فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت
Journal of New Research Approaches in Management Science
سال اول. شماره سوم. بهار ۱۳۹۷، صص۱۶۷-۱۵۳ Vol 1. No 3. 2018, p 153-167
شماره شاپا (۲۵۸۸-۵۵۶۱) 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 خنجزی[1]. فرهاد خادم الحسینی[2]
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 بقاء 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 می باشد. 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 داده ها 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 یافته های تحقیق در مورد مولفه های 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، پیام های هدفمند، مدیریت حمایتی، رسانه موثر

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

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 دائما مورد بررسی قرار گیرند تا با توجه به نتایج این بررسی ها مدیران سیاست‌های 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 شرکت‌های امروزی حیاتی و اجتناب ناپذیر است. اکثر سازمان‌ها در تلاش برای طراحی و اجرای تغییرات مناسب در جهت پاسخگویی به اقتضائات محیط خارج از شرکت یا نیازهای داخل شرکت تلاش می‌کنند. بررسی‌ها نشان می‌دهند که در حدود ۷۰ درصد فعالیت‌های مربوط به تغییر شکست می‌خورند، دو مسئله ای که عمدتاً در این شکست ها نقش دارند، یکی مربوط به فقدان ارتباطات با کارکنان و دیگری مربوط به عدم تعیین دقیق و موثر تاثیری 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 گذاری‌های جدی، بهبود فرآیندها، بازمهندسی و. . . باشد. بسیاری بر این عقیده اند که شکست برنامه های ادغام و سایر فعالیت‌های مشابه به دلیل عدم دستیابی به یک ارزش سازمانی فراگیر است. بر اساس نکته ای که اغلب شرکت‌ها در فرآیند تغییرات سازمانی بدان توجه نمی‌کنند این است که بدون ارتباطات موثر نیروی کار نمی‌توان به ارزش سازمانی فراگیر که لازمه موفقیت تغییرات سازمانی است دست یافت. بنابراین آنها وقت لازم برای فعالیت‌های ارتباطات در مقایسه با سایر اجزای برنامه تغییر مثل برنامه‌های عملیاتی و مالی مبذول نمی‌دارند. کاتر(۲۰۱۳) در مقاله ای که درباره چرایی شکست تلاشهای تغییر است، ارتباطات ضعیف را به عنوان یکی از مهمترین عوامل بازدازنده تغییر عنوان می‌کند و می‌گوید:"تغییرات غیر ممکن است مگر اینکه اکثریت قریب به اتفاق افراد مایل به کمک وهمیاری 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 گروه‌ها هرگز جلب نخواهد شد. [۵]

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

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 می‌گردد این است شناسایی و تبیین جایگاه و میزان تاثیرگذاری مدیریت حمایتی و استقرار مناسب کارکنان با مولفه های تغییر سازمانی در میان کارکنان بانک قوامین به چه صورت می باشد؟

۲. اهداف پژوهش

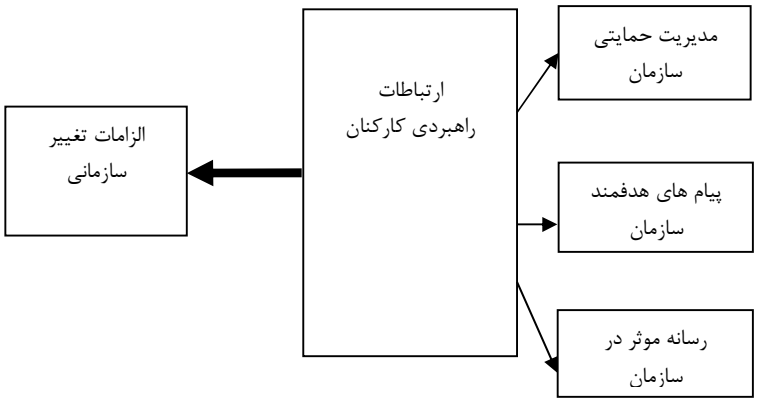
۲. ۱ هدف اصلی

بررسی رابطه بین مدیریت حمایتی و استقرار مناسب کارکنان با مولفه‌های 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. فرضیه‌های تحقیق

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

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

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

٤. مبانی نظری پژوهش

٤. ۱ فرآیند ارتباط

ارتباطات یک فرایند اجتماعی است که در آن اطلاعات مبادله شده و نوعی تفاهم بین طرف های ذینفع حاصل می‌شود. 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]

٤. 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 درآورد. 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.

٤- 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].

٤. 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]

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

٤. ٤ مدیریت حمایتی

مشارکت وتمایل 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]

٤. ٥ استقرار مناسب کارکنان

کارکنان ارتباطات در شرکت باید با مباحث عمده تجاری آشنا باشند ودر 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 گیری‌های شرکت آگاهی داشته باشد. در عین حالی که به کارکنان ارتباطات شرکت باید به عنوان تسهیل‌کنندگان فرآیندهای تغییر نگریسته شوند نه فقط به عنوان انتشار کنندگان اخبار در شرکت. [۱۰]

٤. ٦ پیام های هدفمند

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

٤. ٧ رسانه موثر

ارتباطات موثر کارکنان از همه ابزارها برای دسترسی به مخاطبانش استفاده می‌کند و به طور عمده بر ارتباطات چهره به چهره و مستقیم متکی است تا ارتباطات غیر مستقیم و رسانه‌های الکترونیکی. بنابراین آموزش‌های بین فردی، جلسات مدیریت و یادگیری مهارت‌های ارتباطی برای همه مدیران ضروری است. [۱۲]

٤. ٨ الزامات تغییر سازمانی

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

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

٤. 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 می تواند 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 می دهد. [۱۵]

٤. ۱۰ ضرورت تغییر و تحول در سازمان

جهان با چنان سرعتی در حال تغییر وتحول است که قابل تصور نیست. مدارس، سازمان های دولتی وغیر دولتی، همگی با تغییرات شگرفی مواجه می‌شوند. تغییرات سریع محیطی، سازمان‌ها و به ویژه مدیران را چنان با چالش‌هایی مواجه ساخته است که برای مقابله با آن ها سازمان‌ها باید پویا بوه واز مدیران تحول گرا که از توانایی‌های ویژه برخوردار هستند استفاده نماید تا بتوانند از تهدیدهای محیطی، فرصت و از ضعف‌های سازمانی قوت بسازند. درگذشته مد یران با این مسأله درگیر بودند که چگونه دیگران را در سازمان خود تغییر بدهند، اما امروز بیشتر آنها متوجه شده‌اند که نحوه‌ی تفکر و رفتار ایشان باید تغییر کند. [۱۶]

٤. 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 فعالیت‌های 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 می دهد)، راهبرد محافظه کارانه (سازمان ضمن حفظ فعالیت‌های 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

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

کاهش دهد) و راهبرد رقابتی (سازمان با حفظ فعالیت‌های 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 می‌توان 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 می‌نمودند. گذراندن دوره های آموزشی مدیریت، سابقه بالای مدیریت و نیز داشتن مطالعات یا تحصیلات یا مسافرت‌های بیش از یکسال در خارج از کشور بر عملکرد مدیران کشاورزی در زمینه مذکور تاثیر داشته است.

ب) تحقیقات خارجی

گولد (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان ارتباطات سازمانی و عملکرد در ۱۲واحد 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 تاثیر 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 تایید و حمایت، پیش بینی کننده صحت اطلاعات، تمایل به تعامل، بار یا توان ارتباطی، ارتباط با مافوق، تاثیر مافوق و رضایت از ارتباطات است.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

٦. 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 می توان 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 می باشد. جامعه مجموعه اعضای حقیقی یا فرضی است که نتایج پژوهش به آن انتقال داده می شود. 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 آمده اند، 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 بر اساس 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 داده ها، 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_0: مدیریت حمایتی در سازمان و الزامات تغییر سازمانی در بانک قوامین رابطه معنی‌داری وجود ندارد:

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

H_1: مدیریت حمایتی در سازمان و الزامات تغییر سازمانی در بانک قوامین رابطه معنی‌داری وجود دارد:

جدول شماره ۱: آزمون همبستگی پیرسون برای فرضیه اول پژوهش را نشان می‌دهد:

جدول شماره ۱: آزمون همبستگی فرضیه اول

متغیرها		مدیریت حمایتی	الزامات تغییر سازمانی
مدیریت حمایتی	همبستگی پیرسون	۱	۰/۱۶۷**
	سطح معنی‌دار دوسویه		۰/۰۰۳
	نمونه آماری	۳۲۵	۳۲۵
الزامات تغییر سازمانی	همبستگی پیرسون	۰/۱۶۷**	۱
	سطح معنی‌دار دوسویه	۰/۰۰۳	
	نمونه آماری	۳۲۵	۳۲۵

جدول شماره ۱ نشان می‌دهد با استفاده از نرم افزار **SPSS** آزمون همبستگی فرضیه اول که عبارت است از: مدیریت حمایتی در سازمان و الزامات تغییر سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد، برابر با ۰/۹۹ می‌باشد. یعنی بین مدیریت حمایتی در سازمان و الزامات تغییر سازمانی در بانک قوامین رابطه معنی‌داری وجود دارد، به عبارتی دیگر مدیریت حمایتی در سازمان و الزامات تغییر سازمانی همبستگی بالایی با هم دارند.

با توجه به اینکه **sig** (سطح معنی‌دار دوسویه) برابر ۰/۰۰۳ است و از مقدار ۰/۰۱ کمتر می‌باشد بنابراین فرضیه اول پژوهش که عبارت است از: مدیریت حمایتی در سازمان و الزامات تغییر سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد، تأیید می‌شود. یعنی در نتیجه فرض H_0 رد و فرض H_1تأیید می‌شود.

در جدول شماره ۲ میانگین و انحراف معیار فرضیه اول پژوهش با استفاده از نرم‌افزار **SPSS** نشان داده می‌شود.

جدول شماره ۲: میانگین و انحراف معیار فرضیه اول

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

اطلاعات به‌دست آمده از جدول شماره ۲ تجزیه و تحلیل داده‌های فرضیه اول پژوهش که عبارت است از مدیریت حمایتی در سازمان و الزامات تغییر سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد، توسط نرم‌افزار **SPSS** نشان می‌دهد که میانگین فرضیه اول برابر ۱۱/۵ و انحراف معیار فرضیه اول ۳/۲۱۶ می‌باشد.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

۷. ۲ آزمون فرضیه دوم

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

H_0: استقرار مناسب کارکنان در سازمان و الزامات تغییر سازمانی در بانک قوامین رابطه معنی‌داری وجود ندارد:

H_1: استقرار مناسب کارکنان در سازمان و الزامات تغییر سازمانی در بانک قوامین رابطه معنی‌داری وجود دارد:

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

جدول شماره ۳: آزمون همبستگی فرضیه دوم

متغیرها	استقرار مناسب کارکنان در سازمان	الزامات تغییر سازمانی
استقرار مناسب کارکنان در سازمان	۱	۰/۵۷۱**
	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
	۳۲۵	۳۲۵
الزامات تغییر سازمانی	۰/۵۷۱**	۱
	۰/۰۰۰	
	۳۲۵	۳۲۵

در جدول ۴ نشان داده شد با استفاده از نرم‌افزار **SPSS** ضریب همبستگی فرضیه دوم پژوهش که عبارت است از: بین استقرار مناسب کارکنان در سازمان و الزامات تغییر سازمانی در بانک قوامین رابطه معنی‌داری وجود دارد، برابر ۰/۹۹ می‌باشد. همبستگی بین آنها بالا و رابطه معنی‌داری بین این متغیرها وجود دارد. با توجه به اینکه **sig** (سطح معنی‌دار دوسویه) برابر ۰/۰۰ است و از مقدار ۰/۰۱ کمتر می‌باشد، به این دلیل فرض **H_0** رد می‌شود و فرض **H_1** تأیید می گردد.

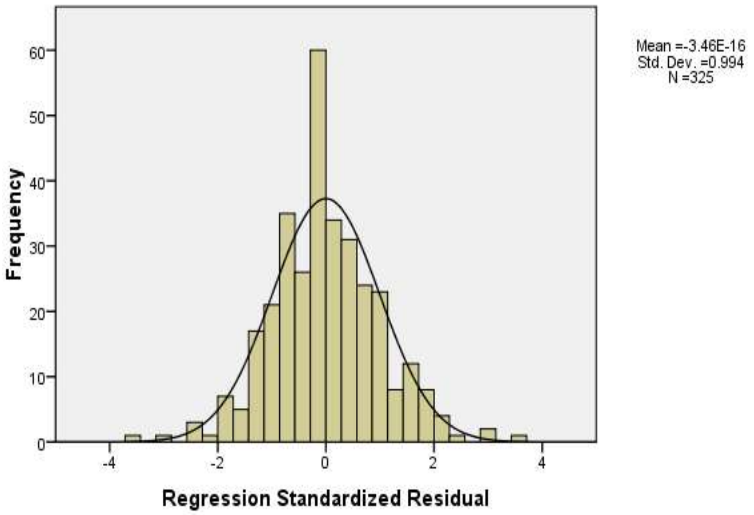
جدول شماره ۵ میانگین و انحراف معیار فرضیه دوم پژوهش را با استفاده از نرم‌افزار **SPSS** نشان می‌دهد.

جدول شماره ۵: میانگین و انحراف معیار فرضیه دوم

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

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

اطلاعات کسب شده از تجزیه و تحلیل داده‌های فرضیه دوم که عبارت است از: استقرار مناسب کارکنان در سازمان و الزامات تغییر سازمانی در بانک قوامین رابطه معنی‌داری وجود دارد در جدول شماره ۵ نشان داده است که میانگین فرضیه دوم برابر ۲۰/۸۳ می‌باشد و انحراف معیار فرضیه دوم برابر با ۵/۰۱ است.



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

۷. ۳ رتبه بندی آزمون فریدمن

جدول شماره ٦: رتبه‌های عوامل موثر بر تغیر ازامات سازمانی بانک قوامین

فرضیه	متغیرها	میانگین رتبه	اولویت
۲	استقرار مناسب کارکنان در سازمان و الزامات تغییر سازمانی	۲۰/۸۳۳۸	۱
۱	مدیریت حمایتی در سازمان و الزامات تغییر سازمانی	۱۱/۴۷۳۸	۴

۸. نتیجه گیری

در هر پژوهش متغیرهای زیادی مورد مطالعه قرار می‌گیرند. تحقیقات روش بسیار مناسبی است برای پاسخ به سؤالاتی در مورد رابطه علت و معلولی بین متغیرها و توصیف فراوانی و گستردگی پدیده‌ها است.

پژوهشگر با استفاده از روش‌های اندازه‌گیری، داده‌های لازم را به منظور آزمودن فرضیه، جمع‌آوری می‌کند. پس از جمع‌آوری اطلاعات، پژوهشگر باید داده‌های گردآوری شده را با استفاده از روش‌های

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

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 تجزیه‌وتحلیل 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 معنی دار 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 با 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 معنی دار 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 می شود مدیران عالی سازمان ها 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 گام های موثر بردارند. این مهم باعث خواهد گردید که ارتباط

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

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 می‌شود 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 می‌شود 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.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

فهرست منابع و مآخذ

الف) منابع فارسی

ـ احمدی، مرتضی(۱۳۹۳). مبارزه با فساد در کشورهای در حال توسعه، چهارمین اجلاس بازرسان کل آسیا (آمبود زمان)، سازمان بازرسی کل کشور، تهران.

ـ ادیب، محمد حسین(۱۳۹۴) جامعه شناسی ایران، انتشارات هشت بهشت.

ـ آرانی، آرین(۱۳۹۰)، درآمدی بر بازرسی، نظارت و ارزشیابی، انتشارات دنیای هنر، چاپ اول.

ـ 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.

ـ آفائی، بهمن(۱۳۹۵). مسئله فساد؛ فعالیت های دولتی و بازار آزاد، اطلاعات سیاسی و اقتصادی، سال چهاردهم، شماره ۱۵.

ـ 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، ص۱.

ـ افشاری، اسماعیل(۱۳۹۳). بررسی راه های جلوگیری از فساد مالی ناشی از پورسانت در معاملات توسط مدیران، تهران: دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی، ص۱۴-۱۰۵.

ـ انصاری، ولی الله (۱۳۹۴). کلیات حقوق اداری ایران، تهران:نشر میزان، صص۱۲۶-۱۲۹.

ـ باقری، حسین(۱۳۹۳). شیوه های حقوقی کنترل فساد اقتصادی، روزنامه آرمان، شماره۱۷۵۶، ص۸.

ـ جفره، منوچهر(۱۳۹۵). پژوهشی در زمینه علل کج روی های اداری در ایران، رساله دکتری، دانشگاه آزاد تهران.

ـ جوهری، محمود(۱۳۹۲) «فساد اداری و علل و عوامل آن». نشریه سازمان بازرسی کل کشور، شماره چهارم.

ـ حبیبی، نادر (۱۳۹۳)، فساد اداری(عوامل مؤثر و روشهای مبارزه)، تهران: انتشارات وثوقی، اول، پاییز۱۳۷۵، صص۲۴-۴۷-۱۲.

ـ خسروی، احمد علی(۱۳۹۴). عوامل موثر 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.

ـ خدمتی، ابوطالب، (۱۳۹۳). «سیره حضرت علی(ع) در مبارزه با فساد اداری»، فصلنامه حوزه و دانشگاه، سال یازدهم، شماره ۴۵، زمستان ۱۳۸۴، ص۲۹.

ـ خضری، محمد(۱۳۹۱). فساد اداری، تهران: معاونت توسعه مدیریت و برنامه ریزی، چاپ اول، ص۱۵۷.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

ـ 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).

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]