

## شناسایی و اعتبار یابی مولفه های بازطراحی ساختار سازمانی در بانک ملی متناسب با چشم انداز و ماموریت ها

مسعود وفادار<sup>۱</sup>، سنجر سلاجقه<sup>۲</sup>، مسعود پور کیانی<sup>۳</sup>، سعید صیادی<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

<sup>۲</sup> دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

<sup>۳</sup> استایار گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

<sup>۴</sup> استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

### چکیده

این تحقیق با هدف شناسایی و اعتبار یابی مولفه های بازطراحی ساختار سازمانی در بانک متناسب با چشم انداز و ماموریت ها در بانک ملی انجام شده است. تحقیق موجود از نظر هدف کاربردی و توسعه ای و از نظر روش یک تحقیق آمیخته با رویکرد اکتشافی است که در بخش کیفی از روش دلفی و در بخش بخش کمی توصیفی از نوع پیمایشی است، جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران و کارکنان بانک ملی استان کرمان در سال ۱۳۹۹ به تعداد ۴۳۵ نفر می باشد که در قسمت کیفی ۳۰ نفر بصورت هدفمند و در بخش کمی ۳۸۰ نفر با روش نمونه گیری نمونه در دسترس انتخاب شده اند. ابزار گردآوری اطلاعات در قسمت کیفی اسناد و مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه ۱۳۲ سوالی بازطراحی ساختار سازمانی با روایی ۰/۸۷ پایایی ۰/۹۶۳ بوده است. جهت تجزیه و تحلیل داده از آزمون تی تک نمونه ای مدل یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار SPSS و AMOS22 استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان داد مولفه های بازطراحی ساختار سازمانی شامل امور فناوری اطلاعات، امور سازمانی، امور پشتیبانی، امور شعب، امور منابع انسانی و امور مالی می سنجد. که مدل آن از برازش قابل قبولی برخوردار است.

**واژه های کلیدی:** بازطراحی، ساختار سازمانی، چشم انداز، ماموریت، بانک ملی

## ۱- مقدمه

امروزه اصلاح ساختار سازمانی همواره از دغدغه‌های مدیران به شمار می‌رود زیرا بخش مهمی از فعالیت‌های مدیران معطوف به سازماندهی مناسب عوامل است که مستلزم ایجاد ساختار سازمانی کارآمد می‌باشد. ساختار سازمانی، چارچوبی است که به وسیله آن فعالیت‌های سازمان تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شوند. هر سازمان دارای ساختار خاصی است و مهم آن است که این ساختار به گونه‌ای باشد تا نه تنها عوامل انجام کار با یکدیگر هماهنگ شوند بلکه قابل کنترل نیز باشند (نظامی وند، ۱۳۹۴) از طرفی جامعه امروز، جامعه سازمانی<sup>۱</sup> است. و بخش عمده زندگی ما، در سازمان‌ها یا در ارتباط با سازمان‌ها سپری می‌شود. هر سازمانی با انجام دادن وظایف چندگانه یا تخصصی، هدف‌های عام یا خاصی را برای جامعه و مردم آن متحقق می‌سازد. این هدف‌ها و وظایف بسیار دشوارتر و پیچیده‌تر از آنند که به وسیله یک فرد یا گروه کوچک تحقق‌پذیر و انجام‌یافتنی باشند، از این رو گردش امور زندگی، وابسته به سازمان‌ها، و پیشرفت و بقای جامعه تابع کار و عملکرد مؤثر آن‌هاست (علاقه بند، ۱۳۹۵: ۳). ساختار سازمانی یکی از اجزای مهم و تعیین‌کننده کارایی هر سازمان محسوب می‌شود. استفاده از ساختار سازمانی صحیح بهبودهای اساسی را در عملکرد سازمان موجب می‌شود. استقرار نظام اداری مناسب و دستیابی به ستانده مورد انتظار در شرایط وجود داده‌ها و منابع مطلوب، محتاج وجود این عامل می‌باشد (رابینز، ترجمه الوانی و دانایی فر، ۱۳۹۹: ۲۲). ساختار سازمانی، راه یا شیوه‌ای است که به وسیله آن، فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازمان‌دهی و هماهنگ می‌شوند. سازمان‌ها ساختارهایی را به وجود می‌آورند؛ تا فعالیت‌های عوامل انجام کار را هماهنگ کرده و اعمال اعضا را کنترل نمایند. ساختار سازمانی در نمودار سازمان‌نمایان می‌شود. نمودار سازمانی نیز یک نماد قابل رؤیت از کل فعالیت‌ها و فرایندهای سازمان است. متغیرهای زیادی را به عنوان ابعاد ساختار سازمانی نام برده‌اند، از آن جمله می‌توان به اجزای اداری، استقلال، تمرکز، پیچیدگی، تفویض اختیار، تفکیک، رسمیت، انسجام، حرفه‌ای شدن، حیطة نظارت، تخصص‌گرایی، استاندارد سازی و سطوح سلسله مراتب عمودی اشاره کرد. از بین این عوامل، اغلب دانشمندان بر سه بعد پیچیدگی، رسمیت و تمرکز به عنوان ابعاد اصلی سازمان اتفاق نظر دارند و معتقدند که به نوعی دیگر ابعاد ساختار سازمانی را دربرمی‌گیرند (نامداری، ۱۳۹۸: ۱۶). از طرفی به دلیل اهمیت و حساسیت نظام بانکی در کل نظام اقتصادی جامعه، دولتها را بر آن داشته تا از طریق اتخاذ و اعمال مجموعه تدابیری که اصطلاحاً سیاست پولی نامیده می‌شوند، گردش پول در جامعه را تنظیم نموده و در تامین این منظور بانکها را تحت نظارت و کنترل قرار داده و از آنها به صورت اهرمی نیرومند جهت نیل به اهداف، سیاستها و برنامه‌های اقتصادی خود که متکی بر امکانات، نیازها و ارزشهای حاکم بر جامعه می‌باشند استفاده به عمل آورند. معمولاً در فعالیت‌های یک بانک، جذب منابع مالی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است، با توجه به وظیفه نظام بانکی در تجهیز منابع مالی و تخصیص بهینه آن در سیستم اقتصادی، هرچه نظام بانکی در تجهیز منابع مالی و تخصیص آن در فضای رقابتی و به صورت کارآتری عمل نماید، می‌توان شاهد کاهش هزینه‌های تولید و بهبود امر تولید و اشتغال و رشد اقتصادی بود در غیر این صورت، عدم کارآیی نظام بانکی در تجهیز و تخصیص بهینه منابع مالی منجر به اتلاف منابع و دامن زدن به رکود اقتصادی می‌گردد و رهبران و مدیران شبکه بانکی با اصلاح ساختار سازمانی در سوق دادن کارکنان جهت افزایش جذب منابع بانکی نقش مهم و اساسی را برعهده دارند (قلی‌زاده و شعبانی کاکرودی، ۱۳۹۷: ۳۸). تیلور (۱۹۱۱) معتقد است که باید کارمندان را به افزایش بهره‌وری تشویق کرد. تیلور همچنین اظهار داشت که مدیران باید بر مبنای اصول مدیریت، مدیریت شوند و باید از کارکنان خود حمایت کنند. حمایت مدیران از کارکنان، روحیه کارکنان را

<sup>۱</sup> . Organizational Society

افزایش خواهد داد و آنها را از طریق اجرای یک کانال ارتباطی موثر و مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم گیری منجر به استقلال می شود. چشم انداز به یک سازمان هدفی ملموس و ارزشمند برای تلاش می دهد. در کشور ما بانکها و موسسات مالی و اعتباری زیادی وجود دارند که هرکدام جهت دستیابی به سهم بیشتر بازار، سود آوری و بقا با یکدیگر به سختی در حال رقابت می باشند. اما در سالهای اخیر علاوه بر این رقابت شدید همواره عوامل متعدد دیگری از جمله نابسامانی های بازار طلا و ارز، افزایش نرخ تورم، عوامل طبیعی مانند سیل، زلزله و خشکسالی و عوامل سیاسی همچون تحریم ها، که بر اقتصاد کشور تاثیر زیادی گذاشته است بانکها را متوجه این مهم کرده که دیگر نمی توان با ساختارهای گذشته به بقا ادامه داد. لذا با توجه به مطالب فوق آنچه در این تحقیق به عنوان مسئله ی اصلی مطرح است عبارتست از اینکه: مولفه های بازطراحی ساختار سازمانی متناسب با چشم انداز و ماموریت بانک به چه صورت است؟

## ۲- مبانی نظری

### ساختار سازمانی<sup>۱</sup>

ساختار سازمانی، یکی از اجزای مهم و تعیین کننده کارایی هر سازمان محسوب می شود. استفاده از ساختار سازمانی صحیح بهبودهای اساسی را در عملکرد سازمان موجب می شود. استقرار نظام اداری مناسب و دست یابی به ستانده مورد انتظار در شرایط وجود داده ها و منابع مطلوب، محتاج حضور این عامل می باشد (رابینز، ترجمه الوانی و دانایی فر، ۱۹: ۱۳۹۹). گری دسلر<sup>۲</sup> در کتاب مبانی مدیریت خود ساختار سازمانی را اینگونه معرفی می کند که: " فرآیند تقسیم کار و سازماندهی بین واحد ها و مشاغل، برای تحقق اهداف سازمانی و اطمینان از اینکه مشاغل و واحد ها متناسب با هم عمل می کنند امری ضروری است." (دسلر، ترجمه مدنی، ۱۳۹۷: ۲۲)

### ابعاد ساختار سازمانی

اجزای سه گانه ای که برای ایجاد ساختار سازمانی بکار می گیریم پیچیدگی، رسمیت و تمرکز است اما سیزده متغیر مشهور مورد قبول اکثر نظریه پردازان در خصوص تعریف ابعاد ساختاری عبارتند از:

اجزا اداری: تعداد سرپرستان، مدیران صنفی و پرسنل ستادی نسبت به کل تعداد پرسنل سازمان.

استقلال (خودگردانی): حدی که مدیریت عالی باید تصمیمات ویژه را به بالاترین سطح اختیار ارجاع دهد.

تمرکز: نسبت مشاغلی که متصدیان آنها در تصمیم گیری مشارکت نموده و تعداد حوزه هایی که اینان در آن مشارکت می کنند.

پیچیدگی: به تعداد متخصصین و فعالیتهای حرفه ای و همچنین طول دوره آموزش حرفه ای کارکنان اشاره دارد.

تفویض اختیار: نسبت تعداد تصمیماتی که بوسیله مدیریت عالی گرفته می شود به، تصمیماتی که بوسیله مدیران اجرایی اتخاذ می گردد.

تفکیک: تعداد وظایف ویژه ای که در سازمان مشخص شده است.

رسمیت: حدی که نقش کارکنان با توسل به اسناد و مدارک رسمی تعریف می شود.

ترکیب: کیفیت همکاری میان دوایر و در درون آنها که برای وحدت بخشیدن به فعالیت ها ضروری است.

حرفه گرایی: حدی که کارکنان یک سازمان حرفه ای را به عنوان یک مرجع می پذیرند. اعتقاد به ارایه سرویس به عموم و اعتقاد به خود کنترلی و تمرکز در یک حوزه کاری و استقلال و آزادی عمل در کار.

حیطه کنترل: تعداد زیر دستانی که یک مدیر می تواند و باید آنها را سرپرستی کند.

تخصص گرایی: میزان تخصص های دقیقی که در شرح شغل ها برای وظایف مختلف قید گردیده است.

<sup>۱</sup> . Organizational structure

<sup>۲</sup> Gary dessler

استاندارد کردن: میزان انحراف قابل قبول از قوانین حاکم بر یک شغل.

حیطه عمودی: تعداد سطوح در سلسله مراتب فرمانرانی از سطوح پایین تا بالای سازمان (رابینز، ۲۰۱۷)

### مراحل بازطراحی سازمانی

چهار مرحله زیر جهت بازطراحی ساختار سازمانی در سازمان ها و موسسات جهت افزایش اثربخش و کارایی ساختارهای جدید طراحی شده پیشنهاد می گردد:

مرحله ۱: تعیین جهت طراحی

در این مرحله خودتان را در جهت حمایت از هدف مشتری قرار دهید، که هدف منطقی قانع کننده ای برای تغییر و چشم انداز الهام بخش آینده است.

به آنها کمک کنید تا مورد تجارتي را برای طراحی مجدد توسعه دهند. برای تسهیل جلسات دعوت کنید تا به آنها کمک کنید تا به روشنی تجدیدنظر کنند که چه کاری انجام می دهند.

پیشنهاد کنید که یک مرور وضعیت فعلی را انجام دهید. در بررسی وضعیت فعلی شما میتواند پیدا کنید:

امروز چه کار میکنید یا کار نمی کنید؟

به چه دلیلی باید مجددا سازماندهی کنیم؟

آیا آنها خوب هستند؟

نیازهای مشتری ما / نیازهای استراتژی کسب و کار چیست؟

چطور طراحی مجدد بر نیازهای پردازش / گردش کار تاثیر می گذارد؟

مرحله ۲: توسعه طراحی

موقعیت خود را برای ارائه رهبری فرآیند به تیم برای هدایت آنها در آینده با طراحی یک سازمان جدید.

چهار سطح طراحی وجود دارد.

۱. اول، گروه های کلی وجود دارند که لایه بالای سازمانی را منعکس می کنند. این بخشی از طراحی سازمان است که به

استراتژی کسب و کار متصل می شود و سازمان را مجبور به ارائه مهمترین قابلیت های خود می کند.

۲. دوم، ساختار مدیریت: این بخشی از طراحی مربوط به کنترل های مدیریت و تمرکز / عدم تمرکز تصمیم گیری است.

۳. سوم، بعد طراحی نقش در دستور کار، طراحی نقش است، که هر فردی را تعریف می کند

۴. چهارم، در نهایت، همراه با تعیین مسئولیت های فردی، تصمیم گیری در مورد هماهنگی جانبی، که به هماهنگی بین ادارات

(هماهنگی افقی) اشاره می کند، باید مورد توجه و تصمیم گیری قرار گیرد، و باید روش هایی را که کار در میان ادارات متصل

است، در نظر بگیرد.

فاز ۳: برنامه ریزی برای اجرا

یک دلیل رایج که تلاش های مجدد طراحی ساختار سازمانی به شکست منجر می شوند این است که رهبران بیش از حد تصور

می کنند که وقتی طرح جدید اعلام می شود این کار تمام می شود. واقعیت این است که زمانی که طرحی سازمانی طراحی می

شود سخت ترین بخش کار، اجرای آن، تازه آغاز شده است و قطعاً ساختار سازمانی طراحی شده بر اساس سازمان مورد مطالعه

بایستی دستخوش تغییر گردد

نمودار سازمانی جدید فقط نوک کوه یخ است. تصمیم گیری در مورد تغییرات در عناوین / توصیفات شغلی، اندازه گیری عملکرد،

فرآیندهای کاری، تنظیمات فیزیکی و .. هنوز باید انجام شود. علاوه بر این، اطمینان حاصل کنید که مشتری شما یک برنامه

جامع برای انتقال سازمان از امروز به کشور آینده مورد نظر خود را دارد.

برنامه اجرائی باید آمادگی و ظرفیت سازمان را در جذب و ادغام تغییرات را در نظر بگیرد. سرعت حرکت نمی تواند خیلی کند باشد، که موجب از دست دادن حرکت شود، اما سرعت خیلی سریع نیز نمی تواند باشد که سازمان از فشار آن را ترک می کند. شما همچنین نیاز به کمک به آنها در نظر بگیرید که چگونه مقاومت در برابر تغییرات پیش بینی و مدیریت خواهد شد.

مرحله ۴: پیاده سازی و ارزیابی

ساختار سازمانی جدید تجزیه و تحلیل، طراحی شده و مورد تحسین قرار گرفته شده، و اکنون هم زمان عمل است. خودتان را به عنوان یک مشاور متخصص در تماس دعوت کنید، آماده باشید تا به آنها در حل مسائل و چالش های در حال اجرا کمک کنید.

برای اطمینان از موفقیت، به مشتریان کمک کنید تا معیارها و مراقبت های ویژه را به جای خود قرار دهند. عملکردی که با جهت جدیدی که در طراحی سازمان جدید به دست آمده، هماهنگ شده است باید به ویژه در نقش های رهبری کلیدی پاداش داده شود. (جلالی، ۲۰۱۷).

### چشم انداز

لارود و همکاران (۲۰۰۵)، مفهوم چشم انداز را توصیف می کند "چیزی که به طور مستقیم قابل مشاهده نیست و به نظر می رسد معنای فراتر از هر توضیح تکمیلی را در بر می گیرد" (لارود و همکاران، ۲۰۰۵: ۷۴۰). نویسندگان به این نکته اشاره می کنند که نقطه نظر مهم این است که "چشم انداز یک دیدگاه آینده نگر واقع گرایانه، معتبر و جذاب برای سازماندهی را بیان می کند، وضعیتی که در برخی از راه های مهم تر از آنچه در حال حاضر وجود دارد" (کمپبل و یونگ، ۲۰۰۴، ص ۱۴۵). با این حال، دیدگاه های بیشتری درباره دیدگاه وجود دارد. همانطور که توسط کمپبل و یونگ (۲۰۰۴) و بنیس و نانوس (۲۰۰۷) بیان شده است، تمایز عمده بین مفاهیم مأموریت و چشم انداز این است که چشم انداز بیشتر به رهبری بستگی دارد. (پاسنرو کوزس، ۲۰۰۹) در یک نظرسنجی که دومین مهمترین ویژگی رهبر باید شناخته شده است، این است که او "پیشرو" است. همانطور که در بالا اشاره شد تعریف چشم انداز؛ یک تصویر ذهنی از وضعیت آینده و ممکن مطلوب سازمان است" (بنیس و نانوس، ۲۰۰۷: ۸۰) که به صراحت از اصطلاح "پیش بینی" استفاده می کند.

بیانیه چشم انداز<sup>۱</sup> اسندی است که یک سازمان برای بیان اهداف خود تعریف می کند و بنابر پیش بینی آینده بازار، تلاش در هدایت فرایند تصمیم گیری دارد. این سند چگونگی سازمان در آینده را تعریف می کند. چشم انداز یک افق دراز مدت است که گاهی جهانی را که سازمان در آینده در آن فعالیت می کند توصیف می کند. برای مثال، نیکوکاری که به فقیری کمک می کند ممکن است بیانیه چشم اندازی داشته باشد که می گوید: «یک جهان بدون فقر». یک بیانیه چشم انداز آینده سازمان را به صورت خلاصه بیان می کند. این بیانیه بر روی آینده متمرکز می شود.

### ماموریت سازمانی

در ادبیات مدیریت نیاز به داشتن بیانیه ماموریت برای سازمان قدمتی تاریخی دارد. در آغاز دهه ۷۰ اولین بار پیتر دراکر از این اصطلاح استفاده کرد و از آن پس محققان بسیاری بر روی این مفهوم تمرکز کردند (اورویگ و فینی، ۲۰۰۷: ۲۶۳) بیانیه ماموریت سند تدوین شده ای است که اهداف با ثبات و منحصر به فرد سازمان را تعریف می کند: اینکه چرا سازمان وجود دارد، اهداف آن چیست، می خواهد به چه چیز برسد. این ها برخی سوالات اساسی هستند که بیانیه ماموریت قصد دارد پاسخ دهد (برت و تابون، ۲۰۰۱: ۳۲۲)

ماموریت یک کسب و کار نشان دهنده وسیع ترین سطح اهداف است و هدف اصلی کسب و کار را تعریف می کند (رون و بایاس، ۲۰۰۰: ۱۴۷). این هدف یا دلیل کسب و کار برای موجود را تشکیل می دهد (رابینز و کالتر، ۱۹۹: ۲۰۰۳). این ماموریت باید

<sup>1</sup> vision statement

افراد را در داخل کسب و کار تحریک کند تا به طور مداوم فکر کنند و عمل کنند. این تنها معنایی خواهد داشت اگر به عنوان یک نیروی محرکه برای تصمیم گیری های استراتژیک عمل کند. ماموریت می تواند کسب و کار را از لحاظ نیازهای مشتری مورد ارزیابی قرار دهد (هلریگال و همکاران، ۲۰۰۴).

### مقایسه چشم انداز و ماموریت سازمانی

در مقایسه با دو مفهوم، می توان گفت که این ماموریت ارزش و اهداف هسته ای را تعریف می کند، در حالی که دیدگاه بیانگر تمایل بلندپروازانه برای آینده است (دافت، ۲۰۰۹: ۱۳۳). چشم انداز فراتر از ماموریت است و چشم انداز را در مورد جایی که کسب و کار می شود و آنچه که می تواند تبدیل شود، فراهم می کند. اگر چه این دو اصطلاح گاهی به طور متناوب استفاده می شوند، بیانیه چشم انداز جهت گیری بلندمدت شرکت را توضیح می دهد (بتمن و نیل، ۲۰۰۹). مأموریت توضیح کلیه فعالیت های انجام شده توسط یک شرکت برای حفظ موقعیت رقابتی در بازار اولیه است (پیرس و رایبسون، ۲۰۰۰: ۳۰). چشم انداز، در مقایسه با ماموریت، بیشتر دراز مدت مورد استفاده قرار می گیرد (والد و همکاران، ۲۰۱۶).

### ۳- پیشینه تجربی تحقیق

ولف<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان "رابطه ساختار سازمانی با نوآوری در سازمان" نشان داد که سازمانهایی که دارای ساختاری غیر منعطف باشند، برای ایجاد همکاری و وحدت در دوران بحران دچار آشفتگی میشوند، در حالی که سازمانهایی که امکان برقرار کردن رابطه، خصوصاً رابطه غیر رسمی و انعطاف پذیر را در ساختار خود پیش بینی می کنند، عوامل مثبت و مؤثری را برای ترغیب و رشد نوآوری در سازمان خود به وجود می آورند. در این تحقیق بیان شده است اصلاح ساختار سازمانی بر مبنای فناوری اطلاعات می تواند در نوآوری و کیفیت سرویس نقش تعیین کننده داشته باشد.

ژنگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود با عنوان "رابطه فرهنگ، ساختار و استراتژی سازمانی با اثربخشی سازمانی با نقش میانجی گری مدیریت دانش" نشان داد، اندازه سازمان مهمترین عامل مؤثر در نوع ساختار سازمان است. در واقع افزایش اندازه سازمان تفکیک ساختاری سازمان را نیز افزایش می دهد. بهترین ساختار سازمانی مبتنی بر مجموعه ای از عوامل متفاوت سازمانی و محیطی است. ساختارهای سازمانی همواره در حال تکامل اند و بهترین ساختار سازمانی وجود ندارد. در پژوهش دیگری که توسط چن و هوانگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) با عنوان «چگونه جو و ساختار سازمانی بر مدیریت دانش اثر می گذارد» انجام گردید، اثر جو و ساختار سازمانی از منظر تعامل بررسی شد. نتایج نشان داد رابطه منفی میان رسمیت و تعاملات اجتماعی وجود دارد.

آستین<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) به بررسی "ساختار سازمانی در شرکتهای بیمه" پرداخته و بیان می کند: وجود ساختار وظیفه ای در شرکت های بیمه سبب شده است که مدیر هر بخش از سازمان، خود را فقط مسئول فعالیت های همان بخش بداند، و تمام تلاش خود را برای حل آن مسأله که از دید او مهمترین است به کار می بندد، در حالی که مدیر گروه دیگری مسأله دیگری را مهمترین مسأله سازمان می داند و در نتیجه اختلاف دیدگاه های مدیران منشاء اصلی تضادهای درون سازمان را به وجود می آورد و ایجاد هماهنگی را با دشواری مواجه می کند، به عبارت دیگر، ساختار وظیفه ای عامل اصلی ایجاد تضاد در شرکت های بیمه است و تضاد عاملی اصلی ایجاد در رفتارهای سیاسی (رفتارهایی در جهت کسب قدرت) در این شرکت هاست.

رضا زاده (۱۳۹۸) در پژوهشی به بررسی ارتباط بین ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی در سازمان تامین اجتماعی تهران پرداخت و به نتایج زیر دست یافت: رابطه ای معنی دار بین پیچیدگی ساختار سازمانی وجود دارد، اما ضریب همبستگی بدست

<sup>1</sup> - Wolf

<sup>2</sup> - Zheng

<sup>3</sup>.Chen, C. J & Huang

<sup>4</sup> - Austin

آمده منحنی بوده و نشانگر رابطه معکوس بین پیچیدگی ساختار سازمانی است. رابطه ی معنی دار بین رسمیت ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی بدست آمد، اما ضریب همبستگی منحنی بوده و نشانگر رابطه ی معکوس بین رسمیت و کارآفرینی سازمانی است و بین تمرکز و کارآفرینی سازمانی هم رابطه ای معنادار وجود دارد، اما این رابطه به صورت معکوس است. اشکان مهر (۱۳۹۸) تحقیقی با عنوان رابطه بین ساختار سازمانی و تعهد سازمانی با کیفیت سرویس در جهاد کشاورزی استان خراسان جنوبی انجام داده است. که نتایج این تحقیق نشان داده است که بین ساختار سازمانی متمرکز، پیچیده و رسمی با کیفیت سرویس در جهاد کشاورزی رابطه مستقیم وجود دارد و بین تعهد سازمانی و کیفیت سرویس رابطه مستقیم وجود دارد. نصیری پور و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی به « بررسی ابعاد ساختار سازمانی در بیمارستان های عمومی شهرستان یزد با رویکرد مکانیک - ارگانیک و ارائه الگو» پرداخته اند که نشان می دهد در ساختار مکانیکی، امور با پیچیدگی بالا، رسمیت نسبتا زیاد و تمرکز زیاد، انجام می گیرد و به نظر می رسد ارائه یک ساختار ثابت برای بیمارستان ممکن نیست بلکه می بایست همگام با تغییرات، ساختار اقتضائی مناسب برای بیمارستان طراحی شود.

#### ۴- روش شناسی

تحقیق موجود از نظر هدف کاربردی و توسعه ای و از نظر روش یک تحقیق آمیخته با رویکرد اکتشافی است که در بخش کیفی از روش دلفی و در بخش کمی توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش از دو گروه تشکیل شده است: گروه اول خبرگان هستند. گروه دوم کارکنان بانک ملی استان کرمان به تعداد ۴۳۵ نفر می باشد. برای گره اول (خبرگان) به تعداد ۳۰ نفر با استفاده از روش نمونه گیری گزینشی غیر تصادفی انتخاب شد و ملاک انتخاب آنها بدین شرح بوده است: ۱- مدیر ارشد یا میانی در مدیریت شعب بانک ملی استان کرمان، ۲- رئیس یکی از شعب بانک ملی با سابقه بیش از ۵ سال سابقه مدیریت، ۳- در دسترس بودن ۴- دارای مدرک دکتری در یکی از گرایش های رشته مدیریت یا فوق لیسانس با پنج سال سابقه تدریس دانشگاهی. برای گروه دوم در فرآیند پیاده سازی مدل، شامل کلیه کارکنان بانک ملی استان کرمان در سال ۱۳۹۹ به تعداد ۴۳۵ نفر بوده است. که در قسمت کیفی ۳۰ نفر بصورت هدفمند و در بخش کمی ۳۸۰ نفر با روش نمونه گیری نمونه در دسترس به عنوان نمونه انتخاب شده اند. ابزار گردآوری اطلاعات در قسمت کیفی اسناد و مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته بوده است. جهت تجزیه و تحلیل داده از آزمون تی تک نمونه ای مدل یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار SPSS و AMOS22 استفاده شده است.

در این تحقیقی جهت سنجش بازطراحی ساختار سازمانی بانک ملی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. این پرسشنامه دارای ۱۳۲ گویه با طیف لیکرت ۵ گزینه ای از کاملا مخالفم تا کاملا موافقم می باشد که نمره گذاری آنها از ۱ تا ۵ بوده است. جهت ساخت این پرسشنامه ابتدا با ۳۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و بانک ملی مصاحبه صورت گرفت و سپس، پس از کدگذاری دستی مولفه ها و گویه های مد نظر استخراج شد. براین اساس پرسشنامه مذکور بازطراحی ساختار سازمانی بانک ملی در ۶ بعد امور فناوری اطلاعات (شامل کارگروه مدیریت ارتباط با مشتری، کارگروه معماری سرویس گرا، کارگروه تعریف سرویس گرا، کارگروه راهبرد سرویس گرا، کارگروه عملیات بانکی، کارگروه امنیت اطلاعات، کارگروه انفورماتیک و کارگروه سرویس نوین)؛ امور سازمانی (شامل اداره تشکیلات و روشها، اداره مطالعات و برنامه ریزی، وصول مطالبات و حراست)؛ امور پشتیبانی (شامل کارپردازی و مسائل حقوقی) امور شعب (شامل مدیریت شعب و بازرسی)؛ امور منابع انسانی (شامل مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی) و امور مالی (شامل حسابداری و آمار، پایایی اسناد، اعتبارات و اعتباریابی) می سنجد.

روایی سازه ای پرسشنامه بازطراحی ساختار سازمانی با روش تحلیل عاملی تأییدی (CFI) مورد آزمون قرار گرفت و با توجه به آماره های به دست آمده نتایج الگوی تحلیل عاملی تأییدی، برازشی منطقی و قابل قبول به دست آمد. توجه به شاخصهای  $RMSEA=0/084$  و  $CFI=0/907$ ،  $NFI=0/877$ ،  $TLI=0/883$ ،  $IFI=0/907$ ،  $GFI=0/863$   $X^2/Df=3/70$



الگوی اندازه گیری متغیر مکنون بازطراحی ساختار سازمانی در بانک ملی در ابعاد مختلف از برازندگی و روایی سازه ای خوبی برخوردار است.

براساس روایی صوری و محتوایی بررسی شد که بدین منظور پرسشنامه بازطراحی ساختار سازمانی در بانک ملی و رویکرد سرویس گرا در اختیار پنج نفر از اساتید دانشگاه قرار گرفت. براساس جدول ۱، روایی پرسشنامه بازطراحی ساختار سازمانی در بانک ملی طبق معادل ۸۷ صدم  $(X. P(X)/N = 0/87)$  بدست آمد.

جدول ۱: روایی محتوایی پرسشنامه بازطراحی ساختار سازمانی

گزینه ها	X	f	f/N	X. P(X)/N
کاملاً مناسب	۱	۴۲۰	۰/۶۴	۰/۶۴
مناسب	۰/۷۵	۱۳۵	۰/۲۱	۰/۱۶
تاحدودی مناسب	۰/۵۰	۸۷	۰/۱۳	۰/۰۶۵
نامناسب	۰/۲۵	۱۴	۰/۰۲	۰/۰۰۵
کاملاً نامناسب	۰	۰	۰/۰۰	۰/۰۰
کل	-	۶۶۰	۱	۰/۸۷

## ۵- یافته ها

### یافته های بخش کیفی

جهت شناسایی مولفه های ساختار سازمانی در بانک متناسب با چشم انداز و ماموریت ها ابتدا با مطالعه اسناد و متون شاخص ها شناسایی سپس با روش تحلیل دلفی به اولویت بندی آنها از نظر خبرگان پرداخته شد. با مطالعه در ادبیات نظری، کتب و مقالات، مولفه های ساختار سازمانی در بانک به شرح جدول ۲ بدست آمد.

جدول ۲- مولفه های ساختار سامانی در بانک ملی طبق منابع و اسناد مکتوب

متغیر	منبع
کارگروه مدیریت ارتباط با مشتری	ادواردز و همکاران (۲۰۰۰)، هونگ و همکاران (۲۰۱۲)، انریکو و همکاران (۲۰۱۲)، مارشال و همکاران (۲۰۱۲)، لتی و همکاران (۲۰۱۴)، مین و همکاران (۲۰۱۵)، کتسیکا و همکاران (۲۰۱۸)، ولف (۲۰۲۰).
کارگروه معماری سرویس گرا	کالج ماستریچ (۲۰۰۱)، مارشال و همکاران (۲۰۰۷)، فلینگ استین (۲۰۱۰)، هونگ و همکاران (۲۰۱۲)، لتی و همکاران (۲۰۱۴)، مین و همکاران (۲۰۱۵)، چن و هوانگ (۲۰۱۷)، کتسیکا و همکاران (۲۰۱۸)
کارگروه تعریف سرویس گرا	کالج ماستریچ (۲۰۰۱)، مارشال و همکاران (۲۰۰۷)، فلینگ استین (۲۰۱۰)، هونگ و همکاران (۲۰۱۲)، لتی و همکاران (۲۰۱۴)، مین و همکاران (۲۰۱۵)، چن و هوانگ (۲۰۱۷)، کتسیکا و همکاران (۲۰۱۸)
کارگروه راهبرد سرویس گرا	کالج ماستریچ (۲۰۰۱)، مارشال و همکاران (۲۰۰۷)، فلینگ استین (۲۰۱۰)، هونگ و همکاران (۲۰۱۲)، لتی و همکاران (۲۰۱۴)، مین و همکاران (۲۰۱۵)، چن و هوانگ (۲۰۱۷)، کتسیکا و همکاران (۲۰۱۸)
کارگروه عملیات بانکی	ادواردز و همکاران (۲۰۰۰)، کالج ماستریچ (۲۰۰۱)، مارشال و همکاران (۲۰۰۷)، هونگ و همکاران (۲۰۱۲)، انریکو و همکاران (۲۰۱۲)، مارشال و همکاران (۲۰۱۲)، کلانینگر (۲۰۱۲)، مین و همکاران (۲۰۱۵)، چن و هوانگ (۲۰۱۷)، ولف (۲۰۲۰).
کارگروه امنیت اطلاعات	ادواردز و همکاران (۲۰۰۰)، کالج ماستریچ (۲۰۰۱)، مارشال و همکاران (۲۰۰۷)، هونگ و همکاران (۲۰۱۲)، انریکو و همکاران (۲۰۱۲)، مارشال و همکاران (۲۰۱۲)، کلانینگر (۲۰۱۲)، مین و همکاران (۲۰۱۵)، چن و هوانگ (۲۰۱۷)، ولف (۲۰۲۰).



منبع	متغیر
ادواردز و همکاران (۲۰۰۰)، کالج ماستریج (۲۰۰۱)، مارشال و همکاران (۲۰۰۷)، هونگ و همکاران (۲۰۱۲)، انریکو و همکاران (۲۰۱۲)، مارشال و همکاران (۲۰۱۲) کلانینگر (۲۰۱۲)، مین و همکاران (۲۰۱۵)، چن و هوانگ (۲۰۱۷)، ولف (۲۰۲۰).	کارگروه انفورماتیک
ادواردز و همکاران (۲۰۰۰)، کالج ماستریج (۲۰۰۱)، مارشال و همکاران (۲۰۰۷)، هونگ و همکاران (۲۰۱۲)، انریکو و همکاران (۲۰۱۲)، مارشال و همکاران (۲۰۱۲) کلانینگر (۲۰۱۲)، مین و همکاران (۲۰۱۵)، چن و هوانگ (۲۰۱۷)، ولف (۲۰۲۰).	کارگروه خدمات نوین
کالج ماستریج (۲۰۰۱)، ون هوتن (۱۹۸۷)، فلینگ استین (۲۰۱۰)، انریکو و همکاران (۲۰۱۲)، مارشال و همکاران (۲۰۱۲) مین و همکاران (۲۰۱۵).	کارگروه سواد اطلاعاتی
کالج ماستریج (۲۰۰۱)، ون هوتن (۱۹۸۷)، فلینگ استین (۲۰۱۰)، انریکو و همکاران (۲۰۱۲)، مارشال و همکاران (۲۰۱۲) مین و همکاران (۲۰۱۵).	کارگروه توسعه فناوری
میرزایی (۱۳۷۵)، ساتر و لیسن (۲۰۰۹)، تامپسان (۱۹۶۷)، پرو (۱۹۶۷)، برونز و استاکر (۱۹۶۱)، لارنس و لورش (۱۹۶۷)، مارشال و همکاران (۲۰۰۷)، فلینگ استین (۲۰۱۰)، هونگ و همکاران (۲۰۱۲)، انریکو و همکاران (۲۰۱۲)، مارشال و همکاران (۲۰۱۲) کلانینگر (۲۰۱۲)، لتی و همکاران (۲۰۱۴)، چن و هوانگ (۲۰۱۷)، کتسیکا و همکاران (۲۰۱۸)، ولف (۲۰۲۰).	اداره تشکیلات و روشها
ساتر و لیسن (۲۰۰۹)، برونز و استاکر (۱۹۶۱)، لارنس و لورش (۱۹۶۷)، مارشال و همکاران (۲۰۰۷)، فلینگ استین (۲۰۱۰)، هونگ و همکاران (۲۰۱۲)، انریکو و همکاران (۲۰۱۲)، مارشال و همکاران (۲۰۱۲) کلانینگر (۲۰۱۲)، لتی و همکاران (۲۰۱۴)، چن و هوانگ (۲۰۱۷)، ولف (۲۰۲۰).	اداره مطالعات و برنامه ریزی
ادواردز و همکاران (۲۰۰۰)، مارشال و همکاران (۲۰۰۷)، فلینگ استین (۲۰۱۰)، کلانینگر (۲۰۱۲)، لتی و همکاران (۲۰۱۴) مین و همکاران (۲۰۱۵)، چن و هوانگ (۲۰۱۷).	وصول مطالبات
برونز و استاکر (۱۹۶۱)، ون هوتن (۱۹۸۷)، مهونگ و همکاران (۲۰۱۲)، انریکو و همکاران (۲۰۱۲)، مارشال و همکاران (۲۰۱۷) چن و هوانگ (۲۰۱۷).	حراست
تامپسان (۱۹۶۷)، مارشال و همکاران (۲۰۰۷)، لتی و همکاران (۲۰۱۴)، مین و همکاران (۲۰۱۵)، کتسیکا و همکاران (۲۰۱۸).	پشتیبانی نیروی انسانی
ساتر و لیسن (۲۰۰۹)، امری و تریست (۱۹۶۵)، فلینگ استین (۲۰۱۰)، انریکو و همکاران (۲۰۱۲)، مارشال و همکاران (۲۰۱۲) مین و همکاران (۲۰۱۲).	مدیریت دانش
میرزایی (۱۳۷۵)، ساتر و لیسن (۲۰۰۹)، مارشال و همکاران (۲۰۰۷)، فلینگ استین (۲۰۱۰)، هونگ و همکاران (۲۰۱۲)، انریکو و همکاران (۲۰۱۲) کلانینگر (۲۰۱۲)، لتی و همکاران (۲۰۱۴)، چن و هوانگ (۲۰۱۷)، کتسیکا و همکاران (۲۰۱۸).	کارپردازی
تامپسان (۱۹۶۷)، لارنس و لورش (۱۹۶۷)، مارشال و همکاران (۲۰۰۷)، هونگ و همکاران (۲۰۱۲)، کلانینگر (۲۰۱۲) مین و همکاران (۲۰۱۲) ولف (۲۰۲۰).	مسائل حقوقی
ساتر و لیسن (۲۰۰۹)، لارنس و لورش (۱۹۶۷)، مارشال و همکاران (۲۰۰۷)، هونگ و همکاران (۲۰۱۲)، لتی و همکاران (۲۰۱۴).	ضمن خدمت
لارنس و لورش (۱۹۶۷)، انریکو و همکاران (۲۰۱۲)، مارشال و همکاران (۲۰۱۲) و کلانینگر (۲۰۱۲).	کارگزینی
تامپسان (۱۹۶۷)، ون هوتن (۱۹۸۷)، فلینگ استین (۲۰۱۰)، هونگ و همکاران (۲۰۱۲)، انریکو و همکاران (۲۰۱۲) مارشال و همکاران (۲۰۱۲) کلانینگر (۲۰۱۲)، لتی و همکاران (۲۰۱۴)، مین و همکاران (۲۰۱۵)، چن و هوانگ (۲۰۱۷)، کتسیکا و همکاران (۲۰۱۸)، ولف (۲۰۲۰).	مدیریت شعب
انریکو و همکاران (۲۰۱۲)، مارشال و همکاران (۲۰۱۲) کلانینگر (۲۰۱۲)، لتی و همکاران (۲۰۱۴)، مین و همکاران (۲۰۱۵)، چن و هوانگ (۲۰۱۷)، کتسیکا و همکاران (۲۰۱۸).	بازرسی

متغیر	منبع
ارزیابی عملکرد	بلانر (۱۹۶۴) امری و تریست (۱۹۶۵) و لارنس و لورش (۱۹۶۷)، ون هوتن (۱۹۸۷)، مارشال و همکاران (۲۰۰۷)، هونگ و همکاران (۲۰۱۲)، انریکو و همکاران (۲۰۱۲)، مارشال و همکاران (۲۰۱۲) کلانینگر (۲۰۱۲)، لتی و همکاران (۲۰۱۴)، کتسیکا و همکاران (۲۰۱۸)، ولف (۲۰۲۰).
مدیریت منابع انسانی	ادواردز و همکاران (۲۰۰۰)، امری و تریست (۱۹۶۵)، مارشال و همکاران (۲۰۰۷)، هونگ و همکاران (۲۰۱۲)، انریکو و همکاران (۲۰۱۲)، مارشال و همکاران (۲۰۱۲) کلانینگر (۲۰۱۲)، مین و همکاران (۲۰۱۵)، چن و هوانگ (۲۰۱۷)، ولف (۲۰۲۰).
مدیریت استعداد	تامپسان (۱۹۶۷)، هونگ و همکاران (۲۰۱۲)، لتی و همکاران (۲۰۱۴).
توسعه منابع انسانی	ادواردز و همکاران (۲۰۰۰)، میرزایی (۱۳۷۵)، ساتر و لیسن (۲۰۰۹)، وودوارد (۱۹۵۸، ۱۹۶۵)، برونز و استاکر (۱۹۶۱)، مارشال و همکاران (۲۰۰۷)، هونگ و همکاران (۲۰۱۲)، انریکو و همکاران (۲۰۱۲)، مارشال و همکاران (۲۰۱۲) کلانینگر (۲۰۱۲)، لتی و همکاران (۲۰۱۴)، مین و همکاران (۲۰۱۵)، ولف (۲۰۲۰).
حسابداری و آمار	ساتر و لیسن (۲۰۰۹)، وودوارد (۱۹۵۸، ۱۹۶۵)، تامپسان (۱۹۶۷)، پرو (۱۹۶۷)، امری و تریست (۱۹۶۵) و لارنس و لورش (۱۹۶۷)، ون هوتن (۱۹۸۷)، فلینگ استین (۲۰۱۰)، هونگ و همکاران (۲۰۱۲)، انریکو و همکاران (۲۰۱۲)، مارشال و همکاران (۲۰۱۲) چن و هوانگ (۲۰۱۷)، کتسیکا و همکاران (۲۰۱۸)، ولف (۲۰۲۰).
پایایی اسناد	ساتر و لیسن (۲۰۰۹)، مارشال و همکاران (۲۰۰۷)، فلینگ استین (۲۰۱۰)، هونگ و همکاران (۲۰۱۲)، انریکو و همکاران (۲۰۱۲)، مارشال و همکاران (۲۰۱۲) کلانینگر (۲۰۱۲)، لتی و همکاران (۲۰۱۴)، مین و همکاران (۲۰۱۵)، چن و هوانگ (۲۰۱۷)، کتسیکا و همکاران (۲۰۱۸)، ولف (۲۰۲۰).
اعتبارات	برونز و استاکر (۱۹۶۱)، بلانر (۱۹۶۴) امری و تریست (۱۹۶۵) و لارنس و لورش (۱۹۶۷)، هونگ و همکاران (۲۰۱۲)، انریکو و همکاران (۲۰۱۲)، مارشال و همکاران (۲۰۱۲) کلانینگر (۲۰۱۲)، لتی و همکاران (۲۰۱۴)، کتسیکا و همکاران (۲۰۱۸)، ولف (۲۰۲۰).
واحد درآمد	مارشال و همکاران (۲۰۰۷)، فلینگ استین (۲۰۱۰)، هونگ و همکاران (۲۰۱۲)، انریکو و همکاران (۲۰۱۲)، مارشال و همکاران (۲۰۱۲) کلانینگر (۲۰۱۲)، لتی و همکاران (۲۰۱۴)، مین و همکاران (۲۰۱۵).
اعتباریابی	ساتر و لیسن (۲۰۰۹)، بلانر (۱۹۶۴) امری و تریست (۱۹۶۵) فلینگ استین (۲۰۱۰)، هونگ و همکاران (۲۰۱۲)، انریکو و همکاران (۲۰۱۲)، مارشال و همکاران (۲۰۱۲) کلانینگر (۲۰۱۲)، لتی و همکاران (۲۰۱۴)، مین و همکاران (۲۰۱۵)، چن و هوانگ (۲۰۱۷)، کتسیکا و همکاران (۲۰۱۸)، ولف (۲۰۲۰).
پشتیبانی مالی	امری و تریست (۱۹۶۵)، فلینگ استین (۲۰۱۰)، هونگ و همکاران (۲۰۱۲)، انریکو و همکاران (۲۰۱۲)، مارشال و همکاران (۲۰۱۲) کلانینگر (۲۰۱۲)، لتی و همکاران (۲۰۱۴)، کتسیکا و همکاران (۲۰۱۸)، ولف (۲۰۲۰).

در مرحله دوم رویکرد دلفی دوم به بعد، اغلب پرسشنامه دارای ساختار می باشد و از متخصصین خواسته می شود تا هر عنوان را با استفاده از مقیاس لیکرت رتبه بندی یا به عبارتی کمیت پذیر نمایند. در اینجا موارد توافق وعدم توافق مشخص می شود و فضایی برای شناسایی ایده های جدید، تصحیح، تفسیر، حذف و توضیح شدت وضعف آنها به وجود می آید (احمدی و همکاران، ۱۳۹۷، ص ۱۸۱).

در این دور از خبرگان خواسته می شود میزان موافقت خود با هر مولفه را بر اساس امتیازی مشخص کنند. به این صورت که برای کاملاً نامرتب امتیاز ۱، برای نامرتب امتیاز ۲، برای نسبتاً مرتبط امتیاز ۳، برای مرتبط امتیاز ۴ و در نهایت برای کاملاً مرتبط امتیاز ۵ در نظر گرفته شد. در جدول زیر درصد فراوانی پاسخ دهندگان به هریک از سوالات مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۳: توزیع درصد فراوانی پاسخ دهندگان به پرسشنامه در راند دوم

میزان تناسب متغیرها با ساختار سازمانی بانک ملی					گویه ها
کاملاً مرتبط	مرتبط	نسبتاً مرتبط	نامرتب	کاملاً نامرتب	
۵/۰۰	۴/۰۰	۳/۰۰			کارگروه مدیریت ارتباط با مشتری
۲۵/۰	۵۵/۰	۲۰/۰			کارگروه معماری سرویس گرا
۱۰/۰	۸۵/۰	۵/۰			کارگروه تعریف سرویس گرا
۳۰/۰	۷۰/۰				کارگروه راهبرد سرویس گرا
۴۵/۰	۵۰/۰	۵/۰			کارگروه عملیات بانکی
۳۰/۰	۶۵/۰	۵/۰			کارگروه امنیت اطلاعات
۴۰/۰	۵۰/۰	۱۰/۰			کارگروه انفورماتیک
۲۵/۰	۷۵/۰				کارگروه خدمات نوین
۲۵/۰	۷۰/۰	۵/۰			کارگروه سواد اطلاعاتی
۲۰/۰	۷۵/۰	۵/۰			<b>کارگروه توسعه فناوری</b>
۳۰/۰	۶۵/۰	۵/۰			اداره تشکیلات و روشها
۳۰/۰	۱۵/۰	۳۵/۰	۱۵/۰	۵/۰	اداره مطالعات و برنامه ریزی
۴۰/۰	۵۰/۰	۵/۰	۵/۰		وصول مطالبات
۴۰/۰	۵۰/۰	۱۰/۰			حراست
۳۰/۰	۵۵/۰	۵/۰	۵/۰	۵/۰	پشتیبانی نیروی انسانی
۴۰/۰	۶۰/۰				مدیریت دانش
۶۰/۰	۳۰/۰	۵/۰		۵/۰	کارپردازی
۳۰/۰	۶۵/۰	۵/۰			مسائل حقوقی
۴۰/۰	۴۰/۰	۵/۰	۵/۰	۱۰/۰	ضمن خدمت
۷۰/۰	۳۰/۰				کارگزینی
۵۵/۰	۴۵/۰				مدیریت شعب
۱۰/۰	۳۰/۰	۳۰/۰	۲۰/۰	۱۰/۰	بازرسی
۴۰/۰	۵۰/۰	۱۰/۰			ارزیابی عملکرد
۴۰/۰	۵۰/۰	۵/۰		۵/۰	مدیریت منابع انسانی
۵/۰	۳۵/۰	۳۵/۰	۲۰/۰	۵/۰	<b>مدیریت استعداد</b>
۳۰/۰	۶۵/۰	۵/۰			توسعه منابع انسانی
۴۰/۰	۲۵/۰	۱۰/۰	۱۰/۰	۱۵/۰	حسابداری و آمار
۶۰/۰	۳۵/۰	۵/۰			پایایی اسناد
۶۵/۰	۳۰/۰	۵/۰			اعتبارات
۵۰/۰	۳۵/۰	۵/۰	۵/۰	۵/۰	واحد درآمد
۳۰/۰	۵۵/۰	۱۵/۰			اعتباریابی
۴۰/۰	۴۰/۰	۵/۰	۵/۰	۱۰/۰	پشتیبانی مالی

پس از جمع آوری نظرات خبرگان میانگین، انحراف معیار، میانه و آزمون t-test برای هر مولفه محاسبه شد. در صورتی که مقدار میانگین از حد متوسط عدد ۳ بیشتر باشد و آماره t معنی دار باشد یعنی آماره t از عدد ۱/۹۶ بیشتر باشد، آنگاه با اطمینان ۹۵ درصد مولفه مورد نظر نباید حذف شود. نتایج راند دوم تحلیل دلفی به شرح جدول ۴ است.

جدول ۴: نتایج حاصل از پرسشنامه در راند دوم

گویه ها	میانگین	انحراف معیار	میانه	آماره t	سطح معنی داری
کارگروه مدیریت ارتباط با مشتری	۴/۰۵۰	۰/۶۸۶	۴	۶/۸۴۲	۰/۰۰۰
کارگروه معماری سرویس گرا	۴/۰۵۰	۰/۳۹۴	۴	۱۱/۹۱۷	۰/۰۰۰
کارگروه تعریف سرویس گرا	۴/۳۰۰	۰/۴۷۰	۴	۱۲/۳۶۵	۰/۰۰۰
کارگروه راهبرد سرویس گرا	۴/۴۰۰	۰/۵۹۸	۴	۱۰/۴۶۶	۰/۰۰۰
کارگروه عملیات بانکی	۴/۲۵۰	۰/۵۵۰	۴	۱۰/۱۶۲	۰/۰۰۰
کارگروه امنیت اطلاعات	۴/۳۰۰	۰/۶۵۷	۴	۸/۸۵۰	۰/۰۰۰
کارگروه انفورماتیک	۴/۲۵۰	۰/۴۴۴	۴	۱۲/۵۸۳	۰/۰۰۰
کارگروه خدمات نوین	۴/۲۰۰	۰/۵۲۳	۴	۱۰/۲۵۸	۰/۰۰۰
کارگروه سواد اطلاعاتی	۴/۲۵۰	۰/۵۵۰	۴	۱۰/۱۶۲	۰/۰۰۰
<b>کارگروه توسعه فناوری</b>	۳/۵۰۰	۱/۲۳۵	۳	۱/۸۱۰	۰/۰۸۶
اداره تشکیلات و روشها	۴/۲۵۰	۰/۷۸۶	۴	۷/۱۰۹	۰/۰۰۰
اداره مطالعات و برنامه ریزی	۴/۳۰۰	۰/۶۵۷	۴	۸/۸۵۰	۰/۰۰۰
وصول مطالبات	۴	۱/۰۲۶	۴	۴/۳۵۹	۰/۰۰۰
حراست	۴/۴۰۰	۰/۵۰۳	۴	۱۲/۴۵۷	۰/۰۰۰
پشتیبانی نیروی انسانی	۴/۳۵۰	۱/۰۸۹	۵	۵/۵۴۲	۰/۰۰۰
مدیریت دانش	۴/۲۵۰	۰/۵۵۰	۴	۱۰/۱۶۲	۰/۰۰۰
کارپردازی	۳/۹۵۰	۱/۲۷۶	۴	۳/۳۲۹	۰/۰۰۴
مسائل حقوقی	۴/۷۰۰	۰/۴۷۰	۵	۱۶/۱۷۰	۰/۰۰۰
ضمن خدمت	۴/۵۵۰	۰/۵۱۰	۵	۱۳/۵۸۱	۰/۰۰۰
کارگزینی	۴/۵۰	۰/۵۱۲	۴	۱۲/۳۲۱	۰/۰۰۰
مدیریت شعب	۴/۳۰۰	۰/۶۵۷	۴	۸/۸۵۰	۰/۰۰۰
بازرسی	۴/۲۰۰	۰/۹۵۱	۴	۵/۶۴۰	۰/۰۰۰
ارزیابی عملکرد	۳/۱۵۰	۰/۹۸۸	۳	۰/۶۷۹	۰/۵۰۵
مدیریت منابع انسانی	۴/۲۵۰	۰/۵۵۰	۴	۱۰/۱۶۲	۰/۰۰۰
مدیریت استعداد	۳/۶۵۰	۱/۴۹۶	۴	۱/۹۴۲	۰/۰۶۷
توسعه منابع انسانی	۴/۵۵۰	۰/۶۰۵	۵	۱۱/۴۶۱	۰/۰۰۰
حسابداری و آمار	۴/۶۰۰	۰/۵۹۸	۵	۱۱/۹۶۱	۰/۰۰۰
پایایی اسناد	۴/۲۰۰	۱/۱۰۵	۴/۵	۴/۸۵۷	۰/۰۰۰
اعتبارات	۴/۱۵۰	۰/۶۷۱	۴	۷/۶۶۷	۰/۰۰۰
واحد درآمد	۳/۸۰	۰/۶۷۲	۴	۲/۱۹	۰/۰۳۸

گویه ها	میانگین	انحراف معیار	میانه	آماره t	سطح معنی داری
اعتباریابی	۴/۱۵۰	۰/۴۸۹	۴	۱۰/۵۱۰	۰/۰۰۰
پشتیبانی مالی	۳/۱۴	۰/۹۷۶	۳	۰/۸۰۱	۰/۵۱۹

بر اساس نتایج به دست آمده از آزمون T-TEST در مولفه های " کارگروه توسعه فناوری"، " ارزیابی عملکرد"، " مدیریت استعداد" و " پشتیبانی مالی" آماره t کمتر از ۱/۹۶ می باشد بنابراین این مولفه ها از نظر خبرگان مورد تایید نمی باشند بنابراین از پرسشنامه حذف می شوند. همچنین ضریب همبستگی کندال برای پاسخهای این راند معادل ۰/۷۱۸ شده است. این فرایند در دو مرحله دیگر ادامه پیدا کرد و پس از چهار مرحله نظر سنجی و نمره دهی به شاخص های شناسایی شده و تحلیل آماری آنها در نهایت شاخص های زیر در بخش کمی نهایی شدند

- ۱- کارگروه مدیریت ارتباط با مشتری
- ۲- کارگروه معماری سرویس گرا
- ۳- کارگروه تعریف سرویس گرا
- ۴- کارگروه راهبرد سرویس گرا
- ۵- کارگروه عملیات بانکی
- ۶- کارگروه امنیت اطلاعات
- ۷- کارگروه انفورماتیک
- ۸- کارگروه خدمات نوین
- ۹- اداره تشکیلات و روشها
- ۱۰- اداره مطالعات و برنامه ریزی
- ۱۱- وصول مطالبات
- ۱۲- حراست
- ۱۳- کارپردازی
- ۱۴- مسائل حقوقی
- ۱۵- مدیریت شعب
- ۱۶- بازرسی
- ۱۷- مدیریت منابع انسانی
- ۱۸- توسعه منابع انسانی
- ۱۹- حسابداری و آمار
- ۲۰- پایایی اسناد
- ۲۱- اعتبارات
- ۲۲- اعتباریابی

### یافته های بخش کمی

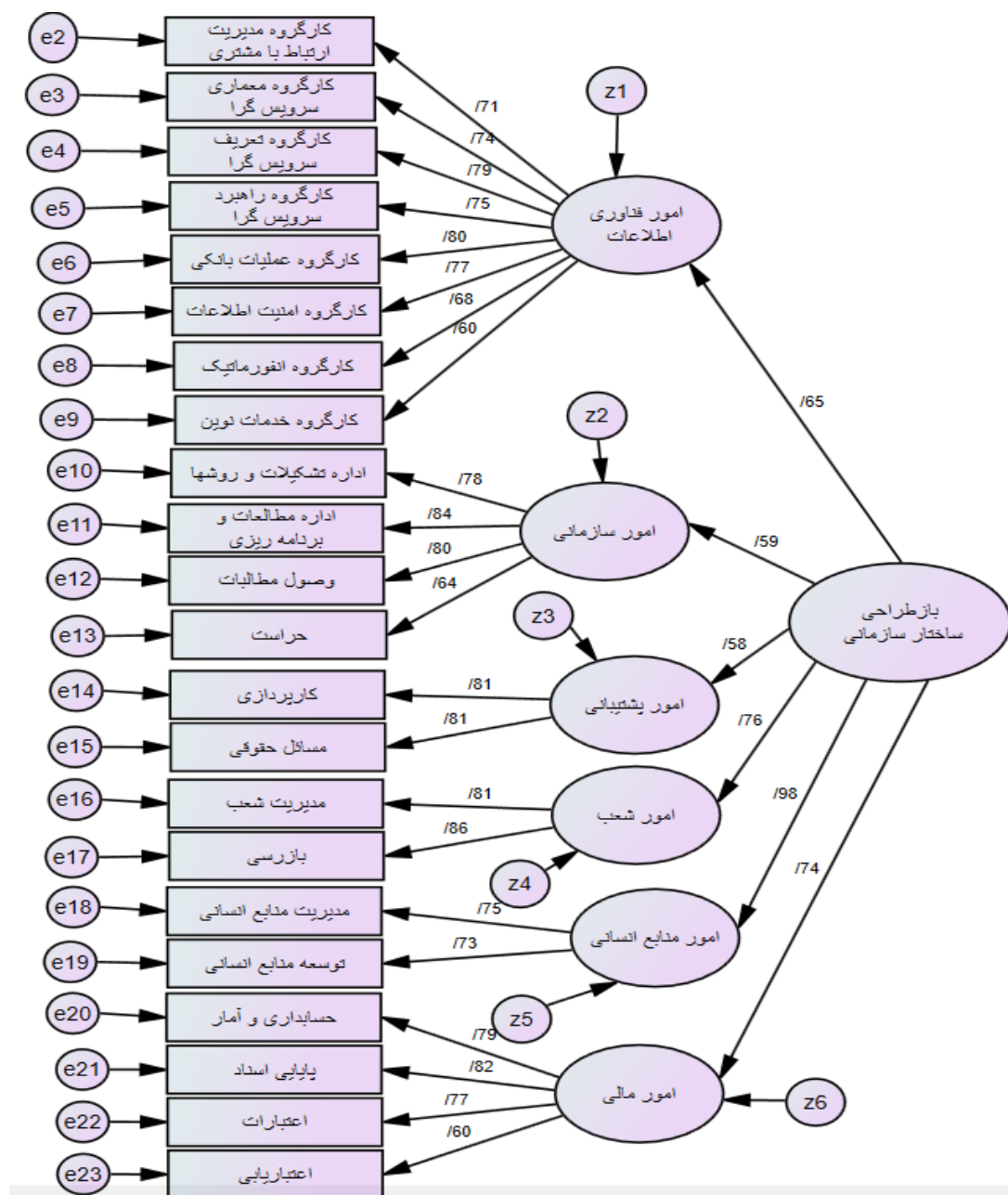
در این بخش به توصیف متغیرهای پژوهش پرداخته شده است، آنگونه که جدول ۶ نشان داده است، امتیاز ادراک شده همه متغیرهای پژوهش تقریباً بین ۳ تا ۴ بدست آمده است که وضعیت مناسب شاخص های ارزیابی را نشان می دهد.

جدول ۶: شاخص های توصیفی باز طراحی ساختار سازمانی

متغیر	میانگین	انحراف معیار	کمترین	بیشترین	کجی	کشیدگی
باز طراحی ساختار سازمانی	۳/۱۰۹	۰/۵۶۱	۲/۰۳	۴/۵۸	۰/۸۳۱	۰/۶۸۸
امور فناوری اطلاعات	۳/۰۳۱	۰/۷۱۲	۱/۴۲	۴/۵۴	۰/۱۵۴	-۰/۱۴۵
کارگروه مدیریت ارتباط با مشتری	۲/۹۷۶	۰/۹۶۸	۱/۱۷	۵	۰/۲۳۵	-۰/۷۰۵
کارگروه معماری سرویس گرا	۳/۰۴۷	۰/۹۶۴	۱	۵	۰/۱۱۲	-۰/۸۲۵
کارگروه تعریف سرویس گرا	۳/۱۷۱	۱/۰۱۴	۱	۵	-۰/۰۱۹	-۱/۰۸۲
کارگروه راهبرد سرویس گرا	۳/۰۸۲	۰/۹۴۹	۱/۱۷	۵	۰/۰۴۱	-۰/۷۸۲
کارگروه عملیات بانکی	۳	۰/۸۶۳	۱/۳۳	۵	-۰/۰۱۵	-۰/۵۷۵
کارگروه امنیت اطلاعات	۳/۰۲۱	۰/۸۸۶	۱	۵	۰/۱۴۲	-۰/۵۳۲
کارگروه انفورماتیک	۳/۰۰۵	۰/۸۴۳	۱/۱۷	۵	۰/۱۴۷	-۰/۴۰۸
کارگروه سرویس نوین	۲/۹۴۸	۰/۹۲۶	۱/۱۷	۴/۸۳	۰/۲۹۶	-۰/۷۴۳
امور سازمانی	۳/۱۴۱	۰/۷۵۳	۱/۴۲	۴/۷۹	۰/۲۸۶	-۰/۲۷۸
اداره تشکیلات و روشها	۳/۰۷۳	۰/۹۳۹	۱	۵	۰/۰۶۱	-۰/۹۰۲
اداره مطالعات و برنامه ریزی	۳/۱۲۴	۰/۹۳۴	۱	۵	۰/۰۷۱	-۰/۹۳۶
وصول مطالبات	۳/۲۱۴	۰/۸۸۳	۱	۵	-۰/۰۸۳	-۰/۳۹۵
حراست	۳/۱۵۲	۰/۸۷۸	۱	۵	۰/۲۶۱	-۰/۶۰۶
امور پشتیبانی	۳/۱۹۸	۰/۸۶۷	۱/۰۸	۵	۰/۲۱۱	-۰/۷۳۳
کارپردازی	۳/۱۷۱	۰/۹۴۳	۱/۱۷	۵	۰/۱۶۶	-۰/۷۸۱
مسائل حقوقی	۳/۲۲۵	۰/۹۶۲	۱	۵	۰/۰۲۹	-۰/۹۳۴
امور شعب	۳/۲۲۸	۰/۷۶۶	۱/۱۷	۵	۰/۲۱۱	-۰/۴۶۱
مدیریت شعب	۳/۲۰۹	۰/۸۵۵	۱/۱۷	۵	۰/۰۱۴	-۰/۵۶۱
بازرسی	۳/۲۴۷	۰/۸۱۱	۱	۵	۰/۰۲۱	-۰/۳۹۲
امور منابع انسانی	۳/۱۸۱	۰/۷۳۴	۱/۰۸	۵	۰/۲۶۳	-۰/۲۶۴
مدیریت منابع انسانی	۳/۲۲۲	۰/۸۱۶	۱	۵	۰/۰۷۱	-۰/۴۴۴
توسعه منابع انسانی	۳/۱۴۱	۰/۸۵۳	۱/۱۷	۵	۰/۱۳۲	-۰/۵۹۲
امور مالی	۳/۰۹۲	۰/۷۵۱	۱/۴۲	۴/۷۹	۰/۲۱۴	-۰/۴۱۱
حسابداری و آمار	۳/۰۵۱	۰/۹۴۸	۱	۵	۰/۱۶۲	-۰/۷۶۲
پایایی اسناد	۳/۰۹۷	۱	۱	۵	۰/۱۲۵	-۰/۸۶۶
اعتبارات	۳/۱۰۶	۰/۹۰۱	۱/۱۷	۵	۰/۱۵۱	-۰/۴۹۹
اعتباریابی	۳/۱۱۵	۰/۸۲۷	۱/۱۷	۵	۰/۲۰۲	-۰/۵۰۷

جهت ارزیابی الگوی پیشنهادی از روش الگو یابی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. پیش از بررسی ضرایب ساختاری، برازندگی الگو مورد بررسی قرار گرفت. برازش الگوی اولیه بر اساس شاخص های برازندگی مورد استفاده در این مطالعه در ردیف اول (مدل تدوین شده) جدول ۷ گزارش شده است. که نشان می دهد مقادیر بعضی از شاخصهای برازندگی الگوی اولیه حاکی

از آن بود که الگوی پیشنهادی به اصلاحات و بهبود نیاز دارد، برای این منظور در مرحله بعد با توجه به شاخصهای اصلاحی<sup>۱</sup> (MI) در خروجی Amos22 مسیرهای کواریانس ابعاد متغیرهای تحقیق (نمودار ۱) به مدل اضافه گردید پس از اعمال این تغییرات تحلیل دیگری روی داده ها انجام شد که نتایج شاخصهای برازندگی آن در ردیف الگوی دوم جدول ۷ آورده شده است. همانگونه که مندرجات جدول ۷ نشان می دهد الگوی اول از برازش خوبی برخوردار نمی باشد در مراحل بعد با اضافه کردن مسیرهای شاخص های اصلاحی (MI) پیشنهادی، الگو بهبود یافته و شاخص های برازندگی الگوی نهایی مورد قبول می باشد.



نمودار ۱ - مولفه های اصلاح شده طراحی ساختار سازمانی



جدول ۷: شاخصهای برازندگی برای الگوهای تدوین شده و الگوی نهایی

شاخصهای برازندگی الگو	$X^2$	Df	$X^2/Df$	NPAR	GFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
مدل تدوین شده	۱۷۴۵/۳۰	۷۷	۲۲/۶۶	۲۸	۰/۵۸۲	۰/۶۵۵	۰/۵۹۱	۰/۶۵۴	۰/۲۳۹
مدل اصلاحی (نهایی)	۲۸۱/۲۵	۵۷	۴/۹۳	۵۸	۰/۹۱۲	۰/۹۵۳	۰/۹۱۷	۰/۹۵۲	۰/۰۷۸
مدل استقلال	۴۹۰۶/۳۰	۹۱	۵۳/۹۱	۱۴	۰/۲۱۶	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۳۷۴

برای شاخص برازندگی  $X^2/Df$  مقادیر کوچکتر از ۵ مناسب و هرچقدر به صفر نزدیکتر باشد حاکی از برازش خوب الگو می باشد. برای شاخص  $GFI$ ،  $IFI$ ،  $CFI$ ،  $TLI$  مقدار نزدیک به ۰/۹۰ و بالاتر به عنوان برازش نیکویی قابل قبول تلقی می شود که نشان دهنده خوب بودن مدل می باشد. در ارتباط با شاخص  $RMSEA$  مقادیر نزدیک به ۰/۰۵ یا کمتر نشان دهنده برازش خوب الگو و مقدار ۰/۰۸ یا کمتر بیانگر خطای منطقی تقریب است؛ مقدار بالاتر از ۰/۱۰ نشان از الزام رد کردن الگو می باشد (قاسمی، ۱۳۹۸). بنابراین با توجه به مقادیر شاخصهای برازش الگوی نهایی (الگوی تدوین شده) و مرز مقادیر قابل قبول که در بالا ذکر شد، می توان گفت که مدل ارائه شده در این تحقیق مورد قبول می باشد. ضرایب رگرسیونی مدل نشان می دهد که متغیرهای ذکر شده بخوبی الگوی رویکرد سرویسگرا متناسب با چشم انداز و ماموریت در بانک ملی را تبیین می کند.

با استفاده از شاخص های کلی برازش می توان به این پرسش پاسخ داد که صرف نظر از مقادیر خاص گزارش شده برای پارامترها، آیا به طور کلی، مدل تدوین شده، توسط داده های تجربی گردآوری شده حمایت می شود یا خیر؟ در صورتی که پاسخ مثبت باشد، مدل قابل قبول است. برای تفسیر مقادیر موجود در جدول فوق باید گفت:

- وجود کای اسکوئر غیر معنادار (CMIN) برابر با ۰۷۲۵۲۸۱ و سطح معناداری ( $P = ۰/۰۰۱$ ) نتیجه ای مطلوب را به نمایش می گذارد، اما در این میان نقش درجه آزادی (Df) نیز از اهمیت برخوردار است. علاوه بر این با توجه به اینکه درجه آزادی (Df) مدل برازش شده (برابر با ۵۷) از صفر دور و به درجه آزادی مدل استقلال (برابر با ۹۱) نزدیک می شود باید تلقی مطلوبی از مدل داشت.
- تعداد پارامترهای آزاد برای مدل تدوین شده (NPAR) که مقدار آن ۵۸ است، نشان می دهد که پژوهشگر در تدوین مدل به راحتی به هزینه کردن درجات آزادی نپرداخته و این وضعیت قابل قبول است.
- در مورد شاخصهای نسبی نیز باید گفت در این جدول مقدار کای اسکوئر نسبی (CMIN/DF) ۴/۹۳ است که از وضعیتی قابل قبول برای مدل حکایت دارد. همچنین مقدار ۰/۰۷۸ شاخص ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده (RMSEA) برای مدل عاملی تدوین شده حاکی از قابل قبول بودن مدل است.
- در جدول فوق شاخص برازش توکر- لوئیس (TLI) برابر با ۰/۹۱۷ و شاخص برازش تطبیقی (CFI) برابر با ۰/۹۵۲ است و از آنجایی که مقادیر آنها بالاتر ۰/۹۰ است، لذا براساس این شاخص ها، مدل تدوین شده قابل قبول تلقی می گردد.
- در جدول فوق مقدار شاخص نیکویی برازش (GFI)، برابر با ۰/۹۱۲ و مقدار شاخص برازش افزایشی (IFI) برابر با ۰/۹۵۳ می باشد که هر دو مقادیری قابل قبول را نشان می دهند. مقادیر شاخص های کلی برازش که در جدول فوق آمده، نشان می دهد مدل اندازه گیری این پژوهش کاملاً از وضعیت قابل قبولی برخوردار است. و شاخص های رویکرد سرویس گرا دارای بار عاملی مناسبی بوده و معنی داری آنها کمتر ۰/۰۵ می باشد که نشان می دهد شاخص های رویکرد سرویس گرا در بانک ملی شامل سرویس قابل دسترس، تنوع سرویس، سرویس ارزان، اینترنت بانک، موبایل بانک، رمزگذاری مناسب، درگاه عملیاتی، امنیت اطلاعات، قابلیت اطمینان سرویس، ردیابی تراکنش، کیفیت سرویس، رضایت مشتری، اعتماد مشتری و پاسخگویی می باشد.

## ۶- نتیجه گیری

براساس نتایج تحقیق مولفه‌های بازطراحی شده در ساختار سازمانی در بانک ملی شامل کارگروه مدیریت ارتباط با مشتری، کارگروه معماری سرویسگرا، کارگروه تعریف سرویسگرا، کارگروه راهبرد سرویسگرا، کارگروه عملیات بانکی، کارگروه امنیت اطلاعات، کارگروه انفورماتیک، کارگروه خدمات نوین، اداره تشکیلات و روش‌ها، اداره مطالعات و برنامه ریزی، وصول مطالبات، حراست، کارپردازی، مسائل حقوقی، مدیریت شعب، بازرسی، مدیریت منابع انسانی، توسعه منابع انسانی، حسابداری و آمار، پایایی اسناد، اعتبارات و اعتباریابی می‌باشد که این نتایج با یافته‌های ولف (۲۰۲۱)، ژنگ و همکاران (۲۰۲۰)، آستین (۲۰۱۲)، اشکان مهر (۱۳۹۸)، رضازاده (۱۳۹۸)، نصیری پور و همکاران (۱۳۹۳) که شاخص‌های ذکر شده را در ساختار سازمانی بانک ضروری می‌دانند مطابقت دارد. بنابراین در بانک‌ها بایستی کارگروه‌ها و ادارات تخصصی مذکور تشکیل شود و کارکنان آنها در زمینه کاری خود متخصص باشند، مسئولین و مدیران بانک موافق تشکیل و فعالیتهای آنها باشند، در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف کاملاً مشخص داشته باشند و در چارت سازمانی بانک وجود داشته باشند که این امر موجب تسریع در رسیدگی به امور مربوطه می‌شود، و همچنین برای ارتقاء آنها بایستی دائماً در تلاش باشند.

## ۷- منابع و مآخذ

- ۱- اشکان مهر، میلاد. (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و تعهد سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان جهاد کشاورزی استان خراسان جنوبی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان
- ۲- دفت، ریچارد، ال. (۱۳۹۹). **تئوری و طراحی سازمان**، ترجمه دکتر پارسیان و اعرابی، جلد پنجم، چاپ چهاردهم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۳- دسلر، گ.، (۱۳۹۷). مبانی مدیریت، ترجمه داوود مدنی، تهران، انتشارات پیشرو، ص ۱۰۰
- ۴- رایبیز، استیفن پی، (۱۳۹۹). **تئوری سازمان (ساختار و طرح سازمانی)**، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران، انتشارات صفار- اشراقی، چاپ نهم، صفحه ۸۶۷-۲۱
- ۵- قلیزاده، م. ح و شعبانی کاکرودی، ح.، (۱۳۹۷). بررسی عوامل موثر بر تجهیز منابع و جذب سپرده‌ها در بانک‌های دولتی، مورد بررسی: بانک‌های دولتی استان گیلان، مجله بانک و اقتصاد شماره ۹۳، ۳۸-۴۱.
- ۶- علاقه بند، ع.، (۱۳۹۵). نظام اداری سالم شرط لازم توسعه، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۶۹، صفحه ۱۸.
- ۷- نامداری، علیرضا. (۱۳۹۸). بررسی و ارائه الگوهای اثربخش ساختار سازمانی، ماهنامه فولاد، شماره ۲۱۸.
- ۸- نصیری پور، امیر اشکان، رئیسی، پوران، نجف بیگی، رضا، آدابی، علی محمد. (۱۳۹۲). بررسی ابعاد ساختار سازمانی در بیمارستان‌های عمومی شهرستان یزد با رویکرد مکانیک، فصلنامه طلوع بهداشت، سال دوازدهم، شماره ۳.
- ۹- نجف بیگی، ر.، (۱۳۹۸). **سازمان و مدیریت**، انتشارات ترمه، چاپ پنجم، صفحه ۳۱۰-۸۱
- ۱۰- هیوز، آ.، (۱۳۹۸). **مدیریت دولتی نوین**، ترجمه سیدمهدی الوانی و سهراب خلیلی شورینی و غلامرضا معمارزاده طهران، چاپ هفتم انتشارات مروارید، تهران، صفحات ۳۶-۱۰.

۱۰- فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، دوره ۳، شماره ۸، ۷۶-۴۹.

۱۱- تورنگ، س. ک.، (۱۳۹۶). ارائه مدل بومی ارزیابی تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد دانشگاه‌های منتخب کشور با عامل میانجی توانمندی‌های فرایند سازمانی، **پایان‌نامه دکترای تخصصی (PhD) دانشگاه مازندران**، دانشکده علوم اقتصادی

و اداری.

- ۱۲- حیدری، م.، و نیکویی، م.ح.، (۱۳۹۸). بررسی نقش میانجی سرمایه فکری، نوآوری و استراتژی‌های سازمانی بین تسهیم دانش و عملکرد سازمانی، *تحقیقات مدیریت آموزشی*، دوره ۱۱، شماره ۴۱، ۳۳-۱۵.
- ۱۳- دانایی فرد، حسن، برزگر، فاطمه و احمدی، هانیه (۱۳۹۴). سازوکارهای ارتقای قابلیت‌های سازمانی در بخش دولتی، *مجله علمی پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی*، دوره ۳، شماره ۳ (پیاپی ۱۱)، صفحه ۹۱-۱۰۶.
- ۱۴- صفری، ع.، مشرف جواد، م.ح.، و میرزایی فر، م.، (۱۳۹۶). تأثیر سرمایه فکری بر عملکرد سازمانی؛ نقش میانجی‌گری چابکی سازمانی و مزیت رقابتی، *مدیریت اجرایی*، دوره ۹، شماره ۱۷، ۱۶۸-۱۴۹.
- ۱۵- عطاران، جواد؛ دیواندردی، علی؛ آدینف، حیات (۱۳۹۱). شناسایی عوامل مؤثر بر تحکیم بازار (تحقق مزیت رقابتی پایدار) خدمات بانکی در بانک ملت بر مبنای دیدگاه منبع محور، *مدیریت بازرگانی*، دوره ۴، صص: ۹۱-۱۱۲.
- ۱۶- نوروزی چشمه علی، ا.، روشن، س.ع. و وفادار، م.، (۱۳۹۶). تحلیل اثر سرمایه فکری بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی مدیریت دانش در شرکت پایانه‌های نفتی ایران، *آموزش و توسعه منابع انسانی*، دوره ۴، شماره ۱۳، ۱۱۹-۹.

- 17- Al-kalouti, J, Vikas, A., Garza-Reyes., A. and Zwiendelaar, B. (2020). Investigating innovation capability and organizational performance in service firms, *Strategic Change*. 2020;29:103-113.
- 18- Allameh, S. M. (2018). Antecedents and consequences of intellectual capital: The role of social capital, knowledge sharing and innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 19(5), 858-874.
- 19- Andersen, P. H., and Kumar, R. (2006). Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer-seller dyads. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 522e535.
- 20- Andreeva, T., and Garanina, T. (2016). Do all elements of intellectual capital matter for organizational performance? Evidence from Russian context. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 397-412.
- 21- Barkat, W., Loo-See, B., Adeel, B. and Riaz, A. (2018). Impact of intellectual capital on innovation capability and organizational performance: An empirical investigation, *Serbian Journal of Management* 13 (2) (2018) 365 – 379.
- 22- Barkat, W., Loo-See, B., Adeel, B. and Riaz, A. (2018). Impact of intellectual capital on innovation capability and organizational performance: An empirical investigation, *Serbian Journal of Management* 13 (2) (2018) 365 – 379.
- 23- Barzegar, F. (2020). Mechanisms for improving organizational capabilities in the public sector, *Master's thesis of Tarbiat Modares University, Faculty of Literature and Human Sciences*.
- 24- Baxter, R. and Matear, S. (2004). Measuring intangible value in business-to-business buyer-seller relationships: An intellectual capital perspective. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 491e500.
- 25- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measure and models. *Management Decision*, 36(2), 63e76.
- 26- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measure and models. *Management Decision*, 36(2), 63e76.
- 27- Camfield, C., Giacomello, C. and Sellitto, M. (2018). The impact of intellectual capital on performance in Brazilian companies. *J. Technol. Manag. Innov.* Volume 13, Issue 2: 23-32.
- 28- Chakravorti, B. (2022). Finding Competitive Advantage in Adversity. *Harvard Business Review*, 88(11), 102-108.

- 29- Chen, Y.-C., Li, P.-C., and Arnold, T. J. (2013). Effects of collaborative communication on the development of market-relating capabilities and relational performance metrics in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1181-1191.
- 30- Das, T. K., and Teng, B.-S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
- 31- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organization. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- 32- Dyer, J. H. and Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660e679.
- 33- Garcia-Murillo, M., and Annabi, H. (2002). Customer knowledge management. *Journal of the Operational Research Society*, 53(8), 875-884.
- 34- Gummesson, E. (2002). *Total relationship marketing* (2nd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann Publications.
- 35- and Process Management, 23(4), 259-273.
- 36- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., and Fahy, J. (2004). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18-27.
- 37- Huang, Ch. and Huang, S. (2020). External and internal capabilities and organizational performance: Does intellectual capital matter?. *Asia Pacific Management Review*. 25: 111-120
- 38- Jin, J. L., Shu, C. and Zhou, K. Z. (2019). Product newness and product performance in new ventures: Contingent roles of market knowledge breadth and tacitness. *Industrial Marketing Management*, 76, 231-241.
- 39- Johnston, W. J., Khalil, S., Jain, M. and Cheng, J. M.-S. (2012). Determinants of joint action in international channels of distribution: The moderating role of psychic distance. *Journal of International Marketing*, 20(3), 34e49.
- 40- Kandampully, J. (2002). Innovation as the core competency of a service organisation: The role of technology, knowledge and networks. *European Journal of Innovation Management*, 5(1), 18-26.
- 41- Kianto, A., Ritala, P., Spender, J.-C. and Vanhala, M. (2014). The interaction of intellectual capital assets and knowledge management practices in organizational value creation. *Journal of Intellectual Capital*, 15(3), 362-375.
- 42- Kohli, A. K., and Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- 43- Li, T., and Calantone, R. J. (1998). The impact of market knowledge competence on new product advantage: Conceptualization and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(4), 13-29.
- 44- Menguc, B., Auh, S., and Uslu, A. (2013). Customer knowledge creation capability and performance in sales teams. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 19-39.
- 45- Moorman, C. (1995). Organizational market information processes: Cultural antecedents and new product outcomes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 318-335.
- 46- Mu, J. (2015). Marketing capability, organizational adaptation and new product development performance. *Industrial Marketing Management*, 49, 151-166.
- 47- Murphy, M., and Sashi, C. M. (2018). Communication, interactivity, and satisfaction in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, 68, 1-12.

- 48- Nasution, N. and Mavondo, F. (2018). Customer value in the hotel industry: What managers believe they deliver and what customer experience. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2):204-213.
- 49- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- 50- Nora, L. (2019). Trust, commitment, and customer knowledge: Clarifying relational commitments and linking them to repurchasing intentions. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-0923>.
- 51- Pedro, E., Leitão, J., and Alves, H. (2018). Intellectual capital and performance: Taxonomy of components and multi-dimensional analysis axes. *Journal of Intellectual Capital*, 19(2), 407-452.
- 52- Ramachandran, S.D., Chong, S.C. and Wong, K.Y. (2018). Knowledge Management Practices and Strategic Enablers in Public Universities: A Gap Analysis, *Campus Wide Information Systems*, 30 (2), 76 – 94.
- 53- Rehman, Sh. and Rapih, M. and Hazeline, A. (2019). The mediating role of organizational capabilities between organizational performance and its determinants, *Journal of Global Entrepreneurship Research* volume 9, Article number: 30.
- 54- Roberts, K., Varki, S. and Brodie, R. (2003). Measuring the quality of relationships in consumer services: An empirical study. *European Journal of Marketing*, 37(1/2), 169e196.
- 55- Salunke, S., Weerawardena, J., and McColl-Kennedy, J. R. (2019). The central role of knowledge integration capability in service innovation-based competitive strategy. *Industrial Marketing Management*, 76, 144-156.
- 56- Sashi, C. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management Decision*, 50(2), 253e272.
- 57- Sharma, S. and Cao, S. Y. (2016). Innovation capability, marketing capability and firm performance: A two-nation study of China and Korea. *Asian Business and Management*, 15(1), 32e56.
- 58- Sharma, S. and Cao, S. Y. (2016). Innovation capability, marketing capability and firm performance: A two-nation study of China and Korea. *Asian Business and Management*, 15(1), 32e56.
- 59- Shin, S., He, X., and Kim, S. Y. (2016). Innovation capability, marketing capability and firm performance: A two-nation study of China and Korea. *Asian Business and Management*, 15(1), 32-56.
- 60- Singh, S., Darwish, T. K., and Poto\_cnik, K. (2016). Measuring organizational performance: A case for subjective measures. *British Journal of Management*, 27(1), 214-224.
- 61- Walsh, S. and Linton, J. (2020). The Strategy-Technology Firm Fit Audit: A Guide to Opportunity Assessment and Selection. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(2): 199-216.
- 62- Wang, Z., Sharma, P. N. and Cao, J. (2016). From knowledge sharing to firm performance: A predictive model comparison. *Journal of Business Research*, 69(10), 4650e4658.
- 63- Wang, Z., Sharma, P. N. and Cao, J. (2016). From knowledge sharing to firm performance: A predictive model comparison. *Journal of Business Research*, 69(10), 4650e4658.
- 64- Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G. and Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration, *MIS Quarterly*, 33(1): 177.

- 65- Wetzels, M., Odekkerken-Schroder, G. and Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration, *MIS Quarterly*, 33(1): 177.
- 66- Zaheer, A., and Venkatraman, N. (1995). Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*, 16(5), 373-392.
- 67- Altinay, L; Wang, C. L. (2021). The influence of an entrepreneur's sociocultural characteristics on the entrepreneurial orientation of small firms, *Journal of Small Business & Enterprise Development*, Vol. 18 No. 4
- 68- Child, j ., (2016), organization structure and strategies of control, *Education Magazine*, 3 (4), 23-38
- 69- Evgenia Bitsani, Androniki Kavoura.(2021).Organizational networks, migration, and interculturalrelations in Trieste, Italy, *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, Vol. 5 Iss: 1.
- 70- Leonidas A.Zampetakis, Vassillis Moustakis.(2017).Entrepreneul behavior in the Greek public sector,international journal of Entrepreual behavior and Research.vol.13.
- 71- Rubin, J. Z., Provenzano, F.J., & Luria, Z.( 2005). The eye of the beholder: Parents views on sex of newborns. *American Journal of Orthopsychiatry*, 44, 512- 519.



## Identifying and validating the components of organizational structure redesign in Bank Melli with vision and missions

### Abstract

This study sought to identify and validate the indicators of the organizational structure in the bank according to the vision and missions of Melli Bank. This study was applied and developmental in terms of method and mixed research with an exploratory approach in terms of method. In the qualitative section, the Delphi method was used, and in the quantitative section, it was a descriptive survey type. The statistical population of the study included all managers and employees of the Melli Bank of Kerman province. Their number in 2019 was 435 people. In the qualitative section, 30 people were selected purposefully, and in the quantitative section, 380 people were selected using a convenience sampling method. The data collection tool in the qualitative section was documents and interviews, and in the quantitative section, it was a 132 questions of organizational structure redesign with a validity of 0.87, a reliability of 0.963. To analyze the data, one-sample t-test of structural equation modeling was used in SPSS and AMOS22 software. The results revealed that the indicators of the organizational structure approach in the bank IT affairs, organizational affairs, support affairs, branch affairs, human resources affairs and finance. The model had an acceptable fit.

**Keywords:** Redesign, Organizational Structure, Vision, Mission, Bank Melli