

## بررسی علل شکست خصوصی سازی در میان نهادهای مالی (واسطه - های مالی) با توجه به الگوهای توسعه سازمانی (مورد مطالعه: بانک های دولتی واگذار شده به بخش خصوصی)

علیرضا خوارکیان<sup>1</sup>

استادیار و عضو هیات علمی گروه مدیریت  
دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه  
فردوسی مشهد

حسین تک روستا<sup>2</sup>

دانشجوی دکتری مدیریت (رفتاری)  
پردیس بین الملل دانشگاه فردوسی مشهد

تاریخ پذیرش: 1393/7/9

تاریخ دریافت: 1393/2/15

### چکیده

خصوصی سازی، فرآیندی با اهمیت در تحول سازمانی است که اگر به درستی اجرا شود، رشد اقتصادی مطلوبی را به دنبال خواهد داشت؛ به همین دلیل از آن به عنوان موتور محرکه اقتصادی یاد می شود. در صورتی که به درستی اجرا نشود و پیاده سازی آن با بی توجهی همراه باشد، نتایج نامطلوبی را در پی خواهد داشت؛ بنابراین خصوصی سازی، موضوع مهمی در توسعه اقتصادی کشورها است که نادیده گرفتن آن صدمات جبران ناپذیری بر پیکر جامعه وارد خواهد نمود. هدف این تحقیق بررسی برخی از علل اصلی در شکست خصوصی سازی است. یکی از مزایای این تحقیق، نوآوری در متغیرهای مورد سنجش و نوآوری مکانی است. این تحقیق از نظر ماهیت و هدف کاربردی و از نظر روش جمع آوری داده ها از نوع توصیفی، پیمایشی و کتابخانه ای است. برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه و اطلاعات مالی نهادهای مالی استفاده شده است. روایی و پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ و همچنین تحلیل عاملی اکتشافی و

1- a.khorakian@um.ac.ir

takroosta@stu-mail.um.ac.ir

2- نویسنده مسئول:

تأییدی بررسی و احصا گردید. جامعه آماری در این مطالعه، کارمندان ارشد بانک‌های خصوصی‌سازی شده تجارت، صادرات و ملت در شعب مرکزی تهران هستند. نمونه‌گیری از طریق استراتژی نمونه‌گیری احتمالی و از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد و تعداد 323 نفر از کارمندان ارشد بانک‌های خصوصی‌سازی شده از طریق جدول مورگان برآورد گردید. برای آزمون فرضیات، مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان داد، میان به‌کارگیری ابعاد هفت‌گانه مدل بورک - لیتوین (شامل؛ رهبری، ساختار، فرهنگ، استراتژی، مدیریت، تصمیم‌گیری، سیاست و انگیزش)، و کسب موفقیت در خصوصی‌سازی رابطه مثبتی وجود دارد. به این معنا که عدم توجه به ابعاد مدل مذکور، منجر به افزایش نسبت هزینه‌های عمومی، اداری و تشکیلاتی شده و نهادهای مالی به دستاوردهای مثبت خصوصی‌سازی نائل نمی‌شوند. از میان ابعاد مدل فوق، مدیریت مهم‌ترین نقش را در موفقیت یا عدم موفقیت خصوصی‌سازی، ایفا می‌کند.

**کلیدواژه‌ها:** خصوصی‌سازی، توسعه‌سازمانی، نهادهای مالی

طبقه‌بندی JEL: C32, G12, Q43

## 1. مقدمه

امروزه با توجه به گسترش ارتباطات سازمان‌ها با محیط بیرونی، تأثیرگذاری شرایط محیطی بر سازمان‌ها نسبت به گذشته بسیار متفاوت شده است. به همین دلیل سازمان‌ها جهت حصول اطمینان از کسب موفقیت و اثربخشی، نیاز به مدیریت و انطباق با تغییرات در محیط خارجی دارند. از جمله تغییرات محیط خارجی، می‌توان به جهانی‌شدن بازارها و پیوستن کشورها به سازمان تجارت جهانی (WTO) اشاره نمود که نتیجه آن افزایش رقابت، مقررات‌زدایی، نیاز سازمان به فناوری‌های جدید برای ارتقا بخشیدن به کیفیت کالاها و خدمات، و تغییر دادن ذائقه مصرف‌کنندگان در سطح جهانی است.

در این راستا ایجاد تغییر در سازمان، جهت توانمند نمودن آن در رویارویی با چنین چالش‌هایی و پاسخ به تقاضاهای درونی و بیرونی آن، امری ضروری به نظر می‌رسد. موفقیت در تغییر، به توانایی رهبران در شناخت نیاز به تغییر، و برنامه‌ریزی در جهت تحقق آن وابسته است. در تغییر سازمان دو مساله حائز اهمیت است (Mirkamali & Zahedi, 2012): محتوا؛ یعنی اینکه چه چیزی را باید تغییر دهیم؟ و فرآیند؛ یعنی اینکه چگونه تغییر را انجام دهیم؟

در پاسخ به مساله اول می توان گفت، باید ماهیت سازمان از دولتی به خصوصی تغییر کند. عبارت خصوصی سازی مفاهیم گسترده ای از امکانات و عدم تمرکز (تمرکززدایی) از یک سو و نظم و انضباط بازار از سوی دیگر را در بر می گیرد. خصوصی سازی تغییری در قالب نهاد سازمانی است که منجر به تفاوت در محیط، منابع و شیوه مدیریت می شود (Pheko, 2013). در پاسخ به مساله دوم می توان به مدل های متعدد تغییر سازمانی استناد نموده و با توجه به شرایط، اقدام به متناسب سازی نمود. با توجه به اینکه وظیفه اصلی نهادهای مالی، تضمین و هدایت منابع و اعتبارات مالی به سوی پروژه هایی با بهره وری و کارآمدی بیشتر جهت رشد در اقتصاد است. این نهادها؛ جایگاه مهمی در اقتصاد داشته و خصوصی سازی آنها از عمده ترین چالش هایی است که اغلب دولت ها در سراسر جهان با آن مواجه هستند (Lashkari & Hzhbralsadaty, 2010). با توجه به اینکه این موضوع در ایران در رابطه با بانک ها بررسی نشده است، این تحقیق، یکی از عوامل عمده در شکست تغییر (خصوصی سازی)؛ که همانا عدم توجه به مدل های تغییر و توسعه سازمانی است را، مورد بررسی قرار می دهد. در این تحقیق ابتدا مبانی نظری خصوصی سازی، مدل های تغییر سازمانی، نسبت های مالی، و در پایان نیز داده های پرسشنامه های مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

خصوصی سازی<sup>1</sup>، در درجه اول یک مسئله اقتصادی است، و پیش نیاز آن فرهنگ سازی در جامعه است (Bagheri, Ghafouri & Amin, 2011)، بنابراین، این پدیده را می توان یک فرآیند تغییر و تحول سازمانی دانست که اگر به درستی اجرا شود، منجر به رشد اقتصادی به ویژه در اقتصادهای نوظهور می شود که از آن به عنوان «موتور محرکه اقتصاد» یاد می شود (Pheko, 2013). در صورتی که خصوصی سازی بدون توجه به بهبود در سیستم مدیریت و نگرش و انگیزه در افراد ذینفع سازمان اجرایی شود، منجر به عدم دستیابی به نتایج مورد نظر خواهد شد؛ بنابراین؛ خصوصی سازی با تجدید ساختار و تغییرات بنیادی که در نهاد سازمان ایجاد می کند، با چالش های عمده ای روبه رو است که از آن جمله می توان به موارد زیر اشاره نمود:

عدم توجه به پیش‌زمینه‌های فرآیند خصوصی‌سازی (مانند، تثبیت اقتصادی و آزادسازی تجاری) (Al-Omran, R. & Al-Omran, S.A. 2011)؛ عدم توجه به ابعاد خصوصی‌سازی (مدیران دوره انتقال، برندگان - که شامل؛ نهادهای عمومی و دولتی هستند - بازنندگان - مشتریان - ، چارچوب‌های زمانی و قانونی و وجود شبکه‌های امنیتی و ...) (Waigama, 2008)؛ عدم توجه به اشکال خصوصی‌سازی (فرهنگ سازمان‌ها، تأثیر عمده‌ای بر انواع خصوصی‌سازی داشته و حتی موفقیت و عدم موفقیت آن‌ها را در پی خواهد داشت و به جای کوچک شدن بدنه دولت، شکل جدید از نفوذ دولت ایجاد می‌شود) (Clifford, 1993)؛ با توجه به مطالب فوق، سازمان‌های دولتی، باید برای بقاء خود به سمت خصوصی‌سازی یا کوچک‌سازی<sup>1</sup> پیش روند - سازمان‌های لاغر<sup>2</sup>، (Gomez & Ballard, 2011)؛ از سوی دیگر تحولات در حال وقوع در عرصه بین‌المللی، موجب حرکت اقتصاد ایران به سمت سیاست‌های مبتنی بر دولت‌محوری و درنهایت بزرگ‌تر شدن اندازه دولت شده است؛ بنابراین، ابلاغ سیاست‌های کلی اصل 44 قانون اساسی، به منزله انقلاب اقتصادی جهت رفع این معضل اعلام شده است تا اقتصاد بیمارگونه فعلی به یک اقتصاد پویا، توسعه‌ای و رقابتی با کاهش تصدی‌گری دولت و توسعه فعالیت‌های بخش خصوصی امکان‌پذیر شود (Al-Omran, et al., 2011). سازمان‌های عمده‌ای که در اقتصاد کشور، منابع مالی فراوانی را جذب می‌کنند، نهادهای مالی و بانک‌ها هستند که برخی از طریق بازار سرمایه به بخش خصوصی واگذار شده‌اند؛ اما نتایج مورد انتظار حاصل نشد. علل اصلی شکست خصوصی‌سازی در میان نهادهای مالی و بانک‌ها چیست؟ پاسخ در عدم توجه به مدل‌های توسعه‌سازمانی و عدم توجه به ثبات فرآیند توسعه‌سازمانی است (Pheko, 2013).

## 2. مبانی نظری

در راستای اجرایی شدن خصوصی‌سازی باید ابتدا با مفاهیمی همچون، تعاریف خصوصی‌سازی، اهمیت، اشکال خصوصی‌سازی، الزامات، پیش‌زمینه‌های موفقیت در

1- Lean

2- Down Sizing

خصوصی سازی و اهداف خصوصی سازی آشنا شد، و سپس با توجه به اینکه خصوصی سازی یک فرایند تغییر و تحول سازمانی است، با به کارگیری مدلی متناسب برای اعمال این تحول، درصد موفقیت در اجرای این فرایند را افزایش داد.

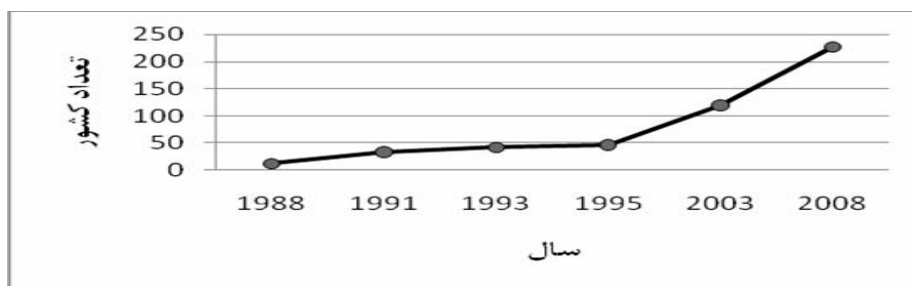
## 1-2. خصوصی سازی و اهمیت آن

اولین و قوی ترین نظریه خصوصی سازی به اثر معروف آدام اسمیت (1776)، ثروت ملل بازمی گردد؛ بنابراین منشأ خصوصی سازی در نظریات اقتصاددانان نئوکلاسیک است که تمایل به کاهش دخالت دولت در اقتصاد دارند و معتقدند که یک اقتصاد بازار آزاد بدون مداخله دولت به رفاه اقتصادی منجر می شود (Waigama, 2008). واژه خصوصی سازی برای اولین بار در سال 1983 در فرهنگ لغت «وبستر»<sup>1</sup> به این صورت تعریف شد: خصوصی سازی؛ تغییر کنترل یا مالکیت از سیستم دولتی به سیستم خصوصی است (Mirzade, Shahbazi & Javahery, 2009). بنابر تعریف بانک جهانی (1996)؛ خصوصی سازی خلع دولت از مالکیت بر مؤسسات، شرکت ها، منابع اقتصادی و دیگر دارایی ها می باشد (Al-Omran, et al., 2011). با توجه به اینکه، مهم ترین مؤلفه اقتصادی جهان در قرن بیست و یکم خصوصی سازی است (Sawagvudcharee, 2012). امروزه کمتر کشوری را می توان یافت که تاکنون اقدام به خصوصی سازی نکرده باشد و یا درگیر اجرای برنامه های آن نباشد. در واقع تجویز برنامه های خصوصی سازی به ویژه برای کشورهای در حال توسعه تنها راه درمان اقتصاد بیمارگونه دولتی آنها است (Mirzade, et al., 2008).

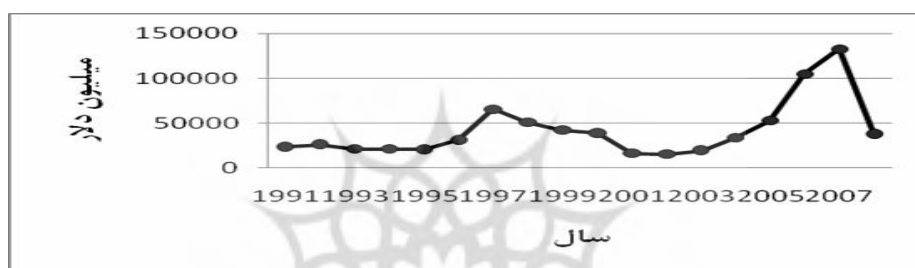
از آنجایی که نهادهای مالی از جمله بانک ها، دارای اهمیت زیادی در عرصه اقتصادی هستند، ساختار مالکیت بانک ها و نقش بنیادی آنها در اقتصاد؛ متغیری حیاتی در فرآیند توسعه مالی و رشد اقتصادی است؛ زیرا؛ وظیفه اصلی آنها تضمین این مساله است که منابع و اعتبارات مالی به سوی پروژه هایی با بهره وری و کارآمدی بیشتر هدایت شود تا به رشد اقتصادی کمک کند؛ بنابراین خصوصی سازی این نهادها، جزء بزرگ ترین چالش هایی است که بیشتر دولت ها در

1- Webster

سراسر جهان با آن روبه‌رو هستند؛ بنابراین اگر هدف دولت ایجاد اقتصاد کارآتر و بازارگراتر است، کاهش نفوذ دولت بر فرآیندهای تخصیص اعتبار حائز اهمیت است (Lashkari & et al., 2009).



نمودار 1- روند تعداد کشورهای درگیر خصوصی‌سازی در جهان (گزارش 2009 بانک جهانی)



نمودار 2- روند خصوصی‌سازی در جهان (گزارش 2009 بانک جهانی)



نمودار 3- حجم واگذاری‌ها در طی برنامه‌های اول تا چهارم توسعه در ایران (گزارش سازمان خصوصی‌سازی 2010)

مشاهده روند خصوصی‌سازی در نمودارهای شماره (1) و (2) نشان می‌دهد که کشورهای در حال توسعه به پیشرفت آشکاری در سال‌های 2004-2005 رسیده‌اند و کل مبادلات انجام شده

در سال 2005 به بیشترین مقدار خود از آغاز سال 1991 تاکنون رسیده است. نمودار شماره (3) واگذاری‌ها در طی برنامه‌های اول تا چهارم توسعه در کشور ایران را نشان می‌دهد.

## 2-2. اهداف خصوصی سازی

اهداف خصوصی سازی را می‌توان در دو بخش اهداف اولیه و ثانویه بیان نمود: اهداف اولیه خصوصی سازی شامل: تبدیل اقتصاد فعلی کشور به یک اقتصاد پویا، توسعه‌ای و رقابتی با کاهش تصدی‌گری دولت و توسعه فعالیت‌های بخش خصوصی (Ram, 2012)؛ افزایش رقابت بین‌المللی (Clifford, 1993) و مقررات زدایی و بهبود بهره‌وری (Abdel Shahid, 2002)، کاهش حوزه فعالیت مستقیم دولت در اقتصاد (Waigama, 2008; Clifford, 1993)؛ افزایش ظرفیت و مهارت کارآفرینی و کارآیی بنگاه‌های اقتصادی (Pheko, 2013; Clifford, 1993)؛ توسعه بازار سرمایه (Waigama, 2008; Clifford, 1993) و دسترسی به تکنولوژی جدید و بازارهای خارجی است (Clifford, 1993).

اهداف ثانویه خصوصی سازی شامل: افزایش مشارکت مردم در اقتصاد و گسترش مالکیت (Pheko, 2013)؛ افزایش رشد کارآفرینی و خلاقیت (Waigama, 2008)؛ کاهش هزینه‌های دولت (Pheko, 2013; Clifford, 1993)؛ تخصیص مطلوب منابع بر اساس عملکرد بازار (Al-Omran et al., 2011)؛ افزایش اعتماد به نفس در میان مردم (Waigama, 2008) و افزایش رفاه عمومی است (Clifford, 1993). هرگونه تغییر و تحولی در کنار دستیابی به اهداف تعریف شده، پیامدهایی را به همراه دارد که برای کاهش آثار منفی آن، باید برنامه‌ریزی نمود. از جمله پیامدهای کوتاه‌مدت خصوصی سازی می‌توان به؛ افزایش بیکاری، کاهش امنیت شغلی و دستمزدها، از دست دادن استقلال و احساسات، بی‌اعتمادی مردم به شرکت‌های خصوصی، افزایش نابرابری در ارائه و نوع خدمات و محصولات، افزایش هزینه‌های دولتی از نظر زمان و منابع برای اجرای استراتژی‌های خصوصی سازی اشاره نمود (Clifford, 1993).

### 2-3. انواع خصوصی سازی

خصوصی سازی در پنج وضعیت صورت می گیرد: خصوصی سازی مسئولیت<sup>1</sup>: حذف نظارت دولت از بخشی مشخص. خصوصی سازی مالکیت<sup>2</sup>: اکثریت یا اقلیت سهام به بخش خصوصی واگذار شود (مانند سهام شناور، فروش مستقیم و حراج به صندوق های سرمایه گذاری، مدیران یا کارکنان). خصوصی سازی عملیات<sup>3</sup>: همکاری بین دولت و شرکت های خصوصی، مانند اجاره، امتیاز یا قراردادهای مدیریت (Mirzade, et al., 2009). خصوصی سازی تأمین مالی<sup>4</sup>: توسعه زیرساخت های عمومی، کمک شرکت های عمومی از طریق سرمایه گذاری های و مناقصه: که توسط پیمان کاران خارج انجام می شود (Pheko, 2013).

### 2-4. الزامات اجرایی خصوصی سازی

تحقق خصوصی سازی بدون بهبود فضای کسب و کار که شامل تثبیت اقتصادی (کاستن تورم) و آزادسازی (برچیدن انواع کنترل ها و مداخلات دولت در بازار ارز، سرمایه، کار و تولید) است، میسر نمی شود (Al-Omran et al., 2011; Clifford, 1993). نتایج مطالعات نشان می دهد در کشورهایی که فرآیند خصوصی سازی قبل از تثبیت اقتصادی و آزادسازی انجام گرفته است یا هر دو همزمان بوده اند و ابعاد زمانی، قانونمندی وجود شبکه های امنیتی برای جلوگیری از افزایش هزینه های خشونت شهری، جرم و جنایت، ناآرامی های سیاسی و اضطراب کارکنان مورد توجه قرار نگرفته، با عدم موفقیت همراه بوده است (Waigama, 2008).

از سوی دیگر، برای اعمال هر گونه تغییر و توسعه ناگزیر از تدوین استراتژی هستیم؛ زیرا؛ تدوین استراتژی ابزاری مهم در جهت تحقق اهداف مورد نظر بوده و مستلزم رعایت اهداف و تصمیمات سلسله مراتبی در سه سطح؛ شرکت (هیات مدیره)، کسب و کار (مدیران شرکت های بزرگ) و سطح عملکردی (مدیران محصول) است. در تدوین استراتژی باید ماهیت آن و عملکرد عملیاتی و مالی گذشته شرکت، سیستم های ارزیابی و تشویق، به طور گسترده مورد توجه قرار

1- Privatization of Responsibilities

2- Privatization of Ownership

3- Privatization of Operations

4- Tickle downs to the poorest



گیرد (Waigama, 2008). در اجرای استراتژی‌ها نباید خیلی کند عمل نمود، زیرا منافع آتی خنثی شده، صرفه‌جویی زمانی اتفاق نمی‌افتد و هزینه‌ها افزایش خواهد یافت (Clifford, 1993).

## 2-5. سابقه خصوصی سازی در ایران و جهان

همان‌طور که پیش‌تر بیان شد اولین و قوی‌ترین نظریه در باب خصوصی سازی مربوط به اثر معروف آدام اسمیت پدر علم اقتصاد (1776)، در کتاب «ثروت ملل» است که تمایل به کاهش دخالت دولت در اقتصاد دارد، او معتقد است که یک اقتصاد آزاد بدون مداخله دولت به افزایش رفاه اقتصادی و ارتقاء سطح زندگی مردم منجر می‌شود. تاریخچه خصوصی سازی به‌عنوان یک سیاست اقتصادی به اواسط سال (1960) می‌رسد. از آن زمان به بعد خصوصی سازی به‌عنوان استراتژی توسعه و تحول مطرح شد؛ و برای اولین بار در (1980) توسط مارگارت تاچر، نخست‌وزیر وقت انگلستان توسعه یافت. در همان ابتدا بیش از 11,332 شرکت دولتی در سراسر جهان به بخش خصوصی واگذار شد که 80% آن‌ها از کشورهای شرق اروپا، 12% از کشورهای آمریکای لاتین، 5% از کشورهای جنوب صحرای آفریقا، 2% از کشورهای آسیایی و 1% از کشورهای عربی بودند (Waigama, 2008).

شروع برنامه‌های خصوصی سازی در ایران به دوران سازندگی برمی‌گردد. بعد از انقلاب به تدریج حجم دولت افزایش یافت، در طی سال‌های 1988-1998 (برنامه اول و دوم توسعه) به علت وجود ویرانی‌های پس از جنگ تحمیلی و عدم صراحت در موضوع خصوصی سازی، سیاست واگذاری سهام متعلق به دولت، به‌کندی پیش رفت. در سال‌های 2000-2004 دور جدید برنامه خصوصی سازی به‌صورت سازماندهی شده با محوریت متمرکز سازمان خصوصی سازی به‌عنوان نهاد اجرایی بر مبنای سازوکار قانونی مشخص و شفاف شد (Al-Omran et al., 2011).

## 2-6. چالش‌های خصوصی سازی

خصوصی سازی به‌عنوان یکی از ابزارهای توسعه سازمانی<sup>1</sup> (OD)، مطرح می‌شود و مدیریت باید به نحوی دانش و مهارت لازم در جهت دستیابی به این توسعه سازمانی را در اختیار داشته باشد.

مطالعات نشان می‌دهد که تقریباً اغلب خصوصی سازی‌ها به نوعی منجر به تهدید ساختار می‌شود، زیرا تغییرات بنیادین در قالب سازمان روی می‌دهد (Pheko, 2013). برخی چالش‌ها و موانع موجود در اجرای سیاست‌های خصوصی سازی - در جهت اجرای اصل 44 قانون اساسی - را می‌توان عدم اعتماد و مشارکت مردم به سیاست‌های دولت (Al-Omran et al., 2011) به دلیل عدم توافق درباره اهداف و افتادن در دام تعهد و تفکرات گروهی (Van de Ven, & Sun, 2011)، مقاومت دولت (Al-Omran, et al., 2011)؛ نابرابری در قدرت (Van de Ven et al., 2011)، افزایش مقاومت در برابر تغییر -، فقدان نظام مشاوره و اطلاع‌رسانی شفاف - زیاد بودن سلسله‌مراتب - و جایگاه نامناسب بخش تعاون در اقتصاد کشور عنوان کرد (Al-Omran, et al., 2011). با توجه به اینکه مهم‌ترین عامل در توسعه سازمانی عامل انسانی است، ضعف مدیران سازمان‌های دولتی و نیروهای شاغل، چالش جدی را در اجرای توسعه و تغییر سازمانی ایجاد می‌کند. مدیران در سازمان‌های دولتی، فقط مجری قوانین دولتی بوده و نقشی در وضع قوانین ندارند، و در صورت رویارویی با بحرانی جدی، از موقعیت خود استعفا می‌دهند. در حالی که مدیران به عنوان عامل تغییر در خصوصی سازی باید قادر به درک فرهنگ سازمانی بوده و بتوانند ارتباطات قوی برقرار نموده و با ارائه بازخوردی مؤثر امکان تحقق خصوصی سازی را فراهم نمایند (Sawagvudcharee, 2012). از سوی دیگر، نیروهای شاغل در سازمان‌های دولتی نیز به دلیل عدم وجود فرهنگ و روحیه کارآفرینی، آمادگی و تمایل برای ورود به عرصه‌های کسب و کار غیردولتی را ندارند (Pheko, 2013). از این رو همزمان با اعمال تغییرات اساسی در بخشی دولتی، مقاومت در برابر تغییر افزایش می‌یابد.

## 7-2. مدل‌های تغییر سازمانی

در تغییر سازمانی، یازده مدل قابل توجه است که در جدول شماره (1) خلاصه شده است.

جدول 1- نتایج مربوط به تحلیل عاملی اکتشافی گویه‌های پرسشنامه

مدل	مؤلفه	وابستگی درونی مؤلفه‌ها	ایده اصلی
تحلیل میدان نیرو، کرت لوین (1951)	نیروهای تقویت کننده و بازدارنده	نیروهای تقویت کننده و بازدارنده همزمان در جریان‌اند	در طی تغییر تعادل و عدم تعادل دائم اتفاق می‌افتد

جدول 1- نتایج مربوط به تحلیل عاملی اکتشافی گوبه‌های پرسشنامه

مدل	مؤلفه	وابستگی درونی مؤلفه‌ها	ایده اصلی
مدل لویت (1965)	وظایف، ساختار، مؤلفه‌های انسانی فنی	چهار مؤلفه وابسته به هم و تغییر در یکی منجر به تغییر در سایرین شود	تغییر در مؤلفه‌ها بر مؤلفه وظایف تأثیر می‌گذارد
تحلیل سیستم لیکرت (1967)	انگیزش، ارتباط، تعامل، تصمیم- گیری، کنترل و عملکرد	مؤلفه‌ها بر اساس یک معیار اندازه‌گیری می‌شود	چهار نوع سیستم مدیریت مشارکتی، مشاوره‌ای، خیرخواهانه موثق، استثماری موثق بر مبنای 7 مؤلفه معرفی شده است
مدل شش جعبه‌ای ویزبوردر (1976)	اهداف، ساختار، روابط، رهبری، مکانیسم‌های سودمند و پاداش‌ها	تعامل بین مؤلفه‌ها و جعبه‌ها نیست	هرچقدر شکاف بین سیستم رسمی و غیررسمی در بین هر مؤلفه بزرگ‌تر باشد، موجب تقلیل اثربخشی سازمان می‌شود
مدل انطباق برای تحلیل سازمان نادلر و ناچمن (1977)	درون داد: محیط، منابع، تاریخ، استراتژی فرآیند: وظیفه، تنظیمات سازمانی رسمی و فردی، برون داد: فرد، گروه و سیستم	سازمان‌ها پویا و تعامل در سطح افراد، گروه‌ها و سازمان در بین مؤلفه‌های درونی وجود دارد	مفروضات بر پایه تئوری و سیستم باز، سیستم‌های رسمی و غیررسمی و تناسب و انطباق بین متغیرهای داخلی وجود دارد
چارچوب 7 S مکنزی (1981)	سبک کارمند، سیستم، استراتژی، ساختار، مهارت‌ها و ارزش‌های مشترک	مؤلفه‌ها به هم وابسته و مؤلفه مدیریتی برجسته است	مؤلفه‌ها همگی تغییر کنند تا با سیستم منطبق شوند
چارچوب TPS تیچی (1983)	درون داد: محیط، تاریخ، منابع، فرآیند: مأموریت، استراتژی، وظایف، شبکه‌های نوظهور، افراد، فرآیندهای سازمانی، شبکه‌های از پیش تعیین شده، برون داد: عملکرد، تأثیر بر افراد	مؤلفه‌ها به هم وابسته، اگرچه برخی روابط قوی تر و برخی ضعیف تر است	همه مؤلفه‌ها از دیدگاه فرهنگی، سیاسی و فنی تحلیل می‌شوند (استعاره طناب)
برنامه‌ریزی عملکرد بالا نلسون و برون (1984)	قاب زمان، تمرکز، برنامه‌ریزی، حالت، مدیریت، ساختار، دیدگاه، انگیزش، ارتباط و رهبری	سطوح مؤلفه‌ها بر اساس معیار اندازه‌گیری می‌شود	چهار سطح عملکرد سازمانی، عملکرد بالا، بیش فعال، پاسخگو و واکنشی تعیین شده است که همگی در ارتباط با توانمندسازی، و تقویت رفتارهای رهبری هستند
تشخیص رفتار فردی و گروهی هریسون (1987)	درون داد: منابع انسانی، فرآیندها در سطح فرد و گروه و سازمان. برون داد: عملکرد گروه، فرد و نتایج کیفیت زندگی کاری	خطوط اصلی تأثیر و حلقه- های بازخورد، روابط بین مؤلفه‌ها یک‌طرفه است	مفروضات تئوری بر اساس تئوری سیستم باز و تأکید بر سه سطح عملکردی شامل: عملکرد سازمانی و نتایج کیفیت زندگی کاری

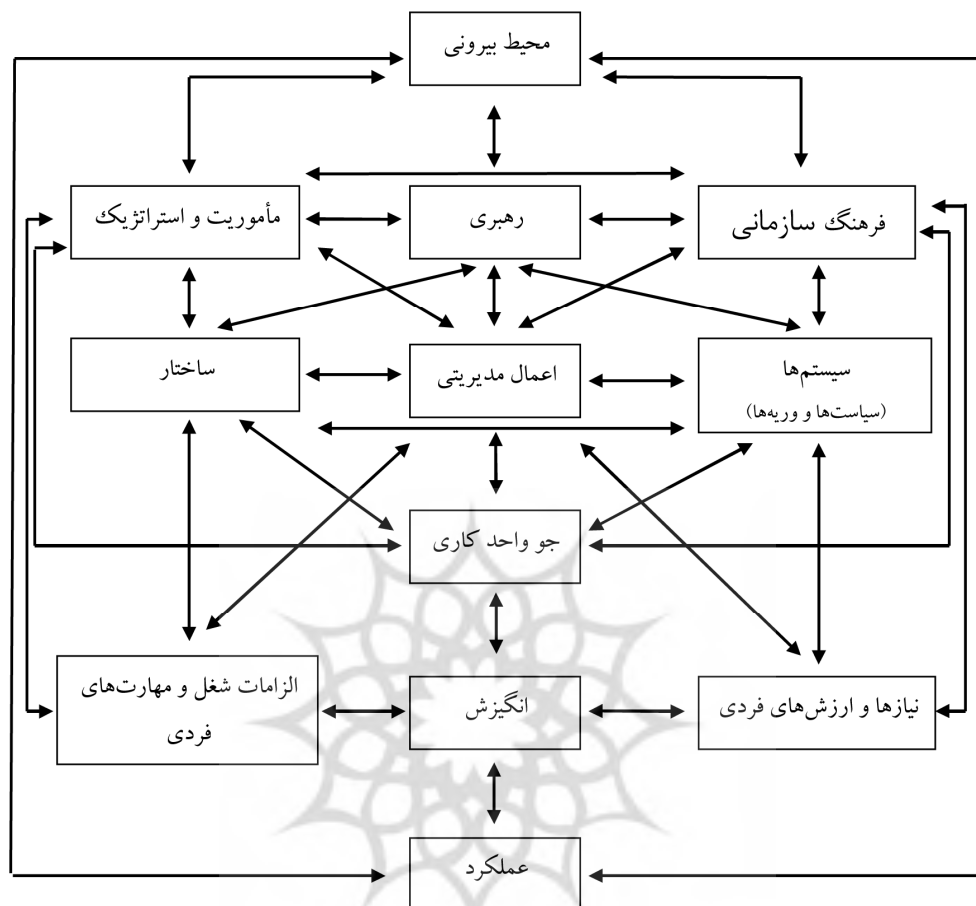
جدول 1- نتایج مربوط به تحلیل عاملی اکتشافی گویه‌های پرسشنامه

مدل	مؤلفه	وابستگی درونی مؤلفه‌ها	ایده اصلی
مدل بورک - لیتوین (1982)	محیط بیرونی: مأموریت، استراتژی، رهبری، فرهنگ، ساختار، اعمال مدیریتی، سیستم‌ها؛ جو، الزامات شغلی و مهارت‌های کاری، انگیزش، ارزش‌ها و نیازهای فردی، عملکرد	همه مؤلفه‌ها به هم وابسته و روابط دو طرفه حاکم است	مفروضات بر اساس تئوری سیستم باز است، عوامل تحولی و تکامل با هم بر انگیزش و آن هم به نوبه خود بر عملکرد تأثیر می‌گذارد

مدل بورک - لیتوین توسط لیتوین و همکارانش؛ استرینگر و تاگیوری در سال 1968، ایجاد و سپس توسط بورک - لیتوین در 1992 بازنگری شد. مدل مذکور نسبت به سایر مدل‌های توسعه و تحول، در جدول شماره (1)، ابعاد کامل تری را در بردارد (Pheko, 2013). اساس این تحقیق بر مبنای مدل بورک - لیتوین است که در شکل شماره (1) مشاهده می‌شود.

در این مدل دو دسته عوامل تحولی و تکاملی وجود دارد. عوامل تحولی شامل: مأموریت و استراتژی؛ محیط بیرونی، رهبری، عملکرد و فرهنگ سازمانی است. عوامل تکاملی عبارت‌اند از: ساختار، الزامات شغلی و مهارت‌های فردی، اعمال مدیریتی، جو واحد کاری، انگیزش، سیستم‌ها، نیازها، ارزش‌های فردی و عملکرد است. بورک - لیتوین پیوند علی و معلولی از بالا به پایین مدل را تأکید نموده و معتقدند که سازه‌های بالای مدل اثر بیشتری بر سازه‌های پایین مدل دارد. مهم‌ترین عوامل برای ایجاد تحول و موفقیت آن، تغییر و توجه به عوامل بالای مدل؛ رهبری، استراتژی و فرهنگ است. در این مدل دو دسته عوامل تحولی و تکاملی وجود دارد. عوامل تحولی شامل: مأموریت و استراتژی؛ محیط بیرونی، رهبری، عملکرد و فرهنگ سازمانی است. عوامل تکاملی عبارت‌اند از: ساختار، الزامات شغلی و مهارت‌های فردی، اعمال مدیریتی، جو واحد کاری، انگیزش، سیستم‌ها، نیازها، ارزش‌های فردی و عملکرد است. بورک - لیتوین پیوند علی و معلولی از بالا به پایین مدل را تأکید نموده و معتقدند که سازه‌های بالای مدل اثر بیشتری بر سازه‌های پایین مدل دارد. مهم‌ترین عوامل برای ایجاد تحول و موفقیت آن، تغییر و توجه به عوامل بالای مدل؛ رهبری، استراتژی و فرهنگ است.

برای سنجش به کارگیری ابعاد مدل بورک لیتوین، نیاز به عملیاتی کردن در تعاریف ابعاد است تا در سؤالات پرسشنامه مورد استفاده قرار گیرد. جدول شماره (2)، تعاریف عملیاتی مورد نظر را نشان می دهد.



شکل 1- مدل تغییر سازمانی بورک - لیتوین (Phoko, 2013)

## 8-2. نسبت های مالی

همان طور که اشاره شد، یکی از اهداف مدنظر در خصوصی سازی، دستیابی به نتایج بهتر عملکردی شرکت ها در راستای افزایش کارایی و اثربخشی می باشد. در دهه های اخیر و پس از جدا شدن مالکیت از مدیریت در شرکت ها، مدیران منصوب از جانب سهامداران، حداکثر نمودن

ثروت سهامداران را به عنوان میثاقی در دستور کار خود قرار داده‌اند. علاوه بر این در نظر گرفتن مسئولیت‌های اجتماعی و همچنین مسئولیت در قبال ذینفعان از جمله ارزش‌های مطرح برای شرکت‌ها و جوامع به حساب می‌آید (Ross, Westerfield, & Jordan, 2007, P. 57).

جدول 2- تعاریف عملیاتی ابعاد مدل بورک - لیتوین (یافته‌های تحقیق)

محیط بیرونی	هر شرایط یا موقعیت بیرونی که بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد؛ شامل؛ حکومت، رقابت و مشتریان
مأموریت و استراتژی	مأموریت، هدف کلی سازمان که قرار است حاصل شود. استراتژی ابزاری که به وسیله آن سازمان به مأموریت خود دست یابد
رهبری	بالاترین سطح رهبری در سازمان
فرهنگ	روشی که کارها بر اساس آن انجام می‌شود شامل: ارزش‌ها، عقاید و هنجارها که اعمال افراد را هدایت می‌کند
ساختاری	سازمان برای دستیابی به اهداف چگونه طراحی شده است (سطوح، نقش‌ها، مسئولیت و غیره)
اعمال مدیریتی	رفتاری که مدیران در حالت‌های طبیعی اتفاقات روزانه از خود نشان می‌دهند
سیستم‌ها	سیاست‌های استاندارد شده؛ رویه‌ها، پاداش‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی که کار افراد را تقویت و تسهیل می‌کند
جو واحد کاری	مجموعه تصورات، انتظارات و احساسات اعضای سازمان که بر روابط با مافوق، روابط بین فردی و روابط واحدها مؤثرند
انگیزش	تمایل افراد برای دستیابی به اهداف خود، اهداف کاری و اهداف سازمان
الزامات شغلی و مهارتی	مهارت‌های خاص و توانایی‌هایی که افراد برای کارشان نیاز دارند و مهارت‌ها را با الزامات شغلی خود پیوند دهند
نیازها و ارزش‌های فردی	آنچه که افراد اعتقاد دارند مهم و خوب است در برابر آنچه که بد می‌دانند که راهنمای رفتار روزمره آنان در سازمان است
عملکرد	نتایج یا شاخص‌های موفقیت فردی و سازمانی

معمولاً در ساختارهای دولتی، به دلیل وجود سازوکارهای غیر تخصصی برای انتصاب مدیران و استخدام کارکنان، غالباً کارایی و اثربخشی در سطح مطلوب ارزیابی نمی‌شود. از جمله راهکارهای ارائه شده برای ارتقاء در این بخش می‌توان به خصوصی‌سازی اشاره نمود. انتظار می‌رود پس از اجرای یک فرآیند خصوصی‌سازی موفق، شاخص‌های کارایی و اثربخشی سازمانی

بهبود یافته و سازمان نتایج بهتری را به ثبت رساند (Damodaran, 2006, P. 46). از جمله مواردی که می توان برای ارزیابی موفقیت در یک فرآیند خصوصی سازی به آن توجه نمود، بررسی عملکرد مالی شرکت ها پس از فرآیند خصوصی سازی می باشد. انتظار می رود، پس از یک خصوصی سازی موفق، بازده دارایی ها و بازده حقوق صاحبان سهام شرکت افزایش یافته، و با افزایش انضباط مالی شرکت ها و مدیریت بهینه هزینه ها، سطوح هزینه کاهش یابد (Ross et al, 2007, P. 59).

برای تجزیه و تحلیل صورت های مالی، لازم است که مطالعه دقیقی در صورت های مالی انجام شده و سپس اقدام به تجزیه و تحلیل نسبت ها شود. نسبت های مالی هر سال، با نسبت های مالی سال های گذشته و همچنین با نسبت های سایر سازمان های مشابه مقایسه و سنجیده می شود تا وضعیت مالی و عملیاتی سازمان، مشخص گردد. این نسبت های در چهار گروه: نسبت های نقدینگی<sup>1</sup>: (جهت ارزیابی توانایی شرکت در پرداخت تعهدات کوتاه مدت به کار می رود)؛ نسبت های فعالیت<sup>2</sup>: (میزان استفاده شرکت از دارایی ها، برای ایجاد درآمد فروش را اندازه گیری می کنند و نشان می دهد که آیا شرکت در دارائی های جاری و بلندمدت به طور مناسب سرمایه گذاری کرده است؟)؛ نسبت های اهرمی<sup>3</sup>: (این نسبت ها میزان تأمین مالی شرکت از طریق بدهی ها و میزان پرداخت تعهدات شرکت را اندازه گیری می کند و بیان گر شاخص ریسک مالی می باشند) و نسبت های سودآوری<sup>4</sup>: (این نسبت ها عملکرد کلی شرکت، میزان و چگونگی سودآوری شرکت را تجزیه و تحلیل می کند) قرار می گیرند (Damodaran, 2006, P. 50). از میان نسبت های سودآوری، می توان به موارد زیر اشاره نمود.

بازده دارایی ها<sup>5</sup>: بیان گر میزان سود شرکت به ازای هر واحد پول سرمایه گذاری شده در دارایی های شرکت است. اگر شرکتی سرمایه گذاری های خود را افزایش دهد ولی نتواند به همان نسبت سود خود را افزایش دهد این نسبت کاهش خواهد یافت، بنابراین صرفاً افزایش حجم

- 
- 1- Liquidity ratios
  - 2- Activity ratios
  - 3- Leverage ratios
  - 4- Profitability ratios
  - 5- Return on Assets (ROA)

سرمایه‌گذاری در دارایی‌های شرکت، سبب بهبود ثروت سهامداران نمی‌شود. بازده حقوق صاحبان سهام<sup>1</sup>: بیان‌گر میزان سود شرکت به ازای هر واحد پولی حقوق صاحبان سهام است. این نسبت برای سهامداران شرکت از اهمیت خاصی برخوردار است زیرا شاخص خلق ارزش برای سهامدار در شرکت است. نسبت هزینه‌های عمومی، اداری، تشکیلاتی به مجموع هزینه‌های شرکت: صرفاً مبلغ سود، اهمیت ندارد، بلکه بستگی به این دارد که سود به چه نسبت از درآمد و هزینه ایجاد شده است (Moradi & Babajani, 2011, P. 36).

با توجه به مبانی نظری و آنچه در پیشینه اشاره می‌شود، فرضیات تحقیق به شرح زیر است:

1. بین نسبت بازده دارایی‌ها (ROA)، نهادهای مالی خصوصی‌سازی شده و نهادهایی که از ابتدا خصوصی بوده است، تفاوت معناداری وجود دارد.
2. بین نسبت بازده حقوق صاحبان سهام (ROE)، نهادهای مالی خصوصی‌سازی شده و نهادهایی که از ابتدا خصوصی بوده است، تفاوت معناداری وجود دارد.
3. بین نسبت هزینه‌های عمومی، اداری، تشکیلاتی به مجموع هزینه‌های شرکت، نهادهای مالی خصوصی‌سازی شده و نهادهایی که از ابتدا خصوصی بوده است، تفاوت معناداری وجود دارد.
4. ابعاد مدل بورک - لیتوین در نهادهای مالی خصوصی‌سازی شده کمتر مورد استفاده قرار می‌گیرد.

### 3. پیشینه تحقیق

Bagheri, Ghafouri & Amin (2011)، به بررسی روش‌های تغییر ساختار در صنعت حمل‌ونقل ریلی پرداختند. آن‌ها برای اجرای مناسب خصوصی‌سازی در این حوزه به تبیین و تشخیص همه اهداف و شاخص‌ها و سپس تعیین یک مدل مناسب تغییر را شناسایی نمودند که باید با ساختار سازمانی و استراتژی‌های همسو باشد. (Azazy & Farouki Ostad (2011)، به بررسی نقش شرکت‌های دولتی در افزایش سودآوری و بازدهی آن‌ها پرداخته و جهت بررسی عملکرد

1- Return on equity (ROE)



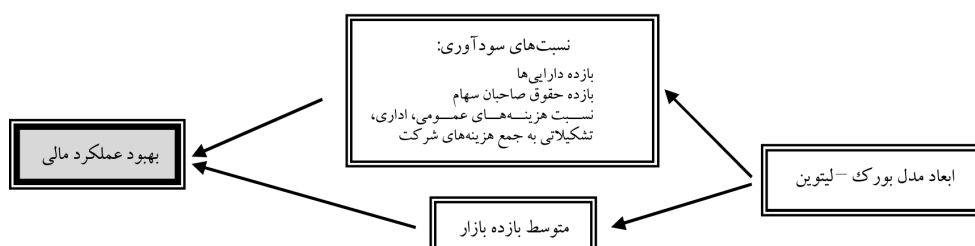
مالی شرکت‌های مذکور از نسبت‌های سودآوری استفاده نمودند که نتایج نشان داد این نسبت‌ها بعد از واگذاری افزایش یافته است. این وضعیت در شرایطی است که این شرکت‌ها متناسب با شرایط خود از یک الگوی تغییر سازمانی استفاده نموده‌اند.

(Mirkamaly & Zahedi (2012)، در بررسی نقش تعیین‌کنندگی همه ابعاد مدل تغییر سازمانی بورک - لیتوین بر عملکرد سازمانی کارمندان دانشگاه پرداخته و نقش رهبری را در مدل و تأثیر بر توسعه سازمانی حائز اهمیت نشان داد.

در مطالعات خارجی با محوریت بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت تغییر و تحول سازمانی، محققان به 2 تا 4 بعد از ابعاد مدل‌های تغییر سازمانی پرداخته‌اند که نتایج آن به شرح زیر می‌باشد. (Chandler (1962، توجه به ابعاد استراتژی، فرهنگ، ساختار و رهبری را عامل موفقیت ذکر کرده است. (Coming & Shoab (1973، سیستم‌ها، جو، اعمال مدیریتی، نیازها و ارزش‌های فردی؛ (Schneider & Schneider (1975، Lawrence & Lorsch (1976، Ochi (1977 و (Galbraith 1977 در بررسی‌هایشان به ابعاد: ساختار، جو، اعمال مدیریتی، سیستم‌ها و الزامات شغلی؛ (Miles & Snow (1978 و (Proscout 1978، محیط بیرونی، استراتژی، رهبری و فرهنگ؛ (Miles et al (1978، Tregoe & Zimmerman (1980 در مطالعات خود ابعاد: استراتژی، فرهنگ، ساختار و رهبری؛ (Rosenberg and Rosenstine (1980 به ابعاد: جو، انگیزش و عملکرد؛ (Hackman & Oldham (1980، ارزش‌ها و نیازهای فردی؛ (Winer (1981 & Mahoney (1984، Smith et al (1984 در تحقیقات خود ابعاد: رهبری، اعمال مدیریتی و عملکرد؛ (Joyce & Slocum (1984، اعمال مدیریت و جو حاکم؛ (Gordon (1985 ابعاد: محیط بیرونی، استراتژی، رهبری و فرهنگ؛ (Schneider & Born (1985 به ابعاد: اعمال مدیریت و جو حاکم؛ (Jordan (1986 ابعاد: سیستم‌ها، جو، اعمال مدیریتی، نیازها و ارزش‌های فردی؛ (Kerr (1987 & Slocum، فرهنگ، سیستم پاداش، اعمال مدیریتی و عملکرد؛ (Hammer (1988، (1988) Zuboff و (Gazzo et al (1988 ابعاد: ارزش‌ها و نیازهای فردی؛ (Bernstein & Berk (1989، Vicenz & Ochi (1989 در مطالعات خود ابعاد: فرهنگ، سیستم پاداش، اعمال مدیریتی و عملکرد؛ را در موفقیت تغییر و توسعه سازمانی مؤثر می‌دانند.

با توجه به مطالب فوق و تأملی در اهداف بیان شده جهت خصوصی سازی، یکی از شاخص‌های موفقیت در خصوصی سازی، بهبود عملکرد مالی سازمان‌های واگذاری شده است. بهبود در

عملکرد با نسب‌های سودآوری و متوسط بازده بازار، ارزیابی می‌شود. بر این اساس می‌توان مدل مفهومی پژوهش را به شرح شکل شماره (2) ارائه نمود.



شکل 2- مدل تئوریک تحقیق

#### 4. روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر ماهیت و هدف کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها از نوع توصیفی و پیمایشی و کتابخانه‌ای است. تعداد 323 پرسشنامه بین کارمندان بانک‌های خصوصی سازی شده توزیع، و تحلیل‌ها بر روی این تعداد پرسشنامه انجام شد. در این تحقیق برای آزمون فرضیه‌ها، هفت متغیر عملیاتی شد. برای سنجش ابعاد مدل بورک - لیتوین از پرسشنامه استاندارد شده (Zhibin, 2004) استفاده شده است و متغیرهای نسبت بازده دارایی‌ها (ROA) و نسبت بازده حقوق صاحبان سهام (ROE)، برای بانک‌های سامان، پارسیان، پاسارگاد و اقتصاد نوین که از ابتدا خصوصی سازی بوده‌اند و بانک‌های تجارت، صادرات و ملت که خصوصی سازی شده‌اند، از اطلاعات کتابخانه‌ای استفاده شد. در جدول (3)، تعداد گویه‌های طراحی شده برای سنجش هر بعد از ابعاد مدل بورک - لیتوین، ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ابعاد ارائه شده است.

جدول 3- ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ابعاد مدل بورک - لیتوین

ابعاد	تعداد گویه‌ها	آلفای کرونباخ
تغییر در رهبری	6	0/710
ساختاری	5	0/772
فرهنگ	5	0/714
استراتژی	10	0/801
مدیریت	1	---
سیاست و تصمیم‌گیری‌ها	4	0/73
انگیزش	1	---

همان طور که مشاهده می گردد، ضریب آلفای کرونیباخ تمامی ابعاد در این مطالعه از حداقل مقدار 0/6 نانالی (1978)، 0/65؛ لی و کیم (1999)، بیشتر است.

#### 1-4. بررسی روایی سازه (همگرا)

در جدول (4)، نتایج تحلیل عاملی اکتشافی برای بررسی روایی سازه (همگرا) ارائه شده است. در انجام تحلیل عاملی، ابتدا باید از این مسأله اطمینان حاصل شود که می توان داده های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرار داد. بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده می شود. شاخص KMO شاخصی از کفایت نمونه گیری است. این شاخص در دامنه صفر تا یک قرار دارد. اگر مقدار شاخص نزدیک به یک باشد، داده های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند و در غیر این صورت (معمولاً کمتر از 0/5) نتایج تحلیل عاملی برای داده های مورد نظر چندان مناسب نمی باشند. آزمون بارتلت بررسی می کند چه هنگام ماتریس همبستگی، شناخته شده (از نظر ریاضی ماتریس واحد و همانی) است؛ بنابراین برای شناسایی ساختار (مدل عاملی) نامناسب می باشد. اگر سطح معنی داری در آزمون بارتلت کوچک تر از 5% باشد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مناسب است، زیرا فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی رد می شود. بعد از مناسب تشخیص دادن مقدار شاخص KMO و معنادار شدن آزمون بارتلت به منظور بررسی روایی همگرا به جدول اشتراکات مراجعه می شود. روایی همگرا زمانی مورد پذیرش قرار می گیرد که تمامی مقادیر استخراج شده بالای 0/3 باشند در صورتی که مقدار اشتراک برای یک گوی های کمتر از 0/3 باشد باید گویه مورد نظر از تجزیه و تحلیل کنار گذاشته شود (Wixom & Watson, 2001. & Pallant, 2009).

نتایج آزمون بارتلت و KMO به عنوان شاخص های کفایت نمونه گیری نشان می دهد، که مقادیر ابعاد در سطح مطلوبی می باشند. مقدار معیار KMO برای تمامی ابعاد بیشتر از 0/5، و مقدار معناداری آزمون بارتلت نیز کمتر از 0/05 می باشد.

جدول 4- نتایج مربوط به تحلیل عاملی اکتشافی گویه‌های پرسشنامه

معيار كفايت نمونه‌گيري KMO	مقدار تقریبی $\chi^2$	درجه آزادی	معناداری آزمون بار تلت	بار عاملی	گویه‌ها	نام متغیر
0/521	48/85	15	0/000	0/632	1	تغییر در رهبری
				0/583	2	
				0/486	3	
				0/732	4	
				0/575	5	
				0/582	6	
0/543	106/40	10	0/000	0/688	1	ساختاری
				0/565	2	
				0/601	3	
				0/323	4	
				0/542	5	
0/553	58/07	10	0/000	0/554	1	فرهنگ
				0/421	2	
				0/566	3	
				0/599	4	
				0/497	5	
0/754	669/01	45	0/000	0/619	1	استراتژی
				0/647	2	
				0/752	3	
				0/653	4	
				0/483	5	
				0/314	6	
				0/405	7	
				0/594	8	
				0/276	9	
				0/615	10	
0/579	136/06	6	0/000	0/704	1	سیاست و تصمیم- گیری‌ها
				0/621	2	
				0/633	3	
				0/853	4	

## 2-4. بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق

برای آزمون نرمال بودن متغیرها، می توان از آزمون چولگی و کشیدگی استفاده نمود که نتایج آن در جدول شماره (5) ارائه گردیده است. همان گونه که مشاهده می گردد با توجه به اینکه بازه اعداد چولگی و کشیدگی بین 1 و 1- می باشد در نتیجه فرض نرمال بودن داده ها مورد تأیید است (Pallant, 2009).

جدول 5- نتایج آزمون نرمال بودن داده ها

کشیدگی	چولگی	نام متغیر
0/577	-0/259	تغییر در رهبری
0/178	0/089	ساختاری
-0/227	-0/338	فرهنگ
-0/056	0/010	استراتژی
0/054	0/322	سیاست و تصمیم گیری ها
0/552	0/819	مدیریت
-0/521	0/352	انگیزش
0/551	1/002	نسبت بازده دارایی ها (ROA)
0/354	-0/479	نسبت بازده حقوق صاحبان سهام (ROE)
-0/921	-0/344	هزینه های عمومی

## 3-4. سیمای آزمودنی

مشخصات پاسخ دهندگان با استفاده از چهار متغیر سن، جنسیت، میزان تحصیلات و سابقه خدمت مورد بررسی قرار گرفت. 64 درصد پاسخ دهندگان را مردان و 36 درصد را زنان تشکیل دادند. سن 33 درصد از پاسخ دهندگان بین 24 تا 27 سال، سن 24 درصد از آنها بین 28 تا 32 سال، سن 19 درصد آنها بین 33 تا 37 درصد و سن 24 درصد آنها بالاتر از 37 سال می باشد. مدرک تحصیلی 62 درصد پاسخ دهندگان، کارشناسی؛ 30 درصد کارشناسی ارشد و 8 درصد دکتری می باشد. از نظر سابقه خدمت حدود 15 درصد بین 3 تا 5 سال، خدمت کرده اند. سابقه خدمت 28 درصد آنها بین 6 تا 9 سال، سابقه خدمت 32 درصد آنها بین 10 تا 13 سال، سابقه خدمت 15 درصد بین 14 تا 17 و سابقه خدمت 10 درصد آنها بیش از 17 سال می باشد.

#### 4-4. تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها

t-test تک نمونه‌ای آزمون می‌کند که آیا میانگین یک جامعه برابر مقدار مفروضی است یا نه؟ به عبارت دیگر در این آزمون فرضیه صفر بدین صورت است که میانگین جامعه برابر مقدار ثابتی است و فرضیه یک به این صورت که میانگین جامعه برابر مقدار ثابت بیان شده نیست. آزمون نمونه‌های مستقل بر مبنای توزیع T یک آزمون پارامتری می‌باشد که در آن به بررسی تفاوت میان میانگین دو جامعه پرداخته می‌شود. از این آزمون، از آنجایی که با دو جامعه سروکار داریم، برای آزمون فرضیه‌های تفاوتی استفاده می‌شود.

#### 5-4. یافته‌های پژوهش

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها در جداول (6) و (7) ارائه گردیده است. به منظور بررسی ابعاد مدل بورک - لیتوین که در چه سطحی اجرا شده است، از آزمون t- استودنت برای مقایسه میانگین یک نمونه با یک مقدار ثابت استفاده می‌شود. مقدار ثابت برابر عدد 3 است. نتیجه این آزمون پس از انجام محاسبات در جدول (8) گزارش شده است:

بر اساس جدول شماره (6) چون سطح معنی‌داری برای همه ابعاد برابر با 0/000 و از 0/05 کمتر است و همچنین میانگین همه ابعاد از عدد 3 کمتر است، بنابراین با اطمینان 95 درصد می‌توان گفت ابعاد مدل بورک - لیتوین در نهادهای مالی خصوصی سازی شده کمتر مورد استفاده قرار می‌گیرد.

بر اساس جدول شماره (7) چون سطح معنی‌داری آزمون مقایسه میانگین‌ها برای نسبت‌های مالی از 0/05 کمتر است بنابراین با اطمینان 95 درصد می‌توان گفت بین نسبت‌های مالی، نهادهای مالی خصوصی سازی شده و نهادهایی که از ابتدا خصوصی بوده است، تفاوت معناداری وجود دارد. میانگین نسبت بازده دارایی‌ها برای نهادهای مالی خصوصی سازی شده نسبت به نهادهایی که از ابتدا خصوصی بوده است، بیشتر است. همچنین میانگین نسبت بازده حقوق صاحبان سهام برای نهادهای مالی خصوصی سازی شده نسبت به نهادهایی که از ابتدا خصوصی بوده است، بیشتر است؛ اما میانگین نسبت هزینه‌های عمومی، اداری، تشکیلاتی به مجموع هزینه‌های شرکت، برای نهادهای مالی خصوصی سازی شده نسبت به نهادهایی که از ابتدا خصوصی بوده است، کمتر است. نتایج آزمون فرضیات تحقیق در جدول شماره (6) قابل مشاهده است.

جدول 6- نتایج آزمون t- استودنت برای ابعاد مدل بورک- لیتوین

ابعاد	میانگین	آماره t	درجه آزادی	سطح معنی داری	فاصله اطمینان 95 درصد اختلاف	
					کران بالا	کران پایین
تغییر در رهبری	2/6935	-12/10	322	0/000	-0/256	-0/356
ساختاری	2/5938	-13/47	322	0/000	-0/346	-0/465
فرهنگ	2/8427	-5/15	322	0/000	-0/097	-0/217
استراتژی	2/5359	-25/48	322	0/000	-0/428	-0/499
سیاست و تصمیم گیری ها	2/3847	-21/04	322	0/000	-0/557	-0/672
مدیریت	2/24	-17/78	322	0/000	-0/67	-0/84
انگیزش	2/3963	-12/53	322	0/000	-0/509	-0/698

جدول 7- نتایج آزمون T، مقایسه نسبت های مالی نهادهای خصوصی سازی شده و نهادهایی که از ابتدا خصوصی بوده است

ابعاد	نهاد مالی	میانگین	آزمون لوین		آزمون مقایسه میانگین ها	
			Sig	F	Sig	T
ROA	از ابتدا خصوصی بوده	0/0293	0/744	0/111	حد بالا	0/026
	خصوصی سازی شده	0/0102			حد پایین	0/0114
ROE	از ابتدا خصوصی بوده	0/2488	0/388	0/797	حد بالا	0/130
	خصوصی سازی شده	0/1805			حد پایین	0/006
نسبت هزینه های عمومی، .. به مجموع هزینه های شرکت	از ابتدا خصوصی بوده	0/1449	0/388	0/797	حد بالا	-
	خصوصی سازی شده	0/4334			حد پایین	0/419
					Sig	T
					0/000	5/364
					0/006	4/365
					0/034	2/373
					0/028	2/484
					0/000	-
					0/001	4/771
					0/001	-
					0/001	4/647

### 5. جمع بندی و نتیجه گیری

نتایج حاصل از تحقیق نشان داد؛ که هفت بعد مدل بورک- لیتوین؛ تغییر در رهبری، ساختار، فرهنگ، استراتژی، مدیریت، سیاست و تصمیم گیری و انگیزش در نهادهای مالی خصوصی سازی شده کمتر مورد استفاده قرار می گیرد. این نتایج با مطالعات، (Proscout (1978، Miles & Snow

(1978) و (1985) Gordon، Chandler (1962)، Miles et al (1978)، Tregoe & (1980) Zimmerman، Bagheri et al (2011)، همراستا می‌باشد.

جدول 8- نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

ردیف	فرضیه	نتیجه
1	بین نسبت بازده دارایی‌ها (ROA)، نهادهای مالی خصوصی‌سازی شده و نهادهایی که از ابتدا خصوصی بوده است، تفاوت معناداری وجود دارد.	تأیید
2	بین نسبت بازده حقوق صاحبان سهام (ROE)، نهادهای مالی خصوصی‌سازی شده و نهادهایی که از ابتدا خصوصی بوده است، تفاوت معناداری وجود دارد.	تأیید
3	بین نسبت هزینه‌های عمومی، اداری، تشکیلاتی به مجموع هزینه‌های شرکت، نهادهای مالی خصوصی‌سازی شده و نهادهایی که از ابتدا خصوصی بوده است، تفاوت معناداری وجود دارد.	تأیید
4	ابعاد مدل بورک - لیتوین در نهادهای مالی خصوصی‌سازی شده کمتر مورد استفاده قرار می‌گیرد.	تأیید

همچنین نتایج حاصل از تحقیق با نتایج Schneider & Joyce & Slocum (1984)، Schneider (1975)، Lawrence & Lorsch (1976)، Ochi (1977) و Galbraith (1977) که به بررسی ابعاد: ساختار، جو، اعمال مدیریتی، سیستم‌ها و الزامات شغلی (Schneider 1980)، Schneider & Born (1985) بررسی ابعاد: اعمال مدیریت و جو حاکم؛ Hammer (1988)، Zuboff (1988) و Jordan (1986)، Azazy et al (2012) و Mirkamaly et al (2012)، بررسی ابعاد: سیستم‌ها، جو، اعمال مدیریتی، نیازها و ارزش‌های فردی؛ پرداخته‌اند، همراستا می‌باشد. از بین ابعاد مدل بورک - لیتوین، بعد مدیریت در کمترین سطح قرار دارد. می‌توان گفت این عامل نسبت به بقیه عوامل بیشتر بر نسبت‌های مالی نهادهای خصوصی‌سازی شده تأثیر دارد. بعد فرهنگ نسبت به بقیه عوامل کمتر بر نسبت‌های مالی نهادهای خصوصی‌سازی شده تأثیر دارد. مورد استفاده قرار نگرفتن ابعاد مدل بورک - لیتوین باعث کاهش نسبت بازده دارایی‌ها (ROA)، نهادهای مالی خصوصی‌سازی شده نسبت به نهادهایی که از ابتدا خصوصی بوده، شده است. همچنین مورد استفاده قرار نگرفتن ابعاد مدل بورک - لیتوین باعث کاهش نسبت بازده حقوق صاحبان سهام (ROE)، نهادهای مالی خصوصی‌سازی شده نسبت به نهادهایی که از ابتدا خصوصی بوده، شده است و مورد استفاده قرار نگرفتن ابعاد مدل بورک - لیتوین باعث افزایش نسبت هزینه‌های عمومی، اداری، تشکیلاتی به مجموع هزینه‌های شرکت، نهادهای مالی خصوصی‌سازی



شده نسبت به نهادهایی که از ابتدا خصوصی بوده، شده است. با توجه به اینکه از بین ابعاد مدل بورک - لیتوین، بعد مدیریت در کمترین سطح قرار دارد و در نتیجه این عامل نسبت به بقیه عوامل بیشتر بر نسبت‌های مالی نهادهای خصوصی‌سازی شده تأثیر دارد، پیشنهاد می‌شود، جهت اجرای موفقیت‌آمیز خصوصی‌سازی، ضرورت دارد مدیران نهادهای مالی؛ آموزش‌ها، تخصص‌ها و مهارت‌های لازم را کسب کنند. تا بتوانند با اعتمادسازی، ظرفیت‌سازی و پاسخگویی در سطح سازمان خود، کارمندانی ماهر، توانمند با تعهد به تغییر بالا (به نقل از Jaros (2012) و (Sawagvudcharee؛ از صاحب‌نظران حوزه تحول سازمانی؛ تعهد به تغییر از عوامل اصلی و مؤثر بر موفقیت تغییر در سازمان‌ها است)، تربیت کنند تا زمینه فرهنگی جهت پذیرش تغییر و تحول سازمانی فراهم شود. با توجه به اهمیت تغییر و تحول سازمان‌ها جهت بقاء در صحنه رقابتی گسترده کنونی و ظرفیت‌های زیاد کشور برای تحقیق در این زمینه، پیشنهاد می‌شود؛ علل موفقیت و عدم موفقیت پدیده‌های تحول سازمانی، در سایر سازمان‌ها، مورد مطالعه و تحقیق قرار گیرد تا پایایی نتایج مطالعه مورد نظر در سایر موارد نیز مورد آزمون قرار گیرد.

#### References

- [1] Abdel Shahid, SH. (2002, Jan 5-6). **Privatization status and performance of privatized companies in Egypt**. Paper presented at the Proceedings at Cairo Marriott Hotel, Egypt.
- [2] Al-Omran, R. & Al-Omran, S. A. (2011). **Privatization and general policies of article 44 of the constitution**. Journal of Economics and economic policy issues, 11(12), 73-88. (in persian)
- [3] Azazy, M.E. Farouki Ostad, MS. & Farouki, MJ. (2011, Nov). **Examine the role of state enterprises in increasing their profitability and efficiency**, Research and general management, 14, 49-72. (in persian)
- [4] Bagheri, M. Ghafouri, R. A. & Amin, H. (2011, Jan 11-12). **Methods of structural changes and privatization of the rail industry**. Paper presented at the Proceedings of the Rail industry meetings localization of Iran, Iran. (in persian)
- [5] Clifford, V. R. (1993, Aug). **Implementing privatization policy in developing countries**. Implementing Policy Change, 3(2), 1-22.
- [6] Damodaran, A. (2006). **Applied corporate finance**, (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- [7] Go'mez, L. & Ballard, D. I. (2011, Sep). **Communication for change: Transactive memory systems as dynamic capabilities**. Research in organizational change and development, 19, 91-116.

- [8] Haglund, L. (2006, Jul). **Hard- pressed to invest: The political economy of public sector reform in Costa Rica**. Encuentros,3, 5-34.
- [9] Jaros, S. (2012). **Commitment to organizational change: a critical review**. Journal of Change Management, 10(1), 79–108.
- [10] Lashkari, M. & Hzhbralsadaty, S.M. (2010, Oct). **Privatization of banks and its effects on increasing efficiency and improving the performance of banks**. Rahbord yass, 23(5), 135-148. (in persian)
- [11] Lee, J. N. & Kim, Y. G. (1999). **Effect of partnership quality on IS outsourcing success: conceptual framework and empirical validation**. Journal of Management information systems, 15(4), 29-61.
- [12] Mirkamaly, S.M. & Zahedi, S. (2012, May). **Examines the role of organizational change model to explain the effect Burke - Lytvyn on organizational performance; Case Study: University of Zahra**. Public management perspective, 5(9), 31-53. (in persian)
- [13] Mirzade, A. Shahbazi, M. & Javahery K. M. (2009, Oct). **Look at global trends in philosophy and privatization**. Tadbeer, 25, 29-34. (in persian)
- [14] Moradi, M. & Babajani Mohammadi, S. (2011). **Financial management 1**. (1rd ed.). Mashhad: Imam Reza University. (in persian)
- [15] Nunnally, J. C. (1978), **Psychometric theory** (2rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- [16] Pallant. j. (2009). **Spss survival manual, a step by step guide to data analysis using spss for windows** (3rd ed. ). New York: aleen xuniwn.
- [17] Pheko, M. M. (2013). **Privatization of public enterprises in emerging economies: organizational development (OD) perspectives**. International Journal of Business and Management, 8(20), 25-35.
- [18] Ram, P. (2012). **Post privatization job satisfaction among employees**. International Journal of Academic Research in Business and Social Science, 2 (1), 112-118.
- [19] Ross, S. A. Westerfield, W. & Jordan, D. (2007). **Essentials of Corporate Finance**, (6rd ed.).New York: McGraw-Hill.
- [20] Sawagvudcharee, O. (2012). **Internal communication problems in privatization**. Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts,12(1), 52-71.
- [21] Van de Ven, A.H. & Sun, K. (2011, Oct). **Breakdowns in implementing models of organization change**. Academy of Management Perspectives, 4, 58-74.
- [22] Waigama, S. M. S. (2008). **Privatization process and asset valuation: a case study of Tanzania**, Unpublished Ph.D. The Technology Stockholm University, England, Stockholm.
- [23] Wixom, B.H. & Watson, H.J. (2001). **A empirical investigation of the factors affecting data warehousing success**. MIS quarterly, 25(1), 17 -41.
- [24] Zhibin, Zh. (2004). **Ownership, competition, organizational change, and firm performance: China's experience in privatization**, Unpublished Ph.D. The George Washington University, United State, Washington.