

## بررسی رابطه جو سازمانی با کارآیی شعب بانک

داریوش رشیدی<sup>۱</sup>، شعبان فرهودی<sup>۲\*</sup>

<sup>۱</sup>موسسه علوم بانکی- بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران  
<sup>۲</sup>کارشناس ارشد مدیریت دولتی (عهده دار مکاتبات)

تاریخ دریافت: تیر ۱۳۸۸. تاریخ داوری: مرداد ۱۳۸۸. تاریخ پذیرش: مرداد ۱۳۸۸

### چکیده

به نظر می‌رسد بانکها به‌عنوان مؤسسات مالی دارای وظایف و خدمات مشابهی هستند اما از لحاظ جو سازمانی و روابط انسانی بین کارکنان و عملکرد مشارکت در تصمیم‌گیری و کارآیی با هم متفاوت هستند. مدیران ارشد و مجرب متوجه این امر هستند که اگر جو حاکم در بانک نامطلوب باشد در نهایت عملکرد و کارآیی نهایی بانک از وضعیت قابل قبولی برخوردار نخواهد بود. به‌عبارت دیگر بانکها با امکانات یکسان و مشابه میزان موفقیت متفاوتی دارند. بنابراین تفاوت بانکها فقط به تعداد مشتریان و امکانات و دیگر خصوصیات کمی محدود نمی‌شود. هر بانک خصوصیات منحصر به فردی دارد که آن را از بانک دیگر متمایز می‌کند. این خصوصیات داخلی که جو سازمانی نام دارد از تلاش و روابط متقابل گروه‌های شاغل در بانک اعم از رئیس و کارکنان ناشی می‌شود و نه فقط رفتار کارکنان و بلکه مشتریان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از طرف دیگر کارآیی بانکها از اهمیت بالایی برخوردار است و بنابراین بررسی عوامل مؤثر بر کارآیی بانکها جایگاه ویژه‌ای پیدا می‌کند. تحقیق حاضر به بررسی رابطه فضای سازمانی با میزان کارآیی بانک در منطقه کرج می‌پردازد.

**کلمات کلیدی:** کارایی، جو سازمانی، عملکرد، روابط انسانی.

### ۱- مقدمه

امروزه سازمان‌ها جایگاه والا و برجسته‌ای در ساختار فرهنگی و اجتماعی جوامع پیدا کرده‌اند. بسیاری از فعالیت‌های اساسی و حیاتی مربوط به زندگی مردم و سازمان‌ها انجام می‌گیرند و زندگی بدون وجود سازمان-های گوناگون مالی، آموزشی، صنعتی، بازرگانی، خدماتی، سیاسی و نظامی و غیره تقریباً مقدور نمی‌باشد.

باوجود این، نیل به موفقیت و پیشرفت همه جانبه و تأمین رفاه و آسایش به صرف وجود سازمان‌ها تحقق نمی‌یابد، بلکه برای این منظور به سازمان‌های کارآمد و اثر بخش نیاز است [۸]. قسمت عمده‌ای از گردش مالی و ایجاد ارزش افزوده به شکل مستقیم و یا غیرمستقیم درگرو حضور مؤثر و کارآیی بانکها در عرضه اقتصاد کشور می‌باشد. بنابراین کارآیی بانکها به شکل آشکاری کل عرصه اقتصاد کشور را می‌تواند دربرگیرد. تحقیقات نشان می‌دهد که جو سازمانی تأثیر به‌سزایی بر رفتار کارکنان و عملکرد آنها و در نتیجه اثربخشی سازمان‌ها دارد. بررسی‌ها بیانگر آن است که جو مطلوب سازمان از یک‌طرف هزینه‌های جابجایی کارکنان و مقاومت آنان در برابر تغییر را کاهش می‌دهد و از سوی دیگر موجب بهبود کیفیت، نوآوری و ریسک‌پذیری می‌شود که نتیجه این تأثیرات، وفاداری مشتریان است.

از طرف دیگر، بخش زیادی از ترقی هر سازمان و از آن جمله بانکها درگرو روش مدیریت مدیران آن سازمان می‌باشد، زیرا مدیران سازمان‌ها و بانکها می‌توانند با انتخاب شیوه‌های مدیریتی مناسب و شناخت همه

\*Corresponding author e-mail: Farhodi12991@yahoo.com

عوامل لازم در اداره بانک و سازمان و با ایجاد جو و محیط‌کاری مؤثر با کارکنان، بامشتریان ارتباط متقابل برقرار کنند و با بالابردن روحیه کارکنان و ایجاد و مستحکم کردن پیوندهای شغلی و شخصی و انگیزه کار در آنها زمینه اجرای مؤثر برنامه‌ها و تحقق هدفها را فراهم سازند و موجب پیشرفت فعالیت‌های سازمان و بانک شوند.

### ۲- ادبیات تحقیق

از جمله مباحثی که در ادبیات مدیریت به میزان زیادی محل بحث و جدل بوده، مفهوم جو سازمانی است.

«اشنایدر» جو سازمانی را این گونه تعریف می‌کند. «جو سازمانی شامل توصیفی روانشناختی و معنی‌دار از مشخصه‌های فرآیندی عملکرد سیستم است که افراد در مورد آنها اتفاق نظر دارند» [۱۶].

«ملکوی وهنسل» جو سازمانی را جنبه کیفی روابط بین افراد در یک سازمان تعریف می‌کند که بستگی به درک فرد از کار و مقام دیگر اعضا در سازمان دارد [۱۰]. محققان براین باورند که جو سازمانی می‌تواند در سطوح مختلف مانند سطح فرد، بخش، قسمت یا سازمانی به وجود آید. (دانسرو و الوته، ۱۹۹۰) سطوح بالاتر جو سازمانی زمانی شکل می‌گیرد که ادراکات افراد تا حدی به هم شبیه باشند که اجماع به وجود آید. زمانی که ادراکات افراد از موضوع خاصی با هم متفاوت باشد و این تفاوت چه

شدیداً متعهد است، هویت خود را با سازمان معین می‌کند، در سازمان مشارکت می‌کند و با آن همراه می‌شود و از عضویت در سازمان لذت می‌برد.

ج- رعایت اصول اخلاقی با ارباب رجوع، این بعد از جو سازمانی حاکی از رفتارهایی است که در جامعه به عنوان رفتارهای اخلاقی شناخته می‌شود و این درحالیست که رفتارهای اخلاقی الزاماً همان رفتارهایی نیستند که در دیگر جوامع اخلاقی شناخته می‌شوند. در تئوری‌های جدید مدیریت با رویکرد تمرکز بر مشتری، رعایت اصول اخلاقی و داشتن جاذبه موجب وفاداری مشتریان، حفظ سپرده‌ها و سپرده‌گذاری‌های جدید می‌شود.

د- مسئولیت‌پذیری فرد نسبت به سازمان و نسبت به وظایف، مسئولیت‌پذیری یا تعهد حرفه‌ای، احساس هویت و وابستگی فرد نسبت به شغل و حرفه خود، نیاز به استمرار خدمت در یک شغل و احساس مسئولیت بالا نسبت به آن تعریف می‌شود.

### ۳-۲- عوامل گروهی

عوامل گروهی آن دسته از مؤلفه‌های جو سازمانی است که در سطحی بالاتر از فرد و در غالب گروه نمود پیدا می‌کند. این عوامل در این تحقیق مشتمل بر مؤلفه‌های روحیه همکاری گروهی، ارتباط مناسب با همکاران و تمایل به حل مسئله بانک می‌باشد.

#### الف- روحیه همکاری گروهی

به وضعیتی اشاره می‌کند که در آن کارکنان از بعد اجتماعی، احساس رضایت و خشنودی می‌کنند و در عین حال از انجام وظیفه و موفقیت در آن لذت می‌برند. (وجود نیرو و کشش کارگروهی که همزمان، نیازهای اجتماعی و وظیفه‌های گروه برآورده می‌سازد) [۱۱].

#### ب- ارتباط مناسب با همکاران

به وضعیتی اشاره می‌کند که در آن کارکنان از روابط اجتماعی دوستانه با یکدیگر احساس لذت می‌کنند. این بعد همچنین به رفتار دوستانه کارکنان و مدیر اشاره می‌کند [۱۱].

#### ج- تمایل به حل مسئله بانک

به وضعیتی اشاره می‌کند که کارکنان خود را در مقابل بانک مسئول می‌دانند و در حل مسائل مرتبط با بانک تلاش می‌کنند.

### ۳-۳- عوامل سازمانی

این بعد از ابعاد جو سازمانی در سطح سازمان نمود پیدا می‌کند. سازمان با مجموعه‌ای از گروهها یا یک گروه بزرگ تفاوت دارد. یک سازمان، تیم اجتماعی بزرگی است که فعالیت اعضای آن برای رسیدن به هدفهای محدود و مشخص هماهنگ گردیده است. سازمان مثل افراد دارای شخصیت است و می‌توان صفاتی نظیر انعطاف‌پذیری، نوآوری، وضوح و شفافیت مأموریت به آن نسبت داد [۱۳].

عوامل سازمانی در این تحقیق در قالب میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، وضوح و شفافیت مأموریت‌ها، انعطاف‌پذیری تشکیلات، میزان آموزش توسعه بخش نیروی انسانی، محیط مطلوب فیزیکی و میزان تنوع در وظایف مشاغل مورد بررسی قرار می‌گیرد.

ناشی از تجربه‌های آنها و چه به دلیل معیارهای ارزیابی متفاوتشان باشد، اجماع مناسبی شکل نمی‌گیرد و جو سازمانی در سطح فرد باقی می‌ماند. دانشمندان علوم سازمانی، عموماً جو سازمانی در سطح فرد را تحت عنوان «جو روانشناختی» می‌خوانند و به عنوان ابزاری که فرد را به متن سازمان متصل می‌کند، می‌شناسند [۱۷].

مطالعات نشان می‌دهد که برخی جنبه‌های جو، تأثیرات مثبت و پاره‌ای از آنها تأثیرات منفی بر عملکرد کارکنان دارد.

«کمپل و پریچارد»<sup>۱</sup> عملکرد را تابعی از شرایط تسهیل‌کننده و بازدارنده می‌دانند که افراد کنترلی بر آنها ندارند. «کاپلمن»<sup>۲</sup> و همکارانش خاطر نشان می‌سازند که شرایط تسهیل‌کننده و بازدارنده روابط موجود میان تلاشها و عملکرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند. آنها این شرایط را در قالب حمایت‌های کاری تعریف می‌کنند که بر انگیزه تأثیر می‌گذارد و نهایتاً تلاش و فعالیت را موجب می‌شوند [۱۵].

در این تحقیق مؤلفه‌های جو سازمانی در دو گروه عوامل تسهیل‌کننده و عوامل بازدارنده تقسیم می‌شوند. عوامل تسهیل‌کننده در سه سطح، فردی، گروهی و سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد. عوامل بازدارنده نیز در قالب یک عامل احساس ترس از تغییر و احساس ناامنی ارائه شده است.

### ۳- عوامل تسهیل‌کننده

عوامل تسهیل‌کننده مؤلفه‌های مثبتی هستند که فرض می‌شود بر کارایی تأثیر مستقیم داشته و بهبود و افزایش این ابعاد موجب بهبود و افزایش کارایی می‌گردد.

محققانی همچون «دانسرو و الوته»<sup>۳</sup> ۱۹۹۰، «هو»<sup>۴</sup> ۱۹۹۷، «جیمز و جونز»<sup>۵</sup> ۱۹۷۴، «کلین دانسرو و هال»<sup>۶</sup> ۱۹۹۴، بر این باورند که جو سازمانی می‌تواند در سطوح مختلف فردی، گروهی، بخشی، قسمتی و یا سطح سازمانی به وجود آید [۱۷].

#### ۳-۱- عوامل فردی

ابعاد روان‌شناختی و شخصیتی که در سطح فرد مورد مطالعه قرار می‌گیرند، عوامل فردی را تشکیل می‌دهند. این عوامل شامل مؤلفه‌هایی همچون احساس درونی نسبت به شغل، تعهد فرد نسبت به سازمان، رعایت اصول اخلاقی با ارباب رجوع و مسئولیت‌پذیری فرد نسبت به سازمان و نسبت به وظایف می‌باشد.

الف- احساس درونی نسبت به شغل یا همان رضایت‌شغلی، نگرش افراد نسبت به شغل آنان است که شغل مورد نظر چه میزان رضایت آنها را جلب می‌کند و در ارضای خواسته‌های آنها مؤثر است.

ب- تعهد فرد نسبت به سازمان، یکی دیگر از مؤلفه‌های فردی که بر کارایی سازمان تأثیر می‌باشد. تعهد نسبت به سازمان به عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر گرفته می‌شود که بر اساس آن فردی که

1- Campbell & Pritchard  
2- Capelma.et.al  
3- Dansereau & Alutto  
4- Howe  
5- James & Jones  
6- Klein, Dansereau & Hall

هردلیلی احساس کنند که موقعیتشان به خطر می‌افتد به وجود می‌آید. حتی اگر ترس از این موضوع پایه و اساس نداشته باشد. تغییر یک تهدید برای الگوهای شناخته شده رفتاری، امنیت شغلی، موقعیت و پاداش‌های فانی است [۱۳].

#### ۵- کارآیی

کارآیی نیز به عنوان دومین متغیر تحقیق، معادل واژه Efficiency است که در فرهنگ لغت به معنی کفایت، سودمندی، کارکرد و راندمان به کار می‌رود. به عبارت ساده‌تر کارآیی به معنای انجام خوب کار یا انجام صحیح کار است.

«ژوزف پروکونپکو» در کتاب خود با عنوان «مدیریت بهره‌وری» (۱۹۷۸) کارآیی را چنین توصیف کرده است:

«کارآیی، تولید کالاهایی با کیفیت بالا و در کوتاه‌ترین زمان ممکن است» به عبارت دیگر کارآیی به نسبت کمیت خدمات ارائه شده به هزینه‌های مالی و یا نیروی کاری که برای آن به کار رفته است اشاره دارد و یا کارآیی نسبتی مقایسه‌ای است بین برخی از جنبه‌های عملکرد واحد با هزینه‌های متحمل شده جهت تحقق آن [۵].

کارآیی عبارت است از مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول مصرف رسیده است و می‌توان آن را بر حسب نسبت مصرف به محصول محاسبه کرد.

اگر سازمانی بتواند در مقایسه با سازمان دیگر با صرف مقدار کمتری از منابع به هدف مشخص برسد، می‌گویند که کارآیی بیشتری دارد. در مهندسی و فیزیک کارآیی با عنوان راندمان ترجمه شده است که اغلب به جای بهره‌وری نیز به کار می‌رود، رابطه این مفهوم به صورت زیر تعریف می‌شود [۷].

$$\text{کارآیی} = \frac{\text{برون داد مفید}}{\text{واحد درون داد}}$$

$$\text{کارآیی} = \frac{\text{عملکرد (بر حسب تولید یا خدمات)}}{\text{هزینه عملکرد}}$$

قابل ذکر است، که طبق قوانین فیزیک کارآیی و راندمان در ماشین که خارج قسمت ظرفیت فعلی به ظرفیت اسمی می‌باشد، تقریباً هرگز به یک نمی‌رسد و همواره کوچکتر از یک است. اما در مورد انسان (سیستم باز) بر اثر انگیزش و رهبری صحیح می‌تواند از یک بزرگتر شود [۱۲].

امروزه بانک برای کسب اطمینان از کارآیی و اثربخشی و صرفه‌ی اقتصادی از فرآیندی به نام نظام ارزیابی یکپارچه شعب استفاده می‌کند. در این نظام میزان ارتباط بین اطلاعات قابل سنجش و اهداف تعیین شده مشخص است و به عبارتی دیگر گزارش‌گیری از وضع موجود برای رسیدن به وضع مطلوب با منظر دید استراتژیهای تدوین شده انجام می‌گیرد.

تجزیه و تحلیل عملکرد و پیشرفت کار یکی از ابزارهای مؤثر مدیریتی است که از یک طرف عملیات انجام شده در شعب را با استانداردهای عملکردی مورد انتظار بانک مطابقت دهد و از طرف دیگر هزینه‌های

الف- میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها: منظور از مشارکت کارکنان، کلیه اقداماتی است که میزان نفوذ مسئولیت کارکنان را در فرآیند تصمیم‌گیری، از طریق نمایندگی مناسب در سطوح گوناگون سازمان افزایش می‌دهد و هدف آن نیز این است که با دخالت دادن کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری افراد، خود را متعلق به گروه واحدی بدانند که در جهت تحقق اهداف مشترک فعالیت می‌کند.

ب- وضوح و شفافیت مأموریت‌ها و اهداف: به اعتقاد گولمن و همکاران، وضوح و روشنی رسالت و مأموریت سازمان در قالب اهداف قابل اندازه-گیری برای کارکنان یکی از مؤلفه‌های جو سازمانی محسوب می‌شود.

ج- انعطاف‌پذیری تشکیلات: به وضعیتی اشاره می‌کند که در آن کارکنان برای خلق نوآوری و خلاقیت، آزادی عمل دارند و ضوابط و مقررات دست و پاگیر، آنها را محدود نمی‌کند.

د- میزان آموزش‌های توسعه بخش نیروی انسانی: آموزش و بهسازی منابع انسانی باعث بینش عمیق‌تر، دانش و معرفت بالاتر و توانایی و مهارت بیشتر نیروی انسانی در سازمان برای اجرای وظایف و مسئولیت‌های شغلی می‌شود [۱۳].

ه- میزان تنوع در وظایف مشاغل: به میزان محتوای یک شغل، تعداد وظایف مختلف و میدان عمل شغل اشاره دارد ایجاد تنوع در شغل سبب می‌شود تا مشاغل از حالت تکراری و یکنواختی خارج شوند و بدین ترتیب با متنوع ساختن شغل، در کارکنان ایجاد انگیزه شود [۱۳].

و- محیط فیزیکی: محیط فیزیکی مانند اتاق کار، میز، صندلی، تجهیزات مناسب یکی از عوامل انگیزشی مهم در افزایش کارآیی کارکنان است. امروزه ثابت شده که شرایط دیگرمانند: کار، استراحت، تعطیلی هفتگی، شرایط آب و هوایی، رنگ و طراحی دکوراسیون محل کار، همه بر عملکرد فرد اثر دارند.

#### ۴- عوامل تهدیدکننده جو سازمانی

همان گونه که پاره‌ای از مؤلفه‌های جو سازمانی در مقدمه نیز گفته شد تأثیر بازدارنده بر کارایی دارند از جمله این عوامل که در این تحقیق مورد کاوش قرار می‌گیرد احساس ترس از تغییر و ناامنی شغلی است. تغییر در اثر عوامل درونی و بیرونی در یک سازمان رخ می‌دهد و می‌تواند روحیه انگیزه و تعهد را در صورتی که به درستی با آن مقابله نشود کاهش دهد و موجب بروز تضاد در یک سازمان گردد. همچنین می‌تواند باعث ابهام و عدم ثبات گردد و جایگزین نظم و آینده‌نگری همراه با عدم هماهنگی و شگفتی شود.

موقعی که هدف؛ معیارها و ارزش‌های مدیریت در تضاد با کارکنان قرار می‌گیرد در برابر این تغییرات، مقاومت به وجود می‌آید. در این گونه موارد، تغییر به عنوان تهدیدی برای الگوهای شناخته شده رفتاری، مطرح می‌گردد.

چنانچه این تغییر به عنوان تهدیدی برای امنیت درآمد و موقعیت‌ها و قدرت افراد مطرح شود، می‌تواند با سوءظن و بدگمانی، ترس و یا حتی دشمنی آشکار همراه گردد. این نوع واکنش‌ها در صورتی که افراد به

- ۵- وصول مطالبات
- ۶- پرداخت تسهیلات
- ۷- تسریع در راه اندازی کار مشتریان و تولیدکنندگان
- ۸- امتیاز حوادث غیرمترقبه
- ۹- امتیاز شعب مستقر در مناطق محروم

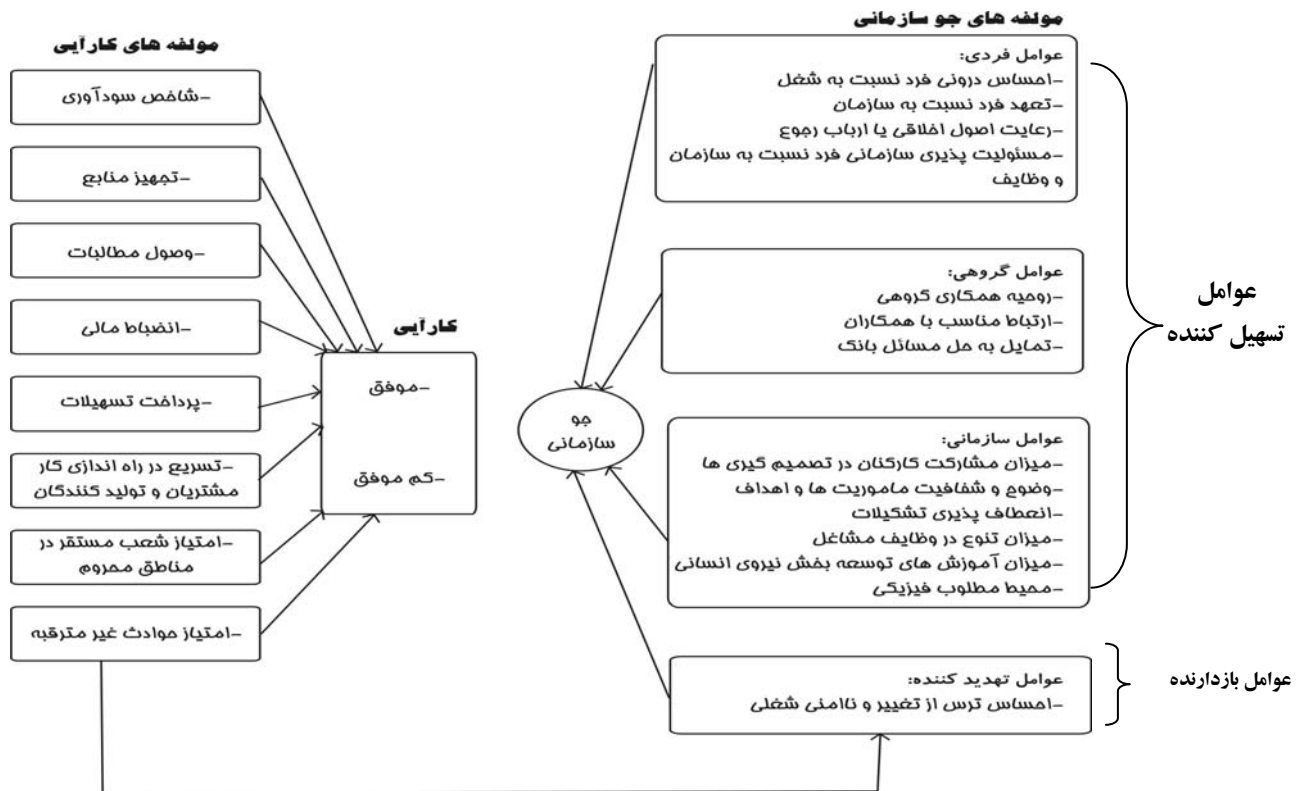
#### ۶- مدل تحقیق

در این تحقیق با استفاده از مؤلفه‌های چهارده‌گانه فضای سازمانی و عوامل نه‌گانه کارایی (برگرفته از نظام یکپارچه ارزیابی شعب) در صدد است تا رابطه هر یک از این مؤلفه‌های جو سازمانی را به کارایی شعب بانک مورد بررسی قرار دهد و در نهایت با رد یا قبول فرضیه‌های تحقیق پیشنهاد مناسبی ارائه گردد.

شکل (۱) ویژگی‌های تشکیل دهنده فضای سازمانی و کارایی و چگونگی تأثیر فضای سازمانی بر کارایی را نشان می‌دهد. این شکل اساس کار تحقیق قرار گرفته است.

مصرف شده و اعتبارات تخصیص یافته را با اهداف و برنامه‌ها مقایسه می‌نماید و در نهایت تعیین می‌کند که در مقابل کل منابع مصرف شده در شعبه چه فعالیت‌ها و اقداماتی صورت گرفته است و اقدامات انجام شده در راستای تحقق کدام هدف و برنامه‌ی بلند مدت بانک بوده است. این نظام میزان ارتباط بین اطلاعات قابل سنجش و اهداف تعیین شده را مشخص می‌کند و جایگاه هر شعبه را در بین شعب بانک تعیین می‌نماید. نتایج حاصل از این ارزیابی مستقیماً در تعیین پاداش نظام یکپارچه، ارزشیابی سالانه کارکنان و سایر ارزشیابی‌ها دخالت داده شده و معیارهای کلی و اصلی هر ارزیابی در بانک، این نظام خواهد بود. بر این اساس شاخص‌های اصلی زیر برای انجام این مهم انتخاب شده است:

- ۱- سودآوری
- ۲- تجهیز منابع
- ۳- وصول مطالبات
- ۴- خدمات بانکی



شکل (۱): ویژگی‌های تشکیل دهنده فضای سازمانی و کارایی و چگونگی تأثیر فضای سازمانی بر کارایی

#### ۷- روش تحقیق

واقعیت دنبال می‌کند؛ همچنین این تحقیق از نظر روش اجرا، از نوع تحقیقات پیمایشی می‌باشد، تحقیق پیمایشی روشی است که فراتر از یک فن خاص در گردآوری اطلاعات می‌باشد و هدف آن اکتشافی، توصیفی و یا تبیینی است. در تحقیق حاضر تأثیر جو سازمانی محیط داخلی شعب بانک کشاورزی بر کارایی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

روش تحقیق حاضر بر اساس طبقه‌بندی بر مبنای هدف از نوع تحقیقات کاربردی می‌باشد. هدف از تحقیق کاربردی به دست آوردن درک یا دانش لازم برای تعیین ابزاری است که به وسیله‌ی آن نیازی مشخص و شناخته شده برطرف گردد. در این نوع تحقیقات هدف کسب دانش تازه‌ای است که کاربرد مشخصی را درباره فرآورده یا فرایندی را در

گرفته شده است. ابزار مورد استفاده برای جمع‌آوری اطلاعات در روش کتابخانه‌ای، فیش برداری و در روش میدانی، از پرسشنامه «محقق ساخته» استفاده شده است.

پرسشنامه مورد استفاده مشتمل از ۲۰ سوال، ۵ گزینه‌ای می‌باشد که براساس مقیاس لیکرت طراحی و دارای ارزش عددی یک تا ۵ می‌باشد، این پرسشنامه برای سنجش هر یک از مؤلفه‌های جو سازمانی در شعب بانک کشاورزی طراحی شده است.

#### ۸- روش محاسبه کارآیی بانک کشاورزی بر اساس نظام یکپارچه

این نظام میزان ارتباط بین اطلاعات قابل سنجش و اهداف تعیین شده را مشخص می‌کند و جایگاه هر شعبه را در بین شعب بانک تعیین می‌نماید نتایج حاصل از این ارزیابی مستقیماً در تعیین پاداش نظام یکپارچه، ارزشیابی سالانه کارکنان و سایر ارزشیابی‌ها دخالت داده شده و معیارهای کلی و اصلی هر ارزیابی در بانک، این نظام خواهد بود بر این اساس شاخص‌های اصلی (پیش گفته در بحث کارایی) برای انجام این مهم انتخاب شده است. که به منظور ارزیابی و ارزشیابی عملکرد واحدهای اجرایی بانک (شعب) از شاخص‌های مذکور استفاده می‌گردد.

#### ۹- نتایج تحقیق

در این تحقیق ۱۴ فرضیه مطرح شده است، به منظور بررسی و همبستگی بین دو متغیر، از شاخص ضریب همبستگی (COEFFICIENT CORRELATION) استفاده می‌شود. در این

جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه کارکنان شعب بانک کشاورزی منطقه‌ی کرج است. تعداد این شعب ۲۹ شعبه و شامل ۲۴۷ کارمند می‌باشد.

برای بیشتر کردن شباهت نمونه و جامعه و افزایش دقت نمونه‌برداری برای برآورد پارامترهای جامعه و دخالت دادن ویژگی‌های جامعه در نمونه، در روش نمونه‌گیری گروهی، جامعه به گروه‌های متجانس تقسیم و هر گروه از افرادی تشکیل می‌شود که دارای ویژگی‌های مشابه هستند. پس از تقسیم جامعه به گروه‌های متجانس، تعداد نمونه نسبت به هر گروه مشخص شده، سپس با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده یا منظم، تعداد عناصر مورد نیاز از هر گروه انتخاب خواهد شد.

از تعداد ۲۴۷ پرسشنامه توزیع شده تعداد ۲۰۸ پرسشنامه دریافت گردیده است. ترکیب شعب موفق و کم موفق (کارا و ناکارا) مشتمل بر ۱۵ شعبه موفق و ۱۴ شعبه کم موفق می‌باشد. شعب موفق شعبی هستند که امتیاز کسب شده آنها تا پایان سال ۸۵ نسبت به سال گذشته افزایش یافته است و شعب کم موفق شعبی هستند که یا در همان امتیاز گذشته باقی مانده‌اند یا حتی تنزل پیدا کرده‌اند. شعبی که در سال گذشته در سطح ممتاز بوده‌اند و در سال ۸۵ همچنان ممتاز هستند نیز جزء شعب موفق محسوب می‌شوند.

چنانچه گفته شد برای جمع‌آوری اطلاعات از ۲ روش کتابخانه‌ای و تحقیق میدانی استفاده شده است.

روش کتابخانه‌ای به منظور تدوین ادبیات تحقیق و روش میدانی به منظور جمع‌آوری داده‌هایی جهت تأیید یا رد فرضیات تحقیق به کار

جدول (۱): نتایج تحقیق

ردیف	فرضیه	شاخص کندال	نتیجه آزمون
۱	احساس درونی نسبت به شغل با کارایی شعب بانک رابطه دارد.	۰/۳۵۷	فرض صفر رد می‌شود (پذیرش وجود رابطه)
۲	تعهد فرد نسبت به سازمان و اهداف آن با کارایی شعب بانک رابطه دارد.	۰/۲۲۱	فرض صفر رد می‌شود (پذیرش وجود رابطه)
۳	رعایت اصول اخلاقی با ارباب رجوع با کارایی شعب بانک رابطه دارد.	-۰/۰۲۴	فرض صفر تأیید می‌گردد (رابطه وجود ندارد)
۴	بین مسئولیت‌پذیری نسبت به سازمان و وظایف با کارایی شعب بانک رابطه وجود دارد.	۰/۱۱۱	فرض صفر تأیید می‌شود (رابطه وجود ندارد)
۵	روحیه همکاری گروهی با کارایی شعب بانک رابطه وجود دارد.	۰/۴۱	فرض صفر رد می‌شود (پذیرش وجود رابطه)
۶	ارتباط مناسب با همکاران با کارایی شعب بانک رابطه وجود دارد.	۰/۴۹۳	فرض صفر رد می‌شود (پذیرش وجود رابطه)
۷	تمایل به حل مسائل بانک با کارایی شعب بانک رابطه دارد.	۰/۱۶۹	فرض صفر رد می‌شود (پذیرش وجود رابطه)
۸	وضوح و شفافیت مأموریت‌ها با کارایی شعب بانک رابطه دارد.	۰/۲۶۵	فرض صفر رد می‌شود (پذیرش وجود رابطه)
۹	انعطاف‌پذیری ساختار بانک با کارایی شعب بانک رابطه دارد.	۰/۲۸۱	فرض صفر تأیید می‌شود (رابطه وجود ندارد)
۱۰	میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها با کارایی شعب بانک رابطه دارد.	۰/۳۸۹	فرض صفر تأیید می‌شود (رابطه وجود ندارد)
۱۱	محیط مطلوب فیزیکی بانک با کارایی شعب بانک رابطه دارد.	۰/۲۲	فرض صفر رد می‌شود (پذیرش وجود رابطه)
۱۲	محیط مطلوب فیزیکی بانک با کارایی شعب بانک رابطه دارد.	۰/۳۲۵	فرض صفر رد می‌شود (پذیرش وجود رابطه)
۱۳	میزان تنوع در مشاغل با کارایی شعب بانک رابطه دارد.	۰/۱۲۹	فرض صفر رد می‌شود (پذیرش وجود رابطه)
۱۴	احساس ترس از تغییر و احساس ناامنی با کارایی شعب بانک رابطه دارد.	۰/۱۴۳	فرض صفر رد می‌شود (پذیرش وجود رابطه)

به این تحقیق، سوال‌ها به صورت مقیاس رتبه‌ای لیکرت طراحی شده‌اند، نوع متغیرها رتبه‌ای است بنابراین برای سنجش همبستگی‌ها از ضریب همبستگی تاو کندال استفاده شده است. اگر مقدار این همبستگی بزرگتر از صفر باشد، نشان دهنده‌ی وجود ارتباط مستقیم بین دو متغیر است و اگر

ارتباط، بر حسب نوع متغیرهای اندازه‌گیری شده، انواع مختلفی از ضرایب همبستگی به کار می‌رود. یکی از این شاخص‌ها، ضریب همبستگی کندال (KENDALLS TAU-B) است که در مواقعی که متغیرها از نوع رتبه‌ای هستند از آن استفاده می‌شود. از آنجا که در پرسشنامه مربوط

کوچکتر از صفر باشد، حاکی از وجود رابطه معکوس است و در صورتی که صفر باشد نشانه عدم همبستگی بین دو متغیر خواهد بود. سپس، وجود یا عدم این همبستگی با استفاده از روش‌های آزمون فرض آماری، مورد بررسی قرار می‌گیرد. به این ترتیب که یک فرض به نام فرض صفر تعریف می‌کنیم که خلاف ادعا (فرضیه تحقیق) یعنی صفر بودن همبستگی متغیرها را در برمی‌گیرد. هنگامی که همبستگی بین دو متغیر وجود داشته باشد، آماره‌ای که برای آزمون فرض استفاده می‌شود از سطح  $0.05 < \text{SIG} < 0.5$  کمتر است و در نتیجه فرض صفر بودن ضریب همبستگی (عدم وجود رابطه بین دو متغیر) رد می‌گردد.

#### ۱۰- نتیجه‌گیری

باتوجه به اهمیتی که برای هریک از پارامترهای جو سازمانی و کارایی شعب بانک گفته شد، و یا عنایت به نتایج به‌دست آمده از این تحقیق پیشنهاد می‌شود بانک‌ها انرژی خود را در بهبود هر یک از مؤلفه‌های جو سازمانی که ارتباط با کارایی شعب ثابت گردید صرف‌کنند و اطمینان داشته باشند پاسخ خود را با افزایش کارایی خواهند گرفت.

مؤلفه‌های که محقق برای افزایش کارایی شعب، بهبود آنها را پیشنهاد می‌کند به شرح زیر می‌باشد:

۱- احساس درونی نسبت به شغل: چنانچه در این تحقیق نشان داده شد ضریب همبستگی این متغیر با کارایی در سطح مطلوبی معنادار است مقدار محاسبه شده همبستگی برابر  $0.357$  با علامت مثبت بیانگر آن است که هرچا افراد سازمان از رضایت شغلی بالاتری برخوردار بوده‌اند شعب آنها نیز سطح کارایی بالاتری داشته‌اند.

در سازمان‌ها هم اهداف صاحبان سازمان و هم اهداف افراد شاغل در آن باید برآورده شود و به عبارت دیگر به شرطی سازمان می‌تواند به اندازه کافی کارا باشد که اهداف فرد و سازمان در یک راستا باشد. زمانی احساس درونی نسبت به شغل ایجاد می‌شود که تأثیر یاری بخش و ارضاءکننده شغل توسط فرد درک شود و فرد کارایی سازمان را در راستای بهبود خود دیده و در این جهت تلاش می‌کند.

۲- بهبود تعهد نسبت به سازمان و اهداف آن: مفهوم تعهد نسبت به سازمان، به‌عنوان وابستگی عاطفی و روانی سازمان در نظر گرفته می‌شود که براساس آن فردی که شدیداً متعهد است، هویت خود را با سازمان معین می‌کند. در سازمان مشارکت و با آن درگیر می‌شود و از عضویت در سازمان لذت می‌برد. چنانچه از تعریف فوق برداشت می‌شود اینکه سازمان چنان اعتباری به فرد اعطا می‌کند که او خود را جدای از سازمان نداند و حفظ اعتبار و رشد سازمان را به خود منتسب کند قطعاً موجب همراهی فرد با سازمان می‌شود. فردی که به سازمان متعهد است قطعاً با درستکاری و سعی در افزایش کارایی تعهد خود را به اثبات می‌رساند و در رقابت با دیگر سازمان‌های مشابه سعی خواهد کرد کارایی بهتری را ارائه نماید. چرا که پیروزی سازمان را افزایش اعتبار خود می‌داند و شکست و ضعف آن را نیز به خود منتسب می‌کند. در مجموع نیز این تحقیق به اثبات رساند که آن شعبی که افراد از سطح تعهد بالاتری برخوردار بوده‌اند

کارایی بالاتری داشته‌اند و تعهد نسبت به سازمان و اهداف آن از پارامترهای مؤثر بر موفق با ناموفق بودن سازمان می‌باشد.

۳- داشتن روحیه همکاری گروهی: روحیه همکاری گروهی موجب تسهیل در تبادل کارها، وقفه کمتر در جریان فرم‌ها بین دپارتمان‌ها و افراد شده و حل مسائل سازمانی را ساده‌تر می‌کند و در مجموع موجب افزایش کارایی سازمان می‌شود. نتایج به‌دست آمده از آزمون فرضیه بر این مطلب صحت می‌گذارد که همکاری گروهی یک پارامتر مؤثر بر کارایی شعب بانک کشاورزی می‌باشند و با تقویت این روحیه در بین کارکنان می‌توان به موفقیت سازمان شتاب بخشید.

۴- کمک به برقراری روابط مناسب بین همکاران و مدیران: ارتباط مناسب با همکاران به وضعیتی اشاره می‌کند که در آن کارکنان از رابطه اجتماعی دوستانه با یکدیگر و مدیران برخوردار می‌باشند. ارتباط مناسب با همکاران موجب تسهیل در ارتباطات، حل مسائل و سرعت عمل در انجام درخواست مشتریان می‌گردد و در مجموع کارایی شعب را بالاتر می‌برد.

۵- افزایش تمایل به حل مسائل بانک: چنانچه تحقیق نشان داد وقتی پرسنل برای حل مسائل مربوط به حوزه شغلی خود کوشش می‌کند و در مورد روش‌های بهبود دهنده فکر می‌کنند و پیشنهاد می‌دهند کارایی سازمان بالاتر می‌رود.

۶- بهبود وضوح و شفافیت مأموریت‌ها و اهداف: روشنی مأموریت‌ها و وجود اهداف قابل اندازه‌گیری این قابلیت را به وجود می‌آورد که افراد بتوانند عملکرد خود را با عملکرد هدف مقایسه کرده و در صورت عقب بودن تلاش بیشتری داشته باشند و از آنجا که عملکرد افراد قابل اندازه‌گیری می‌باشد ایجاد انگیزه می‌کند و جوی رقابتی را در راستای افزایش سطح عملکرد ایجاد می‌کند. وضوح مأموریت‌ها این امکان را به وجود می‌آورد که افراد بدانند حاصل تلاش آنها چیست و به زندگی کاری آنها معنا می‌بخشد.

۷- افزایش میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها: منظور از میزان مشارکت در تصمیم‌گیری، کلیه اقداماتی است که میزان نفوذ مسئولیت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری از طریق نمایندگی مناسب در سطوح گوناگون سازمان را افزایش می‌دهد و هدف آن نیز این است که از طریق دخالت دادن کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری، افراد خود را متعلق به گروه واحدی بدانند که در جهت تحقق اهداف مشترک فعالیت می‌کنند.

۸- آموزش‌های توسعه بخش نیروی انسانی: آموزش و به سازی منابع انسانی باعث بینش و بصورت عمیق‌تر؛ دانش و معرفت بالاتر و توانایی و مهارت بیشتر نیروی انسانی در سازمان برای اجرای وظایف و مسئولیت‌های شغلی می‌گردد.

نیروی انسانی به‌عنوان بزرگترین سرمایه سازمان‌های خدماتی مثل بانک‌ها نقش محوری در ایجاد کارایی و بهره‌وری آنها دارند. و چنانچه کارکنان نیز در پاسخ خود عنوان کرده‌اند در شعبی که آموزش‌های توسعه بخش بیشتر ارائه شده است کارایی آنها نیز بالاتر بوده است. در آموزش‌های توسعه بخش نیروی انسانی هم کارکنان از کار خود دید پیدا می‌کنند و هم اینکه یاد می‌گیرند چگونه وظایف شغلی خود را با کارایی بالاتری

تهیه کننده این مقاله نیز وظیفه می‌داند که از آقایان دکتر سید مهدی الوانی، دکتر داریوش رشیدی، دکتر محمد بامنی مقدم به خاطر همکاری‌هایی که داشته‌اند تشکر کند.

#### ۱۱- منابع و ماخذ

- [۱] آذر، عادل، آمار و کاربرد آن در مدیریت، انتشارات سمت، تهران، ۱۳۷۶.
- [۲] ال دفت، ریچارد، تئوری و طراحی سازمان، مترجمان پارسائیان، علی و اعرابی، محمد، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۷۷.
- [۳] الوانی، سید مهدی، مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه در بخش دولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۶۹.
- [۴] الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، نشر نی، تهران، ۱۳۶۹.
- [۵] الوانی، سید مهدی و دانایی فر، حسن، تئوری نظم در بی نظمی و مدیریت، انتشارات صفار، تهران، ۱۳۸۱.
- [۶] الوانی، سید مهدی و دانایی فر، حسن و آذر، عادل، روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، انتشارات صفار، تهران، ۱۳۸۳.
- [۷] جعفری قوشچی، بهزاد، راه‌های افزایش کارایی، مجله تدبیر، شماره ۱۲۶، ۱۳۸۱.
- [۸] شکرکن، حسین، مردم در سازمان‌ها، انتشارات رشد، تهران، ۱۳۷۳.
- [۹] رایبزی پی، استیفن، رفتارهای سازمانی: مفاهیم و نظریه‌ها و کاربردها، ترجمه پارسائیان، علی و اعرابی، محمد، نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۷۸.
- [۱۰] شیرازی، علی، مدیریت آموزشی، انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ اول، مشهد، ۱۳۸۳.
- [۱۱] علاقه بند، علی، اصول و مبانی مدیریت آموزشی، نشر روان، تهران، ۱۳۷۶.
- [۱۲] کاظمی، بابک و ابطیحی، سید حسین، بهره‌وری، انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، تهران، ۱۳۷۹.
- [۱۳] مشبکی، اصغر، مدیریت رفتار سازمانی (تحلیل کاربردی، ارزشی از رفتار انسانی)، انتشارات ترمه، تهران، ۱۳۸۵.
- [۱۴] میر سپاسی، ناصر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، چاپ بیست و سوم، انتشارات میر، تهران، ۱۳۸۲.
- [۱۵] منوریان، عباس، طراحی ساختار سازمانی، نشر سیسرون، تهران، ۱۳۷۸.
- [16] Dickson, Marcus, Smith, Brent; Grojean, Michae; Ehrhart, Mark, (2001), an organizational climate regareling ethics: the outcome of leader Values and the prac tices that reflect them. The leadership b. uarterly, 12
- [17] Hayes, Baryan; Bartle, simon; major, dedra, (2002), climate for opporunity: A concepual model Human re sourc management review. R.
- [18] Hogan, R, & Hogan, J (1996), Motives, values, and preferences inventory manual. Tulsa OK: Hogan Assessment Systems.
- [19] Landis, D, Fisher, G., Dansby, M.R (1988), Construction and preliminary validation of an equal opportunity climate assessment instrument. Proceedings in the DOD symposium. Colorado Springs: US Academy (Technical report 88-1)
- [20] Landis, D, Dansby M.R, & Faley, R.H. (1993), The military equal opportunity climate survey: an example of surveying in organizations. In Rosenfeld, J.E. Edwards, & M.D. Thomas (Eds), Improving organizational surveys (pp.210- 239) London: Sage Publications.
- [21] Patrick- Michea (2003), A study of the relationship between btransformational leadership and organizational climate of elementary schools in western pennsylvanیا. [w. w. lib uni. Com](http://w.w.lib.uni.com) In His Exalted Name.

انجام دهند و مشتریان نیز نسبت به این شعب با اطمینان خاطر بالاتری برخورد می‌کنند و از برخورد حرفه‌ای آنها احساس بهتری دارند.

۹- بهبود محیط فیزیکی: در بعضی از مواقع عملکرد متأثر از متغیرهای انسانی همانند شخصیت، ادراک، انگیزش، گروه، تفاوت‌های فردی، هوش، استعداد، حافظه و ... است و گاهی متأثر از متغیرهایی است که ماهیت فیزیکی همچون اتاق کار، میز، صندلی، تجهیزات و ... مناسب یکی از عوامل انگیزشی مهم در افزایش کارایی کارکنان است. امروزه ثابت شده شرایط دیگر کار، استراحت، تعطیلی هفتگی، شرایط آب و هوایی، رنگ و طراحی دکوراسیون محل کار، همه بر عملکرد فرد اثر دارند.

با توجه به شرح فوق و اینکه در غالب کتب مدیریتی این پیش فرض پذیرفته شده است. می‌توان گفت با توجه به ضریب همبستگی بین این دو پارامتر بانک می‌تواند با بهبود شرایط فیزیکی محیط کار، کارایی شعب خود را بالاتر ببرد. شرایط فیزیکی محیط کار ضمن اینکه سطح آسایش کارکنان و مشتریان را در شعبه بالا می‌برد سرعت عمل بیشتری به اموری که به نوعی با ماشین سر و کار دارند بدهد.

۱۰- تنوع شغلی: ایجاد تنوع شغل سبب می‌شود مشاغل از حالت تکراری و یکنواختی خارج شده بدین ترتیب با متنوع ساختن شغل در کارکنان ایجاد انگیزه شود. با توجه به استاندارد بودن مشاغل در بانک و اینکه انجام چند شغل به طور همزمان اگر چه ممکن است رضایت شغلی افراد را بالاتر ببرد ولی موجب کندی انجام وظیفه می‌شود و ایجاد یک پارادوکس می‌کند. از یک طرف حفظ سطح رضایت و انگیزه کارکنان برای بانک مهم است و از طرف دیگر انتظار می‌رود افراد بتوانند با سرعت هر چه بالاتری امور را به انجام برسانند. این مسئله شرایطی را ایجاد می‌کند که انجام تحقیق و سنجش همبستگی بین کارایی شعب و آنچه میزان تنوع در مشاغل خوانده شد را ضروری کند.

۱۱- کاهش ترس از تغییر و ناامنی شغلی در کارکنان: تغییر در اثر عواملی درونی و بیرونی در یک سازمان رخ می‌دهد و می‌تواند روحیه، انگیزه و تعهد را در صورتی که به درستی با آن مقابله نشود کاهش داده و موجب بروز تضاد در یک سازمان گردد، همچنین می‌تواند باعث ابهام و عدم ثبات گردد و جایگزین نظم و آینده‌نگری همراه با عدم هماهنگی و شگفتی شود.

اگر چه ترس و ناامنی شغلی موجب کاهش کارایی می‌شود ولی از طرف دیگر وجود میزان تناسبی از ترس موجب می‌شود افراد حساسیت بالاتری نسبت به صحت انجام وظایف خود داشته باشند و دقت بالاتری داشته باشند و به نیازهای آموزشی خود توجه بیشتری کنند. پس می‌توان نتیجه گرفت ترس از تغییر و ناامنی موجب کاهش کارایی شعب می‌گردد و بانک‌ها به منظور افزایش کارایی شعب خود می‌بایستی به کارکنان خود امنیت شغلی بدهند.

علاوه بر موارد ذکر شده؛ محقق تأثیر دیگر مؤلفه‌ها همچون رعایت اصول اخلاقی در مواجهه با مشتریان، مسئولیت‌پذیری یا تعهد حرفه‌ای نسبت به سازمان و نسبت به وظایف و انعطاف‌پذیری تشکیلات را بر کارایی رد نمی‌کند ولی دلایل قانع کننده‌ای از پاسخ کارکنان جهت اثبات وجود رابطه به دست نیامد.

