

تفکر سیستمی و بهبود عملکرد کارکنان

دکتر تیمور آقایی فیشانی^۱

دکتر منوچهر جفره^۲

شبنم میر محمد علی تجربشی^۳

چکیده:

هدف از انجام این تحقیق، تعیین رابطه بین تفکر سیستمی و بهبود عملکرد کارکنان شعب منطقه مرکزی بانک سپه تهران بوده است. نوع تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری شامل ۶۲۱ نفر در ۵۵ شعبه تحت پوشش مدیریت شعب منطقه مرکزی و حجم نمونه ۲۳۷ نفر از ۳۵ شعبه با استفاده از روش تصادفی طبقه‌بندی با تخصیص متناسب، تعیین و انتخاب شده‌اند. برای سنجش تفکر سیستمی از مدل تفکر سیستمی باری ریچموند (۱۹۹۱) استفاده شده و عملکرد کارکنان با تاکید بر: کمیت و کیفیت کاری، دانش و مهارت، خلاقیت و ابتکار، مسوولیت‌پذیری و انعطاف‌پذیری و رعایت قوانین و مقررات و انضباط اداری مورد ارزیابی قرار گرفته است. اطلاعات با طراحی و توزیع دو نوع پرسشنامه جمع‌آوری شده و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS با بهره‌گیری از آزمون‌های ضریب همبستگی اسپیرمن و رتبه‌بندی فریدمن استفاده شده است. نتایج حاصله نشان می‌دهد که با تأیید تمام فرضیه‌ها با احتمال ۹۵ درصد، مشخص شده است که بین تفکر سیستمی و بهبود عملکرد کارکنان شعب منطقه مرکزی بانک سپه رابطه معناداری وجود دارد.

واژگان کلیدی: سیستم، تفکر سیستمی، عملکرد شغلی، بانک

مقدمه:

-
۱. عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی
 ۲. عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی
 ۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

تفکر سیستمی و بهبود عملکرد کارکنان < ۲

نیاز جامعه به جامع نگری نسبت به امور - چه در سطح خرد و چه در سطح کلان- تنها با توجه به ناکارآمدی و ناهنجاری های موجود می تواند بدیهی انگاشته شود. چرا که فقدان یکپارچه نگری، سامان کارها و سازمان را به هم خواهد ریخت. در حالی که تجهیز به تفکر سیستمی و به کارگیری آن، عاملی اساسی برای شناخت محسوب می شود. هدف تفکر سیستمی^۱ ایجاد انگیزه یادگیری به منظور خلق بینشی مشترک برای تصمیم گیری درست و آگاهانه است (راث، ۱۳۸۵). امروزه شناخت این تفکر و تجهیز به آن ضرورتی برای درک بهتر پدیده ها به شمار می رود که ضرورت داشتن چنین تفکر و بینشی در سازمان ها بیشتر احساس می شود، زیرا در صورت فقدان یکپارچگی، سازمان به هدف خود نائل نمی گردد. ساختار سیستمیک به معنی ارتباطات درونی و کلیدی عوامل با یکدیگر است، که بر روی رفتار مجموعه در طول زمان اثر می گذارد. نکته بسیار حائز اهمیت این است که زمانی که از لفظ ساختار سیستمیک صحبت به میان می آید، منظور تنها ساختار خارج از وجود تک تک افراد نیست. طبیعت سیستم هایی که انسان ها در آن دخیل هستند، بسیار ظریف و پیچیده است. چرا که "ما" نیز جزئی از ساختار آن هستیم. این مطلب بدان معنی است که ما معمولاً قدرت لازم را دارا هستیم تا ساختاری که درون آن فعالیت می کنیم را تغییر دهیم. اگرچه در اکثر مواقع توان درک این قابلیت را نداریم، در حقیقت معمولاً قادر به دریافتن نحوه عملکرد ساختارها نمی باشیم و اغلب احساسمان چنین است که وادار به انجام عملی شده ایم.

تفکر سیستمی نگرشی است که در تمامی علوم مطرح است چرا که در تفکر سیستمی سازمان، به عنوان سیستم دیده شده و با توجه به ویژگیهای سیستم روابط سازمان مورد بررسی و مطالعه قرار می گیرد. یکی از مشکلات مهم در سازمان های امروزی نبود تفکر سیستمی در میان کارکنان و مدیران واحدها؛ اعمال تفکر سلیقه ای به جای تفکر سیستمی ؛ و پراکندگی نظرات فردی؛ عدم استفاده از نقطه نظرات گروهی و کارشناسی شده است. به بیان ساده تر مدیران امروزی از تفکر سیستمی و تفویض اختیار به دیگران گریزان اند، بنابراین، سازمان های ما برای تقویت خود نیازمند تفکر سیستمی هستند. دلیل اهمیت تفکر سیستمی برای مدیران آنست که این تفکر ساختارها، الگوها، و وقایع را در پیوند با یکدیگر مورد بررسی قرار می دهد. هم چنین ضرورت براین است که سازمان ها پیش از پیش با توجه به جو رقابتی موجود از طریق بهبود عملکرد نیروی انسانی خود در جهت بهبود عملکرد سازمان خود گام بردارند.

تفکر سیستمی، فرآیند شناخت مبتنی بر تحلیل (تجزیه) و ترکیب در جهت دستیابی به درک کامل و جامع یک موضوع در محیط پیرامون خویش است. این نوع تفکر درصدد فهم کل

تفکر سیستمی و بهبود عملکرد کارکنان < ۳

(سیستم) و اجزای آن، روابط بین اجزاء و کل و روابط بین کل با محیط آن (فراسیستم) است (ایکاف، ۱۳۸۵).

از آنجا که رفتار ما ریشه در نظام فکری ما دارد، کسی که دارای تفکر سیستمی است، با موضوعات نیز برخورد سیستمی می کند و در رفتارهای خود به دنبال تشخیص عناصر تشکیل دهنده موضوع و پیوندهای موجود میان این عناصر می گردد. به این ترتیب فردی که سیستمی فکر می کند تنها در جستجوی مجموعه‌ای از ویژگی های موضوع نیست بلکه تفکر سیستمی به او کمک می کند به مسائل به صورت جامع و نظام مند نگاه کند.

از سوی دیگر اهمیت و تاثیر عامل نیروی انسانی در بهره وری و کارایی سازمان ها توجه به این عامل را ضروری می سازد که عملکرد خوب به معنای بهره وری، کیفیت، سودآوری و مشتری مداری است. به همین دلیل است که سازمان های موفق تلاش زیادی می کنند تا عوامل موثر بر عملکرد و رفتار کارکنان را شناسایی و مدیریت کنند و به این توفیق دست پیدا نمایند که با فراهم کردن این عوامل بر عملکرد کارکنانشان و در نهایت سازمانشان بیفزایند. لذا، بانک سپه نیز با توجه به قدمت خود در ارائه خدمات بانکداری به جامعه، به عنوان اولین بانک ایرانی شناخته شده است و در محیط رقابتی شدید در میان بانک های دولتی و خصوصی فعال است سعی در بهبود عملکرد و ارتقاء جایگاه خود در میان سایر بانکها دارد. هدف این تحقیق به عنوان یکی از اولویت های پژوهشی پیشنهادی از سوی بانک سپه بررسی ارتباط تفکرات سیستمی با بهبود عملکرد کارکنان شعب منطقه مرکزی بانک سپه در تهران پیردازد.

طرح تحقیق:

چارچوب نظری تحقیق: سیستم مجموعه‌ای از اجزا است که در یک رابطه منظم با یکدیگر فعالیت می کند (رضائیان، ۱۳۷۸). پیتر سنگه^۱ در کتاب پنجمین فرمان، تفکر سیستمی را قالبی می داند که به جای دیدن اشیاء، روابط بین آن ها را می بیند و به جای مشاهده اعمال ایستا، طرح تغییرات را مشاهده و بررسی می کند (سنگه، ۱۳۸۱).

از جمله تعاریف ارائه شده در توصیف تفکر سیستمی می توان به تعریف مک نامارا اشاره کرد که معتقد است، بیان می کند. تفکر سیستمی تفکری است که جهان را از طریق ساختارها، وقایع و خصوصیات آن توصیف می کند و به پرداختن صرف به وقایع بین آن ها با این چشم انداز دلایل واقعی پیامدها و شناخت مختصاتی که فرد در آن قرار دارد تعریف می شود (Mcnamara, 1991).

در میان مدل‌های تفکر سیستمی، مدلی که باری ریچموند (۱۹۹۱)^۱ برای تفکر سیستمی جامع تر به نظر می‌رسد. او تعریف خود از تفکر سیستمی را در عمل تداومی از فعالیت‌ها از ادراک به فن می‌داند. باری ریچموند (۱۹۹۱) در مقاله تفکر سیستمی خود به دو دسته از عوامل بنیادی و اقتضایی (خود ساخته) به عنوان موانع توسعه تفکر سیستمی اشاره می‌کند:

الف) موانع بنیادی: موانع بنیادی حقیقت عینی^۲ و میراث زیستی ماست، اولین مانع وجود باورها و اعتقادات شخصی می‌باشد دومین مانع فقدان دیدگاه فرآیندی در میان افراد و مانع سوم به عدم درک روابط میان پدیده‌ها در سیستم اشاره دارد و آخرین مانع بنیادی ماهیت عکس‌العملی رفتارها در انسان‌های توسعه نیافته است.

ب) موانع اقتضایی (خود ساخته): موانع خود ساخته به موانعی اشاره دارد که با تغییر در رفتار، رسوم و روش‌های انجام کار می‌توان آن‌ها را از سر راه برداشت، اولین مانع اقتضایی یا خود ساخته غرق شدن در مسیر هدف و دور شدن از هدف اصلی سیستم است دومین مانع دیگران را رقیب خود دانستن و مقاومت در برابر توانایی‌های شخصی دیگران است و در نهایت آخرین مانع اقتضایی عدم پذیرش کاستی‌ها توسط خود فرد (کمبود قدرت شخصی) است (Richmond, 1991).

از طرف دیگر در مدل ارائه شده برای ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان که به تنهایی به هیچ یک از نویسندگان تعلق ندارد، عملکرد شغلی کارکنان سیستم بانکی از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته است در واقع از عملکرد تعاریف مختلفی از جمله موارد زیر ارائه شده است:

۱ - عملکرد عبارت از حاصل فعالیت‌های یک فرد از نظر اجرای وظایف محوله در مدت زمان معین است (Armstrong, 1991).

۲ - در فرهنگ جامع مدیریت، عملکرد یعنی آنچه فرد به عنوان وظیفه در شغل خود انجام می‌دهد (زاهدی و دیگران، ۱۳۸۳).

۳ - عملکرد عبارت از مجموعه رفتارهای مرتبط با شغل است که افراد از خودشان نشان می‌دهند (گریفین، ۱۳۸۰).

۴ - واژه عملکرد غالباً به فرآیند و بازده یک سیستم اشاره دارد. عملکرد فعالیتی است که هم برای انجام کار و هم به نتیجه آن اطلاق می‌شود. (یمینی، ۱۳۷۱)

تفکر سیستمی و بهبود عملکرد کارکنان < ۵

سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان ابزاری در دست مسئولان سازمان است که باید از آن برای نیل به اهداف، استفاده موثر شود (اردبیلی، ۱۳۷۶). معیارها و محورها و یا ابعاد اصلی عملکرد از دیدگاه پروفیسور سای نیک^۱ عبارتند از:

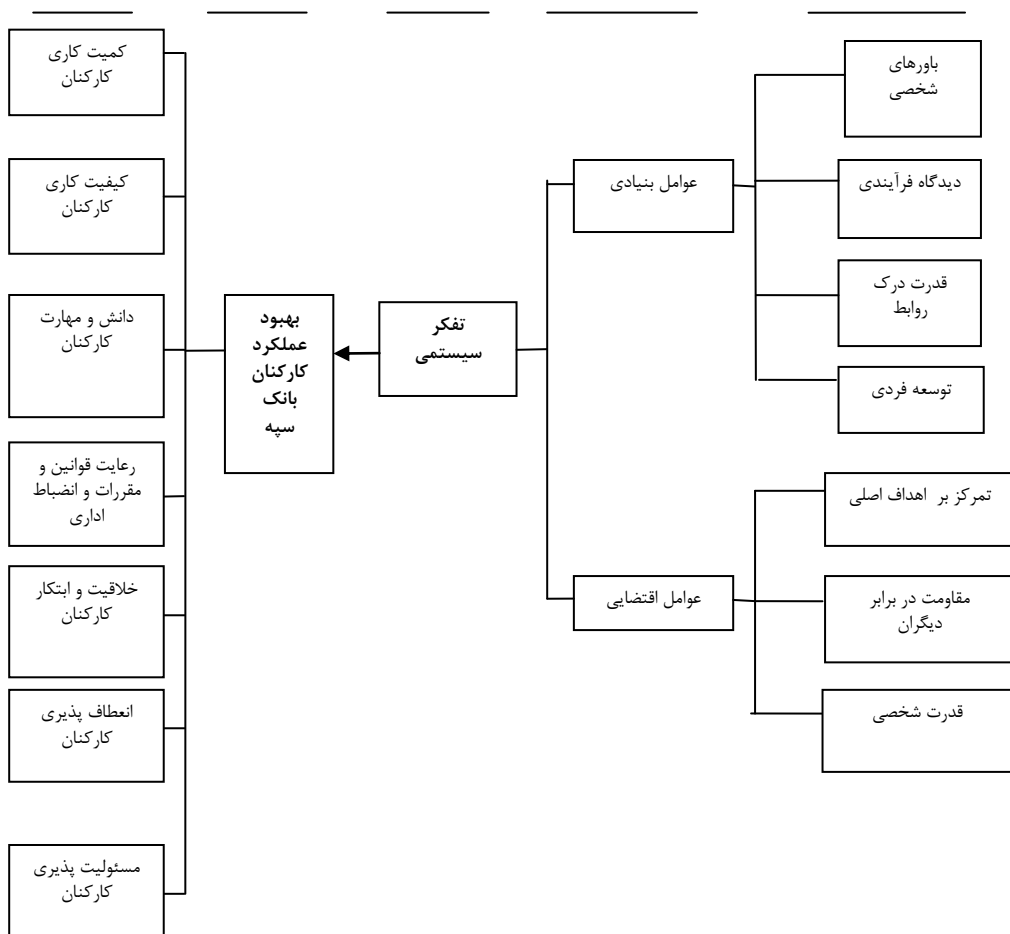
اثر بخشی، کارایی، کیفیت، بهووی، کیفیت زندگی کاری، نوآوری، قابلیت سوهی و بودجه بندی همچنین از دیدگاه پیتر دراگر شاخص ها و استانداردها در نظام ارزیابی عملکرد توان رقابت در بازار، نوآوری، وضعیت نقدینگی و پول در گردش و توان سود بخشی را در بر می گیرد. شاخص هایی که برای ارزیابی عملکرد از دیدگاه سای نیک و پیتر دراگر بر شمرده شده است تا حدی مدیریت کیفیت فراگیر و مدیریت بر مبنای هدف است که در چرخه مراحل مدیریت عملکرد منعکس است. همچنین در رابطه با شاخص هایی که برای ارزشیابی عملکرد به کار برده می شوند این معیارها باید خصوصیتی داشته باشند که دقت و صحت و اثر بخشی ارزشیابی را افزایش دهد. این خصوصیات عبارتند از: دارا بودن اعتماد در زمان های مختلف و یا توسط افراد و روش های مختلف (سعادت، ۱۳۷۸).

بنابراین با جمع بندی نظریات و الگوی ارائه شده در زمینه ارزشیابی عملکرد به تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان شعب بانک سپه پرداخته شد که از آن میان ۷ شاخص: کمیت کاری کارکنان، کیفیت کاری کارکنان، دانش و مهارت کارکنان، رعایت قوانین و مقررات و انضباط اداری کارکنان، خلاقیت و ابتکار کارکنان، انعطاف پذیری و مسوولیت پذیری کارکنان انتخاب گردید (رجب زاده و دیگران، ۱۳۸۴).

مدل تحقیق: مدل این تحقیق، با توجه به دیدگاه های ذکر شده در مبانی نظری بالا از مدل تفکر ارائه شده توسط باری ریچموند (۱۹۹۱) و مدل ارزیابی عملکرد کارکنان پروفیسور سای نیک (۱۹۸۵) بصورت تلفیقی تعیین شده است که در شکل زیر مشاهده می شود:

شاخص های اندازه گیری متغیر مستقل ابعاد متغیر مستقل متغیر مستقل متغیر وابسته شاخص اندازه گیری م. وابسته

تفکر سیستمی و بهبود عملکرد کارکنان < 6



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

با توجه به مدل بالا فرضیه اصلی تحقیق اینگونه تبیین می شود: "بین گسترش تفکر سیستمی و بهبود عملکرد کارکنان بانک سپه رابطه معنادار وجود دارد" که در قالب ۹ فرضیه فرعی به قرار زیر ارائه شده است.

- ۱- بین عوامل اقتصادی تفکر سیستمی و بهبود عملکرد کارکنان بانک سپه رابطه معنادار وجود دارد.
- ۲- بین عوامل بنیادی تفکر سیستمی و بهبود عملکرد کارکنان بانک سپه رابطه معنادار وجود دارد.
- ۳- بین تمرکز بر اهداف اصلی، به عنوان مولفه ای از عوامل اقتصادی تفکر سیستمی و بهبود عملکرد کارکنان بانک سپه رابطه معنادار وجود دارد.

تفکر سیستمی و بهبود عملکرد کارکنان < ۷

۴- بین مقاومت در برابر دیگران به عنوان مولفه ای از عوامل اقتضائی تفکر سیستمی و بهبود عملکرد کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.

۵- بین قدرت شخصی (عوامل اقتضائی) و بهبود عملکرد کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.

۶- بین باورهای شخصی (از مولفه های عوامل بنیادی) و بهبود عملکرد کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.

۷- بین دیدگاه فرآیندی و بهبود عملکرد کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.

۸- بین قدرت درک روابط و بهبود عملکرد کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.

۹- بین میزان توسعه فردی و بهبود عملکرد کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.

روش شناسی تحقیق هدف اصلی این تحقیق تعیین رابطه بین تفکرات سیستمی و بهبود عملکرد کارکنان شعب منطقه مرکزی بانک سپه تهران است و اهداف فرعی که این تحقیق به دنبال آن است بررسی رابطه بین هریک از مولفه های عوامل بنیادی و عوامل اقتضائی تفکر سیستمی و بهبود عملکرد کارکنان و بررسی وضعیت موجود هر یک از ابعاد تفکر سیستمی و عملکرد شغلی در میان کارکنان شعب منطقه مرکزی بانک سپه در تهران است. بنابراین، نوع تحقیق از نظر هدف، کاربردی است و از نظر روش جمع آوری داده‌ها، توصیفی-همبستگی به حساب می آید

جامعه آماری متشکل از کلیه کارکنان شاغل در شعب تحت پوشش مدیریت شعب منطقه

مرکزی بانک سپه تهران به تعداد ۶۲۱ نفر در ۵۵ شعبه بوده و برای تعیین حجم نمونه از روش تصادفی طبقه یی با تخصیص متناسب استفاده شده است و نهایتاً ۲۳۷ نفر در ۳۵ شعبه به عنوان نمونه انتخاب شده اند.

ابزارهای گردآوری داده‌ها: در این تحقیق برای جمع آوری اطلاعات در زمینه ادبیات و پیشینه تحقیق از روش کتابخانه یی استفاده شده است لذا داده‌های مورد نظر با مطالعه کتاب‌ها، مقالات و جستجو در منابع معتبر اینترنتی جمع آوری گردید و برای جمع آوری داده‌های مورد نیاز در آزمون فرضیه‌ها از پرسشنامه و مصاحبه استفاده شده است که در این پژوهش از ۲ نوع پرسشنامه، شامل پرسشنامه تفکر سیستمی (۲۵ سوال) و ارزیابی عملکرد کارکنان سیستم بانکی (۳۵ سوال) استفاده شده است.

روایی ابزار تحقیق از طریق ارائه پرسشنامه‌ها طی چندین مرحله به خبرگان و صاحب نظران و اعمال نظرات اصلاحی آنان بررسی و تأیید شده است.

سازگاری درونی ابزار اندازه گیری می تواند با ضریب آلفای کرونباخ اندازه گیری شود. بنابراین برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها در این پژوهش از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن برای پرسشنامه تفکر سیستمی، مقدار ۰/۷۷۶ و برای پرسشنامه ارزیابی عملکرد کارکنان مقدار ۰/۹۷۱ بدست آمد.

تحلیل داده‌ها: برای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق از فنون آمار توصیفی و استنباطی استفاده گردیده است برای توصیف شاخصهای اطلاعات گردآوری شده از آمار توصیفی (شاخص‌های فراوانی، درصد فراوانی و شاخص‌های گرایش مرکزی و شاخص‌های پراکندگی و نمودار ستونی) و برای پاسخ به سوالات و فرضیه‌های تحقیق از آمار استنباطی استفاده شده است برای آزمون فرضیات مطروحه نیز از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن (آزمون فریدمن جهت رتبه‌بندی متغیرها) و نرم افزار spss استفاده خواهد شد.

توصیف و تحلیل مولفه‌های تفکر سیستمی کارکنان: در این تحقیق متغیر مستقل تفکر سیستمی است که به دو بعد عوامل بنیادی و اقتضایی تقسیم بندی شده و عوامل بنیادی متضمن به ۴ عامل - باورهای شخصی - دیدگاه فرآیندی - قدرت درک روابط و توسعه فردی است که در آن‌ها عامل وجود باورهای شخصی با شاخص‌های خویش‌شناسی و مرکز‌کنترلی و عامل دیدگاه فرآیندی با شاخصهای مهارت بازخورد و مرکز‌کنترلی، عامل قدرت درک روابط با شاخص‌های مهارت بازخورد و قدرت مداری و بالاخره عامل توسعه فردی با شاخص‌های مرکز‌کنترلی و قدرت مداری سنجیده می‌شود. عوامل اقتضایی نیز متضمن به ۳ عامل: تمرکز بر اهداف اصلی و مقاومت در برابر دیگران و قدرت شخصی است که در آن عامل تمرکز بر اهداف اصلی با شاخصهای مرکز‌کنترلی، مهارت بازخورد، خویش‌شناسی، عامل عدم مقاومت در برابر دیگران با شاخص‌های مهارت بازخورد، توانمندسازی و عامل قدرت شخصی با شاخص‌های قدرت مداری و خویش‌شناسی سنجیده شده است (مقیمی، ۱۳۸۰).

جدول ۱: توزیع متغیر پست سازمانی

پست سازمانی	فراوانی	درصد فراوانی نسبی	درصد فراوانی تجمعی
معاون شعبه	۱۷	۷.۲	۷.۲
رئیس دایره	۴۴	۱۸.۶	۲۵.۷
معاون دایره	۳۲	۱۳.۵	۳۹.۲
متصدی امور بانکی	۹۸	۴۱.۴	۸۰.۶
تحصیل‌دار	۳۵	۱۴.۸	۹۵.۴
سایر	۱۱	۴.۶	۱۰۰
جمع کل	۲۳۷	۱۰۰	

همانطور که در جدول شماره ۱ مشاهده می‌شود، ۱۷ نفر (۷.۲٪) از افراد نمونه معاون شعبه می‌باشند، ۴۴ نفر (۱۸.۶٪) رئیس دایره، ۳۲ نفر (۱۳.۵٪) معاون دایره، ۹۸ نفر (۴۱.۴٪) متصدی امور بانکی و ۳۵ نفر (۱۴.۸٪) تحصیل‌دار هستند. ۱۱ نفر (۴.۶٪) دارای سایر پست‌های سازمانی

هستند. بیشترین فراوانی مربوط به پست سازمانی متصدی امور بانکی و کمترین فراوانی مربوط به پست سازمانی معاون شعبه می باشد.

۱- تفکیک نمونه بر حسب متغیر سطح تحصیلات : بر اساس جدول شماره ۲، ۳۱ نفر (۱۳.۱٪) از افراد نمونه دارای سطح تحصیلات دیپلم می باشند ، ۴۰ نفر (۱۶.۹٪) فوق دیپلم ، ۱۰۵ نفر (۴۴.۳٪) کارشناسی و ۶۱ نفر (۲۵.۷٪) کارشناسی ارشد هستند . بیشترین فراوانی مربوط به سطح تحصیلات کارشناسی و کمترین فراوانی مربوط به تحصیلات دیپلم است.

جدول ۲: توزیع متغیر سطح تحصیلات

سطح تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی نسبی	درصد فراوانی تجمعی
دیپلم	۳۱	۱۳.۱	۱۳.۱
فوق دیپلم	۴۰	۱۶.۹	۳۰
کارشناسی	۱۰۵	۴۴.۳	۷۴.۳
کارشناسی ارشد	۶۱	۲۵.۷	۱۰۰
جمع کل	۲۳۷	۱۰۰	

۲- توصیف مولفه های بهبود عملکرد کارکنان: متغیر وابسته در این تحقیق بهبود عملکرد کارکنان شعب منطقه مرکزی بانک سپه تهران است که از ابعاد کمی و کیفی کارکنان، کیفیت کاری کارکنان، دانش و مهارت کارکنان، انعطاف پذیری کارکنان، خلاقیت و ابتکار کارکنان، مسئولیت پذیری کارکنان و رعایت قوانین و مقررات و انضباط اداری سنجیده شده است. که مولفه کمی کاری کارکنان شامل ۱- استفاده کامل از اوقات کاری ۲- نداشتن کار انباشته (به روز بودن کارها) ۳- اجرای سریع و به موقع دستورات مافوق ۴- انجام کارها در موعد مقرر ۵- رعایت اولویت در انجام کارها ۶- انجام کارهای محوله ، که نتایج بررسی این مولفه نشان داد که بالاترین میانگین (۴/۰۵) از امتیاز ۱-۵ مربوط به اجرای سریع و به موقع دستورات مافوق می باشد (دیواندری و دیگران، ۱۳۸۷).

کیفیت کاری کارکنان نیز با ۴ زیر مولفه شامل: ۱- رضایت ارباب رجوع ۲- افزایش دقت و توجه ۳- تلاش در جهت رفع مشکلات ۴- ارائه کار قبل از تقاضا می باشد که نتایج بررسی این مولفه نشان داد که بالاترین میانگین (۴/۰۲) مربوط به رضایت ارباب رجوع است. مولفه سنجش دانش و مهارت کارکنان شامل ۵ زیر مولفه است که: ۱- تلاش در جهت کسب دانش ۲- انتقال اطلاعات به سایر همکاران ۳- تلاش در جهت افزایش مهارت های شغلی ۴- شرکت فعالانه در دوره های آموزشی ۵- ارائه راهنماییهای صحیح به کارکنان است که بیشترین میانگین مربوط به سوال تلاش در جهت افزایش مهارت های شغلی با میانگین ۳/۸۸ است.

تفکر سیستمی و بهبود عملکرد کارکنان < ۱۰

مولفه خلاقیت و ابتکار کارکنان شامل ۵ زیر مولفه: ۱- برخورداری از دید گسترده در مسائل مختلف ۲- داشتن قدرت تجزیه و تحلیل مسائل و مشکلات ۳- به کارگیری شیوه های مناسب برای انجام کارها ۴- ارائه راهکارهای مناسب جهت رفع مشکلات ۵- بیان فکر و ایده مناسب برای بهبود رویه های موجود می باشد که بالاترین میانگین مربوط به (به کارگیری شیوه های مناسب برای انجام کارها) است.

مولفه مسئولیت پذیری و همکاری کارکنان شامل ۵ زیر مولفه بدین ترتیب است:

۱- احساس مسئولیت در برابر مافوق ۲- احساس مسئولیت در برابر ارباب رجوع ۳- انجام کارها بدون نظارت مستمر ۴- قابلیت حفظ اسرار مشتری ۵- جدیت و پیگیری در انجام کارهاست که بالاترین میانگین مربوط به احساس مسئولیت در برابر مافوق با ۴/۱۴ می باشد.

مولفه انعطاف پذیری کارکنان شامل ۵ زیر مولفه شامل: ۱- توجه به احساسات و خواسته ها و موقیعت دیگران ۲- برخورداری از روحیه انتقادپذیری ۳- انعطاف پذیری در مورد نظرها، پیشنهادات و انتقادات ۴- داشتن روحیه تعاون، توافق و اعتماد ۵- قدرت تحمل مسائل و مشکلات است که بالاترین میانگین مربوط به سوال داشتن روحیه تعاون و توافق و اعتماد با میانگین ۴/۰۲ است.

مولفه رعایت قوانین و مقررات و انضباط اداری کارکنان شامل ۵ زیر مولفه: ۱- حضور به موقع ۲- عدم تعجیل در خروج ۳- رعایت سلسله مراتب اداری ۴- متعهد بودن در انجام کار ۵- آگاهی از بخشنامه ها و دستورالعمل هاست که بیشترین میانگین مربوط به سوال رعایت سلسله مراتب اداری با میانگین ۴/۳۶ و کمترین میانگین مربوط به سوال آگاهی از بخشنامه ها و دستورالعملها با میانگین ۳/۶۶ است [16].

یافته ها:

ضمن توصیف و تحلیل متغیر تفکر سیستمی و متغیر بهبود عملکرد کارکنان و آزمون فرضیه ها یافته های تحقیق ارائه می شود.

آزمون فرضیه ها: نتایج آزمون فرضیه ها اعم از فرضیه اصلی و فرضیه های فرعی به جدول مربوط در اینجا آورده شده است:

فرضیه اصلی: (فرضیه پژوهشی): "بین گسترش تفکر سیستمی با بهبود عملکرد

کارکنان بانک سپه رابطه معنادار وجود دارد."

فرض صفر (H_0): عدم وجود ارتباط معنی دار بین گسترش تفکر سیستمی با بهبود عملکرد کارکنان بانک سپه

تفکر سیستمی و بهبود عملکرد کارکنان < ۱۱

فرض مقابل (H_1): وجود ارتباط معنی دار بین گسترش تفکر سیستمی با بهبود عملکرد کارکنان بانک سپه

جدول ۳: آزمون اسپیرمن

نتیجه	سطح معنی داری	ضریب همبستگی	تعداد	متغیر دوم	متغیر اول
وجود رابطه معنی دار	۰.۰۰۰	۰.۶۵۴	۲۳۷	عملکرد کارکنان	تفکر سیستمی

با توجه به جدول مقابل مقدار ضریب همبستگی اسپیرمن بین متغیر گسترش تفکر سیستمی با بهبود عملکرد کارکنان برابر ۰.۶۵۴ و سطح معنی داری آزمون (۰.۰۰۰) است. با توجه به اینکه سطح معنی داری آزمون همبستگی کمتر از ۰.۰۵ می باشد، بنابراین فرض صفر رد شده و با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت رابطه معنی داری بین دو متغیر وجود دارد. با توجه به اینکه علامت ضریب همبستگی مثبت است بنابراین می توان نتیجه گرفت رابطه مستقیمی بین دو متغیر وجود دارد. یعنی با افزایش یکی، دیگری نیز افزایش پیدا می کند. به عبارتی با گسترش تفکر سیستمی عملکرد کارکنان بانک سپه بهبود می یابد.

فرضیه های فرعی پژوهش:

فرضیه فرعی اول: "بین عوامل اقتضایی تفکر سیستمی با بهبود عملکرد کارکنان بانک سپه رابطه معنادار دارد."

فرض صفر (H_0): عدم وجود ارتباط معنی دار بین عوامل اقتضایی تفکر سیستمی با بهبود عملکرد کارکنان بانک سپه

فرض مقابل (H_1): وجود ارتباط معنی دار بین عوامل اقتضایی تفکر سیستمی با بهبود عملکرد کارکنان بانک سپه

جدول ۴: آزمون اسپیرمن

نتیجه	سطح معنی داری	ضریب همبستگی	تعداد	متغیر دوم	متغیر اول
وجود رابطه معنی دار	۰.۰۰۰	۰.۴۵۹	۲۳۷	عملکرد کارکنان	عوامل اقتضایی تفکر سیستمی

تفکر سیستمی و بهبود عملکرد کارکنان < ۱۲

با توجه به جدول مقابل مقدار ضریب همبستگی اسپیرمن بین متغیر عوامل اقتضایی تفکر سیستمی با بهبود عملکرد کارکنان برابر ۰.۴۵۹ و سطح معنی داری آزمون (۰.۰۰۰) است. با توجه به اینکه سطح معنی داری آزمون همبستگی کمتر از ۰.۰۵ می باشد، بنابراین فرض صفر رد شده و با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت رابطه معنی داری بین دو متغیر وجود دارد. با توجه به اینکه علامت ضریب همبستگی مثبت است بنابراین می توان نتیجه گرفت رابطه مستقیمی بین دو متغیر وجود دارد.

فرضیه های فرعی: آزمون حاکی است که بین هریک از ابعاد عوامل اقتضایی تفکر سیستمی و بهبود عملکرد کارکنان بانک سپه رابطه معناداری وجود دارد. نتایج آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن در خصوص رابطه هریک از ابعاد عوامل اقتضایی تفکر سیستمی و بهبود عملکرد در جدول زیر نمایش داده شده است.

جدول ۵: آزمون اسپیرمن

نتیجه	سطح معنی داری	ضریب همبستگی	تعداد	متغیر دوم	متغیر اول
وجود رابطه معنی دار	۰.۰۰۱	۰.۳۲۶	۲۳۷	عملکرد کارکنان	تمرکز براهداف اصلی
وجود رابطه معنی دار	۰.۰۰۰	۰.۴۴۳	۲۳۷	عملکرد کارکنان	مقاومت در برابر دیگران
وجود رابطه معنی دار	۰.۰۰۶	۰.۲۹۴	۲۳۷	عملکرد کارکنان	قدرت شخصی

با توجه به جدول مقابل سطح معنی داری آزمون برای تمام شاخص ها کمتر از ۰.۰۵ می باشد، بنابراین فرض صفر رد شده و با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت رابطه معنی داری بین دو متغیر وجود دارد.

با توجه به اینکه علامت ضریب همبستگی در تمام شاخص ها مثبت است بنابراین می توان نتیجه گرفت رابطه مستقیمی بین هر شاخص عامل اقتضایی و عملکرد کارکنان وجود دارد که بیشترین ضریب همبستگی بین بهبود عملکرد کارکنان با شاخص مقاومت در برابر دیگران و کمترین میزان با قدرت شخصی است.

فرضیه فرعی دوم: " بین عوامل بنیادی تفکر سیستمی با بهبود عملکرد کارکنان بانک سپه رابطه معنادار دارد."

تفکر سیستمی و بهبود عملکرد کارکنان < ۱۳

فرض صفر (H_0): عدم وجود ارتباط معنی دار بین عوامل بنیادی تفکر سیستمی با بهبود عملکرد کارکنان بانک سپه

فرض مقابل (H_1): وجود ارتباط معنی دار بین عوامل بنیادی تفکر سیستمی با بهبود عملکرد کارکنان بانک سپه

جدول ۶: آزمون اسپیرمن

نتیجه	سطح معنی داری	ضریب همبستگی	تعداد	متغیر دوم	متغیر اول
وجود رابطه معنی دار	۰.۰۰۰	۰.۵۷۸	۲۳۷	عملکرد کارکنان	عوامل بنیادی تفکر سیستمی

با توجه به جدول مقابل مقدار ضریب همبستگی اسپیرمن بین متغیر عوامل بنیادی تفکر سیستمی تفکر سیستمی با بهبود عملکرد کارکنان برابر ۰.۵۷۸ و سطح معنی داری آزمون (۰.۰۰۰) است. با توجه به اینکه سطح معنی داری آزمون همبستگی کمتر از ۰.۰۵ می باشد، بنابراین فرض صفر رد شده و با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت رابطه معنی داری بین دو متغیر وجود دارد.

با توجه به اینکه علامت ضریب همبستگی مثبت است بنابراین می توان نتیجه گرفت رابطه مستقیمی بین دو متغیر وجود دارد. یعنی با افزایش یکی، دیگری نیز افزایش پیدا می کند. به عبارتی با ارتقا عوامل بنیادی تفکر سیستمی عملکرد کارکنان بهبود می یابد.

فرضیه های فرعی:

"بین هریک از زیر مولفه های عوامل بنیادی تفکر سیستمی با بهبود عملکرد کارکنان رابطه معنادار وجود دارد".

بررسی زیر مولفه های عوامل بنیادی تفکر سیستمی

جدول ۷: آزمون اسپیرمن

نتیجه	سطح معنی داری	ضریب همبستگی	تعداد	متغیر دوم	متغیر اول
وجود رابطه معنی دار	۰.۰۰۰	۰.۳۷۵	۲۳۷	عملکرد کارکنان	باورهای شخصی
وجود رابطه معنی دار	۰.۰۰۰	۰.۳۳۷	۲۳۷	عملکرد کارکنان	دیدگاه فرآیندی

تفکر سیستمی و بهبود عملکرد کارکنان < ۱۴

قدرت درک روابط	عملکرد کارکنان	۲۳۷	۰.۵۷۹	۰.۰۰۰	وجود رابطه معنی دار
توسعه فردی	عملکرد کارکنان	۲۳۷	۰.۴۳۶	۰.۰۰۰	وجود رابطه معنی دار

با توجه به جدول مقابل سطح معنی داری آزمون برای تمام شاخص ها کمتر از ۰.۰۵ می باشد، بنابراین فرض صفر رد شده و با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت رابطه معنی داری بین دو متغیر وجود دارد.

با توجه به اینکه علامت ضریب همبستگی در تمام زیر شاخص ها مثبت است بنابراین می توان نتیجه گرفت رابطه مستقیمی بین هر شاخص عامل بنیادی تفکر سیستمی و عملکرد کارکنان وجود دارد. یعنی با افزایش یکی، دیگری نیز افزایش پیدا می کند که بیشترین ضریب همبستگی بین بهبود عملکرد کارکنان و قدرت درک روابط و کمترین میزان با دیدگاه فرآیندی است.

رتبه بندی شاخص ها: (رتبه بندی شاخص های عامل تفکر سیستمی):

فرض صفر (H_0): تمامی شاخص ها دارای اولویت یکسانی هستند.

فرض مقابل (H_1): تمامی شاخص ها دارای اولویت یکسانی نیستند.

جدول ۸: آزمون فریدمن

آماره کای دو	درجه آزادی	سطح معنی داری
۱۱۳۰.۶۱	۶	۰.۰۰۰

با توجه به جدول مقابل مشاهده می شود سطح معنی داری آزمون ۰.۰۰۰ است، با توجه به اینکه سطح معنی داری آزمون کمتر از ۰.۰۵ می باشد، فرض صفر رد شده و با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت شاخص ها دارای اولویت های متفاوتی هستند.

رتبه بندی شاخص ها: رتبه بندی شاخص های عامل تفکر سیستمی (جدول ۹)

جدول ۹: رتبه بندی شاخص های تفکر سیستمی

رتبه	میانگین رتبه	شاخص ها
۱	۷	تمرکز بر اهداف اصلی
۲	۵.۵۹	وجود باورهای شخصی
۳	۵.۲۳	قدرت شخصی
۴	۲.۵۹	دیدگاه فرآیندی
۵	۲.۵	مقاومت در برابر دیگران
۶	۲.۳۹	توسعه فردی

۷	۲.۳۳	قدرت درک روابط
---	------	----------------

با توجه به جدول مقابل شاخص " تمرکز بر اهداف اصلی " در عوامل اقتضایی در تفکر سیستمی دارای اولویت اول می باشد.

رتبه بندی شاخص های عامل بهبود عملکرد کارکنان:

فرض صفر (H_0): تمامی شاخص ها دارای اولویت یکسانی هستند.

فرض مقابل (H_1): تمامی شاخص ها دارای اولویت یکسانی نیستند.

جدول ۱۰: آزمون فریدمن

آماره کای دو	درجه آزادی	سطح معنی داری
۹۱۲.۱۱	۶	۰.۰۰۰

با توجه به جدول مقابل مشاهده می شود سطح معنی داری آزمون ۰.۰۰۰ است، با توجه به اینکه سطح معنی داری آزمون کمتر از ۰.۰۵ می باشد، فرض صفر رد شده و با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت شاخص ها دارای اولویت های متفاوتی هستند.

رتبه بندی شاخص های عامل بهبود عملکرد کارکنان (جدول ۱۱)

جدول ۱۱: رتبه بندی شاخص های عملکرد کارکنان

رتبه	میانگین رتبه	شاخص ها
۱	۶.۷۹	کیفیت کاری کارکنان
۲	۴.۸۹	رعایت قوانین و مقررات و انضباط اداری کارکنان
۳	۴.۴۵	مسئولیت پذیری کارکنان
۴	۳.۹۴	انعطاف کارکنان
۵	۳.۵۶	دانش و مهارت کارکنان
۶	۳.۰۵	خلاقیت کارکنان
۷	۱.۱۳	کمیت کاری کارکنان

با توجه به جدول مقابل شاخص " کیفیت کاری کارکنان " در شاخص های عامل بهبود عملکرد کارکنان دارای اولویت اول می باشد و کمیت کاری کارکنان دارای اولویت آخر است.

نتیجه گیری و پیشنهاد ها:

نتیجه گیری: مجموعاً در این پژوهش ۹ فرضیه فرعی و یک فرضیه اصلی با استفاده از روشهای آمار توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت نتایج آزمون فرضیات به شرح زیر خلاصه می گردد:

نتیجه گیری از فرضیه اصلی پژوهش: نتیجه فرضیه اول پژوهش نشان می دهد که "گسترش تفکر سیستمی با بهبود عملکرد کارکنان شعب منطقه مرکزی بانک سپه رابطه دارد" و در نهایت به منظور سنجش این فرضیه با استفاده از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن مقدار ضریب همبستگی اسپیرمن برابر $0/654$ و سطح معنی داری آزمون ($0/000$) است یعنی با توجه به این که سطح معنی داری آزمون همبستگی کمتر از 0.05 می باشد می توان گفت با اطمینان 0.95 این فرضیه تأیید شد و بین گسترش تفکر سیستمی و بهبود عملکرد کارکنان شعب منطقه مرکزی بانک سپه رابطه مستقیم وجود دارد. یعنی با افزایش یکی دیگری نیز افزایش پیدا می کند به عبارتی با گسترش تفکر سیستمی عملکرد کارکنان بهبود می یابد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیات فرعی: نتایج آزمون فرضیه های فرعی به قرار زیر ارائه می شود:

- ۱- بین "عوامل اقتضائی تفکر سیستمی با بهبود عملکرد کارکنان شعب منطقه مرکزی بانک سپه رابطه معنادار مثبت وجود دارد" بنابراین با استفاده از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن می توان نتیجه گرفت رابطه مستقیمی بین دو متغیر وجود دارد یعنی با بهبود عوامل اقتضائی تفکر سیستمی عملکرد کارکنان بهبود می یابد.
- ۲- بین "عوامل بنیادی تفکر سیستمی با بهبود عملکرد کارکنان بانک سپه رابطه معنادار و مثبت وجود دارد" بنابراین با استفاده از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن می توان نتیجه گرفت که با افزایش یا بهبود عوامل بنیادی تفکر سیستمی عملکرد کارکنان نیز بهبود می یابد.
- ۳- "بین عامل تمرکز بر اهداف اصلی که که مولفه ای از عوامل اقتضائی تفکر سیستمی است با عملکرد کارکنان رابطه معنادار و مثبت وجود دارد. همانطور که می دانیم تمرکز بر هدف اصلی و نپرداختن به جزئیات مسیر ما را به سمت و سوی گسترش تفکر سیستمی سوق می دهد. یعنی هرچه تمرکز کارکنان شعب بر اهداف اصلی ارائه شده از بانک بیشتر باشد عملکرد کارکنان بهبود می یابد.
- ۴- بین "مقاومت در برابر دیگران که مولفه ای از عوامل اقتضائی تفکر سیستمی است با عملکرد کارکنان رابطه معنادار و مثبت وجود دارد" منظور از مقاومت در برابر دیگران عبارت است از اینکه مردم در برابر دیگران و توانائیهایشان مقاومت می کنند و ترس دارند چون آنان را از چند طریق تهدیدی برای خویش محسوب می کنند . یعنی بین عدم

- مقاومت در برابر دیگران و عملکرد کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد یعنی با افزایش انعطاف پذیری و عدم مقاومت در برابر دیگران عملکرد کارکنان افزایش پیدا می کند.
- ۵- "بین" قدرت شخصی (عوامل اقتضائی) و بهبود عملکرد کارکنان " رابطه معنادار و مثبت وجود دارد. منظور از کمبود قدرت شخصی عبارت است از اینکه افرادی احساس کمبود قدرت شخصی می کنند یا آنان که با ماندن در موضع کنترل کامل دیگران این حس را تأیید می کنند با سیستم پذیری مخالفند. تفکر سیستمی افراد دارای حس کمبود قدرت را می ترساند یعنی بین قدرت شخصی و عملکرد کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد که با افزایش قدرت شخصی عملکرد کارکنان ارتقا پیدا می کند.
- ۶- "بین باورهای شخصی (از مولفه های عوامل بنیادی) و عملکرد کارکنان رابطه معنادار و مثبت وجود دارد"
- که می توان چنین نتیجه گیری کرد که هرچه باورهای شخصی افراد مثبت تر باشد دید و نگرش مثبت تری نسبت به مسائل پیرامون خود داشته باشد بنابراین عملکرد آنها نیز بهتر خواهد بود.
- ۷- "بین وجود دیدگاه فرآیندی و عملکرد کارکنان رابطه معنادار و مثبت وجود دارد" که می توان نتیجه گرفت که بین وجود دیدگاه فرآیندی و عملکرد کارکنان رابطه مستقیم برقرار است که یعنی با افزایش یکی دیگری نیز افزایش پیدا می کند. که این هم اثباتی است بر این ادعا که در سازمانهایی که کارکنان و مدیران فرآیندگرا هستند . فرآیندها مشخص و تعریف شده و بهبود یافته اند عملکرد سازمان نیز افزایش می یابد.
- ۸- "بین قدرت درک روابط و عملکرد کارکنان رابطه معنادار و مثبت وجود دارد" که با تأیید این فرض با احتمال ۰.۹۵ می توان نتیجه گرفت که بین قدرت درک روابط و بهبود عملکرد کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد و هرچه کارکنان از قدرت درک روابط بهتری برخوردار باشند عملکرد بهتری نیز از خودشان خواهند داد.
- ۹- "بین میزان توسعه فردی و عملکرد کارکنان رابطه معنادار و مثبت وجود دارد" منظور از توسعه فردی عبارتست از این که رفتارهای عکس‌العملی و مشابه در کل زندگی از برخورد با حوادث و وقایع ناگهانی و پیش بینی نشده تا مسائل اصلی و شناخته که مسئولیت آن را به عهده داریم نشان از عدم توسعه است فقط در زمان بحران متوجه می‌شویم که باید کاری کرد در صورتی که اگر ذهن خلاق داشته باشیم و به رفتارهای عکس‌العملی مشابه اکتفا ننمائیم می‌توانیم در زمان بحران حوادث غیر قابل پیش‌بینی و مشکلات لاینحل را توصیف کرده، ارتباطات را درک و فرآیندها را مشخص کنیم و به ریشه‌یابی و حل مشکلات بپردازیم که با استفاده از نتایج آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن این فرضیه با احتمال ۰.۹۵ تأیید و

نتیجه می‌توان گرفت که بین توسعه فردی و عملکرد کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد که با افزایش یکی دیگری نیز افزایش پیدا می‌کند و بر عکس

پیشنهادهای:

نتایج حاصل از این تحقیق نشان می‌دهد که رابطه معنی دار مستقیم میان عوامل بنیادی و اقتضائی تفکر سیستمی با عملکرد کارکنان وجود دارد که این بدین معنی است که عوامل بنیادی و اقتضائی هر کدام به سهم خود نقش مهمی در توسعه و گسترش تفکر سیستمی و ارتقاء عملکرد کارکنان شعب منطقه مرکزی بانک سپه تهران دارد.

۱- با توجه به تأیید فرضیه سوم پژوهش و رتبه بندی عوامل موثر در گسترش تفکر سیستمی ، پیشنهاد می‌شود که اولاً مدیران و مسئولین ستادی و شعب بانک سپه در راستای تعیین اهداف اصلی از نظرات کارشناسی سطوح پائینتر سازمان استفاده کنند.

۲- همانگونه که فرضیه ششم پژوهش نشان می‌دهد " وجود باورهای شخصی و قیود خودنهاد " رتبه دوم را در میان رتبه بندی شاخص های موثر در گسترش تفکر سیستمی را به خود اختصاص داده است . با توجه به بنیادی بودن عامل باورهای شخصی و قیود خودنهاد پیشنهاد می‌شود که بانک به این م تغییر توجه ویژه ای داشته باشد و در رفع مانع باورهای شخصی در جهت پذیرش بهتر تفکر سیستمی و در نتیجه آن ارتقاء عملکرد کارکنان بانک برنامه ها و دوره های آگاه سازی بخصوص کارگاه های پرورش خلاقیت با توجه به اینکه قشر زیادی از کارکنان جوان هستند را برگزار کند . منظور از وجود باورهای شخصی و قیود خودنهاد تحقق پیش فرضهای ما درباره چیزهایی است که انجام شدنی یا انجام نشدنی است اغلب به غلط این گونه تصور می‌شود که این موانع از خارج تحمیل شده اند در حالی که حقیقتاً قیود خودنهاد و باورهای شخصی هستند در واقع به نظر محقق تغییر این باورها و عقاید در فردی که نگرش منفی نسبت به مسائل و به خصوص توسعه تفکر سیستمی دارد بسیار مشکل است و در کارکنانی که دارای سابقه خدمت بالایی هستند تغییر این باورها و نگرشها بسیار سخت و کند است. در صورتی که بانک می‌تواند با ایجاد دوره های آگاه سازی و ای جاد نگرش مثبت در میان کارکنان خصوصاً کارکنان جدیدالورود نگرشها و عقاید آنها را به سمت توسعه و گسترش تفکر سیستمی پیش برد. در حقیقت این بدان معناست که افرادی که دارای باورهای شخصی مثبت هستند بهتر می‌توانند نسبت به مسائل و مشکلات پیرامون خود موضع گیری کرده و شرایط را تحت کنترل خود در آورند که این گامی است در جهت سیستم پذیری

کارکنان و مدیران، با توجه به رابطه معنادار میان توسعه تفکر سیستمی و بهبود عملکرد، عملکرد کارکنان بانک نیز ارتقاء می یابد.

۳- همانگونه که فرضیه پنجم پژوهش نشان می دهد قدرت شخصی رتبه سوم را در عوامل موثر در توسعه تفکر سیستمی داراست با توجه به اقتضائی بودن این عامل پیشنهاد می شود تا بانک به ریشه یابی زمینه های آن در میان کارکنان پرداخته و با تقویت قدرت شخصی کارکنان به سیستم پذیری بهتر آنان و ارتقاء عملکرد بانک کمک کند. با توجه به اهمیت شناخته شده این عامل در میان عوامل توسعه تفکر سیستمی و اقتضائی بودن آن می توان گفت که به نظر محقق آن دسته از کارکنانی که به تقویت نقاط مثبت خود و کمزنگ کردن نقاط ضعف خود بر می آیند می توانند خود کنترل بوده و نسبت به بقیه کارکنان توانمندتر عمل کنند در نتیجه این توانمندی آنها بهتر می توانند از عهده وظایف محوله و ابهامات و بحرانهای ایجاد شده در کار برآیند که کارکنان نیز می بایست با مبادله و انتقال دانش یادگیری را همیشگی کنند که بانک می بایست با برگزاری همایشها و گردآوری کارکنان موفق از هر شعبه زمینه را فراهم کند تا کارکنان تجارب مفید و ارزشمند و دانش خود را با هم تسهیم و به اشتراک بگذارند. که همین امر گام مهمی در جهت گسترش تفکر سیستمی و ارتقا عملکرد بانک می باشد.

۴- همانگونه که فرضیه هفتم پژوهش نشان می دهد وجود دیدگاه فرآیندی به عنوان چهارمین عامل موثر در سیستم پذیری کارکنان در این تحقیق مطرح است . بنابراین با توجه به بنیادی بودن این عامل پیشنهاد می شود تا بانک به تقویت دیدگاه فرآیندگرا در میان کارکنان، مشخص کردن فرآیندها در انجام امور، اصلاح و بهبود فرآیندهای کاری در جهت پذیرش بهتر تفکر سیستمی و بهبود عملکرد کارکنان و بانک بپردازد که می توان از نظرات کارکنانی که در بطن کار هستند و در جهت کوتاه کردن و اصلاح و بهبود فرآیندهای کاری استفاده کنند.

۵- همانگونه که فرضیه چهارم پژوهش نشان می دهد عدم مقاومت در برابر دیگران که جزء عوامل اقتضائی توسعه تفکر سیستمی است به عنوان سومین رتبه در عوامل اقتضائی و پنجمین رتبه در میان عوامل موثر در گسترش تفکر سیستمی است منظور از مقاومت در برابر دیگران عبارت است از اینکه ما در برابر دیگران و تواناییهایشان احساس ترس داریم و مقاومت می کنیم که به بانک پیشنهاد می شود که به زمینه یابی این عامل در میان کارکنان پرداخته چرا که اگر این عامل (مقاومت در برابر دیگران) در میان کارکنان کمزنگ شود نشان از این نکته دارد که جو مثبتی در سیستم پذیری کارکنان وجود دارد و از طریق وجود این شرایط مثبت تمام کارکنان می توانند در بالنده تر شدن همکاران خود

تفکر سیستمی و بهبود عملکرد کارکنان < ۲۰

تلاش کنند و عملکرد بهبود یابد در این راستا می توان گفت با توجه به اینکه حدود ۲۷ درصد کارکنان دارای سابقه ۱۵ سال به بالا می باشند و ۷۰ درصد کارکنان دارای سابقه زیر ۱۵ سال هستند و با توجه به اینکه حدود ۷۰ درصد کارکنان دارای تحصیلات کارشناسی و بالاتر هستند لذا پیشنهاد می شود که به شایسته سالاری در انتصابات توجه بیشتری گردد چون مشاهده گردید که عدم تناسب میان تحصیلات شاغل با پست مورد تصدی انگیزش را پائین آورده و عملکرد بانک به تبع آن کاهش پیدا می کند.

۶- همانگونه که فرضیه نهم نشان می دهد توسعه فردی به عنوان سومین عامل بنیادی و ششمین عامل موثر در گسترش تفکر سیستمی در این تحقیق می باشد بنابراین پیشنهاد می شود تا بانک با توجه به اهمیت موضوع به شناسایی عوامل توسعه فردی در میان کارکنان بپردازد و با رفع موانع توسعه فردی و با استفاده از ابزارهای توسعه استاندارد کارکنان را در جهت موفقیت بهتر تفکر سیستمی و سیستم پذیری کارکنان و ارتقاء عملکرد بانک بپردازد که می توان با در نظر گرفتن پتانسیلهای موجود نقاط قوت موجود، برنامه ریزی جهت استفاده از ظرفیتهای موجود (مثلا جوان بودن قشر کارکنان) با توجه به وجود جو رقابتی امروزی میان بانکهای دولتی با خصوصی قدم برداشته شود.

۷- همانگونه که فرضیه هشتم تحقیق نشان می دهد عامل قدرت درک روابط به عنوان آخرین عامل و چهارمین عامل بنیادی موثر در گسترش تفکر سیستمی شناسایی گردید بنابراین پیشنهاد می شود تا شرکت با تقویت قدرت درک روابط در مسائل در میان کارکنان بجای تک بعدی نگرستن در جهت پذیرش بهتر تفکر سیستمی و ارتقاء عملکرد کارکنان گام بردارد. هم چنین این باور و نگرش می بایست در همه کارکنان به وجود آید که چابگایی و نقشی در تحقق اهداف بانک دارند مثلا به طور مثال بایگان بانک باید بدانند که اگر وظیفه خود را به درستی و با دقت انجام ندهد و اهمیت نقش خود را نشناسد امور بانکی با اختلال مواجه می شود یا فردی که تحصیلدار است اگر از روابط عمومی بالایی برخوردار نباشد نمی تواند مشتریان را ترغیب کند که در بانک سپرده گذاری کنند.

منابع:

۱. اردبیلی، یوسف (۱۳۷۶) روشهای ارزشیابی در بخش‌های دولتی و غیردولتی ایران ، تهران، انتشارات بعثت
۲. ایکاف، راسل.ال (۱۳۸۵) بازآفرینی سازمان - طراحی برای سازمانهای سده بیست و یکم، ترجمه شریعتی و دیگران، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
۳. سعادت، اسفندیار (۱۳۷۸) مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات سمت
۴. سنگه، پیتروام (۱۳۸۱) پنجمین فرهن، ترجمه کمال هدایت، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
۵. حافظ نیا، محمد (۱۳۷۷) مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی ، تهران، انتشارات سمت
۶. دهباندردی، علی و دیگران (۱۳۸۷) "طراحی و ارائه سیستم جامع ارزشیابی عملکرد کارکنان نظام بانکی (مورد نمونه بانک ملت)"، فصلنامه مدیریت صنعتی، تهران
۷. راث، ویلیام (۱۳۸۴) نگرش سیستمی در ریشه‌ها و آینده تئوری مدیریت، ترجمه مهدی جمشیدیان، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی
۸. رجبزاده، علی، خداداد حسینی. سید حمید (۱۳۸۴). "طراحی سیستم ارزشیابی کارکنان در سیستم بانکی با استفاده از رویکرد تحلیل سلسله مراتبی"، دانشور رفتار، شماره ۱۴، دانشگاه شاهد (دی ماه)
۹. رضائیان، علی (۱۳۷۸) تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم، تهران، انتشارات سمت
۱۰. زاهدی، شمس السادات، الوانی، سید مهدی و فقیهی، ابوالحسن (۱۳۸۳) فرهنگ جامع مدیریت، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی
۱۱. گریفین، مورهد (۱۳۸۰) رفتار سازمانی ، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران، انتشارات مروارید
۱۲. مقیمی، محمود (۱۳۸۰) سازمان و مدیریت با رویکرد پژوهشی ، تهران، انتشارات ترمه
۱۳. یمینی، محمد (۱۳۷۱) بررسی عملکرد دانشگاه‌ها، تهران، انتشارات موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی
14. **Armstrong, M. (1999) Personal Management Practice, 4th ed, Kogan Pub**
15. **Richmond, B. (1991) System Thinking-Four Key Question. High Performance Systems**
16. **Mcnamara, C. (1991). System Thinking, available at: www.MAP.com/display_document (accessed on 2012/03/02)**

