



شناسایی ابعاد سیستم کسب و کار در مدل مهندسی مجدد در صنعت بانکداری دولتی با تأکید بر مشتری مداری

محسن فلاح^۱

فریده حق شناس کاشانی^۲

علی رضائیان^۳

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۰/۲۹ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۲/۰۱

چکیده

هدف از پژوهش حاضر شناسایی ابعاد سیستم کسب و کار در مدل مهندسی مجدد در صنعت بانکداری دولتی با تأکید بر مشتری مداری می باشد. تحقیق حاضر از نوع کیفی بوده و در آن از تئوری گراند(داده بنیاد) استفاده شد. بنابراین روش تحقیق از حیث هدف بنیادی است. جامعه مورد بررسی در این تحقیق شامل مدیران و کارشناسان بانک شاغل در بخش های مختلف صنعت بانکداری شهر تهران می باشند. نمونه گیری غیر احتمالی بوده و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه می یابد که بر این اساس با ۱۱ نفر مصاحبه شد. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از کدگذاری داده ها (باز، محوری، گزینشی) استفاده شد، که شامل یادداشت برداری در هنگام کدگذاری، ارتباط مقوله ها با یکدیگر و در نهایت تدوین نهایی تئوری است. نتایج نشان داد که پنج بعد یا عامل تامین منافع حداکثری ذینفعان صنعت بانکداری، سرعت و ارزانی خدمات، اعمال قوانین و استانداردها، رعایت چارچوب های مدیریت بانکداری و ایجاد و بهبود روش های منتهی به مشتریان صنعت بانکداری می تواند در مهندسی مجدد کل کسب و کار صنعت بانکداری ایران با تأکید بر مشتری مداری مؤثر واقع شود.

کلمات کلیدی

مشتری مداری، سیستم کسب و کار، مهندسی مجدد در بانکداری، نظریع داده بنیاد

۱- گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. mohsenfal@gmail.com

۲- گروه کسب و کار و کارآفرینی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) F_haghshenas@iauctb.ac.ir

۳- گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. a_rezaian@sbu.ac.ir

مهندسی مجدد کسب و کار باز تفکر اساسی و طراحی مجدد ریشه ای فرآیندهای کسب و کار به منظور بهبود در فاکتورهای نظیر هزینه، کیفیت، خدمات و سرعت است (هامر و چامپی، ۱۹۹۳، ۹۰-۹۱). از دیدگاه تام بکمن (۱۹۹۶) مهندسی مجدد کل کسب و کار عبارت است از باز تفکر بنیادی و باز طراحی اصولی یک سیستم کامل کسب و کار برای دستیابی به پیشرفت‌های چشمگیر در سنجش‌های نکته بینانه عملکرد و ارزش مشتری" (حبیب، ۲۰۱۳، ۱۰). تعریف مهندسی مجدد کل کسب و کار از تعاریف مفهومی دیگری تشکیل شده است که زیر مجموعه مهندسی مجدد کل کسب و کار را تشکیل می‌دهند که شامل، تأمین منافع حداکثری ذی نفعان صنعت بانکداری، سرعت و ارزانی ارائه خدمات، اعمال قوانین و استانداردها، رعایت چارچوب‌های مدیریت صنعت بانکداری و ایجاد و بهبود رویه‌های منتهی به مشتریان صنعت بانکداری است.

از طرفی دیگر یکی از مشخصه‌های عرصه فعالیت سازمان‌ها، هر چه بیشتر رقابتی شدن آن و سخت‌تر و پیچیده‌تر شدن شرایط رقابتی سازمان‌ها است (استاکو و همکاران، ۲۰۱۲، ۱۱-۱۸). آیین در حالی است [که انتظارات و توقعات مشتریان نیز هر روز جلوه‌ی تازه‌تری به خود می‌گیرد و آنها توقع دارند تا سازمان‌ها به کیفیت و تنوع کالاها و خدمات خود، زمان ارائه خدمت و نحوه برخورد با مشتری توجه ویژه‌ای کنند. واقع سازمان‌های مشتری مدار فعالیت خود را بر اساس انتظارات و ترجیحات مشتریان برنامه‌ریزی می‌کنند و به دنبال ارضای نیازها و آرزوهای مشتریان هستند (چاکاراباتی و همکاران، ۲۰۱۲، ۴۳۷-۴۵۰) این سازمان‌ها کالاها و خدمات خود را با هدف ارضای نیازها و خواسته‌های مشتریان طراحی و ارائه می‌کنند (باریو و هندرسون، ۱۹۹۸). شاپیرو (۱۹۹۸) مشتری مداری را عبارت از نشر اطلاعات مربوط به مشتریان در کل سازمان، تدوین استراتژی‌ها و تاکتیک‌هایی برای رفع نیازهای بازار به شکلی عملی و از سوی تمام بخش‌های سازمان و دستیابی به احساس تعهد همگانی نسبت به اجرای برنامه‌های اتخاذ شده می‌داند (پل، ۲۰۱۴، ۲۵۰-۲۶۳)

با توجه به وجود انواع بنگاه‌های رقیب در محیط بنگاه‌های بزرگ و خصوصاً بانک‌ها می‌توان گفت که بطور نسبی رقابت شکل گرفته است و اگر بنگاه‌های بزرگ خصوصاً بانک‌ها به موضوع مشتری‌مداری بصورت جدی و ریشه ای نپردازند آسیب‌های اساسی خواهند دید. به عبارتی دیگر، پرداختن به موضوع مشتری مداری باید همراه با شناسایی ابعاد مهندسی مجدد کل سیستم کسب و کار باشد تا این تغییر در کل بنگاه جا بیافتد و نه صوری و ظاهری باشد. بعبارتی این پژوهش خواهان ایجاد یک تغییر بنیادی در بنگاه‌های بزرگ خصوصاً در بانک‌ها است تا زاویه دید مشتری مداری را جایگزین زاویه دید سنتی

شناسایی ابعاد سیستم کسب و کار در مدل مهندسی.../فلاح ، حق شناس کاشانی و رضائیان

وظیفه مداری کند. بر این اساس هدف از پژوهش حاضر شناسایی ابعاد سیستم کسب و کار در مدل مهندسی مجدد در صنعت بانکداری دولتی با تاکید بر مشتری مداری می‌باشد.

مبانی نظری پژوهش

مهندسی مجدد کسب و کار

مهندسی مجدد را «باز تفکر بنیادی و بازطراحی اصولی فرآیند کسب و کار به منظور دسترسی به بهبودهایی چشمگیر در سنجش نکته بینانه عملکرد» تعریف کرد. بکمن این تعریف را بدین شرح گسترش داده است؛ «باز تفکر بنیادی و بازطراحی اصولی یک سیستم کامل کسب و کار برای دستیابی به پیشرفت‌های چشمگیر در سنجش‌های نکته بینانه عملکرد و ارزش مشتری» (بکمن و شرابیر، ۱۹۹۸). مطابق نظر بکمن استراتژی کسب و کار سازمان قبل از شروع طرح ابتکاری بازمهندسی باید فرموله شود در غیر اینصورت منابع قابل توجهی ممکن است به طراحی یک محصول یا خدماتی که بازار نمی‌تواند پشتیبانی کند یا مشتریان در دسترس طالب آن نباشند پیش برود (لابویترز و بکمن، ۱۹۹۸).

اولاً "ارزیابی محیطی بازار/صنعت، مشتری، رقیب، ذینفعان و نیروهای اجتماعی/سیاسی/اقتصادی را تحلیل می‌کند (آدلکار، ۲۰۱۶). [بعد] سؤال‌ها زیر پاسخ داده می‌شود: در چه صنعتی باید باشیم؛ به چه مشتریانی باید خدمت کنیم؛ و چه محصولات یا خدماتی باید ارائه کنیم. سپس استراتژی کسب و کار کلی فرموله می‌شود که شامل اصلی، رقابتی، بخش بازار و استراتژی منابع است. در نهایت پروژه مهندسی مجدد پیشنهاد شده بررسی می‌شود تا اطمینان حاصل شود که با استراتژی کسب و کار هماهنگ شده است (موسی و عثمان، ۲۰۱۶). بخش دوم تعریف بازطراحی بنیادی و نوآورانه، ضعیف‌ترین بخش بسیاری از روش شناسی‌های مهندسی مجدد است اگرچه برای موفقیت مهم است (آرجریس و همکاران، ۲۰۱۳، ۲۱۰-۲۳۴) با توجه به روش شناسی بکمن (۱۹۹۶) خلق طراحی‌های برتر نیاز به فعالیت‌ها و امکانات زیر دارد؛ شناسایی گروه‌های مشتری، ارزیابی نیازهای مشتری، ارزش‌ها و انتظارات، شناسایی بهترین شیوه‌های عناصر سیستم کسب و کار، تعیین فاصله بین عملکرد فعلی و مطلوب، تبدیل نیازهای مشتری و شکاف به ملزومات کسب و کار، مقررات سطح و چالش، مفروضات و تعصبات، اعمال روش‌های تفکر خلاقانه (بهرامی نژاد و نبی‌اللهی، ۲۰۱۵). بخش سوم تعریف شامل طراحی مجدد کل سیستم یک کسب و کار است که شامل بیش از یک بازسازی ساده در روند یا اتوماسیون کار است. تجزیه یک سیستم کسب و کار به اجزای تشکیل دهنده آن، یکی از قوی‌ترین مفاهیم رویکرد مهندسی مجدد است. اغلب تجزیه و تحلیل‌ها، طراحی و توسعه کار ابتدا حول اجزا، سازماندهی و بعداً "در حین آزمایش

فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه، شماره پنجاه و شش، زمستان ۱۴۰۱

یکپارچه می‌شود. به استثنای فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی این استراتژی جدا سازی بخش بسیار کارآمدی است. جنبه نهایی تعریف بر بهبود تمرکز دارد. سازمان باید بدنبال بهبود چشمگیر عملکرد و ارزش مشتری در یک یا چند حیطه زیر باشد؛ افزایش قابلیت کارکرد محصول، بهبود خدمات مشتری، کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری، بهبود کیفیت، کاهش چرخه زمانی، افزایش انعطاف‌پذیری و سفارشی‌سازی، بهبود رضایت مشتری، افزایش درآمد، افزایش سهم بازار و افزایش یادگیری و نوآوری (مک‌گری و بکمن، ۲۰۰۶).

مشتری‌مداری

امروزه سازمان‌ها در محیطی پویا، پر ابهام و پر تحول فعالیت می‌کنند. یکی از بارزترین ویژگی‌های عصر حاضر، تغییرات و تحولات شگرف و مداومی است که در شرایط اجتماعی و فرهنگی (نظیر تحولات در طرز تفکر، ایدئولوژی، ارزش‌های اجتماعی)، سیاسی، اقتصادی، فناوری و فراملی آنها روی می‌دهد. بنابراین سازمان‌هایی موفق هستند که خود را با این نیازهای محیطی وفق داده و درصد تامین خواسته‌ها و نیازهای محیطی برآیند و این امکان پذیر نیست مگر آنکه سازمان‌ها ضرورت حرکت به سمت مشتری را درک کنند.

از نظر جاورسکی و کوهلی (۱۹۹۳) مشتری‌مداری عبارتست از یک دیدگاه متمرکز بر روی مشتری است که در آن شرکت تولید گسترده‌ای از اطلاعات بازار را انجام می‌دهد که این اطلاعات مربوط به نیازهای فعلی و آینده مشتری است.

مشتری‌مداری نیازمند آنست که فروشنده زنجیره ارزش خریدار را بطور کامل درک کند نه تنها در زمان کنونی بلکه با توجه به تکامل داخل سازمان و پویایی‌های بازار (ویگارد، ۲۰۱۹). دشیپند و دیگران (۱۹۹۳) مشتری‌مداری را بعنوان مجموعه‌ای از باورها می‌دانند که منافع مشتری را نسبت به سایر ذینفعان نظیر صاحبان سازمان، مدیران و کارکنان به منظور ایجاد شرکتی سودآور در صدر قرار می‌دهد (آلت و همکاران، ۲۰۱۹، ۷۹-۹۱).

پیشینه تحقیق

طاهری و نقی مهرطیایی (۱۳۹۰) مقاله‌ای با عنوان "ارائه الگوی مهندسی مجدد مبتنی بر فناوری اطلاعات در ایجاد و برررسی نرم افزار کتابخانه دیجیتال مؤسسه تحقیقات و فناوری اطلاعات ایران" و در دفتر اسناد و منابع علمی پژوهشگاه مجازی انجام دادند که تحقیق را بر مبنای معیارهایی چون شبکه‌های ارتباطی کتابخانه دیجیتالی، لزوم طراحی نرم افزاری و کاربری نرم افزاری و عملکرد و استفاده کاربران و کارکنان

شناسایی ابعاد سیستم کسب و کار در مدل مهندسی.../فلاح، حق شناس کاشانی و رضائیان

کتابخانه دیجیتال مؤسسه فناوری اطلاعات را مورد بررسی قرار داده است (طاهری و مهرطیایی، ۱۳۹۰) فتحی و همکاران (۱۳۹۰) پایان نامه ای با عنوان "طراحی الگوی پذیرش مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار در سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان" در دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهقان در مقطع کارشناسی ارشد انجام دادند. در این پژوهش با استفاده از تئوری انتشار نوآوری و الگوهای پذیرش فناوری و تلفیق آن با الزامات، ارکان و فرآیندهای مهندسی مجدد با هدف طراحی الگویی برای شناسایی انواع عوامل که در پذیرش مهندسی مجدد توسط کارکنان و مدیران در سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان مؤثر است اقدام شد و نتیجه بر این شد که اجبار هرگز عاملی برای جلب مشارکت کارکنان در پروژه مهندسی مجدد فرآیندها نیست (فتحی و همکاران، ۱۳۹۰).

گیلبرت فورتی (۲۰۱۲) مقاله ای را با عنوان "مهندسی مجدد فرآیند بازاریابی" انجام داد. این مقاله بدنبال تعریف نکته بینانه استراتژی‌ها و ابزارهای جدید بازاریابی برای مطالعه موردی خود است. این تحقیق بر خلاف سایر تحقیقاتی که در مهندسی مجدد صورت گرفته که مبنای پژوهش آنها یکی از متدولوژی‌های مهندسی مجدد است، جهت جمع آوری اطلاعات از منابع اولیه اقدام کرده است مانند مصاحبه‌ها و تحقیق تجربی از شرکت مورد مطالعه خود.

ریچارد اشمیت و همکاران (۲۰۰۰) تحقیقی با عنوان "مدل سازی مهندسی مجدد - یک مثال از مهندسی مجدد شرکت‌های تجاری" انجام دادند. این مقاله چالش‌های مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار را توصیف می‌کند و بیان می‌کند که چگونه شیوه‌های سیستمی مهندسی مجدد در ساختار فناوری اطلاعات شرکت‌های تجاری کاربرد دارند.

سؤال تحقیق

ابعاد سیستم کسب و کار در مدل مهندسی مجدد در صنعت بانکداری دولتی با تاکید بر مشتری‌مداری کدامند؟

روش تحقیق

تحقیق حاضر از نوع کیفی بوده و در آن از تئوری گراندد (داده بنیاد) استفاده شده است. بنابراین روش تحقیق از حیث هدف بنیادی است. جامعه مورد بررسی در این تحقیق شامل مدیران و کارشناسان بانک شاغل در بخش‌های مخلیف صنعت بانکداری شهر تهران می‌باشد. نمونه گیری غیر احتمالی بوده و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه می‌یابد که با ۱۱ نفر مصاحبه شد. اشباع نظری زمانی اتفاق می‌افتد که نمونه جدید نتواند اطلاعات جدیدی درباره مفاهیم، مقولات و یا ارتباط آنها ارائه دهد. داده‌ها از طریق

فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه، شماره پنجاه و شش، زمستان ۱۴۰۱

انجام مصاحبه‌های عمیق گردآوری می‌گردند. سؤال‌های پروتکل مصاحبه شامل دو سوال است.
سؤال ۱: اگر صنعت بانکداری را یک اکوسیستم کسب و کار کل بدانیم این اکوسیستم کسب و کار از چه شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعادی تشکیل شده است؟

سؤال ۲: اگر بخواهیم هریک از اجزاء کسب و کار کل صنعت بانکداری را مشتری مدار بکنیم چکار باید انجام بدهیم؟

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از کدگذاری داده‌ها (باز، محوری، گزینشی) استفاده شد، که شامل یادداشت برداری در هنگام کدگذاری، ارتباط مقوله‌ها با یکدیگر و در نهایت تدوین نهایی تئوری است.

یافته‌ها

در این پژوهش با توجه به کیفی بودن آن پس از انجام مصاحبه و کدگذاری، تعداد ۳۷ کد باز تحت عنوان مفاهیم شناسایی شد. سپس از دسته‌بندی ۳۷ مفهوم در پنج طبقه بر اساس خواص مشترک آن‌ها و بر اساس رویه استقرایی به پنج بعد محوری تامین منافع حداکثری ذینفعان، سرعت و ارزانی ارائه خدمات، اعمال قوانین و استانداردها، رعایت چارچوب‌های مدیریتی صنعت بانکداری و ایجاد و بهبود رویه‌های منتهی به مشتریان صنعت بانکداری تحت عنوان کدهای محوری و در نهایت از استقراء این پنج کد محوری به کد گزینشی بانکداری مشتری مدار با ثبات و سالم دست پیدا شد که بر اساس آن تئوری تنظیم می‌شود.

سؤال ۱) اگر صنعت بانکداری را یک اکوسیستم کسب و کار کل بدانیم این اکوسیستم کسب و کار از چه شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعادی تشکیل شده است؟

جدول ۱: کد گذاری باز برای سؤال تحقیق ۱

نمونه‌هایی از عبارات مصاحبه شونده‌ها	خواص و ابعاد	کد باز
سپرده گذاران بدنبال منفعت بیشتری از عملیات بانکداری هستند (R_1Q_1) مشتری اول بانک که در واقع منابع اولیه بانک را فراهم می‌کنند (R_2Q_1) سهامداران می‌خواهند مجموعه عملیات بانک منافعشان را از باب مادی تامین کند (R_3Q_1)	سپرده گذاران بدنبال حداکثر منفعت سهامداران بدنبال تامین مادی (P_1)	منابع صنعت بانکداری
تسهیلات گیرندگان می‌خواهند سریعترین و ارزانترین سرویس را از بانک بگیرند (R_1Q_1) مشتریان دوم بانک که خریدار محصولات نهایی بانک هستند (R_2Q_2)	تسهیلات گیرندگان بدنبال خدمات سریع و ارزان (P_2) خریدار خدمات نهایی صدور ضمانت نامه دادن ال سی‌های داخلی و خارجی افتتاح انواع حساب	مصارف صنعت بانکداری

شناسایی ابعاد سیستم کسب و کار در مدل مهندسی.../فلاح ، حق شناس کاشانی و رضائیان

کارکنان	کار خوب به همراه انتفاع خوب (P_1) حرفه ای شدن ، اطمینان شغلی آموزش و اهمیت مشتری سنجش عملکرد با توجه به مشتری مداری	کارکنان می خواهند خوب کار کنند و خوب منتفع شوند (R_1Q_1)
مسئولیت اجتماعی	تامین مالی مناسب اشتغال و ثبات در نظام مالی کشور (P_4)	جامعه از بانکها انتظار دارد که این نظام بانکی منجر به تامین مالی مناسب ایجاد اشتغال و از محل تامین مالی و ارائه سرویسها و به ثبات در نظام مالی کشور کمک کند (R_4Q_1)
شعب	ارائه دهندگان خدمات به مشتریان اصلی ترین شبکه فروش اصلاح ساختار فروش در جهت ایجاد سیلوهای مستقل (P_5)	واحدهای صفی که جزء درونی نظام بانکی هستند و به مشتریان خدمت ارائه می دهند (R_2Q_1) ساختار فروش یک کمی باید اصلاح شود چرا که شعب نقش های چندگانه دارد و باید یک نقش مستقل فروش ایجاد شود که ارتباط با مشتری و مراقبت و فروش را انجام می دهند و نقش Back office را از آنها جدا کنیم. (R_4Q_1)
واحدهای ستادی	پشتیبانی از واحدهای صفی یا شعب	واحدهای ستادی ابزارها، امکانات و سیاستها را تدوین و توسعه می دهند تا واحدهای صف به نحو خوب کار کنند (R_2Q_1)
ابزارها و کانال های الکترونیکی ارائه خدمات	استفاده از اینترنت بصورت خودکار سریع (P_2)	ابزارها و کانال هایی که از طریق آن خدمات به مشتریان ارائه می شود مانند خودپردازها، همراه بانکها و بانکداری اینترنتی (R_2Q_1)
رقبا	به رشد و توسعه هم کمک می کنند (P_1) بصورت سندیکایی در پروژهها وارد می شوند	رقبای اکوسیستم صنعت بانکداری چه از نظر اینکه باهمدیگر رشد و توسعه پیدا کنند و چه از منظر اینکه بصورت سندیکایی وارد برخی از پروژهها شوند مهم است (R_2Q_1)
کسب و کارهای مکمل صنعت بانکداری (فاینانشال سرویس)	صنعت خدمات مالی ایجاد ارزش افزوده (P_5)	بیزنس های مکمل صنعت بانکداری مانند کارگزاریها، لیزینگها، صرافیها واقع در زنجیره ارزش بانکها (R_2Q_1)
سازمان های خارج از صنعت و خدمات مالی	ارائه دهنده خدمات غیر مالی ایجاد ارزش افزوده (P_5)	نهادهای دیگری هم وجود دارند که می توانند ارزش افزوده ایجاد کنند و حتی بعضا سازمان های خارج از صنعت و خدمات مالی مانند باشگاه مشتریان (R_2Q_1)
فناوری اطلاعات	توسعه دهنده سخت افزار و نرم افزار بهبود دهنده کانال های ارائه خدمات (P_2)	امروزه صنعت بانکداری با فناوری اطلاعات گره خورده است (R_2Q_1)
روابط کارگزاری با بانک های خارجی	تسهیل کننده امر صادرات و واردات ایجاد ارزش برای مشتریان تجارت بین الملل (P_5) توجه به ترتیبات بین المللی	تعدد و تنوع کارگزاری هایی که یک بانک می تواند در عرصه جهانی داشته باشد و ارتباطش با بانک های دیگر می تواند کمک شایانی به مشتریانانی که درگیر تجارت بین الملل هستند ایجاد کند (R_2Q_1)
ساختار کلان	مجمع عمومی سهامداران هیات مدیره، مدیرعامل، تاپ چارت عملیاتی، مبانی حاکمیت شرکتی	ساختار اولیه هنگام شکل گیری بانک دارای مجمع عمومی سهامداران در رأس سپس هیأت مدیره و مدیرعامل و بعد یک تاپ چارت عملیاتی است (R_3Q_1)
ساختار خرد	رئیس شعبه، معاون، واحد سپرده و خدمات، اعتبارات، اصول مطالبات، حسابرسی	ساختار جزئی ترش می رود تو اجرا اگر بانک شعبه داشته باشد تو ساختار مشخص می کند (R_3Q_1)

فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه، شماره پنجاه و شش، زمستان ۱۴۰۱

حاکمیت شرکتی	کمیته حسابرسی داخلی کمیته مدیریت ریسک کمیته رعایت قوانین و تطبیق (P ₃) در مقررات جهانی بال وجود دارد	در ساختار مدیریتی باید بر اساس مبانی حاکمیت شرکتی یک سری کمیته‌های ارکان حاکمیت شرکتی باید شکل بگیرد (R ₂ Q ₁)
مدیریت	تیم مدیریتی و اجرایی، نیروی انسانی، (P ₄) سازماندهی، برنامه ریزی	هیات مدیره مدیر عامل را منصوب می‌کند تا تیم تخصصی خودش را انتخاب و سازماندهی و برنامه ریزی کند مثل بقیه شرکت‌ها (R ₃ Q ₁)
فرآیند	روند کارها روال امور در سیاستگذاری‌ها و اجراییات طراحی تجربه مشتری، و درک آن سپس اصلاح، بازآفرینی و بهبود (P ₅)	روال موجود در انتخاب هیات مدیره، مدیرعامل، انتصاب تیم مدیریتی و سازماندهی و برنامه ریزی و انتخاب تیم اجرایی در جهت جاری و ساری کردن اهداف و سیاست‌ها (R ₃ Q ₁)

سؤال ۲) اگر بخواهیم این اجزای کسب و کار کلان صنعت بانکداری را مشتری مدار بکنیم چکار باید انجام دهیم؟

جدول ۲: کد گذاری باز برای سؤال تحقیق ۲

کد باز	خواص و ابعاد	نمونه‌هایی از عبارات مصاحبه شوندگان
رعایت قاعده انصاف در مورد منابع صنعت بانکداری در جهت جلب رضایت	عدم جابجایی منافع و حقوق ذی نفعان سپرده گذار، تسهیلات گیرنده و سهامدار رعایت عوامل اقتصادی بعنوان شرایط محیطی مانند تورم، رکود (P ₁)	سهامداران بانک و سپرده گذاران طالب حداکثر منفعت هستند و تسهیلات گیرنده دنبال ارزانترین و سریعترین تسهیلات (R ₁ Q ₂)
اصلاح ساختار شبکه بانکی	عدم اداره کرد گران بانک (P ₄) اداره کرد چابکتر و چالاکتر هیات مدیره عدم تحمیل هزینه اداره کرد گران به تسهیلات گیرنده	نوع اداره بانک خیلی مهم است که این هزینه به تسهیلات گیرنده منتقل نشود (R ₁ Q ₂)
در دسترس بودن دائمی و ارزان بودن خدمات الکترونیکی بانک	عدم وجود قطعی شبکه الکترونیکی ارزان بودن (P ₂)	خواسته حداکثری دریافت کنندگان خدمات از بانک‌ها مانند خدمات بانکداری اینترنتی این است که از دسترس خارج نباشد و ارزان باشد (R ₂ Q ₂)
بانک کارآمد	جلوگیری از پدیده خروج منابع با پرداخت سود بالاتر تصمیمات مراجع قانونگذار (P ₄) اداره منعطف بانک در شرایط رکودی و تورمی (P ₃)	در اصلاح ساختار چه خارجی و چه داخلی جهت جلوگیری از پدیده خروج منابع بانک‌ها باید بتواند رضایت ذینفعان را در حداکثر ممکن برآورده کند. (R ₁ Q ₂)
جلب رضایت نسبی کارکنان	عدم جلب رضایت کارکنان (P ₁) بر روی خدمات آنها تاثیر می‌گذارد و فساد سیستمی ایجاد می‌کند	کارکنان خود را مستحق دریافت‌های بالاتری می‌بینند تا روی خدماتشان تاثیر مثبت بگذارد (R ₁ Q ₂)
بانک با ثبات و سلامت مالی	جلوگیری از مطالبات غیر جاری، عدم دخالت قانونگذار در مدیریت بانک، مدیریت ریسک، کنترل‌های داخلی، حسابرسی خارجی و داخلی، رقابت سالم، شفافیت اطلاعات مشخص شدن رنگینگ بانک بر مردم (P ₄)	باید موتور مطالبات غیر جاری خاموش شود و از اتلاف وقت جلوگیری شود (R ₁ Q ₂)

شناسایی ابعاد سیستم کسب و کار در مدل مهندسی.../فلاح ، حق شناس کاشانی و رضائیان

فرآیندهای منتهی به مطالبات غیر جاری اصلاح شود (R ₁ Q ₂) فرآیندها باید طوری طراحی شود که سهولت، آرامش و راحتی به مشتری بیاورد (R ₂ Q ₂)	جلوگیری از مطالبات غیر جاری مشتری درگیر کاغذبازی و بروکراسی نشود چابک بودن (P ₄)	اصلاح فرآیند
مدیریت باید این مطالبات غیر جاری را پدید نیآورد (R ₁ Q ₂)	جلوگیری از مطالبات غیر جاری (P ₄)	اصلاح مدیریت
قانونگذار باید به بانک مانند بقیه بنگاه‌ها نگاه کند تا شرایط کسب و کار یکسان باشد (R ₁ Q ₂) اتفاق هم میآفتد که قوانین و مقرراتی که می‌خواهد تصویب شود نهادهای قانونگذار از بانک‌ها نظر خواهی می‌کنند که اگر با عینک مشتری مداری نگاه شود قوانینی با هدف تسهیل ارائه خدمات به مشتری تصویب خواهد شد (R ₂ Q ₂)	ایجاد فضای کسب و کار برای بانک‌ها مانند بقیه بنگاه‌ها بانک‌ها باید به قانونگذار اطلاعاتی بدهند که در جهت مشتری مداری باشد (P ₃)	قانونگذار
بانک‌ها باید از نسبت کفایت سرمایه کافی برخوردار باشند و بر اساس آخرین استانداردهای بانکداری بازل ۳ اداره شوند (R ₁ Q ₂)	برخوردار بودن از کفایت لازم سرمایه تبعیت از استانداردهای بانکداری « بازل ۳ » رعایت اصل حاکمیت شرکتی (P ₃)	اداره کرد بانک‌ها بر اساس اصول حرفه ای
در حالیکه کفایت سرمایه در بانک‌های ایران ۴ است با استاندارد ۱۵,۵ خیلی فاصله دارد (R ₁ Q ₂)	رعایت کفایت سرمایه (P ₄) سهامداران چندان ریسکی متوجهشان نیست و ریسک متوجه سپرده گذارن است.	اصلاح نسبت مالکانه
در یک چارچوب حاکمیت شرکتی وظایف سیاستگذار، مجری و ناظر باید از هم تفکیک شود (R ₁ Q ₂)	یکی از مهمترین اصول استاندارد جهانی هیات مدیره نباید هم سیاستگذار، مجری و ناظر باشد اجرای کنترل‌های لازم بر وظایف (P ₄)	رعایت اصل حاکمیت شرکتی
کنترل‌های داخلی باید در حد اعلاء باشد (R ₁ Q ₂)	اشراف بر فعالیت‌های مخاطره آمیز (مانند مطالبات غیر جاری) (P ₄)	اعمال کنترل‌های داخلی
مقدم بر حسابرسی شرکت خارج از بانک باید هیات مدیره توان حسابرسی داخلی داشته باشد (R ₃ Q ₂)	حسابرسی خارجی، حسابرسی داخلی، آگاهی از فعالیت‌های شعب (P ₄)، از طریق نرم افزارها و سخت افزارها	اعمال حسابرسی
اگر بخواهیم بگوییم سازمان مشتری مدار، قبل از هر چیزی باید باور مشتری مداری در آن سازمان رشد و نمو باید پیدا کند (R ₂ Q ₂)	توجه به جزء نامرئی مشتری مداری از طریق آموزش، فرهنگ سازی و توانمند سازی افراد در جهت رفتارهای مشتری مدارانه، الگوسازی، داستانها، اسطوره‌ها درک خواسته‌های مردم بعد توسعه محصول یا خدمات (P ₅)	رشد کردن باور مشتری مداری در صنعت بانکداری
مشتریان تاجر با کشورهایی که روابط تجاری دارند بانک کارگزاری ایجاد کند تا منابع مالی براحتی نقل و انتقال پیدا کند (R ₂ Q ₂) شناخت مشتری و به متعاقب آن ایجاد روابط تبلیغات منطبق با نیازها و انتظارات و ویژگی‌های روانشناختی طراحی شود (R ₄ Q ₂)	ایجاد کارگزاری و توسعه روابط در کشورهایی که مشتریان بانک با آن کشورها بیشتر مراوده دارند، مدیریت ارتباط با مشتری CRM ساخت تبلیغات متناسب با فرهنگ مردم (P ₅)	رشد کردن عینی مشتری مداری

فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه، شماره پنجاه و شش، زمستان ۱۴۰۱

برای مشتریان پروژه که نمی‌توانند به تنهایی تامین مالی بکنند بانک با رقبا می‌تواند همکاری ایجاد کند (R_2Q_2) تامین مالی از بازار سرمایه بین تامین کننده مواد اولیه تولید با تولید کننده و تولید کننده با عرضه کننده تعاملات مالی را بهبود دهد (R_2Q_2)	ایجاد ارزش برای مشتری شرکتی تشکیل سندیکا با رقبا تامین سرمایه از بازار سرمایه ایجاد ارزش در کل زنجیره ارزش (P_5)	مشتری مداری شرکتی
جامعه هدف بانک باید تعیین شود (R_2Q_2)	بانکداری شرکتی، بانکداری تجاری، بانکداری کسب و کار کوچک، بانکداری شخصی در جهت دادن خدمات آگاهانه به مشتری، مشخص شدن ریسک‌ها و فرصت‌ها و تهدیدها (P_5)	گروه بندی بانک‌ها در جهت مشخص شدن جامعه هدف
فراهم کردن کانال‌های ارائه خدمت با توجه به موضوعاتی از قبیل عصر تکنولوژی (R_2Q_2)	تکنولوژی‌های دیجیتال در عصر تکنولوژی (P_2)	در دسترس بودن آبی بانک‌ها

با توجه به جدول‌های (۱) و (۲) از طریق مقایسه خواص هر کدام از کدهای باز به فراوانی و سپس به ابعاد مشترک هر کدام دست پیدا شد. بدین شرح که فراوانی خصیصه (۱) مربوط به بعد تامین منافع حداکثری ذینفعان صنعت بانکداری ۵ مورد، خصیصه (۲) مربوط به بعد سرعت و ارزانی ارائه خدمات ۴ مورد، خصیصه (۳) مربوط به بعد اعمال قوانین و استانداردها ۵ مورد، خصیصه (۴) مربوط به بعد رعایت چارچوب‌های مدیریت بانکداری ۱۱ مورد و خصیصه (۵) مربوط به ایجاد و بهبود رویه‌های منتهی به مشتری ۹ مورد است. تحلیل متن‌های مصاحبه در نرم افزار مکس کیو دی ای نیز به فراوانی‌های یکسانی رسید که ملاک بر دقت کدگذاری است.

جدول ۳: کد گذاری محوری و گزینشی بر مبنای کدهای باز

کد گزینشی	کدهای محوری	کدهای باز
صنعت بانکداری مشتری مدار باثبات و سالم	تامین منافع حداکثری ذینفعان صنعت بانکداری	منابع صنعت بانکداری، کارکنان، رقبا، رعایت قاعده انصاف در مورد منابع صنعت بانکداری در جهت جلب رضایت، جلب رضایت نسبی کارکنان
	سرعت و ارزانی ارائه خدمات	مصارف صنعت بانکداری، ابزارها و کانال‌های الکترونیکی ارائه خدمات، فناوری اطلاعات، در دسترس بودن دائمی و ارزان بودن خدمات الکترونیکی بانک، در دسترس بودن آبی بانکها
	اعمال قوانین و استانداردها	قانونگذار، حاکمیت شرکتی، بانک کارآمد، اداره کرد حرفه ای،
	رعایت چارچوب‌های مدیریت بانکداری	مسئولیت اجتماعی، مدیریت، اصلاح ساختار شبکه بانکی، بانک کارآمد، بانک باثبات و سلامت مالی، اعمال حسابرسی، اصلاح فرآیند، اصلاح مدیریت، اصلاح نسبت مالکانه

در ادامه به بررسی هر یک از این ابعاد محوری در قالب کد شرکت کننده در مصاحبه پرداخته می‌شود:

شناسایی ابعاد سیستم کسب و کار در مدل مهندسی.../فلاح ، حق شناس کاشانی و رضائیان

۱. بعد محوری اول: مصادیق تامین منافع حداکثری ذینفعان صنعت بانکداری

جدول ۴: مصادیق تامین منافع حداکثری ذینفعان صنعت بانکداری

بعد اول: تامین منافع حداکثری ذینفعان صنعت بانکداری	
کد مشارکت کننده	مصادیق
R1	سپرده گذاران بدنبال منافع بیشتری از عملیات بانکداری هستند.
R2	مشتری اول بانک که در واقع منابع اولیه بانک را فراهم می کند یعنی سهامداران می خواهند مجموعه عملیات بانک منافعشان را از باب مادی تامین کند.
R1	کارکنان می خواهند خوب کار کنند و خوب منتفع شوند.

۲- بعد محوری دوم : مصادیق سرعت و ارزانی ارائه خدمات

جدول ۵: مصادیق سرعت و ارزانی ارائه خدمات

بعد دوم: سرعت و ارزانی ارائه خدمات	
کد مشارکت کننده	مصادیق
R2	تسهیلات گیرندگان می خواهند سریعترین و ارزانترین سرویس را از بانک بگیرند
R2	ابزارها و کانال هایی که از طریق آن خدمات به مشتریان ارائه می شود مانند خودپردازها
R2	امروزه صنعت بانکداری با فناوری اطلاعات گره خورده است.
R2	خواسته حداکثری دریافت کنندگان خدمات از بانکها مانند خدمات بانکداری اینترنتی این است که از دسترس خارج نباشد و ارزان باشد.
R2	فراهم کردن کانال های ارائه خدمات با توجه به موضوعاتی از قبیل عصر تکنولوژی

۳- بعد محوری سوم: مصادیق اعمال قوانین و استانداردها

جدول ۶: مصادیق اعمال قوانین و استانداردها

بعد سوم: اعمال قوانین و استانداردها	
کدمشارکت کننده	مصادیق
R1	تدوین کننده قوانین و مقررات تا بانک در آن چارچوب کار کند بستری که فراهم می شود تا بانکها خدمات خود را ارائه کنند.
R3	به لحاظ اینکه بانک موجودیتی است که در تعامل با دنیا است یکسری قوانین و مقررات بین المللی بر آن حاکم است.
R2	قانونگذار باید به بانک مانند بقیه بنگاهها نگاه کند تا شرایط کسب و کار یکسان باشد.

۴- بعد محوری چهارم: مصادیق رعایت چارچوب های مدیریت بانکداری

فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه، شماره پنجاه و شش، زمستان ۱۴۰۱

جدول ۷: مصادیق رعایت چارچوب‌های مدیریت صنعت بانکداری

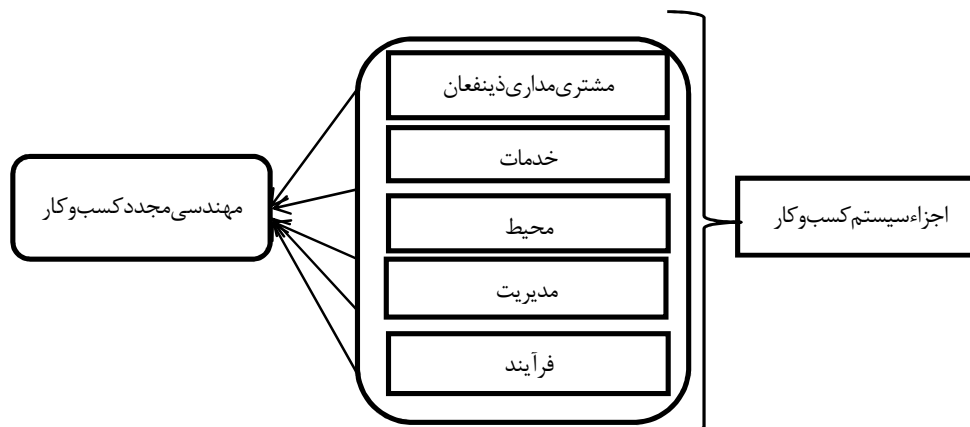
بعد چهارم: رعایت چارچوب‌های مدیریت صنعت بانکداری	
کدمشارکت کننده	مصادیق
R4	جامعه از بانک انتظار دارد که این نظام بانکی منجر به تامین مالی مناسب، ایجاد اشتغال و از محل تامین مالی مناسب ایجاد اشتغال و ارائه سرویس‌ها و به ثبات در نظام مالی کشور کمک کند.
R3	هیات مدیره مدیرعامل را منصوب می‌کند تا تیم تخصصی خودش را انتخاب و سازماندهی و برنامه ریزی کند مانند بقیه شرکت‌ها.
R1	نوع اداره بانک خیلی مهم است که این هزینه به تسهیلات گیرنده منتقل نشود.
R2	فرآیندهای منتهی به مطالبات غیرجاری اصلاح شود.

۵- بعد محوری پنجم: مصادیق ایجاد و بهبود رویه‌های منتهی به مشتریان صنعت بانکداری

جدول ۸: مصادیق ایجاد و بهبود رویه‌های منتهی به مشتریان

بعد پنجم: ایجاد و بهبود رویه‌های منتهی به مشتریان صنعت بانکداری	
کدمشارکت کننده	مصادیق
R2	واحدهای صفی که جزء درونی نظام بانکی هستند و به مشتریان خدمت ارائه می‌دهند.
R4	ساختار فروش یک کمی باید اصلاح شود چرا که شعب نقش‌های چندگانه دارد و باید یک نقش مستقل فروش ایجاد شود که ارتباط با مشتری و مراقبت و فروش را انجام می‌دهند و نقش Back Office را از آنها جدا کنیم.
R3	باید جامعه هدف بانک‌ها در ایران مشخص شود.

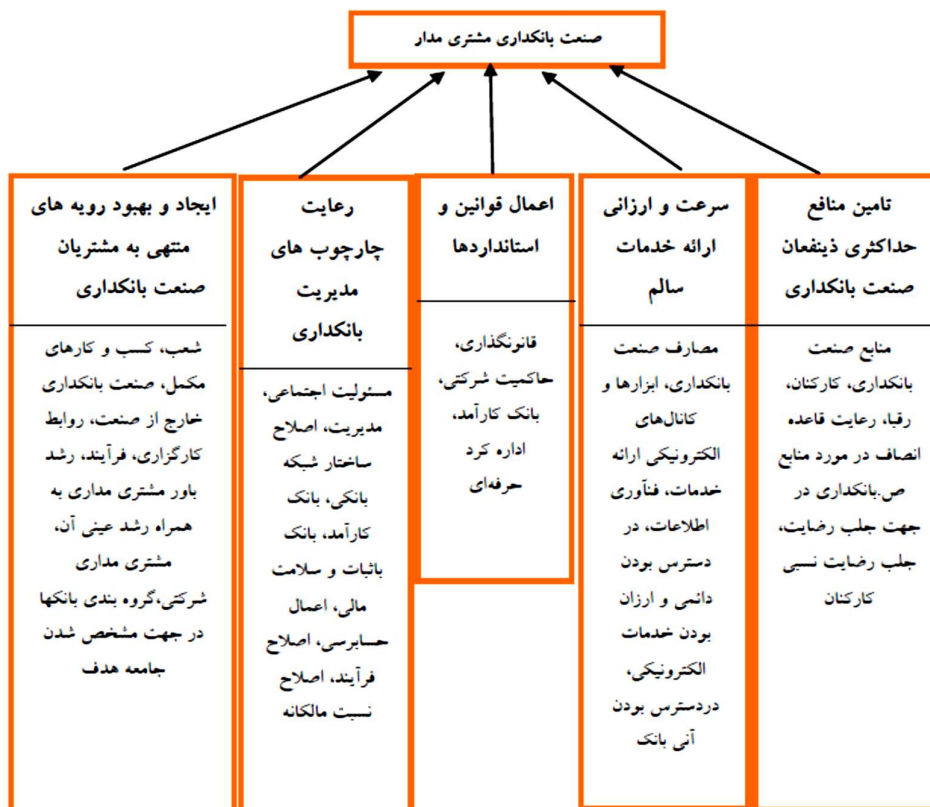
مطابق شکل زیر که از بررسی مدل مفهومی منطبق بر نتایج تحقیق بوجود آمده است



شکل ۱: مدل مفهومی منطبق بر نتایج تحقیق

شناسایی ابعاد سیستم کسب و کار در مدل مهندسی.../فلاح ، حق شناس کاشانی و رضائیان

طبق تعریف در تحقیق کیفی گراند تئوری (نظریه داده بنیاد) ما مجاز به مقایسه نتیجه یا تئوری در حد متوسط تحقیق کیفی با مدل حاصل از نتایج تحقیق هستیم و در نهایت به تئوری زیر دست پیدا شد: ضمناً "اعتبارسنجی مدل از روش CVR بررسی و اعتبار مدل تایید گردید.



شکل ۲: نحوه پیدایش تئوری و ویژگی های آن

نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر شناسایی ابعاد سیستم کسب و کار در مدل مهندسی مجدد در صنعت بانکداری دولتی با تاکید بر مشتری مداری می باشد. نتایج نشان داد که پنج بعد یا عامل تامین منافع حداکثری ذینفعان صنعت بانکداری، سرعت و ارزانی خدمات ، اعمال قوانین و استانداردها، رعایت

فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه، شماره پنجاه و شش، زمستان ۱۴۰۱

چارچوب‌های مدیریت بانکداری و ایجاد و بهبود روش‌های منتهی به مشتریان صنعت بانکداری می‌تواند در مهندسی مجدد کل کسب و کار صنعت بانکداری ایران با تأکید بر مشتری مداری مؤثر واقع شود. طبق مباحث پیشین تحقیقاتی که از روش تحقیق گراند تئوری یا نظریه داده بنیاد استفاده می‌کنند مجاز هستند که در انتهای تحقیق نتایج تحقیق را با مطالعه یا تئوری پیشین مقایسه کنند. تئوری پیشین در مورد مهندسی مجدد کل کسب و کار در سازمان‌های بزرگ دولتی و خصوصی با تأکید بر مشتری مداری از جانب تام بکمن (۱۹۹۸) (بکمن، ۱۹۹۸) ارائه شده است. نظریه تام بکمن جهت روش شناسی مهندسی مجدد کل کسب و کار بر یازده جزء استوار بود که البته وجود حداقل پنج جزء کافی است، با ذکر این نکته که دیگر بعد یا عامل فناوری اطلاعات وجود کم رنگی در این نظریه پیدا کرده بود. در تحقیق حاضر نیز به پنج عامل یا بعد محوری دست پیدا شد که عامل ایجاد و بهبود رویه‌های منتهی به مشتریان صنعت بانکداری در این بین وجود کم‌رنگی داشت.

در مرحله کدگذاری باز پس از انجام سه مصاحبه مشخص شد که دغدغه اصلی مشارکت کنندگان در مصاحبه نه تنها مهندسی مجدد کل کسب و کار صنعت بانکداری ایران بلکه مشتری مداری است. از این رو مقوله محوری "صنعت بانکداری مشتری مدار" تعیین شد. در ادامه سؤال‌ها مصاحبه به سمت دغدغه اصلی مشارکت کنندگان در مصاحبه هدایت شد. در بررسی فراوانی مفاهیم مقوله‌های محوری مشخص شد که مقولات "رعایت چارچوب‌های مدیریت صنعت بانکداری" و "ایجاد و بهبود رویه‌های منتهی به مشتریان صنعت بانکداری" به ترتیب با فراوانی مفاهیم ۲۲ و ۱۸ بیشترین فراوانی را داشتند و نظریه "مهندسی مجدد کسب و کار مشتری مدار" را حمایت بیشتری می‌کردند. اگرچه عناصر اصلی مهندسی مجدد کسب و کار در تحقیق پیشین مورد بررسی قرار گرفته است اما مؤلفه‌های موجود در هر عنصر مورد کنکاش جدی واقع نشده است. از این رو این مطالعه به روشن کردن عناصر مهندسی مجدد کسب و کار در صنعت بانکداری ایران و با تأکید بر مشتری مداری پرداخته است و از این منظر منجر به کشف ابعاد جدیدی از هر عنصر مهندسی مجدد کسب و کار شده است. به عنوان مثال، رشد کردن باور مشتری مداری در صنعت بانکداری به همراه رشد کردن عینی مشتری مداری در قالب عنصر ایجاد و بهبود رویه‌های منتهی به مشتریان صنعت بانکداری مورد تأکید قرار گرفت. در مطالعه گذشته این مورد کمتر مورد توجه واقع شده بود.

با توجه به نتایج به مدیران عالی بنگاه‌های بزرگ اقتصادی و از جمله بانک‌ها پیشنهاد می‌شود تا با همکاری مدیران منابع انسانی به تدوین برنامه گسترده جهت آموزش دادن مشتری مداری به کارکنان اقدام کنند. به بانک مرکزی ایران پیشنهاد می‌شود قوانینی وضع نماید که دست و پاگیر مشتری مداری

شناسایی ابعاد سیستم کسب و کار در مدل مهندسی.../فلاح ، حق شناس کاشانی و رضائیان

نبوده و فضای اکوسیستم بانکی را به سمت مشتری مداری سوق دهد و با فعال نمودن شدید کمیته حسابرسی‌های داخلی و کمیته قوانین و تطبیق این امر مهم را حمایت نماید. به سیاستگذاران و مدیران عالی پیشنهاد می‌شود تا استاندارد بازل ۳ را در شبکه بانکی ایران پیاده کنند. به بانک مرکزی ایران پیشنهاد می‌شود تا با انجام یک تحقیق کاربردی و وسیع نسبت به گروه بندی بانک‌ها اقدام کند تا ضمن مشخص شدن مشتری طرف مراوده مشتری مداری نیز با کیفیت بهتری ارائه و درک شود.

فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه، شماره پنجاه و شش، زمستان ۱۴۰۱

منابع

- (۱) آدلکار (۲۰۱۶). فرآیند مدیریت تغییر سازمانی، سایت اینترنتی .
- (۲) [https:// www.prosci.com/ change – management/ thought-leadership- library/ integrated-individual-and-organizational-cm-methodology.](https://www.prosci.com/change-management/thought-leadership-library/integrated-individual-and-organizational-cm-methodology)
- (۳) آرجیس، ان. بیگلو، ال و نیکرسون، جی (۲۰۱۳). طراحی های غالب، شوک های نوآوری و دو راهی های پیروان. نشریه مدیریت استراتژیک، ۳۶(۲)، ۲۱۰-۲۳۴
- (۴) استاکو، زد. استاکووا، کی و هوداکووا، ام (۲۰۱۵). رویکرد شرکت ها به مشتریان به مثابه منبع باثبات میل به نوآوری، نشریه پروسیدیا اکونومیک و مالی، ۲۴؛ ۱۱-۱۸
- (۵) آلت، آر. جی. اف، هاکس، آر، هنگ تی، مت فیلد، دی سی، اوبرویز ای، پیچ بی و وینتر ای، (۲۰۱۹). به سوی خدمات تهییج مشتری و نیاز های انجمن سازی برای گام بعدی مشتری مداری در بازار صنایع الکترونیک. ۲۹(۱)، ۷۹-۹۱
- (۶) بریو، آنجل و هندرسون، ژانت (۱۹۹۸). بررسی مشتری مداری در سازمان های دولتی و غیر انتفاعی، به نفع دانشگاه دولتی اوهایو، مجله کشاورزی، جلد ۳۹، شماره ۴
- (۷) بکمن، تی (۱۹۹۸). کاربرد ای. آی در مهندسی مجدد کسب و کار گنکره جهانی آموختار درباره سیستم های خبره.
- (۸) بکمن، تی و شرایبر، آی (۱۹۹۸). سیستم های مدیریت مفهوم عملیات آی. آر. اس
- (۹) بهرامی نژاد، پی و نبی الله زاده، ای (۲۰۱۵). روشی برای مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار بر مبنای هستی شناسی کسب و کار. نشریه بین المللی سی. اس. آی مهندسی. ۶(۱)
- (۱۰) پل، اس (۲۰۱۴). تطبیق بانکداری الکترونیک (بانکداری الکترونیکی) در اودیشای هند. مجله بین المللی تحقیق علمی و تکنولوژی، ۲(۵)، ۲۵۰-۲۶۲
- (۱۱) چاکرابتی، اس، براون، جیو ویدینگ آر (۲۰۱۲). نقش مدیریت عالی در توسعه نیروهای فروش مشتری مدار. نشریه فروش شخصی و مدیریت فروش. ۳۲(۴)، ۴۳۷-۴۳۵
- (۱۲) حبیب، ام. ان (۲۰۱۳). درک موقعیت های حیاتی و عوامل شکست مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار. ۲(۱)، ۱۰
- (۱۳) طاهری، مریم و تقی مهر طیبایی، اشرف (۱۳۹۰)، ارائه الگوی مهندسی مجدد مبتنی بر فناوری اطلاعات در ایجاد و بررسی نرم افزار کتابخانه دیجیتال مؤسسه تحقیقات و فناوری اطلاعات ایران، فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی، (۹۰)

شناسایی ابعاد سیستم کسب و کار در مدل مهندسی.../فلاح، حق شناس کاشانی و رضائیان

۱۴) فتحی، سعید، انصاری، محمدی اسماعیل و محمدی، مهدی (۱۳۹۰). طراحی الگوی پذیرش مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار در سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان، نشریه مدیریت دولتی دانشگاه تهران، ۸(۹۰)

۱۵) لایوویتز، جی و بکمن، تی (۱۹۹۸). سازمان دانش، هر مدیر لازم است چه چیزهایی را بداند. نشریه سن لوویز، بوکاداتن، فلوریدا.

۱۶) مک گری، ان و بکمن، تی. (۲۰۰۶). مهندسی مجدد کسب و کار در یک آژانس دولتی. انتشارات گروه ایده.

۱۷) موسی، ام و عثمان، ام (۲۰۱۶). مهندسی مجدد کسب و کار در بخش سلامت؛ مرور ادبیات در مورد روش شناسی و رویکردها. مرکز کانادایی علوم و آموزش. ۸(۱)؛ : ISSN 1918-7181-1918. 7173 E-ISSN.

۱۸) هامر، ام و چامپی، جی (۱۹۹۳). مهندسی مجدد شرکتی، قطعنامه بررسی تحول کسب و کار، افق های کسب و کار. ۳۶(۵)، ۹۰-۹۱

۱۹) ویگارد، آر و بریتز، ام. (۲۰۱۹). خدمات هوشمند در بخش سلامت، تجزیه و تحلیل مزایای ریسک خدمات پرداخت در جهت سلامتی از منظر مشتری در کشور آلمان. بازار های الکترونیک ۲۹(۱)، [https:// doi.org/10.1007/s12525-017-0274-1](https://doi.org/10.1007/s12525-017-0274-1).

20) Adlkar (2016). Organizational change management process, 2016. <https://www.prosci.com/change-management/thought-leadership-library/integrated-individual-and-organizational-cm-methodology>.

21) Alt, R., Ehmke, J.F., Haux, R., Henke, T., Mattfeld, DC., Oberweise, A., Peach, B. and Winter, A. (2019). Towards customer induced service orchestration requirements for the next step of customer orientation. *Electronic market*, 29(1): 79-91

22) Argyers, N., Bigelow, I. and Nickerson, J. (2013). Dominant designs, innovation shocks and the follower's dilemma. *Strategic management journal*, 36(2), 210-234

23) Bahramnadjad, P. and Nabiollahi, A (2015), A method for business process reengineering based on enterprise ontology. *Int j Sci Eng Appl*, 6(1).

24) Beckman, T. and Schreiber, R. (1998). management systems concept of operations. IRS.

25) Beckman T. (1998). Applying AI to Business Reengineering Tutorial. World Congress on Expert systems III.

26) Berrio, Angel A., & Henderson, Jantell (1998), Assessing Customer Orientation in Public, non-profit Organizations: A Profit of OHIO state university Extension, Journal Of Agricultural Education, Vol.39.No.4

27) Chakrabarty, S, Brown, G. and Widing, R.E.(2012). The role of top management in developing a customer-oriented sales force. Journal of personal selling and sales management, 32(4), 437-45

28) Fathi, Saeed, Mohammadi Esmail and Mohammadi, Mehdi (1390). Designing a model for accepting reengineering of business processes in the agricultural jihad organization of isfahan province. Journal of public management, university of Tehran. (90)8.

29) Habib, MN.(2013). Understanding critical success and failure factors of business process reengineering in rev manag bus res; 2(1):10

30) Hammer, M., and Champy, J.(1993). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. Business horizons, 36(5), 90-91

31) Liebowitz, J., & Beckman, T., (1998). Knowledge organization; what every manager should know, St luice press, Boca Raton, Florida

32) Macgarry, N., Beckman, T.(2006). Business reengineering at a large government agency. Idea group publication.

33) Musa, M. and Othman, M.(2016). Business process reengineering in healthcare: literature review on the methodologies and approaches. Canadian center of sciences and education: 8(1): 1918-7181. ISSN 1918-7173 E-ISSN.

34) Paul, S.(2014); The adoption of electronic banking (e-banking) in odisha, india. International journal of scientific and technology research: 2(5), 250-262

35) Stacho, Z., Stachova, K., and Hudakova, M.(2015). Approach Of Companies to Customers as Suitable Source Of Incentive to Innovate, Journal Of Procedia Economics and Finance, 34: 11-18.

36) Taheri, Maryam and Taghimehrziyayi, Ashraf (1390). Provide an IT- based reengineering model in creating and reviewing digital library software, Quarterly journal of industrial technologies development. (90)

37) Wiegard, R.B. and Breitner, M.H.(2019). Smart services in healthcare: A risk-benefit analysis of pay-as-you-live services from customer perspective in Germany. Electronic markets, 29(1). [https:// doi.org/10.1007/s12525-017-0274-1](https://doi.org/10.1007/s12525-017-0274-1).

- 1 Hammer & Chumpy
- 2 Habib
- 3 Stacho, et al
- 4 Chakrabaty, et al
- 5 Berrio & Henderson
- 6 Paul
- 7 Liebowitz & Beckman
- 8 Argyers
- 9 Adlkar, et al
- 10 Bahraminajad & Nabiollahi
- 11 McGarry & Beckman
- 12 Wiegard
- 13 Alt
- 14 Taheri & Mehrtiyayi
- 15 Fathi