

## چکیده

این تحقیق برای شناخت سازه‌های سازمانی نظام بانکی کشور و تعیین نوع ساختار آن در حوزه پنج بانک تجارت، سپه، صادرات، ملت و ملی صورت گرفته است. جامعه آماری تحقیق را این پنج بانک شکل می‌دهند که از نظر تعداد شعبه‌ها و کارکنان در شهریور ۱۳۸۰ حدود ۸۰ درصد پوشش صفت مورد مطالعه در سطح کشور را دارا بوده‌اند.

نوع تحقیق براساس هدف، توسعه‌ای؛ براساس روش، توصیفی علی – مقایسه‌ای اقدام پژوهی است. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌هایی در زمینه مؤلفه‌های طراحی ساختار بانک در چارچوب ترجیحات کارکنان و مشخصه کنونی بانک از زاویه ارگانیک و مکانیکی استفاده شد. در تجزیه و تحلیل داده‌ها و تحلیل یافته‌ها از شاخصه‌های توزیع حد متوسط‌ها و پراکندگی، بهنجارسازی مولفه‌ها و نیز آزمون ناپارامتری فریدمن برای تعیین پذیرش یا رد تفاوت میزان سازه‌های موجود در ساختار کنونی نظام بانکی استفاده شد. براساس یافته‌های تحقیق، بانک تجارت با ۳۷/۶۲ واحد بالاترین سطح ترجیحات کارکنان در کار را داشته که این اندازه در دامنه ساختار ارگانیک جای می‌گیرد و بانک صادرات با سطح ترجیحات ۲۲/۹۶ از سطح ساختار مکانیکی فاصله بیشتری داشته و نسبت به سایر بانک‌ها از سطح ارگانیک بالاتری بهره‌مند است. در حالی که هر پنج بانک دامنه مشخصه ساختاری آنها بین ۳۲/۸۶ و ۲۰/۳ است که نشانگر وضعیت تلفیقی برحسب نوع کار از هر دو نظام مکانیکی و ارگانیک است.

کلید واژه‌ها: ترجیحات کارکنان در کار، سیستم ساختار سازمانی، ابعاد سازمانی، شکاف انتظارات.

تأثیر بارزی بر پویایی رفتارها و عملیات در دستیابی به اهداف نهایی و اصلی هر بانک تجاری می‌گذارد. به هر حال، این ساختارها طول عمر معینی دارند و برای بهنگام سازی آنها باید مولفه‌ها و سازه‌های تعیین‌کننده نوع ساختارهای مزبور شناسایی، اندازه‌گیری و بررسی شوند تا مولفه‌های فرسوده، ترمیم و رفتارهای نامناسب اصلاح شوند (هیوبر، ۱۹۷۹).

## تعریف مسئله

براساس اصل تفکیک و تمایز نگرش سیستمی، وظایف اصلی نظام بانکداری باید به وظایف فرعی شکسته و وظایف فرعی نیز به پست‌ها و واحدهای سازمانی معین تقسیم شوند تا تقسیم کار و تخصص‌گرایی شکل یابد. این اصل به تفاوت‌های موجود در راهنمایی‌های شناختی و هیجانی میان مدیران در بخش‌های مختلف نظام بانکداری و نیز تفاوت‌های موجود در ساختار رسمی میان این بخش‌ها در چارچوب اصل محدودیت انواع اشاره دارد. براساس این اصل، در سیستم‌های بانکداری متعامل با محیط، انواع و قلمرو سیستم‌ها بر حسب میزان فضای

# بررسی و تبیین نوع ساختار نظام بانکی کشور

دکتر محمدرضا حمیدی زاده

دانشیار دانشکده علوم اداری دانشگاه شهید بهشتی

E.mail: M-Hamidzadeh@sbu.ac.ir

## مقدمه

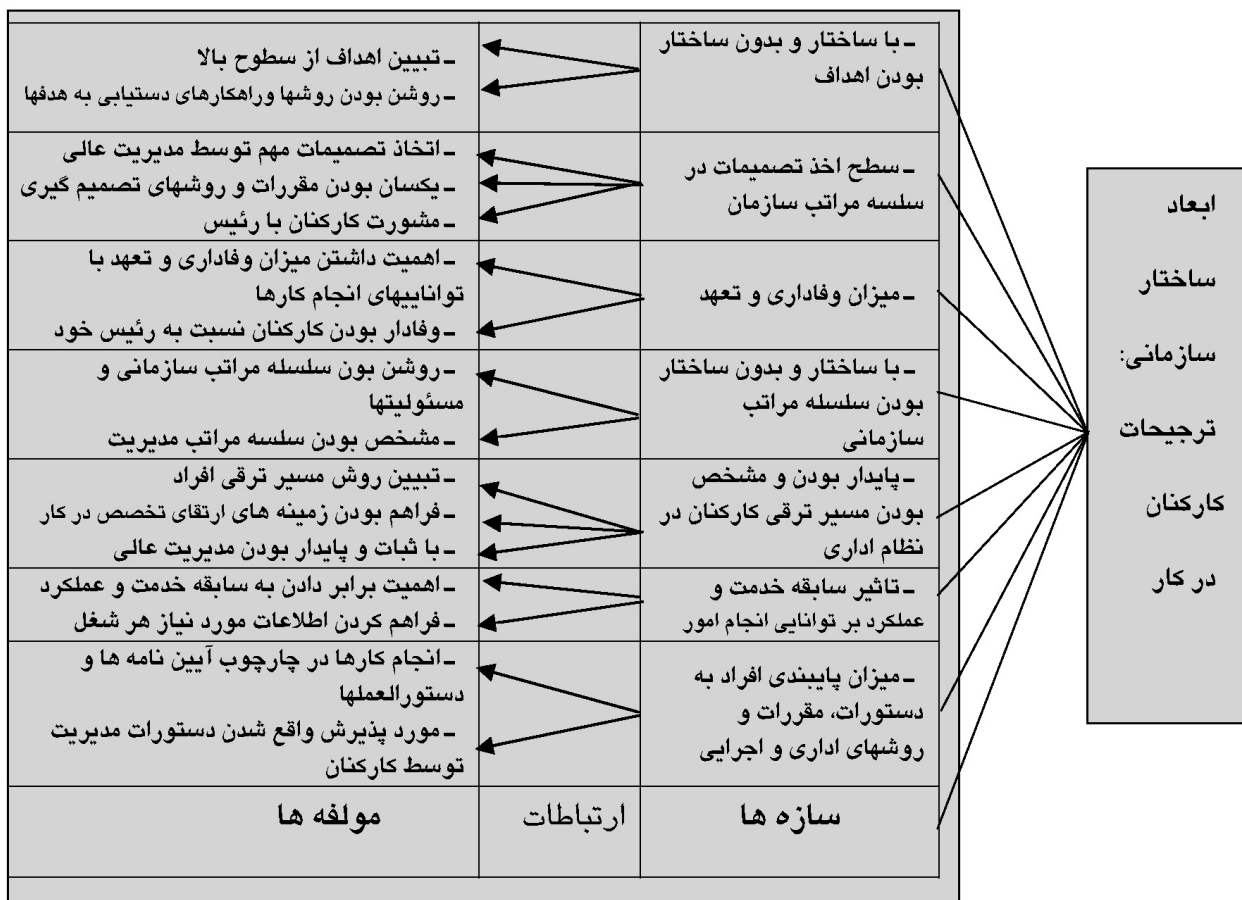
ساختارهای سازمانی هم مانند هر پدیده‌ای دارای سازه‌های متنوع با مولفه‌های تاثیرگذار هستند که رفتارهای سازمانی و نیروی انسانی را در تعامل با سلسله مراتب سازمان، روش‌ها و انتظارات شکل می‌دهند. کارایی و اثربخشی هم افزایی نیروها نه تنها براساس ساز و کارها و فرایندهای درونی نظام اداری شبکه بانکداری تعیین می‌شود بلکه نوع ساختار برآزش یافته آنها نیز

موجود برای عملیات و حداقل تفاوت کنونی میان رفتار آنها تعیین می‌شود (هیچنیز، ۱۳۸۲، ص ۲-۱۰۱). در حالی که مطابق اصل وابستگی انواع، در حالی ساختار نظام بانکداری به ثبات تعامل با محیط اقتصادی و بازرگانی دست می‌یابد که بتواند تنوع رفتاری را پاسخ عملیاتی دهد و با هماهنگی و سازش‌پذیری، وابستگی میان آنها را در داخل محیط افزایش دهد. بنابراین، برای دستیابی به این ساز و کار، اصل ترکیب و انسجام، کیفیت و وضعیت سازش و توافق موجود را میان بخش‌های ساختار اداری مطرح می‌کند تا از طریق هماهنگی، ارتباطات، کنترل، برنامه‌ریزی و نظارت همکاری لازم برای دستیابی به هدف مشترک به وجود آید (زاهدی؛ ۱۳۸۱؛ اندرسون و یانو، ۱۳۷۷). به هر حال، ساختار

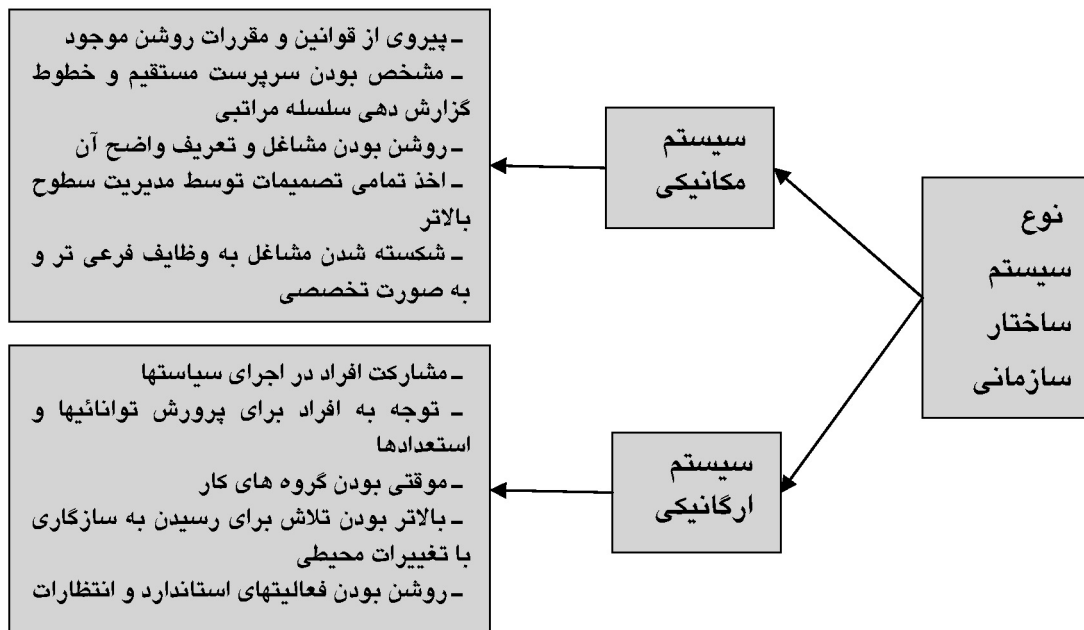
بانک‌ها موجودیتی است که ارتباطات سازمانی را تبیین می‌کند؛ ساختار بانک‌ها تعیین‌کننده قلمرو اقدامات بانکی هم تلقی می‌شود.

در بررسی و تبیین سازه‌های تعیین نوع ساختار نظام بانکداری از مدل رفتاری شکل (۱) استفاده شده است. مطابق این مدل، در تعیین ابعاد ساختار هفت سازه اصلی مدنظر قرار گرفته که برای دستیابی به اندازه و رفتار این سازه‌ها، از شانزده مؤلفه استفاده می‌شود. در حالی که برای دستیابی به بُعد دیگر تحقیق که شناخت وضعیت و نوع ارگانیکی و مکانیکی ساختار اداری است از ده سازه استفاده می‌شود (شکل ۲) (رابینز، ۷۸، ۸۱، ۱۳۷۷؛ مقیمی، ۱۳۸۱؛ دفت، ۱۳۸۰).

شکل ۱. مدل تعیین سازه‌ها و مولفه‌های ابعاد و نوع ساختار سازمانی نظام بانکداری



## شکل ۲. سازه های نوع سیستم ساختار سازمانی مکانیکی و ارگانیکی



### اهداف تحقیق

هدف کلی تحقیق، بررسی و تبیین سازه‌ها و تعیین مؤلفه‌های ساختار کنونی نظام بانکی کشور است. از این رو، ترجیحات کارکنان در کار و مشخصه‌های سیستمی ساختار سازمانی دو محور اصلی تحقیق است که برای شناسایی نوع ساختار از آنها در چارچوب اهداف فرعی زیر استفاده می‌شود:

- بررسی سازه‌ها و مولفه‌های ابعاد ساختار سازمانی نظام بانکداری
- بررسی نوع سیستم ساختار سازمانی از منظر سیستم مکانیکی و سیستم ارگانیکی
- شناسایی میزان سنجه سازه‌ها و مولفه‌های ابعاد ساختار سازمانی و سیستم ساختار سازمانی نظام بانکداری
- تحلیل تطبیقی بانک‌های پنجگانه براساس ابعاد ساختار سازمانی و سیستم ساختار سازمانی

### چارچوب نظری

پیشینه طراحی سازمان‌ها را به صورت یک رشته تخصصی می‌توان هم در عرصه تحقیقات جامعه‌شناسی و هم در عرصه تحقیقات و آموزش مدیریت، اقتصاد و مهندسی یافت. تعیین زمان دقیق پیدایش این رشته امکان‌پذیر نیست با این همه می‌توان تولد آن را به صورت یک رشته مستقل از تحقیقات اجتماعی بعد از اواخر دهه ۱۹۴۰ ذکر کرد. در آن سال‌ها تحقیقات تجربی روی سازمان‌ها صورت گرفته است. نظیر مطالعه جرم‌شناسان درباره زندان‌ها، تحلیل‌گران سیاسی درباره ساختار احزاب، جامعه‌شناسان صنعتی درباره کارخانه‌ها و اتحادیه‌ها، اما به ندرت می‌توان برای تعمیم مفهوم سازمان به غیر از ساختار خاص مورد مطالعه به نتایجی با ویژگی‌های اساسی دست یافت. (اسکات، ۱۳۷۴، ص ۳۳).

تنوع سازمان‌ها از نظر ساختار و اندازه زیاد است اما بیشتر

تحلیل‌گران، سازمان‌ها را ساختارهای اجتماعی تلقی می‌کنند که افراد آنها را برای دستیابی به اشتراک مساعی جهت پی‌گیری اهداف مشخص ایجاد کرده‌اند. این سازمان‌ها برای ترغیب افراد سازمانی به ارائه خدمات، کنترل و هماهنگی فعالیت‌ها، جذب منابع از محیط، توزیع محصول خود در آن محیط، انتخاب و آموزش افراد، جایگزین کردن افراد و فراهم ساختن شرایط کار با دیگر سازمان‌ها باید به تعریف مجدد اهداف بپردازند. سازمان‌ها نیاز به ارزیابی مستمر عملکرد خود به صورت تطبیقی با سازمانهای مشابه دارند تا مشخص کنند برای رسیدن به اهداف خاص چه میزان منابع را صرف کرده‌اند.

سازمان‌ها، فضای مشترک تحقیقی برای محققان به وجود می‌آورند اما نباید انتظار داشت برای سئوالات مشابه، پاسخ‌های یکسانی پیدا کرد؛ توجه به سطح تجزیه و تحلیل در سازمان به ماهیت متغیرهای وابسته در چارچوب زیر بستگی دارد:

- رفتار و صفات افراد سازمانی؛
- کارکرد و ویژگی‌های جنبه‌های ساختار سازمانی؛
- ویژگی‌ها و فعالیت‌های سازمان.

از این رو می‌توان دریافت که در قرن بیستم سه نگرش کم و بیش مجزا در مطالعه ساختار سازمانی یافت می‌شود: عقلانی، طبیعی و سیستم باز. بعضی محققان محور بودن اهداف سازمانی، بعضی دیگر تغییرات ساختاری و گروهی دیگر دانش زیربنایی را عامل اصلی شکل‌گیری سازمان‌ها معرفی کرده‌اند. این سه نگرش، پارادایم‌های متقابلی را برای تحلیل سازمان‌ها ارائه می‌دهند زیرا فرضیات آنها در آن تحلیل‌ها متفاوت است، «اتزیونی» (۱۹۶۲) با تمرکز بر گرایش‌های متضاد، مدل‌های سیستم عقلایی و طبیعی را در سازمان‌ها مکمل یکدیگر معرفی می‌کند. لارنس و لورچ (۱۹۶۷) کلیه سازمان‌ها را سیستم‌های باز معرفی می‌کنند که اشکال عقلایی و طبیعی ساختارهای قابل انطباق را برای

پاسخگویی به فشارهای محیطی داشته‌اند. تامپسون (۱۹۶۷) این سه نگرش را برای تجزیه و تحلیل سطوح مختلف ساختار یک سازمان قابل استفاده می‌داند؛ سیستم باز برای تجزیه و تحلیل در سطح نهادی، سیستم طبیعی برای سطوح مدیریت و

سیستم عقلایی برای

سطح فنی مناسب هستند. این سه

دیدگاه را نیز برحسب زمان و سطوح مختلف

تجزیه و تحلیل می‌توان چارچوب‌های مناسب تحلیل

تلقی کرد. لذا، مدل‌های سال‌های ۱۹۰۰ الی ۱۹۳۰، مدل‌های سیستم عقلایی بسته بودند که در سطح روان‌شناسی اجتماعی به وجود آمدند. نظیر دیدگاه مدیریت علمی تیلور، مدل بوروکراسی ویر و تئوری اداری فایول. از سال‌های ۱۹۳۰ تا ۱۹۵۰ مجموعه جدیدی از

نگرش‌ها بر پایه ترکیب فرضیات سیستم بسته و طبیعی شکل یافتند که در سطح روان‌شناسی اجتماعی و سطح ساختاری توسعه یافت نظیر مدل‌های روابط انسانی «روی»، «کتز»، «بارنارد مه یو».

مدل‌های سیستم باز در اوایل دهه ۱۹۶۰ جایگزین فرضیات سیستم بسته شد و تحلیل‌گرایی در سطح بوم‌شناسی شکل گرفت.

از این مدل‌ها برای تبیین نظری ساختارها و رفتارهای سازمانی استفاده می‌شد. مدل‌های سیستم عقلانی باز در دهه ۱۹۶۰

مقبولیت بیشتری پیدا کرد و در آثار مارچ و سایمون در سطح روان‌شناسی اجتماعی با تئوری اقتضایی و تجزیه و تحلیل‌های

تطبیقی در سطح ساختاری تعامل داشت. در دهه‌ی ۱۹۷۰ نظریه کارگزاری و چارچوب هزینه‌های دادوستد نیز آن را تکمیل کرد.

مدل‌های سیستم عقلایی و باز به مدل‌های سیستم طبیعی باز ملحق شد و تا دهه‌ی ۱۹۹۰ اذهان محققان را به خود جلب کرد.

بسط سریع این دیدگاه‌ها از کارهای ویک (۱۹۶۹)، استراس و مارچ در سطح ساختاری و تئوری بوم‌شناسی و فرانوگرایی، لورنس و

لورچ (۱۹۶۷)، چایلد (۱۹۷۲)، هاننان و فریمن (۱۹۷۷)، ادواردز (۱۹۷۹)، دیماجیو و پاول (۱۹۸۳)، تا به کوپر و براول (۱۹۸۸) ادامه یافت (اسکات ۱۳۷۴، ف ۲، ۳، ۴، ۵).

## سؤالات پژوهشی

برای دستیابی به اهداف تحقیق و پاسخگویی به ابعاد مسائل پژوهشی، سؤالات زیر مد نظر قرار گرفته است.

۱. ساختار کنونی اداری نظام بانکداری کشور چه ویژگی‌هایی دارد؟
۲. ساختار کنونی اداری نظام بانکداری با کدام یک از ساختارهای سازماندهی سازگاری دارد؟
۳. توزیع سازه‌ها و مولفه‌های تاثیرگذار بر ساختار نظام بانکداری چیست؟
۴. آیا توزیع احتمال نظرات درباره مؤلفه‌های سازه‌ها برای پنج بانک یکسان است؟

پاسخگویی به این سؤالات براساس یافته‌های تحقیق با استفاده از تجزیه و تحلیل آمار توصیفی در چارچوب جدول ۴ تا ۶ است، در حالی که بنا به ماهیت سؤال چهارم که جمع‌بندی سه سؤال قبلی است، از آزمون آمار استنباطی استفاده می‌شود.

## جامعه آماری

جامعه آماری تحقیق را نظام بانکداری کشور در سال ۱۳۸۰ شکل می‌دهد. واحد آماری جامعه در واقع ساختار سازمانی یک بانک تجاری است که مشتمل بر بانک ملی ایران، بانک صادرات، بانک تجارت، بانک ملت و بانک سپه است که حدود هشتاد درصد تعداد کارکنان را در نظام مزبور در بر گرفته است.

## روش نمونه‌گیری و تعیین حجم نمونه

از آنجا که جامعه آماری تحقیق متشکل از بانک‌های تجارت،

سپه، صادرات، ملت و ملی ایران است و این پنج بانک حدود ۸۰٪ شعب و تعداد کارکنان بانکی کشور را در اختیار دارند،

$$\pi = \frac{11933}{10246} * 100 \approx \frac{134401}{163758} = 0/8$$

حجم نمونه براساس نسبت رویت صفت مورد نظر تعیین می‌شود. در واقع، ص، درصد پوشش صفت تحت مطالعه در جامعه آماری است که از این رو، با احتساب ضریب پوشش عملیات بانکی در وسعت شعب برای بانک‌های مزبور و با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵٪ و ضریب خطای  $\alpha = 5\%$  و نیز درصد خطای اندازه‌گیری ضریب پوشش صفت مورد مطالعه در جامعه آماری برابر ۵ درصد، حجم نمونه حدود ۲۵۰ واحد آماری تعیین می‌شود:

$$E = 5\%$$

$$\pi = \frac{\pi(1-\pi)Z\alpha^2}{E^2} = \frac{0/8(1-0/2)(1/96)^2}{(0/5)^2} = 250$$

براساس روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده متناسب، حجم نمونه با احتساب  $\frac{nh}{n} = 0.2$ ، میان بانک‌ها توزیع شد و حجم نمونه هر بانک پنجاه تعیین گردید ( $nh=50$ ).

از هر بانک پنجاه کارشناس مطلع شناسایی شدند و پرسشنامه تحقیق میان آنها توزیع و پس از حدود یک ماه با پیگیری ممتد از آنها پرسشنامه‌های تکمیل شده گردآوری شد (جدول ۱).

## ابزار گردآوری داده‌ها

نظر به اینکه افراد پاسخگو در واحدهای آماری تحقیق، کارشناسان مطلع بانک‌های پنجگانه هستند و نیز در این تحقیق نوع ساختار نظام بانکداری از منظر ترجیحات کارکنان در کار و مشخصه‌های ارگانیک و مکانیکی مطرح است و برای هر یک از این سازه‌ها مولفه‌های متنوعی مطابق شکل ۱ و ۲، مورد بررسی



جدول ۱. توزیع نمونه گیری

خطای معیار برآورد $S\hat{\pi}$	$n_h = f_h \cdot n$	$f_n = \frac{n_h}{n}$	تعداد کارکنان	تعداد شعبه‌ها	بانک	طبقات
$S\hat{\pi} = \left[ \frac{1}{n} \pi (1 - \pi) \right]^{1/2}$ $= \left[ \frac{1}{250} (0.18)(0.12) \right]^{1/2}$ $= 0.025 = 2.5\%$	۵۰	۲۰٪	۲۲۴۸۳	۲۰۵۲	تجارت	I
	۵۰	۲۰٪	۱۷۶۸۸	۱۵۸۰	سپه	II
	۵۰	۲۰٪	۳۰۰۸۶	۳۲۵۱	صادرات	III
	۵۰	۲۰٪	۲۳۲۴۴	۱۹۵۰	ملت	IV
	۵۰	۲۰٪	۴۰۹۰۰	۳۱۰۰	ملی	V
	n=۲۵۰	۱۰۰٪	۱۳۴۴۰۱	۱۱۹۳۳		

استفاده می‌شود و هدف آن ارزیابی وضعیت کنونی نظام اداری بانک‌های پنجگانه نمونه آماری در چارچوب طراحی سازمان و مشخصه‌های ارگانیکی و مکانیکی است. سطح تحلیل یافته برای هر بانک و نیز به صورت تطبیقی برای بانک‌های پنجگانه است. تحقیق براساس مکان دارای خصوصیات تحقیق کتابخانه‌ای و میدانی است. البته بررسی نظریه‌ها و مدل‌های ساختارهای سازمانی نظام بانکداری هر چند براساس منابع علمی صورت گرفته در گزینه کردن مدل‌ها از دیدگاه‌های کارشناسان بانکی کشور استفاده شده است. تاکید مباحث نظری در حول متغیرهای سؤالات پژوهشی است اما سطح ادراک و تحلیل آنها براساس دیدگاه‌های کارشناسی است. از سوی دیگر، از آنجا که

قرار می‌گیرند از دو نوع پرسشنامه به شرح جدول ۲، استفاده می‌شود. این پرسشنامه‌ها، استاندارد هستند و اعتبار آنها در طرح‌های تحقیقی متناسب به مبتکران آنها سنجیده و تأیید شده است.

در اندازه‌گیری صفات مورد مطالعه از توزیع دامنه‌اندازه‌ها، مطابق جدول ۳، استفاده می‌گردد.

### نوع تحقیق

این تحقیق براساس هدف، تحقیق توسعه‌ای است زیرا از نتایج تحقیقات نظری و کاربردی در راستای بهره‌گیری مفید ساختارشناسی برای بهبود وضعیت موجود اداری نظام بانکداری

جدول ۲. ویژگی پرسشنامه‌های تحقیق

مبتکران	تعداد سؤالات	نوع پرسشنامه	شماره پرسشنامه
Veiga & Yanouzas (1969)	۱۶	مؤلفه‌های طراحی ساختاربانک در چارچوب ترجیحات کارکنان	۱
Sashkin & Morris (1984)	۱۰	مشخصه کنونی بانک از زاویه ارگانیکی و مکانیکی	۲

جدول ۳. دامنه اندازه های سازه های تعیین نوع ساختار نظام بانکداری

دامنه اندازه ها			سازه ها، X
پایین	میانه	بالا	
$16 \leq X \leq 48$ ارگانیک	$49 \leq X \leq 64$ تلفیقی از هر دو نوع	$65 \leq X \leq 80$ مکانیکی	ترجیحات کارکنان در کار برای تعیین ابعاد سازمانی
$X \leq 10$ بسیار ارگانیک (تطبیقی)	$11 \leq X \leq 49$ تلفیقی از هر دو سیستم	$X \geq 50$ بسیار مکانیکی (بوروکراتیک)	نوع سیستم ساختار سازمانی

شانزده گانه در چارچوب آن مقیاس عددی با یکدیگر جمع شدند که حداکثر ۸۰ و حد اقل ۱۶، امتیاز را نشان می دهد. تفسیر نتایج به دست آمده براساس جدول ۳، است. امتیاز دهی پرسشنامه دوم براساس مقیاس مذکور است که دامنه امتیازات آن بیشتر از ۵۰ و کمتر از ۱۰ است. این مقیاس بندی براساس جهت گیری سؤالات و نوع نگرش آنها، آرایش ۱ الی ۵ یا ۵ الی ۱، می گیرد.

#### ب) روش تجزیه و تحلیل داده ها

برای تجزیه و تحلیل داده ها، ابتدا توزیع متوسط امتیاز هر بانک بر حسب مؤلفه های سازه های طراحی ساختار سازمانی و ارزیابی ابعاد مکانیکی و ارگانیک است، سپس توزیع تطبیقی مؤلفه های بیست و شش گانه دو سازه بر حسب بانکها، توزیع پراکنش بانکها بر حسب آن صفات، مقیاس های بهنجار شده صفات مزبور و اندازه های شاخص های تمایل به مرکزیت و پراکندگی آنها و نیز رتبه بندی بهنجار شده مؤلفه ها در سطح سازه ها تنظیم و تحلیل می شود. با استفاده از اشکال هندسی، رتبه بندی بانکها بر حسب مؤلفه های مورد نظر ترسیم می شوند. از آنجا که سؤال چهارم پژوهش، حاوی توزیع احتمال متغیرهای سه سؤال قلبی پژوهش است. از آزمون ناپارامتری فریدمن برای تعیین پذیرش یا رد تفاوت موجود در ساختار سازمانی بانکها استفاده می شود.

۲۵۰ پرسشنامه میان صاحب نظران شاغل در بانکها توزیع و از قضاوت، سطح ادراک و قوه تحلیل و بررسی کیفی وضعیت موجود آنها استفاده شده است، تحقیق را در رده تحقیقات میدانی قرار داده است. این تحقیق از نظر روش، تحقیق توصیفی است زیرا عوامل بروز وضعیت فعلی نظام اداری و توصیف شرایط نمونه های تحت مطالعه را در چارچوب صفات مورد نظر تحت بررسی قرار می دهد. از نظر نوع تحقیق توصیفی، این تحقیق علی مقایسه ای و اقدام پژوهی است زیرا محقق در وقوع متغیرها دخل و تصرفی ندارد و آغاز تحقیق پس از رخ دادن متغیرهای سازه ها است و نیز علل موجود روابط میان متغیرها بررسی می شود، و سرانجام، تلاش برای دستیابی به شناخت علمی درباره وضعیت کنونی نظام اداری و سازه های آن صورت می پذیرد (سرمد و همکاران، ۱۳۸۲).

#### روش امتیاز بندی و استخراج و تجزیه و تحلیل داده ها

##### الف) روش استخراج داده ها

مقیاس های کیفی پرسشنامه اول به صورت زیر به مقدار عددی تبدیل می شوند:

۱- کاملاً موافقم؛ ۲- تا اندازه ای موافقم؛ ۳- نظری ندارم؛ ۴- تا اندازه ای مخالفم؛ ۵- کاملاً مخالفم. پاسخ های هر یک از سؤالات

## تحلیل یافته‌ها

تحلیل یافته‌های تحقیق مبتنی بر سؤالات چهار گانه پژوهشی است.

سؤال اول پژوهشی درباره ویژگی‌های موجود ساختار اداری نظام بانکداری بانک‌های نمونه آماری است؛ از این رو، جدول ۴ و ۵ ویژگی‌های مربوط را ارائه می‌دهد. در این جداول به ترتیب شانزده و ده مولفه درباره سازه طراحی ساختار سازمانی و نوع سیستم ساختار اداری در سطح هر یک از بانک‌ها به صورت تطبیقی ارائه شده است. مولفه‌های هر یک از سازه‌ها دلالت بر وسعت سنجش مولفه‌های ساختار سازمانی شبکه بانکداری است. در جدول ۴، بیشترین امتیاز (۲/۵۶) متعلق به مولفه

"اهمیت داشتن میزان وفاداری و تعهد با توانائی‌های انجام کار" در سطح بانک تجارت و بانک ملت و نیز "یکسان بودن مقررات و روش‌های تصمیم‌گیری" در بانک تجارت دارد.

در حالی که در همین جدول کمترین امتیاز (۱/۱۶) متعلق به " مشخص بودن سلسله مراتب مدیریت" در بانک صادرات است، البته "فراهم بودن زمینه‌های ارتقای تخصص در کار" در بانک صادرات نیز همین رتبه را کسب کرده است. در این جدول، مجموع امتیازات بانک تجارت از همه بیشتر و بانک صادرات از همه کمتر است. متوسط امتیاز هر سؤال در این جدول، ۳ است و با بررسی جدول معلوم می‌شود که هیچ‌یک از مولفه‌ها مقداری بالاتر و یا حتی برابر سطح رفتار، ۳ امتیاز کسب نکرده است.

جدول ۴. توزیع متوسط امتیاز هر بانک برحسب متغیرهای مولفه طراحی ساختار نظام اداری

ردیف	متغیرها	تجارت	سپه	صادرات	ملت	ملی
۱	تبیین اهداف از سطوح بالا	۲/۱۲	۱/۸۶	۲/۲۴	۲/۱۴	۲/۲۲
۲	روشن بودن روشها و راهکارهای دستیابی به هدفها	۲/۳۶	۲	۱/۳۸	۱/۸۸	۱/۷۲
۳	اتخاذ تصمیمات مهم توسط مدیریت عالی	۲/۰۴	۱/۶۲	۱/۶۲	۲/۶۴	۱/۶۲
۴	اهمیت داشتن میزان وفاداری و تعهد با تواناییهای انجام کارها	۲/۵۶	۲/۲۲	۱/۲۴	۲/۵۶	۱/۶۲
۵	روشن بودن سلسله مراتب سازمانی و مسؤلیتها	۲/۱۴	۱/۸۶	۱/۳۶	۲/۲۶	۱/۸۶
۶	باثبات و پایدار بودن مدیریت عالی	۱/۸۸	۱/۶۴	۱/۷۶	۱/۸۸	۱/۵۲
۷	تبیین روش مسیر ترقی افراد	۲/۲۶	۱/۵	۱/۲۴	۱/۵	۱/۶۲
۸	فراهم بودن زمینه های ارتقای تخصص در کار	۲/۳۸	۱/۶	۱/۱۶	۱/۵	۱/۹۶
۹	اهمیت برابر دادن به سابقه خدمت و عملکرد	۲/۲۶	۱/۸۴	۱/۲۴	۱/۷۲	۱/۷۲
۱۰	فراهم نمودن اطلاعات موردنیاز هر شغل	۲/۶۴	۱/۸۶	۱/۲۴	۲/۴۴	۱/۶۲
۱۱	مشخص بودن سلسله مراتب مدیریت	۲/۳۸	۱/۲۸	۱/۱۶	۱/۲۸	۱/۲۸
۱۲	یکسان بودن مقررات و روشهای تصمیم گیری	۲/۵۶	۱/۷۶	۱/۶۴	۱/۶۴	۱/۷۶
۱۳	موردپذیرش واقع شدن دستورات مدیریت توسط کارکنان	۲/۵۲	۱/۶۴	۱/۳۶	۱/۶	۱/۷۶
۱۴	وفادار بودن کارکنان نسبت به رئیس خود	۲/۳۶	۱/۵۲	۱/۲۴	۱/۷۲	۱/۷۶
۱۵	انجام کارها در چهارچوب آیین نامه ها و دستورالعملها	۲/۵	۱/۵	۱/۳۶	۱/۸۴	۱/۶۴
۱۶	مشورت کارکنان با رئیس	۲/۵	۱/۸۶	۱/۷۲	۱/۹۶	۱/۷۲
	جمع	۳۷/۴۶	۲۷/۵۶	۲۲/۹۶	۳۰/۷۶	۲۷/۴



جدول ۵. توزیع متوسط امتیاز هر بانک برحسب متغیرهای مؤلفه ارزیابی ابعاد ارگانیک و مکانیکی

ردیف	متغیرها	تجارت	سپه	صادرات	ملت	ملی
۱	پیروی از قوانین و مقررات روشن موجود	۳/۵	۳/۸۴	۳/۲۶	۳/۴۸	۳/۷۴
۲	مشارکت افراد در اجرای سیاست‌ها	۲/۲۸	۲/۰۴	۲/۸۸	۲/۱۶	۳
۳	توجه به افراد برای پرورش توانائی‌ها و استعدادها	۳/۸۴	۳/۶	۳/۵	۳/۹۶	۲/۷
۴	مشخص بودن سرپرست مستقیم و خطوط گزارش دهی سلسله مراتبی	۲/۴	۲/۸۸	۳	۲/۵۲	۳/۳۶
۵	روشن بودن مشاغل و تعریف واضح آن	۲/۲۸	۳	۲/۷۶	۲/۵۲	۳/۶۴
۶	موقتی بودن گروه‌های کاری	۳/۴۸	۲/۷۶	۲/۴۸	۳/۷۸	۲/۸۶
۷	اخذ تمامی تصمیمات توسط مدیریت سطوح بالاتر	۳/۳۶	۳/۳۶	۳/۸۸	۲/۴۶	۳/۸۸
۸	بالا تر بودن تلاش برای رسیدن به سازگاری با تغییرات محیطی	۳/۶۲	۳/۷۶	۲/۷۶	۳/۵۸	۲/۶۲
۹	شکسته شدن مشاغل به وظایف فرعی تروبه صورت تخصصی	۳/۲۴	۲/۸۴	۲/۷۶	۲/۷۶	۳/۲۴
۱۰	روشن بودن فعالیتهای استاندارد و انتظارات	۳/۵	۲/۶۲	۲/۶۲	۲/۳۸	۳/۶۲
	جمع	۳۱/۸۲	۲۹/۷۶	۲۹/۹	۲۰/۰۲	۳۲/۸۶

بیشترین امتیاز مربوط به " ترجیحات کارکنان در کار به نوع ساختار " (۳۷/۶۲) در بانک تجارت و رتبه دوم بالاترین امتیاز برای بانک ملی مربوط به مشخصه ارگانیک و مکانیکی موجود (۳۲/۸۶) است. کمترین امتیاز جدول ۶، (۲۰/۰۲) است که مربوط به مشخصه ارگانیک و مکانیکی موجود در بانک ملت است؛ امتیاز بعدی همین مولفه برای بانک صادرات با ۲۲/۹۶ است.

برای آشنایی با وضعیت مولفه‌ها در سطح هر بانک، اعداد بهنجار شده (نرمال) سازه‌های دوگانه در سطح هر بانک در جدول ۶، ارائه شده است. این اعداد نرمال شده‌اند اما تاییدی بر نتایج تقریر شده است. اهمیت اعداد مزبور در بررسی مقایسه‌ای متغیرها نسبت به یک دیگر در سطح هر بانک و اطلاع از کسب سهم درصدی آنها در ایفای نقش در ساختار سازمانی بانک است. با بررسی متوسط کل سازه‌ها، خطای معیار متوسط کل و ضریب تغییرات سازه‌ها معلوم می‌شود که متوسط ترجیحات کارکنان به

با بررسی جدول ۵، معلوم می‌شود هر چند متوسط امتیاز هر سؤال در این جدول، ۳ است اما تعداد ۲۷ اندازه در سطح بانک‌ها، امتیازی بالاتر از سطح متوسط دارند. از آنجا که این جدول ابعاد ارگانیک و مکانیکی موجود را اندازه می‌گیرد، بیشترین امتیاز مربوط به سؤال "توجه به افراد برای پرورش توانائی‌ها و استعدادها" است (۳/۹۶) که به بانک ملت تعلق دارد و کمترین امتیاز (۲/۰۴) مربوط به متغیر "مشارکت افراد در اجرای سیاست‌ها" است که تعلق به بانک سپه دارد. بیشترین امتیاز کل این جدول (۳۲/۸۶) تعلق به بانک ملی و کمترین آن (۲۰/۰۲) تعلق به بانک ملت دارد.

سؤال دوم: از آنجا که سؤال دوم پژوهش در ارتباط بررسی درجه انطباق ساختار اداری کنونی نظام بانکداری با ساختارهای علمی سازماندهی است، برای ایجاد امکان بررسی تطبیقی اندازه‌های عددی سازه‌های دوگانه، جدول ۶ و ۷ طراحی و تنظیم شده است. سطح اندازه هر متغیر برحسب بانک نشان می‌دهد

ساختار در کار (۲۹/۲۶) است که سازه بانک تجارت و بانک ملت از سطح متوسط بالاتر در حالی که بانک سپه، صادرات و ملی سطح کمتر از متوسط دارند. توزیع پراکندگی بانکها برحسب این سازه، ۱۶/۶ درصد است. از آنجا که سازه سنجش مشخصه ارگانیکی و مکانیکی موجود سطح متوسط ۲۸/۹۴ را نشان می‌دهد معلوم می‌شود که فقط بانک صادرات زیر شاخص متوسط این مشخصه قرار دارد در حالی که چهار بانک دیگر اندازه‌های بیشتر از سطح متوسط همین سازه را دارا هستند. توزیع پراکندگی بانکها برحسب این شاخص ۱۵/۹۹ درصد است.

سؤال سوم: از آنجا که سؤال سوم پژوهش در ارتباط با توزیع سازه‌ها و مولفه‌های تاثیرگذار بر ساختار سازمانی است، در نمودار

۱ توزیع پراکنش بانکها در ارتباط با سازه‌های تحقیق نمایش داده شده است. این نمایش هندسی، پاسخی تصویری در توزیع وضعیت و سطح سازه‌هاست. هر بانکی امتیاز ویژه‌ای برحسب هر متغیر بهینه‌سازی کسب کرده است، از این رو برای رؤیت چشمی وضعیت تطبیقی بانکها نسبت به یکدیگر و نسبت به حد متوسط هر سازه، این نمودار طراحی شده است. نمودار ۲، رتبه بانکها را برحسب ترجیحات کارکنان به نوع ساختار و نمودار ۳، همین رتبه بندی را برحسب مشخصه‌های ارگانیکی و مکانیکی موجود نشان می‌دهد.

سؤال چهارم: برای کسب اطمینان از توزیع احتمال نظرات درباره مولفه‌های شانزده گانه سازه‌های تحقیق برای پنج بانک، از

جدول ۶. توزیع تطبیقی و بهنجار شده سازه های نوع ساختار اداری و شاخصهای آماری مربوط

مشخصه ارگانیکی و مکانیکی موجود		ترجیحات کارکنان در کار		سازه ها	بانک
مشخصه بهنجار شده	اندازه مشخصه	مقیاس بهنجار شده	اندازه تمایل		
۰/۱۸۲	۳۲/۱۸	۰/۲۱۳	۳۷/۶۲		تجارت
۰/۱۸۵	۲۹/۷۶	۰/۱۷۱	۲۷/۵۶		سپه
۰/۱۶۱	۲۹/۹	۰/۱۲۴	۲۲/۹۶		صادرات
۰/۱۲۸	۲۰/۰۲	۰/۱۹۶	۳۰/۷۶		ملت
۰/۱۹۸	۳۲/۸۶	۰/۱۶۵	۲۷/۴		ملی
۲۲/۹۴۴		۲۹/۲۶		متوسط کل سازه $E(\bar{X})$	
۴/۶۳		۴/۸۶		خطای معیار متوسط کل سازه $S_{\bar{x}}$	
۱۵/۹۹		۱۶/۶		ضریب تغییرات سازه C.V. (درصد)	

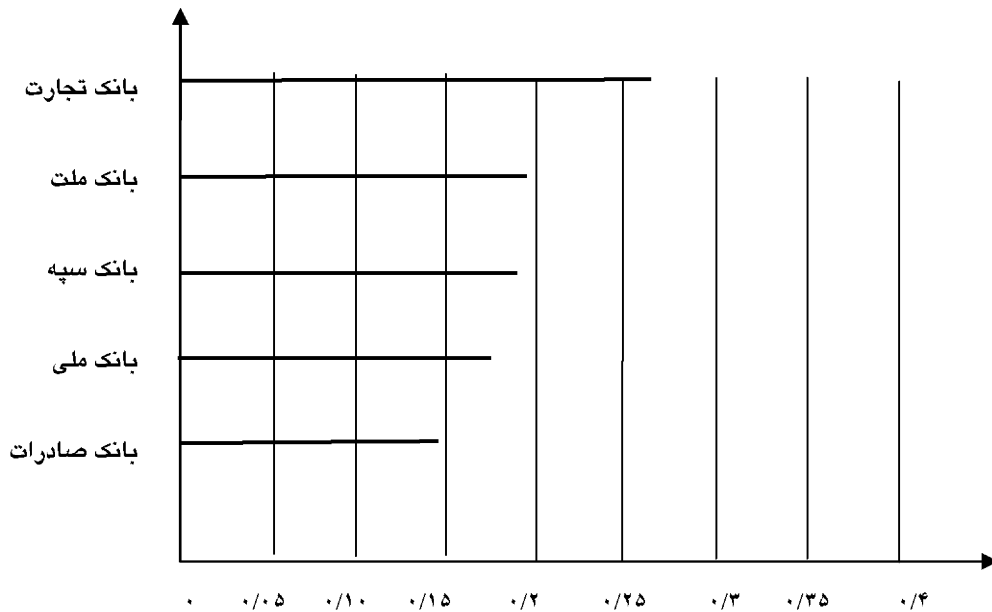
جدول ۷. رتبه بندی بهنجار شده سازه های تعیین نوع ساختار نظام بانکداری

نام بانک		سازه ها				
تجارت	سپه	صادرات	ملت	ملی	جمع	
۰/۲۵۷۱	۰/۱۸۸۴	۰/۱۵۶۹	۰/۲۱۰۳	۰/۱۸۷۳	۱	
۰/۲۲۲۴	۰/۲۰۵۶	۰/۲۰۶۶	۰/۱۱۳۸	۰/۲۲۷۱	۱	

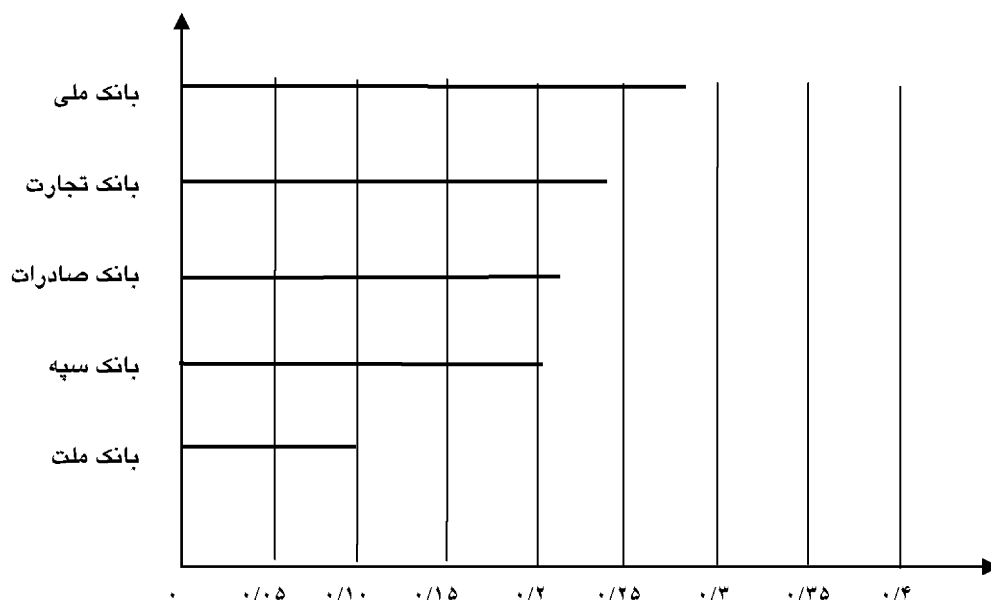
آزمون ناپارامتری فریدمن استفاده شده است. در آزمون فرضیه، برای دو سازه تحقیق از داده‌های جدول ۴، ۵ و ۶ استفاده شده است. سطح اطمینان برای آزمون با پذیرش میزان ۵ درصد خطا، ۹۵ درصد است.



نمودار ۱. رتبه‌بندی بانک‌ها برحسب ترجیحات کارکنان و مشخصه‌های ارگانیکی و مکانیکی



نمودار ۲. رتبه‌بندی بانک‌ها برحسب ترجیحات کارکنان به نوع ساختار



نمودار ۳. رتبه بندی بانکها برحسب مشخصه های ارگانیکی و مکانیکی موجود

جدول ۸. خلاصه نتایج آزمون توزیع احتمال نظرات درباره مولفه های سازه های پنج بانک

نتیجه آزمون	آماره محاسبه شده فریدمن	آماره فریدمن در سطح ۵ درصد	سازه ها
$H_0$ رد و $H_1$ پذیرش	- ۱۷۸	۹/۴۹	ترجیحات کارکنان در کار
$H_0$ رد و $H_1$ پذیرش	- ۱۵/۳۶	۹/۴۹	مشخصه ارگانیکی و مکانیکی موجود

بنابراین، با پذیرش فرضیه ثانویه معلوم می شود مشخصه هر یک از بانکها برحسب نظر سنجی از یکدیگر تفاوت معنی دار آماری دارند. از این رو، تفاوت میان امتیاز مکتسبه بانکها در خور توجه است و مشخصه هر بانک با بانک دیگر تفاوت می کند (جدول ۸).

توزیع احتمال نظرات در باره سازه ها برای پنج بانک یکسان است.  $H_0$  حداقل سه تا از پنج توزیع احتمال برحسب نظرات درباره سازه ها  $H_1$  برای پنج بانک یکسان نیست

برای محاسبه آماره آزمون فریدمن از رابطه زیر استفاده شد:

$$F_2 = \frac{12}{bp(p+1)} \sum_{j=1}^p R_j^2 - 3b(p+1)$$

که در آن،  $b$ ، تعداد سؤالاتی است که در پرسشنامه برای هر سازه در نظر گرفته شده است. برای مثال، برای سازه اول،  $b=16$  و برای سازه دوم  $b=10$  حاصل جمع امتیاز مکتسبه هر بانک است. برای تعیین مقدار حساس  $F$  از جدول کای دو استفاده می شود.

## نتیجه گیری

مقایسه دو سازه ترجیحات کارکنان در کار و مشخصه موجود سیستم سازمانی ارگانیکی و مکانیکی نشانگر شکاف بین انتظارات کارکنان و وضعیت موجود در ساختار سازمانی نظام بانکداری است. این میزان شکاف در جدول (۹) میان پنج بانک ارائه شده است.

با مقایسه داده‌های جدول ۹ با داده‌های جدول ۳، می‌توان نتیجه گرفت در صورت مثبت شدن میزان شکاف انتظارات در میل به نظام تلفیقی ارگانیکی و مکانیکی است در حالی که با منفی شدن میزان شکاف انتظارات گرایش به نظام ارگانیکی بیشتری را نشان می‌دهد. بنابراین، بانک تجارت و بانک ملت ترجیح به تلفیقی از دو نظام مکانیکی و ارگانیکی می‌دهند، اما

وضع موجود آنها انعکاسی از نظام ارگانیکی است؛ در حالی که ارجحیت به ساختار ارگانیکی در بانک سپه، صادرات و ملی در کار میان کارکنان وجود دارد؛ در صورتی که وضع کنونی این سه بانک تلفیقی از هر دو نظام مزبور است. به هر حال، از آنجا که داده‌های این تحقیق جنبه مقطعی از آخرین وضعیت موجود نظام اداری - سازمانی شبکه بانکداری را نشان می‌دهد و نمی‌تواند نشانگر گرایش‌های روندی برای چندین سال باشد نیاز به پوشش بیشتر زمانی دارد. از این نظر، محقق اجرای سالانه عملیات میدانی این طرح تحقیقی و مقایسه یافته‌های آنها را با یکدیگر برای بلند مدت پیشنهاد می‌کند تا پایایی این نوع تمایلات در ترجیحات کارکنان در کار و بازتاب مشخصه ارگانیکی و مکانیکی موجود افزایش یابد.

جدول ۹. تعیین میزان شکاف انتظارات کارکنان در کار با مشخصه مکانیکی و ارگانیکی

نام بانک	تجارت	سپه	صادرات	ملت	ملی
میزان شکاف	۰/۰۳۴۷	۰/۰۱۷۲	۰/۰۹۴۸	۰/۰۹۶۵	۰/۰۳۹۸

## منابع

ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، جلد دوم، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی،  
■ رابینز، استیفن پی. (۱۳۷۷ و ۱۳۷۸). رفتار سازمانی، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، جلد اول - سوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی،  
■ \_\_\_\_\_، (۱۳۸۱). تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها)، ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، انتشارات صفار،

■ اسکات، ریچارد (۱۳۷۴). سازمان‌ها: سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز، ترجمه حسن میرزایی اهرنجانی و فلورا سلطانی تیرانی، دانشکده مدیریت - دانشگاه تهران.  
■ اندرسون، آلن و آنا کپیریانو، (۱۳۷۷). رفتار سازمانی اثربخش، ترجمه علیرضا جباری، مجید پسران قادر و عباس کمالزاده، نشر سیم لاک‌ی فارس،  
■ دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۰). تئوری سازمان و طراحی ساختار،

- زاهدی، شمس السادات، (۱۳۸۱). تجزیه و تحلیل و طراحی سیستمها، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
- سرمد، زهره؛ عباس بازرگان و الهه حجازی، (۱۳۸۲). روشهای تحقیق در علوم رفتاری، تهران: نشر آگاه.
- هیچینر، درک، (۱۳۸۲). کاربرد اندیشه سیستمی، ترجمه رشید اصلانی، تهران: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- مقیمی، سید محمد، (۱۳۸۱). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، تهران: نشر ترمه.
- نشریه آماری بانک‌های مختلف به تفکیک استان در پایان (شهریور ۱۳۸۰). مدیریت امور سازمان، بانک تجارت، سپه، صادرات، ملی و ملت.

- Bureous, L.J. & et al. (1978). "The Effects of Different Organization Environments Upon Decisions about Organizational Structure," **AMJ**, Vol. 21, pp. 508-514.
- Child, J., (1972). "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", **Sociology**, Vol. 6., pp. 1-21.
- Huber, G.P. et al, (1979). "Optimum Organization Design," **AMR**. Vol. 4, pp.567-578.
- Koontz, H. & Wehrich, H. (1999). **Management**, 4th ed., Prentice-Hall, 4th ed.
- Kotler, J.P. (2001). Organization Design, in P.R.Lawrence et al. (ed), **Org. Behavioral and Administration**, Richard D. Irwin, Inc., pp. 481-501.
- Sashkin, Marshall & Morris, W.C. (1984). **Organizational Behavior**, Reston, VA: Reston Publishing Co., PP. 360-361.
- Veiga, John F. and Yanouzas, John N. (1979). **The Dynamics of Organization Theory**, St. Paul, MN.: West, PP. 158-160.

