

Research Paper

**Identifying the components of redesigning the organizational structure and service-oriented approach in the National Bank of Kerman province and determining the status and relationship of each of them with each other**

Masoud Vafadar<sup>1</sup>, Sanjar Selajgh<sup>2\*</sup>, Massoud Pourkiani<sup>3</sup>, Saeed Sayadi<sup>4</sup>

1. PhD student, Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.
2. Associate Professor, Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.
3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.
4. Assistant Professor, Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

ARTICLE INFO

Abstract

PP: 285-317

Use your device to scan and  
read the article online



**Keywords:** *Redesign, organizational structure, service-oriented approach, vision, mission, National Bank.*

This research aims to identify the components of organizational structure redesign and service-oriented approach in the National Bank of Kerman province and determine the status and relationship of each of them with each other. The existing research is a descriptive research of correlation type in terms of practical and developmental purpose and in terms of method, the statistical population of the research includes all the employees of the National Bank of Kerman province in 2019 in the number of 435 people, of which 380 people are available through sampling method. Was selected. The data collection tool includes two researcher-made questionnaires, including a 132-question organizational structure redesign questionnaire with a validity of 0.87 and a reliability of 0.963, a 72-question questionnaire for a service-oriented approach with a validity of 0.73 and a reliability of 0.965. To analyze the data, one-sample t-test, Pearson's correlation coefficient, multiple linear regression and structural equation modeling were used using SPSS and AMOS22 software. The results of the research showed that the components of organizational structure redesign and service-oriented approach in the National Bank of Kerman province are in a favorable condition. There is a significant and positive relationship between the redesign of the organizational structure and the service-oriented approach in National Bank. There is a significant relationship between the organizational structure redesign components (information technology affairs, organizational affairs, support affairs, branch affairs, human resources affairs and financial affairs) with the service-oriented approach in National Bank.

**Citation:** Vafadar, M, Sayadi, S. (2024). **Investigating the Effect of Financing of a Joint-Stock Company on the Purchase and Development of Shares of Active Companies in the Stock Market in Line with Regional Planning and Sustainable Development.** *Geography (Regional Planning)*, 13(51), 285-317.

**DOI:**[10.22034/jgeoq.2024.236221.2571](https://doi.org/10.22034/jgeoq.2024.236221.2571)

\* **Corresponding author:** Sanjar Selajgh, **Email:** [sangarsalajeghe30@gmail.com](mailto:sangarsalajeghe30@gmail.com)

Copyright © 2024 the Authors. Published by Qeshm Institute. This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## Extended Abstract

### Introduction

Nowadays, due to the diversity of banks and the increase of their different branches, as well as the expansion of electronic banking, the need for customer orientation and paying attention to their needs and demands has become more important. Therefore, banks have made the basis and philosophy of their existence to provide appropriate and quality services to customers (Mirabi et al., 2017: 28). On the other hand, due to the importance and sensitivity of the banking system in the entire economic system of the society, it has prompted the governments to regulate the circulation of money in the society through the adoption and application of a set of measures called monetary policy, and in order to fulfill this purpose, the banks put them under supervision and control and use them as a powerful lever to achieve their goals, policies and economic plans that rely on the facilities, needs and values of the society. Usually, in the activities of a bank, the attraction of financial resources is very important, considering the role of the banking system in equipping financial resources and its optimal allocation in the economic system, as much as the banking system in equipping financial resources and allocating them in a competitive environment and to If it works in a more efficient way, we can witness the reduction of production costs and the improvement of production, employment and economic growth. And managers of the banking network play an important and essential role by reforming the organizational structure in pushing employees to increase the absorption of banking resources (Gholizadeh and Shabani Kakrodi, 2017: 38). Organizational structure is one of the important components that determine the efficiency of any organization. The use of the correct organizational structure causes fundamental improvements in the performance of the organization. The establishment of a suitable administrative system and the achievement of the expected result in the conditions of the existence of data and favorable resources, requires the presence of this factor (Robbins, translated by Elwani and Danaifar, 2019: 22). Organizational structure is the way or method by which organizational activities are

divided, organized and coordinated. Many variables have been mentioned as dimensions of organizational structure, including administrative components, independence, concentration, complexity, delegation, separation, formality, coherence, and professionalism, scope of supervision, specialization, standardization, and levels of vertical hierarchy. . Among these factors, most scientists agree on the three dimensions of complexity, formality and focus as the main dimensions of the organization and believe that they somehow include other dimensions of the organizational structure (Namdari, 2018: 16). Reforming the organizational structure is always one of the concerns of managers, because an important part of the activities of managers is focused on the proper organization of factors, which requires the creation of an efficient organizational structure. The organizational structure is a framework by which the activities of the organization are divided, organized and coordinated. (Nizami Vand, 2014). Service orientation is a business approach that emphasizes customer value and customer satisfaction. As a general approach, it is widely beneficial for business and innovation (Kurhonen, 2018). The mission should motivate people within the business to think and act consistently. It will only have meaning if it acts as a driving force for strategic decisions. Mission can evaluate the business in terms of customer needs (Helliger, 77: 2001).

### Methodology

The existing research is a descriptive research of the correlation type as well as of the contextualization type in terms of practical and developmental purpose and in terms of method. The statistical population of this research consists of two groups: there are experts of the National Bank in Kerman province, from whom we take help to identify and confirm the indicators. The professional requirements are to have at least a master's degree and 10 years of work experience in National Bank. The statistical population of the second group is all the employees of the National Bank of Kerman province in 2019, numbering 435 people who were working in the branches and performing their duties. In this research, the available

sample sampling method was used for the first population from the statistical population and the whole number for the second population. Due to the limitedness of the statistical population, all members of the society were selected as a sample, and finally 380 people participated in the research, so the sample size of the research is 380 people. In this research, library and field methods have been used to collect information, books, articles, theses and internet sites have been used to collect theoretical and experimental bases in the library, and to collect research data in the field, the researcher has worked in coordination with He went to National Bank branches in Kerman province and 435 questionnaires were filled by the staff, and finally 380 questionnaires were completely completed and returned.

In order to measure the redesign of the organizational structure of Melli Bank, a researcher-made questionnaire was used. This questionnaire has 132 items with a 5-point Likert scale ranging from completely disagree to completely agree, whose scoring ranged from 1 to 5. In order to create this questionnaire, 30 university and National Bank experts were first interviewed and then, after manual coding, the desired components and items were extracted. Based on the mentioned questionnaire, redesigning the organizational structure of National Bank in 6 dimensions of information technology affairs (including customer relationship management working group, service-oriented architecture working group, service-oriented definition working group, service-oriented strategy working group, banking operations working group, information security working group, informatics working group and modern services); Organizational affairs (including administration of organizations and methods, administration of studies and planning, collection of claims and protection); Support affairs (including processing and legal issues), branch affairs (including branch management and inspection); It measures human resources affairs (including human resource management and human resources development) and financial affairs (including accounting and statistics, document reliability, credits and accreditation).

A researcher-made questionnaire was used to measure the service-oriented approach. This

questionnaire has 72 items with a 5-point Likert scale ranging from completely disagree to completely agree, whose scoring was from 1 to 5. In order to create this questionnaire, 30 university and National Bank experts were first interviewed, and then after manual coding, the desired components and items were extracted. Based on this, the said questionnaire includes the rights of citizens in 14 dimensions, including accessible services, variety of services, cheap services, internet bank, mobile bank, proper encryption, operational portal, information security, service reliability, transaction tracking, service quality, customer satisfaction, trust. Customer and responsiveness measures.

The structural validity of the organizational structure redesign questionnaire was tested with the confirmatory factor analysis method (CFI) and according to the obtained statistics, the results of the confirmatory factor analysis model, a reasonable and acceptable fit was obtained. Paying attention to the indicators  $\chi^2 = 3.70 / Df = GFI = 0.863$ ,  $IFI = 0.907$ ,  $TLI = 0.883$ ,  $NFI = 0.877$ ,  $CFI = 0.907$ , and  $RMSEA = 0.084$  show that the variable measurement model of organizational structure redesign in National Bank has good construct validity in various dimensions. The construct validity of the service-oriented approach questionnaire was tested with confirmatory factor analysis (CFI) using AMOS22 software, and according to the obtained statistics, the results Confirmatory factor analysis model, a logical and acceptable fit was obtained. Pay attention to  $\chi^2/Df=0.912$ ,  $IFI=0.953$ ,  $TLI=0.917$ ,  $NFI=0.973$ ,  $NFI=0.952$  indicators.  $CFI = 0$  and  $RMSEA = 0.078$  show that the current variable measurement model of the service-oriented approach has a good fit and construct validity in different dimensions.

## Results and Discussion

In order to determine the components of organizational structure redesign in National Bank, firstly based on the theoretical framework of six components of information technology affairs (including customer relationship management working group, service-oriented architecture working group, service-oriented definition working group, service-oriented strategy working group,

banking operations working group, information security working group, informatics working group and new services working group); Organizational affairs (including administration of organizations and methods, administration of studies and planning, collection of claims and protection); Support affairs (including processing and legal issues), branch affairs (including branch management and inspection); Human resources affairs (including human resources management and human resources development) and financial affairs (including accounting and statistics, document reliability, credits and accreditation) were considered. Then, to measure the validity of this component and the extent of their compatibility with the National Bank, based on the Delphi method, 30 experts and specialists were polled, and the results of fitting the components obtained with the AMOS software are shown in Table 3 and Figure 3. Organization in Melli Bank is a suitable factor and their significance is less than 0.05, which shows that the components of organizational structure redesign in Melli Bank include information technology affairs (including customer relationship management working group, service-oriented architecture working group, service-oriented definition working group, service-oriented strategy working group, Banking Operations Working Group, Information Security Working Group, Informatics Working Group and New Services Working Group); Organizational affairs (including administration of organizations and methods, administration of studies and planning, collection of claims and protection); Support affairs (including processing and legal issues), branch affairs (including branch management and inspection); Human resources affairs (including human resources management and human resources development) and financial affairs (including accounting and statistics, document reliability, credits and accreditation).

### Conclusion

Based on the results of research between information technology affairs (including customer relationship management working group, service-oriented architecture working group, service-oriented definition working

group, service-oriented strategy working group, banking operations working group, information security working group, informatics working group and modern services working group) and approach There is a positive and significant relationship between service orientation in Melli Bank, in other words, with the formation of customer relationship management working group, service oriented architecture working group, service oriented definition working group, service oriented strategy working group, banking operations working group, information security working group, informatics working group and service working group Better services are provided in the new bank. In line with these results, Ashkan Mehr (2018) came to the conclusion that there is a direct relationship between the organizational structure and the service quality of Jihad Agricultural employees. Alavi and Moradi's findings (2016) indicate that redesigning the organizational structure centered on information technology can strengthen the service-oriented approach. Tofanzadeh (2014) has stated that the role of information technology in service-oriented architecture in banking is important and constructive. Mahmoud Kalai (2013) has stated that the reform of the organizational structure is necessary to strengthen the quality of services. Wolff (2020) has come to the conclusion that reforming the organizational structure based on information technology can play a decisive role in innovation and service quality. The results of Evangliou et al. (2019) have shown that reforming the organizational structure centered on information technology can strengthen the service-oriented approach in the field of export. Ruppert (2015) has come to the conclusion that redesigning the organizational structure in accordance with the changes and developments in the field of technology and information technology can lead to the creation of a service-oriented approach in the service fields. Therefore, it can be said that if a specialized customer relationship management working group is formed in the bank, the members of the customer relationship management working group are experts in their field of work and the position and duties of the customer relationship management working group are



clearly defined in the organizational structure of the bank. A specialized service-oriented architecture working group should be formed, the members of the service-oriented architecture working group should be experts in their field of work, and the position and duties of the service-oriented architecture working group should be clearly defined in the organizational structure of the bank. A specialized service-oriented definition working group should be formed, bank officials and managers agree with the service-oriented definition working group and its activities, there should be a service-oriented architecture working group in the bank's organizational chart, and the position and duties of the service-oriented definition working group should be clearly defined in the bank's organizational structure. A specialized service-oriented strategy working group should be formed, the existence of a service-oriented strategy working group should speed up the handling of related matters, and a service-oriented strategy working group should be included in the organizational chart of the bank. A specialized working group for banking operations should be formed, the members of the working group for banking operations should be experts in their field of work, the existence of the working group for banking operations would speed up the handling of related matters, the officials and managers of the bank should agree with the working group for banking operations and its activities, a place in the organizational structure of the bank and The duties of the bank operations working group should be clearly defined and the bank operations working group should be included in the organizational chart of the bank. A specialized information security working group should be formed, the members of the information security working group should be experts in their field of work, the existence of the information security working group should speed up the handling of relevant matters, the officials and managers of the bank should agree with the information security working group and its activities and have a place in the bank's organizational structure. And the duties of the information security working group are clearly defined. A specialized informatics working group should be formed, the members of the

informatics working group should be experts in their field of work, the presence of the informatics working group should speed up the handling of related matters, the officials and managers of the bank should agree with the informatics working group and its activities, the position and duties of the informatics working group should be in the organizational structure of the bank. It should be clearly defined and it should exist in the bank's organizational chart of the informatics working group. A specialized working group for new services should be established in the bank, the members of the working group for new services should be experts in their field of work, the existence of the working group for new services should speed up the handling of relevant matters, the officials and managers of the bank should agree with the working group for new services and its activities, in the organizational structure of the bank The position and duties of the new services working group should be clearly defined and there should be a new services working group in the bank's organizational chart, in that case the bank's services will be easily accessible to customers, it will be easier to do banking through the internet bank system, in the bank All kinds of financial services are provided, the possibility of any type of inter-bank money transfer is possible through the bank's internet systems, the money transfer fee in Melli Bank is lower than other banks, it is possible to transfer money to the desired amount through the Internet of Melli Bank. It is possible, it is possible to apply for banking facilities through the Internet banking system of National Bank, it is possible to perform Internet banking services through Mobile Bank, National Bank provides the possibility of personal encryption for the Internet banking of customers, username and password which is registered in the portals of Internet Bank or Mobile Bank, it can be recovered for customers, it becomes easy for customers to work in the operational banking portal of Internet Bank, National Bank, the possibility of infiltrating users' personal accounts through hackers is reduced, Internet services Bank Melli becomes reliable for customers, it becomes possible to track customers' financial transactions through mobile banking, bank officials try to satisfy

customers, and customer complaints are dealt with as soon as possible.

## References

1. A group of management professors, (2013), Understanding the administrative system and how it evolves, third edition, Government Management Education Center Publications, Tehran, p. 54. [In Persian]
2. Abbasqolipour, Mohsen. (2009), Effective factors on improving the performance of banks, Bank and Economy Magazine, No. 106: 25. [In Persian]
3. Abolalaei, Beerhouse. (2008), aligning the organizational structure with the business environment, Tadbir Scientific Research Monthly, No. 208, p. 22. [In Persian]
4. Aflaki, Shahrukh. (2018), Market Management, Tehran: Kyomarth. [In Persian]
5. Aghadi, Hamid and Jafarpour, Mahmoud (2018), Examining the obstacles and solutions to the development of electronic banking in private banks of the country, executive management research journal, year 9, number 2, pp. 13-38. [In Persian]
6. Aghamolai, Taimur and Zare, Shahram and Abedini, Siddique. (2006), the gap in the quality of educational services from the perspective of students in Hormozgan University of Medical Sciences. Development steps in medical education, Journal of Medical Education Studies and Development Center. Volume 3, Number 2: 85-78. [In Persian]
7. 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.
8. Alwani, M., 2018, Public Management, Nei Publishing House, 26th edition, Tehran. [In Persian]
9. Alwani, Sayed Mahdi, Biginia, Abdul Reza, Hemti Mohajer, Sadeq. (2011), Investigating the relationship between organizational structure and organizational intelligence (a case study of government organizations in Lorestan province), Quarterly Journal of Human Resource Management in the Oil Industry, third year, number 11 (series 18). [In Persian]
10. Anote chanopas, Donyaprueth krairit, do ba khang. (2016), Managing information technology infrastructure: a new flexibility framework, management research new, vol.29, No.10.
11. Ashkan Mehr, Milad. (2018), Investigating the relationship between organizational structure and organizational commitment with the organizational silence of Jihad agricultural workers in South Khorasan province. Master's thesis, Islamic Azad University, Kerman branch. [In Persian]
12. Azhaband, A., (2016), A healthy administrative system is a necessary condition for development, Danesh Management Quarterly, No. 69, page 18. [In Persian]
13. Azizi, Beeston, Mehrabi Koshki, Ali, Jalali Farahani, Majid. (2012), Investigating the relationship between information technology and organizational structure in the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran, Sports Management Quarterly, No. 18. [In Persian]
14. Balochian, Farshad, Jaber Ansari, Mohammad Reza, Balochian, Saeed, parhizkari, Jafar. (2012), Evaluating the relationship between information technology and organizational structure, Advances in Information Technology and Management (AITM), Vol. 1, No. 3.
15. Bradley RB. (2016), analyzing service quality: The case of post-graduate Chinese students. Available from: URL: <http://www.leeds.ac>.
16. Catto R P. (2019), The smart manager. F.A.Q.
17. Child, j ., (2016), organization structure and strategies of control, Education Magazine, 3 (4), 23-38
18. Cyert.R.M & March.J.G, (2017), a behavioral theory of the firms, prentice hall, upper, saddle river, NJ, 151


19. Daft, Richard, L. (2019), *Organizational Theory and Design*, translated by Dr. Parsian and Arabi, volume 5, 14th edition, Tehran: Cultural Research Office. [In Persian]
20. Desler, G., (2017), *Fundamentals of Management*, translated by Davood Madani, Tehran, P. 100. [In Persian]
21. Detlor, Brian. (2020), *Information Management*, International Journal of Management, Journalhomepage: [www.elsevier.com/locate/ijinfomgt](http://www.elsevier.com/locate/ijinfomgt).
22. Eghtari, Ali Mohammad., (2018), *theories of organization and management*, second edition, Dedar Publishing House, Tehran, p. 266. [In Persian]
23. Elwani, S.M. and Moghimi, S.M. and Hafizi, R. and Hamidzadeh, A., (2008), *measuring and comparing the quality of services in the branches of the National Bank of Isfahan using the Systematic Exchange Scale of Banking Service Quality (SYSTRA-SQ)* , *Organizational Culture Management*, 7th year, No. 20, pp. 5-27. [In Persian]
24. Evgenia Bitsani, Androniki Kavoura. (2019), *Organizational networks, migration, and interculturalrelations in Trieste, Italy*, International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research, Vol. 5 Iss: 1.
25. 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.
26. Faizi, T., (2014), *Intermediate Organization and Management*, Payam Noor University Publications, page 156, Razbar. [In Persian]
27. Faqhipour, Javad, Azimi, Hamid, Faqhipour, Sumiya, Radsar, Mustafa. (2012), *Investigating the degree of complexity, concentration and formality in Imam Ali University (AS), Military Management Quarterly*, No. 49. [In Persian]
28. Farhani, Ali Akbar, Abbaspour, Abbas, Abachian Ghasemi, Reza. (2012), *A study on the effect of new communication and information technologies on the organizational structure and performance of service companies: a case study in consulting engineering companies*, *Information Technology Management Quarterly*, No. 16. [In Persian]
29. Fazli, Safar, Alishahi, Ayden. (2011), *Investigating the effect of internal organizational factors on the organization's performance considering the role of knowledge management, human resource management research quarterly*, number 12. [In Persian]
30. Fitzsimmons, James A. and Monaghan, Fitzsimmons. (2018), *service management; Strategy, operations and information technology*, translated by Dr. Seyed Mohammad Arabi and Daoud Ezdi, Tehran: Cultural Research Office. [In Persian]



مقاله پژوهشی

بررسی تأثیر تأمین مالی شرکت سهامی بر خرید و توسعه سهام شرکت‌های فعال در بازار بورس در راستای برنامه‌ریزی منطقه‌ای و توسعه پایدار

مسعود وفادار - دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.  
سنجر سلاجقه\* - دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.  
مسعود پورکیانی - استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.  
سعید صیادی - استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

اطلاعات مقاله	چکیده
<p>شماره صفحات: ۲۸۵-۳۱۷</p> <p>از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید</p> 	<p>این تحقیق باهدف شناسایی مولفه‌های بازطراحی ساختار سازمانی و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی استان کرمان و تعیین وضعیت و ارتباط هر یک از آنها با یکدیگر شده است. تحقیق موجود از نظر هدف کاربردی و توسعه‌ای و از نظر روش یک تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است، جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان بانک ملی استان کرمان در سال ۱۳۹۹ به تعداد ۴۳۵ نفر می‌باشد که ۳۸۰ نفر با روش نمونه‌گیری نمونه در دسترس انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری اطلاعات شامل دو پرسش‌نامه محقق ساخته شامل پرسش‌نامه ۱۳۲ سؤالی بازطراحی ساختار سازمانی با روایی ۰/۸۷ پایایی ۰/۹۶۳، پرسش‌نامه ۷۲ سؤالی رویکرد سرویس‌گرا با روایی ۰/۷۳ و پایایی ۰/۹۶۵ بوده است. جهت تجزیه و تحلیل داده از آزمون تی تک نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون خطی چندگانه و مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار SPSS و AMOS22 استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان داد مولفه‌های بازطراحی ساختار سازمانی و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی استان کرمان از وضعیت مطلوبی برخوردار است. بین بازطراحی ساختار سازمانی و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه معنی‌دار و مثبت وجود دارد. بین مولفه‌های بازطراحی ساختار سازمانی (امور فناوری اطلاعات، امور سازمانی، امور پشتیبانی، امور شعب، امور منابع انسانی و امور مالی) با رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه معنی‌داری وجود دارد.</p>

واژه‌های کلیدی:

بازطراحی ساختار سازمانی  
رویکرد سرویس‌گرا چشم‌انداز  
مأموریت بانک ملی.

**استناد:** وفادار، مسعود؛ سلاجقه، سنجر؛ پورکیانی، مسعود و صیادی، سعید. (۱۴۰۲). شناسایی مولفه‌های بازطراحی ساختار سازمانی و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی استان کرمان و تعیین وضعیت و ارتباط هر یک از آنها با یکدیگر. فصلنامه جغرافیا (برنامه‌ریزی منطقه‌ای)، ۱۳(۵۱)، صص ۲۸۵-۳۱۷.

DOI:10.22034/jgeoq.2024.236221.2571



## مقدمه

امروزه با توجه به تنوع بانکها و افزایش شعبه‌های مختلف آنها و نیز گسترش بانکداری الکترونیکی نیاز به مشتری‌مداری و توجه به نیازها و خواسته‌های آنها از اهمیت بیشتری برخوردار شده است؛ لذا بانکها اساس و فلسفه وجودی خود را ارائه خدمات مناسب و باکیفیت به مشتریان قرار داده‌اند (میرابی و همکاران، ۱۳۸۷: ۲۸). 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 تأمین 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 کارایی نظام بانکی در تجهیز و تخصیص بهینه منابع مالی منجر به اتلاف منابع و دامن‌زدن به رکود اقتصادی می‌گردد و رهبران و مدیران شبکه بانکی با اصلاح ساختار سازمانی در سوق‌دادن کارکنان جهت افزایش جذب منابع بانکی نقش مهم و اساسی را برعهده دارند (قلی‌زاده و شعبانی کاکرودی، ۱۳۸۷: ۳۸). 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 دانایی‌فر، ۱۳۹۹: ۲۲).

ساختار سازمانی، راه یا شیوه‌ای است که به وسیله آن، فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازمان‌دهی و هماهنگ می‌شوند. متغیرهای زیادی را به‌عنوان ابعاد ساختار سازمانی نام برده‌اند، از آن جمله می‌توان به اجزای اداری، استقلال، تمرکز، پیچیدگی، تفویض اختیار، تفکیک، رسمیت، انسجام، حرفه‌ای شدن، حیطه نظارت، تخصص‌گرایی، استانداردسازی و سطوح سلسله‌مراتب عمودی اشاره کرد. از بین این عوامل، اغلب دانشمندان بر سه بعد پیچیدگی، رسمیت و تمرکز به‌عنوان ابعاد اصلی سازمان اتفاق نظر دارند و معتقدند که به‌نوعی دیگر ابعاد ساختار سازمانی را در برمی‌گیرند (نامداری، ۱۳۹۸: ۱۶). 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 (نظامی وند، ۱۳۹۴). گرایش به خدمت یک رویکرد تجاری است که بر ارزش مشتری و رضایت مشتریان تأکید دارد. به‌عنوان یک رویکرد کلی آن به طور گسترده‌ای برای کسب‌وکار و نوآوری سودمند است (کورهونن، ۲۰۱۸). مأموریت باید افراد را در داخل کسب‌وکار تحریک کند تا به طور مداوم فکر کنند و عمل کنند. این تنها معنایی خواهد داشت اگر به‌عنوان یک نیروی محرکه برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک عمل کند. مأموریت می‌تواند کسب‌وکار را از لحاظ نیازهای مشتری مورد ارزیابی قرار دهد (هلریگر، ۲۰۰۱: ۷۷).

در حال حاضر بخش خدمات، با توجه به ماهیت پیچیده خود و همچنین تغییر در شیوه زندگی مردم، سهم قابل‌توجهی را در بازارها و اقتصادهای مطرح دنیا به خود اختصاص داده است. ماهیت پیچیده خدمات به علت ویژگی‌های آن یعنی: ناملموس بودن، فناپذیر بودن، درگیری زیاد مشتری، هم‌زمانی تولید و مصرف و ناهمگون بودن می‌باشد. این ویژگی‌ها به همراه افزایش سهم بخش خدمات، باعث افزایش نیاز به کیفیت بهتر خدمات برای شرکت‌هایی شده است که به دنبال بهبود عملکرد مالی و جذب مشتریان در محیط بسیار رقابتی می‌باشند. آنچه می‌توان از این مباحث و دگرگونی‌ها دریافت نمود این است که تحولات در زمینه بازاریابی خدمات به یک زمینه رقابتی بسیار مهم برای فعالیت بسیاری از سازمان‌ها تبدیل گشته و می‌توان از آن به‌عنوان یک جایگزین برای بازاریابی کالاها نام برد. یکی از پارادایم‌های موجود در مبحث خدمات، تأکید بر کیفیت خدمات<sup>۱</sup> است که یک عامل تعیین‌کننده حیاتی در عملکرد فعالیت تجاری و قابلیت سوددهی بلندمدت شرکت می‌باشد. دلیل این امر

<sup>1</sup>Service quality

آنست که کیفیت خدمات منجر به رضایتمندی مشتری می‌گردد که به ترتیب اثر مثبتی بر روی تبلیغات کلامی، وفاداری نگرشی، و نیت خرید مشتری می‌گذارد (پاک فر، ۱۳۹۸: ۶۱).

رضایت احساس مثبتی است که در هر فرد پس از استفاده از کالا یا دریافت خدمت ایجاد می‌شود. احساس موردنظر از تقابل انتظارات مشتری و عملکرد عرضه‌کننده به وجود می‌آید. اگر کالا و خدمت دریافت شده از جانب مشتری هم سطح انتظارات ارزیابی شود، در او احساس رضایت ایجاد می‌شود. در صورتی که سطح خدمت و کالا بالاتر از سطح انتظارات مشتری باشد موجب ذوق‌زدگی و سطح پایین‌تر خدمت و کالا نسبت به انتظارات منجر به نارضایتی مشتری می‌شود. (افلاکی، ۱۳۹۸: ۲). حمایت مدیران از کارکنان، روحیه کارکنان را افزایش خواهد داد و آنها را از طریق اجرای یک کانال ارتباطی موثر و مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری منجر به استقلال می‌شود. چشم‌انداز به یک سازمان هدفی ملموس و ارزشمند برای تلاش می‌دهد؛ لذا هدف اصلی در این پژوهش شناسایی مولفه‌های بازطراحی ساختار سازمانی و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی استان کرمان و تعیین وضعیت و ارتباط هر یک از آنها با یکدیگر می‌باشد.

### مروری بر پیشینه پژوهش

رضا زاده (۱۳۹۸) در پژوهشی به بررسی ارتباط بین ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی تهران پرداخت. نتایج نشان داد رابطه معنی‌دار بین رسمیت ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی به دست آمد، اما ضریب همبستگی منحنی بوده و نشانگر رابطه 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. محمدآبادی (۱۳۹۸) تحقیقی با عنوان بررسی رابطه بین خدمات با رضایت و وفاداری مشتری در شعب بانک تجارت کرمان بر اساس مدل سرکووال انجام داده است، که نتایج آن نشان داده کیفیت خدمات با رضایت و وفاداری مشتری رابطه ای مستقیم و معنی‌دار دارد. بین قابلیت اطمینان، ضمانت، مسئولیت پذیری، همدلی و ابعاد و ظواهر فیزیکی خدمات و رضایت مشتری رابطه ای مستقیم و معنی‌دار وجود دارد. طوفان زاده (۱۳۹۴) تحقیقی با عنوان " معماری سرویس‌گرا در بانکداری همراه با رویکرد محرمانگی " انجام داده است. فناوری اطلاعات و ارتباطات فرصتی برای حوزه‌های پولی و مالی خلق کرد تا بهره‌وری این حوزه رشد و پیشرفت قابل‌توجهی در دو دهه اخیر کسب کند. وی بیان داشت که امروزه این فرصت به یک ضرورت تبدیل شده است، به‌گونه‌ای که نمی‌توان هیچ راهکاری غیر الکترونیکی را برای توسعه صنعت بانکداری تصور کرد. پیشرفت فناوری و توسعه فناوری‌های بیسیم، راه را برای استفاده نوین به منظور ایجاد کاربردها و ارائه خدمات جدید باز کرده است. روش‌هایی که این رسانه جدید برای ارائه خدمات مالی و بانکی به شهروندان فراهم کرده است بانکداری همراه است که زیر مجموعه بانکداری الکترونیکی و تجارت همراه است و همچنین بانک‌ها با انگیزه زیادی به دنبال در اختیار گرفتن این کانال توزیع هستند.

نصیری پور و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی به «بررسی ابعاد ساختار سازمانی در بیمارستان‌های عمومی شهرستان یزد با رویکرد مکانیک - ارگانیک و ارائه الگو» پرداخته‌اند که نشان می‌دهد در ساختار مکانیکی، امور با پیچیدگی بالا، رسمیت نسبتاً زیاد و تمرکز زیاد، انجام می‌گیرد و به نظر می‌رسد ارائه یک ساختار ثابت برای بیمارستان ممکن نیست بلکه می‌بایست همگام با تغییرات، ساختار اقتضائی مناسب برای بیمارستان طراحی شود. زارع (۱۳۹۲) تحقیقی با عنوان بررسی رابطه بین کیفیت خدمات و رضایت الکترونیکی در بانک ملت در استان لرستان انجام داده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که رابطه مثبت و معنی‌داری بین شرایط فیزیکی، قابل اعتماد بودن بانک، پاسخگو بودن بانک، اطمینان داشتن به بانک و همدلی کارکنان با رضایت مشتریان وجود دارد. ولف (۲۰۲۰) 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، درحالی‌که سازمان‌هایی که امکان برقرارکردن رابطه، خصوصاً رابطه غیررسمی و انعطاف پذیر را در ساختار خود پیش بینی می‌کنند، عوامل مثبت و مؤثری را برای ترغیب و رشد نوآوری در سازمان خود به وجود می‌آورند. اوآنگلیا و همکاران (۲۰۱۹) تحقیقی با عنوان

اثرات ساختار سازمانی بر کیفیت خدمات و رضایت مشتری انجام داده‌اند. نتایج نشان داده که اصلاح ساختار سازمانی با محوریت فناوری اطلاعات می‌تواند رویکرد سروسگرا را در حوزه صادرات تقویت کند.

اینونسسیا ماریامارتینزلئون (۲۰۱۸) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر ساختار سازمانی روی یادگیری سازمانی» هدف تعیین نوع ساختار سازمانی است که شرایط مناسب را برای توسعه یادگیری سازمانی فراهم می‌کند. چهارچوب تحقیق روشن می‌کند که یادگیری سازمانی مطابق با نوع ساختار سازمانی تغییر می‌کند (ارگانیک و مکانیکی). مطالعه متغیرهای مختلف طراحی (تخصص، رسمیت، خودمختاری، تمرکز و آموزش) به ما اجازه می‌دهد که دانسته‌هایمان از مفاهیم یادگیری سازمانی را عمیق‌تر کنیم. فرم ساختار ارگانیک نسبت به ساختار مکانیک به یادگیری سازمانی و خلق دانش بیشتر کمک می‌کند. در پژوهش دیگری که توسط چن و هوانگ (۲۰۱۷) با عنوان «چگونه جو و ساختار سازمانی بر مدیریت دانش اثر می‌گذارد» انجام گردید، اثر جو و ساختار سازمانی از منظر تعامل بررسی شد. نتایج نشان داد رابطه منفی میان رسمیت و تعاملات اجتماعی وجود دارد. ترووا در سال ۲۰۱۶ تحقیقی با عنوان مفاهیم تجدید ساختار سازمانی و بازسازی انجام دادند این مقاله با مفاهیم اصلی بازسازی و مهندسی مجدد شرکت در ارتباط است. اولاً، بازسازی اصطلاح تعریف شده و مفهوم بازسازی شرکتها توضیح داده شده است. ثانیاً، حوزه‌های بازسازی شرکتها پیشنهاد و مورد بحث قرار می‌گیرند. در نهایت، اصطلاح احیای دوباره پرداخته می‌شود و ایده احیاء شرکتها مشخص می‌شود. توجه به رابطه بین تجدید ساختار سازمانی و مهندسی مجدد نیز پرداخته می‌شود.

## مبانی نظری

### بازطراحی ساختار سازمانی

طراحی سازمانی یک روش گام‌به‌گام است که جنبه‌های ناکارآمد جریان کار، رویه‌ها، ساختارها و سیستم‌ها را شناسایی می‌کند و آنها را به لحاظ واقع‌گرایی / اهداف تجاری جاری منطبق می‌کند و سپس برنامه‌هایی را برای اجرای تغییرات جدید ایجاد می‌کند. این روند تمرکز بر بهبود هر دو طرف فنی و مردم کسب‌وکار است. برای اکثر شرکتها فرایند بازطراحی ساختار سازمانی منجر به طراحی سازمانی به طور قابل توجهی بهبود یافته (سودآوری، خدمات مشتری، عملیات داخلی) و کارکنانی که توانمند و متعهد به کسب‌وکار هستند، خواهد گشت. مشخصه فرایند طراحی یک رویکرد جامع و جامع برای بهبود سازمانی این است که به تمام جنبه‌های زندگی سازمانی مربوط می‌شود. یک سازمانی که ساختار سازمانی آن به خوبی طراحی شده تضمین می‌کند که شکل سازمان باهدف یا استراتژی خود منطبق است، با چالش‌های موجود در واقعیت‌های تجاری مواجه شده و احتمال ایجاد تلاش‌های جمعی مردم را به میزان قابل توجهی افزایش می‌دهد (آلن، ۲۰۱۷).

### شش عنصر اصلی بازطراحی ساختار سازمانی

طراحی ساختار سازمانی فرایند ایجاد سلسله‌مراتب درون یک شرکت است. شش عنصر طراحی سازمانی به رهبران تجاری کمک می‌کند تا بخش‌های شرکت، فرماندهی و ساختار کلی را ایجاد و یا ویرایش کنند. جنبه‌های ساختار سازمانی به طور قابل توجهی بررسی شده است. در هنگام ایجاد عناصر طراحی یک سازمان، این شش جنبه کلیدی را در نظر بگیرید (لئونارد، ۲۰۱۸):

### تخصصی سازی شغل

تخصصی سازی شغل اولین عنصر بازطراحی ساختار سازمان است. رهبران تجاری باید وظایف شغلی و وظایف خاص مربوط به موقعیت‌های داده شده را در نظر بگیرند. تقسیم وظایف کاری در میان مشاغل مختلف و اختصاص آنها به سطوح مشخص، نقش عناصر تخصصی کار است.

### بخش خصوصی

بخش‌بندی و طبقه‌بندی دو جزء دیگر بازرراحی ساختار سازمانی است. گروه‌ها اغلب گروهی از کارگران با همان عملکرد کلی هستند. آنها اغلب توسط دسته‌های گسترده‌ای مانند عملکرد، محصول، جغرافیایی، فرایند و مشتری طبقه‌بندی می‌شوند. بخش‌های مشترک شامل حسابداری، تولید، خدمات مشتری و فروش می‌باشد.

### زنجیره فرماندهی

زنجیره فرمان چیزی است که نمودار سازمانی به طور نمونه‌ای نشان می‌دهد. این نشان می‌دهد که چه کسانی در ساختار منابع انسانی شرکت گزارش می‌دهند. برخی از شرکت‌ها یک سلسله‌مراتب سنتی با رهبران بخش‌های بسیار روشن و مسئولان اجرایی دارند.

### محدوده کنترل

محدوده کنترل عنصر اصلی بازرراحی ساختار سازمانی است که ظرفیت هر مدیر را در نظر می‌گیرد. محدودیت‌هایی برای تعداد افراد وجود دارد که یک نفر می‌تواند نظارت و نظارت کند. طول کنترل به این عنصر طراحی می‌پردازد. اگر یک مدیر دارای بیش از حد بسیاری از افراد برای نظارت باشد، ممکن است اثرگذاری اش را از دست بدهد و مشکلات یا موفقیت‌ها را تشخیص دهد.

### تمرکززدایی و تقسیم‌بندی

تمرکززدایی و تمرکززدایی، یکی از عناصر بازرراحی ساختار سازمانی است که تصمیم می‌گیرند که آیا تصمیم‌گیری در یک سطح مرکزی صورت پذیرد و یا در سطوح مختلف توسط کارکنان صورت می‌گیرد. به‌عنوان مثال، تمام تصمیمات عمده بودجه، به‌صورت متمرکز به مدیر اجرایی و مدیر ارشد مالی فیلتر می‌شود. تصمیم‌گیری در مورد خدمات مشتری می‌تواند غیرمتمرکز باشد و به کسانی که با دستورالعمل‌های مشتری در مورد چگونگی رسیدگی به مسائل، بلکه اختیار تصمیم‌گیری خاصی عمل می‌کنند، متمرکز شود.

### فرمالیزم عناصر

سازمان‌های کوچک‌تر تمایل دارند که عناصر غیررسمی داشته باشند که در آن سازمان‌های بزرگ به طور خاص نقش خود را رسمیت می‌دهند. دلیل اینکه سازمان‌های کوچک‌تر از استانداردهای رسمی کمتر استفاده می‌کنند این است که کارمندان ممکن است در صورت لزوم نقش چندگانه‌ای داشته باشند. سازمان‌های بزرگ باید عناصر را رسمیت دهند تا اطمینان حاصل شود که مواد مناسب در زمان و درست انجام می‌شود. فرمالیته نیز ممکن است با وظایف خاص شغلی دیده شود.

### تجدید ساختار بانک در جهت خدمت‌گرایی

خدمات به‌تنهایی، یک پاسخ همه‌جانبه نیست. در عوض، آنچه مهم است این است که چگونه از آنها استفاده می‌شود. به‌عنوان مثال، کیلی اشاره می‌کند که برای ارزیابی خدمات با یتی سطح خدمات ارائه شده در مقایسه با شرکت‌های رقیب وارد عمل شد و خدمات بایستی معمولاً در سطح بالاتری در مقایسه با رقبای قرار گیرد تا ارزش مصرف برای مشتری افزایش یابد. این ممکن است به‌عنوان یک موتور محرک برای برخی از شرکت‌ها برای دنبال کردن کیفیت خدمات بالاتر (فقط برای ارائه خدمات بهتری در مقابل رقیب خود)، منجر گردد. ایجاد خدمات عالی معمولاً مستلزم تلاش‌های پیچیده کل سازمان در هماهنگی است. با توجه به نظر لیل و همکاران. (۱۹۹۸) توانایی یک سازمان برای ایجاد و ارائه خدمات عالی بستگی به وجود این هدف در ساختار سازمان دارد. بوئن و اشنايدر (۱۹۸۸)، ریچرز همکاران (۱۹۹۲) پیشنهاد می‌کنند که خدمت‌گرایی سازمانی محصول پایداری سیاست‌های سازمانی، شیوه‌ها و رویه‌هایی است که حمایت، پرورش و پاداش رفتار عالی کارکنان را بر عهده دارند. این مفهوم تمایل سازمان به ارائه خدمات عالی تحت مفهوم گرایش خدمات سازمان است. گرایش خدمات سازمانی توسط یکی از

محققان اولیه و شناخته شده آن، (لیل و همکاران، ۱۹۹۸) به عنوان یک گستره وسیعی از سیاست‌های سازمانی، رویه‌ها و رویه‌های نسبتاً پایدار برای حمایت و پاداش دادن به رفتارهای خدمتگزار که ایجاد و ارائه خدمات عالی در نظر گرفته شده است. به‌رغم پیامدهای مثبت خدمت‌گرایی سازمان‌ها، چالش‌هایی نیز در اجرای گرایش خدمات سازمان وجود دارد. این چالش‌ها در گستره وسیعی از عوامل سازمانی که برای اجرای یک استراتژی هدایت شده بر خدمات مورد نیاز است، آشکار می‌شود. مدیریت منابع انسانی (مانند انعطاف‌پذیری، سازمان شفاف، کار گروهی، توانمندسازی، کارآفرینی، یادگیری) دارد. از سوی دیگر، مارتین و هورن (۱۹۹۲) در مورد ضرورت توسعه سیستماتیک خدمات جدید بحث می‌کنند درحالی‌که بوئن و همکاران (۱۹۸۹) استدلال می‌کنند که یافتن خدمات بیشتر از استراتژی کسب‌وکار به طور مثبت با ایجاد یک محیط و فرهنگ مرتبط با خدمات مرتبط است. علاوه بر این، چالش‌ها حتی در میان شرکت‌ها با عرضه بیشتر محصولات مرتفع می‌شود. به نظر می‌رسد که جهت‌گیری خدمات سازمان دارای حوزه وسیعی از نفوذ است که با محیط کسب‌وکار فعلی مناسب است. هامبورگ و همکاران (۲۰۰۲) و واکر و همکاران (۲۰۰۷) اعلام می‌کنند که گرایش خدمات سازمان نقش مهمی را در موفقیت شرکت ایفا می‌کند. هالول و همکاران (۱۹۹۶)، تشویق خود را برای تحقیق بیشتر در مورد این موضوع، ادعا می‌کنند که سازمان‌ها برای شناسایی، درک و سنجش اهداف خدمات و روش‌های خدماتی در تولید و تحویل خدمات عالی ضروری است. مزایای متعدد، انواع دیدگاه‌ها، چالش‌های ظاهری در پیاده‌سازی و ارتباط با محیط کسب‌وکار فعلی، دلایل معتبر برای مشاهده گرایش خدمات سازمان به‌عنوان یک موضوع جالب برای این مطالعه است.

### چارچوب نظری تحقیق

ساختار سازمانی تصریح می‌کند که وظایف چگونه تخصیص داده شوند، چه کسی به چه کسی گزارش بدهد و سازوکارهای هماهنگی رسمی و همچنین الگوهای تعاملی که باید رعایت شوند کدام‌اند؟ ساختار سازمانی عبارت است از سیستم روابطی که به طور غیررسمی شکل گرفته و به طور رسمی تصویب شده و حاکم بر روابط و فعالیت‌های افرادی است که برای کسب اهداف مشترک به هم وابسته‌اند. ساختار سازمانی کارها را به‌صورت رسمی، تقسیم، گروه‌بندی و هماهنگ می‌کند (رضائیان، ۱۳۸۸: ۵۸).

در راستای رابطه بین متغیرهای تحقیق اشکان مهر (۱۳۹۸) به این نتیجه رسیدند که بین ساختار سازمانی و کیفیت خدمات کارکنان جهاد کشاورزی رابطه مستقیم وجود دارد. یافته‌های علوی و مرادی (۱۳۹۶) حاکی از آن است که بازطراحی ساختار سازمانی با محوریت فناوری اطلاعات می‌تواند رویکرد سرویس‌گرا را تقویت کند. طوفان زاده (۱۳۹۴) نقش امور فناوری اطلاعات را در معماری سرویس‌گرا در بانکداری را مهم و سازنده بیان کرده است. محمود کلائی (۱۳۹۳) اصلاح ساختار سازمانی را جهت تقویت کیفیت خدمات ضروری بیان کرده است. ولف (۲۰۲۰) به این نتیجه رسیده است که اصلاح ساختار سازمانی بر مبنای فناوری اطلاعات می‌تواند در نوآوری و کیفیت خدمات نقش تعیین‌کننده داشته باشد. نتایج اوانگلیاو همکاران (۲۰۱۹) نشان داده است اصلاح ساختار سازمانی با محوریت فناوری اطلاعات می‌تواند رویکرد سرویس‌گرا را در حوزه صادرات تقویت کند. راپرت (۲۰۱۵) به این نتیجه رسیده است بازطراحی ساختار سازمانی متناسب با تغییر و تحولات حوزه تکنولوژی و فناوری اطلاعات می‌تواند منجر به ایجاد رویکرد سرویس‌گرا در حوزه‌های خدماتی شود.

### مدل مفهومی تحقیق

هر مدل مفهومی به‌عنوان نقطه شروع و مبنایی جهت انجام مطالعات و تحقیقات است به‌گونه‌ای که متغیرهای موردنظر و روابط میان آن‌ها را مشخص می‌کند. (ادواردز و همکاران، ۲۰۰۰)<sup>۱</sup> به عبارت دیگر می‌توان گفت که به صورتی ایده آل، مدل مفهومی یا همان نقشه ذهنی (کالج ماستریچ، ۲۰۰۱)<sup>۲</sup> و ابزار تحلیلی (میرزایی، ۱۳۷۵: ۵۱)، یک استراتژی جهت شروع و انجام تحقیق است بگونه‌ای که انتظار می‌رود در حین اجرای تحقیق، متغیرها، روابط و تعاملات بین آنها مورد بررسی و آزمون قرار گرفته و

1 Edwards et al

2 Maastricht school of management



حسب ضرورت تعدیلاتی در آنها انجام شده و عواملی نیز از آنها کم و یا به آنها اضافه شود (ساتر و لیسن، ۱۹۹۹).<sup>۱</sup> همانطور که در فصل گذشته بیان شد، مدل اولیه ساختار سازمانی به شکل زیر طراحی شده بود که هدف پژوهش حاضر باز طراحی این الگو می‌باشد:

## فرضیات پژوهش

### فرضیه اصلی

الگوی بازطراحی ساختار سازمانی با رویکرد سرویس‌گرا متناسب با چشم‌انداز و مأموریت در بانک ملی استان کرمان از برآزش قابل قبولی برخوردار است.

### فرضیه‌های فرعی

وضعیت ساختار سازمانی بانک ملی مطلوب است.

وضعیت امور فناوری اطلاعات در بانک ملی مطلوب است. مطلوب است.

وضعیت کارگروه مدیریت ارتباط با مشتری در بانک ملی مطلوب است.

وضعیت کارگروه معماری سرویس‌گرا در بانک ملی مطلوب است.

وضعیت کارگروه تعریف سرویس‌گرا در بانک ملی مطلوب است.

وضعیت کارگروه راهبرد سرویس‌گرا در بانک ملی مطلوب است.

وضعیت کارگروه عملیات بانکی در بانک ملی مطلوب است.

وضعیت کارگروه امنیت اطلاعات در بانک ملی مطلوب است.

وضعیت کارگروه انفورماتیک در بانک ملی مطلوب است.

وضعیت کارگروه خدمات نوین در بانک ملی مطلوب است.

وضعیت امور سازمانی در بانک ملی مطلوب است.

وضعیت تشکیلات و روش‌ها در بانک ملی مطلوب است.

وضعیت مطالعات و برنامه‌ریزی در بانک ملی مطلوب است.

وضعیت وصول مطالبات در بانک ملی مطلوب است.

وضعیت حراست در بانک ملی مطلوب است.

وضعیت امور پشتیبانی در بانک ملی مطلوب است.

وضعیت کارپردازی در بانک ملی مطلوب است.

وضعیت مسائل حقوقی در بانک ملی مطلوب است.

وضعیت امور شعب در بانک ملی مطلوب است.

وضعیت مدیریت شعب در بانک ملی مطلوب است.

وضعیت بازرسی در بانک ملی مطلوب است.

وضعیت امور منابع انسانی در بانک ملی مطلوب است.

وضعیت مدیریت منابع انسانی در بانک ملی مطلوب است.

وضعیت توسعه منابع انسانی در بانک ملی مطلوب است.

وضعیت امور مالی در بانک ملی مطلوب است.

وضعیت حسابداری و آمار در بانک ملی مطلوب است.

وضعیت پایایی اسناد در بانک ملی مطلوب است.  
 وضعیت اعتبارات در بانک ملی مطلوب است.  
 وضعیت اعتباریابی در بانک ملی مطلوب است.  
 وضعیت رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی مطلوب است.  
 وضعیت خدمات قابل‌دسترس در بانک ملی مطلوب است.  
 وضعیت تنوع خدمات در بانک ملی مطلوب است.  
 وضعیت خدمات ارزان در بانک ملی مطلوب است.  
 وضعیت اینترنت بانک در بانک ملی مطلوب است.  
 وضعیت موبایل بانک در بانک ملی مطلوب است.  
 وضعیت رمزگزاری مناسب در بانک ملی مطلوب است.  
 وضعیت درگاه عملیاتی در بانک ملی مطلوب است.  
 وضعیت امنیت اطلاعات در بانک ملی مطلوب است.  
 وضعیت قابلیت اطمینان سرویس در بانک ملی مطلوب است.  
 وضعیت ردیابی تراکنش در بانک ملی مطلوب است.  
 وضعیت کیفیت خدمات در بانک ملی مطلوب است.  
 وضعیت رضایت مشتری در بانک ملی مطلوب است.  
 وضعیت اعتماد مشتری در بانک ملی مطلوب است.  
 وضعیت پاسخگویی در بانک ملی مطلوب است.

بین ساختار سازمانی و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه وجود دارد.

بین امور فناوری اطلاعات و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه وجود دارد.

بین کارگروه مدیریت ارتباط با مشتری و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه وجود دارد.

بین کارگروه معماری سرویس‌گرا و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه وجود دارد.

بین کارگروه تعریف سرویس‌گرا و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه وجود دارد.

بین کارگروه راهبرد سرویس‌گرا و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه وجود دارد.

بین کارگروه عملیات بانکی و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه وجود دارد.

بین کارگروه امنیت اطلاعات و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه وجود دارد.

بین کارگروه انفورماتیک و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه وجود دارد.

بین کارگروه خدمات نوین و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه وجود دارد.

بین امور سازمانی و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه وجود دارد.

بین تشکیلات و روش‌ها و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه وجود دارد.

بین مطالعات و برنامه‌ریزی و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه وجود دارد.

بین وصول مطالبات و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه وجود دارد.

بین حراست و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه وجود دارد.

بین امور پشتیبانی و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه وجود دارد.

بین کارپردازی و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه وجود دارد.

بین مسائل حقوقی و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه وجود دارد.

بین امور شعب و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه وجود دارد.

بین مدیریت شعب و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه وجود دارد.

بین بازرسی و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه وجود دارد.  
 بین امور منابع انسانی و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه وجود دارد.  
 بین مدیریت منابع انسانی و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه وجود دارد.  
 بین توسعه منابع انسانی و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه وجود دارد.  
 بین امور مالی و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه وجود دارد.  
 بین حسابداری و آمار و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه وجود دارد.  
 بین پایایی اسناد و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه وجود دارد.  
 بین اعتبارات و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه وجود دارد.  
 بین اعتباریابی و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه وجود دارد.

### روش‌شناسی تحقیق

تحقیق موجود از نظر هدف کاربردی و توسعه‌ای و از نظر روش یک تحقیق توصیفی از نوع همبستگی و همچنین از نوع زمینه‌یابی است. جامعه آماری این پژوهش از دو گروه تشکیل شده است: خبرگان بانک ملی در استان کرمان هستند که برای شناسایی و تأیید شاخص‌ها از آن‌ها کمک می‌گیریم. شرایط خبرگی داشتن حداقل مدرک کارشناسی‌ارشد و ۱۰ سال سابقه کاری در بانک ملی در نظر گرفته شده است. جامعه آماری گروه دوم کلیه کارکنان بانک ملی استان کرمان در سال ۱۳۹۹ به تعداد ۴۳۵ نفر می‌باشد که در شعب مشغول و در حال انجام وظیفه بودند. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری نمونه در دسترس برای جامعه اول از جامعه آماری و تمام شماری برای جامعه دوم استفاده شد. با توجه به محدود بودن جامعه آماری کلیه اعضای جامعه به‌عنوان نمونه انتخاب شد که در نهایت ۳۸۰ نفر در تحقیق شرکت کردند بنابراین حجم نمونه تحقیق ۳۸۰ نفر می‌باشد. در این تحقیق جهت گردآوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است، برای گردآوری مبنای نظری و تجربی به‌صورت کتابخانه از کتاب‌ها، مقالات، پایان‌نامه و سایت‌های اینترنتی استفاده شده است و جهت گردآوری داده‌های تحقیق به‌صورت میدانی محقق با هماهنگی به‌عمل‌آمده به شعب بانک ملی در استان کرمان مراجعه و ۴۳۵ پرسش‌نامه جهت تکمیل توسط کارکنان قرار گرفت که در نهایت ۳۸۰ پرسش‌نامه به‌صورت کامل تکمیل و عودت داده شده را جمع‌آوری نمود. جهت سنجش بازطراحی ساختار سازمانی بانک ملی از پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شده است. این پرسش‌نامه دارای ۱۳۲ گویه با طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم می‌باشد 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 مؤلفه‌ها و گویه‌های 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 سرویس‌گرا، کارگروه تعریف سرویس‌گرا، کارگروه راهبرد سرویس‌گرا، کارگروه عملیات بانکی، کارگروه امنیت اطلاعات، کارگروه انفورماتیک و کارگروه خدمات نوین)؛ امور سازمانی (شامل اداره تشکیلات و روش‌ها، اداره مطالعات و برنامه‌ریزی، 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) می‌سنجد. جهت سنجش رویکرد سرویس‌گرا از پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شده است. این پرسش‌نامه دارای ۷۲ گویه با طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم می‌باشد 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 مؤلفه‌ها و گویه‌های مد نظر استخراج شد. براین اساس پرسش‌نامه مذکور حقوق شهروندی را در ۱۴ بعد شامل خدمات قابل دسترس، تنوع خدمات، خدمات ارزان، اینترنت بانک، موبایل بانک، رمزگزاری مناسب، درگاه عملیاتی، امنیت اطلاعات، قابلیت اطمینان سرویس، ردیابی تراکنش، کیفیت خدمات، رضایت مشتری، اعتماد مشتری و پاسخگویی می‌سنجد.

روایی سازه‌ای پرسش‌نامه با طراحی ساختار سازمانی با روش تحلیل عاملی تأییدی CFI مورد آزمون قرار گرفت و با توجه به آماره‌های به‌دست‌آمده نتایج الگوی تحلیل عاملی تأییدی، برازشی منطقی و قابل قبول به دست آمد. توجه به شاخص‌های  $\chi^2/df = ۳/۷۰$ ،  $GFI = ۰/۸۶۳$ ،  $IFI = ۰/۹۰۷$ ،  $TLI = ۰/۸۸۳$ ،  $NFI = ۰/۸۷۷$ ،  $CFI = ۰/۹۰۷$  و  $RMSEA = ۰/۰۸۴$  نشان می‌دهد که الگوی اندازه‌گیری متغیر مکنون با طراحی ساختار سازمانی در بانک ملی در ابعاد مختلف از برازندگی و روایی سازه‌ای خوبی برخوردار است. روایی سازه‌ای پرسش‌نامه رویکرد سرویس‌گرا با روش تحلیل عاملی تأییدی (CFI) با استفاده از نرم‌افزار AMOS22 مورد آزمون قرار گرفت و با توجه به آماره‌های به‌دست‌آمده نتایج الگوی تحلیل عاملی تأییدی، برازشی منطقی و قابل قبول به دست آمد. توجه به شاخص‌های  $\chi^2/df = ۴/۴۱$ ،  $GFI = ۰/۹۱۲$ ،  $IFI = ۰/۹۵۳$ ،  $TLI = ۰/۹۱۷$ ،  $NFI = ۰/۹۷۳$ ،  $CFI = ۰/۹۵۲$  و  $RMSEA = ۰/۰۷۸$  نشان می‌دهد که الگوی اندازه‌گیری متغیر مکنون رویکرد سرویس‌گرا در ابعاد مختلف از برازندگی و روایی سازه‌ای خوبی برخوردار است.

روایی صوری ابزار گردآوری داده‌های پژوهش بر اساس روایی صوری و محتوایی بررسی شد که بدین منظور پرسش‌نامه با طراحی ساختار سازمانی در بانک ملی و رویکرد سرویس‌گرا در اختیار پنج نفر از اساتید دانشگاه قرار گرفت. بر اساس نتایج روایی پرسش‌نامه با طراحی ساختار سازمانی در بانک ملی طبق معادل ۸۷ صدم ( $X. P(X)/N = ۰/۸۷$ ) همچنین بر اساس نتایج، روایی پرسش‌نامه رویکرد سرویس‌گرا معادل ۷۳ صدم ( $X. P(X)/N = ۰/۷۳$ ) به دست آمد.

برای تعیین پایایی پرسش‌نامه تحقیق، پایایی تک‌تک پرسش‌نامه‌های مورد استفاده در پژوهش و کل پرسش‌نامه با روش الفای کرونباخ و با استفاده از SPSS 23 سنجیده شد که نتایج در جدول ۱، آورده شده است. بنا به عقیده صاحب نظران چنانچه ضرایب پایایی بالاتر از ۰/۷۰ باشد، می‌توان به نتایج به‌دست‌آمده اعتماد نمود. با توجه به نتایج جدول تمام متغیرهای مورد بررسی در این پژوهش دارای ضرایبی بالای ۰/۷۰ بوده‌اند؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که ابزار اندازه‌گیری از پایایی قابل قبولی برخوردار است.

جدول ۱- ضرایب آلفای کرونباخ به تفکیک متغیرها

پرسش‌نامه	تعداد گویه	ضریب آلفای کرونباخ
بازطراحی ساختار سازمانی	۱۳۲	۰/۹۶۳
رویکرد سرویس‌گرا	۷۲	۰/۹۶۵

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده و تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS 23 و نرم‌افزار Amos<sup>۲۲</sup> انجام شده است. برای تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها از آزمون تی تک نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی چندگانه استفاده شده است. برای بررسی وضعیت متغیرها از آماره‌های توصیفی شامل جداول فراوانی نمودارهای ستونی و شاخص گرایش مرکزی میانگین و شاخص‌های پراکندگی شامل انحراف معیار، چولگی و کشیدگی استفاده شده است.

## یافته‌های پژوهش

در ابتدا نتایج آزمون نرمال بودن متغیرها بر اساس آزمون کلموگروف اسمیرنوف نشان می‌دهد که معنی‌داری اکثر متغیرهای تحقیق از سطح معنی‌داری  $\alpha = ۰/۰۵$  بالاتر است، بنابراین می‌توان گفت که اکثر متغیرهای تحقیق دارای توزیع نرمال است پس جهت آزمون فرضیه‌ها از آزمون‌های پارامتریک استفاده شده است.

جدول ۲- آزمون کلموگرف اسمیرنوف برای بررسی فرض نرمال بودن متغیرها

متغیر	آمار z	معنی داری	فرض نرمال
باز طراحی ساختار سازمانی	۱/۱۳۵	۰/۱۵۲	برقرار است
رویکرد سرویس گرا	۱/۰۷۱	۰/۱۶۷	برقرار است

## مولفه های باز طراحی ساختار سازمانی در بانک ملی کدام اند؟

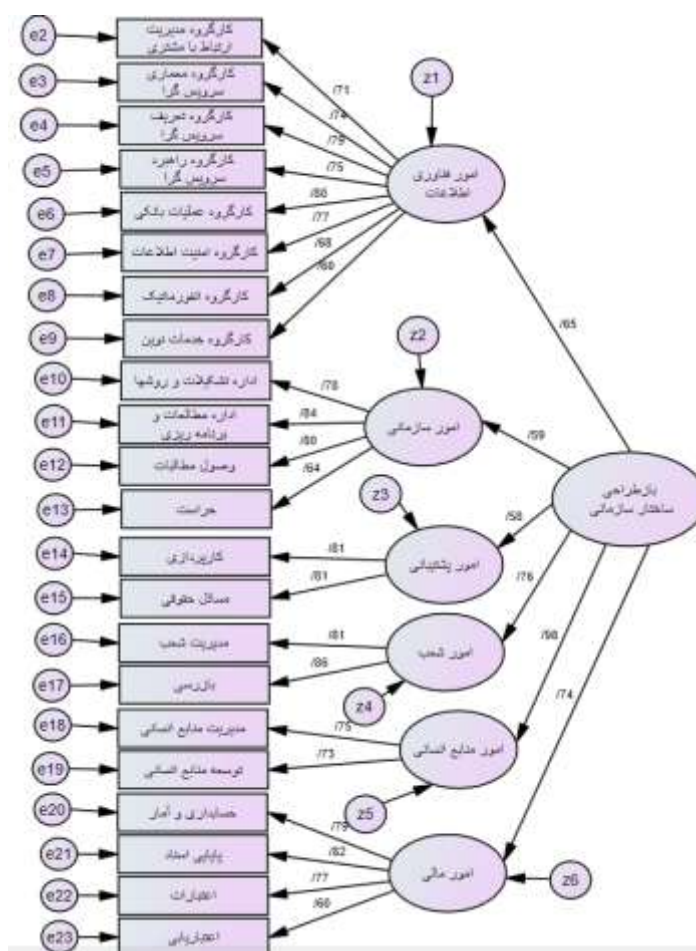
جهت مشخص شدن مولفه های بازطراحی ساختار سازمانی در بانک ملی ابتدا بر اساس چارچوب نظری شش مؤلفه امور فناوری اطلاعات (شامل کارگروه مدیریت ارتباط با مشتری، کارگروه معماری سرویس گرا، کارگروه تعریف سرویس گرا، کارگروه راهبرد سرویس گرا، کارگروه عملیات بانکی، کارگروه امنیت اطلاعات، کارگروه انفورماتیک و کارگروه خدمات نوین)؛ امور سازمانی (شامل اداره تشکیلات و روش ها، 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 اعتباری) در نظر گرفته شد. سپس برای سنجش اعتبار این مؤلفه و میزان تطبیق آنها با بانک ملی بر اساس روش دلفی از ۳۰ نفر از صاحب نظران و متخصصان نظر سنجی شد که نتایج حاصل از برآزش مولفه های به دست آمده با نرم افزار AMOS در جدول ۳ و شکل ۳ نشان می دهد مولفه های باز طراحی ساختار سازمانی در بانک ملی بار عاملی مناسبی بوده و معنی داری آنها کمتر از ۰/۰۵ می باشد که نشان می دهد مولفه های بازطراحی ساختار سازمانی در بانک ملی شامل 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 خدمات نوین)؛ امور سازمانی (شامل اداره تشکیلات و روش ها، 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 اعتباری) می باشد.

جدول ۳- بارهای عاملی مولفه های بازطراحی ساختار سازمانی در بانک ملی

عامل های نهفته (متغیرهای مکنون مرتبه دوم)	بارهای عاملی	متغیرهای مکنون مرتبه اول	شاخص های اندازه گیری (متغیرهای مشاهده شده)	بارهای عاملی	معنی داری
بازطراحی ساختار سازمانی	۰/۶۵	امور فناوری اطلاعات	کارگروه مدیریت ارتباط با مشتری	۰/۷۱	۰/۰۰۱
			کارگروه معماری سرویس گرا	۰/۷۴	۰/۰۰۱
			کارگروه تعریف سرویس گرا	۰/۷۹	۰/۰۰۱
			کارگروه راهبرد سرویس گرا	۰/۷۵	۰/۰۰۱
			کارگروه عملیات بانکی	۰/۸۰	۰/۰۰۱
			کارگروه امنیت اطلاعات	۰/۷۷	۰/۰۰۱
			کارگروه انفورماتیک	۰/۶۸	۰/۰۰۱
			کارگروه خدمات نوین	۰/۶۰	۰/۰۰۱
			اداره تشکیلات و روش ها	۰/۷۸	۰/۰۰۱
			اداره مطالعات و برنامه ریزی	۰/۸۴	۰/۰۰۱
امور سازمانی	۰/۵۹	امور سازمانی	وصول مطالبات	۰/۸۰	۰/۰۰۱
			حراست	۰/۶۴	۰/۰۰۱
			کارپردازی	۰/۸۱	۰/۰۰۱
			مسائل حقوقی	۰/۸۱	۰/۰۰۱
امور پشتیبانی	۰/۵۸	امور پشتیبانی	کارپردازی	۰/۸۱	۰/۰۰۱
			مسائل حقوقی	۰/۸۱	۰/۰۰۱



۰/۰۰۱	۰/۸۱	مدیریت شعب	امور شعب	۰/۷۶
۰/۰۰۱	۰/۸۶	بازرسی		
۰/۰۰۱	۰/۷۵	مدیریت منابع انسانی	امور منابع انسانی	۰/۹۸
۰/۰۰۱	۰/۷۳	توسعه منابع انسانی		
۰/۰۰۱	۰/۷۹	حسابداری و آمار	امور مالی	۰/۷۴
۰/۰۰۱	۰/۸۲	پایایی اسناد		
۰/۰۰۱	۰/۷۷	اعتبارات		
۰/۰۰۱	۰/۶۰	اعتباریابی		
۰/۰۰۱	۰/۶۰	اعتباریابی		



شکل ۱- نمودار بارهای عاملی مولفه‌های بازرگانی ساختار سازمانی در بانک ملی

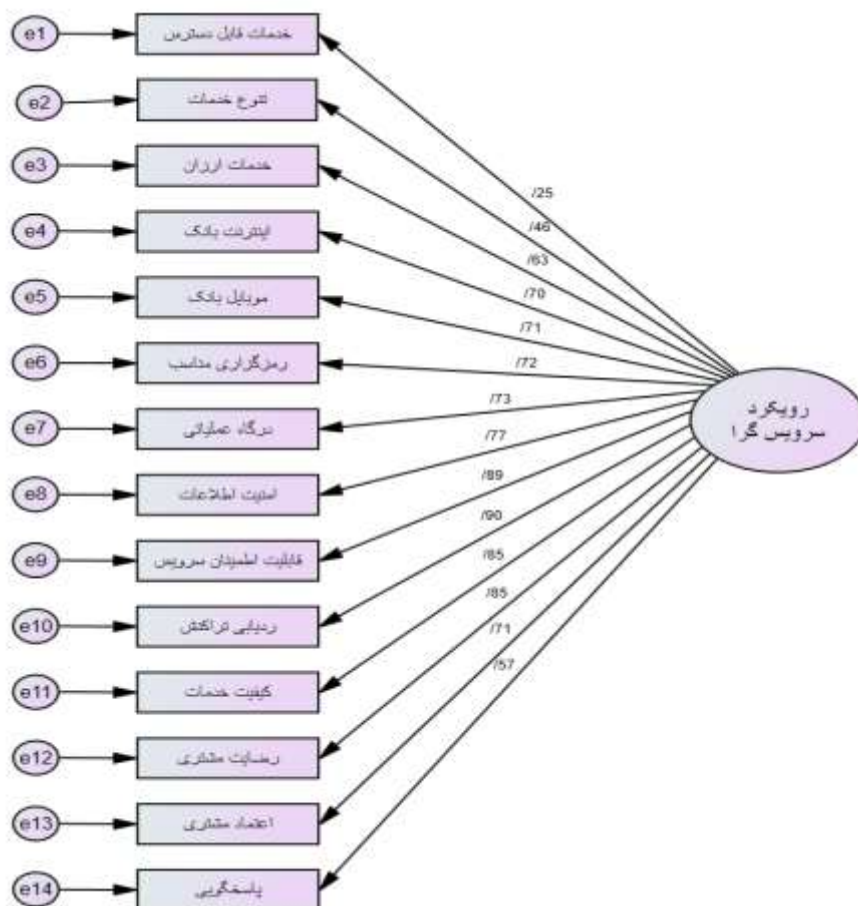
### مولفه‌های رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی کدام‌اند؟

جهت مشخص شدن مولفه‌های رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی ابتدا بر اساس چارچوب نظری ۱۴ مؤلفه خدمات قابل دسترس، تنوع خدمات، خدمات ارزان، اینترنت بانک، موبایل بانک، رمزگذاری مناسب، درگاه عملیاتی، امنیت اطلاعات، قابلیت اطمینان سرویس، ردیابی تراکنش، کیفیت خدمات، رضایت مشتری، اعتماد مشتری و پاسخگویی در نظر گرفته شد. سپس برای سنجش اعتبار این مؤلفه و میزان تطبیق آنها با بانک ملی بر اساس روش دلفی از ۳۰ نفر از صاحب‌نظران و متخصصان نظر سنجی شد که نتایج حاصل از برآزش مولفه‌های به دست آمده با نرم افزار AMOS در جدول ۴ و شکل ۴ نشان می‌دهد مولفه‌های رویکرد

سرویس گرا دارای بار عاملی مناسبی بوده و معنی داری آنها کمتر ۰/۰۵ می باشد که نشان می دهد مولفه های رویکرد سرویس گرا در بانک ملی شامل خدمات قابل دسترس، تنوع خدمات، خدمات ارزان، اینترنت بانک، موبایل بانک، رمزگذاری مناسب، درگاه عملیاتی، امنیت اطلاعات، قابلیت اطمینان سرویس، ردیابی تراکنش، کیفیت خدمات، رضایت مشتری، اعتماد مشتری و پاسخگویی می باشد.

جدول ۴- بارهای عاملی مؤلفه رویکرد سرویس گرا در بانک ملی

معنی داری	بارهای عاملی	شاخص های اندازه گیری (متغیرهای مشاهده شده)	عامل های نهفته (متغیرهای مکنون مرتبه دوم)
۰/۰۰۱	۰/۲۵	خدمات قابل دسترس	رویکرد سرویس گرا
۰/۰۰۱	۰/۴۶	تنوع خدمات	
۰/۰۰۱	۰/۶۳	خدمات ارزان	
۰/۰۰۱	۰/۷۰	اینترنت بانک	
۰/۰۰۱	۰/۷۱	موبایل بانک	
۰/۰۰۱	۰/۷۲	رمزگذاری مناسب	
۰/۰۰۱	۰/۷۳	درگاه عملیاتی	
۰/۰۰۱	۰/۷۷	امنیت اطلاعات	
۰/۰۰۱	۰/۸۹	قابلیت اطمینان سرویس	
۰/۰۰۱	۰/۹۰	ردیابی تراکنش	
۰/۰۰۱	۰/۸۵	کیفیت خدمات	
۰/۰۰۱	۰/۸۵	رضایت مشتری	
۰/۰۰۱	۰/۷۱	اعتماد مشتری	
۰/۰۰۱	۰/۵۷	پاسخگویی	



شکل ۲- نمودار بارهای عاملی مولفه‌های رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی

### آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی اول: وضعیت بازطراحی ساختار سازمانی بانک ملی مطلوب است.

نتایج بررسی مطلوبیت وضعیت هر یک از ابعاد و مولفه‌های بازطراحی ساختار سازمانی در جدول زیر آمده است. چنانچه آماره آزمون تی تک نمونه‌ای معنی‌داری، کوچک‌تر از سطح معنی‌داری  $\alpha = 0/05$  باشد، در این سطح فرض صفر رد می‌شود و یعنی بین میانگین به‌دست‌آمده و میانگین نظری (مقدار آزمون) تفاوت معنی‌داری وجود دارد و چون مقدار آماره  $t$  و اختلاف میانگین‌ها مثبت می‌باشد یعنی میانگین به‌دست‌آمده بزرگ‌تر از میانگین نظری (مقدار آزمون) می‌باشد؛ بنابراین می‌توان گفت که وضعیت مؤلفه مورد نظر از ساختار سازمانی بانک ملی مطلوب می‌باشد.

جدول ۵- آماره‌های آزمون T یک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت مولفه‌های ساختار سازمانی

آماره‌ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار آزمون	اختلاف میانگین	آماره T	درجه آزادی	معنی‌داری	وضعیت مؤلفه
وضعیت بازطراحی ساختار سازمانی	۳۸۰	۳/۱۰۹	۰/۵۶۱	۳	۰/۱۰۹	۳/۸۰۱	۳۷۹	۰/۰۰۱	مطلوب
وضعیت امور فناوری اطلاعات	۳۸۰	۳/۰۳۱	۰/۷۱۲	۳	۰/۰۳۱	-۰/۸۵۸	۳۷۹	۰/۳۹۱	نامطلوب
وضعیت کارگروه مدیریت ارتباط با مشتری	۳۸۰	۲/۹۷۶	۰/۹۴۸	۳	-۰/۰۲۳	-۰/۴۸۷	۳۷۹	۰/۶۲۷	نامطلوب
وضعیت کارگروه معماری سرویس‌گرا	۳۸۰	۳/۰۴۷	۰/۹۶۴	۳	۰/۰۴۷	۰/۹۵۷	۳۷۹	۰/۳۳۹	نامطلوب

مطلوب	۰/۰۰۱	۳۷۹	۳/۳۷۹	۰/۱۷۱	۳	۱/۰۱۴	۳/۱۷۱	۳۸۰	وضعیت کارگروه تعریف سرویس گرا
نامطلوب	۰/۰۹۳	۳۷۹	۱/۶۴۸	۰/۰۸۲	۳	۰/۹۴۹	۳/۰۸۲	۳۸۰	وضعیت کارگروه راهبرد سرویس گرا
نامطلوب	۱	۳۷۹	۰/۰۰۱	۰	۳	۰/۸۶۳	۳	۳۸۰	وضعیت کارگروه عملیات بانکی
نامطلوب	۰/۶۴۴	۳۷۹	۰/۴۶۳	۰/۰۲۱	۳	۰/۸۸۶	۳/۰۲۱	۳۸۰	وضعیت کارگروه امنیت اطلاعات
نامطلوب	۰/۹۰۳	۳۷۹	۰/۱۲۲	۰/۰۰۵	۳	۰/۸۴۳	۳/۰۰۵	۳۸۰	وضعیت کارگروه انفورماتیک
نامطلوب	-۰/۲۷۷	۳۷۹	-۱/۰۸۹	-۰/۰۵۱	۳	۰/۹۲۶	۲/۹۴۸	۳۸۰	وضعیت کارگروه خدمات نوین
مطلوب	۰/۰۰۱	۳۷۹	۳/۶۵۳	۰/۱۴۱	۳	۰/۷۵۳	۳/۱۴۱	۳۸۰	وضعیت امور سازمانی
نامطلوب	۰/۱۲۷	۳۷۹	۱/۵۲۸	۰/۰۷۳	۳	۰/۹۳۹	۳/۰۷۳	۳۸۰	وضعیت تشکیلات و روش ها
مطلوب	۰/۰۱	۳۷۹	۲/۵۹۱	۰/۱۲۴	۳	۰/۹۳۴	۳/۱۲۴	۳۸۰	وضعیت مطالعات و برنامه ریزی
نامطلوب	۰/۰۰۱	۳۷۹	۴/۷۴۱	۰/۲۱۴	۳	۰/۸۸۳	۳/۲۱۴	۳۸۰	وضعیت وصول مطالبات
مطلوب	۰/۰۰۱	۳۷۹	۳/۳۷۷	۰/۱۵۲	۳	۰/۸۷۸	۳/۱۵۲	۳۸۰	وضعیت حراست
مطلوب	۰/۰۰۱	۳۷۹	۴/۴۶۶	۰/۱۹۸	۳	۰/۸۶۷	۳/۱۹۸	۳۸۰	وضعیت پشتیبانی
مطلوب	۰/۰۰۱	۳۷۹	۳/۵۵۳	۰/۱۷۱	۳	۰/۹۴۳	۳/۱۷۱	۳۸۰	وضعیت کارپردازی
مطلوب	۰/۰۰۱	۳۷۹	۴/۵۶۸	۰/۲۲۵	۳	۰/۹۶۲	۳/۲۲۵	۳۸۰	وضعیت مسائل حقوقی
مطلوب	۰/۰۰۱	۳۷۹	۵/۸۰۵	۰/۲۲۸	۳	۰/۷۶۶	۳/۲۲۸	۳۸۰	وضعیت امور شعب
مطلوب	۰/۰۰۱	۳۷۹	۴/۷۶۷	۰/۲۰۹	۳	۰/۸۵۵	۳/۲۰۹	۳۸۰	وضعیت مدیریت شعب
مطلوب	۰/۰۰۱	۳۷۹	۵/۹۴۹	۰/۲۴۷	۳	۰/۸۱۱	۳/۲۴۷	۳۸۰	وضعیت بازرسی
مطلوب	۰/۰۰۱	۳۷۹	۴/۸۱۷	۰/۱۸۱	۳	۰/۷۳۴	۳/۱۸۱	۳۸۰	وضعیت امور منابع انسانی
مطلوب	۰/۰۰۱	۳۷۹	۵/۳۲۱	۰/۲۲۲	۳	۰/۸۱۶	۳/۲۲۲	۳۸۰	وضعیت مدیریت منابع انسانی
مطلوب	۰/۰۰۱	۳۷۹	۳/۲۰۵	۰/۱۴۱	۳	۰/۸۵۳	۳/۱۴۱	۳۸۰	وضعیت توسعه منابع انسانی
مطلوب	۰/۰۱	۳۷۹	۲/۴۱۲	۰/۰۹۲	۳	۰/۷۵۱	۳/۰۹۲	۳۸۰	وضعیت امور مالی
نامطلوب	۰/۲۸۸	۳۷۹	۱/۰۶۴	۰/۰۵۱	۳	۰/۹۴۸	۳/۰۵۱	۳۸۰	وضعیت حسابداری و آمار
نامطلوب	۰/۰۵۷	۳۷۹	۱/۹۰۶	۰/۰۹۷	۳	۱/۰۰۱	۳/۰۹۷	۳۸۰	وضعیت پایایی اسناد
مطلوب	۰/۰۲۲	۳۷۹	۲/۳۰۵	۰/۱۰۶	۳	۰/۹۰۱	۳/۱۰۶	۳۸۰	وضعیت اعتبارات
مطلوب	۰/۰۰۷	۳۷۹	۲/۷۱۶	۰/۱۱۵	۳	۰/۸۲۷	۳/۱۱۵	۳۸۰	وضعیت اعتباریابی

### فرضیه اصلی دوم: وضعیت رویکرد سرویس گرا در بانک ملی مطلوب است.

نتایج بررسی مطلوبیت وضعیت هر یک از ابعاد و مولفه های رویکرد سرویس گرا در جدول زیر آمده است. چنانچه آماره آزمون تی تک نمونه ای معنی داری، کوچک تر از سطح معنی داری  $\alpha = ۰/۰۵$  باشد، در این سطح فرض صفر رد می شود و یعنی بین میانگین به دست آمده و میانگین نظری (مقدار آزمون) تفاوت معنی داری وجود دارد و چون مقدار آماره  $t$  و اختلاف میانگین ها مثبت

می‌باشد یعنی میانگین به‌دست‌آمده بزرگ‌تر از میانگین نظری (مقدار آزمون) می‌باشد؛ بنابراین می‌توان گفت که وضعیت مؤلفه مورد نظر از رویکرد سرویس‌گرای بانک ملی مطلوب می‌باشد.

جدول ۶- آماره‌های آزمون T یک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت رویکرد سرویس‌گرا

وضعیت مؤلفه	معنی‌داری	درجه آزادی	آماره T	اختلاف میانگین	مقدار آزمون	انحراف معیار	میانگین	تعداد	آماره‌ها
وضعیت رویکرد سرویس‌گرا	مطلوب	۰/۰۰۱	۳۷۹	۹/۸۶۸	۰/۳۵۸	۳	۰/۷۰۸	۳/۳۵۸	۳۸۰
وضعیت خدمات قابل‌دسترس	نامطلوب	۰/۰۹	۳۷۹	-۱/۶۸۹	-۰/۰۷۵	۳	۰/۸۶۶	۲/۹۲۴	۳۸۰
وضعیت تنوع خدمات	مطلوب	۰/۰۰۱	۳۷۹	۵/۴۹۴	۰/۲۳۲	۳	۰/۸۲۴	۳/۲۳۲	۳۸۰
وضعیت خدمات ارزان	مطلوب	۰/۰۰۱	۳۷۹	۵/۱۸۶	۰/۲۵۲	۳	۰/۹۴۹	۳/۲۵۲	۳۸۰
وضعیت اینترنت بانک	مطلوب	۰/۰۰۱	۳۷۹	۶/۹۶۲	۰/۳۲۶	۳	۰/۹۱۳	۳/۳۲۶	۳۸۰
وضعیت موبایل بانک	مطلوب	۰/۰۰۱	۳۷۹	۴/۷۲۸	۰/۲۴۲	۳	۱/۰۰۱	۳/۲۴۲	۳۸۰
وضعیت رمزگذاری مناسب	مطلوب	۰/۰۰۱	۳۷۹	۸/۸۸۷	۰/۴۳۳	۳	۰/۹۵۱	۳/۴۳۳	۳۸۰
وضعیت درگاه عملیاتی	مطلوب	۰/۰۰۱	۳۷۹	۹/۴۲۸	۰/۴۸۴	۳	۱/۰۰۱	۳/۴۸۴	۳۸۰
وضعیت امنیت اطلاعات	مطلوب	۰/۰۰۱	۳۷۹	۱۰/۰۴۳	۰/۵۳۷	۳	۱/۰۴۴	۳/۵۳۷	۳۸۰
وضعیت قابلیت اطمینان سرویس	مطلوب	۰/۰۰۱	۳۷۹	۸/۲۴۱	۰/۴۴۶	۳	۱/۰۵۷	۳/۴۴۶	۳۸۰
وضعیت ردیابی تراکنش	مطلوب	۰/۰۰۱	۳۷۹	۱۰/۵۷۸	۰/۵۴۳	۳	۱/۰۰۱	۳/۴۴۶	۳۸۰
وضعیت کیفیت خدمات	مطلوب	۰/۰۰۱	۳۷۹	۹/۴۸۶	۰/۵۱۶	۳	۱/۰۶۲	۳/۵۱۶	۳۸۰
وضعیت رضایت مشتری	مطلوب	۰/۰۰۱	۳۷۹	۹/۰۶۵	۰/۴۶۷	۳	۱/۰۰۶	۳/۴۶۷	۳۸۰
وضعیت اعتماد مشتری	مطلوب	۰/۰۰۱	۳۷۹	۷/۰۶۹	۰/۳۸۲	۳	۱/۰۵۳	۳/۳۸۲	۳۸۰
وضعیت پاسخگویی	مطلوب	۰/۰۰۱	۳۷۹	۶/۵۸۱	۰/۳۴۳	۳	۱/۰۱۶	۳/۳۴۳	۳۸۰

فرضیه اصلی سوم: بین بازطراحی ساختار سازمانی و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه وجود دارد.

بر اساس نتایج، چنانچه مقدار p (معنی‌داری) کوچک‌تر از سطح معنی‌داری ۰/۰۵ باشد، لذا در این سطح بین مولفه‌های بازطراحی ساختار سازمانی و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه وجود دارد. در ضمن مثبت بودن ضریب همبستگی نشان از رابطه مستقیم بین دو متغیر است. همچنین بر اساس ضریب تعیین به‌دست‌آمده، درصد تغییرات مولفه‌های بازطراحی ساختار سازمانی به‌وسیله رویکرد سرویس‌گرا توجیه می‌شود.

جدول ۷- آماره‌های آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین بازطراحی ساختار سازمانی و رویکرد سرویس‌گرا

رویکرد سرویس‌گرا					متغیر
نوع رابطه	وجود رابطه	تعداد	معنی‌داری	ضریب همبستگی	
مستقیم	دارد	۳۸۰	۰/۰۰۱	۰/۵۷۵	بازطراحی ساختار سازمانی
مستقیم	دارد	۳۸۰	۰/۰۰۱	۰/۵۶۲	امور فناوری اطلاعات
مستقیم	دارد	۳۸۰	۰/۰۰۱	۰/۶۳۱	کارگروه مدیریت ارتباط با مشتری
مستقیم	دارد	۳۸۰	۰/۰۰۱	۰/۶۲۵	کارگروه معماری سرویس‌گرا
مستقیم	دارد	۳۸۰	۰/۰۰۱	۰/۴۳۱	کارگروه تعریف سرویس‌گرا
مستقیم	دارد	۳۸۰	۰/۰۰۱	۰/۳۷۷	کارگروه راهبرد سرویس‌گرا
مستقیم	دارد	۳۸۰	۰/۰۰۱	۰/۴۲۶	کارگروه عملیات بانکی



کارگروه امنیت اطلاعات	۰/۳۶۱	۰/۰۰۱	۳۸۰	دارد	مستقیم
کارگروه انفورماتیک	۰/۲۸۶	۰/۰۰۱	۳۸۰	دارد	مستقیم
کارگروه خدمات نوین	۰/۳۰۵	۰/۰۰۱	۳۸۰	دارد	مستقیم
امور سازمانی	۰/۲۸۶	۰/۰۰۱	۳۸۰	دارد	مستقیم
تشکیلات و روش ها	۰/۳۲۶	۰/۰۰۱	۳۸۰	دارد	مستقیم
مطالعات و برنامه ریزی	۰/۲۳۳	۰/۰۰۱	۳۸۰	دارد	مستقیم
وصول مطالبات	۰/۲۰۲	۰/۰۰۱	۳۸۰	دارد	مستقیم
حراست	۰/۱۸۱	۰/۰۰۱	۳۸۰	دارد	مستقیم
امور پشتیبانی	۰/۱۸۶	۰/۰۰۱	۳۸۰	دارد	مستقیم
کارپردازی	۰/۱۲۱	۰/۰۰۱	۳۸۰	دارد	مستقیم
مسائل حقوقی	۰/۲۱۷	۰/۰۰۱	۳۸۰	دارد	مستقیم
امور شعب	۰/۲۷۹	۰/۰۰۱	۳۸۰	دارد	مستقیم
مدیریت شعب	۰/۲۳۶	۰/۰۰۱	۳۸۰	دارد	مستقیم
بازرسی	۰/۲۸۱	۰/۰۰۱	۳۸۰	دارد	مستقیم
امور منابع انسانی	۰/۵۲۵	۰/۰۰۱	۳۸۰	دارد	مستقیم
مدیریت منابع انسانی	۰/۴۱۹	۰/۰۰۱	۳۸۰	دارد	مستقیم
توسعه منابع انسانی	۰/۵۰۳	۰/۰۰۱	۳۸۰	دارد	مستقیم
امور مالی	۰/۵۰۲	۰/۰۰۱	۳۸۰	دارد	مستقیم
حسابداری و آمار	۰/۴۲۱	۰/۰۰۱	۳۸۰	دارد	مستقیم
پایایی اسناد	۰/۴۲۳	۰/۰۰۱	۳۸۰	دارد	مستقیم
اعتبارات	۰/۳۵۶	۰/۰۰۱	۳۸۰	دارد	مستقیم
اعتباریابی	۰/۴۴۱	۰/۰۰۱	۳۸۰	دارد	مستقیم

### نتیجه گیری

بر اساس نتایج حاصل از تحقیق بین 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 خدمات نوین) و رویکرد سرویس گرا در بانک ملی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد، به عبارتی با تشکیل 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 خدمات نوین در بانک خدمات بهتری ارائه می شود. در راستای این نتایج اشکان مهر (۱۳۹۸) به این نتیجه رسیدند که بین ساختار سازمانی و کیفیت خدمات کارکنان جهاد کشاورزی رابطه مستقیم وجود دارد. یافته های علوی و مرادی (۱۳۹۶) حاکی از آن است که بازطراحی ساختار سازمانی با محوریت فناوری اطلاعات می تواند رویکرد سرویس گرا را تقویت کند. طوفان زاده (۱۳۹۴) نقش امور فناوری اطلاعات را در معماری سرویس گرا در بانکداری را مهم و سازنده بیان کرده است. محمود کلائی (۱۳۹۳) اصلاح ساختار سازمانی

را جهت تقویت کیفیت خدمات ضروری بیان کرده است. ولف (۲۰۲۰) به این نتیجه رسیده است که اصلاح ساختار سازمانی بر مبنای فناوری اطلاعات می‌تواند در نوآوری و کیفیت خدمات نقش تعیین‌کننده داشته باشد. نتایج اوانگلیاو همکاران (۲۰۱۹) نشان داده است اصلاح ساختار سازمانی با محوریت فناوری اطلاعات می‌تواند رویکرد سروسگرا را در حوزه صادرات تقویت کند. راپرت (۲۰۱۵) به این نتیجه رسیده است بازطراحی ساختار سازمانی متناسب با تغییر و تحولات حوزه تکنولوژی و فناوری اطلاعات می‌تواند منجر به ایجاد رویکرد سروسگرا در حوزه‌های خدماتی شود؛ بنابراین می‌توان گفت اگر در بانک کارگروه تخصصی مدیریت ارتباط با مشتری تشکیل شود، اعضای کارگروه مدیریت ارتباط با مشتری در زمینه کاری خود متخصص باشند و در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف موافق کارگروه مدیریت ارتباط با مشتری کاملاً مشخص باشد. کارگروه تخصصی معماری سرویس‌گرا تشکیل شود، اعضای کارگروه معماری سرویس‌گرا در زمینه کاری خود متخصص باشند و در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف موافق کارگروه معماری سرویس‌گرا کاملاً مشخص باشد. کارگروه تخصصی تعریف سرویس‌گرا تشکیل شود، مسئولین و مدیران بانک موافق کارگروه تعریف سرویس‌گرا و فعالیت‌های آن باشند، در چارت سازمانی بانک کارگروه معماری سرویس‌گرا وجود داشته باشد و در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف موافق کارگروه تعریف سرویس‌گرا کاملاً مشخص باشد. کارگروه تخصصی راهبرد سرویس‌گرا تشکیل شود، وجود کارگروه راهبرد سرویس‌گرا باعث تسریع در رسیدگی به امور مربوطه شود و در چارت سازمانی بانک کارگروه راهبرد سرویس‌گرا وجود داشته باشد. کارگروه تخصصی عملیات بانکی تشکیل شود، اعضای کارگروه عملیات بانکی در زمینه کاری خود متخصص باشند، وجود کارگروه عملیات بانکی باعث تسریع در رسیدگی به امور مربوطه شود، مسئولین و مدیران بانک موافق کارگروه عملیات بانکی و فعالیت‌های آن باشند، در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف موافق کارگروه عملیات بانکی کاملاً مشخص باشد و در چارت سازمانی بانک کارگروه عملیات بانکی وجود داشته باشد. کارگروه تخصصی امنیت اطلاعات تشکیل شود، اعضای کارگروه امنیت اطلاعات در زمینه کاری خود متخصص باشند، وجود کارگروه امنیت اطلاعات باعث تسریع در رسیدگی به امور مربوطه شده باشد، مسئولین و مدیران بانک موافق کارگروه امنیت اطلاعات و فعالیت‌های آن باشند و در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف موافق کارگروه امنیت اطلاعات کاملاً مشخص باشد. کارگروه تخصصی انفورماتیک تشکیل شود، اعضای کارگروه انفورماتیک در زمینه کاری خود متخصص باشند، وجود کارگروه انفورماتیک باعث تسریع در رسیدگی به امور مربوطه شود، مسئولین و مدیران بانک موافق کارگروه انفورماتیک و فعالیت‌های آن باشند، در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف موافق کارگروه انفورماتیک کاملاً مشخص باشد و در چارت سازمانی بانک کارگروه انفورماتیک وجود داشته باشد. کارگروه تخصصی خدمات نوین تشکیل شود، اعضای کارگروه خدمات نوین در زمینه کاری خود متخصص باشند، وجود کارگروه خدمات نوین باعث تسریع در رسیدگی به امور مربوطه شود، مسئولین و مدیران بانک موافق کارگروه خدمات نوین و فعالیت‌های آن باشند، در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف موافق کارگروه خدمات نوین وجود داشته باشد و در چارت سازمانی بانک کارگروه خدمات نوین وجود داشته باشد، در آن صورت خدمات بانک به راحتی در دسترس مشتریان قرار می‌گیرد، انجام امور بانکی از طریق سامانه اینترنت بانک راحت می‌شود، در بانک انواع خدمات مالی ارائه می‌شود، امکان هر نوع انتقال وجه بین بانکی از طریق سامانه‌های اینترنتی بانک مقدور می‌شود، کارمزد انتقال وجه در بانک ملی نسبت به بانک‌های دیگر کم می‌شود، امکان انتقال وجه به مبلغ دلخواه از طریق اینترنت بانک ملی مقدور می‌شود، امکان درخواست تسهیلات بانکی از طریق سامانه بانکداری اینترنتی بانک ملی بوجود می‌آید، انجام خدمات اینترنتی بانک از طریق موبایل بانک مقدور می‌شود، بانک ملی امکان رمزگذاری شخصی را برای اینترنت بانک مشتریان محیا می‌کند، نام کاربری و رمز عبوری که در درگاه‌های اینترنت بانک یا موبایل بانک ثبت می‌شود برای مشتریان قابل بازیابی می‌شود، کارکردن در درگاه عملیاتی بانکی اینترنت بانک، بانک ملی برای مشتریان آسان می‌شود، امکان نفوذ به حساب‌های شخصی کاربران از طریق حکرها خیلی کم می‌شود، خدمات اینترنتی بانک ملی برای مشتریان قابل اطمینان می‌شود، امکان ردیابی تراکنش‌های مالی مشتریان از طریق موبایل بانک مقدور می‌شود، مسئولین بانک برای جلب رضایت مشتریان تلاش می‌کنند و به شکایت‌های مشتریان در اسرع وقت رسیدگی می‌شود.

نتایج دیگر تحقیق نشان می‌دهد بین امور سازمانی (شامل اداره تشکیلات و روش‌ها، اداره مطالعات و برنامه‌ریزی، وصول مطالبات و حراست) و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. به اینصورت که با تشکیل اداره

تشکیلات و روش‌ها، اداره مطالعات و برنامه‌ریزی، وصول مطالبات و حراست، خدمات بهتری می‌تواند ارائه شود که این نتایج با یافته‌های اشکان مهر (۱۳۹۸)، علوی و مرادی (۱۳۹۶)، طوفان زاده (۱۳۹۴)، محمود کلائی (۱۳۹۳)، ولف (۲۰۲۰)، اوانگلیاو همکاران (۲۰۱۹) و راپرت (۲۰۱۵) که به این نتیجه رسیده‌اند که اصلاح ساختار سازمانی از جمله اصلاح امور سازمانی می‌تواند منجر به ارتقای کیفیت خدمات و تقویت رویکرد سرویس‌گرا شود، مطابقت دارد؛ بنابراین اگر در بانک ملی اداره تشکیلات و روش‌ها وجود داشته باشد، اعضای اداره تشکیلات و روش‌ها در زمینه کاری خود متخصص باشند، وجود اداره تشکیلات و روش‌ها باعث تسریع در رسیدگی به امور مربوطه بشود، مسئولین و مدیران بانک موافق وجود اداره تشکیلات و روش‌ها و فعالیت‌های آن باشند، در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف اداره تشکیلات و روش‌ها کاملاً مشخص باشد و در چارت سازمانی بانک اداره تشکیلات و روش‌ها وجود داشته باشد. در بانک اداره مطالعات و برنامه‌ریزی وجود داشته باشد، اعضای اداره مطالعات و برنامه‌ریزی در زمینه کاری خود متخصص باشند، وجود اداره مطالعات و برنامه‌ریزی باعث تسریع در رسیدگی به امور مربوطه بشود، مسئولین و مدیران بانک موافق وجود اداره مطالعات و برنامه‌ریزی و فعالیت‌های آن باشند، در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف اداره مطالعات و برنامه‌ریزی کاملاً مشخص باشد و در چارت سازمانی بانک وجود داشته باشد. در بانک اداره وصول مطالبات وجود داشته باشد، اعضای اداره وصول مطالبات در زمینه کاری خود متخصص باشند، وجود اداره وصول مطالبات باعث تسریع در رسیدگی به امور مربوطه بشود، مسئولین و مدیران بانک موافق وجود اداره وصول مطالبات و فعالیت‌های آن باشند، در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف اداره وصول مطالبات کاملاً مشخص باشد و در چارت سازمانی بانک اداره وصول مطالبات وجود داشته باشد. در بانک اداره حراست وجود داشته باشد، اعضای اداره حراست در زمینه کاری خود متخصص باشند، وجود اداره حراست باعث تسریع در رسیدگی به امور مربوطه بشود، مسئولین و مدیران بانک موافق وجود اداره حراست و فعالیت‌های آن باشند، در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف اداره حراست کاملاً مشخص باشد و در چارت سازمانی بانک حراست وجود داشته باشد؛ در آن صورت جهت دریافت خدمات الکترونیکی از این بانک آموزش‌های لازم قابل دسترس خواهد بود، بیشتر خدمات مورد نیاز مشتریان از طریق غیرحضوری ارائه می‌شود، سود تسهیلات پرداختی در این بانک کمتر از بانک‌های دیگر می‌شود، امکان افتتاح حساب از طریق اینترنت بانک وجود خواهد داشت، رمزگذاری برای مشتریان در موبایل بانک آسان و با امنیت خواهد بود، اطلاعات مالی مشتریان در بانک ملی با امنیت بالایی محافظت می‌شود، درگاه‌های اینترنت بانک ملی از امنیت بالایی برخوردار خواهد بود، خدمات مالی بانک ملی برای مشتریان قابل اطمینان نخواهد بود، امکان ردیابی تراکنش‌های مالی مشتریان از طریق اینترنت بانک مقدور خواهد بود، مسئولین در جهت کاهش استفاده از مدارک کتبی و دستی تلاش می‌کنند، کارکنان با ارباب‌رجوع با احترام برخورد می‌کنند، دریافت و پرداخت‌های در شعب بانک با کمترین خطا انجام می‌شود، مدیران همیشه پاسخگوی سؤالات مشتریان خواهند بود و درخواست‌های مشتریان در اسرع وقت رسیدگی می‌شود.

طبق نتایج به‌دست‌آمده بین امور پشتیبانی (شامل کارپردازی و مسائل حقوقی) و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد، یعنی اگر در ساختار سازمانی بانک ملی اداره کارپردازی و اداره مسائل حقوق تشکیل شود و به‌صورت تخصصی فعالیت کنند، سرویس بهتری می‌تواند به مشتریان ارائه شود و سرویس‌گرا تر می‌شود که این نتایج با یافته‌های اشکان مهر (۱۳۹۸)، علوی و مرادی (۱۳۹۶)، طوفان زاده (۱۳۹۴)، محمود کلائی (۱۳۹۳)، ولف (۲۰۲۰)، اوانگلیاو همکاران (۲۰۱۹) و راپرت (۲۰۱۵) که به این نتیجه رسیده‌اند که اصلاح ساختار سازمانی از جمله اصلاح امور پشتیبانی می‌تواند منجر به ارتقای کیفیت خدمات و تقویت رویکرد سرویس‌گرا شود، مطابقت دارد. طبق نتایج به‌دست‌آمده می‌توان گفت وقتی که در بانک ملی اداره کارپردازی وجود داشته باشد، اعضای اداره کارپردازی در زمینه کاری خود متخصص باشند، وجود اداره کارپردازی باعث تسریع در رسیدگی به امور مربوطه بشود، مسئولین و مدیران بانک موافق وجود اداره کارپردازی و فعالیت‌های آن باشند، در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف اداره کارپردازی کاملاً مشخص باشد و در چارت سازمانی بانک کارپردازی وجود داشته باشد. همچنین اگر در بانک ملی اداره مسائل حقوقی وجود داشته باشد، اعضای اداره مسائل حقوقی در زمینه کاری خود متخصص باشند، وجود اداره مسائل حقوقی باعث تسریع در رسیدگی به امور مربوطه بشود، مسئولین و مدیران بانک موافق وجود اداره

مسائل حقوقی و فعالیت‌های آن باشند، در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف اداره مسائل حقوقی کاملاً مشخص باشد و در چارت سازمانی بانک اداره مسائل حقوقی وجود داشته باشد؛ در آن صورت اکثریت خدماتی که به صورت حضوری به مشتریان ارائه می‌شود از طریق اینترنت بانک هم امکان پذیر می‌شود، سامانه اینترنت بانک، بانک ملی کاملاً بروز می‌باشد، سامانه موبایل بانک قابل نصب روی همه گوشی‌های تلفن همراه می‌باشد، کارکردن در درگاه عملیاتی بانکی موبایل بانک، بانک ملی برای مشتریان آسان می‌شود، درگاه‌های موبایل بانک ملی از امنیت بالایی برخوردار می‌شود، امکان ردیابی تراکنش‌های مالی که از طریق POS صورت می‌گیرد ممکن می‌شود، خدمات الکترونیکی جهت کاهش مراجعه مستقیم به بانک افزایش پیدا می‌کند، کارکنان درک متقابل مناسبی از مشتری و شرایط آن خواهند داشت، جهت جلب رضایت مشتریان مسئولین و کارکنان شعب به درخواست‌های آنها در اسرع وقت رسیدگی می‌کنند، به شکایت‌های مشتریان در اسرع وقت رسیدگی می‌شود و صورت بروز اشتباه از سوی کارکنان در حین عملیات بانکی کارکنان به راحتی مسئولیت آن را می‌پذیرند.

بر اساس نتایج تحقیق بین امور شعب (شامل مدیریت شعب و بازرسی) و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد، به این صورت که اگر اداره مدیریت شعب و اداره بازرسی در بانک ملی تشکیل شود و به صورت تخصصی فعالیت کند، خدمات بهتری ارائه می‌شود و می‌تواند سیاست‌های سرویس‌گرایی را بهتر اجرا کند که این نتایج با یافته‌های اشکان مهر (۱۳۹۸)، علوی و مرادی (۱۳۹۶)، طوفان زاده (۱۳۹۴)، محمود کلائی (۱۳۹۳)، ولف (۲۰۲۰)، اوانگلیاو همکاران (۲۰۱۹) و راپرت (۲۰۱۵) که به این نتیجه رسیده‌اند که اصلاح ساختار سازمانی از جمله اصلاح امور شعب می‌تواند منجر به ارتقای کیفیت خدمات و تقویت رویکرد سرویس‌گرا شود، همسو است؛ بنابراین وقتی که در بانک ملی اداره مدیریت شعب وجود داشته باشد، اعضای اداره مدیریت شعب در زمینه کاری خود متخصص باشند، وجود اداره مدیریت شعب باعث تسریع در رسیدگی به امور مربوطه بشود، مسئولین و مدیران بانک موافق وجود اداره مدیریت شعب و فعالیت‌های آن باشند، در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف اداره مدیریت شعب کاملاً مشخص باشد و در چارت سازمانی بانک اداره مدیریت شعب وجود داشته باشد. همچنین اگر در بانک ملی اداره بازرسی وجود داشته باشد، اعضای اداره بازرسی در زمینه کاری خود متخصص باشند، وجود اداره بازرسی باعث تسریع در رسیدگی به امور مربوطه بشود، مسئولین و مدیران بانک موافق وجود اداره بازرسی و فعالیت‌های آن باشند، در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف اداره بازرسی کاملاً مشخص باشد و در چارت سازمانی بانک اداره بازرسی وجود داشته باشد؛ در آن صورت امکان صدور انواع ضمانت نامه بانکی در بانک ملی بوجود می‌آید، امکان دریافت خدمات ارزی در بیشتر شعب بانک مقدور می‌شود، تنوع خدمات بانکی ملی نسبت به سایر بانک‌های دولتی و خصوصی بیشتر می‌شود، دریافت وام قرض الحسنه در بانک برای امکان پذیر می‌شود، امکان نفوذ به حساب‌های شخصی کاربران از طریق حکرها خیلی کم می‌شود، شعب بانک ملی همیشه آراسته و تمیز می‌شود، مسئولین در جهت کاهش استفاده از مدارک کتبی و دستی تلاش می‌کنند، کارکنان بر کار خود، وضع بانک و کارمشابه سایر بانک‌ها تسلط پیدا می‌کنند، مسئولین برای جلب رضایت مشتریان تلاش می‌کنند، بانک سیستم ارتباط با مشتری قوی خواهد داشت، جلب رضایت مشتریان از مهمترین اهداف کارکنان بانک محسوب می‌شود، مشتریان به توانمندی‌های کارکنان بانک اعتماد خواهند داشت، دریافت و پرداخت‌های در شعب بانک با کمترین خطا انجام می‌شود، کارکنان بانک در جهت جلب اعتماد کارکنان تلاش می‌کنند، صورت بروز اشتباه از سوی کارکنان در حین عملیات بانکی کارکنان به راحتی مسئولیت آن را می‌پذیرند و کارکنان همیشه پاسخگوی سؤالات مشتریان می‌شوند.

طبق نتایج به دست آمده از این تحقیق بین امور منابع انسانی (شامل مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی) و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد، به این صورت که اگر مدیریت منابع انسانی و اداره توسعه منابع انسانی در بانک ملی تشکیل شود و به صورت تخصصی فعالیت کند، خدمات بهتری ارائه می‌شود و می‌تواند سیاست‌های سرویس‌گرایی را بهتر اجرا کند که این نتایج با یافته‌های اشکان مهر (۱۳۹۸)، علوی و مرادی (۱۳۹۶)، طوفان زاده (۱۳۹۴)، محمود کلائی (۱۳۹۳)، ولف (۲۰۲۰)، اوانگلیاو همکاران (۲۰۱۹) و راپرت (۲۰۱۵) که به این نتیجه رسیده‌اند که اصلاح ساختار سازمانی از جمله اصلاح امور منابع انسانی می‌تواند منجر به ارتقای کیفیت خدمات و تقویت رویکرد سرویس‌گرا شود، همسو است. بر اساس این نتایج می‌توان گفت اگر در بانک ملی اداره مدیریت منابع انسانی وجود داشته باشد، اعضای اداره مدیریت منابع انسانی در زمینه کاری خود متخصص باشند، وجود اداره مدیریت منابع انسانی باعث تسریع در رسیدگی به امور مربوطه بشود،

مسئولین و مدیران بانک موافق وجود اداره مدیریت منابع انسانی و فعالیت‌های آن باشند، در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف اداره مدیریت منابع انسانی کاملاً مشخص باشد و در چارت سازمانی بانک اداره مدیریت منابع انسانی وجود داشته باشد. همچنین اگر در بانک ملی اداره توسعه منابع انسانی وجود داشته باشد، اعضای اداره توسعه منابع انسانی در زمینه کاری خود متخصص باشند، وجود اداره توسعه منابع انسانی باعث تسریع در رسیدگی به امور مربوطه بشود، مسئولین و مدیران بانک موافق وجود اداره توسعه منابع انسانی و فعالیت‌های آن باشند، در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف اداره توسعه منابع انسانی کاملاً مشخص باشد و در چارت سازمانی بانک اداره توسعه منابع انسانی وجود داشته باشد؛ در آن صورت جهت دریافت خدمات الکترونیکی از این بانک آموزش‌های لازم قابل‌دسترس خواهد بود، بیشتر خدمات مورد نیاز مشتریان از طریق غیرحضوری ارائه می‌شود، سود تسهیلات پرداختی در این بانک کمتر از بانکهای دیگر می‌شود، امکان افتتاح حساب از طریق اینترنت بانک وجود خواهد داشت، رمزگذاری برای مشتریان در موبایل بانک آسان و با امنیت خواهد بود، اطلاعات مالی مشتریان در بانک ملی با امنیت بالایی محافظت می‌شود، درگاه‌های اینترنت بانک ملی از امنیت بالایی برخوردار خواهد بود، خدمات مالی بانک ملی برای مشتریان قابل‌اطمینان خواهد بود، امکان ردیابی تراکنش‌های مالی مشتریان از طریق اینترنت بانک مقدور خواهد بود، مسئولین در جهت کاهش استفاده از مدارک کتبی و دستی تلاش می‌کنند، کارکنان با ارباب‌رجوع با احترام برخورد می‌کنند، دریافت و پرداخت‌های در شعب بانک با کمترین خطا انجام می‌شود، مدیران همیشه پاسخگوی سؤالات مشتریان خواهند بود و درخواست‌های مشتریان در اسرع وقت رسیدگی می‌شود.

نتایج دیگر تحقیق حاکی از آن است که بین امور مالی (شامل حسابداری و آمار، پایایی اسناد، اعتبارات و اعتباریابی) و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد، به این صورت که اگر حسابداری و آمار، پایایی اسناد، اعتبارات و اعتباریابی بانک ملی تشکیل شود و به صورت تخصصی فعالیت کند، خدمات بهتری ارائه می‌شود و می‌تواند سیاست‌های سرویس‌گرایی را بهتر اجرا کند که این نتایج با یافته‌های اشکان مهر (۱۳۹۸)، علوی و مرادی (۱۳۹۶)، طوفان زاده (۱۳۹۴)، محمود کلائی (۱۳۹۳)،OLF (۲۰۲۰)، اوانگلیو همکاران (۲۰۱۹) و راپرت (۲۰۱۵) که به این نتیجه رسیده‌اند که اصلاح ساختار سازمانی از جمله اصلاح امور مالی می‌تواند منجر به ارتقای کیفیت خدمات و تقویت رویکرد سرویس‌گرا شود، همسو است. بر اساس این نتایج می‌توان گفت اگر در بانک ملی اداره حسابداری و آمار وجود داشته باشد، اعضای اداره حسابداری و آمار در زمینه کاری خود متخصص باشند، وجود اداره حسابداری و آمار باعث تسریع در رسیدگی به امور مربوطه بشود، مسئولین و مدیران بانک موافق وجود اداره حسابداری و آمار و فعالیت‌های آن باشند، در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف اداره حسابداری و آمار کاملاً مشخص باشد و در چارت سازمانی بانک اداره حسابداری و آمار وجود داشته باشد و اگر در بانک ملی اداره پایایی اسناد وجود داشته باشد، اعضای اداره پایایی اسناد در زمینه کاری خود متخصص باشند، وجود اداره پایایی اسناد باعث تسریع در رسیدگی به امور مربوطه بشود، مسئولین و مدیران بانک موافق وجود اداره پایایی اسناد و فعالیت‌های آن باشند، در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف اداره پایایی اسناد وجود داشته باشد؛ اگر در بانک ملی اداره اعتبارات وجود داشته باشد، اعضای اداره اعتبارات در زمینه کاری خود متخصص باشند، وجود اداره اعتبارات باعث تسریع در رسیدگی به امور مربوطه بشود، مسئولین و مدیران بانک موافق وجود اداره اعتبارات و فعالیت‌های آن باشند، در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف اداره اعتبارات کاملاً مشخص باشد و در چارت سازمانی بانک اداره اعتبارات وجود داشته باشد؛ همچنین اگر در بانک ملی اداره اعتباریابی وجود داشته باشد، اعضای اداره اعتباریابی در زمینه کاری خود متخصص باشند، وجود اداره اعتباریابی باعث تسریع در رسیدگی به امور مربوطه بشود، مسئولین و مدیران بانک موافق وجود اداره اعتباریابی و فعالیت‌های آن باشند، در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف اداره اعتباریابی کاملاً مشخص باشد و در چارت سازمانی بانک اداره اعتباریابی وجود داشته باشد؛ در آن صورت خدمات بانک به راحتی در دسترس مشتریان قرار می‌گیرد، رمز یکبار مصرف برای مشتریان در اسرع وقت ارسال می‌شود، امکان نفوذ به حساب‌های شخصی کاربران از طریق حکرها خیلی کم می‌شود، خدماتی که از طریق موبایل بانک برای مشتریان بانک ملی ارائه می‌شود قابل‌اطمینان می‌شود، در صورت انجام تراکنش‌های مشکوک با درخواست مشتریان رسیدگی به آن با سرعت از طرف بانک صورت می‌گیرد، مسئولین در جهت کاهش

استفاده از مدارک کتبی و دستی تلاش می‌کنند، مسئولین برای جلب رضایت مشتریان تلاش می‌کنند، بانک سیستم ارتباط با مشتری قوی خواهد داشت، جلب رضایت مشتریان از مهمترین اهداف کارکنان بانک محسوب می‌شود، دریافت و پرداخت‌های در شعب بانک با کمترین خطا انجام می‌شود، کارکنان بانک در جهت جلب اعتماد کارکنان تلاش می‌کنند، به شکایت‌های مشتریان در اسرع وقت رسیدگی می‌شود، کارکنان همیشه پاسخگوی سؤالات مشتریان خواهند بود و به درخواست‌های مشتریان در اسرع وقت رسیدگی می‌شود.

### پیشنهاد‌های کاربردی حاصل از نتایج تحقیق

با توجه به این که نتایج تحقیق نشان داد: بین امور فناوری اطلاعات (شامل کارگروه مدیریت ارتباط با مشتری، کارگروه معماری سرویس‌گرا، کارگروه تعریف سرویس‌گرا، کارگروه راهبرد سرویس‌گرا، کارگروه عملیات بانکی، کارگروه امنیت اطلاعات، کارگروه انفورماتیک و کارگروه خدمات نوین) و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد، بنابراین اقدامات زیر برای تقویت امور فناوری اطلاعات و به طبع آن ارتقای رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی پیشنهاد می‌شود:

در بانک کارگروه تخصصی مدیریت ارتباط با مشتری تشکیل شود، اعضای کارگروه مدیریت ارتباط با مشتری در زمینه کاری خود متخصص باشند و در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف موافق کارگروه مدیریت ارتباط با مشتری کاملاً مشخص باشد. کارگروه تخصصی معماری سرویس‌گرا تشکیل شود، اعضای کارگروه معماری سرویس‌گرا در زمینه کاری خود متخصص باشند و در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف موافق کارگروه معماری سرویس‌گرا کاملاً مشخص باشد.

کارگروه تخصصی تعریف سرویس‌گرا تشکیل شود، مسئولین و مدیران بانک موافق کارگروه تعریف سرویس‌گرا و فعالیت‌های آن باشند، در چارت سازمانی بانک کارگروه معماری سرویس‌گرا وجود داشته باشد و در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف موافق کارگروه تعریف سرویس‌گرا کاملاً مشخص باشد.

کارگروه تخصصی راهبرد سرویس‌گرا تشکیل شود، وجود کارگروه راهبرد سرویس‌گرا باعث تسریع در رسیدگی به امور مربوطه شود و در چارت سازمانی بانک کارگروه راهبرد سرویس‌گرا وجود داشته باشد.

کارگروه تخصصی عملیات بانکی تشکیل شود، اعضای کارگروه عملیات بانکی در زمینه کاری خود متخصص باشند، وجود کارگروه عملیات بانکی باعث تسریع در رسیدگی به امور مربوطه شود، مسئولین و مدیران بانک موافق کارگروه عملیات بانکی و فعالیت‌های آن باشند، در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف موافق کارگروه عملیات بانکی کاملاً مشخص باشد و در چارت سازمانی بانک کارگروه عملیات بانکی وجود داشته باشد.

کارگروه تخصصی امنیت اطلاعات تشکیل شود، اعضای کارگروه امنیت اطلاعات در زمینه کاری خود متخصص باشند، وجود کارگروه امنیت اطلاعات باعث تسریع در رسیدگی به امور مربوطه شده باشد، مسئولین و مدیران بانک موافق کارگروه امنیت اطلاعات و فعالیت‌های آن باشند و در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف موافق کارگروه امنیت اطلاعات کاملاً مشخص باشد.

کارگروه تخصصی انفورماتیک تشکیل شود، اعضای کارگروه انفورماتیک در زمینه کاری خود متخصص باشند، وجود کارگروه انفورماتیک باعث تسریع در رسیدگی به امور مربوطه شود، مسئولین و مدیران بانک موافق کارگروه انفورماتیک و فعالیت‌های آن باشند، در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف موافق کارگروه انفورماتیک کاملاً مشخص باشد و در چارت سازمانی بانک کارگروه انفورماتیک وجود داشته باشد.

در بانک کارگروه تخصصی خدمات نوین تشکیل شود، اعضای کارگروه خدمات نوین در زمینه کاری خود متخصص باشند، وجود کارگروه خدمات نوین باعث تسریع در رسیدگی به امور مربوطه شود، مسئولین و مدیران بانک موافق کارگروه خدمات نوین و فعالیت‌های آن باشند، در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف موافق کارگروه خدمات نوین کاملاً مشخص باشد و در چارت سازمانی بانک کارگروه خدمات نوین وجود داشته باشد.



با توجه به این که نتایج تحقیق نشان داد: طبق نتایج به دست آمده بین امور سازمانی (شامل اداره تشکیلات و روش‌ها، اداره مطالعات و برنامه‌ریزی، وصول مطالبات و حراست) و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد؛ بنابراین اقدامات زیر برای تقویت امور سازمانی و به طبع آن ارتقای رویکرد سرویس‌گرا پیشنهاد می‌شود:

در بانک ملی اداره تشکیلات و روش‌ها وجود داشته باشد، اعضای اداره تشکیلات و روش‌ها در زمینه کاری خود متخصص باشند، وجود اداره تشکیلات و روش‌ها باعث تسریع در رسیدگی به امور مربوطه بشود، مسئولین و مدیران بانک موافق وجود اداره تشکیلات و روش‌ها و فعالیت‌های آن باشند، در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف اداره تشکیلات و روش‌ها کاملاً مشخص باشد و در چارت سازمانی بانک اداره تشکیلات و روش‌ها وجود داشته باشد.

در بانک اداره مطالعات و برنامه‌ریزی وجود داشته باشد، اعضای اداره مطالعات و برنامه‌ریزی در زمینه کاری خود متخصص باشند، وجود اداره مطالعات و برنامه‌ریزی باعث تسریع در رسیدگی به امور مربوطه بشود، مسئولین و مدیران بانک موافق وجود اداره مطالعات و برنامه‌ریزی و فعالیت‌های آن باشند، در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف اداره مطالعات و برنامه‌ریزی کاملاً مشخص باشد و در چارت سازمانی بانک اداره مطالعات و برنامه‌ریزی وجود داشته باشد.

در بانک اداره وصول مطالبات وجود داشته باشد، اعضای اداره وصول مطالبات در زمینه کاری خود متخصص باشند، وجود اداره وصول مطالبات باعث تسریع در رسیدگی به امور مربوطه بشود، مسئولین و مدیران بانک موافق وجود اداره وصول مطالبات و فعالیت‌های آن باشند، در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف اداره وصول مطالبات کاملاً مشخص باشد و در چارت سازمانی بانک اداره وصول مطالبات وجود داشته باشد.

در بانک اداره حراست وجود داشته باشد، اعضای اداره حراست در زمینه کاری خود متخصص باشند، وجود اداره حراست باعث تسریع در رسیدگی به امور مربوطه بشود، مسئولین و مدیران بانک موافق وجود اداره حراست و فعالیت‌های آن باشند، در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف اداره حراست کاملاً مشخص باشد و در چارت سازمانی بانک حراست وجود داشته باشد.

با توجه به این که نتایج تحقیق نشان داد: بین امور پشتیبانی (شامل کارپردازی و مسائل حقوقی) و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد؛ بنابراین اقدامات زیر برای تقویت امور پشتیبانی و به طبع آن ارتقای رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی پیشنهاد می‌شود:

در بانک ملی اداره کارپردازی وجود داشته باشد، اعضای اداره کارپردازی در زمینه کاری خود متخصص باشند، وجود اداره کارپردازی باعث تسریع در رسیدگی به امور مربوطه بشود، مسئولین و مدیران بانک موافق وجود اداره کارپردازی و فعالیت‌های آن باشند، در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف اداره کارپردازی کاملاً مشخص باشد و در چارت سازمانی بانک اداره کارپردازی وجود داشته باشد.

در بانک ملی اداره مسائل حقوقی وجود داشته باشد، اعضای اداره مسائل حقوقی در زمینه کاری خود متخصص باشند، وجود اداره مسائل حقوقی باعث تسریع در رسیدگی به امور مربوطه بشود، مسئولین و مدیران بانک موافق وجود اداره مسائل حقوقی و فعالیت‌های آن باشند، در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف اداره مسائل حقوقی کاملاً مشخص باشد و در چارت سازمانی بانک اداره مسائل حقوقی وجود داشته باشد.

با توجه به این که نتایج تحقیق نشان داد: بین امور شعب (شامل مدیریت شعب و بازرسی) و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد؛ بنابراین اقدامات زیر برای تقویت امور شعب و به طبع آن ارتقای رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی پیشنهاد می‌شود:

در بانک ملی اداره مدیریت شعب وجود داشته باشد، اعضای اداره مدیریت شعب در زمینه کاری خود متخصص باشند، وجود اداره مدیریت شعب باعث تسریع در رسیدگی به امور مربوطه بشود، مسئولین و مدیران بانک موافق وجود اداره مدیریت شعب و فعالیت‌های آن باشند، در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف اداره مدیریت شعب کاملاً مشخص باشد و در چارت سازمانی بانک اداره مدیریت شعب وجود داشته باشد.

در بانک ملی اداره بازرسی وجود داشته باشد، اعضای اداره بازرسی در زمینه کاری خود متخصص باشند، وجود اداره بازرسی باعث تسریع در رسیدگی به امور مربوطه بشود، مسئولین و مدیران بانک موافق وجود اداره بازرسی و فعالیت‌های آن باشند، در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف اداره بازرسی کاملاً مشخص باشد و در چارت سازمانی بانک اداره بازرسی وجود داشته باشد. با توجه به این که نتایج تحقیق نشان داد: بین امور منابع انسانی (شامل مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی) و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد؛ بنابراین اقدامات زیر برای تقویت امور منابع انسانی و به طبع آن ارتقای رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی پیشنهاد می‌شود:

در بانک ملی اداره مدیریت منابع انسانی وجود داشته باشد، اعضای اداره مدیریت منابع انسانی در زمینه کاری خود متخصص باشند، وجود اداره مدیریت منابع انسانی باعث تسریع در رسیدگی به امور مربوطه بشود، مسئولین و مدیران بانک موافق وجود اداره مدیریت منابع انسانی و فعالیت‌های آن باشند، در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف اداره مدیریت منابع انسانی کاملاً مشخص باشد و در چارت سازمانی بانک اداره مدیریت منابع انسانی وجود داشته باشد.

اگر در بانک اداره توسعه منابع انسانی وجود داشته باشد، اعضای اداره توسعه منابع انسانی در زمینه کاری خود متخصص باشند، وجود اداره توسعه منابع انسانی باعث تسریع در رسیدگی به امور مربوطه بشود، مسئولین و مدیران بانک موافق وجود اداره توسعه منابع انسانی و فعالیت‌های آن باشند، در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف اداره توسعه منابع انسانی کاملاً مشخص باشد و در چارت سازمانی بانک اداره توسعه منابع انسانی وجود داشته باشد.

با توجه به این که نتایج تحقیق نشان داد: بین امور مالی (شامل حسابداری و آمار، پایایی اسناد، اعتبارات و اعتباریابی) و رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد؛ بنابراین اقدامات زیر برای تقویت امور مالی و به طبع آن ارتقای رویکرد سرویس‌گرا در بانک ملی پیشنهاد می‌شود:

در بانک ملی حسابداری و آمار وجود داشته باشد، اعضای اداره حسابداری و آمار در زمینه کاری خود متخصص باشند، وجود اداره حسابداری و آمار باعث تسریع در رسیدگی به امور مربوطه بشود، مسئولین و مدیران بانک موافق وجود اداره حسابداری و آمار و فعالیت‌های آن باشند، در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف اداره حسابداری و آمار کاملاً مشخص باشد و در چارت سازمانی بانک اداره حسابداری و آمار وجود داشته باشد.

در بانک ملی اداره پایایی اسناد وجود داشته باشد، اعضای اداره پایایی اسناد در زمینه کاری خود متخصص باشند، وجود اداره پایایی اسناد باعث تسریع در رسیدگی به امور مربوطه بشود، مسئولین و مدیران بانک موافق وجود اداره پایایی اسناد و فعالیت‌های آن باشند، در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف اداره پایایی اسناد کاملاً مشخص باشد و در چارت سازمانی بانک اداره پایایی اسناد وجود داشته باشد؛

در بانک ملی اداره اعتبارات وجود داشته باشد، اعضای اداره اعتبارات در زمینه کاری خود متخصص باشند، وجود اداره اعتبارات باعث تسریع در رسیدگی به امور مربوطه بشود، مسئولین و مدیران بانک موافق وجود اداره اعتبارات و فعالیت‌های آن باشند، در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف اداره اعتبارات کاملاً مشخص باشد و در چارت سازمانی بانک اداره اعتبارات وجود داشته باشد؛

اگر در بانک ملی اداره اعتباریابی وجود داشته باشد، اعضای اداره اعتباریابی در زمینه کاری خود متخصص باشند، وجود اداره اعتباریابی باعث تسریع در رسیدگی به امور مربوطه بشود، مسئولین و مدیران بانک موافق وجود اداره اعتباریابی و فعالیت‌های آن باشند، در ساختار سازمانی بانک جایگاه و وظایف اداره اعتباریابی کاملاً مشخص باشد و در چارت سازمانی بانک اداره اعتباریابی وجود داشته باشد.

## منابع

۱. آقایی، محمدعلی؛ احمدیان، وحید؛ جهازآتشی، اکبر. (۱۳۹۳)، عوامل مؤثر بر ساختار سرمایه در شرکت‌های کوچک و متوسط ایران. فصلنامه پژوهش‌های حسابداری مالی و حسابرسی، شماره ۶، صفحات ۱۷۵-۲۱۲.

۲. ابوالعلائی، بهروز، (۱۳۸۸)، همترازی ساختار سازمانی با محیط کسب‌وکار، ماهنامه علمی پژوهشی تدبیر، شماره ۲۰۸، ص ۲۲.
۳. اشکان مهر، میلاد. (۱۳۹۸)، بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و تعهد سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان جهاد کشاورزی استان خراسان جنوبی. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان.
۴. افلاکی، شاهرخ. (۱۳۹۸)، مدیریت بازار، تهران: کیومرث.
۵. اقتداری، علی محمد، (۱۳۹۸)، تئوری‌های سازمان و مدیریت، چاپ دوم، نشر دیدار، تهران، ص ۲۶۶.
۶. آقاملائی، تیمور و زارع، شهرام و عابدینی، صدیقه. (۱۳۸۵)، شکاف کیفیت خدمات آموزشی از دیدگاه دانشجویان در دانشگاه علوم پزشکی هرمزگان. گام‌های توسعه در آموزش پزشکی، مجله مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی. دوره ۳، شماره ۲: ۷۸-۸۵.
۷. آماده، حمید و جعفرپور، محمود (۱۳۸۸)، بررسی موانع و راهکارهای توسعه بانکداری الکترونیکی در بانکهای خصوصی کشور، پژوهشنامه ی مدیریت اجرایی، سال ۹، شماره ۲، صص ۱۳-۳۸.
۸. پاک فر، کامران. ۱۳۹۸، کیفیت خدمات، کلیدی برای بازاریابی موفق. تهران: آوا
۹. پرهیزگار، کاظم، ۱۳۹۸، تئوری‌های مدیریت، چاپ هشتم، انتشارات نشر دیدار، تهران، صفحه ۱۷.
۱۰. جدیدی، رحمت اله، معماری، فرشته، عنبری، زهره. (۱۳۹۲)، تعیین ارتباط ساختار سازمانی با هوش سازمانی در بیمارستان‌های آموزشی تابعه دانشگاه علوم پزشکی اراک، مجله دانشگاه علوم پزشکی اراک، شماره ۷۷.
۱۱. جعفری، مصطفی و فهیمی، امیرحسین. (۱۳۷۹)، ابزارهای استراتژیک و فرهنگی مدیریت کیفیت فراگیر، انتشارات موسسه فرهنگی رسا.
۱۲. جمعی از اساتید مدیریت، (۱۳۹۳)، شناخت نظام اداری و چگونگی تحول آن، چاپ سوم، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ص ۵۴.
۱۳. جوهج، م، (۱۳۹۹)، تئوری سازمان (مدرن، نمادین- تفسیری و پست مدرن)، ترجمه حسن دانائی فرد، چاپ نهم، نشر افکار، تهران، صفحه ۳۲۷.
۱۴. حسن پور، احمد، (۱۳۹۲)، ساختارهای جدید سازمانی، مجله تدبیر، شماره ۱۳۷، صفحه ۴۸
۱۵. حسنی، محمد، سامری، مریم (۱۳۸۹)، بررسی اثربخشی سازمانی مدارس متوسطه ناحیه یک شهر ارومیه با استفاده از مدل پارسونز. مجله مدیریت فرهنگی، سال هشتم، شماره ۲۱، ۲۲۳-۲۰۱
۱۶. حیدری، سمانه، اکبری، فیض اله، حسینی، سید مصطفی، پوررضا، ابوالقاسم، توفیقی، شهرام. (۱۳۹۲)، طراحی نظام اطلاعاتی هماهنگ با ساختار سازمانی بیمارستان‌ها، مجله دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی کرمان، شماره ۱.
۱۷. دسلر، گ، (۱۳۹۷)، مبانی مدیریت، ترجمه داوود مدنی، تهران، انتشارات پیشرو، ص ۱۰۰
۱۸. دفت، ریچارد، ال. (۱۳۹۹)، تئوری و طراحی سازمان، ترجمه دکتر پارسیان و اعرابی، جلد پنجم، چاپ چهاردهم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۹. ذبیحی، محمدرضا، ابراهیمی پور، حسین، عارفی نیا، حسن . (۱۳۹۲)، بررسی رابطه بین ابعاد ساختار سازمانی و ابعاد توانمندی روانشناختی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد، فصلنامه مدیریت پرستاری، سال دوم، شماره ۱.
۲۰. 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
۲۱. 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.
22. 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.
23. Anote chanopas, Donyaprueth krairit, do ba khang. (2016), Managing information technology infrastructure: a new flexibility framework, management research new, vol.29, No.10.
24. Balochian, Farshad, Jaber Ansari, Mohammad Reza, Balochian, Saeed, parhizkari, Jafar. (2012), Evaluating the relationship between information technology and organizational structure, Advances in Information Technology and Management (AITM), Vol. 1, No. 3.
25. Bradley RB. (2016), analyzing service quality: The case of post-graduate Chinese students. Available from: URL: <http://www.leeds.ac>.

26. Catto·R·P. (2019), The smart manager.F.A.Q.
27. Child, j., (2016), organization structure and strategies of control, Education Magazine, 3 (4), 23-38
28. Cyert.R.M & March.J.G, (2017), abehavioral theory of the firms, prentice hall, upper, saddle river, NJ, 151
29. Detlor, Brian. (2020), Information Management, International Journal of Management, and Journalhomepage: [www.elsevier.com/locate/ijinfomgt](http://www.elsevier.com/locate/ijinfomgt).
30. 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.