

## بررسی امکان‌سنجی استقرار مهندسی مجدد صنعت بانکداری ایران با رویکرد استراتژیک در راستای بهبود فضای کسب و کار

عادل مهابادی<sup>۱</sup>

محمد رضا مستوفی<sup>۲</sup>

محسن رسولیان<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۲/۱/۲۰

تاریخ دریافت: ۹۱/۱۱/۲۳

### چکیده

هدف این مقاله تعیین حیطه های تحولات بنیادی مورد نیاز نظام بانکی برای دستیابی به اهداف توسعه می باشد. با توجه به مطالعات انجام شده، چهار حیطه، رسالت و اهداف، استراتژی ها و خط مشی ها، ساختار و وظایف و عوامل محیطی و گروه های ذینفع بعنوان بنیادی ترین زمینه های این تحولات انتخاب گردیده است. فرضیه های لازم با توجه به چهار حیطه مذکور ساخته شد و اطلاعات لازم از طریق توزیع پرسشنامه در میان ۶۰ نفر از صاحب نظران صنعت بانکی جمع آوری و برای تجزیه و تحلیل با نرم افزار SPSS، از فنون مختلف آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است.

نتایج نشان می دهد، در وضعیت مطلوب بین دو حیطه استراتژی ها و خط مشی ها و عوامل محیطی و گروه های ذینفع اختلاف معنادار وجود ندارد. همچنین بدلیل اینکه مقدار سطح معنی داری تقریبی آزمون ویل کاکسون برابر با ۰/۵۲۵ و بزرگتر از ۰/۰۵ می باشد این دو حیطه در وضعیت مطلوب دارای رابطه خطی نیز می باشند. از نظر پاسخ دهندگان در وضعیت موجود حاکمیت سیاست های دولت بر نظام بانکی در وضعیت موجود بسیار زیاد و حیطه ساختار و وظایف بعنوان مهمترین اولویت در بین حیطه های دیگر می باشد. در وضعیت مطلوب میزان بکارگیری مدیران مالی متخصص در بانک ها، میزان بکارگیری فناوری های نوین مانند فناوری اطلاعات و ارتباطات و همچنین میزان مشارکت نخبگان اقتصادی دانشگاهی در سیاست گذاری های مختلف پولی و مالی نظام بانکی باید بسیار زیاد باشد.

واژه های کلیدی: مهندسی مجدد، چشم انداز، خط مشی، فرآیند، توسعه.

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق، mahabadi.adel@yahoo.com

۲- استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات

۳- استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق

## ۱- مقدمه

در کشور ما بانک‌ها با چالش‌ها و مشکلات مختلفی روبرو هستند. یک بخش آن ناشی از متغیرهای کلان کشور است و بخش دیگر مربوط به سطح دید خود بنگاه مالی یا بانک می‌باشد. در حالیکه در عصر فناوری اطلاعات، دنیای نو طالب بانکداری مدرن، پرسرعت، پاسخگو و کارگشا است، ضرورت نوسازی نظام بانکی بیش از پیش احساس می‌شود. بدهی دولت و شرکت‌های دولتی به بانک‌ها، بدهی بانک‌ها به بانک مرکزی، مانده مطالبات معوق بانک‌ها، درجا زدن دولت در حمایت از بانکداری الکترونیکی و نفوذ نیروهای سیاسی در نظام بانکی خود نشان دهنده این مطلب است که نظام بانکی در ایران پیشرفت مطلوبی نداشته و نیاز به نوسازی دارد (سروش‌نیا، ۱۳۸۷).

این مسائل زمانی خود را بیشتر نمایان می‌سازند که شاهد آن هستیم که اهداف در نظام بانکی یا به خوبی تدوین نشده و یا راهبردهای حاکم، آنها را به مقصد نمی‌رسانند. در حقیقت شاید بتوان ریشه همه این مسائل را در شکل‌گیری تدریجی نظام بانکی کشور در طی سالیان گذشته، سنتی بودن شالوده‌های فرآیندها، کندی تصمیم‌گیری به سبب عمودی، سنتی و سلسله‌مراتبی بودن ساختار نظام بانکی و پیچیده و متنوع بودن نوع و شکل خدمات دانست. انبوه مشکلات این صنعت در سال‌های اخیر، فعالیت‌های اصلاحی زیادی را برای ایجاد تحول در آن در پی داشته است. اما از آنجا که این فعالیت‌های صورت گرفته عمدتاً مقطعی و صرفاً برای گذر از یک مقطع زمانی خاص و یا یک چالش بوجود آمده بوده، هیچگاه به تحولات بنیادی منجر نگردیده است. در این میان، برنامه پنجم توسعه بعنوان برنامه‌ای با هدف بهبود فضای کسب و کار در تحقق چشم‌انداز بیست و سه ساله کشور را می‌توان نشان دهنده عزم راسخ

مسئولان برای سرو سامان بخشیدن به فضای کسب و کار در جامعه در نظر گرفته که مستلزم بستر سازی مناسب در نظام بانکی می‌باشد. برای این بستر سازی لازم است رسالت و اهداف، استراتژیها و خط مشی‌ها، ساختار و وظایف و عوامل محیطی تأثیر گذار در نظام بانکی دستخوش تحولات اساسی گردند. این تحولات بنیادی علاوه بر اینکه باید با رویکردی سیستمی مورد بررسی قرار گیرند، لازم است دیدگاه استراتژیک نیز بر آنها حاکم باشد تا بتوانند جوابگوی افق مورد نظر در سند چشم‌انداز باشند.

در این مقاله تلاش گردیده تا با جمع‌آوری، بررسی و تحلیل نظر خبرگان صنعت بانکداری ایران پاسخ مناسبی برای این سؤال که برای دستیابی به اهداف چشم‌انداز بیست و سه ساله و اهداف برنامه‌های پنج ساله توسعه و بویژه برنامه پنجم توسعه چه تحولات بنیادی در صنعت بانکداری ضروری می‌باشد بدست آورد. برای این کار باید از شناخت کامل و همه‌جانبه فرآیندهای مختلف نظام بانکی شروع نموده تا وضعیت موجود بدست آید و سپس با استفاده از فنون مدیریتی از جمله فن مهندسی مجدد فرآیندها که در دنیای کسب و کار قویاً مورد استفاده قرار گرفته است، دست به تغییر و بهبود فرآیندها زد. زیرا مهندسی مجدد را هنگامی باید مطرح ساخت که به اصلاحات اساسی نیاز باشد. بطور کلی مهندسی مجدد جهت سازمان‌هایی همچون نظام بانکی که ساختار سنتی و بوروکراتیک دارند و اکنون برای بقای خود هزینه سنگینی پرداخت می‌کنند می‌تواند مناسب باشد. مهندسی مجدد بیش از آنکه یک تکنیک و روش بهبود باشد، یک دیدگاه تغییر و رویکرد ساختار شکن است، بعبارت بهتر یک تحول در مدیریت است (سوری، ۱۳۸۶).

## ۲- مبانی نظری و مروری بر پیشینه پژوهش

تاکنون تحقیقات متعددی در زمینه انجام مهندسی مجدد صورت گرفته است. بستانچی در مقاله‌ای تحت عنوان روش مناسب مهندسی مجدد در ایران تلاش کرده تا با بررسی انواع روشهای پیاده‌سازی مهندسی مجدد متناسب با فضای فرهنگی و نگرش موجود در سازمانهای ایرانی و همچنین تجارب پیاده‌سازی در گروه صنعتی دمنده و شرکت پارس خودرو بهترین روش را معرفی نماید. ایشان در پایان بیان می‌کند، سازمانهای موفق به منظور فراهم آوردن شرایط ادامه حیات در محیط رقابتی امروز، به کمک مهندسی مجدد دست به دگرگونی و نوآوری می‌زنند که از جمله پیامدهای این اقدام ارائه خدمات و محصولات با کیفیت به مشتری، کاهش هزینه، سرعت بخشیدن به امور و در نهایت بهبود عملکرد سازمان است (بستانچی، ۲۰۰۷).

بحریندر مقاله‌ای با عنوان بررسی تحلیل اجرای مهندسی مجدد فرآیندها در آموزش عالی کشور به تعریف، اهداف، اصول، فنون، عوامل موفقیت، موانع، دیدگاه‌ها، عناصر مهندسی مجدد و همچنین ضرورت مهندسی مجدد فرآیندها در دانشگاه‌ها، چالش‌های فراروی دانشگاهها و نهایتاً ماهیت دانشگاهها در آینده می‌پردازد. وی در پایان بیان می‌کند، با توجه به رشد تقاضا برای ورود به آموزش عالی در سطح جهان و همچنین کاهش هزینه‌ها در اثر اجرای مهندسی مجدد، لزوم بازنگری در فرآیندها و تغییرهای بنیادی در شیوه‌های مدیریت دانشگاهها بیش از پیش آشکار می‌گردد. در ایران نیز با رشد جمعیت در سنین متوسطه در سال‌های اخیر این امر نمایان گردیده است لذا لازم است با بررسی روش‌های مختلف اجرای این فن و بومی سازی آن برای اجرا در آموزش عالی کشور و سرمایه‌گذاری مناسب به مرحله اجرا در آید (بحرینی ۲۰۰۶).

هدف اصلی این مقاله، تعیین حیطه‌های تحولات بنیادی مورد نیاز نظام بانکی برای دستیابی به اهداف توسعه می‌باشد.

در ادامه ابتدا مهندسی مجدد معرفی شده و ابعاد آنها تشریح می‌شود، سپس روش‌شناسی پژوهش ارائه گردیده و در پایان در خصوص یافته‌ها بحث شده و نتیجه‌گیری بعمل می‌آید.

بازاندیشی اساسی و طراحی مجدد ریشه‌ای فرآیندهای کسب‌وکار برای دستیابی به بهبودهای شگرف در معیارهای امروزی و بحرانی عملکرد نظیر هزینه، کیفیت، خدمت و سرعت (همر و چمپی، ۱۹۹۳). مهندسی مجدد یک فرآیند مهندسی است، ترکیبی از مهندسی معکوس و مهندسی رو به جلو برای بازسازی سیستم موجود در مسیر جدید (هگزیاو<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۲). وجود سطح بالای ریسک در پروژه‌های عظیم مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار (BPR) می‌تواند توضیح دهنده این علت باشد که، بسیاری از شرکت‌ها بخشی از سیستم سازمانی گسترده همچون برنامه ریزی منابع سازمانی<sup>۲</sup> (ERP) که معمولاً یک وسیله برای انجام مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار فراهم می‌کند را برای انجام انتخاب می‌کند (اوزسلیک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰، وانگ، ۲۰۰۸).

برای مطالعه مهندسی مجدد ما به ابزارها و روش‌های علمی نیاز داریم. بر اساس نتایج مطالعات پیشین روش‌های مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار (BPR) می‌تواند به چهار دسته، تحلیل نتایج، تحلیل تکنیک‌ها، حذف فعالیت‌ها و عامل استاندارد تقسیم بندی شود (هاوا و وای فی، ۲۰۱۱).

تنانت و وو اهداف عالی و جزئی مهندسی مجدد را این‌گونه عنوان کرده‌اند:

### فرضیه های فرعی

- ۱) انجام تحولات در حیطه رسالت ها و اهداف بانک ها موجب بهبود فضای کسب و کار می شود.
- ۲) انجام تحولات در حیطه استراتژی ها و خط مشی های بانک ها موجب بهبود فضای کسب و کار می شود.
- ۳) انجام تحولات در حیطه ساختار و وظایف بانک ها موجب بهبود فضای کسب و کار می شود.
- ۴) انجام تحولات در حیطه عوامل محیطی و گروه های ذینفع بانک ها موجب بهبود فضای کسب و کار می شود.

متغیرهای پژوهش عبارتند از متغیرهای مستقل که عوامل تأثیرگذار بوده و متغیرهای وابسته که همانا رسالت و اهداف، استراتژی ها و خط مشی ها، ساختار و وظایف بانک ها و عوامل محیطی و ذینفعان خواهند بود. برای جمع آوری داده های پژوهش از پرسشنامه استفاده گردید که بر اساس محاسبات آماری مجموعاً ۶۰ پرسشنامه برای این پژوهش آماده، تکمیل و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای استفاده از ابزارهای اندازه گیری و سپس تجزیه و تحلیل متغیرها، ابتدا سؤالات پرسشنامه بر اساس طیف پنج مرحله ای لیکرت از بسیار کم تا بسیار زیاد به ترتیب از ۱ تا ۵ ارزش گذاری گردید. سپس نمره گذاری کل پاسخ ها در دو وضعیت "موجود" در نظام بانکی و "مطلوب" برای نظام بانکی انجام و داده ها وارد نرم افزار SPSS گردیده و در نهایت مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. برای تأیید روایی پرسشنامه این پژوهش، از معیار KMO استفاده شده که نتیجه آن حاکی از تأیید ۷۵ درصدی پرسشنامه می باشد. همچنین برای تأیید پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده و پایایی در سطح ۸۸ درصد تأیید گردیده است.

کاهش هزینه (مهم ترین)، بهره وری، اهمیت بر ارزش افزوده، تمرکز بر نتایج و اهداف و انگیزش و اثربخشی افراد (تنانت و وو، ۲۰۰۵).

گیمارزو سایرین در مطالعه‌ی خود معیارهای زیر را برای تعیین موفقیت BPR به کار گرفته‌اند: مزایای ناشی از BPR، اهدافی که در اجرای پروژه‌های BPR بدست آمده اند، تاثیر کلی سازمانی پروژه (گیمارژ و کوسیا باوا، ۲۰۰۵).

احدی معیارهای اندازه گیری موفقیت BPR را این گونه ذکر می‌کند:

کاهش زمان فرآیند، کاهش هزینه فرآیند، یادگیری کاربر، کیفیت خروجی، کیفیت چرخه کار، پاسخگویی به نیاز مشتری. همچنین وی عوامل مؤثر بر اجرای موفق BPR را این گونه بیان می‌کند: حمایت مدیران عالی، مدیریت تغییر، تصمیم گیری متمرکز، تدوین دستورالعمل‌ها، فرهنگ سازمانی، مشارکت مشتری (مشتری جزئی از سازمان باشد) (احدی، ۲۰۰۴).

### ۴- روش شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر مساله تحقیق از نوع توصیفی- پیمایشی است. در این تحقیق با تعیین کل صنعت بانکداری ایران شامل بانک های دولتی و غیر دولتی بعنوان قلمرو مکانی و سال ۱۳۹۱ خورشیدی بعنوان قلمرو زمانی، به شناسایی حیطه های تحولات بنیادی صنعت بانکداری ایران با رویکردی استراتژیک می پردازد.

### ۵- فرضیه های پژوهش

#### فرضیه اصلی:

برای بهبود فضای کسب و کار، تحولات بنیادی در صنعت بانکداری ایران ضروری می باشد

آزمون کولموگروف- اسمیرنوف و آزمون ویل کاکسون.

#### ۶- یافته‌های پژوهش

کلیه پاسخ دهندگان به پرسشنامه مرد بوده و اکثر آنها (۸۵ درصد)، مدرک فوق لیسانس و بالاتر داشته‌اند. چهل و یک درصد پاسخ دهندگان، سابقه کار بالای ۳۰ سال داشته‌اند.

#### ۶-۱- میانگین حیطه‌ها در وضعیت موجود و مطلوب

مقادیر میانگین هر یک از حیطه‌ها در وضعیت‌های موجود و مطلوب در جدول شماره ۱ نشان داده شده است. با توجه به جدول، در وضعیت موجود، حیطه ساختار و وظایف با میانگین ۱۳/۷ بیشترین میانگین و حیطه عوامل محیطی و گروههای ذینفع با میانگین ۳/۲ کمترین میانگین را کسب کرده‌اند. همچنین در وضعیت مطلوب ساختار و وظایف با میانگین ۲۹/۴ بیشترین میانگین و حیطه رسالت و اهداف با میانگین ۶/۳ کمترین میانگین را کسب کرده‌اند.

جدول شماره ۱: میانگین حیطه‌ها در وضعیت موجود و مطلوب

حیطه	وضعیت موجود	وضعیت مطلوب
رسالت و اهداف	۳/۴	۶/۳
استراتژی‌ها و خط مشی‌ها	۶/۳	۱۱/۹
ساختار و وظایف	۱۳/۷	۲۹/۴
عوامل محیطی و گروههای ذینفع	۳/۲	۱۴

جامعه آماری این تحقیق را کسانی تشکیل می‌دهند که در جریان تنظیم آیین‌نامه‌ها و برنامه‌های نظام بانکی ایران نقش داشته‌اند و یا در حال حاضر مجری این برنامه‌ها و مصوبات می‌باشند. به عبارت دیگر اطلاعات و داده‌های مورد نیاز تحقیق مبتنی بر آرای خبرگان می‌باشد. خبرگان به مفهوم دست‌اندرکاران اداره صنعت بانکی کشور می‌باشد که به محیط درون و بیرون این صنعت اشراف داشته و دارند و یا در تصمیم‌گیری‌های کلان نقش داشته و دارند. بر این اساس، پژوهش حاضر دارای دو جامعه آماری می‌باشد که عبارتند از جامعه آماری سازمانی که ده بانک دولتی و غیردولتی نمونه از بین آنها انتخاب گردیده و جامعه آماری مدیران و برنامه‌ریزان صنعت بانکداری که پاسخ دهندگان از میان آنها انتخاب شده‌اند.

با توجه به اینکه در قلمرو مکانی مورد نظر بانک‌های زیادی قرار داشتند که به دلیل محدودیت‌هایی همچون زمان و بودجه امکان بررسی همه آنها وجود نداشت و از طرفی مشابهت‌های زیاد بین آنها لذا، نمونه‌گیری خوشه‌ای برای جامعه آماری سازمانی و روش کل شماری برای جامعه آماری مدیران و برنامه‌ریزان این پژوهش مورد استفاده قرار گرفت و به دلیل انتخاب کلیه افراد جامعه آماری در خوشه‌ها، نیازی به استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی نیست. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS، از فنون مختلف آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. این فنون در قسمت آمار توصیفی عبارتند از: محاسبه میانگین، انحراف معیار و واریانس که برای تبیین وضعیت موضوع مورد مطالعه، استفاده قرار می‌شود یا در واقع ویژگی‌های وضعیت موجود موضوع مورد مطالعه را به زبان آمار تصویر سازی و توصیف می‌کند و مهمترین فنون استفاده شده در قسمت آمار استنباطی عبارتند از:

## ۲-۶- خلاصه تحلیل میانه یافته ها

با توجه به گسسته بودن داده های جمع آوری شده در این تحقیق از میانه داده ها استفاده گردیده است.

### تحلیل میانه پرسش های هر یک از حیطه ها در وضعیت موجود

بیشتر پرسش ها در این تحقیق (۱۷ پرسش) در وضعیت موجود، میانه ۲ را کسب کرده اند. این در حالیست که پرسش ۲۵ مبنی بر "حاکمیت سیاست های دولت بر نظام بانکی" با میانه ۵، بیشترین میانه را کسب کرده است.

### تحلیل میانه پرسش های هر یک از حیطه ها در وضعیت مطلوب

بیشتر پرسش ها در این تحقیق (۲۱ پرسش) در وضعیت مطلوب میانه ۴ را کسب کرده اند. این در حالیست که پرسش های ۱۵، ۱۷ و ۲۳ مبنی بر "بکارگیری مدیران مالی متخصص در بانکها، بکارگیری فناوری های نوین مانند فناوری اطلاعات و ارتباطات و میزان مشارکت نخبگان اقتصادی دانشگاهی در سیاست گذاری های مختلف پولی و مالی نظام بانکی" با میانه ۵، بیشترین میانه و پرسش ۲۵ مبنی بر "حاکمیت سیاست های دولت بر نظام بانکی" با میانه ۲ کمترین میانه را در وضعیت مطلوب کسب کرده اند.

## ۳-۶- آزمون فرضیه ها

در این تحقیق بدلیل نامشخص بودن توزیع داده ها، برای آزمون فرضیه ها از آزمون ناپارامتری کولموگروف اسمیرنوف استفاده می گردد. این آزمون برای مقایسه دو وضعیت موجود و مطلوب در رابطه با حیطه های چهارگانه استفاده می گردد. در این

آزمون فرض  $H_0$  برابری میانگین های هر حیطه برای وضعیت موجود و مطلوب و فرض  $H_1$  عدم تساوی میانگین های هر حیطه برای وضعیت موجود و مطلوب می باشد. بر اساس نتایج بدست آمده مقدار سطح معنی داری تقریبی مربوط به آزمون کولموگروف اسمیرنوف برابر با صفر و کوچکتر از سطح معنی داری ۰/۰۵ می باشد. در نتیجه فرض صفر در تمامی فرضیه ها رد می شود. با توجه به اینکه تمامی فرضیه های فرعی در تحقیق حاضر تأیید گردیدند، لذا فرضیه اصلی تحقیق نیز مورد تأیید قرار می گیرد.

## ۴-۶- آزمون کولموگروف اسمیرنوف

آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای تعیین اختلاف معنی دار بین حیطه های تحقیق استفاده شده است. در این آزمون فرض  $H_0$  عدم وجود اختلاف معنادار میان حیطه ها و  $H_1$  فرض وجود اختلاف معنادار در حداقل دو حیطه می باشد. بر اساس نتایج بدست آمده با توجه به اینکه مقدار سطح معنی داری تقریبی مربوط به آزمون کولموگروف اسمیرنوف هم در وضعیت موجود و هم در وضعیت مطلوب برابر با صفر و کوچکتر از سطح معنی داری ۰/۰۵ می باشد. در نتیجه فرض صفر در هر دو وضعیت موجود و مطلوب رد می شود یعنی وجود اختلاف معنادار بین تمامی حیطه های این تحقیق در وضعیت موجود و مطلوب اثبات می شود.

## ۵-۶- آزمون ویل کاکسون

در این تحقیق بدلیل نامشخص بودن توزیع داده ها، برای آزمون فرضیه ها از آزمون ناپارامتری ویل کاکسون استفاده می گردد. آزمون ویل کاکسون برای بررسی وجود رابطه بین حیطه های تحقیق و بعبارتی برای بررسی یکسان بودن آنها استفاده شده است. در

این آزمون فرض  $H_0$  فرض رابطه داشتن حیطه ها و  $H_1$  عدم وجود رابطه بین حیطه ها می باشد. شایان ذکر است اگر دو حیطه با هم رابطه داشته باشند پیشرفت در یک حیطه تأثیر بر روی حیطه دیگر گذاشته و بالعکس. بر اساس نتایج بدست آمده، با توجه به اینکه مقدار سطح معنی داری تقریبی مربوط به آزمون ویل کاکسون در وضعیت موجود برابر با صفر و کوچکتر از سطح معنی داری ۰/۰۵ می باشد. در نتیجه فرض صفر در وضعیت موجود برای تمامی فرضیه های این تحقیق رد می شود یعنی هیچ کدام از حیطه های این تحقیق در وضعیت موجود دارای رابطه نیستند. در وضعیت مطلوب نیز بر اساس نتایج بدست آمده تنها حیطه های استراتژی ها و خط مشی ها و عوامل محیطی و گروههای ذینفع دارای رابطه بوده و سرمایه گذاری برای رسیدن به وضعیت مطلوب در هر کدام به رسیدن به وضعیت حیطه دیگر کمک کرده و این باعث کاهش هزینه، وقت و ... در انجام این مهم می گردد.

#### ۶-۶- تحلیل نتایج

مطابق با یافته ها، فرض صفر آزمون کولموگروف اسمیرنوف مبنی بر برابری میانگین های حیطه ها رد می شود. در نتیجه ادعای عدم تساوی میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در سطح معنی داری ۵ درصد رد نمی شود. این به آن معنی است که وجود شکاف در تمامی حیطه ها معنی دار است. بنابراین تمامی فرضیه های فرعی تحقیق تأیید می گردد. در نتیجه فرضیه اصلی تحقیق مبنی بر "برای بهبود فضای کسب و کار، تحولات بنیادی در صنعت بانکداری ایران ضروری می باشد" نیز مورد تأیید قرار می گیرد.

بر اساس جدول شماره ۱ حیطه ساختار و وظایف با میانگین ۱۳/۷ بیشترین میانگین و حیطه عوامل

محیطی و گروههای ذینفع با میانگین ۶/۹ کمترین میانگین را در وضعیت موجود کسب کرده اند. در نتیجه در وضعیت موجود حیطه ساختار و وظایف بعنوان مهمترین اولویت در بین حیطه های دیگر از نظر پاسخ دهندگان مطرح گردیده است. همچنین حیطه ساختار و وظایف با میانگین ۲۹/۴ بیشترین میانگین و حیطه رسالت و اهداف با میانگین ۶/۳ کمترین میانگین را در وضعیت مطلوب کسب کرده اند. در نتیجه در وضعیت مطلوب حیطه ساختار و وظایف بعنوان مهمترین اولویت در بین حیطه های دیگر از نظر پاسخ دهندگان مطرح گردیده است. در وضعیت موجود بیشتر پرسش ها (۱۷ پرسش) میانه ۲ را کسب کرده اند و پرسش ۲۵ مبنی بر "حاکمیت سیاست های دولت بر نظام بانکی" بیشترین میانه (پنج) را کسب کرده است. در نتیجه در وضعیت موجود حاکمیت سیاست های دولت بر نظام بانکی از نظر پاسخ دهندگان بسیار زیاد تشخیص داده شده است.

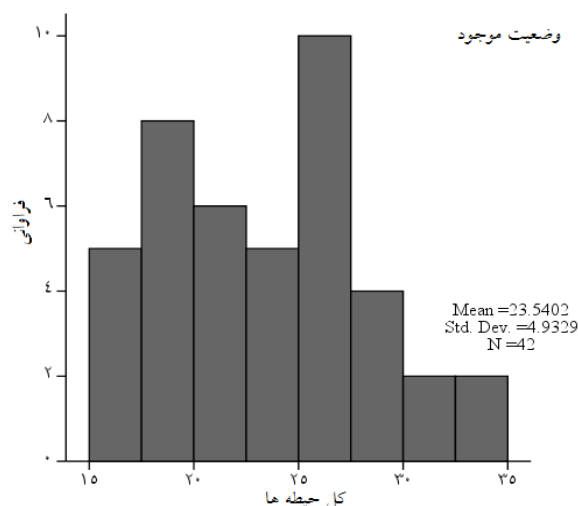
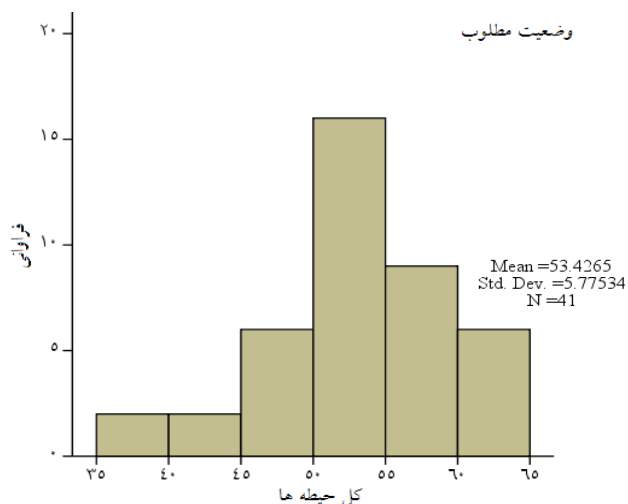
در وضعیت مطلوب، پرسش ۲۵ مبنی بر "حاکمیت سیاست های دولت بر نظام بانکی" با میانه ۲ کمترین میانه و پرسش های ۱۵، ۱۷ و ۲۳ با میانه ۵ بیشترین میانه را کسب کرده است. در نتیجه از نظر پاسخ دهندگان حاکمیت سیاست های دولت بر نظام بانکی در وضعیت مطلوب باید بسیار کم باشد.

در این پژوهش تلاش گردید تا با شناسایی وضعیت موجود صنعت بانکداری در حیطه های مورد نظر و سپس وضعیت مطلوبی که برای دستیابی به اهداف مورد نظر باید وجود داشته باشد به بررسی نقطه نظرات خبرگان، برای ارزیابی وجود شکاف بین دو حالت مختلف پرداخته شود. حال این سؤال مطرح می گردد که آیا کلاً وضعیت موجود و مطلوب سازگاری دارد یا خیر؟ پیش بینی ما در مورد این سؤال حاکی از آنست که وضعیت موجود و مطلوب

سطح معنی داری ۰/۰۵ می باشد. در نتیجه فرض صفر رد می شود. بنابراین ادعای عدم تساوی میانه وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در سطح معنی داری ۰/۰۵ درصد رد نمی شود. در نتیجه وجود شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب در کل حیطة ها معنی دار است. بنابراین پیش بینی ما صحیح بوده و بین وضعیت موجود و مطلوب نظام بانکی تفاوت وجود دارد. در همین راستا نتایج بررسی ها نشان می دهند که در حیطة های مختلف، صنعت بانکداری ایران از وضعیت مناسبی برخوردار نیست و نیاز به انجام تحولات در آن غیرقابل اجتناب است و این تحولات برای دستیابی به اهداف مورد نظر در سند چشم انداز و برنامه های توسعه ضروری می باشد.

سازگاری ندارد. برای بررسی این موضوع و مقایسه دو وضعیت موجود و مطلوب در رابطه با کل حیطة ها نمودار هیستوگرام کل حیطة ها در وضعیت موجود و مطلوب در نمودار شماره ۱ آورده شده است که حاکی از تفاوت دو وضعیت موجود و مطلوب می باشد.

سپس برای بررسی دقیق این موضوع از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده می گردد. در این آزمون فرض  $H_0$  برابری میانه کل حیطة ها در وضعیت موجود و فرض  $H_1$  عدم تساوی میانه کل حیطة ها در وضعیت مطلوب در نظر گرفته می شود. با توجه به آنکه مقدار سطح معنی داری تقریبی مربوط به آزمون کولموگروف اسمیرنوف برابر با صفر و کوچکتر از



نمودار شماره ۱: هیستوگرام داده های دو وضعیت موجود و مطلوب برای کل حیطة ها

که به معنای وجود رابطهبین حیطة های استراتژی ها و خط مشی ها و عوامل محیطی و گروه های ذینفع می باشد، بیانگر آنست که سرمایه گذاری برای رسیدن به وضعیت مطلوب در هر یک از حیطة های استراتژی ها و خط مشی ها و عوامل محیطی و گروه های ذینفع به رسیدن به وضعیت مطلوب در حیطة

مطابق با تحلیل های صورت گرفته، رد نشدن فرض صفر در آزمون کولموگروف اسمیرنوف در وضعیت مطلوب، که به معنای عدم وجود اختلاف معنادار بین حیطة استراتژی ها و خط مشی ها و حیطة عوامل محیطی و گروه های ذینفع می باشد و همچنین رد نشدن فرض صفر در آزمون ویل کاکسون



دیگر کمک کرده و این باعث کاهش هزینه، وقت و ... در انجام این مهم می‌گردد و با توجه به اینکه وضعیت این دو حیطة مشابه است و در نتیجه بکارگیری استراتژی مشابه برای هرکدام از این حیطة ها، می‌تواند منجر به جواب مناسب در حیطة دیگر شود. لذا پیشنهاد می‌گردد بعنوان اولین اقدام برای انجام تحولات بنیادی در صنعت بانکداری ایران بر روی حیطة های استراتژی ها و خط مشی ها و عوامل محیطی و گروه های ذینفع اقداماتی صورت گیرد.

از طرفی یافته ها نشان می‌دهد که، حاکمیت سیاست های دولت بر نظام بانکی در وضعیت موجود از نظر پاسخ دهندگان بسیار زیاد تشخیص داده شده و آنان بیان داشته اند که حاکمیت سیاست های دولت بر نظام بانکی در وضعیت مطلوب باید بسیار کم باشد. بنابراین پیشنهاد می‌گردد، دولت در حاکمیت خود بر نظام بانکی تجدید نظر کند. بر اساس نتایج بدست آمده، حیطة ساختار و وظایف در بین حیطة های دیگر در وضعیت موجود و مطلوب از نظر پاسخ دهندگان از اولویت بالاتری برخوردار گردید، که پیشنهاد می‌شود اقداماتی مقتضی و لازم در این زمینه انجام گیرد.

با توجه به آنکه، میانه اکثر پرسش ها در وضعیت موجود برابر ۲ و در وضعیت مطلوب برابر ۴ می‌باشد، می‌توان به وجود فاصله بسیار زیاد وضعیت موجود و مطلوب در زمینه این پرسش ها از نظر پاسخ دهندگان پی برد که این امر نشان دهنده آن است که رسیدن به وضعیت مطلوب نیازمند تلاش فراوان در این امر می‌باشد.

بر اساس نتایج بدست آمده، میانه پرسش ۱۵، ۱۷ و ۲۳ مبنی بر "بکارگیری مدیران مالی متخصص در بانکها، بکارگیری فناوری های نوین مانند فناوری اطلاعات و ارتباطات و میزان مشارکت نخبگان اقتصادی دانشگاهی در سیاست گذاری های مختلف

پولی و مالی نظام بانکی" دارای تفاوت زیادی در وضعیت موجود و مطلوب می‌باشد. این امر نشان دهنده وجود فاصله بسیار زیاد وضعیت موجود و مطلوب در زمینه این پرسش از نظر پاسخ دهندگان می‌باشد و بیانگر آنست که در وضعیت مطلوب میزان بکارگیری مدیران مالی متخصص در بانک ها، میزان بکارگیری فناوری های نوین مانند فناوری اطلاعات و ارتباطات و همچنین میزان مشارکت نخبگان اقتصادی دانشگاهی در سیاست گذاری های مختلف پولی و مالی نظام بانکی باید بسیار زیاد باشد.

#### ۷- نتیجه‌گیری و بحث

هدف اصلی این مقاله، تعیین حیطة های تحولات بنیادی مورد نیاز نظام بانکی برای دستیابی به اهداف توسعه‌یافته. به این منظور، در این پژوهش، با توجه به مطالعات و بررسی های انجام شده، چهار حیطة بعنوان بنیادی ترین زمینه های این تحولات انتخاب گردید که عبارتند از: رسالت و اهداف، استراتژی ها و خط مشی ها، ساختار و وظایف و عوامل محیطی و گروههای ذینفع. سپس فرضیه های لازم با توجه به چهار حیطة مذکور ساخته شد و اطلاعات لازم از طریق پرسشنامه جمع آوری و تحلیل های لازم از طریق برنامه های آماری انجام شد.

نتایج نشان داد، علاوه بر اینکه تمامی فرضیه های پژوهش مورد تأیید قرار گرفت، بین وضعیت موجود و مطلوب نظام بانکی تفاوت وجود دارد. همچنین، بین حیطة استراتژی ها و خط مشی ها و حیطة عوامل محیطی و گروههای ذینفع این تحقیق در وضعیت مطلوب اختلاف معنادار وجود ندارد و این دو حیطة دارای رابطه نیز می‌باشند. در وضعیت موجود حیطة ساختار و وظایف بعنوان مهمترین اولویت در بین حیطة های دیگر از نظر پاسخ دهندگان مطرح گردیده است. حاکمیت سیاست های دولت بر نظام بانکی در

وضعیت موجود از نظر پاسخ دهندگان بسیار زیاد تشخیص داده شده است. در وضعیت مطلوب میزان بکارگیری مدیران مالی متخصص در بانک ها، میزان بکارگیری فناوری های نوین مانند فناوری اطلاعات و ارتباطات و همچنین میزان مشارکت نخبگان اقتصادی دانشگاهی در سیاست گذاری های مختلف پولی و مالی نظام بانکی باید بسیار زیاد باشد.

عمده محدودیت های پژوهش شامل: پرسشنامه ای که در این تحقیق برای مقیاس الگوی تحول نظام بانکی مورد استفاده قرار گرفت، توسط محقق طراحی شده بود. شاید اگر از پرسشنامه دیگری استفاده می شد، نتایج دیگری رقم می خورد. همچنین بعضی از پاسخ دهندگان در زمان پاسخگویی با این تفکر که پاسخ واقعی به زیان آنها تمام می شود، روش محافظه کارانه پیش گرفته و پاسخ های جامعه پسند ارائه می کردند. بنابراین عدم ارائه نقطه نظرات دقیق و صحیح که معمولاً هر اقدام پژوهشی با آن روبرو می باشد، بعنوان اولین محدودیت در این گونه پژوهش های میدانی وجود دارد و همین امر موجب ایجاد مانع در ابتدایی ترین گام پژوهش یعنی مسئله یابی می شود. در این پژوهش از نظرات خبرگان صنعت بانکداری ایران استفاده گردید، بر اساس محاسبات آماری تنها ۶۰ نفر از این افراد انتخاب و مورد سنجش قرار گرفتند، لذا تعمیم نتایج آن به صنعت بانکداری کشور باید با دیده احتیاط صورت گیرد. از بین افرادی که برای پاسخگویی به پرسشنامه انتخاب گردیدند، در زمان مراجعه تعدادی درگیر برنامه های مجمع سالیانه بانک، تعدادی درگیر ماموریت های اداری بوده و در سفر به سر می بردند و در این میان عده ای هم از پست های اجرایی خود کنار رفته و پست جدیدی اختیار نکرده بودند لذا اطلاعات دقیقی از وضعیت فعلی آنها برای مراجعه و ارائه پرسشنامه در دسترس نبود. پس از مراجعه حضوری به دفاتر

تعدادی از پاسخ دهندگان و تحویل پرسشنامه و پیگیری حضوری و تلفنی متعدد، متأسفانه تعدادی از پاسخ دهندگان بنا به دلایل متعدد از جمله نداشتن فرصت کافی به دلیل مشغله زیاد، مسؤلیت های اجرایی و غیر اجرایی متعدد، گرفتاری های شخصی و غیره نتوانند پاسخ های خود را ارائه دهند یا اینکه بطور کامل به همه پرسش ها پاسخ دهند. تبیین و طرح موضوع مهندسی مجدد صنعت بانکداری برای اولین بار در ایران و پس از تدوین سند چشم انداز و پی آمد آن برنامه پنج ساله پنجم توسعه و بویژه ماده ۹۷ که برای اولین بار در کشور مطرح گردیده، باعث گردید این پژوهش با محدودیت هایی همچون عدم وجود ادبیات منسجم و قابل طرح در صنعت بانکداری ایران مواجه گردد. پراکندگی قلمرو مکانی تحقیق باعث گردید علیرغم پیگیری های مکرر حضوری و تلفنی نتوان کلیه پاسخ های خبرگان منتخب را جمع آوری نمود. عدم دسترسی به بانک اطلاعاتی بانک مرکزی و وزارت امور اقتصاد و دارایی، عدم وجود نیروی کمکی برای انجام این پژوهش و در آخر همزمان شدن این پژوهش با زمان برگزاری مجمع عمومی تعدادی از بانک ها از دیگر محدودیت های این پژوهش بود.

با توجه به مطالب ارائه شده، به پژوهشگران پیشنهاد می شود، با توجه به آنکه در این تحقیق بررسی ها بر روی چهار حیطة، رسالت و اهداف، استراتژی ها و خط مشی ها، ساختار و وظایف و عوامل محیطی و گروههای ذینفع انجام و روش مهندسی مجدد معرفی گردید، حیطة های دیگری را مورد بررسی و از روش های دیگر در تحقیقات خود استفاده کنند. همچنین با توجه به اینکه تدوین سند چشم انداز بیست ساله کشور و همچنین برنامه های پنجساله توسعه نشان دهنده عزم راسخ مسؤلان برای انجام تحولات بنیادین در کشور می باشد، لذا به

\* پژوهان ج، (۱۳۸۵)، پول و ارز و بانکداری، تهران، دانشگاه پیام نور.

\* سروش نیا، م، (۱۳۸۷)، مشکلات ساختاری نظام بانکی ایران در ارائه خدمات نوین بانکی و راهکارهای ارائه خدمات نوین بانکی با حفظ ویژگی های رقابتی. مجموعه مقالات همایش نوآوری در خدمات بانکی.

\* سوری، ح، (۱۳۸۶)، مهندسی مجدد در سازمان های ایرانی. تهران: انتشارات رسا.

\* Ahadi, H.(2004).An examination of the role of organizational enablers in business process reengineering and the impact of information technology.information resources management journal, 17(4), 1-19.

\* Guimaraes ,T., Guimaraes, V, C. K., and Caccia-Bava, M. C.( 2005).Empirically testing determinants of hospital BPR success.International journal of health care quality assurance, 18(7), 552-563.

\* Hammer, M., And Champy, J.( 1993).Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. New York, USA: Harper Business.

\* Hao, T.,& Yifei, T. ( 2011). Study on Queuing System Optimization of Bank Based on BPR.In Proceedings of the 3rd International Conference on Environmental Science and Information Application Technology ESIAT 2011. Vol. 10, Part A, pp.640-646

\* HexiaoH., Shiming.Z.,and HaijianChen.( 2012). Reengineering from Tradition to Cloud: A Case Study. In Proceedings of the 2012 International Workshop on Information and Electronics Engineering (IWIEE), Vol. 29, pp 2638-2643.

\* Ozelik,Y.( 2010).Do Business Process Reengineering Projects Payoff? Evidence from the United States. International Journal of Project Management, 28, 7-13.

\* Tennant. C., and Wu, Y.(2005).The application of business process reengineering in the UK. The TQM magazine, 17(6),537-545.

\* Wang, P. (2008).Whatever Happened to Business Process Reengineering?.Business Process Transform, Adv Manage Inform System, No. 9, 23-40.

کسانی که تمایل دارند از این فرصت بوجود آمده استفاده کنند و در زمینه تحولات بنیادی در سایر بخش های کشور تحقیقاتی انجام دهند پیشنهاد می شود با توجه به آنکه مهندسی مجدد در سراسر جهان بعنوان یک روش شناخته شده مورد استفاده قرار گرفته و نقاط قوت و ضعف خود را نشان داده است از این روش استفاده نمایند تا به نتایج مطلوب تر و ملموس تری دست پیدا کنند. با توجه به آنکه پژوهش پیرامون بحث مهندسی مجدد و تحولات بنیادی مستلزم صرف زمان و هزینه زیادی می باشد، لذا به کسانی که تمایل دارند در این زمینه ها تحقیق انجام دهند توصیه می شود این پژوهش ها را برای سازمان هایی انجام دهند که این برنامه را در اولویت های پژوهشی خود قرار داده اند تا از این طریق با استفاده از تسهیلات آن سازمان ها با صرف هزینه و زمان کمتر به نتیجه برسند.

در پایان یاد آور می شوم که پژوهش پیرامون بحث مهندسی مجدد و تحولات بنیادی در ابتدا نیازمند یک تیم از مشاوران متخصص می باشد، لذا پیشنهاد می شود کسانی که تمایل دارند در این زمینه ها تحقیق انجام دهند، این کار را با مشارکت افرادی انجام دهند که دارای تجربه علمی و عملی در این زمینه باشند. استفاده از یک تیم مشاوره سبب می گردد تا محقق بتواند علاوه بر ارائه پیشنهاد ها، برای عملی شدن پیشنهاد های خود، الگویی نیز طراحی و ارائه نماید.

#### فهرست منابع

- \* بستانچی، م، (۲۰۰۷)، روش مناسب مهندسی مجدد در ایران. ماهنامه تدبیر، ۱۸۳.
- \* بحرینی، ص، (۲۰۰۶)، بررسی تحلیلی اجرای مهندسی مجدد فرآیندها در آموزش عالی کشور. فصلنامه اندیشه صادق، ۲۳.

## یادداشت‌ها

---

<sup>1</sup> Hexiaoa

<sup>2</sup> Enterprise Resource Planning (ERP)

<sup>4</sup> Ozcelik

<sup>5</sup> Haoa & Yifei