

بررسی تاثیر جو سازمانی بر عملکرد کارکنان

مطالعه موردی (شعب بانک ملی استان گیلان)

دکتر حسین گنجی نیا

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت

دکتر سعید باقر سلیمی

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت

برزند عیوضی دشتیمان

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی

Pm_bourzamb@yahoo.com

TMBA: چکیده

در دنیای پر تحول امروزی که در آن سازمانها با قدرت هر چه تمامتر به رقابت مشغولند، بخش عظیمی از انرژی سازمان صرف توجه به کارکنان آن می شود زیرا به عینه دریافت شده است که انسانهای داخل سازمان عامل اصلی ماندن در این صحنه رقابت هستند و بهره وری آنها عامل اصلی سمت و سوی حرکت سازمانهاست. هدف اصلی این پژوهش بررسی تاثیر جو سازمانی بر عملکرد کارکنان شعب بانک ملی استان گیلان بوده است. روش پژوهش با توجه به ماهیت تحقیق، توصیفی-تحلیلی بوده است. نمونه های آماری شامل، ۱۶۷ نفر از کارکنان رسمی شعب بانک ملی در استان گیلان بوده که از طریق نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شده است. ضریب پایایی پرسشنامه ها بترتیب ۰/۹۳/۶ و ۰/۸۹/۷ برآورد شده است. تجزیه و تحلیل داده ها در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی و از طریق نرم افزار SPSS انجام پذیرفته است.

واژگان کلیدی: جو سازمانی، بانک، عملکرد، کارکنان

تغییرات در اقتصاد جهانی و در کنار آن مدیریت منابع انسانی بسیاری از چالش‌های موجود را برجسته نموده است. از طرف دیگر تغییرات سریع تکنولوژی، سرعت و کیفیت پاسخگویی به نیازهای مشتریان را ضروری ساخته است. بدیهی است که به منظور بقاء در قرن بیست و یکم سازمانها باید خود را با ذهنیت جهانی تطبیق دهند و رهبری خود را به سمت حضور در فضای رقابت جهانی تغییر دهند. مدیران سازمانها باید چگونگی مدیریت بر تغییرات را بیاموزند در غیر این صورت چاره‌ای جز از دست دادن شرایط رقابتی ندارند. بدیهی است که منابع انسانی تنها منبع لایزال و جاویدان است که نه تنها به سهولت قابل دسترسی است بلکه پدیده‌ای است که در صورت مدیریت صحیح زمینه‌های بالندگی مدیریت را فراهم خواهد نمود. به نظر می‌رسد ارزیابی عملکرد تنها ابزار موثر در استفاده مطلوب از ظرفیت‌های منابع انسانی نخواهد بود مگر اینکه عملکرد افراد بطور مستمر با استفاده از طرح‌های بهبود و توسعه مهارت‌های نیروی انسانی و با بکارگیری ابزارهای برنامه ریزی، سازماندهی، انگیزش و کنترل و در ارتباط نزدیک و تنگاتنگ با فرهنگ و نظام ارزشی موجود جوامع، تحت مدیریت و رهبری قرار گیرد. شرایط محیطی و سازمانی دو عامل مهمی هستند که در موفقیت و مطلوبیت رهبری دخالت دارند، بطوری که گاه رهبری و متصدیان، افراد و کارکنان متعهد و شایسته اند و نقصی از نظر تشکیلات و امکانات مادی و غیر مادی وجود ندارد. اما به علت وجود برخی از شرایط خاص و یا نامساعد محیطی و سازمانی وعدم شناخت آنها یا ناکافی بودن شناخت نسبت به آنها موفقیت حاصل نمی‌شود. بنابراین مدیران و متصدیان باید شرایط محیطی و سازمانی را دقیقاً مورد توجه قرار دهند و شرایط ویژه یا نامساعد آنها را بعنوان پارامتر و عاملی موثر در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات خود منظور دارند و در صورت لزوم به ایجاد تغییرات مناسب در برنامه‌ها و تصمیمات و اقدامات خود مبادرت ورزند.

سازمانها مانند اثر انگشتان آدمی بی‌همتا و یگانه است. هر سازمانی دارای جو سازمانی منحصر بفرد می‌باشد. جو سازمانی قابل دیدن و لمس کردن نیست؛ اما همانند هوای درون اطلاق بر روی همه چیزها اثر می‌کند.

گذار و از هر چیزی اثر می پذیرد. جو سازمانی یکی از ابعادی است که در هر واحد سازمان نشان دهنده فضای اجتماعی حاکم بر آن واحد می باشد. جو سازمانی حاکم بر یک واحد می تواند در موفقیت آن واحد در زمینه های مختلف تاثیر گذار باشد.

بیان مساله

سازمانها اصولاً به منظور نیل به اهدافی ایجاد گردیده اند و میزان موفقیت در نیل به اهداف سازمانی در ارتباط مستقیم با نحوه عملکرد نیروی انسانی مشغول به کار در سازمانها است. بنابراین ارزشیابی کارکنان و عملکرد آنها در مدیریت منابع انسانی از جایگاه مهمی برخوردار است.

مدیران سازمانها عموماً در مورد عملکرد و رفتارهای شخصی کارکنان اظهار نظر می کنند. به همین دلیل ارزیابی عملکرد کارکنان بخشی از شغل مدیریت است. وجود نظام ارزیابی عملکرد متناسب با ساختار، فرهنگ و جو سازمانی به منظور توسعه و بهبود عملکرد کارکنان یک ضرورت است، و اثربخشی آن نیز مستلزم بکارگیری قواعدی است.

در میان وظایف مدیران منابع انسانی ارزشیابی عملکرد یکی از مهم ترین وظایف تلقی می گردد و تا کنون مقالات متعددی در ارتباط با ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد کارکنان نوشته شده و هر کدام از این نوشته ها با طریقی نقاط ضعف و قوت سیستم های ارزیابی عملکرد را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده اند و جالب توجه است که اکثر متخصصین منابع انسانی اذعان می دارند که عملکرد کارکنان را نمی توان از نظر کمی و کیفی با دقت بالایی مورد سنجش و ارزیابی قرار داد.

صاحب نظران معتقدند که برای شناسایی نیازهای افراد و ارضاء این نیازها و رشد و شکوفایی آنها وظیفه اصلی مدیر فرآهم ساختن و بوجود آوردن محیط کار سازمان یافته می باشد. محیط کار سازمان یافته محیطی است که نیازهای افراد شناسایی می شود و یا پیش بینی های لازم تحقق و تامین آنها فرآهم می شود. آنان

معتقدند که محیط باید از جوی آرامش بخش و نسبتاً آزاد و قابل آزمایش و استفاده برخوردار باشد تا افراد بتوانند بدون احساس موانع سخت و درهم شکننده، بطور طبیعی رشد کنند.

بانکها در پی اهداف سازمانی خود به دنبال یافتن بهترین و موفق ترین راه برای افزایش عملکرد و استفاده مطلوب از عامل استراتژیک به نام منابع انسانی خود بوده و سعی در آزاد سازی انرژی های نهفته در آن در جهت اهداف و مقاصد سازمانی می باشد.

این پژوهش، به عنوان نخستین پژوهش پیرامون موضوع مورد نظر در بانکها، برای پاسخ گویی به سئوالهای زیر انجام شده است:

۱- وضعیت جاری جو سازمانی بانک ملی استان گیلان، از نظر کارکنان چگونه است؟

۲- عملکرد کارکنان ناشی از جو سازمانی بانک در زمینه های "روحیه گروهی"، "مزاحمت"، "صمیمیت"، "علاقه مندی"، "ملاحظه گری"، "فاصله گیری"، "نفوذ و پویایی"، "تاکید بر تولید" چیست؟

۳- راه کارهای اساسی برای افزایش عملکرد کارکنان چیست؟

مبانی نظری

بعضی محققین جو سازمانی را به عنوان یک ترکیب از عناصر قابل دسترسی در نظر می گیرند از قبیل ویژگیهای رفتاری و شیوه ای در حالیکه سایرین جو را بعنوان ساختار از ادراکهای به اشتراک گذاشته شده و یا به عنوان ترکیب روشها و ارزشها در نظر می گیرند.

جو سازمانی بعنوان یکی از متغیرهای موثر بر اثر بخشی رهبری به مجموعه نسبتاً پایدار از ادراک اعضای سازمان، درباره ویژگیهای فرهنگ سازمان اطلاق می شود و این ادراک بر احساس، نگرش و رفتار افراد در محل کار تاثیر می گذارد

مفهوم «جو یا اقلیم سازمانی» در قیاس با مفهوم آب و هوا و اقلیم مناطق جغرافیایی کره زمین پدید آمده است. در شرایط جغرافیایی، آب و هوا، از کنش و واکنشهای متقابل دو عامل مهم طبیعت پدید می آید:

۱- شرایط جوی نظیر بادها ، فشار هوا و بخار و رطوبت ۲- شرایط زمین شناختی نظیر عرض جغرافیایی ، ارتفاع ، توپولوژی و جریانات دریایی . آب و هوای یک منطقه خاص همیشه از ترکیب شرایط جوی و زمینی فوق حاصل می شود . به همین ترتیب ، جو اجتماعی یک سازمان از درآمیزی دو بعد مهم کنش و واکنشهای متقابل میان شخصی در سازمان پدید می آید . از نظر سوجانن^۱ (۱۹۶۶) ، شخصیت سازمان ، مانند شخصیت انسان ، مجموعه ای از خصوصیات رفتاری و عادات پایدار است که در طی زمان از سازمان بروز می کند و بر رفتار اعضای سازمان تاثیرگذار است .

هالپین و کرافت (۱۹۶۳) با استفاده از پرسشنامه ای که به منظور مطالعه جو سازمانی ساخته اند، جو سازمانی را به انواع مختلف تقسیم کرده اند. به نظر آنها جو سازمانی محصول تعامل میان دو دسته رفتار (رفتار مدیر: ملاحظه گری، فاصله گیری، نفوذ و پویایی، تاکید بر تولید) و (رفتار کارکنان: روحیه، مزاحمت، علاقه مندی، صمیمیت) می باشد.

روحیه گروهی : که به روحیه ای اشاره دارد که در نتیجه احساس انجام وظیفه و ارضاء نیازهای اجتماعی رشد می کند.

مزاحمت: به وضعیتی اطلاق می شود که در آن کارکنان احساس می کنند که طرز اداره سازمان ، مشکلاتی بر آنها بوجود می آورد . مدیر ، کاغذ بازی، شرایط کمیته ای ، وظایف راهوار و دیگر درخواست هایی که در آن مسئولیت های کارکنان مداخله می کنند که به نظر کارکنان مشغله هایی غیر ضروری هستند به آنها تحمیل می نماید.

صمیمیت: به لذت بردن کارکنان از روابط گرم و دوستانه با یکدیگر اطلاق می شود. این بعد، رضایت از نیازهای اجتماعی را می رساند که لزوماً به انجام وظیفه مرتبط نیست.

بی علاقه گی و فقدان تعهد شغلی: به وضعیتی اشاره می کند که در آن کارکنان طبق دستور عمل می کنند و از این رو، انجام وظیفه از سوی آنها بیشتر به منظور رفع تکلیف است نه از روی تعهد و علاقه شخصی.

^۱ Sujanen

فاصله گیری : به رفتار غیر شخصی مدیر اشاره می کند . مدیر بر طبق مقررات عمل می کند، هنجار

گراست و بر بعد ساختاری تاکید می ورزد و از کارکنان زیر دست خود فاصله می گیرد.

ملاحظه گری یا مراعات: به رفتار دوستانه و گرم مدیر نسبت داده می شود. مدیر سعی می کند که به

دیگران کمک کند و وقتی که بتواند برای کارکنان کاری انجام دهد.

نفوذ و پویایی: به رفتار پویا و پر تلاش مدیران برای رهبری و ایجاد انگیزه، در افراد از طریق نفوذ در آنها

اشاره دارد. مدیر از طریق نمونه قرار دادن خود در صدد به حرکت در آوردن سازمان بر می آید.

تاکید بر تولید: زمانی است که مدیر دستورهای زیادی صادر می کند و به نظارت مستقیم کار زیردستان

می پردازد.

فورهند و گیلمرز^۲ (۱۹۶۴) ، جو سازمانی را مجموعه ای از ویژگی های قابل توصیف یک سازمان می دانند که در طول یک مقطع زمانی ، نسبتاً پایدار می ماند . این ویژگی ها ضمن آنکه بر رفتارهای کارکنان در درون سازمان اثر می گذارد ، می تواند یک سازمان را از سازمان دیگر متمایز کند . تاگیوری و لیتوین ، جو سازمانی را کیفیتی نسبی و پایدار از محیط داخل سازمان می نامند که کارکنان آنرا تجربه می کنند و بر رفتارشان اثر می گذارد . میرکمالی (۱۳۸۰) جو سازمانی را مجموعه ای از حالات ، خصوصیات یا ویژگیهای حاکم بر یک سازمان می داند . جو سازمانی به تمام محیط داخلی سازمان اشاره دارد . بعبارت دیگر بجو سازمان شامل مجموعه ای از ویژگیهاست که بوسیله اعضاء سازمان مشاهده شده است که :

۱- سازمان را شرح می دهد

۲- یک سازمان را از سایر سازمانها مجزا می کند

۳- در طول زمان نسبتاً بادوام است

^۲ Forhand and Gillmers

۴- افراد از آن اثر می پذیرند و هدایت می شوند.

جو سازمانی به نوعی نحوه ادراک نیروی کار از وضعیت عینی سازمان را نشان می دهد و شامل طبیعت ارتباطات فرد با دیگر اعضای سازمان در فرآیند انجام کار می باشد . بطور خلاصه ، جو سازمانی ادراکات مشترک کارمندان را درباره یک محیط نشان می دهد که می تواند مبین شخصیت و یا رفتار حسی محیط کاری باشد .

جو سازمانی یک ساختار چند جانبه ای است که قوه تصور سازمان در سطح انفرادی و باورهای مشترک در میان کارکنان در سطح سازمانی را توضیح می دهد . ساختارهای تحقیقی بسیاری ، ارتباط درک جو جهانی و بازده های وابسته به شغل را اثبات کرده اند . برای مثال ، جو سازمانی نشان داده است که به رضایت شغلی ، درگیری شغلی و تعهد شغلی ، کارایی و عملکرد ارتباط دارد .

مفهوم جو سازمانی در اواخر دهه ۱۹۳۰ توسط دانشمندان اجتماعی لوین و همکارانش مطرح شد . آنها از اصطلاح جو اجتماعی برای توضیح احساسات موضوعی یا جوی استفاده نمودند که در مطالعات خود در مورد سازمانها با آن مواجه بودند . از دهه ۱۹۸۰ ، مفهوم جو سازمانی به نظر جذابیت خود را برای محققان سازمانی از دست داد . به جای آن فرهنگ سازمانی که از زمینه انسان شناسی می آید ، معرفی گردید . ایکوال (۱۹۹۶) اشاره کرد که ادبیات جو سازمانی شامل دو تناقض عمده می باشد . یکی به مسائل هستی شناسی ارتباط دارد که شامل تئوری های جو سازمانی است و دیگری بر ارزشها ، هنجارها و سیستم باورها استوار می باشد . بر طبق ایکوال ، این تعیین حدود بین نظریه پردازانی بوده که جو سازمانی را به عنوان مفهومی کلی تلقی می کردند که از تعامل میان اعضای سازمان و آنهایی که جو را به عنوان دارایی هدفمند سازمان تلقی کنند ، برخواسته است .

پایداری در عرصه رقابتی امروز به نوعی به سیستم ارزیابی عملکرد نیاز دارند، که در قالب آن بتوانند کارایی و اثر بخشی برنامه های سازمان ، فرایند و منابع انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند. سازمانهای کارا به

جمع آوری و تحلیل داده ها بسنده نمی کنند، بلکه از این داده ها برای بهبود سازمان و تحقق رسالت ها و استراتژی ها استفاده می کنند. به عبارتی دیگر، به جای ارزیابی عملکرد به مدیریت عملکرد می پردازند.

نظام ارزیابی عملکرد، یکی از مهم ترین و پایه ای ترین زیر نظامهای منابع انسانی محسوب می شود، بدیهی است که ارزیابی عملکرد کارکنان فرآیندی بسیار مهم و از حساس ترین مسائلی است که مسئولان سازمانها با آن روبرو هستند.

پاول هرسی و مارشال گلداسمیت معتقدند در عملکرد نه تنها لازم است فرد بداند که چه کاری باید انجام دهد بلکه نیاز است بطور مستمر بداند که چه کارها چقدر خوب است انجام دهد دیگر آنکه نیاز دارد جهت تصمیم ها پشتوانه قانونی داشته باشد. آنها نهایتاً عملکرد را تابعی می دانند از تمایل یا انگیزش توان شناخت سازمانی، حمایت سازمانی، بازخورد عملکرد، اعتبار و سازگاری محیطی.

ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از ساز و کارهای مدیریت و رهبری موثر شناخته شده است و این به خاطر آن است که از طریق ارزیابی عملکرد می توان به صورت دائم از نقاط قوت و ضعف کارکنان و شیوه مدیریتی بازخورد دریافت و نظام ارتباطی و ارزیابی عملکرد سبک رهبری را بهبود بخشید. نظام ارزیابی عملکرد زمانی به تحقق اهداف سازمان کمک می کند که به خوبی طراحی و اجرا گردد. در طراحی نظام ارزیابی عملکرد عامل اساسی کارکنانی هستند که تحت ارزیابی قرار می گیرند.

در حقیقت از طریق این سیستم مجموعه توانایی های بالفعل و بالقوه کارکنان مورد اندازه گیری قرار می گیرد و می توان جهت شکوفایی و به فعلیت رساندن توانایی های بالقوه برنامه ریزی نمود و چون افراد از نظر قابلیتها و استعدادهای بالقوه یکسان نمی باشند، این ابزار می تواند تفاوت های فردی را بخوبی مشخص کند و فی الجمله وسیله ای جهت تحقق عدالت سازمانی به شمار می آید رقابتهای انفرادی که از طریق ارزیابی عملکرد در تمامی سطوح طبقاتی یک سازمان تعیین می شوند برای جنبه هایی که موفقیت استراتژی رقابتی شرکت را در نظر می گیرد، حائز اهمیت هستند. زمانی که شرکت از رقابتهای فردی مورد نیاز در هر

فرایند آگاه می شود آن می تواند روشهای جدید توسعه منابع انسانی را از طریق تغییر دادن کانون سیستمهای منابع انسانی مشخص کند

ارزشیابی عملکرد فرایندی است که بوسیله آن فرایند کارکنان در فواصل معین و به طور رسمی مورد سنجش قرار می گیرد. شناخت کارکنان از جمله علل اصلی ارزشیابی عملکرد است. بنابراین ، ارزشیابی عملکرد به طور نظام دار به تشریح توانایی ها و ضعف های کارکنان با توجه به شغل آنها می پردازد . یکی از تعاریف شناخته شده و معمول که در کتب مدیریت منابع انسانی از ارزشیابی عملکرد یا ارزیابی نحوه انجام فرآیند کار کارکنان شده به قرار زیر است.«ارزشیابی عملکرد عبارت است از سنجش سیستماتیک و منظم افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها جهت رشد و بهبود.

روش شناسی پژوهش

روش پژوهش

بطور کلی روش تحقیق توصیفی - تحلیلی واز نظر هدف کاربردی محسوب می شود. در تحقیقات کاربردی ، هدف توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است . با توجه به اینکه در این تحقیق به بررسی تأثیر جو سازمانی بر عملکرد کارکنان شعب بانک ملی استان گیلان پرداخته می شود یک پژوهش پیمایشی محسوب می گردد .

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این تحقیق کارکنان شعب بانک ملی در استان گیلان است که به تعداد ۱۵۴۷ نفر می باشد . در این روش چون مطالعه رفتار تمامی افراد جامعه مورد بررسی امکان پذیر نیست ، بررسی از طریق نمونه گیری تصادفی ساده صورت می گیرد . در این راستا نمونه ای انتخاب و نتیجه را به کل جامعه تعمیم می دهند . در تحقیق حاضر جامعه عبارت است از کلیه کارکنان رسمی شعب بانک ملی در استان گیلان

مجموع کارکنان شعب بانک ملی در استان گیلان برابر ۱۵۴۷ نفر می باشد. برای تعیین حجم نمونه مورد نیاز، تعداد ۲۲ پرسشنامه پخش شد، تا واریانس متغیر وابسته مورد بررسی در جامعه محاسبه گردد تا با استفاده از مقدار آن در فرمول کوکران تعداد نمونه مورد نظر ۱۶۷ بدست آمد.

ابزار جمع آوری داده ها

ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه می باشد این پژوهش دارای دو متغیر اساسی است که برای اندازه گیری جو سازمانی (OCDQ) و برای پرسشنامه عملکرد از مدل اچیو (ACHIEVE) استفاده شده است. پرسشنامه جو برگرفته از مدل هالپین و کرافت در سال ۱۹۶۳ می باشد که ۸ بعد (روحیه گروهی، مزاحمت، صمیمیت، علاقه مندی، ملاحظه گری، فاصله گیری، نفوذ و پویایی و تاکید بر تولید) را می سنجد که چهار بعد نخست به ویژگیهای رفتاری معلمان و چهار بعد دوم به ویژگیهای رفتاری مدیران مربوط می شود و پرسشنامه عملکرد که ۷ بعد (توانایی، وضوح، حمایت سازمانی، انگیزش، ارزیابی، اعتبار و محیط) را می سنجد. در این پژوهش ضریب پایایی پرسشنامه جو سازمانی از راه آلفای کرونباخ $0.93/6$ و عملکرد کارکنان $0.89/7$ محاسبه گردیده است.

جدول ۱- ضریب آلفای کرونباخ ابعاد جو سازمانی

تاکید بر تولید	نفوذ و پویایی	فاصله گیری	ملاحظه گری	علاقه مندی	مزاحمت	صمیمیت	روحیه	ضریب آلفای کرونباخ جو سازمانی
۰/۷۶	۰/۷۵	۰/۸۱	۰/۸۶	۰/۷۶	۰/۷۶	۰/۷۲	۰/۸۷	

تجزیه و تحلیل یافته ها

از آنجا که تحقیق کنونی دارای شرایط آمار پارامتریک است به همین دلیل برای تعیین تفاوت بین متغیرها از تحلیل واریانس استفاده شده است. برای بدست آوردن آماره F که دوستانه (خروجی) ذکر می شود از رایانه و نرم افزار SPSS استفاده می شود که برای نتیجه گیری در مورد پذیرش یا رد پذیرش فرض صفر،

باید مقدار Asymp-siy (p-value یا p مقدار) را که در خروجی SPSS ارائه می شود را با ۰/۰۵ مقایسه کنیم در صورتی که بزرگتر از آن باشد فرض صفر را می پذیریم و در غیر این صورت رد می کنیم.

یافته های پژوهش

با توجه به جدول شماره ۱، متغیر وابسته عملکرد با توجه به اینکه این متغیر دارای ۲۶ سؤال است و امتیاز دهی آن براساس طیف لیکرت از یک تا پنج می باشد، میانگین بدست آمده متغیر عملکرد در شعب بانک ملی استان گیلان بیشتر از میانگین مورد انتظار که ۱۷۸ است می باشد. با توجه به اینکه این متغیر جو سازمانی دارای ۳۲ سؤال است و امتیاز دهی آن براساس طیف لیکرت از یک تا پنج می باشد، میانگین بدست آمده متغیر جو سازمانی در شعب بانک ملی استان گیلان کمتر از میانگین مورد انتظار که ۹۶ است می باشد. و سایر ابعاد جو سازمانی به دلیل آنکه میانگین بدست آمده بیشتر از میانگین مورد انتظار که ۱۲ است می باشد.

جدول شماره ۱: میانگین، انحراف استاندارد، حداقل و حداکثر نمرات جو سازمانی، عملکرد

کارکنا

واریانس	انحراف معیار	میانگین	ماکسیمم	مینیمم	N
۱۷۸/۷۰	۱۳/۳۴	۸۸/۱۱	۱۳۰/۰۰	۵۲/۰۰	۱۶۷
۲۷۸/۶۴	۱۶/۶۸	۱۱۱/۰۴	۱۴۸/۰۰	۷۰/۰۰	۱۶۷
۵/۸۲	۲/۴۱	۱۳/۴۶	۲۰/۰۰	۷/۰۰	۱۶۷
۱۱/۶۲	۳/۴۰	۱۴/۵۴	۲۰/۰۰	۶/۰۰	۱۶۷
۶/۵۳	۲/۵۵	۱۵/۹۴	۲۰/۰۰	۷/۰۰	۱۶۷
۸/۹۲	۲/۹۸	۱۵/۲۲	۲۰/۰۰	۵/۰۰	۱۶۷
۱۷/۰۹	۴/۱۳	۱۲/۶۵	۲۰/۰۰	۴/۰۰	۱۶۷
۱۰/۰۲	۳/۱۶	۱۳/۸۰	۲۰/۰۰	۴/۰۰	۱۶۷
۱۳/۶۱	۳/۶۸	۱۳/۱۶	۲۰/۰۰	۴/۰۰	۱۶۷
۱۳/۹۵	۳/۷۲	۱۳/۲۴	۲۰/۰۰	۴/۰۰	۱۶۷

باتوجه به جدول شماره ۲ از آنجا که مقدار $\text{sig}=0/000$ بوده و این مقدار کمتر از $\alpha = 0/05$ است لذا فرض H_0 رد شده و می توان گفت که بین سطوح مختلف ابعاد جو سازمانی و عملکرد کارکنان تفاوت معنی داری وجود دارد، بین سه سطح میزان جو سازمانی در سازمان (پائین، متوسط، بالا) تفاوت وجود دارد و در سطح بالای میزان جو سازمانی، میزان عملکرد کارکنان بیشتر است. سایر فرضیه های متغیرهای جو سازمانی (روحیه گروهی، صمیمیت، علاقه مندی، ملاحظه گری، فاصله گیری، نفوذ و پویایی، تاکید بر تولید) به دلیل آنکه **Sig** آنها کمتر از آلفای $0/05$ است رد شده و می توان گفت که بین سطوح مختلف ابعاد جو سازمانی به غیر از مزاحمت و عملکرد کارکنان تفاوت معنی داری وجود دارد، و بین سه سطح میزان جو سازمانی در سازمان (پائین، متوسط، بالا) تفاوت وجود دارد و در سطح بالای میزان جو سازمانی، میزان عملکرد کارکنان بیشتر است. فقط متغیر مزاحمت به دلیل آنکه **Sig** آن بیشتر از آلفای $0/05$ است پذیرفته می شود. که می توان گفت که بین سطوح مختلف ابعاد جو سازمانی و عملکرد کارکنان تفاوت معنی داری وجود ندارد، و بین سه سطح میزان جو سازمانی در سازمان (پائین، متوسط، بالا) تفاوت وجود ندارد و در سطح بالای میزان جو سازمانی، میزان عملکرد کارکنان کمتر است.

جدول شماره ۲ تحلیل واریانس

ANOVA	Between Groups				سطح معنی داری
	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F	
عملکرد	۱۱۴۰۶.۳۹۵	۲	۵۷۰۳.۱۹۸	۵۱.۵۲۰	۰.۰۰۰
روحیه گروهی	۲۲۱۰.۴۹۸	۲	۱۱۰۵.۲۴۹	۶.۶۲۷	۰.۰۰۰
مزاحمت	۳۱۲.۸۷۴	۲	۱۵۶.۴۳۷	۰.۸۷۷	۰.۴۱۸
علاقه مندی	۳۹۴۴.۲۳۵	۲	۱۹۷۲.۱۱۸	۱۲.۶۲۶	۰.۰۰۰
صمیمیت	۴۴۰۴.۶۱۷	۲	۲۲۰۲.۳۰۸	۱۴.۳۵۷	۰.۰۰۰
ملاحظه گری	۸۷۶۲.۶۸۴	۲	۴۳۸۱.۳۴۲	۳۴.۵۴۸	۰.۰۰۰

فاصله گیری	۲۰۴۰.۱۸۰	۲	۱۰۲۰.۰۹۰	۶۰۷۹	۰.۰۰۳
نفوذ و پویایی	۸۴۸۲.۳۴۴	۲	۴۲۴۱.۱۷۲	۳۲.۹۹۸	۰.۰۰۰
تاکید بر تولید	۹۶۳۵.۹۹۲	۲	۴۸۱۷.۹۹۶	۳۹.۶۵۷	۰.۰۰۰

نتیجه گیری

با توجه به اینکه فرضیه اصلی یعنی «بین سطوح مختلف ابعاد جو سازمانی و عملکرد کارکنان تفاوت معنی داری وجود دارد.» تأیید شد و این حاکی از اهمیت تاثیر ابعاد یک سازمان از نظر جو بر میزان عملکرد کارکنان یک سازمان می باشد. و هرچقدر جو سازمانی که به تمام محیط داخلی سازمان اشاره دارد مساعدتر باشد اثربخشی سازمانی نیز افزایش می یابد. با توجه به این موضوع شعب بانک ملی باید با فراهم نمودن جوی مناسب در سازمان، عملکرد کارکنان خود را افزایش دهند. این جو مناسب شامل اجزایی مانند روحیه گروهی، مزاحمت، علاقه مندی، صمیمیت، ملاحظه گری، فاصله گیری، نفوذ و پویایی و تاکید بر تولید است که در ادامه براساس آنها راحل ها ارائه می شود.

روحیه گروهی از عوامل اثر گذار در افزایش عملکرد کارکنان می باشد لذا پیشنهاد می شود که امکان همکاری در حل مشکلات در محیط بانک فراهم شود به گونه ای که کارکنان در کنار یکدیگر احساس آرامش کنند و از همکاری با یکدیگر در محیط کاری لذت ببرند، تا ضمن احترام به یکدیگر هیچ تمایلی به انتقال به محیط دیگری نداشته باشند.

به دلیل آنکه مزاحمت از عوامل اثر گذار در افزایش عملکرد کارکنان نمی باشد لذا پیشنهاد می گردد تا مدیر از رفتار آزار دهنده در محیط کار پرهیز کند و باید مکانیزمی فراهم شود تا از مداخله های بیجای مدیر در کار و همچنین ممانعت از صحبت کردن در محیط کار کاسته شود.

بین صمیمیت و عملکرد کارکنان تفاوت معنا دار وجود دارد و این حاکی از تاثیر گذاری صمیمیت بر عملکرد کارکنان می باشد. لذا پیشنهاد می شود که مدیر باید از تحمیل و تاکید

بر رفتارهای رسمی و مقرراتی در محیط کار پرهیز نماید تا کارکنان با همکاران خود هم در محیط کاری وهم در خارج از محیط کاری همبستگی داشته باشند و در حل مشکلات و معاشرت با یکدیگر لذت ببرند.

انجام وظیفه از روی تعهد و علاقه شخصی از اهمیت زیادی برخوردار است. در غیر این صورت، انجام وظایف به منظور رفع تکلیف می تواند عملکرد فردی را کاهش دهد. کار باید با روحیات فرد سازگار باشد و این باعث می شود تا خلاقیت و ابتکار فردی افزایش یابد و به جلسات محیط کاری علاقه مند شود، و به مشکلات مراجعان با تمام توان اقدام نماید.

با توجه به اینکه فاصله گیری از عوامل تاثیر گذار بر عملکرد کارکنان می باشد، پیشنهاد می گردد تا مدیر جلسات محیط کاری خود را بصورت رسمی آغاز ولی به کارکنان فرصت اظهار نظر را بدهد، و از اعمال مقررات بی چون و چرا خودداری کند که موجب عدم بروز خلافیت و ابتکار در سازمان می شود و باید با کارکنان زیر دست خود در حل مشکلات همکاری و نظر خواهی کند.

ملاحظه گری از عوامل تاثیر گذار بر عملکرد کارکنان می باشد لذا پیشنهاد می شود مدیر اشتباهات کارکنان را به نرمی و دوستانه تذکر دهد و از هرگونه رفتار خشک و زننده خودداری نماید، و همچنین در حل مشکلات شخصی کارکنان آنها را یاری نماید و کارکنان زیر دست خود را بیشتر به چشم یک دوست نگاه کند و به آنها فرصت اظهار نظر بدهد.

با توجه نظر به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده های مربوط به تاثیر نفوذ و پویایی بر عملکرد کارکنان این نتیجه حاصل گردید که نفوذ و پویایی بر عملکرد کارکنان تاثیر دارد لذا پیشنهاد می شود که مدیر با سرمشق قرار دادن خود موجب به حرکت در آمدن سازمان خواهد شد، و این شامل کمک مدیر به کارکنان در جهت انجام وظایف و همچنین سنجش پیشرفت کار نه بر اساس تلاش فردی، بلکه بر اساس تلاش جمعی و در جهت پرکاری می باشد.

پس از آزمون فرضیه مشخص شد که بین تاکید بر تولید و عملکرد کارکنان تفاوت معنی دار وجود دارد و این حاکی از تاثیرگذاری تاکید بر تولید بر عملکرد کارکنان می باشد. لذا پیشنهاد می شود تا مدیر از بخش ها و واحد ها مرتبا بازدید نماید و در تشخیص قابلیت ها و تواناییها کوشا باشد. و حضور مدیر در محل کار قبل از کارکنان نشانه اهمیت و ضرورت کار می باشد. جو سازمانی، شیوه زندگی یک موسسه را معرفی می کند و که می تواند تاثیر شگرفی بر انگیزه ها، رضایت شغلی و روحیه افراد داشته باشد و البته کارمندان و مدیران می خواهند که به یک جو سازمانی سالم تر دست یابند و از سودمندی های آن از جمله عملکرد بهتر، خشنودی و رضایت شغلی و روحیه بالاتر بهره مند گردند.

با توجه به مطالب گفته شده جو سازمانی حاکم بر یک واحد، عملکرد کارکنان سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد و می تواند موفقیت آن واحد در زمینه های مختلف تاثیر گذار باشد.

پیشنهادهات

۱- شایسته است مدیران با شناخت جو سازمانی، عناصر آن در موفقیت سازمان و دستیابی به اهداف در جهت بهبود و نهایتا در ایجاد جو سازمانی مطلوب اقدام نمایند.

۲- مدیران شعب بانک با اطلاع از عوامل تاثیر گذار بر جو سازمانی و هم چنین اطلاع از نقاط ضعف شعب خود، دلایل نبود جو سالم، در جهت بهبود مستمر و دائمی جو سازمانی تلاش کنند.

۳- مدیران کارآمد و لایق با بررسی پیوسته و دقیق طرز تلقی، ادراکات و عقاید اعضا و گروه های سازمانی، راهکارهای مناسب در جهت ایجاد جو سالم تر را با توجه به نیازهای فردی یا گروه ها جستجو کرده و بکار بگیرند.

۴- مدیران به تواناییها و شایستگی کارکنان خود توجه کنند و فرصت های رشد و ارتقا را برای آنان فراهم سازند.

منابع وماخذ

۱. ابطحي ، حسين ، ۱۳۸۱ ، مدیریت منابع انسانی ، انتشارات دانشگاه پیام نور ، تهران ، چاپ نهم
۲. ابیلی ، خدایار . علیخانی ، فرح (۱۳۸۱) ، بررسی عملکرد سیستم توسعه منابع انسانی در دانشکده های علوم رفتاری و اجتماعی دانشگاه تهران ، مجله روان شناسی و علوم تربیتی ، شماره ۲ ، صص ۷۶-۵۷
۳. افشین ، سیدجمال ، (۱۳۸۴) ، ارتباط بین جو سازمانی و رضایت شغلی کارکنان اداری آموزش و پرورش استان کردستان ، پایان نامه کارشناسی ارشد روان شناسی تربیتی ، دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات تهران
۴. ایوبی، اسماعیل ، (۱۳۸۲) ، اهمیت و تدوین شاخصها در سیستم ارزیابی ، سایت راهکار مدیریت
۵. بزاز جزایری ، احمد، (۱۳۸۵) ، رویکرد تی.ئی.ای.ام در ارزیابی عملکرد منابع انسانی ، نشریه تدبیر ، شماره ۱۶۷
۶. تاج الدین . محمد ، تقی . محمد ، درویش، مریم ، (۱۳۸۸) . ارکان ارزیابی عملکرد منابع انسانی ، نشریه تدبیر ، شماره ۲۰۳ ، صص ۴۱-۴۷
۷. سلطانی ، ایرج، (۱۳۸۵) ، نقش ممیزی مدیریت عملکرد در دستیابی به حوزه های بهبود ، نشریه مدیریت ، شماره ۱۱۴-۱۱۳ ، صص ۳۹-۳۶
۸. سلطانی ، ایرج ، (۱۳۸۵) ، نقش کارکنان در اثر بخشی نظام ارزیابی عملکرد ، نشریه مدیریت ، شماره ۱۰۸-۱۰۷ ، صص ۳۱-۲۵
۹. علاقه بند ، علی ، جو سازمانی مدرسه ، نشریه مدیریت در آموزش و پرورش ، شماره ۲۰ ، صص ۱۴-۴
۱۰. علیخانی ، محمدحسین ، (۱۳۸۸) ، بررسی جو سازمانی یک مجتمع دانشگاهی و پی آمدهای قصد نشده ی ناشی از آن ، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع) ، سال اول ، شماره ۳ ، صص ۲۵-۴۹
۱۱. قربانی ، محمود ، کرامتی ، محمدرضا . جعفریان راد، محمدجعفر ، (۱۳۸۱) ، ارزشیابی عملکرد کارکنان ، ناشر موسسه انتشارات پژوهش توس ، چاپ اول ، مشهد
۱۲. کربلایی ، عبدالامیر ، کربلایی، شیما ، (۱۳۸۸) ، ارزشیابی عملکرد (۲) ، www.rasekhoon.net
۱۳. کرمانی ، بهناز ، (۱۳۸۸) ، اثرات متقابل مولفه های جو سازمانی بر یکدیگر ، www.bpdunesh.ir
۱۴. کرمانی، بهناز، (۱۳۸۸) ، جو و عوامل مرتبط، فصلنامه مهندسين صنايع، //magiran.com//، شماره ۱۳۶

۱۵. لشگری ، معصومه ، (۱۳۸۵)، جو سازمانی و انتقال تکنولوژی ، نشریه فولاد، شماره ۱۳۶
۱۶. مقیمی ، محمد ، (۱۳۸۶) ، سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی ، ناشر ترمه ، تهران ، چاپ پنجم ،
صص ۱۷۱-۱۷۳
۱۷. ناسوردین . آیزات ، رامایاتی ، موهد، یثوچی ، بنگ ، (۱۳۸۶) ، ساختار و جو سازمانی به عنوان پیش
بینی کننده های بالقوه استرس شغلی ، مترجم مهدی زیوردار ، نشریه صنایع ، شماره ۴۴
۱۸. ناظم ، فتاح ، (۱۳۸۴) . پیش بینی رهبری اثر بخش از طریق جو سازمانی و ویژگیهای شخصیتی
مدیران در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۸ ، نشریه دانش و پژوهش در روان شناسی ، شماره ۲۵ ،
صص ۱۰۷-۱۳۰
۱۹. نورایی ، طهمورث ، امیر تاش، محمدعلی ، تندنویس، فریدون ، بهرانگی، محمدرضا ، (۱۳۸۷) ، ارتباط
بین فلسفه آموزش مدیران و جو سازمانی در دانشکده ها و گروههای تربیت بدنی ، نشریه پژوهش در
علوم ورزشی ، شماره ۱۹ صص ۵۵-۶۹
۲۰. Estrafta, armandox. Colinr Harbke, (۲۰۰۸), Gender and ethnic
differences in perception of equal oppoortunity climate and Job of us
Army reserve componnel, international Jounal of intercultural
relations , vol .۱۲,N.۳۲,pp۴۶۶-۴۷۸
۲۱. Iqbul, Ahnan, organizational climate and Employee commitment:
Astudy of the Pakistani knit wear industry, vol. ۸
۲۲. Kunnanatt, James Thomas, (۲۰۰۷), impact of Iso ۹۰۰۰ on
organizational climate, Internatal Jounal of manpower, vol . ۲۸, pp ۱۷۵-
۱۹۲