

نقش تحول استراتژیک بر بهبود عملکرد کارکنان بانک (مورد مطالعه: ادارات ستادی بانک ملت شهر تهران)

سیمین جهانشاد، جلال حقیقت منفرد

کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران
simin.jahanshad@gmail.com

عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی
J_haghighat@iauctb.ac.ir

چکیده

تعداد و تنوع فعالیت های بهبود و تحول استراتژیک در دهه گذشته به طرق گوناگون به درون سازمانها و شرکت های ایرانی راه یافته اند و بطور فزاینده ای افزایش داشته اند. چه بسیار شرکت ها و سازمانهای دولتی و خصوصی خود را در معرض هجوم بی امان تغییرات داخلی و خارجی و کاهش عملکرد کارکنان دیده اند و در صدد ایجاد تغییر و بهبود بر آمده اند. هدف این پژوهش بررسی نقش تحول استراتژیک بر بهبود عملکرد کارکنان در ادارات ستادی بانک ملت می باشد. روش تحقیق، توصیفی-پیمایشی و با توجه به سنجش رابطه بین متغیرها از نوع همبستگی است و از لحاظ هدف نیز این تحقیق از نوع کاربردی می باشد. جامعه آماری این تحقیق شامل ۱۲۰ نفر از مدیران ارشد و کارشناسان منابع انسانی و مدیریت تحول بانک می باشد که پرسشنامه بین آنها توزیع شد و تمامی پرسشنامهها برگشت داده شد. در این پژوهش با توجه به اهداف و نیازهای تحقیق به منظور جمع آوری اطلاعات مورد نیاز جهت توصیف و آزمون فرضیه های تحقیق از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. در این پرسشنامه ویژگی های افراد جامعه مورد نظر از قبیل جنس، تحصیلات، رشته تحصیلی و سابقه خدمت را مورد سنجش قرار داده شده است. پس از سنجش روایی و پایایی آن تایید شد که روایی این پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ ۰.۸۹، به دست آمد. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS، همچنین برای تحلیل رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته از تحلیل واریانس و ضریب همبستگی پیرسون جهت بررسی معادلات ساختاری از نرم افزار LISREL استفاده شده است. نتایج نشان می دهد که تحول استراتژیک در تصمیمات سازمان بر بهبود فرآیندی و رفتاری عملکرد کارکنان بیشترین تاثیر گذاری را دارد.

کلمات کلیدی: تحول استراتژیک، عملکرد، عملکرد کارکنان، مدیریت تحول

مقدمه

مدیریت تحول استراتژیک در سازمانها هسته اصلی یکپارچگی و همسویی در پذیرش، استقرار، اجرا و ارزیابی نظام های بهسازی است و بدیهی است که منابع انسانی تنها منبع لایزال و جاویدان است که نه تنها به سهولت قابل دسترسی است، بلکه پدیده ای است که در صورت مدیریت صحیح زمینه های بالندگی مدیریت را فراهم خواهد نمود. طرح های بهبود عملکرد و توسعه مهارت های نیروی انسانی با به کارگیری ابزارهای برنامه ریزی، سازمان دهی، انگیزش و تحول و در ارتباط نزدیک و تنگاتنگ با فرهنگ و نظام ارزشی موجود جوامع، تحت کنترل مدیریت استراتژیک و رهبری است (کریمیان، ۱۳۸۶).

معمولاً پایین بودن عملکرد کارکنان یکی از مشکلات سازمان ها بوده و شواهد تجربی نشان می‌دهد عملکرد کارکنان در بیشتر سازمان‌های ما به نحو مطلوب نمی‌باشد. بنابراین یکی از مشکلات گریبان گیر مدیران همین ضعف عملکرد کارکنان است (خردمند و ناظم، ۱۳۸۹). عملکرد کارکنان عبارت است از دستیابی یا فراتر رفتن از اهداف سازمانی و اجتماعی و انجام مسئولیت‌هایی که بر عهده افراد گذاشته شده است (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۱). اصلاح عملکرد فردی و سازمانی کلید موفقیت در رقابت است. عواملی چون تغییر سریع، کسری بودجه، کوچک شدن و ساختار دهی مجدد و فشارهای اجتماعی برای پاسخگویی بیشتر سازمان‌ها نسبت به عملکردشان، موجب تأکید بیشتر بر عملکرد شده است. بهبود عملکرد یکی از ابزارهای کسب نتایج بهتر از کل سازمان، گروه‌ها و افراد درون سازمان، در یک چارچوب توافق شده از اهداف، استانداردها و نیازمندی‌هاست که در این راستا استفاده از نظام‌های تغییر و تحول ضروری به نظر می‌رسد (سامول^۱، ۲۰۰۹). بنابراین با توجه به اهمیت عملکرد کارکنان در موفقیت سازمان و با توجه به تأثیری که تحول استراتژیک بر عملکرد کارکنان دارد؛ و اینکه عملکرد کارکنان هر سازمان با سازمان دیگر متفاوت است جای دارد که از اهرمی مانند تحول استراتژیک و راهبردهای آن استفاده کرد تا بتوان کارکنان را در راستای اهداف سازمان پیش برد (الوانی، ۱۳۸۲).

چارچوب نظری تحقیق

تحول

تحول چنین تعریف شده است توان بخشیدن به فرایندهای عملیاتی و نیروهای انسانی در سازمان برای بالابردن کیفیت عملکرد ارگانهای مختلف سیستم سازمانی. تحول، تلاشی است برنامه‌ریزی شده، در سراسر سازمان که به وسیله مدیریت عالی سازمان اداره شده و اثربخشی و سلامتی سازمان را از راه برنامه‌های تغییر برنامه ریزی شده در فرایندهای سازمان، با استفاده از علوم رفتاری افزایش می‌دهد. هدف‌های تحول در سازمان عبارت اند از:

- ۱- افزایش سازگاری بین ساختار، فرایندها، استراتژی، افراد و فرهنگ سازمان
- ۲- ایجاد و توسعه راه حل‌های نو و خلاقانه در سازمان
- ۳- توسعه توانایی نوسازی سازمان (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۸۲).

فرنچ و ندل^۲ بیان می‌دارد که بهبود و تغییر سازمانی تلاشی طولانی مدت برای تقویت توان حل مسئله سازمان و نوسازی فرایندهای آن مبتنی بر مدیریت موثر و فرهنگ مشارکت پذیری با استفاده از عوامل تغییردهنده (مداخله‌گر) و بهره‌گیری از دانش رفتاری است (طاهری لاری، ۱۳۷۷).

تحول استراتژیک

امروزه به لحاظ سازمانی نقش عامل تحول استراتژیک و ساز و کارهای تحول در سازمانها کاملاً شناخته شده است. اهمیت این موضوع در سازمانهای بزرگ بیشتر آشکار می‌گردد، چرا که با افزایش ابعاد سازمان به لحاظ نیروی انسانی، پیچیدگی نوع فرآیند و محصول روابط تأثیرگذار و متغیرهای تغییر نیز پیچیده شده و انجام تغییر بصورت غیرمتمرکز و پراکنده را غیرممکن می‌کند. نظام تحول در شرکت‌ها و سازمانه‌ای بزرگ می‌تواند هم بصورت رسمی و هم بصورت نیمه رسمی باشد. در حالت رسمی دفاتر تحول یا مطالعه استراتژیک و غیره، در تشکیلات سازمانهای بزرگ ملاحظه می‌گردد و افراد علاقه مند و با روحیه کاملاً پویا در این دفاتر مشغول به کارند. در حالت نیمه رسمی شوراها، کمیته‌ها و گروههای کاری در لایه‌های مختلف فعالیتهای طرح ریزی، سازماندهی، اجرا و ارزیابی تحول را انجام می‌دهند. که البته هدایت و هماهنگی بعهده مدیر ارشد یا نماینده وی می‌باشد. ابزارها، نظامها و فعالیتهای تحول در محیط، وجود نظامی که بتواند فعالیتهای جذب، غربال‌گری، استقرار و ارزیابی را انجام دهد ضروری به نظر می‌رسد. در حقیقت در این شرایط فعالیتهای تلفیق درون سازمان باید با فعالیتهای بروزرسانی و کنترل محیط نیز همراه گردد. عبارت دیگر ابزارها و نظامهای بهسازی در محیط نیز به مانند هر عامل محیطی دیگر، مورد تحلیل و بررسی قرار می‌گیرند و می‌توان آنها را در ساز و کارهای مدیریت تحول استراتژیک غربال و نسبت به انتخاب استراتژیک آنها اقدام کرد (جمشیدیان، ۱۳۸۷).

^۱ Samuel

^۲ frenchvandel

وجود ساز و کارهای تمرکز مدیریت تحول در شرکت ها و سازمانها باعث خواهد شد تا هم از تعدد و تکثر بی دلیل نظامهای بهسازی جلوگیری گردد و هم یکپارچه سازی و همسویی نظامهای موجود تسهیل شود. این موضوع همچنین در مورد پذیرش نظامهای جدید صادق است. تحول استراتژیک مجموعه هایی از هدف ها، خط مشی ها، روش های انجام کار، دستورها، کارهای ویژه، گام هایی که باید برداشته تا تغییرات لازم برای ایجاد انعطاف به دست آید. مدیریت استراتژیک باید به طور مداوم به کنترل های داخلی و خارجی مبادرت ورزد تا بتواند برای بقای خود، در سازمان ایجاد تحول نماید (محبوب، ۱۳۹۰).

تحول استراتژیک در سه حوزه ساختار سازمانی، تصمیم گیری و اجرایی فعالیت می کند. حوزه ساختار سازمانی: شامل بازنگری و اصلاح سیاستها و رویه ها، تجدید ساختار و مهندسی مجدد فرآیندها، ارتقا فرهنگ تحول در سازمان، اصلاح بافت سازمان برای پذیری تحول استراتژیک. حوزه تصمیم گیری شامل: وفق دادن مدیران با استراتژیهای تحول، اتخاذ تصمیمات و راهبردهای تعالی مالی - خدماتی. حوزه اجرایی شامل: تخصیص مجدد منابع، تجدید نظر در پاداش دهی و ایجاد انگیزش، کاهش دادن مقاومت در برابر تغییر، تطبیق فرآیندها با تحول در سازمان (سرداری، ۱۳۸۶).

عملکرد کارکنان

سازمان یک نهاد اجتماعی است که دارای هدف و نظامی است که به سبب داشتن یک ساختار آگاهانه، فعالیت های خاصی انجام می دهد و مرزهای شناخته شده ای دارد. برای تحقق اهداف هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان نقش مهمی را ایفا می کند. به نتیجه رساندن وظایف سازمان به عهده نیروی انسانی آن و عملکرد این افراد، همان عملکرد سازمان است (آکیوا، ۲۰۱۳).

عملکرد هر سازمان تابع عملکرد منابع انسانی آن می باشد. تعامل علاقمندان، کارآمد و اثربخش نیروی انسانی با منابع، امکانات و فناوری در اختیار، نقشی اساسی در تحقق هدفها و اجرای مأموریت سازمان دارد. سازمان هایی که عملکرد سرمایه انسانی خود را به نحو مطلوبی مدیریت می کنند، تعالی و توسعه سازمانی را به ارمغان می آورند. در واقع، سازمان هایی توانایی رشد و توسعه دارند که مستمراً عملکرد کارکنان خود را توسعه دهند و برای دستیابی به چنین هدفی، باید شایستگی های حرفه ای کارکنان را ارتقاء دهند (برنادین، ۱۹۹۵).

در شرایط متحول و متغیر کنونی، سازمانها برای دستیابی به کارایی و اثربخشی بیشتر و در نهایت دستیابی به اهداف تعیین شده شان ناگزینند که توجه کافی را به منابع انسانی خود مبذول بدارند. شاید بیشتر از هر چیزی نگرش افراد است که بر کارایی و عملکرد آنان تأثیر می گذارند. از عملکرد شغلی تعاریف مختلفی ارائه شده، ولی آنچه که در تمام این تعاریف مشترک است، چگونگی انجام فعالیت و مسؤلیت های محوله است. عده ای عملکرد نیروی انسانی را بهره وری کار اطلاق کرده اند، ولی باید توجه داشت که عملکرد مفهومی فراتر از داده و ستاده دارد. عملکرد عبارت است از مجموع رفتارهایی که افراد در ارتباط با شغل از خود نشان می دهند (مورهد و گریفین، ۱۳۷۵).

در تعریف دیگری عملکرد عبارت است از به نتیجه رساندن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده نیروی انسانی گذاشته شده است (گریفین، ۱۳۷۵: ۴۷۹).

در یک تعریف نسبتاً جامع، عملکرد عبارت است از کارایی و اثربخشی در وظایف محوله و بعضی داده های شخصی نظیر حادثه آفرینی، تأخیر در حضور بر سر کار، غیبت و کندی کار. در این تعریف کارایی به معنای نسبت بازده به دست آمده به منابع به کاررفته است و اثربخشی عبارت است از میزان دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده؛ از سوی دیگر، عواملی همانند غیبت، کندی در کار، تأخیر و حادثه آفرینی، می توانند معیارهای مناسبی برای سنجش عملکرد باشند (رابینز، ۱۳۷۷: ۳۶۰). عملکرد در سطح فردی، گروهی و سازمانی است. عوامل مؤثر بر عملکرد فردی عبارتند از: توانایی، یادگیری، شخصیت، ادراک، انگیزش (رابینز، ۱۳۷۷: ۱).

عملکرد عبارت است از مجموع رفتارهای در ارتباط با شغل که افراد از خود نشان می دهند (گریفین، ۱۳۷۵: ۴۷۹)

عملکرد معیار پیش بینی شده یا معیار وابسته ای کلیدی در چارچوبی که ارائه می دهیم، می باشد که این چارچوب به عنوان وسیله ای برای قضاوت در مورد اثربخشی افراد، گروهها و سازمانها عمل می کند. عملکرد عبارت است از حاصل فعالیت های یک فرد از لحاظ

^۱ Acquaah

^۲ Bernadin

^۳ Rabins

^۴ griften

اجرای وظایف محوله در مدت زمان معین. عملکرد حاصل یا نتیجه‌ی فرآیند و تحقق اهداف می‌باشد فرآیند بدین معنی است که انجام هر کاری در مراحل باید انجام گیرد تا آن کار انجام ببذیرد و تحقق اهداف بدین معنی است که با رعایت مراحل کاری آن هدف تحقق پیدا کند. عملکرد رفتاری است در جهت رسیدن به اهداف سازمانی و اندازه‌گیری شده یا ارزش‌گذاری شده است. آرمسترانگ^۱ (۱۳۸۶) عملکرد را این‌چنین تعریف کرده است دست‌یابی به اهدافی که کمیت و کیفیت آنها تعیین شده است. فرهنگ انگلیسی آکسفورد عملکرد را به عنوان اجراء، به کار بستن، انجام دادن هر چیز منظم یا تعهد شده تعریف می‌کند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۶). این تعریف علاوه بر اینکه در ارتباط با ستاده‌ها و برون‌دادها است، بلکه نشان می‌دهد که عملکرد مرتبط با انجام کار و هم چنین نتایج حاصله می‌باشد؛ بنابراین عملکرد را می‌توان به عنوان رفتار تلقی کرد. عملکرد عبارتست از تابع مشترک تلاش، توانایی عملکرد را این‌چنین بیان کرده است. عملکرد عبارتست از تابع مشترک تلاش، توانایی و ادراک نقش. عملکرد فرایندی است که فرد به آن توجهی ندارد و در واقع جدا از هدف است. برنادین^۲ (۱۹۹۵) معتقد است که عملکرد را باید به عنوان نتایج کاری تعریف کرد، زیرا که این نتایج قوی‌ترین رابطه را با اهداف راهبردی سازمان، رضایت مشتریان و مشارکت اقتصادی برقرار می‌کنند. عملکرد به معنی رفتارها و نتایج می‌باشد. رفتارها از عامل نشأت می‌گیرند و عملکرد را از فکر به عمل تبدیل می‌کند رفتارها نه تنها ابزارهایی جهت رسیدن به نتایج نیستند، بلکه به نوبه خود پیامدهایی می‌باشند که از محصول فعالیت های ذهنی و فیزیکی گرفته‌شده‌اند و می‌توان آنها را جدا از نتایج دانست. (آرمسترانگ، ۱۳۸۶: ۱۲).

جدول ۱: تعاریف مختلف عملکرد را که صاحب‌نظران بیان نموده‌اند را به ترتیب زمانی آورده است (بهمن آبادی، ۱۳۸۲).

نویسنده	سال	تعریف
برامچ	۱۹۸۸	عملکرد عبارتست از رفتار و نتایج.
رابینز	۱۹۸۹	عملکرد عبارتست از کارایی و اثربخشی در وظایف محوله
کمپل	۱۹۹۰	فرایندی است که اعم از رفتار است و از نتایج مجزا می‌باشد
آرمسترانگ	۱۹۹۴	دست یابی به اهدافی که کمیت و کیفیت آنها تعیین شده است
برنادین	۱۹۹۵	عملکرد عبارتست از نتایج کاری
کنی	۱۹۹۶	فرایندی است که فرد به آن توجهی ندارد و در واقع جدا از هدف است

عوامل عملکردی

به طور کلی، عوامل شاخصه‌های عملکردی عبارتند از: عوامل رفتاری و عوامل فرایندی. (جلالی، ۱۳۷۷).

عوامل رفتاری

رعایت مقررات و انضباط اداری: حضور به موقع و انجام به موقع کارها.
رفتار و برخورد مناسب با ارباب‌رجوع: برخورد خوب، کوشش در جهت رفع مشکلات و پی‌گیری آن، روابط صمیمانه با همکاران.
جدیت در کار: اجرای سریع دستورات، پیگیری امور محوله.
کوشش در جهت فراگیری کارها: کوشش در جهت افزایش مهارت های شغلی، فراگیری مهارت های مختلف، شرکت در کلاس های آموزشی.

انعطاف‌پذیری^۳: پذیرش اشتباهات، اصرار نوزیدن بیش از حد در مورد نظرات خود در پذیرش راهنمایی دیگران.
قابل‌اعتماد بودن^۴: تسلط در کار و انجام آن بدون نظارت مستمر، توجه به درستی و صحت کار، دلسوزی در انجام کار، احساس مسؤولیت، مراقبت از وسایل.

خودجوشی: تشخیص نیازهای واحد و ارایه راه حل های مناسب برای رفع آنها و داشتن انگیزه برای کار و ایجاد کار سازنده، پیش‌قدم بودن در اجرای فعالیت های شغلی.

^۱ Armstrong

^۲ Bernadin

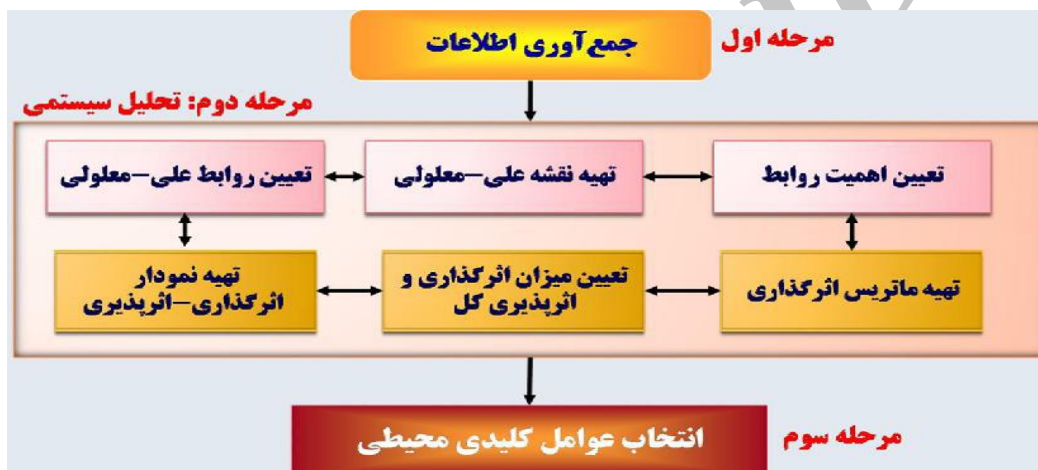
^۳ Flexibility

^۴ Trustability

عوامل فرایندی

عوامل مربوط به شرایط کار: تأمین وسایل، تجهیزات مناسب، امنیت شغلی و بیمه مسؤولیت.
عوامل مربوط به احترام و قدر و منزلت: احترام از سوی مدیران، ایجاد روابط صمیمی، تشویق و دلگرمی در میان افراد، رفع تبعیض و بی‌عدالتی.
عوامل مربوط به رفع نیازهای آموزشی و فراهم ساختن شرایط ارتقا: برگزاری دوره‌های بازآموزی، فراهم ساختن زمینه تحقیق و پژوهش‌های علمی-کاربردی، تقویت اطلاع‌رسانی.
عوامل مربوط به مشارکت: مشارکت در تصمیم‌گیری، نظرخواهی افراد در مورد موضوعات مرتبط با آنها.

مدل مفهومی تحقیق



روش تحقیق

نوع روش تحقیق

این تحقیق از حیث هدف کاربردی بوده است، چرا که به دنبال ارائه راهکارهای عملی و اجرایی رسد ارتباط بین تحول استراتژیک و عملکرد کارکنان از حیث فرآیندی و رفتاری است. از سوی دیگر این تحقیق از حیث ماهیت و روش توصیفی-پیمایشی است. تحقیق توصیفی آنچه را هست توصیف می‌کند. شامل توصیف، ثبت و تجزیه و تحلیل و تغییر شرایط موجود است و پیمایشی است چرا که پژوهشگران برای کشف عقاید، افکار، ادراکات و تجربیات افراد مورد نظر از پرسشنامه استفاده کرده‌اند.

اهداف تحقیق

این تحقیق در رویکردی نو به دنبال بررسی و پاسخ به این هدفها می‌باشد:

بررسی رابطه بین تحول استراتژیک و عملکرد رفتاری کارکنان ادارات ستادی بانک ملت تهران
بررسی رابطه بین تحول استراتژیک بر عملکرد فرآیندی کارکنان ادارات ستادی بانک ملت تهران
بررسی رابطه معنا در بین تحول استراتژیک در ساختار سازمان و بهبود فرآیندی عملکرد کارکنان
بررسی رابطه معنا در بین تحول استراتژیک در تصمیمات سازمان و بهبود فرآیندی عملکرد کارکنان
بررسی رابطه معنا در بین تحول استراتژیک در فرایند اجرایی سازمان و بهبود فرآیندی عملکرد کارکنان
بررسی رابطه معنا در بین تحول استراتژیک در ساختار سازمان و بهبود رفتاری عملکرد کارکنان
بررسی رابطه معنا در بین تحول استراتژیک در تصمیمات سازمان و بهبود رفتاری عملکرد کارکنان
بررسی رابطه معنا در بین تحول استراتژیک در فرایند اجرایی سازمان و رفتاری عملکرد کارکنان.

فرضیه های تحقیق

اصلی

بین تحول استراتژیک و عملکرد رفتاری کارکنان ادارات ستادی بانک ملت تهران رابطه معنادار وجود دارد.
بین تحول استراتژیک بر عملکرد فرآیندی کارکنان ادارات ستادی بانک ملت تهران رابطه معنادار وجود دارد.

فرعی

بین تحول استراتژیک در ساختار سازمان و بهبود فرآیندی عملکرد کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.
بین تحول استراتژیک در تصمیمات سازمان و بهبود فرآیندی عملکرد کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.
بین تحول استراتژیک در فرایند اجرایی سازمان و بهبود فرآیندی عملکرد کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.
بین تحول استراتژیک در ساختار سازمان و بهبود رفتاری عملکرد کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.
بین تحول استراتژیک در تصمیمات سازمان و بهبود رفتاری عملکرد کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.
بین تحول استراتژیک در فرایند اجرایی سازمان و رفتاری عملکرد کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.

جامعه آماری، نمونه آماری و روش نمونه گیری

جامعه آماری این تحقیق را ۱۲۰ نفر از مدیران ارشد و کارشناسان منابع انسانی و مدیریت تحول و کارشناسان بانک می باشد. جامعه آماری ۱۸۰ نفر است که بر اساس فرمول کوکران، ۱۲۰ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شده اند.

ابزار و روش گردآوری اطلاعات

در این تحقیق از روش کتابخانه ای برای گردآوری اطلاعات در زمینه ادبیات و مبانی نظری تحقیق استفاده شده است و در بخش گردآوری اطلاعات واقعی از مدیران در زمینه موضوع تحقیق، از روش میدانی برای جمع آوری داده های مربوط به تأیید یا رد فرضیه های پژوهش بهره برده شده است.

ابزار گردآوری داده ها در مرحله گردآوری اطلاعات کتابخانه ای استفاده از کتب، نشریات علمی و مقالات چاپ شده در زمینه این تحقیق، بوده و در مرحله گردآوری اطلاعات میدانی، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. روایی پرسشنامه از طریق روایی محتوایی و صوری به دلیل محقق ساخته بودن ابزار مورد تأیید قرار گرفته است. برای سنجش پایایی پرسشنامه نیز از روش آلفای کرونباخ بهره برده شده است و میزان به دست آمده برای پایایی پرسشنامه ۰/۸۹ بوده است.

تجزیه و تحلیل داده ها

آمار توصیفی

الف- یافته های جمعیت شناختی

جدول ۲: یافته های جمعیت شناختی

جنسیت	تحصیلات	رشته تحصیلی	سابقه خدمت
زن=۵۹	فوق دیپلم=۱۵	علوم انسانی=۵۲	۵۰ نفر = ۱-۵
مرد=۶۱	کارشناس=۷۲	فنی و مهندسی=۶۱	۱۰ نفر=۶-۱۰
	کارشناس ارشد=۲۳	سایر=۷	۱۵-۱۱=۱۵
	دکتر=۱۰		۲۵=۱۵-۲۰
			۲۰=۲۱-۳۰

بررسی فرضیات

با توجه به اینکه در این تحقیق از نرم افزار SPSS استفاده شده است و با عنایت به اینکه این نرم افزار پس از محاسبه ضریب همبستگی پیرسون، سطح معنی داری آن را ارائه می کند، لذا در نتایج تحلیل ها هرگاه سطح معنی داری کمتر از ۰/۱ باشد این نتیجه حاصل می شود که تحول استراتژیک بر عملکرد کارکنان بانک ملت تأثیر گذار بوده و بین آنها رابطه معنی داری وجود دارد

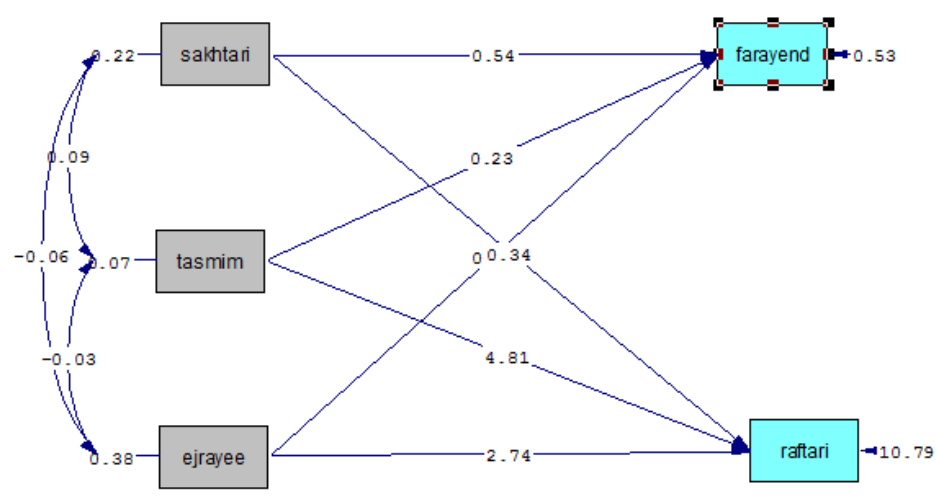
و چنانچه سطح معنی داری بزرگتر از ۱٪ باشد فرض صفر پذیرفته می‌شود و عدم وجود رابطه معنی دار بین متغیرهای مورد نظر را نشان می‌دهد. در این بخش فرضیات تحقیق مورد تحلیل و بررسی قرار گرفتند. بدلیل طولانی بودن مراحل آزمون فرضیات از آوردن این آزمونها خودداری کرده و نتایج آن را به شرح زیر ارائه می‌کنیم:

جدول ۳: نتایج آزمون همبستگی پیرسون در مورد فرضیات تحقیق

فرضیات تحقیق	میزان خطا	سطح معنی داری	همبستگی	نتیجه آزمون
تحول استراتژیک در ساختار سازمان بر بهبود فرآیندی عملکرد کارکنان تاثیر گذار است.	٪۱	۰/۰۰۰	۰,۷۶۸	تایید فرض H۱
تحول استراتژیک در تصمیمات سازمان بر بهبود فرآیندی عملکرد کارکنان تاثیر گذار است.	٪۱	۰/۰۰۰	۰,۸۵۶	تایید فرض H۱
تحول استراتژیک در فرایند اجرایی سازمان بر بهبود فرآیندی عملکرد کارکنان تاثیر گذار است.	٪۱	۰/۰۰۰	۰,۵۱۲	تایید فرض H۱
تحول استراتژیک در ساختار سازمان بر بهبود رفتاری عملکرد کارکنان تاثیر گذار است.	٪۱	۰/۰۰۰	۰,۵۶۵	تایید فرض H۱
تحول استراتژیک در تصمیمات سازمان بر بهبود رفتاری عملکرد کارکنان تاثیر گذار است.	٪۱	۰/۰۰۰	۰,۷۳۴	تایید فرض H۱
تحول استراتژیک در فرایند اجرایی سازمان بر رفتاری عملکرد کارکنان تاثیر گذار است.	٪۱	۰/۰۰۰	۰,۶۲۹	تایید فرض H۱

معادلات ساختاری

به طور کلی در کار با برنامه لیزرل، هر یک از شاخص‌های به‌دست آمده برای مدل به تنهایی دلیل برازندگی مدل یا عدم برازندگی آن نیستند، بلکه این شاخص‌ها را باید در کنار یکدیگر و با هم تفسیر کرد. اگر هم آزمون χ^2 و هم آزمون‌های تناسب ثنوی نشان دادند که مدل به طور کافی متناسب است، به سمت مشخص کردن عوامل مدل تناسب شده حرکت کرده و بر روی این عوامل تمرکز می‌کنیم. جدول (۴) بیانگر مهم‌ترین این شاخص‌ها می‌باشد و نشان می‌دهد که الگو در جهت تبیین و برازش از وضعیت مناسبی برخوردار است، تمامی این شاخص‌ها حاکی از تناسب مدل با داده‌های مشاهده شده می‌باشد. شاخص‌های تناسب مدل، بیانگر مناسب بودن مدل اندازه‌گیری می‌باشد. زیرا نسبت کادو بر درجه آزادی کمتر از ۳، شاخص RMSEA کمتر از ۰/۰۹ و مابقی شاخص‌ها نیز قابل قبول هستند. به بیان دیگر، مدل و چارچوب کلی معنادار و قابل پذیرش است. تمامی شاخص‌های برازش مدل در مدل نیز نشان داده شده‌اند.



Chi-Square=1.03, df=2, P-value=00079, RMSEA=0.051

شکل ۱: معادلات ساختاری مدل تحقیق

جدول ۴: شاخص‌های برازش مدل

نام شاخص	برآوردهای مدل	حد مجاز
(کای دو بر درجه‌ی آزادی)	۰/۵۱۲	کمتر از ۳
GFI (نیکویی برازش)	۰/۹۱	بالاتر از ۰/۹
RMSEA (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)	۰/۰۵۱	کمتر از ۰/۰۹
CFI (برازندگی تعدیل یافته)	۰/۹۵	بالاتر از ۰/۹
NFI (برازندگی نرم شده)	۰/۹۱	بالاتر از ۰/۹
NNFI (برازندگی نرم نشده)	۰/۹۴	بالاتر از ۰/۹

نتیجه گیری و پیشنهادات

نتایج نشان می دهد که تحول استراتژیک در تصمیمات سازمان بر بهبود فرآیندی و رفتاری عملکرد کارکنان بیشترین تاثیر گذاری را دارد. مدل حاصل از معادلات ساختاری با عنایت به برازش انجام شده موید همین موضوع می باشد. با عنایت به الگوی ارائه شده برای تاثیر گذاری نظامهای تغییر با رویکرد تحول استراتژیک رعایت موارد ذیل برای بانک ضروری به نظر می رسد.

۱- بانک سازمان خود را با عناصر مفهومی و اجرایی نظام مدیریت تحول استراتژیک از طریق فعالیتهای آموزش، فرهنگ سازی و ابعاد فرهنگی نظام های بهسازی آشنا نماید.

۲- در بانک در صورت لزوم ساز و کارهای نظام تحول استراتژیک در شرکت ها یا سازمانهای بالادست استقرار می یابد. برای کنترل بیشتر می توان محدودیتهایی را برای شرکت هایی که خارج از نظام تحول اقدام به استقرار نظام های غیرهمسو می کنند قایل شد.

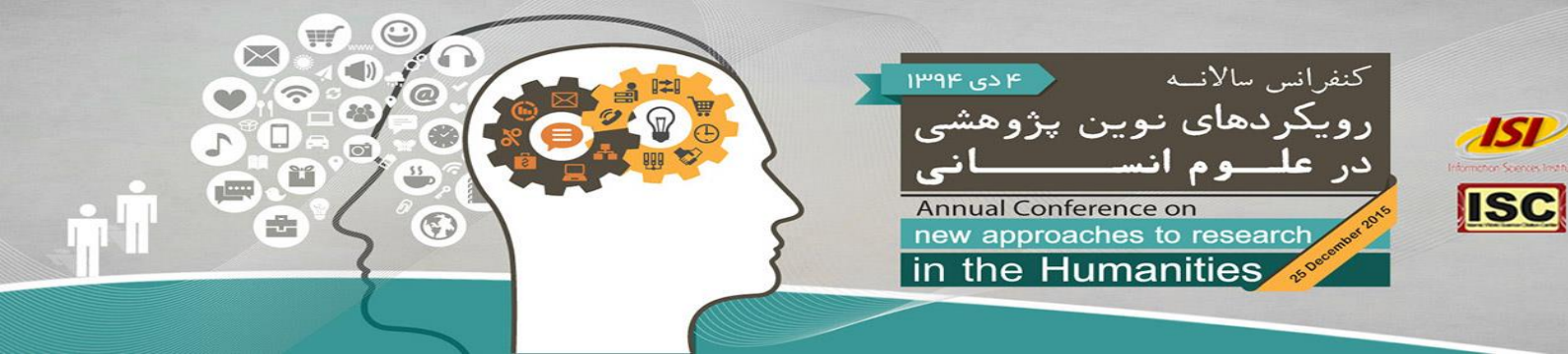
۳- با استقرار و فرهنگ سازی مدیریت تحول در سازمانها وجود افراد متفکر با رویکرد سیستمی و استراتژیک در هر سازمان ضرورت خواهد داشت این افراد با کمک مشاوران حرفه ای خواهند توانست وظایف مختلف تحول استراتژیک در سازمان را به انجام برسانند.

۴- نباید فراموش کرد استقرار نظامهای تحول در تمام شرایط الزاماً به معنی بهبود عملکرد واقعی سازمانها نیست. از اینرو یکی از وظایف نظام تحول می تواند ممانعت از ورود به این نظام باشد. متولیان نظام تحول باید آمادگی داشته باشند که با ارایه شواهد دلایل کافی و مستندات لازم از تصمیم خود دفاع کنند و مجذوب شهرت، اعتبار یا دستاوردهای آنی یک سیستم نگردند.

منابع

- (۱) وزین کریمیان، محمد، (۱۳۸۶)، نوع شناسی تغییر و تحول سازمانی: (ضرورت شناخت و طراحی معیارهای انتخاب)، نشریه: میان رشته ای مصباح
- (۲) خردمند، ابراهیم و ناظم، فتاح. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال. فراسوی مدیریت، (۱۲) ۳، ۱۸۱ - ۱۵۹.
- (۳) هرسی، پاول و کنت بلانچارد. (۱۳۷۵). مدیریت رفتار سازمانی، استفاده از منابع انسانی، ترجمه قاسم کبیری، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی.
- (۵) وندال فرنچ و سیسیل اچ؛ بل، مدیریت تحول در سازمان؛ ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی فرد؛ انتشارات صفار، تهران، ۱۳۸۲
- (۶) مهدی ایران نژاد پاریزی، مینو سلسله، رهبری تحول، (۱۳۸۲)، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت
- (۷) طاهری لاری، مسعود: مدیریت تغییر و تحول سازمانی، انتشارات درخشش، ۱۳۷۷.
- (۸) جمشیدیان، مهدی، (۱۳۸۷) فرآیند مداخله بهبود سازمانی در تغییر و تحول سازمانهای دولتی ایران، نشر شیخ بهایی
- (۹) دعایی حبیب اله. مدیریت منابع انسانی، انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۳۷۴.
- (۱۰) جان کاتر - دان کوهن، محبوب، محمد ابراهیم، (۱۳۹۰)، هشت خوان تحول، ناشر: سازمان فرهنگی فرا
- (۱۱) سرداری، احمد، (۱۳۸۶)، مدل تطبیقی برنامه ریزی تحول در فرایند مدیریت استراتژیک، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک
- (۱۲) مورهد، جی. (۱۳۷۵). رفتار سازمانی، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمار زاده، تهران، انتشارات مروارید.
- (۱۳) رایبیز، استیفن. (۱۳۷۷). رفتار سازمانی، جلد ۱ و ۲ و ۳، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
- (۱۴) آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۶). مدیریت عملکرد؛ راهبردهای اساسی و رهنمودهای عملی ترجمه ناصر میرسپاسی، اسماعیل کاووسی، انتشارات ترمه
- (۱۵) بهمن آبادی، مهدی، (۱۳۸۲). مدیریت عملکرد با نگرش فرایندی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه صنعتی شریف، دانشکده اقتصاد و مدیریت
- (۱۶) جلالی، (محمدعلی). (۱۳۷۷). بررسی تأثیرات نگرش های شغلی بر عملکرد کارکنان عملیاتی بیمارستان های شبکه بهداشت و درمان و علوم پزشکی شهرستان شاهرود تهران: دانشگاه شهید بهشتی، پایان نامه کارشناسی ارشد

[۱۸] Aree, Samuel. (۲۰۰۹), High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relation Perspective, Academy of Management Journal Vol. ۵۰, No. ۳, ۵۵۸-۵۷۷.



- [۱۹] Acquaah, M. (۲۰۱۳). Management control systems, business strategy and performance: A comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa / Journal of Family Business Strategy xxx (۲۰۱۳) xxx-xxx ۲
- [۲۰] Bernadin, H. K. Kane, J. S. Spina, J. D. R. & Johnson, D. L. (۱۹۹۵). Performance appraisal design, development and implementation. In G. R. Ferris, S. D. Rosen, & D. J. Barnum (Eds). Handbook of human resource management, Blackwell, Cambridge, mass.

Archive of SID