

## شناسایی موانع اجرای ماده ۳۶ قانون مدیریت خدمات کشوری در بانک ملی در ارتباط با اصلاح فرایندهای کاری

حسین عابدی<sup>۱</sup>، جواد محرابی<sup>۲\*</sup>

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران  
<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (عهده‌دار مکاتبات)  
تاریخ دریافت: خرداد ماه ۱۳۹۷، اصلاحیه: ابان ماه ۱۳۹۷، پذیرش: آذرماه ۱۳۹۷

### چکیده

در این تحقیق به شناسایی موانع اجرای ماده ۳۶ قانون مدیریت خدمات کشوری در بانک ملی در ارتباط با اصلاح فرایندهای کاری پرداخته شد. تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر مسیر توصیفی، پیمایشی و همبستگی بود. جامعه آماری تمامی کارکنان اداری شاغل در اداری بانک ملی استان قزوین بودند که تعداد آنها جمعاً ۴۰۰ نفر بود. که از جامعه آماری با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده نمونه‌گیری صورت گرفت و حجم نمونه کل ۱۹۶ نفر بدست آمد. برای جمع‌آوری داده‌های تحقیق از پرسشنامه استفاده گردید. پرسشنامه دارای دو بخش بود. بخش اول بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی افراد که شامل ۴ سوال بوده، بخش دوم سوالات تخصصی که شامل ۲۷ سوال تخصصی بود. روایی پرسشنامه با استفاده از سنجش روایی محتوا با استفاده از نظر ۱۲ تن از خبرگان بانک مورد تایید قرار گرفت و برای سنجش پایایی از روش سنجش پایایی همسانی درونی استفاده شد. پرسشنامه بین نمونه‌ای از ۲۵ نفر از کارکنان بانک توزیع گردید و ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که پایایی کل پرسشنامه ۰/۸۰۱ بدست آمد. سپس تعداد ۲۲۰ پرسشنامه بین کارکنان توزیع گردید که تعداد ۱۹۶ پرسشنامه بازگشت داده شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. توصیف و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده با روش آماری توصیفی (فراوانی، میانگین، انحراف استاندارد) و استنباطی (معادلات ساختاری) انجام گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که موانع محیطی، سازمانی، مدیریتی، فردی و تکنولوژی جزء موانع اجرای ماده ۳۶ قانون مدیریت خدمات کشوری در بانک ملی ایران می‌باشند.

**واژه‌های اصلی:** موانع محیطی، موانع سازمانی، موانع مدیریتی، موانع فردی موانع تکنولوژی، ماده ۳۶ قانون مدیریت خدمات کشوری، بانک ملی

### ۱ - مقدمه

فرایندهای کاری یکی از پایه‌های اصلی این رقابت‌ها را تشکیل می‌دهد. در عصر حاضر مدیریت بخش‌های دولتی (نظیر بانک‌ها) همچون سایر نهادها با چالش‌های متعددی در ارتقای بهره‌وری مواجه می‌باشد که ناشی از تحولاتی است که در حوزه‌های فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی ایجاد شده است. ابداعات خارق‌العاده تکنولوژیک، دانشی شدن سازمان‌ها، جهانی شدن، تنوع و تعدد فرهنگی، کاهش اعتماد عمومی به نهادهای دولتی و... از مهم‌ترین تحولاتی است که عملکرد، بهره‌وری و کارایی مدیریت دولتی را با تردید مواجه ساخته است [۴].

بهره‌وری نیروی کار، به شدت فرایند تولید و هزینه‌های تولید را تحت تاثیر قرار می‌دهد. [۸]. توجه به بهبود بهره‌وری، افزایش کارایی و اثربخشی می‌تواند در اصلاح فرایندهای کاری نمود پیدا کند، اصلاحاتی نظیر، بازنگری سلسله‌مراتب سازمانی، اصلاح دستورالعمل‌های ارائه خدمات در سطوح مختلف سازمان و توجه به انگیزه نیروی کار و...

قانون خدمات کشوری در پی تلاش در جهت بهبود کارایی و اثربخشی فرایندهای کاری، افزایش بهره‌وری و به تبع آن بهبود عملکرد بخش‌های مختلف، اعم از بخش دولتی و خصوصی است. ماده ۳۶ قانون مذکور به بررسی پیرامون فرایندهای سازمانی با هدف افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و کارآمدی فعالیت‌ها تأکید دارد تا بدین طریق بتوان منجر به افزایش دقت و صحت در انجام امور، کاهش هزینه و افزایش کیفیت در ارائه خدمات گشت.

در این پژوهش، هدف شناسایی موانع اجرای ماده ۳۶ قانون مدیریت خدمات کشوری در بانک ملی در ارتباط با اصلاح فرایندهای کاری می‌باشد امروزه همه کشورهای توسعه‌یافته و یا در حال توسعه به اهمیت بهره‌وری و کارایی به عنوان یکی از ضرورت‌های توسعه اقتصادی و کسب برتری رقابتی در عرصه‌های بین‌المللی تأکید دارند، زیرا در دنیای کنونی رقابت در صحنه‌های جهانی ابعاد دیگر به خود گرفته و تلاش برای نیل به سطح بهره‌وری و کارایی بالاتر و به طور کلی بهبود

\*mehrabijavad@yahoo.com

## ۲ - پیشینه تحقیق:

در تحقیقی که عالی و بافنده زنده (۱۳۹۲)، تحت عنوان " بررسی موانع ارتقای بهره وری در بخش دولتی " ارائه نمودند. هدف اصلی مقاله آنان شناخت موانع ارتقای بهره وری در بخش دولتی است. در این راستا پس از مطالعه مبانی نظری و مصاحبه با تنی چند از مدیران باسابقه بخش دولتی در استان آذربایجان شرقی، ۲۸ مورد بعنوان موانع بهبود بهره وری بخش دولتی شناسایی شد که بر اساس مطالعات آزمون تحت چهار دسته موانع مدیریتی، محیطی، سازمانی و فردی طبقه بندی شد و دیدگاه مدیران بخش دولتی استان نسبت به میزان تاثیرگذاری هر یک از آنها در بهره وری از طریق پرسشنامه طراحی شده، مورد پرسش واقع شد. نتایج تحقیق نشان داد که بخش دولتی کشور با موانع متعددی در ارتقای بهره وری مواجه است که بخش عمده آن به ویژگی های شخصیتی، نگرش و مهارت های رهبری مدیران دولتی مربوط می شود و بخش دیگر آن به مشکلات درون سازمانی و محیطی از قبیل فقدان سیستم مناسب ارزیابی عملکرد، محافظه کاری مفرط و گرایش به حفظ وضع موجود، نبود نظام مناسب پاسخگویی، عدم وجود سیستم مناسب حساسی هزینه، وجود فشارهای سیاسی تاثیرگذار بر تصمیم گیری، کم اهمیت بودن موضوع بهره وری در مقابل علایق سیاسی، کمبود کارکنان تحلیلگر، عدم وجود فشارهای رقابتی بازار و فرایند پیچیده بوروکراسی مربوط می شود [۴].

عزیزی (۱۳۹۲)، تحقیقی تحت عنوان "بررسی راه های بهبود عملکرد پژوهشی اعضای هیئت علمی در علوم انسانی" ارائه نمودند. نتایج نشان داد که بهبود عملکرد پژوهشی اساتید در علوم انسانی از طرفی نیازمند انجام اصلاحات در رویکردهای سازمانی و مدیریت و سیاست گذاری پژوهشی است و از طرف دیگر مشروط به اجرای برنامه های توانمندسازی و تقویت بنیه های حرفه ای اساتید در زمینه پژوهش و فراهم کردن شرایط و منابع مناسب مالی، مادی و علمی برای انجام فعالیت های پژوهشی توسط اساتید است [۵].

امامی میبیدی (۱۳۸۴)، تحقیقی تحت عنوان " سازوکارهای ارتقا بهره وری بخش عمومی ایران " انجام دادند. آنان در تبیین نتایج تحقیق خود چنین بیان کردند که: تا کنون پژوهش جامعی به شناسایی راهبردها و خط مشی های ارتقای بهره وری بخش دولتی نپرداخته است و تلاش های صورت گرفته تنها به بررسی تأثیر عاملی بر بهره وری بخش دولتی یا اندازه گیری آن محدود می شوند و ساز و کارهای ارتقای بهره وری بخش دولتی غافل مانده است. هدف این پژوهش، شناسایی ساز و کارهایی برای ارتقای بهره وری بخش دولتی و بررسی شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب این ساز و کارها می باشد. این پژوهش با روش ترکیبی و رویکرد اکتشافی انجام شد. در مرحله اول با استفاده از مصاحبه با مدیران، کارشناسان و خبرگان بخش دولتی به واکاوی ساز و کارهایی برای ارتقای بهره وری بخش دولتی پرداخته شده است و نتایج

چراکه سازمان ها از طریق بهبود و بهینه سازی فرایند کسب و کار می توانند بدون افت بهره وری، کیفیت و زمان پاسخ دهی، مزیتی رقابتی برای خود ایجاد کنند.

بدین دلیل، دولت مردان با ارائه قوانینی جهت بهبود عملکرد، افزایش بهره وری و کارایی تلاش دارند در جهت رشد و توسعه بخش های مختلف بالاخص بخش های دولتی گام بردارند؛ چرا که این بخش ها نقش تعیین کننده ای در رشد و توسعه کشور دارند. یکی از این قوانین که دارای اهمیت بالایی است، قانون خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶/۷/۸ کمیسیون مشترک رسیدگی به لایحه مدیریت خدمات کشوری مجلس شورای اسلامی می باشد.

این قانون در ۱۵ فصل تنظیم گردیده، موضوع مورد بحث در این تحقیق ماده ۳۶ (فصل پنجم: فناوری اطلاعات و خدمات اداری) می باشد. ماده ۳۶ قانون خدمات کشوری به شرح ذیل است:

دستگاه های اجرایی موظف اند فرایندهای مورد عمل و روش های انجام کار خود را با هدف افزایش بهره وری نیروی انسانی و کارآمدی فعالیت ها نظیر سرعت، دقت، هزینه، کیفیت، سلامت و صحت امور و تأمین رضایت و کرامت مردم و براساس دستور العمل سازمان تهیه و به مورد اجراء گذارند و حداکثر هر سه سال یک بار این روش ها را مورد بازبینی و اصلاح قرار دهند.

تبصره - میزان بهره وری و کارآمدی فعالیت ها، صحت امور و رضایت مردم از خدمات دولتی براساس شاخص هایی که با پیشنهاد دستگاه های اجرایی به تأیید سازمان می رسد، سالیانه توسط سازمان با همکاری دستگاه های ذیربط مورد اندازه گیری قرار گرفته و نتایج آن در ارزیابی عملکرد آنها لحاظ می شود.

کارکنان انعطاف پذیر میتوانند به ارائه خدمات از طریق توسعه فرایند جدید نوآوری کمک کنند [۱۳]. بانک ملی ایران، بعنوان یک بخش دولتی، با توجه به گستردگی و تنوع خدمات قابل ارائه، کثرت مشتریان و حجم بالای مبادلات روزانه می بایست توجه ویژه ای به کیفیت خدمات قابل ارائه، تسریع در انجام امور و کاهش اتلاف وقت در پاسخگویی به مشتریان، بهبود رضایت مشتری جهت افزایش جذب منابع، کاهش هزینه و ... داشته باشد. بانک ملی تاکنون قوانین و دستورالعمل های متعددی جهت بهبود بهره وری، افزایش کارایی و اثربخشی در رابطه با اصلاح فرایندهای کاری بخش ارائه دهنده تسهیلات مالی داشته است، اما پژوهش حاضر بر آن است تا به شناسایی موانع اجرای ماده ۳۶ قانون خدمات کشوری در بانک ملی در ارتباط با اصلاح فرایندهای کاری بخش مذکور بپردازد. به عبارت دیگر در پژوهش حاضر به این سؤال پاسخ داده می شود که شناسایی موانع اجرای ماده ۳۶ قانون خدمات کشوری در بانک ملی در ارتباط با اصلاح فرایندهای کاری بخش پرداخت تسهیلات کدامند؟

یک درک کلی از علم اقتصاد، استفاده بهینه از منابع کمیاب است و بهره‌وری نیز بر همین مفهوم تأکید دارد. در این مقاله، با استفاده از الگوی تعادل عمومی داده - ستانده و پیوندهای بین بخشی فعالیت‌ها، شاخص بهره‌وری کل عوامل تولید محاسبه شده و سپس رابطه بین فعالیت‌های تحقیق و توسعه، سرمایه انسانی و فیزیکی با رشد بهره‌وری کل عوامل تولید با استفاده از روش داده‌های تابلویی در سال‌های ۱۳۶۳-۱۳۸۴ آزمون می‌شود. براساس نتایج به دست آمده، اثر متغیرهای مورد نظر بر رشد بهره‌وری کل عوامل تولید، مثبت و معنادار است. البته اثر متغیر سرمایه سرانه فیزیکی بر رشد بهره‌وری کل عوامل تولید بیش از سایر متغیرها است. براساس یافته‌های این مطالعه، می‌توان گفت افزایش تخصیص منابع مالی به فعالیت‌های تحقیق و توسعه و همچنین تعمیق سرمایه و بهبود سرمایه انسانی در هریک از بخش‌های اقتصادی، به رشد بهره‌وری کل عوامل تولید و در نتیجه رشد اقتصادی منجر می‌شود [۶].

مجیدی و همکاران (۱۳۹۰)، تحقیقی تحت عنوان "بررسی عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری (مطالعه موردی بانک سامان)"، انجام دادند. در این پژوهش سعی بر آن است تا با شناسایی عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری، به خصوص عواملی چون تأمین نیازهای اساسی کارکنان، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و سبک رهبری مشارکتی مدیر، راهکارهایی جهت افزایش بهره‌وری ارائه شود. این پژوهش از طریق تحلیل همبستگی به بررسی سه عامل مؤثر بر بهره‌وری می‌پردازد. جامعه آماری شامل کارکنان ستادی شاغل در ساختمان مرکزی بانک سامان هستند که به طور تصادفی انتخاب و با استفاده از پرسشنامه نسبت به اخذ دیدگاه آنان اقدام شده است. نتایج پژوهش تأیید نموده که توجه به نیازهای اساسی کارکنان، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و سبک رهبری مشارکتی مدیر موجب افزایش بهره‌وری کارکنان در محیط کار می‌شود [۷].

دیگفتر و هافمن (۲۰۱۵) بر اساس نتایج پژوهش خود استدلال می‌کنند متخصصان منابع انسانی نیازمند حرکتی فراتر از اقدامات روزمره و واردکردن درگیری شغلی در اقدامات منابع انسانی مثل جذب، مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه هستند که این اقدام منجر به درگیری شغلی بیشتر و درنهایت بهبود خروجی‌های مثبت و دستیابی به مزیت رقابتی می‌شود [۹].

گیاو (۲۰۰۴) در تحقیقی به مقایسه بین هزینه‌های بهره‌وری، جبران خسارات ساعتی و هزینه تأخیر در بخش صادرات را در طی سال‌های (۱۹۴۷-۲۰۰۹) انجام دادند و مشخص گردید که کمترین هزینه مربوط به بهره‌وری و بیشترین هزینه مربوط به جبران خسارات ساعتی می‌باشد [۱۱].

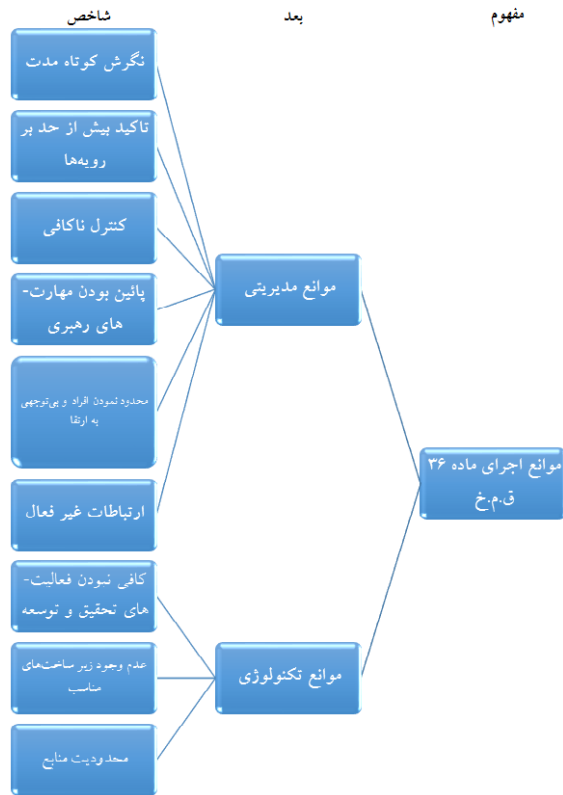
فردریکسون (۱۹۹۷) در تحقیقی تحت عنوان بهره‌وری و تاخیر، میزان رضایتمندی کارکنان نسبت به شغل و امنیت شغلی آن‌ها ارزیابی گردید و رابطه قوی بین رضایتمندی کارکنان، شایستگی‌ها و صلاحیت‌ها در شغل کاری آن‌ها وجود دارد [۱۰].

حاصل از مصاحبه‌ها با شیوه تجزیه و تحلیل داده بنیاد مورد بررسی قرار گرفت و ساز و کارهای ارتقای بهره‌وری در چهار دسته فرهنگی، فناوری اقتصادی و سیاسی قانونی تقسیم شد، سپس در مرحله دوم پژوهش با ترکیب ساز و کارهای حاصل از ادبیات پژوهش و مصاحبه‌ها، پرسشنامه‌ای شامل ۲۵ ساز و کار در چهار دسته مذکور طراحی شد و در دو طیف وضع موجود و وضع مطلوب، ساز و کارهای ارتقای بهره‌وری مورد سنجش قرار گرفت. نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد بین بهره‌گیری از ساز و کارهای ارتقای بهره‌وری بخش دولتی در وضع موجود و مطلوب ۲۳ سازمان خدمات عمومی شهر تهران فاصله معنادار وجود دارد [۱].

جفره منوچهر (۱۳۸۹)، تحقیقی تحت عنوان "بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در مراکز پژوهشی (مطالعه موردی: پژوهشگاه صنعت نفت)" انجام داد. وی در تبیین نتایج تحقیق خود چنین اظهار کرد که، بهبود بهره‌وری سازمان‌ها یکی از ویژگی‌های جوامع پیشرفته امروزی است. با توجه به اهمیت راهبردی سرمایه‌های انسانی در موفقیت سازمان‌های پژوهشی، این تحقیق با هدف بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت انجام گرفته است. جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان رسمی شاغل در پژوهشگاه صنعت نفت می‌باشد. برای جمع‌آوری اطلاعات از روش‌های مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد شیوه‌های رهبری، آموزش، نظام پرداخت، ساختار سازمانی و گزینش و کارایی صحیح بر بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت تأثیر دارند. در پایان نیز به منظور ارتقای بهره‌وری در این مرکز پژوهشی پیشنهاداتی ارائه گردیده است [۲].

حسن پور (۱۳۸۱)، تحقیقی تحت عنوان "عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در شهرداری اهواز" انجام دادند. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها اکتشافی و به روش تحلیل مولفه‌های اصلی بوده است. جامعه آماری آن کارکنان شهرداری اهواز بود که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای تعداد ۱۰۰ نفر از آنان انتخاب و پس از تکمیل پرسشنامه محقق ساخته، مورد تحلیل قرار گرفتند. از بین عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری، چهار عامل؛ مدیریت درون سازمانی، مدیریت حمایتی، آموزش و توانایی کارکنان، شناسایی شدند. تجربه کاری، توجه به آموزش‌های توجیهی، آگاهی کارکنان به دانش و مهارت شغلی، امنیت شغلی، آگاهی و تبعیت از قوانین، تمرکز مدیر بر نقاط ضعف و انحراف کارکنان، میزان آشنایی با شغل، قدردانی و حمایت از عملکرد افراد، علاقه به محیط کار، وجود جو عاطفی، ارائه بازخورد عملکرد، تشکیل جلسات مشرک و مشارکت کارکنان به عنوان عامل افزایش بهره‌وری شناسایی شدند [۳].

کاظمی (۱۳۸۱)، پژوهشی تحت عنوان "تحلیل عوامل مؤثر بر بهره‌وری کل عوامل تولید در اقتصاد ایران" انجام دادند. آنان چنین بیان کردند



شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق

#### ۴ - سوال های تحقیق:

- موانع اجرای ماده ۳۶ قانون خدمات کشوری در بانک ملی در ارتباط با اصلاح فرایندهای کاری کدامند؟

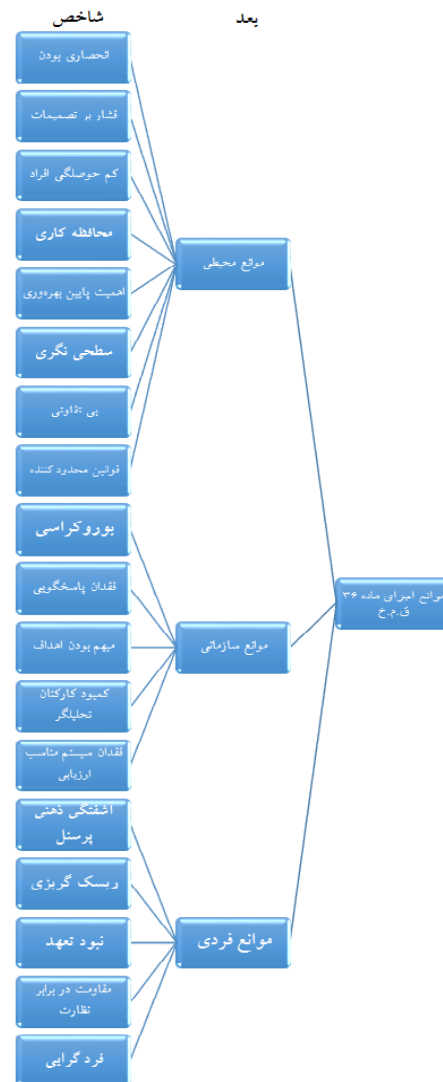
- اولویت بندی موانع اجرای ماده ۳۶ قانون خدمات کشوری در بانک ملی در ارتباط با اصلاح فرایندهای کاری کدامند؟

#### ۵ - روش تحقیق

در این پژوهش به توصیف و مطالعه آنچه که هست می پردازیم، لذا روش تحقیق بکار رفته در این پژوهش از نوع توصیفی می باشد. در تحقیقات توصیفی می توان جامعه مورد مطالعه را از طریق پیمایش تحت بررسی و آزمون قرار داد. پیمایش عبارت است از جمع آوری اطلاعات که با طرح و نقشه و به عنوان راهنمای عملی توصیف یا پیش بینی و یا به منظور تجزیه و تحلیل روابط برخی متغیرها صورت می گیرد. پیمایش توصیفی، به توصیف پدیده های خاص در محیطی معین می پردازد این پژوهش از لحاظ نوع روش پیمایشی که در آن به کار گرفته شده است، یک تحقیق پیمایشی از نوع مقطعی می باشد. روش مقطعی به منظور گردآوری داده ها درباره یک یا چند صفت در یک مقطع از زمان از طریق نمونه گیری از جامعه انجام می شود. با توجه به اینکه هدف این پژوهش، در سازمانی خاص (بانک ملی استان قزوین) می باشد، می توان این پژوهش را از نظر هدف از نوع کاربردی به شمار آورد.

گوپا و ساهو (۲۰۱۷) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که: اجرای آموزش و توسعه نیروی انسانی سبب می شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، بطور مؤثر فعالیت هایشان را ادامه داده و برکارایی و اثربخشی خود بیفزایند. در جامعه ای که به سرعت در حال دگرگونی است آموزش کارکنان نه تنها مطلوب است بلکه فعالیتی است که هر سازمانی باید برای آن منابعی را در نظر بگیرد تا همواره منابع انسانی کارآمدی در اختیار داشته باشد [۱۲].

#### ۳ - مدل مفهومی تحقیق



جدول (۲): نتایج آزمون فریدمن

متغیر	رتبه میانگین	مقادیر آزمون	مقدار
موانع محیطی	۳/۳۳		
موانع فردی	۳/۴۴	آزمون کای دو	۴۱/۴۳۹
موانع مدیریتی	۴/۵۱	درجه آزادی	۴
موانع تکنولوژیکی	۳/۲۱	معنی داری	۰۰۰,۰
موانع سازمانی	۳/۵۹		

با توجه به نتایج حاصل از آزمون می توان گفت از آن جایی که مقدار معنی داری کوچکتر از ۰/۰۵ است فرض صفر برابری میانگین اثر متغیرها رد می شود. در نتیجه می توان گفت بین شاخص های مورد بررسی از جنبه میزان اهمیت، تفاوت معنی داری وجود دارد. از آنجا که مقدار میانگین موانع مدیریتی نسبت به بقیه موانع بالاتر است، می توان گفت بعد مدیریتی مهمترین مانع در برابر اصلاح فرایندهای کاری است.

#### ۸- تحلیل عاملی تأییدی

اشکال ۱ تا ۴ تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای تحقیق را نشان می دهد. بارهای عاملی مدل در حالت تخمین استاندارد میزان تاثیر هر کدام از متغیرها و یا گویهها را در توضیح و تبیین واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی نشان می دهد. به عبارت دیگر بار عاملی نشان دهنده میزان همبستگی هر متغیر مشاهده شده (سوال پرسشنامه) با متغیر مکنون (عاملها) می باشد. در صورتی که مقدار آماره آزمون سنجش معنی داری متغیر از ۱,۹۶ بالاتر باشد، نشان دهنده این است که گویه در نظر گرفته شده معنی دار است و در غیر اینصورت گویه حذف می شود.

همچنین، با توجه به هدف اصلی پژوهش، که به شناسایی موانع اجرای ماده ۳۶ قانون مدیریت خدمات کشوری در بانک ملی در ارتباط با اصلاح فرایندهای کاری (مورد مطالعاتی: پرداخت تسهیلات) می پردازد، اولاً تحقیق از نوع اکتشافی است و ثانیاً جهت بررسی معنی داری موانع شناسایی شده و سنجش اثر آن بر اصلاح فرایندها از نوع همبستگی به شمار می آید.

#### ۶- ابزار تجزیه و تحلیل داده ها

برای بررسی سوالات تحقیق در جامعه از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. روش های آماری مورد استفاده در این تحقیق عبارتند از:

پس از شناسایی موانع اجرای ماده ۳۶ قانون خدمات کشوری در بانک ملی در ارتباط با اصلاح فرایندهای کاری، موانع با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد سنجش قرار می گیرد. پس از شناسایی عامل های معنی دار، برای رتبه بندی موانع شناسایی شده از آزمون فریدمن استفاده می شود. لازم به ذکر است؛ برای این منظور، از نرم افزار SPSS استفاده می شود.

#### ۷- تحلیل داده ها

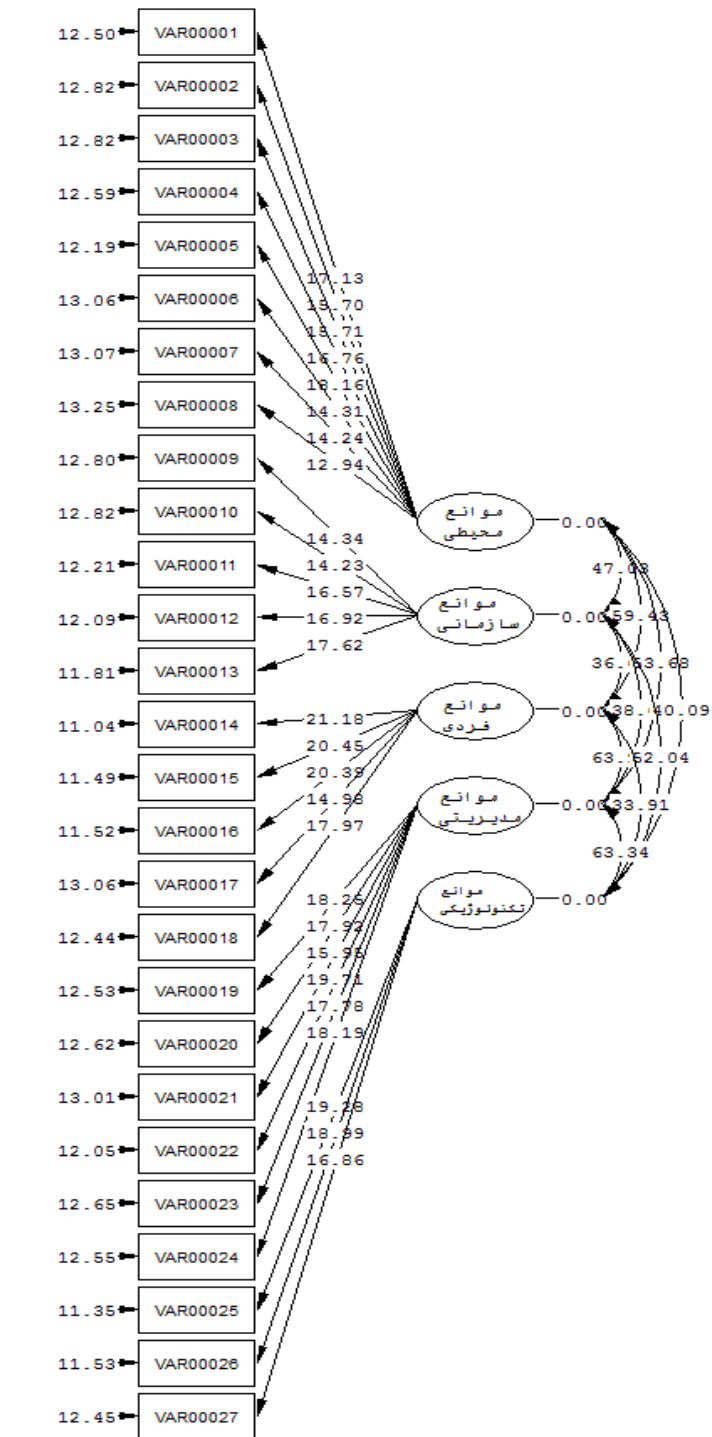
- آماره توصیفی متغیرها

در ادامه آماره های توصیفی شامل میانگین و انحراف معیار برای هر یک از متغیرهای تحقیق نشان داده می شوند.

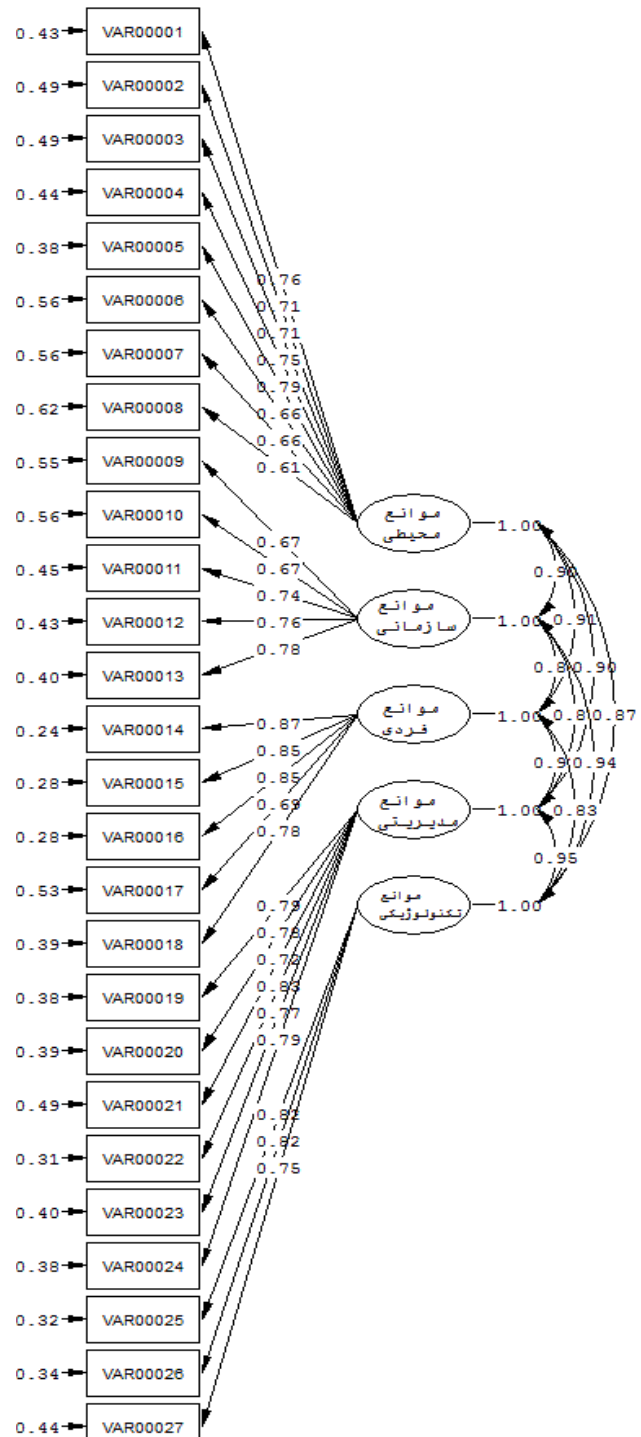
جدول (۱): میانگین و انحراف معیار متغیرهای تحقیق

متغیر	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف استاندارد
موانع محیطی	۱۹۶	۲/۶۳	۵/۰۰	۳/۸۳۶۷	۰/۴۱۶۳۷
موانع فردی	۱۹۶	۱/۸۰	۵/۰۰	۳/۶۹۴۹	۰/۵۴۸۱۷
موانع مدیریتی	۱۹۶	۲/۶۷	۵/۰۰	۳/۷۶۸۷	۰/۴۵۳۳۱
موانع تکنولوژیکی	۱۹۶	۲/۶۷	۵/۰۰	۳/۷۱۷۷	۰/۵۳۳۴۴
موانع سازمانی	۱۹۶	۲/۲۰	۵/۰۰	۳/۵۹۹۰	۰/۵۶۹۸۴

- آزمون مقایسه میانگین



شکل (۳): تحلیل عاملی تأییدی (آماره t)



شکل (۴): تحلیل عاملی تأییدی (بار عاملی)

از نتایج حاضر چنین استنباط می‌گردد: ۵ مانع شناسایی شده فوق‌الذکر بر اصلاح فرآیندهای کاری با هدف افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و کارآمدی فعالیت‌ها نظیر ارتقاء سرعت، دقت، هزینه، کیفیت، سلامت، صحت امور و تامین رضایت و کرامت مشتریان تاثیر گذار است. لذا ارائه راهکارهای مناسب جهت رفع موانع می‌تواند افزایش کارایی و اثربخشی فعالیت‌های سازمان را به همراه آورد.

اولویت بندی موانع اجرای ماده ۳۶ قانون خدمات کشوری در بانک ملی در ارتباط با اصلاح فرآیندهای کاری کدامند؟

برای رتبه بندی اهمیت موانع و شاخص‌های شناسایی شده، از آزمون مقایسه میانگین (فریدمن) استفاده شده است. از آنجاکه مقدار معنی داری کوچکتر از ۰/۰۵ است، لذا فرض صفر برابری میانگین اثر موانع و شاخص‌ها رد می‌شود. از نتایج حاضر چنین استنباط می‌گردد: موانع شناسایی شده در تحقیق حاضر از جنبه میزان اهمیت، تفاوت معناداری با یکدیگر دارند. رتبه بندی ابعاد بر اساس میانگین رتبه به شرح ذیل است:

موانع مدیریتی (۴،۵۱)، موانع سازمانی (۳،۵۹)، موانع فردی (۳،۴۴)، موانع محیطی (۳،۳۳) و موانع تکنولوژیکی (۳،۲۱).

در نتیجه موانع مدیریتی مهمترین مانع و موانع تکنولوژیکی کم اهمیت ترین مانع اجرای ماده ۳۶ قانون مدیریت خدمات کشوری در واحد تسهیلات بانک ملی می‌باشد. لذا از نتایج حاضر چنین نتیجه‌گیری می‌گردد که مواردی همچون نگرش کوتاه مدت مدیران، کنترل نامناسب و ناکافی زمان و کار، پایین بودن مهارت رهبری، بی‌توجهی به ارتقای حرفه‌ای پرسنل از طریق توانمندسازی و پرورش آنان و ... از جمله موانع ارتقا بهره‌وری و تقویت کیفیت خدمات ارائه شده به مشتری است.

قابضی (۱۳۹۲)، تحقیقی تحت عنوان "بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در مراکز پژوهشی (مطالعه موردی: پژوهشگاه صنعت نفت)" انجام داد. نتایج پژوهش وی نشان داد که شیوه‌های رهبری مهمترین عامل مؤثر بر بهره‌وری است. در تحقیق حاضر نیز مانع مدیریتی مهمترین مانع بهبود بهره‌وری شناسایی شد، بدین معنا که عامل و شیوه‌های مدیریتی نظیر: اهدا و یا سلب آزادی از پرسنل توانمندی و پرورش آنان، ارتباطات متقابل با پرسنل و ... از جمله عوامل اثرگذار بر بهره‌وری است.

عالی و بافنده زنده (۱۳۹۲)، تحقیقی تحت عنوان "بررسی موانع ارتقای بهره‌وری در بخش دولتی" ارائه نمودند. آنان ۲۸ مورد را بعنوان موانع بهبود بهره‌وری در بخش دولتی شناسایی نمودند که بر اساس مطالعات آزمون تحت چهار دسته موانع مدیریتی، محیطی، سازمانی و فردی طبقه بندی شد. تحقیق حاضر و تحقیق انجام شده توسط عالی و بافنده زنده بدین جهت همخوانی دارد که ۴ بعد تفکیک شده در هر دو تحقیق منطبق برهم بوده و از نظر هر دو تحقیق این ابعاد بر میزان بهره‌وری در بخش دولتی مؤثر است.

مقدار آماره آزمون  $t$  برای سنجش معنی داری متغیرها از ۱،۹۶ بالاتر است و این امر دلالت بر این دارد که همه مؤلفه‌های در نظر گرفته شده به عنوان شاخصهای عملکرد معنی دار هستند. با توجه به اینکه RMSEA برابر با ۰،۰۰۰ و کمتر از ۰،۰۰۸ بوده و نسبت کای دو به درجه آزادی نیز کمتر از ۳ است، مدل مورد نظر دارای برازش مناسب می‌باشد.

در ادامه شاخص‌های نیکویی برازش نشان داده شده است. RMR ملاک بدی برازش مدل است که باید کمتر از ۰/۰۷ باشند. همچنین AGFI، GFI و CFI ملاک‌های خوبی برازش مدل هستند و میزان آن بهتر است بیشتر از ۰/۹۰ باشد و در کل هر چقدر به مقدار یک نزدیک تر باشند بهتر است.

جدول (۳): شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری

RMSEA	CFI	AGFI	GFI	RMR
۰/۰۰۰	۰/۹۰۲	۰/۸۹۰	۰/۸۹۴	۰،۰۰۰

برای رتبه بندی اهمیت مؤلفه‌های شناسایی شده، از آزمون مقایسه میانگین استفاده می‌شود. نتایج آزمون در ادامه نشان داده شده است.

جدول (۴): نتایج آزمون فریدمن

متغیر	میانگین رتبه	مقادیر آزمون	مقدار
موانع محیطی	۳/۳۳		
موانع فردی	۳/۴۴	آزمون کای دو	۴۱/۴۳۹
موانع مدیریتی	۴/۵۱	درجه آزادی	۴
موانع تکنولوژیکی	۳/۲۱	معنی داری	۰/۰۰۰
موانع سازمانی	۳/۵۹		

## ۹ - نتیجه‌گیری

موانع اجرای ماده ۳۶ قانون خدمات کشوری در بانک ملی در ارتباط با اصلاح فرآیندهای کاری کدامند؟

در تحقیق حاضر با بررسی ادبیات نظری و پیشینه تحقیق ۵ مانع جهت اجرای ماده ۳۶ قانون مدیریت خدمات کشوری استخراج شد. موانع شناسایی شده عبارتند از: موانع محیطی، موانع سازمانی، موانع فردی، موانع مدیریتی و تکنولوژیکی. به منظور سنجش اعتبار ابعاد شناسایی شده و معنی داری آنان جهت استفاده در دایره تسهیلات شعب بانک ملی ایران از ۱۵ نفر از خبرگان بانک ملی و آزمون تی و تحلیل عاملی بهره‌برده شد. مقدار آماره آزمون  $t$  برای سنجش معنی داری ابعاد از ۱،۹۶ بالاتر بوده و این امر دلالت بر این دارد که همه ابعاد شناسایی شده می‌تواند به عنوان موانع اجرای ماده ۳۶ قانون مدیریت خدمات کشوری در ارتباط با اصلاح فرآیندهای کاری بهره‌برد.

مربوط به ضامن و اخذ ضمانت از خود دریافت کننده تسهیلات می توان علاوه بر افزایش رضایت مشتری از روندهای اداری زائد نیز کاست. موانع فردی با میانگین (۳/۴۴) مانع مهمی می باشد، پیشنهادات ذیل برای رفع این مانع ارائه گردیده است:

پیشنهاد می گردد با اجرای برنامه های انگیزشی برای پرسنل علاقه آنان را به انجام امور و ارائه خدمات با کیفیت افزایش داده و همزمان با اعمال تغییر در فرایندهای کاری اقدام به برگزاری کلاس های آموزشی نموده تا بدینوسیله بتوان علاوه بر آشنایی پرسنل با امور از شدت نظارت بر صحت انجام کار کاست، چرا که یکی از موانع فردی مقاومت در برابر نظارت می باشد.

موانع محیطی با میانگین (۳/۳۳) به عنوان مانع شناسایی شده است، پیشنهادات ذیل برای رفع این مانع ارائه گردیده است:

مدیریت بانک مرکزی با تعیین قوانین مبنی بر تعیین بهره وری بانک ها و انتشار آن به دست مردم بانک ها را ترغیب به ارتقاء بهره وری نماید، چرا که عدم وجود فشار بازار رقابتی برای بانک های دولتی همچون بانک ملی یکی از موانع توجه به بهره وری است. هر چند که تاسیس بانک های خصوصی مقداری این امر را کمرنگ نموده است.

موانع تکنولوژی با میانگین (۳/۲۱) به کم اهمیت ترین مانع شناسایی شده است، به هر حال این مانع می بایست رفع گردد، لذا پیشنهادات ذیل برای رفع این مانع ارائه گردیده است:

هرگونه اصلاح فرایندهای کاری در دنیای امروز منوط به فناوری و تکنولوژی است، چرا که رشد سریع اینترنت و دنیای مجازی و دستیابی اقشار مختلف به آن سازمان ها را ناچار به توجه به این امر نموده است. لذا مدیریت سازمان می بایست با تخصیص منابع مالی و نیروی انسانی متخصص سازمان را در این بخش غنی نماید. تا بتواند با تجهیز منابع سخت افزاری و نرم افزاری مورد نیاز مشکلات زیرساختی موجود را رفع نماید.

#### منابع و ماخذ

- [۱] امامی میدی، علی، (۱۳۸۴)، اصول اندازه گیری کارایی و بهره وری، مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی، ص ۱۴۹.
- [۲] جفره، منوچهر، باباییک، ربابه، (۱۳۸۹)، استراتژی های مدیریت تعارض و ساختار سازمانی، فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره ۶، سال دوم.
- [۳] حسن پور، مجید، (۱۳۸۱)، رابطه توانمندسازی و تعهد سازمانی در مناطق نوزده گانه آموزش و پرورش شهر تهران، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۲، ۱۱۹-۱۳۲.
- [۴] عالی، صمد، بافنده زنده، علیرضا، (۱۳۹۲)، بررسی موانع ارتقای بهره وری در بخش دولتی، نشریه: مدیریت بهره وری (فراسوی مدیریت)، دوره ۷، شماره ۲۵، صفحه ۵۳ تا صفحه ۶۶.
- [۵] عزیزی، نعمت اله، (۱۳۹۲)، بررسی راههای بهبود عملکرد پژوهشی اعضای هیئت علمی در علوم انسانی، راهبرد فرهنگ، شماره بیست و یکم.
- [۶] کاظمی، سیدعباس، (۱۳۸۱)، بهره وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمانها

عزیزی(۱۳۹۲)، تحقیقی تحت عنوان "بررسی راه های بهبود عملکرد پژوهشی اعضای هیئت علمی در علوم انسانی" ارائه نمودند. نتایج نشان داد که بهبود عملکرد پژوهشی اساتید در علوم به اجرای برنامه های توانمندسازی و تقویت بنیه های حرفه ای اساتید در زمینه پژوهش وابسته است. تحقیق حاضر و تحقیق عزیزی از این حیث همخوانی دارد که در تحقیق حاضر نیز بی توجهی به ارتقای حرفه ای پرسنل که یکی از زیرمرفه های مانع مدیریتی است، بر بهره وری موثر بوده و به عنوان مانع ارتقاء بهره وری شناسایی شده است.

#### ۹-۱- پیشنهاد

با توجه به موانع شناسایی شده پیشنهادات ذیل ارائه می گردد: موانع مدیریتی با میانگین (۴/۵۱) مهمترین مانع می باشد، پیشنهادات ذیل برای رفع این مانع ارائه گردیده است:

با اصلاح معیارهای سنجش اثربخشی و کارآمدی مدیران نگرش کوتاه مدت آنان اصلاح گردد. چرا که هم اکنون هر مدیر بر اساس میزان کارایی در دوره مدیریتی مورد سنجش قرار می گیرد، این در حالی است که شروع برخی تغییرات و اصلاحات لازم و ضروری در فرایندهای کاری، ممکن است در ابتدای امر بنا به دلایلی همچون عدم آشنایی پرسنل، بی تجربگی آنان و ... بازده مناسبی نداشته باشد اما با مرور زمان کارایی آن تغییر مشخص می گردد، که متأسفانه به علت دید کوتاه مدت مدیران این مسئله نادیده انگاشته می گردد. لذا چنانچه باتجزیه و تحلیل اقدامات صورت گرفته در زمان مدیریت هر فرد این اقدامات مشخص و با بررسی توجیهات آن ضرورت آن محرز گردد، می توان آن را به عنوان یک معیار مناسب جهت ارتقا کارایی آن مدیر تعیین نموده و با این امر این دید کوتاه مدت را تغییر داد.

مدیران سازمان با ایجاد و تقویت ارتباطات مناسب با پرسنل خود می بایست از ایده ها و نظرات آنان در راستای هر گونه تغییر و اصلاح فرایندهای کاری بهره گیرند، چرا که هر فرد شاغل به خوبی می داند نقاط ضعف و قوت پست خود کدام است.

مدیران می بایست با استقرار سیستم ارزیابی عملکرد مناسب در سازمان به شناسایی پرسنل کوشا پرداخته و زمینه پرورش و توانمندی آنان را فراهم نمایند. در این راستا آنان می توانند به پرسنل آزادی عمل داده و یا با اهدای مسئولیت های کاری بیشتر به آنان منجر به شکوفایی فرد شده و شایستگی های وی را تقویت نمایند.

موانع سازمانی با میانگین (۳/۵۹) مانع مهمی می باشد، پیشنهادات ذیل برای رفع این مانع ارائه گردیده است:

با استقرار سیستم انتقاد و پیشنهاد مناسب در سازمان می توان از ایده و نظرات مشتریان نیز بهره برد و بخش هایی که از دید آنان نیاز به اصلاح دارد را شناسایی نمود، به عنوان مثال در بخش تسهیلات بیشترین انتقاد دریافت کنندگان تسهیلات مسئله ضامن می باشد، لذا با تغییر قوانین



انتشارات سمت، سال چهارم، شماره دهم، ص ۲۳-۴۷

[۷] مجیدی، عبدالله، محمدی مقدم، یوسف، قاسمی، فاطمه، (۱۳۹۰)، تأثیر ساختار سازمانی بر بهبود عملکرد معاونت آموزش دانشگاه علوم انتظامی، فصلنامه توسعه، سال ششم شماره ۲۱، ص ۱۹۸-۲۱۶.

- [8] Auzina-Emsina, A., (2014), **Labour Productivity, Economic Growth and Global Competitiveness in Post-crisis Period**, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 156, 317-321.
- [9] De Gieter, S., Hofmans, J., (2015), **How Reward Satisfaction Affects Employees' Turnover Intentions and Performance: an Individual Differences Approach**, Human Resource Management Journal, 25 (2): 200-216.
- [10] Fredrickson, J. W., (1997), **The Strategic Decision Process and Organizational Structure**, Academy of Management Review, vol.11, No.2.
- [11] Giao, D. M., (2004), **Report on Results of the Study Tour on Public Administration Reform in China**, Singapore and South Korea, Social Government Conference, Seoul, March 18-20 (2004)
- [12] Gupta, R., Sahoo, P., (2017), **HRD Interventions, Employee Competencies and Organizational Effectiveness: an Empirical Study**, European Journal of Training and Development, Vol. 40, No. 5 pp. 345-365
- [13] Youndt, M.A., Snell, S.A., (2004). **Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance**, Journal of Managerial Issues, 16: 337-360.