

ارائه مدل تحول نظام اداری در ستاد مرکزی ادارات بانک مسکن

صدیقه طوطیان اصفهانی^۱، اسماعیل اسدی^۲، سمیرا سواره^۳

چکیده

زمینه و هدف: یکی از سازمان‌های مطرح که نظام تحول اداری آن از اهمیت بسیار برخوردار است، سیستم بانکی یک کشور است، چرا که بانک‌ها با در اختیار داشتن بخش عمده‌ای از نقدینگی جامعه، نقش مهمی در نظام اقتصادی ایفا می‌کنند. از این رو، هدف این پژوهش، ارائه مدل تحول نظام اداری در ستاد مرکزی ادارات بانک مسکن می‌باشد.

روش بررسی: این مطالعه کیفی-کمی، از نظر هدف، کاربردی است و نمونه آماری بخش کیفی ۲۰ نفر از خبرگان آگاه به موضوع بودند که به صورت نمونه گیری گلوله برفی انتخاب شدند. در بخش کمی، ۹۲ نفر از کارکنان ستاد بانک مسکن به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. ابتدا از ادبیات تحقیق، مولفه های اولیه شناسایی شده و با روش دلفی، مدل نهایی طراحی گردید. در بخش کمی، از معادلات ساختاری با نرم افزار Smart PLS استفاده شد.

یافته ها: ۹ مولفه و ۶۲ شاخص در مدل نظام تحول اداری شناسایی شدند. به منظور تعیین رتبه هر یک از عوامل، مشخص شد شاخص اصلاح ساختارها، و فرآیندها و روش‌های انجام کار مهم‌ترین شاخص، و شاخص مشتری‌مداری و تکریم ارباب رجوع از کمترین اهمیت برخوردار است.

نتیجه گیری: نتیجه کلی نشان داد از مولفه های شناسایی شده، بیش از ۵۰ درصد تحول اداری را در بانک مسکن تبیین نکرده‌اند. پرواضح است که نهادهای این مؤلفه‌ها در اجرای تحول اداری بانک مسکن مثرتر خواهد بود.

واژه های کلیدی: تحول، تحول نظام اداری، بانک مسکن

^۱ دانشیار، گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب، تهران، ایران (نویسنده مسئول: tooyian_ir@yahoo.com)

^۲ استادیار، گروه مدیریت دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران

^۳ کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

مقدمه

نقش تعیین کننده نظام اداری به دلیل ارتباط با سایر ساختارها و اثرگذاری در آنها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و بدیهی است که کارآمدی تحول نظام اداری به عنوان ابزار مدیریت و اداره امور کشور، ابزار عرضه خدمات حساس و اساسی به جامعه، ابزار مقابله با شرایط خاص، ضروری و در نهایت بستر دستیابی به رشد و توسعه اقتصادی و اجتماعی، تنها با تمرکز بر امور کارگزینی، تشکیلات، تشریفات اداری، حذف، ادغام و انحلال واحدها و ... میسر نمی‌گردد؛ بلکه ساختار سنتی درونگرا و انعطاف‌ناپذیر نظام اداری با زیربنای سلسله مراتبی خود که در آن وظیفه به طور کامل از فرآیند جداست، نیازمند تغییراتی عمیق و گاهی اوقات سطحی در سطوح مختلف نظام اداری هر کشور می‌باشد که این با برنامه‌ریزی مؤثر و دقیق می‌تواند ممکن گردد (۱). تئوری و اقدامات اداری باید در راستای تحولات جدید و اصلاحات مدیریتی باشد (۲). با توجه به آنچه که در برنامه تحول در نظام اداری از سوی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، از بهبود یا تحول اداری به عنوان اصلاح نظام اداری در جهت کارا تر نمودن آن، بهسازی تعدیل منابع انسانی، اصلاح فرآیندهای انجام کار و بالاخره ارتقاء و حفظ کرامت مردم یاد می‌شود؛ می‌توان تحول نظام اداری را در ایجاد تغییراتی در ابعاد مختلف ساختار اداری کشور خلاصه نمود که بر اثر این تغییرات نظام اداری قادر به انجام مأموریت‌های جاری و راهبردی با کارایی و اثربخشی بیشتر در نتیجه سرعت بخشی به اجرای وظایف محول می‌گردد. بدیهی است که در راستای این تحول، تغییر چشمگیری در رسالت و نقش دستگاه‌های دولتی رخ نمی‌دهد و شاخص بهره‌وری نظام اداری بیانگر اثرات این تحول خواهد بود (۱).

اصلاح نظام اداری همچنین باعث حل مشکلات یک سازمان در دوره فعالیتش می‌گردد (۳). بنابراین همانطور که تحول در یک سیستم، اثراتی بر جای خواهد گذاشت، خود نیز به عنوان یک رویداد، متأثر از تحولات مختلف اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی می‌باشد (۲). یکی از سازمان‌های مطرح که نظام تحول اداری آن از اهمیت بسیاری برخوردار است، سیستم بانکی یک کشور می‌باشد. چرا که بانک‌ها با در اختیار داشتن بخش عمده‌ای از نقدینگی جامعه، نقش بسیار حساس و مهمی در نظام اقتصادی ایفا نموده و در تنظیم روابط و مناسبات اقتصادی جامعه، تأثیر بسزایی دارند (۴). بنابراین از آنجا که بانک‌ها موتور محرک توسعه اقتصادی هستند و سوخت اصلی این موتور، گنجینه اعتماد عمومی و مردمی است که به بانک‌ها اجازه می‌دهد به مدد این اعتماد از یک سو و خلاقیت کارآفرینان از سوی دیگر، وجوه سپرده‌گذاران را در چرخه تولید و صنعت و کشاورزی به جریان انداخته و زمینه ایجاد ارزش افزوده و افزایش تولید ناخالص داخلی را فراهم آورند. اما کاهش درآمد سرانه کشور به لحاظ رکود اقتصادی و نمایان شدن اثرات نرخ تورم بالا در سال‌های ابتدایی دهه ۹۰، موجب افزایش سطح تقاضا برای نقدینگی از نظام بانکی گردیده است که شرایط نامساعد محیطی که غالباً خارج از حدود تصمیمات و اختیارات شبکه بانکی کشور بوده، هجمه‌های فراوانی را به بانک‌ها وارد نموده است. عواملی همچون عدم وجود نظام ارزی قابل اتکاء و بروز مجدد مشکلات ناشی از مابه‌التفاوت نرخ ارز در اثر سیاست‌های جدید ارزی به دلیل سرکوب قیمت ارز در یک دوره و بروز فشارهای جهشی نرخ ارز در دوره‌های بعدی، فرار سرمایه کشور، رکود اقتصادی ایجاد شده ناشی از اتخاذ سیاست‌های اقتصادی غیر کارا و بی‌انضباطی‌های مالی، عدم وجود سرمایه‌گذاری و تأمین مالی خارجی، نارسائی‌های موجود در مقررات صادرات و واردات کشور و عدم وجود برنامه‌های تشویقی توسعه صادرات و وجود موانع تعرفه‌ای و غیرتعرفه‌ای

برای حضور مداوم و مؤثر در بازارهای هدف و عدم ورود کامل عواید حاصل از صادرات به نظام بانکی در داخل کشور به دلیل سیاست‌های ارزی حاکم و... باعث شده تا سیستم بانکی در حوزه تحول اداری با موانعی همراه باشد از جمله سیستم بانکی شعب بانک مسکن که از این وضعیت استثناء نیست. همچنین در نظام اداری کشور ایران که هنوز روش‌های سنتی و بروکراسی اداری دیده می‌شود، ایجاد یک نظام تحول اداری که بتواند شاخص‌های مدیریت تحول اداری را به نحو مطلوب به نتیجه برساند، در حالت کلی با مشکل مواجه است. اما یکی از اقدامات اساسی در این راستا این است که الگوی نظام تحول اداری در سیستم بانکی تدوین گردد که در گرو شناسایی شاخص‌های نظام تحول اداری در ستاد مرکزی سیستم بانکی می‌باشد؛ در نتیجه پژوهش حاضر بررسی می‌کند که مدل نظام تحول اداری در ستاد مرکزی ادارات بانک مسکن چگونه است؟ همچنین محقق بررسی می‌کند که این مولفه‌های مدل تحول نظام اداری بانک مسکن در حال حاضر تأثیر گذار می‌باشند؟

مبانی نظری

تلاش برای توسعه نظام اداری در کشورهای توسعه یافته به ظهور پارادایم‌هایی در مدیریت دولتی از جمله الگوی سنتی اداره امور دولتی ۱۸۷۰ تا ۱۹۸۰، الگوهای جدید مدیریت دولتی از ۱۹۸۰ به بعد مانند مدیریت دولتی نوین، بازآفرینی دولت، حکمرانی خوب و خدمات عمومی نوین منجر شد. در واقع می‌توان شکل‌گیری تئوری‌های مدیریت دولتی را ناشی از نیاز دولت‌ها به تحول در نظام اداری دانست. به همین دلیل نامناسب نخواهد بود اگر پارادایم‌های مدیریت دولتی را راهبردهای اصلاح و تحول مدیریت دولتی دانست. تحول اداری هم برای کشورهای توسعه یافته و هم برای کشورهای در حال توسعه ضرورت دارد و از این رو اندیشمندان علوم اداری و مدیریت در پاسخ به سؤال‌هایی مبنی بر اینکه چرا باید تحول اداری صورت گیرد؟ و چرا دولت‌ها باید نظام اداری، کارکردها یا نقش‌های خود را باید اصلاح نمایند؟ پاسخ‌های متعددی یافته‌اند (۵). در حالی که پترز (۱۹۹۶) و هود (۲۰۰۰) توانستند نظریه‌های پشتیبانی کننده از این اصلاحات را شناسایی کنند، اما سیاست‌های فرعی این نظریه‌ها همیشه با هم سازگار نبودند (۶).

منظور از تحول اداری، استقرار فناوری نوین، تغییر بنیادی راهبردها، مهندسی مجدد فرآیندها، بازسازی سازمان در چارچوب یک ساختار متفاوت، اقدام کلان به بهبود نوآوری‌ها، ادغام تملک، تغییر فرهنگ و نظایر آن در نظام اداری می‌باشد (۷).

تحول اداری می‌تواند از بهبود و اصلاح مختصر و مهندسی و بازطراحی نظام اداری تا انقلاب اداری در راستای تحولات عمده اقتصادی را شامل شود (۵). همچنین تحول اداری به معنی آماده‌سازی نظام اداری برای تحول، ایجاد بستر مناسب برای تحقق برنامه‌های تحول اداری، انجام اصلاحات ضروری به منظور پیراستن نظام اداری از عوامل بازدارنده می‌باشد (۸). با توجه به ادبیات مدیریت دولتی، تحول اداری می‌تواند از بهبود و اصلاح مختصر تا مهندسی مجدد نظام اداری در چارچوب تحقق هدف‌های گوناگون، از اثربخش‌سازی نظام اداری تا ارتقای کارایی و نیز سرعت عمل در خدمت‌رسانی عمومی تا

¹ Peters

² Hood

انقلاب اداری در راستای تحولات عمده اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و حقوقی را شامل شود. اما در اصل می‌توان گفت که هدف تحول اداری، تقویت توانمندی‌های نظام اداری در راستای ارتقای اثربخشی وظایف دولت در اثر انطباق نقش‌ها، توانمندی‌ها و قابلیت‌های نظام اداری است و برای بهبود اقتصاد ملی، رشد و توسعه کشور در زمینه‌های گوناگون امری حیاتی محسوب می‌گردد. قابل تصریح است که تابع فرآیندهای گوناگونی از قبیل مشارکت عمومی کارکنان، اصلاح ساختارهای اداری، تناسب وظایف و اختیارات، توانمندسازی کارکنان و مدیران، پاسخگویی دولتمردان در برابر شهروندان، نظارت بر نظام اداری و توسعه شیوه‌های اطلاعاتی و ... می‌باشد (۱).

پیشینه پژوهش

تقی‌پور (۱۳۹۸)، پژوهشی با عنوان "مهندسی مجدد فرآیندهای اداری با کاربست دسته‌بندی و ارزیابی مبتنی بر تکنیک‌های داده‌کاوی در ادارات آموزش و پرورش گیلان" انجام دادند. باید عنوان نمود که داده‌کاوی به طور مستقیم در بازمهندسی نهایی روال کاری سازمان به منظور استقرار نظام اداری الکترونیکی تأثیرگذار خواهد بود. هدف از این پژوهش ارائه چارچوبی برای پیش‌بینی میزان مقاومت کارکنان نسبت به بازمهندسی فرآیندها با استفاده از روش‌های دسته‌بندی در مدل‌سازی و ارزیابی مبتنی بر متدهای داده‌کاوی بر اساس داده‌های کارکنان اداره آموزش و پرورش استان گیلان بود. بر طبق نتایج به دست آمده، حداقل مقاومت کارکنان در بازمهندسی فرآیندها با در نظر گرفتن معیار صحت در مدل‌سازی با درخت تصمیم تحت ارزیابی انشعابی رؤیت شده است (۹). عشقی-عراقی و همکاران (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان "اصلاح و ایجاد تحول در نظام اداری با نیروی انسانی توانمند، جهت دستیابی به نظام اداری مطلوب (مطالعه موردی: استانداری استان مرکزی)" انجام دادند و این پژوهش با هدف ارائه راهکارهای اصلاح و تحول در نظام اداری با نیروی انسانی توانمند جهت دستیابی به نظام اداری مطلوب، صورت گرفت. جامعه آماری شامل کارکنان استانداری استان مرکزی (۱۲۰ نفر) بودند و نتایج آزمون میانگین نشان داد که تفاوت معناداری بین اصلاح و ایجاد تحول در نظام اداری با متغیرهای ایجاد پایگاه‌های ارائه خدمات و اطلاعات، ارائه آموزش‌های لازم، متناسب‌سازی دانش، مهارت و نگرش کارکنان دولت با شغل و اصلاح فرآیندها وجود دارد. در میان پنج عامل اصلی شناسایی شده مؤثر بر اصلاح و ایجاد تحول در نظام اداری کشور، رتبه‌بندی عوامل به صورت استقرار دولت الکترونیک، استانداردسازی شرایط جذب و تصدی مشاغل، عوامل عدالت استخدامی و نظام پرداخت، عوامل توانمندسازی منابع انسانی و اصلاح ساختارها و فرآیندها و عوامل سلامت اداری شناسایی شدن (۱۰).

آگوراکی و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان "دموکراسی، قانون و رقابت در سیستم‌های بانکی نوظهور" انجام دادند. هدف این پژوهش، ایجاد چارچوب اقتصاد سیاسی برای تحلیل روابط دموکراسی، قوانین مالی و رقابت بانکی در سیستم‌های نوظهور بانکی اروپای مرکزی و شرقی است. در این مطالعه، یک مجموعه پنل داده در مورد ۶۱۷ بانک از سال ۱۹۹۴ تا ۲۰۱۶ مورد مطالعه قرار گرفتند و نتایج پژوهش آنها نشان داد که کشورهایی که دارای اصول دموکراتیک‌تر و چارچوب نظارتی بهتری هستند، منجر به تقویت فضای رقابتی در سیستم بانکی خود می‌شوند (۱۱). سیلگو و همکاران (۲۰۱۹)

¹ Agoraki et al.

² Sligo et al.

پژوهشی با عنوان "چک لیستی برای سازمان‌های بهداشتی که تحت تحولات و پیاده‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی بهداشت در مقیاس بزرگ" انجام دادند. هدف این مطالعه، ارائه چک لیستی است که مؤلفه‌های اصلی تغییر تحول موفق را برای سازمان‌هایی که قصد تغییر دارند را مشخص می‌کند. این چک لیست پس از بررسی گسترده ادبیات و ارزیابی واقع‌گرایانه روند تغییر و تحول سازمان بهداشت نیوزلند تهیه شده است. چهار حوزه در این چک لیست مورد توجه قرار گرفت: ساختارهای سازمانی، منابع تأمین، نیروی کار و فناوری اطلاعات. این مؤلفه‌ها پایه و اساس هستند و تجارب سازمان‌های دیگر نشان می‌دهد اگر این موارد در دسترس نباشد یا به آنها توجه نشود، تحولی رخ نخواهد داد (۱۲).

روش بررسی

پژوهش حاضر یک مطالعه آمیخته (کیفی-کمی) است که از لحاظ هدف، کاربردی می‌باشد؛ چرا که به دنبال شناسایی مؤلفه‌های نظام تحول ستاد مرکزی ادارات بانک مسکن است و خروجی آن می‌تواند به طور عملی در بانک مسکن و سایر بانک‌ها مورد استفاده قرار گیرد. پژوهش حاضر از لحاظ مسیر، توصیفی و پیمایشی است زیرا به دنبال مؤلفه‌های نظام تحول ستاد مرکزی ادارات بانک مسکن است و به این دلیل پیمایشی است که به جمع‌آوری اطلاعات و مطالعه ویژگی‌ها پرداخته است. جامعه آماری پژوهش حاضر در فاز کیفی به منظور شناسایی مؤلفه‌های نظام تحول ستاد مرکزی ادارات بانک مسکن، مدیران و معاونین ستاد مرکزی ادارات بانک مسکن تهران در نظر گرفته شدند. با اعمال روش نمونه‌گیری گلوله برفی به عنوان نمونه در نظر گرفته شدند؛ با توجه به اینکه در مرحله اول با این تعداد نمونه کیفیت داده‌ها به اشباع نظری رسید. البته قابل ذکر است که انتخاب اولین خبره بر اساس تعدادی معیار از جمله اینکه حتماً دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد یا دکتری و دارای سابقه کار ۱۰ سال و یا بیشتر باشد و اطلاعات و سابقه‌ای در زمینه فرایند تحول اداری در ستاد بانک مسکن داشته باشد. در فاز کمی نیز کارشناسان ستاد مرکزی ادارات بانک مسکن به تعداد ۱۲۰ نفر در نظر گرفته شدند که تعداد ۹۲ نفر از آنها به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بر اساس جدول مورگان انتخاب شدند. در پژوهش حاضر به منظور مطالعه مبانی نظری، از روش کتابخانه‌ای استفاده شد و به منظور شناسایی مؤلفه‌های تحول نظام اداری در ستاد مرکزی ادارات بانک مسکن، از پرسشنامه استفاده گردید.

به منظور گردآوری داده‌ها باید عنوان نمود که استفاده از دانش و دیدگاه تخصصی یک مجموعه در تصمیم‌گیری پیرامون مسائلی که ماهیت کیفی دارند، بسیار راهگشا است. فن دلفی یکی از روش‌های کسب دانش گروهی است که در تصمیم‌گیری پیرامون مسائل کیفی نیز کاربرد دارد. در پژوهش‌های کیفی که جنبه اکتشافی دارد و شناسایی ماهیت و عناصر بنیادین یک پدیده، محور مطالعه است می‌توان از فن دلفی استفاده کرد. در مورد روایی نیز ابتدا از روش روایی محتوایی استفاده شد و از نظر کیفی، محتوای سؤالات پرسشنامه تأیید شد. سپس به منظور دقت بیشتر، روایی محتوای کمی نیز با استفاده از ضریب نسبی روایی محتوا انجام شد. طبق نتایج، میانگین CVR مؤلفه‌ها با تعداد سؤالات باقی‌مانده محاسبه شد و میانگین کل

سؤالات، ۰/۹۵ به دست آمد که نشان از روایی محتوای پرسشنامه است. سپس پرسشنامه با ۵۱ مؤلفه جهت جمع آوری داده ها توزیع شد. در فاز کمی نیز سؤالات پرسشنامه توسط اساتید مورد بررسی قرار گرفت و روایی صوری پرسشنامه تأیید شد. در بخش کمی از نرم افزار Smart PLS استفاده شد.

یافته ها

در بخش کیفی این پژوهش، روش دلفی در سه مرحله انجام شد. در مرحله اول، با استفاده از بررسی ادبیات موضوع، سؤالاتی طراحی و از طریق پاسخهای متخصصان، مؤلفهها و شاخصهای تحول اداری بررسی شد، حتی سؤال باز در خصوص شناسایی مؤلفهها و مؤلفههای بیشتر هم پرسیده شد و در پرسشنامه مرحله دوم، لحاظ گردید. در مرحله دوم، مؤلفه-های باقی مانده از تحلیل پاسخهای حاصل از مرحله اول، در قالب مؤلفهها و شاخصهای تحول اداری مجدد در اختیار خبرگان قرار گرفت تا نظرخواهی انجام شود و سپس نتایج تحلیل شد و در نهایت به منظور تأکید بر اجماع نظر و بررسی ضریب هماهنگی کندال مجدداً در مرحله سوم، مؤلفههای باقی مانده از مرحله دوم برای متخصصان ارسال و نظرات آنها دریافت شد و مجدد نتایج بررسی و تحلیل شد و سپس به دلیل تغییر ناچیز ضریب هماهنگی کندال مرحله سوم در مقایسه با مرحله دوم، مراحل فن دلفی به پایان رسید. نتایج مرحله سوم روش دلفی در جدول ۱ گزارش شده است:

جدول ۱. نتایج مرحله سوم روش دلفی

شاخص	مؤلفه	میانگین	انحراف معیار
استقرار نظام الکترونیک	ایجاد پایگاههای الکترونیکی ارائه خدمات و اطلاعات.	۴/۹۰۰	۰/۳۰۷
	رسیدگی آنلاین به شکایات ارباب رجوع.	۴/۴۰۰	۰/۷۵۳
	ایجاد پایگاه اطلاعات و آمار منابع انسانی.	۴/۳۰۰	۱/۱۷۴
	اجرای آیین نامه دور کاری.	۴/۳۰۰	۰/۷۳۲
	طراحی و تدوین نقشه راه استقرار نظام الکترونیک.	۴/۷۰۰	۰/۴۷۰
	تدوین استانداردهای لازم حقوقی نظام الکترونیک.	۴/۱۰۰	۰/۹۸۰
	تدوین استانداردهای لازم فنی نظام الکترونیک.	۴/۷۰۰	۰/۴۷۰
	تدوین استانداردهای لازم مدیریت نظام الکترونیک.	۴/۶۵۰	۰/۴۸۹
	مدیریت ارتباط شبکه ای سامانه های الکترونیکی بانک با سایر دستگاه های اجرایی.	۴/۷۰۰	۰/۴۷۱
	توسعه نظامات الکترونیک برای مدیریت دانش شامل (ویکی ها، فرم های تخصصی و ...).	۴/۲۵۰	۰/۴۸۸

۰/۳۶۶	۴/۸۵۰	حرکت به سمت دیجیتالی شدن کامل فرآیندهایی با قابلیت انجام غیرحضوری.	بررسی سلامت اداری
۰/۵۹۸	۴/۶۰۰	راه اندازی پیشخوان جهت رفع مسائل الکترونیکی سیستم بانک.	
۰/۳۰۷	۴/۹۰۰	وجود خط مشی های شایسته سالاری در انتصاب ها و ارتقاها.	
۰/۹۴۴	۴/۵۵۰	تدوین و اجرای مجازات های سنگین برای رفتارهای فسادآمیز.	
۰/۴۱۰	۴/۸۰۰	توجه و ارجح نهی به اصول اخلاقی و کارآیی (بهره‌وری) اداری.	
۰/۴۷۰	۴/۷۰۰	وجود سیاست ها و خط مشی های دقیق و شفاف در برآوردهای اقتصادی.	
۰/۴۴۴	۴/۷۵۰	وجود ارتباطات آزاد و روان بین کلیه بخش ها.	توانمندسازی منابع انسانی
۰/۷۵۹	۴/۴۵۰	ارزیابی عملکرد افراد به طور عادلانه.	
۰/۵۹۸	۴/۶۰۰	اجرای اقدامات انضباطی عادلانه.	
۰/۶۸۰	۴/۶۰۰	استخراج دانش ضمنی کارکنان و نخبگان.	
۰/۶۷۰	۴/۶۵۰	تبدیل دانش ضمنی کارکنان و نخبگان به دانش مستند.	
۰/۷۶۰	۴/۵۰۰	آماده سازی روانی کارکنان با توجه اهمیت حوزه فرآیندی.	
۰/۴۷۰	۴/۷۰۰	برگزاری آزمون استخدامی و فرصت های برابر.	عدالت استخدامی و نظام پرداخت
۰/۴۴۶	۴/۷۵۰	استانداردسازی شرایط جذب و تصدی مشاغل.	
۰/۵۷۱	۴/۷۰۰	اصلاح و استقرار نظام جبران خدمات کارمندان و تنوع و پوشش برنامه های رفاهی - خدماتی مناسب.	
۰/۶۷۱	۴/۸۰۰	تناسب حقوق و مزایای پرداختی پرسنل با میزان تلاش و عملکرد آنها.	
۰/۴۸۹	۴/۶۰۰	تعیین قیمت تمام شده فعالیت ها و خدمات.	افزایش بهره‌وری و استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد
۰/۵۰۲	۴/۶۵۰	تعیین نشانگرها، استانداردها و سازوکارهای نظارتی.	
۰/۴۸۰	۴/۵۵۰	مکانیزه نمودن نظام مدیریت عملکرد.	
۰/۹۸۸	۴/۱۵۰	تهیه و تدوین گزارش خودارزیابی.	
۰/۵۸۹	۴/۸۵۰	احصاء مستمر پیشنهادات و انتقادات همکاران.	
۰/۵۱۰	۴/۶۰۰	بررسی، تحلیل و تصمیم گیری در خصوص پیشنهادات و انتقادات همکاران در فضایی تخصصی و منصفانه.	
۰/۴۵۰	۴/۳۰۰	احصاء مستمر پیشنهادات و انتقادات مشتریان.	
۰/۵۰۳	۴/۶۵۰	بررسی، تحلیل و تصمیم گیری در خصوص پیشنهادات و انتقادات مشتریان در فضایی	

		تخصصی و متصفانه.	
۰/۵۰۲	۴/۶۰۰	انعطاف پذیری و پویایی در اخذ تصمیمات با رویکرد افزایش اثربخشی.	
۰/۴۱۰	۴/۸۰۰	سرعت بهبود کیفیت ارائه خدمات.	
۰/۶۰۵	۴/۵۰۰	همسوسازی سنجش‌های عملیاتی با اهداف سازمان.	
۰/۶۰۷	۴/۵۵۰	تعیین جایگاه بانک در مقایسه با سایر مؤسسه‌های مالی.	
۰/۵۷۱	۴/۸۰۰	اجرای دستورالعمل نظام انتصاب مدیران حرفه‌ای.	
۰/۴۷۰	۴/۷۵۰	اعطای اختیارات لازم به مدیران برای اعمال مدیریت بر واحدهای تحت پوشش بر اساس حجم فعالیت‌ها، خدمات و قیمت تمام شده آن.	تقویت توان مدیریتی و ارتقای روحیه خودکنترلی در کارها
۰/۶۸۰	۴/۵۵۰	استفاده از خدمات مراکز علمی، آموزشی و پژوهشی مؤسسات دولتی و خصوصی تأیید صلاحیت شده برای انجام خدمات مشاوره‌ای.	
۰/۴۳۰	۴/۷۵۰	سازماندهی، طراحی و تنظیم تشکیلات دستگاه‌های اجرایی.	
۰/۴۷۰	۴/۷۰۰	کوتاه نمودن مراحل انجام کار و سلسله مراتب اداری در سطح عمودی و افقی مدیریتی.	
۰/۴۸۹	۴/۶۵۰	استقلال بانک در تعیین نرخ کارمزد خدمات بانکی با توجه به کیفیت ارائه خدمات.	اصلاح ساختارها و فرآیندها و روش‌های انجام کار
۰/۳۰۷	۴/۵۵۰	یکپارچه‌سازی تمامی سیستم‌های نرم‌افزاری بانک.	
۰/۱۰۰۰	۵/۱۰۰۰	جلوگیری از پیاده‌سازی سیستم‌های جزیره‌ای.	
۰/۴۱۰	۴/۸۰۰	اصلاح فرآیندها با اولویت به فرآیندهایی در راستای خدمات الکترونیکی به مردم.	
۰/۷۵۳	۴/۴۵۰	اعلام نتایج نظارت و ارزیابی اجرای برنامه اصلاحات اداری.	
۰/۴۸۹	۴/۶۵۰	در اختیار قرار دادن منابع و امکانات کافی به کارمندان و آموزش کارمندان جهت ارائه خدمات با ارزش به مشتریان.	
۰/۷۴۵	۴/۳۵۰	ارائه اطلاعات به مشتریان جهت هدایت انتظارات واقع‌بینانه.	مشتری‌مداری و تکریم ارباب رجوع
۰/۵۹۸	۴/۶۰۰	استقرار نظام شکایات مشتریان.	
۰/۹۶۷	۴/۱۰۰	آگاهی مشتریان از مأموریت و اهداف بانک و دریافت اطلاعات و بازخورد از مشتریان در فرآیند توسعه فعالیت‌های بانک.	
۰/۸۰۱	۴/۴۰۰	آشنا کردن مردم با حقوق و تکالیف خود به منظور استفاده مناسب از خدمات دستگاه‌های اجرایی.	

۰/۶۰۶	۴/۵۰۰	جاری سازی نظامات مرتبط با مدیریت تجربه مشتری (CEM) در سازمان.	توسعه فرهنگ سازمانی
۰/۵۰۲	۴/۳۰۰	وجود هنجارها و ارزش‌های سازمانی در جهت تشویق مشارکت کارکنان اداره در تصمیم‌گیری‌ها.	
۰/۷۵۳	۴/۵۵۰	ایجاد سازوکاری برای پابندی به هنجارها و ارزش‌ها.	
۰/۵۷۰	۴/۹۵۰	تشویق کارکنان به یادگیری مستمر و توانایی در تطابق با شرایط جدید.	
۰/۴۹۵	۴/۴۵۰	بهبود هنجارها و ارزش‌های سازمانی در جهت ارائه ایده‌های خلاقانه و توجه به نوآوری.	
۰/۶۸۱	۴/۵۵۰	حمایت از تصمیمات مدیران و تلاش در جهت اجرای آن.	
۰/۵۱۱	۴/۶۰۰	سنجش و آسیب‌شناسی وضع موجود فرهنگ سازمانی.	
۰/۵۴۹	۴/۸۰۰	تدوین برنامه بهبود فرهنگ سازمانی مبتنی بر اصلاح رفتار مدیران و کارکنان.	
۰/۶۸۰	۴/۵۰۰	اصلاح قوانین و مقررات در راستای فرهنگ سازمان	

همانطور که از جدول ۱ مشخص است در نتایج مرحله سوم روش دلفی، همه مؤلفه‌ها به دلیل کسب میانگین بیشتر از ۳ به عنوان شاخص‌های اصلاح اداری بانک مسکن تأیید شدند و بهبود ضریب هماهنگی کندال و تفاوت کم آن با ضریب هماهنگی کندال در مرحله دوم روش دلفی، حاکی از اتمام مرحله روش دلفی می‌باشد. به منظور تعیین رتبه هر یک از عوامل از آزمون فریدمن استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۲ ذکر شده است.

جدول ۲. رتبه میانگین فریدمن به منظور تعیین رتبه عوامل

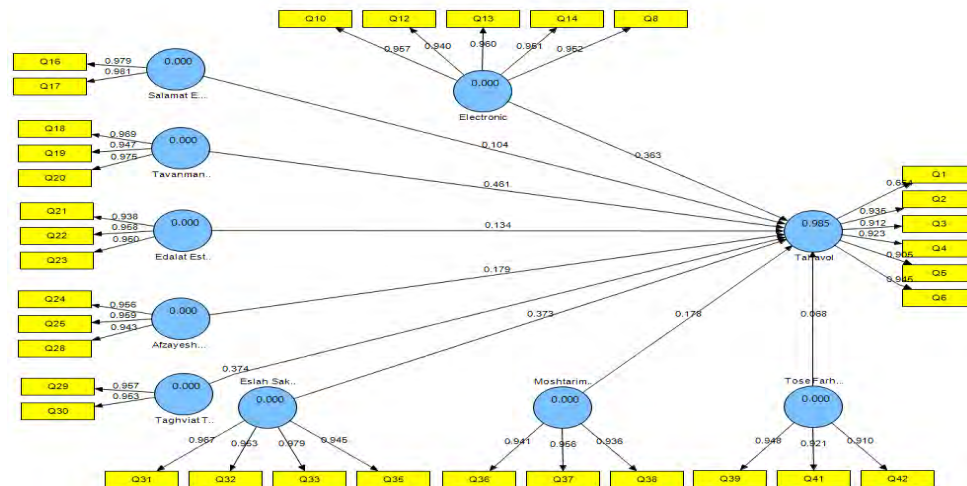
رتبه میانگین	رتبه	شاخص‌ها
۴/۵۰	۶	استقرار نظام الکترونیک
۵/۸۸	۲	بررسی سلامت اداری
۴/۴۳	۷	توانمندسازی منابع انسانی
۵/۷۳	۴	عدالت استخدامی و نظام پرداخت
۴/۳۸	۸	افزایش بهره‌وری و استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد
۵/۷۵	۳	تقویت توان مدیریتی و ارتقای روحیه خودکنترلی در کارها
۵/۹۳	۱	اصلاح ساختارها، فرآیندها و روش‌های انجام کار
۳/۶۰	۹	مشتری‌مداری و تکریم ارباب رجوع
۴/۸۳	۵	توسعه فرهنگ سازمانی

مشخص است که شاخص اصلاح ساختارها، فرآیندها و روش‌های انجام کار، مهم‌ترین شاخص تحول نظام اداری بانک مسکن می‌باشد و شاخص مشتری‌مداری و تکریم ارباب رجوع از کمترین اهمیت در تحول نظام اداری بانک مسکن برخوردار است.

برازش مدل‌های اندازه‌گیری: برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری از پایایی شاخص، روایی واگرا و روایی همگرا استفاده می‌شود. پایایی شاخص با سه معیار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و ضرایب بارهای عاملی مورد سنجش قرار می‌گیرد. به این صورت که آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی باید بیش از ۰/۷ و ضرایب بارهای عاملی باید بیشتر از ۰/۴ باشد تا مدل از پایایی مناسبی برخوردار باشد (۱۳).

جدول ۳. ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

شاخص‌ها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
تحول نظام اداری	۰/۹۴۱	۰/۹۵۵	۰/۷۸۳
استقرار نظام الکترونیک	۰/۸۷۴	۰/۸۷۹	۰/۹۰۶
بررسی سلامت اداری	۰/۸۵۸	۰/۸۸۱	۰/۹۶۰
توانمندسازی منابع انسانی	۰/۷۶۱	۰/۸۷۵	۰/۹۲۸
عدالت استخدامی و نظام پرداخت	۰/۸۳۴	۰/۸۶۴	۰/۸۹۹
افزایش بهره‌وری و استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد	۰/۸۴۸	۰/۸۶۷	۰/۹۰۷
تقویت توان مدیریتی و ارتقای روحیه خودکنترلی در کارها	۰/۹۰۲	۰/۹۵۳	۰/۹۱۱
اصلاح ساختارها و فرآیندها و روش‌های انجام کار	۰/۸۷۲	۰/۸۸۰	۰/۹۲۳
مشتری‌مداری و تکریم ارباب رجوع	۰/۹۳۹	۰/۹۶۱	۰/۸۹۱
توسعه فرهنگ سازمانی	۰/۹۱۷	۰/۹۴۷	۰/۸۵۸



شکل ۱. ضرایب بارهای عاملی مدل

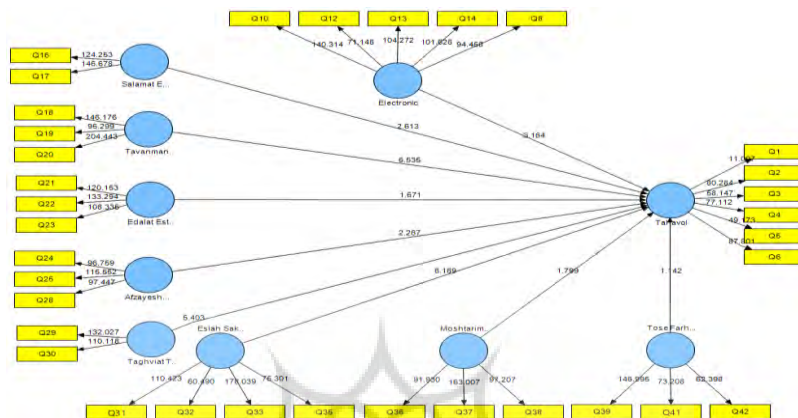
با توجه به جدول ۳، آلفای کرونباخ همه متغیرها و ابعاد بالای ۰/۷ می باشد، پایایی ترکیبی همه متغیرها و ابعاد نیز بالای ۰/۷ و بر اساس شکل ۱، ضرایب بارهای عاملی بین شاخص‌ها و سازه‌ها بیشتر از ۰/۴ است. بنابراین با توجه به سه معیار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و ضرایب بارهای عاملی، مدل از پایایی مناسبی برخوردار است. البته همانطور که در شکل مشخص است، سؤالات ۷، ۹، ۱۱، ۱۵، ۲۶، ۲۷، ۳۴ و ۴۰ به منظور بهبود مدل حذف شدند. روایی واگرا از روش فورنل و لارکر برای سنجش روایی واگرا استفاده شده است که در جدول ۴ گزارش می شود. لازم به ذکر است که تنها متغیرهای پنهان مرتبه اول در جدول فورنل و لارکر می آیند که در پژوهش حاضر، ابعاد را شامل می شود و جذر مقادیر AVE در قطر جدول قرار می گیرد.

جدول ۴. ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

شاخص‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
(۱) افزایش بهره‌وری و استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد	۰/۹۵۳									
(۲) عدالت استخدامی و نظام پرداخت	۰/۹۴۱	۰/۹۴۸								
(۳) استقرار نظام الکترونیک	۰/۹۵۲	۰/۹۳۸	۰/۹۵۱							
(۴) اصلاح ساختارها و فرآیندها و روش‌های انجام کار	۰/۹۴۸	۰/۹۱۹	۰/۹۳۸	۰/۹۶۰						
(۵) مشتری‌مداری و تکریم ارباب رجوع	۰/۹۴۰	۰/۹۳۶	۰/۹۳۴	۰/۹۲۵	۰/۹۴۳					
(۶) بررسی سلامت اداری	۰/۸۵۸	۰/۸۳۱	۰/۸۷۰	۰/۸۹۱	۰/۸۰۳	۰/۹۷۹				
(۷) تقویت توان مدیریتی و ارتقای روحیه خودکنترلی در کارها	۰/۹۵۲	۰/۹۳۱	۰/۹۵۳	۰/۹۳۳	۰/۹۳۸	۰/۸۶۲	۰/۹۵۴			
(۸) تحول نظام اداری	۰/۸۴۳	۰/۸۳۷	۰/۸۶۵	۰/۸۰۴	۰/۸۳۷	۰/۸۷۱	۰/۸۳۰	۰/۸۸۴		
(۹) توانمندسازی منابع انسانی	۰/۹۳۴	۰/۹۲۱	۰/۹۵۹	۰/۹۳۶	۰/۹۴۰	۰/۸۶۴	۰/۹۴۰	۰/۹۵۸	۰/۹۶۳	
(۱۰) توسعه فرهنگ سازمانی	۰/۹۲۴	۰/۹۰۶	۰/۹۰۰	۰/۹۲۰	۰/۹۰۱	۰/۸۵۰	۰/۹۱۲	۰/۹۲۵	۰/۹۱۷	۰/۹۲۶

همانطور که جدول ۴ نشان می‌دهد، اعداد قطر اصلی از مقادیر زیرین و کناری خود بیشتر است و روایی و آگرایی الگوی مفهومی پژوهش در حد قابل قبولی است.

برازش مدل ساختاری: برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب Z به این صورت است که این ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشند، تا بتوان معنی دار بودن روابط میان متغیرها را در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید کرد.



شکل ۲. ضرایب معناداری Z مدل

با توجه به شکل ۲، ضرایب معنی‌داری Z در اکثر مسیرها، از ۱/۹۶ بیشتر هستند؛ بنابراین ۶ مورد از روابط میان متغیرها در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می‌باشد و رابطه عدالت استخدامی و نظام پرداخت، مشتری‌مداری و تکریم ارباب رجوع، توسعه فرهنگ سازمانی با تحول نظام اداری به دلیل ضریب معناداری کمتر از ۱/۹۶ رد شد.

برازش مدل کلی (معیار GOF): برای بررسی برازش مدل کلی تنها یک معیار به نام معیار نیکویی برازش استفاده می‌شود و سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). R²، میانگین مقادیر R² متغیرهای درون‌زای مدل و Communalities، میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان مرتبه اول می‌باشد. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، مقدار ۰/۹۳ برای GOF در این مدل محاسبه شده و نشان از برازش قوی مدل کلی پژوهش است.

$$GOF = \sqrt{Av R^2 \times Av Communalities} = \sqrt{0/985 \times 0/896} = 0/939 \quad (1 - \epsilon)$$

آزمودن فرضیه‌های پژوهش: پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی، به بررسی آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخته می‌شود که به دو طریق صورت می‌گیرد: بررسی ضرایب معناداری Z و بررسی ضرایب استاندارد شده

بارهای عاملی مربوط به مسیرهای هر یک از فرضیه‌ها (۱۶). بر اساس شکل‌های (۱) که به ترتیب ضرایب مسیر و ضرایب معناداری Z فرضیات فرعی پژوهش را نمایش می‌دهند، به آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش در قالب جدول ۵ پرداخته شد.

جدول ۵. آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌ها	ضرایب معناداری Z	ضرایب مسیر	نتیجه
۱- استقرار نظام الکترونیک بر تحول اداری ستاد مرکزی ادارات بانک مسکن تهران تأثیرگذار است.	۳/۱۶۴	۰/۳۶۳	تأیید فرضیه
۲- بررسی سلامت اداری بر تحول اداری ستاد مرکزی ادارات بانک مسکن تهران تأثیرگذار است.	۲/۶۱۳	۰/۱۰۴	تأیید فرضیه
۳- توانمندسازی منابع انسانی بر تحول نظام اداری ستاد مرکزی ادارات بانک مسکن تهران تأثیرگذار است.	۶/۵۳۵	۰/۴۶۱	تأیید فرضیه
۴- عدالت استخدامی و نظام پرداخت بر تحول نظام اداری ستاد مرکزی ادارات بانک مسکن تهران تأثیرگذار است.	۱/۶۷۱	۰/۱۳۴	رد فرضیه
۵- افزایش بهره‌وری و استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد بر تحول نظام اداری ستاد مرکزی ادارات بانک مسکن تهران تأثیرگذار است.	۲/۲۶۷	۰/۱۷۹	تأیید فرضیه
۶- تقویت توان مدیریتی و ارتقای روحیه خودکنترلی در کارها بر تحول نظام اداری ستاد مرکزی ادارات بانک مسکن تهران تأثیرگذار است.	۵/۴۰۳	۰/۳۷۴	تأیید فرضیه
۷- اصلاح ساختارها و فرآیندها و روش‌های انجام کار بر تحول نظام اداری ستاد مرکزی ادارات بانک مسکن تهران تأثیرگذار است.	۶/۱۸۹	۰/۳۷۳	تأیید فرضیه
۸- مشتری‌مداری و تکریم ارباب رجوع بر تحول نظام اداری ستاد مرکزی ادارات بانک مسکن تهران تأثیرگذار است.	۱/۷۹۹	۰/۱۷۸	رد فرضیه
۹- توسعه فرهنگ سازمانی بر تحول نظام اداری ستاد مرکزی ادارات بانک مسکن تهران تأثیرگذار است.	۱/۱۴۲	۰/۰۶۸	رد فرضیه

بر اساس جدول ۵ همه فرضیه‌ها به جز فرضیه‌های ۴، ۸ و ۹ در سطح اطمینان ۹۵٪ پذیرفته شدند. چون ضرایب معنی‌داری آنها بیشتر از ۱/۹۶ به دست آمد. بارهای عاملی نیز درصد تغییرات را بیان می‌کنند و نشان‌دهنده این است که در صورت تأیید فرضیه، متغیر برون‌زا چند درصد از تغییرات متغیر درون‌زا را تبیین می‌کند که توانمندسازی منابع سازمانی با مقدار ۰/۴۶۱ بیشترین میزان تحول نظام اداری و بررسی سلامت اداری با مقدار ۰/۱۰۴ کمترین میزان تحول نظام اداری را در جهت مثبت تبیین می‌کنند.

نتیجه گیری

مدل تحول نظام اداری در ستاد مرکزی ادارات بانک مسکن دارای ۹ مولفه می باشد: استقرار نظام الکترونیک که با یافته های شیوه نامه کمیسیون تحول اداری دانشگاه علوم پزشکی تبریز (۱۳۹۱)؛ صیدیقی (۲۰۱۶)؛ عشقی-عراقی و همکاران (۱۳۹۷)؛ همخوانی دارد (۱۵-۱۴ و ۱۰). بررسی سلامت اداری که با یافته های شیوه نامه کمیسیون تحول اداری دانشگاه علوم پزشکی تبریز (۱۳۹۱)؛ عشقی-عراقی و همکاران (۱۳۹۷) همخوانی دارد (۱۴ و ۱۰). توانمندسازی منابع انسانی که با یافته های شیوه نامه کمیسیون تحول اداری دانشگاه علوم پزشکی تبریز (۱۳۹۱)؛ عشقی-عراقی و همکاران (۱۳۹۷)؛ عرب عامری (۱۳۹۵)؛ سیلگو و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد (۱۴ و ۱۰ و ۱۶ و ۱۲). عدالت استخدامی و نظام پرداخت که با یافته های شیوه نامه کمیسیون تحول اداری دانشگاه علوم پزشکی تبریز (۱۳۹۱)؛ عشقی-عراقی و همکاران (۱۳۹۷)، عرب عامری (۱۳۹۵)؛ همخوانی دارد (۱۴ و ۱۰ و ۱۶). افزایش بهره‌وری و استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد که با یافته های شیوه نامه کمیسیون تحول اداری دانشگاه علوم پزشکی تبریز (۱۳۹۱)؛ عرب عامری (۱۳۹۵) همخوانی دارد (۱۴ و ۱۶). تقویت توان مدیریتی و ارتقای روحیه خود کنترلی در کارها که با یافته های شیوه نامه کمیسیون تحول اداری دانشگاه علوم پزشکی تبریز (۱۳۹۱) و ابو و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی دارد (۱۴ و ۱۷). اصلاح ساختارها، فرآیندها و روش های انجام کار که با یافته های شیوه نامه کمیسیون تحول اداری دانشگاه علوم پزشکی تبریز (۱۳۹۱)؛ عشقی-عراقی و همکاران (۱۳۹۷)؛ سیلگو و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد (۱۴ و ۱۰ و ۱۲). مشتری مداری و تکریم ارباب رجوع که با یافته های شیوه نامه کمیسیون تحول اداری دانشگاه علوم پزشکی تبریز (۱۳۹۱)؛ همخوانی دارد (۱۴). توسعه فرهنگ سازمانی که با یافته ها بارانی و همکاران (۱۳۹۶) همخوانی دارد (۵).

نتایج رتبه بندی مؤلفه ها نشان داد که مبحث منابع انسانی و مشتری مداری که از عوامل مهم پیشرفت یک سازمان به شمار می آید؛ رتبه های آخر را کسب نموده اند. در خصوص مشتری مداری و تکریم ارباب رجوع باید عنوان نمود که شاید یکی از دلایل مورد توجه قرار نگرفتن این مؤلفه، دولتی بودن سازمان مورد مطالعه باشد که خلاقیت و نوآوری و همچنین ایجاد ارزش برای مشتری را معیار مهمی تلقی نمی کنند، در حالی که مشتری باید جایگاه مناسبی در سازمان داشته باشد و دغدغه اصلی یک سازمان باشد. در خصوص منابع انسانی نیز باید عنوان نمود که اصلی ترین منبع یک سازمان می باشد اگر به آنها توجه شود، خدمت رسانی به مشتریان نیز بهبود می یابد و رضایت مشتریان بیشتر می گردد. در خصوص مؤلفه افزایش بهره‌وری و استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد نیز باید عنوان نمود که مؤلفه مهمی می باشد؛ چون هدف نهایی یک سازمان، افزایش بهره‌وری است و در کل همه فعالیت های خود را در راستای بهبود بهره‌وری یک سازمان که کارایی و اثربخشی را در بر می گیرد، پیش می برد. اما مشخص است که در پژوهش حاضر، این مؤلفه نیز مورد تأکید و توجه نبوده و باید به آن با دقت بیشتر پرداخته شود. اما در خصوص مؤلفه های اصلاح ساختارها، فرآیندها و روش های انجام کار، بررسی سلامت اداری، تقویت توان مدیریتی و ارتقای روحیه خود کنترلی در کارها باید عنوان نمود که مشخص است بانک مسکن خوب عمل نموده است

و اهمیت این مؤلفه‌ها را پررنگ جلوه داده است، به گونه‌ای که احتمال نتایج اجرای این مؤلفه‌ها به گونه‌ای آشکار شده است که خبرگان این مؤلفه‌ها را مهم‌ترین عوامل تحول اداری رتبه‌بندی کرده‌اند. درباره مؤلفه عدالت استخدامی و نظام پرداخت که تقریباً رتبه اهمیت خوبی کسب نموده است باید عنوان کرد که شاید در رویه استخدامی و نظام پرداخت در بانک مسکن به گونه‌ای عمل شده است در تحول اداری نقش تقریباً خوبی ایفا نموده است. البته در این مؤلفه هم مشخص است که تناسب حقوق و مزایای پرداختی پرسنل با میزان تلاش و عملکرد آنها هنوز در بانک اجرا نمی‌شود و این صحنه‌ای بر رتبه ضعیف توانمندسازی منابع انسانی نیز می‌باشد. مؤلفه توسعه فرهنگ سازمانی نیز رتبه اهمیت خوبی کسب نکرده است، در حالی که اگر قرار باشد تغییری در یک سازمان رخ دهد باید در قالب ارزش‌ها و باورهای یک سازمان نمادینه شود و افراد در قالب فرهنگ سازمانی آن را بپذیرند تا شاهد موفقیت هر گونه تغییری بود. در خصوص رتبه اهمیت مؤلفه استقرار نظام الکترونیک نیز باید عنوان نمود که بسیاری از شاخص‌های این مؤلفه در بانک مسکن اجرا می‌شود، اما احتمالاً قدرت اجرایی و عملکرد ضعیف این مؤلفه منجر به کسب درجه اهمیت نسبتاً ضعیف در تحول اداری از نظر خبرگان شده است. البته بخش اعظمی از اجرای صحیح این مؤلفه به زیرساخت‌های اینترنت کشور بستگی دارد و باید عنوان نمود که در جایی که اینترنت با مسائل و مشکلات بسیاری مواجه است، ارائه خدمات اینترنتی خیلی نمی‌تواند منجر به عملکرد بهتر گردد.

در خصوص بررسی فرضیات در فاز کمی، در فرضیه اول مشخص شد که استقرار نظام الکترونیک بر تحول اداری ستاد مرکزی ادارات بانک مسکن تهران تأثیرگذار است. کاملاً مشخص است که در عصر فناوری و تکنولوژی اطلاعات، دیگر نمی‌توان به خدمات‌رسانی حضوری اکتفا نمود و طبیعتاً روند کارهای اداری باید به صورتی باشد که هم در وقت کارمند و هم در وقت مشتری صرفه‌جویی گردد. بانک مسکن هم همانند همه مؤسسات مالی از این امر مستثنی نیست و باید زیرساخت‌های خود را در این جهت بهبود دهد و آموزش‌های لازم را هم به کارکنان خود و هم مشتریان عرضه نماید تا در بکارگیری خدمات الکترونیک دچار مشکل نشوند. این مؤلفه بعد از توانمندسازی منابع انسانی، تقویت توان مدیریتی و ارتقای روحیه خودکنترلی در کارها و اصلاح ساختارها و فرآیندها و روش‌های انجام کار بیشترین مقدار تحول نظام اداری را تبیین می‌کند، که البته باید توجه کرد که در عصر فناوری اطلاعات، چنین مؤلفه‌ای باید بیشترین تأثیرگذاری بر تحول نظام اداری را کسب نماید؛ چرا که همه دنیا به سمت دیجیتال شدن پیش رفته است و این باید در سازمان‌های ایرانی نیز نمادینه شود. نتیجه این فرضیه همسو با نتایج پژوهش‌های پژوهش سیلگو و همکاران (۲۰۱۹)، صیدیقی (۲۰۱۶)، عشقی-عراقی و همکاران (۱۳۹۷) است (۱۲ و ۱۵ و ۱۰). سانچول و لاجماچولیو (۲۰۱۹) نیز رویکردی پیش‌نگر به تحول اداری دارند و برخلاف پژوهش حاضر، تحول دیجیتالی را پیش از اصلاح اداری مدنظر قرار دادند (۱۸). می‌توان گفت ناهمسو با نتیجه فرضیه پژوهش حاضر است. البته همچنان بحث ضعف در زیرساخت‌های اینترنتی و فناوری اطلاعات کشور مسئله‌ای است که نباید در خصوص این مؤلفه در زمینه تحول اداری نادیده گرفت.

در فرضیه دوم مشخص شد که بررسی سلامت اداری بر تحول نظام اداری بانک مسکن تأثیرگذار است و کمترین میزان تحول نظام اداری بانک مسکن را تبیین می‌کند، که با توجه به شاخص‌های این مؤلفه مشخص است که سیاست‌ها و خط-مشی‌های دقیق و شفاف و میزان مجازات‌ها برای رفتارهای فسادآمیز هنوز به آن اندازه که باید نیست و مجدد نیاز به بازبینی و تدوین مجدد دارد. نتایج این فرضیه نیز همسو با نتایج پژوهش‌های عشقی-عراقی و همکاران (۱۳۹۷)، معمارزاده طهران و نجفی (۱۳۹۶) می‌باشد (۱۰ و ۱۹).

در فرضیه سوم، توانمندسازی منابع سازمانی بر تحول نظام اداری بانک مسکن تأثیرگذار است. منابع انسانی بارزترین منبعی می‌باشد که یک سازمان دارد و تقویت و رشد این منبع باعث رشد سازمان خواهد شد. جالب است بدانید که در فرضیه چهارم، تأثیرگذاری عدالت استخدامی و نظام پرداخت بر تحول نظام اداری رد شد. پس نشان‌دهنده این نکته است که بانک مسکن در شیوه‌گزینی و استخدام کارکنان خیلی کارآمد و بر مبنای شایسته‌سالاری عمل نکرده است اما پس از جذب افراد، به پیشرفت و رشد آنها توجه نموده است. البته شاید کمی این مبحث تناقض داشته باشد که اگر روند استخدام خوب باشد، افراد درست انتخاب می‌شوند و در راستای توانمندسازی بهتر رشد خواهند کرد که جای تأمل دارد. نتایج این فرضیه همسو با نتایج پژوهش‌های سیلگو و همکاران (۲۰۱۹)، عشقی-عراقی و همکاران (۱۳۹۷) است (۱۲ و ۱۰). مؤلفه منابع انسانی در پژوهش عرب عامری (۱۳۹۵) با این رویکرد که نظام مدیریت منابع انسانی، نظام جذب و استخدام منابع انسانی، نظام طراحی شغل، نظام آموزش و توانمندسازی منابع انسانی، نظام انضباط اداری، نظام جبران خدمات منابع انسانی بانک ملی استان سمنان نیازمند تحول نیست اما نظام ارتقاء و انتصاب، نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد، نظام ایمنی و بهداشت منابع انسانی و نظام بیمه و بازنشستگی منابع انسانی نیازمند تحول می‌باشد، مورد تأکید قرار گرفت (۱۶). پژوهش صالح‌نژاد امرئی (۱۳۹۷) نیز نسبت به پژوهش حاضر با رویکرد بسیار نکته‌بین و جامع صرفاً منابع انسانی را مورد توجه قرار داده است (۲۰) و نمی‌توان انکار کرد که توجه به منابع انسانی، مؤلفه کم‌اهمیتی در حوزه تحول اداری است. در حالی که در پژوهش حاضر، رتبه خوبی کسب نکرد و نیازمند بررسی دقیق‌تر می‌باشد که شاید توجه مدیران و معاونین به عنوان خبرگان این پژوهش به این مسئله کم می‌باشد و یا اینکه این مؤلفه از نظر خبرگان، عملکرد خوبی نداشته است.

در فرضیه چهارم، مشخص شد که عدالت استخدامی و نظام پرداخت بر تحول نظام اداری ستاد مرکزی ادارات بانک مسکن تهران تأثیرگذار نیست. در خصوص این فرضیه باید این نکته را در نظر داشت که همراه مؤلفه عدالت استخدامی، بحث پرداخت‌ها و ارتقا نیز مطرح است که شاید نمونه مورد بررسی در این مؤلفه از مؤلفه از عملکرد بانک راضی نیستند. نتیجه این فرضیه مخالف نتایج پژوهش‌ها هامرسچمید و همکاران (۲۰۱۹)، عشقی-عراقی و همکاران (۱۳۹۷) است (۲۱ و ۱۰). در فرضیه پنجم، افزایش بهره‌وری و استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد بر تحول نظام اداری تأثیرگذار است و نسبت به سایر مؤلفه‌ها به جز بررسی سلامت اداری، به میزان کمتری تغییرات تحول نظام اداری را تبیین می‌کند. این مؤلفه با شاخص‌هایی همچون قیمت خدمات، توجه به پیشنهادات و انتقادات همکاران، همسو بودن اقدامات بانک با اهداف و جایگاه بانک در

مقایسه با سایر مؤسسات مالی شناسایی می‌شود که دو شاخص توجه به پیشنهادات و انتقادات همکاران، همسو بودن اقدامات بانک با اهداف نیز در روند تحلیل مدل حذف شد و بانک مسکن در این راستا نیاز به بازبینی و بررسی روند دارد تا مشخص شود که در کدام یک از این شاخص‌ها ضعیف عمل شده است و یا شاید دیدگاه کارشناسان در این خصوص بدین صورت است که معتقدند این مؤلفه در تحول نظام اداری نسبت به سایر مؤلفه‌ها سازمان‌ها خیلی تأثیرگذار نیست. نتیجه این فرضیه همسو با نتایج پژوهش ابوالحسنی رنجبر و همکاران (۱۳۹۶) است (۲۲).

در فرضیه ششم مشخص شد که تقویت توان مدیریتی و ارتقای روحیه خودکنترلی بر تحول نظام اداری بانک مسکن تأثیرگذار است. تقویت توان مدیریتی و ارتقای روحیه خودکنترلی همسو با توانمندسازی منابع انسانی می‌باشد و مشخص است که تأیید فرضیه ششم تصدیقی بر تأیید فرضیه سوم می‌باشد و مدیران نیز بخشی از منابع انسانی یک سازمان می‌باشند که مشخص است بانک مسکن در این راستا خوب عمل نموده است. نتیجه این فرضیه همسو با نتایج پژوهش‌های ابوالحسنی رنجبر و همکاران (۱۳۹۶) می‌باشد (۲۲). در فرضیه هفتم مشخص شد که اصلاح ساختارها و فرآیندها و روش‌های انجام کار بر تحول اداری ستاد مرکزی ادارات بانک مسکن بعد از مؤلفه توانمندسازی منابع انسانی به ترتیب بیشترین مقدار تحول نظام اداری را تبیین می‌کنند. تقویت توان مدیریتی و ارتقای روحیه خودکنترلی همسو با توانمندسازی منابع انسانی می‌باشد و مشخص است که تأیید فرضیه ششم تصدیقی بر تأیید فرضیه سوم می‌باشد و مدیران نیز بخشی از منابع انسانی یک سازمان می‌باشند که مشخص است بانک مسکن در این راستا خوب عمل نموده است. در خصوص مؤلفه اصلاح ساختارها و فرآیندها و روش‌های انجام کار نیز مشخص است که بانک مسکن خوب به گونه‌ای مناسب عمل کرده است و سعی نموده است که فرآیندهای انجام وظایف را کوتاه و مختصر نماید و اینجا نیز بحث ترویج فعالیت‌های الکترونیکی را مدنظر قرار داده است که تأییدی بر پذیرش فرضیه اول نیز می‌باشد. نتیجه این فرضیه همسو با نتایج پژوهش‌های سیلگو و همکاران (۲۰۱۹)، عشقی-عراقی و همکاران (۱۳۹۷) است (۱۲ و ۱۰).

در فرضیه هشتم مشخص شد مؤلفه مشتری‌مداری و تکریم ارباب رجوع بر تحول نظام اداری بانک مسکن تأثیرگذار نیست. انتظار چنین نتیجه‌ای دور از انتظار نبود؛ چرا که مؤلفه مشتری‌مداری و تکریم ارباب رجوع در فاز کیفی نیز رتبه میانگین آخر را کسب نمود و بی تردید باید عنوان نمود که بانک مسکن همانند سایر سازمان‌ها خیلی به این مورد توجه نکرده‌اند و شاید به این دلیل باشد که در سازمان‌های ایرانی هنوز مشتری‌جایگاه اصلی خود را ندارد، در حالی که کسب رضایتمندی مشتری باعث موفقیت یک سازمان می‌شود و سازمان باید تلاش نماید همانند سازمان‌های جهانی در عرصه مشتری‌مداری تقویت شود؛ چرا موفقیت نهادها و مؤسسات مالی خیلی به اندوخته مشتری در چنین سازمان‌هایی بستگی دارد و اگر رضایت مشتری تأمین نگردد، چه بسا افراد به سمت سایر بازارهای مالی همانند بورس پیش می‌روند. تفاوت پژوهش حاضر با پژوهش

هامرسچمید و همکاران (۲۰۱۹) در این است که مشتری‌مداری در قالب مدیریت عمومی جدید و کارایی هزینه و کیفیت خدمات در قالب عملکرد بخش دولتی مورد تأکید قرار گرفته است (۲۱).

در فرضیه نهم مشخص شد توسعه فرهنگ سازمانی بر تحول نظام اداری بانک مسکن تأثیرگذار نیست. در خصوص این مؤلفه باید عنوان نمود هنجارها و ارزش‌ها به گونه‌ای تعریف و تدوین نشده‌اند که منجر به تحول اداری و تغییر در جهت مثبت گردد. اما همانطور که در بحث فاز کیفی اشاره شد، واضح است زمانی یک برنامه تحول به صورت موفق طی می‌گردد که در قالب فرهنگ سازمانی نهادینه شود و افراد این برنامه را به عنوان فرهنگ سازمان بپذیرند و در جهت تحقق آن تلاش نمایند. نتیجه این فرضیه مخالف نتایج پژوهش بارانی و همکاران (۱۳۹۶) است که در پژوهش خود بررسی کردند که موانع نگرشی-انگیزشی، موانع شناختی-ادراکی، موانع مرتبط با فرهنگ یادگیرنده، موانع مرتبط با فرهنگ انعطاف‌پذیری، موانع مرتبط با فرهنگ مشارکتی، موانع مرتبط با فرهنگ مأموریت‌گرا، موانع مرتبط با فرهنگ بوروکراتیک، موانع مدیریتی، موانع مرتبط با فرهنگ ملی، موانع رفتاری و زمینه‌ای نظام اداری و موانع مرتبط با فرهنگ سیاسی را به عنوان موانع فرهنگ سازمانی در تحول اداری شناسایی کردند (۵).

در حالت کلی از نتایج پژوهش حاضر آشکار است که هر یک از مؤلفه‌ها بیش از ۵۰ درصد تحول اداری را در بانک مسکن تبیین نکرده‌اند و نیاز به بازبینی و بررسی دارد که در چرا در تعدادی از مؤلفه‌ها ضعیف عمل شده است و در نتیجه با بهبود این مؤلفه‌ها، تحول اداری بانک مسکن به بهترین نحو عملیاتی شود. بهتر است مؤلفه استقرار نظام الکترونیک و زیرساخت‌های مرتبط با آن در جهت بهبود و اجرای بهتر مورد توجه قرار گیرد و بررسی شود که چرا شکایات ارباب رجوع، دورکاری و فروم‌های مدیریت دانش این مؤلفه به خوبی اجرا نمی‌گردد. در بررسی سلامت اداری، مبحث شایسته‌سالاری، اصول اخلاقی و بحث ارتباطات بیشتر مورد توجه قرار گیرد و در تدوین مقررات و بخشنامه‌ها، هر یک از این مباحث با جدیت تمام مورد تأکید قرار گیرند. در حوزه توانمندسازی منابع انسانی، بعد روانی کارکنان و تبدیل دانش ضمنی کارکنان به دانش مستند باید در ادامه استخراج دانش ضمنی مورد تأکید باشد و بررسی شود که سازوکار این مؤلفه به چه صورتی می‌باشد که در راستای تحول اداری خیلی مؤثر است و آن را به عنوان الگو مدنظر قرار داد. بهتر است به شاخص حقوق و مزایای پرداختی در راستای عدالت استخدامی و نظام پرداخت متناسب با بقیه شاخص‌ها توجه شود، به گونه‌ای که این مؤلفه نیز در الگوی تحول اداری مؤثر واقع گردد و به دلیل نقش مهم این شاخص در ذهن کارکنان، اجرایی شدن این شاخص نیز مورد توجه قرار گیرد.

در خصوص مؤلفه افزایش بهره‌وری و استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد بهتر است روند اجرایی شدن مؤلفه‌های تعیین‌نشانه‌ها، استانداردها و سازوکارهای نظارتی، مکانیزه نمودن نظام مدیریت عملکرد، تهیه و تدوین گزارش خودارزیابی، احصاء مستمر پیشنهادات و انتقادات مشتریان، بررسی، تحلیل و تصمیم‌گیری در خصوص پیشنهادات و انتقادات مشتریان در

فضایی تخصصی و منصفانه، انعطاف‌پذیری و پویایی در اتخاذ تصمیمات با رویکرد افزایش اثربخشی و سرعت بهبود کیفیت ارائه خدمات مورد توجه قرار گیرد و بستر آن فراهم گردد. درباره مؤلفه تقویت توان مدیریتی و ارتقای روحیه خودکنترلی در کارها بهتر است برنامه استفاده از خدمات مراکز علمی، آموزشی و پژوهشی مؤسسات دولتی و خصوصی تأیید صلاحیت شده برای انجام خدمات مشاوره‌ای تدوین گردد تا عملکرد مدیران نیز بهبود یابد. در واقع به نظر می‌رسد که استفاده از مراکز ذیصلاح در جهت خدمات مشاوره‌ای در راستای بهتر شدن بقیه مؤلفه‌ها کمک‌کننده باشد. اصلاح ساختارها، فرآیندها و روش‌های انجام کار در پژوهش حاضر، مهم‌ترین مؤلفه‌ها شناسایی شده است؛ بهتر است این مؤلفه به دلیل نقطه قوت خود به گونه‌ای مورد توجه قرار گیرد تا با کمترین هزینه، بهترین حالت تحول اداری حاصل گردد. البته مؤلفه استقلال بانک در تعیین نرخ کارمزد خدمات بانکی با توجه به کیفیت ارائه خدمات، موردی است که باید بررسی شود که آیا قابلیت اجرا دارد و در این راستا، برنامه‌هایی تدوین گردد. مؤلفه مشتری‌مداری، از نظر اهمیت رتبه آخر را کسب کرده است و بهتر است بررسی شود در عصر حاضر که مشتری مهم‌ترین عامل می‌باشد، چرا این رتبه را کسب کرده است به گونه‌ای که حتی تأثیرگذاری آن بر تحول اداری رد شده است. به نظر می‌رسد که باید کارکنان را در این راستا آموزش داد و مشتری را با حقوق خود و اهداف بانک آشنا کرد. سنجش و آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی به نظر باید اول از همه مورد توجه قرار گیرد ولی در پژوهش حاضر جزء مؤلفه‌هایی شناسایی شد که در حال حاضر اجرا نمی‌گردد و جای تأمل دارد و بهتر است در راستای بقیه مؤلفه‌هایی که اجرا نمی‌شوند، دلیل اجرا نشدن بررسی گردد. همچنین بررسی شود که چرا فرهنگ سازمانی در بانک مسکن به گونه‌ای توسعه نیافته است که بر تحول تأثیرگذار باشد.

منابع

1. Asghari Yalghouz Aghaji R & Mohseni Zenouzi J. The role of the government in the transformation of the country's administrative system. *Economic Journal* 2013; 5(6): 41-54 [Article in Persian].
2. Battali M. Impact of Public Administration Innovations on Enhancing the Citizens' Expectations. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning* 2011; 1(2): 156-164.
3. Caiden GE. Administrative Reform. *Australian Journal of Public Administration* 2008; 39(3-4): 437 – 453.
4. Najaf Beigi R. Change management (a look at Iran's administrative system). Islamic Azad University Publications, 2009 [Book in Persian].
5. Barani S, Faqihi A & Najaf Beigi R. Obstacles to administrative system transformation: a study in organizational culture, *Public Management Research* 2016; 36: 5-30 [Article in Persian].
6. Goldfinch S & Wallis J. *International handbook of public management reform*. Edward Elgar Publishing, 2009.
7. Kettl DF. The global revolution in public management: Driving themes, missing links. *Journal of Policy Analysis and Management: The Journal of the Association for Public Policy Analysis and Management* 1997; 16(3): 446-462.
8. Mirspasi, N & Atebarian A. Reform and transformation in Iran's administrative system based on the balance of power model, Tehran: Mir Publications, 2007 [Book in Persian].

9. Taghipour M. Re-engineering of administrative processes with the application of classification and evaluation based on data-mining techniques in education departments of Gilan. Master's thesis of e-commerce information technology department, Mehr Astan non-profit and non-governmental higher education institute, 2018 [Thesis in Persian].
10. Eshghi-Iraqi M, Godarzi L & Jahangiri M. Reforming and creating transformation in the administrative system with capable human resources, in order to achieve the desired administrative system (Case study: Central Province Governorate. *Comprehensive Management journal* 2012; 4(1): 55-66 [Article in Persian].
11. Agoraki MEK, Kouretas GP & Triantopoulos C. Democracy, regulation and competition in emerging banking systems. *Economic Modelling* 2020; 84:190-202.
12. Sligo J, Roberts V, Gauld R, Villa L & Thirlwall S. A checklist for healthcare organisations undergoing transformational change associated with large-scale health information systems implementation. *Health Policy and Technology* 2019; 8(3): 237-247.
13. Davari A & Rezazadeh A. Structural equation modeling with PLS software. Tehran: Academic Jihad Publications, first edition, 2012; 70-84 [Book in Persian].
14. Manual of Administrative Transformation Commission of Tabriz University of Medical Sciences. Tabriz University of Medical Sciences, 2013 [Article in Persian].
15. Siddiquee NA. E-government and transformation of service delivery in developing countries. *Transforming Government: People, Process and Policy* 2016; 3:368-390.
16. Arab Ameri M. Identification of areas of transformation in the human resources management system of the National Bank of Semnan province, master's thesis in the field of public administration, transformation tendency, Islamic Azad University, Shahrood branch, 2015 [Thesis in Persian].
17. Abbo U, Madu A & Suyatno A. Administrative transformation and value creation in the Nigerian public sector: the need for a market-driven public service for sustainable development 2015; 6: 1-14.
18. Sang-Chul SH & Rakhmatullayev Z M. Digital transformation of the public service delivery system in Uzbekistan. In 2019 21st International Conference on Advanced Communication Technology (ICACT) 2019: 703-709.
19. Memaranjad A. Countdown of transformation in the banking system of the country, *Economic Newspaper of Asia*, news code: 583. 2018 [Article in Persian].
20. Saleh Nejad Amrai A. Designing the model of the dignity of employees with an emphasis on the axes of the transformation program of the administrative system (a case study of Bank Mehr Eketsad), doctoral dissertation in the field of public management, human resources, Payam Noor University, 2017 [Thesis in Persian].
21. Hammerschmid G, Van de Walle S, Andrews R & Mostafa AMS. New public management reforms in Europe and their effects: Findings from a 20-country top executive survey. *International Review of Administrative Sciences* 2019; 85(3): 399-418.
22. Abolhasani Ranjbar A, Danesh-Fard K & Faqihi A. Presenting the agenda model of administrative system reform policies in Iran, *Public Administration* 2017; 4: 640-615 [Article in Persian].

Presentation of the administrative system transformation model in the headquarters of Maskan Bank offices

Siddiqa Tutian Isfahani¹, Ismail Asadi², Samira Sawareh³

Abstract

Background and purpose: One of the prominent organizations whose administrative transformation system is very important is the banking system of a country, because banks play an important role in the economic system by holding a major part of the society's liquidity. Therefore, the purpose of this research is to present the model of the transformation of the administrative system in the headquarters of Maskan Bank offices.

Research method: This qualitative-quantitative study is practical in terms of its purpose, and the statistical sample of the qualitative part was 20 experts who were knowledgeable about the subject, who were selected by snowball sampling. In the quantitative part, 92 employees of Maskan Bank headquarters were selected as the sample size. First, the primary components were identified from the research literature and the final model was designed using the Delphi method. In the quantitative part, structural equations were used with Smart PLS software.

Findings: 9 components and 62 indicators were identified in the administrative transformation system model. In order to determine the rank of each of the factors, it was determined that the index of reforming structures, and the processes and methods of doing work is the most important index, and the index of customer orientation and honoring clients is the least important.

Conclusion: The general result showed that more than 50% of the identified components did not explain the administrative transformation in Maskan Bank. It is clear that the institutionalization of these components will be effective in implementing the administrative transformation of Maskan Bank.

Key words: transformation, transformation of the administrative system, Maskan Bank

¹ Associate Professor, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Tehran West Branch, Tehran, Iran (Corresponding author: tooyian_ir@yahoo.com)

² Assistant Professor, Department of Management, Shahid Sattari Aviation University, Tehran, Iran

³ Master of Public Administration, Islamic Azad University, Science and Research Department