



"Research Article"

10.30495/QJOPM.2021.1875325.2577



Designing and Validating an Excellence Organizational Climate Model in Private Banks in Iran

Alireza Moradisaleh¹, Hassan Rangriz(Ph.D.)^{2*}, Akbar Hassanpur(Ph.D.)³, Bizhan Abdollahi(Ph.D.)⁴

(Receipt: 2020.01.10- Acceptance:2021.06.07)

Abstract

This mixed-methods research was conducted to identify and design the dimensions, components and factors of an excellence organizational climate and validate it. The qualitative phase of the study was based on the grounded theory and MAXQDA software while the quantitative stage was conducted using SPSS software. The research population comprised Iranian private banks from which a convenient sample was selected based on theoretical adequacy and availability during the qualitative phase. Interviews were run with the sample to reach the theoretical saturation. Further, the quantitative phase of the study started with a sample of 318 participants who had been selected based on a multi-stage cluster sampling procedure from 1815 employees using the Cochran formula. The reliability and validity of the qualitative and quantitative phases of the research were checked through Lincoln and Guba evaluation and Cronbach's alpha, respectively. The collected data were analyzed to explain the paradigmatic model of the excellent organizational climate that was then validated via Wilcoxon test. The findings indicated that the main dimensions of the excellence organizational climate include "employee credibility", "employee and management mutual respect" and "employees' honoring the job and the organization" and that this model can promote organizational efficiency and profits, productivity, quality of professional life and organizational culture, branding and more willingness to work in a competitive environment.

KeyWords: Excellence, Model, Organizational Climate, Private Banks, Validation

1.Ph.D. Candidate, Department of Human resource Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. std_saleh@khu.ac.ir

2.Associate Professor, Department of Human resource Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

*.Corresponding Author:rangriz@khu.ac.ir

3.Assistant Professor, Department of Human resource Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.a.hassanpoor@khu.ac.ir

4.Assistant Professor, Department of Educational Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.



10.30495/QJOPM.2021.1875325.2577



طراحی و اعتبارسنجی الگوی جوسازمانی متعالی در بانک‌های خصوصی ایران

علیرضا مرادی صالح^۱، حسن رنگریز^{۲*}، اکبر حسن‌پور^۳، بیژن عبدالهی^۴
(دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۲۱- پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۰۳/۱۷)

چکیده

این پژوهش جهت شناسایی و تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های جوسازمانی متعالی و اعتبارسنجی آنها انجام شد. روش این تحقیق، آمیخته (ابتدا کیفی با استفاده از گردند تئوری و نرم‌افزار Maxqda و سپس کمی با استفاده از نرم‌افزار Spss) است. جامعه آماری، بانک‌های خصوصی ایران است. در بخش کیفی، نمونه آماری بر پایه گزینش تدریجی، کفایت نظری و در دسترس بودن انتخاب شد و مصاحبه‌ها برای رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. در بخش کمی، از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای استفاده شد و با استفاده از فرمول کوکران ۳۱۸ نمونه از ۱۸۱۵ کارمند انتخاب شدند. برای تأمین روایی و پایایی بخش کیفی از روش ارزیابی لینکلن و گوبا و در بخش کمی، از روش محاسبه آلفای کرونباخ استفاده شد. یافته‌های مرحله کیفی تحلیل و مدل پارادایمی جوسازمانی متعالی تبیین گردید. برای اعتبارسنجی الگو از آزمون Wilcoxon استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که جوسازمانی متعالی دارای ابعاد اصلی "اعتبار مدیر نزد کارکنان"، "احترام متقابل کارکنان و مدیریت" و "افتخار کارکنان به شغل و سازمان" است. افزایش کارایی، افزایش سود سازمان، ارتقای بهره‌وری، ارتقای کیفیت زندگی کاری، ارتقای فرهنگ سازمانی، ارتقای وجهه سازمان (برندسازی) و آمادگی بیشتر سازمان جهت فعالیت در فضای رقابتی به‌عنوان پیامدهای جوسازمانی متعالی بیان شدند.

واژه‌های کلیدی: اعتبارسنجی، الگو، بانک‌های خصوصی، جوسازمانی، متعالی

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران std_saleh@khu.ac.ir
۲. دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
* نویسنده مسئول: rangriz@khu.ac.ir
۳. استادیار گروه مدیریت منابع انسانی دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران a.hassanpoor@khu.ac.ir
۴. دانشیار گروه مدیریت آموزشی دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

مقدمه

جوسازمانی را می‌توان مجموعه‌ای از مشخصه‌های سازمان توصیف کرد که آن را از سایر سازمان‌ها مجزا کرده و بر رفتار کارکنان آن تأثیر دارد (فاروقی، ۱۳۹۲). جوسازمانی به دنبال شناسایی محیطی است که بر رفتار کارکنان اثر می‌گذارد و به دلیل اهمیت آن در تعیین نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان، در ادبیات تحقیق، توجه زیادی به انجام تحقیقات رفتار سازمانی شده است (هالووی، ۲۰۱۲). بر اساس مطالعات (کاندو، ۲۰۱۸) شرایط جوسازمانی می‌تواند به‌طور گسترده‌ای تحت ۳ رویکرد اصلی طبقه‌بندی شود:

- روش اندازه‌گیری چندگانه: رویکرد مشخصه سازمانی (MMOAA)

- روش سنجش ادراکی: رویکرد مشخصه سازمانی (PMOAA)

- روش سنجش ادراکی: رویکرد مشخص فردی (PMIAA)

رویکرد اول بر مدل سازمانی، طبقه‌بندی و ساختار استوار است. رویکرد دوم، شرایط جوی سازمان را مجموعه‌ای از ویژگی‌ها می‌نامد و به این پرسش می‌پردازد که سازمان با درک عضو چه می‌کند و رویکرد سوم، به ادراکات فردی در محیط سازمانی توجه می‌کند. درنهایت، این مفهوم، تصورات فردی را از محیط کار به اشتراک می‌گذارد و همچنین تأثیرات عواملی مانند تکنولوژی، جمعیت‌شناسی و غیره را در نظر می‌گیرد.

تحقیق (القاضو و همکاران، ۲۰۱۹) با در نظر گرفتن نقش واسطه‌ای جوسازمانی، تأثیر هوش هیجانی بر رفتارکاری را بررسی کرد. داده‌ها از ۳۰۴ کارمند اداری در ۹ دانشگاه خصوصی در عمان (اردن)، جمع‌آوری و فرضیه‌های تحقیق از طریق تحلیل رگرسیون چندگانه و روش‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمایش قرار گرفت. نتایج تجزیه‌وتحلیل نشان داد که جوسازمانی تأثیر معنی‌داری بر رابطه بین هوش هیجانی و رفتار کار دارد.

یافته‌های تحقیق (مصلح‌پور و همکاران، ۲۰۱۹) نشان داد که جوسازمانی و سبک کار، رابطه بین سبک رهبری و رضایت شغلی را تکمیل می‌کند. سبک رهبری مناسب در شرایطی که با جوسازمانی و سبک کار کارکنان مطابقت داشته باشد، مؤثرتر است. علاوه بر این، جوسازمانی مناسب باعث افزایش سطح رضایت شغلی می‌شود. اگر سبک کاری کارکنان موردتوجه قرار گیرد، سبک رهبری می‌تواند راه خود را برای رضایت شغلی پیدا کند.

سید اسماعیل هاشمی و همکاران (۱۳۹۵) پژوهشی با طراحی و آزمون مدلی از رابطه جو اخلاقی با رفتارهای شهروندی سازمانی و رفتار ضد تولید در محیط کار با میانجی‌گری تعهد

سازمانی در کارکنان یک شرکت صنعتی انجام دادند. نتایج حاکی از آن بود که جو اخلاقی ابتدا باعث تقویت تعهد سازمانی و اشتیاق شغلی می‌شود و سپس موجبات تقویت رفتار شهروندی سازمانی و تضعیف رفتار ضد تولید را فراهم می‌سازد. نتایج پژوهش (لیمن، ۲۰۰۳) بر روی یک‌صد شرکت برتر نشان داد، عوامل ایجادکننده جوسازمانی متعالی، پنج متغیر اعتبار، احترام، عدالت، افتخار و صمیمیت می‌باشند.

وجود جوسازمانی متعالی باعث پدیدار شدن مدیریتی کارآمد و لایق و کارکنانی با انگیزه و روحیه بالا و در نهایت سازمانی پیشرو و شکوفا خواهد شد که رسیدن به این موقعیت در صنعت بانکداری و به‌ویژه بانک‌های خصوصی موجب اعتلا و رشد این بانک‌ها خواهد شد. عدم توجه و بی‌تفاوتی نسبت به ایجاد جوسازمانی متعالی در صنعت بانکداری موجبات دل‌سردی و ناامیدی کارکنان نسبت به اهداف و مقاصد سازمانی و به‌تبع آن اشاعه انواع مشکلات و اتفاقات ناگوار در حوزه‌های مادی و معنوی خواهد شد.

جوسازمانی در صورتی که با فرهنگ سازمانی همخوانی نداشته باشد منجر به بروز مسائل و مشکلات خواهد شد. بویژه اینکه بانکداری خصوصی در ایران، در ابتدای راه است و ایجاد جوسازمانی متعالی می‌تواند راهگشای نظام بانکداری باشد. در سال‌های اخیر مسائل و مشکلات سیستم بانکداری باعث ایجاد حواشی و حوادث بسیاری در کشور گردیده و لطمات زیادی بر پیکره بانک‌ها، اقتصاد و حیثیت کشور وارد ساخته است. یکی از عوامل اصلی این مسئله نبود جوسازمانی متناسب با فعالیت‌های صنعت بانکداری است که سوءاستفاده افراد و کارکنان را موجب شده و از طرف دیگر جو نامطلوب سازمانی در این صنعت باعث رشد و اشاعه قانون‌گریزی و مفاسد کلان مالی و ارزی گردیده است.

پژوهش پیرامون جوسازمانی با مطالعات هالپین و کرافت شروع شد. آنها شش نوع جوسازمانی (باز، خودگردان، کنترل‌شده، آشنا، پدران و بسته) را شناسایی و بر جو باز به‌عنوان بهترین معیار برای اثربخشی یک سازمان تأکید نمودند (هوی و میسکل، ۲۰۰۳). جوسازمانی، پدیده‌ای پیچیده، چند سطحی و چندبعدی است که از ادراک کارکنان از تجارب خود در سازمان نشأت گرفته، در طی زمان ثابت بوده و به‌صورت گسترده‌ای در واحد سازمانی پخش می‌شود (داوسون، ۲۰۰۸). تعریف نسبتاً جامعی به‌وسیله (موران، ۲۰۰۳) ارائه شده است: «جوسازمانی، مشخصه نسبتاً پایدار سازمانی است که موجب تمایز آن از سایر سازمان‌ها می‌شود».

1. Hoy & Miskel
2. Dawson

راماچاندران و همکاران^۱ (۲۰۱۹) در مطالعه خود اظهار داشتند که جو سازمانی نقش مهمی در عملکرد کارکنان و موفقیت هر سازمان ایفا می‌کند. جو سازمانی تأثیر بسیار قوی بر روحیه و رضایت کارکنان سازمان دارد. وازنیج و دیگران (۲۰۱۹) در مطالعه خود، به دنبال شناسایی مکانیسم بالقوه رابطه جو سازمانی و عملکرد سازمانی در پرستارانی که در مراکز مراقبت کار می‌کردند، بودند. آن‌ها دریافتند که بین میزان تعهد عاطفی در بین پرستاران، جو سازمانی و رتبه‌های پرستاران از کیفیت مراقبت‌های ارائه‌شده، رابطه مستقیم برقرار است.

دمیرچقلو و برمن^۲ (۲۰۱۹) به بررسی تأثیر جو سازمانی نوآوری و گردش شغلی کارمندان پرداختند. این فرضیه مطرح شد که جو سازمانی نوآوری، مشارکت و خلاقیت کارکنان را ترغیب و بدین ترتیب شغل‌ها را جالب‌تر کرده و باعث کاهش گردش شغلی می‌شود. تحقیق زوریخ و کلی^۳ (۲۰۱۹) بررسی رابطه بین رهبری تحول‌گرا، جو سازمانی نوآوری و نوآوری سازمانی بود. نتایج نشان داد که رفتار تحول‌گرا از سوی مدیر، تأثیر مستقیمی بر نوآوری سازمانی دارد. هدف اصلی این پژوهش برجسته کردن نقش جو سازمانی نوآوری به‌عنوان واسطه بین مدیرعامل شرکت و نوآوری سازمانی بود.

یافته‌های تحقیق واسودوان و ایقبال^۴ (۲۰۱۸) برخی از پیامدهای مدیریتی را با توجه به ادبیات موجود درباره جو سازمانی نشان داد. با توجه به نتایج تحقیق فوق، مقامات ارشد بانک ملی سیمپان نیاز به ایجاد جو سازمانی مثبتی داشتند تا استقلال و جهت‌گیری هدف را برای کارمندان خود فراهم کنند. این تحقیق توصیه کرد که همه بانک‌ها برای افزایش رفتار شهروندی سازمانی، باید به دنبال شکل‌گیری جو سازمانی مثبت در بین کارکنان باشند.

هدف تحقیق بربرگلو (۲۰۱۸) ارزیابی ادراک کارکنان بهداشت و درمان از جو سازمانی و بررسی تأثیر جو سازمانی بر تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی، بود. نتایج نشان داد که جو سازمانی با تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی بسیار مرتبط بود. تحقیق (ژئو، ۲۰۱۸) به این نتیجه رسید که ترسیم دقیق اقدامات مثبت، نشان از اهمیت اعضای تیم در کار خود از طریق تعامل متقابل است که باعث ایجاد اعتماد، احترام و اطمینان می‌شود. مثبت بودن جو سازمانی می‌تواند باعث تعامل و عملکرد بهتر اعضای تیم شود که نشان از قدردانی، تأیید و احترام دارد.

-
1. Ramachandran et.al
 2. Demircioglu & Berman
 3. Zuraik & Kelly
 4. Vasudevan & Iqbal

بیراجیت و شووتا^۱ (۲۰۱۸) در مطالعه خود عنوان نمودند که جوسازمانی زمینه‌ای برای تقویت شایستگی‌ها و انگیزه دادن به کارکنان برای انجام کارهای غیرمنتظره است. تأثیر جوسازمانی بر عملکرد شغلی می‌تواند با تمرکز بر راهکارهای توسعه دانش کارکنان و سیستم مدیریت پاداش مؤثر، افزایش یابد. مطالعه جین (۲۰۱۶) به منظور شناسایی ادراک پرستاران از دو سال اول فعالیت خود در سازمان سلامت نیوزیلند بود. هدف این مطالعه تعیین رابطه بین سه بعد جو سازمان‌یافته (روابط پرستاری، رهبری مدیر پرستاری و سازمان کارکنان) بر ادراک پرستاران بود. نتایج نشان داد که روابط پرستاری سفت‌وسخت، مدیران حمایتی و سازمان‌دهی مناسب کارکنان با رضایت شغلی رابطه مثبت و با فرسودگی همبستگی منفی داشتند.

نشاط و همکاران (۱۳۹۱) در کتابخانه ملی ایران تأثیر جوسازمانی بر خلاقیت کارکنان را مورد ارزیابی قرار دادند. نتایج نشان داد کارکنان، جو سازمان را مشوق و حامی خلاقیت خود نمی‌دیدند. در پژوهش درگاهی و دیگران (۱۳۹۱) جوسازمانی بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران ارزیابی شد. طبق نتایج ایجاد نظام پاداش کارآمد، شفاف کردن رویه‌های سازمانی و تغییر دیدگاه کارکنان، می‌تواند جوسازمانی این سازمان‌ها را به حالت مطلوب تغییر دهد.

در تحقیق (نژاد ایرانی و همکاران، ۱۳۹۰) با عنوان بررسی میزان متعالی بودن جوسازمانی و رابطه آن با یادگیری سازمانی در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی ملاحظه شد که بهبود جوسازمانی می‌تواند باعث افزایش یادگیری سازمانی در مدیران و کارکنان و افزایش مهارت‌های یادگیری آنان گردد.

گرچه لیمن و تعداد بسیار کمی از محققین توانستند با بررسی‌های خود تعدادی از ابعاد و مؤلفه‌های جوسازمانی متعالی را احصا کنند، لیکن هنوز هم ویژگی‌ها و مؤلفه‌های زیادی وجود دارد که در این تحقیق سعی در دستیابی به آن‌ها می‌شود. علاوه بر این طراحی جوسازمانی متعالی در صنعت بانکداری تاکنون مغفول افتاده و به آن پرداخته نشده است. موضوعی که با در نظر گرفتن اوضاع فعلی بانک‌ها و مشکلات زیادی که در سال‌های اخیر گریبان‌گیر آنها شده است، ایجاب می‌نماید تا مورد بررسی و تحقیق قرار گیرد و یک مدل و الگوی نظری جهت شکل‌گیری جوسازمانی متعالی طراحی شود.

جوسازمانی یکی از عوامل بسیار مهم در تحقق اهداف سازمان به شمار می‌رود که بر تمام امور سازمان تأثیرگذار است. علی‌رغم اهمیت فزاینده جوسازمانی در نیل به موفقیت سازمانی، درک و شناخت علمی کمتری از تأثیرگذاری عوامل درون و برون‌سازمانی مؤثر بر آن صورت گرفته است. در

پارادایم‌ها و مبانی فلسفی که پژوهش تحت آن‌ها انجام پذیرفته، پارادایم‌های تفسیری و اثبات‌گرایی می‌باشند. ابتدا از نظریه داده بنیاد استفاده شد و سپس ابعاد و مؤلفه‌های الگوی طراحی شده با روش کمی مورد اعتبارسنجی قرار گرفت.

اطلاعات موردنیاز به سه طریق جمع‌آوری شد: مطالعات اسنادی، مصاحبه‌های باز و نیمه ساخت‌یافته، پرسشنامه محقق ساخته. جمع‌آوری، کدبندی و تحلیل داده‌های کیفی با کمک نرم‌افزار Maxqda و در بخش کمی با استفاده از نرم‌افزار Spss انجام گرفت. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی، هدفمند و در بخش کمی، خوشه‌ای تصادفی بود. باید اذعان کرد که جوسازمانی متعالی برای آن دسته از کارکنان نمود دارد که سنوات خدمتی آنها بالای ۱۵ سال بوده و از تجربه و دانش لازم برخوردار گردیده‌اند. کارکنان زیر ۱۵ سال خدمت بیشتر به جوسازمانی و ادراک آن توجه دارند و کمتر به متعالی شدن آن تمرکز دارند.

در قسمت کیفی با ۳۰ منبع، مصاحبه شد که شامل مدیران و معاونین در سرپرستی‌ها، روسای شعب و تعدادی از کارکنان پیش‌کسوت بانک‌های خصوصی بودند که حوزه مطالعاتی، رشته تحصیلی یا مسئولیت شغلی آنان، ارتباط وثیقی با مباحث جوسازمانی داشت. مصاحبه‌ها، تا زمانی که مقوله‌ها به کفایت نظری برسند ادامه یافت. مشخصات آماری مصاحبه‌شوندگان طبق جداول ۱ و ۲ ارائه می‌گردد.

جدول ۱: آمار مصاحبه‌شوندگان بر اساس مدرک تحصیلی

Table 1: Statistics of interviewees by degree of education

جمع Total	دکترای مدیریت و حسابداری PhD in Management and Accounting			کارشناس ارشد مدیریت و حسابداری Master of Management and Accounting			معیار Criterion
	پیام‌نور Payame nur	آزاد Azad	دولتی Governmental	پیام‌نور Payame nur	آزاد Azad	دولتی Governmental	
30	1	4	8	2	5	10	نوع دانشگاه type of university
100							تعداد Number
%	3.33	13.33	26.67	6.67	16.67	33.33	درصد Percentage

جدول ۲: آمار مصاحبه‌شوندگان بر اساس سنوات خدمت

Table 2: Statistics of interviewees based on years of service

جمع Total	۳۰ به بالا	۲۵ - ۳۰	۲۰ - ۲۵	۱۵ - ۲۰	۱۰ - ۱۵	تا ۱۰	سن خدمتی years of service
	30 and up	25-30	20-25	15-20	10-15	Up to 10	
30	1	9	6	7	5	2	تعداد Number
%100	%3.33	%30	%20	%23.33	%16.67	%6.67	درصد Percentage

در بخش کمی، روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای بود. استان‌های کشور به ۵ خوشه عمده تقسیم و از هر خوشه یک شهر به شرح جدول شماره ۳ انتخاب شد.

جدول ۳: تقسیم‌بندی خوشه‌ای استان‌ها

Table 3: Division of clusters of provinces

شهر city	استان‌ها Provinces	خوشه Cluster
تهران Tehran	البرز - تهران - قزوین - سمنان - گلستان - مازندران - قم Alborz - Tehran - Qazvin - Semnan - Golestan - Mazandaran - Qom	1
اصفهان Esfahan	اصفهان - فارس - بوشهر - چهارمحال و بختیاری - هرمزگان - کهگیلویه و بویراحمد Isfahan - Fars - Bushehr - Chaharmahal and Bakhtiari - Hormozgan - Kohgiluyeh and Boyerahmad	2
تبریز Tabriz	آذربایجان شرقی - آذربایجان غربی - اردبیل - زنجان - گیلان - کردستان East Azerbaijan - West Azerbaijan - Ardabil - Zanjan - Gilan - Kurdistan	3
کرمانشاه Kermanshah	کرمانشاه - ایلام - لرستان - همدان - مرکزی - خوزستان Kermanshah - Ilam - Lorestan - Hamedan - Markazi - Khuzestan	4
مشهد Mashhad	خراسان رضوی، جنوبی و شمالی - کرمان - یزد - سیستان و بلوچستان Razavi, South and North Khorasan - Kerman - Yazd - Sistan and Baluchestan	5

برای انتخاب نمونه، با توجه به تنوع بانک‌های خصوصی از لحاظ تعداد کارکنان، شعب، سال تأسیس و... و به منظور عدم سوگیری تحقیق، بر اساس روش تصادفی، بانک‌های اقتصاد نوین، پارسیان و سامان از بین حدود ۲۱ بانک خصوصی انتخاب گردیدند. آمار کارکنان این ۳ بانک در شهرهای منتخب به تعداد حدوداً ۱۸۱۵ نفر اخذ گردید. با در نظر گرفتن مقدار خطای ۰/۰۵ و استفاده از فرمول کوکران، ۳۱۸ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شد و به نسبت کارکنان بانک‌ها بین آنها تقسیم گردید.

بر پایه روش ارزیابی لینکلن و گوبا، چهار معیار، موثق بودن و اعتبار (باورپذیری)، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری جهت ارزیابی روایی و پایایی بخش کیفی در نظر گرفته شد. برای دستیابی به هریک از این معیارها، کارهای زیر انجام گرفت. اعتبار: صرف زمان کافی برای مصاحبه، تأیید داده‌های مصاحبه توسط مصاحبه‌شونده. انتقال‌پذیری: کسب نظر چند مدیر که در پژوهش مشارکت نداشتند. اطمینان‌پذیری: ثبت و ضبط و یادداشت‌برداری تمامی جزئیات در تمامی مراحل.

تأییدپذیری: مستندسازی و حفظ تمامی گام‌ها و مستندات در فرایند پژوهش.
در بخش کمی، روایی محتوایی پرسشنامه توسط افراد متخصص و استادان مورد تأیید قرار گرفت. برای بررسی پایایی متغیرهای پژوهش از روش محاسبه آلفای کرونباخ استفاده شد:

جدول ۴: خلاصه اطلاعات پردازش شده برای پایایی

Table 4: Summary of information for reliability

معیار Criterion	تعداد Number	درصد Percentage
معتبر a valid	318	98.8
نامعتبر Invalid	4	1.2
جمع Total	322	100

جدول ۵: قابلیت اطمینان (پایایی)

Table 5: Reliability

آلفای کرونباخ Cronbach's alpha	.897
تعداد سؤال Number of questions	48

این میزان برای تمامی مقادیر باید از $0/7$ بیشتر باشد که عدد به دست آمده ($0/897$) نشان دهنده پایایی تمامی متغیرهای پژوهش است.

یافته‌ها

الف. بخش کیفی:

رکن اساسی در نظریه داده بنیاد، کدگذاری است. فرایند تحلیل شامل سه نوع کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است.

کدگذاری باز:

کدگذاری باز فرآیند تحلیلی است که در طول آن، داده‌ها از نزدیک بررسی شده و نسبت به شباهت‌ها و تفاوت‌ها باهم مقایسه می‌شوند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). در این پژوهش تعداد ۸۶ کد باز توسط پژوهشگر شناسایی و نشانه‌گذاری گردید که به دلیل تفصیل زیاد فقط نمونه‌ای از آن‌ها در جدول ۶ آورده می‌شود.

جدول ۶: کدگذاری باز

Table 6: Open coding

شناسه ID	کد اولیه / مؤلفه Component	نکات کلیدی مصاحبه‌ها Key points of the interviews	ردیف Row
A1	مهارت‌های مدیر Manager skills	مدیر در قبال سازمان و کارکنان احساس مسئولیت داشته باشد و بتواند برنامه عملیاتی خوبی برای بانک تعریف و آن را هدایت کند.	1
		مدیر باید بتواند منابع انسانی، مالی و... را به خوبی و در راستای اهداف سازمان عالی به کار گیرد.	2
		مدیر باید تکنیک‌ها و تاکتیک‌های کار با کارکنان را بلد باشد.	3
A2	صداقت مدیر Honesty of manager	مدیر برای کارکنان قابل اعتماد باشد. یعنی درستی و راستی در کردار و رفتار اخلاق مدارانه داشته باشد.	4
		راست‌گویی و صداقت در اعمال و کردار مدیر برای کارکنان به اثبات رسیده است.	5
A3	ارتباطات دوجانبه Bilateral communication	مدیر و کارکنان ارتباطات رسمی و غیررسمی مناسبی با یکدیگر دارند.	6
		نحوه ارتباط بین مدیریت و کارکنان مطلوب و مدیر با علم به لزوم ارتباطات غیررسمی سعی در استفاده بهینه از آن در جهت دستیابی به اهداف سازمانی دارد.	7
A4	حمایت از کارکنان Employee support	در شرایط مختلف از کارکنان حمایت می‌شود و زمینه‌های لازم جهت رشد و ترقی آنان وجود دارد.	8
A5	تشریک‌مساعی با کارکنان Collaborating with staff	نظرات کارکنان را در مورد کارها جویا می‌شوند.	9
		به نظرات کارکنان و پیشنهادهای و انتقادات آن‌ها در مورد مسائل مختلف سازمان اهمیت داده می‌شود.	10
		علاقه کارکنان و سلیقه‌های آنان محترم شمرده شوند.	11
A6	برابری حقوق و مزایا Equality of rights and benefits	حقوق و مزایای کارکنان حداقل برابر پرداختی سایر سازمان‌ها و کارکنان آن‌ها باشد.	12
		گرچه برای ایجاد جو متعالی باید از پرداخت حقوق و مزایای بیشتری برای ایجاد انگیزش بهره گرفت، لیکن پرداختی به کارکنان باید حداقل هم‌تراز سایر سازمان‌های مشابه باشد.	13

کدگذاری محوری:

کدهای باز که مفهومی مشابه دارند، در کنار یکدیگر مفاهیم را می‌سازند. جدول ۷ دربرگیرنده دو مقوله "اعتبار" شامل مفاهیم (مهارت‌های مدیریتی)، (صداقت) و (ارتباطات دوجانبه) و مقوله "احترام" شامل مفاهیم (حمایت) و (تشریک‌مساعی) است.

جدول ۷: کدگذاری محوری

Table 7: Axial coding

ردیف Row	نکات کلیدی مصاحبه‌ها Key points of the interviews	کد اولیه / مؤلفه Component	شناسه ID	کد محوری Axial code	شناسه ID
1	مدیر در قبال سازمان و کارکنان احساس مسئولیت کند.	مهارت‌های مدیر Manager skills	A1	اعتبار مدیر نزد کارکنان Manager credibility among employees	B1
2	مدیر باید بتواند منابع انسانی، مالی و ... را به‌خوبی و در راستای اهداف سازمان عالی به کار گیرد.				
3	مدیر باید تکنیک‌ها و تاکتیک‌های کار با کارکنان را بلد باشد.				
4	مدیر برای کارکنان قابل‌اعتماد باشد.				
5	راست‌گویی و صداقت در اعمال و کردار مدیر برای کارکنان به اثبات رسیده است.				
6	مدیر و کارکنان ارتباطات رسمی و غیررسمی مناسبی دارند.				
7	مدیر با علم به لزوم ارتباطات غیررسمی سعی در استفاده بهینه از آن در جهت دستیابی به اهداف سازمانی دارد.				
8	در شرایط مختلف از کارکنان حمایت می‌شود و زمینه‌های لازم جهت رشد و ترقی آنان وجود دارد.	حمایت از کارکنان employee support	A4	احترام متقابل کارکنان و مدیریت Mutual respect between employees and management	B2
9	نظرات کارکنان را در مورد کارها جویا می‌شوند.	تشریک‌مسابی با کارکنان Collaborating with staff	A5		
10	به نظرات کارکنان و پیشنهادهای و انتقادات آن‌ها در مورد مسائل مختلف سازمان توجه می‌شود				
11	علایق کارکنان و سلیقه‌های آنان محترم شمرده شوند.				

کدگذاری انتخابی (مرحله نظریه‌پردازی)

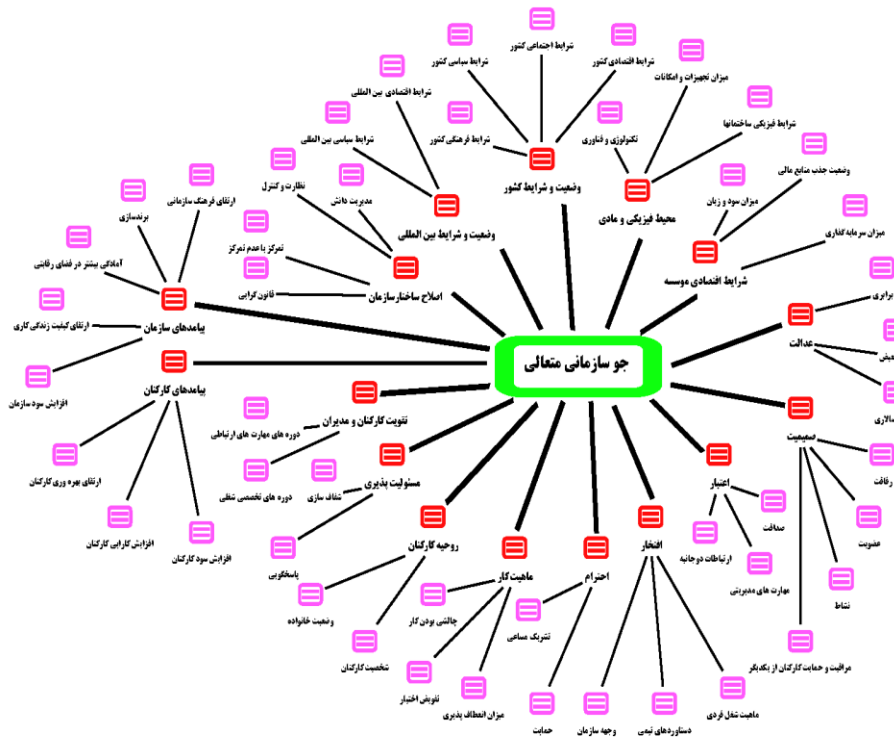
مرحله سوم، ساخت مقوله‌هاست. مقوله‌ها در مقایسه با مفاهیم انتزاعی‌تر بوده و سطحی بالاتری را نشان می‌دهند. از مجموع ۸۶ کد باز اولیه، تعداد ۴۸ مفهوم ساخته شد که این مفاهیم در ۱۶ مقوله دسته‌بندی شدند. جدول ۸ بخشی از کدگذاری انتخابی است.

جدول ۸: کدگذاری انتخابی
Table 8: Selective coding

شناسه ID	کد انتخابی Selected code	شناسه ID	زیرکد انتخابی Selected subcode	شناسه ID	کد محوری Axial code	شناسه ID	کد اولیه / مؤلفه Component		
C	شرایط علی causal conditions	C1	شرایط علی گروهی Group causal conditions	B7	صمیمیت بین کارکنان Intimacy between employees	A14	بانشاط بودن کارکنان Cheerful staff		
						A15	مراقبت و حمایت کارکنان از یکدیگر Employees support each other		
						A16	عضویت در سازمان مثل خانواده Join as a family		
						A17	احساس رفاقت بین کارکنان Friendship between employees		
						A6	برابری حقوق و مزایا در شرایط مشابه Equality of rights in similar circumstances		
						A7	عدم تبعیض بین کارکنان No discrimination between employees		
		C2	شرایط علی سازمانی Organizational causal conditions	B3	رعایت عدالت بین کارکنان Observance of justice between employees	B12	شرایط اقتصادی مؤسسه Economic conditions of the institution	A8	شایسته‌سالاری Meritocracy
								A32	وضعیت جذب منابع مالی The amount of funds raised
								A33	میزان سود و زیان Amount of profit and loss
								A34	میزان سرمایه‌گذاری amount of Investment

طراحی الگوی جو سازمانی متعالی با نرم‌افزار

با مشخص شدن ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها، به کمک نرم‌افزار Maxqda الگوی جو سازمانی متعالی به شرح ذیل ارائه گردید:



شکل ۲: خروجی نرم‌افزار maxqda مدل جو سازمانی متعالی

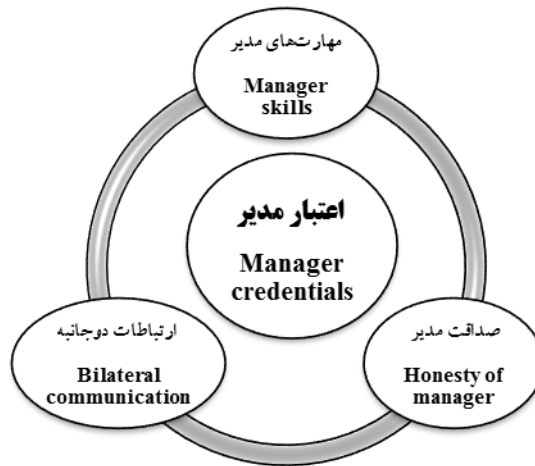
Figure 2: Maxqda software output of the excellent organizational climate model

مدل پارادایمی، به روشن شدن روابط میان یک پدیده، علل و پیامدهای آن، شرایط مداخله‌ای و استراتژی‌هایی که در آن حضور دارند، کمک می‌کند. این پارادایم کدگذاری شده، در خدمت تسهیل، کشف و ساخت روابط میان پدیده‌ها، مقوله‌ها و مفاهیم است که در ذیل قسمتی از آن‌ها ارائه می‌گردد.

شرایط علی:

به حوادث، رویدادها و اتفاقاتی اشاره دارد که منجر به وقوع یا توسعه یک پدیده می‌شود.

شاخص اول: اعتبار مدیر نزد کارکنان: این شاخص از ۳ مؤلفه تشکیل یافته است:



شکل ۳: مؤلفه‌های اعتبار مدیر نزد کارکنان

Figure 3: Components of manager credibility with employees

قابلیت‌ها و مهارت‌های مدیر: مدیر در قبال سازمان و کارکنان احساس مسئولیت کرده و بتواند منابع را به خوبی و در راستای اهداف سازمان به کار گیرد.
 صداقت در رفتار و کردار مدیر: مدیر برای کارکنان قابل اعتماد باشد.
 ارتباطات دوجانبه مدیران و کارکنان: مدیر با علم به لزوم ارتباطات غیررسمی سعی در استفاده بهینه از آن در جهت دستیابی به اهداف سازمان بکند.

شرایط زمینه‌ای:

شاخص اول: ماهیت کار: سه عامل در این شاخص به شرح ذیل جای دارند



شکل ۴: مؤلفه‌های ماهیت کار

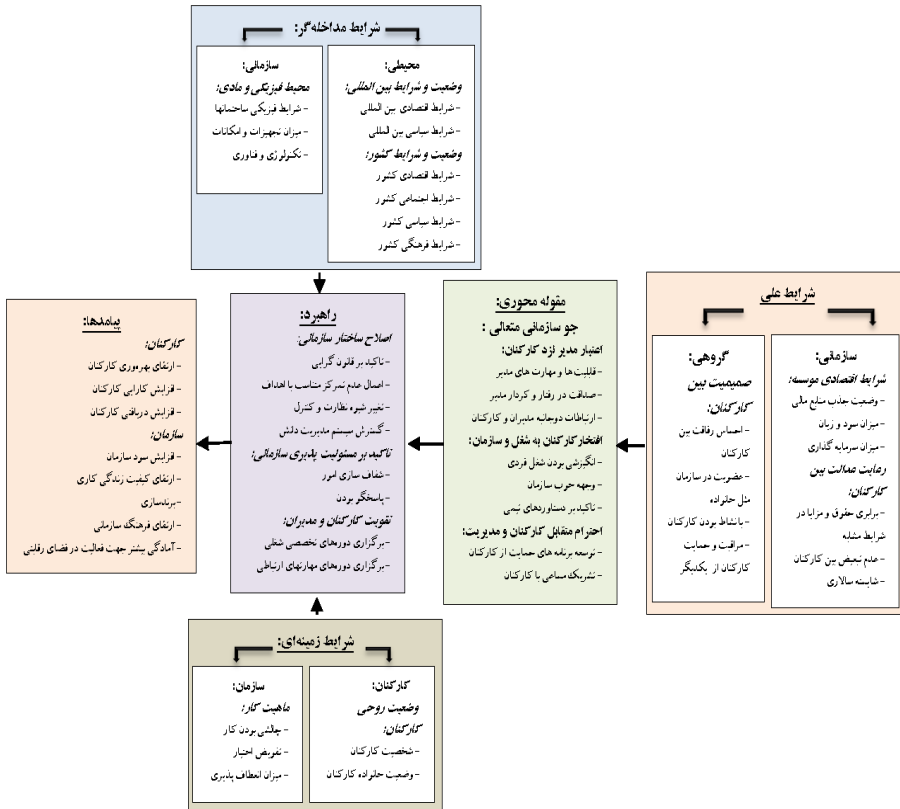
Figure 4: Components of the nature of work

چالشی بودن کار: ماهیت کار در بانک تکراری بودن فعالیت‌ها و روزمرگی است که باید با استفاده از گردش مشاغل یا توسعه و غنی‌سازی مشاغل با آن مقابله کرد.

تفویض اختیار: مدیران شعبات اختیار چندانی در اداره شعبه نداشته و اکثر امور با تصمیمات مقامات بالادستی صورت می‌گیرد. این رویه باید اصلاح گردد.

میزان انعطاف‌پذیری: انعطاف بسیار پایینی در برابر تغییرات وجود دارد که لازم است با توسعه دانش و مهارت مدیران و کارکنان نسبت به ارتقای این بحث اقدام نمود.

الگوی جوسازمانی متعالی بر مبنای مدل پارادایمی
با توجه به کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی، الگوی پارادایمی جوسازمانی متعالی به شرح
ذیل ارائه گردید:



شکل ۵: الگوی پارادایمی جو سازمانی متعالی

Figure 5: Paradigm model of the excellent organizational climate

ب. بخش کمی: اعتبارسنجی الگو

برای اینکه بدانیم آیا نمونه آماری با شاخص‌ها و مؤلفه‌های به‌دست‌آمده از روش کیفی موافق‌اند یا خیر، از آزمون Wilcoxon استفاده شد. برای هر سؤال فرضیه‌های H_0 و H_1 به شرح ذیل تعریف شد: $M =$ میانه

$$H_0 M = 3$$

$$H_1 M = 1,2,4,5$$

در پاسخ آزمون، به سطح معنی‌داری یا p value نگاه می‌کنیم. اگر کمتر از عدد ۰/۰۵ باشد به این معنی است که در این سطح فرض H_0 رد می‌شود. در این صورت ما با دو رویکرد مواجه می‌شویم. تا اینجا فقط معلوم شده که میانه برابر عدد ۳ نیست. یعنی میانه یا کوچکتر از ۳ یا بزرگتر

از آن است و جنبه موافقت یا مخالفت مشخص نیست. بنابراین برای تشخیص اینکه آیا جواب دهندگان اعداد ۱ و ۲ (ابراز مخالفت) یا ۴ و ۵ (ابراز موافقت) را انتخاب کرده‌اند، از میانه استفاده می‌کنیم. چنانچه میانه مشاهدات بیشتر از ۳ بود نتیجه می‌گیریم اکثر پاسخ‌دهندگان اعداد ۴ و ۵ را انتخاب کرده‌اند، یعنی با آن سؤال موافق‌اند و چنانچه میانه مشاهدات کمتر از ۳ بود یعنی اکثر پاسخ‌دهندگان اعداد ۱ و ۲ را انتخاب کرده‌اند، یعنی با آن سؤال مخالف‌اند. برای نمونه، خروجی آزمون و میانه مشاهدات برای سؤال ۱۵ در ذیل آمده است:

سؤال ۱۵: آیا بازتاب نوع تربیت در خانواده‌های کارکنان بر رفتار آن‌ها در ایجاد جوسازمانی متعالی تأثیر دارد؟

جدول ۹: تست Wilcoxon برای شاخص خانواده کارکنان

Table 9: Wilcoxon test for employee family

آماره Z Z Statistics	-15.361
نتیجه تست Wilcoxon Wilcoxon test result	0.0000
میانه Middle	5.0000

به دلیل اینکه عدد به دست آمده صفر بوده و کمتر از عدد 0.05 است، در این سطح فرض H_0 رد می‌شود. و با توجه به عدد میانه (۴)، مشخص می‌گردد (خانواده کارکنان) به‌عنوان یکی از شاخص‌های جو سازمانی متعالی مورد قبول واقع شده است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف این پژوهش، تبیین الگوی جوسازمانی متعالی و اعتبارسنجی آن بود. جامعه آماری بانک‌های خصوصی کشور بودند. روش تحقیق، ترکیبی (ابتدا کیفی و سپس کمی) بود. در بخش کیفی، نمونه آماری بر اساس معیار انتخاب تدریجی، کفایت نظری و در دسترس بودن و در بخش کمی، نمونه‌گیری، با استفاده از روش تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای انجام شد. یافته‌های کیفی به‌وسیله نرم‌افزار Maxqda و یافته‌های کمی به‌وسیله نرم‌افزار Spss تحلیل شد. یافته‌های تحقیق نشان داد که جوسازمانی متعالی دارای ابعاد اصلی "اعتبار مدیر نزد کارکنان"، "احترام متقابل کارکنان و مدیریت" و "افتخار کارکنان به شغل و سازمان" بود. در میان ابعاد فوق، بیشترین تأکید، بر اعتبار مدیر نزد کارکنان بود. "صمیمیت بین کارکنان"، "شرایط اقتصادی موسسه" و "رعایت

عدالت بین کارکنان، شرایط علی و "ماهیت کار" و "وضعیت روحی کارکنان" از شروط زمینه‌ای در ایجاد جو سازمانی متعالی بودند. اوضاع اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی کشور و وضعیت بین‌المللی، در کنار "شرایط فیزیکی" و "میزان تجهیزات و امکانات سازمان"، شرایط مداخله‌گر در شکل‌گیری جو سازمانی متعالی بودند. افزایش کارایی و سود سازمان، ارتقای بهره‌وری، کیفیت زندگی کاری، فرهنگ سازمانی و وجهه سازمان (برند سازی) و آمادگی بیشتر سازمان جهت فعالیت در فضای رقابتی به‌عنوان پیامدهای جو سازمانی متعالی بیان شدند. عمده‌ترین راهبردهای جو سازمانی متعالی، تقویت کارکنان و مدیران، اصلاح ساختار سازمانی و تأکید بر مسئولیت‌پذیری سازمانی عنوان گردید. این نتایج با یافته‌های سایر پژوهشگران از جمله (داوسون، موران، شین، ولمارانز، لیمن، سانی، درگاهی، ناظم و ...) همخوانی دارد، گرچه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های جو سازمانی متعالی که در این پژوهش به‌دست آمده، کامل‌تر و جامع‌تر از تحقیقات قبلی است. بر اساس نتایج آزمون Wilcoxon، اعتبار ابعاد، مؤلفه‌ها و الگوی اولیه تأیید گردید.

موارد ذیل به‌عنوان پیشنهادها و راهکارهای ایجاد جو سازمانی متعالی مطرح گردیدند:

- ۱) داشتن صداقت کافی مدیران و رؤسای شعب در رفتار با کارکنان. (راستگو بودن، رفتار اخلاق‌مدارانه و قابل‌اعتماد بودن مدیر)
- ۲) در نظر گرفتن نتایج بازرسی‌ها و ارزیابی‌های انجام‌شده و لحاظ کردن تخصص، لیاقت و شایستگی در انتصاب و ارتقای کارکنان.
- ۳) مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات سازمانی بخصوص مواردی که به‌طور مستقیم به فعالیت آنان مربوط است.
- ۴) تمرکز بر شیوه‌های افزایش مهارت‌های ارتباطی کارکنان و تقویت آن.
- ۵) توجه کافی به کارگروهی و جلوگیری از خودمحوری در انجام امور.
- ۶) توسعه رویکرد جهادی برای کاهش تأثیر منفی تحریم‌ها بر فعالیت‌های بانکی.
- ۷) تشویق خودکنترلی و انعکاس صحیح و به‌موقع نتایج بازرسی و ارزیابی به کارکنان.

تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافی برای اعلام ندارند.

References

- Al Ghazo, R. H., Suifan, T. S., & Alnuaimi, M. (2019). Emotional intelligence and counterproductive work behavior: The mediating role of organizational climate. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 29(3), 333-345.
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC health services research*, 18(1), 1-399.
- Birajit Mohanty, Shweta Mehrotra (2018), Relationship between Liquidity and Profitability: An Exploratory Study of SMEs in India, *Emerging Economy Studies*, 4(2), 169-181
- Dargahi, H., Musavi, M., Shaham, G., & Molai zadeh, A. (2013). Organizational Climate of Hospitals at Tehran University of Medical Sciences. *Journal of Health Administration*, 15(50), 31-40. [In Persian].
- Dawson, J.F., Gonzalez-Roma, V., Davis, A. and West, M.A., 2008. Organizational climate and climate strength in UK hospitals, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 89-111.
- Demircioglu, M. A., & Berman, E. (2019). Effects of the Innovation Climate on Turnover Intention in the Australian Public Service. *The American Review of Public Administration*, 49(5), 614-628.
- Farooqui, M.R., (2012). Measuring Organizational Citizenship Behavior (OCB) as a Consequence of Organizational Climate (OC), *Asian Journal of Business Management*, 4(3), 294-302. [In Persian].
- Geue, P. E. (2018). Positive practices in the workplace: impact on team climate, work engagement, and task performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 272-301.
- Hashemi, E., Marzaee, z., Bashlideh, q. & naami, a., (2016). Analysis of the consequences of organizational ethics climate model, *Journal of Ethics in Science and Technology*, Department of Industrial and Organizational

- Psychology, Faculty of Education and Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, 11(3). [In Persian].
- Holloway, J.B., (2012). Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Nonprofit Organization, *Emerging Leadership Journeys*, 5(1): 9- 35.
- Hoy, W & Miskel, G. (2001). Educational administration, theory, research and practice, 5th edition, New York: Mc Graw - Hill Inc, 1-342.
- Katie Jane Were, (2016) Early Career Nurses: The relationships of Organisational Climate on Job Satisfaction and Burnout, 1-89.
- Kundu, Kaushik. (2018). How good is the organization to work for? - To construct a conceptual model of collective perceptual climate.
- Limen, Amy (2003), creates an excellent climate to work: lessons from one hundred top companies. Translated by Mohammad Ali Babaei Zakliki and Behzad Abol-Alaee, Selected Articles of the 35th International Human Resource Management Conference, Venice Center, Italy, 19-27.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage, 1-416.
- Moran, T.M. (2003). Fostering organizational leadership: Transformational leadership and trust. In W. K. Hoy & C. G. Miskel, *Studies in Leading and Organizing Schools*. Information Age Publishing: Greenwich: CT, 157-179.
- Moslehpour, M., Altantsetseg, P., Mou, W., & Wong, W.K.(2019). Organizational Climate and Work Style: The Missing Links for Sustainability of Leadership and Satisfied Employees. *Sustainability*, 11(1), 125.
- Nezhad Irani, Farhad. Poursadegh, Nasser. Sheikhabgloo, Nasrin. (2011) Investigating the excellent organizational climate and its relationship with organizational learning in government organizations of West Azarbaijan Province. *Beyond Management Quarterly*, Fifth Year, 19, 151-178. [In Persian].

- Neshat N., Jamali Mahavi H. R., & Hassanzadeh Dizaji E. (2012). The impact of organizational climate on employee creativity: Case Study of "National Iranian Library and Documentation Organization, 2(1), 139-152 <https://doi.org/10.22067/riis.v2i1.9764>. [In Persian].
- Omidikya, K., Moshabaki, A., Hoseini, H. & Azizi, sh. (2012), recognize the organizational capabilities of Company brand positioning in the food industry. *Journal of Strategic Management Thought*, 6 (1). [In Persian].
- Ramachandran, P, Pushpa Veni, K., and A. Sebastian Mahimai Raj. (2019), "Teaching Effectiveness of Women Teachers in Relation to Their Emotional Intelligence." *Shanlax International Journal of Arts, Science and Humanities*, 6(S1), 143-47
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research*. Newbury Park, CT: Sage, 1-458.
- Turner, Alison; Wilkie, Fran and Rosen, Nick (2004). Virtual but visible: developing a promotion strategy for an electronic library. *New Library World*, 105
- Vasudevan, L., & Iqbal, A. (2018). Relationship between organizational climate and citizenship behavior of the non-supervisory staff in Bank Simpanan National, Malaysia. *Int. J. Hum. Capital Urban Manage*, 3(4), 287-302.
- Woznyj, H. M., Heggstad, D., Kennerly, S., & Yap, L. (2019). Climate and organizational performance in long-term care facilities: The role of affective commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1), 122-143.
- Zuraik, A. and Kelly, L. (2019), "The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation", *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 84-104.