

دانشگاه پیام نور

بخش علمی: مدیریت ، اقتصاد و حسابداری

پایان نامه

برای دریافت مدرک کارشناسی ارشد

رشته : مدیریت اجرایی (گرایش استراتژیک)

عنوان پایان نامه:

ارزیابی سطح تحول یافتگی بانک صادرات با استفاده از مدل

تشخیص سازمانی و ارائه راهکارهایی در جهت بهبود آن

(مطالعه موردی : سرپرستی مرکز تهران)

حمیدرضا حسینی حسن آباد

استاد راهنما :

دکتر فضل... طالبی کهدوئی

استاد مشاور :

دکتر شهرام هاشم‌نیا

خردادماه ۱۳۹۲

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه پیام نور

بخش علمی مدیریت : مدیریت ، اقتصاد و حسابداری

مرکز کرج

پایان نامه

**برای دریافت درجه کارشناسی ارشد
رشته مدیریت اجرایی (گرایش استراتژیک)**

عنوان پایان نامه:

**ارزیابی سطح تحول یافتگی بانک صادرات با استفاده از مدل تشخیص سازمانی و
ارائه راهکارهایی در جهت بهبود آن
(مطالعه موردی : سرپرستی مرکز تهران)**

حمیدرضا حسینی حسن آباد

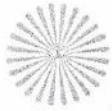
استاد راهنما :

دکتر فضل‌ا... طالبی کهدوئی

استاد مشاور :

دکتر شهرام هاشم‌نیا

خردادماه ۱۳۹۲



دانشگاه پیام نور استان ابریز

بسمه تعالی



جمهوری اسلامی ایران
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

مرکز گرج

تصویب نامه

پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی

تحت عنوان: "ارزیابی سطح تحول یافتگی بانک صادرات ایران با استفاده از مدل تشخیص سازمانی ارائه راهکارهای در جهت بهبود آن (مطالعه موردی: سرپرستی مرکز تهران)"

نام و نام خانوادگی: آقای حمیدرضا حسینی حسن آباد
شماره دانشجویی: ۸۹۰۰۶۷۲۹۸

ساعت: ۱۷-۱۵

روز: یکشنبه

تاریخ دفاع: ۹۲/۰۳/۱۹

درجه ارزشیابی: عالی

نمره به عدد: ۱۸ به حروف: هجده


اعضای هیات داوران:

ردیف	نام و نام خانوادگی	هیات داوران	مرتبه دانشگاهی	دانشگاه / موسسه	امضاء
۱	دکتر فضل اله طالبی کهدوئی	استاد راهنما	استادیار	علمی کاربردی	
۲	دکتر شهرام هاشم نیا	استاد مشاور	استادیار	پیام نور	
۳	دکتر اوژن کریمی	استاد داور	استادیار	پیام نور	
۴	دکتر شهرام هاشم نیا	نماینده تحصیلات تکمیلی	استادیار	پیام نور	


شماره:
تاریخ:
پیوست:

ج: رجایی شهر، بلوار مولان
ایران دانشگاه
تهران، پ. م. ۳۱۳۳۹۹۵۸۱۳۳
تلفن: ۰۲۶-۳۴۲۰۹۵۰۱-۵۰۰۰
فکس: ۰۲۶-۳۴۲۰۹۵۰۲

اینجانب حمیدرضا حسینی حسن آباد دانشجوی ورودی سال ۸۹ مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی (گرایش مدیریت استراتژیک) گواهی می‌نمایم چنانچه در پایان نامه خود از فکر، ایده و نوشته دیگری بهره گرفته‌ام با نقل قول مستقیم یا غیر مستقیم منبع و ماخذ آن را نیز در جای مناسب ذکر کرده‌ام. بدیهی است مسئولیت تمامی مطالبی که نقل قول دیگران نباشد بر عهده خویش میدانم و جوابگوی آن خواهم بود.

 حمیدرضا حسینی حسن آباد

اینجانب حمید رضا حسینی حسن آباد دانشجوی ورودی سال ۸۹ مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی (گرایش مدیریت استراتژیک) گواهی می‌نمایم چنانچه بر اساس مطالب پایان نامه خود اقدام به انتشار مقاله، کتاب، و ... نمایم ضمن مطلع نمودن استاد راهنما، با نظر ایشان نسبت به نشر مقاله، کتاب، و ... وبه صورت مشترک و با ذکر نام استاد راهنما مبادرت نمایم.

 حمیدرضا حسینی حسن آباد

کلیه حقوق مادی مترتب از نتایج مطالعات، آزمایشات و نوآوری ناشی از تحقیق موضوع این پایان نامه به دانشگاه پیام نور می‌باشد.

خرداد ۱۳۹۲

چکیده

افزایش روز افزون انتظارات مشتریان از یک سو و تشدید رقابت از سوی دیگر موجب گردیده تا سازمان‌ها به سرعت به دنبال ایجاد تحولاتی بنیادین باشند، تا با ایجاد ویژگی‌های برتر از آنچه سایرین در بازار ارائه می‌دهند، مزیتی پایدار کسب نمایند. برای دستیابی به این مهم استفاده از مدل تشخیص سازمانی^۱ که به منظور مساعدت دست‌اندرکاران تحول سازمانی طراحی گردیده، مفید به نظر می‌رسد. از این رو با توجه به ضرورت ایجاد تغییر و تحول مستمر در سیستم‌های خدماتی، به خصوص نظام بانکداری کشور، در این پژوهش به ارزیابی سطح تحول یافتگی بانک صادرات با استفاده از مدل تشخیص سازمانی و ارائه راهکارهایی در جهت بهبود آن پرداخته می‌شود. بر اساس مدل مذکور، امکان تغییر و تحول سازمانی از ۶ منظر قابل بررسی بوده که مبنای طرح فرضیه‌های پژوهش نیز می‌باشد: (۱) اهداف، (۲) ساختار، (۳) رهبری، (۴) نظام ارتباطات، (۵) سیستم پاداش و ارتقاء شغلی و (۶) مکانیسم‌های مفید.

رویکرد پژوهش از نوع توصیفی/پیمایشی و جامعه آماری آن، شامل کلیه کارکنان شعب ممتاز منطقه یازده بانک صادرات در شهر تهران بوده، که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۱۸۶ مورد انتخاب گردیده است. برای گردآوری داده‌ها، از روش بررسی اسناد و مدارک درون سازمانی، و روش میدانی؛ شامل پرسشنامه و مصاحبه استفاده شده است.

در نهایت، داده‌های جمع‌آوری شده، با استفاده از آزمون‌های آماری متناسب با ماهیت پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند.

یافته‌های پژوهش، نشان می‌دهد که چهار عامل اهداف، ساختار، رهبری و مکانیسم‌های مفید بانک صادرات متحول گردیده است. تنها دو عامل نظام ارتباطات و سیستم پاداش و ارتقای شغلی مستلزم بررسی و اصلاحاتی می‌باشند. همچنین بر اساس نتایج تحقیق، راهکارهایی در جهت تحول سازمانی در بانک صادرات ارائه گردیده است.

کلید واژگان :

تحول سازمانی، مدل ویسبورد، بانک صادرات

¹ Organizational Diagnostic Model

فهرست

۱	فصل اول: کلیات تحقیق
۱-۱	مقدمه
۲-۱	بیان مسأله
۳-۱	اهمیت و ضرورت پژوهش
۴-۱	اهداف تحقیق
۵-۱	پرسش‌های اصلی تحقیق
۶-۱	فرضیه‌های تحقیق
۷-۱	روش‌شناسی تحقیق
۸-۱	روش تجزیه و تحلیل داده‌ها
۹-۱	قلمرو تحقیق
۱۰-۱	متغیرهای تحقیق
۱۱-۱	شرح واژه‌ها و اصطلاحات بکارگرفته شده در تحقیق
۱۲-۱	محدودیت‌ها و مشکلات اجرایی پژوهش
۱۲	فصل دوم: ادبیات تحقیق
۱-۲	مقدمه
۲-۲	محرک‌های تحول سازمانی
۳-۲	مفاهیم و تعاریف تحول سازمانی
۴-۲	ضرورت تحول سازمانی
۵-۲	گونه‌شناسی تغییر و تحول
۶-۲	ارزش‌ها و پیش‌فرض‌های تحول سازمانی

- ۳۳-۲-۷- کاربرد ارزش‌ها و پیش‌فرض‌های تحول سازمانی -----
- ۳۵-۲-۸- مقاومت در برابر تغییر -----
- ۳۹-۲-۹- غلبه بر مقاومت در برابر تغییر و تحول -----
- ۴۲-۲-۱۰- ارتباط تغییر سازمانی و تحول سازمانی -----
- ۴۲-۲-۱۱- فنون تحول سازمانی -----
- ۴۸-۲-۱۲- نقش مدیران در فرآیند تغییر و تحول -----
- ۵۰-۲-۱۳- مدل‌های تحول سازمانی -----
- ۵۱-۲-۱۳-۱- مدل کلاسیک سه مرحله‌ای لوین -----
- ۵۵-۲-۱۳-۲- مدل لپییت و همکاران -----
- ۵۶-۲-۱۳-۳- مدل بکهارد و هریس -----
- ۵۶-۲-۱۳-۴- مدل ایگان -----
- ۵۷-۲-۱۳-۵- مدل هشت مرحله‌ای کاتر برای اجرای تحول -----
- ۶۲-۲-۱۳-۶- پژوهش عمل‌نگر -----
- ۶۴-۲-۱۳-۷- مدل جامع هی‌ز و هاید -----
- ۶۶-۲-۱۴-۱- مدل‌های تشخیص سازمانی -----
- ۶۸-۲-۱۴-۱- مدل شش خانه‌ای ویسبورد -----
- ۷۲-۲-۱۵-۱- ایجاد فرهنگ تحول -----
- ۷۲-۲-۱۵-۱- برانگیختن فرهنگ نوآورانه -----
- ۷۴-۲-۱۵-۲- ایجاد سازمان یادگیرنده -----
- ۷۷-۲-۱۶- پیشینه نظری پژوهش -----
- ۷۹-۲-۱۷- پیشینه موضوع در تحقیقات داخلی و خارجی -----
- ۸۳-۲-۱۸- معرفی بانک صادرات ایران -----

۸۵	فصل سوم: روش تحقیق
۸۶	۱-۳- مقدمه
۸۷	۲-۳- روش تحقیق
۸۹	۳-۳- افق زمانی پژوهش
۹۰	۴-۳- جامعه آماری
۹۰	۵-۳- نمونه آماری و نمونه برداری
۹۱	۶-۳- چارچوب نمونه گیری
۹۲	۷-۳- حجم نمونه
۹۳	۸-۳- منابع و روش جمع آوری اطلاعات
۹۴	۹-۳- طراحی ابزار اندازه گیری
۹۹	۱۰-۳- روش آماری
۹۹	۱-۱۰-۳- آزمون تک نمونه ای تی
۱۰۰	۲-۱۰-۳- آزمون ناپارامتریک فریدمن
۱۰۱	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها
۱۰۲	۱-۴- مقدمه
۱۰۳	۲-۴- بخش اول) تجزیه و تحلیل متغیرهای جمعیت شناختی پژوهش به کمک آمار توصیفی
۱۰۴	۱-۲-۴- جنسیت
۱۰۵	۲-۲-۴- سطح تحصیلات
۱۰۶	۳-۲-۴- سمت سازمانی (سمت بانکی کارکنان در شعب)
۱۰۷	۴-۲-۴- سال تولد
۱۰۸	۵-۲-۴- سابقه سازمانی (سابقه بانکی)
۱۱۰	۳-۴- بخش دوم) تجزیه و تحلیل فرضیات پژوهش به کمک آمار استنباطی

- ۱۱۳-۳-۴- اولویت‌بندی وضعیت شاخص‌های مربوط به ارزیابی سطح تحول‌یافتگی با استفاده از آزمون فریدمن --
- ۱۱۸-۳-۴- آزمون فرضیه‌های پژوهش -----
- ۱۲۰-۳-۴- تحلیل پرسش‌های پژوهش -----
- ۱۲۲-۳-۴- اولویت‌بندی ابعاد زمینه‌ساز تحول بانک صادرات طبق مدل تشخیص سازمانی --
- ۱۲۳-۴-۴- بخش سوم) ارزیابی ارتباط میان ابعاد مدل تشخیص سازمانی در بانک صادرات -----
- ۱۲۵- فصل پنجم: نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها -----
- ۱۲۶-۱-۵- مقدمه -----
- ۱۲۸-۲-۵- نتایج حاصل از خصیصه‌های جمعیت‌شناختی -----
- ۱۲۹-۳-۵- تفسیر و نتیجه‌گیری از فرضیه‌های پژوهش و ارائه راه‌کارها -----
- ۱۳۷-۴-۵- پیشنهاد برای پژوهش‌های آینده -----
- ۱۳۸- ضمائم -----
- ۱۴۶- منابع و مأخذ -----

فصل اول:

کلیات تحقیق

۱- کلیات تحقیق

۱-۱- مقدمه

محیط کنونی رقابت، پیچیده، پویا و تا حد زیادی غیرقابل پیش‌بینی گردیده و جهان امروز با دیروز کاملاً متفاوت است. چرا که در گذشته تغییرات روند کندی داشتند و همه چیز در آرامش و سکون می‌گذشت. اما امروز اوضاع پیچیده و نامعین و غیرقابل پیش‌بینی شده، حتی در آشفتگی و پیچیدگی هم نوعی نظم وجود دارد، روابط غیرخطی، تعاملی و چرخشی شده و ممکن است، علل متعددی هم یافت شده و موجب معلولی شوند که خود بر پدیده‌های دیگر تأثیر گذاشته و معضلاتی را بوجود آورد. در واقع، تنها چیزی که ثابت باقی مانده، همان «تغییر» است (اکیور و انگلیست^۱، ۲۰۰۶). در چنین شرایطی، بهبود و بازسازی سازمان‌ها از الزامات بقای هر سازمانی می‌باشد. سازمان‌ها به عنوان زیر مجموعه‌ای از سیستم‌های اجتماعی، از تغییر و تحولات محیط تأثیر می‌پذیرند. به عبارتی دیگر، سازمان‌های امروزی نه برای رقابت، بلکه برای بقاء باید فعالیت‌های وسیعی را در تطابق با تحولات محیطی انجام دهند. بی‌اعتنایی به تغییرات و تحولات محیطی و فرامحیطی سرنوشتی جز فنا و از میدان بدر شدن ندارد.

بهبود سازمان با به کارگیری علوم اجتماعی برای مواجهه با مشکلات و یافتن راه‌حل آنها و هدف افزایش سلامت و عملکرد بهینه سیستم‌های سازمانی است. روش مورد استفاده، به کارگیری مداخله‌های برنامه‌ریزی شده بر اساس تحقیقات علوم اجتماعی، تمرکز بر فرآیندها، انگیزش، قدرت، ارتباطات، ادراک، فرهنگ سازمانی، اهداف، روابط، حل مشکل و تعارض است. بهبود سازمان از علوم اجتماعی برای اجراء کمک گرفته و بدین منظور، فرهنگ سازمان را که شامل سیستم‌ها، فرآیندها و پاداش‌هاست هدف‌گیری می‌کند. و برای حل مشکلات مربوط به کارکنان موجب تغییرات مثبت و پایا با هزینه نسبتاً کم می‌شود. بنابراین، طبق جایگاه و اهمیت تحول سازمانی در موفقیت آتی سازمان‌ها، در این پژوهش به ارزیابی سطح تحول یافتگی بانک صادرات با استفاده از مدل تشخیص سازمانی و ارائه راهکارهایی در جهت بهبود آن پرداخته‌ایم. در فصل حاضر از پژوهش مذکور، پس از بیان مسئله و ذکر اهمیت موضوع، در مورد اهداف و فرضیه‌های تحقیق بحث خواهد شد و هم چنین روش تحقیق و قلمرو آن، جامعه آماری تحقیق توضیح داده خواهد شد. و در نهایت با تعریف اصطلاحات، این فصل پایان خواهد یافت.

^۱ Organizational Diagnostic Model

۱-۲- بیان مسأله

امروزه با توجه به سرعت و حجم اطلاعات و چالش‌های پیش روی سازمان‌ها، به خصوص نظام بانکداری، ضرورت داشتن معیارهایی برای تعیین موقعیت و برنامه‌ریزی بر اساس نقاط ضعف و قوت بیش از پیش ضروری به نظر می‌رسد. افزایش روزافزون انتظارات مشتریان از یک سو و رقابت شدید میان عرضه‌کنندگان کالاها و خدمات از سوی دیگر موجب شده تا سازمان‌ها به سرعت به دنبال ایجاد تغییراتی در محصولات و فرآیندهای خویش باشند، تا با ایجاد ویژگی‌های برتر از آنچه سایرین در بازار رقابت ارائه می‌دهند، پیشی گیرند. برای دستیابی به این مهم استفاده از مدل تشخیص سازمانی^۱ که به منظور مساعدت دست‌اندرکاران تحول سازمانی طراحی گردیده، مفید به نظر می‌رسد (بارک، ۱۹۹۴).

تحول سازمانی نوعی راهبرد بهسازی سازمان است که در اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوائل دهه ۱۹۶۰ مطرح شد. اساس آن بر بینش‌ها و آگاهی‌های حاصل از پویایی‌های گروهی و تئوری و عمل مرتبط با تغییر برنامه‌ریزی شده، استوار است. در واقع، تحول سازمانی، فرآیندی برنامه‌ریزی شده و اصولی نظام‌مند است که با بهره‌گیری از ارزش‌ها و اصول علم رفتاری کاربردی در سازمان‌ها، در پی افزایش اثربخشی فردی و سازمانی است. به عبارتی دیگر، محور بحث سازمانها و اعمال تغییراتی است که کارکرد آنها را بهبود دهد، یعنی آنچه که مدنظر است، تغییر کل سامانه است. همچنین، یکی از مهمترین دستاوردهای تحول سازمانی، ارائه رهنمودهایی برای بهبود سازگاری و تطبیق بین افراد و سازمان، بین سازمان و محیط و در نهایت، میان عناصر و اجزای سازمانی آن، نظیر راهبرد، ساختار و فرآیندها می‌باشد. این رهنمودها از طریق برنامه‌ها و فعالیت‌های ایجاد تغییر که هدف آنها رفع مشکل در شرایط خاص و مسأله‌ساز است، اجرا می‌شود.

به طور کلی، برنامه‌های تحول سازمانی دو هدف عمده دارند: (۱) بهبود کارکرد افراد، گروه‌ها و سازمان، (۲) انتقال روش و مهارت‌های ضروری که اعضای سازمان را قادر خواهد ساخت، پیوسته کارکرد خود را بر اساس آنها، بهبود دهند (الوانی و دانایی‌فرد، ۱۳۸۵). البته، برای انجام تغییر، روش‌های مختلفی وجود دارد، مثلاً: تغییر می‌تواند با قصد قبلی یا تصادفی باشد. حتی امکان دارد تغییر بنیادی یا تدریجی باشد که تحول سازمانی هر نوع تغییری را شامل می‌شود. به این ترتیب، با توجه به پویایی و پیچیدگی

^۱ Organizational Diagnostic Model

شرایط محیطی و رقابتی در نظام بانکداری کشور، ضرورت ایجاد یک تحول بنیادین در کلیه فرآیندهای بانکی بیش از پیش احساس می‌گردد. در این راستا، بکارگیری ابزاری مناسب و معتبر می‌تواند بانک صادرات را در شناسایی سطوح و میزان توسعه و تحول یافتگی اجزا سازمانی یاری نماید. در نتیجه، در این پژوهش به ارزیابی سطح تحول یافتگی بانک صادرات با استفاده از مدل تشخیص سازمانی و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن پرداخته می‌شود. سؤال اصلی این پژوهش اینست که براساس مدل تشخیص سازمانی، سطوح تحول سازمانی در بانک صادرات سرپرستی مرکز تهران چگونه است؟

۳-۱- اهمیت و ضرورت پژوهش

تحول سازمان به مسائل و مشکلات افراد مشغول به کار در سازمان توجه زیادی دارد. در حوزه تحول سازمان توجه به مسائل و مشکلاتی از قبیل؛ روحیه ضعیف، بهره‌وری پایین، کیفیت نامطلوب کالا و خدمات، تعارض بین افراد، تعارض بین گروهها، اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت نامشخص (چه در سطح راهبرد سازمان، چه در سطح اهداف واحدها)، سبک‌های نامناسب رهبری، عملکرد گروهی ضعیف، ساختار سازمانی نامناسب، طراحی ضعیف وظایف، کم توجهی به خواسته‌های محیطی، روابط ضعیف با مشتری، تعارض بین اهداف واحدها و مسائلی از این قبیل حائز اهمیت است. در واقع، تمامی مواردی که از افراد، گروه‌ها و سازمان به نحوی بهینه استفاده نمی‌شود، تحول سازمان می‌تواند شرایط را بهبود بخشد. چرا که تحول سازمان، فرآیندی است که توجه زیادی را به فرهنگ، فرآیندها و ساختار مورد استفاده یک سیستم جامع دارد.

طبق نظر پیتر ویل، توانایی تحول سازمان، تمرکز بر فرآیندهای سازمانی است. به نظر وی، تحول سازمان فرآیندی برای تحول فرآیندهای سازمانی است. موضوع مهم و اصلی در تحول سازمانی، بهبود اثربخشی سازمانی از طریق تحول در فرآیندهای سازمانی است. همچنین، هدف متعالی برنامه‌های تحول سازمان، بهینه‌سازی سیستم از طریق اطمینان از هماهنگی و سازگاری اجزای سیستم می‌باشد. هنگامی که ساختار، راهبردها، فرهنگ و فرآیندها با هم سازگار نیستند، عملکرد سازمان ضعیف خواهد بود. براساس دیدگاه سیستمی، تغییر یک جزء سیستم، مثل راهبرد، تغییر در اجزای دیگر سیستم از قبیل ساختار، فرآیندها و فرهنگ را ضروری می‌سازد. برنامه‌های تغییر و تحول سازمان، بر ایجاد هماهنگی و همسازي افراد با سازمان و اجزای سازمانی و سازمان با خواسته‌های محیطی تمرکز دارند. در نتیجه، با توجه به اهمیت

و جایگاه فرآیندهای سازمانی، به خصوص در نظام بانکداری کشور، استفاده از برنامه‌های تحول سازمانی می‌تواند توان رقابتی سازمان را بهبود بخشیده و جایگاه ویژه‌ای برای آن در بازار رقابت ایجاد نماید. از سویی دیگر، پیشرفت در فنون و ابزار معتبر سنجش از جمله؛ مدل تشخیص سازمانی، در بهتر شدن تحقیق پیرامون تحول سازمان نقش داشته‌اند. آلدرفر تحقیقات تحول سازمان را بررسی کرد و پیشرفت-هایی در این زمینه ذکر نمود: در خلال دوره بررسی (۱۹۷۶-۱۹۷۴) بهبودهای تحقیقی چشمگیری در تحول سازمان وجود داشته است. برای ارزیابی برنامه‌های تغییر طرح‌های تحقیقی دقیق‌تری مورد استفاده قرار گرفته‌اند؛ که دارای نتایج مثبت و منفی بوده‌اند. این خود شاهدهی است بر اینکه ابزار اندازه‌گیری بهتری بکار گرفته شده و درک بیشتری از خطاهای اندازه‌گیری به دست آمده است.

نانسی و رابرتز و جری پوراس نیز، طی بررسی ادبیات تحقیق پیرامون تحول سازمانی، متذکر شده‌اند که پیشرفت‌های عمده‌ای در چهار حوزه اصلی ایجاد شده است: پیشرفت در تعریف عملیاتی مفهوم تغییر، پیشرفت در بهبود فرآیند، پیشرفت در رویه‌های سنجش و پیشرفت در توسعه مدل‌های آماری و تحلیلی مناسب. همچنین، دو صاحب‌نظر دیگر، وضعیت تحقیق در مورد تحول سازمان را در سال ۱۹۷۸ بررسی و روندهای مثبتی را کشف کردند. یکی از تکامل‌های مثبت، استفاده از «فن تجزیه و تحلیل جامع» برای ارزیابی بررسی‌های تحول سازمان است. آنها در مورد توجه به اثرات واقعی برنامه‌های تغییر و تحول سازمان بیان می‌دارند: با اندک تردیدی می‌توان گفت که در صورت بکارگیری صحیح تحول سازمان، اثرات مثبت عمده‌ای بر حسب معیارهای عملکرد درونی ایجاد می‌شود.

پوراس و سیلورز تحقیقات منتشر شده در مورد تحول سازمان را از سال ۱۹۸۵ تا ۱۹۸۹ بررسی کردند و پیشرفت‌هایی در روشها و نتایج تحقیقات گزارش دادند. پیشرفت‌های مثبت عبارت بودند از؛ تئوری بهتر، طرح‌های مطالعاتی پیشرفته‌تر، بهبود سنجش، روش‌های آماری بهتر و استفاده مطلوب از فنون تحلیل جامع. همچنین، در یک بررسی جامع، پوراس و رابرتسون اثرات برنامه‌های مختلف تحول سازمان و منابع انسانی را روی عملکرد فردی و سازمانی آزمودند. به علاوه، آنها نوعی تئوری تغییر برنامه‌ریزی شده را مورد آزمون قرار دادند. در نهایت، این دو صاحب‌نظر برنامه‌های مختلف تحول سازمان را به متغیرهای سازمان ارتباط دادند؛ برای مثال تیم‌سازی باید روی عوامل اجتماعی، ساختار موازی یادگیرنده و حلقه‌های کنترل کیفیت روی نوع سازماندهی تأثیر بگذارد. آنگاه، مطالعات تحقیقی از برنامه‌های مختلف تغییر را مورد آزمون قرار دادند، تا ببینند اگر آنها محصول کاری را تغییر دهند، آیا این تغییر

ادراکات فردی را تغییر داده و منجر به تغییرات رفتاری می‌گردد و همچنین، نتایج عملکرد سازمانی را دگرگون می‌سازد یا خیر؟ برای آزمون این مدل، ۶۳ بررسی تحقیقی مورد استفاده قرار گرفت. نتایج حاصل پیچیده و درهم بودند، اما تا حدودی دیدگاه آن دو را حمایت می‌کردند. چرا که برنامه‌های تغییر مرتبط به نوع سازماندهی و عوامل اجتماعی روی عملکرد سازمانی تأثیر مثبتی داشتند. بنابراین، با توجه به پیشینه غنی مبحث تحول سازمانی، متأسفانه در سطح کشور با توجه به اهمیت موضوع کمتر به مباحث بررسی، ارزیابی و سنجش میزان توسعه و تحول یافتگی در فرآیندهای سازمانی، به خصوص در نظام بانکداری، توجه گردیده و مطالعات اندکی در این زمینه صورت گرفته است. از این رو، با توجه به شرایط نظام بانکداری کشور که رقابت فزاینده آن هر روز به پیچیدگی و پویایی آن می‌افزاید، ضرورت انجام یک تحقیق میدانی در زمینه جایگاه فعلی سطوح تحول یافتگی فرآیندها و ارائه راهکارهایی در جهت بهبود و ارتقای آن، بیش از پیش احساس می‌گردد که این مهم در پژوهش حاضر انجام خواهد گرفت.

۱-۴- اهداف تحقیق

هدف اصلی از انجام این پژوهش، تلاش برای ارزیابی سطح تحول یافتگی بانک صادرات با استفاده از مدل تشخیص سازمانی و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن می‌باشد. همچنین، با توجه به شرایط موجود نظام بانکداری، به خصوص بانک صادرات ایران، این تحقیق سایر اهداف زیر را نیز دنبال می‌نماید:

- شناسایی عوامل زمینه‌ساز تحول سازمانی در بانک صادرات
- اولویت‌بندی عوامل زمینه‌ساز تحول سازمانی در بانک صادرات
- ارائه راهکارهایی در زمینه ارتقاء سطح تحول سازمانی در بانک صادرات

۵-۱- پرسش‌های اصلی تحقیق

پژوهش حاضر سعی در پاسخگویی به سؤالات زیر دارد:

- اهداف بانک صادرات به چه میزان زمینه ساز و عامل تحول سازمانی هستند؟
- ساختار بانک صادرات به چه میزان زمینه ساز و عامل تحول سازمانی هست؟
- رهبری بانک صادرات به چه میزان زمینه ساز و عامل تحول سازمانی هست؟
- نظام ارتباطات بانک صادرات به چه میزان زمینه ساز و عامل تحول سازمانی هست؟
- سیستم پاداش و ارتقاء شغلی بانک صادرات به چه میزان زمینه ساز و عامل تحول سازمانی هست؟
- مکانیسم‌های بانک صادرات به چه میزان زمینه ساز و عامل تحول سازمانی هستند؟

۶-۱- فرضیه‌های تحقیق

فرضیه، پاسخی منطقی است که احتمال می‌دهیم تحقیق برای مسئله ارائه کند (حافظ نیا، ۱۳۸۳). این تحقیق به دنبال ارزیابی سطح تحول‌یافتگی بانک صادرات و ارائه راهکارهایی در جهت بهبود آن می‌باشد. با توجه به مدل تشخیص سازمانی (مدل ویسبورد)، انتظار منطقی و علمی محقق برای پاسخگویی به سؤال اصلی تحقیق در قالب فرضیه‌های زیر قابل طرح می‌باشد:

- فرضیه ۱: اهداف بانک صادرات زمینه ساز و عامل تحول سازمانی می‌باشند.
- فرضیه ۲: ساختار بانک صادرات زمینه ساز و عامل تحول سازمانی می‌باشد.
- فرضیه ۳: رهبری بانک صادرات زمینه ساز و عامل تحول سازمانی می‌باشد.
- فرضیه ۴: نظام ارتباطات بانک صادرات زمینه ساز و عامل تحول سازمانی می‌باشد.
- فرضیه ۵: سیستم پاداش و ارتقاء شغلی بانک صادرات زمینه ساز و عامل تحول سازمانی می‌باشد.
- فرضیه ۶: مکانیسم‌های مفید بانک صادرات زمینه ساز و عامل تحول سازمانی می‌باشد.

۱-۷- روش شناسی تحقیق

روش تحقیق حاضر به لحاظ هدف کاربردی است. یافته‌های چنین تحقیقی برای حل مسائل موجود در سازمان به کار برده می‌شود. در واقع، هدف تحقیقات کاربردی توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است (دانایی فرد و دیگران، ۱۳۸۳، ۲۶). همچنین، بر اساس راهبرد جمع‌آوری اطلاعات از نوع توصیفی/پیمایشی می‌باشد. چنین تحقیقی، وضعیت موجود را مورد مطالعه قرار داده و برای توضیح ویژگی‌های آن مورد استفاده قرار می‌گیرد (سرمد و دیگران، ۱۳۸۱).

گردآوری داده‌های این تحقیق، با دو روش میدانی و کتابخانه‌ای صورت گرفته است. در روش میدانی پس از بررسی روش‌های مختلف و جمع‌آوری نظرات اساتید، پرسشنامه به عنوان مناسب‌ترین ابزار تشخیص وضعیت عوامل بسترساز تحول سازمانی در بانک و مصاحبه به عنوان کاراترین شیوه شناسایی راهکارهای بهبود ارائه گردید. از نظر مکانی نیز، اطلاعات این پژوهش در محیط واقعی جمع‌آوری شده است. جامعه آماری مورد نظر نیز، عبارتند از؛ کلیه کارکنان شعب ممتاز منطقه یازده بانک صادرات در شهر تهران. همچنین، با توجه به چارچوب نمونه‌گیری موجود، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و فرمول ذیل برای تخمین حجم نمونه استفاده گردیده است (حسینی، ۱۳۸۲):

$$n = \frac{N(Z_{\frac{\alpha}{2}})^2(P)(1-P)}{v^2(N-1) + (Z_{\frac{\alpha}{2}})^2(P)(1-P)} = \frac{312 \times 1/96^2 \times 0/25}{0/05^2(311) + 1/96^2 \times 0/25} = 172$$

که در آن:

N : حجم جامعه آماری در دسترس

n : حجم نمونه مورد نیاز، Z : مقدار متغیر استاندارد

v : میزان خطایی است که محقق در بررسی مرتکب می‌شود

$P(1-P)$: واریانس صفت کیفی

مورد بررسی است.

که به منظور دستیابی به تعداد ۱۷۲ پرسشنامه صحیح و بی‌نقص، تعداد ۲۵۰ پرسشنامه توزیع گردید؛ که پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، در نهایت تعداد ۱۸۶ پرسشنامه مناسب تشخیص داده شد و اطلاعات آن وارد نرم‌افزار تحلیل آماری اس.پی.اس.اس. گردید.

۸-۱- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، هم از روش‌های آمار توصیفی و هم از روش‌های آمار استنباطی استفاده خواهد شد. در واقع، برای تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش در سطح توصیفی و استنباطی از نرم‌افزار آماری SPSS استفاده خواهد شد. در بخش آمار توصیفی شاخص‌های آماری نظیر فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار و در بخش آمار استنباطی، آزمون‌های تی، فریدمن و همبستگی اسپیرمن به کار گرفته خواهند شد.

۹-۱- قلمرو تحقیق

- قلمرو مکانی: قلمرو مکانی این تحقیق، کلیه شعب ممتاز منطقه یازده بانک صادرات در شهر تهران می‌باشد.
- قلمرو زمانی: قلمرو زمانی این تحقیق در طی ۹ ماه در سال ۹۱ (از تیرماه لغایت اسفندماه) می‌باشد.
- قلمرو محتوایی: به لحاظ موضوع، این پژوهش به حوزه تحول سازمانی مرتبط بوده که با استفاده از یکی از مدل‌های تشخیص سازمانی (مدل ویسبورد) به ارزیابی سطح تحول‌یافتگی سازمان پرداخته است.

۱۰-۱- متغیرهای تحقیق

متغیرهای توصیفی (ابعاد مدل تشخیص سازمانی) این تحقیق شامل: اهداف، ساختار، رهبری، نظام ارتباطات، سیستم پاداش و ارتقاء شغلی و مکانیسم‌های مفید می‌باشند.

۱۱-۱- شرح واژه‌ها و اصطلاحات بکارگرفته شده در تحقیق

در تعریف واژه‌ها و اصطلاحات بهترین روش اینست که اصطلاحات و واژه‌ها بر اساس تعریفی که توسط صاحب‌نظران در هر رشته ارائه شده و بکار می‌رود، تعریف گردد (نادری، ۱۳۸۳). واژگان و اصطلاحات اصلی این تحقیق عبارتند از:

- تحول سازمانی: مجموعه‌ای از اقدامات مربوط به تغییرات برنامه‌ریزی شده که بر پایه ارزش‌های انسانی/دموکراتیک شکل گرفته و هدف از آن بهبود اثربخشی سازمان و رفاه کارمندان می‌باشد