



چابک سازی بانک ها و تهیه ابزاری برای سنجش میزان چابکی سازمانی در بانک های دولتی ایران (سنجش میزان آمادگی بانک صادرات ایران)

ناصر میرسپاسی

استاد، عضو هیات علمی تمام وقت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران

شبنم فرشچی

دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران
(مسئول مکاتبات) shabnamfarshchi@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۹۰/۰/۰

تاریخ دریافت: ۹۰/۰/۰

چکیده

چابکی سازمان در ابتدا تنها برای مؤسسات تولیدی و صنعتی مطرح می شد، اما امروزه بحث چابکی سازمان های دولتی و خدماتی نیز مورد توجه قرار گرفته است. سرعت تغییرات تکنولوژیک و نیاز روزافزون مشتریان، بانک ها را برآن خواهد داشت تا وارد عرصه رقابت شده و به دنبال جلب رضایت مشتریان باشند. بنابراین چابکی پارادایم نوینی است که می تواند به تمامی خواسته های مشتریان و بانک پاسخ داده و نیاز آن ها را مرتفع سازد.

در این مقاله کوشش شده است تا به شناسایی ویژگی های چابکی سازمان در صنعت بانکداری بخش دولتی پرداخته ، سپس با تهیه مدلی برای سنجش میزان چابکی سازمانی در بانک های دولتی ایران، میزان آمادگی بانک صادرات ایران برای چابکی سازمانی مورد بررسی قرار گیرد. برای این منظور از مدل شش وجهی ارائه شده برای چابکی سازمان های دولتی توسط مؤسسه ای.تی.کرنی بهره گرفته شده است. این مدل دارای مؤلفه های تغییر سازمانی، رهبری، فرهنگ و ارزش ها، مدیریت عملکرد، خدمت به مشتری و دولت الکترونیک است. روش پژوهش، توصیفی - پیمایشی و ابزار آن پرسشنامه بوده است. فرآیند جمع آوری اطلاعات در این پژوهش شامل دو مرحله استفاده از روش دلفی و توزیع پرسشنامه بوده است. برای تجزیه و تحلیل داده ها از دو روش تجزیه و تحلیل کیفی و کمی داده ها استفاده شد. پس از تحلیل کیفی داده های حاصل از روش دلفی، به کمک آمار توصیفی و استنباطی داده های کمی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در پایان پژوهش مشخص شد که میان وضع موجود و وضع مطلوب چابکی سازمان در بانک صادرات شکاف وجود دارد و هر کدام از آن شکاف ها رتبه بندی شدند. در عین حال با توجه به نتایج به دست آمده به نظر می رسد که بانک صادرات ایران از آمادگی لازم برای چابکسازی سازمان برخوردار بوده و می تواند به سمت چابکی سازمان خود حرکت کند.

واژه های کلیدی: چابکی سازمان، تغییر سازمانی، رهبری، فرهنگ و ارزش ها، مدیریت عملکرد، خدمت به مشتری، بانکداری الکترونیک، صنعت بانکداری.

۱- مقدمه

تغییر، ویژگی اصلی قرن بیست و یکم است. جهانی شدن بازارها، تحولات فنی و تکنولوژیک، رشد سریع دسترسی به فناوری، تغییرات مربوط به ویژگی ها، انتظارات و مهارت های شغلی منابع انسانی، تغییرات حقوق و دستمزد، افزایش رقابت در جهان کسب و کار، تغییرات زیست محیطی و افزایش مسئولیت اجتماعی سازمان ها، محدودیت منابع، افزایش انتظارات مشتریان و همچنین تغییر جهت خواسته های آنان، نشان دهنده بروز این تغییرات در قرن حاضر است.

در حقیقت آنچه که اکنون اهمیت دارد قابلیت سازگاری با این تغییرات در محیط کسب و کار و یک راه پیش کنشی^۱ برای نزدیک شدن به بازار و نیازهای مشتری از طریق روش های نوظهور تشریک مساعی از قبیل سازمان های مجازی^۲ است. پارادایم ظهور یافته تولید چابک^۳ است، پارادایمی که در مفهوم گامی به جلو در خلق معانی جدید برای عملکرد بهتر و موفقیت در کسب و کار، و در عمل رویکردی راهبردی برای تولید، با توجه به شرایط جدید محیط کسب و کار است. پاسخگویی به این تغییرات و کسب مزیت آن ها از طریق بکارگیری راهبردی از روش ها و ابزار تولیدی و مدیریتی، از مفاهیم اساسی تولید چابک است (شریفی و ژانگ^۴، ۱۹۹۹).

با توجه به این شرایط، سازمان ها به طور فزاینده ای خود را در حال فعالیت در محیط هایی می یابند که این محیط ها با ویژگی هایی همچون تغییرات بی سابقه، سخت و به شدت غیرقابل پیش بینی، مشخص شده اند. بنابراین، دریافتن این مسئله شگفت آور نیست که تحقیقات مهمی در جهت یافتن راه های بهتر و جدیدتر برای اتخاذ استراتژی، سازماندهی، و عملیات- که این همان مدیریت است- در محیط های پویا و متلاطم در دست اقدام است. با این حال، تعداد بسیار کمی از این تحقیقات تحلیل موشکافانه ای از موضوعات مرتبط با افراد ارائه داده اند، و اکنون بسیار کم می دانیم که چه چیزی برای توسعه و اجرای استراتژی های منابع انسانی برای سازمان های بسیار متغیر، یا سازمان های چابک مناسب است (دبیر و شیفر^۵، ۱۹۹۹، ۱۴۷).

با نگاهی به تحولات گوناگون در جهان رقابتی امروز و توجه به این که ایران در آستانه ورود به سازمان تجارت جهانی می باشد، این مسئله روشن می شود که سازمان ها برای تضمین حیات خود نیازمند چابکی هستند و این موضوع در ارتباط با بانک ها نیز صادق است. اما آنچه که مسلم است این است که برای چابک شدن، سازمان ها نیاز به شناسایی ویژگی ها و تعیین چارچوبی برای ارزیابی چابکی خود دارند، در این تحقیق محقق قصد داشته است به شناسایی این عوامل مبادرت ورزد.

علاوه بر این، علیرغم این که آثار و بحث های زیادی پیرامون چابکی و چگونگی چابکی سازمان ها انجام شده است، تا حال تلاش و کار اندکی در مورد ارزیابی چابکی یک مؤسسه صورت گرفته است (رجب زاده و شهائی، ۱۳۸۵، ۲). در نتیجه در این پژوهش، گذشته از شناسایی ویژگی ها و تهیه چارچوب و ابزاری برای ارزیابی چابکی سازمانی در بانک های بخش دولتی ایران، تلاش شده است با سنجش میزان آمادگی بانک صادرات ایران برای چابکسازی، استعداد این سازمان در تبدیل شدن به یک بانک دولتی چابک ارزیابی شود.

مسئله و ضرورت پژوهش

به نظر می رسد بانک های بخش دولتی در کشور در ارائه خدمات به مشتریان خود از چابکی لازم برخوردار نبوده و نیازهای آنان را مرتفع نمی سازند. شاید به همین دلیل باشد که در سال های اخیر اقبال عمومی از بانک های خصوصی و خدمات آن ها بیشتر شده است. اگر چابکی را پاسخگویی سریع، شایسته و منعطف به نیازهای مشتریان در عرصه خدمات بدانیم، احساس می شود که این شیوه از پاسخگویی و ارائه خدمات در وضعیت کنونی بانک های بخش دولتی کشور رضایت مشتریان را جلب نمی کند. به علاوه با توجه به گسترش بانک های خصوصی در کشور، بانک های دولتی برای این که بتوانند در عرصه رقابت پیروز باشند، نیازمند توانایی تغییر خود در این محیط هستند، این نیاز می تواند با چابکی سازمان پاسخ داده شود. به همین دلیل در این پژوهش بانک صادرات ایران به عنوان یکی از بزرگترین بانک های این

آگاهانه به نیازهای در حال تغییر و مداوم در بازار رقابتی و کسب موفقیت از فرصت‌هایی که به دست می‌آید. به عبارت دیگر چابکی پارادایمی است که برای فعالیت در صحنه تجارت امروز (ارائه محصول یا خدمات)، برداشت‌های ذهنی جدیدی را پیرامون تولید، مشتری، فروش، خرید، شکل‌های مختلف روابط تجاری، ارزیابی عملکرد کارکنان و شرکت‌ها و ... را فراهم می‌سازد (آلبرتس^۹ و دیگران، ۲۰۰۱، ۵۰-۴۹).

در واقع تاریخچه چابکی به دوره رکود صنایع ایالات متحده بر می‌گردد. با توجه به رکود صنایع تولیدی ایالات متحده و از دست دادن رقابت‌پذیری در طول دهه ۱۹۸۰ که به خوبی مستند شده بود، در سال ۱۹۹۰ کنگره آمریکا تصمیم گرفت تا اقداماتی ضروری در این مورد انجام دهد. در نتیجه کنگره به وزارت دفاع دستور داد آژانسی را ایجاد نموده، تا صنعت تولید ایالات متحده را با هدف رقابتی‌تر کردن آن‌ها، مورد بررسی قرار دهد (گونساکاران^{۱۰}، ۱۹۹۲، ۲). نخستین بار واژه چابکی در پی پژوهش‌های پژوهشگران دانشگاه لی‌های^{۱۱} مطرح شد و تاکنون تعاریف متفاوتی با رویکردهای مختلف از این موضوع، ارائه شده است. آنچه که تمامی پژوهشگران و محققان در مورد چابکی با هم اتفاق نظر دارند آن است که "چابکی مجموعه‌ای از توانمندی‌ها و شایستگی‌هایی است که باعث بقا و رشد سازمان در رویارویی با محیط‌های مملو از شرایط عدم قطعیت می‌شود" (ابراهیم‌نژاد و امامی، ۱۳۸۸، ۲).

بنابراین، این مفهوم که سازمان‌ها باید در پاسخ به تغییرات نیازهای بازار از خود چابکی نشان دهند، در ابتدا بوسیله انجمن چابکی^{۱۲} (مؤسسه یاکوکا^{۱۳}، ۱۹۹۱) در ایالات متحده مطرح شد (یوسف^{۱۴} و دیگران، ۲۰۰۱، ۱). لیکن در طی دو دهه گذشته این مفهوم توسعه چشمگیری یافته است. تمرکز اکثر پژوهشگران درباره این مبحث در ارتباط با تولید چابک و در پی آن مؤسسات تولیدی و صنعتی بوده است.

ضرورت توجه به چابکی سازمان در بخش دولتی

در دنیای امروز اصطلاح "دولت چابک"^{۱۵} دیگر یک تناقض^{۱۶} نیست. نیروهای سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و

بخش مورد مطالعه قرار گرفته است تا میزان آمادگی این بانک برای چابک شدن بررسی شود.

طبق نظر راماداس^{۱۷} چابکی در چارچوب بانکداری تنها به معنای سرعت در اجرا نیست، بلکه همچنین به این معناست که بانک چالاک و منعطف است. بانکی که چابک است، قادر خواهد بود تا خدمات جدیدی را با سرعتی بسیار سریع تر ارائه دهد، با این قصد که حل مشکلات هر مشتری خود یک هدف مشخص است. این گسترش و بهبود خدمت تنها در صورتی عملی می‌شود که بانک بوسیله یک استراتژی شفاف پشتیبانی شود تا بتواند از عهده پیچیدگی خدمات و رشد همراه با آن برآید. انتظار می‌رود که این ترکیب خدمت و فرآیند در یک بانک چابک تجربه مشتری^{۱۸} را ارتقا دهد، که این می‌تواند استفاده از یک معیار برای سنجش رشدی همراه با ماندگاری^{۱۹} را محک بزند. بواسطه رشد، مقصود این است که یک بانک توانایی جذب مشتریان جدید را به علاوه داد و ستد بیشتری با مشتریان موجود خود داشته باشد. ماندگاری بالا به معنای ریزش کم مشتری است. از این رو، چابکی به یک بانک کمک می‌کند تا این فرآیند را ساده کند به طوری که بتواند خدمات جدیدتری را با سرعتی زیاد گسترش دهد تا کیفیت تجربه مشتری را ارتقا داده، و بنابراین مشتریان موجود را حفظ کرده و مشتریان جدیدی را هم جذب کند (راماداس، ۲۰۱۱).

بنابراین از آنجایی که در کشور کمتر به مبحث چابکی سازمان، خصوصاً در عرصه سازمان‌های دولتی پرداخته شده است، در این تحقیق محقق درصدد شناسایی ویژگی‌های چابکی برای معرفی یک سازمان به عنوان یک سازمان چابک در صنعت بانکداری در بخش دولتی برآمده است، و به دنبال این است که اولویت و سهم هر یک از این ویژگی‌های شناسایی شده را در میزان چابکی یک سازمان شناسایی کند. پس از آن با ارائه مدلی سعی بر این بوده چارچوبی برای سنجش میزان آمادگی بانک‌های دولتی ایران برای چابکی سازمان ارائه شود.

تاریخچه چابکی

رویکرد چابکی که پس از مطرح شدن در سال ۱۹۹۱ در کمتر از یک دهه توسعه یافته است، پاسخی است

بیش تر از بخش خصوصی به چاپکی نیاز دارد (جعفر نژاد و شهانی، ۱۳۸۶، ۱۰۸).

نگاهی بر تحقیقات انجام شده در زمینه چاپکی سازمان

در ارتباط با مفهوم چاپکی اختلاف نظرهای متفاوتی وجود دارد و با توجه به جدید بودن بحث چاپکی، تعریف جامعی که مورد قبول همگان باشد وجود ندارد (جعفر نژاد و شهانی، ۱۳۸۶، ۳۳). عدم وجود یک اجماع عمومی در ارتباط با این مبحث، ضرورت تحقیق در این زمینه را روشن می سازد.

سازمان چاپک به طور کلی می تواند باعث کاهش هزینه های تولیدی و افزایش سهم بازار، ارضای نیاز مشتریان، آماده سازی برای معرفی محصول جدید، ارزیابی و تخمین فعالیت های فاقد ارزش افزوده و افزایش رقابت سازمان شود. از این رو سازمان چاپک به عنوان پارادایم سازمان قرن ۲۱ طرفداران بسیاری دارد و به عنوان یک استراتژی موفقیت آمیز در بازارهای رقابتی با تغییرات سریع نیازهای مشتریان مطرح شده است. اگر چه توانایی ایجاد سازمان چاپک با آن سرعتی که مورد نظر بوده، حاصل نشده است، چون توسعه تکنولوژی برای مدیریت سازمان چاپک هنوز در مرحله رشد است (ملاحسینی و مصطفوی، ۴، ۱۳۸۶).

در اغلب تألیفات، چاپکی به عنوان مزیت رقابتی مورد ملاحظه قرار گرفته است. انجمن چاپکی (چاپکی - بین المللی^{۱۸}، ۲۰۰۲) چند دلیل را برای این مسئله ذکر کرد، از قبیل پراکندگی بازارها، کوتاه شدن طول عمر محصولات، و رقابت جهانی واقعی، بنابراین لازم است که سازمان ها چاپکی خود را افزایش دهند (کونیا و پوتنیک^{۱۹}، ۲۰۰۶، ۳۴-۳۳).

طی نزدیک به دو دهه گذشته، پس از مطرح شدن مبحث چاپکی در سال ۱۹۹۱ در مؤسسه یاکوکا در دانشگاه "الی های"، در غرب مقالات بسیاری ارائه شد و مدل های متفاوتی مطرح شده است. بعد از پیتر دراگر^{۲۰} که برای اولین بار، مفهوم مؤسسه چاپک^{۲۱} را به جهان کسب و کار معرفی کرد، صاحب نظران بسیاری همچون گلدمن^{۲۲}، ناچل^{۲۳}، پریس^{۲۴}، داو^{۲۵}، یوسف، سرحدی^{۲۶}،

تکنولوژیک بر دولت ها و تصمیمات آنها با سرعت فزاینده ای تأثیر می گذارند. شهروندان و کسب و کارها خواستار خدمات سریع تر و شخصی تر بیشتری هستند، و سیاست ها باید سریع تر از پیش، توسعه یافته و اجرا شود (ای. تی. کرنی^{۱۷}، ۲۰۰۳، ۱).

اما در عین حال، امروزه جهانی شدن، دولت ها را با چالش های بسیاری مواجه ساخته است. از گسترش اتحادیه اروپا تا موافقت نامه های تجاری دو طرفه، مطالبات از دولت ها را افزایش داده است. افزایش مسائل امنیتی نیازمند هزینه ها و مقررات دولتی بیشتر است، همان چیزی که مسئولیت پذیری و کارایی دولت را ایجاد می کند. جمعیت سالخورده مخارج دولت را در بخش تأمین اجتماعی، حقوق بازنشستگی و خدمات درمانی افزایش می دهند، در حالی که درآمد پایه و منابع استعداد کاهش پیدا می کند. همچنین تکنولوژی جدید فرصت هایی را برای دولت ها فراهم می کند تا کارایی و پاسخگویی خود را افزایش دهند، این مسئله همچنین چالش های جدیدی را مطرح می کند، مانند چگونگی جمع آوری مالیات در معاملات اینترنتی و یا گرفتن مالیات از سازمان های مجازی. لیکن بعضی از سازمان های دولتی این چالش ها را به عنوان فرصتی می بینند تا در مسیر انجام کسب و کارشان تغییراتی اساسی به وجود آورند، در نحوه اتخاذ استراتژی هایی که سرعت تصمیم گیری و عملیاتشان را افزایش می دهد، در انعطاف پذیری منابع و سازمان هایشان، در پاسخگویی به مشتریان و در شیوه برخورد نسبت به تغییرات محیط سیاسی و اقتصادی تحولی بنیادین داشته باشند. آن ها نشان دادند که دولت چاپک یک واقعیت است و نه یک تضاد (همان، ۱).

برخی اعتقاد دارند که با توجه به عدم وجود رقابت و سرعت در بخش دولتی، و در یک کلمه عدم وجود پویایی در محیط کاری و عملیاتی آن، عملاً بیان چاپکی در این بخش بی معنا و بی ربط است. در حالی که بخش دولتی به دلیل کثرت ارباب رجوع و نیز نیاز بیشتر به رفع نیازها و خواسته های آنان و در راستای بالندگی و تعالی خود در زمینه های سرعت و کیفیت، و مهم تر از همه هزینه،

برقراری ارتباطی مؤثر با تأمین کنندگان، محصولات و خدمات می‌تواند به نیازهای مشتریان پاسخ گوید و به چابکی دست یابد. اگر سازمان در جهت بهبود وضعیت هزینه، سرعت و کیفیت تلاش کند، به چابکی دست خواهد یافت. بنابراین از نظر کروسیتو و یوسف برای دستیابی به چابکی سازمانی لازم است تا مشتریان، رهبری، فرهنگ، سیستم‌های پاداش، اعضای سازمان و تأمین کنندگان با فن آوری‌های اطلاعاتی یکپارچه شوند تا سازمان به انعطاف پذیری برسد (کروسیتو و یوسف، ۲۰۰۳، ۳۸۸-۳۹۷).

اولین مدل مفهومی چابکی سازمانی توسط کید در سال ۱۹۹۴ پیشنهاد گردید. مطابق این مدل مفهومی توسط کید، تولید چابک را می‌توان به عنوان ساختاری در نظر گرفت که در داخل هر شرکتی توانایی توسعه محصولات و استراتژی‌های کسب و کار را دارا می‌باشد. این ساختار بوسیله سه منبع اولیه پشتیبانی می‌شود که عبارتند از: ۱- ساختارهای مدیریتی و سازمانی نوآورانه، ۲- افراد توانمند با دانش و مهارت بالا و ۳- فن آوری‌های هوشمند و انعطاف پذیر (کید، ۱۹۹۴).

گلدمن و همکارانش در کتاب «رقبای چابک و سازمان مجازی» پیشنهاد می‌کنند که چابکی چهار اصل بهم پیوسته را در بر می‌گیرد که عبارتند از: ۱- سازماندهی در جهت پیشرو بودن در تغییر (مهارت یافتن در زمینه تغییر و عدم اطمینان) ۲- اهرمی نمودن تأثیر اطلاعات و افراد (ایجاد سازمان مجازی) ۳- تشریح مساعی در جهت افزایش رقابت پذیری ۴- ارج نهادن به مشتریان و انتقال ارزش (گلدمن و دیگران، ۱۹۹۵، ۲۵۰-۹۸).

شارپ^{۲۰} و همکارانش نیز در سال ۱۹۹۹ مدلی تئوریک ارائه داده‌اند. این مدل دارای سه جزء می‌باشد، جزء اول پایه‌های مدل بوده که از نوشته‌های داو (۱۹۹۹) و کید (۱۹۹۴) گرفته شده، جزء دوم تواناسازهای مدل که از نوشته‌های گلدمن و همکارانش (۱۹۹۵) و جزء سوم خروجی‌های مدل که از گوناسکاران (۱۹۹۸) اقتباس شده است (شارپ و همکارانش، ۱۹۹۹، ۱۶۹-۱۵۵).

گوناسکاران، شریفی، ژانگ، کید^{۲۷} و ... به تبیین و تشریح ابعاد و مؤلفه‌های چابکی در سطح سازمان‌ها پرداختند. هرچند که اساس مؤلفه‌های چابکی به گلدمن و همکارانش باز می‌گردد، اما سایر اسامی فوق‌الذکر نیز به نوعی موجب توسعه و بالندگی این مفهوم شده و بر حسب شرایط محیطی و موقعیت‌های سازمانی، مؤلفه‌ها و محورهایی را به ابعاد اولیه آن افزوده‌اند.

علی‌رغم سطح بالای توجه به چابکی، تعریف حقیقی این مفهوم، مبهم، و تا حدی گسترده است. حتی انجمن چابکی اشاره کرد که ایده تولید چابک یک تکنیک معین با فهرستی مشخص و شفاف از اجزا نیست. در نتیجه محققان دامنه وسیعی از رویکردها به چابکی را اتخاذ کرده‌اند. چابکی طبق گفته انجمن چابکی (داو، ۱۹۹۶)، توانایی سازمان در سازگاری ماهرانه (پیشرفت) با تغییرات مداوم، و محیط کسب و کار غیر قابل پیش بینی است.

مقالات و نوشته‌های بی‌شماری پیرامون ابعاد و مفاهیم چابکی وجود دارد اما کمتر به نقش مهم و ارزنده فناوری اطلاعات اشاره داشته‌اند. هر چند که برخی محققان راهنمایی‌هایی را برای کاربرد سیستم‌های اطلاعاتی در تولید چابک ارائه داده‌اند. با توجه به نظریات گورانسون^{۲۸} (۱۹۹۹) و گلدمن و دیگران (۱۹۹۵) می‌توان برای بررسی اهمیت نسبی فناوری اطلاعات در پشتیبانی چابکی سازمانی، سه محور کلی را در نظر گرفت: سطح توسعه سامانه‌های اطلاعاتی در پشتیبانی عملیات سازمان‌های دولتی، سطح توسعه چابکی عملیات سازمان‌های دولتی، و سطح توسعه چابکی به عنوان یک برنامه بهبود (رجب زاده و شهائی، ۱۲، ۱۳۸۵-۱۱).

عموماً نظریه‌پردازان مدیریت دولتی بر بعد انسانی چابکی در قالب مدیریت کیفیت جامع (اغلب بدون بررسی جنبه‌های محاسباتی فنی - انسانی چابکی) توجه دارند. در مدل ارائه شده توسط کروسیتو^{۲۹} و یوسف (۲۰۰۳) فرض شده است که ارتباطات به رهبری، فرهنگ سازمانی و سیستم‌های پاداش وابسته است که میان افراد و فناوری ارتباط برقرار می‌کند. از طرفی استفاده از قدرت مهارت و خلاقیت ذینفعان سازمان و بکارگیری صحیح فناوری‌ها، موجب افزایش انعطاف پذیری و میزان پاسخگویی سازمان می‌شود. در این حالت سازمان با

دارند که این ابعاد عبارتند از: تغییر سازمانی، رهبری، فرهنگ و ارزش ها، خدمت به مشتری، دولت الکترونیک و مدیریت عملکرد. از نظر این مؤسسه، چابک بودن تنها در برخی عرصه ها خوب و کافی نیست. رهبران خوب نمی توانند رهبری چابک را بدون آگاهی از عملکرد تجربه کنند. اگر خدمتی به انجام فرآیندهای خدمت رسانی یاری نرساند، بهترین خدمت به مشتری هم نمی تواند هیچ تأثیر و نفوذ بلندمدتی داشته باشد. نتیجه چابکی باید در «محیط بازار» یا خارج از سازمان از طریق تأثیر بر محصولات دیده شود (ای.تی.کرنی، ۲۰۰۳، ۱۹-۱).

در تحقیق حاضر از مدل ارائه شده توسط مؤسسه ای.تی.کرنی بهره گرفته شده است. این مدل برای سنجش چابکی سازمان در بیش از ۵۰ اداره دولتی در هشت کشور توسعه یافته در سه بخش مؤسسات مالیاتی و دارایی، مؤسسات بهداشت و رفاه، دادگاه های قضایی و مؤسسات امنیتی به کار گرفته شده است.

تأثیر بانکداری الکترونیک بر چابکی بانک ها

در دنیای رقابتی امروز تنها سازمان ها و شرکت هایی می توانند به رقابت بپردازند و به ایجاد سودآوری دست بزنند که بتوانند به نیازمندی های مشتریان خود توجه کنند و بتوانند در این راستا رضایتمندی آن ها را فراهم نمایند، که این مساله خود موجب ایجاد وفاداری مشتریان به محصولات و خدمات ارائه شده آن سازمان و شرکت می گردد. بانک نیز به عنوان سازمانی که در دنیای امروز نقش بسیار مهمی را در اقتصاد و شکوفایی کشور ایفا می نماید بایستی در جهت بررسی نیازمندی های مشتریان در خدماتی که به مشتریان ارائه می دهد گام های مؤثر و مفیدی را بردارد. پیشرفت های تکنولوژی در عرصه بانکداری راه های جدیدی در اداره امور روزمره بانکداری، خصوصاً از طریق کانال های بانکداری اینترنتی^{۳۴} بوجود آورده است (مصطفی/ادیبی و دیگران، ۱۳۸۷، ۳). بنابراین پیشرفت های تکنولوژی در بانک را می توان در بانکداری الکترونیک دید، پیشرفت هایی که بتوانند تمام سیستم های بانکداری را در قالب آن بکار

شرفی و ژانگ نیز مدلی را متشکل از سه محور محرک ها، قابلیت ها و توانمندسازها معرفی می کنند، این مدل مورد استقبال بسیاری از پژوهشگران در این زمینه قرار گرفته است و متدولوژی ارائه شده توسط این محققان برای ایجاد چابکی در سازمان جزو مهم ترین متدولوژی های چابکی سازمان به حساب می آید (شرفی و ژانگ، ۲۰۰۱، ۷۹۴-۷۷۲).

یوسف و همکاران (۲۰۰۱) بر مبنای مطالعات خود ۳۲ فراهم ساز را برای چابکی معرفی کرده و سپس آن ها را در چهار بعد یا محور قرار دادند، شایستگی های کلیدی، سازمان مجازی، قابلیت تجدید ساختار و سازمان دانش محور (یوسف و دیگران، ۲۰۰۱، ۷-۱).

بسانت^{۳۱} و همکاران نیز مدل چرخه چابک را برای توسعه بنگاه های چابک ارائه کرده اند. این چرخه شامل چهار جزء اساسی استراتژی چابک، فرآیندهای چابک، ارتباطات چابک و افراد چابک است. هر کدام از این ابعاد نیز شامل چهار سطح جزئی تر می شود (بسانت و دیگران، ۲۰۰۱، ۱۳۰-۱۱۳).

در سال ۲۰۰۳ مؤسسه ای.تی.کرنی آغاز به انجام تحقیقاتی جدید کرد تا این مسئله را روشن سازد که تشکیلات و سازمان های دولتی در هشت کشور OECD (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی)^{۳۲} برای چابک تر شدن چگونه کار می کنند و به دنبال درک این نکته بود که ارتباط میان چابکی و موفقیت، در تلاقی مطالبات از یک دولت مدرن چیست. با همکاری گروه سیاست عمومی دانشگاه اقتصاد لندن^{۳۳}، مؤسسه ای.تی.کرنی بررسی و مصاحبه های عمیقی را با رهبران سازمان های دولتی و مستخدمین دولتی ارشدی که استراتژی های تغییر را طراحی و اجرا می کردند انجام داد. از شرکت کنندگان در مورد عواملی سؤال شد که بیشترین تأثیر را بر سرعت، انعطاف پذیری و پاسخگویی دارند، همچنین آن ها به سؤالاتی در ارتباط با اثر و موفقیت طرح های تغییر مهم ترین محرک ها و محدودیت ها برای تغییر آینده، و اولویت های سرمایه گذاری برای پروژه های آینده پاسخ دادند.

بر اساس نتایج تحقیق مؤسسه ای.تی.کرنی، مؤسسات چابک برای چابک تر شدن بر شش بعد تمرکز بیشتری

در کنار این‌ها، در ارتباط با چالش‌های پیش‌روی بانکداری الکترونیکی در کشور می‌توان به مواردی همچون سرعت پایین شبکه‌های ارتباطی، زیرساخت‌های اینترنتی، عدم عمومیت کاربرد کامپیوتر، عدم تناسب بانکداری سنتی با الکترونیک، سطح پایین دانش و آگاهی مشتریان، اعتماد و اطمینان پایین مشتریان، عدم گسترش کاربرد اینترنت، عدم وجود نیروهای متخصص در زمینه بانکداری الکترونیک، عدم امنیت سیستم و شبکه‌های ارتباطی، ضعف قوانین و مقررات حقوقی، مشکلات مدیریت و نگهداری سایت‌ها، مشکلات حفاظت از اطلاعات مشخص مشتریان (حریم شخصی)، افزایش رقابت جهانی در زمینه استفاده از این سیستم‌ها و عدم ارائه خدمات اینترنتی توسط بانک ISP اختصاصی اشاره کرد (حمیدی زاده و دیگران، ۱۳۸۶، ۴).

به طور خلاصه، بانک‌های ایران نیازمند یک تغییر مدیریت مؤثر در خط مشی خود برای بهبود کیفیت خدمات بانکی هستند. علاوه بر این برنامه ریزی استراتژیک برای رضایت مشتریان بر پایه گسترش و توسعه سیستم‌های اتوماسیون ضروری است. برنامه ریزی تغییر "طرز فکر" مدیران ارشد بانک در بانک‌های تحت مالکیت دولت، که بعید به نظر می‌رسد، می‌تواند منجر به بهبود مؤثر و تغییر کیفیت زندگی کاری در بانک‌ها شود، زیرا اکثر مدیران عامل چنین بانک‌هایی بر اساس سیستم مبتنی بر شایستگی منصوب شده‌اند. به علاوه، یک برنامه بلندمدت برای هدایت عموم در ایران در برانگیختن و آشنا نمودن آنان برای استفاده بیشتر از خدمات دستگاه‌های خودپرداز (ATM) و دستگاه‌های پایانه فروش (POS) ضروری است تا امور بانکی و خرید انجام گیرد (نجف بیگی، ۲۰۱۰).

اهداف پژوهش

هدف آرمانی این پژوهش سنجش امکان‌پذیری اعمال چابکی سازمان در بانک‌های دولتی بوده است و برای این منظور در ابتدا می‌بایست:

۱) ویژگی‌های سازمان که بر چابکی سازمانی در بانک‌های بخش دولتی مؤثر هستند شناسایی شده و سپس،

گرفته و خدمات متنوعی را به مشتریان ارائه نمایند که این همان هدف چابک‌سازی سازمان‌ها می‌باشد.

با توجه به مدل‌ها و ادبیات ارائه شده نقش تکنولوژی‌های نوین بانکی برای چابک شدن بر اساس شاخص‌های ذیل مورد ارزیابی قرار می‌گیرد:

- ۱- سیستم‌های اطلاعاتی به منظور تبادل سریع اطلاعات
- ۲- سیستم‌های پشتیبان مدیریت همچون DSS^{۳۵}
- ۳- سیستم‌های هوشمند به تغییرات محیطی و سلاقی مشتریان
- ۴- بانکداری الکترونیکی
- ۵- شبکه‌های گسترده تبادل اطلاعات میان مشتریان و بانک
- ۶- دانش و مهارت کارکنان در بکارگیری تکنولوژی‌های نوین بانکی
- ۷- محیط حامی نوآوری و خلاقیت
- ۸- نگرش مثبت به تکنولوژی و ایده‌های جدید
- ۹- هماهنگی در میان بخش‌های مختلف کاری با مزیت بهره‌مندی از تکنولوژی‌های نوین بانکی (عبدی و دیگران، ۱۳۸۹، ۶).

چالش‌های پیش‌روی بانک‌های بخش دولتی در کشور

برخی از چالش‌های مهمی که بانک‌های تحت مالکیت دولت با آن مواجه شدند رشد بانک‌های خصوصی، کاهش نرخ وام دهی، نیاز رو به رشد برای وام در همه بخش‌ها، روش‌های سنتی تراکنش و فقدان روش‌های بانکداری مدرن رو به گسترشی است که مورد نیاز است. این وضعیت در غیاب همکاری‌های اثربخش با بانک‌های بین‌المللی، نظام مدیریتی ناکارآمد، عدم تخصیص تسهیلات اعتباری به بخش‌های نیازمند، قوانین و مقررات مسدودکننده، و همچنین رشد صندوق‌های غیرانتفاعی و سازمان‌های اعتباری تشدید می‌شود. علاوه بر این، تحریم‌های سازمان ملل متحد علیه ایران، به دلیل فشار بار نظارتی، مقررات دولتی و افزایش رقابت در برابر مؤسسات مالی غیر سنتی بانک‌ها را از ایجاد درآمد بیشتر باز می‌دارد (نجف بیگی، ۲۰۱۰).

از پرسشنامه های بسته استفاده شد، برای تأیید روایی پرسشنامه ها از نظر اساتید محترم و برای تأیید پایایی آن از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش شعب بانک صادرات ایران در قلمرو شهر تهران است. روش نمونه گیری در این پژوهش به روش نمونه گیری طبقه بندی شده است. نمونه آماری تحقیق شامل چهار شعبه بانک صادرات ایران در سطح شهر تهران می باشد.

برای تجزیه و تحلیل داده های تحقیق از دو روش تجزیه و تحلیل کیفی و تجزیه تحلیل کمی داده ها استفاده شد. به این شکل که برای تجزیه و تحلیل داده های حاصل از روش دلفی از روش تجزیه و تحلیل کیفی و در ارتباط با داده های کمی با استفاده از دو روش آمار توصیفی و آمار استنباطی به تجزیه و تحلیل داده های حاصل از پرسشنامه های جمع آوری شده پرداخته شد. در مرحله آمار توصیفی ویژگی های جمعیت شناختی پاسخگویان مورد بررسی قرار گرفت و در مرحله آمار استنباطی از آزمون های کولموگروف-اسمیرنوف^{۳۶}، تی تک نمونه ای^{۳۷}، ویلکاکسن تک نمونه ای^{۳۸}، تی زوجی^{۳۹}، آزمون ویلکاکسن دو نمونه ای و آزمون ناپارامتری فریدمن^{۴۰} استفاده شد.

یافته های حاصل از پژوهش

هدف اولیه این تحقیق تعیین ویژگی های مؤثر بر چاپکی بانک های بخش دولتی است. برای این منظور در مرحله اول تحقیق برای بومی سازی مدل اولیه با استفاده از مدل ارائه شده برای چاپکی سازمان های دولتی توسط مؤسسه ای.تی.کرنی و با کمک روش دلفی و نظرخواهی از خبرگان، مؤلفه ها و شاخص های مرتبط با هر یک از این مؤلفه ها برای سنجش میزان آمادگی بانک های بخش دولتی برای چاپکی سازمان ارائه شد.

در پاسخ به سوال اول پژوهش که مؤلفه ها و شاخص های سنجش چاپکی سازمان در بانک های بخش دولتی چه مواردی هستند این نتیجه حاصل شد که با توجه مدل اولیه تحقیق که برای سنجش چاپکی سازمان در تعدادی از سازمان های دولتی در هشت کشور توسعه یافته مورد استفاده قرار گرفته بود، این مدل با کمک

(۲) عوامل اولیت بندی شده و میزان سهم هر یک بر چاپکی سازمان تعیین شود و در ادامه،
(۳) حد بهینه این عوامل مشخص شده تا شکاف موجود بین وضع موجود و وضع مطلوب مؤلفه های چاپکی سازمان در بانک صادرات ایران سنجیده شود و در انتها،
(۴) مشخص شود آیا بستر سازمانی موجود در بانک صادرات ایران آمادگی چاپکسازی را داراست؟

روش شناسی پژوهش

این تحقیق با هدف کاربردی تهیه شده است. هدف از تحقیق کاربردی به دست آوردن درک یا دانش لازم برای تعیین ابزاری است که به وسیله آن نیازی مشخص و شناخته شده برطرف گردد. از نظر روش انجام تحقیق، این تحقیق توصیفی بوده است. تحقیق توصیفی آنچه را که هست توصیف و تعبیر می کند در این تحقیق برای توصیف چگونگی وضع موجود سازمان، اطلاعات مورد نیاز جمع آوری شده است.

در پژوهش حاضر در ابتدا برای جمع آوری داده ها از روش کتابخانه ای استفاده شد. بدین منظور ابتدا با مطالعه ادبیات و جستجو در کتاب ها و مجلات و مقالات مکتوب و همچنین منابع اینترنتی معتبر و کتاب های الکترونیکی، ادبیات مورد نیاز جمع آوری شد. سپس با مطالعه ادبیات و بررسی عوامل شناسایی شده مؤثر بر چاپکی سازمان، مؤلفه های مورد نظر در بانک های بخش دولتی شناسایی گردید. در ادامه گردآوری داده ها در دو مرحله صورت پذیرفت: روش دلفی و به کارگیری مدل در سازمان با استفاده از توزیع پرسشنامه.

در ابتدا با استفاده از روش دلفی با نظر خبرگان که دارای سابقه مدیریت در بانک بودند، به تعیین شاخص های مرتبط با هر یک از مؤلفه های چاپکی سازمان طی سه مرحله با استفاده از پرسشنامه های باز و بسته پرداخته شد و سپس میزان امتیاز مطلوب برای هر شاخص و هر مؤلفه چاپکی سازمان با استفاده از پرسشنامه بسته تعیین شد. پس از تعیین شاخص ها، با استفاده از روش میدانی، به ارزیابی میزان آمادگی بانک صادرات ایران برای چاپکی پرداخته شد. برای این منظور

۵) خدمت به مشتری: الف) تکریم مشتری، ب) ایجاد بستر مناسب برای انجام امور از طریق فناوری های اطلاعاتی، ج) اطلاع از نیازها و تقاضاهای مشتریان، ۶) بانکداری الکترونیک: الف) کاهش مراجعات حضوری، ب) افزایش استفاده از اینترنت برای انجام امور بانکی، ج) افزایش حجم تراکنش در زمان کمتر ۷) بنابراین در این تحقیق سعی بر این بود تا شاخصهای مدل موجود بر اساس محیط بانک های دولتی ایران بومی شود. در این راستا با کمک روش دلفی شاخص های مربوط به هر مؤلفه با توجه به محیط حاکم بر بانک های دولتی تغییر کرد.

۸) سپس با استفاده از روش دلفی میزان مطلوبیت هر عامل مشخص و اولویت بندی شدند. مشخص شد که هر کدام از مؤلفه ها دارای سهم و اولویت متفاوتی هستند. بر این اساس تغییر سازمانی و ارزیابی عملکرد با میانگین امتیاز ۴,۱۳۸۹ در رتبه اول، خدمت به مشتری با میانگین امتیاز ۴,۰۸۳۳ در رتبه دوم، رهبری با میانگین امتیاز ۴,۰۲۷۸ در رتبه سوم، فرهنگ و ارزش ها با میانگین امتیاز ۳,۷۷۷۸ در رتبه چهارم و بانکداری الکترونیک با میانگین امتیاز ۳,۷۵۰۰ در رتبه پنجم قرار گرفتند.

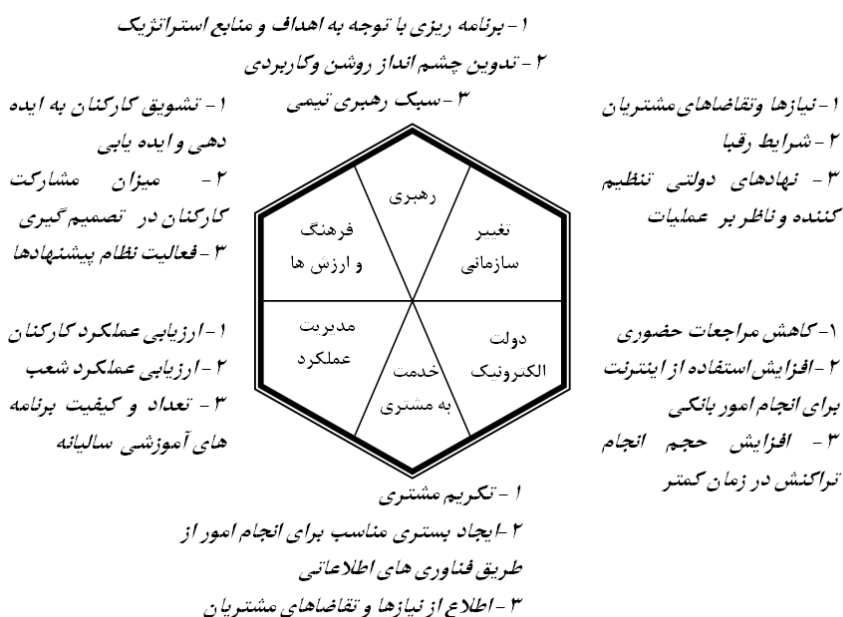
روش دلفی بررسی شد و شاخص های مربوط به هر مؤلفه با این هدف که بتواند در بانک های بخش دولتی کشور چابکی سازمانی را بسنجد تغییر کرد و شاخص های متفاوتی در مقایسه با شاخص های فرعی مدل اولیه با توجه به محیط بانک های دولتی ارائه شد. مدل حاصل از یافته های تحقیق در شکل (۱) مشاهده می شود. مؤلفه ها و شاخصه های هر کدام از این مؤلفه ها عبارتند از:

۱) تغییر سازمانی: الف) شناسایی نیازها و تقاضاهای مشتریان، ب) شرایط رقبا، ج) نهادهای دولتی تنظیم کننده و ناظر بر عملیات

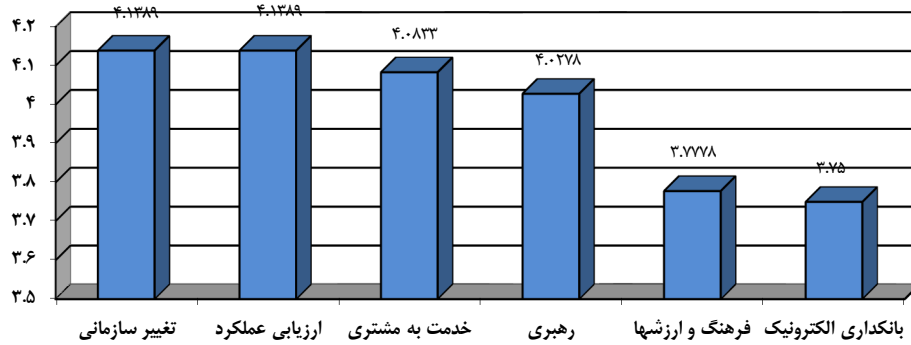
۲) رهبری: الف) برنامه ریزی با توجه به اهداف و منابع استراتژیک، ب) رهبری تدوین چشم انداز روشن و کاربردی، ج) سبک رهبری تیمی

۳) فرهنگ و ارزش ها: الف) تشویق کارکنان به ایده دهی و ایده یابی، ب) میزان مشارکت کارکنان در تصمیم گیری، ج) فعالیت نظام پیشنهادها

۴) مدیریت عملکرد: الف) ارزیابی عملکرد کارکنان، ب) ارزیابی عملکرد شعب، ج) تعداد و کیفیت برنامه های آموزشی سالیانه



شکل ۱- مدل مبتنی بر یافته های تحقیق



نمودار ۱- میزان مطلوب شش مؤلفه چاپکی سازمان

جدول ۱- مقایسه شکاف مؤلفه های چاپکی سازمان در بانک صادرات ایران

میانگین امتیاز شکاف (اختلاف وضعیت موجود و وضعیت مطلوب)	میانگین امتیاز وضعیت مطلوب	میانگین امتیاز وضعیت موجود	مؤلفه های سنجش چاپکی سازمان
۰.۲۵۳۵	۴.۱۳۸۹	۳.۸۸۵۴	تغییر سازمانی
۰.۷۰۶۶	۴.۰۲۷۸	۳.۳۲۱۲	رهبری
۱.۰۴۵۲	۳.۷۷۷۸	۲.۷۳۲۶	فرهنگ و ارزشها
۰.۶۴۴۱	۴.۱۳۸۹	۳.۴۹۴۸	ارزیابی عملکرد
۰.۴۲۳۶	۴.۰۸۳۳	۳.۶۵۹۷	خدمت به مشتری
۰.۰۶۹۴	۳.۷۵۰۰	۳.۶۸۰۶	بانکداری الکترونیک

مؤسسات مالیاتی و دارایی، مؤسسات بهداشت و رفاه، دادگاه های قضایی و مؤسسات امنیتی در کشورهای استرالیا، کانادا، فرانسه، آلمان، ایتالیا، نیوزیلند، بریتانیا و ایالات متحده آمریکا مورد مطالعه قرار گرفته بود و برای هیچ کدام از شش ضلع این مدل اولییتی در نظر گرفته نشد. در این پژوهش تلاش شد تا سهم هر کدام از مؤلفه ها در چاپکی سازمان مشخص شود. در عین حال برای این که این مدل بتواند در بانک های بخش دولتی ایران مورد استفاده قرار بگیرد در این پژوهش با کمک روش دلفی تغییراتی در این مدل بوجود آمد.

در مقایسه این مدل با مدل های ارائه شده پیش از این در ادبیات تحقیق، می توان ملاحظه کرد که اکثریت این مدل ها در ارتباط با مؤسسات تولیدی و صنعتی بوده و همان طور که پیش تر اشاره شد، بعد از مطرح شدن مبحث چاپکی، این تولید چاپک بود که مورد توجه اکثر صاحبانظران قرار گرفت. در حقیقت از ابتدا چاپکی به

در ادامه شکاف شش مؤلفه سنجش چاپکی سازمان بر این اساس رتبه بندی شد:

- رتبه اول = فرهنگ و ارزشها
- رتبه دوم = رهبری = ارزیابی عملکرد
- رتبه سوم = خدمت به مشتری
- رتبه چهارم = تغییر سازمانی
- رتبه پنجم = بانکداری الکترونیک

بحث و نتیجه گیری

در این تحقیق از مدل ارائه شده توسط مؤسسه ای.تی.کرنی استفاده شد. در پژوهش انجام شده توسط مؤسسه ای.تی.کرنی سعی شده بود تا مدلی جامع برای سازمان های دولتی در کشورهای توسعه یافته ارائه شود. بر اساس نتایج تحقیق مؤسسه ای.تی.کرنی، مؤسسات چاپک برای چاپک تر شدن بر شش بعد تمرکز بیشتری دارند مدل این مؤسسه در بیش از ۵۰ مؤسسه شامل

را می‌توان همچنان که مدیران ارشد بانک‌ها به آن اشاره کرده‌اند در مواردی همچون موارد زیر جستجو کرد:

- فاصله میان درک مدیران تصمیم‌گیر و متخصصان تصمیم‌ساز فناوری در سازمان و وجود ضعف مدیریت در به‌کارگیری متخصصان حرفه‌ای سطح بالا در بخش فناوری برای تهیه بسته‌های نرم‌افزاری قوی
- عدم وجود بستر مخابراتی مناسب برای انتقال داده و هزینه هنگفت لازم جهت ایجاد شاهراه ارتباطی در بانک‌ها و در عین حال عدم استفاده از فناوری‌های قابل قبول در سطح نرم‌افزارها و شبکه‌های ارتباطی و مخابراتی به عنوان مثال حداقل نیاز شبکه بانکی، اتصال کلیه مرکز داده‌های بانک‌ها به مرکز شتاب از طریق خطوط فیبر نوری است
- عدم سرمایه‌گذاری کلان، پایدار، خطرپذیر، بلندمدت و مناسب در زمینه بانکداری الکترونیک
- ضعف زیرساخت‌های حقوقی و قانونی برای پشتیبانی از ابزارهای نوین بانکی مبتنی بر فناوری اطلاعات
- عدم تبلیغات و فرهنگ‌سازی مناسب و به تبع آن عدم آگاهی کاربران از انواع سامانه‌ها و مزایای آن و به تبع آن محافظه‌کاری، ترس و کم‌اعتمادی شهروندان نسبت به شیوه‌های نوین
- وجود نظام دولتی فربه، ایستا و انعطاف‌ناپذیر در مقابل نیاز به اقتصادی مبتنی بر بازار آزاد، رقابت‌پذیر، مشارکت‌جو، فعال، خصوصی و پویا
- عدم وجود رویکرد کلان، راهبردی و برنامه‌اجرایی در سطح نخبگان و مدیران عالی
- عدم هماهنگی در توسعه همه‌جانبه و ناهمگونی بقیه مقولات مرتبط با بانکداری تأثیرگذار بر آن مانند تجارت، اقتصاد، سیاست، ارتباطات، بیمه و ...
- عدم ارتباط و تعامل مناسب با سازمان‌های مرتبط منطقه‌ای و جهانی و عدم حضور در گردونه‌ی رقابت جهانی و استاندارد روز دنیا و به تبع آن تبدیل نظام بانکداری به یک نظام بسته و محکوم به فنا
- ضعیف بودن بنگاه‌ها و مؤسسات مالی از لحاظ ساختاری، مدیریتی، نیروی انسانی متخصص، کارآمد و سرمایه‌ای
- ضعف در تحقیقات و برنامه‌ریزی و نوآوری به

عنوان راه‌حلی توسط انجمن چابکی در سال ۱۹۹۱ پیشنهاد شد که می‌تواند جایگاه رقابتی آمریکا در "تولید" را بازگرداند.

در عین حال در کشور نیز کمتر پژوهشی را می‌توان یافت که به سازمان‌های دولتی و عرصه خدمات دولتی در ایران پرداخته باشد. در تحقیقات و پایان‌نامه‌های داخلی بیشتر به سیستم تولیدی و صنعتی چابک پرداخته شده و خصوصاً در زمینه ارزیابی چابکی اکثر محققان به سراغ سازمان‌های صنعتی رفته‌اند. در حالی که چابکی سازمانی در بخش دولتی به دلیل کثرت ارباب رجوع و نیاز بیشتر به رفع نیازها و خواسته‌های آنان، افزایش سرعت و کیفیت و همچنین کاهش هزینه اهمیت به سزایی دارد. بانک‌های دولتی در کشور در وضعیتی که در رقابت با بانک‌های خصوصی برای جلب نظر مشتریان و ارائه خدمات و تأمین رضایت آنها می‌باشند، به نظر می‌رسد از چابکی لازم برای رسیدن به این هدف برخوردار نیستند. با توجه به این موضوع لزوم چابکی در صنعت بانکداری بخش دولتی به وضوح نمایان می‌شود. اما وجه تمایز این مدل در تغییری است که سعی شد با توجه به محیط بانک‌های دولتی ایران در آن ایجاد شود، به بیان دیگر تلاش شد این مدل با توجه به شرایط این محیط بومی شود و با مورد ملاحظه قرار دادن مؤلفه‌های اصلی مدل اولیه تحقیق، با تغییر شاخص‌ها، تلاش بر این بود تا چارچوبی برای سنجش آمادگی بانک‌های بخش دولتی برای چابک‌سازی (با توجه به قوانین و مقررات و سیستم مدیریتی این بخش) ارائه شود و البته مؤلفه‌های مدل با نظر خبرگان اولویت‌بندی شدند. از این منظر این پژوهش می‌تواند کاری جدید باشد و طبق بررسی‌های محقق، در داخل کشور کمتر به سنجش چابکی سازمان‌های دولتی و همین‌طور بانک‌ها پرداخته شده است.

نتایج حاصل از تحقیق نشان‌دهنده این است که از آنجایی که میانگین امتیازات پنج مؤلفه از شش مؤلفه مرتبط با وضع موجود در وضعیت مناسبی قرار دارد، بانک‌های صادرات ایران از آمادگی لازم برای چابک‌سازی سازمان برخوردار است. در نتیجه اگر موانع موجود بر سر راه چابکی سازمان بر طرف شود، می‌توان این سازمان را به سوی تبدیل به یک سازمان چابک هدایت کرد. این موانع

عنوان مزیت رقابتی و موتور محرکه جامعه دانش محور (نشریه بانکداری الکترونیک، ۱۳۸۸، ۱۳-۱۱).

با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش به نظر می رسد که بستر موجود در بانک صادرات ایران از استعداد لازم برای چاپکسازي برخوردار است. در عین حال نزدیک بودن نظریات مدیران شعب به تحلیل کارکنان از وضع موجود در سازمان بر میزان اعتبار نتایج حاصل از شرایط وضع موجود می افزاید و نشان دهنده این مطلب است که می توان بر داده های بدست آمده از وضعیت حاضر در بانک صادرات ایران اعتماد کرد؛ بر این اساس از بررسی وضعیت موجود در سازمان و تجزیه و تحلیل داده های استخراج شده از پرسشنامه های جمع آوری شده، مشخص گردید که بین وضعیت مطلوبی که مؤلفه های سازمانی می توانند در آن میزان قرار بگیرند تا به چاپکی سازمانی برسند و وضعیت موجود مؤلفه های چاپکی به غیر از مؤلفه بانکداری الکترونیک در شعب مورد بررسی بانک صادرات ایران اختلاف وجود دارد. به بیان دیگر معین گردید که میان وضع موجود و وضع مطلوب چاپکی سازمان در بانک صادرات ایران شکاف وجود دارد. بنابراین، چنانچه به دلایل شکاف میان وضع موجود و وضع مطلوب پرداخته شود، با توجه به آمادگی این بانک برای چاپک شدن، سازمان می تواند به سمت وضعیت مطلوب حرکت کرده و به سوی تبدیل به یک بانک دولتی چاپک پیش رود.

در پایان به این نکته نیز می توان اشاره کرد که پژوهشگران علاقمند به پژوهش در زمینه چاپکی می توانند در صورت علاقه به سنجش میزان چاپکی سازمان در بانک های بخش دولتی بپردازند و یا به طور مثال میزان چاپکی بانک های بخش دولتی در مقایسه با بانک های خصوصی را مورد مقایسه قرار دهند. همچنین می توانند به بررسی شکاف موجود میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در بانک صادرات ایران بپردازند. در ضمن، با توجه به این که لزوم تحقیق در ارتباط با موانع چاپکسازي در بانک های دولتی حس می شود، علاقمندان می توانند در این زمینه به پژوهش بپردازند. علاوه بر این اشاره به این مسئله نیز ضروری به نظر می رسد که در زمینه چاپکی سازمان های دولتی تا بحال در

کشور تحقیقات کمی صورت گرفته است، بنابراین، در این عرصه فضای وسیعی برای پژوهش وجود دارد.

فهرست منابع

- ۱) ابراهیم نژاد، سعدالله و امامی، رضا (۱۳۸۸) "اندازه گیری چاپکی سازمان های تولیدی در محیط های فازی"، ماهنامه تدبیر، سال بیستم، شماره ۲۰۷، ص ۲.
- ۲) جعفرنژاد، احمد و شهائی، بهنام (۱۳۸۶) "چاپکی سازمانی و تولید چاپک"، مؤسسه کتاب مهریان نشر، چاپ اول، ص ۳۳ و ص ۱۰۸.
- ۳) حمیدی زاده، محمد رضا، قره چه، منیژه و عبدالباقی، عبدالمجید (۱۳۸۶) "بررسی عوامل زمینه ساز، چالش ها و تنگناهای توسعه ی بانکداری الکترونیک"، پژوهشنامه ی علوم انسانی و اجتماعی «ویژه ی مدیریت»، سال هفتم، شماره ی بیست و هفتم، زمستان، ۵۴-۳۵.
- ۴) رجب زاده، علی و شهائی، بهنام (۱۳۸۵) "ارائه مدل ارزیابی چاپکی در سازمان های دولتی - و نیم نگاهی به تأثیر فناوری اطلاعات بر چاپکی سازمان"، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات، اسفند ماه، ایران، ص ۱ و صص ۱۱-۱۲.
- ۵) عبدی، نریمان، صلواتی، عادل و قاسمی، شهریار (۱۳۸۹) "بررسی تاثیر فناوری های نوین بانکداری بر چاپکی سازمانها" مطالعه موردی: بانک ملی شهرستان سنندج، چهارمین کنفرانس ملی مدیریت تکنولوژی ایران، آبان ماه، ایران.
- ۶) مصطفی ادیبی، پویا، سیدی، سیدمسعود و ایران بان، سید جواد (1387)، "مطالعه نیامندی های مشتریان در بانکداری الکترونیکی توسط ابزار AHP و QFD (مورد کاوی در بانک ملی شیراز)"، دومین کنفرانس جهانی بانکداری الکترونیکی، ایران، تهران، ص ۳.
- ۷) ملاحسینی، علی و مصطفوی، شهرزاد (۱۳۸۶) "ارزیابی چاپکی سازمان با استفاده از منطق فازی"، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۸۶، آبان ماه، ۳-۵.

- 20) Sharifi, Hossein, Zhang, Z (2001): "A methodology for achieving agility in manufacturing organizations", *International Journal of Operation & Production Management* Vol. 21 No.5/6, pp 772-794
- 21) Sharp, J.M; Irani, Z; Desai, S (1999): "Working towards Agile Manufacturing in the UK industry", *International Journal of Production Economics*, 62, 155-169
- 22) Yousuf, Y.Y; Al-Dabbass, D; Gunasekaran, A & Ren, J (2001): "A Mathematical Modelling Framework for Agile Manufacturing Systems", *Conf. Proc. Of the UK Simulation Society, Emmanuel College, Cambridge*, 28-30 March 2001, 1-7, ISBN 1-84233-026-8
- 23) Available at:
- 24) URL: www.ebg.ir/Page.aspx?ID=38&Page=Magazines/showMagazine&mlid.
- 25) [Accessed June 29, 2011]
- 26) Najafbagi, Reza "Banking Automation in Iran, its Social and Banking Effects" performance management, volum 23, No 1, 2010.
- 27) Available at: URL: <http://www.allbusiness.com/journal-performance-management/20100101/15078689-1.html> [Accessed December, 21, 2011]
- 28) Ramadas, Kartik "Agile Banking – Managing the Challenge of Change", *Finance from infosys*, 2011.
- 29) Available at: URL: <http://www.infosys.com/finacle/solutions/thought-papers/Documents/agile-banking-managing.pdf> [Accessed October 12, 2011]
- ۸) بانکداری نوین، مزایا و موانع، نشریه بانکداری الکترونیک، دوره ۱۸، سال دوم، آذر و دی ۱۳۸۸، صص ۱۳-۱۱.
- 9) A.T.Kearney (2003): "Improving performance in the public sector", *The London School of Economics and Political science (LSE)*, 1-12, <http://www.atkearney.com>
- 10) Alberts, David S.Garstka, John J. Hayes, Richard E .Signori & David A. (۲۰۰۱): "Understanding Information Age Warefare". CCRP, Publication series, p 49-50.
- 11) Bessant, J; Knowles, D; Francis, D; F, S (2001): "Developing the Agile Enterprise, Agile Manufacturing: The 21st Century, Competitive Strategy", Elsevier Science, ۱۱۳ - 130.
- 12) Crocitto, M & Yousuf, M (2003): "The human side of organizational agility", *Industrial Management & Data Systems*, Volume 103, p.p 388 – 397.
- 13) Cruz Cunha, M & Putnik, G.D (2006): "Agile virtual enterprises: implementation and management support", *Idea Group Publishing, Hershey*, ۲۳-۲۴, <http://idea group.com>.
- 14) Dyer, L & Shafer, R (1999): "From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility", In P. Wright, L. Dyer, J. Boudreau & G. Milkovich (Eds). *Strategic human resource management in the 21st century. Research in personnel and human resource management*, supplement 4. Stamford, CT: JAI Press, p 147.
- 15) Goldman, S.L; Nagel, R.N; Preiss, K (1995): "Agile Competitors and Virtual Organizations, strategies for enriching the customer", *Van Nostrand Reinhold*, international Thomson publishing, New York, pp 98-250.
- 16) Gunasekaran, A (1999): "Design and implementation of Agile Manufacturing System", *IJOPE*, 62, p2.
- 17) Kidd, Paul.T (1994): "agile manufacturing: Forging New Frontiers", (Reading, MA:Addison-Wesley). ISBN: 0201631636 9780201631630, OCLC Number: 30474301.
- 18) Rowe, G & Wright, G (1999): The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis. *International Journal of Forecasting*, Volume 15, Issue 4, October 1999, pp 351-464
- 19) Sharifi, Hossein & Zhang, Z (1999): "A methodology for achieving agility in manufacturing organizations; an introduction". *International Journal of Production Economics*, 62, (1-2,), p8.

یادداشت‌ها

- ¹ - Proactive
² - Virtual Organization
³ - Agile Manufacturing
⁴ - Sharifi and Zang
⁵ - Dyer and Shafer
⁶ - Ramadas
⁷ - customer Experience
⁸ - Stickiness
⁹ - Alberts
¹⁰ - Gunasekaran
¹¹ - Lehigh University
¹² - Agility Forum
¹³ - Iacocca Institute
¹⁴ - Yousuf
¹⁵ - Agile Government
¹⁶ - Oxymoron
¹⁷ - A.T.Kearney
¹⁸ - Agility-International
¹⁹ - Cunha and Putnik
²⁰ - Peter Drucker

- 21 - Agile Enterprise
- 22 - Goldman
- 23 - Nagel
- 24 - Preiss
- 25 - Dove
- 26 - Sarhadi
- 27 - Kidd
- 28 - Goranson
- 29 - Crocitto
- 30 - Sharp
- 31 - Bessant
- 32 - Organization for Economic Cooperation and Development
- 33 - Public Policy Group of the London School of Economics
- 34 - E-Banking
- 35 - Decision Support System(DSS)
- 36 - kolmogorov-smirnov test
- 37 - single-sample t test
- 38 - wilcoxon single sample test
- 39 - paired t test
- 40 - friedman test