

## شناسایی موانع اجرای ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری در راستای ارتقای توانمندی کارکنان بمنظور ارتقای کارایی و اثربخشی سازمان (مورد مطالعه: بانک ملی)

شیرین عبدلی<sup>۱</sup>، جواد محرابی<sup>۲\*</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، گروه مدیریت، قزوین، ایران  
<sup>۲</sup> استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، گروه مدیریت، قزوین، ایران (عهده دار مکاتبات)  
تاریخ دریافت: مهر ۱۳۹۵، اصلاحیه: آذر ۱۳۹۵، پذیرش: بهمن ۱۳۹۵

### چکیده

در این تحقیق به شناسایی موانع اجرای ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری در راستای ارتقای توانمندی کارکنان به منظور ارتقای کارایی و اثربخشی سازمان در بانک ملی پرداخته شد. تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر مسیر، توصیفی پیمایشی بود. جامعه آماری تمامی کارکنان شاغل در بانک ملی شهرستان قزوین بودند که تعداد آن‌ها جمعاً ۲۳۰ نفر بود که از جامعه آماری با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده نمونه گیری صورت گرفت و حجم نمونه کل ۱۴۰ نفر بدست آمد. برای جمع آوری داده‌های تحقیق از پرسشنامه استفاده گردید که شامل ۱۸ سوال تخصصی بود. روایی پرسشنامه با استفاده از سنجش روایی محتوا با استفاده از نظر ۱۵ تن از خبرگان مورد تایید قرار گرفت و برای سنجش پایایی از روش سنجش پایایی همسانی درونی استفاده شد. پرسشنامه بین نمونه ای از ۱۲ نفر از خبرگان بانک توزیع گردید و ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که پایایی کل پرسشنامه ۰.۷۱۲ بدست آمد. سپس تعداد ۱۴۰ پرسشنامه بین کارکنان توزیع گردید که تعداد ۱۲۴ پرسشنامه بازگشت داده شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. توصیف و تحلیل داده‌های جمع آوری شده با روش آماری توصیفی (فراوانی، میانگین، انحراف استاندارد) و استنباطی (تحلیل عاملی و آزمون فریدمن) انجام گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که موانع محیطی، سازمانی، مدیریتی، فردی جزء موانع اجرای ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری در بانک ملی می‌باشند.

**واژگان کلیدی:** موانع محیطی، موانع سازمانی، موانع مدیریتی، موانع فردی، ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری، بانک ملی

### ۱ - مقدمه

یکی از سازمان‌هایی که مبحث توانمندسازی کارکنان و ارتقا کارایی و اثربخشی آنان برای آن بسیار حائز اهمیت می‌باشد، بانک ملی است. در این سازمان به علت گستردگی وظایف و تخصصی بودن کارها، کارکنان بایستی دارای توانمندی و تخصص بالایی در کارها باشند به همین دلیل مبحث توانمندسازی، ارتقای کارایی و اثربخشی در این سازمان مورد توجه مدیران و مسئولین قرار گرفته است. در همین راستا در این پژوهش، هدف شناسایی موانع اجرای ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری در بانک ملی در راستای ارتقای توانمندی کارکنان به منظور ارتقای کارایی و اثربخشی سازمان می‌باشد.

حیات بشری در عصر حاضر با تحولات و دگرگونی‌های شگفت انگیزی همراه است و بشر از آغاز زندگی تا آخرین دقیق حیات خود مستمراً در حال تغییر و توانا ساختن خود در جهت رسیدن به کمال است. قرن حاضر امواج تازه ای از تغییر را با خود به همراه آورده است و محیط

پیرامون سازمان‌ها پویاتر از قبل شده است که باعث گردیده تا سازمان‌ها در پی یافتن پاسخ‌هایی برای پویایی‌ها باشند و برای موفقیت و حتی بقا در چنین محیطی ضروری است سازمان‌ها به سمت انعطاف‌پذیری، پویایی و تحول حرکت کنند [۲]. انسان‌ها یا همان منابع انسانی، اجزای اصلی سازمان و ارزشمندترین سرمایه‌های هر سازمان را تشکیل می‌دهند و سایر عوامل (تکنولوژی، سرمایه‌های مادی، ...) همه تحت اختیار آن قرار می‌گیرند و علیرغم پیشرفت‌های فنی و تکنیکی جدید هنوز هیچ عاملی نتوانسته جایگزین آن گردد و انسان به عنوان یک عامل کلیدی در سازمان مطرح است [۱]. بدین دلیل توجه به کارایی و اثربخشی، توانمندسازی و به حداکثر رساندن بهره وری این عامل کلیدی از اهمیت بالایی برخوردار است. از طرفی نیز در سطح ملی و فرا ملی رقابت از طریق بهره وری، کارایی و اثربخشی بالاتر امکان پذیر است.

با توجه به اهمیت موضوع، دولتمردان با ارائه قوانینی جهت بهبود عملکرد، افزایش بهره‌وری و کارایی تلاش دارند در جهت رشد و توسعه بخش‌های مختلف بالاخص بخش‌های دولتی گام بردارند؛ چرا که این

\*mehrabijavad@yahoo.com

سنتی در دیدگاه مدیران با میانگین نمره ۳/۱۷ می‌باشد و در بررسی ارتباط بین نمره مدیران و نظرات کارکنان نتایج نشان می‌دهد که بین دیدگاه مدیران و نظر کارکنانشان ارتباط معنی داری وجود ندارد. [۴]

میرکمالی و همکاران در سال ۱۳۸۹، مقاله‌ای بنام "بررسی وضعیت عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان" نوشتند. در این مقاله بیان کردند که بر اساس ماده ۲۱ قانون برنامه پنجم توسعه کشور سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای به عنوان اصلی‌ترین دالان مهارت آموزی نیروی کار و ارائه دهنده آموزش‌های غیررسمی در زمینه افزایش مهارت و دانش مطابق با فناوری روز در کشور شناخته شده است، بدین جهت اثربخش کردن هرچه بیشتر فعالیت‌های آموزشی نیازمند شناخت و توجه ویژه به توانمندسازی نیروی انسانی موجود در حوزه‌های ستادی و کادر آموزشی خود می‌باشد. در این پژوهش وضعیت عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای استان ایلام مطالعه و بررسی گردید. پژوهش پیش روی از نوع پژوهش‌های توصیفی-کاربردی است، جامعه آماری مورد بررسی در این تحقیق کارشناسان این اداره کل به تعداد ۹۰ نفر می‌باشند که از میان آنها بر اساس جدول مورگان تعداد نمونه متناسب با جامعه به تعداد ۷۳ نفر تعیین گردید. ابزار جمع آوری اطلاعات در این پژوهش پرسش نامه می‌باشد. پرسش نامه استاندارد مبتنی بر ۳۵ سوال طراحی شد و برای تعیین روایی و اعتبار پرسش نامه از روایی محتوایی و ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید. افراد نمونه از طریق نمونه گیری تصادفی سیستماتیک و بر مبنای تشکیلات سازمانی انتخاب شدند. جهت تجزیه اطلاعات بنا به ضرورت از شیوه‌های آمار توصیفی از قبیل فراوانی، فراوانی تجمعی و نسبی و میانگین، استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها از رگرسیون گام به گام استفاده و بر اساس آن چهار مؤلفه محیط کاری، بهینه سازی فرایندها و روش‌های کاری، اطلاعات دانش و مهارت شغلی و مشخص بودن اهداف، مسئولیت‌ها و اختیارات وارد مدل رگرسیونی شده و به میزان ۰/۹۹ درصد تغییرات را به خود اختصاص دادند. در ضمن نتایج تجزیه علیت نشان داد که متغیر محیط کاری بیشترین تأثیر مثبت و مستقیم بر روی توانمندسازی کارکنان داشت و به طور غیرمستقیم و منفی از طریق بهینه سازی فرایندها، اطلاعات، دانش و مهارت شغلی و مشخص بودن اهداف و مسئولیت‌ها بر روی توانمندسازی تأثیر گذاشته است [۷].

طبرسا و همکاران در ۱۳۸۷، مقاله‌ای با عنوان "بررسی نقش رهبری تحول آفرین در توانمندسازی کارکنان" منتشر کردند. در این مقاله بیان کردند که رهبری فرایندی اساسی در هر سازمان است و پیروزی یا شکست هر سازمان را به رهبری آن سازمان نسبت می‌دهند، لذا هنگام موفقیت یا شکست سازمان معمولاً رهبری سازمان مد نظر قرار می‌گیرد، بدین ترتیب می‌توان گفت دیدگاه‌های افراد در سازمان نیز بستگی به سبک و سیاق رهبری موجود در سازمان دارد. رهبری در جوامع انسانی همواره با ارزش و مهم تلقی می‌شده و توجه و مطالعات و تحقیقات گسترده‌ای در تحلیل این موضوع انجام گرفته است. یکی از دلایل توجه

بخش‌ها نقش تعیین کننده‌ای 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 می‌باشد.

این قانون در ۱۵ فصل تنظیم گردیده، موضوع مورد بحث در این تحقیق ماده ۵۸ (فصل نهم: توانمندسازی کارمندان) می‌باشد. ماده ۵۸ قانون خدمات کشوری به شرح ذیل است:

ماده ۵۸ سازمان موظف است به منظور ارتقای سطح کارایی و اثربخشی دستگاه‌های اجرائی، نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرائی را به گونه‌ای طراحی نماید که همراه با متناسب ساختن دانش، مهارت و نگرش کارمندان با شغل موردنظر، انگیزه‌های لازم را جهت مشارکت مستمر کارمندان در فرآیند آموزش تأمین نماید به نحوی که رابطه‌ای بین ارتقاء کارمندان و مدیران و آموزش برقرار گردد و از حداقل سرانه ساعت آموزشی بر اساس مقررات مربوط در هر سال برخوردار گردند.

پژوهش حاضر بر آن است تا به شناسایی موانع اجرای ماده ۵۸ قانون خدمات کشوری در بانک ملی در راستای ارتقای کارکنان به منظور کارایی و اثربخشی سازمان بپردازد. به عبارت دیگر در پژوهش حاضر به این سؤال پاسخ داده می‌شود که موانع اجرای ماده ۵۸ قانون خدمات کشوری در بانک ملی کدامند؟

## ۲ - پیشینه تحقیق

شیروانی و احمدی در سال ۱۳۸۹، مقاله‌ای با نام "بررسی موانع استقرار سازمان‌های مبتنی بر توانمندی و ارائه راه کارهایی برای ایجاد آن (مطالعه موردی در سازمان‌های بخش دولتی شهرکرد)" نوشتند و عنوان کردند عدم استفاده صحیح و مناسب از منابع فکری، توانایی‌های ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی امروزه یکی از چالش برانگیزترین معضلات گریبان‌گیر سازمان‌های حاضر به ویژه مدیران و رهبران آن‌ها می‌باشد. اگرچه سال‌های متمادی توانمندسازی کارکنان و استقرار سازمان‌های مبتنی بر توانمندی توسط صاحب‌نظران مدیریت به عنوان یک راهبرد موثر در جهت بهبود عملکرد، بهسازی و توسعه منابع انسانی معرفی شده اما در مسیر استقرار آن سازمان‌ها با موانع و مشکلات عظیمی مواجه هستند. هدف از این مقاله شناسایی موانع موجود در راه توانمند ساختن سازمان‌ها و همچنین اولویت‌بندی این موانع و تأثیر و اهمیت هر دسته از این موانع در سازمان‌های بخش دولتی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان و مدیران سازمان‌های بخش دولتی شهر شهرکرد می‌باشد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به پرسشنامه کارکنان نشان می‌دهد که بیشتر افراد جامعه آماری معتقدند که نظام گزینش منابع انسانی و نظام مدیریت کارکرد و نظام گسترش حرفه‌ای در سازمان‌های بخش دولتی، هیچ کدام بر پایه توانمندی‌ها ایجاد نشده است و همچنین نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به پرسشنامه مدیران نیز حاکی از حاکم بودن خرد

رایواستاوا و بارتول در سال ۲۰۱۰ در پژوهشی تحت عنوان «رهبری توانمندساز در گروه‌های مدیریتی: تأثیر بر تسهیم دانش، کارایی و عملکرد» با بررسی گروه‌های مدیریتی در ۱۰۲ هتل در ایلات متحده به بررسی نقش تسهیم دانش و کارایی گروهی در رابطه بین رهبری توانمندساز و کارایی گروهی پرداختند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان دهنده این امر بودند که رهبری توانمندساز در ارتباط مستقیم با تسهیم دانش و کارایی گروهی قرار دارد و به وضوح هردوی این متغیرها در ارتباط با عملکرد قرار دارند [۱۰].

زارعی در سال ۲۰۰۶ 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 [۶].

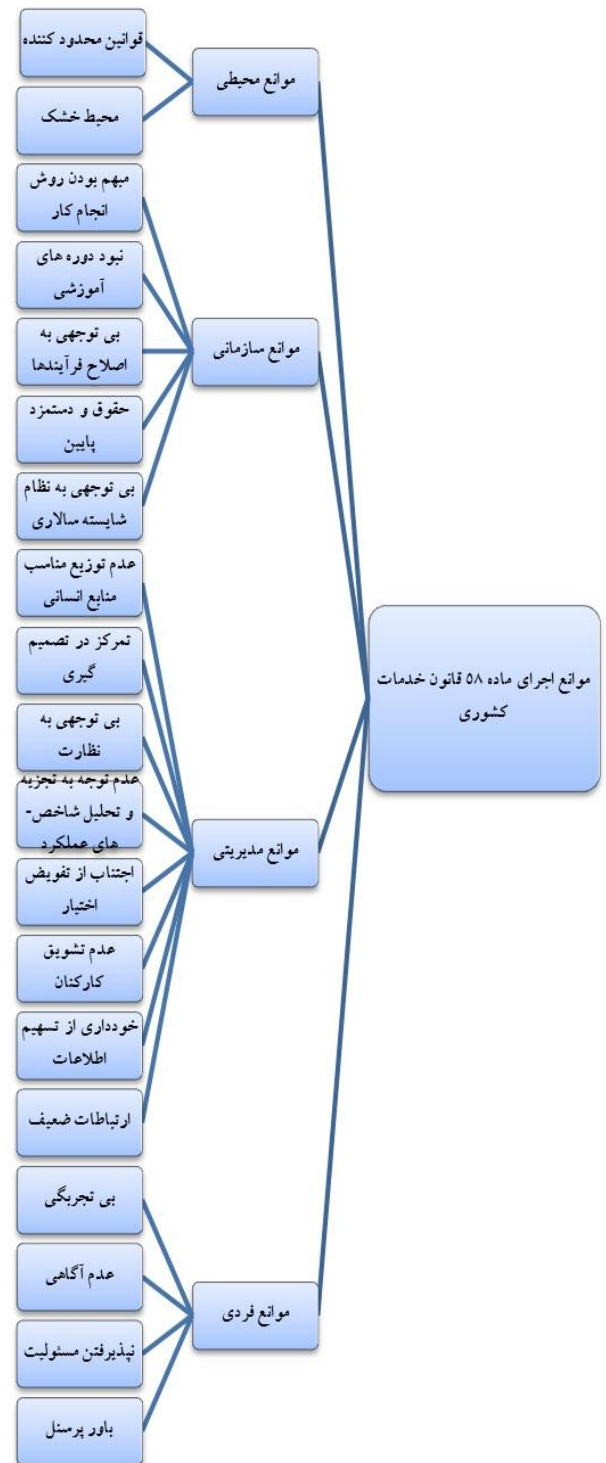
به موضوع رهبری این است که افراد و کارکنان هر سازمان رهبران را دارای قدرت زیادی می‌دانند که می‌توانند بانی اصلاحات و تغییرات مطلوبی در سازمان‌ها باشند. از آنجایی که هر سازمان به منظور دستیابی به اهداف مشخصی فعالیت می‌کند، در این راستا نیاز به تلاش، جدیت و هماهنگی بین تمام واحدها بالاخص کارکنان و مدیران دارد و یکی از عوامل بسیار مهم در جهت تحقق اهداف سازمانی برانگیختن کارکنان جهت استفاده از پتانسیل‌های نهفته و تبدیل توانایی‌های بالقوه به بالفعل و نوآوری می‌باشد. حیات بشری در عصر حاضر با تحولات و دگرگونی‌های شگفت‌انگیزی همراه است و بشر از آغاز زندگی تا آخرین دقایق حیات خود مستمراً در حال تغییر و توانا ساختن خود در جهت رسیدن به کمال است. قرن حاضر امواج تازه‌ای از تغییر را با خود به همراه آورده است و محیط پیرامون سازمان‌ها پویاتر از قبل شده است که باعث گردیده تا سازمان‌ها در پی یافتن پاسخ‌هایی برای پویایی‌ها باشند و برای موفقیت و حتی بقا در چنین محیطی ضروری است سازمان‌ها به سمت انعطاف‌پذیری، پویایی و تحول حرکت کنند [۶].

نادری و همکاران در سال ۱۳۸۶ مقاله‌ای به عنوان «الگوی توانمندی برای ارتقای عملکرد کارکنان صنعت قطعه‌سازی خودرو در ایران» ارائه داده‌اند. هدف اصلی این پژوهش شناسایی رابطه بین مؤلفه‌های توانمندی روانشناختی و عملکرد کارکنان صنعت قطعه‌سازی خودرو کشور در قالب یک الگوی یکپارچه می‌باشد. ابتدا به منظور تعیین شاخص‌ها و معیارهای احساس توانمندی روانشناختی و عملکرد کارکنان متناسب با شرایط محیط بومی صنعت قطعه‌سازی خودرو کشور، نظرات متخصصین با روش دلفی کسب گردید. سپس ارتباط همزمان شاخصه‌های بدست آمده از روش تحلیل عاملی و تکنیک معادلات ساختاری (جهت دستیابی به ترکیب بهینه این عوامل) مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. در نتیجه این تحلیل، الگوی بومی توانمندی کارکنان صنعت قطعه‌سازی شناسایی و بعنوان روشی کاربردی برای این صنعت ارائه گردید [۸].

موراری در سال ۲۰۱۳ مقاله‌ای با عنوان «رهبری توهین‌آمیز: مانع توانمندسازی کارکنان» نوشت. در این پژوهش عنوان شد که سبک رهبری توهین‌آمیز، توانمندسازی کارکنان را از بین می‌برد. چرا که کارکنان همواره به دنبال تصمیم‌گیری سریع در مقابل تغییرات سریع محیطی هستند و از همین طریق می‌توانند بر تعهد سازمانی، رضایت، مشارکت سازمانی و در نهایت عملکرد تأثیرگذار باشند [۹].

زانگ و بارتول در سال ۲۰۱۰ در پژوهشی با عنوان «ارتباط بین رهبری توانمندساز و خلاقیت: تأثیر توانمندسازی روانی، انگیزه ذاتی و تعهد به بروز خلاقیت» با استفاده از یک مطالعه پیمایشی در میان کارکنان و مدیران یک شرکت فناوری اطلاعات در چین، به بررسی رابطه بین رهبری توانمندساز و خلاقیت پرداختند. ایشان دریافتند که رهبری توانمندساز به طور مثبت توانمندسازی روانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و به وضوح این امر انگیزه ذاتی و تعهد به خلاقیت را در فرد تشویق می‌کند [۱۱].

### ۳ - مدل مفهومی تحقیق



شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق

### ۴ - سوالات تحقیق

۱. موانع اجرای ماده ۵۸ قانون خدمات کشوری در بانک ملی در راستای ارتقای کارایی و اثربخشی کارکنان کدامند؟
۲. اولویت بندی موانع اجرای ماده ۵۸ قانون خدمات کشوری در بانک ملی در راستای ارتقای کارایی و اثربخشی کارکنان به چه صورت است؟

### ۵ - روش تحقیق

این تحقیق بر اساس دسته بندی تحقیقات از نظر هدف یک تحقیق کاربردی است که به شناسایی موانع اجرای ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری در راستای ارتقای توانمندی کارکنان به منظور ارتقای کارایی و اثربخشی در بانک ملی می پردازد و هدف آن بهبود و به کمال رساندن رفتارها، روش ها، ابزار، وسایل، تولیدات، ساختارها و الگوهای مورد استفاده است.

تحقیق از نظر نوع داده ها: از منظر روش گردآوری داده ها، تحقیق از نوع میدانی می باشد. نوع داده ها در این تحقیق کمی بود زیرا با استفاده از پرسشنامه جمع آوری گردید و با استفاده از روش های آماری تجزیه و تحلیل گردید.

### ۶ - ابزار تجزیه و تحلیل داده ها

برای تجزیه و تحلیل داده ها و پاسخ به سؤالات تحقیق از آزمون های آمار توصیفی و استنباطی استفاده می شود. ابتدا برای معنی داری موانع شناسایی شده و میزان اثربخشی آن ها در اجرای ماده ۵۸ قانون خدمات کشوری از تحلیل عاملی تاییدی استفاده می شود. سپس اولویت بندی موانع با استفاده از آزمون فریدمن انجام می شود. برای انجام آزمون های آماری از نرم افزار SPSS و برای انجام تحلیل عاملی تاییدی از نرم افزار Lisrel بهره گرفته 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
محیطی	۱۲۴	۲.۵۰	۵.۰۰	۴.۳۱۰۵	۰.۵۰۳۸
سازمانی	۱۲۴	۲.۶۰	۵.۰۰	۳.۶۶۱۳	۰.۴۹۲۶۶
مدیریتی	۱۲۴	۲.۲۵	۴.۸۸	۳.۵۸۳۷	۰.۴۶۳۸۱
فردی	۱۲۴	۱.۶۷	۵.۰۰	۳.۶۸۸۲	۰.۵۴۳۹۰

• آزمون فریدمن

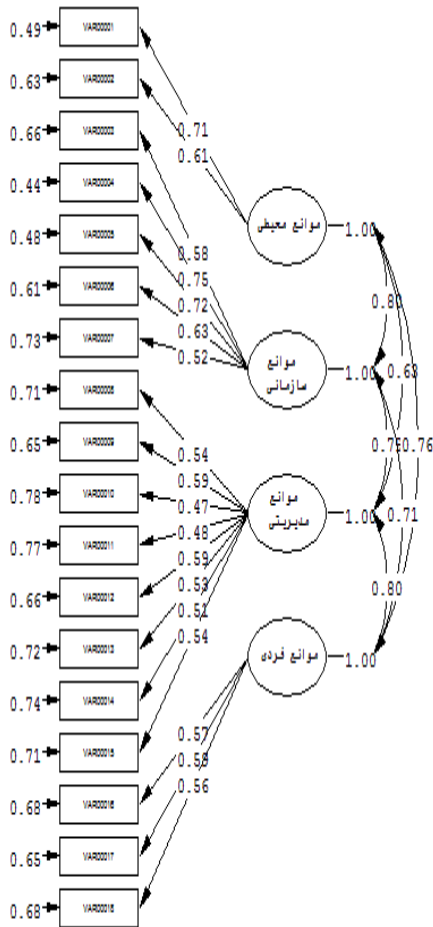
جدول (۲): نتایج آزمون فریدمن

متغیر	میانگین رتبه	مقادیر آزمون	مقدار
موانع محیطی	۳.۶۹		
موانع فردی	۲.۲۱۲	آزمون کای دو	۱۵۷.۱۷۸
موانع مدیریتی	۱.۹۰	درجه آزادی	۳
موانع سازمانی	۲.۲۹	معنی داری	0.000

با توجه به نتایج حاصل از آزمون می توان گفت از آنجایی که مقدار معنی داری کوچکتر از  $0.05$  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 محیطی نسبت به بقیه موانع بالاتر است، می توان گفت بعد محیطی مهمترین مانع اجرای ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری در راستای ارتقای توانمندی کارکنان به منظور ارتقای کارایی و اثربخشی سازمان است.

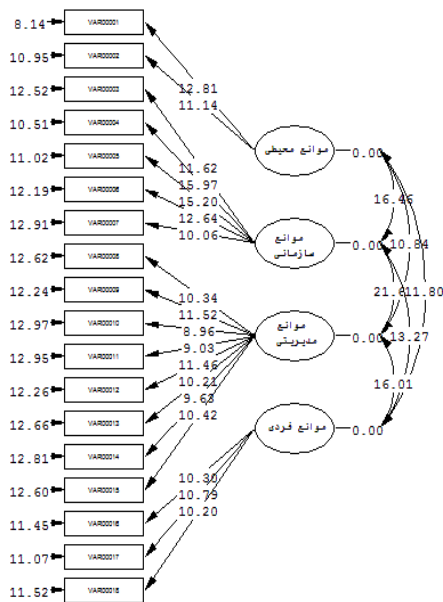
• تحلیل عاملی تأییدی

اشکال زیر تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای تحقیق را نشان می دهد. بارهای عاملی مدل در حالت تخمین استاندارد میزان تاثیر هر کدام از متغیرها و یا گویه ها 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  $1/96$  بالاتر باشد، نشان دهنده این است که گویه در نظر گرفته شده معنی دار است و در غیر این صورت گویه حذف می شود.



Chi-Square=169.44, df=129, P-value=0.11400, RMSEA=0.050

شکل (۲): تحلیل عاملی تأییدی (بار عاملی)



Chi-Square=169.44, df=129, P-value=0.11400, RMSEA=0.050

شکل (۳): تحلیل عاملی تأییدی (آماره t)

## ۹ - بحث و نتیجه گیری

تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی، موضوع توانمندسازی کارکنان را در کانون توجه مدیران قرار داده است. چرا که سازمان‌ها با داشتن کارکنان توانمند، متعهد، ماهر و با انگیزه، بهتر می‌توانند خود را با تغییرات محیطی وفق دهند. توانمندسازی، سالم‌ترین روش سهیم نمودن دیگر کارکنان در قدرت است. با این روش حس اعتماد، انرژی مضاعف، غرور، تعهد و خودتکایی در فرد ایجاد می‌شود و حس مشارکت جویی در امور سازمانی افزایش یافته، در نهایت بهبود عملکرد را به دنبال خواهد داشت. امروزه توانمندسازی به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقاء کارایی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمان تلقی می‌گردد. به عبارت دیگر از آنجا که عامل نیروی انسانی تنها عامل صاحب عقل و هماهنگ کننده سایر عوامل شناخته می‌شود و همچنین مهم‌ترین عامل در افزایش و کاهش بهره‌وری سازمان می‌باشد، بنابراین از جایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده و باید توجه خاصی به آن مبذول داشت.

با توجه به نقش مهم و تأثیرگذار نیروی انسانی در کارایی و اثربخشی سازمان مدیریت بانک ملی به عنوان تنها بانکی که بطور کل دولتی بوده و اقدام به توزیع سهام خود ننموده است، لایحه‌ای را تنظیم و با اهدای آن به مدیریت بانک مرکزی خواستار اهدای آزادی عمل به دواپر و پرسنل باشند. چرا که یکی از ابعاد توانمندسازی احساس استقلال و معنادار بودن است. از آن گذشته با توجه به ماهیت فعالیت‌های بانکی که امکان اختلاس در آن زیاد است، نظارت بر پرسنل زیاد می‌باشد. هدف از تنظیم لایحه مذکور تلاش در راستای کاهش نظارت مستقیم بوده و در عوض پیشنهاد می‌گردد از نظارت‌های الکترونیکی بهره‌گیرند تا بدین طریق هم پرسنل احساس استقلال نمایند و هم از امکان بروز اختلاس و تبانی جلوگیری بعمل آید. (به عنوان مثال بهره‌گیری از سیستم آنلاین و امکان نظارت مدیرعامل در هر لحظه، بدین صورت که پرسنل در انجام امور آزادی عمل داشته و نتیجه فعالیت‌های آنان توسط مدیریت چک گردد).

بانک ملی ارگانی دولتی بوده و بدین دلیل خواه ناخواه دارای محیطی خشک و رسمی است. طبق نتایج تحقیق این عامل از جمله موانع توانمندسازی و ارتقای کارایی و اثربخشی پرسنل است. لذا پیشنهاد می‌گردد به منظور تقویت حس اعتماد و صمیمیت بین پرسنل، مدیریت روابط عمومی به تنظیم برنامه‌های تفریحی برای پرسنل خود پرداخته و مدیریت بانک نیز منابع لازم را برای این امر تخصیص دهد. این برنامه‌ها می‌تواند بصورت کلاس‌های ورزشی، مسافرت و یا حتی کارگاه‌های آموزشی (در عوض آموزش فردی) و ... صورت پذیرد.

بانک ملی باید با بررسی روندهای کاری در سازمان و مدد گرفتن از مشاوران خیره به اصلاح فرآیندهای کاری پرداخته و با مدد گرفتن از دوره‌های آموزشی کارایی و اثربخشی پرسنل را نیز ارتقا داد. به علاوه با ارزیابی عملکرد پرسنل سازمان می‌توان به استقرار نظام شایسته‌سالاری کمک نمود و زمینه آن را فراهم نمود، بدین صورت که هرگونه ارتقاء،

مقدار آماره آزمون  $t$  برای سنجش معنی‌داری متغیرها از ۱/۹۶ بالاتر است و این امر دلالت بر این دارد که همه مؤلفه‌های در نظر گرفته شده به عنوان شاخص‌های عملکرد معنی‌دار هستند. با توجه به اینکه RMSEA برابر با ۰/۰۵۰ و کمتر از ۰/۰۸ 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 نزدیک‌تر باشند بهتر است.

## ۸ - بررسی سوالات پژوهش

موانع اجرای ماده ۵۸ قانون خدمات کشوری در بانک ملی در راستای ارتقای کارایی و اثربخشی کارکنان کدامند؟

با بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق و با نگاهی خاص به مقالات انجام شده در حوزه قلمرو موضوعی حاضر موانع شناسایی شد. سپس به منظور تأیید و یا رد موانع پرسشنامه‌ای تهیه و بین خبرگان توزیع گردید. تعداد خبرگان تحقیق ۱۵ نفر با سابقه کاری ۱۵ سال به بالا و حداقل ۷ سال تجربه مدیریتی در نظر گرفته شده است.

موانع تحقیق در چهار دسته محیطی، سازمانی، مدیریتی و فردی طبقه بندی شد. سپس جهت بررسی معناداری موانع در جامعه تحت بررسی از تحلیل عاملی تاییدی و آماره آزمون تی بهره گرفته شد. بدین منظور تعداد ۱۴۰ پرسشنامه بین پرسنل بانک ملی توزیع و ۱۲۴ پرسشنامه به محقق عودت داده شد.

نتایج آزمون حاکی از معناداری کلیه موانع شناسایی شده در بانک ملی است، چرا که آماره آزمون تی برای کلیه موانع بالای ۱/۹۶ می‌باشند. از نتایج فوق چنین استنباط می‌گردد که رفع موانع محیطی، سازمانی، مدیریتی و فردی منجر به بهبود و تسریع برنامه‌های توانمندسازی شده و در پی آن ارتقاء کارایی و اثربخشی را به ارمغان خواهد آورد.

اولویت بندی موانع اجرای ماده ۵۸ قانون خدمات کشوری در بانک ملی در راستای ارتقای کارایی و اثربخشی کارکنان به چه صورت است؟ جهت اولویت بندی موانع شناسایی شده از آزمون فریدمن استفاده شد. این آزمون از طریق مقایسه میانگین به رتبه بندی موانع می‌پردازد. نتایج آزمون بدین شرح است:

موانع محیطی (۳/۶۹)، موانع سازمانی (۲/۲۹)، موانع فردی (۲/۱۲)، موانع مدیریتی (۱/۹۰).

از نتایج کسب شده چنین استنباط می‌گردد که مانع محیطی با ۲ گویه مهمترین مانع و مانع مدیریتی با ۸ گویه کم اهمیت‌ترین مانع است. لذا به منظور ارتقای کارایی و اثربخشی پرسنل می‌بایست تمام تمرکز را بر مانع محیطی معطوف داشته و رفع آن در اولویت قرار گیرد.

تشویق، پاداش و ... بر اساس عملکرد فرد و کیفیت کار انجام شده توسط آن صورت گیرد. با این شیوه علاوه بر استقرار شایسته سالاری در سازمان، انگیزه افزایش کارایی و اثربخشی در پرسنل نیز ایجاد می‌گردد. مدیریت عالی سازمان و مدیران دوایر باید از تمرکز در تصمیم گیری و انباشت اطلاعات بپرهیزند. به عنوان مثال به هنگام بروز مشکلات سازمانی می‌توان با تشکیل جلسه ای و گردهم آمدن افراد درگیر با آن مشکل با مشارکت به رفع مشکلات اقدام نمود. به علاوه با انتشار اطلاعات کاربردی سازمان نظیر نقاط قوت و ضعف سازمان، سطح عملکرد و ... دیگر اعضای سازمان را از مسائل مطلع نموده و آنان را به حل مشکل وادار نمود.

#### ۱۰- منابع و مأخذ

- [۱] الوانی، مهدی. (۱۳۷۹). مدیریت عمومی، تهران، نی، چاپ چهاردهم، ص ۱۲۰.
- [۲] ضیائی، م. نرگسیان، ع. اصفهانی، س.، (۱۳۸۷)، نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۸۶، ص ۱-۶۷.
- [۳] زارعی، خدیجه (۲۰۰۶). اثر بخشی آموزشی، ماهنامه تدبیر، سال شانزدهم، شماره ۱۶۶.
- [۴] شیروانی، ع. احمدی، پرستو. ۱۳۸۹. بررسی موانع استقرار سازمانهای مبتنی بر توانمندی و ارائه راه کارهایی برای ایجاد آن (مطالعه موردی در سازمانهای بخش دولتی شهرکرد). همایش ملی چالشهای مدیریت و رهبری در سازمانهای ایرانی، دانشگاه آزاد اصفهان، اصفهان.
- [۵] صالحی زاده، س.، (۱۳۸۵)، توانمند سازی منابع انسانی در سازمانهای دولتی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
- [۶] طبرسا، غ.، آهنگر، ن.، (۱۳۸۷)، توانمندسازی کارکنان: محتوا، ماهیت، روشها و کارکردها، چشم انداز مدیریت، شماره ۲۹، ص ۵۱-۶۸.
- [۷] میرکمالی، م.، ناستیزی، ن.، (۱۳۸۹)، بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی بارضایت شغلی در پرسنل پرستاری، دو ماهنامه پرستاری و مامایی ارومیه، شماره دوم، ص ۸-۲.
- [۸] نادری، ن.، رجایی پور، س.، جمشیدیان، ع.، (۱۳۸۶)، مفاهیم و راهبردهای توانمندسازی کارکنان، تدبیر، شماره ۱۸۶، ص ۳۲-۴۱.
- [9] Murari, K. (2013). **Abusive leadership—a Barrier to Employee Empowerment**. European Journal of Business and Management, 5(4), 8-21.
- [10] Srivastava, A. and Bartol, K. A. (2010). **Empowering leadership in Management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance**. Academy of Management Journal, 49 (6), 1239-1251.
- [11] Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). **Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement**. Academy of Management Journal, 53, 107–128.

