

بررسی و ارزیابی ساختار سازمانی نظام بانکداری کشور برای دستیابی به الگوی بهینه

• دکتر محمدرضا حمیدی زاده

چکیده

این پژوهش برای شناخت وضعیت کنونی ساختار سازمانی نظام بانکداری کشور از منظر سطح و درجه پیچیدگی، رسمیت و تمرکز در حوزه پنج بانک تجارت، سپه، صادرات، ملت و ملی صورت گرفته است. جامعه آماری پژوهش را این پنج بانک تشکیل می‌دهد که از نظر تعداد شعب و تعداد کارکنان حدود ۸۰٪ پوشش صفت تحت مطالعه را دارند.

نوع پژوهش براساس هدف، توسعه‌ای، براساس روش توصیفی علی مقایسه‌ای و اقدام پژوهی است. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌هایی در زمینه تعیین میزان پیچیدگی و تمرکز و سنجش میزان رسمیت استفاده گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و تحلیل یافته‌ها از شاخصهای توزیع حد متوسط و پراکندگی بهنجار سازی

سازه و آزمون ناپارامتری فریدمن برای تعیین پذیرش یا رد تفاوت موجود در ساختار سازمانی بانکها استفاده شد. اجرای سالانه عملیات میدانی این طرح پژوهشی و مقایسه یافته های آنها با یکدیگر، بررسی و مطالعه روند تغییر رفتار سازه های چهارگانه ساختار سازمانی بانکها می تواند بهره گیری از نتایج پژوهش را مستمر نماید.

مقدمه

ساختارهای سازمانی هم مانند هر موجود دیگر در نظام هستی حیاتی معین دارند. فرسودگی، استهلاک و کهنلت آنها را فرا می گیرد. طراحان و موسسان بانکها باید برای تقویت بنیانهای رشد، توسعه و بقای بلند مدت و هدفمند خود، به تجدید نظر در ساختارهای سازمانی در چهارچوب مولفه های درون بانکی و برون بانکی بپردازند تا ارائه خدمات بانکی نه تنها در چهارچوب انتظارات مشتریان باشد بلکه به عرضه خدماتی فراتر از انتظارات آنها بپردازند و هدایت و رهبری نظام مالی و پولی کشور را تا حدود بسیاری بر عهده گیرند. یابوری نظام بانکداری در سرعت بخشیدن به تعهدات مالی و انجام مبادله ها و معامله های کلیه بخشهای اقتصادی و بازرگانی کشور نه تنها وجهه این نظام را ارتقا می بخشد بلکه فعالیتهای گسترده ای برای اشتغال، کارآفرینی، سرمایه گذاری و رفاه بوجود می آورد که به امنیت، سلامت، استقلال جامعه و پرورش سرمایه های ملی کمک بسزایی می کند.

تعریف مسئله

با پذیرش سازماندهی شبکه ای سازمانی نظام بانکداری به عنوان فرایند ایجاد ساختار سازمانی متناسب با شرایط محیطی، ساختار سازمانی شبکه اداری نظام بانکداری، چهارچوب سازماندهی تلقی می شود که به درجه ای از رسمیت، پیچیدگی و تمرکز اشاره دارد (کاتلر، ۲۰۰۱). در طراحی ساختار سازمانی شبکه اداری نظام مزبور ابتدا باید وظایف اصلی نظام بانکداری به وظایف فرعی شکسته شود و وظایف

فرعی به پستها و واحدهای سازمانی تفکیک و محول گردد و نوعی تقسیم کار بوجود آید: اصل تفکیک و تمایز اصل مزبور به راهنماییهای شناختی و هیجانی میان مدیران در بخشهای مختلف نظام بانکداری و تفاوتها موجود در ساختار رسمی میان این بخشها اشاره دارد. سپس از طریق سازه‌ها و ساز و کارهای هماهنگی، برنامه‌ریزی، کنترل و نظارت همکاری لازم برای دستیابی به هدف مشترک به وجود آید. اصل ترکیب و انسجام این اصل کیفیت و وضعیت سازش و توافق موجود میان بخشها را مطرح می‌کند که برای دستیابی به وحدت تلاشها در محیط لازم است. اصل اول در واقع اشاره به نتایج تقسیم کار می‌کند. مسئله راجع به تقسیم کار در نظام بانکداری و نظام اداری مربوط است که باید به نحوی تفکیک شود که افراد، گروه‌ها، بخشها و بانکها آنها را متناسب با محیط اقتصاد و بازرگانی انجام دهند و تواناییهای لازم را کسب و عرضه دارند. اصل دوم شبکه‌ای را مطرح می‌کند که بتوان تفاوتها در دانش، ارزشها و ساختار بانکها را دریافت. این تفاوتها در واقع از بخشهای تقسیم کار ناشی می‌شوند و به نحوه‌ی فعالیت نظام بانکداری اشاره می‌نمایند، اثرات اصل اول با مسئله‌ی هماهنگی تلفیق می‌شود. ارتباطات عنصر ضروری هماهنگی بین بانکها و بخشهای مختلف جزئی و تخصصی است (زاهدی، ۱۳۸۱، رایبیز، ۱۳۸۱).

از آنجا که ساختار بانکها سبک ارتباطات سازمانی را تبیین می‌کند، تعیین‌کننده قلمرو اقدامات بانکی هم تلقی می‌شود. از این رو به ساختار سازمانی بانک ابعاد مختلف پیچیدگی، رسمیت، تمرکز، تخصصی کردن، استاندارد کردن، سلسله مراتب اختیار و مسئولیت می‌دهد. پیچیدگی در ساختار سازمانی دارای تقسیم کار، عناوین شغلی، تقسیمات و واحدها، سطوح سلسله مراتبی، مهارتها و فرهنگ سازمانی است که بوسیله معیارهای تفکیک افقی، تفکیک عمودی، پراکندگی جغرافیائی و محیط اندازه‌گیری می‌شود. زمانی که رویه‌های رسمی زیاد باشد و شیوه‌های انجام کار به طوردقیق مشخص شده باشد رسمیت زیاد می‌شود در حالی که توزیع قدرت در سازمان اشاره به درجه تمرکز در بانک می‌کند. یکی از مشکلات عمده نظام بانکداری روشن نکردن ساختار مناسب بانک در چهارچوب تغییر و تحول محیطی است.

اهداف پژوهش

هدف کلی پژوهش بررسی الگوی ساختار سازمانی نظام بانکداری کشور است. از این رو ارائه فرایندها و مدل‌های طراحی به مثابه یک مشاور و راهنما برای سیاستگذاران و برنامه ریزان نتیجه ای است که از آن عاید می شود.

اهداف جزئی:

- بررسی سازه‌ها و اصول طراحی ساختارهای سازمانی
- تعیین ابعاد ساختار بهینه سازمانی نظام بانکداری
- شناسایی نقاط ضعف و نقاط قوت شبکه موجود سازمانی نظام بانکداری
- شناسایی و طبقه بندی سازه های بهینه ساز ساختار سازمانی نظام بانکداری

سوالات پژوهش

برای دستیابی به اهداف پژوهش و پاسخگویی به ابعاد مسائل پژوهشی سؤالات زیر راهنمای مطالعات و اجزای فعالیتهای پژوهشی این پژوهش است.

۱. ساختار کنونی سازمانی نظام بانکداری کشور چه ویژگیهایی دارد؟
۲. ساختار سازمانی کنونی نظام بانکداری با کدامیک از ساختارهای علمی سازماندهی سازگاری دارد؟
۳. سازه های تأثیر گذار بر ساختار نظام بانکداری چیست؟
۴. سطح رسمیت، پیچیدگی، تمرکز در نظام بانکداری چه وضعی دارند؟

جامعه آماری

جامعه آماری پژوهش، نظام بانکداری کشور است. واحد آماری جامعه ساختار سازمانی یک بانک تجاری است که مشتمل بر بانک ملی ایران، بانک صادرات، بانک تجارت، بانک ملت و بانک سپه می باشد که حدود ۸۰٪ تعداد شعب و تعداد کارکنان را در نظام مزبور دربرگرفته است.

روش نمونه گیری و تعیین حجم نمونه

جامعه آماری پژوهش 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 دارد.

$$\pi = \frac{11933 - \text{تعداد کل شعب پنج بانک}}{15346 - \text{تعداد کل شعب بانکها}} \times 100 \approx \frac{134401 - \text{تعداد کل کارکنان پنج بانک}}{163758 - \text{تعداد کل کارکنان بانکها}} = 0/8$$

حجم نمونه بر اساس نسبت رویت صفت تعیین می‌شود. در واقع π درصد پوشش صفت تحت مطالعه در جامعه آماری است که، با احتساب ضریب پوشش عملیات بانکی در وسعت شعب برای بانکهای مذکور و با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵٪ و ضریب خطای $\alpha = 5\%$ و نیز در صد خطای اندازه گیری ضریب پوشش صفت مورد مطالعه در جامعه آماری برابر با ۵ درصد $E = 5\%$ حجم نمونه حدود ۲۵۰ واحد آماری تعیین می‌شود:

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

حجم نمونه بر اساس نمونه گیری تصادفی طبقه بندی شده متناسب، با احتساب

$$n_h = 50 \quad \frac{n_h}{n} = 0/2$$

میان بانکها توزیع و حجم نمونه هر بانک پنجاه تعیین شد.

از هر بانک پنجاه کارشناس مطلع شناسایی شد و پرسش نامه پژوهش میان آنها توزیع گردید و پس از حدود یک ماه با پیگیری ممتد از آنها پرسش نامه های تکمیل شده گرد آوری شد (جدول ۱).

ابزار گرد آوری داده های

از آنجا که منبع آماری گرد آوری داده های پژوهش کارشناسان مطلع بانکهای پنج‌گانه است و نیز در این پژوهش سه سازه بهینه سازی در ابعاد تعیین پیچیدگی، رسمیت و تمرکز مطرح است و برای هر یک از این مولفه‌ها چندین مؤلفه مطابق شکل

۲ و ۳ با دامنه اندازه گیری جدول ۲ مطرح شده است پرسش نامه هایی به شرح جدول ۴ انتخاب شده است. این پرسش نامه ها استاندارد بوده و اعتبار آنها در طرح های پژوهش متناسب به مبتکران آنها سنجیده و تأیید شده است.

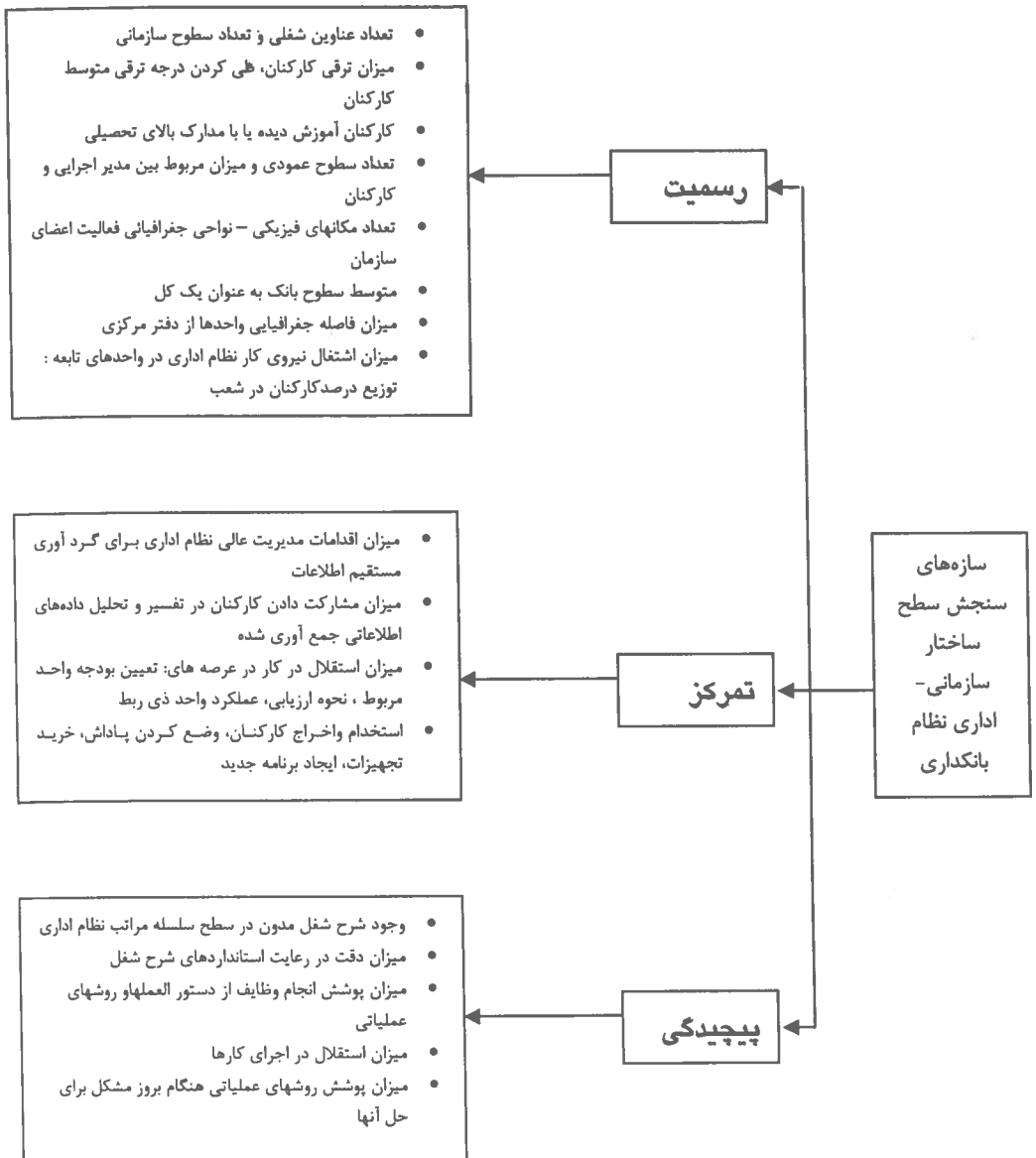
جدول ۱- توزیع جامعه آماری و تخصیص حجم نمونه

خطای معیار بر آورد	$n_h = f_h \cdot n$	$f_n = \frac{n_h}{n}$	تعداد کارکنان	تعداد شعب	بانک	طبقات
$S_{\bar{h}} = \left[\frac{1}{n} \pi (1 - \pi) \right]^{1/2} =$ $\left[\frac{1}{250} (0.18)(0.12) \right]^{1/2}$ $= 0.025 = 2.5\%$	۵۰	٪۲۰	۲۲۴۸۳	۲۰۵۲	تجارت	۱
	۵۰	٪۲۰	۱۷۶۸۸	۱۵۸۰	سپه	۲
	۵۰	٪۲۰	۳۰,۸۶	۳۲۵۱	صادرات	۳
	۵۰	٪۲۰	۲۳۲۴۴	۱۹۵۰	ملت	۴
	۵۰	٪۲۰	۴۰۹۰۰	۳۱۰۰	ملی	۵
	n=۲۵۰	٪۱۰۰	۱۳۴۴۰۱	۱۱۹۲۳		

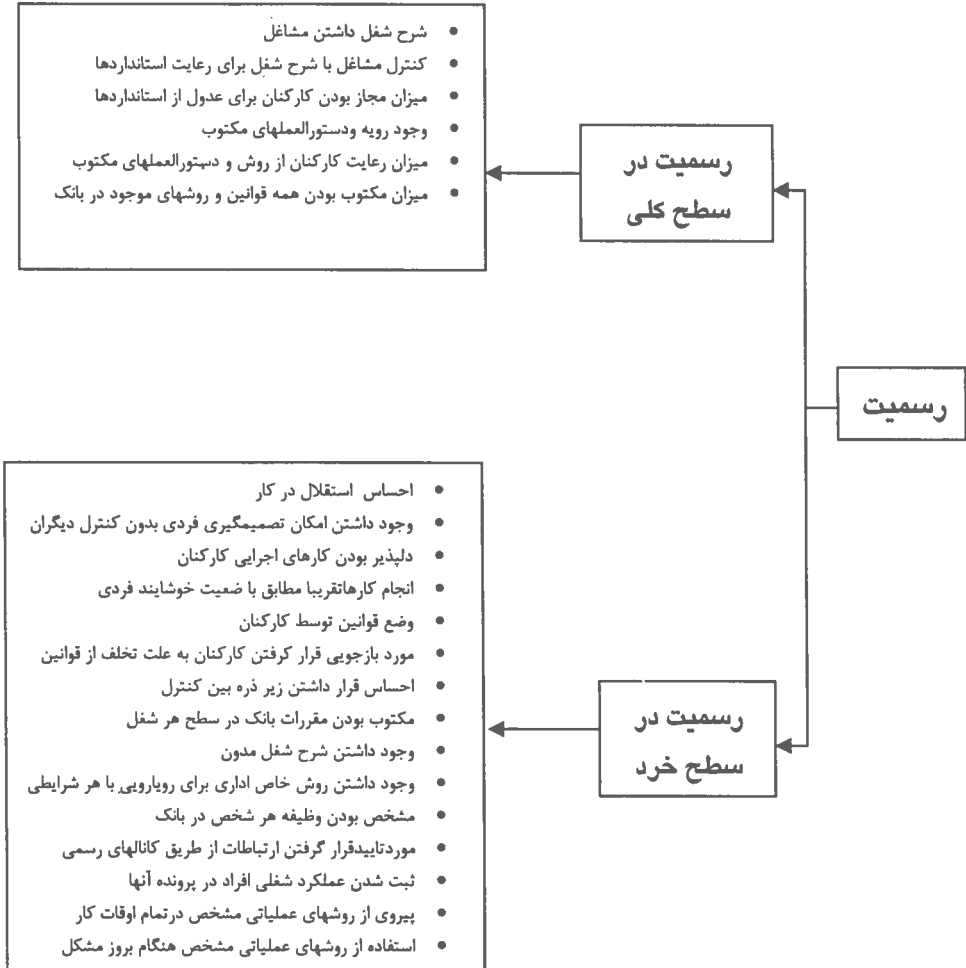
منبع: نشریه آماری بانکهای مختلف به تفکیک استان پایان شهریور ۱۳۸۰

جدول ۲. دامنه اندازه سازه های ساختار سازمانی

دامنه اندازه ها			سازه ها
پایین	میانه	بالا	
≤ 21 پچیگی بسیار پایین	$22 \leq - \leq 34$ پچیگی بالا	≥ 35 پچیگی بسیار بالا	میزان پچیگی
≤ 30 عدم تمرکز	$31 \leq - \leq 49$ رسمیت معمولی تا بالا	≥ 50 تمرکز بالا	میزان تمرکز و عدم تمرکز
≤ 21 رسمیت کم	$22 \leq - \leq 34$ رسمیت معمولی تا بالا	≥ 35 رسمیت بالا	میزان رسمیت در سطح کلی
≤ 15 کم	$16 \leq - \leq 59$ معمولی تا زیاد	≥ 60 زیاد	میزان رسمیت در سطح خرد



شکل ۱. مدل تعیین سازه‌ها و مولفه‌های پیچیدگی، تمرکز و رسمیت ساختار سازمانی نظام بانکداری



شکل ۲. مولفه های سازه رسمیت در سطح کلی و خرد ساختار سازمانی نظام بانکداری

جدول ۳. نوع پرسش نامه ها و ویژگی بخشهای مربوط

نوع پرسش نامه	بخشهای پرسش نامه	تعداد سؤالات	مبتکران
تعیین میزان پیچیدگی و تمرکز	۱- درجه پیچیدگی ۲- میزان تمرکز و عدم تمرکز	۸ ۱۰	Robbins(1987) Robbins(1987)
سنجش میزان رسمیت	۱- میزان رسمیت در سطح کلی ۲- میزان رسمیت در سطح خرد	۷ ۱۵	Robbins(1994) Hage&Aiken(1964)

جدول ۴ چهار چوب و ویژگیهای پژوهش توسعه‌ای

ابعاد	ویژگیها
تعریف	استفاده از نتایج پژوهش‌های نظری و کاربردی در راستای بهره‌گیری مفید از بهینه‌سازی نظام اداری برای بهبود و وضعیت موجود ساختار سازمانی نظام بانکداری کشور
هدف	۱- ارزیابی توانمندی ساختار سازمانی بانکهای پنج‌گانه نمونه آماری در چهارچوب: میزان پیچیدگی، میزان تمرکز و عدم تمرکز، میزان رسمیت در سطح کلی، میزان رسمیت در سطح خرد. ۲- تشخیص مناسب بودن ساختار سازمانی موجود در ابعاد مطروحه ۳- ارائه نتایج تطبیقی ساختار سازمانی بانکهای پنج‌گانه در حول سه مولفه کلیدی شناسائی وضعیت ساختار فعلی سازمانی نظام بانکداری
سطح تحلیل	۱- ارائه نتایج عینی در سطح هر بانک ۲- بررسی تطبیقی وضعیت بانکهای پنج‌گانه با یکدیگر و در چهار چوب دامنه اندازه‌های سازه‌ها

نوع پژوهش

این پژوهش براساس هدف، پژوهش توسعه‌ای است. ویژگیهای این پژوهش توسعه‌ای در جدول ۴ برحسب تعریف، هدف، سطح تحلیل ارائه شده است در حالی که پژوهش حاضر بر اساس مکان دارای خصوصیات پژوهش کتابخانه‌ای و میدانی است. البته بررسی نظریه‌ها و مدل‌های ساختارهای سازمانی نظام بانکداری هر چند بر

اساس منابع موجود علمی صورت گرفته است اما در گزینه کردن نظریه ها و مدلها از دیدگاه‌های کارشناسان بانکی کشور استفاده شده است. اگر چه تاکید مباحث نظری در حول متغیرهای سؤالهای پژوهشی است اما سطح ادراک و تحلیل آنها بر اساس دیدگاههای کارشناسی بوده است. از سوی دیگر از آنجا که تعداد ۲۵۰ پرسش‌نامه میان صاحب‌نظران شاغل در بانکها توزیع شده است و از قضاوت، سطح ادراک و قوه تحلیل و بررسی کیفی آنها درباره وضعیت موجود ساختار سازمانی استفاده شده است، پژوهش را در رده پژوهش‌های میدانی قرار داده است.

جدول ۵. چهارچوب ویژگیهای ایدله پژوهش توصیفی

فرایند قلمرو و منابع	تبیین	نوع پژوهش
(۱) فرایند: جمع آوری داده های واقعی در حول سه مولفه اصلی طراحی ساختارهای سازمانی، شناسایی اندازه رفتاری متغیرها و تبیین شرایط موجود آنها، توصیف چگونگی انتخاب نمونه و ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها مقایسه و ارزشیابی نتایج میان بانکهای پنج‌گانه بر حسب ابعاد سه‌گانه، ارائه گزارش، نتایج و یافته های پژوهش (۲) استفاده از نمونه آماری بر اساس روش نمونه گیری تصادفی طبقه بندی شده (۳) استفاده از منابع داخلی (داده های غیرادواری: نظرسنجی) و نیز منابع خارجی دست اول (منابع علمی رشته مدیریت)	<ul style="list-style-type: none"> • بررسی وضعیت موجود ساختار سازمانی • توصیف و گزارش نویسی از موقعیتهای ساختار سازمانی بانکداری بر اساس اطلاعات گردآوری شده با کشف و توضیح روابط • امکان مشاهده متغیرها و غیرقابل دستکاری و کنترل بودن آنها 	توصیفی

این پژوهش از نظر روش پژوهش توصیفی است زیرا دارای خصوصیات جدول ۵ است که خاص پژوهش توصیفی است. به هر حال از آنجا که پژوهش توصیفی نیز انواع مختلف دارد طبقه بندی درونی این پژوهش‌ها را می‌توان از نوع علی مقایسه‌ای

پس رویدادی) و اقدام پژوهی (پژوهش کنشی) مطابق خصوصیات جدول ۶ در نظر گرفت.

جدول ۶. چهار چوب و ویژگیهای ادله پژوهش علی مقایسه ای و اقدام پژوهشی

نوع پژوهش توصیفی	تبیین	فرایند، قلمرو و منابع
علی مقایسه ای (پس رویدادی)	<ul style="list-style-type: none"> • مورد نظر بودن عوامل بروز وضعیت فعلی نظام اداری • دخل و تصرف نداشتن محقق در وقوع متغیرها • آغاز پژوهش پس از رخ دادن متغیرهای ششگانه • بررسی علل موجود روبرو بین متغیرها • توصیف شرایط نمونه های تحت مطالعه در چهارچوب مولفه های ششگانه • تلاش برای دستیابی به شناخت علمی درباره وضعیت موجود نظام اداری و مولفه های بهینه سازی آن 	<ul style="list-style-type: none"> • تعیین و تعریف موضوع و بیان مسئله • بررسی پیشینه نظری پژوهش و صورت بندی فرضهای مناسب • انتخاب روش بر اساس انتخاب نمونه و منابع اطلاعاتی • توصیف، تجزیه و تحلیل، تعبیر و تفسیر یافته ها • تدوین گزارش از نتایج پژوهش • مشاهده به منظور نمایان ساختن میزان تغییرات احتمالی نظام و بررسی آن وضعیت و یافته های این پژوهش، بهره گیری از سطح تحلیل تطبیقی میان بانکهای پنج گانه
اقدام پژوهی (پژوهش کنشی)	<ul style="list-style-type: none"> • مورد نظر بودن عوامل بروز وضعیت فعلی نظام اداری • دخل و تصرف نداشتن محقق در وقوع متغیرها • آغاز پژوهش پس از رخ دادن متغیرهای ششگانه • بررسی علل موجود روبرو بین متغیرها • توصیف شرایط نمونه های تحت مطالعه در چهارچوب مولفه های ششگانه • تلاش برای دستیابی به شناخت علمی درباره وضعیت موجود نظام اداری و مولفه های بهینه سازی آن 	<ul style="list-style-type: none"> • تعیین و تعریف موضوع و بیان مسئله • بررسی پیشینه نظری پژوهش و صورت بندی فرضهای مناسب • انتخاب روش بر اساس انتخاب نمونه و منابع اطلاعاتی • توصیف، تجزیه و تحلیل، تعبیر و تفسیر یافته ها • تدوین گزارش از نتایج پژوهش • مشاهده به منظور نمایان ساختن میزان تغییرات احتمالی نظام و بررسی آن وضعیت و یافته های این پژوهش، بهره گیری از سطح تحلیل تطبیقی میان بانکهای پنج گانه

روش امتیاز بندی و استخراج و تجزیه و تحلیل داده ها

الف) روش استخراج داده ها از پرسش نامه ها

برای نحوه امتیاز بندی و تفسیر نتایج پرسش نامه پیچیدگی، گزینه خیلی کم را، ۱؛ کم، ۲؛ متوسط، ۳؛ زیاد، ۴؛ و خیلی زیاد، ۵؛ در نظر گرفته و امتیازات حاصل جمع می شود

نتیجه حاصله بر اساس تفسیر عددی جدول ۲، سطح پیچیدگی را معرفی می‌کند. نحوه امتیاز بندی و تفسیر نتایج بخش دوم همین پرسش نامه نیز مانند بخش اول آنست. برای امتیاز بندی و تفسیر نتایج بخش اول پرسش نامه دوم از دامنه اعداد (۱) الی (۵) به صورت زیر استفاده می‌کنیم.

به اولین گزینه از سمت راست امتیاز ۱ و آخرین گزینه (ستون پنجم) امتیاز ۵ تعلق می‌گیرد در حالی که دامنه امتیاز دهی بخش دوم پرسش نامه مزبور از سمت راست عدد ۱ تا به سمت چپ عدد ۴ است.

ب) روش تجزیه و تحلیل داده ها

برای تحلیل داده ها ابتدا توزیع متوسط امتیاز هر بانک بر حسب مولفه های سازه درجه پیچیدگی، میزان تمرکز وعدم تمرکز، میزان رسمیت در سطح کلی، میزان رسمیت در سطح خرد تنظیم و تلخیص داده ها صورت می‌گیرد سپس توزیع تطبیقی سازه های چهارگانه بر حسب بانکها، توزیع پراکنش بانکها بر حسب سازه های مزبور، مقیاسهای بهنجار شده سازه های چهارگانه و اندازه های شاخصهای تمایل به مرکزیت و پراکندگی آنها و نیز شاخص بهنجار شده سازه ها تنظیم و تحلیل می‌گردد. رتبه بندی بانکها با استفاده از اشکال هندسی، برحسب سازه های چهارگانه ترسیم می‌شوند. از آزمون ناپارامتری فریدمن برای تعیین پذیرش یا رد تفاوت موجود در ساختار سازمانی بانکها استفاده می‌شود.

تحلیل یافته ها

سؤال اول و سوم

تحلیل یافته های پژوهش مبتنی بر سؤالهای پژوهشی است. از آنجا که اولین سوال پژوهشی درباره ویژگیهای موجود ساختار سازمانی نظام بانکداری بانکهای نمونه آماری است، برای آشنایی با ویژگیهای مزبور، جداول ۷ الی ۱۱ تنظیم شده‌اند.

در این جداول هر یک از مؤلفه های چهارگانه بر حسب متغیرهای سنجش آنها در سطح هر یک از بانکها به صورت تطبیقی ارائه شده است.

مؤلفه های هر یک از سازه ها در واقع نشانه قلمرو ساختار سازمانی نظام اداری بانکداری است که در مدل های شکل ۱ و ۲ ارائه شده بود. براساس جداول چهارگانه می توان با توزیع متوسط نظرات کارکنان در ارتباط با پاسخگویی آنها به هر یک از مؤلفه ها به تفصیل آشنا شد. از آنجا برای سنجش میزان پیچیدگی، میزان تمرکز وعدم تمرکز، میزان رسمیت در سطح کلی و نیز میزان رسمیت در سطح خرد از ۵۰ متغیر استفاده شده است می توان این پنجاه متغیر را در آن سطح، مؤلفه های تأثیرگذار بر ساختار نظام بانکداری دانست که بر اساس ظرافتهای رفتاری خود نه تنها نشانه تأثیر گذاری ساختار سازمانی برنظام اداری هستند بلکه نشانگر تأثیر پذیری آنها از عملکردها و رفتارهای نظام مزبورهم است که در پنجاه گروه رفتاری منعکس شده اند. بنابراین تحلیل یافته های جدولهای چهارگانه تبیین میزان تأثیر گذاری هر یک از متغیرها بر سطح ساختار سازمانی نظام اداری بانکهای پنج گانه است که پاسخ سؤال سوم پژوهش در این قسمت و تحلیل بعدی دیده می شود.

در بخش پایانی برای تعیین تفاوت بارز این صفات در سطح بانکها، آزمون ناپارامتری فریدمن مورد استفاده قرار می گیرد.

با امعان توجه به هر یک از سازه های چهارگانه رفتار مؤلفه های آنها در سطح تطبیقی برای بانک ها مشخص می شود.

برای آشنایی با وضعیت تطبیقی رفتار مؤلفه های سازه درجه پیچیدگی به جدول ۸ رجوع کرده و معلوم می شود که ۲۳ مؤلفه در سطح بانکها امتیازی بالاتر از معدل امتیاز (۳) هر سؤال کسب کرده اند. بیشترین امتیاز این جدول ۳/۹۸ متعلق به متغیر "تعداد نواحی جغرافیایی" در بانک صادرات است. امتیاز نزدیک به همین عدد (۲/۸۶) که همان متغیر را مطرح می کند تعلق به بانک ملی ایران دارد. کمترین امتیاز جدول ۱/۲۴ تعلق به سؤال "میزان متوسط مسافت شعب از مراکز" دارد که در سطح

بانک صادرات مطرح شده است. بیشترین امتیاز کل درجه پیچیدگی مربوط به بانک ملی و کمترین آن مربوط به بانک صادرات ایران است.

برای امعان نظر بیشتر درباره میزان تمرکز و عدم تمرکز در نظام اداری جدول ۸ مورد بررسی قرار می‌گیرد. هر چند متوسط امتیاز هر سؤال این جدول، ۳ است اما یازده متغیر در سطح بانکها بیشتر از سطح متوسط امتیاز کسب کرده اند. بیشترین امتیاز متغیر این جدول ۳/۵ تعلق به سؤال "میزان کنترل اجرای تصمیمها توسط مدیریت عالی" در سطح بانک ملی ایران دارد در حالی که کمترین امتیاز (۱/۳۸) تعلق به سؤال "مشارکت کارکنان در تعبیر و تفسیر اطلاعات" در سطح بانک سپه و بانک صادرات دارد. بیشترین امتیاز کل میزان تمرکز و عدم تمرکز (۲۷/۵) تعلق به بانک ملی ایران دارد در حالی که کمترین امتیاز کل مربوط به بانک سپه (۲۲/۵) است.

از آنجا که جدول ۹ میزان رسمیت در سطح کلی بانک را نشان می‌دهد متوسط امتیاز هر متغیر آن ۳ است که ۱۱ فقره از متغیرها در سطح بانکها امتیازی بیشتر از مقدار متوسط دارند. بیشترین امتیاز این جدول ۳/۵ تعلق به "متغیر شرح شغل داشتن مشاغل" در سطح بانک ملی ایران دارد در حالی که کمترین امتیاز (۱/۸) مربوط به سؤال "کنترل مشاغل با شرح شغل برای رعایت استانداردها" است و در سطح بانک تجارت مطرح است. بیشترین امتیاز کل میزان رسمیت در سطح کلی (۲۰/۹۸) تعلق به بانک ملی ایران و کمترین آن (۱۸/۵۶) تعلق به بانک سپه دارد.

جدول ۱۰ میزان رسمیت در سطح خرد میان بانکها را بر حسب ۱۵ متغیر سنجش آن نشان می‌دهد. معدل امتیاز هر متغیر در این جدول ۲/۵ است که ۲۹ متغیر این جدول در سطح بانکها امتیازی بالاتر از سطح متوسط امتیازات دارند. بیشترین امتیاز این جدول ۳/۲۴ مربوط به متغیر "وضع قوانین توسط کارکنان" در سطح بانک تجارت است و کمترین امتیاز (۱/۳۸) مربوط به سؤال "مشخص بودن وظیفه هر شخص در بانک" است که در سطح بانک ملی ایران مطرح است. بیشترین امتیاز کل میزان رسمیت در سطح خرد (۳۷/۷۸) مربوط به بانک صادرات و کمترین آن مربوط به بانک ملی ایران (۳۳/۲) است.

جدول ۷. توزیع متوسط امتیاز هر بانک بر حسب مولفه های سازه درجه پیچیدگی

ردیف	مولفه ها	تجارت	سپه	صادرات	ملت	ملی
۱	تعداد عناوین شغلی	۳/۳۶	۳/۳۸	۳/۵	۳/۳۸	۳/۶۲
۲	طی کردن درجه ترقی متوسط کارکنان	۲/۲۶	۲/۲۶	۲/۱۴	۲/۵۲	۲/۹
۳	کارکنان آموزش دیده یا با مدارک بالای تحصیلی	۳/۰۲	۳	۲/۳۶	۲/۴۸	۳
۴	تعداد سطوح عمودی	۳	۳/۱۴	۳/۶۴	۳/۲۴	۳/۰۲
۵	متوسط سطوح بانک به عنوان یک کل	۲/۹۸	۳	۳/۱	۲/۹۸	۲/۹۸
۶	تعداد نواحی جغرافیایی	۳/۷۴	۳/۰۲	۳/۹۸	۳/۵	۳/۸۶
۷	میزان متوسط مسافت شعب از مراکز	۱/۷۶	۲/۶۸	۱/۲۴	۱/۵	۱/۳۶
۸	توزیع درصد کارکنان در شعب	۳/۲۸	۲/۹۲	۳/۶۲	۳/۶	۳/۲۶
	جمع	۲۳/۴	۲۳/۹۲	۲۲/۵۸	۲۳/۰۶	۲۴

جدول ۸. توزیع متوسط امتیاز هر بانک بر حسب مولفه های سازه میزان تمرکز وعدم تمرکز

ردیف	مولفه ها	تجارت	سپه	صادرات	ملت	ملی
۱	اقدام به گردآوری اطلاعات برای تصمیم سازیهای توسط مدیریت عالی	۱/۷۸	۱/۹	۲/۰۲	۱/۷۶	۲/۱۲
۲	مشارکت کارکنان در تعبیر و تفسیر اطلاعات	۱/۷۸	۱/۳۸	۱/۳۸	۱/۷۸	۱/۹۲
۳	میزان کنترل اجرای تصمیمها توسط مدیریت عالی	۲/۳۸	۲/۳۲	۲	۲/۵	۳/۵
۴	استفاده سرپرست از نظرات خود در اعمال موارد زیر:					
۱-۴	تعیین بودجه	۳/۱۲	۳	۳/۱۴	۳	۳/۱۶
۲-۴	نحوه ارزیابی عملکرد	۲/۷۴	۲/۸۶	۲/۶	۲/۷۴	۲/۹۸
۳-۴	استخدام و اخراج کارکنان	۲/۸۶	۱/۷۴	۲/۶	۲/۷۴	۲/۵
۴-۴	پاداش به کارکنان	۲/۳۴	۲/۳۴	۲/۵۸	۲/۴۸	۲/۶۲
۵-۴	خرید تجهیزات و ملزومات	۲/۷۴	۳/۱	۲/۷۴	۲/۸۸	۲/۹۸
۶-۴	تدوین پروژهها یا برنامه جدید	۲/۸۶	۱/۴	۳/۴	۲/۸۴	۲/۷۴
۷-۴	نحوه حل کردن مسائل استثنائی در کار	۳	۲/۴۸	۳/۱۴	۳/۱۲	۲/۹۸
	جمع	۲۵/۶	۲۲/۵۲	۲۵/۶	۲۵/۸۴	۲۷/۵

جدول ۹. توزیع متوسط امتیاز هر بانک بر حسب مولفه های سازه میزان رسمیت در سطح کلی

ردیف	مؤلفه ها	تجارت	سپه	صادرات	ملت	ملی
۱	شرح شغل داشتن مشاغل	۲/۶۲	۲/۲۸	۲/۶۲	۲/۲۸	۲/۵
۲	کنترل مشاغل با شرح شغل برای رعایت استانداردها	۱/۸	۲/۶۴	۲/۵	۲/۶۲	۲/۸۶
۳	میزان مجاز بودن کارکنان برای عدول از استانداردها	۲/۶۴	۲/۶۴	۲/۶۲	۲/۸۸	۳
۴	وجود روش دستورالعملهای مکتوب در شعب	۲/۹۶	۲/۵	۲/۸۶	۲/۶۴	۲/۸۶
۵	میزان رعایت کارکنان از روش و دستورالعملهای مکتوب	۳/۱۲	۲/۸۸	۳/۱۲	۳	۲/۸۸
۶	میزان رعایت نکردن سرپرستان و مدیران میانی از قوانین، مقررات و سیاستها	۲/۷۶	۲/۶۲	۲/۷۴	۲/۷۸	۲/۶۲
۷	میزان مکتوب بودن همه قوانین و روشهای موجود در بانک	۳/۳۶	۲/۹	۳/۲۸	۲/۷۶	۳/۲۶
	جمع	۲۰/۲۶	۱۸/۵۶	۲۰/۸۴	۲۰/۰۶	۲۰/۹۸

جدول ۱۰. توزیع متوسط امتیاز هر بانک بر حسب مولفه های سازه میزان رسمیت در سطح خرد

ردیف	مؤلفه ها	تجارت	سپه	صادرات	ملت	ملی
۱	احساس استقلال در کار	۲/۳۸	۲/۸۱	۲/۵	۲/۰۲	۲/۸۶
۲	وجود داشتن امکان تصمیم سازی فردی بدون کنترل دیگران	۲/۵	۲/۷۴	۲/۶۲	۲/۸۴	۲/۷۴
۳	دلهنیز بودن کارهای اجرایی کارکنان	۲/۲۶	۲/۲۸	۲/۲۶	۲/۵	۲/۲۶
۴	انجام کارها تقریباً مطابق با وضعیت خوشایند فردی	۲/۵	۲/۶۲	۲/۷۴	۲/۳۸	۲/۶۲
۵	وضع قوانین توسط کارکنان	۲/۶۴	۳/۱۴	۳/۲۴	۲/۶۲	۳/۰۲
۶	مورد بازجویی قرار گرفتن کارکنان به علت تخلف از قوانین	۲/۳۸	۲/۳۸	۳/۱۴	۲/۷۸	۲/۰۲
۷	احساس قرار داشتن زیر ذره بین کنترل	۲/۷۶	۲/۶۴	۲/۷۶	۲/۷۶	۲/۲۶
۸	مکتوب بودن مقررات بانک در سطح هر شغل	۲/۱	۲/۵۶	۲/۳۴	۲/۲۲	۱/۹
۹	وجود داشتن شرح شغل مدون	۲/۱	۲/۲۶	۲/۲۸	۲/۷۴	۱/۹
۱۰	وجود داشتن روش خاص اداری برای رویارویی با هر شرایطی	۲/۱	۲/۶۲	۲/۵	۲/۵	۱/۷۶
۱۱	مشخص بودن وظیفه هر شخص در بانک	۲/۱	۲/۲۶	۲/۳۸	۲/۲۲	۱/۳۸
۱۲	مورد تأیید قرار گرفتن ارتباطات از طریق کانالهای رسمی	۲/۰۲	۲/۵	۲/۶۲	۲/۲۶	۲/۳۲
۱۳	ثبت شدن عملکرد شغلی افراد در پرونده های آنها	۲/۲۶	۲/۲۲	۲/۵	۲/۳۸	۲/۲۲
۱۴	پیروی از روشهای عملیاتی مشخص در تمام اوقات کار	۲/۵	۲/۱۴	۲/۲۲	۲/۳۸	۲/۱
۱۵	استفاده از روشهای عملیاتی مشخص هنگام بروز مشکل	۲/۱۴	۱/۶۲	۱/۷۴	۲/۵	۱/۸۶
	جمع	۳۵/۹	۳۷/۳۴	۳۷/۷۸	۳۶/۲۴	۳۳/۲

سوال دوم

از آنجا که سوال دوم پژوهش در ارتباط با بررسی درجه انطباق ساختار سازمانی کنونی نظام بانکداری با ساختارهای علمی سازماندهی است لذا برای امکان بررسی تطبیقی اندازه های عددی شاخصهای چهارگانه بهینه سازی نظام اداری بانکهای پنجگانه کشور جدول ۱۱ طراحی و تنظیم شده است. سطح اندازه هر متغیر بر حسب بانک نشان می دهد بیشترین امتیاز در بانک تجارت مربوط به میزان رسمیت در سطح خرد ۳۵/۹ و کمترین آن به میزان رسمیت در سطح کلی است در حالی که بیشترین امتیاز در بانک سپه مربوط به میزان رسمیت در سطح خرد (۳۷/۳۴) و کمترین آن مربوط به میزان رسمیت در سطح کلی (۱۸/۵۶) است چنین رتبه بندی نیز در بانک صادرات دیده می شود زیرا در این بانک بیشترین امتیاز تعلق به میزان رسمیت در سطح خرد (۳۷/۷۸) و کمترین آن تعلق به میزان رسمیت در سطح کلی (۲۰/۸۴) دارد. بانکهای ملت و ملی نیز هر چند اندازه های عددی متفاوتی در ارتباط با این شاخصها نشان می دهند اما همان نگرش در این بانکها هم دیده می شود. در حالی که اگر رتبه اول بالاترین امتیاز برای بانک صادرات مربوط به میزان رسمیت در سطح خرد برای بانک سپه مربوط به همین سازه است.

برای آشنایی با وضعیت مولفه ها در سطح هر بانک اعداد بهنجار (نرمال) شده سازه های چهارگانه در سطح هر بانک در جدول ۱۲ ارائه شده است. این اعداد هر چند نرمال شده اند اما تاییدی بر نتایج بدست آمده از جدول ۱۱ است. اهمیت این جدول در بررسی مقیاسهای متغیرها نسبت به یکدیگر در سطح هر بانک و اطلاع از کسب سهم درصدی آن ها در ایفای نقش در ساختار سازمانی بانک است.

در جدول ۱۳، \bar{x} متوسط میانگین نمرات هر متغیر در سطح آن متغیر است s_x انحراف معیار مقدار متوسط نمرات را از میانگینشان نشان می دهد و C.V نشانگر ضریب تغییرات سازه ها از سطح متوسطشان است. در واقع، این شاخص اندازه نسبی پراکندگی سازه ها را ارائه می دهد که امکان مقایسه توزیع نظرات میان سازه ها را بوجود می آورد.

جدول ۱۱. توزیع تطبیقی سازه های چهار گانه بر حسب بانکها

ردیف	سازه ها	تجارت	سپه	صادرات	ملت	ملی
۱	میزان پیچیدگی	۲۳/۴	۲۳/۹۲	۲۲/۵۸	۲۳/۰۶	۲۴
۲	میزان تمرکز و عدم تمرکز	۲۵/۶	۲۳/۶۴	۲۵/۷	۲۵/۶	۲۷/۵
۳	میزان رسمیت در سطح کلی	۲۰/۷۸	۱۸/۵۶	۲۰/۸۴	۲۰/۶۶	۲۰/۹۸
۴	میزان رسمیت در سطح خرد	۳۵/۹	۳۷/۳۴	۳۷/۷۸	۳۶/۲۴	۳۳/۲

جدول ۱۲. مقیاسهای بهنجار شده مولفه های چهارگانه بر حسب بانک در سطح هر بانک

ردیف	سازه ها	تجارت	سپه	صادرات	ملت	ملی
۱	میزان پیچیدگی	۰/۱۳۲	۰/۱۴۸	۰/۱۲۶	۰/۱۴۷	۰/۱۴۴
۲	میزان تمرکز و عدم تمرکز	۰/۱۴۵	۰/۱۵۹	۰/۱۳۸	۰/۱۶۴	۰/۱۶۵
۳	میزان رسمیت در سطح کلی	۰/۱۱۸	۰/۱۱۵	۰/۱۱۲	۰/۱۳۲	۰/۱۲۶
۴	میزان رسمیت در سطح خرد	۰/۲۸۴	۰/۲۳۲	۰/۲۰۲	۰/۲۳۲	۰/۲
	جمع	۱	۱	۱	۱	۱

جدول ۱۳. اندازه های شاخصهای تمایل به مرکزیت و پراکنندگی سازه های چهارگانه

ردیف	سازه ها	C.V
۱	میزان پیچیدگی	۲۳/۳۹۲
۲	میزان تمرکز و عدم تمرکز	۲۵/۶۰۸
۳	میزان رسمیت در سطح کلی	۲۰/۳۶۴
۴	میزان رسمیت در سطح خرد	۳۶/۰۹۲

با بررسی داده های جدول ۱۳ معلوم می شود که سطح متوسط شاخص میزان پیچیدگی که ۲۳/۳۹ است. میزان پیچیدگی بانک صادرات کمتر از این سطح متوسط است و شاخص سایر بانکها بالاتر از سطح متوسط می باشد. توزیع پراکنندگی بانکها بر حسب شاخص میزان پیچیدگی ۲/۲۷ درصد می باشد. با توجه به سطح متوسط شاخص تمرکز که ۲۵/۶۱ است معلوم می شود تمرکز در بانک سپه پایین تر از سطح متوسط این سازه است. بانک تجارت و بانک ملت سطح تمرکز یکسانی دارند که تقریباً برابر با سطح متوسط شاخص این سازه است. اندازه متوسط شاخص میزان

رسمیت در سطح کلی که ۲۰/۳۶ است نشان می‌دهد بجز بانک سپه سایر بانکها تقریباً در سطح متوسط هستند و توزیع پراکندگی میزان رسمیت آنها در سطح کلی تقریباً ۴/۴۶ درصد است. شاخص متوسط میزان رسمیت در سطح خرد ۳۶/۱ است و نشان می‌دهد وضعیت بانک ملی و بانک تجارت کمتر از سطح متوسط میزان رسمیت در سطح خرد هستند درحالی که بانک سپه، صادرات و ملت بیشتر از سطح متوسط میزان رسمیت را در سطح خرد تحقق بخشیده اند.

سوال چهارم

به منظور بررسی پاسخ سؤال پژوهشی چهارم که وضع سطح سازه های چهارگانه بویژه سطح رسمیت، پیچیدگی و تمرکز را در ساختار سازمانی جویا شده جدول ۱۴ طراحی شده است. در این جدول اندازه های بهنجار شده سازه ها به صورت تطبیقی بانکها قابل مشاهده و بررسی است. از این رو با رتبه بندی بانکها برحسب سازه های چهارگانه بهینه سازی نظام اداری در چهار چوب جدول ۱۴ می‌توان اعداد بهنجار شده سازه ها را برحسب هر سطح از رفتار آنها در میان بانکها مطالعه کرد. اعداد این جدول در واقع امتیاز هر بانک را از متغیرهای تحت مطالعه نشان می‌دهد در نمودار ۱ توزیع پراکنش بانکها در ارتباط با سازه های چهارگانه نمایش داده شده است.

جدول ۱۴. سازه های بهنجار شده ساختار سازمانی بانکها

ردیف	سازه ها	تجارت	سپه	صادرات	ملت	ملی
۱	میزان پیچیدگی	۰/۲۰۰۱	۰/۲۰۴۵	۰/۱۹۲۱	۰/۱۹۷۲	۰/۲۰۵۲
۲	میزان تمرکز و عدم تمرکز	۰/۱۹۹۹	۰/۱۸۴۶	۰/۲۰۰۷	۰/۱۹۹۹	۰/۲۱۴۸
۳	میزان رسمیت در سطح کلی	۰/۲۰۴۱	۰/۱۸۲۲	۰/۲۰۴۷	۰/۲۰۲۹	۰/۲۰۶۰
۴	میزان رسمیت در سطح خرد	۰/۱۹۸۹	۰/۲۰۷۱	۰/۲۰۹۴	۰/۲۰۰۸	۰/۱۸۴

این نمایش هندسی پاسخی تصویری از وضعیت سطح سازه ها در ساختار سازمانی بانکداری است. از آنجا که هر بانکی امتیاز ویژه ای بر حسب هر سازه کسب کرده است برای رویت چشمی وضعیت تطبیقی بانکها نسبت به یکدیگر و نسبت به حد

متوسط هر سازه این نمودار طراحی شده است. بنابراین در این نمودار جلوه‌ای از گرایش بانکها به اندازه موجود سطح رسمیت پیچیدگی و تمرکز دیده می‌شود.

۴۰				<ul style="list-style-type: none"> • بانک صادرات ایران • بانک سپه • بانک ملت • بانک تجارت • بانک ملی ایران
۳۰	<ul style="list-style-type: none"> • بانک ملی ایران • بانک سپه • بانک تجارت • بانک ملت • بانک صادرات ایران 	<ul style="list-style-type: none"> • بانک ملی ایران • بانک صادرات ایران • بانک تجارت و ملت • بانک سپه 	<ul style="list-style-type: none"> • بانک ملی ایران • بانک صادرات ایران • بانک تجارت 	
۲۰			<ul style="list-style-type: none"> • بانک ملت • بانک سپه 	
۱۰				
۰	میزان پیچیدگی	میزان تمرکز و عدم تمرکز	میزان رسمیت در سطح کلی	میزان رسمیت در سطح خرد

نمودار ۱. توزیع پراکنش بانکها برحسب سازه‌های ساختار سازمانی

در جدول ۱۴ مقیاسهای عددی بر حسب هر سازه چهارگانه بهنجار شده است تا امکان مقایسه تطبیقی بانکها در چهارچوب هر سازه منفرد بوجود آید. از این رو با بررسی جدول مذکور آشکار می‌شود که بانک ملی بیشترین رتبه در میزان تمرکز و عدم تمرکز و بانک سپه کمترین رتبه این سازه را دارد. در حالی که در بانک ملی بیشترین میزان رسمیت در سطح کلی دیده می‌شود بانک سپه کمترین رتبه را در انطباق پذیری وضع موجود با میزان رسمیت در سطح کلی نشان می‌دهد.

با رتبه بندی بانکها برحسب میزان پیچیدگی معلوم می‌شود بانک ملی رتبه اول و بانک صادرات رتبه پنجم را دارد. تمایل بانک ملی ایران به سمت تمرکز نسبت به دیگر بانکها بالا است. هر چند اندازه عددی شاخص سنجش تمرکز در بانک ملی عدم تمرکز را نشان می‌دهد. کمترین رتبه تمایل به عدم تمرکز در بانک سپه است.

بررسی رتبه بانکها بر حسب میزان رسمیت در سطح کلی و سطح خرد حاکی از این است که در سطح کلی بانک ملی بالاترین رتبه و بانک سپه کمترین رتبه را دارد در حالی که میزان رسمیت در سطح خرد رتبه بندی متفاوتی نسبت به میزان رسمیت در سطح کلی نشان می‌دهد زیرا بانک صادرات در رعایت رسمیت در این سطح رتبه اول و بانک ملت رتبه دوم و بانک ملی رتبه پنجم را داراست.

وضعیت تطبیقی بانکها بر حسب رتبه بندی آنها در چهارچوب سازه های چهارگانه ساختار سازمانی در نمودارهای ۲الی ۵ ارائه شده است. آنچه از این نمودارها نمایان است میزان نزدیک بودن رتبه بانکها نسبت به یکدیگر در چهارچوب سازه های میزان پیچیدگی، میزان تمرکز و عدم تمرکز، میزان رسمیت در سطح کلی و میزان رسمیت در سطح خرد است.

به هر حال، با مطالعه این نمودارها می‌توان به نوع حرکت رفتار سازه بانکها به بالا و پایین پی‌برد. مثلاً بالاترین رتبه بهنجار شده میزان پیچیدگی مربوط به بانک ملی، میزان تمرکز مربوط به بانک ملی، میزان رسمیت در سطح کلی مربوط به بانک ملی و میزان رسمیت در سطح خرد مربوط به بانک صادرات است.

حال، ممکن است این سؤال مطرح شود که بالا یا پایین بودن این رتبه ها چه ارتباطی با عملکرد بانکها دارد؟ پاسخ به این سؤال نیاز به پژوهش دیگر دارد.

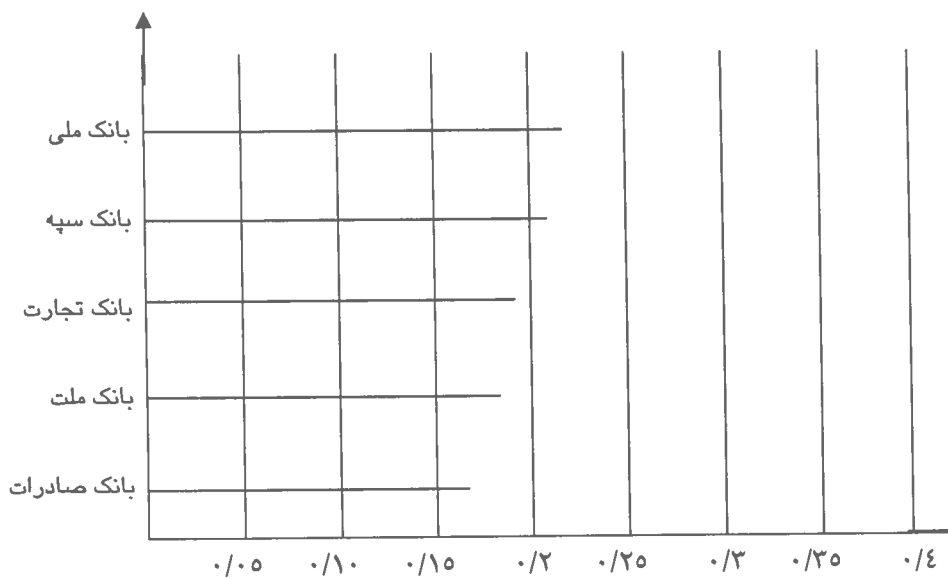
آزمون ویژگی بانکها

برای کسب اطمینان از اینکه مشخصه سازه های ساختار سازمانی بانکهای نمونه آماری با یکدیگر تفاوت معنی دار آماری می نمایند یا خیر از آزمون ناپارامتری فریدمن استفاده شده است. فرضیه اولیه پژوهش احتمال یکسان بودن توزیع نظرات را درباره سازه های چهارگانه مدنظر قرار می دهد در حالی که فرضیه ثانویه (جانشین) احتمال یکسان بودن توزیع نظرات را رد می نماید.

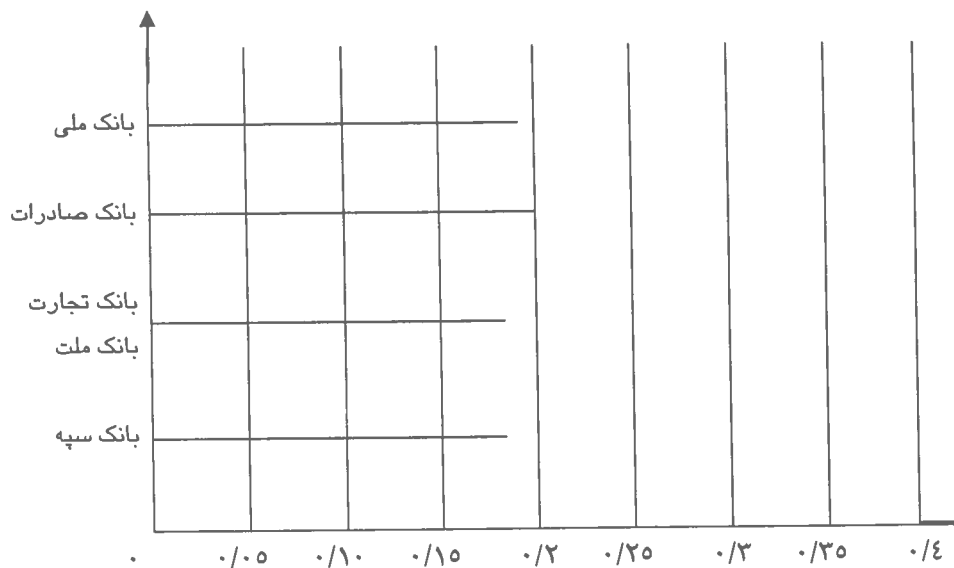
در آزمون این فرضیات برای هر چهار سازه پژوهش از داده های جداول ۷ تا ۱۰ استفاده شده است. سطح اطمینان برای آزمون با پذیرش میزان ۵ درصد خطا ۹۵ درصد است. برای محاسبه آماره آزمون فریدمن از رابطه زیر استفاده شد.

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

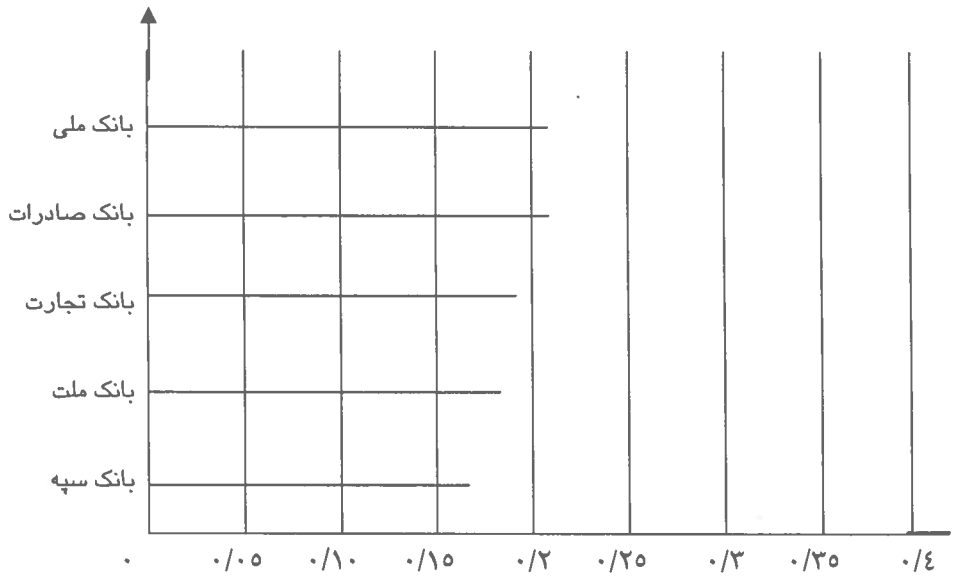
که در آن b تعداد سؤالاتی است که در پرسش نامه برای هر سازه در نظر گرفته شده است برای مثال برای سازه اول $b=16$ ، سازه دوم $b=10$ ، سازه سوم $b=7$ و برای سازه چهارم $b=15$ است. P تعداد بانکها را نشان می دهد در حالی که R_j حاصل جمع امتیاز مکتسبه هر بانک است. برای تعیین مقدار حساس F_r از جدول کای-دو استفاده می شود. بنابراین با پذیرش فرضیه ثانویه معلوم می شود که مشخصه هر یک از بانکها که بر حسب نظر سنجی بدست آمده 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.



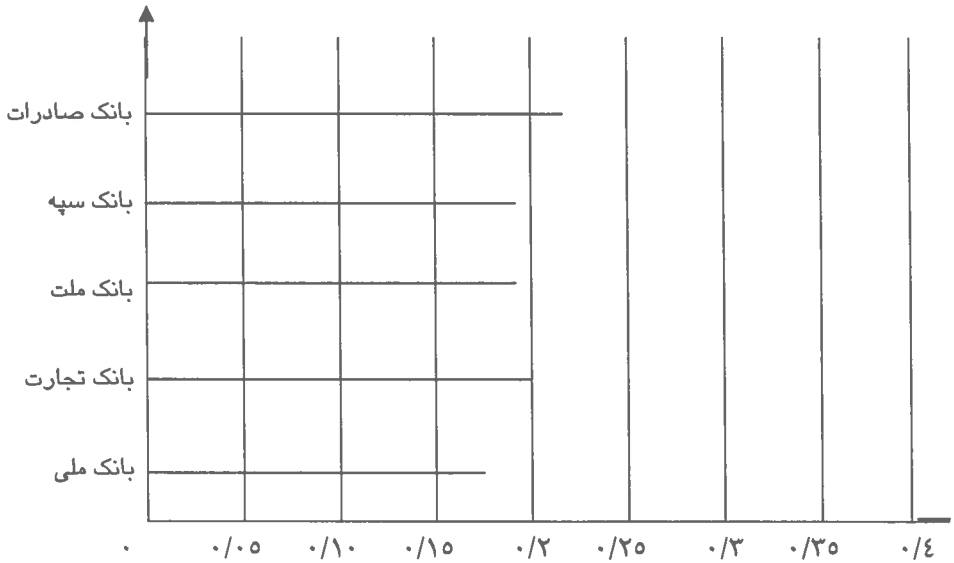
نمودار ۲. رتبه بندی بانکها بر حسب میزان پیچیدگی



نمودار ۳. رتبه بندی بانکها بر حسب میزان تمرکز و عدم تمرکز



نمودار ۲. رتبه بندی بانکها بر حسب میزان رسمیته در سطح کلی



نمودار ۵. رتبه بندی بانکها بر حسب میزان رسمیته در سطح خرد

جدول ۱۵ خلاصه فرایند آزمون سازه های چهار گانه پژوهش

مؤلفه ها	فرضیه ثانویه	فرضیه اولیه	مقدار جدولی کای-دور سطح ۵ درصد	F _r آماره آزمون فریدمن	نتیجه آزمون
میزان پیچیدگی	حداقل سه تا از پنج توزیع احتمال بر حسب نظرات درباره سازه های مورد نظر برای ه بانک یکسان نیست.	توزیع احتمال نظرات درباره سازه های مورد نظر برای ه بانک یکسان است	۹/۴۹	-۷/۱۲	پذیرش H _۱ رد H _۰
میزان تمرکز وعدم تمرکز			۹/۴۹	-۴۸/۵۱	پذیرش H _۱ رد H _۰
میزان رسمیت در سطح کل			۹/۴۹	-۹/۹	پذیرش H _۱ رد H _۰
میزان رسمیت در سطح خرد			۹/۴۹	-۹۶/۲۱	پذیرش H _۱ رد H _۰

نتیجه گیری

نتایج آزمون آماری فرضیه های پژوهش نشان می دهد که اندازه ی درجه پیچیدگی میزان تمرکز وعدم تمرکز و میزان رسمیت در سطح کلی و در سطح خرد میان بانکها تفاوت معنی داری دارند. با بررسی تطبیقی اندازه موجود میزان پیچیدگی در ساختار اداری - سازمانی میان بانکها معلوم می شود دامنه فعلی بین ۲۴ (برای بانک ملی) و ۲۲/۵۸ (برای بانک صادرات) در نوسان است و این دامنه به طور کلی نشانه پیچیدگی

بالا مطابق داده های جدول ۲ است. در حالی که بررسی اندازه های میزان تمرکز و عدم تمرکز، حداکثر تمرکز را با اندازه ۲۷/۵ برای بانک ملی و حداقل آن را با اندازه ۲۳/۶۴ در بانک سپه معرفی می‌کند. مقایسه این اعداد با اعداد جدول ۲ حاکی از گرایشهای هر پنج بانک به سمت عدم تمرکز است. این گرایش را تاکنون در ساختار اداری- سازمانی اعمال کرده اند.

با بررسی میزان رسمیت در سطح کلی مطابق داده های جدول (۹) و جدول (۲) می‌توان دریافت رسمیت این سطح پایین است. بیشترین اندازه رسمیت در بانک ملی با اندازه ۲۰/۹۸ است در حالی که کمترین آن ۱۸/۵۶ برای بانک سپه است. شاخص میزان رسمیت در سطح خرد برای هر بانک نشانگر گرایش این اندازه به سمت مقدار متوسط (معمولی) رسمیت است. بر اساس داده های جدول ۲ میزان متوسط رسمیت در سطح خرد ۲۷/۵ است در حالی که دامنه اندازه میزان رسمیت در این بین ۳۷/۷۸ و ۳۳/۲ است لذا رسمیت در بانک صادرات اندکی بیشتر از مقدار متوسط و بانک سپه تقریباً منطبق بر مقدار متوسط است اما برای سه بانک دیگر اندکی کمتر از میزان متوسط است.

آنچه از نتایج این پژوهش می‌توان دریافت این است که تعبیر و قضاوت بیشتری درباره میزان شاخص سازه ها باید در مقایسه با وضعیت یک بانک مطلوب و مورد انتظار باشد. از سوی دیگر، بررسی سیاستها و استراتژیهای هر بانک معیار مناسب دیگری است که می‌تواند هر گونه دست یابی به نقاط قوت یا ضعف در ساختار کنونی را با اندازه های بدست آمده نشان دهد. از این رو پیشنهاد می‌شود در هر بانک برای تعبیر و تفسیر یافته های پژوهش یک تیم خبره تشکیل شود تا نه تنها انجام این کار تسریع شود بلکه شاخصهای مناسب برای سازه‌های چهارگانه پژوهش را در سطح بین المللی اخذ نموده و میزان شکاف مثبت یا منفی را در چهارچوب انتظارات محیطی بررسی کند و استراتژیهای مناسب برای حرکت به سوی وضعیت مطلوب ساختاری را تدوین کند.

منابع و مآخذ

منابع فارسی

۱. دفت ریچارد ال. (۱۳۸۰). *تئوری سازمان و طراحی ساختار* (ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی)، جلد دوم تهران: موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
۲. رابینز، استیفن پی. (۱۳۷۷ و ۱۳۷۸). *رفتار سازمانی* (ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی)، جلد اول و سوم. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۳. رابینز، استیفن پی. (۱۳۸۱). *تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها)* (ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی فرد). تهران: انتشارات صفار.
۴. زاهدی، شمس السادات. (۱۳۸۱). *تجزیه و تحلیل و طراحی سیستمها*. تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
۵. سرمد، زهره، عباس، بازرگان و الهه حجازی. (۱۳۸۲). *روشهای پژوهش در علوم رفتاری*. تهران: نشر آگاه
۶. مقیمی، سید محمد. (۱۳۸۱). *سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی*، تهران: ترمه
۷. نشریه آماری بانکهای مختلف به تفکیک استان در پایان شهریور (۱۳۸۰). مدیریت امور سازمان، بانک تجارت، سپه، صادرات، ملی و ملت ۱۳۸۰

منابع لاتین

1. Bureous, L.J. & et al (1978) The Effects of Different Organization Environments Upon Decisions about Organizational Structure, *AMJ*, Vol 21-P, PP.508-514
2. Child, J, (1972) Organizational Structure. Environment and Perfomance: The Role Of Strategic Choice, *Sociology*, Vol 6, PP. 1-21
3. Huber, G.P. et al (1979) Optimum Organization Design, *AMR*. Vol. 4, PP. 567-578.
4. Koontz, H. & H. Weihrich, (1999) *Mangement*, NewYork: Prentice-Hall, 4 ed.
5. Kotler, J.P, (2001) Organization Design in P.R.Lawrence et ai (ed) *Org. Behavioral and Adminstraion*, Richard D. Irwin, Inc, PP. 481-501.

فرهنگ سازمانی یادگیرنده، راهبردی اثر بخش جهت حفظ، بقاء و توسعه سازمان ها در شرایط محیطی ناپایدار

دکتر علیرضا نادری خورشیدی*

چکیده

امروزه یکی از عوامل مهم ترغیب کننده یادگیری سازمانی که باعث نشر و تعمیم رفتارهای جدید در جهت سازگاری با محیط خارجی و انسجام دهی درونی سازمان در موقعیت رقابتی می شود متغیر فرهنگ سازمانی است. این مقاله ضمن بررسی مبانی نظری فرهنگ سازمانی یادگیرنده و تجربیات عملی و نظری سازمان های موفق در این مورد، به دنبال آن است که فرهنگ سازمانی شرکت ایران خودرو را به عنوان یک عامل یکپارچه ساز، بررسی کند و با عنایت به ویژگی های فرهنگ سازمانی یادگیرنده در شرایط ناپایدار و رقابتی، موانع فرهنگ سازمانی شرکت را برای رسیدن به موقعیت رقابتی در دو بعد "چگونه رفتار کردن" و "چگونه اداره کردن" مورد بررسی قرار دهد و در پایان با تعیین شکاف بین وضع

* عضو هیئت علمی دانشگاه امام حسین (ع)