

به نام خدا

آسیب شناسی منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه (مورد مطالعه: بانک ملت)

نویسندگان:

۱- مهدی جنیدی جعفری، مدرس دانشگاه پیام نور و دانشگاه علمی- کاربردی، کارشناس ارشد بانک ملت.

آدرس: تهران، خ. طالقانی، تقاطع فرصت، ساختمان مرکزی بانک ملت، طبقه سوم.

تلفن: ۰۹۱۲۲۷۹۲۸۶۲

کدپستی: ۱۵۸۱۷۳۶۹۱۱

۲- دکتر عبدالرضا بیگی نیا، استادیار گروه مدیریت، دانشگاه شاهد.

آدرس: تهران، ابتدای اتوبان تهران قم، دانشگاه شاهد، دانشکده علوم انسانی، گروه مدیریت.

آسیب شناسی منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه (مورد مطالعه: بانک ملت)

مهدی جنیدی جعفری

مدرس دانشگاه و کارشناس بانک ملت، Joneidi@shahed.ac.ir

عبدالرضا بیگی نیا

عضو هیأت علمی دانشگاه ، Beiginia@shahed.ac.ir

چکیده

موضوع تغییر، تحول و بهبود سازمانی، از ضرورت‌های اجتناب ناپذیر سازمان‌های نوین است. در جامعه پر تلاطم عصر اطلاعات و ارتباطات، سکون، مساوی با نابودی است و هر پدیده‌ای که بخواهد آنتروپی منفی را پیشه خود سازد، باید به سمت تغییر حرکت نماید. این پژوهش قصد دارد نوعی آسیب شناسی از وضعیت موجود منابع انسانی بانک ملت بعمل آورده و نقاط ضعف و قوت آن را مورد بررسی قرار دهد. آسیب شناسی سازمانی در این پژوهش با بهره مندی از مدل سه شاخگی مورد بازشکافی قرار گرفته و مشخص شد که عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه ای نقش تعیین کننده ای در آسیب‌های منابع انسانی بانک دارند. واژگان کلیدی: آسیب شناسی سازمانی، بهبودسازمان، عوامل ساختاری، عوامل زمینه ای، عوامل رفتاری.

سازمان‌ها جز آن دسته از سیستم اجتماعی هستند که از تغییر و تحول محیط خویش تأثیر می‌پذیرند. تنها راه مؤثر ایجاد تحول در سازمان، تغییر فرهنگ و نحوه عملکرد مدیران از طریق تحول در سیستم ارزش‌ها، باورها، و روابط پذیرفته شده درون سازمان است و به همین جهت پیدایش بهبود سازمان ضرورت پیدا می‌کند.

شواهد و مدارک موجود، بیانگر وجود مشکلات سازمانی متعدد در موسسات و شرکتها می باشد. بدون شک وجود این مشکلات سبب کاهش اثر بخشی، کارایی و سرانجام بهره وری سازمانی می شود. بررسی های بعمل آمده در مورد نظام اداری ایران نشان می دهد که بهره وری در سازمانهای دولتی کشور، علیرغم ورود تکنولوژی پیشرفته، روند کاهشی داشته است. واقعیت آن است که یک شرکت یا سازمان، ابعاد متفاوتی از قبیل اهداف، ساختار، نیروی انسانی، تکنولوژی و محیط دارد و برای شناخت مشکلات سازمانی باید هریک از این ابعاد را بررسی نماید [۱].

آسیب شناسی سازمانی اغلب به عنوان حساسترین جزء استقرار یک طرح بهبود سازمان تلقی می‌گردد. از اینرو، یکی از مهمترین اقداماتی که شرکتها و سازمان‌های موفق برای ارتقای اثربخشی خود انجام می‌دهند، آسیب شناسی صحیح و به موقع است. آسیب شناسی صحیح و به موقع، این امکان را به مدیران می‌دهد که همواره از مسایل و مشکلات جاری سازمان خود مطلع باشند و از حاد شدن آن جلوگیری نمایند. آسیب شناسی سازمانی، فرایند تشریح مساعی میان اعضای سازمان و مشاور یا مشاوران آسیب شناسی سازمانی به منظور جمع‌آوری اطلاعات مناسب و مربوطه در مورد مشکلات اساسی سازمان و دلایل آن، تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده، نتیجه‌گیری از تحلیل‌های به عمل آمده و دسته‌بندی مشکلات در دو سطح عمومی و تخصصی و ارائه پیشنهادات در خصوص جهت‌گیریهای لازم در راستای رفع مشکلات می‌باشد.

هدف اصلی و بنیادین اجرای این تحقیق، آن است که با شناخت تنگناها و مشکلات بانک ملت، از منظر و نگرشهای متفاوت، مدیران را به منظور حرکت در راستای حل مشکلات و ارتقای اثربخشی سازمانی یاری رسانده و از حاد شدن مشکلات، کاهش بهره‌وری سازمانی و افول آن جلوگیری بعمل آورد.

۱- مروری بر ادبیات تحقیق

پیش از مطالعه و بررسی آسیب شناسی سازمانی، ضروری است که مراحل بهبود و بازسازی سازمان، طبیعت بهبود سازمان و فرآیند آن مرور شود؛ تا در این گذر بتوان مسیر عملیاتی بهبود سازمان را در یک نگاه به تصویر کشید.

۱-۲- بهبود سازمانی^۱ (OD)

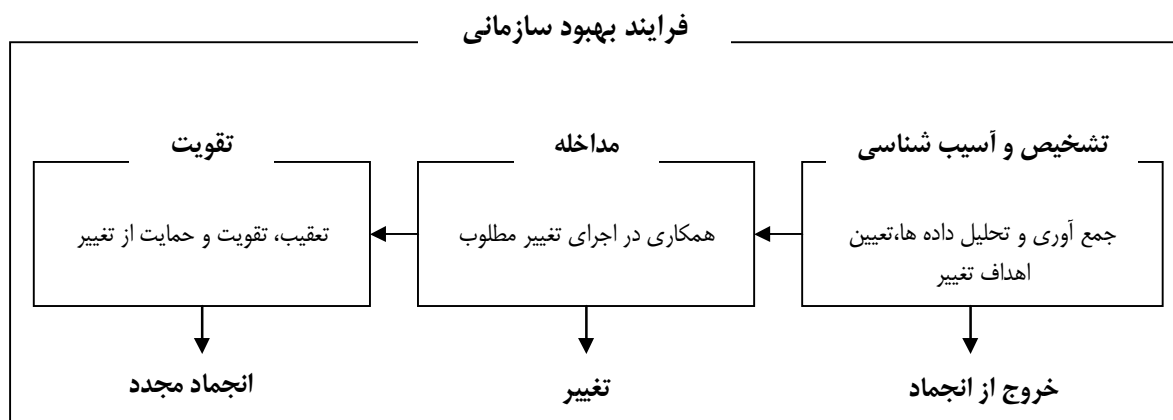
بیشتر تعاریفی که از بهبود سازمانی ارائه شده است، سنتی است، ولی تعریفی که تقریباً جامع‌تر به نظر می‌رسد از سوی French & Bell ارائه شده است: بهبود سازمانی کوششی است دوربرد و حمایت شده از طرف مدیریت عالی سازمان، در جهت بهبود و حل مشکلات سازمانی و فرایندهای بازسازی بخصوص از

^۱ - Organization Development(OD)

طریق یک نوع مدیریت مؤثر و مبتنی بر همکاری گروهی بر پایه فرهنگ سازمان، با همکاری یک مشاوره تسهیل کننده و به کارگیری تئوری های علوم رفتاری کاربردی [۲].

بهبود سازمان با مرحله آسیب شناسی یعنی جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده ها به منظور ارزیابی موقعیت و تعیین اهداف مناسب برای تغییر آغاز می شود. یک آسیب شناسی مناسب، به خروج از انجماد موقعیت موجود و تعیین دقیق راههای مناسب، یاری می رساند. بهبود سازمانی سپس وارد مرحله مداخله^۱ فعال می شود؛ یعنی مرحله ای که طی آن اهداف تغییر از طریق یک سلسله عملیات ویژه و متنوع انجام می گیرد. آخرین مرحله بهبود سازمانی، تقویت سازمانی است. در این مرحله، تغییرات، نظارت، تقویت و ارزیابی می شوند و انجماد مجدد انجام می گیرد [۳].

مدل عمومی بهبود سازمانی و تغییر برنامه ریزی شده در نگاره شماره ۱، نشان داده شده است.



نگاره (۱) - بهبود سازمانی و تغییر برنامه ریزی شده [۴]

۲-۲- آسیب شناسی سازمانی^۲

آسیب شناسی سازمانی، فرایند استفاده از مفاهیم و روشهای علوم رفتاری، به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمانها و یافتن راههایی برای افزایش اثربخشی آنها می باشد [۵]. اصطلاح آسیب شناسی در پژوهش حاضر علاوه بر مفاهیم و روشهای علوم رفتاری، سایر مفاهیم و روشهای دانش مدیریت، در زمینه های برنامه ریزی راهبردی، مهندسی مجدد فرآیندها، بهره وری سازمانی را نیز مد نظر دارد. توسعه سازمان یک برنامه عملی مبتنی بر اطلاعات دقیق پیرامون مشکلات جاری، فرصتها و اثرات فعالیتها در جهت حصول به اهداف است. بنابراین، احتیاج مبرمی به یک سیستم جمع آوری مداوم اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها دارد. این سیستم جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات را آسیب شناسی یا علت یابی گویند [۶].

۲-۳- عوامل ایجاد کننده و انواع آسیب های سازمانی

بطور معمول عوامل و علل آسیب زا از خارج به سیستم داخلی موجودات زنده وارد و در نظم ساختار درونی و یا کارکرد فرایندهای داخلی آنها بی نظمی و اختلال ایجاد می نمایند. یعنی اساساً عوامل و علل آسیب زا

^۱ - Intervention

^۲ - Reinforcement

^۳ - Diagnosing Organizations

بیرونی^۱ می‌باشند. میرزایی [۷] آسیب‌های سازمانی را در سه سطح مقدماتی، بحرانی و خطرناک (نگاره-۲) طبقه بندی نموده است.

نگاره(۲): انواع آسیب‌های سازمانی [۸]

شاخص‌ها	آسیب‌های مقدماتی	آسیب‌های بحرانی	آسیب‌های خطرناک
آثار و تبعات	کوتاه مدت	میان مدت	دراز مدت
نوع صدمه	صدمه به اهداف بقا و رشد سازمان	صدمه به اهداف رشد سازمان	صدمه به اهداف بقا و رشد سازمان
دامنه شمول آسیب	محدود	در محدوده مشخص	وسیع، گسترده و نامحدود
شیوه تشخیص	تشخیص علایم ساده	تشخیص نه چندان ساده و نه چندان مشکل	تشخیص علایم مشکل
اختلال در ساختار	سطحی و کم	به میزان قابل توجه	عمیق و زیاد
اختلال در کارکردها	افت کمی و کیفی کم	افت کمی و کیفی قابل توجه	افت کمی و کیفی زیاد
شیوع به زمینه	عدم سرایت به زمینه	سرایت به زمینه در حدود کم	سرایت به زمینه
اولویت	سوم	دوم	اول
شیوه برخورد	سطحی و توجیهی	علمی و توأم با پژوهش، آنالیز و شناخت آسیب	انقلابی و سریع و قاطع

۳-۲- الگوهای آسیب شناسی سازمانی

آسیب‌شناسی بر اساس درک نحوه کار سازمان پایه‌گذاری می‌شود. چهارچوبهای فکری که دست‌اندرکاران تحول سازمانی برای ارزیابی سازمان به کار می‌برند، الگوهای آسیب‌شناسی نامیده می‌شوند. این الگوها در برنامه تحول سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کند [۱].

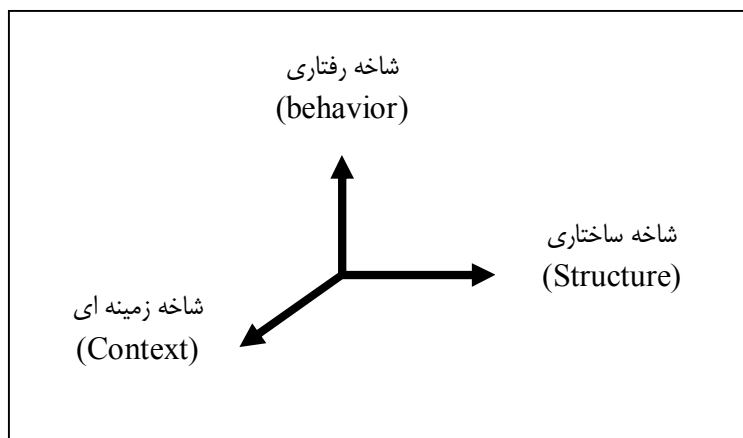
از اینرو، پژوهشگران و صاحب‌نظران، الگوهایی برای آسیب‌شناسی سازمانی معرفی نموده‌اند. در این الگوها، آسیب‌شناسی سازمانی از زوایای مختلف مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است. مهمترین الگوهای سازمانی در ادامه بیان می‌شود: مدل هفت بعدی وایزبور، این مدل نگرشی سیستماتیک جهت شناخت دقیق‌تر سازمان و مداخله مناسب برای حل مشکلات و مسائل سازمانی ارائه می‌دهد. وایزبور برای بررسی و شناخت حوزه‌های آسیب پذیری و مسأله‌یابی سازمانها هفت بعد شامل اهداف، روابط، ساختارها، رهبری، سیستم پاداش، مکانیزمهای مفید هماهنگی و محیط، پیشنهاد نموده است [۹].

مدل توسعه منابع انسانی^۲ (HRD)، شامل برنامه‌ها و فعالیت‌هایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان باهدف: حل مشکلات فعلی عملکرد؛ جلوگیری از مشکلات و چالش‌های آتی عملکرد طراحی شده است. سازه‌های مورد بررسی در الگوی توسعه منابع انسانی شامل انتصاب موقت، تجارب مختلف شغلی، مراکز ارزیابی، آموزش، غنی‌سازی شغل، سرپرستی اثربخش، توسعه شغلی و مشاوره و مربیگری می‌باشد [۱۰]. مدل آسیب شناسی هاریسون با رویکردی سیستماتیک در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی بمنظور بهبود وضعیت و حذف مشکلات عملکردی ارائه شده است [۵].

^۱ - Exogenous

^۲ - Human Resource Development

درمدل تحلیل سه شاخگی، پدیده سازمان و مدیریت برحسب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای بررسی و تجزیه و تحلیل می‌شود [۷]. عوامل اشاره شده در نگاره-۳ ارائه شده است.



نگاره: مدل تحلیلی سه شاخگی [۷]

علت نامگذاری این مدل به سه شاخگی آن است که ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به گونه‌ای می‌باشد که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی نمی‌تواند خارج از تعامل این سه شاخه صورت پذیرد. پژوهش حاضر بر آن است، با توجه به ویژگی مهم و جدایی ناپذیر شاخه‌های سه‌گانه، از این مدل به عنوان مدل مفهومی تحقیق استفاده نماید؛ از اینرو، ضرورت دارد تا سه شاخه‌ی اشاره شده در این مدل مورد بازشکافی قرار گیرد.

شاخه ساختاری^۱: علل و عواملی که ساختارهای سازمان را در معرض بحران قرار می‌دهند؛ آسیب‌های ساختاری نامیده می‌شوند. ساختارهای سازمانی مسیرها، کانالها و ظرفی هستند که فرآیندها و عملیات سازمانی در آنها جاری می‌شوند. شاخه ساختاری در برگیرنده همه عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان می‌باشد که با نظم، قاعده و ترتیب خاصی بهم پیوسته و چارچوب و قالب فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازند [۸].

شاخه محتوا یا رفتار^۲: همانطور که اشاره شد ساختار به مثابه ظرف فعالیتها و حرکات سازمانی است. محتوا یا ماده‌ای که در ظرف سازمان می‌ریزد، همان کار یا رفتار انسانهاست. بنابراین محتوای اصلی سازمان را رفتار انسانی تشکیل می‌دهد و فعالیتها و رفتارهای انسان نیز برای نیل به اهداف از قبل تعیین شده سازمانی انجام می‌پذیرند، برآیندکار و انرژی انسان و اهداف و ساختارهای سازمان در کارکردها یا وظایف اصلی سازمان تبلور پیدا می‌کند. درشناخت آسیبهای رفتاری، کانون توجه به کارکردها و عملکردهاست و باید آن دسته از عواملی بررسی شود که کارکردهای سازمانی را مختل و یا عملکرد انسانها را از حالت

^۱ - Structure

^۲ - Content, behavior

طبیعی منحرف کرده و به اثربخشی آنها به قدری صدمه می‌زند که در سازمان ایجاد بحران کرده و سازمان را به طور کلی از رشد سالم باز می‌دارند [۸].

شاخه زمینه یا محیط^۱ : شاخه زمینه در تئوری سه‌شاخگی و در آسیب‌شناسی سازمانی جایگاه خاصی دارد. اولاً مهمترین ویژگی، اهمیت وسعت و قدمت این شاخه نسبت به شاخه‌های ساختار و محتوا است. در اهمیت زمینه و محیط همین بس که دو شاخه دیگر وجود و پیدا شدن خود را وابسته به شاخه محیط می‌دانند. مفهوم زمینه که در تئوری سیستمی معادل و مترادف مفهوم محیط است، به قدری مهم است که از سطح مفهوم به سطح تئوری ارتقاء یافته و امروزه محققین و تئوری پردازان نظریه‌های سازمانی، تئوریهای مهمی درباره محیط ارایه داده‌اند. اصلی‌ترین کار عوامل زمینه یا محیطی تنظیم روابط سازمان با سیستمهای بالاتر از خود است. چون هر سیستم یا سازمانی در جایگاه خاص خودش همواره با سیستم‌های بالاتر از خودش درکنش و واکنش دایمی است و نسبت به سیستم‌های بالاتر سیستم فرعی محسوب می‌شود. بنابراین، همه علل و عواملی که موجبات برقراری، تنظیم و واکنش به موقع و مناسب سازمان نسبت به سیستم‌های اصلی‌تر را فراهم می‌آورند، زمینه یا محیط نامیده می‌شوند. بنابراین، آسیبهای زمینه‌ای یا محیطی آسیبهایی هستند که رابطه و تعامل مناسب و درست و یا به عبارت سیستمی، واکنش به موقع و درست سازمان را با سیستم‌های همجوار محیطی‌اش برهم زده و در این روابط ایجاد بحران می‌نمایند [۸].

۳- فرضیه های تحقیق

در این تحقیق با هدف بررسی و تعیین نقش عوامل تأثیر گذار در آسیب‌های منابع انسانی، فرضیاتی بر مبنای مدل تحلیل سه شاخگی ارائه شده است:

- ۱- عوامل ساختاری نقش تعیین‌کننده‌ای در آسیب‌های منابع انسانی بانک ملت، دارند.
- ۲- عوامل رفتاری نقش تعیین‌کننده‌ای در آسیب‌های منابع انسانی بانک ملت، دارند.
- ۳- عوامل زمینه‌ای نقش تعیین‌کننده‌ای در آسیب‌های منابع انسانی بانک ملت، دارند.
- ۴- بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای آسیب‌های منابع انسانی بانک ملت، تفاوت وجود دارد.

۴- روش شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ روش توصیفی و از لحاظ زمانی از نوع روش پژوهش پیمایشی می‌باشد.

۴-۱- ابزار گردآوری داده ها

در این پژوهش داده‌های ثانویه از طریق روش کتابخانه‌ای شامل مطالعه کتب، اسناد و مدارک و همچنین مطالب مورد نیاز از اینترنت جمع‌آوری شده و از این داده‌ها برای تدوین مبانی نظری استفاده شده است و برای داده‌های اولیه و تست مدل از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. نگاره-۴ سازه‌ها و متغیرهای مورد بررسی در پرسشنامه را نشان می‌دهد.

^۱ - Context

۴-۲- اعتبار درونی پژوهش

جهت تعیین اعتبار و روایی پرسش نامه از روش اعتبار محتوا استفاده شده است. برای تعیین روایی این پرسشنامه با مطالعه منابع مربوط، طرح اولیه پرسش نامه تهیه و توسط اساتید و متخصصان مورد بررسی قرار گرفت که در نتیجه مواردی جهت اصلاح پیشنهاد، و پس از اعمال اصلاحات مورد نظر پرسشنامه نهایی تدوین گردید. برای تعیین پایایی پرسشنامه با استفاده از نرم افزار SPSS، ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه محاسبه شد که مقدار آن برابر با ۰/۹۳ است. بنابراین می توان چنین نتیجه گرفت که پرسشنامه از اعتبار کافی برخوردار بوده است (نگاره-۴).

نگاره (۴) - سازه ها و متغیرهای مورد بررسی پرسشنامه

متغیرهای مورد بررسی (شماره سوال)	شاخص	سازه	ردیف
۱-۳	ساختار سازمانی	شاخه ساختاری	۱
۴-۵	بهبود روشها		
۶-۸	سیستم مکانیزه اطلاعاتی		
۹-۱۲	سیستم پرداخت		
۱۳-۱۵	گزینش و استخدام		
۱۶-۱۸	انتصاب و ارتقای شغلی		
۱۹	ارزیابی عملکرد		
۲۰-۲۲	فرهنگ سازمانی	شاخه رفتاری	۲
۲۳-۲۷	انگیزش و رضایت شغلی		
۲۸	رهبری		
۲۹-۳۲	آموزش و بالندگی کارکنان		
۳۳-۳۴	امنیت شغلی		
۳۵-۳۷	مشتری گرایی و تکریم ارباب رجوع	شاخه زمینه ای	۳
۴۰-۳۸	پیمانکاران و مشاوران		

۴-۳- جامعه آماری

جامعه آماری در این تحقیق، شامل کلیه کارکنانی است که در مشاغل مدیریتی، سرپرستی و کارشناسی مشغول هستند. دلیل توجیهی گزینش این گروه از طبقات شغلی بعنوان جامعه آماری بدین لحاظ است که کارکنان آن به جهت موقعیت شغلی (سابقه و تجربه) از ویژگیها و خصوصیات جامعه آماری برخوردار بوده و با وضعیت موجود بانک در قالب مشتری آشنایی کامل دارند. به همین منظور تنگناها، نارساییها و مشکلات ساختاری، رفتاری و زمینه ای را بخوبی لمس می کنند. مشاغل مورد نظر در مدیریت امورستادی بانک ملت به ۳۳۹ نفر می رسد (نگاره-۵).

۴-۴- تعیین اندازه نمونه و روش نمونه گیری

از آنجا که در این پژوهش، مقیاس داده‌ها از نوع کیفی است، از همین رو، از فرمول زیر برای تعیین اندازه نمونه استفاده شده است [۱۱].

$$n = \frac{NZ_{\frac{\alpha}{2}}^2 P(1-P)}{\mathcal{E}^2 (N-1) + Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 P(1-P)} = \frac{339(1/96)^2 (1-\frac{1}{2})(\frac{1}{2})}{(0/1)^2 (339-1) + (1/96)^2 (1-\frac{1}{2})(\frac{1}{2})} \approx 75$$

با توجه به اینکه حجم نمونه ۷۵ بدست آمد، تعداد ۱۰۰ نسخه پرسشنامه بین کارکنان توزیع گردید. این تعداد پرسشنامه، در راستای کسب اطمینان از دریافت پرسشنامه‌های تکمیل شده به اندازه حداقل نمونه آماری، توزیع شده است.

روش نمونه‌گیری در این پژوهش، نمونه‌گیری طبقه‌ای^۱ است. این روش نمونه‌گیری شکل اصلاح‌شده‌ای از نمونه‌گیری تصادفی ساده و سیستماتیک است که هدف آن رسیدن به نمونه‌های معرف‌تر و دقیق‌تر است. در نمونه‌گیری طبقه‌ای، ابتدا باید متغیرهای مربوط را انتخاب و با تعیین و انتخاب این متغیرها چارچوب نمونه‌گیری را مطابق با طبقات یا لایه‌های آن متغیر دسته‌بندی کنیم و سپس با استفاده از نمونه‌گیری سیستماتیک افراد را به نسبت مقتضی از هر طبقه انتخاب نماییم [۱۲].

نگاره (۵) - جامعه آماری تحقیق بر حسب طبقات شغلی و واحد سازمانی

جمع کل		کارشناسی		سرپرستی		مدیریتی		طبقات شغلی واحدسازمانی
نمونه	جامعه	نمونه	جامعه	نمونه	جامعه	نمونه	جامعه	
۱۵	۵۲	۹	۳۱	۲	۹	۴	۱۲	حوزه مدیریت
۱۵	۴۹	۱۱	۳۴	۳	۱۱	۱	۴	مدیریت امور منابع انسانی
۱۹	۶۴	۱۳	۴۴	۴	۱۳	۲	۷	مدیریت امور مالی
۱۳	۴۴	۹	۳۱	۳	۱۰	۱	۳	مدیریت امور بین الملل
۱۵	۵۲	۱۰	۳۴	۳	۱۱	۲	۷	مدیریت امور بازاریابی
۲۳	۷۸	۱۷	۵۷	۳	۱۰	۳	۱۱	مدیریت امور طرح و برنامه
۱۰۰	۳۳۹	۶۹	۲۳۱	۱۸	۶۴	۱۳	۴۴	جمع کل

۵- یافته‌های پژوهش :

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها به طور عمده از روش‌های توصیف و تحلیل آماری به ویژه آزمون‌های آماری Z، مجذورکای^۲ و آزمون فریدمن و نرم افزار SPSS و STATISTICA استفاده شده است. نتایج جمعیت شناختی نشان می‌دهد که در حدود ۸۲ درصد جنسیت پاسخگویان را مردان و ۱۸ درصد آن را زنان؛ (نگاره-۶)، در حدود ۷۵ درصد پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی لیسانس و ۱۸ درصد فوق لیسانس و بالاتر، و فقط ۷ درصد آنان مدرک تحصیلی پایین‌تر از لیسانس داشته‌اند؛ بالاترین درصد

^۱ Stratified Sampling

پاسخگویان (۳۱ درصد) سابقه خدمت بین ۱۰ تا ۱۵ سال داشته‌اند و ۴۲ درصد آنان بیش از ۱۵ سال سابقه داشته و فقط ۱۶ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال و ۱۱ درصد نیز بین ۱ تا ۵ سال سابقه خدمت دارند؛ ۱۴ درصد پاسخگویان را مدیران، ۱۸ درصد آنان را سرپرستان و ۶۵ درصد آنان را کارشناسان تشکیل داده‌اند. میانگین محاسبه شده در مورد عوامل ساختاری برابر ۲/۸۶ با خطای استاندارد ۰/۵۶ است (نگاره-۷). نتایج نشان می‌دهد که وضعیت عوامل ساختاری در بانک ملت در حد کمتر از متوسط بوده است. وضعیت هر یک از زیرساخت‌های عوامل ساختاری نشان می‌دهد که سیستم مکانیزه اطلاعاتی و همچنین بهبود روش‌ها در حد متوسط و بالاتر از متوسط است؛ ولی نظر پاسخگویان در مورد سایر موارد در حد پایین‌تر از متوسط قرار دارد.

میانگین محاسبه شده در مورد عوامل رفتاری برابر ۲/۹۰ با خطای استاندارد ۰/۵۶ می‌باشد (نگاره-۷)، که به اعتقاد پاسخ‌دهندگان این عوامل نیز تا حد کمتر از متوسط است. وضعیت هر یک از زیرساخت‌های عوامل رفتاری نشان می‌دهد که فقط میانگین محاسبه شده در مورد آموزش و بالندگی کارکنان در حد بالاتر از متوسط است؛ ولی نظر پاسخگویان برای سایر موارد، یعنی فرهنگ سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، رهبری و امنیت شغلی، در حد متوسط و پایین‌تر از متوسط است.

نگاره (۶) - ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان

درصد	فراوانی	شرح
۱۷/۸۹	۱۷	زن
۸۲/۱۱	۷۸	مرد
۱۰۰	۹۵	جمع
۷/۳۷	۷	پایین‌تر از لیسانس
۷۴/۷۴	۷۱	لیسانس
۱۷/۸۹	۱۷	فوق لیسانس و بالاتر
۱۰۰	۹۵	جمع
۱۰/۵۳	۱۰	۱ تا ۵ سال
۱۶/۸۴	۱۶	۵ تا ۱۰ سال
۳۰/۵۳	۲۹	۱۰ تا ۱۵ سال
۱۵/۷۹	۱۵	۱۵ تا ۲۰ سال
۱۴/۴۷	۱۴	۲۰ تا ۲۵ سال
۱۱/۸۵	۱۱	۲۵ سال به بالا
۱۰۰	۹۵	جمع
۶۸/۴۲	۶۵	کارشناسی
۱۷/۸۹	۱۷	سرپرستی
۱۳/۶۸	۱۳	مدیریتی
۱۰۰	۹۵	جمع

میانگین محاسبه شده در مورد عوامل زمینه‌ای برابر ۳/۲۹ با خطای استاندارد ۰/۵۵ است، که به اعتقاد پاسخگویان، عوامل زمینه‌ای در حد متوسط و بالاتر از متوسط است.

χ^2 محاسبه شده در فرضیه اول برابر ۲۷/۶۲ است که با درجه آزادی ۴ در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی دار است؛ بدین ترتیب فرض صفر آماری رد و فرضیه تحقیق تأیید می گردد (نگاره-۸).
 نتایج نشان می دهد که Z محاسبه شده درخصوص عوامل ساختاری برابر ۲/۳۹ است که با درجه آزادی ۹۴ در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی دار است. بدین ترتیب فرض صفر آماری مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین محاسبه شده با حد متوسط پرسشنامه در این سطح اطمینان رد می شود. این آزمون نیز نتایج آزمون مجذور کای را تأیید می کند (نگاره-۷).
 از طرف دیگر آزمون Z برای زیرساختهای عوامل ساختاری نیز محاسبه شده است که فقط Z محاسبه شده برای ساختار سازمانی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی دار نیست و در سایر موارد Z محاسبه شده در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی دار است.

نگاره (۷) - نتایج آزمون Z برای عوامل و شاخص های ساختاری، رفتاری و زمینه ای

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	تعداد	خطای استاندارد	نمره حد متوسط	z یا t	df	P سطح خطا
ساختار سازمانی	۲/۹۳	۰/۷۸	۹۵	۰/۰۸	۳/۰۰	-۰/۹۲	۹۴	۰/۳۶
بهبود روش ها	۳/۴۸	۰/۷۰	۹۵	۰/۰۷	۳/۰۰	۶/۷۱	۹۴	۰/۰۰
سیستم مکانیزه اطلاعاتی	۳/۵۰	۰/۶۲	۹۵	۰/۰۶	۳/۰۰	۷/۷۸	۹۴	۰/۰۰
سیستم پرداخت	۲/۶۸	۰/۶۹	۹۵	۰/۰۷	۳/۰۰	-۴/۴۷	۹۴	۰/۰۰
گزینش و استخدام	۲/۴۲	۰/۸۲	۹۵	۰/۰۸	۳/۰۰	-۶/۸۶	۹۴	۰/۰۰
انتصابات و ارتقاء شغلی	۲/۵۱	۰/۹۰	۹۵	۰/۰۹	۳/۰۰	-۵/۳۴	۹۴	۰/۰۰
ارزیابی عملکرد	۲/۵۲	۱/۰۶	۹۵	۰/۱۱	۳/۰۰	-۴/۴۵	۹۴	۰/۰۰
عوامل ساختاری	۲/۸۶	۰/۵۶	۹۵	۰/۰۶	۳/۰۰	-۲/۳۹	۹۴	۰/۰۲
فرهنگ سازمانی	۲/۹۴	۰/۶۷	۹۵	۰/۰۷	۳/۰۰	-۰/۹۲	۹۴	۰/۳۶
انگیزش و رضایت شغلی	۲/۵۳	۰/۷۵	۹۵	۰/۰۸	۳/۰۰	-۶/۱۱	۹۴	۰/۰۰
رهبری	۲/۸۲	۰/۸۹	۹۵	۰/۰۹	۳/۰۰	-۱/۹۷	۹۴	۰/۰۵
آموزش و بالندگی کارکنان	۳/۲۴	۰/۷۴	۹۵	۰/۰۸	۳/۰۰	۳/۱۶	۹۴	۰/۰۰
امنیت شغلی	۲/۹۶	۰/۷۲	۹۵	۰/۰۷	۳/۰۰	-۰/۵۲	۹۴	۰/۶۰
عوامل رفتاری	۲/۹۰	۰/۵۶	۹۵	۰/۰۶	۳/۰۰	-۱/۸۰	۹۴	۰/۰۸
مشتری گرایی	۳/۴۷	۰/۶۵	۹۵	۰/۰۷	۳/۰۰	۶/۹۸	۹۴	۰/۰۰
پیمانکاران و مشاوران	۳/۱۲	۰/۷۲	۹۵	۰/۰۷	۳/۰۰	۱/۵۷	۹۴	۰/۱۲
عوامل زمینه ای	۳/۲۹	۰/۵۵	۹۵	۰/۰۶	۳/۰۰	۵/۱۸	۹۴	۰/۰۰

بمنظور بررسی میزان تأثیر هر یک از اجزاء عوامل ساختاری از آزمون فریدمن استفاده شده است (نگاره-۹).
 χ^2 محاسبه شده برابر ۲۰۳/۳۵ است که با درجه آزادی ۶ در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی دار است. بدین ترتیب مشخص می شود که بین میزان تأثیر این عوامل تفاوت وجود دارد. با توجه به میانگین رتبه ها مشخص می شود که سیستم مکانیزه اطلاعاتی در مقایسه با سایر زیرساختها در درجه اهمیت بالاتری قرار دارد. پس از آن به ترتیب بهبود روش ها، ساختار سازمانی و سیستم پرداخت قرار دارند. کمترین رتبه مربوط به گزینش و استخدام است.

χ^2 محاسبه شده در فرضیه دوم برابر ۳۲/۱۷ است که با درجه آزادی ۴ در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی دار است. بدین ترتیب فرض صفر آماری رد و فرضیه تحقیق تأیید می گردد. نتایج نشان می دهد که Z محاسبه شده درخصوص عوامل رفتاری برابر ۱/۸۰ است که با درجه آزادی ۹۴ در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی دار نیست. بدین ترتیب فرض صفر آماری مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین محاسبه شده با حد متوسط پرسشنامه در این سطح اطمینان رد نمی شود، یا به عبارت دیگر مشخص می گردد که مجموعه عوامل رفتاری تا حد متوسط (و نه کم و خیلی کم) مؤثر است. از طرف دیگر آزمون Z برای زیرساخت های عوامل رفتاری نیز محاسبه شده است. Z محاسبه شده برای فرهنگ سازمانی و امنیت شغلی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی دار نیست و در سایر موارد Z محاسبه شده در سطح اطمینان ۹۵ و ۹۹ درصد معنی دار است. نتایج آزمون فریدمن بمنظور بررسی میزان تأثیر هر یک از اجزاء عوامل رفتاری حاکی از آن است که، χ^2 محاسبه شده برابر ۶۰/۱۹ است که با درجه آزادی ۴ در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی دار است. بدین ترتیب فرض صفر آماری مبنی بر عدم تفاوت معنی دار بین این زیرساختها رد و مشخص می شود که بین میزان تأثیر این عوامل در سطح اطمینان ۹۹ درصد تفاوت معنی داری وجود دارد. مقایسه میانگین رتبه ها نشان می دهد که آموزش و بالندگی کارکنان در رتبه اول قرار دارد و پس از آن به ترتیب امنیت شغلی، فرهنگ سازمانی، رهبری و نهایتاً انگیزش و رضایت شغلی قرار دارند.

χ^2 محاسبه شده در فرضیه سوم نیز برابر ۶۱/۰۱ است که با درجه آزادی ۴ در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی دار است. بدین ترتیب فرض صفر آماری رد و فرضیه تحقیق تأیید می گردد. Z محاسبه شده درخصوص عوامل زمینه ای برابر ۵/۱۸ است که با درجه آزادی ۹۴ در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی دار است. بدین ترتیب فرض صفر آماری مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین محاسبه شده با حد متوسط پرسشنامه در این سطح اطمینان رد می شود. یا به عبارت دیگر مشخص می گردد که مجموعه عوامل زمینه ای تا حد بیشتر از متوسط (زیاد و خیلی زیادی) مؤثر است. از طرف دیگر آزمون Z برای زیرساخت های عوامل زمینه ای نیز محاسبه شده است که در هر دو مورد در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی دار است. میانگین های محاسبه شده از عدد ۳ بیشتر می باشد که حکایت از مثبت بودن تأثیر این زیرساخت ها دارد.

نتایج حاصل از آزمون فریدمن بمنظور پاسخ به این سؤال که آیا بین تأثیر زیر ساخت های عوامل زمینه ای تفاوت وجود دارد نشان می دهد که χ^2 محاسبه شده برابر است با ۹/۸۰ با درجه آزادی ۱ در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی دار است. لذا فرض صفر رد و فرض مقابل آن پذیرفته می شود. یعنی مشخص می گردد که بین این عوامل در سطح اطمینان ۹۹ درصد تفاوت معنی دار وجود دارد. مقایسه میانگین رتبه ها نشان میدهد که مشتری گرایی در رتبه اول و پیمانکاران و مشاوران در رتبه بعدی قرار دارد.

بمنظور بررسی فرضیه چهارم از آزمون فریدمن استفاده شده است (نگاره-۱۰)، همانطور که نتایج نشان می دهد χ^2 محاسبه شده برابر ۳۶/۵۷ است که با درجه آزادی ۲ در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی دار است. بدین ترتیب فرض صفر آماری مبنی بر عدم تفاوت بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه ای رد و فرض مقابل آن پذیرفته می شود. مقایسه بین میانگین رتبه ها نشان می دهد که عوامل زمینه ای در موقعیت بالاتری نسبت به عوامل رفتاری و ساختاری قرار دارد.

نگاره (۸) - خلاصه نتایج فرضیات آزمون

فرضیه	χ^2	درجه آزادی	α	نتیجه آزمون
یک	۲۷/۶۲	۴	۰/۰۱	تأیید فرضیه
دو	۳۲/۱۷	۴	۰/۰۱	تأیید فرضیه
سه	۶۱/۰۱	۴	۰/۰۱	تأیید فرضیه
چهار	۳۶/۵۶۸	۲	۰/۰۱	تأیید فرضیه

نگاره (۹) - نتایج آزمون فریدمن برای شاخص های هر یک از عوامل مدل تحلیل سه شاخگی

متغیر	میانگین رتبه ها	جمع رتبه ها	میانگین	خطای استاندارد	
ساختار سازمانی	۴/۱۹	۳۹۸/۵۰	۲/۹۳	۰/۷۸	عوامل ساختاری
بهبود روش ها	۵/۶۷	۵۳۸/۵۰	۳/۴۸	۰/۷۰	
سیستم مکانیزه اطلاعاتی	۵/۷۲	۵۴۳/۰۰	۳/۵۰	۰/۶۲	
سیستم پرداخت	۳/۵۰	۳۳۲/۵۰	۲/۶۸	۰/۶۹	
گزینش و استخدام	۲/۷۱	۲۵۷/۵۰	۲/۴۲	۰/۸۲	
انتصابات و ارتقاء شغلی	۳/۱۱	۲۹۵/۰۰	۲/۵۱	۰/۹۰	
ارزیابی عملکرد	۳/۱۱	۲۹۵/۰۰	۲/۵۲	۱/۰۶	
ANOVA Chi Sqr. (N=۹۵, df= ۶)=۲۰۳/۳۴۹۳ p<۰/۰۰۰۰۰					
فرهنگ سازمانی	۳/۰۵	۲۹۰/۰۰	۲/۹۴	۰/۶۷	عوامل رفتاری
انگیزش و رضایت شغلی	۲/۱۱	۲۰۰/۵۰	۲/۵۳	۰/۷۵	
رهبری	۲/۸۶	۲۷۱/۵۰	۲/۸۲	۰/۸۹	
آموزش و بالندگی کارکنان	۳/۷۹	۳۶۰/۵۰	۳/۲۴	۰/۷۴	
امنیت شغلی	۳/۱۸	۳۰۲/۵۰	۲/۹۶	۰/۷۲	
ANOVA Chi Sqr. (N=۹۵, df= ۴)=۶۰/۱۸۷۰۴ p<۰/۰۰۰۰۰					
مشتری گرایی	۱/۶۵	۱۵۶/۵۰	۳/۴۷	۰/۶۵	عوامل زمینه ای
پیمانکاران و مشاوران	۱/۳۵	۱۲۸/۵۰	۳/۱۲	۰/۷۲	
ANOVA Chi Sqr. (N=۹۵, df= ۱)=۹/۸۰۰ p<۰/۰۰۱۷۵					

نگاره (۱۰) - نتایج آزمون فریدمن در مورد مقایسه هر یک از عوامل مدل تحلیل سه شاخگی

متغیر	میانگین رتبه ها	جمع رتبه ها	میانگین	خطای استاندارد
عوامل ساختاری	۱/۷۲	۱۶۳/۰۰	۲/۸۶	۰/۵۶
عوامل رفتاری	۱/۷۸	۱۶۹/۰۰	۲/۹۰	۰/۵۶
عوامل زمینه ای	۲/۵۱	۲۳۸/۰۰	۳/۲۹	۰/۵۵
ANOVA Chi Sqr. (N=۹۵, df= ۶)=۲۰۳/۳۴۹۳ p<۰/۰۰۰۰۰				

۶- پیشنهادات

گزینش و استخدام، به عنوان اولویت اول آسیب‌های عوامل ساختاری دربانک ملت ظاهر شده است، که دارای یکسری ریشه می‌باشد؛ از آن جمله می‌توان به ندادن فرصت برابر به همه داوطلبان واجد شرایط در استخدام، وجود رابطه‌مداری در استخدام و شفاف نبودن معیارهای گزینش نیروی انسانی برای ورود افراد به بانک اشاره نمود. برای آسیب‌زدایی، پیشنهاد می‌گردد اداره کل امور کارکنان بانک ملت ضمن تنظیم برنامه جامع برای گزینش علمی کارکنان، به بررسی آسیب‌شناسی استراتژیهای موجود منابع انسانی و ارایه الگوی مناسب استراتژی منابع انسانی بپردازد.

انتصابات و ارتقای شغلی، این آسیب که به عنوان اولویت دوم آسیب‌های عوامل ساختاری در بانک ملت ظاهر شده است، معلول عواملی می‌باشد از جمله می‌توان به ندادن فرصت برابر به کارکنان، حاکم نبودن معیار شایسته‌سالاری، عدم وجود ضوابط و مقررات مدون و به روز در مورد مسیرهای شغلی و انتصابات، اشاره نمود. برای آسیب‌زدایی و رهایی از پیامدهای منفی ناشی از آن، پیشنهاد می‌گردد اداره کل امور کارکنان بانک ملت فرآیندی منظم برای انتخاب و آماده‌سازی بهترین و شایسته‌ترین افراد بانک برای پستهای کلیدی و حساس مهیا سازد تا نیروی موجود مورد ارزشیابی قرار گرفته و کاندیدهای توانمند، شناسایی و جهت پستهای مدیریتی آماده شوند.

ارزیابی عملکرد، این آسیب که به عنوان اولویت سوم آسیب‌های عوامل ساختاری در بانک ملت ظاهر شده است، دارای یکسری ریشه می‌باشد؛ از جمله می‌توان به عدم شفافیت، عدم ضابطه مندی و نامناسب بودن نحوه ارزیابی عملکرد کارکنان اشاره نمود. برای آسیب‌زدایی، پیشنهاد می‌گردد اداره کل امور کارکنان بانک ملت، به تحلیل و آسیب‌شناسی مکانیزم‌های ارزیابی موجود در حوزه منابع انسانی و ارایه الگوی مناسب برای ارزیابی عملکرد، همسو با استراتژی کلان بانک بپردازد.

جبران خدمت، این آسیب که به عنوان اولویت چهارم آسیب‌های عوامل ساختاری در بانک ملت ظاهر شده است، معلول عواملی می‌باشد از جمله می‌توان به عادلانه نبودن پرداخت در بخش‌های ستادی و صف اشاره نمود. برای آسیب‌زدایی پیشنهاد می‌گردد اداره کل امور کارکنان بانک ملت، باتوجه به تحولات و نگرش‌های نوین به جبران خدمات کارکنان، به آسیب‌شناسی نظام حقوق و دستمزد و طراحی طبقه‌بندی مشاغل و نظام نوین حقوق و دستمزد بپردازد.

ساختار سازمانی، این آسیب که به عنوان اولویت پنجم آسیب‌های عوامل ساختاری دربانک ملت ظاهر شده است، دارای یکسری ریشه می‌باشد؛ از جمله می‌توان به وجود کارهای موازی و تداخل وظایف و شفاف نبودن مسؤولیتها و اختیارات کارکنان اشاره نمود (البته براساس نظر پاسخگویان به نظر می‌رسد تا حدودی شرح وظایف واحدها و پست‌های سازمانی تدوین و به واحدها ابلاغ می‌شود). برای آسیب‌زدایی، پیشنهاد می‌گردد اداره کل امور کارکنان بانک ملت، ضمن بازنگری در ساختار سازمانی و ارایه الگوی مناسب با مقتضیات صنعت بانکداری، رویکرد جدیدی برای سازماندهی سازمان داشته باشد.

بهبود روشها، براساس نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل اطلاعات، بهبود روشها در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار دارد؛ بنابراین آسیب آن به صورت گسترده تلقی نمی‌گردد. پیشنهاد می‌گردد اداره کل سازمان و بهبود روشها نسبت به انجام مهندسی مجدد فرایندها و فرمهای اداری بانک همت گمارد.

سیستم مکانیزه اطلاعاتی، براساس نتایج بدست آمده، سیستم مکانیزه اطلاعاتی از وضعیت مطلوبتری نسبت به سایر زیرساختهای عوامل ساختاری برخوردار است. پیشنهاد می‌گردد اداره کل امور کارکنان بانک

ملت به یکپارچه‌سازی سیستم‌های مکانیزه آن اداره کل پرداخته و همچنین به روز رسانی و تکمیل سایت اداره کل مزبور را در محور اصلی اهداف خود قرار دهد.

انگیزش و رضایت شغلی، این آسیب که به عنوان اولویت اول آسیب‌های عوامل رفتاری در بانک ملت ظاهر شده است، دارای یکسری ریشه می‌باشد؛ از جمله می‌توان به منطقی و مناسب نبودن معیار انتخاب کارکنان نمونه، عادلانه نبودن پاداشها و پرداختها، توزیع نامناسب امکانات رفاهی و فقدان سنجش رضایت شغلی به صورت ادواری اشاره نمود. برای آسیب‌زدایی پیشنهاد می‌گردد؛ بانک ملت، باطراحی نظام بهینه توزیع تسهیلات رفاهی واجرا و استقرار آن و همچنین تنظیم مکانیزم لازم برای سنجش‌های ادواری رضایت شغلی و اتخاذ تدابیر مناسب در این زمینه، بتواند موجبات بهبود و بالندگی کارکنان را فراهم نماید.

رهبری، این آسیب که به عنوان اولویت دوم آسیب‌های عوامل رفتاری در بانک ملت ظاهر شده است، معلول عواملی می‌باشد که از آن جمله می‌توان به این مورد که اداره کل امور کارکنان در القاء و ترویج سبکهای مدیریت دموکراتیک و مشارکتی گامهای مؤثری برداشته است، اشاره نمود.

برای آسیب‌زدایی، پیشنهاد می‌گردد اداره کل امور کارکنان بانک ملت طرحهای زیر را در دستور کار خود قرار دهد: بررسی تأثیر سبک رهبری مدیران بر رضایت شغلی کارکنان؛ بررسی رابطه بین سبکهای مدیریت و عملکرد کارکنان.

فرهنگ سازمانی، این آسیب که به عنوان اولویت سوم آسیب‌های عوامل رفتاری در بانک ملت ظاهر شده است، معلول عواملی می‌باشد از آن جمله می‌توان به عدم ارزیابی مهارت‌های رهبری در بانک ملت، عدم ایجاد فضای سازمان صمیمی و قابل اعتماد بین کارکنان اشاره نمود.

امنیت شغلی، این آسیب که به عنوان اولویت چهارم آسیب‌های عوامل رفتاری در بانک ملت ظاهر شده است، دارای یکسری ریشه می‌باشد؛ از آن جمله می‌توان به شفاف نبودن آینده شغلی در بانک اشاره نمود. برای آسیب‌زدایی، پیشنهاد می‌گردد بانک ملت برای تأمین امنیت شغل نسبی در کارکنان اقدامات زیر را به انجام رساند: اداره کل امور کارکنان در راستای بررسی آسیب‌شناسی استراتژی‌های موجود منابع انسانی در بانک، نیاز بانک را به نیروی انسانی برآورد نماید و توانمندی‌ها و شایستگی‌های کارکنان موجود را از طریق متدولوژی‌های علمی ارزیابی و بدینوسیله میزان عرضه و تقاضای نیروی انسانی را مشخص نماید؛ بنا بر ضرورت و تبعیت از سیاست تعدیل نیروی انسانی، بانک ملت با ایجاد سازوکارهای مناسب انگیزشی طبق قوانین و مقررات موجبات خروج نیروی انسانی را طوری فراهم نماید که کارکنان با رضایت خاطر بانک را ترک نمایند. این اقدام، امنیت شغلی را برای کارکنان شاغل و افراد جدید استخدام فراهم خواهد نمود.

آموزش و بالندگی کارکنان، براساس نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل اطلاعات، آموزش و بالندگی کارکنان از وضعیت مطلوبتری نسبت به سایر زیرساختهای عوامل رفتاری برخوردار است و از نوع آسیب‌های گسترده محسوب نمی‌گردد. پیشنهاد می‌گردد بانک ملت، پژوهش، اصلاح و بازمهندسی ساختار آموزش و بهسازی منابع انسانی را در دستور کار خود قرار دهد و محتوای دوره‌های آموزشی را مطابق با نیازها و خواسته‌های بانک طراحی نموده و امکان رقابت رافراهم نماید.

براساس نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل اطلاعات، مشتری‌گرایی و تکریم ارباب رجوع و پیمانکاران و مشاوران هر دو از وضعیت مطلوبتری نسبت به سایر زیرساختهای عوامل ساختاری و رفتاری برخوردارند؛ بنابراین، از آسیب‌های گسترده محسوب نمی‌گردند. پیشنهاد می‌گردد بانک ملت، طرحهای زیر را در دستور کار خود قرار دهد: طرح شناسایی پیمانکاران خدماتی در حوزه پشتیبانی و طراحی مکانیزمهای

مناسب برای ارزیابی و گزینش آنها؛ و بازنگری در نظام ارزیابی پیمانکاران خدماتی و طراحی الگوهای مناسب.

منابع

- [۱] فرهنگی، علی اکبر و همکاران، (۱۳۷۹)، *پروژه بررسی و شناخت وضع موجود شرکت آب منطقه ای کرمان، ارائه اولویتهای تحقیقات جهت حل برخی از مشکلات سازمان و افزایش بهره‌وری*، مرکز پژوهشهای کاربردی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- [۲] French , Wendell , and cecill , (۱۹۸۴), *Organization Development* , Prentice - Hall , Englewood cliffs , N. J. .
- [۳] ایران نژاد پاریزی، مهدی و همکاران، (۱۳۷۹)، *سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل*، چاپ چهارم، تهران، موسسه عالی بانکداری ایران.
- [۴] شرمه‌ورن، و همکاران، (۱۳۸۰)، *مدیریت رفتار سازمانی*، مترجمان: مهدی ایران نژاد پاریزی، محمد علی بابایی زکلیکی، محمد علی سبحان‌اللی، چاپ سوم، تهران، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- [۵] Harrison, M.I , (۱۹۹۸), *Diagnosing organizations, Methods , Model , and Process*, by sage publication .
- [۶] شریفی کلویی، منصور، *مدلی برای شناخت و آسیب شناسی سازمانها*، نشریه مدیریت و توسعه، شماره ۵، تابستان ۱۳۷۹.
- [۷] میرزایی اهرنجانی، حسن، (۱۳۸۰)، *تجزیه و تحلیل عوامل موثر بر وجدان کار و انضباط اجتماعی در سازمان*، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین.
- [۸] میرزایی اهرنجانی، حسن، (۱۳۸۱)، *طرح تفصیلی گسترش افقی نو در شناخت و آسیب شناسی سازمان های عمومی و دولتی ایران (آب منطقه ای غرب)*، مرکز پژوهشهای کاربردی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- [۹] Weisbord; (۱۹۸۵) weisbord model, Available: <http://www.weisbordmodel.html>.
- [۱۰] جزنی، نسرین (۱۳۸۲)، *کارگاه آموزشی مدل های توسعه نیروی انسانی (HRD)*، تهران، دانشگاه صنعتی شریف.
- [۱۱] آذر، عادل و مؤمنی، منصور، (۱۳۷۹)، *آمار و کاربرد آن در مدیریت*، جلد دوم، چاپ چهارم، تهران، انتشارات سمت.
- [۱۲] دواس، (۱۳۷۶)، *پیمایش و تحقیقات اجتماعی*، ترجمه: هوشنگ نائبی، چاپ اول، تهران.