

فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت  
Journal of New Research Approaches in Management Science  
سال اول. شماره سوم. بهار ۱۳۹۷، صص ۱۶۷-۱۵۳ Vol 1. No 3. 2018, p 153-167  
شماره شاپا (۵۵۶۱-۲۵۸۸) ISSN: (2588-5561)

## شناسایی و تبیین جایگاه و میزان تاثیرگذاری مدیریت حمایتی و استقرار مناسب کارکنان با مولفه‌های تغییر سازمانی در میان کارکنان بانک قوامین

لیلا خنجری<sup>۱</sup>، فرهاد خادم الحسینی<sup>۲</sup>

۱. مدیریت شعب شرق تهران بزرگ. واحد اعتبارات و تسهیلات بانک قوامین

Leila.khanjari61@gmail.com

۲. کارشناسی ارشد مدیریت - تحول

farhad.khadem194@gmail.com

### چکیده

هر سازمانی برای ادامه فعالیت‌های خود و بقا در حوزه کاری خود در میان رقبای موجود مستلزم تغییراتی اساسی می‌باشد. اما این تغییرات بدون وجود ارتباطات موثر و راهبردی بین کارکنان آن سازمان امری محال خواهد بود. این پژوهش رابطه بین ارتباطات راهبردی کارکنان و الزامات تغییر سازمانی در بانک قوامین را مورد بررسی قرار داده است. نوع پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری آن نیز شامل کارکنان بانک قوامین که تعداد ۲۱۰ نفر می‌باشد تعداد نمونه آماری براساس فرمول کوکران ۳۲۵ نفر تعیین گردید. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته بوده که روایی صوری و محتوایی پرسشنامه با استفاده از نظرات تخصصی اساتید و پایایی پرسشنامه نیز از روش محاسبه آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفت. تعداد ۳۲۵ پرسشنامه میان کارکنان بانک قوامین توزیع گردید. داده‌های حاصل از پرسشنامه بوسیله نرم افزار SPSS در چرخه تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. آزمون فرضیات آماری با استفاده از ضریب همبستگی رتبه ای پیرسون ارتباط مثبت و معنی داری بین ارتباطات راهبردی کارکنان و الزامات تغییر سازمانی نشان داد. نتایج یافته‌های تحقیق در مورد مولفه‌های ارتباطات راهبردی کارکنان مانند مدیریت حمایتی، استقرار مناسب کارکنان موثر با الزامات تغییر سازمانی ارتباط مثبت و معنی داری بدست آمد.

**واژه‌های کلیدی:** ارتباطات راهبردی، الزامات تغییر سازمانی، پیام‌های هدفمند، مدیریت حمایتی، رسانه موثر

## ۱. طرح مسأله

هر سازمانی در پی آن است که به بهترین شکل به اهداف خود برسد. تحقق اهداف سازمانی بستگی به تمام عواملی دارد که در آن سازمان با هم در تعامل هستند و از جمله مهمترین عوامل سازمانی نیروی انسانی است. نیروی انسانی عامل پیچیده ای است که دارای انگیزه و نگرش های متفاوتی می باشد. این انگیزه ها و نگرش ها باید دائماً مورد بررسی قرار گیرند تا با توجه به نتایج این بررسی ها مدیران سیاست های لازم را در جهت بهبود وضعیت موجود اعمال کنند. [۱] گاهی ناتوانی کارکنان در برقراری ارتباط مناسب با سایر همکاران در محیط کار و یا وجود نگرشهای منفی و بی انگیزگی در بین کارکنان سبب می شود که آنها قادر به انجام وظایفشان در حد مطلوب نباشند. [۲] همانطور که ارتباطات مهمترین ارکان پدیدار شدن سازمان هاست عامل تداوم بخش حیات آن نیز می باشد. [۳] سایمون می گوید: بدون ارتباطات، سازمانی وجود نخواهد داشت.

تغییر سازمانی برای بقا و ادامه حیات سازمان ها و شرکت های امروزی حیاتی و اجتناب ناپذیر است. اکثر سازمان ها در تلاش برای طراحی و اجرای تغییرات مناسب در جهت پاسخگویی به اقتضائات محیط خارج از شرکت یا نیازهای داخل شرکت تلاش می کنند. بررسی ها نشان می دهند که در حدود ۷۰ درصد فعالیت های مربوط به تغییر شکست می خورند، دو مسئله ای که عمده تاً در این شکست ها نقش دارند، یکی مربوط به فقدان ارتباطات با کارکنان و دیگری مربوط به عدم تعیین دقیق و موثر تأثیری است که این تغییرات بر فعالیت های کسب و کار خواهد گذاشت. [۴]

ایجاد تغییرات سازمانی مشکل است مخصوصاً در مواقعی که این تغییرات در اثر ادغام ها، سرمایه گذاری های جدی، بهبود فرآیندها، بازمهندسی و... باشد. بسیاری بر این عقیده اند که شکست برنامه های ادغام و سایر فعالیت های مشابه به دلیل عدم دستیابی به یک ارزش سازمانی فراگیر است. بر اساس نکته ای که اغلب شرکت ها در فرآیند تغییرات سازمانی بدان توجه نمی کنند این است که بدون ارتباطات موثر نیروی کار نمی توان به ارزش سازمانی فراگیر که لازمه موفقیت تغییرات سازمانی است دست یافت. بنابراین آنها وقت لازم برای فعالیت های ارتباطات در مقایسه با سایر اجزای برنامه تغییر مثل برنامه های عملیاتی و مالی مبذول نمی دارند. کاتر (۲۰۱۳) در مقاله ای که درباره چرایی شکست تلاشهای تغییر است، ارتباطات ضعیف را به عنوان یکی از مهمترین عوامل بازدارنده تغییر عنوان می کند و می گوید: "تغییرات غیر ممکن است مگر اینکه اکثریت قریب به اتفاق افراد مایل به کمک و همیاری باشند. افراد این کار را انجام نمی دهند حتی اگر هم از شرایط جاری ناراضی باشند، مگر اینکه اعتقاد داشته باشند که تغییرات مفید، امکان پذیر است. بدون ارتباط قانع کننده، توجه قلبها و ذهنهای افراد و گروه ها هرگز جلب نخواهد شد. [۵]

ارتباطات راهبردی کارکنان در وهله اول ابزاری برای بهبود ارتباطات نیروی کار ارائه می دهد که از آن به عنوان زیر بنایی برای استفاده از ارتباطات راهبردی کارکنان برای تسهیل فرآیند تغییر و بر مبنای الزامات تغییرات سازمانی استفاده می شود.

فلذا بر این اساس سؤالی که مطرح می گردد این است شناسایی و تبیین جایگاه و میزان تأثیرگذاری مدیریت حمایتی و استقرار مناسب کارکنان با مولفه های تغییر سازمانی در میان کارکنان بانک قوامین به چه صورت می باشد؟

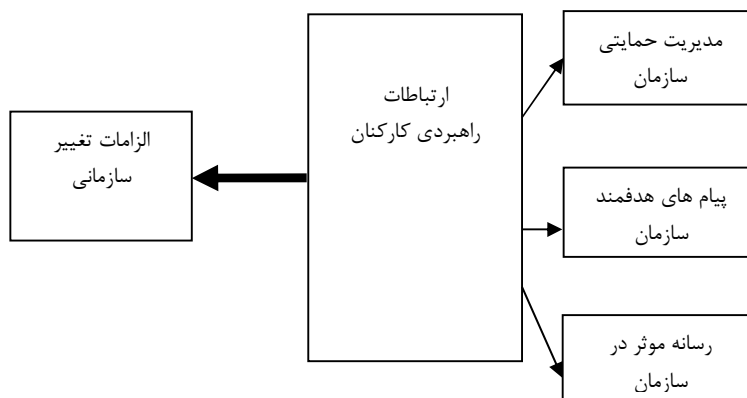
## ۲. اهداف پژوهش

### ۲.۱ هدف اصلی

بررسی رابطه بین مدیریت حمایتی و استقرار مناسب کارکنان با مولفه های تغییر سازمانی در میان کارکنان بانک قوامین

### ۲.۲ اهداف فرعی

- ۱- تعیین رابطه مدیریت حمایتی در سازمان با الزامات تغییر سازمانی در میان کارکنان بانک قوامین
- ۲- تعیین رابطه استقرار مناسب کارکنان در سازمان با الزامات تغییر سازمانی در میان کارکنان بانک قوامین



شکل شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش (منبع: Andvig 2014)

## ۳. فرضیه های تحقیق

۱. بین مدیریت حمایتی در سازمان و الزامات تغییر سازمانی در میان کارکنان بانک قوامین رابطه معنی داری وجود دارد.

۲. بین استقرار مناسب کارکنان در سازمان و الزامات تغییر سازمانی در میان کارکنان بانک قوامین رابطه معنی داری وجود دارد.

#### ۴. مبانی نظری پژوهش

##### ۴.۱ فرآیند ارتباط

ارتباطات یک فرایند اجتماعی است که در آن اطلاعات مبادله شده و نوعی تفاهم بین طرف های ذینفع حاصل می شود. ارتباط یک فرایند اجتماعی است به دلیل آنکه در آن دو یا چند نفر دخالت دارند. همچنین ارتباطات یک فرایند دو طرفه است و در یک لحظه به وقوع نمی پیوندد، بلکه در طول زمان تحقق می یابد. [۶]

##### ۴.۲ اجزای فرایند ارتباط

۱- **منبع یا فرستنده پیام:** منبع پیام آغازگر ارتباطات است. در یک سازمان منبع پیام کسی است که دارای اطلاعات، نیاز یا نوعی تمایل است و هدف وی این است که آن را به یک یا چند نفر برساند یا ابلاغ نماید.

۲- **به رمز در آوردن پیام:** به رمز در آوردن پیام زمانی انجام می شود که منبع پیام اطلاعات را به صورت یک رشته علامت یا نماد در آورد. به رمز در آوردن پیام از آن نظر لازم است که اطلاعات باید تنها بین یک نفر و نفر دیگری، از طریق علامت و نشانه مبادله شود.

۳- **پیام:** پیام اطلاعاتی است که منبع پیام آن را از نظر فیزیکی، به صورت رمز در می آورد. پیام ممکن است به هر شکل و صورتی باشد و فرد دیگری آن را تجربه و درک کند.

۴- **کانال:** کانال یا مجرای ارتباطی وسیله ایست برای ایجاد ارتباط بین فرستنده و گیرنده پیام (مثل وجود هوا برای صوت و کاغذ برای نامه) غالباً نمی توان آن را از پیام جدا کرد. برای اینکه ارتباط به صورت مناسب و با راندمانی بالا صورت گیرد، نوع کانال باید مناسب پیام باشد [۷].

##### ۴.۳ ارتباطات راهبردی کارکنان

ارتباطات راهبردی کارکنان در سازمان یک ارتباط هدف گرا مبتنی برنامه ریزی هدفمند در سازمان است که در نهایت به اتخاذ تصمیمات استراتژیک در سازمان توسط مدیران کمک بسزایی می نماید. [۸]

#### ۴.۴ مدیریت حمایتی

مشارکت و تمایل مدیریت عالی و میانی به صورت حمایتی برای موفقیت برنامه های تغییر بسیار لازم است. مدیریت باید به طور مستقیم درگیر شوند و نسبت به ارتباطات فوقانی و تحتانی و مورب احساس مسئولیت داشته باشند. این جزء با سبک رهبری تسهیل کننده متناسب است. [۹]

#### ۴.۵ استقرار مناسب کارکنان

کارکنان ارتباطات در شرکت باید با مباحث عمده تجاری آشنا باشند و در فرآیندهای برنامه ریزی تجاری و راهبردی شرکت داشته باشند. اعضای تیم مدیریت ارشد باید اجازه دهند تا سرپرست بخش ارتباطات شرکت از راهبردها و تصمیم گیری های شرکت آگاهی داشته باشد. در عین حالی که به کارکنان ارتباطات شرکت باید به عنوان تسهیل کنندگان فرآیندهای تغییر نگریسته شوند نه فقط به عنوان انتشار کنندگان اخبار در شرکت. [۱۰]

#### ۴.۶ پیام های هدفمند

پیام عبارت است از هر مفهومی که به صورت کلامی و غیر کلامی است. این پیام می تواند از طریق گفتار، نوشتار و یا حرکات (کردار) فرستنده پیام شکل گیرد. [۱۱]

#### ۴.۷ رسانه موثر

ارتباطات موثر کارکنان از همه ابزارها برای دسترسی به مخاطبانش استفاده می کند و به طور عمده بر ارتباطات چهره به چهره و مستقیم متکی است تا ارتباطات غیر مستقیم و رسانه های الکترونیکی. بنابراین آموزش های بین فردی، جلسات مدیریت و یادگیری مهارت های ارتباطی برای همه مدیران ضروری است. [۱۲]

#### ۴.۸ الزامات تغییر سازمانی

تغییر نام یک بازی در مدیریت امروز است. بازار، محصول و شرایط رقابتی به سرعت در حال تغییر است. اثربخشی و موفقیت سازمان ها بستگی به سازگاری آنها با تغییرات دارد. تغییر بدین معناست که وضعیت جدید عوامل با وضعیت سابق آنها فرق کند. می توان گفت تنها اصل ثابت در جهان تغییر می باشد یعنی دگرگونی از وضعیت فعلی به وضعیت دیگر. حال الزامات تغییر در واقع وجوبی بر اعمال تغییرات در یک سازمان به منظور دستیابی به راندمان بیشتر می باشد. [۱۳]

#### ۴. ۹ تغییر و تحول سازمانی

در مباحث سازمان و مدیریت، تغییر بیشتر به معنای خروج سازمان از حالت تعادل به دلیل فشارهای وارده بر آن است. دقت تغییر سازمانی را پذیرفتن یک ایده یا رفتار جدید به وسیله سازمان تعریف می‌کند. [۱۴]

تغییر سازمانی می‌تواند به عنوان تغییر در یکی از ابعاد اصلی (فرایند) عملیات سازمان تعریف شود. ابعاد اصلی شامل ساختار، تکنولوژی، فرهنگ، رهبری، اهداف و کارکنان سازمان است. به اعتقاد بک هارد تحول سازمان، فعالیت یا تلاشی است برنامه ریزی شده در سراسر سازمان که به وسیله مدیریت عالی سازمان اداره شده و اثر بخشی و سلامتی سازمان را از طریق برنامه های تغییر برنامه ریزی شده در فرایندهای سازمان، با استفاده از علوم رفتاری افزایش می‌دهد. [۱۵]

#### ۴. ۱۰ ضرورت تغییر و تحول در سازمان

جهان با چنان سرعتی در حال تغییر و تحول است که قابل تصور نیست. مدارس، سازمان های دولتی و غیر دولتی، همگی با تغییرات شگرفی مواجه می‌شوند. تغییرات سریع محیطی، سازمان ها و به ویژه مدیران را چنان با چالش هایی مواجه ساخته است که برای مقابله با آن ها سازمان ها باید پویا بوه و از مدیران تحول گرا که از توانایی های ویژه برخوردار هستند استفاده نماید تا بتوانند از تهدیدهای محیطی، فرصت و از ضعف های سازمانی قوت بسازند. در گذشته مدیران با این مسأله درگیر بودند که چگونه دیگران را در سازمان خود تغییر بدهند، اما امروز بیشتر آنها متوجه شده اند که نحوه ی تفکر و رفتار ایشان باید تغییر کند. [۱۶]

#### ۴. ۱۱ راهبرد سازمان

تصمیمات مربوط به نوع کسب و کار، راهبرد سطح بنگاه (سازمان) را شل می‌دهد. به عبارت دیگر، راهبرد سازمان عبارت است از طراحی تصمیمات سازمان که رسالت، مأموریت و هدف های کمی آن را تعیین و آشکار می‌سازد؛ تعیین خط مشی ها و برنامه های اساسی برای نیل به آن هدف ها؛ تعریف دامنه فعالیت های سازمان و مشخص ساختن نوع سازمان اقتصادی یا انسانی آن و ماهیت اقدامات اقتصادی و غیر اقتصادی که باید سهامداران، کارکنان، مشتریان و نهادهای جامعه انجام دهد. [۱۷] دیوید براساس دو بعد داخلی (توان مالی و وضعیت رقابتی) و دو بعد خارجی (ثبات محیط و قدرت صنعت) و با الگوگیری از مدل اسنو و مایلز، چهار راهبرد در سطح سازمان (بنگاه) معرفی کرده است: راهبرد تهاجمی (سازمان با استفاده از منابع جدید، فعالیت های خود را رشد می‌دهد)، راهبرد محافظه کارانه (سازمان ضمن حفظ فعالیت های خود، می‌کوشد با استفاده از فرصت محیطی، ضعف های خود را برطرف کند)، راهبرد تدافعی (سازمان، بخشی از فعالیت های خود را کنار می‌گذارد تا در شرایط موجود اثرات ضعف ها و تهدیدها را

کاهش دهد) و راهبرد رقابتی (سازمان با حفظ فعالیت های خود به این فکر است تا تهدیدهای بیرونی را کاهش داده و اصولاً جایگاه خود را بهبود بخشد). [۱۸]

## ۵. پیشینه پژوهش

### الف) تحقیقات داخلی

انصاری (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی ارتباطات اثربخش درون سازمانی بر عملکرد کارکنان شرکت آب و فاضلاب همدان» به نتایج زیر رسید که به طور کلی می توان گفت اثربخشی ارتباطات در جامعه مورد بررسی کمی کمتر از حد متوسط بوده و کارکنان عملکرد را در حد متوسطی دانسته و همبستگی مثبت و قوی بین شاخص روابط انسانی و عملکرد بدست آمده است.

باقری (۱۳۹۳) پژوهشی تحت عنوان بررسی و مطالعه فرایند ارتباطات در عملکرد مدیران سازمانهای تابعه وزارت کشاورزی در شهر تهران انجام داد. در این پژوهش ۱۰۷ نفر مدیر کشاورزی و در حقیقت تمامی واحدهای جامعه پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج حاصل از پژوهش حاکی از آن است که مدیران کشاورزی اغلب از کارکردهای فرایند ارتباطات در جهت اعمال اصول مدیریت بر کارکنان استفاده می نمودند. گذراندن دوره های آموزشی مدیریت، سابقه بالای مدیریت و نیز داشتن مطالعات یا تحصیلات با مسافرت های بیش از یکسال در خارج از کشور بر عملکرد مدیران کشاورزی در زمینه مذکور تأثیر داشته است.

### ب) تحقیقات خارجی

گولد (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان ارتباطات سازمانی و عملکرد در ۱۲ واحد سازمانی، سازمان خدمات اجتماعی، به این نتیجه رسیدند که دو متغیر کیفیت ارتباطات سرپرستان و جابجایی اطلاعات در گروه های کاری در میان چهار متغیر ارتباطات رابطه قوی تری با عملکرد سازمانی دارد.

چای جین (۲۰۱۵) در پژوهشی تحت عنوان ارزیابی ارتباطات سازمانی بعنوان تعدیل کننده رابطه میان عملکرد شغلی و رضایت شغلی دریافتند که ارتباطات سازمانی، پیش بینی کننده مهمی برای رضایت شغلی است. در حالی که به شکل ضعیفی می تواند تعدیل کننده عملکرد شغلی و رضایت شغلی باشد. داده های این پژوهش از ۳۰۲ کارمند از دو شرکت تولیدی بدست آمد و با استفاده از تحلیل رگرسیون تأثیر ارتباطات سازمانی رابطه عملکرد شغلی و رضایت شغلی تعدیل شد. در عین حال، صحت اطلاعات در جریان ارتباطات همبستگی میان رضایت از کار و عملکرد را نیز تعدیل کرد. این پژوهش در نهایت به این نتیجه دست یافت که مولفه های ارتباطات با محکم ترین تأیید و حمایت، پیش بینی کننده صحت اطلاعات، تمایل به تعامل، بار یا توان ارتباطی، ارتباط با مافوق، تأثیر مافوق و رضایت از ارتباطات است.

## ۶. روش تحقیق

تحقیق عبارت است از بررسی و مطالعه منظم، کنترل شده و آزمایشی قضیه‌های فرضی درباره روابط احتمالی بین پدیده‌های طبیعی با دیدی انتقادی. [۱۹] یا تحقیق فرآیندی است که از طریق آن می‌توان درباره ناشناخته به جستجو پرداخت و نسبت به آن شناخت لازم را کسب کرد. این تحقیق براساس طرح تحقیق از نوع توصیفی - پیمایشی با تاکید بر همبستگی و براساس هدف، از نوع کاربردی می‌باشد. جامعه مجموعه اعضای حقیقی یا فرضی است که نتایج پژوهش به آن انتقال داده می‌شود. تعدادی از عناصر مطلوب مورد نظر که دارای یک صفت مشخصه باشند را جامعه آماری گویند. صفت مشخصه صفتی است که بین همه عناصر جامعه آماری مشترک و متمایز کننده جامعه آماری از سایر جوامع باشند. [۲۰] نمونه این تحقیق از میان تعدادی از کارکنان بانک قوامین که تعداد آنها حدود ۲۱۰۵ نفر بوده انتخاب شده است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات در این تحقیق از نرم افزار آماری SPSS استفاده شده است همچنین برای تجزیه و تحلیل اطلاعات در مورد توزیع فراوانی‌های نمونه تحقیق از روش آمار توصیفی (جداول فراوانی و نمودار ستونی) و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده در مورد آزمون فرضیات تحقیق از هر دو روش آمار توصیفی و استنباطی (آزمون همبستگی پیرسون، آزمون رگرسیون خطی، میانگین و انحراف معیار) استفاده شده است.

## ۷. یافته‌های پژوهش

آمار استنباطی روش‌هایی است که به کمک آن‌ها می‌توان اطلاعات موجود در مجموعه‌ای متناهی از داده‌ها را به مجموعه‌ای بزرگتر که داده‌ها از آن به‌دست آمده‌اند، تعمیم داد. تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده یکی از فرآیندهای مهم پژوهشی است که از طریق آن کلیه فعالیت‌های پژوهشی تا دسترسی به یک نتیجه، کنترل و هدایت می‌شود. در این پژوهش تجزیه و تحلیل آمار استنباطی بوسیله نرم افزار spss انجام گردید. آزمون فرض عبارت است از مجموعه فعالیت‌هایی که به کمک آن‌ها روابط بین متغیرهای پژوهشی مورد آزمون قرار می‌گیرد و براساس آن، روابط آزموده شده با درجه‌ای از اطمینان رد یا تأیید می‌شود. برای آزمون فرضیه‌های این تحقیق از آزمون آمار پارامتریک استفاده شده، همچنین برای تجزیه تحلیل داده‌ها، انحراف معیار و میانگین از نرم افزار spss استفاده شده است.

## ۷.۱ آزمون فرضیه اول

**فرضیه اول:** بین مدیریت حمایتی در سازمان و الزامات تغییر سازمانی در بانک قوامین رابطه معنی‌داری وجود دارد.

**H<sub>0</sub>:** مدیریت حمایتی در سازمان و الزامات تغییر سازمانی در بانک قوامین رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

**H<sub>1</sub>:** مدیریت حمایتی در سازمان و الزامات تغییر سازمانی در بانک قوامین رابطه معنی داری وجود دارد:  
جدول شماره ۱: آزمون همبستگی پیرسون برای فرضیه اول پژوهش را نشان می دهد:

جدول شماره ۱: آزمون همبستگی فرضیه اول

| الزامات تغییر سازمانی | مدیریت حمایتی | متغیرها             |
|-----------------------|---------------|---------------------|
| ۰/۱۶۷**               | ۱             | همبستگی پیرسون      |
| ۰/۰۰۳                 |               | سطح معنی دار دوسویه |
| ۳۲۵                   | ۳۲۵           | نمونه آماری         |
| ۱                     | ۰/۱۶۷**       | همبستگی پیرسون      |
|                       | ۰/۰۰۳         | سطح معنی دار دوسویه |
| ۳۲۵                   | ۳۲۵           | نمونه آماری         |

جدول شماره ۱ نشان می دهد با استفاده از نرم افزار SPSS آزمون همبستگی فرضیه اول که عبارت است از: مدیریت حمایتی در سازمان و الزامات تغییر سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد، برابر با ۰/۹۹ می باشد. یعنی بین مدیریت حمایتی در سازمان و الزامات تغییر سازمانی در بانک قوامین رابطه معنی داری وجود دارد، به عبارتی دیگر مدیریت حمایتی در سازمان و الزامات تغییر سازمانی همبستگی بالایی با هم دارند. با توجه به اینکه **sig** (سطح معنی دار دوسویه) برابر ۰/۰۰۳ است و از مقدار ۰/۰۱ کمتر می باشد بنابراین فرضیه اول پژوهش که عبارت است از: مدیریت حمایتی در سازمان و الزامات تغییر سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد، تأیید می شود. یعنی در نتیجه فرض **H<sub>0</sub>** رد و فرض **H<sub>1</sub>** تأیید می شود.  
در جدول شماره ۲ میانگین و انحراف معیار فرضیه اول پژوهش با استفاده از نرم افزار SPSS نشان داده می شود.

جدول شماره ۲: میانگین و انحراف معیار فرضیه اول

| تعداد | انحراف معیار | میانگین | متغیر                 |
|-------|--------------|---------|-----------------------|
| ۳۲۵   | ۳/۲۱۶۹۶      | ۱۱/۴۷۳۸ | مدیریت حمایتی         |
| ۳۲۵   | ۴/۲۷۸۵۳      | ۱۲/۰۷۶۹ | الزامات تغییر سازمانی |

اطلاعات به دست آمده از جدول شماره ۲ تجزیه و تحلیل داده های فرضیه اول پژوهش که عبارت است از مدیریت حمایتی در سازمان و الزامات تغییر سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد، توسط نرم افزار SPSS نشان می دهد که میانگین فرضیه اول برابر ۱۱/۵ و انحراف معیار فرضیه اول ۳/۲۱۶ می باشد.

## ۲.۷ آزمون فرضیه دوم

**فرضیه دوم:** بین استقرار مناسب کارکنان در سازمان و الزامات تغییر سازمانی در بانک قوامین رابطه معنی داری وجود دارد.

**H<sub>0</sub>:** استقرار مناسب کارکنان در سازمان و الزامات تغییر سازمانی در بانک قوامین رابطه معنی داری وجود ندارد:

**H<sub>1</sub>:** استقرار مناسب کارکنان در سازمان و الزامات تغییر سازمانی در بانک قوامین رابطه معنی داری وجود دارد:

جدول شماره ۳ آزمون همبستگی پیرسون فرضیه دوم پژوهش را نشان می دهد:

جدول شماره ۳: آزمون همبستگی فرضیه دوم

| الزامات تغییر سازمانی | استقرار مناسب کارکنان در سازمان | متغیرها                         |
|-----------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| ۰/۵۷۱ <sup>۰۰</sup>   | ۱                               | استقرار مناسب کارکنان در سازمان |
| ۰/۰۰۰                 | ۰/۰۰۰                           |                                 |
| ۳۲۵                   | ۳۲۵                             |                                 |
| ۱                     | ۰/۵۷۱ <sup>۰۰</sup>             | الزامات تغییر سازمانی           |
|                       | ۰/۰۰۰                           |                                 |
| ۳۲۵                   | ۳۲۵                             |                                 |

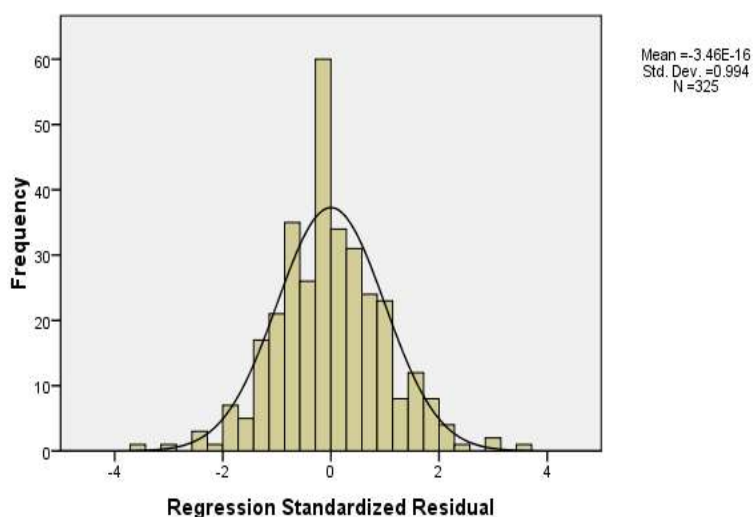
در جدول ۴ نشان داده شد با استفاده از نرم افزار SPSS ضریب همبستگی فرضیه دوم پژوهش که عبارت است از: بین استقرار مناسب کارکنان در سازمان و الزامات تغییر سازمانی در بانک قوامین رابطه معنی داری وجود دارد، برابر ۰/۹۹ می باشد. همبستگی بین آنها بالا و رابطه معنی داری بین این متغیرها وجود دارد. با توجه به اینکه **sig** (سطح معنی دار دوسویه) برابر ۰/۰۰ است و از مقدار ۰/۰۱ کمتر می باشد، به این دلیل فرض **H<sub>0</sub>** رد می شود و فرض **H<sub>1</sub>** تأیید می گردد.

جدول شماره ۵ میانگین و انحراف معیار فرضیه دوم پژوهش را با استفاده از نرم افزار SPSS نشان می دهد.

جدول شماره ۵: میانگین و انحراف معیار فرضیه دوم

| تعداد | انحراف معیار | میانگین |                       |
|-------|--------------|---------|-----------------------|
| ۳۲۵   | ۵/۰۱۵۱۱      | ۲۰/۸۳۳۸ | استقرار مناسب کارکنان |
| ۳۲۵   | ۴/۲۷۸۵۳      | ۱۲/۰۷۶۹ | الزامات تغییر سازمانی |

اطلاعات کسب شده از تجزیه و تحلیل داده های فرضیه دوم که عبارت است از: استقرار مناسب کارکنان در سازمان و الزامات تغییر سازمانی در بانک قوامین رابطه معنی داری وجود دارد در جدول شماره ۵ نشان داده است که میانگین فرضیه دوم برابر  $20/83$  می باشد و انحراف معیار فرضیه دوم برابر با  $5/01$  است.



شکل شماره ۲: هیستوگرام متغیرهای مدیریت حمایتی و استقرار مناسب کارکنان

### ۳.۷ رتبه بندی آزمون فریدمن

جدول شماره ۶: رتبه های عوامل موثر بر تغییر الزامات سازمانی بانک قوامین

| اولویت | میانگین رتبه | متغیرها                                                 | فرضیه |
|--------|--------------|---------------------------------------------------------|-------|
| ۱      | $20/8338$    | استقرار مناسب کارکنان در سازمان و الزامات تغییر سازمانی | ۲     |
| ۴      | $11/4738$    | مدیریت حمایتی در سازمان و الزامات تغییر سازمانی         | ۱     |

### ۸. نتیجه گیری

در هر پژوهش متغیرهای زیادی مورد مطالعه قرار می گیرند. تحقیقات روش بسیار مناسبی است برای پاسخ به سؤالاتی در مورد رابطه علت و معلولی بین متغیرها و توصیف فراوانی و گسترده پدیده ها است. پژوهشگر با استفاده از روش های اندازه گیری، داده های لازم را به منظور آزمون فرضیه، جمع آوری می کند. پس از جمع آوری اطلاعات، پژوهشگر باید داده های گردآوری شده را با استفاده از روش های

علمی آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد و نتایج آماری را به جامعه‌ای که نمونه را از آن انتخاب کرده است، تعمیم دهد.

در هر پژوهش پس از اینکه داده‌ها جمع‌آوری شد و تجزیه و تحلیل آمار توصیفی و آمار استنباطی صورت گرفت، تفسیر و نتیجه‌گیری از یافته‌های پژوهش آغاز می‌شود. در فصل پنجم این پژوهش نیز نتیجه‌گیری و پیشنهادات ارایه شده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آمار توصیفی، تفسیر فراوانی و درصد فراوانی، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آمار استنباطی آزمون فرضیه، نتیجه‌گیری و پاسخ به پرسش اصلی تحقیق بیان شده است.

در نتیجه‌گیری انجام شده از آمار استنباطی پژوهش به تفسیر نتایج تجزیه و تحلیل آزمون همبستگی پیرسون، میانگین و انحراف معیار که با استفاده از نرم‌افزار SPSS برای چهار فرضیه پژوهش محاسبه گردید، تفسیر و نتیجه‌گیری شده است.

فرضیه اول تحقیق که عبارت است مدیریت حمایتی در سازمان و الزامات تغییر سازمانی در بانک قوامین رابطه معنی‌داری وجود دارد. تجزیه و تحلیل انجام شده در مورد داده‌های فرضیه اول با استفاده از نرم‌افزار SPSS نشان داده است که میانگین فرضیه اول برابر ۱۱/۴۷ و انحراف معیار فرضیه اول ۳/۲۱ می‌باشد و آزمون همبستگی فرضیه اول پژوهش برابر ۰/۹۹ بوده، یعنی بین مدیریت حمایتی در سازمان و الزامات تغییر سازمانی همبستگی زیاد و رابطه معنی‌داری وجود دارد. با توجه به اینکه **sig** (سطح معنی‌دار دوسویه) برابر ۰/۰۰۳ است و از مقدار ۰/۰۱ کمتر می‌باشد بنابراین مدیریت حمایتی در سازمان و الزامات تغییر سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد، یعنی فرضیه اول پژوهش تأیید می‌شود.

فرضیه دوم پژوهش عبارت است از: استقرار مناسب کارکنان در سازمان و الزامات تغییر سازمانی در بانک قوامین رابطه معنی‌دار وجود دارد. تجزیه و تحلیل انجام شده در مورد این فرضیه با استفاده از نرم‌افزار SPSS نشان داده است که میانگین فرضیه دوم برابر ۲۰/۸۳ بوده و انحراف معیار فرضیه دوم برابر ۵/۰۱ می‌باشد و آزمون همبستگی فرضیه دوم برابر ۰/۹۹ محاسبه گردیده. یعنی بین استقرار مناسب کارکنان در سازمان و الزامات تغییر سازمانی در بانک قوامین رابطه معنی‌دار وجود دارد. با توجه به اینکه سطح معنی‌دار دوسویه برابر ۰/۰۰ است و از مقدار ۰/۰۱ کمتر می‌باشد. بنابراین فرضیه دوم پژوهش تأیید گردیده است.

## ۹. پیشنهادها

۱. پیشنهاد می‌شود مدیران عالی سازمان‌ها با ایجاد یک رابطه خوب و مناسب ضمن رعایت سلسله مراتب اداری با برگزاری جلسات مختلف با کارکنان سازمان خود حتی در رده صف سازمان از مشکلات آنها خبردار شده و در حل مشکلات آن‌ها گام‌های موثر بردارند. این مهم باعث خواهد گردید که ارتباط

- دوطرفه حفظ شده و کارمند سازمان به خود ببالد که در سازمانی مشغول به کار است که از حمایت مدیر عالی آن سازمان برخوردار می باشد و با تکیه بر این باور خود را بیشتر وقف کار محوله می نماید.
۲. پیشنهاد می شود یک سیستم پیام پیشرفته و منسجم تهیه نمود که در سریع ترین زمان ممکن و با اثرگذاری بالا به کارکنان منتقل گردد تا حس تلاش را در آنها بیشتر خودکفا نماید.
۳. پیشنهاد می شود از خود کارکنان نیز برای ارزیابی خود سوال شود. این که تلاش خود را در موفقیت سازمان چه اندازه دانسته اند. همیشه نباید از فرد دیگری در مورد فردی سوال کرد و از او خواست شخصی را ارزیابی کند بلکه یکی از الگوهای نوین ارزیابی، ارزیابی خود شخص توسط خودش است.
۴. برای کارکنان شرایطی فراهم شود که آنها بتوانند روابط بازتر و گسترده تر و محیطی سرشار از اعتماد و ارتباط دوسویه داشته باشند.
۵. کارکنان را مهم تلقی کرده و به آنها و به خواسته هایشان توجه نمایند.
۶. مشارکت کارکنان در فرآیند تغییر و تصمیم گیری جهت کاهش بی تفاوتی آنها نسبت به تغییر.
۷. آموزش و اطلاع رسانی به کارکنان قبل از اقدام به هرگونه تغییر.

## فهرست منابع و مآخذ

## الف) منابع فارسی

- احمدی، مرتضی (۱۳۹۳). مبارزه با فساد در کشورهای در حال توسعه، چهارمین اجلاس بازرسان کل آسیا (آمیود زمان)، سازمان بازرسی کل کشور، تهران.
- ادیب، محمد حسین (۱۳۹۴). جامعه شناسی ایران، انتشارات هشت بهشت.
- آرانی، آرین (۱۳۹۰)، درآمدی بر بازرسی، نظارت و ارزشیابی، انتشارات دنیای هنر، چاپ اول.
- آزادواری حمید رضا (۱۳۹۲). بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری و کاهش فساد اداری در منطقه ۷ شهرداری تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم و تحقیقات، دانشکده مدیریت و اقتصاد.
- آفائی، بهمن (۱۳۹۵). مسئله فساد؛ فعالیت های دولتی و بازار آزاد، اطلاعات سیاسی و اقتصادی، سال چهاردهم، شماره ۱۵.
- افشارمحمدیان، حسن (۱۳۹۲). بررسی عوامل موثر ایجاد کننده و راهکارهای مبارزه با فساد اداری و ارتقا سلامت نظام اداری، کهکیلویه و بویر احمد: معاونت توسعه مدیریت و برنامه ریزی، شماره ۹۹، ص ۱.
- افشاری، اسماعیل (۱۳۹۳). بررسی راه های جلوگیری از فساد مالی ناشی از پورسانت در معاملات توسط مدیران، تهران: دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی، ص ۱۴-۱۰۵.
- انصاری، ولی الله (۱۳۹۴). کلیات حقوق اداری ایران، تهران: نشر میزان، صص ۱۲۶-۱۲۹.
- باقری، حسین (۱۳۹۳). شیوه های حقوقی کنترل فساد اقتصادی، روزنامه آرمان، شماره ۱۷۵۶، ص ۸.
- جفره، منوچهر (۱۳۹۵). پژوهشی در زمینه علل کج روی های اداری در ایران، رساله دکتری، دانشگاه آزاد تهران.
- جوهری، محمود (۱۳۹۲). «فساد اداری و علل و عوامل آن». نشریه سازمان بازرسی کل کشور، شماره چهارم.
- حبیبی، نادر (۱۳۹۳). فساد اداری (عوامل مؤثر و روشهای مبارزه)، تهران: انتشارات وثوقی، اول، پاییز ۱۳۷۵، صص ۲۴-۴۷-۱۲.
- خسروی، احمد علی (۱۳۹۴). عوامل مؤثر در بروز و گسترش فساد اداری و راه های مبارزه با آن از نظر مدیران مدارس ناحیه ۲ آموزش و پرورش شهرری، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور واحد تهران.
- خدمتی، ابوطالب، (۱۳۹۳). «سیره حضرت علی(ع) در مبارزه با فساد اداری»، فصلنامه حوزه و دانشگاه، سال یازدهم، شماره ۴۵، زمستان ۱۳۸۴، ص ۲۹.
- خضری، محمد (۱۳۹۱). فساد اداری، تهران: معاونت توسعه مدیریت و برنامه ریزی، چاپ اول، ص ۱۵۷.

— خلف خانی، مهدی (۱۳۹۲). تحلیل بر رابطه بین سرمایه اجتماعی و فساد اداری، پژوهشکده تحقیقات استراتژیک مجمع تشخیص مصلحت نظام، پژوهشنامه شماره ۵۲.

#### ب) منابع خارجی

- Mohabat khan Mohammad, political and administrative corruption, concept, comparative experiences and Bangladesh case, department of public administration, university of Dhaka (2016).
- Andvig, J, C, C & Mone, K, O, ore, how corruption may corrupt journal of economic behavior and organization, NO: B pp63-76(2015).
- Chai jin- vook, Corruption and Government: Cause, Consequences, and Reform”, Cambridge University Press 2015
- Gould, David J, administrative corruption: incidence, causes-1 and remedial strategies pp476-480(2016).

