



## بررسی تاثیر بانکداری الکترونیک بر ساختار سازمانی در بانک کشاورزی

\* دکتر سید مهدی الوانی

\*\* دکتر کامبیز حیدرزاده

\*\*\* رامین جلالی

### چکیده

امروزه بانکداری الکترونیک امکانات لازم برای سرعت و کارایی بانکها را فراهم آورده است تا از این طریق کارکنان بتوانند خدمات بانکی، فرایندهای بین شعبه‌ای و بین بانکی در سراسر دنیا و خدمات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری به مشتریان را بدون حضور فیزیکی آنها انجام دهند. برای ایجاد سازگاری بین بانکداری الکترونیک و ساختار سازمانی ضرورت تغییر و تحول در ساختار سازمانی امری واجب است در این تحقیق تاثیر بانکداری الکترونیک بر ساختار سازمانی در بانک کشاورزی از ۶ جنبه (سلسله مراتب سازمانی، حیطه نظارت، اندازه، تمرکز، رسمیت و پیچیدگی مورد پژوهش قرار گرفته است). برای آزمون تاثیر بانکداری الکترونیک بر ساختار سازمانی از آزمون فریدمن استفاده می‌کنیم. نتیجه آن نشان می‌دهد که بانکداری الکترونیک بر ساختار سازمانی در بانک کشاورزی تاثیر مستقیم می‌گذارد. برای آزمون متغییر مستقل بانکداری الکترونیک بر هر یک از ۶ متغیر وابسته فوق از آزمون مک‌نمار استفاده می‌کنیم.

\* استاد، عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین

قزوین - باراجین - دانشکده مدیریت و حسابداری - دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین

\*\* دانشیار، عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران (heydarzadeh@srbiau.ac.ir)

تهران - بزرگراه اشرفی اصفهانی - به سمت حصارک - دانشکده مدیریت و اقتصاد - دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران

\*\*\* دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی (گرایش بازاریابی)، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین (ramin.jalali2008@yahoo.com)

قزوین - باراجین - دانشکده مدیریت و حسابداری - دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین

نویسنده مسؤول یا طرف مکاتبه: دکتر کامبیز حیدرزاده

نتیجه آزمون مک‌نمار نشان می‌دهد که هر یک از ۶ متغیر وابسته در سؤالات پژوهش رابطه معنی‌داری با بانکداری الکترونیک دارند به طوری که بعد از توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه نتایج آزمون مک‌نمار بدین قرار بود.

تاثیر بانکداری الکترونیک بر سلسله مراتب سازمانی مستقیم بوده و باعث کاهش سلسله مراتب سازمانی در بانک کشاورزی شده است.

اجرای بانکداری الکترونیک باعث افزایش حیطة نظارت مدیران گردیده است.

اجرای بانکداری الکترونیک باعث کاهش اندازه سازمانی در بانک کشاورزی گردیده است.

بانکداری الکترونیک باعث غیرمتمرکز شدن فعالیت‌ها در بانک کشاورزی گردیده است.

بانکداری الکترونیک باعث کاهش پیچیدگی سازمانی در بانک کشاورزی گردیده است.

اجرای بانکداری الکترونیک باعث کاهش رسمیت در بانک کشاورزی گردیده است.

### واژگان کلیدی:

بانکداری الکترونیک<sup>۱</sup>، سلسله مراتب سازمانی<sup>۲</sup>، حیطة نظارت<sup>۳</sup>، تمرکز<sup>۴</sup>، رسمیت<sup>۵</sup>، پیچیدگی<sup>۶</sup> و اندازه سازمانی<sup>۷</sup>



1. E-banking
2. Organizational hierarchy
3. Field supervision
4. Centralization
5. Formality
6. Complexity
7. Organizational size

## مقدمه

فن‌آوری اطلاعات نماد عصر حاضر بوده و با سرعتی فزاینده و تصاعدی در حال رشد است. دوره‌های از زمان را که در آن به سر می‌بریم پدیده‌های الکترونیکی بسیاری را با خود به همراه داشته است از جمله آنها می‌توان تجارت الکترونیکی<sup>۱</sup>، بانکداری الکترونیکی<sup>۲</sup>، یادگیری الکترونیکی<sup>۳</sup>، شهروندی الکترونیکی<sup>۴</sup>، مدیریت الکترونیکی<sup>۵</sup>، روابط با مشتری<sup>۶</sup>، تدارکات الکترونیکی<sup>۷</sup> و در نهایت دولت الکترونیک<sup>۸</sup> و در مجموع زندگی الکترونیکی<sup>۹</sup> اشاره کرد (بابایی، ۱۳۸۱، ص ۴۸) مبادله الکترونیکی توانسته است سهم قابل توجهی از کل تجارت و دادوستد را در اختیار بگیرد. ساختار باز شبکه‌های الکترونیکی و مجازی و هزینه‌های پایین استفاده آنها باعث می‌شود که اطلاعات جدید و فناوری ارتباطی به هم پیوند بخورند و به مصرف‌کنندگان سیستم اطلاعات قوی ارائه دهند.

پیشرفت‌های صورت گرفته در فناوری‌های اطلاعات مدیران را قادر ساخته تا ساختارهای سازمانی موجود را تغییر داده و مدل‌های جدید ساختار سازمانی را طراحی کرده تا با الزامات محیط کسب و کار تناسب بهتری داشته باشد.

فن‌آوری اطلاعات به ساختاردهی مجدد سازمان‌ها می‌انجامد و تغییراتی را در مقیاس و تنوع فعالیت‌ها و نقش مدیران عالی و مدیران میانی ایجاد می‌کند.

استفاده از الگوهای سنتی دیگر امکان‌پذیر نیست و ضرورت تغییر و تحول در ساختارهای سازمانی را برای ایجاد سازگاری ایجاد می‌کند. (مرتضوی، متناسب‌سازی ساختار سازمانی شرکت‌های چند بخشی، ۸۷)

## اهمیت موضوع و اهداف پژوهش

بیان اهمیت موضوع تحقیق باید بتواند اهمیت و ارزش تحقیق را نسبت به ادبیات و نظریه‌های موجود به اثبات برساند. همانگونه که روزی مسکوکات فلزی نظیر طلا و نقره جای خود را به اسکناس و پول در مبادلات تجاری داد، امروزه نیز برای همگامی در عرصه تجارت و بخصوص تجارت الکترونیک و یا ارتقاء مطلوبیت و رضایت‌مندی و سطح توقعات مشتریان و خریداران، رفته رفته پول کاغذی و تحریری نیز جای خود را به سیستم‌های دریافت و پرداخت الکترونیکی داده است.

از جمله ضرورت‌های انجام این پژوهش می‌توان به:

- ۱- تحولات سریع بانکها و موسسات تجاری با ظهور بانکداری الکترونیک و نیاز به سازماندهی مجدد ساختار سازمانی
- ۲- بهینه کردن سرمایه‌های سازمانی (اعم از پرسنل، تکنولوژی، منابع مالی، فعالیت‌های کسب و کار و ..... ) با نیازهای متغیر بازار با ظهور بانکداری الکترونیک

1. Electronic commerce
2. Electronic banking
3. Electronic learning
4. Electronic citizenship
5. Electronic management
6. Relations to customers
7. Electronic supplies
8. Electronic government
9. Electronic living

- ۳- برآورده کردن نیازهای خارجی با تلاش‌های مداوم سازماندهی مجدد، با ظهور بانکداری الکترونیک  
 ۴- تخمین نیروی انسانی مورد نیاز در ساختار جدید ناشی از ظهور فن‌آوری‌های نوین بانکداری الکترونیک.

و نیز اهداف این پژوهش عبارتند از:

- ۱- بررسی تاثیر بانکداری الکترونیک بر ساختار سازمانی بانک کشاورزی  
 ۲- همگام سازی تغییرات ساختار سازمانی با تغییرات بانکداری الکترونیک  
 ۳- بهینه ساختن دارائیهای واقعی سازمان (پرسنل سازمانی) با تغییرات فن‌آوری‌های جدید بانکداری الکترونیک  
 ۴- تلاش جهت تحقق بهینه منابع مالی سازمانی از طریق سازماندهی مجدد با فن‌آوری‌های نوین بانکداری الکترونیک

### مبانی نظری تاثیر بانکداری الکترونیک بر ساختار سازمانی

تحقیقات بسیاری در مورد اثرات فن‌آوری بر روی ساختار (به ویژه در صنایع) صورت گرفته است مانند تحقیقات وود<sup>۱</sup> وارد که ارتباط بین عناصر رفتاری و ساختاری یک سازمان با فن‌آوری را بررسی کرد. فن‌آوری از نظر وود وارد روش و فرایندهای تولید<sup>۲</sup> بود. (Miles, 1980) در مورد فن‌آوری اطلاعات به طور اخص صاحب نظرانی چون دفت، را بینز و همرا را می‌توان نام برد. مایکل همر در کتاب مهندسی دوباره شرکت‌ها به اثرات فن‌آوری اطلاعات بر ساختار اشاره دارد و معتقد است که در دنیای نوین

۱. شغل‌ها به کارهای یک‌سویه تبدیل می‌شوند.
  ۲. افراد اختیارات وسیع دارند.
  ۳. ساختارها به افقی شدن میل می‌کنند.
  ۴. اداره تخصصی به تیم‌های فرایندی تبدیل شده است.
- رابینز<sup>۳</sup> می‌گوید: فن‌آوری اطلاعات ترکیبی از تمرکز و عدم تمرکز سازمانی را فراهم می‌کند و عرصه کار را به خانه‌ها می‌کشاند. (Robbins, 1997)
- دفت<sup>۴</sup> اثرات فناوری اطلاعات بر ساختار را در مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، کاهش ارتفاع سازمان و ترکیب تمرکز و عدم تمرکز می‌داند.
- وی ساختار را در ۲ بعد ساختاری و محتوایی می‌بیند (Daft, 1995)
- ابعاد ساختاری بیانگر ویژگی درونی یک سازمان است و معیارهایی می‌دهد که به وسیله آنها سازمان و ساختار آن بررسی و با سازمان‌های دیگر مقایسه می‌شود.

1. Woodward  
 2. Robert Miles  
 3. Robbins  
 4. Daft

ابعاد محتوایی، معرف کل سازمان است. جایگاه سازمان را معین می‌کند و بر ابعاد ساختاری تأثیر می‌گذارد که شامل مواردی چون (اندازه سازمان، فن‌آوری سازمانی، محیط داخلی و خارج سازمانی، هدف و راهبرد و فرهنگ است).

عوامل ساختاری در سازمان از دید دفت شامل:

**رسمی بودن:** به اسناد و مدارکی اطلاق می‌شود که در سازمان وجود دارد.

**تخصصی بودن:** سازمان مذکور تا چه اندازه یا تا چه حد کارها و فعالیت‌های خود را به وظایف تخصصی و جداگانه تقسیم کرده است.

**سلسله مراتب اختیارات:** هر یک از افراد باید گزارش خود را به چه کسی بدهد و نیز حیطه کنترل و نظارت هر یک از مدیران مشخص باشد.

**پیچیدگی:** تعداد کارها یا سیستم‌های فرعی است که در درون یک سازمان انجام می‌شود یا وجود دارد.

**متمرکز بودن:** به آن سطحی از اختیارات گفته می‌شود که قدرت تصمیم‌گیری دارد.

**نسبت پرسنلی:** بیانگر به کارگیری افرادی است که برای وظایف مختلف و دوایر گوناگون به استخدام سازمان در می‌آیند.

**حرفه‌ای بودن:** به سطح تحصیلات رسمی و آموزش کارکنان اطلاق می‌شود (Daft, 1995).

به عقیده ویسلر، روابط عمودی منجر به تمرکز بیشتر اطلاعات در سطوح عالی سلسله مراتب می‌شود. ویسلر فرض کرد که IT، تأثیر شگرفی بر ساختار سازمانی داشته و منجر به کاهش تعداد کارکنان، حوزه کنترل محدودتر و کاهش سطوح سازمانی می‌شود وی بعدها بیان کرد که تأثیر IT به واحدی خاص محدود نشده و تأثیر چشمگیری بر کل سازمان دارد.

نویسندگان تأکید کرده‌اند که IT به طور اساسی مکانیزم‌ها و ماهیت هماهنگی و کنترل سازمانی را تحت تأثیر قرار داده و در نتیجه اثرات عالی مستقیم بر ساختار سازمانی دارد. (Robbi, 1997)

نویسندگان دریافته‌اند که سرمایه‌گذاری سنگین در IT با ساختارهای غیر متمرکزتر ارتباط دارد. زورنوزا (۱۹۹۹) بیان نمود که IT سازمان‌ها را قادر می‌سازد یک ساختار شبکه‌ای را بپذیرند که ویژگی آن تمرکز پایین و رسمیت کم می‌باشد.

کاربرد IT و بانکداری الکترونیک به مدیران کمک می‌کند فارغ از کنترل‌های بوروکراتیک عمل کنند. IT و بانکداری الکترونیک سازمان‌ها را قادر ساخت تا فرآیندهایی که زمانی غیر روتین محسوب می‌شدند را مهندسی مجدد نمایند که در نتیجه سازمان‌ها را انعطاف‌پذیرتر می‌کند.

طی ۲۵ سال اخیر که سازمان‌ها خود را با الزامات بازارها و تکنولوژی متغیر، منطبق نموده‌اند تحولات چشمگیری از ساختار بوروکراتیک به سمت ساختار شبکه‌ای و در حال حاضر ساختار سایه‌ای صورت گرفته است.

در فرایند مهندسی مجدد کارکنان IT به عنوان کاتالیزور عمل می‌کنند و محدودیت‌های همراه با IT را بیان و بر طرف کرده و با بیشترین اثربخشی از آن استفاده می‌کنند.

با حذف لایه‌های مدیریت میانی ساختارهای سازمانی مسطح‌تر تکامل یافته و اثربخشی بیشتری در تجزیه و تحلیل و پاسخ به محیط بسیار متلاطم امروزی برخوردار خواهند شد.

مثلا سازمان‌ها به جای این که مالک یک سیستم توزیع باشند در حال حاضر این دارایی‌ها را فروخته و این وظیفه را به دیگر سازمان‌ها واگذار می‌کنند. تا هزینه خود را کاهش داده و به انعطاف‌پذیری بیشتری برسند. پفر ولبلسی (۱۹۷۷) بیان کردند که محیط، بر IT سازمان و ساختار آن تاثیر می‌گذارد سازمان‌ها با مبهم تر شدن محیط پیرامون خود به ساختارهای سازمانی مسطح‌تر روی می‌آورند و از IT به صورت اثربخش‌تری بهره می‌گیرند. از آنجایی که مدیران جهت کاهش عدم اطمینان انجام کسب و کار در بازارهای آتی دست و پنجه نرم می‌کنند به طور منطقی می‌توان تداوم کاربرد فناوری اطلاعات پیشرفته را در ساختارهای سازمانی آینده پیش‌بینی کرد.

### الگوهای جدید ساخت سازمانی

تغییرات شگرف و سریع دهه‌های اخیر و مسائل پیچیده امروز در زمینه سازمان و مدیریت این واقعیت را محسوس ساخت که طرح‌های تشکیلاتی سنتی پاسخگویی نیازهای کنونی نبوده و باید دگرگونی‌های اساسی در ساختارهای سازمانی ایجاد شود در پاسخ به این نیاز، صاحب نظران و نظریه‌پردازان سازمان و تشکیلات دست به اصلاحات، تغییرات و تعدیلاتی در ساختارهای سنتی زده‌اند و کوشیده‌اند تا با ابداع الگوهای جدید تشکیلاتی، سازمان‌ها را با محیط متغییر و پیچیده این عصر همساز کنند.

### محدودیت‌های ساختارهای سنتی سازمانی:

۱. ساخت سنتی بر اساس سلسله مراتب ایجاد گردیده و ارتباطات در آن کند و طولانی و فاقد دقت لازم است مجاری ارتباطی در اغلب موارد عمودی است که امکان ارتباط افقی موجود نمی‌باشد.
۲. واحدهای سازمانی در این ساخت مستقل نبوده و برای انجام هدف نهایی نیازمند یکدیگرند.
۳. روابط در ساخت سنتی افراد است و همواره شخصی به عنوان رئیس، سرپرست و افرادی به عنوان مرئوس و زیردست در مقابل هم قرار دارند.
۴. در ساخت سنتی برای هر وظیفه‌ای یک واحد ایجاد شده و تخصص‌ها در خانه‌های سازمانی ثابت محسوس شده‌اند در نتیجه جابجایی نیروها به سهولت امکان پذیر نیست.
۵. به علت وابستگی واحدها به هم و اثر زنجیره‌ای عملکرد آنها بر یکدیگر هر واحد می‌تواند عدم پیشرفت خود را در رابطه با ضعف عملکرد واحد دیگری توجیه کند و بدین ترتیب حسابداری مسئولیت‌ها به سادگی مقدور نیست (الوانی، ۱۳۶۹، ۷۵ - ۷۳)

### نقش سازنده فن‌آوری اطلاعات در پیدایش ساختارهای نوین سازمانی

برای این که یک شرکت، امروزه بتواند در رقابت پیروز شود باید ساختارهای انعطاف‌پذیر داشته باشد و راهبردهایی را تعیین کند تا بتواند به طور همزمان با صرف هزینه‌های کم، کیفیت بالا و پاسخگویی سریع نیازهای مشتریان را تامین کند.

بنابراین برخی تغییرات در داخل شرکت‌ها و در ارتباط آنها با سایر سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر است. یکی از این دگرگونی‌ها تشکیل شبکه‌هایی است که به هر شرکت امکان می‌دهد تا از برتری‌های قابل توجه خود بهره‌برداری و در سطح جهانی بهتر رقابت کند.

امروزه، شرکت‌ها در محیطی که همواره پویاتر و پیچیده‌تر می‌شود فعالیت دارند بنابراین نیاز به الگوهای انعطاف‌پذیر سازمانی است الگویی که بتوانند از خلاقیت منابع انسانی بیشترین بهره را ببرد و خود را بر شرایط متغییر محیط سازگار کند.

**حیطه نظارت:** به معنی تعداد افرادی است که به یک مدیر گزارش می‌دهند.

بنابراین حیطه نظارت نشان‌دهنده اندازه گروه‌های کاری نیز می‌باشد.

مدیری که دارای حیطه نظارت محدود است می‌تواند نظارت نزدیک خود را با کارکنان اعمال کرده و با عملیات روزانه آنها در تماس باشد و اگر حیطه نظارت وسیع باشد امکان اعمال نظارت نزدیک وجود ندارد.

**سلسله مراتب اداری:** یک سیستم گزارش‌دهی در سازمان از پایین‌ترین رده تا مرحله رئیس و مدیر عامل می‌باشد.

برای هماهنگی فعالیت‌ها به وجود سرپرستان و مدیران احتیاج است و سلسله مراتب اداری از این نیازها حاصل شده است.

### رسمی سازی

میزان اثر قوانین و مقررات بر شکل دهی مشاغل و فعالیت‌ها کارکنان. منظور از رسمی‌سازی، پیش‌بینی و کنترل چگونگی رفتار کارکنان در شغل مربوط است. مقررات واضح در شرح وظایف، خط‌مشی‌ها و دستورالعمل‌های اداری منعکس می‌باشد.

**تمرکز:** خط‌مشی ساختاری است که بر عملیات اثر گذاشته و به وسیله آن اختیار تصمیم‌گیری در سطح بالاتری سلسله مراتب سازمان متمرکز می‌شود.

اگر شرکت در تصمیم‌گیری کم می‌باشد، صرف نظر از این که چه تصمیمی گرفته شود ساختار سازمان متمرکز است. (مورهدگریفین، ۱۳۸۶، ۲۱۵-۲۱۴)

### اندازه سازمان

معمولاً اندازه سازمان را با تعداد کارکنان، ارزش دارایی‌های سازمان، فروش کل در دوره مالی یا ظرفیت مادی سازمان اندازه می‌گیریم.

افزایش اندازه منجر به تخصصی‌تر شدن نیروی کار در محدوده یک واحد کار می‌شود.

## ساختار سازمانی در بانک کشاورزی

در اجرای اهداف راهبردی بانک کشاورزی و هم زمان با طراحی گام‌های اولیه برای پایه‌ریزی دومین برنامه استراتژیک بانک، استراتژی‌های زیر به عنوان راهبردهای اساسی بانک کشاورزی در ابتدای سال ۸۳ به کلیه واحدهای ذریبط ابلاغ گردیده است.

(اداره کل سازمان و بهره‌وری بانک کشاورزی، ۱۳۸۴)

- بانک کشاورزی به عنوان سازمان یاد گیرنده ارتباط مستقیم واحدهای عملیاتی (شعب) با ستاد مرکزی

- تغییر نقش ستاد استانی

جایگزین کردن تیمها به عنوان سلسله مراتب

استانداردگرایی و توجه به کیفیت ....

گرفتن سهم از مشتری به جای سهم از بازار

به منظور تحقق راهبردهای مذکور، مدیریت بانک چهار چرخش استراتژیک به شرح زیر به عنوان الزامی برای پویایی راهبردی و عملیاتی در سطح نظام بانکی مطرح کرد، و مورد تاکید قرار داد:

۱. چرخش استراتژیک از بانکداری متعارف سنتی به سوی بانکداری الکترونیک
۲. چرخش استراتژیک از سازماندهی وظیفه‌ای و سلسله مراتبی به سمت سازماندهی تخت و مبتنی بر کار تیمی.
۳. چرخش استراتژیک به سمت ایجاد تمایز در کیفیت خدمات و کاهش هزینه‌ها.
۴. چرخش استراتژیک به سمت تشکیل یک موسسه مادر تخصصی (هولدینگ)

بانک‌های بزرگ با ساختار سلسله مراتبی از یکسو، در انتقال استراتژی‌های خود توسط مدیران ارشد به مراکز عملیاتی و اجرایی (شعب) دچار اختلال هستند (افول استراتژیک) و از سوی دیگر، ارسال اطلاعات از شعب به مدیران عالی به کندی صورت می‌گیرد (افول اطلاعاتی) بنابراین، کاهش لایه‌های سازمانی و حرکت از ساختارهای سلسله مراتبی به سمت ساختارهای تخت و مسطح ضرورت می‌یابد، تا افول استراتژیک (از بالا به پایین) و افول اطلاعاتی مشتریان و کارکنان (از پایین به بالا) به حداقل برسد. چرخش استراتژیک یک سازماندهی تخت و مبتنی بر کار تیمی، زیر بنای سه چرخش دیگر است به همین منظور بانک کشاورزی در سال ۱۳۸۳ اقدام زیر را به انجام رسانیده است:

۱. طراحی و ابلاغ ساختار مبتنی بر کار تیمی در ستاد استانی (مدیریت شعبه بانک در استانها): که در این سازماندهی مجموعاً ۱۴۹ تیم کاری در ستادهای استانی پیش‌بینی و ایجاد گردید و ضمن کاهش سطوح و سلسله مراتب سازمانی تعداد پست‌های مدیریتی ستادهای استانی از ۸۳۲ پست به سازمان ۱۸۰ تقلیل یافت.
۲. طراحی ساختار انعطاف‌پذیر شعب: در این رویکرد بانک کشاورزی با تاکید بر انجام فعالیت‌ها از شیوه وظیفه‌ای به فرایندی و کاهش لایه‌های سازمانی، اقدام به تشکیل تیم‌های با هدف افزایش مشارکت کارکنان، تسریع و بهبود فرایند تصمیم‌گیری، بهبود و ارتقای عملکرد شعب و ..... نموده است.



- در قالب سازماندهی مذکور، تعداد ۳۳۳۹ تیم کاری در سطح شعب بانک (۱۸۲۰ شعبه) ایجاد گردید و در مجموع باعث شد ۲۸۳ پست مدیریتی حذف گردند.
۳. اجرای طرح توانمندسازی کارکنان شعب با استفاده از پیشبران تغییر.
  ۴. تفویض اختیار، تمرکززدایی و انتقال مراکز تصمیم‌گیری به واحدهای عملیاتی: شعب بانک خود با ستاد مرکزی بانک در ارتباط بوده و در قالب شعب مستقل خودگردان فعالیت می‌کنند.
  - اختیارات شعب در حد یک واحد اجرایی خودگردان افزایش یافته است که بخش‌هایی از وظایف و مسئولیت‌های اجرایی ستاد استانی بانک به واحدهای مذکور منتقل شده است.
  ۵. اجرای طرح چند مهارتی کارکنان و توسعه فضای یادگیری سازمانی

### سئوالات تحقیق

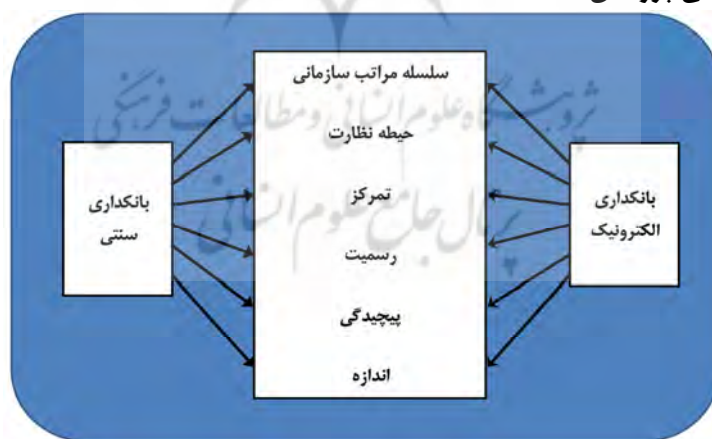
سئوال اصلی:

اثرات بانکداری الکترونیک بر تشکیلات سازمانی (ساختار سازمانی) در بانک کشاورزی چیست؟

سئوالات فرعی:

- ۱- اثرات بانکداری الکترونیک بر سلسله مراتب سازمانی در بانک کشاورزی چیست؟
- ۲- اثرات بانکداری الکترونیک بر حیطه نظارت در بانک کشاورزی چیست؟
- ۳- اثرات بانکداری الکترونیک بر تمرکز سازمانی در بانک کشاورزی چیست؟
- ۴- اثرات بانکداری الکترونیک بر پیچیدگی سازمانی در بانک کشاورزی چیست؟
- ۵- اثرات بانکداری الکترونیک بر رسمیت در بانک کشاورزی چیست؟
- ۶- اثرات بانکداری الکترونیک بر اندازه سازمانی در بانک کشاورزی چیست؟

### مدل مفهومی پژوهش<sup>۱</sup>:



شکل شماره ۱- مدل مفهومی پژوهش

## روش تحقیق

در این پژوهش از روش توصیفی پیمایشی استفاده شده است که در آن تحلیل‌های همبستگی نیز به کار رفته است به این صورت که ابتدا نظریه‌های موجود در زمینه موضوع پژوهش یعنی تاثیر بانکداری الکترونیک بر ساختار سازمانی در بانک کشاورزی از طریق مطالعه مستندات و مصاحبه‌های اکتشافی با کارشناسان و مدیران بانکداران الکترونیک در بانک کشاورزی جهت شناسایی عوامل تاثیرگذار بانکداری الکترونیک بر ساختار سازمانی مورد بررسی قرار گرفت و پرسشنامه‌ای با تائید خبرگان آماده شد در مرحله دوم این پرسشنامه توسط ۶۵ نفر از خبرگان، کارشناسان و مدیران بانکداران الکترونیک تکمیل شد.

## مراحل انجام تحقیق



شکل ۲- مراحل انجام تحقیق

## نتایج تحلیلی آماری

در این مطالعه بانکداری الکترونیک به صورت متغیر مستقل و شاخص‌های ساختار که در سئوالات بیان گردیده، به عنوان متغیر وابسته مورد بررسی قرار گرفتند برای آزمون سئوالات در این پژوهش از آزمون مک نمار که تاثیر بانکداری الکترونیک را بر ساختار سازمانی قبل و بعد از بانکداری الکترونیک نشان می‌دهد، استفاده می‌کنیم در این مطالعه نتیجه آزمون مک نمار نشان داد که هرکدام از متغیرهای ساختاری در سئوالات ۱ تا ۶ رابطه معنی‌داری با بانکداری الکترونیک دارند.

در سؤال ۱ اثرات بانکداری الکترونیک بر سلسله مراتب سازمانی در بانک کشاورزی چیست؟  
 بعد از توزیع پرسشنامه ۷۸ درصد از پاسخگویان وضعیت سلسله مراتب سازمانی را قبل از بانکداری الکترونیک در حد زیادی ۱۴ درصد متوسط و ۸ درصد در حد کم اظهار کرده‌اند که این درصدها بعد از اجرای بانکداری الکترونیک به ۳۱ درصد ۳۱ و ۳۸ درصد تغییر کرده است.  
 در نتیجه بعد از آزمون مک نمار مشخص شد که بانکداری الکترونیک باعث کاهش سلسله مراتب سازمانی در بانک کشاورزی شده است.

در سؤال ۲ اثرات بانکداری الکترونیک بر حیطه نظارت در بانک کشاورزی چیست؟  
 بعد از توزیع پرسشنامه ۲۹ درصد از پاسخگویان حیطه نظارت را قبل از بانکداری الکترونیک در حد زیاد ۲۵ درصد در حد متوسط و ۴۶ درصد آن را در حد کم اظهار کرده‌اند در حالی که این نسبت‌ها بعد از اجرای بانکداری الکترونیک به ۶۵ درصد، ۲۹ درصد و ۶ درصد تغییر کرده است و بعد از آزمون مک نمار مشخص شد که بانکداری الکترونیک باعث افزایش حیطه نظارت در بانک کشاورزی شده است.

در سؤال ۳ اثرات بانکداری الکترونیک بر تمرکز سازمانی در بانک کشاورزی چیست؟  
 بعد از توزیع پرسشنامه ۳۱ درصد از پاسخگویان میزان کنترل تصمیمات اخذ شده توسط مدیران عالی را قبل از بانکداری الکترونیک در حد زیاد، ۴۹ درصد در حد متوسط و ۲۰ درصد در حد کم بیان کرده‌اند که این نسبت‌ها بعد از اجرای بانکداری الکترونیک به ترتیب به ۲۵ درصد ۲۳ درصد و ۵۲ درصد تغییر کرده است.

در نتیجه بعد از آزمون مک نمار مشخص شد که تصمیمات اخذ شده توسط مدیران عالی سازمان بعد از بانکداری الکترونیک کمتر شده و ساختار سازمانی به سمت غیر متمرکز شدن گرایش پیدا کرده است.

در سؤال ۴ اثرات بانکداری الکترونیک بر پیچیدگی سازمانی در بانک کشاورزی چیست؟  
 بعد از توزیع پرسشنامه ۶۰ درصد از پاسخگویان تعداد عناوین شغلی را قبل از بانکداری الکترونیک در حد زیاد ۲۹ درصد در حد متوسط، ۱۱ درصد در حد کم بیان کرده‌اند که این نسبت‌ها بعد از اجرای بانکداری الکترونیک به ۳۲ درصد و ۵۸ و ۱۰ درصد تغییر کرده است که این موضوع بعد از آزمون مک‌نمار نشان‌دهنده کم شدن پست‌های سازمانی بعد از بانکداری الکترونیک و در نتیجه کاهش پیچیدگی سازمانی در بانک کشاورزی می‌باشد.

در سؤال ۵ اثرات بانکداری الکترونیک بر رسمیت در بانک کشاورزی چیست؟  
 بعد از توزیع پرسشنامه ۴۵ درصد از پاسخگویان میزان قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های کاری را قبل از بانکداری الکترونیک در حد زیاد، ۴۷ درصد در حد متوسط، ۸ درصد در حد کم بیان کرده‌اند که این نسبت‌ها بعد از بانکداری الکترونیک به ۳۱ درصد ۲۲ درصد و ۴۷ درصد تغییر کرده است. و نشان از کمتر شدن دستورالعمل‌های کاری بعد از بانکداری الکترونیک دارد که بعد از آزمون مک‌نمار مشخص شد که بانکداری الکترونیک باعث کاهش رسمیت در ساختار سازمانی بانک کشاورزی شده است.

در سؤال ۶ اثرات بانکداری الکترونیک بر اندازه سازمانی در بانک کشاورزی چیست؟

بعد از توزیع پرسشنامه ۶۸ درصد پاسخگویان تعداد کارکنان را قبل از بانکداری الکترونیک در حد زیاد، ۲۱ درصد در حد متوسط و ۱۱ درصد در حد کم اظهار کرده‌اند که این نسبت‌ها بعد از بانکداری الکترونیک به ۴۲ درصد و ۵۱ درصد و ۷ رسیده است که نشان از کاهش نسبی در تعداد کارکنان دارد و با انجام آزمون مک‌نمار مشخص شد که بانکداری الکترونیک باعث کاهش اندازه سازمانی در بانک کشاورزی گردیده است.

مقدار عددی آماره آزمون به صورت درصدی در جدول آمده است:

«جدول درصدی مربوط به پاسخ‌های جمع‌آوری شده از پرسشنامه»

میزان تاثیر بانکداری الکترونیک- ساختار سازمانی	زیاد	متوسط	کم
سلسله مراتب سازمانی	۳ ٪۴۶	۲ ٪۳۵	۱ ٪۱۹
حیطه نظارت	۳ ٪۶۰	۲ ٪۳۰	۱ ٪۱۰
تمرکز سازمانی	۳ ٪۴۴	۱ ٪۲۰	۲ ٪۳۶
پیچیدگی سازمانی	۳ ٪۴۵	۲ ٪۳۱	۱ ٪۲۴
رسمیت	۳ ٪۴۰	۱ ٪۲۹	۲ ٪۳۱
اندازه سازمانی	۳ ٪۴۸	۲ ٪۳۳	۱ ٪۲۰
RJ	۱۸RJ	۱۰	۸

جدول شماره ۱

سؤال اصلی این پژوهش را توسط آزمون فریدمن آزمون می‌کنیم.

$H_0$  بانکداری الکترونیک بر تشکیلات سازمانی (ساختار) بانک کشاورزی تاثیر ندارد.

$H_1$  بانکداری الکترونیک بر تشکیلات سازمانی (ساختار) بانک کشاورزی تاثیر دارد.

### آماره آزمون

$$X^2 = \frac{12}{3nk(k+1)} \sum R^2j - 3n(k+1)$$

$$X^2 = \frac{12}{6 \cdot 3 \cdot 4} (324 + 100 + 64) - 3 \cdot 6 \cdot 4$$

$$\chi^2 = 81.33 - 72 = 9.33$$

$$\chi^2_{0.05, 2} = 5.99$$

چون  $\chi^2$  محاسبه شده از عدد بحرانی جدول بزرگتر شده است لذا  $H_0$  وارد کرده و  $H_1$  مقابل آن را قبول می‌کنیم به عبارت دیگر می‌پذیریم که بانکداری الکترونیک بر ساختار سازمانی بانک کشاورزی تاثیر دارد.

### نتیجه گیری

تاثیر بانکداری الکترونیک بر ساختار سازمانی اجتناب ناپذیر بوده و مدیران ارشد بانک کشاورزی را بر آن می‌دارد که با توجه به تغییراتی که ظهور و بروز این فن‌آوری ایجاد می‌کند با استفاده از فرایند مهندسی مجدد ساختار سازمانی را تغییر داده تا با پیشرفت‌های نوین در این عرصه (بانکداری الکترونیک) خود را با تغییرات پویای خارج سازمانی همگام و هماهنگ کنند.

نتیجه حاصل از سؤال اول اثرات بانکداری الکترونیک بر سلسله مراتب سازمانی در بانک کشاورزی چیست؟ نشان می‌دهد که بانکداری الکترونیک باعث کاهش سلسله مراتب سازمانی در بانک کشاورزی شده است.

نتیجه حاصل از سؤال ۲ اثرات بانکداری الکترونیک بر حیطه نظارت در بانک کشاورزی چیست؟ نشان می‌دهد که بانکداری الکترونیک باعث افزایش حیطه نظارت در بانک کشاورزی شده است.

نتیجه حاصل از سؤال ۳ اثرات بانکداری الکترونیک بر تمرکز سازمانی در بانک کشاورزی چیست؟ نشان می‌دهد که کنترل تصمیمات اخذ شده توسط مدیران عالی سازمان بعد از بانکداری الکترونیک کمتر شده است و ساختار سازمانی به سمت غیر متمرکز شدن گرایش پیدا کرده است.

نتیجه حاصل از سؤال ۴ اثرات بانکداری الکترونیک بر پیچیدگی سازمانی در بانک کشاورزی چیست؟ نشان می‌دهد که پست‌های سازمانی بعد از بانکداری الکترونیک در بانک کشاورزی کاهش یافته و پیچیدگی نیز کم شده است.

نتیجه حاصل از سؤال ۵ اثرات بانکداری الکترونیک بر رسمیت در بانک کشاورزی چیست؟ نشان می‌دهد که دستورالعمل‌های کاری بعد از بانکداری الکترونیک کاهش پیدا کرده و مشخص شد که رسمیت در بانک کشاورزی کاهش پیدا کرده است.

نتیجه حاصل از سؤال ۶ اثرات بانکداری الکترونیک بر اندازه سازمانی در بانک کشاورزی چیست؟ نشان می‌دهد که اندازه سازمانی بعد از اجرای بانکداری الکترونیک در بانک کشاورزی کوچکتر شده است.

با بررسی مصاحبه با مدیران و کارشناسان بانکداری الکترونیک می‌توان چنین نتیجه گرفت که حرکت‌های اصولی در جهت گسترش بانکداری الکترونیک در حال انجام است و پیش‌بینی می‌شود که تغییرات اساسی زیر انجام شود:

- تخصص‌گرایی و تعدیل نیروی انسانی غیر متخصص

- مکانیزه شدن فعالیت‌ها و کاهش حجم فعالیت‌ها تکراری
- افزایش متخصصان حرفه‌ای در جهت گسترش سیستم‌ها

#### گسترش سطح آموزش

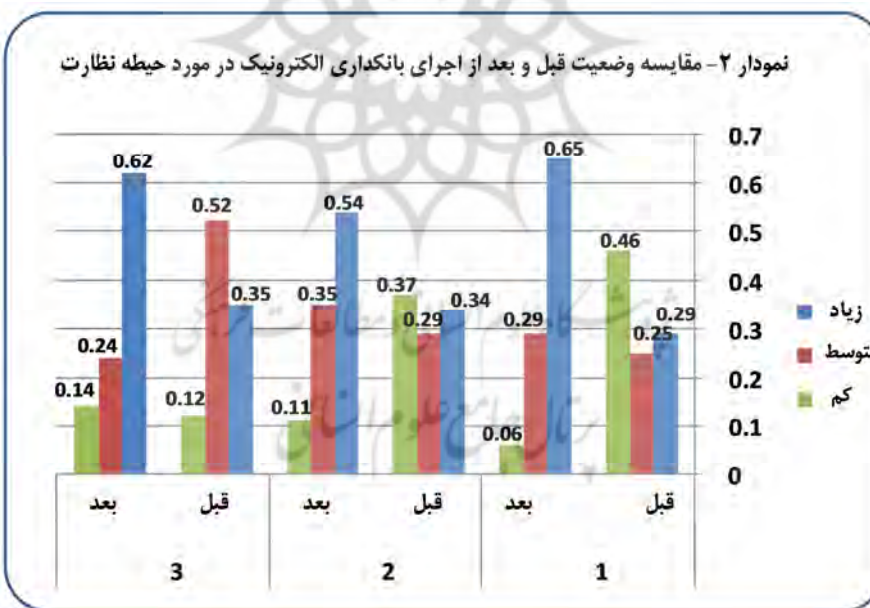
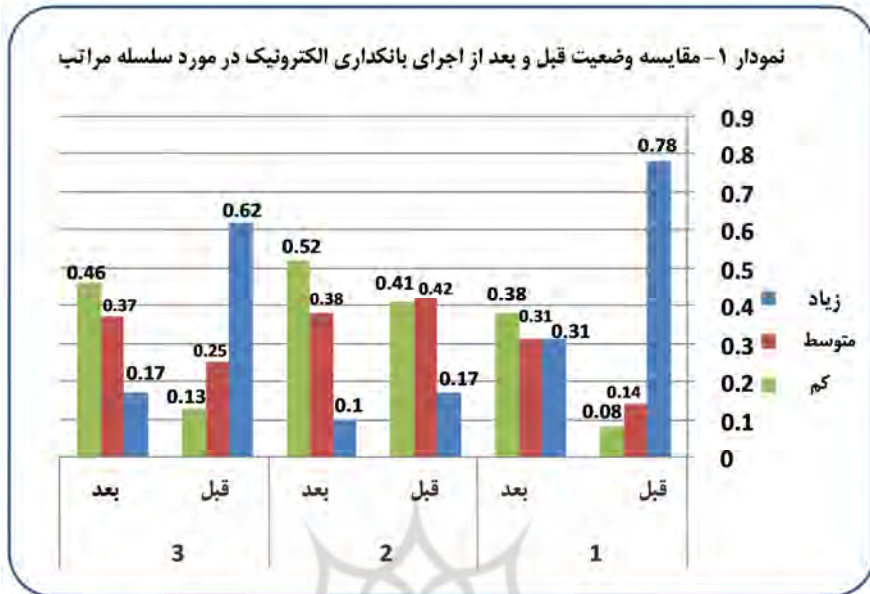
- بالا رفتن تعداد تیم‌های حرفه‌ای و رتبه‌های شغلی

به این ترتیب اثر بانکداری الکترونیک بر ساختار سازمانی را می‌توان گرایش به سمت ساختار سازمانی تخت، افزایش حیطه نظارت مدیران، غیر متمرکز شدن فعالیت‌ها، کاهش رسمیت، کاهش اندازه سازمانی، و افزایش تیم‌های کاری متعدد دانست که در آن افراد متخصص با آموزش‌های گسترده با گروه‌های حرفه‌ای بالا در جهت تحقق اهداف سازمانی تلاش می‌کنند.



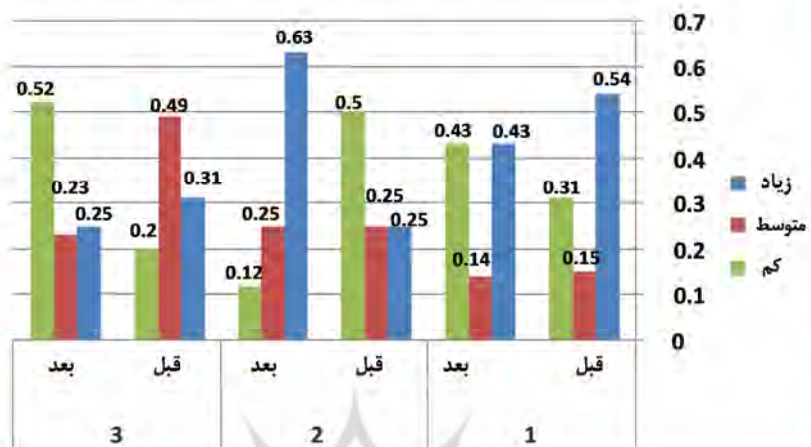
## منابع و مأخذ

۱. الوانی، سیدمهدی، «مدیریت عمومی»، انتشارات نشرنی، ۱۳۶۹، چاپ سوم.
۲. مورهد، گریفین «رفتار سازمانی»، الوانی، سیدمهدی، معمارزاده، غلامرضا، انتشارات مروارید، ۱۳۸۶، چاپ دوازدهم.
۳. رایبیز، استیفن «تئوری سازمان»، الوانی، سیدمهدی، تهران، انتشارات صفا، ۱۳۷۶.
۴. دفت، ریچارد، «تئوری سازمان و طراحی ساختار»، علی پارسائیان، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۴، چاپ اول.
۵. مرتضوی، مرتضی، «متناسب‌سازی ساختار سازمانی شرکت‌ها، چند بخشی»، تدبیر، زمستان ۸۷
6. Bourno, jonics M (1977) "the impact of it on organizational structures", management science issue 16.
7. Donald Gerwin, wade christoffel "organizational structure and technology: A computer model approach", management science.
8. DEESD, "digital Europe: e-business and sustainable development", Volker Turk, Michael kuhndt, vidhya Alakeson, Tim Aldrich and Justus von eibler in cooperation with: philcase, Barclays plc. / 1998-2002
9. E-commerce and development report 2004
10. E-banking technology in Europe 2001, www.Datamonotor.com
11. FFIEC - federal financial institutions examination council. / august 2003
12. Hunt & newell (1977) "computer information systems and organization structure", information systems, vol. 24, issue 10.
13. Internet banking, some emerging tendencies in the UK, LI
14. Leavitt, H.J. & whisler, T.L (1985) "management in the 1980s", Harvard business review 936
15. Markus M.L & robbery D. (1988) "IT & organizational change", management science, issue 34.
16. Miles R. (1980) "macro organizational behavior", the academy of management review, vol. 5, issue 4 (oct)
17. Man z hang, James m McCullough - effects of organizational structure on organizational effectiveness - 2004
18. Nicolaj sigglecow and Jan w. Rivkin, October 2003, speed, search and failure of simple contingency, No. 4, ./9
19. pfeffer J. & leblebice h. (1987) "it & organizational structure", pacific sociological review, Vol. 2, Issue 2.
20. Robey, D. (1977) "computer and management structure: some empirical findings re – examined", human relations, vol. 30,
21. Zeffone (1989) "personality versus organizational style", Esc employment studies center, Issue lo, university of New cas

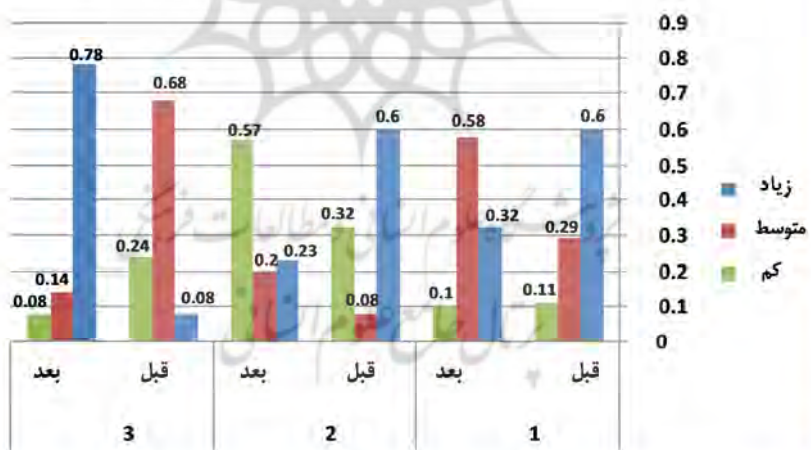




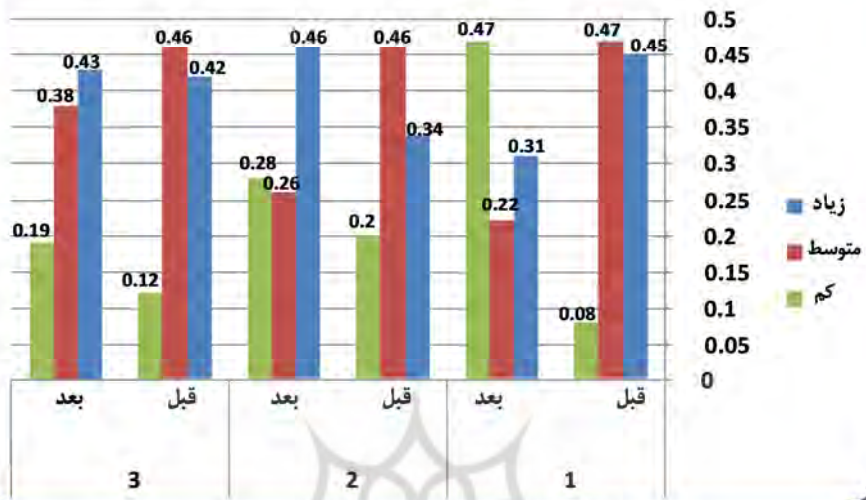
نمودار ۳- مقایسه وضعیت قبل و بعد از اجرای بانکداری الکترونیک در مورد تمرکز سازمانی



نمودار ۴- مقایسه وضعیت قبل و بعد از اجرای بانکداری الکترونیک در مورد پیچیدگی سازمان



نمودار ۵- مقایسه وضعیت قبل و بعد از اجرای بانکداری الکترونیک در مورد رسمیت



نمودار ۶- مقایسه وضعیت قبل و بعد از اجرای بانکداری الکترونیک در مورد اندازه سازمان

