



دانشگاه تربیت مدرس

دانشکده علوم انسانی

رساله دوره دکتری مدیریت

"تحقیق در عملیات"

طراحی مدل ریاضی سنجش "فرآیند محوری"

در بانکهای تجاری- دولتی ایران

کریم بیات

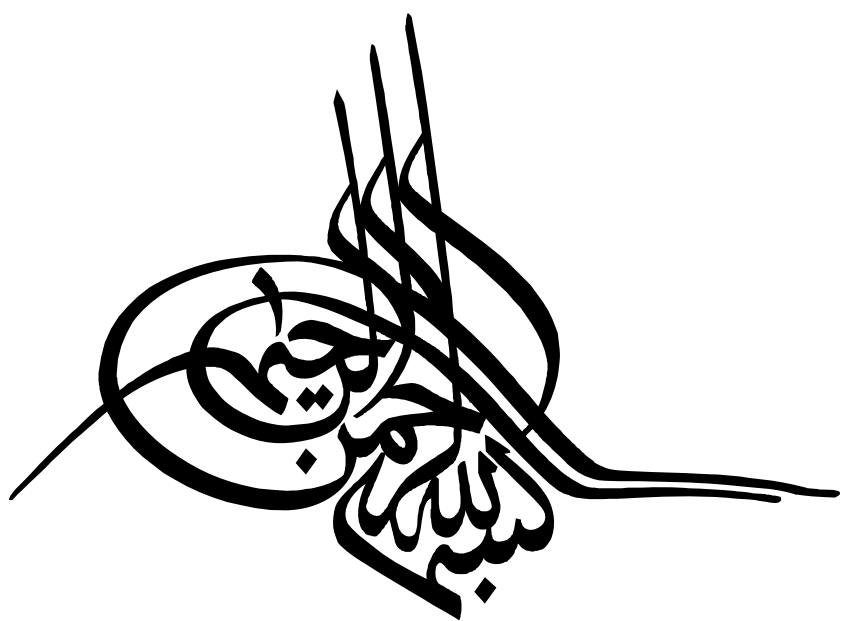
استاد راهنما:

دکتر عادل آذر

استادان مشاور:

دکتر سید حمید خداداد حسینی و دکتر حسن دانایی فرد

بهمن ماه ۱۳۸۲



## چکیده:

در محیط کسب و کار امروز، سازمانها با افزایش توانایی خود در پاسخگویی به شرایط بازار و یافتن فرصت‌های جدید برای متمایز شدن از رقبا، تلاش مستمری برای موثر شدن عملیات خود دارند. این شرایط باعث تمرکز بیشتر آنها بر فرآیندهای کسب و کار و مشتری شده است. ادبیات گسترده‌ای در زمینه تمرکز بر فرآیندهای کسب و کار یا جهت‌گیری فرآیندهای کسب و کار در سازمان ارائه شده است. هر یک از اندیشمندان این حوزه به یکی از ابعاد فرایند محوری اشاره کرده‌اند، ولی تا کنون یک مدل فراگیر از ابعاد و شاخص‌های فرآیندمحوری و ارتباط بین آنها ارائه نشده است.

در این تحقیق، ابتدا با بررسی ادبیات در زمینه فرآیندهای کسب و کار، ابعاد و شاخص‌های فرایند محوری شناسایی و در گام بعد، با استفاده از یک متدولوژی تحلیلی نوین تحت عنوان مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) روابط بین ابعاد و شاخصهای فرآیند محوری تعیین و بصورت یکپارچه مورد تحلیل قرار گرفته است. نتیجه منجر به طراحی "مدل یکپارچه فرایند محوری کسب و کار" شده است. سپس، با استفاده از تلفیق دو متدولوژی مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) و فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP) مدلی برای سنجش فرایند محوری ارائه شده است. و در نهایت، مدل ریاضی برای سنجش "فرآیند محوری" در بانکهای تجاری-دولتی ایران طراحی شده است.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که مدل یکپارچه فرایند محوری در برگزیده شش بعد شامل ساختار، باورها و نگرش، چارچوب، استراتژی‌های عملیاتی، مدیریت عملکرد و بهره‌وری فرایند است، که این ابعاد با یکدیگر در تعامل هستند. ماتریس دریافتی، ماتریس نفوذ-وابستگی و همچنین نمودارهای تعاملات فرآیندها نشان می‌دهد که باورها و نگرش‌های فرایند یک بعد پایه‌ای است و بر کلیه ابعاد تاثیر می‌گذارد. از طرف دیگر، بهره‌وری فرایند بیشترین وابستگی را به ابعاد دیگر دارد و به عنوان خروجی مدل فرایند محوری است.

## واژه‌های کلیدی:

فرایند محوری، مدل سازی ساختاری تفسیری، ماتریس نفوذ-وابستگی، فرایند تحلیل شبکه‌های

## فهرست مطالب

صفحه

عنوان

---

۱	فصل اول: مقدمه و کلیات تحقیق
۱-۱	مقدمه:
۲	۱-۲- تعریف مسئله و بیان مسئله اصلی تحقیق:
۸	۱-۳- ضرورت تحقیق:
۱۹	۱-۴- سابقه تحقیق
۲۲	۱-۵- اهداف تحقیق
۲۲	هدف اصلی:
۲۲	اهداف فرعی:
۲۳	۱-۶- فرضیه های تحقیق
۲۳	۱-۷- روش تحقیق
۲۴	۱-۸- جامعه آماری و تعداد نمونه تحقیق
۲۵	۱-۹- روش نمونه گیری تحقیق
۲۵	۱-۱۰- جنبه های نوآوری تحقیق
۲۵	۱-۱۱- قلمرو تحقیق
۲۷	فصل دوم: ادبیات تحقیق
۲۸	۲-۱- مقدمه
۲۹	۲-۲- کلیاتی از سیستم سازمان
۳۲	فرایند کسب و کار
۳۲	عوامل نتیجه
۳۳	عوامل اثرگذار
۳۳	عوامل مفهومی
۳۵	۲-۳- نقش محوری فرآیند در بهبود عملکرد سازمانی
۴۱	۲-۴- مرور بر ادبیات فرایند محوری
۴۳	برخی از مزایای فرایند محوری
۴۴	۲-۵- ابعاد فرآیند محوری
۴۴	۲-۵-۱- بعد اول: ساختار فرایند
۴۷	۲-۵-۱-۱- ویژگیهای ساختار سازمانی فرایندی
۴۸	• فرایندها به عنوان نیروی محرکه ساختار عمل می کنند.

## فهرست مطالب

صفحه

عنوان

---

---

۴۸	• کار، ارزش افزوده ایجاد می کند.
۴۸	• تیمها بعنوان عنصر اصلی سازمان
۴۹	• مشتریان نحوه انجام کار را تعیین می کنند.
۴۹	• تیمها، بر پایه عملکرد خود پاداش می گیرند.
۴۹	• تیمها، ارتباط تنگاتنگی با تأمین کنندگان و مشتریان دارند.
۴۹	• اعضای تیم از آموزش و اطلاعات کافی برخوردارند.
۵۰	۲-۵-۱-۱- مزایا و معایب ساختارهای فرایندی
۵۲	۲-۵-۱-۳- منشور عملیاتی کار تیمی:
۵۴	اتخاذ رفتارهای رهبری مناسب تیم های بهبود
۵۴	رفتارهای رهبری اثربخش تیم کاری توسط مدیر گروه در مرحله شکل گیری تیم
۵۵	رفتارهای رهبری اثربخش توسط مدیر گروه در مرحله انطباق
۵۸	۲-۵-۲- نگرش و باورهای فرایند
۶۴	۲-۵-۳- چارچوب فرایند
۶۷	۲-۵-۳-۱- عوامل مؤثر بر طراحی فرایندها
۶۸	نکات قابل توجه در طراحی فرایندها
۷۲	۲-۵-۲-۱- نمودار ایستای فرایندها و چرخه دمینگ
۷۲	الف- برنامه ریزی
۷۳	ب- اجرا
۷۳	ج- بررسی
۷۳	د- اقدام اصلاحی
۷۵	۲-۵-۳-۳- نمودارهای مجموعه IDEF
۷۵	الف- چهار گوشها:
۷۶	ب- فلش ها:
۷۶	ج- نمودارها:
۷۷	د- نمودارهای تعاملات
۷۷	۲-۵-۳-۴- نمودار جریان کار
۸۱	۲-۵-۴- اهداف استراتژی عملیاتی فرایند
۸۱	۱- سودآوری

## فهرست مطالب

صفحه

عنوان

---

۸۲	۲- بهره‌وری
۸۲	۳- موقعیت رقابتی
۸۲	۴- بهبود کارکنان
۸۲	۵- روابط کارکنان
۸۲	۶- رهبری تکنولوژی
۸۳	۷- مسئولیت اجتماعی
۸۴	اهداف استراتژی عملیاتی فرایند
۸۵	۲-۵-۵- مدیریت عملکرد فرایند
۹۰	۲-۵-۵-۱- الگو برداری
۹۲	۲-۵-۵-۲- چرخه PDCA
۹۳	۲-۵-۵-۳- مهندسی مجدد در سازمانها چیست؟
۹۷	۲-۵-۶- بهره‌وری فرایند کسب و کار
۹۹	۲-۶-۶- بلوغ فرایند محوری کسب و کار چیست
۱۰۳	۲-۶-۶- جمع بندی ادبیات
۱۰۶	<b>فصل سوم: روش‌شناسی تحقیق و طراحی مدل</b>
۱۰۷	مقدمه
۱۰۷	۳-۱-۱- مدل مفهومی
۱۰۸	۳-۱-۱-۱- مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM)
۱۱۲	۳-۱-۲- فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP)
۱۱۳	یک سلسله مراتب (ب) یک شبکه
۱۱۵	مرحله اول) ساختن مدل و ساختار بندی مسأله
۱۱۵	مرحله دوم) ماتریس‌های مقایسات زوجی و بردارهای اولویت
۱۱۶	مرحله سوم) تشکیل ابر ماتریس
۱۱۸	مرحله چهارم) انتخاب بهترین گزینه‌ها
۱۲۱	۳-۲- روش تحقیق
۱۲۱	۳-۳- جامعه و نمونه آماری
۱۲۱	۳-۴- روش نمونه‌گیری و تعیین حجم آن
۱۲۲	۳-۵- روش و ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات

## فهرست مطالب

عنوان

صفحه

---

۱۲۲	۳-۵-۱- بررسی کتابخانه‌ای.....
۱۲۲	۳-۵-۲- مصاحبه برای جمع‌آوری اطلاعات.....
۱۲۲	۳-۵-۳- استفاده از پرسشنامه.....
۱۲۳	۳-۵-۳-۱- پرسشنامه تعیین رابطه مفهومی بین ابعاد و شاخص‌های "فرآیند محوری".....
۱۲۳	۳-۵-۳-۲- پرسشنامه مقایسات زوجی ابعاد و شاخص‌های "فرآیند محوری".....
۱۲۷	۳-۵-۳-۳- پرسشنامه سنجش امتیاز "فرآیند محوری" در بانک تجارتي - دولتي.....
۱۲۷	۳-۵-۵- مدل ریاضی سنجش فرایند محوری.....
۱۲۹	۳-۶- متدولوژی تحقیق.....
۱۳۰	گام (۱) تعیین روابط میان ابعاد و شاخص‌های فرایند محوری.....
۱۳۱	مرحله (۱) شناسایی ابعاد فرایند محوری.....
۱۳۱	مرحله (۲) تعیین رابطه مفهومی بین ابعاد/ عناصر.....
۱۳۲	مرحله (۳) ماتریس خود - تعاملی ساختاری (SSIM).....
۱۳۲	مرحله (۴) ماتریس دریافتی.....
۱۳۳	مرحله (۵) روابط وسطوح ابعاد /عناصر.....
۱۳۴	مرحله (۶) استخراج ماتریس قدرت نفوذ-وابستگی شاخص‌ها.....
۱۳۵	گام (۲) تعیین ضرایب اهمیت ابعاد و شاخص‌های.....
۱۳۵	مرحله (۱) ترسیم شبکه تعاملات ابعاد و شاخص‌ها.....
۱۳۶	مرحله (۲) تعیین ضرایب اهمیت ابعاد و شاخص‌ها.....
۱۳۷	گام (۳) تعیین امتیاز ابعاد و شاخص‌ها.....
۱۳۸	گام (۴) سنجش میزان فرآیند محوری.....
۱۳۹	<b>فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها.....</b>
۱۴۰	۴-۱- مقدمه.....
۱۴۰	۴-۲- تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق.....
۱۴۰	۴-۲-۱- تجزیه و تحلیل فرضیه‌های تحقیق.....
۱۴۳	مرحله (۱) تشکیل ماتریس خود - تعاملی ساختاری (SSIM).....
۱۴۴	مرحله (۲) ماتریس دریافتی.....
۱۴۵	مرحله (۳) سطح بندی ابعاد و شاخص‌ها.....
۱۴۷	۴) ترسیم مدل شبکه تعاملات ابعاد فرایند محوری.....

## فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۱۴۸	گام (۱) تعیین ضرایب اهمیت ابعاد و شاخص ها.....
۱۵۰	گام (۲) تعیین امتیاز ابعاد و شاخص ها.....
۱۵۱	گام (۳) سنجش میزان فرآیند محوری.....
۱۵۳	۲-۲-۴- تحلیل سایر یافته های تحقیق.....
۱۵۳	۲-۲-۴-۱- بعد " ساختار فرایند ".....
۱۵۵	۲-۲-۴-۲- بعد " باورها و ارزش ها ".....
۱۵۷	۲-۲-۴-۳- بعد " چارچوب فرایند ".....
۱۶۰	۲-۲-۴-۴- بعد " اهداف و استراتژی های عملیاتی فرایند ".....
۱۶۲	۲-۲-۴-۵- بعد " مدیریت عملکرد فرایند ".....
۱۶۵	۲-۲-۴-۶- بعد " بهره وری فرایند ".....
۱۶۷	۲-۲-۴-۷- شاخص های "فرآیند محوری".....
۱۶۸	۲-۳- سنجش فرآیند محوری در سطح بانک های تجاری - دولتی.....
۱۶۸	۲-۳-۱- سنجش فرآیند محوری در بانک صادرات.....
۱۷۰	۲-۳-۲- سنجش فرآیند محوری در بانک سپه.....
۱۷۲	۲-۳-۳- سنجش فرآیند محوری در بانک ملت.....
۱۷۴	۲-۳-۴- سنجش فرآیند محوری در بانک ملی ایران.....
۱۷۶	۲-۳-۴- سنجش فرآیند محوری در بانک تجارت.....
۱۷۸	<b>فصل پنجم: نتایج و پیشنهادات تحقیق.....</b>
۱۷۹	۵-۱- مقدمه.....
۱۷۹	۵-۲- نتایج تحقیق.....
۱۷۹	۵-۲-۱- مدل یکپارچه فرایند محوری.....
۱۸۳	۵-۲-۲- میزان فرآیند محوری.....
۱۸۵	۵-۲-۳- نتایج فرآیند محوری در سطح ابعاد.....
۱۸۶	۵-۲-۳-۱- نتایج بعد ساختار فرایند.....
۱۸۶	۵-۲-۳-۲- نتایج بعد " باورها و ارزش های فرایند ".....
۱۸۷	۵-۲-۳-۳- نتایج بعد چارچوب فرایند.....
۱۸۷	۵-۲-۳-۴- نتایج بعد " اهداف و استراتژی های عملیاتی فرایند ".....
۱۸۸	۵-۲-۳-۵- نتایج بعد " مدیریت عملکرد فرایند ".....



## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۸۸	۵-۲-۳-۶- نتایج بعد " بهره وری فرایند "
۱۸۹	۵-۳- پیشنهاد به محققین
۱۹۰	منابع فارسی
۱۹۲	REFERENCES:
۲۰۲	پیوست‌های تحقیق
۲۳۱	Abstract

## فهرست جداول

عنوان	صفحه
جدول (۱-۱): تاریخ شروع فعالیت‌های اتوماسیون، در برخی بانکهای تجاری دولتی ایران.....	۹
جدول (۲-۱): خدمات سیستم بانکداری الکترونیک در برخی بانکهای ایران.....	۹
جدول (۳-۱): تعداد بانک‌های خاورمیانه با قابلیت‌های اینترنتی.....	۱۰
جدول (۴-۱): تعداد کاربران اینترنت و کاربران اینترنت بی‌سیم.....	۱۳
جدول (۱-۲): مقایسه بین «تفکر فرایندی» و «فقدان تفکر فرایندی».....	۳۷
جدول (۲-۲): تعاریف واژه فرایند.....	۳۹
جدول (۳-۲): مزایا، معایب و شرایط مناسب برای اجرای ساختار فرایندی.....	۵۰
جدول (۴-۲): مراحل شکل‌گیری گروه.....	۵۲
جدول (۵-۲): تفاوت بین مدیریت فرایند کسب و کار و مهندسی مجدد فرایندها.....	۸۶
جدول (۶-۲): مقایسه رویکردهای بهبود فرایند.....	۸۸
جدول (۷-۲): ارتباطات بین مدل‌های مختلف الگوبرداری.....	۹۲
جدول (۸-۲): خلاصه توصیف مراحل چرخه PDCA.....	۹۳
جدول (۹-۲): ابعاد، شاخصها و تعریف/توصیف "فرایند محوری" در سازمان.....	۱۰۴
جدول (۱-۳): موارد کاربرد مدل سازی ساختاری تفسیری.....	۱۰۹
جدول (۲-۳): موارد کاربرد فرایند تحلیل شبکه‌ای.....	۱۱۴
جدول (۳-۳): مقیاسهای اصلی مقایسه‌های دو به دو.....	۱۲۴
جدول (۴-۳): جدول مقایسات زوجی ابعاد نسبت به فرآیند محوری.....	۱۲۵

## فهرست جداول

صفحه	عنوان
۱۳۱	جدول (۳-۵): ابعاد "فرایند محوری" در سازمان
۱۳۲	جدول (۳-۶): ماتریس خود تعاملی ساختاری ابعاد "فرایند محوری" در سازمان
۱۳۳	جدول (۳-۷): ماتریس دریافتی ابعاد "فرایند محوری" در سازمان
۱۳۴	جدول (۳-۸): سطوح ابعاد "فرایند محوری"
۱۳۴	جدول (۳-۹): ماتریس قدرت نفوذ - وابستگی
۱۳۸	جدول (۳-۱۰): سنجش میزان فرآیندهای محوری در سطح ابعاد
۱۴۱	جدول (۴-۱): ابعاد، شاخص های "فرآیند محوری" در سازمان
۱۴۳	جدول (۴-۲): ماتریس خود تعاملی ساختاری ابعاد "فرایند محوری" در سازمان
۱۴۴	جدول (۴-۳): ماتریس خود تعاملی ساختاری شاخص های "فرایند محوری" در سازمان
۱۴۵	جدول (۴-۴): ماتریس دریافتی ابعاد "فرایند محوری" در سازمان
۱۴۵	جدول (۴-۵): ماتریس دریافتی شاخص های "فرایند محوری" در سازمان
۱۴۶	جدول (۴-۶): سطوح ابعاد "فرایند محوری"
۱۴۶	جدول (۴-۷): سطوح شاخص های "فرایند محوری"
۱۴۹	جدول (۴-۸): ضرایب اهمیت شاخص های فرآیند محوری در بانکهای تجاری - دولتی
۱۵۰	جدول (۴-۹): خلاصه اطلاعات سنجش ابعاد فرایند محوری در بانک های تجاری - دولتی ایران
۱۵۴	جدول (۴-۱۰): خلاصه اطلاعات سنجش فرایند محوری شاخص های بعد "ساختار فرایند" در بانک های تجاری - دولتی ایران

## فهرست جداول

عنوان	صفحه
جدول (۴-۱۱): خلاصه اطلاعات سنجش فرایند محوری شاخص های بعد " باور ها و ارزش ها " در بانک های تجاری- دولتی ایران.....	۱۵۶
جدول (۴-۱۲): خلاصه اطلاعات سنجش فرایند محوری شاخص های بعد " چار چوب فرایند " در بانک های تجاری- دولتی ایران.....	۱۵۸
جدول (۴-۱۳): خلاصه اطلاعات سنجش فرایند محوری شاخص های بعد " اهداف و استراتژیهای عملیاتی " در بانک های تجاری- دولتی ایران.....	۱۶۰
جدول (۴-۱۴): خلاصه اطلاعات سنجش فرایند محوری شاخص های بعد " مدیریت عملکرد فرایند " در بانک های تجاری- دولتی ایران.....	۱۶۳
جدول (۴-۱۵): خلاصه اطلاعات سنجش شاخص های فرایند محوری در بانک های تجاری- دولتی ایران	۱۶۵
جدول (۴-۱۶): خلاصه اطلاعات سنجش شاخص های فرایند محوری در بانک های تجاری- دولتی ایران.	۱۶۷
جدول (۴-۱۷): خلاصه اطلاعات سنجش فرایند محوری در بانک صادرات.....	۱۶۸
جدول (۴-۱۸): خلاصه اطلاعات سنجش فرایند محوری در بانک سپه.....	۱۷۰
جدول (۴-۱۹): خلاصه اطلاعات سنجش فرایند محوری در بانک ملت.....	۱۷۲
جدول (۴-۲۰): خلاصه اطلاعات سنجش فرایند محوری در بانک ملی.....	۱۷۴
جدول (۴-۲۱): خلاصه اطلاعات سنجش فرایند محوری در بانک تجارت.....	۱۷۶
جدول (۵-۱): ماتریس قدرت نفوذ - وابستگی.....	۱۸۲

## فهرست اشکال

صفحه	عنوان
۳۰	شکل (۱-۲): چوب مفهومی کارویژه های سازمان
۳۲	شکل (۲-۲): چارچوب ترکیبی CE BUSNET
۳۴	شکل (۳-۲): جایگاه فرایند در یک سیستم
۳۵	شکل (۴-۲): نمونه ای از ارتباط و توالی فرایندها
۳۶	شکل (۵-۲): طیف رویکردهای مختلف بهبود فرآیندها
۳۸	شکل (۶-۲): عناصر مهندسی مجدد در سازمان
۳۹	شکل (۷-۲): فرایند کسب و کار
۴۰	شکل (۸-۲): نقش محوری فرایند
۴۶	شکل (۹-۲): از نظر مفهومی یک ساختار مبتنی بر فرایند
۴۷	شکل (۱۰-۲): ساختار فرایندگرا بر اساس نظر همرا
۵۹	شکل (۱۱-۲): سه جزء تفکر فرایندی
۶۰	شکل (۱۲-۲): ذینفعان فرایند
۶۳	شکل (۱۳-۲): تقسیم بندی خروجیهای مشتری محور از دیدگاه مشتری
۶۶	شکل (۱۴-۲): چارچوب دسته بندی فرایندها
۷۱	شکل (۱۵-۲): فرایندهای اصلی کارویژه
۷۴	شکل (۱۶-۲): مراحل مختلف حلقه PDCA

## فهرست اشکال

صفحه	عنوان
۷۷	شکل (۲-۱۷): نمودار IDEF0
۹۷	شکل (۲-۱۸): چهار گام فرایند مهندسی مجدد
۱۰۱	شکل (۲-۱۹): سطح بلوغ فرایندها
۱۰۸	شکل (۳-۱): مدل مفهومی سنجش میزان فرایند محوری
۱۱۰	شکل (۳-۲): نمودار مراحل متدولوژی ISM
۱۱۳	شکل (۳-۳): تفاوت ساختاری میان شبکه و سلسله مراتب (الف)
۱۳۰	شکل (۳-۴): متدولوژی سنجش میزان فرایند محوری
۱۳۶	شکل (۳-۵): نمودار هندسی تعاملات ابعاد و شاخص های فرآیند محوری
۱۴۸	شکل (۴-۱): نمودار هندسی تعاملات ابعاد و شاخص های فرآیند محوری
۱۵۲	شکل (۴-۲): نمودار جایگاه بانکهای تجاری - دولتی ایران در فرایند محوری
۱۸۰	شکل (۵-۱): مدل یکپارچه ساختار تفسیری ابعاد "فرایند محوری"

## فهرست نمودارها

عنوان	صفحه
نمودار (۱-۴): فرایند محوری در سطح ابعاد.....	۱۵۱
نمودار (۲-۴): شکاف فرایند محوری در سطح ابعاد.....	۱۵۲
نمودار (۳-۴): فرایند محوری در سطح شاخص های بعد ساختار فرایند.....	۱۵۴
نمودار (۴-۴): نمودار شکاففرایند محوری در سطح شاخص های بعد ساختار فرایند.....	۱۵۵
نمودار (۵-۴): فرایند محوری در سطح شاخص های بعد باور ها و ارزش ها.....	۱۵۶
نمودار (۶-۴): نمودار شکاففرایند محوری در سطح شاخص های بعد باور ها و ارزش ها.....	۱۵۷
نمودار (۷-۴): فرایند محوری در سطح شاخص های بعد چارچوب فرایند.....	۱۵۸
نمودار (۸-۴): نمودار شکاففرایند محوری در سطح شاخص های بعد چارچوب فرایند.....	۱۵۹
نمودار (۹-۴): فرایند محوری در سطح شاخص های بعد اهداف و استراتژی های عملیاتی فرایند.....	۱۶۱
نمودار (۱۰-۴): نمودار شکاف فرایند محوری در سطح شاخص های بعد اهداف و استراتژی های عملیاتی فرایند.....	۱۶۲
نمودار (۱۱-۴): فرایند محوری در سطح شاخص های بعد مدیریت عملکرد فرایند.....	۱۶۳
نمودار (۱۲-۴): نمودار شکاف فرایند محوری در سطح شاخص های بعد مدیریت عملکرد فرایند.....	۱۶۴
نمودار (۱۳-۴): فرایند محوری در سطح شاخص های بعد بهره وری فرایند.....	۱۶۵
نمودار (۱۴-۴): نمودار شکاف فرایند محوری در سطح شاخص های بعد بهره وری فرایند.....	۱۶۶
نمودار (۱۵-۴): میزان فرآیند محوری در بانک صادرات.....	۱۶۹

## فهرست نمودارها

صفحه	عنوان
۱۶۹	نمودار (۴-۱۶): شکاف فرآیند محوری در بانک صادرات.....
۱۷۱	نمودار (۴-۱۷): میزان فرآیند محوری در بانک سپه.....
۱۷۱	نمودار (۴-۱۸): شکاف فرآیند محوری در بانک سپه.....
۱۷۳	نمودار (۴-۱۹): میزان فرآیند محوری در بانک ملت.....
۱۷۳	نمودار (۴-۲۰): شکاف فرآیند محوری در بانک ملت.....
۱۷۵	نمودار (۴-۲۱): میزان فرآیند محوری در بانک ملی.....
۱۷۵	نمودار (۴-۲۲): شکاف فرآیند محوری در بانک ملی.....
۱۷۷	نمودار (۴-۲۳): میزان فرآیند محوری در بانک تجارت.....
۱۷۷	نمودار (۴-۲۴): شکاف فرآیند محوری در بانک تجارت.....



فصل اول:

مقدمه و

کلیات تحقیق

## ۱-۱- مقدمه:

با گسترش فناوری اطلاعات (IT)، تمام ابعاد زندگی بشر دچار تحول بنیادین شده، بطوری که دنیای کنونی را در جریان یک دگردیسی کامل قرار داده است. شاید بتوان گفت که دنیای صنعتی کنونی راه چاره‌ای غیر از انتخاب این تحول را ندارد و سکون موجب بروز اختلال در روابط اجتماعی، سیاسی و اقتصادی افراد یک جامعه و حتی در روابط بین‌الملل خواهد شد. توسعه سریع فناوری اطلاعات (IT) بر بانکداری نیز تاثیر گذاشته و باعث تغییرات ساختاری در این بخش شده است. در واقع بانکداری در حال حاضر به صنعت خدمات الکترونیک تبدیل گردیده است.

نظام بانکداری کشور برای انطباق با محیط متغیر کنونی با چالشهای متعددی مواجه است، از جمله مهمترین این چالشها می‌توان به تغییر انتظارات و خواسته‌های مشتریان، شرایط جدید اقتصادی و اجتماعی، وضع قوانین و تعهدات جدید و الزامات تجارت بین‌الملل اشاره کرد. بانکها در سالهای اخیر برای پاسخگویی به چالشهای مطرح شده به اصلاحاتی متوسل شده‌اند. مبنای این اصلاحات تحول در زمینه‌های تکنولوژی، استراتژیها، منابع انسانی و فرآیندها است.

در این تحقیق با توجه به موضوع تحقیق به تفصیل در ارتباط با فرآیندها و فرآیند محوری و ابعاد و شاخص‌های فرآیند محوری، روابط بین آنها و نحوه سنجش فرآیند محوری در بانک‌های تجاری-دولتی و تاثیر این زمینه تحول در بخش بانکداری بحث شده است.

## ۱-۲- تعریف مسئله و بیان مسئله اصلی تحقیق:

دنیای امروز که کارآفرین‌ها در آن زندگی می‌کنند، با دنیای ده سال قبل بسیار متفاوت است، برخی از دلایل این تفاوت در ذیل بیان شده است.

نخست آنکه مشتریان بسیار هوشیار و آگاه شده‌اند و به موقعیت خود و حق انتخابهای متعدد و متنوعی که برایشان میسرش ده واقفند. آنها دیگر تمایل ندارند به عنوان عضوی از گروه مشتریان در نظر گرفته شوند بلکه دوست دارند که به طور فردی و منحصر به فرد نگریده شوند و به قول همسر دیگر نمی‌توان از نوع خاصی از مشتریان صحبت کرد بلکه آنچه که وجود دارد، «مشتری» بخصوص است. دوم آنکه مشتریان رویکردهای نوینی به کالاها و خدمات پیدا کرده‌اند. هر مشتری محصولاتی را می‌پسندد که:

۱- با نیازها و خواسته‌های او کاملاً مطابقت داشته باشد و گویی انحصاراً برای وی طراحی شده است.

۲- براحتی و بسادگی قابل استفاده باشد.

۳- هنگام نیاز براحتی در دسترس باشد یعنی دریافت آن به موقع و راحت باشد.

سوم آنکه هنگامی که صحبت از بازار جهانی می‌کنیم مقصود این است که رقابت‌ها از هر سو هجوم می‌آورند و مشتریان نیز به دنبال کالاهایی هستند که در سطح جهانی (و نه فقط به طور محلی) به شکل گسترده‌ای مورد پذیرش و اقبال عمومی قرار گرفته باشند. در دنیای فعلی دیگر کالایی خوب و با قیمتی مناسب ارائه دادن، کافی نیست بلکه سازمان باید بطور مداوم موقعیت خود را در برابر رقبا سنجیده و بتواند در مواقع لزوم عکس‌العمل مناسب را نشان دهد. برای بقا شروطنی وجود دارد که مهمترین آن، انطباق سازمان با محیطی است که ویژگی اصلی آن تغییر است. این موضوع با ماندگاری ساختارهای سلسله مراتبی و چند طبقه‌ای سازمان‌ها بدست نمی‌آید. بلکه باید راه‌کاری برای رویارویی با چالشهای عصر حاضر، پرهیز از ناکارآمدی ساختارهای سلسله مراتبی و اجرای اصلاحات ساختاری پیدا کرد. در سالهای اخیر، تحولات شگرف در نظریه‌ها و عملکرد مدیریت در جهان پدید آمده است و اندیشه‌های جدیدی برای هدایت و اداره سازمانها و رویارویی با چالشهای عصر حاضر مطرح شده است.

مشتری‌گرایی، سیستم مدیریت کیفیت جامع (TQM)، مدیریت اطلاعات، سیستم پیشنهادات و فرآیند محوری از جمله مهمترین نگرشها محسوب می‌گردد. رویکرد فرآیندی راه کار مهمی برای رویارویی با چالشهای عصر حاضر و پاسخ به پرسشهایی از قبیل «چگونه از ساختارهای سلسله مراتبی به ساختارهای تخت تبدیل شویم؟»، «چگونه تیمها را جهت دست یافتن به اهدافشان مهیا کنیم؟»، «چگونه کارکنان وظیفه مدار را به کارکنان چند بعدی تبدیل کنیم؟»، «چگونه مدیران را از سرپرست به مربی تغییر دهیم؟» و «چگونه فرآیندهای اصلی را شناسایی و در جهت تناسب با چالشهای جدید تغییر دهیم؟»، است. نگرش فرآیندی یک اندیشه نوین است که در بسیاری از سازمانها بکار گرفته شده و پیامدهای مطلوبی به همراه داشته است. این اندیشه از تغییر بینش سازمانها از «وظیفه‌گرایی» به «فرآیند‌گرایی» حاصل گردیده است. در گذشته سازمانها جزء نگر و وظیفه‌گرا بودند. در دنیای امروز، سازمانها بر کل‌نگری و فرآیند محوری تأکید دارند. به عبارت دیگر به جای توجه به هر یک از وظایف به طور جداگانه بر فرآیند که شامل مجموعه‌ای از وظایف به هم پیوسته است، توجه دارند.

در طی سالهای گذشته، چندین مفهوم در خصوص فرآیند محوری در سازمان ارائه شده است، که از آن جمله می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

۱- مفهوم زنجیره ارزش که توسط مایکل پورتر در سال ۱۹۸۵ به عنوان یک مبحث اصلی سازمان معرفی گردیده است. (porter, 1985)

۲- دیاگرام جریان دمینگ که توسط ادوارد دمینگ در سال ۱۹۸۶ بیان گردید. در این مفهوم، روابط کل سازمان از مشتری تا عرضه‌کننده به عنوان یک فرآیند توسعه داده شده است، که می‌تواند

مانند هر فرآیند دیگر اندازه‌گیری و بهبود داده شود. (Burlton, 2001)

- 
- 2 - Customer orientation
  - 3 - Total Quality Management
  - 4 - Information management
  - 5 - Process orientation

۳- مفهوم «فرآیند محوری» در یک سازمان که توسط «داونپورت» و شوت در سال ۱۹۹۰ مطرح

گردید. آنها عقیده داشته که فرآیند محوری به عنوان یک جزء کلیدی «مهندسی صنعتی جدید:

تکنولوژی اطلاعات و طراحی مجدد فرآیندهای تجاری» است. (Davenport & Short , 1990)

۴- مفهوم «فرآیند محوری» که توسط مایکل همر در سال ۱۹۹۳ به عنوان یک جزء اساسی تلاش

موفق «مهندسی مجدد» ارائه گردید. (Hammer & Champy, 1993)

۵- مهندسی مجدد در سازمان، عموماً مهندسی مجدد در سازمان شامل چهار عنصر استراتژیها،

فرآیندها، فناوری و منابع انسانی می‌گردد. استراتژیها و فرآیندها مبنایی را برای بهره‌گیری از

فناوریها و طراحی مجدد سیستم منابع انسانی ایجاد می‌کنند. (Zahran, 2002)

۶- تفکر فرآیندی، ظهران در کتاب خود فرآیند را به عنوان یک تفکر در نظر گرفته و تعریف جامعی

از تفکر فرآیندی ارائه می‌کند. از نظر وی تفکر فرآیندی شامل سه جزء اصلی است: جزء اول

تعریف و مشخصات فرآیند است، که در شکل مستندات موجودند و مدل استانداردها را برای یک

فرآیند یکپارچه ارائه می‌دهد، دوم یادگیری فرآیند است، که شامل فعالیتها و رفتارهای مورد نیاز

جهت انجام فرآیند، و در ذهن و حافظه افرادی که آنرا انجام می‌دهند قرار دارد، سوم نتایج فرآیند

که بر مبنای محصولات و خدمات تولید شده به عنوان نتایج فعالیتها فرآیند مشخص می‌شوند.

(Zahran, 2002)

#### ۷- مدیریت فرآیندها:

سازمان به مثابه یک سیستم باز، نیازمند است که «شبکه فرآیندها» و تعاملات بین آنها را

شناسایی، سازماندهی و مدیریت کند. امروزه پیچیدگی سازمانها، شناخت فرآیندهای اصلی و

ساده‌سازی و اولویت‌بندی آنها را به منظور رسیده به اهداف ضروری ساخته است. یک سازمان برای

مدیریت فرآیندهای خود باید مواد ذیل را انجام دهد. ( Ehmke, 2004; Wiliam , 2001 )

۱- فرآیندهای مورد نیاز کارویژه‌ها و کاربرد آنها در کل سازمان را شناسایی کند.

۲- توالی و تعاملات فرآیندها را معین کند.

۳- معیار (شاخص) و روشهای مورد نیاز برای اطمینان از مؤثر بودن عملیات و کنترل فرآیندی

سازمان را تعیین کند.

۴- از در دسترس بودن (قابلیت دستیابی) منابع و اطلاعات مورد نیاز برای پشتیبانی عملیات،

نظارت و بررسی فرآیندها، اطمینان حاصل کند.

۵- فرآیندهای سازمان را نظارت، ارزیابی و تجزیه و تحلیل کند.

۶- اعمال مورد نیاز برای رسیدن به نتایج برنامه‌ریزی شده و بهبود مستمر فرآیندها را انجام دهد.

الزامات مذکور می‌تواند بوسیله مدیریت سازمان به منظور تدوین رویه‌های عملیاتی استاندارد

استفاده شود. در این دستورات العمل که سازگاری در عملیات را حمایت می‌کند، تعریف تمام

محدودیت‌های فرآیند و وظایف مرتبط با آن ضروری است. در صورت عدم تعریف فرآیندها هیچ شخصی

یا بخشی اجرایی خاص نمی‌تواند فرآیندها را بطور کامل درک کند، بخصوص در زمینه نیازمندیهای

جزئی که بهبود فرآیند را پشتیبانی می‌کنند. ( Harrington , 1995 )

## ۸- دسته‌بندی فرآیندها:

چارچوب دسته‌بندی فرآیندها، یک نگرش عمومی از فرآیندهای کسب و کار در سازمانها و صنایع

مختلف ارائه می‌کند تا امکان الگوبرداری مناسب و درک و مستندسازی فرآیندها فراهم گردد.

دسته‌بندی کلی فرآیندها برای سازمانها این امکان را به وجود می‌آورد که با توجه به ویژگیهای خاص

سازمانی خود، نسبت به مقایسه فرآیندها برای عملکرد بهتر بهره گیرند. ( Oleary,1999 )

دکتر مک کورمک و همکارانش در سال ۱۹۹۹ تحقیقی در زمینه ایجاد «فرآیندگرایی تجاری» انجام داده‌اند. آنها در این تحقیق نحوه ساختن «فرآیندگرایی تجاری» را تعریف و کاربردی کرده‌اند و حوزه و مقیاسهای آن را توسعه و تصدیق داده‌اند (McCormack & Johnson, 2001).

اگر چه شاخص و ابزار سنجش هر کدام از ابعاد با یکدیگر متفاوت است، ولی یک نقطه مشترک دارند و آن: تمرکز بر فرآیندها به جای وظایف است.

نظام بانکداری کشور نیز، مانند هر صنعت، برای انطباق با محیط متغیر کنونی با چالش‌های متعددی مواجه است، از جمله مهمترین این چالش‌ها میتوان به تغییر انتظارات و خواسته‌های مشتریان، شرایط جدید اقتصادی و اجتماعی، وضع قوانین و مقررات جدید، الزامات تجارت بین الملل، ظهور فناوری های جدید حضور بانک‌های خصوصی اشاره کرد. بروز و ظهور این عوامل در محیط کسب و کار امری طبیعی قلمداد می‌شود اما نظام بانکی باید برنامه‌های منسجمی برای حل این چالش‌های جدید داشته باشد بانک‌ها در سالهای اخیر برای پاسخگویی به چالش‌های مطرح شده به اصلاحاتی متوسل شده‌اند. مبنای این اصلاحات توسعه روشهای جدید انجام مشاغل، توسعه زیربنای مناسب تکنولوژی اطلاعات و اجتناب از ناکارآمدی ساختارهای سنتی می‌باشد. نکته دیگری که توسط محققان مورد توجه قرار گرفته است، این موضوع می‌باشد که، فعالیتهای اداری و پشتیبانی در بانک‌ها، حمایت اثربخشی از فعالیت عملیاتی ارائه نمی‌دهد، بنابر این فرآیند محوری یک ضرورت اجتناب ناپذیر است.

باتوجه به مطالب ارائه شده می‌توان گفت که مسئله اصلی در این تحقیق عبارت است از:

"شناسایی ابعاد جامع فرآیند محوری در سازمان و طراحی مدل ریاضی برای سنجش آن است."

با توجه به مسئله اصلی و حوزه تحقیق باید به سوالات زیر پاسخ داده شود:

۱- ابعاد "فرآیند محوری" در بانکهای تجاری دولتی ایران در کدام است؟

۲- با استفاده از ابعاد و شاخصها ((فرآیند محوری))، مدل ریاضی سنجش " فرآیند محوری " برای

بانکهای تجاری دولتی کدام است؟

۳- آیا ضرایب اهمیت هر یک از ابعاد "فرآیند محوری" در بانکهای تجاری دولتی ایران با هم

تفاوت دارد؟

### ۱-۳- ضرورت تحقیق:

توسعه سریع فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)، بر بانکداری تاثیر گذاشته و باعث تغییرات گسترده در این صنعت شده است. در واقع، صنعت بانکداری در حال حاضر به صنعت خدمات پردازش اطلاعات ۸ تبدیل گردیده است. به عبارت دیگر با تاسیس اتاقهای پایاپایی اتوماتیک ۹، ساختار سیستم بانکی یک بار دیگر دچار تحولی عمده گشت. به تبع آن، با استفاده وسیع از انتقال الکترونیکی منابع (EFT). بانکها از موسسات سپرده گذاری که منابع فیزیکی را نگهداری می کند، به مراکز پردازش اطلاعات تبدیل شدند. پول نیز از حالت محسوس به یک مفهوم نامحسوس تبدیل گردید. این تحولات صنعت بانکداری در دو دهه گذشته، باعث ایجاد تغییرات عمده ای در شکل پول و سیستم انتقال منابع گشته و مفاهیمی تحت عنوان: "پول الکترونیکی ۱۰" و "انتقال الکترونیکی" منابع را ارائه نموده است. در واقع، این دو مفهوم ایجاد کننده نوع جدیدی از بانکداری، تحت عنوان: "بانکداری الکترونیک" می باشند.

بانکداری الکترونیک براساس سطوح دارای تعاریف خاصی است، اما تعریف عمومی آن عبارت است

از " ارائه خدمات بانکی از طریق شبکه رایانه ای عمومی قابل دسترسی (اینترنت یا اینترنت) که از امنیت

---

7- Information & communication technology

8- Information processing

9- Automated clearing Houses (ACHS)

10- Tangible



بالایی برخوردار است. توسعه صنعت انفورماتیک باعث ایجاد شتاب در بانکداری الکترونیک و ظهور مفاهیم جدیدی تحت عنوان پول الکترونیکی گردیده است.

بانکداری الکترونیک در ایران از سال ۱۳۶۵ با استفاده از کامپیوترهای شخصی (PC) در بانک ملی آغاز و با توسعه سیستم‌های عامل شبکه‌ای Novel در سطح شعب گسترش یافت. نصب شبکه Novel در شعب، و افزایش امنیت، موجب شد تا کاربران در پشت باجه به همراه ارائه خدمات بانکی، اسناد را ثبت و ماشین کنند. شروع فعالیت‌های اتوماسیون در برخی بانکهای تجاری دولتی در جدول شماره (۱-۱) ارائه شده است. (پژوهشکده پولی بانکی ۱۳۸۴)

جدول (۱-۱): تاریخ شروع فعالیت‌های اتوماسیون، در برخی بانکهای تجاری دولتی ایران

شرح	بانک ملی	بانک صادرات	بانک تجارت	بانک توسعه صادرات
PC	۱۳۶۵	۱۳۶۹	۱۳۶۹	۱۳۷۲
LAN	۱۳۷۰	۱۳۶۹	۱۳۶۹	۱۳۷۲
S. W. I. F. T	۱۳۷۲	۱۳۷۳	۱۳۷۵	۱۳۷۶
سیستم متمرکز	۱۳۷۶	۱۳۸۰	۱۳۷۶	۱۳۷۶
اینترنت	-	-	-	۱۳۸۲

فعالیت اتوماسیون بانکهای تجاری- دولتی ایران با مطرح شدن "طرح جامع اتوماسیون بانکی کشور" در سال ۱۳۷۲ منسجم گردید. مسئولیت و پیشبرد طرح مذکور به عهده مشاور اجرایی ریاست بانک مرکزی گذاشته شد. بانک توانسته‌اند در زمینه بانکداری الکترونیک خدماتی را به مشتریان خود ارائه دهند. جدول (۲-۱) خدمات سیستم بانکداری الکترونیک و وسایل ارتباطی آنها را در بانکهای تجاری دولتی ایران نشان می‌دهد. (پژوهشکده پولی بانکی ۱۳۸۴)

جدول (۲-۱) خدمات سیستم بانکداری الکترونیک در برخی بانکهای ایران

نام بانک	سیستم معتبر متمرکز	سیستم متمرکز (اینترنت)							اینترنت	
		Pin pad	Pos	ATM	تلفن بانک	عضو شتاب	عضو یونیسف	نوع وسیله ارتباطی	وب سایت اطلاعاتی	وب سایت تراکشی
بانک ملی ایران	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
بانک صادرات	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
بانک ملت	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
بانک تجارت	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
بانک توسعه صادرات	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-

اگر چه حرکت بسوی بانکداری الکترونیک در کشور، نزدیک به دو دهه است آغاز گردیده است. میزان پیشرفت بانکداری الکترونیک بخصوص در بخش الکترونیک بطور کامل موفقیت آمیز نبوده است. برای اثبات این ادعا می توان به رتبه کشور در تحقیقات انجام شده توسط البصرا (جدول شماره ۱-۳) که تعدادی از بانکهای خاور میانه با قابلیت اینترنتی را ارائه نموده است، توجه کرد. در این جدول رتبه کشورمان نزدیک به انتهای جدول است و نشان می دهد که در ایران هنوز هیچ بانک کامل و یا مختلط Hybrid وجود ندارد و فقط برخی از بانکها دارای وب سایت اطلاعاتی می باشند. (پژوهشکده پولی بانکی ۱۳۸۴)

جدول (۱-۳): تعداد بانکهای خاورمیانه با قابلیت های اینترنتی

مجموع بانکها	ارائه اطلاعات	مختلط (Hybrid)	کامل	مناطق
۹	۳	۱	۵	کویت
۹	۵	۱	۳	قطر
۲۳	۱۷	-	۶	بحرین
۱۳	۲	۲	۹	عربستان سعودی
۳۹	۱۲	۲	۱۵	امارات متحده عربی
۱۱	۴	۵	۲	عمان
۹۴	۴۳	۱۱	۴۰	مجموع کشورهای GCC
۲۳	۲۱۳۹	-	۲	اردن
۴۳	۲۹	۱	۳	مصر
۴۸	۲۱	۱۵	۴	لبنان
۲۸	۶	۴	-	قبرس

مجموع بانک‌ها	ارائه اطلاعات	مختلط (Hybrid)	کامل	مناطق
۶	۱	-	-	ایران
۱	۵	-	-	فلسطین
-	۱۴۵	-	-	یمن
-		۲۲	۱۲	سایر کشورهای خاورمیانه
۲۷۳	۱۸۸	۲۳	۵۲	مجموع

۱- کشورهای عضو GCC، عبارت از: کویت، قطر، بحرین، عربستان سعودی، امارات متحده عربی، و عمان می‌باشند.

۲- منظور از کامل، آن است که: بانک دارای وب سایتی است که مشتری می‌تواند تمامی عملیات مالی و بانکی را از طریق آن انجام دهد.

۳- منظور از Hybrid، آن است که عملیات ثبت کلیه تراکنش‌های خود بانک به صورت الکترونیکی انجام می‌شود.

۴- ارائه اطلاعات به صورت الکترونیکی توسط بانک‌ها، به معنای آن است که این اطلاعات تنها به منظور اطلاع‌رسانی می‌باشند؛ و تراکنش‌های غیرمالی بانک را تشکیل می‌دهد.

۵- لازم به ذکر است که در حال حاضر، ۱۰ بانک تجاری و تخصصی ایران دارای وب سایت اطلاعاتی می‌باشند. همچنین، تعدادی از بانک‌های خصوصی، بعضی از خدمات، نظیر: حوالجات داخل بانکی خود و یا خدمات کارت بانک‌های عضو شبکه شتاب را از طریق اینترنت انجام می‌دهند.

با توجه به روند صعودی تجارت الکترونیک و مزایای ناشی از به کارگیری آن، به طوری که طبق نمودار پیش بینی می‌شود؛ نرخ رشد تجارت الکترونیک در کشورهای اروپایی و آسیایی از آمریکا گوی سبقت را ربوده است و به صورت پدیده‌ای جهانی در خواهد آمد، و متعاقباً بانکداری الکترونیک که به عنوان پیش نیاز تجارت الکترونیک محسوب می‌شود، نیز در اقصی نقاط جهان گسترش خواهد یافت.

حرکت گام به گام بانکداری الکترونیک – با توجه به وضعیت بسترهای قابل دسترس – به نحوی است که بانکداران در هر سطح، سعی در افزایش رضایت مشتریان و همچنین کاهش هزینه‌های خود دارند. پیش نیاز اصلی اجرای بانکداری الکترونیک بطور کامل و یا بانکداری اینترنتی، در درجه اول، میزان نفوذ اینترنت است؛ که شاخص آن تعداد کاربران اینترنت می‌باشد. براساس پیش بینی انجام شده در سال ۲۰۰۷، تعداد کاربران اینترنت به ۱/۵ میلیارد نفر رسیده است.

اجرای بانکداری الکترونیک در مقایسه با بانکداری اینترنتی و سنتی، برای بانک‌ها کاهش هزینه‌ها، و برای مشتریان رفاه، آسودگی و متعاقباً کاهش هزینه را به ارمغان داشته است. با توجه به گسترش کاربران بدون سیستم اینترنت از طریق پروتکل‌های (WAP) و افزایش سرعت انتقال اطلاعات از طریق موبایل، موجب شده است تا به تعداد کاربران بدون سیم افزوده شود، بطوری که، سهم کاربران بدون سیم اینترنت جهان، از ۱۶ درصد در سال ۲۰۰۱ به ۵۶/۸ درصد در سال ۲۰۰۷ رسیده است. (جدول شماره ۱-۴).

با افزایش کاربران بدون سیم اینترنت، بانکداران برای افزایش رضایت مشتریان و جذب آنها سعی می‌کنند که با استفاده از آخرین فناوری‌های موجود، در جهت تامین امنیت و ارائه اطمینان به مشتریان، خدمات بانکداری الکترونیک را به آنها ارائه کنند. به عبارت دیگر با توجه به موبایل بانک، بانک همراه با مشتری است و قابلیت نقل و انتقال وجود دارد، و مشتری در هر موقعیت مکانی و زمانی، به خدمات بانک دسترسی خواهد داشت.

با توجه به موارد مذکور و عواملی همچون افزایش تعداد مبادلات مالی روزانه، نیاز به نقل و انتقال سریع پول، افزایش درآمدها و تعداد خریده‌ها، محدود بودن زمان دسترسی به خدمات بانکی و نیاز رو به تزاید به خدمات بهتر، ضرورت تحولات جدی و عمیق در نظام بانکداری بنحوی که این تحولات منجر به پیشرفت بانکداری الکترونیک گردد، نمایان می‌گردد.

(جدول ۱-۴): تعداد کاربران اینترنت و کاربران اینترنت بی سیم

پایان سال			
۲۰۰۷	۲۰۰۴	۲۰۰۱	
آمریکا:			
۲۳۶	۱۹۳	۱۴۹	کاربران اینترنت (به میلیون نفر)
۴۶/۳	۲۷/۹	۵/۴	درصد سهم کاربران بدون سیم اینترنت
جهان:			
۱۴۶۰	۹۴۵	۵۳۳	کاربران اینترنت (به میلیون نفر)
۵۶/۸	۴۱/۵	۱۶/۰	درصد سهم کاربران بدون سیم اینترنت
آسیا و اقیانوسیه:			
۶۱۲	۳۵۷	۱۱۵	کاربران اینترنت (به میلیون نفر)
۶۰/۴	۵۰/۹	۳۴/۸	درصد سهم کاربران بدون سیم اینترنت
اروپای غربی:			
۲۹۰	۲۰۸	۱۲۶	کاربران اینترنت (به میلیون نفر)
۶۷/۰	۴۹/۶	۱۳/۹	درصد سهم کاربران بدون سیم اینترنت

فن آوری اطلاعات و فرایندهای کسب و کار دو جزء اصلی بانکداری امروز می باشند. فن آوری

اطلاعات از ابزاری قابل استفاده در طراحی مجدد فرآیند کسب و کار است. نقش فن آوری اطلاعات

می تواند در سه مرحله به شرح زیر طبقه بندی شود.:

۱- پیش از طراحی فرآیند

۲- بعد از تکمیل طراحی فرآیند

مرحله ۱- پیش از طراحی فرآیند (بعنوان یک توانمندساز)

ارزیابی محدوده تغییرات ریشه‌ای در دنیای کسب و کار امروزه بسیار مشکل می‌باشد. با این همه فرصتهای بهبود فرآیندهای موجود به همان اندازه تعریف و معرفی فرآیندهای جدید کسب و کار موجود می‌باشد.

طراحی فرآیند یک حرکت استراتژیک است و به درک شفافیت از وضعیت رقابتی صنعت، بازار و مشتریان نیازمند است. علاوه بر اینها، همچون هر فعالیت استراتژیک دیگری، سازگاری بین استراتژی‌های کسب و کار سازمان و چشم‌انداز آن نیز امری ضروری می‌باشد. از سوی دیگر تعریف استراتژی کسب و کار و توسعه چشم‌انداز استراتژیک، درک درستی از ضعفها، قدرتهای سازمان و همچنین ساختار بازار و فرصتها را طلب می‌نماید.

در این مرحله مشخص می‌شود که آیا حقیقتاً پتانسیل برای طراحی فرآیند وجود دارد. فعالیتهای این مرحله می‌تواند شامل مراحل زیر باشد:

- توسعه چشم‌انداز استراتژیک
- تعریف اهداف مشتری
- تعیین اهداف و هدفگذاری مربوط به سهم بازار، هزینه‌ها، گسترش درآمد و یا حاشیه‌های سود
- ارزیابی پتانسیل طراحی فرآیند
- تعریف مرزها و محدوده‌های فرآیند
- حفظ و استقرار تعهد مدیریت

قابلیت‌های فن‌آوری اطلاعات می‌تواند دید مناسبی را نسبت به وضعیت موجود ارائه نماید. فن‌آوری اطلاعات یکی از چندین توانمندساز موجود در حوزه فعالیت‌های طراحی فرآیند به شمار می‌رود. برای ایجاد تغییر در فرآیندهای کسب و کار تمام این توانمندسازها باید به صورت یکپارچه در نظر گرفته

شوند. این توانمندسازها باید از آغاز در فرآیند طراحی معرفی شوند، چرا که باید از ابتدا قابلیت‌های آنها را در فرآیند طراحی در نظر گرفت. بسیاری از سازمانها قابلیت‌های فن‌آوری اطلاعات را قبل از طراحی فرآیند نادیده می‌گیرند. آگاهی از قابلیت‌های فن‌آوری اطلاعات می‌تواند و باید طراحی فرآیند را تحت تأثیر قرار دهد نه اینکه تنها از فرآیند پشتیبانی نماید. مایکل همبر به سازمانها هشدار می‌دهد که در دام اتوماسیون گرفتار نشوند. او به سازمانها توصیه می‌نماید که نخست فرآیند را طراحی نموده و سپس در مرحله دوم برای اتوماسیون فرآیند اقدام نماید. (Galbraith , 2002)

نقش‌های با اهمیت فن‌آوری اطلاعات در این مرحله از فعالیتهای طراحی فرآیند را می‌توان به شرح زیر معرفی نمود:

- فرصتی که فن‌آوری اطلاعات در اختیار قرار می‌دهد، می‌تواند بکارگیری فن‌آوری جدیدتر و بهتر برای توسعه یک چشم‌انداز استراتژیک در جهت بهبود فرآیندهای کسب و کار پیش از طراحی آنها باشد.

برای مثال، یکی از چشم‌اندازهای با اهمیت وال مارت حذف گامها و هزینه‌های غیر ضروری در فرآیند انتقال ارزش افزوده به مشتری، بود. برای دستیابی به این مهم، وال مارت استراتژی را توسعه داد که ارتباط دادن تأمین‌کنندگان به خرده‌فروشان را در بر می‌گرفت. فن‌آوری اطلاعات وال مارت را قادر ساخت که این استراتژی را به مرحله اجرا درآورد. برای این کار یک سیستم اطلاعات گسترده توسعه داده شد که تمامی مغازه‌های خرده‌فروشی را مستقیماً به انبارهای توزیع و تأمین‌کنندگان عمده، متصل ساخت.

- قابلیت‌های فن‌آوری اطلاعات در ردیابی اطلاعات و حذف مرزهای جغرافیایی و سازمانی می‌تواند در درک ضعفها و قدرتهای سازمانی و همچنین ساختار بازار و فرصتها،

سودمند واقع شود. ابزارهای فن آوری اطلاعات به سازمانها اجازه می دهد که میزان اثربخشی همکاری را از طریق راههایی که پیش از این میسر نبوده، افزایش دهد. اینترنت می تواند ارتباط داخلی میان واحدهای مختلف، گروههای کاری، شاخه ها و اشخاص را بهبود بخشد. ارتباطات خارجی مثل ارتباط با مشتریان، فروشندگان، تأمین کنندگان، آژانسهای دولتی و حتی رقبا نیز از طریق شبکه به شدت تقویت می شود. فن آوری اطلاعات به از میان برداشتن مرزهای جغرافیایی و در نتیجه پذیرش گسترده تر تغییر فرآیند، کمک می نماید. در شرکت جنرال الکتریک از سیستم های نامه الکترونیک برای سرعت بخشیدن به تحلیل ها و طراحی ها و برگزاری نشست های ضروری بین گروههایی که در مناطق مختلف قرار دارند، استفاده می شود.

- تمرکز اصلی این مرحله بر یافتن رویکردهای قضاوت برای مدیریت فرآیند، تنظیم شده است، این رویکردها می تواند از فعالیتهای سازمانهای بیرون از صنعت، استخراج شود. سازمان باید در مقابل دیگر صنایع دست به ترازیبی زده و آن را با تجربیات و فعالیتهای اعضای تیم ترکیب نماید تا بتواند فن آوری جدید فرآیند را تنظیم نماید. قابلیت های فن آوری اطلاعات می تواند برای دستیابی به این مهم مورد استفاده واقع شود.
- فرایند نیازمند یک طراحی منعطف سازمانی است. زیر ساختارهای کنونی سازمان باید در راستای تسهیل همکاری بین بخش های مختلف، تغییر کند و در این راه به جای اشخاصی که در بخش های جداگانه محصور شده اند از تیم های چند وظیفه ای، استفاده گردد. ساختارهای انعطاف پذیر آنهایی هستند که با متغیرهای در حال تغییر خارجی هماهنگ می شوند.



- مورد اصلی در فرآیند موفقیت‌آمیز طراحی مجدد فرآیند کسب و کار ایجاد تیم‌هایی است که بر عملکرد و طراحی سازمان متمرکز شوند. برای دستیابی به یک تیم موثر هر کدام از کارمندان باید از صلاحیت‌های متعددی برخوردار باشد. سازمان فن‌آوری اطلاعات نیز از این قاعده مستثنی نیست. نیاز به همکاری نزدیک با دیگر تخصصها، استفاده از فن‌آوری اطلاعات را الزامی می‌نماید. به کارگیری اینترنت اجازه می‌دهد تیم‌هایی از سراسر دنیا با یکدیگر همکاری نمایند. این موضوع باعث تولد روش جدیدی در کسب و کار به نام سازمانهای مجازی شده است.

- هم‌یاری و دیگر روش‌های همکاری بین سازمانی در خلال یافتن جایگاه دائمی خود در محیط کنونی کسب و کار بسیار موثر هستند. بسیاری از سازمانها برای دستیابی به سهم بازار با تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان دست به تشکیل تیم زده و با آنها همکاری می‌نمایند. این فعالیتهای چند وظیفه‌ای سازمانها را قادر می‌سازد که فرآیندهای خود را بهبود بخشیده و اثربخشی را حداکثر نمایند. فن‌آوری اطلاعات با توانمند ساختن سازمانها در ایجاد ارتباط بین تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان و مشتریان، فعالیتهای سازمان را تسهیل می‌نماید.

- بخش عمده فعالیتهای طراحی مجدد فرآیند کسب و کار در این مرحله انجام می‌گیرد. در خلال این مرحله، فعالیتهای طراحی مجدد فرآیند کسب و کار از جمله برنامه‌ریزی، مدیریت افراد، فرآیندها و فن‌آوری و هدایت آنها به سمت چشم‌انداز سازمان، صورت می‌پذیرد. اهداف این مرحله می‌تواند آزمون نسخه آزمایشی رویکرد جدید، کنترل مداوم نتایج و آموزش دوباره کارمندان در این زمینه باشد. حمایت مدیریت عالی در این بخش ضروری و حیاتی است. همچنان که فعالیتهای طراحی مجدد فرآیند جلو می‌رود، تعریف

و تبیین مجدد اهداف و معیارهای عملکرد، حفظ تعهد کامل نسبت به چشم‌انداز، از میان برداشتن مرزهای موجود بین بخش‌های مختلف و منعطف‌بودن برای انطباق با تغییرات محیطی کسب و کار، ضروری و لازم‌الاجرا است. فن آوری اطلاعات می‌تواند اجرای فرآیند جدید را با استفاده از ابزارهای تحلیل فرآیند و مدیریت پروژه، تسهیل نماید. این ابزار می‌تواند به تبیین ساختار و برآورد فعالیت‌های مرتبط با طراحی مجدد فرآیند، کمک نمایند. این ابزار ردیابی و مدیریت انتظارات کارمندان در قبال تعهدات را تسهیل می‌کنند. این مسأله تمام طرفهای درگیر را قادر می‌سازد که از آنچه که در پایان روی خواهد داد، آگاه باشند. مشکلات و اضطراباتی که در خلال مرحله اجرا بدست می‌آید، بدین ترتیب می‌توانند کنترل شوند.

- ارتباطات الکترونیک باعث ایجاد قابلیت ارتباط آنلاین بین کاربران و تسهیل‌کنندگان خواهد شد. فن آوری اطلاعات به حذف مرزهای جغرافیایی و در نتیجه پذیرش گسترده‌تر تغییر فرآیند، کمک خواهند کرد.

ارزیابی سرمایه‌گذارها و نتایج بالقوه فعالیت‌های طراحی مجدد فرآیند در این مرحله ضروری و لازم‌الاجرا است. سؤال اساسی این است که چگونه ارزش ویژه هر کدام از فرآیندهای طراحی مجدد شده در عملیات سازمان می‌تواند بصورت عینی بررسی گردد. تیم طراحی مجدد فرآیند یا مدیریت باید برای تعیین ارزش فعالیت جدید نسبت به عملکرد کلی سازمان، اطلاعات کافی در اختیار داشته باشند، فن آوری اطلاعات می‌تواند با استفاده از تحلیل اطلاعات میدانی، انجام ارزیابی‌های ساختاری و یا انجام شبیه‌سازی این گام را به طرز چشمگیری تسهیل نماید. شرکت بل، متدولوژی ارزیابی ارزش فرآیند (PVE) را برای محاسبه ارزش افزوده هر فرآیند قبل و بعد از طراحی مجدد، ابلاغ نموده است.

## ۱-۴- سابقه تحقیق

تحولات جهانی، مانند افزایش تمرکز بر مشتری، افزایش پیچیدگی سازمان، تغییر شرایط، و تکنولوژی اطلاعات، تمرکز بر فرایندهای سازمانی را باعث شده است. در طی یک دوره طولانی، مدل سازمان وظیفه مدار و سلسله مراتبی به ساختار فرآیندی با تمرکز بر هدف گذاری و اندازه گیری عملکرد تبدیل شده است. مطابق با فلسفه جدید کسب و کار، سازمان باید برای ارائه هر دو جریان اطلاعاتی افقی و عمودی، به عنوان ضرورتی برای استقرار اهداف کلی سازمان، طراحی شود. این خلاقیت ها عموماً برای بهبود کارایی فرآیند کسب و کار بواسطه معرفی فرایندها و استراتژیهای جدید هدفگذاری شده‌اند (Daft , 2004).

در طی سالهای گذشته چندین مفهوم برای فرایندهای کسب و کار سازمان و عملکرد مرتبط با آنها بیان شده است. فرایندهای کاری، و ارتباط آنها با بهبود تعاملات بین وظیفه ای حدود بیست سال پیش توسط مایکل پورتر ارائه شده است. او کلیه روابط عملیات درونی یک سازمان را به عنوان "زنجیره ارزش" و بحث اصلی در داخل سازمان معرفی کرد. (Porter , 1985) همچنین ادوارد دمینگ با «دیگرام جریان دمینگ» تصویر ارتباطات را در زنجیره شرکت از مشتری تا عرضه کننده بعنوان یک فرآیند ارائه کرده است. این فرآیند می‌تواند مانند هر فرآیند دیگری سنجش و بهبود داده شود (Burlton , 2001).

توماس داوونپورت و جیمز شوت، جهت گیری فرآیندی در سازمان را به عنوان یک جزء کلیدی در «مهندسی صنعتی جدید» توصیف کرده اند. او مهندسی صنعتی را تکنولوژی اطلاعات و طراحی مجدد فرآیند کسب و کار تعریف کرده است. (Davenport & Short , 1990) مایکل همرنیز، مفهوم فرآیند

محوری کسب و کار را به عنوان عامل اصلی موفقیت تلاشهای "مهندسی مجدد" معرفی کرده است.

(Hammer , 1990 )

یکی دیگر از عناصر اصلی در فرآیند، فرهنگ است. «فرهنگ فرآیند کسب و کار» عبارت از فرهنگ چند وظیفه‌ای، مشتری محوری در طول فرآیند و تفکر سیستمی است. این نگرش با تعریف داوِنپورت از جهت گیری فرآیند، بعنوان دربرگیرنده عناصر ساختار، تمرکز، سنجش، مالکیت و مشتریان، به تفصیل شرح داده شد است. او بر تعهد برای بهبود فرآیندهای اصلی و تمرکز بر سیستم های اطلاعات بر محور فرآیند کسب و کار بعنوان اجزاء اصلی فرهنگ تاکید دارد (Davenport, 1993 ; Davenport &

( Short , 1990 )

فلسفه فرآیند محوری توسط چین چونگ مطرح شد. او معتقد است که فلسفه فرآیند محوری یک فلسفه زندگی همانند فلسفه کار است. لذت بردن از کار (انجام فرآیند) اساس فلسفه فرآیند محوری و موثرترین راه برای بهبود کیفیت و بهره‌وری است. بر مبنای تحلیل مفهوم بهبود، فلسفه فرآیند محوری در سه قضیه زیر خلاصه می‌شود. ( Khong KW & Richardson S, 2003 )

- معمولاً فرآیند لذت بخش تر از تولید است.
  - اگر کسی بر فرآیند نظارت کند، تولید تحت نظارت خواهد بود.
  - هر نتیجه، بخشی از فرآیند نامتناهی است که به نتایج و فرآیندهای آینده منجر می‌گردد.
- اولین اصل بیان می‌کند که از آنجائیکه فرآیند لذت بخش تر از تولید است، باید بر فرآیند تمرکز کنیم. دومین اصل بیان می‌کند که، اگر در طی فرآیند، عالی عمل شود، تولید نیز، خوب خواهد شد. لذا می‌توان تکه کلام ذیل را جایگزین جمله دوم کرد: «شما عالی انجام دهید، بقیه را به خدا بسپارید». اما هر چقدر هم شناخت حاصل گردیده باشد، ما هرگز نمی‌توانیم بطور عالی انجام دهیم. به عبارت دیگر همیشه محل یا بخشی برای بهبود وجود دارد. این موضوع منجر به اصل سوم فلسفه

فرآیند محوری می‌شود. وقتیکه محل یا راهی برای بهبود باشد، هر نتیجه‌ای نتیجه نهایی نخواهد بود، بلکه فقط بخشی از یک فرآیند بی انتها است که منجر به نتایج و فرآیندهای آینده می‌شود. فلسفه فرآیند محوری یک جایگزین قابل قبول برای پارادایم‌های موجود تئوری سازمان، تئوری تصمیم، تئوری انگیزش و سایر تئوریها است. فلسفه فرآیند محوری بخشی از نتایج تحقیقات دانشمندان در استراتژی عملیاتی طی دهه گذشته است.

ظهران در کتاب خود فرآیند را به عنوان یک تفکر در نظر گرفته است. او تعریف جامعی از تفکر فرآیندی ارائه کرده است. از نظر وی تفکر فرآیندی شامل سه جزء اصلی است: جزء اول تعریف و مشخصات فرآیند است، این جزء در غالب مستندات عینیت یافته و مدل استانداردها را برای یک فرآیند یکپارچه ارائه می‌دهد، دوم یادگیری فرآیند است، که شامل فعالیتها و رفتارهای مورد نیاز جهت انجام فرآیند است. این جزء در ذهن و حافظه افرادی که آنرا انجام می‌دهند قرار دارد. سوم نتایج فرآیند که بر مبنای محصولات و خدمات تولید شده مشخص می‌شوند. (Zahran, 2002)

تفکر فرآیندی در طرح سازمانی منجر به یک سازمان مؤثر و ساده می‌شود. در تفکر فرآیندی، ساختار سازمانی، رویه‌های مدیریت، مهارتها، فعالیت‌های پرسنل و پشتیبانی تکنولوژی و ابزارهای اتوماسیون همه بر محور فرآیند هستند. هدف تمام موارد مذکور اثربخش کردن فرآیند در پشتیبانی از اهداف کسب و کار است. به عبارت دیگر سازمان باید برای توانمند کردن و پشتیبانی از فرآیند تعریف شود. و مهارتها نیز برای توانمند کردن وظایف فرآیند جهت اثربخشی تعریف و بکار گرفته شوند. در نهایت، ابزارها و زیرساخت تکنولوژیکی نیز باید برای اتوماتیک و توانمند کردن وظایف فرآیند به منظور عملکرد اثربخش، طراحی و ساخته شود. (Zahran, 2002)

مک کورمک در یک تحقیق تجربی یک تعریف از فرآیند محوری ارائه کرده و اجزای یک سازمان فرآیند محور را مورد بررسی قرار داد. تعریف و اجزای سازمان فرآیند محور از دیدگاه وی عبارت است

از: "یک سازمان که بر فرآیند تاکید دارد. فرآیندی که در مسیر تفکر، نتایج و مشتریان در مقابله با سلسله مراتب جهت‌گیری شده است.

(Prof. Marcos Paulo. 2007 . McCormack & Prof. Bronzo Ladeira, &

اجزاء یک سازمان فرآیند محور که در این تحقیق نمایان گردیده است عبارتند از:

- نگرش فرآیندی کسب و کار
- ساختارهایی که به این فرآیند تناسب داده‌اند
- شغل‌هایی که این فرآیندها را انجام می‌دهند
- سیستم‌های اندازه‌گیری و مدیریتی که این فرآیندها را بررسی و هدایت می‌کنند

تمرکز بر مشتری، ارزشها و باورها (فرهنگ‌ها)ی جهت‌گیرنده در بهبود مستمر که در کل اجزاء پیدا شده است. بنابراین بیان شده. ادبیات گسترده ای در زمینه تمرکز بر فرآیندهای کسب و کار یا جهت‌گیری فرآیند‌های کسب و کار در سازمان ارائه شده است. هر یک از اندیشمندان این حوزه به یکی از ابعاد فرایند محوری اشاره کرده اند، ولی تا کنون از ابعاد و شاخص‌های فرآیندمحوری و ارتباط بین آنها یک تعریف جامع و عملیاتی ارائه نشده است.

## ۱-۵- اهداف تحقیق

هدف اصلی:

(( طراحی مدل ریاضی سنجش "فرآیند محوری در بانکهای تجاری دولتی ایران ))

اهداف فرعی:

شناسایی ابعاد "فرآیند محوری" در سازمان

طراحی مدل جامع ریاضی فرآیند محوری در سازمان

تعیین ضرایب اهمیت ابعاد "فرآیند محوری" در نظام بانکداری ایران

## ۱-۶- فرضیه های تحقیق

فرضیه ها:

فرضیه (۱): فرآیند محوری در بانک های تجاری دولتی ایران دارای ابعاد ساختار فرآیند , اهداف فرآیند (استراتژی های عملیاتی)، عملکرد فرآیند، چارچوب فرآیند، نگرش فرآیند، بهره وری فرآیند و مدیریت فرآیند است.

فرضیه (۲): مدل ریاضی سنجش ابعاد و شاخص های ((فرآیند محوری)) در بانک های تجاری دولتی ایران یک مدل فرآیند تحلیل شبکه (ANP) است.

فرضیه (۳): ضرایب اهمیت هر یک از ابعاد "فرآیند محوری" بانکهای تجاری -دولتی ایران با هم متفاوت است.

## ۱-۷- روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف توسعه ای - کاربردی و از نظر روش توصیفی - تحلیلی می باشد. توصیفی است زیرا تحقق در اجرای آن، متغیرها را دست کاری نمی کند و یا برای وقوع رویدادها شرایطی را به وجود نمی آورد. در واقع، اگر هیچگونه مشاهده یا تحلیلی نیز انجام نمی گرفت، وقایعی که مشاهده و توصیف می شوند، اتفاق می افتادند. تحقیق توصیفی شامل وقایعی است که قبلاً اتفاق افتاده اند که ممکن است به وضعیت زمان حال ارتباط داده شوند. تحلیلی است، زیرا با اطلاعات غیرکافی می تواند به نتایج منطقی دست یابد. برای انجام آن مراحل ذیل اجرا می گردد.

۱- بررسی ادبیات تحقیق به منظور شناخت مبانی نظری و شناسایی ابعاد و شاخصهای فرآیند محوری در سازمان.

۲- تحلیل اطلاعات بدست آمده از مبانی نظر با روش مدل سازی ساختاری تفسیری ۱۴ (ISM) برای تایید روابط ابعاد.

۳- اکتشاف مولفه ها و شاخص های هر بعد با استفاده از فرایند تحلیل شبکه ای ۱۵ (ANP)

۴- استفاده از ANP به منظور تست و تعیین ضریب اهمیت ابعاد و شاخصهای فرآیند محوری در بانک های تجاری دولتی ایران.

۵- تست مدل در بانک های تجاری- دولتی ایران با استفاده از مراحل ۴ و ۵.

## ۸-۱- جامعه آماری و تعداد نمونه تحقیق

این تحقیق در دو مرحله انجام می گیرد:

مرحله اول که بصورت کسب نظر از خبرگان در مورد ابعاد و شاخصهای فرآیند محوری با هدف استفاده از تجارب و نظرات ایشان برای نهایی کردن شاخصها و ابعاد فرآیند محوری و تشخیص روابط موجود بین این ابعاد و شاخصها می باشد.

مرحله دوم که تحقیق بصورت ارائه "چک لیست و فرآیند محوری" به کارشناسان بانک جهت سنجش وضع موجود صورت می گیرد. بنابراین جامعه آماری این تحقیق دربرگیرنده خبرگان و صاحب نظران "فرآیند محوری است و همین مجموعه کارشناسان و متخصصین تشکیلات و روشهای بانکها می باشد.



## ۹-۱- روش نمونه گیری تحقیق

شامل تعداد ۹۰ نفر از افراد متخصص و خبره و آشنا با فرایند های بانکی در پنج بانک تجاری- دولتی است.

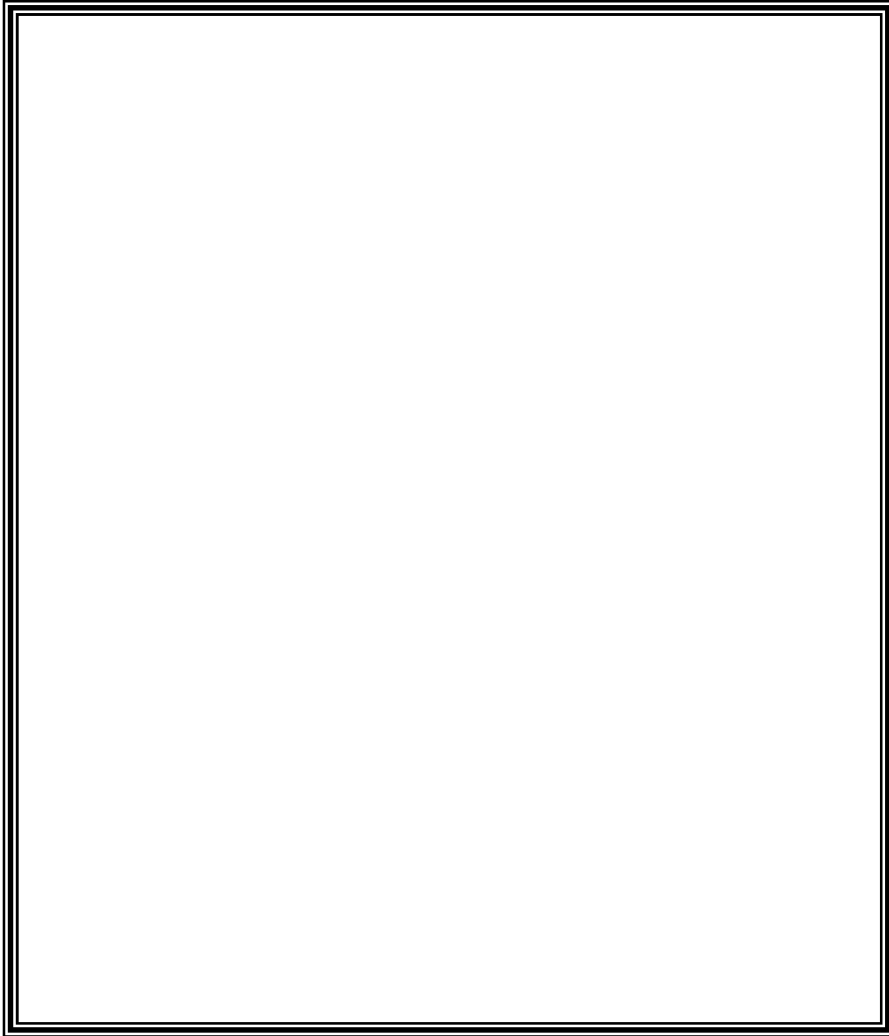
## ۱۰-۱- جنبه های نوآوری تحقیق

این تحقیق از ابعاد مختلف دارای نوآوری هایی است. اولین و مهمترین جنبه های نوآوری آن مربوط به طراحی و تبیین مدل ریاضی سنجش فرایند محوری می باشد. هر چند در یک دهه گذشته تحقیقات زیادی در زمینه فرایند محوری انجام شده است، ولی سنجش فرایند محوری با یک مدل ریاضی برای اولین بار است. به عبارت دیگر، در رابط با فرآیند و فرآیند محوری در سازمان نظریات مختلفی ارائه شده است، اما هر یک از آنها به یک بعد از فرآیند محوری توجه کرده و ابعاد دیگر را در نظر نگرفته یا کم اهمیت دانسته اند. هدف اصلی این تحقیق، طراحی یک مدل جامع فرآیند محوری در سازمان است، بطوری که با استفاده از روش های ریاضی تعداد مختلف ابعاد و شاخص های هر بعد کشف شود، و در نهایت یک مدل ریاضی مناسب برای سنجش اثر مدل جامع فرآیند محوری در تحقق میزان بهره‌وری سازمانی در بانک های تجاری دولتی ایران طراحی می‌شود. دومین جنبه نوآوری این تحقیق استفاده از یک رویکرد ترکیبی از مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) و فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP) برای سنجش فرآیند محوری در سازمان طراحی شده است

## ۱۱-۱- قلمرو تحقیق

قلمرو این تحقیق در بر گیرنده پنج بانک تجاری - دولتی ایران شامل بانک ملی، بانک ملت، بانک سپه، بانک صادرات و بانک تجارت است.





## ۲-۱- مقدمه

تحولات جهانی، مانند افزایش تمرکز بر مشتری، افزایش پیچیدگی سازمان، تغییر شرایط، و تکنولوژی اطلاعات، تمرکز بر فرایندهای سازمانی را باعث شده است. در طی یک دوره طولانی، مدل سازمان وظیفه مدار و سلسله مراتبی، که دارای ساختار تقسیم مسئولیتها و روش عملیات است، به ساختار فرایندی با تمرکز بر هدف گذاری و اندازه گیری عملکرد تبدیل شده است.

اندیشمندان و کارگزاران مدیریت برای بهبود عملکرد سازمانها، اقدام به نوآوریهای مختلفی از جمله مدیریت کیفیت جامع، بهبود مستمر، تحول سازمانی و تعیین اندازه صحیح سازمانها کرده اند. هدف مشترک تمامی این رویکردها، تغییر نحوه انجام کارها به منظور بهبود عملکرد سازمانی است. در این میان یکی از نوآوریهای مدیریتی که به سرعت متداول شده است، رویکرد سیستمی و جهت گیری فرایند کسب و کار است. مطابق با فلسفه جدید کسب و کار، سازمان برای ارائه کردن هر دو جریان اطلاعاتی افقی و عمودی باید به عنوان ضرورتی برای استقرار اهداف کلی سازمان، طراحی شود. این تغییرات عموماً برای بهبود کارایی فرایند کسب و کار بواسطه معرفی فرایندها و استراتژیهای جدید هدفگذاری شده اند. (Daft , 2004 )

یکی از ویژگیهای دنیای کسب و کار کنونی، تغییر مداوم و به نسبت سریع در نیازهای مشتریان است. در تجارت رقابتی امروز، سازمانی شانس بقا دارد که ساز و کارهای لازم برای آگاهی سریع از این تغییرات را داشته و توانایی پاسخگویی سریع به آنها را در خود داشته باشد. سازمانها به مرور زمان و در اثر تجربه دریافته اند که رویکردهای بهبود فرایند در کسب کار، انعطاف و پویایی را در سازمان ایجاد می کند. لذا باید با رویکرد سیستمی به سوی فرایندها حرکت نمود تا نتایج مشخص و با انعطافی حاصل شود.

در این فصل ابتدا کلیاتی از سیستم سازمان و سپس بترتیب نقش محوری فرآیند در بهبود عملکرد سازمانی، مرور بر ادبیات فرایند محوری، ابعاد فرایند محوری، بلوغ فرایند محوری و جمع بندی ادبیات ارائه شده است.