدم پذیرش شرایط جدید نشان میدهند و تمایلی به همکاری لازم در انجام امور محوله به آنها از خود نشان نمیدهند (ایران نژاد پاریزی و دیگران، ۱۳۷۱، ص ۶۰).