

Public Organizations Management

Open Access

Summer (2024) 12(3): 87-100

 DOI: <https://doi.org/10.30473/ipom.2024.67763.4826>

Received: 29/April/2023

Accepted: 17/Jan/2024

ORIGINAL ARTICLE

Identifying the Impact of Liquidation Policies on Organizational Performance with Emphasis on the Mediating Role of Employee Competency and Toxic Partner in Isfahan Mellat Bank

Mehdi Mohammadi^{1*}, Morteza Agha Tehrani², Somayeh Akhlaghiyan³, Tahereh Sahrai⁴

1. Associate Professor,
Department of Public
Administration, Payame Noor
University, Tehran, Iran,
2. Assistant Professorethics,
Department of Ethics, Imam
Khomeini Research Institute,
Qom, Iran.
3. Msc Student, Department of
Public Administration, Payame
Noor University, Tehran, Iran.
4. Msc Student, Department of
Public Administration, Payame
Noor University, Tehran, Iran.

Correspondence

Mehdi Mohammadi

E-mail: mohammadi12035@pnu.ac.ir

How to cite

Mohammadi, M., Agha Tehrani, M.,
Akhlaghiyan, S., & Sahrai, T. (2024).
Identifying the Impact of Liquidation
Policies on Organizational Performance
with Emphasis on the Mediating Role of
Employee Competency and Toxic
Partner in Isfahan Mellat Bank. *Public
Organizations Management*, 12(3), 97-
100.

ABSTRACT

The purpose of this study was to identify the impact of remediation policies on organizational performance with emphasis on the mediating role of staff competency and toxic partner at Mellat Bank in Isfahan. Avery. The target population of this research is the esteemed personnel of the branches of Mellat Bank of Isfahan province, which are divided into three groups: Chief, Deputy and Employee. A total of 168 questionnaires were collected from the selected 200 population. The software used in this study was PLS. According to the findings of this study, remittance policies have a direct and significant impact on organizational performance in Bank Mellat in Isfahan province. In addition, the competence of staff and toxic associates in mediating the effect of remediation policies on organizational performance in Mellat Bank of Isfahan has a significant and significant mediating effect.

KEYWORDS

Homework settlement policies, Organizational Performance, Competence of Employees, Sami Colleague, Mellat Bank of Isfahan Province.



© 2024, by the author (s). Published by Payame Noor University, Tehran, Iran.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).
<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>



«مقاله پژوهشی-پیمایشی»

شناسایی تأثیر سیاست‌های رفع تکلیفی بر عملکرد سازمانی با تأکید بر نقش واسطه‌ای شایستگی کارکنان و همکار سومی در بانک ملت استان اصفهان

مهدی محمدی^{۱*}، مرتضی آقا تهرانی^۲، سمیه اخلاقیان^۳، طاهره صحرایی^۴

چکیده

پژوهش با هدف شناسایی تأثیر سیاست‌های رفع تکلیفی بر عملکرد سازمانی با تأکید بر نقش واسطه‌ای شایستگی کارکنان و همکار سومی در بانک ملت استان اصفهان انجام گرفته است. این پژوهش از جمله پژوهش‌های کاربردی توصیفی-پیمایشی است که با استفاده از پرسشنامه منابع آماری جمع‌آوری شده‌اند. جامعه هدف پژوهش، پرسنل شعب بانک ملت استان اصفهان می‌باشند که در سه گروه رئیس، معاون و کارمندان تقسیم‌بندی شده‌اند. از این جامعه ۲۰۰ نفری منتخب تعداد ۱۶۸ پرسشنامه جمع‌آوری شده است و نرم‌افزار مورد استفاده نیز PLS بوده است. بر اساس یافته‌های پژوهش؛ سیاست‌های رفع تکلیفی بر عملکرد سازمانی در بانک ملت استان اصفهان تأثیر مستقیم و معنادار می‌گذارد. علاوه بر این شایستگی کارکنان و همکار سومی در تأثیرگذاری سیاست‌های رفع تکلیفی بر عملکرد سازمانی در بانک ملت استان اصفهان تأثیر واسطه‌ای و معنادار می‌گذارد.

واژه‌های کلیدی

سیاست‌های رفع تکلیفی، عملکرد سازمانی، شایستگی کارکنان، همکار سومی، بانک ملت، استان اصفهان.

۱. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
۲. استادیار، گروه اخلاق، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره)، قم، ایران.
۳. دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
۴. دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

نویسنده مسئول: مهدی محمدی

رایانامه: mohammadi12035@pnu.ac.ir

استناد به این مقاله:

محمدی، مهدی؛ آقا تهرانی، مرتضی؛ اخلاقیان، سمیه و صحرایی، طاهره (۱۴۰۳). شناسایی تأثیر سیاست‌های رفع تکلیفی بر عملکرد سازمانی با تأکید بر نقش واسطه‌ای شایستگی کارکنان و همکار سومی در بانک ملت استان اصفهان. *فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۱۲(۳)، ۸۷-۱۰۰.

مقدمه

یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران سازمان‌های کوچک و بزرگ، بهبود عملکرد سازمان است. سازمان‌ها سالانه مبالغ عظیمی بر روی منابع انسانی خود سرمایه‌گذاری می‌کنند تا از این راه بتوانند کاهش هزینه‌ها، افزایش کیفیت، افزایش انعطاف‌پذیری، افزایش رضایت مشتری و بهبود کلی عملیات را به دست آورند. اما همواره نگرانی مجریان برنامه‌های توسعه در بخش دولتی و خصوصی این است که آیا این سرمایه‌گذاری‌ها در عملکرد شرکت مؤثر است. در واقع می‌توان گفت که بقا و تداوم فعالیت سازمان‌ها و مؤسسات به چگونگی کارایی و اثربخشی عملکرد کارکنان بستگی دارد (احمدیان و قربانی، ۲۰۱۳).

عملکرد سازمانی؛ یکی از مهم‌ترین سازه‌های مورد بحث در پژوهش‌های مدیریتی و بدون شک مهم‌ترین معیار سنجش موفقیت در شرکت‌های تجاری به حساب می‌آید. ولی به‌طور کلی در خصوص متغیرها و شاخص‌های عملکرد سازمانی، هنوز اتفاق نظر کامل در بین صاحب‌نظران وجود ندارد. به‌طور کلی، شاخص‌های عملکرد سازمانی به دودسته ذهنی و عینی قابل‌تقسیم است. شاخص‌های عینی عملکرد سازمانی، شاخص‌هایی است که به صورت کاملاً واقعی و براساس داده‌های عینی اندازه‌گیری می‌شود. ازجمله شاخص‌های عینی عملکرد سازمانی، می‌توان به شاخص‌های سودآوری نظیر بازده دارایی، بازده حقوق صاحبان سهام، بازده سرمایه‌گذاری و سود هر سهم و بازده سهام اشاره کرد. شاخص‌های ذهنی عملکرد سازمانی، بیشتر شاخص‌هایی را شامل می‌شود که بر مبنای قضاوت گروه‌های ذی‌نفع سازمان شکل می‌گیرد. ازجمله این شاخص‌ها می‌توان به رضایت‌مندی مشتریان، رضایت‌مندی کارکنان، موفقیت در ارائه محصولات جدید و سایر موارد اشاره کرد. در حقیقت، مفهوم عملکرد به دانش، نگرش، مهارت‌ها و رفتارها و همچنین نتایج اشاره دارد. این مفهوم در لغت به معنای حالت یا کیفیت کارکرد است. یکی از معروف‌ترین تعریف‌ها متعلق به (نیلی، آدامس و کنرلی، ۲۰۰۲)^۱، است که بیان می‌کند «عملکرد عبارت است از فرایند تبیین میزان اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته». یعنی عملکرد دو جزء دارد: کارایی یا چگونگی استفاده از منابع سازمان در ارائه محصول و خدمات و نیز اثربخشی یا درجه نیل به اهداف.

عملکرد سازمانی علامتی است که نشان می‌دهد فعالیت‌های درون سازمانی چگونه و تا چه حد به صورت موردقبول انجام می‌شود و خروجی‌های فرایندها تا چه اندازه به

اهداف مشخص شده نزدیک شده‌اند. آماراتونگا و بالدر (۲۰۰۲)^۲، معتقدند که عملکرد سازمانی به یک فرایند ارزیابی شبیه است که میزان پیشرفت به سمت اهداف از قبل تعیین شده را مشخص می‌کند و این فرایند شامل اطلاعات مربوط به اثربخشی تبدیل منابع به کالاها و خدمات و کیفیت خروجی‌ها است. در نهایت عملکرد را می‌توان خروجی تلاش‌ها و فعالیت‌های سازمان در راستای افزایش اثربخشی و کارایی اقدامات و در نتیجه کسب رضایت مشتریان و سودآوری و رشد تعریف کرد. این اهداف معمولاً در قالب مناسب (درجه انطباق برون‌دادها با نیازهای مشتریان)، در دسترس بودن جنبه‌هایی نظیر؛ فراوانی، ارائه در میان گروه‌های اولویت‌دار و فاصله فیزیکی و کیفیت درجه تحقق استانداردهای موردنیاز تبیین می‌شود (دالری و ورثینگتون، ۱۹۹۶)^۳.

سیاست‌های رفع تکلیفی یا اصطلاحاً خط‌مشی‌های رفع تکلیفی که در سال‌های اخیر تحت عنوان حکومت دارای خط‌مشی‌های رفع تکلیفی شناخته می‌شود، در جوامع امروزی بالأخص جامعه ایران در دهه اخیر رنگ و بوی تازه‌ای به خود گرفته است و به‌شدت در حال تحت تأثیر قرار دادن عملکردهای سازمانی و در پی داشتن پیامدهای رفتاری، نگرشی و ... در دولت‌ها، سازمان‌ها و ... می‌گردد (دانایی‌فرد، ۲۰۱۷).

لذا بررسی تأثیر این مهم بر عملکرد سازمانی که تاکنون بدان پرداخته نشده است، از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است که در این پژوهش سعی خواهیم داشت از تأثیر خط‌مشی‌ها یا سیاست‌های رفع تکلیفی به تأثیر خط‌مشی‌ها و سیاست‌های رفع تکلیفی سازمان‌های زیرمجموعه دولت رسیده و نتایج و پیامدهای آن‌ها را بررسی نماییم. حکومت‌ها به اتکای خط‌مشی‌های عمومی، جامعه را مدیریت می‌کنند. ازاین‌رو موفقیت یا شکست آن‌ها در گرو به‌کارگیری عالمانه و سنجیده چنین خط‌مشی‌هایی است. بنابه عوامل و شرایطی، بعضاً در نظام‌های سیاسی، نوعی از خط‌مشی‌های عمومی ظهور و بروز می‌کند که فاقد رژیم خط‌مشی (سیاستی) هستند؛ از نوعی نظریه برنامه برخوردار نیستند؛ دچار نوعی تناقضات درونی هستند؛ طرح خط‌مشی (سیاستی) تنسیق شده‌ای ندارند؛ در پی کاهش یا انتقال هزینه‌ها هستند؛ دارای سیستم پایشی و ارزشیابی منسجمی نیستند؛ صبغه سیاست‌زدگی بالایی دارند و ... پژوهشگران این‌گونه خط‌مشی‌ها را «خط‌مشی‌های رفع

2. Amaratunga & Balder, 2002

3. Dollery & Worthington, 1996

1. Neely, Adams & Kennerley 2002

در برمی‌گیرد. به عبارت دیگر، شایستگی تصویری از یک انسان رشد یافته را نشان می‌دهد که برای انجام یک شغل، آمادگی‌های کامل را از هر جهت داشته باشد (جزنی، ۱۹۹۹). در حقیقت شایستگی عموماً به‌عنوان مجموعه رفتارها یا فعالیت‌های مرتبط، انواع دانش، مهارت‌ها و انگیزه‌ها است که پیش‌نیازهای رفتاری، فنی و انگیزشی برای عملکرد موفقیت‌آمیز در یک نقش یا شغل مشخص است (دعائی، ۲۰۰۵). در مجموع اصطلاح شایستگی برای توصیف مجموعه‌ای از رفتارها که ترکیب واحدی از دانش، مهارت، توانایی‌ها و انگیزه‌ها را منعکس می‌کند و با رخداد عملکرد در یک نقش سازمانی مرتبط است و یا به‌طور کلی، آنچه یک فرد برای عملکرد اثربخش نیاز دارد، به کار می‌رود بر همین اساس، شایستگی‌های کارکنان، متشکل از مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها و انگیزه‌ها است؛ به‌طوری که فرد بتواند وظایف محوله را به‌خوبی انجام دهد (پرهیزگار، ۲۰۱۰).

امروزه دگرگونی‌های سریع و پرشتاب دانش و معلومات بشری و نفوذ گسترده فناوری‌های نوین ارتباطی، موجب پیچیدگی‌های بیشتر در حوزه‌های سازمانی شده است (براتی و بهرام‌زاده، ۲۰۱۷). سازمان‌ها هم از درون و هم از بیرون مورد هجوم تغییرات و دگرگونی‌ها شده‌اند. به‌طوری که عملکرد سازمان‌ها تحت تأثیر عوامل بیرونی و درونی نوسانات مختلفی داشته است (گهرکبودی و کیاچوری، ۲۰۱۷) از نظر بیرونی، رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع و باورنکردنی، تقاضاهای جدید برای خدمات با کیفیت و محدودیت منابع، پاسخگویی سریع سازمان‌ها را می‌طلبد، که نیازمند بهبود عملکرد سازمان و کارکنان و فرایندهای اداری است. از جنبه درونی، کارکنان احساس می‌کنند که با آن‌ها صادقانه برخورد نمی‌شود، مایوس و سرخورده و دچار تحلیل رفتگی می‌شوند. توقعات بیشتر سازمان‌ها از کارکنان به همراه تغییر مداوم رویه‌ها و قواعد بازی و افزایش رسمیت و پیچیدگی به همراه تعدد مشاغل و سلسله‌مراتب سازمانی عملاً انگیزه‌ها و اشتیاق کار را در بین کارکنان را کاهش می‌دهد. از همین رو عملکرد و بهره‌وری سازمان و کارکنان با افت مواجه می‌گردد (وانگ و چنگ، ۲۰۰۵). اما در این بین کارکنان به‌منظور رسیدن به خودشکوفایی، خودیابی و احساس معنی‌داری در محیط کار، طالب کار با معنی بوده و خواهان اطمینان و صداقت بیشتری هستند. امروزه کسب‌وکارها به کار تیمی نیاز دارند و تیم‌ها نیازمند همکاری، سازگاری و فعالیت بیشتری نسبت به گذشته هستند. بنابراین هم‌تیمی‌های ناکارآمد می‌توانند به دستاوردهای کل تیم آسیب بزنند. متداول‌ترین و مخرب‌ترین رفتارهای سمی، عبارت‌اند از: زیر آب‌زنی، انتقاد و سرزنش، سخن‌چینی و

تکلیفی» نام‌گذاری کرده و مدعی هستند در همه کشورها درجاتی از این نوع خطامشی‌ها وجود دارد. عوامل متعددی منجر به شکل‌گیری این نوع خطامشی‌ها می‌شود که پیامدهای رفتاری، نگرشی و گفتاری متعددی در سطح ملی یا بین‌المللی در پی خواهد داشت (دانایی‌فرد، ۲۰۱۷). بر این اساس، اگر حکومت در پرتو فلسفه و دکترین سیاسی خود، خطامشی‌هایی را تدوین کند که اهداف غایی موردنظر خود را دنبال کنند و خطامشی‌های متعاقب را با در نظر گرفتن نقشه خطامشی‌های عمومی موجود، جایابی مناسب کنند، طوری که معماری کلیت خطامشی‌های عمومی تخریب نشود، احتمال موفقیت خطامشی‌های عمومی بیشتر خواهد شد (مک مولین، ۲۰۰۷).^۱ بنابراین هر حرکت خطامشی (خطامشی سیاستی) حکومت‌ها، باید در پرتو دقت و وسواس جدی انجام شود. طوری که با فلسفه و دکترین حکومت‌ها متعارض نباشد، انسجام قلمروی و کلیتی خطامشی‌های عمومی را مخدوش نسازد، پویایی محیطی را لحاظ کند، با دیگر خطامشی‌ها متعارض نباشد، اثر سایر خطامشی‌ها را خنثی نکند، به‌جای حل مسئله، مسئله‌زایی نکند، موازی با سایر خطامشی‌ها باشد، مبتنی بر نوعی نظریه برنامه و نوعی رژیم خطامشی (خطامشی سیاستی) باشد تا اهداف کلان حکومت را محقق سازند. منابع انسانی از مهم‌ترین بخش‌های هر سازمان محسوب می‌گردد. زیرا بدون داشتن نیروی انسانی مطمئن و کارآ، سازمان، هرچند که مجهز به تکنولوژی باشد، توانایی رسیدن به اهداف خود را نخواهد داشت. به‌عبارت‌دیگر، نیروی انسانی به‌عنوان عاملی مهم در اختیار مدیران سازمان بوده تا به وسیله آن‌ها بتوانند برنامه‌ها، اهداف خود را پیاده نمایند (سعادت، ۲۰۰۶). در راهبردهای شغلی مفهوم شایستگی‌های محوری به‌عنوان ابزار رقابت و شیوه‌های مزیت‌های راهبردی برخی از شرکت‌ها بیان می‌شود، در حالی که منابع انسانی، به‌ویژه بر تعاریف، استخدام، انتخاب و توسعه شایستگی فردی تمرکز دارند. در دیدگاه نخست، شایستگی‌های کلیدی که توسط صاحب‌نظران ارائه شده بر مقوله‌های راهبردی تمرکز دارند که سازمان را به صورت یک کل در نظر می‌گیرند (دیویس، ۲۰۰۴).^۲ اما در دیدگاه دوم، تمرکز بر افراد و نیروی کار است که در حال رقابت برای ابراز ارزش‌های خویشان هستند. با تعاریف شایستگی، چنین به نظر می‌رسد که شایستگی همانند چیزی است که هر چیزی را که به‌گونه‌ای مستقیم یا غیرمستقیم بر روی عملکرد شغلی تأثیر داشته باشد،

1. Moullin 2007

2. Davis 2004

مناسب به مشتریان، شناخت نیازها و دسته‌بندی مشتریان و فرایندهای مربوط به سود، آموزش‌های استراتژی محور، فناوری نوین بانکی و همسوسازی اهداف فردی، بخشی و سازمانی ترسیم شده است.

بنابراین با توجه به نقش عملکرد سازمانی در موفقیت سازمان در جهان رقابتی امروزه، بررسی عوامل تأثیرگذار بر عملکرد سازمانی که در دهه اخیر بیشتر از سایر عوامل با آن‌ها درگیر هستیم و به علت نوپا بودن به‌ندرت توسط پژوهشگران به آن‌ها پرداخته شده است، این پژوهش را با هدف شناسایی تأثیر سیاست‌های رفع تکلیفی بر عملکرد سازمانی با تأکید بر نقش واسطه‌ای شایستگی کارکنان و همکار سیمی در بانک ملت استان اصفهان به سرانجام خواهیم رساند.

مبانی نظری

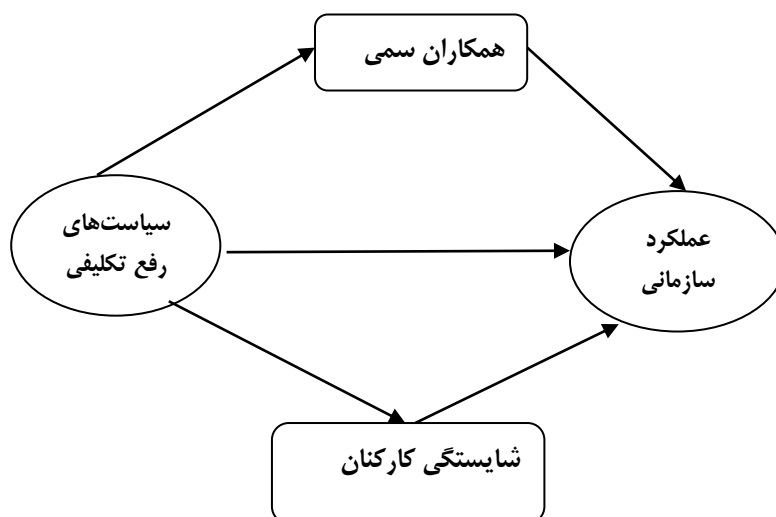
براساس آخرین اطلاعات شرکت‌های ایرانی بر پایه فصل مالی سال ۱۳۸۹ (رتبه‌بندی ۴۰۰ شرکت برتر از سوی سازمان مدیریت صنعتی)، بعد از گروه شرکت‌های سرمایه‌گذاری و واسطه‌گری‌های مالی، گروه بانک‌ها و مؤسسات اعتباری با سود قبل از کسر مالیات ۶۰/۶ هزار میلیارد ریال از نظر میزان سودآوری در رده دوم قرار گرفته‌اند و صنایع، ارتباطات و مخابرات، فلزات اساسی، وسایل نقلیه و قطعات خودرو و ... با فاصله بیشتری در رتبه‌های بعدی قرار دارند. با توجه به شرایط حاضر، مؤسسات و شرکت‌ها باید به‌منظور رویارویی با مشکلات و فعالیت در کنار رقبا، خط‌مشی‌های بلندمدتی را اتخاذ نمایند و هر بانک با توجه به چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و شرایط و امکانات داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی، یک برنامه جامع و کامل را تدوین نماید (نظری فرخی، ۲۰۱۱). با ورود سازمان‌ها به عصر اطلاعات و رویارویی آن‌ها با تغییرات و تحولات شگرفی که در محیط آن‌ها روی داده و همچنین به دلیل بی‌ثباتی و تغییرپذیری و غیرقابل‌پیش‌بینی بودن این تغییرات، حفظ مزیت رقابتی، افزایش بهره‌وری و رشد و توسعه آن‌ها منوط به استفاده از فرصت‌ها در رقابت با سایر سازمان‌ها است. استفاده از این فرصت‌ها نیز تنها در سایه تحلیل و بررسی دقیق محیط و شناخت کلی نسبت به آن امکان‌پذیر است. بنابراین سازمان‌ها با تحلیل و بررسی محیط و شناخت نسبت به آن، واکنش‌های متفاوتی نسبت به این شرایط از خود بروز می‌دهند. به بیان دیگر، سازمان‌ها در این شرایط ناهمگون و غیرقابل‌پیش‌بینی یا می‌توانند مطیع محض شرایط محیطی و بیرونی باشند و فقط نسبت به تغییرات آن‌ها واکنش نشان دهند یا اینکه سازمان‌ها، خود باعث ایجاد تغییرات در محیط شده و آن را در راستای اهداف و رسالت خود هدایت کنند. تحقق این

شایعه‌پراکنی، انجام توافق در جلسه و عدم دنباله‌روی پس از آن، انباشت و انحصاری کردن اطلاعات، تضعیف عمدی دیگران توجه صرف به برنامه‌های شخصی بیش از اهداف سازمانی و تیمی. تحقیقات نشان می‌دهد که تنها عامل مهم در موفقیت یا شکست هر تیمی، کیفیت ارتباطات در آن تیم است. بنابراین یک عضو سیمی تیم، همه‌چیز را به سمت تخریب یک تیم سازنده پیش می‌برد. اعضای سیمی تیم مخرب هستند، زیرا انرژی مثبت و قدرت ذهنی خلاق را از محیط سلب می‌کنند. برند تیم را تخریب می‌کنند، رفتار نامناسب آن‌ها تیم را ضعیف نشان داده و برای همکاران خارج از تیم، تصور منفی ایجاد می‌کند. ارزش‌های رهبری و سازمانی را تضعیف می‌کند، هنگامی که شرکت‌ها، ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری را تدوین می‌کنند اما برخی کارکنان به همان چهارچوب‌ها پایبند نیستند، بدبینی ایجاد می‌شود. فرهنگ تیم را تنزل می‌دهند، اعضای خوب تیم با یک هم‌تیمی سیمی با بی‌احترامی برخورد می‌کنند؛ از موقعیت خود محافظت کرده و آن‌ها را تا حد امکان، خارج از حلقه تیم خود نگه می‌دارند (قریشی، ۱۳۸۷). نه‌تنها حضور کارکنان سیمی هزینه‌هایی مانند؛ پرونده‌های حقوقی آزار و اذیت‌های جنسی، افراطی‌گری و خشونت سازمانی، دزدی، خرابکاری و تقلب را به بار می‌آورند، بلکه رفتارهای مخرب آن‌ها (برای مثال قلدری سازمانی) بافت اجتماعی سازمان را نابود می‌کند و اثرات منفی بر عملکرد همکاران، و بالطبع عملکرد سازمان دارند.

بانک ملت به‌موجب مصوبه مورخ ۲۹ آذر ۱۳۵۸ مجمع عمومی بانک‌ها از ادغام بانک‌های تهران، داریوش، بین‌المللی ایران، عمران، بیمه ایران، ایران و عرب، پارس، اعتبارات تعاونی و توزیع، تجارت خارجی و فرهنگیان در تاریخ ۳۱ تیر ۱۳۵۹ تشکیل و با شماره ۳۸۰۷۷ در اداره ثبت شرکت‌ها به ثبت رسید و عملیات اجرایی بانک از همان تاریخ آغاز شد. با ادغام بانک‌ها، سرمایه اولیه بانک ملت به سی و سه میلیارد و پانصد میلیون ریال رسید. به استناد مجمع عمومی فوق‌العاده بانک‌ها (مورخ ۱۷ فروردین ۱۳۸۷) و تصویب‌نامه هیئت محترم وزیران (شماره ۶/۸۹۸۵/ت/۳۷۹۲۵ مورخ ۲ مرداد ۱۳۸۶) شخصیت حقوقی بانک ملت به سهامی عام تبدیل گردید. بانک ملت در حال حاضر با سرمایه ۵۰۰۰ میلیارد ریال یکی از بزرگ‌ترین بانک‌های کشور است که در چارچوب دولت جمهوری اسلامی ایران فعالیت می‌کند. مهم‌ترین راهبردهای بانک ملت، توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات، مدیریت روابط مشتریان، بهبود کیفیت خدمات، توسعه منابع انسانی و بهبود شاخص‌های عملکرد است. برای دستیابی به این راهبردها، اهدافی همچون رشد و بهره‌وری بانک، سوددهی و ارائه خدمات

می‌توانند در دنیای پرقابیت ادامه حیات بدهند که توانائی مقابله و انطباق با تغییرات ایجاد شده را داشته باشند و دائماً، افکار و اندیشه‌های جدید را در سازمان کاربردی سازند (سلاجقه و ناظری، ۲). متون مدیریت راهبردی، نوآوری را به‌عنوان عامل مهم و حیاتی برای سازمان‌ها به‌منظور ایجاد ارزش و مزیت رقابتی پایدار در محیط پیچیده و متغیر امروزی می‌بینند. سازمان‌ها با نوآوری بیشتر، در پاسخ به محیط‌های متغیر و ایجاد و توسعه قابلیت‌های جدیدی که به آن‌ها اجازه دهد به عملکرد بهتری برسند؛ موفق‌تر خواهند بود (زارع خلیلی و همکاران، ۲۰۱۱). امید می‌رود با روشن شدن تأثیر نوآوری بر عملکرد سازمانی به گسترش آگاهی و درک در این زمینه کمک شود و این مهم برای مسئولان بانک ملت مؤثر واقع گردد. همچنین انجام این پژوهش به دست‌اندرکاران و ذی‌نفعان این حوزه کمک می‌کند که با مدنظر قرار دادن سیاست‌های رفع تکلیفی، شایستگی کارکنان و همکار سMI در بانک ملت استان اصفهان، بتوانند عوامل کلیدی و مؤثر در عملکرد سازمانی را تشخیص داده و با استفاده از آن عوامل، موجبات افزایش مزیت رقابتی گردند. در این راستا؛ مدل تحقیق متشکل از چهار متغیر که دو متغیر، نقش واسطه‌ای و یک متغیر وابسته و یک متغیر مستقل می‌باشد، طراحی شده است. مدل مفهومی، یک مدل محقق‌یافته است که با توجه به اهداف و فرضیات پژوهش و در جهت تفهیم مسئله پژوهشی طراحی شده است (شکل ۱).

شرایط و همگام کردن محیط با خود نیز تنها در سازمان‌هایی به وقوع خواهد پیوست که در آن‌ها فرهنگ پیشرفت و نوآوری نهادینه شده و به افکار و ایده‌های نو و ابتکاری اعضای سازمان اهمیت داده می‌شود. بنابراین، امروزه اکثر سازمان‌ها برای خلق و توسعه فرهنگ پیشرفت و نوآوری و کارآفرینی، انواع برنامه‌ها و تکنیک‌های خلاقیت را به اجرا در می‌آورند (زارع خلیلی و همکاران: ۲۰۱۱). تغییر و تحول در سازمان‌های امروزی به‌قدری سریع، چندجانبه، پیچیده و فراگیر است که سازمان‌ها بدون پیش‌بینی، همگامی و تطابق با آن قادر به ادامه حیات، رشد، بالندگی و توسعه نمی‌باشند. تا دو دهه قبل، سازمان‌های زیادی در صحنه رقابت داخلی می‌توانستند با پیگیری اهداف کمی و اقتصادی به حیات خود ادامه دهند، اما با بین‌المللی شدن رقابت و اهمیت یافتن اهداف کیفی و فرا اقتصادی سازمان‌ها، دیگر بدون توسعه قادر به ادامه حیات نمی‌باشند و توسعه و پیشرفت آن‌ها بدون واکنش متناسب و پاسخ آگاهانه به شرایط محیطی متحول و پویا؛ در واقع می‌توان گفت که با شتاب روزافزون تحولات ممکن نیست (جمالی پاقلعه و شفیع‌زاده، ۲۰۱۲). دگرگونی‌ها در دنیای کنونی، فرایند تغییر و تحول مستمر از عمده‌ترین جریان‌های حاکم بر حیات بشری شده است. از این‌رو سازمان‌هایی که خواهان ایجاد و یا حفظ مزیت رقابتی هستند، مجبور به انعطاف‌پذیری و پذیرش تغییرات می‌باشند. در چنین دوره‌ای تغییر و تحولات تکیه‌گاه اصلی سازمان‌ها شده است. امروزه سازمان‌هایی موفق هستند و



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

Figure 1. Conceptual Model of Research

سیاست‌ها یا خط‌مشی‌های رفع تکلیفی: حکومت‌ها به اتکای خط‌مشی‌های عمومی، جامعه را مدیریت می‌کنند. از این رو موفقیت یا شکست آن‌ها در گرو به‌کارگیری عالمانه و سنجیده چنین خط‌مشی‌هایی است. بنابه عوامل و شرایطی، بعضاً در نظام‌های سیاسی نوعی از خط‌مشی‌های عمومی ظهور و بروز می‌کند که فاقد رژیم خط‌مشی (سیاستی) هستند؛ از نوعی نظریه برنامه برخوردار نیستند؛ دچار نوعی تناقضات درونی‌اند؛ طرح خط‌مشی (سیاستی) تنسيق شده‌ای ندارند؛ در پی کاهش یا انتقال هزینه‌ها هستند؛ دارای سیستم پایشی و ارزشیابی منسجمی نیستند؛ صبغه سیاست‌زدگی بالایی دارند و. نویسنده این‌گونه خط‌مشی‌ها را «خط‌مشی‌های رفع تکلیفی نام‌گذاری» کرده و مدعی است در همه کشورها درجاتی از این نوع خط‌مشی‌ها وجود دارد (دانایی‌فرد، ۲۰۱۷).

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش از نظر هدف کاربردی است، هدف پژوهش، شناسایی تأثیر سیاست‌های رفع تکلیفی بر عملکرد سازمانی با تأکید بر نقش واسطه‌ای شایستگی کارکنان و همکار سمنی در بانک ملت استان اصفهان است. در پژوهش حاضر از پژوهش توصیفی-پیمایشی و پرسشنامه برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش را نیز پرسنل محترم بانک ملت استان اصفهان (۳۰۰ نفر) تشکیل می‌دهند. با توجه به اینکه تعداد کل جامعه آماری مورد تحقیق حدود ۳۰۰ نفر می‌باشد، لذا این عدد را به صورت طبقه‌بندی شده و با احتساب تعداد افراد بخش‌های گوناگون در فرمول کوکران محاسبه کردیم که در نهایت تعداد ۱۶۸ نفر به دست آمد و نمونه ۱۶۸ خواهد بود. همچنین در این پژوهش، از نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است (جدول ۱).

شایستگی محوری: مجموعه‌ای از مهارت‌ها که شرکت را قادر می‌سازد تا منفعت خاصی را برای مشتریانش فراهم آورد و این مهارت‌ها و ظرفیت‌ها، ارزش آفرین محوری شرکت است که در خطوط چندگانه تولید و در زمینه‌های چندگانه تجارت در شرکت به اشتراک گذاشته می‌شوند (همتی، ۲۰۱۴). این متغیر خود از چهار مؤلفه؛ حسن نیت و قابلیت اطمینان، خدمت مشتری‌گرا، انگیزه پیشرفت و نوآوری تشکیل شده است (چیانگ و همکاران، ۲۰۱۳). **عملکرد سازمانی:** مفهوم گسترده‌ای است که آنچه را سازمان تولید می‌کند و نیز حوزه‌هایی را که با آن‌ها در تعامل است، در برمی‌گیرد. به عبارت دیگر، عملکرد سازمانی به چگونگی انجام مأموریت‌ها، وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج حاصل از انجام آن‌ها اطلاق می‌شود (باسی، ۲۰۰۶). در واقع، عملکرد سازمانی یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد (رهنورد، ۲۰۰۸). معروف‌ترین تعریف عملکرد سازمانی توسط نیلی و همکاران (۲۰۰۲) و به نقل از رهنورد (۲۰۰۸) ارائه شده است: «فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته». مطابق این تعریف، عملکرد به دو جزء کارایی و اثربخشی تقسیم می‌شود: **کارایی:** کارایی که توصیف‌کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب درون‌داد برای برون‌دادهای معین (دالری و ورثینگتون، ۱۹۹۶، به نقل از رهنورد، ۲۰۰۸).

اثربخشی: درجه همخوانی نتایج عملی سازمان با نتایج موردنظر است (نیلی و همکاران، ۲۰۰۲) و چیچ ژن (۲۰۱۱)، عملکرد سازمان را به‌عنوان بازتاب تمرکز محیطی هریک از کارکردهای سازمان تعریف می‌کند که این بازتاب درجه تحقق اهداف سازمانی است (غفاری و همکاران، ۲۰۱۸).

جدول ۱. مؤلفه‌های پرسشنامه پژوهش

Table 1. The Components of the Research Questionnaire

متغیر	مؤلفه	تعداد سؤالات	مقیاس استفاده شده
عملکرد سازمانی	عملکرد سازمانی	۱۵	لیکرت
	حسن نیت و قابلیت اطمینان	۲	لیکرت
	خدمت مشتری‌گرا	۳	لیکرت
	انگیزه پیشرفت	۶	لیکرت
شایستگی کارکنان	نوآوری	۲	لیکرت
	چاپلوسی و تملق	۲	لیکرت
	زیر آب‌زنی	۲	لیکرت
	جاه‌طلبی	۵	لیکرت
همکار سمنی	خودشیفتگی	۵	لیکرت
	سیاست رفع تکلیفی	۶	لیکرت

از جامعه مورد مطالعه را آقایان و ۲۸ نفر معادل ۱۷٪ را بانوان تشکیل داده‌اند. محدوده سنی که اکثریت جامعه مورد مطالعه ما را تشکیل می‌دهد، میانگین سنی ۳۱ تا ۴۰ سال معادل ۵۹٪ و افراد با سن بین ۲۰ تا ۳۰ سال با ۲۶٪ از جامعه آماری در رتبه دوم قرار گرفته‌اند. ۱۷ نفر (۱۰ درصد) از افراد جامعه با تحصیلات کمتر از لیسانس، ۹۰ نفر (۵۴ درصد) دارای مدرک کارشناسی، ۵۸ نفر (۳۴ درصد) کارشناسی ارشد و سه نفر (۲ درصد) مدرک دکتری داشته‌اند. افراد حاضر در این پژوهش با اکثریت سابقه خدمتی بیش از ۱۵ سال بوده‌اند که ۸۸ نفر معادل ۳۴ درصد از جامعه آماری را تشکیل داده‌اند. پست‌های سازمانی در این جامعه تشکیل شده از ۳ پست اصلی رئیس بانک، معاون بانک و کارمندان بانک بوده است که به ترتیب ۱۷٪، ۲۳٪ و ۶۰٪ جامعه را تشکیل داده‌اند. در این پژوهش به‌منظور اثبات پایایی پرسشنامه (عوامل پرسشنامه) از آزمون آلفای کرونباخ استفاده می‌شود که کلیه عوامل موجود در پژوهش مورد بررسی قرار خواهند گرفت (جدول ۲).

در تحقیقات، برای تحلیل داده‌های به دست آمده از نمونه‌ها، از روش‌های آمار توصیفی (نظیر جداول و نمودارها) و آمار استنباطی استفاده شده است. تحلیل داده‌ها نیز با استفاده نرم‌افزار SPSS 23 و PLS و با استفاده از روش همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه بین متغیرها استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

پژوهش حاضر با هدف شناسایی تأثیر سیاست‌های رفع تکلیفی بر عملکرد سازمانی با تأکید بر نقش واسطه‌ای شایستگی کارکنان و همکار سیمی در بانک ملت استان اصفهان انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش ۳۰۰ نفر از پرسنل محترم شعب بانک ملت استان اصفهان بوده‌اند که به‌طور تصادفی انتخاب شده‌اند که با توجه به فرمول کوکران ۲۰۰ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شده‌اند که از این بین تعداد ۱۶۸ پرسشنامه مورد تأیید بوده و بازگردانده شده‌اند. از ۱۶۸ پرسشنامه توزیع شده ۱۴۰ نفر معادل ۸۳٪

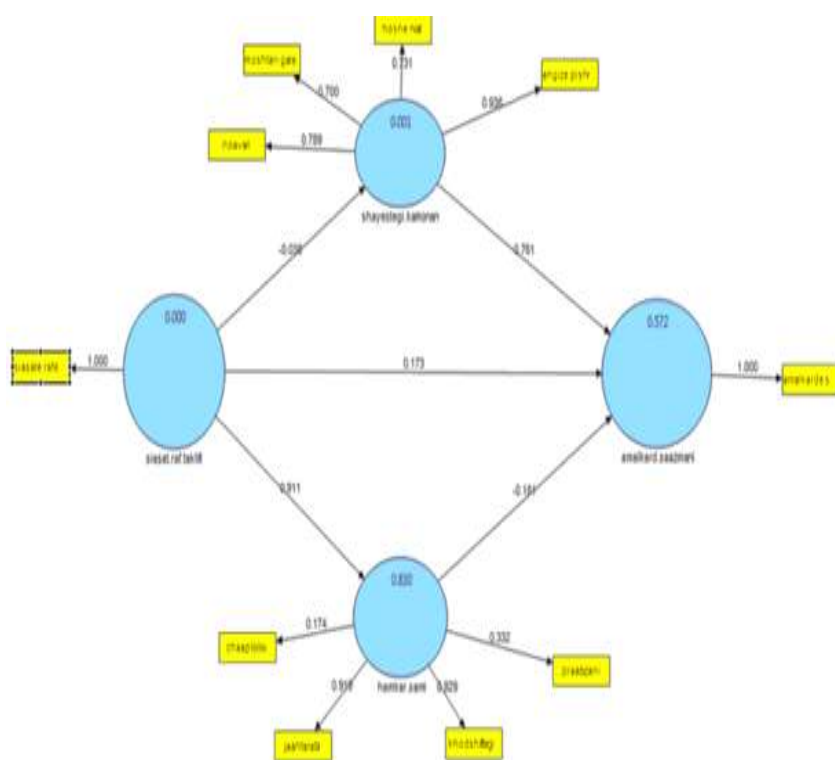
جدول ۲. سطح پایایی متغیرهای عملکرد سازمانی

Table 2. Reliability Level of Organizational Performance Variables

نام متغیر	تعداد گویه	ضریب آلفای کرونباخ	نتیجه آزمون پایایی
عملکرد سازمانی	۱۵	۰/۹۳۴	تأیید پایایی
حسن نیت و قابلیت اطمینان	۲	۰/۶۹۵	تأیید پایایی
خدمت مشتری‌گرا	۳	۰/۶۸۲	تأیید پایایی
انگیزه پیشرفت	۶	۰/۷۹۰	تأیید پایایی
نوآوری	۲	۰/۸۳۴	تأیید پایایی
شایستگی کارکنان	۱۳	۰/۸۷۶	تأیید پایایی
چاپلوسی و تملق	۲	۰/۸۲۰	تأیید پایایی
زیربازنی	۲	۰/۶۷۷	تأیید پایایی
جاه‌طلبی	۵	۰/۸۳۳	تأیید پایایی
خودشیفتگی	۵	۰/۹۰۶	تأیید پایایی
همکار سیمی	۱۴	۰/۸۵۸	تأیید پایایی
خط‌مش‌های رفع تکلیفی	۶	۰/۸۷۲	تأیید پایایی
کل پرسشنامه	۴۸	۰/۹۱۹	تأیید پایایی

استاندارد نباشند، در صفحه اول تنظیمات الگوریتم می‌توان داده‌ها را به صورت خودکار به وسیله نرم‌افزار استاندارد نمود (شکل ۲).

برای محاسبه شاخص‌های برازش، از نرم‌افزار SMART PLS با داده‌های استاندارد شده، استفاده شد. بنابراین چنان چه داده‌ها



شکل ۲. طرح مفهومی پژوهش پس از محاسبه ضرایب مسیر

Figure 2. The Conceptual Design of the Research After Calculating the Path Coefficients

- متغیر سیاست‌های رفع تکلیفی بر عملکرد سومی با ضریب ۰/۹۱۰ تأثیر می‌گذارد.
 - متغیر سیاست‌های رفع تکلیفی بر عملکرد سازمانی با ضریب ۰/۰۲۱- تأثیر می‌گذارد.
 - متغیر شایستگی کارکنان بر عملکرد سازمانی با ضریب ۰/۷۵۲ تأثیر می‌گذارد.
 - متغیر همکار سومی بر عملکرد سازمانی با ضریب ۰/۰۱۸- تأثیر می‌گذارد.
- مطابق (جدول ۳)، ضرایب مسیر در حالت استاندارد هستند و مقدار آن‌ها بین ۱- تا ۱+ تغییر می‌کند. هرچقدر ضریب مسیر به یک و منفی یک نزدیک‌تر باشد، تأثیرگذاری آن مسیر بیشتر خواهد بود. بنابر طبق جدول (۳) و براساس ضرایب به دست آمده می‌توان بیان کرد:
- متغیر سیاست‌های رفع تکلیفی بر شایستگی کارکنان با ضریب ۰/۰۳۸- تأثیر می‌گذارد.

جدول ۳. میزان تأثیرگذاری متغیرهای پژوهش حاصل از محاسبه ضرایب مسیر

Table 3. The Degree of Influence of Research Variables Resulting from the Calculation of Path Coefficients

متغیر تأثیرگذار	متغیر تأثیرپذیر	میزان تأثیر
سیاست‌های رفع تکلیفی	شایستگی کارکنان	-۰/۰۳۸
سیاست‌های رفع تکلیفی	همکار سومی	۰/۹۱۰
سیاست‌های رفع تکلیفی	عملکرد سازمانی	-۰/۰۲۱
شایستگی کارکنان	عملکرد سازمانی	۰/۷۵۲
همکار سومی	عملکرد سازمانی	-۰/۰۱۸

باشد، ضریب در این سطح اطمینان معنادار نیست. جدول (۴)، نشان می‌دهد که کلیه ضرایب در محدوده بسته ۱/۹۶- تا ۱/۹۶ می‌باشند که حاکی از تأثیر متغیرهای ارائه شده بر متغیر وابسته است.

مطابق جدول (۴)، بر روی مسیرها مقادیر t نشان داده شده است. چنانچه مقدار T بیشتر از ۱/۹۶ باشد، به این معنا است که ضریب در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. اگر مقدار از این عدد کمتر

جدول ۴. ضرایب t به دست آمده از روش خودگردان ساز**Table 4.** T Coefficients Obtained from the Autonomizer Method

متغیر تأثیرگذار	متغیر تأثیرپذیر	ضریب t
سیاست‌های رفع تکلیفی	شایستگی کارکنان	۳/۴۴۱
سیاست‌های رفع تکلیفی	همکار سَمی	۷۰/۲۲۱
سیاست‌های رفع تکلیفی	عملکرد سازمانی	۲/۲۱۴
شایستگی کارکنان	عملکرد سازمانی	۲۰/۱۹۴
همکار سَمی	عملکرد سازمانی	۲/۲۶۸

جدول (۵) و جدول (۶)، برای آزمون روایی همگرا و روایی واگرا کاربرد دارد. این شاخص میانگین اشتراکات هر متغیر مفهومی در مدل‌های انعکاسی را نشان می‌دهد. در مدل‌های مناسب مقدار شاخص میانگین واریانس استخراج شده باید بیشتر از ۰/۵ باشد. به عبارت دیگر؛ حداقل ۵۰ درصد تغییرات نشانگرها باید از طریق متغیر مفهومی خودش قابل تبیین باشد. براساس میانگین واریانس استخراج شده از این مدل کلیه سطوح بیشتر از ۵۰ درصد را به خود اختصاص داده‌اند.

جدول ۵. بررسی برازش مدل**Table 5.** Checking the Fit of the Model

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha	Communality	Redundancy
Amalkard.Saazmanl	1/000000	1/000000	0/572312	1/000000	1/000000	-0/026274
Hamkar.Sami	0/462153	0/720431	0/829639	0/551953	0/462153	0/372308
Shayestegi.Karkonan	0/630799	0/870879	0/001465	0/806184	0/630799	0/001699
Siasat.Raf.Taklifi	1/000000	1/000000		1/000000	1/000000	

جدول ۶. میانگین واریانس استخراج شده از متغیرهای پژوهش**Table 6.** Average Variance Extracted from Research Variables

متغیر تأثیرگذار	AVE
عملکرد سازمانی	۰/۰۰۰۱
سیاست‌های رفع تکلیفی	۰/۰۰۰۱
همکار سَمی	۰/۵۶۲
شایستگی کارکنان	۰/۶۳۰

طبق جدول (۷)، می‌توان بیان کرد که پایایی مرکب عددی است بین ۰ و ۱ و سطح قابل قبول برای پایایی مرکب مانند سطح قابل قبول برای آلفای کرونباخ است. برای مقاصد اکتشافی پایایی مرکب بیشتر از ۰/۶ و برای مقاصد تأییدی بیشتر از ۰/۷ توصیه می‌شود، که در این مدل براساس نتایج به دست آمده کلیه پارامترها مورد تأیید می‌باشد. در این بین، شاخص ضریب تعیین فقط برای

متغیرهای درون‌زا محاسبه می‌شود و نشان می‌دهد چند درصد واریانس متغیر درون‌زا از طریق مدل قابل تبیین است. سطح برش ضریب تعیین با مقادیر ۰/۶۷ و ۰/۳۳ و ۰/۱۹ به ترتیب قابل ملاحظه و متوسط و ضعیف در نظر گرفته شده است، که به‌طور میانگین سطح برش در این مدل متوسط می‌باشد.

جدول ۷. پایایی مرکب استخراج شده از متغیرهای پژوهش**Table 7.** Composite Reliability Extracted from Research Variables

متغیر تأثیرگذار	پایایی مرکب
عملکرد سازمانی	۰/۰۰۰۱
سیاست‌های رفع تکلیفی	۰/۰۰۰۱
همکار سَمی	۰/۷۲۰
شایستگی کارکنان	۰/۸۷۰

بحث و نتیجه‌گیری

شایستگی کارکنان در تأثیرگذاری سیاست‌های رفع تکلیفی بر عملکرد سازمانی در بانک ملت استان اصفهان تأثیر واسطه‌ای و معنادار می‌گذارد. این فرضیه، با ارتباط معنادار متغیر شایستگی کارکنان با دو متغیر سیاست‌های رفع تکلیفی و عملکرد سازمانی بر اساس مقاداره T مورد تأیید قرار گرفته است که نتایج حاصل هم‌راستا با پژوهش قربانی (۱۳۹۸)، می‌باشد که این تحقیق با هدف بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر عملکرد سازمانی انجام شد و در یافته‌های تحقیق بیان می‌کند که امروزه عملکرد سازمان‌ها بیش از پیش در معرض چالش‌های جدی قرار دارد و کارکنان به‌عنوان سرمایه‌های انسانی-فکری نقشی تعیین‌کننده در عملکرد سازمانی دارند، به‌ویژه زمانی که کارکنان توانمند دارای بهره‌وری بالا و عملکرد بهتری در سازمان هستند. در پژوهشی دیگر دست‌موزه (۱۳۹۷)، بیان می‌کند که هدف از انجام تحقیق، بررسی تأثیر توسعه منابع انسانی بر شایستگی کارکنان و اثربخشی سازمانی است. در این تحقیق توسعه منابع انسانی، شایستگی و اثربخشی سازمانی به‌عنوان متغیرهای اصلی تحقیق به شمار می‌روند و نتایج حاصل از فرضیه تأیید شده در این قسمت هم‌راستا با پژوهش‌های پیشین بوده است و هیچ عدم تطابق میان دو فرضیه وجود ندارد. در این راستا؛ با توجه به یافته‌های تحقیق می‌توان بیان کرد، همکار سومی در تأثیرگذاری سیاست‌های رفع تکلیفی بر عملکرد سازمانی در بانک ملت استان اصفهان تأثیر واسطه‌ای و معنادار می‌گذارد و نقش واسطه‌ای همکار سومی در این بخش مورد تأیید قرار گرفت. بنابراین می‌توان همکار سومی را به‌عنوان یک عامل تأثیرگذار بر عملکرد سازمانی و سیاست‌های رفع تکلیفی اعلام نمود. اما با توجه به نبودن این متغیر، پژوهش‌های پیشین را نمی‌توان به‌عنوان صحه‌ای بر نتیجه حاصل از این فرضیه ابراز نمود. فرضیه دیگر تحقیق، بیان می‌کند که سیاست‌های رفع تکلیفی بر عملکرد سازمانی در بانک ملت استان اصفهان تأثیر مستقیم و معنادار می‌گذارد. این فرضیه به‌عنوان فرضیه اصلی پژوهش اعلام شده است که اثبات آن با توجه به ضریب T ضریب مسیر حاصل شده که مقدار آن‌ها به ترتیب $2/214$ و $-0/021$ می‌باشد، که با توجه به پژوهش دانایی‌فرد (۲۰۱۷)، بیان می‌کند که حکومت‌ها به اتکای خطمشی‌های عمومی، جامعه را مدیریت می‌کنند. از این‌رو موفقیت یا شکست آن‌ها در گرو به‌کارگیری عالمانه و سنجیده چنین خطمشی‌هایی است. بنابه عوامل و شرایطی، بعضاً در نظام‌های سیاسی نوعی از خطمشی‌های عمومی ظهور و بروز می‌کند که فاقد رژیم خطمشی (سیاستی) هستند؛ از نوعی نظریه برنامه‌برخوردار نیستند؛ دچار نوعی تناقضات درونی هستند؛ طرح خطمشی (سیاستی) تنسيق شده‌ای ندارند؛ در پی کاهش یا انتقال هزینه‌ها هستند؛ دارای

سیستم پایشی و ارزشیابی منسجمی نیستند؛ صبغه سیاست‌زدگی بالایی دارند. هدف این مقاله پردازش مفهومی، فهم شکل‌گیری و واکاوی پیشایند و پسایند چنین پدیده‌ای است، پس می‌توان صحت موضوع مورد بررسی را تأیید کرد. بنابراین با توجه به نظریه‌های ارائه شده توسط محققان دهه‌های اخیر، به‌طور واضح مشخص است که نتایج تحقیق فعلی هیچ‌گونه مغایرتی با نظریه‌های گذشته ندارد و می‌توان از نتایج پژوهش فعلی به‌عنوان مکمل پروژه‌های قبلی استفاده کرد.

پیشنادهای پژوهشی

امروزه راز موفقیت سازمان‌ها در برابر سایر رقبای عملکرد سازمانی مناسب می‌باشد که تحت تأثیر عوامل متعددی از جمله نیروی انسانی و ... می‌باشد و رسیدن به اهداف سازمان در گرو توانایی نیروی انسانی در انجام امور محوله است. نیروی انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل در پیشبرد اهداف و ارتقای بهره‌وری سازمان‌ها محسوب می‌شوند. بنابراین بهبود عملکرد و بهسازی نیروی انسانی نیاز انکارناپذیری برای سازمان‌ها است و مدیریت عملکرد ابزاری برای دستیابی به این هدف است. مدیریت عملکرد، از طریق ایجاد همدلی بین کارکنان و همسویی بین اهداف کارکنان و اهداف سازمان می‌کوشد تا با هدایت کارکنان در دستیابی به اهداف سازمانی، بهره‌وری نیروی انسانی و بالطبع بهره‌وری کل سازمان را افزایش دهد. در این بین، هرچه مدیریت عملکرد در نیل به اهداف مذکور موفق‌تر باشد، بهره‌وری نیز افزایش یافته در نتیجه موفقیت و استمرار سازمان تضمین خواهد شد. بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی ایجاد می‌کند، که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد، توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولت‌ها و سازمان‌ها و مؤسسات، همواره در جهت نیل به این هدف می‌کوشند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیشروی سازمان و کسب بازخورد و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد و دستیابی به این اهداف بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست. هدایت، رکن اساسی مدیریت عملکرد است و در خلال جلسات هدایت، سرپرستان به ارائه راهکارهای لازم و هدایت کارکنان در مسیر توافق شده اقدام می‌نمایند تا کارکنان به اهداف از پیش تعیین شده دست یابند. فرایند مذکور باعث می‌شود تا عملکرد مطلوب کارکنان تشویق و در نتیجه تکرارپذیری آن بیشتر گردد و از طرفی، عملکرد نامطلوب نیز شناسایی و با ارائه راهکار مناسب توسط سرپرست، کارمندان به اصلاح عملکرد خود اقدام نمایند. نتیجه فرایند فوق،

- دارای تناقض خطمشی (خطمشی سیاستی) نباشند؛
- انسجام خطمشی (خطمشی سیاستی) داشته باشند؛
- صبغه سیاست‌زدگی نداشته باشند؛
- سیستم پایش و ارزیابی داشته باشند؛
- صرفاً در پی کاهش یا انتقال هزینه‌ها نباشند.

سپاسگزاری

این مقاله مستخرج از پایان‌نامه کارشناسی ارشد تحت عنوان «شناسایی تأثیر سیاست‌های رفع تکلیفی بر عملکرد سازمانی با تأکید بر نقش واسطه‌ای شایستگی کارکنان و همکار سمنی در بانک ملت استان اصفهان» می‌باشد. لذا از مدیران و مسئولان بانک ملت، که مارا در تدوین این پژوهش یاری کردند، صمیمانه تشکر می‌کنم.

بهبود عملکرد کارکنان است که در نهایت باعث افزایش بهره‌وری نیروی انسانی خواهد شد. بهره‌وری نیروی انسانی از دو طریق، یکی حذف یا کاهش عملکرد نامطلوب کارکنان و دیگری، حفظ یا افزایش عملکرد مطلوب و تشویق در تکرارپذیری آن است. بنابراین با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش و با حذف اثرات همکار سمنی و افزایش سهم تأثیر شایستگی کارکنان در تصمیمات و ارتقاعات سازمانی که می‌تواند نقش بسزایی در بهبود عملکرد سازمانی داشته باشد، در این بین، سیاست‌هایی که برای مقابله با فراز و نشیب‌های سازمانی انتخاب می‌شوند، نیز باید از ویژگی‌های والایی برخوردار باشند تا اصطلاحاً درگیر سیاست‌های رفع تکلیفی نشوند. بنابراین سیاست‌های تدوین شده بایستی ویژگی‌های ذیل را داشته باشند:

- دارای نظریه برنامه باشند؛
- دارای رژیم خطمشی (خطمشی سیاستی) باشند؛

References

- Ahmadian, M., & Ghorbani, R. (2013). Investigating the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Performance: Case Study of the Ministry of Economic Affairs and Finance, *Economic Magazine*, 12(11/12), 111-130. (In Persian)
- Amaratunga, D., & Baldry, D. (2002). Moving from performance measurement to performance management. *Facilities*, 20(5/6), 217-223. <https://doi.org/10.1108/02632770210426701>
- Barati, V., & Bahramzadeh, H. A. (2017). Investigating the impact of economic variables on the academic progress of students of Esfrain Faculty of Medical Sciences, *2th International Conference on New Developments in Management, Economics and Accounting*. (In Persian)
- Busi, M., & Bititci, U. S. (2006). Collaborative performance management: Present gaps and future research. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(1), 7-25. <https://doi.org/10.1108/17410400610635471>
- Chen, W. Y., Hsu, B. F., Wang, M. L., & Lin, Y. Y. (2011). Fostering knowledge Sharing Through Human Resource Management in R&D Teams. *International Journal of Technology Management*, 53(2-4), 309-330. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2011.038596>
- Chung-Ju Liang, Ying-Li Lin, Hsiu-Feng Huang. (2013), Effect of core competence on organizational performance in an airport shopping center. *Journal of Air Transport Management*, 31, 23-26. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2012.11.005>
- Danaeefard, H. (2017). Towards a framework for the study of Islamic Public Management Part 2: Key Concepts and the suggested Framework, *Journal of Studies in Religion, Spirituality & Management (JSRSM)*, 5(10), 137-160. (In Persian) [Dor:10.30471/IM.2016.1386](https://doi.org/10.30471/IM.2016.1386)
- Davis, P. (2004). Human Resource Management in the Logistics Environment. *Logistics in Practice*, Vol. 2 No. 1, NMHC Ltd., Cranfield, (UK).
- Doa'i, H. A. (2005). *Human Resource Management (Applicative Approach)*. Mashhad, Bayan Hedayat Noor, 4th edition. (In Persian)
- Dollery, B.E., & Worthington, A.C. (1996). The Evaluation of Public Policy: Normative Economic Theories of Government Failure. *Journal of Interdisciplinary Economics*, 7(1), 27-39. DOI: [10.1177/02601079X9600700103](https://doi.org/10.1177/02601079X9600700103)
- Ghafari, Kh., Hosseini, S.S., Davoudi, H., Lak, S. (2018). Investigate the Relationship Between Self-Esteem and Organizational Performance and job Satisfaction Among Managers. *New Approaches in Educational Management Quarterly*, 9(1), 223-208. (In Persian) [Dor: 20.1001.1.20086369.1397.9.33.11.0](https://doi.org/10.20086369.1397.9.33.11.0)
- Gharakbodi, A., Kiakjuri, K. (2017). Investigating the impact of social capital on the financial performance of shipping companies with regard to the moderating role of entrepreneurial activities. *2th International Conference On Management and Accounting*, Tehran. (In Persian)

- Hemti, F. (2014). *The relationship between Human Capital and Core Competencies of Employees with Job Performance in Iran's Private Insurance Companies*. Msc Thesis, Ministry of Science, Research and Technology Allameh Tabatabai University. (In Persian)
- Jamali Paghelea, M., & Shafizadeh, A. (2012). Comparative Analytic Approach to Research & Development in Iran and Some Developed Countries. *Specialized Quarterly of Parks and Growth Centers*, 8(31), 23-34. (In Persian) [Dor: 20.1001.1.17355486.1391.8.31.3.6](https://doi.org/10.1001.1.17355486.1391.8.31.3.6)
- Jazni, N. (1999). *Human Resource Management*, Tehran: Ney Publishing, 2nd edition. (In Persian)
- Moullin, M. (2007). Performance measurement definitions Linking performance measurement and organisational excellence. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 20(3), 181-183. [DOI:10.1108/09526860710743327](https://doi.org/10.1108/09526860710743327)
- Nazari Farrokhi, A. (2011). Exploring and Prioritizing Effective Strategic Indicators on the Implementation of Knowledge Management in IRIA. *The Military Science and Tactics (QJMST)*, 8(21), 63-78. (In Persian)
- Neely, A.D., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships. *Financial Times/Prentice Hall*, London.
- Parhizgar, K. (2010). Comparative Ethical Analysis of Educational Competition in Academia, Competitiveness Review. *An International Business Journal*, 20(1), 72-84. (In Persian)
- Qureshi, P., Ghahrani, M., & Arefi, A. (2008). *Examining the Attitudes of Students, Faculty Members and Education Experts Towards the Criteria for Evaluating the Educational Performance of Faculty Members of Al-Zahra University (S)*. Master's Thesis, Ministry of Science, Research and Technology, Shahid Beheshti University. (In Persian)
- Rahnavard, F. A. (2008). Effective factors on improving the performance of Iran's public sector organizations. *Journal of Executive Management (JEM)*, 8(4), 77-100. (In Persian)
- Saadat, A. (2006). *Human Resource Management*. Tehran: Samit publications, 4th edition. (In Persian)
- Selajgeh, S., & Nazeri, M. (2008). Solutions to Increase the Productivity of Human Resources. 6th *International Management Conference*, Tehran. (In Persian)
- Wang, W-Y, and Chang, Ching fu. (2005). Intellectual capital and performance in causal models: Evidence from the information technology industry in Taiwan. *Journal of intellectual capital*, 6(2), 285-298. [DOI:10.1108/14691930510592852](https://doi.org/10.1108/14691930510592852)
- Zare Khalili, M., & Choupani, H. (2011). Strategic organizational creativity for the development of organizational entrepreneurship, *National Entrepreneurship Conference, Cooperative, Economic Jihad*, Nayin. (In Persian)
- Zare Khalili, M., Choupani, H., & Hayat, A. (2011). Clarifying the Strategic Role of Social Capital in the Direction of Realizing Organizational Innovation, 2th *National Research and Technology Management Conference*, Tehran. (In Persian)