

تأثیر جو سازمانی بر ابعاد مالی و غیر مالی عملکرد شعب مراکز استانی بانک توسعه صادرات ایران با استفاده از مدل ارزیابی مالتیک

سید محمد طباطبایی^۱

^۱ دکتری رشته مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

چکیده

در عصر حاضر که همزمان با موج چهارم تغییر و تحولات سازمانی و متأثر از تکنولوژی و فناوری های نوین است، جو سازمانی حاکم بر شرکتها و سازمان ها معیاری اثر بخش برای خلق ارزش و کسب مزیت های رقابتی برای بسیاری از سازمانها محسوب و از اهمیت زیادی نزد مدیران هوشمند برخوردار است. پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر جو سازمانی بر عملکرد مالی و غیر مالی در شعب مراکز استانی بانک توسعه صادرات ایران با استفاده از مدل ارزیابی عملکرد از ابعاد مالی و غیر مالی مالتیک به انجام رسیده است. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه کارکنان شاغل در این بانک تخصصی تشکیل می دادند که بر مبنای آمار مأخوذه، تعداد این افراد ۹۰۰ نفر بود. از این میان، ۲۶۹ نفر از جدول کرجسی و مورگان و به روش نمونه گیری تصادفی ساده به عنوان اعضای نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار جمع آوری داده در این پژوهش، پرسشنامه ای مشتمل بر ۵۱ پرسش بود که از پرسشنامه های استاندارد هر متغیر استفاده و در آن پاسخ ها بر اساس طیف ۵ نقطه ای لیکرت تنظیم شده بودند. گفتنی است که آنالیز داده در بخش استنباطی نیز، پس از انجام آزمون توزیع نرمال و تعیین نحوه توزیع داده های گردآوری شده بر اساس روش ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی و تحلیل واریانس یک طرفه و رگرسیون چند متغیره صورت پذیرفت. در پایان، نتایج پژوهش نشان داد که جو سازمانی و کلیه ابعاد وابسته به آن بر عملکرد مالی و غیر مالی این بانک تخصصی تأثیر مثبت و معناداری دارند. گفتنی است که این پژوهش از لحاظ هدف استفاده از نوع تحقیقات کاربردی و از لحاظ گردآوری اطلاعات توصیفی-پیمایشی و از نوع مطالعات اسنادی و میدانی می باشد.

واژه های کلیدی: جو سازمانی، عملکرد مالی و غیر مالی، بانک توسعه صادرات ایران

۱- بیان مساله:

سازمانهای بزرگ با ساختارهای سنتی توان و انعطاف لازم جهت همسویی با تغییرات محیط پیرامونی به ویژه با توجه به مسایل جهانی شدن را ندارند و برای بقای خود ناچارند یا تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با تغییرات جهانی را به دست آورند. لازمه توسعه و رشد هر جامعه ای داشتن سازمان های سالم و پویاست. در هر جامعه سازمان هایی وجود دارد که برای رسیدن به اهداف باید با هم هماهنگ باشند و شرط هماهنگی این سازمان ها این است که از ویژگی های لازم و کافی یک سازمان سالم نظیر جو مناسب و فرهنگ غنی حاکم بر همه جنبه های آن برخوردار باشند. در غیر این صورت نه تنها وظایف خود را به خوبی انجام نمی دهند بلکه در وظایف سیستم های دیگر هم اختلال بوجود می آورند (فراست خواه و همکاران، ۱۳۹۴: ۶).

جو سازمانی همانند هوای موجود در یک اتاق است و ما را احاطه کرده است و هر چه که اتفاق می افتد را تحت تأثیر قرار می دهد و خود نیز از آنچه که در سازمان می گذرد، تأثیر می پذیرد. بنابراین هر سازمانی، فرهنگ، سنتها و روشهای عمل ویژه ای دارد که بر روی هم جو آن سازمان را تشکیل می دهند. جو برخی سازمانها پویا و کاری است و برخی دیگر سهل گیر و برخی کاملاً انسانی و برخی دیگر سخت و سرد. در جو باز و مطلوب، کارکنان از رضایت شغلی قابل توجهی برخوردارند و انگیزه کافی برای غلبه بر مشکلات دارند. آنها دارای نیروی محرکه لازم برای ترتیب دادن کارها و حفظ تحرک سازمان هستند. به علاوه کارکنان به همکاری با سازمان خود افتخار می کنند. کارکنان به خوبی با یکدیگر همکاری می کنند و امور سازمان را تمام و کمال انجام می دهند. جو سازمانی را می توان نتیجه رهبری مدیر دانست. مدیر مؤثر، مهارت بسزایی در برانگیختن کارکنان با برآورده ساختن نیازهای روانی کارکنان همچون توفیق طلبی و قدرت دارد و از جمله مهمترین متغیرهای پیش بینی نگرش های مثبت و نیز عملکرد مطلوب فردی و سازمانی انگیزش کارکنان است (نعامی، ۱۳۹۰: ۲۳).

نقش نظام های ارزیابی و نظارت کارآمد در بهبود و تعالی سازمانها کاملاً شناخته شده است. مطالعات انجام شده نشان می دهد که در بسیاری از سازمانهای بزرگ (به ویژه در بخش عمومی) پس از نظام های برنامه ریزی و تحول، نیاز به نظام کارآمد ارزیابی و نظارت در اولویت بعدی قرار دارد. نقش نظام های ارزیابی در تعالی و بهبود سازمانی زمانی بیشتر آشکار می شود که عزم و اراده نیروهای سازمان بر انجام تحول برنامه ریزی شده استقرار یابد بنابراین، بررسی نتایج عملکرد، یک فرایند مهم راهبردی تلقی می شود. کیفیت و اثربخشی مدیریت و عملکرد آن عامل تعیین کننده و حیاتی تحقق برنامه های توسعه و جامعه است (رحیمی، ۱۳۸۵: ۴۲).

هالپین و کرافت (۱۹۶۲)، جو سازمانی را به عنوان شخصیت سازمان تعریف کرده اند: «نسبت شخصیت به فرد مثل نسبت جوسازمانی به سازمان است. به این ترتیب جو یا اقلیم اجتماعی یک سازمان به صورت آمیزه ای از دو بعد مهم کنش و واکنش های متقابل میان شخصی ملاحظه می شود. هالپین و کرافت جو اجتماعی

سازمان‌ها را حاصل در آمیزی رهبری مدیر سازمان و تعامل کارکنان تلقی می‌کنند» (خاکسار، ۱۳۹۷ به نقل از علاقه بند، ۱۳۸۰).

مکلری و هنسلی^۱ (۱۹۷۳) جو سازمانی را جنبه کیفی روابط بین افراد در یک سازمان تعریف می‌کنند که بستگی به درک فرد از کار و مقام او و دیگر اعضاء در سازمان دارد. این ادراکات عمدتاً به وسیله مشارکت افراد در سازمان تعیین می‌شود و مجموعه رفتار آن‌ها روابط کاری افراد را به وجود می‌آورد با توجه به اینکه دنیای سازمان هاست و متولیان اصلی این سازمان‌ها، انسان‌ها هستند حتی با وجود فن‌آوریهای جدید و روشهای تولید و خدمات مکانیزه نقش انسان به عنوان عامل مبانی در سازمان‌ها غیرقابل انکار است. بنابراین منابع انسانی با ارزش‌ترین منابع برای یک سازمان محسوب می‌شود که بطور کلی به تمام فعالیت‌های یک سازمان جهت می‌دهند و فعالیتهای آن را تحت الشعاع قرار می‌دهند. برای ارائه یک جو مطلوب در راستای اهداف سازمانی توسط نیروی انسانی، بایستی عوامل انگیزشی را شناخت و ابزارهای مناسب را به کار برد تا رضایت شغلی، تعهد سازمانی، علاقه و بالندگی کارکنان تحقق یابد. بررسی جو سازمانی و عوامل انگیزشی موثر بر آن که موجب افزایش و یا کاهش آن می‌شوند به مدیریت سازمان کمک می‌کنند تا به یک برنامه ریزی صحیح و منسجم، تحقق اهداف افراد را در راستای تحقق اهداف سازمان قرار داده عملکرد و بهره‌وری سازمانی را ارتقا بخشد. همه کشورها به نیروی انسانی متعهد و کارآمد نیاز دارند و این نیاز در کشورهای در حال توسعه بیشتر خودنمایی می‌کند بویژه در رابطه با که نقش عمده‌ای در اقتصاد کشور بر عهده دارد. علی‌رغم پیشرفت چشمگیر علم مدیریت در قرن حاضر و پیدایش نظریه‌های وضعی و اقتضایی و سایر یافته‌های علوم رفتاری که توجه به نیازهای مختلف انسانی را اساس و زیر بنای نفوذ بر رفتارهای سازمانی می‌داند، هنوز رفتارهای مدیریتی متناسب با اقلشار مختلف در سازمانها نیست. به نظر می‌رسد روشن نبودن چگونگی این روابط در مراکز اداری نه تنها فرصتهای رشد و بلوغ طبیعی را در زمینه‌های شغلی، روانی و اجتماعی کارکنان می‌گیرد بلکه با ایجاد جو سازمانی نامطلوب، زمینه‌های بروز نارضایتی را در آنها فراهم می‌آورد. با توجه به اهمیت موضوع و موارد مطرح شده، ضرورت انجام این تحقیق در بانک توسعه صادرات ایران به عنوان یک سازمان مشتری محور بسیار مهم و اساسی احساس می‌گردد و مارا برآن داشت که به بررسی جو سازمانی و رابطه آن با عملکرد از ابعاد مالی و غیر مالی کارکنان بپردازیم، تا از این رهگذر و با توجه به حصول نتایج جامع، به ترمیم و بهسازی سازمانی اقدام گردد. مؤلفه‌های تأثیرگذار بر روند درست جو سازمانی را می‌توان تأکید بر تولید، علاقه مندی، جو سازمانی، روحیه گروهی، صمیمیت، فاصله‌گیری، ملاحظه‌گری، نفوذ و پویایی عنوان کرد، که به تفصیل مورد بررسی قرار خواهند گرفت.

آنچه مسلم است چنانچه بر اساس نتایج حاصل از این تحقیق جو مطلوب و حاکم سازمانی موجود که بنا به گفته مدیران و نخبگان شرکت کننده در مصاحبه‌های انجام یافته توسط محقق، بر عملکرد از ابعاد مالی و غیر مالی بانک توسعه صادرات ایران تأثیر گذار باشد؛ رضایت شغلی کارکنان شعب بانک توسعه صادرات ایران افزایش یافته و افزایش رضایت شغلی آنان منجر به بهبود

³Mecleary L. E. and Hencley

و تقویت انگیزش درونی و تعهد شغلی گردیده و در نهایت به اصلاح رفتار و بهبود عملکرد آنان منجر خواهد شد و عملکرد بانک را تحت تاثیر قرار خواهد داد. همچنین مدیریت امور منابع انسانی بانک مذکور نیز در برنامه های استراتژیک و بلند مدت شرکت جهت تدوین برنامه های آموزشی حین خدمت و تدوین کارراهه مسیر شغلی قادر می سازد تا ضمن هماهنگی های درون سازمانی با سایر واحد های ذیربط نظیر مدیریت امور مالی و اعتبارات و شعب بستر لازم را برای بهبود عملکرد و تحقق اهداف کیفی و کمی تعیین شده برای واحدهای عملیاتی و شعب این بانک تخصصی را تسهیل نماید.. بنابراین این پژوهش در جستجوی پاسخ این سوال است که

"جو سازمانی بر ابعاد مالی و غیر مالی عملکرد شعب مراکز استانی بانک توسعه صادرات ایران چه تاثیری دارد؟"

۲- ادبیات تحقیق

۲-۱- جو سازمانی

جو سازمانی به کیفیت درونی یک سازمان اشاره می کند، به گونه ای که اعضای آن، این کیفیت را ادراک می کنند؛ به عبارت دیگر، مجموعه ویژگی های درونی که مؤسسه ای را از مؤسسه دیگر متمایز می سازد و رفتار کارکنان آن را تحت تأثیر قرار می دهد، جو سازمانی آن مؤسسه نامیده می شود که بوسیله ادراک کارکنان و توصیفی که آنان از ویژگی های درونی سازمان می کنند، اندازه گیری می شود. طبق تعریف هوی و میسکل، جو سازمانی به ادراک کارکنان از محیط عمومی کار در سازمان اطلاق شده و متاثر از سازمان رسمی، غیر رسمی، شخصیت افراد و رهبری سازمانی است (منوچهرزاده، ۱۳۹۸، به نقل از هوی و میسکل، ۱۳۷۶). فورهند و گیلمر (۲۰۱۱) جو سازمانی را مجموعه ای از صفات یا ویژگی های توصیف کننده سازمان می دانند که آن صفات یا ویژگی ها به شرح ذیل هستند: الف) سازمان را از دیگر سازمان ها جدا می کنند. ب) نسبتاً در طول زمان بر سازمان تحمیل شده اند. ج) بر رفتار افراد در سازمان نفوذ دارند. تاجیوری و لیتوین (۲۰۱۱) جو را چنین تعریف می کنند «جو سازمانی کیفیت نسبتاً فراگیر محیط داخلی یک سازمان است که: الف) توسط اعضای سازمان درک شده است. ب) بر رفتارشان تأثیر دارد ج) می تواند بر حسب مجموعه خاص، صفات و ویژگی های سازمان توصیف شود. جیمز و جونز جو سازمانی را مجموعه ای از صفات و ویژگی ها می دانند که افراد آنرا درک کرده و می توانند بر حسب اعمال، فرآیندها و ارتباطات اعضای واحد با محیط، توصیف گردند. پیترسون معتقد است که جو سازمانی به عنوان الگوهای معمولی یک مؤسسه ادراکات و نگرش های کارکنان تعریف می شود. وی تأکید می کند که جو سازمان حس مشترک از چگونگی درک اعضا نقش آن ها در مؤسسه و چگونگی حس اعضا در مورد سازمان است. جو سازمانی مجموعه ای از حالات، خصوصیات و ویژگی های حاکم بر یک سازمان است. در فرهنگ توصیفی مدیریت، جو سازمانی به عنوان «مجموعه نقطه نظرهایی است که به طور مشترک در میان بیشتر مدیران عالی یک سازمان وجود دارد به ویژه در مورد اینکه چگونه باید با

کارکنان رفتار کرد» تعریف شده است (اعتمادی اهری، ۱۳۹۰، ۱۴۳). در تعریف دیگر جو سازمانی در برگیرنده سیستمی ارزشی است. به این معنی که طریقه انجام کار و این که به چه رفتارهایی پاداش داده می شود را مشخص می کند (صادقی، ۱۳۹۹: ۱۲). بطور کلی از تعاریفی که تاکنون در مورد جو سازمانی بیان شد این گونه استنباط می شود که مبانی نظری جو متعدد هستند. کوی و توماس (۱۹۹۱)، بیان داشتند که در ادبیات مربوط به جو دو نوع جو با عناوین جو روانی و جو سازمانی عرضه شده است مطالعات قبلی در سطح جو فردی بود در حالی که مطالعات کنونی پیرامون جو سازمانی است و هر دو مقوله جو، به عنوان پدیده های چند بعدی توصیف می شود. مولفه های جو سازمانی براساس مدل هالپین گرافت عبارتند از:

الف: روحیه گروهی: نشان دهنده جوی است که در آن روحیه گروهی در نتیجه احساس انجام وظیفه و ارضاء نیازهای اجتماعی رشد می کند. روحیه ی گروهی شامل نگرانی ها و دل مشغولی های هر یک از افراد است و ممکن است به مرور زمان دستخوش تغییر شود. روحیه ی فردی و گروهی به یکدیگر متصل هستند، ولی لزوما یکسان نیستند. آن ها بر یکدیگر تاثیرگذار هستند. ممکن است درک شخصی افراد از شرایط حاضر، بالا باشد ولی درک گروهی، ضعیف و اندک؛ و بالعکس.

ب: مزاحمت جو سازمانی: به وضعیتی اشاره می کند که در آن کارکنان احساس می کنند که طرز اداره سازمان، مشکلاتی برای آنها به وجود می آورد. مدیر، کاغذبازی، شرایط کمیته ای، و دیگر درخواست هایی که در مسئولیت های کارکنان مداخله می کنند که به نظر کارکنان مشغله های غیرضروری هستند به آنان تحمیل می نماید (زارع، ۱۳۸۶).

پ: 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 لزوما به انجام وظیفه مرتبط نیست (جنونی، ۱۳۸۱). صمیمیت در سازمان بسیار مهم است. وجود صمیمیت می تواند مشکلات زیادی را رفع یا از بروز آنها جلوگیری کند. به همین دلیل هم هست که سازمانها به روشهای مختلف می کوشند تا این صمیمیت را خلق یا از نشانه های ان حمایت کنند. گاهی در این راه، اشتباهاتی با کپی برداری از فرهنگ های دیگر، انجام می شود که اثرات مطلوبی نخواهد داشت. از زمانی که اهمیت صمیمیت میان همکاران سازمانی روشن شد، سازمانها بنا به توصیه هایی که دریافت می کردند، به فکر حمایت، ترویج و تشویق صمیمیت در سازمان افتادند. آنها به سادگی قبول داشتند که افراد صمیمی راحت تر با هم صحبت می کنند، مشکلات شان را خودشان حل و فصل میکنند، به هم خیانت نمی کنند و در نهایت صمیمیت سازمانی، پیش نیاز اعتماد سازمانی است. (پوینده، ۱۳۹۵: ۱۵).

ت: بعد علاقه مندی: یک محیط اجتماعی را نشان می دهد که در آن کارکنان از روی تعهد و علاقه انجام تکلیف می کنند (پوینده، ۱۳۹۵: ۱۵).

علاقتمندی سازمانی یک ارتباط ذهنی و احساسی ارتقا یافته است که کارکنان نسبت به شغل، سازمان، مدیر یا همکار خود دارند. تعلق بر فرد به شکلی اثر می گذارد که برای انجام کار، داوطلبانه تلاش کند، با کارش عجین شود و انگیزه بالایی داشته باشد، چنین کارکنانی اشتیاق شدیدی نسبت به کارشان دارند، تعهد و خلاقیت ایجاد می کنند، و احساس می کنند مشارکتشان به پیشرفت سازمان کمک می کند.

کارکنانی با علاقه مندی کامل، همواره ذهن، دست، قلب و روح خود را در سازمان سرمایه گذاری می کنند، مالکیت نتایج را به دست می گیرند و در مورد ارائه بهترین تجربه به مشتریان تلاش می کنند. ذهنیت "همه چیز خواستن برای سازمان" آنها، می تواند هر شرکت، مدرسه یا سازمان غیرانتفاعی را متحول سازند. (جلالی، ۱۳۹۶: ۱۴).

ج: بعد ملاحظه گری: ملاحظه گری یا مراعات به رفتار دوستانه و گرم مدیر نسبت داده می شود. مدیر سعی می کند که به دیگران کمک کند و هر وقت که بتواند برای کارکنان کاری انجام می دهد. مدیر به طور نسبی مراعات کارکنان را می کند. مدیر نیازهای احساسی زیر دستان را برآورده می کند. این مدیران نیازهای افراد را تشخیص می دهند و به آنها کمک می کنند تا مهارت هایی که برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند را پرورش دهند. این رهبران ممکن است زمان قابل ملاحظه ای را صرف پرورش دادن، آموزش و تعلیم کنند. (نیستانی، ۱۳۹۷: ۱۹).

چ: فاصله گیری جو سازمانی: به رفتار غیرشخصی مدیر اشاره می کند، مدیر طبق مقررات عمل می کند، هنجارگراست و بر بعد ساختاری تاکید می ورزد و از کارکنان زبردست خود فاصله می گیرد.

ح: بعد نفوذ و پویایی جو سازمانی: یک محیط اجتماعی را نشان می دهد که در آن نفوذ و پویایی به رفتار پویا و پرتلاش مدیران برای رهبری گروه و ایجاد انگیزه در افراد از طریق نفوذ در آنها اشاره می کند. مدیر از طریق نمونه قرار دادن خود درصدد به حرکت درآوردن سازمان برمی آید (پور یوسف، ۱۳۸۵). رهبر به صورت ذهنی کارکنان را بر می انگیزد. این رهبران پیروانشان را تشویق می کنند که در حل مسایل و مشکلات فراروی شغل و سازمان خود خلاقانه برخورد کنند و فروض بدیهی را مورد سؤال قرار دهند. آنها پیروان را ترغیب می کنند که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و فنون حل مسئله نوآورانه را پیاده کنند (نیستانی، ۱۳۹۷).

خ: بعد تاکید بر تولید: بعد تاکید بر تولید جو سازمانی که یک محیط اجتماعی را نشان می دهد که در آن تاکید بر تولید زمانی است که مدیر دستورهای زیادی صادر می کند و به نظارت مستقیم کار زبردستان می پردازد (محمد کاظمی و همکاران، ۱۳۹۲: ۲۵).

۲-۲- عملکرد از ابعاد مالی و غیر مالی

نقش سازمان در دستیابی به اهداف اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی آنچنان برجسته

است که سازمان های هر جامعه را گردونه های تحقق اهداف آن می دانند. واقعیت این است که سازمان ها به چند دلیل از ارکان ضروری زندگی انسان ها محسوب می شوند. آن ها به جامعه خدمت کرده و ما را قادر می سازند فعالیت هایی را انجام دهیم که بدون وجود آن ها از عهده اش بر نمی آمدیم. علاوه بر آن جریانی از دانش و آگاهی ارائه می کنند که می توانند زمینه ساز توسعه فردی و رشد و سعادت بشر گردند. با در نظر گرفتن اهمیت و نقش تأثیرات گوناگون سازمان ها، امروزه توجه فزاینده ای به ابعاد مختلف سازمانی از جمله فرایندها، سیستم ها و به ویژه آنچه که سازمان بدان دست می یابد (عملکرد) انجام می گیرد. دستیابی به عملکرد برتر و کسب نتایج فراتر از انتظار بدون داشتن برنامه ای مدون و قابل اجرا در قالب یک نظام منسجم و یکپارچه، بسیار دشوار خواهد بود. (محمدی، ۱۳۹۸، به نقل از گریفین، ۱۳۷۵، ۱۳۲). در یک تعریف جامع می توان گفت عملکرد، به معنای ساختارها و هم به معنای نتایج است. رفتارها از فرد اجرا کننده ناشی شده و عملکرد را از یک مفهوم انتزاعی به عمل تبدیل می کند. سازمان ها برای حفظ بقای خود و پیشرفت در دنیای رقابتی به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند. از دیدگاه سازمانی، ارزیابی عملکرد، وظیفه ای ضروری و انکار ناپذیر در زمینه سنجش پیشرفت افراد در مسیر نیل به اهداف و مأموریت های سازمانی است. ارزیابی عملکرد موجب آگاهی و بازخورد شده و نقاط قوت و ضعف عملکرد و موقعیت سازمان در محیط پر تلاطم و پر از تغییرات محیطی را تعیین خواهد کرد. اصلاح عملکرد فردی و سازمانی کلید موفقیت در رقابت است (منوچهرزاده، ۱۳۹۸: ۱۱). گرچه برخی تحقیقات انجام یافته در خصوص بررسی رابطه بین مطلوبیت جو سازمانی و عملکرد مالی وجود داشته که بیشتر به علیت و چگونگی ماهیت اثر بخشی عملکرد از ابعاد مالی و غیر مالی متمرکز شده ولیکن دستیابی به مزیت هایی نظیر عملکرد برتر در حوزه مالی و استقرار محیطی با ثبات و پایدار در حوزه سرمایه گذاری مهمترین دلایلی هستند که میتوان با برقراری جو سازمانی مطلوب به آن اهداف رسید. شایان ذکر است که استقرار جو سازمانی مطلوب و اجرای راهبردهای دستیابی شرکت ها به موفقیت مالی مستلزم سرمایه گذاری های لازم و کافی در حوزه های مختلفی نظیر مهندسی فرآیندهای اجرایی و اعمال تغییرات مناسب در فرآیندهای مدیریتی و حاکمیتی شرکتها برای تحقق اهداف سازمانی مربوطه است. بدیهی است که اتخاذ راهبردهای جدید شرکت در حوزه های مختلفی نظیر رشد سودآوری و رهبری هزینه ها بصورت راهبردی می تواند بر عملکرد مالی شرکت ها اثر گذار بوده و هزینه های تولید و عملیات را کاهش دهد و یا برعکس عدم اتخاذ آنها می تواند موجب افزایش هزینه های تولید و عملیات شرکتها گردد که البته گاهی نیز در قیمت تمام شده محصولات و خدمات قابل استخراج و یا شناسایی دقیق نیست. بهبود مستمر عملکرد سازمان ها، نیروی عظیم هم افزایی ایجاد می کند که این نیروها می تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت های تعالی سازمانی شود. دولت ها و سازمان ها و مؤسسات تلاش جلو برنده ای را در این مورد اعمال می کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش های پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرای سیاست های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر

عملکرد میسر نخواهد شد. (طباطبایی فر و همکاران، ۱۳۹۸: ۹). تبیین ارتباط بین جو سازمانی مطلوب و مناسب در شرکت ها و شیوه ها و روش های مورد استفاده مدیران با میزان عملکرد مالی و موفقیت شرکت در دستیابی به عملکرد مالی مطلوب از جمله موضوعات حیاتی و ضروری است که تحت تاثیر عوامل مختلف محیط سازمانی و اثر گذار بر جو سازمانی؛ توجه بسیاری از محققان را به خود جلب نموده است. ولیکن در حال حاضر مطالعات و تحقیقات بسیار کمی در خصوص تعیین رابطه بین جو سازمانی و اقدامات و عملکرد مالی شرکت ها و سازمان ها وجود دارد و با این حال نیز تحقیقات یاد شده بیشتر در صنایع خاص نشان از تایید رابطه معنادار و تاثیر گذار جو سازمانی بر عملکرد مطلوب مالی سازمان ها اشاره دارد. فقدان تحقیقات یاد شده سبب خواهد شد که مدیران سازمان ها شرکت ها از شواهد لازم و کافی در خصوص اثر گذاری محیط و جو سازمانی بر عملکرد کارکنان و سازمان متبوع برخوردار نبوده و نتوانند با توجه لازم به اهمیت موضوع برنامه ریزی لازم را در جهت استفاده از عوامل و مولفه های اثر بخش جو سازمانی بر مطلوبیت عملکرد سازمان بدست آورند (لی؛ ۲۰۱۷). ارزیابی عملکرد و دستاوردهای گذشته به عنوان منبعی برای تصمیم گیری در مورد آینده، برای ادامه حیات سازمان ها اهمیت بسزایی دارد. پژوهشگران از شاخص های مالی و غیرمالی مختلفی برای ارزیابی عملکرد شرکتها استفاده می کنند. اطلاعات مالی ارائه شده به وسیله سازمان ها و ارگانهای مجاز و واجد شرایط معمولاً اطلاعاتی دقیق، معتبر و درست برای ارزیابی عملکرد شرکتهاست. منظور از عملکرد در این تحقیق عملکرد مالی و غیر مالی سازمان با رویکرد مدل ارزیابی مالتیک است. منظور از عملکرد غیر مالی عبارتست از کاربرد علمی و منطقی توانایی های تخصصی که بر اساس آن مدیر می تواند نقش خود را ایفا کند و با بکار بستن اهداف به هدف های سازمانی نائل آید. و فرآیندی است که به وسیله آن یک مدیر رفتارهای کاری نیروی انسانی را از طریق سنجش و مقایسه آنها با معیارهای ازپیش تنظیم شده ارزیابی می کند و نتایج حاصله را ثبت می نماید و آنها را به اطلاع نیروی انسانی سازمان می رساند (حاجی کریمی، رنگریز، ۲۰۴، ۱۳۷۸).

۱- بهبود عملکرد مالی - بازار: مطالعات نشان می دهد، مفهوم عملکرد شرکتی مفهوم چندبعدی است. عملکرد شرکت به طور معمول بر بخش مالی تمرکز دارد. بنابراین، به طور سنتی با مفهوم مالی تعریف میشود. افزون بر این سرمایه گذاران، سهامداران و صاحبان نفع علاقه مند هستند، اطلاعاتی درباره شرایط عملکردی شرکت به دست آورند. برای اطلاعات مالی مثل بازگشت سرمایه گذاری، بازگشت دارایی، رشد فروش و سودآوری برخلاف سایر ابعاد عملکرد به طور ممتد اطلاعات صحیح و صریحی وجود دارد. اندازه گیری عملکرد مالی به دو نوع عمده تقسیم شود:

۱- اندازه گیری براساس اطلاعات مالی و حسابداری (اثر فعالیتهایی در سود و ROA و ROI سال و ...).

۲- اندازه گیری مبتنی بر بازار که از ارزش سهم بازار نتیجه میشود مثل رویکرد ارزش افزوده اقتصادی و ارزش افزوده بازار که براساس اصول ارزشیابی هستند. بهبود عملکرد کیفیت مشتری مداری به معنای بهبود کیفیت محصولات، توسعه بازارهای جدید و حفظ مشتریان موجود است. در واقع شرکتها از راه برآورده کردن نیازهای مشتریان و فروش محصولات آنها در بازار، رقابت پذیر میشوند. ادبیات مربوط به بازاریابی و تولید نشان میدهد، یکی از اصول مهم برای توسعه قابلیت‌های یک شرکت درک نیازهای مشتریان و برآورده کردن آن بهتر از رقباست. پاسخگویی و برآورده کردن نیازهای مشتریان با محصولات با کیفیت شاخص عملکرد بازار خوب است کارآفرینی سازمانی به بهبود عملکرد مالی از راه معرفی، ایجاد و ارتقای نوآوری، تغییر و رقابت کمک میکند (پام و لو ۲۰۱۰ به نقل از طیبیه نیک رفتار، ۱۳۹۶: ۴۲).

۲- بهبود عملکرد نوآوری : شرکتها با نوآوری های خود بهتر می توانند به تغییرات محیطی پاسخ دهند و قابلیت های جدیدی برای رسیدن به عملکرد بهتر به دست آورند. عملکرد نوآوری در ادبیات بعنوان یکی از عوامل اصلی در عملکرد سازمان دیده می شود که به یادگیری سازمانی، نوسازی، بهبود، یادگیری از شکست ها و تطبیق با محیط رقابتی در حال تغییر منجر می شود . همچنین پژوهش ها نشان می دهد، عملکرد نوآوری عملکرد بازار را تحت تاثیر قرار می دهد در واقع، عملکرد نوآوری ترکیبی از دستاوردهای سازمانی است که ناشی از بهبود فعالیت هاست و جنبه های مختلف نوآوری در فرایند، محصول، ساختار و بازاریابی را شامل می شود. بنابراین عملکرد نوآوری یک سازه ترکیبی است نوآوری در محصول و نوآوری در بازار به هم مرتبط هستند و روی هزینه و سود اثر می گذارند. به طور عمده برای موفقیت در نتایج و درآمد خود نیازمند تجاری سازی هستند. نوآوری را برای شرکت به عنوان راهنمایی برای رشد آن قلمداد می کند، اینکه نوآوری شرکت اثر مثبتی بر عملکرد دارد و از راه تسهیل سازی در خلق فکرکردن و با استفاده از یادگیری سازمانی به مزیت رقابتی کمک می کند. در آخر به این نظریه می رسد که نوآوری اثر مثبتی بر عملکرد محصول و عملکرد تولید میگذارد. اما، با عملکرد مشتری رابطه ندارد. عملکرد مشتری به معنی جذب مشتری و حفظ آن است. (نیک رفتار، ۱۳۹۶: ۴۲).

۳- بهبود عملکرد زیست محیطی: عوامل زیست محیطی برای تهیه اطلاعاتی جهت کمک به مدیران در امر ارزیابی عملکرد، کنترل، تصمیم گیری و گزارش گری برای یک سازمان یا منطقه می باشد. عوامل زیست محیطی بر اساس مفاهیم، معیارها و ارزش های زیست محیطی و اقتصادی بنا شده است تا تاثیر آن را بر شاخصهای عملیاتی و مالی شرکت مورد ارزیابی قرار دهد. بسیاری از کشورها وقتی مسائل اخلاقی، شرایط محیط کار، پایداری محیط زیست و غیره مطرح می شود، در اتخاذ رفتارهای مسئولانه پیشتاز هستند. این امکان که شرکت ها می توانند با سرمایه گذاری بر روی مسئولیت اجتماعی، یک مزیت رقابتی بوجود آورند با تغییراتی که در رفتار و نگرش های سرمایه گذاران نسبت به اجتماع بوجود آمده است نیز به شدت در سال های اخیر در حال افزایش است. (حسن، ۲۰۱۷: ۴۳).

۴- بهبود عملکرد نیروی انسانی: هرسی و گلداسمیت هفت متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثربخش نیروی انسانی را تحت یک واژه هفت حرفی معادل عملکرد، (achieve) انتخاب نموده اند: ability یا توانایی، clarity یا وضوح، help یا کمک، incentive یا مشوق، evaluation یا ارزیابی و validity یا اعتبار، environment یا محیط، تشکیل دهنده مدل عملکرد نیروی انسانی موسوم به اچیو هستند (هرسی و بلانچارد ۱۳۸۲، ص ۴۲۳).

- توانایی: در مدل هرسی و گلداسمیت اصطلاح توانایی به دانش و مهارت‌های پیروان گفته میشود (البته توانایی در به انجام رساندن موفقیت آمیز یک تکلیف). لازم است به یاد داشته باشیم که شایستگی افراد عمومیت ندارد. اجزای کلیدی توانایی عبارتند از: دانش مربوط به تکلیف (کارآموزی رسمی و غیررسمی که کامل کردن تکلیف خاصی را تسهیل می کند)، تجزیه مربوط به تکلیف (تجربه کاری قبلی که تکمیل موفقیت آمیز تکلیف کمک می کند) و قابلیت های مربوط به تکلیف (توانایی بالقوه و یا صفات متمایز که تمام موفقیت آمیز را تقویت می کند). مدیر باید در تحلیل عملکرد پیرو بپرسد: آیا این شخص دانش و مهارت‌های لازم را برای تکمیل کردن موفقیت آمیز این تکلیف دارد یا خیر؟ (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۲، ص ۵۱۰).
- وضوح: درک یا تصور نقش، این اصطلاح به درک و پذیرش نحوه کار و محل و چگونگی انجام کار اطلاق می شود. برای آن که پیروان درک کاملی از مشکل داشته باشند باید مقاصد و اهداف عمده، نحوه رسیدن به این مقاصد و اهداف (چه اهدافی در چه زمانی بیشترین اهمیت را دارند) برایشان کاملاً صریح و روشن باشد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۲، ص ۴۲۵).
- کمک (حمایت سازمانی): اصطلاح کمک به کمک سازمانی یا حمایتی گفته میشود که پیرو برای تکمیل اثربخشی کار به آن نیاز دارد. برخی از عوامل حمایت سازمانی عبارتند از: بودجه، وسایل و تسهیلاتی که برای کامل کردن تکلیف لازم است، حمایت لازم از جانب دوایر دیگر، در دسترس بودن فرآورده و کیفیت آن و ذخیره کافی از منابع انسانی (هرسی و بلانچارد، ۴۲۵، ص ۱۳۸۲).
- مشوق: اصطلاح مشوق به انگیزه مربوط به تکلیف پیروان یا انگیزش برای کامل کردن تکلیف خاص مورد تحلیل به گونه ای موفقیت آمیز اطلاق میشود. در ارزیابی انگیزه نباید فراموش کنیم که انگیزه بسیاری از مردم در مورد تکمیل تکالیفی بیشتر است که پاداشهای درونی یا بیرونی در پی دارند (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۲، ص ۴۲۵ - ۴۲۶).
- ارزیابی (آموزش و بازخور عملکرد): ارزیابی به بازخور روزانه عملکرد و دوره‌های گاه‌به‌گاه گفته می‌شود. روند بازخور مناسب به پیروان اجازه میدهد پیوسته از چند و چون انجام کار مطلع باشند. اگر اشخاص از مشکلات عملکرد خود آگاه نباشند، انتظار بهبود عملکرد انتظاری غیرواقع بینانه ای است. مردم پیش از آن که مورد ارزیابی دوره ای رسمی، قرار بگیرند، باید از نتایج

ارزیابیهای مرتب غیررسمی درباره خود مطلع باشند. دلیل بسیاری از مشکلات عملکرد، فقدان آموزش لازم و بازخورد عملکرد است (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۲، ص ۴۲۶).

- بازخورد اعتبار: بازخورد اعتبار به تناسب بودن و حقوقی بودن تصمیمهای مدیر در خصوص منابع انسانی اطلاق میشود. مدیران باید مطمئن شوند که تصمیمهای اخذ شده در مورد مردم از لحاظ حقوقی، دادگاهی و خطمشی های شرکت ها مناسب است. (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۲، ص ۴۲۶).

- محیط (تناسب محیطی): اصطلاح محیط به آن دسته از عوامل خارجی گفته میشود که میتوانند حتی با وجود داشتن عوامل توانایی، وضوح، حمایت و انگیزه لازم برای شغل، باز هم بر عملکرد تأثیر گذارند. عناصر کلیدی عوامل محیطی عبارتند از: رقابت، تغییر شرایط بازار، آییننامه های دولتی، تدارکات و اموری از این قبیل (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۲، ص ۴۲۶ - ۴۲۷).

منظور از عملکرد مالی سازمان بررسی عملکرد و دستاوردهای مالی یک سازمان است که از حیث شکست و یا موفقیت عملکرد بوسیله شاخص هایی کمی و یا کیفی نظیر سودآوری، نرخ بازگشت سرمایه و کسب سهم بازار و یا رشد فروش بالاتر از نرخ صنعت در یک دوره مالی معین سنجیده می شود.

۳-۲- سوابق و پیشینه پژوهش

حسن واحدی و شهین غیاث الدین (۱۳۹۵) به تحقیقی تحت عنوان " بررسی رابطه بین جو سازمانی، رفتار نوآورانه و عملکرد شغلی " در آموزش و پرورش شهرستان شاهرود پرداختند. جامعه مورد بررسی پرسنل ستادی اداره آموزش و پرورش شهرستان شاهرود بود و یافته های پژوهش نشان داد فرضیات اصلی تحقیق مورد تایید قرار گرفت بطوریکه جو سازمانی با رفتار کاری نوآورانه و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنی داری داشت و رفتار کاری نوآورانه با عملکرد رابطه مثبتی نشان داد. همچنین بررسی نقش میانجی رفتار کاری نوآورانه بین جو سازمانی و عملکرد نیز مورد تایید قرار گرفت. از طرفی نتایج آزمون فرضیات فرعی نشان داد مولفه های حمایت و انصاف با عملکرد و مولفه انسجام با رفتار کاری نوآورانه رابطه مثبت و معنی داری داشتند.

پور زرنندی و همکاران (۱۳۹۵) به تحقیقی تحت عنوان " تأثیر جو و تغییرات سازمانی بر بهبود عملکرد مالی و اقتصادی " در بانک شهر پرداختند نتایج تحقیق بیانگر آن بودند که ۱- مدل از برازش مناسبی برخوردار است. ۲- جو سازمانی بر عملکرد مالی و اقتصادی بانک شهر تأثیر معنی داری دارد. ۳- تغییر سازمانی و مولفه های ان اهداف، ساختار، رهبری، ارتباطات، پاداش و روشهای کمکی، تأثیر معنی داری بر عملکرد مالی و اقتصادی بانک شهر دارند. ۴- اولویت بندی مؤلفه های تغییر سازمانی از نوع میزان تأثیر بر عملکرد مالی و اقتصادی بانک شهر، رهبری، روش های کمکی، اهداف، ارتباطات، ساختار و پاداش می باشند.

مژگان امیریان زاده و مجید شفاعت پناهی (۱۳۹۴) به تحقیقی در خصوص "تبیین رابطه بین جو سازمانی و فرهنگ سازمانی با عملکرد کارکنان " در دانشگاه جهرم پرداختند برای اجرای آن از روش

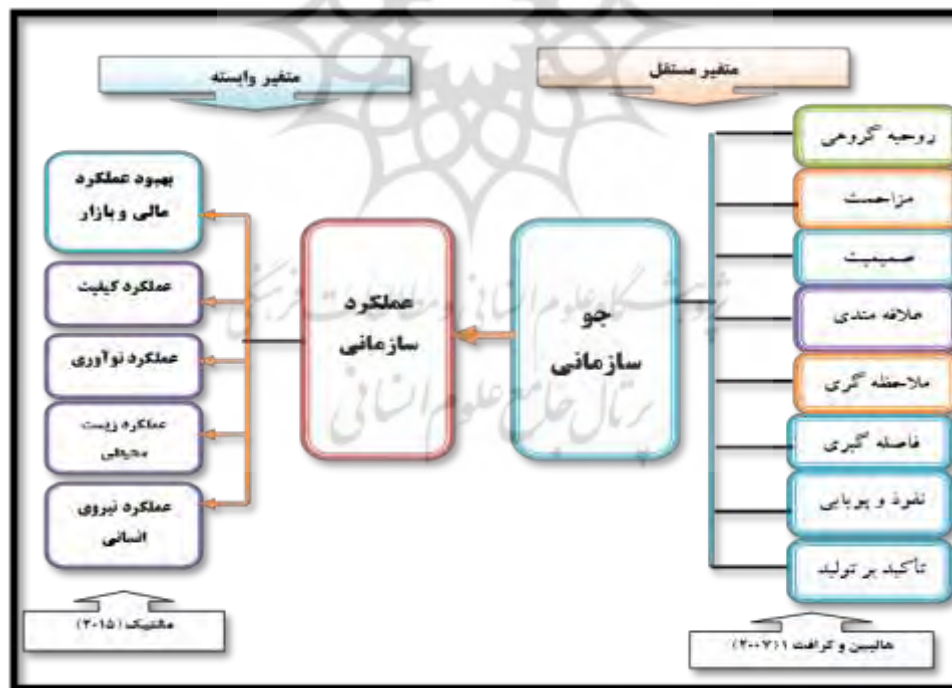
توصیفی پیمایشی و از نوع همبستگی استفاده شده بود نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که جو سازمانی و فرهنگ سازمانی مطلوب در عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه دولتی جهرم اثری مستقیم و معنادار دارد.

نوروزی و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقات خود پیرامون "تاثیر جو سازمانی بر عملکرد از ابعاد مالی و غیر مالی کارکنان از طریق سرمایه اجتماعی" در شهرداری های منطقه ۵ استان گیلان - شهر رشت دریافتند که جو مطلوب سازمانی بر عملکرد کارکنان شهرداری های منطقه ۵ شهر رشت بطور مستقیم و بر سرمایه اجتماعی اثری غیر مستقیم دارد.

اشنایدر (۱۹۹۰) در پژوهشی به تعریف مؤلفه های گوناگون فرهنگ اجتماعی، فرهنگ سازمانی و جو سازمانی، روحیات کارکنان و در نهایت شاخص های سودآوری و عملکرد مالی سازمانی و بررسی رابطه بین این متغیرها پرداخت. پژوهش های او نشان می دهد آنچه در نهایت موجب عملکرد مالی سازمانی می شود، تحت تاثیر مؤلفه های جو سازمانی و حالات و روحیات کارکنان و نیز انگیزش و فعالیت های آنان، عملکرد کل سازمان را شکل می دهد.

۴-۲- مدل مفهومی تحقیق :

مدل تحقیق شامل متغیر مستقل جو سازمانی هالپین و کرافت و متغیر وابسته عملکرد از ابعاد مالی و غیر مالی برگرفته از مدل مالتیک است :



شکل ۱،۲ مدل تحقیق (نوروزی، کاملی، بیگی، مهدبی، ۱۳۹۳: ۱۶).

۵-۲- سوالات یا فرضیه های تحقیق:

فرض اصلی: جو سازمانی بر عملکرد مالی و غیر مالی شعب مراکز استانی بانک توسعه صادرات ایران اثر دارد.

فرضیات فرعی:

۱. بعد روحیه گروهی جو سازمانی بر عملکرد مالی و غیر مالی شعب مراکز استانی بانک توسعه صادرات ایران تاثیر دارد.
۲. بعد مزاحمت جو سازمانی بر عملکرد عملکرد مالی و غیر مالی شعب مراکز استانی بانک توسعه صادرات ایران تاثیر دارد.
۳. بعد صمیمیت جو سازمانی بر عملکرد عملکرد مالی و غیر مالی شعب مراکز استانی بانک توسعه صادرات ایران تاثیر دارد.
۴. بعد علاقمندی جو سازمانی بر عملکرد عملکرد مالی و غیر مالی شعب مراکز استانی بانک توسعه صادرات ایران تاثیر دارد.
۵. بعد ملاحظه گری جو سازمانی بر عملکرد عملکرد مالی و غیر مالی شعب مراکز استانی بانک توسعه صادرات ایران تاثیر دارد.
۶. بعد فاصله گیری جو سازمانی بر عملکرد عملکرد مالی و غیر مالی شعب مراکز استانی بانک توسعه صادرات ایران تاثیر دارد.
۷. بعد نفوذ و پویایی جو سازمانی بر عملکرد از ابعاد مالی و غیر مالی شعب مراکز استانی بانک توسعه صادرات ایران در شهر تهران اثر گذار است.
۸. بعد تاکید بر تولید جو سازمانی بر عملکرد عملکرد مالی و غیر مالی شعب مراکز استانی بانک توسعه صادرات ایران تاثیر دارد.

۳- روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع روش، اسنادی و میدانی بود و همچنین از نظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی پیمایشی بود و جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنان شعب مراکز استانی بانک توسعه صادرات ایران در مراکز هر استان به تعداد ۹۰۰ نفر بودند که با توجه به جدول کرجسی مورگان تعداد ۲۶۹ نفر به عنوان حجم نمونه آماری و به روش تصادفی ساده تعیین گردیدند. بعد از این مرحله، داده‌ها از پرسشنامه‌ها استخراج و وارد نرم افزارهای SPSS نسخه ۲۳ و اکسل شدند. ابتدا سعی شد با استفاده از آمار توصیفی، وضعیت نمونه تحقیق از نظر شاخصهای دموگرافیک مورد بررسی و توصیف قرار گیرد و آنگاه با استفاده از آمار استنباطی، به بررسی فرضیات تحقیق پرداخته شد که با توجه به نوع تحقیق و نوع متغیرها، در تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش هم از شاخص‌های آمار توصیفی (فراوانی، درصد، نمودار، میانگین و انحراف استاندارد) و هم از شاخص‌های آمار استنباطی و جهت بررسی ارتباط بین

متغیرهای جمعیت شناسی (سن، جنس، و ...) استفاده و سپس با توجه به نتیجه آزمون کلموگروف - اسمیرنوف و تعیین نحوه توزیع آماری داده های گردآوری شده و پارامتریک ، برای آزمون فرض های آماری این پژوهش از آزمون های پارامتریک ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی و چند متغیره و تحلیل واریانس یک طرفه همراه با آزمون تی تک نمونه برای اولویت بندی متغیرها استفاده گردید.

۱-۳- تجزیه و تحلیل داده ها :

در این بخش از تحقیق، ابتدا برازش مدل های اندازه گیری مورد بررسی قرار گرفته در آن به بررسی و تفسیر روایی و پایایی ابزار اندازه گیری تحقیق پرداخته و جهت بررسی پایایی پرسشنامه از معیار آلفای کرونباخ استفاده گردید که نتایج همگی نشان دهنده روایی محتوی و پایایی ابزار اندازه گیری در این تحقیق بود. ضمناً بمنظور بررسی نرمال بودن داده های جمع آوری شده از جامعه آماری و تعیین و انتخاب نوع آزمون های تحلیل آماری برای بررسی فرضیه های تحقیق ، از آزمون کلموگروف اسمیرنوف (آزمون نرمالیته بودن داده ها) استفاده شد. بر اساس نتایج آزمون توزیع نرمال در این تحقیق، از آزمون ضریب همبستگی پیرسون به همراه سایر آزمون های مورد نظر در روش های پارامتریک به شرح ذیل استفاده شده است:

۱- به منظور بررسی ارتباط بین متغیرهای جمعیت شناسی (سن، جنس، و ...) با مؤلفه های تحقیق از نمونه های مستقل و تحلیل واریانس یکطرفه استفاده گردید.

۲- آزمون رگرسیون: در راستای تایید یا عدم تایید فرضیات یا به عبارتی بررسی تاثیر متغیر مستقل ، و ابعاد آن بر متغیر وابسته و بررسی نقش میانجی از آزمون رگرسیون استفاده می گردد.

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n x_i y_i - n \bar{x} \bar{y}}{\sqrt{\left(\sum_{i=1}^n x_i^2 - n \bar{x}^2 \right) \left(\sum_{i=1}^n y_i^2 - n \bar{y}^2 \right)}} \quad r = \frac{\text{COV}(x, y)}{\sqrt{\text{var}(x) \text{var}(y)}}$$

۴. یافته های پژوهش

۱-۴- نتایج آزمون همبستگی و رگرسیون خطی فرض اصلی

فرضیه اصلی:

جو سازمانی بر عملکرد مالی و غیر مالی شعب مراکز استانی بانک توسعه صادرات ایران تاثیر دارد .

H: جو سازمانی بر عملکرد مالی و غیر مالی شعب مراکز استانی بانک توسعه صادرات ایران نقش اثر

گذار ندارد

H₁: جو سازمانی بر عملکرد مالی و غیر مالی شعب مراکز استانی بانک توسعه صادرات ایران نقش اثر گذار دارد.

نتیجه	مقدار	شاخص های آماری	متغیر وابسته	متغیر مستقل
تأیید می گردد	۰/۶۳۱	ضریب همبستگی (۲)	عملکرد مالی و غیر مالی	جو سازمانی
	۰/۷۳۲	مقدار بتا		
	۱۴/۴۱۷	مقدار تی		
	۰/۰۰۰	سطح معناداری		

جدول ۴-۱. آزمون همبستگی و رگرسیون خطی ساده بین جو سازمانی و عملکرد مالی

نتایج جدول شماره ۴-۱، بیانگر این است که میزان همبستگی برآورد شده بین جو سازمانی و عملکرد مالی برابر با ۰/۶۳۱ می باشد. که با توجه به این که سطح معنی داری ۰/۰۰۰ و کمتر از ۰/۰۵ است ($p < 0.05$)، و همچنین عدد معناداری تعیین کننده رابطه بین دو متغیر از ۱/۹۶ بالاتر است در سطح خطای استاندارد ۵ درصد و با فاصله اطمینان یا احتمال ۰/۹۵ نتیجه می گیریم که بین متغیرهای مورد بررسی رابطه معنی داری وجود دارد و متغیر جو سازمانی بر عملکرد مالی بانک توسعه صادرات ایران تاثیر مستقیم و معناداری دارد. با توجه به ضریب همبستگی ۲ پیرسون محاسبه شده که ۰/۶۳۱ می باشد، لذا رابطه معنی داری مثبت و قوی بین جو سازمانی بر ابعاد مالی و غیر مالی عملکرد در شعب مراکز استانی بانک یاد شده وجود دارد. بعبارتی ضریب بین ۰,۶۰ تا ۱ نشان دهنده همبستگی قوی می باشد که با توجه مشاهده نتایج حاصله همبستگی بین دو مولفه جو سازمانی و عملکرد شعب بانک قوی می باشد.

برای آزمون تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته این فرضیه از آزمون رگرسیون استفاده شده است.

Model Summary I	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.631 ^a	.۷۲۳	..408	4.70966

a. Predictors: (Constant RIC. ORG)

نمودار ۴-۲-آزمون تحلیل واریانس یک طرفه بین متغیرهای اصلی

همچنین نتیجه بدست آمده از آزمون تحلیل واریانس بین دو متغیر با توجه ضریب رگرسیونی بین دو متغیر عدد ۲۰۷,۸۳۶ در سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵. نشان داد که جو سازمانی بر متغیر عملکرد مالی و غیر مالی در شعب مراکز استانی بانک توسعه صادرات ایران اثر گذار است.

تحلیل واریانس یک طرفه متغیرهای اصلی

Model ANOVA ^a	Sum of Squares	درجه آزادی	Mean Square	F	سطح معناداری
Regression	4609.995	1	4609.995	207.83	.001 ^b
Residual	6632.085	299	22.181		
Total	11242.079	300			

a. Dependent Variable: PERFORMANCE & FINANCE
b. Predictors: (Constant), TABAVARI. ORG

جدول ۳-۴. آزمون تحلیل واریانس یک طرفه بین متغیرهای اصلی

چنانچه در جدول شماره ۳-۴ ملاحظه می‌گردد که سطح معنی‌داری آزمون مربوطه برابر ۰/۰۰۱ می‌باشد، می‌توان چنین ادعا نمود که آزمون فوق با خطای ۰/۰۵ یا سطح اطمینان ۰/۹۵ معنی‌دار می‌باشد. پس فرض H1 تأیید و فرض H0 رد می‌گردد.

Model Coefficients ^a	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.198	1.667		9.516	.001
سا و جزماني	.333	.023	.732	18.933	.001

a. Dependent Variable: PERFORMANCE & FINANCE

جدول ۴-۴. آزمون رگرسیون بین متغیرهای اصلی تحقیق

همانگونه که در جدول شماره ۴-۴ مشاهده می‌شود با توجه به ضریب تشخیص R2 که عبارت است از ضریب بتا و یا شدت اثر و نسبت تغییرات متغیر عملکرد شعب مراکز استانی بانک یاد شده توسط متغیر جو سازمانی به تغییرات کل، ۰/۷۳۲ می‌باشد. می‌توان بیان نمود که ۷۳,۲ درصد تغییرات عملکرد مالی و غیر مالی کارکنان شعب مراکز استانی بانک، توسط جو سازمانی تبیین می‌گردد با توجه به اطلاعات جمع‌آوری

شده و با عنایت به تایید فرض H1، نتیجه می‌گیریم که ادعای محقق مبنی بر این که " بین جو سازمانی و عملکرد مالی و غیر مالی رابطه معنی داری وجود دارد." تأیید می‌گردد. با توجه به وجود ضریب همبستگی مثبت بین جو سازمانی و عملکرد مالی و غیر مالی شعب مراکز استانی بانک توسعه صادرات ایران می‌توان در سطح اطمینان ۹۵٪ انتظار داشت با افزایش سطح جو سازمانی، میزان عملکرد مالی و غیر مالی بانک مذکور افزایش و پایین آمدن سطح جو سازمانی، کاهش میزان عملکرد مالی بانک یاد شده را در پی خواهد داشت. ضریب همبستگی بین متغیرهای اصلی این رابطه ۰/۶۳۱ شده است. با توجه به اینکه عدد معناداری رابطه بدست آمده بین دو مولفه مذکور از عدد معناداری آماره آزمون تی مستقل و معادل ۱/۹۶ بزرگتر بوده و ضریب همبستگی بین دو متغیر نیز مثبت بوده است، متغیر جو سازمانی بر عملکرد مالی و غیر مالی کارکنان شعب مراکز استانی بانک توسعه صادرات ایران تاثیری مستقیم و معنادار دارد.

نتیجه آزمون	سطح معنی داری	t محاسبه شده	β شیب خط	عنوان متغیر
تأیید فرضیه H1	۰/۰۰۱	۹,۵۱۶	۱,۱۹۸	عرض از مبدا
تأیید فرضیه H1	۰/۰۰۱	۱۸,۹۳۳	۰,۷۳۲	فرهنگ سازمانی

جدول ۴-۵. ضریب پارامتر بین متغیرهای اصلی تحقیق

بنابراین رابطه ریاضی جو سازمانی بر عملکرد مالی و غیر مالی کارکنان شعب مراکز استانی بانک توسعه صادرات ایران به صورت زیر خواهد بود:

$$Y = 1/198 + 0/732 X_1$$

۲-۴-۴- نتایج آزمون همبستگی و رگرسیون خطی فرض های فرعی

نوع فرضیه	سوال یا فرض اصلی پژوهش	سوالات و یا فرضیات	ضرایب همبستگی	ضرایب معناداری (t)	سطح معناداری	نتیجه آزمون فرضیه
		جو سازمانی بر عملکرد مالی و غیر مالی شعب مراکز استانی بانک توسعه صادرات ایران تاثیر دارد.	۰/۶۳۱	۱۸,۹۳۳	۰/۰۰۱	تایید شد
	۱	بعد نفوذ و پویایی بر عملکرد مالی و غیر مالی شعب مراکز استانی بانک توسعه صادرات ایران تاثیر دارد.	۰/۱۹۶	۳/۰۷۷	۰/۰۰۲	تایید شد

تایید شد	۰/۰۰۲	۴/۳۳۰	۰/۱۸۱	بعد علاقمندی بر عملکرد مالی و غیر مالی بانک شعب مراکز استانی توسعه صادرات ایران تاثیر دارد .	۲	سوالات و یا فرضیات فرعی پژوهش
تایید شد	۰/۰۰۱	۲/۳۵۴	۰/۱۲۲	بعد فاصله گیری بر عملکرد مالی و غیر مالی بانک شعب مراکز استانی توسعه صادرات ایران تاثیر دارد .	۳	
تایید شد	۰/۰۰۲	۳/۱۱۳	۰/۲۴۲	بعد روحیه گروهی بر عملکرد مالی و غیر مالی شعب مراکز استانی بانک توسعه صادرات ایران تاثیر دارد .	۴	
تایید شد	۰/۰۰۲	۵/۳۸۳	۰/۳۲۷	بعد صمیمیت بر عملکرد مالی و غیر مالی بانک شعب مراکز استانی توسعه صادرات ایران تاثیر دارد .	۵	
تایید شد	۰/۰۰۱	۷/۳۱۱	۰/۳۴۹	بعد ملاحظه گری بر عملکرد مالی و غیر مالی شعب مراکز استانی بانک توسعه صادرات ایران تاثیر دارد .	۶	
تایید شد	۰/۰۰۰	۸/۹۱۷	۰/۳۳۹	بعد مزاحمت بر عملکرد مالی و غیر مالی بانک شعب مراکز استانی توسعه صادرات ایران تاثیر دارد .	۷	
تایید شد	۰/۰۰۰	۱۱/۹۲۶	۰/۴۸۲	بعد تاکید بر تولید بر عملکرد مالی و غیر مالی شعب مراکز استانی بانک توسعه صادرات ایران تاثیر دارد .	۸	

جدول ۴-۶) نتایج آزمون سوالات و فرض های اصلی و فرعی تحقیق

با ملاحظه نتایج حاصل از آزمون های همبستگی ؛ تحلیل واریانس یک طرفه بین متغیر اصلی و ابعاد آن و متغیر عملکرد مالی در بانک توسعه صادرات ایران که در جدول (۴-۶) نیز آمده است ، جو سازمانی بر عملکرد مالی بانک توسعه صادرات ایران به استناد ضریب مثبت همبستگی بین متغیرهای اصلی و ابعاد آن با متغیر وابسته ؛ عدد معناداری T هر یک از متغیرها که از میزان ۱,۹۶ در سطح خطای استاندارد ۰/۵ و در فاصله اطمینان ۹۵ درصد بالاتر بوده و سطح معناداری آزمون فرض های مذکور نیز از میزان ۰/۰۵ بیشتر می باشد ، لذا جو سازمانی بر عملکرد مالی بانک توسعه صادرات ایران اثر گذار بوده و دارای رابطه معناداری می باشد. نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج پژوهشی که توسط آقا یوسفی و میر حسینی(۲۰۱۰) تحت عنوان "رابطه بین عوامل شخصیتی و عملکرد شغلی" بر روی ۱۵۰ نفر از روسا و مدیران بیمه انجام گرفت، که نتایج نشان داد عملکرد شغلی همبستگی مثبت با برونگرایی، انعطاف پذیری، سازگاری و وظیفه شناسی و همبستگی منفی با روان رنجوری دارد، مطابقت و همسویی دارد. در پژوهش نریمانی و عباسی(۲۰۱۰) تحت عنوان " بررسی ارتباط بین سرسختی و جو سازمانی با فرسودگی شغلی" بر روی ۱۰۰ نفر از کارکنان زندانهای اردبیل انجام گرفت، نتایج نشان داد که تابآوری سهم معنی داری در پیش بینی فرسودگی شغلی کارکنان دارد. نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج پژوهش های پیشین نظیر پژوهش حسینی مدرسی ، سید مهدی و فیروز کوهی ، مجید (۱۳۹۵)، رستم اوغلی و همکاران،(۱۳۹۴) ؛ مظلوم بفرویی و همکاران (۱۳۹۴)؛ اسدی و همکاران(۱۳۹۴)؛ خندان دل(۱۳۹۴)، سوری و همکاران(۱۳۹۳)، دوستی و همکاران(۱۳۹۳)، سنایی (۱۳۹۱)،

محمد پور و همکاران (۱۳۸۶)، بشارت (۱۳۸۶)، شی منگ و همکاران (۲۰۱۵)، سیلیپا (۲۰۱۵)، نصرت آبادی (۲۰۱۴)، خسروی و نیک منش (۲۰۱۴)، هیمان (۲۰۰۸)، هایمدال و همکاران (۲۰۰۷)، الریکسون اشمیدت، والاندر و بایسنی (۲۰۰۵)، اجایی و ویلسون (۲۰۰۵)، همراستایی و هم خوانی دارد.

۲-۵-۴- نتایج آزمون رگرسیون خطی چند متغیره

از روش تحلیل رگرسیون چند متغیری برای بررسی سهم مؤلفه های جو سازمانی بر میزان عملکرد مالی و غیر مالی در شعب مراکز استانی بانک توسعه صادرات ایران بدین منظور از روش همزمان رگرسیون چند متغیری استفاده شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل رگرسیون چند متغیری با استفاده از روش همزمان در جدول (۴-۷) ارائه شده است.

جدول (۴-۲۳): نتایج تحلیل رگرسیون چند متغیره برای سنجش اثر جو سازمانی بر میزان عملکرد مالی

سطح معناداری	آماره t	ضرایب استاندارد	ضرایب خام		مؤلفه ها
		Beta	خطای استاندارد	B	
۰/۰۰۰	۲/۲۱۳		۱/۸۱۰	۴,۰۰۵	مقدار ثابت
۰/۰۰۲	۳/۰۷۷	۰/۴۱۳	۰/۱۶۱	۰/۴۹۵	نفوذ و پویایی
۰/۰۰۲	۴/۳۳۰	۰/۱۸۱	۰/۱۶۴	۰/۲۱۸	علاقتمندی
۰/۰۰۱	۲/۳۵۴	۰/۱۲۲	۰/۱۹۹	۰/۰۷۰	فاصله گیری
۰/۰۰۲	۳/۱۱۳	۰/۴۴۲	۰/۲۶۳	۰/۸۱۷	روحیه گروهی
۰/۰۰۲	۵/۳۸۳	۰/۴۶۲	۰/۲۱۹	۰/۰۸۴	صمیمیت
۰/۰۰۰	۳/۳۰۹	۰/۳۲۹	۰/۰۱۵	۰/۲۱۹	ملاحظه گری
۰/۰۰۱	۵/۸۴۰	۰/۴۲۸	۰/۱۵۲	۰/۳۲۴	مزاحمت
۰/۰۰۰	۸/۱۲۴	۰/۴۳۱	۰/۰۱۹	۰/۲۰۱	تاکید بر تولید
F=۳۱/۶۷۱			P=۰/۰۰۰		
R=۰/۶۵۶			R ² _{adj} = ۰/۴۳۱		

۱. Heiman

۲. Alriksson-Schmidt, Wallander & Biasini

براساس یافته‌های جدول بالا، ضریب همبستگی متغیرهای مستقل با متغیر عملکرد مالی و غیر مالی در بانک توسعه صادرات ایران برابر با $R=0/656$ و ضریب تعیین تعدیل شده برابر با $R^2adj=0/431$ بدست آمده است و این ضریب بیانگر آن است که $43/1$ درصد از واریانس متغیر عملکرد مالی و غیر مالی شعب مراکز استانی بانک توسعه صادرات ایران توسط ابعاد متغیر مستقل تبیین می‌شود. همچنین این مدل رگرسیونی تبیین شده طبق آزمون تحلیل واریانس، خطی و معنادار است. زیرا مقدار آزمون F برای تبیین معناداری اثر متغیرهای مستقل بر روی عملکرد مالی و غیر مالی بانک توسعه صادرات ایران برابر $31/671$ با سطح معناداری $P=0/000$ می‌باشد.

۳-۵-۴- نتایج آزمون تحلیل واریانس یک طرفه فرضیات پژوهش:

در نهایت با ملاحظه مقادیر $Beta$ مولفه های متغیر جو سازمانی در جدول فوق ملاحظه می‌گردد که به ترتیب صمیمیت با مقدار $Beta=0/462$ و روحیه گروهی با مقدار $Beta=0/442$ ، به ترتیب بیشترین تأثیر را بر روی عملکرد مالی و غیر مالی بانک مذکور داشته و همچنین تأثیر همه مؤلفه های متغیر مستقل بر روی عملکرد مالی این بانک تخصصی معنادار می‌باشند.

- آزمون رتبه بندی ابعاد جو سازمانی

H_0 : رتبه های عوامل یکسان می‌باشد.

H_1 : بین میانگین رتبه های حداقل دو مولفه تفاوت معنی داری وجود دارد.

نتایج حاصل از این آزمون به استناد خروجی های دریافت شده از نرم افزار $Spss$ شامل دو جدول ذیل می‌باشد. در جدول نخست، میانگین رتبه‌های هر متغیر به تفکیک ارائه شده و در جدول نیز مشخصات آماری ارائه گردیده است. باتوجه به خروجی حاصل از نرم افزار $Spss$ مقدار سطح معنی داری (sig) کمتر از $0/01$ و نزدیک به صفر بوده و از سطح معنی داری استاندارد ($0/05 =$) کمتر است. بنابراین فرض H_0 در سطح اطمینان 95% تأیید می‌شود. بنابراین می‌توان گفت بین رتبه بندی عوامل تفاوت معنی داری در سطح اطمینان 95% وجود دارد و رتبه های یکسانی ندارند. در ذیل جدول مربوطه ارائه می‌گردد. همان طور که در جدول فوق مشاهده می‌گردد، در بین رتبه بندی عوامل جو سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد، صمیمیت متغیر جو سازمانی در بین سایر ابعاد این متغیر با عدد $4/91$ بهترین ارزیابی و یا عبارت دیگر بیشترین اثر گذاری را بر متغیر وابسته داشته است و بعد نفوذ و پویایی نیز ضعیف ترین ارزیابی را داشته اند.

جدول (۸-۴) میانگین رتبه های ابعاد جو سازمانی در آزمون فریدمن

میانگین رتبه	عوامل جو سازمانی سازمانی
۳/۷۵	بعد نفوذ و پویایی
۴/۰۸	علاقتمندی
۴/۳۵	فاصله گیری
۴/۸۷	روحیه گروهی
۴/۹۱	صمیمیت
۳/۹۲	ملاحظه گری
۳/۸۶	مزاحمت
۴/۵۹	تاکید بر تولید

جدول (۹-۴) معنی داری آزمون فریدمن

شاخص های آماری	مقادیر محاسبه شده
2	۱۶۳/۵۱۲
درجه آزادی	۱
عدد معنی داری (sig)	کمتر از ۰/۰۰۱

بر اساس ضرایب عدد معناداری بدست آمده ناشی از تجزیه تحلیل میزان تاثیر گذاری ابعاد جو سازمانی بر عملکرد از ابعاد مالی و غیر مالی در بانک مذکور و مقایسه بین آنها مشخص شد که بعد صمیمیت در بین سایر مولفه های جو سازمانی از تاثیر گذاری بیشتری برخوردار بوده و پس از آن نیز روحیه گروهی از اهمیت و اولویت بیشتری در تاثیر گذاری بر میزان عملکرد از ابعاد مالی و غیر مالی در بین کارکنان شعب مراکز استانی بانک یاد شده برخوردار است. شکل ذیل این مقایسه را بین مولفه های متغیر جو سازمانی بر اساس میزان اثربخشی بر عملکرد از ابعاد مالی و غیر مالی بانک مذکور را نشان می دهد:



نمودار ۴-۱) رتبه بندی میزان اثر عوامل و ابعاد جو سازمانی بر میزان عملکرد مالی شعب بانک توسعه صادرات ایران

۵. نتیجه گیری

۵-۱- تفسیر نتایج مربوط به آزمون فرضیات تحقیق

فرضیه اصلی تحقیق (تایید): بین جو سازمانی بر عملکرد مالی و غیرمالی شعب مراکز استانی بانک توسعه صادرات ایران تاثیر مثبت و معناداری وجود دارد.

بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش و با توجه به وجود ضریب تاثیر مثبت جو سازمانی بر عملکرد مالی و غیرمالی بانک توسعه صادرات ایران و با توجه به وجود ضریب همبستگی مثبت بین جو سازمانی بر عملکرد مالی و غیرمالی بانک توسعه صادرات ایران می توان در سطح اطمینان ۹۵٪ انتظار داشت با افزایش تاثیر جو سازمانی، عملکرد مالی و غیرمالی شعب مراکز استانی بانک توسعه صادرات ایران افزایش و پایین آمدن جو سازمانی، عملکرد مالی و غیرمالی شعب مراکز استانی بانک توسعه صادرات ایران را در پی خواهد داشت. ضریب همبستگی بین متغیرهای اصلی این رابطه ۰/۶۳۱ و ضریب تعیین بین دو متغیر ۰/۷۳۲ شده است. ضریب تعیین نشان می دهد که متغیر مستقل چند درصد از تغییرات متغیر وابسته را توضیح و تبیین می کند. بر این اساس متغیر جو سازمانی در بانک توسعه صادرات ایران به تنهایی توانسته است ۷۳٪ از تغییرات عملکرد مالی و غیرمالی بانک توسعه صادرات ایران را پیش بینی کند و بدین ترتیب شدت رابطه تاثیر گذاری بین دو متغیر نیز بر اساس ضریب همبستگی معادل ۰/۷۳۲ بود که این بدان معناست که ۷۳ درصد از تغییرات عملکرد مالی در بانک مذکور توسط متغیر جو سازمانی قابل پیش بینی است و با افزایش میزان جو سازمانی کارکنان بانک توسعه صادرات ایران این میزان درصد بر بهبود عملکرد مالی بانک تاثیر گذار و در

صورت کاهش سطح آن بر عملکرد مالی شعب مراکز استانی بانک توسعه صادرات ایران اثر کاهشی خواهد داشت.

این نتیجه حاصل از پژوهش با نتایج تحقیقات مشابه انجام شده از سوی حسن واحدی و شهین غیاث الدین (۱۳۹۵)، تحقیقی تحت عنوان " بررسی رابطه بین جو سازمانی، رفتار نوآورانه و عملکرد شغلی " در آموزش و پرورش شهرستان شاهرود، پور زرنندی و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی تحت عنوان " تأثیر جو و تغییرات سازمانی بر بهبود عملکرد مالی و اقتصادی " در بانک شهر، مژگان امیربازاده و مجید شفاعت پناهی (۱۳۹۴) در تحقیقی در خصوص "تبیین رابطه بین جو سازمانی و فرهنگ سازمانی با عملکرد کارکنان " در دانشگاه جهرم، نوروزی و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیق پیرامون "تأثیر جو سازمانی بر عملکرد از ابعاد مالی و غیر مالی کارکنان از طریق سرمایه اجتماعی " در شهرداری های منطقه ۵ استان گیلان - شهر رشت، هاجر براتی احمدآبادی و همکاران (۱۳۹۰) پژوهشی تحت عنوان " تعیین رابطه متغیرهای جو سازمانی و وجدان کاری با عملکرد شغلی کارکنان " در شرکت ذوب آهن ایران، شاکری و همکارانش (۱۳۹۰) در تحقیقات خود تحت عنوان "بررسی ارتباط جو سازمانی و نو آوری، عبدالله احمدی و همکاران (۱۳۹۰) پژوهشی تحت عنوان " بررسی و تبیین رابطه بین جو سازمانی با انگیزش شغلی و عملکرد فردی " در آموزشیاران و کارکنان نهضت سواد آموزی شیراز، علی خانی (۱۳۸۱) در پژوهشی تحت عنوان رابطه جو سازمانی با مشارکت کاری در اداره بهزیستی شهر کرمان، شنایدر (۱۹۹۰) در پژوهشی به تعریف مؤلفه های گوناگون فرهنگ اجتماعی، فرهنگ سازمانی و جو سازمانی، روحیات کارکنان و در نهایت شاخص های سودآوری و عملکرد مالی سازمانی و بررسی رابطه بین این متغیرها، هونگ و کائور (۲۰۰۸)، کابریا و سیلویا (۲۰۱۴) در پژوهشی تحت عنوان "عنوان انگیزه منابع انسانی به جو سازمانی هم راستا و هم خوانی دارد. نتایج بررسی این هم خوانی و هم راستایی بدان معناست که ابعاد جو سازمانی با میزان عملکرد مالی و غیرمالی بانک توسعه صادرات ایران رابطه مثبت و معناداری دارد.

در توجیه این نکته می توان بیان نمود که، در سازمان هایی که فرهنگ جو سازمانی و انعطاف پذیری سازمانی در آن قوی است، اعضای سازمان از رسالت ها و اهداف سازمان آگاهی کامل داشته و نسبت به آن تعهد دارند به علاوه میان اهداف کارکنان سازمان و مدیریت، همسویی لازم مشاهده می گردد. در این صورت کارکنان حداکثر شدن منافع خود را در گرو حداکثر شدن منافع سازمانی دانسته این امر، عاملی مثبت در جهت بهبود عملکرد سازمانی و اثربخشی بهتر آن خواهد بود. نتایج حاصل از این پژوهش انجام شده در بانک مذکور گویای این واقعیت است که وجود جو سازمانی و توسعه فرهنگ آن در بین کارکنان مهم در جهت بهبود عملکرد موفق کارشان بوده و بدیهی است که عملکرد بهبود یافته کارکنان در سازمانها و به ویژه در سازمان های دولتی نظیر بانک توسعه صادرات ایران، اثرات مثبت و قابل توجهی در کارایی و اثربخشی و همچنان بقا و کیفیت خدمات آنان دارد. در واقع دو نوع اثر فردی و سازمانی در سایه وجود عملکرد مناسب کارکنان مترتب است. سازمان ها، به ویژه بانک توسعه صادرات ایران، نیازمند جهشی عمده در افزایش

کارآمدی و تربیت نیروی انسانی کارآمد هستند، باید زمینه را به گونه ای فراهم سازند که کارکنان با اطمینان خاطر، تمامی تجربیات، توانایی ها و ظرفیت های خود را در جهت اعتلای اهداف سازمانی بکار گیرند. این امر میسر نخواهد شد مگر آنکه عوامل مؤثری بر توسعه فرهنگ جو سازمانی قوی و عوامل مؤثر بر عملکرد شان، شناسایی و بستر لازم برای پیاده سازی و بهبود عملکرد بهینه آنان فراهم شود. بعبارت دیگر توسعه جو سازمانی در بین کارکنان بانک توسعه صادرات ایران بر اساس نتایج حاصله از این پژوهش، می تواند منجر به ارتقاء سطح بالایی از ثبات و بهبود رفتار و عملکرد در اعضا از طریق تقویت وفاداری، بالابردن تعهد شخصی، جامعه پذیری گسترده و جامع، توسعه فرهنگ کار تیمی، خود مدیریتی و نفوذ اجتماعی ارتقای فرهنگ مدیریت و پذیرش ریسک در بین مدیران و کارکنان بانک توسعه صادرات ایران شود و در اثر تقویت جو سازمانی و انعطاف پذیری کارکنان می توان انتظار داشت که سازمان به سطح بالایی از پذیرش ریسک های معقول و پویایی در عملکرد مالی و تحریک و ترویج فرهنگ عملکرد بالاتر و سودآوری بیشتر نزد کارکنان دست خواهد یافت. نتیجه جو سازمانی و ارتقاء میزان آن در شعب مراکز استانی بانک توسعه صادرات ایران این است که نرخ ترک خدمت و انتقال کارکنان به سایر دستگاه های دولتی و خصوصی رقیب بشدت کاهش می یابد و اعضای سازمان نه تنها با سرعت به تغییرات محیطی واکنش نشان می دهند؛ بلکه تغییر را ایجاد می کنند و انعطاف پذیری و جو سازمانی در برابر مشکلات و محدودیت های فرآیندی و ساختاری را در سازمان تشویق می کنند. در چنین شرایطی می توان انتظار داشت که این عوامل تأثیر مثبت بر روی کارکنان بانک توسعه صادرات ایران خواهد گذاشت. به عبارتی دیگر می توان انتظار داشت که به کمک افزایش میزان جو سازمانی در بین کارکنان بانک توسعه صادرات ایران چشم انداز روشنی در توانمند سازی و کسب مهارت های لازم برای کمک به تحقق برنامه های سازمان ترسیم شده و آنان نیز سازمان را در جهت تحقق اهداف کلان یاری می دهند.

تایید فرض اصلی پژوهش نشان می دهد که جو سازمانی در بانک توسعه صادرات ایران عاملی مناسب و تاثیر گذار در جهت بهبود عملکرد کارکنان و دستیابی به اهداف عملکرد از ابعاد مالی و غیر مالی از ابعاد مالی و غیر مالی خواهد بود که تحقق این هدف از طریق تشویق فعالیت های خلاقانه و داوطلبانه و طراحی های نوآورانه و ترویج فرهنگ جو سازمان نظیر روحیه گروهی و دستیابی به شایستگی های فردی و سازمانی میسر بوده و در گام اول منجر به اصلاح رفتار و بهبود در انجام وظیفه شخصی و در گام دوم منجر به بهبود عملکرد از ابعاد مالی و غیر مالی کارکنان بانک توسعه صادرات ایران در قالب ظهور علائمی نظیر تمایل به مشارکت و همکاری تیمی، پیروی از قوانین و مقررات، رعایت حقوق دیگران و انعطاف پذیری و مسئولیت پذیری در سازمان؛ بهبود نظارت و کنترل و دستیابی به عملکرد بالا و تعهد سازمانی و بازخورد در ارائه تصویر مطلوب از سازمان توسط کارکنان می گردد. بنابراین با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش و یافته های آن در بانک توسعه صادرات ایران می توان چنین نتیجه گیری نمود که جو سازمانی به طور مستقیم بر عملکرد مالی و غیر مالی شعب مراکز استانی بانک توسعه صادرات ایران تأثیر می گذارد و بین جو سازمانی و میزان عملکرد بانک توسعه صادرات ایران رابطه معناداری وجود دارد، بدین معنا که انعطاف پذیری و جو

سازمانی زمینه‌ای مناسبی برای عملکرد بهینه مالی و غیرمالی شعب مراکز استانی بانک توسعه صادرات ایران می‌باشد. همچنین این متغیر از طریق اثرگذاری بر روی ارتقاء درک و تحمل شرایط و آگاهی مدیران، اعضای سازمان و سیاست‌های سازمانی، می‌تواند کارکنان را در بهبود عملکرد بانک توسعه صادرات ایران تشویق و در نتیجه کارکنان و اعضای سازمان خدمات بهتری را در سازمان ارائه دهند. همچنین با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش و بر اساس ضرایب عدد معناداری بدست آمده ناشی از تجزیه تحلیل میزان تاثیر گذاری ابعاد جو سازمانی بر عملکرد مالی بانک توسعه صادرات ایران و مقایسه بین آنها مشخص شد که بعد صمیمیت و همچنین بعد روحیه گروهی در بین سایر مولفه های جو سازمانی بانک توسعه صادرات ایران از تاثیر گذاری بیشتری بر میزان عملکرد برخوردار بوده و بدین ترتیب تدوین چشم اندازی روشن از آینده شغلی و سازمانی برای کارکنان می‌تواند میل به پیشرفت و توسعه و همچنین انگیزه لازم را برای مسئولیت پذیری و استقبال از چالش ها و پذیرش ریسک های ناشی از تغییرات در سطوح مختلف کارکنان و مدیران فراهم ساخته و عملکرد مالی بانک توسعه صادرات ایران از طریق این چشم انداز پایدار ؛ استراتژی منابع انسانی را در سطح سازمان تدوین و سیاست های توسعه منابع انسانی را در قالب سیستم هایی نظیر مدیریت دانش ؛ جانشین پروری و یادگیری و توسعه مدیریت پیاده سازی نماید . بدیهی است در چنین سازمانی با وجود یک فرهنگ قوی و حمایتی و چشم اندازی روشن از آینده برای توسعه و پیشرفت ، کارکنان متبوع به این باور می رسند که برای موفقیت بایستی با بهره گیری از دانش اندوخته سازمانی ناگزیر به پذیرش تغییرات سازنده محیطی بوده و بمنظور دستیابی به پیشرفت شغلی شان بایستی نگرشی مثبت به تصمیمات و راهبردهای سازمانی و مدیران آن داشته باشند و بدیهی است که مدیریت جاری سازمان نیز با صمیمیت و شایستگی های فردی و گروهی اعم از شخصیت و خلق و خوی فردی و یا شایستگی های اکتسابی نظیر تخصص و مهارت های آموزشی ؛ شغلی و فنی کارکنان بستر لازم را برای پیشرفت شغلی آنان مهیا نمایند و این تغییر نگرش آنان است که می تواند به افزایش بهره وری و کارایی و حرکت در سطحی بالاتر از عملکرد های فعلی منجر شود و این درست متناسب خواهد شد با برنامه ریزی مدیران عالی بانک توسعه صادرات ایران که با جبران خدمات مناسب بتوانند ؛ زمینه بروز خلاقیت و اثر بخشی عملکرد را جایگزین اعتقادات قبلی کارکنان نموده و به عملکردی پاداش محور دست یابند تا بتوانند از فرصت های فراروی برای نیل به موفقیت و پیشرفت بهره برداری نمایند.

پیشنهادات حاصل تحقیق

۱- با تدوین برنامه جامع استراتژیک در حوزه کیفی سازی فعالیتهای منابع انسانی ارزشمند سازمان متبوع ترتیبی اتخاذ نمایند تا با ایجاد سیستم های متنوع جبران خدمات و ارزیابی بهینه عملکرد کارکنان و همچنین تدوین استراتژی هایی درحوزه آموزش و توانمندسازی کارکنان تابعه خود ؛ بستر مناسبی را برای جاری سازی دانش و ترغیب کارکنان به یادگیری سازمانی و جذب دانش های مورد نیاز شغلی جهت توسعه شایستگی های فردی و سازمانی و بهبود عملکردشان فراهم ساخته و از این طریق فرهنگ مشارکت و همکاری بین اعضا و کارکنان را ایجاد و توسعه دهند . این خط مشی می تواند ضمن افزایش سطح میزان

رضایت مندی کارکنان بانک توسعه صادرات ایران؛ بستر لازم را بمنظور افزایش انگیزش و تعهد سازمانی و میزان دلبستگی سازمانی بین کارکنان و سازمان متبوع خود ایجاد نموده تا از طریق بهبود محیط سازمانی زمینه های لازم بمنظور بهبود عملکرد کارکنان و در نهایت ارتقاء عملکرد مالی بانک توسعه صادرات ایران فراهم شود. لازم به ذکر است که کارکنان با تمایل بیشتر به مشارکت در تصمیم گیری و فعالیتهای سازمانهای عصر حاضر به دنبال افزایش رضایت خود از شغل میگردند. در واقع، افرادی که بیشتر با شغل خود سازگار می شوند، از شغل خود رضایت بیشتری داشته، روحیه مثبت در کار نشان داده و نسبت به سازمان و همکاران خود تعهد بالایی ابراز میکنند. به عبارت دیگر، سازگار شدن با کار، نتایج مثبتی به همراه دارد و سبب می شود که کارکنان در سازمان، رفتارهای فراتر از شرح وظایف رسمی خود دلبستگی عاطفی پیدا کرده و بر اساس آن افراد در سازمان مشارکت میکنند و در آن درگیر می شوند و از عضویت در سازمان لذت می برند.

۲- همچنین بر اساس نتایج حاصله پیشنهاد می گردد مدیران بانک ضمن برنامه ریزی لازم برای ایجاد بستر مناسب جهت مشارکت بیشتر و بهتر کارکنان متبوع، جو مناسب سازمانی و فضای لازم را برای پذیرش تفکرات جدید در سازمان ایجاد کنند و در صدد به روز آوری سیستمهای جاری و تبدیل آن به سیستمهای روزآمد باشند و در این مسیر از قبول اشتباهات خود و تلاش جهت جبران آنها باکی نداشته باشند بدیهی است که شاخصهای عملکرد آنها و کارکنان شان بهبود چشم گیری خواهد یافت. لذا به مدیران پیشنهاد می شود تا ساز و کارهای لازم همانند حلقه های کیفیت، اتاق های فکر و تشکیل تیم های کاری برای تنوع بخشی به خدمات توسعه محصول، تقویت نظام پیشنهادات و ایجاد حافظه سازمانی و پیاده سازی مدیریت استعداد در سازمان مذکور تدابیر لازم را جهت حمایت از شایستگی های افراد در سازمان را به عمل آورند و همچنین یک نظام تشویق و جبران متناسب خدمات و یک نظام کارآمد ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد آن به کارکنان را در سازمان برای جلب همکاری کارکنان در بروز خلاقیت و نوآوری در روشهای انجام کار و تولید محصولات و خدمات با کیفیت و ارائه راه حل های بهتر در فرایندهای سازمانی را تسهیل نمایند.

۳- مدیران راهبردی در بانک مذکور به ویژه هیات عامل بانک به این نکته توجه کنند که بعد مزاحمت جو سازمانی به وضعیتی اشاره می کند که در آن کارکنان احساس می کنند که طرز اداره سازمان، مشکلاتی برای آنها به وجود می آورد، لذا بر اساس یافته های این تحقیق موضوعاتی نظیر شیوه و سبک اعمال مدیریت امور توسط مدیران، گرایش به بروکراسی اداری و کاغذبازی، علاقمندی به اتخاذ تصمیم در چارچوب کمیته های درون سازمانی، عدم فرصت و استقلال نظر کارشناسان در بیان نقطه نظرات؛ عدم تفویض اختیار قانونی در چارچوب وظایف سرپرستی، پرهیز از کنترل های محسوس و نامحسوس در حیطه نظارت شغلی، تحمیل نظرات و خط مشی های یک سویه به زیردستان، بازرسی های متعدد غیر فنی و کارشناسی از حوزه تحت سرپرستان زیر دست؛ از جمله مواردی هستند که می توانند بینش و نگرش و توانش کارکنان را محدود و متوقف نمایند

۴- در رویکرد برنامه ریزی استراتژیک توجه و اهتمام بیشتری به موضوع تدوین استراتژی های مرتبط با شیوه و سبک های رهبری در سطوح عالی و میانی و حتی عملیاتی بانک توسعه صادرات ایران داشته باشند، چرا که کارکنان از رفتار و عمل مدیران ارشد و سطوح بالاتر الگو برداری می نمایند و چنانچه دریابند که تفکرات ذهنی و عمل رفتاری مدیران با باورها و اعتقادات و اهداف آنان مطابقت دارد، رفتار شغلی و نگرشان به انجام وظایف درست و حفظ مزیت های رقابتی در سازمان خود معطوف نموده و با علاقمندی از نفوذ کلام و ترغیب ذهنی مدیران به بهره وری عملکرد از ابعاد مالی و غیر مالی دست یابند.

۵- پیشنهاد می شود که مدیران مرتبط با حوزه آموزش و منابع انسانی بانک توسعه صادرات ایران نسبت به موضوع پیامدهای مثبت جو سازمانی و افزایش تمایل کارکنان به سمت پذیرش تغییرات درون سازمانی، همگام با تغییرات محیط سازمانی نظیر اعمال حاکمیت شرکتی در نمودار سازمانی این بانک تخصصی، برنامه هدفمندی در راستای مشارکت پذیری کارکنان در انجام وظایف محوله جدید و تحمل محدودیت های ناشی از اجرای نمودار سازمانی جدید و انعطاف پذیری بیشتر سازمانی را طراحی و اجرا نمایند و بدیهی است که چنین رویکردی بهبود عملکرد کارکنان خواهد شد.

۶- به معاونان و هیات عامل این بانک تخصصی پیشنهاد می شود تا ساز و کارهای لازم همانند تیم های توسعه و تنوع بخشی به خدمات قابل ارائه مشتریان را از طریق بازخوردهای دریافتی مفید از نظام پیشنهادات، زنجیره ارزش و ذی نفعان سازمانی و سایر مشتریان و... را ایجاد نموده و ضمن حمایت معنوی و مادی از پیشنهاداتی که به زیور نوآوری عملکرد در بانک مذکور آراسته است، بستر مناسبی را برای تقویت و استمرار فعالیت های سودآور مالی ایجاد نمایند و ضمن اهتمام به کارکرد نظام تشویق کارکنان خلاق و نوآور در بانک توسعه صادرات ایران، برای پیشنهادات خلاقانه و ارائه راه حل های بهتر در فرایندهای سازمانی شیوه های نوینی را نظیر تشکیل اتاق های فکر با حضور مدیران و معاونان و روسای شعب برگزیده استانی به وجود آورند.

۷- به مدیران شرکت پیشنهاد می شود که ضمن تبیین اهداف و استراتژی های ترسیم شده سازمان از طریق برگزاری همایش ها و نشست های درون سازمانی؛ آینده شغلی و مسیر ارتقای شغلی کارکنان را به وضوح نشان داده تا کارکنان به دیدی استراتژیک نسبت به سازمان برسند و از انجام طرح هایی نظیر گردش شغلی غیر اصولی و یا نا متوازن در سطوح مدیریت و یا کارکنان بپرهیزند. هنگامی که مدیران و کارکنان دارای بینش راهبردی بوده و بر اساس این بینش مسیر آینده خود را ترسیم می کنند و به طور دائم و مطابق با تغییرات روز، استراتژی های خود را مورد اصلاح و تجدید نظر قرار می دهند، بدیهی است که شاخص های عملکرد آنها به طور چشمگیری بهبود یابد

۸- همچنین پیشنهاد می شود که مدیران ضمن توجه به امر یادگیری و توسعه فرایندهای انتقال مهارت و یادگیری سازمانی؛ کارمندان خود را مورد راهنمایی، آموزش و حمایت قرار داده و توانایی هایشان را در یک فرایند منظم رشد و توسعه دهند. زیرا کارمندانی که دارای سطح توانمندی فردی بالایی هستند، احساس

تسلط بیش‌تری دارند، به ابتکار بیشتر دست می‌زنند، در کارهایشان احساس مسئولیت بیش‌تری می‌کنند و سریع‌تر یاد می‌گیرند و با توجه به امر توانمندسازی کارکنان مدیران بهتر می‌توانند به نتایج حاصل از کار آنان اعتماد نموده و بدین سان قادر خواهند بود در فضای اعتماد دو طرفه به‌جای اینکه تمرکز بر روی تکنیک‌ها و رویه‌های به کار گرفته‌شده به نتایج و پیامدهای کار کارکنان خود در جهت تحصیل موفقیت‌های آتی تمرکز نمایند.

۹- پیشنهاد می‌شود که این رویه در نگاه و اندیشه مدیریتی مدیران این سازمان مردمی نهادینه گردد و صرف نظر از تمایلات فردی خود و دیگران به خاطر سازمان و همچنین فدا کردن منافع شخصی به خاطر مصالح گروهی و جمعی کارکنان؛ نسبت به تدوین برنامه ریزی جامع و بلند مدت در حوزه‌های مختلف منابع انسانی اقدام نموده؛ بطوریکه تلفیقی از هدف‌های فردی و سازمانی در آن نهادینه و از گسترش شکاف فکری و نظری بین بدنه کارشناسی و مدیریتی جلوگیری شود و دیدگاه و نگرشی سازنده و ارزش‌مدار جایگزین آن شود. در نتیجه می‌توان اذعان نمود که توجه مدیران به جزییات و بازخوردهای رفتاری کارکنان تابعه و حتی در مسایلی نظیر انگیزش؛ مدیریت دانش و ارتقاء شغلی و جانشین‌پروری و توجه به توانمندسازی و مسیر پیشرفت شغلی از مهمترین موضوعاتی هستند که با تلفیق نگاه مدیریتی هوشمندانه کارکنان را بسمت پذیرش بهتر و تعمیق فرهنگ مطلوب جو سازمان‌ی‌برابر مشکلات سازمانی هدایت و موجبات خلق ارزش و بهبود و اصلاح رفتارهای شخصی و تقویت عملکرد سازمان را ممکن می‌سازد.

۱۰- مدیریت امور منابع انسانی و پشتیبانی بانک مذکور نسبت به برگزاری کارگاه‌های آموزشی، ایجاد مراکز مشاوره حرفه‌ای و روانی برای کارکنان، ارزشیابی دقیق و مستمر و انتصاب مدیران لایق و نیز اتخاذ تدابیر مناسب در جهت شناسایی فشارهای محیطی و کنترل آنها، در ایجاد جو سازمانی مناسب در ایجاد رفتار شهروندی کارکنان گام موثری برداشته و از اینرو توصیه می‌گردد:

۱. دوره‌های آموزشی و آشناسازی کارکنان با مفاهیم عملکرد و راههای تقویت آن برگزار شود.
۲. ایجاد انگیزه و انگیزش در کارکنان و توجه به شخصیت و انتظارات کارکنان.
۳. مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری و احترام گذاشتن و توجه به شخصیت کارکنان.
۴. فراهم آوردن ملاحظات انسانی و حذف وظایف غیر ضروری و فراهم آوردن شرایط مطلوب در محیط و ارضاء
۵. تهیه و در دسترس قرار دادن دانش و معلومات فرهنگی و رفتاری مرتبط با عملکرد سازمانی.
۶. ابلاغ تصمیمات جدید سازمان در مورد اقدامات فرهنگی و رفتاری و ایجاد فرصت‌های مناسب برای کارکنان جهت انجام مناسب تصمیمات اتخاذ شده در راستای بهبود جو سازمانی.
۷. استفاده از ساختارهای انعطاف‌پذیر تر و سامانه‌های مدیریتی ارتباطی مناسب بر اساس گروه‌های مختلف کاری جهت ارتقاء ارتباطات متقابل بین اعضای سازمان.

منابع فارسی

۱. امین شایان جهرمی شاپور، احمدی عباداله، درویش پور فراغه سکینه. ۱۳۸۸. بررسی رابطه میانی جو سازمانی با تعهد سازمانی و روحیه از دیدگاه دبیران دوره‌ی راهنمایی مدارس دخترانه‌ی شهر مرودشت. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال دوم، شماره سوم، صص ۱۳۰-۱۰۹.
۲. ادیب راد نسترن. ۱۳۸۷. بررسی تأثیر روش مدیریت تبادل رهبر- عضو بر ابعاد جو سازمانی مؤسسه آموزش عالی سوره از دید کارکنان. فصلنامه مدیریت و برنامه ریزی در نظام‌های آموزشی، دوره ۱، شماره ۱، صص ۸۲-۷۳.
۳. احمدپور اردجانی مژگان، فلاحتی لیلا. ۱۳۹۱. بررسی رابطه جو سازمانی با استرس شغلی و خلاقیت کارکنان اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی. فصلنامه تحقیقات علوم رفتاری، دوره هشتم، شماره ۲، صص ۱۱۴-۱۲۴.
۴. گودرزی، غلامرضا. (۱۳۸۵) رابطه اجزاء مدل اچیو با عملکرد نیرو انسانی در یک سازمان دولتی پایان نامه کارشناسی ارشد، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
۵. پورسیف م. ۱۳۸۵. بررسی رابطه جو سازمانی با استرس شغلی کارکنان گمرکات مستقر در تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی تهران
۶. جعفرپور محمود (۱۳۹۲) بررسی ماهیت و چرایی دوگانگیهای رفتار در سازمان، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت بهبود و تحول - سال بیست و دوم شماره ۰۷، بهار و تابستان ۱۳۹۲ صفحات ۷۰۳ تا ۹۷۲.
۷. ذاکر فرد، منیرالسادات (۱۳۹۰) تأثیر آموزش مهارتهای ادراکی سرپرستان شیفت بر میزان رضایت و عملکرد شغلی کارکنان، آموزش مهارتهای ادراکی و رضایت شغلی/شهریور ماه ۱۳۹۰ صص ۱۱
۸. رودکی، نیلوفر (۱۳۹۸)، بررسی تأثیر جو سازمانی بر عملکرد مالی شرکت نفت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران، ۱۳۹۸.
۹. زارع حسین، فیضی آوات، محبوبی طاهر. ۱۳۸۹. بررسی رابطه بین جو سازمانی اخلاقی، تبادل رهبر-عضو و اعتبار بیرونی ادراک شده با تعهد سازمانی. مجله روان شناسی اجتماعی، سال هفتم، شماره ۲۹، صص ۷۳-۶۱.
۱۰. غلامی علیرضا. ۱۳۹۲. بررسی رابطه بین جو سازمانی و میزان کار آفرینی در ادارات دولتی شهرستان شیروان. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دانشگاه آزاد بجنورد.
۱۱. صادقی، ساناز (۱۳۹۹)، بررسی تأثیر جو سازمانی بر عملکرد سازمانی بانک توسعه صادرات شهر تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران، ۱۳۹۹.
۱۲. طباطبایی فر، سید محمد، احمدی؛ حبیب؛ کاسه گر ها؛ مهدی اثر رهبری تحول آفرین با نقش میانجی فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی در بانک توسعه صادرات ایران؛ دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و حسابداری خرداد ۹۶
۱۳. ملکی رنجبر، فاطمه. (۱۳۸۴) بررسی ارتباطات اثربخش درون سازمانی بر عملکرد فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت ۳۶ / سال چهارم / شماره ۱۰ / بهار ۱۳۸۹ کارکنان شرکت آب و فاضلاب همدان، پایاننامه کارشناسی ارشد، مدانشکده علوم اداری و مدیریت.
۱۴. محمد کاظمی، رضا و جعفری مقدم، سعید و سهیلی، سارا (۱۳۹۱) شناسایی میزان جو سازمانی بر نوآوری سازمانی، فصلنامه توسعه کارآفرینی، سال پنجم / جلد دوم / تابستان ۱۳۹۱ صص ۸۶.
۱۵. محمدی، رسول (۱۳۹۸)، بررسی تأثیر مدیریت دانش سازمانی بر عملکرد مالی شرکت دخانیات، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران، ۱۳۹۸.
۱۶. منوچهر زاد، علی (۱۳۹۸)، بررسی تأثیر جو سازمانی بر عملکرد مالی شرکت کالا و خدمات شهروند تهران، دانشگاه پیام نور، واحد شهر قدس، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران، ۱۳۹۸.
۱۷. محمد کاظمی، رضا و جعفری مقدم، سعید و سهیلی، سارا (۱۳۹۱) شناسایی میزان جو سازمانی بر نوآوری سازمانی، فصلنامه توسعه کارآفرینی، سال پنجم / جلد دوم / تابستان ۱۳۹۱ صص ۸۶.

۱۸. محمدی، محمد و شریف زاده، فتاح (۱۳۹۶) طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی سال چهارم، شماره ۱۵، زمستان ۱۳۹۶، ۱۵۹-۱۳۳
۱۹. نیلی، مسعود و همکاران؛ خلاصه مطالعات طرح استراتژی توسعه صنعتی کشور؛ انتشارات دانشگاه صنعتی شریف؛ ۱۳۸۲.
۲۰. نیون پل، آر.، "ارزیابی متوازن گام به گام - بهبود عملکرد و نتایج" ترجمه اله قلی و خزاعی، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۶

۲-۱۷-منابع لاتین

۱. DeNicolis, Bragger J. O. Rodriguez-Rudnick and E. J. Kutcher, Denison, D. R. (2001). "Organization culture: can it be a key lever for driving organizational change, INS Cartwright and c, cooper (Eds). The handbook of organizational culture." London: John Wiley and sons.
۲. Denison, D. R. and Spritzer, G. M. (1991). "Organization culture and organization development". A competing values- approach. Research in organization change development vol. 5, pp. 1-21.
۳. Denison, D; (2000). "Organizational Culture: can it be key level for Driving Organizational change?". International Institute For management Development
۴. Jacobs. R., R. Mannion., H. T.O. Davies, S. Harrison., F.Konteh, K. W. (2013), "The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals". Social Science & Medicine, Volume 76, January, Pages 115-125
۵. Quinn. R (1999). "Diagnosing culture and changing organizational culture. "Newyork: Addison Wesley.
۶. Hackman, J.R. and Oldham, G.R. 1976. Motivation Through the Design of Work: Test of.
۷. Smith T, Girtman J, Riggins J. 2001. Why academic divisions of hematology/ oncology are in trouble and some suggestions for resolution. J Clin Oncol. 19(1):260-4
۸. Amabile, T. M. 1997. Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. California. Management Review, 40(1), 39- 58..
۹. Gabriela, R, Silvia, A. 2014. Linking Human Resources Motivation to Organizational Climate. v124,n20,p51-58.
۱۰. Jang. W, (2009). A Cognitive Model of Intra Organizational Knowledge-Sharing Motivations In The view Of Cross-Culture p:220-230. www.elsevier.com.
۱۱. Robbins. P. Stephen. (1991). Organizational Behavior, Prentice Hall.
۱۲. Deal, T. & Kennedy. A (1982). Corporate Cultures, Reading, MA, Addison. Wesley pub.
۱۳. Zheng. W. et al. (2010). Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management pp:763-771. www.elsevier.com.
۱۴. Yilmaz, C. & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy, Journal of Business, 290-306.