



موانع نوآوری در بانک‌های دولتی ایران

پرویز ساسان‌گهر*

چکیده

رشد و تکامل نوآوری‌های تکنولوژیکی در اواخر قرن بیستم، به‌ویژه در زمینه فن‌آوری اطلاعات، درهای جدیدی را به روی فعالیت‌های اقتصادی گشوده و نقش مهم و فزاینده‌ای در بهینه‌سازی خدمات و نوآوری در صنعت بانکداری ایفا کرده است. افزون بر آن، جهانی شدن اقتصاد و تجارت و افزایش شدت رقابت در بازارهای جهانی، موجب شده است که شرایط بازار با شتابی بی‌مانند با تغییر مداوم روبرو شود. در چنین شرایطی بانک‌ها به مدیران خلاق و نوآور و سیستم‌هایی نیاز دارند که بتوانند، مطابق با استانداردهای بین‌المللی و همپای رقبا، به صورت مستمر، نوآوری داشته و خدمات جدیدی را به بازار ارائه دهند.

در این تحقیق برآنیم که موانع نوآوری در بانک‌های دولتی کشور را بر اساس یک مطالعه میدانی با استفاده از پرسش‌نامه و نظرخواهی از مدیران عامل و اعضای هیأت مدیره بانک‌های دولتی، مورد بررسی و کاوش قرار داده و مهم‌ترین موانع نوآوری در این بانک‌ها را بر اساس درجه اهمیت آن‌ها (با توجه به نظر پاسخ دهندگان) شناسایی و معرفی کنیم. عواملی که در این پژوهش مورد بررسی قرار خواهند گرفت عبارتند از: موانع "قانونی-نظارتی"، موانع ساختاری، موانع فرهنگی، موانع فرآیندی، و موانع مربوط به نیروی انسانی.

واژه‌های کلیدی: خلاقیت^۱، نوآوری^۲، ساختار^۳، فرآیندهای عملیاتی^۴، فرهنگ^۵

¹ creativity

² innovation

³ structur

⁴ operational processes

⁵ culture

۱- مقدمه

حتی در بهترین شرایط، نوآوری یک کوشش نامطمئن و پرزحمت است. ایجاد یک محصول یا خدمت جدید ماه‌ها و گاه سال‌ها به طول می‌انجامد و عملیات مختلف، نیروی انسانی کارآمد و شایستگی‌های گوناگونی را طلب می‌کند. در این راه اشتباهات زیادی ممکن است روی دهد. احتمال دارد ایده‌ها در زمان‌های مورد نیاز خلق نشوند. امکان دارد، یافتن منابع مالی یا نیروی انسانی متخصص مورد نیاز برای تولید محصول یا خدمت جدید با مشکل روبرو شود. ممکن است به علت مشکلات فنی یا مسائل هماهنگی (چنانچه بیش از چند نفر یا نهاد درگیر باشند) فرآیند نوآوری کند شود.

مسئله این است که بسیاری از مؤسسات نوآوری را کاری بس دشوار می‌دانند. سیستم‌های مدیریت در شماری از مؤسسات به گونه ای است که نه تنها نوآوری در آن‌ها تشویق نمی‌شود، بلکه هرگونه حرکت در جهت نوآوری با موانع متعدد روبرو شده و در نهایت متوقف می‌شود. البته نمی‌توان کسی را مقصر دانست؛ زیرا اشکال سیستمی وجود دارد. برخی از مؤسسات از سیستم‌هایی برای مدیریت استفاده می‌کنند که در پنجاه یا صد سال پیش توسعه یافته است، نظام مدیریتی که برای اداره عملیات جاری و روزمره و استمرار و تکرار طراحی شده است، نه برای نوآوری و تغییر. شاید مدیران بخواهند نوآوری داشته باشند، اما سیستم‌ها و روش‌هایی را که برای اداره امور سازمان‌شان مورد استفاده قرار می‌دهند، به گونه‌ای است که به جای آنکه نوآوری را تشویق کند، هرگونه حرکت در این جهت را کند یا کاملاً متوقف می‌سازد.

بسیاری از پژوهشگران و نویسندگان متون مدیریت اظهار داشته‌اند که در دنیای پرتلاطم و بسیار متغیر امروز، ما به سبک‌های جدید مدیریت و سیستم‌هایی نیاز داریم که بتواند به طرز مؤثری نوآوری را هدایت و اداره کند^۱. بسیاری از سیستم‌ها و روش‌های مورد عمل در سازمان‌ها کهنه و منسوخ شده‌اند و در دنیای پر از تحول امروز دیگر کارایی ندارند. عادت‌های کاری

^۱ Ghoshal & Bartlett, 1998

ریشه‌دار و فرهنگ‌های سازمانی محافظه‌کار، مانع بزرگی در راه تحول و نوآوری هستند. بسیاری از مطالبی که ما در دانشگاه‌ها و مدارس عالی مدیریت آموختیم و یا در نخستین ماه‌های خدمت فراگرفتیم دیگر به کار این عصر مدرن نمی‌آید. شیوه کار مدیریت در بسیاری از مؤسسات به بازنگری جدی نیاز دارد.

غالباً مؤسسات نوآوری را نادیده می‌انگارند؛ مگر آن‌که توسط رقبا مجبور به این کار شوند. اگر در گذشته قاعده چنین بوده است که "نوآوری نداشته باش مگر مجبور باشی" امروزه قاعده کلی چنین است "نوآوری داشته باش وگرنه نابود می‌شوی".

مؤسسات خصوصی، به ویژه چنان‌چه با رقبای سرسختی روبرو باشند و بخواهند در صحنه رقابت در بازارهای جهانی جایگاه ویژه خود را حفظ نموده و از رقبای خود پیشی بگیرند، ناگزیر باید از مدیران خلاق و نوآور و نظام مدیریتی که محرک و مشوق تحول و نوآوری باشد استفاده نمایند و بخش قابل توجهی از بودجه خود را به این مهم اختصاص دهند. در بخش دولتی نیز همانند بخش خصوصی رقابت می‌تواند محرک نوآوری باشد. البته این محرک دارای نیرو و توانی که بخش خصوصی از آن برخوردار است، نخواهد بود؛ زیرا همان‌طور که قبلاً گفته شد، در مؤسسات خصوصی، در شرایط رقابت "عدم نوآوری مساوی است با مرگ و نابودی" اما در مؤسسات دولتی به لحاظ حمایت‌های دولت و موقعیت‌های انحصاری که غالباً از آن برخوردارند، عدم نوآوری مساوی با مرگ و نابودی نیست. چه بسیارند، سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی که نوآوری ندارند و محصول یا خدمتی را به شیوه‌ای سنتی و با کیفیتی بسیار نازل ارائه می‌دهند، اما هم‌چنان پابرجا هستند و به فعالیت خود ادامه می‌دهند.

در این مقاله، پس از طرح مسأله و بیان مشکل و ذکر اهمیت موضوع، پیرامون تفاوت‌های عمده میان مدیریت و اداره بانک‌های دولتی و بانک‌های خصوصی بحث خواهیم کرد، و پس از آن اشاره مختصری به سرشت بانکداری و آینده آن خواهیم داشت. مباحث نظری عمدتاً پیرامون نوآوری و اهمیت آن خواهد بود. در ادامه به توضیح چگونگی گردآوری و تحلیل داده‌ها و در آخر به نتیجه‌گیری خواهیم پرداخت.

۲- طرح مسأله و بیان مشکل

پس از پیروزی انقلاب و تصویب قانون اساسی، فعالیت بانکداری عملاً در مالکیت و انحصار دولت قرار گرفت و ۳۶ بانک موجود در کشور که اکثراً بانک‌های خصوصی بودند، درهم ادغام و به ۹ بانک دولتی (به‌استثناء بانک‌های استان) تبدیل شد. بعدها، با ایجاد بانک توسعه صادرات، شمار بانک‌های دولتی به ۱۰ بانک رسید. اگرچه در چند سال اخیر چند مؤسسه اعتباری و بانک خصوصی با مجوز بانک مرکزی ایجاد شده است، اما هنوز هم قسمت اعظم خدمات بانکی توسط بانک‌های دولتی ارائه می‌شود و ظرفیت و توان بانک‌های خصوصی در مقایسه با بانک‌های دولتی بسیار ناچیز است.

اکنون نزدیک به ربع قرن است که بانکداری دولتی را در کشورمان تجربه کرده‌ایم. ۱۴۹۷۲ میلیارد ریال سرمایه، ۱۶۶۲۷ شعبه و ۱۶۹۵۰۷ پرسنل را در بانک‌های دولتی به‌کار گرفته‌ایم^۱ علی‌رغم هزینه‌های هنگفتی که بانک‌های دولتی برای مکانیزه کردن عملیات خود صرف کرده‌اند، هنوز هم شاهد معطلی و اتلاف وقت مشتری در پشت باجه‌ها و نارضایتی و ناخشنودی شدید مشتریان از خدمات بانک‌های دولتی هستیم.

مدیران بانک‌های دولتی اغلب از شرایط کار خود ناراضی هستند، میزان نارضایتی در میان کارکنان بانک‌های دولتی شدید است (این نارضایتی را می‌توان از نحوه رفتار آن‌ها با مشتریان بخوبی احساس کرد)، میزان نارضایتی مشتریان از نحوه ارائه خدمات بانک‌های دولتی بسیار شدید است، صاحبان سهم (دولت) اغلب به لحاظ سودآوری پایین و عدم کارایی از عملکرد بانک‌های دولتی چندان رضایتی ندارند (به شهادت گزارش‌های حسابرسی و صورت‌جلسات مجامع عمومی بانک‌ها). مؤسسات ناظر بر عملکرد بانک‌ها، به لحاظ گزارش‌های دریافتی از تخلفات و نیز شکایت مشتریان، از عملکرد بانک‌های دولتی ناخشنودند. با وجود تجربه ناموفق بانکداری دولتی در بیش از دو دهه و وجود این همه نارضایتی که به اختصار به آن اشاره شد، این

^۱ وضعیت نیروی انسانی و نسبت‌های مالی شبکه بانکی کشور در دوره هفت ساله ۸۱-۱۳۵۷، ۱۳۸۲.

سؤال مطرح می‌شود که بانکداری دولتی اصولاً به نفع چه کسی است؟ اساساً چرا باید دولت خود را درگیر چنین فعالیتهای تجاری بکند که توان اداره و مدیریت اثر بخش آن را ندارد؟ طبیعت و سرشت بانکداری چیست و تا چه حد با سایر فعالیتهای دولت تناسب دارد؟ مدیریت و اداره بانکهای دولتی چه تفاوت‌هایی با مدیریت و اداره بانکهای خصوصی دارد؟ نوآوری چیست و چه فرآیندی دارد؟ نوآوری در خدمات چه اهمیتی دارد؟ چرا بانکهای دولتی ایران هنوز به صورت سنتی اداره می‌شوند و با بانکداری نوین در جهان فاصله دارند؟ چرا کمیت و کیفیت خدمات بانکی در بانکهای دولتی رضایت‌بخش نیست؟ چرا بانکهای دولتی نوآوری ندارند؟ بانکهای دولتی برای نوآوری در خدمات خود با چه موانع و مسائل و مشکلاتی روبرو هستند؟ مهم‌ترین موانع نوآوری در بانکداری دولتی کشور چیست؟ این سؤال‌ها و سؤال‌های بسیار دیگری که طرح همه آنها موجب اطاله کلام می‌شود، محقق را بر آن داشت تا نسبت به تحقیق حاضر اقدام نماید.

۳- دلایل اهمیت موضوع

بانک‌ها، به عنوان مهم‌ترین واسطه‌های مالی، در جذب پس‌اندازها و تأمین مالی کسب و کارها و طرح‌ها و پروژه‌های تولیدی نقش بسیار مهمی را در اقتصاد هر کشور ایفا می‌کنند. اهمیت روزافزون بخش مالی در اقتصادهای پیشرفته و سرعت نوآوری در این بخش، توجه پژوهشگران را به تحقیق در زمینه نوآوری‌های مالی جلب نموده است. نوآوری‌هایی که تاکنون در بخش مالی، به ویژه در صنعت بانکداری ایجاد شده است، (مانند کارت‌های هوشمند، پول الکترونیکی، ماشین‌های خودپرداز، خدمات بانکی از طریق تلفن همراه، خدمات بانکی خانگی و بانکداری الکترونیکی) تا حد زیاد مرهون تحقیقات انجام شده در این زمینه است. در مورد

بزارهای مالی نیز نوآوری‌های بسیاری ایجاد شده است. ابزارهای مشتقه مالی^۱ نمونه‌ای از این نوآوری‌ها است.

مرتون^۲ نقش اصلی نظام بانکی را ایجاد تسهیلات در تخصیص و توزیع منابع اقتصادی، هم از لحاظ زمانی و هم از نظر فاصله جغرافیایی، در یک محیط نامطمئن تعریف کرده است. این نقش به نوبه خود شامل یک سیستم پرداخت می‌شود که از طریق آن منابع، از پس‌اندازکننده به سرمایه‌گذار یا استفاده‌کننده از منابع، انتقال می‌یابد. عملیات نظام مالی در هر کشور مستلزم صرف منابع پر هزینه از قبیل نیروی کار، مواد، تجهیزات و سرمایه توسط واسطه‌های مالی (یعنی بانک‌ها، شرکت‌های بیمه و امثال آن) است. افزون بر آن چون تأمین مالی در دوره‌های زمانی متفاوت صورت می‌گیرد، به لحاظ نامطمئن بودن شرایط آینده جهان، مؤسسات مالی با ریسک‌های گوناگون روبرو هستند، که این ریسک‌ها نیز هزینه‌زا می‌باشند. البته بانک‌ها و مؤسسات مالی همیشه می‌توانند با بهبود بخشیدن مداوم کیفیت خدمات خود و با ارائه محصولات، خدمات و ابزارهای جدید مالی، مشتریان بسیاری را جلب و جذب نموده و از این طریق موجبات کاهش هزینه‌ها، کاهش خطرپذیری (ریسک) و افزایش سودآوری خود را فراهم کنند.

۴- تحقیقات انجام شده درباره مشکلات نظام بانکی کشور

۴-۱- نگرشی بر ابعاد مسائل اساسی نظام بانکداری بدون ربا در تجربه جمهوری

اسلامی ایران

هدایتی در دو مقاله خود تحت عناوین "نگرشی بر ابعاد مسائل نظام بانکداری بدون ربا در تجربه جمهوری اسلامی ایران"^۳ و "نقدی بر سیر تحول و سنجش عملکرد مقررات ناظر بر

^۱ derivatives

^۲ merton, 1992.

^۳ هدایتی، ۱۳۷۲.

سیستم بانکی در تجربه جمهوری اسلامی ایران^۱ مسائل فراروی نظام بانکداری اسلامی ایران را در سه گروه به شرح ذیل مورد بحث و بررسی قرار داده است:

الف - مسائل مربوط به قوانین و مقررات ناظر بر نظام بانکی جدید.

ب - مسائل مربوط به ساختار نظام بانکی جدید.

ج - مسائل مربوط به ماهیت و نوع عملیات در نظام بانکی جدید.

ایشان وجود پراکندگی و تشتت در قوانین و مقررات ناظر بر نظام بانکی کشور و عدم حاکمیت یک مجموعه مدون بانکی را نخستین مسئله اساسی سیستم بانکی ایران عنوان کرده است.

۲-۴- مقررات زدایی و تجدید ساختار نظام بانکی کشور با هدف افزایش کارایی آن

رسول اف در مقاله‌ای تحقیقی با عنوان "مقررات زدایی و تجدید ساختار نظام بانکی کشور با هدف افزایش کارایی آن و کمک به سرمایه‌گذاری، اشتغال و توسعه"^۲، مشکلات نظام بانکی را تحت سه عنوان: "دولتی بودن مالکیت"، "غیر رقابتی بودن بازار" و "مقررات پیچیده حاکم بر آن" مورد بررسی قرار داده است.

۳-۴- بررسی ادله عدم حضور مؤثر نظام بانکی در بازارهای مالی

سبحانی در مقاله‌ای با عنوان "بررسی ادله عدم حضور مؤثر نظام بانکی در بازارهای مالی"^۳ دلایل عدم تحقق اهداف نظام بانکی را در پنج مورد بیان نموده اند:

الف- فقدان طراحی الگوی بایسته اجرایی، ب- شرایط اقتصادی کشور، ج- موقعیت سپرده‌گذاران، د- کارکرد نظام بانکی، ه- سوء برداشت از قانون اساسی.

^۱ هدایتی، ۱۳۷۴.

^۲ رسول اف، ۱۳۷۹.

^۳ سبحانی، ۱۳۷۷.

۴-۴- نارسائی‌های موجود در ارکان بانک‌ها

خطیب در پایان‌نامه خود تحت عنوان "نارسائی‌های موجود در ارکان بانک‌های کشور"^۱

می‌نویسد:

اغلب کارکنان بانک‌ها در سطوح مختلف فاقد انگیزه لازم برای ارائه خدمات مفید و موردنظر مشتری و مردم می‌باشند. علت اصلی بروز این مشکل تداخل وظایف در ارکان بانک‌ها، به دلیل اجرای قانون اداره بانک‌ها است.

۴-۵- طرح اداره بانک‌های دولتی

علی سلیمانی شایسته^۲ در گزارش تحلیلی خود درباره "طرح اداره بانک‌های دولتی"، وضعیت نظام بانکی را از منظر ساختار یک بنگاه اقتصادی مورد تحلیل قرار داده است، که دارای سه رکن است. این رکن‌ها عبارتند از:

الف- مالک یا مالکان، ب- مدیران و ج- ناظران. که هریک از سه رکن مذکور در این بنگاه اقتصادی دارای مسئولیت‌ها و اختیارات، و به عبارت دیگر دارای حقوق و وظایفی هستند، لیکن قوانین و مقررات گوناگون در نظام بانکی ایران موجب گردیده است که اصل تفکیک وظایف و اختیارات سه رکن فوق، دچار خدشه کلی شده و لذا کارایی لازم را نداشته باشد.

۴-۶- گزارش مرحله اول اصلاحات راهبردی در نظام بانکی کشور^۳

این گزارش که توسط شورای هماهنگی بانک‌ها در آبان ماه ۱۳۸۰ تهیه شده است، در فصل نخست (با نام تصویر وضع موجود) به مسائلی همچون اهمیت و نقش نظام بانکی در اقتصاد کشور، انتظارات مردم و نارسائی‌های موجود و نیز ریشه‌یابی نارسائی‌ها می‌پردازد. در بخش مربوط به ریشه‌یابی نارسائی‌ها، علل و عوامل به وجودآورنده نارسائی‌ها و عوارض نامطلوب آن به تفصیل مورد بررسی قرار گرفته و به تنگناهای ذیل اشاره شده است.

^۱ خطیب، ۱۳۷۳.

^۲ کارشناس سیستم بانکی.

^۳ طرح اصلاح نظام راهبردی در نظام بانکی کشور.

۱- تنگناهای مدیریت بر منابع انسانی

۲- محدودیت‌های ناشی از نبود زیر ساخت‌های لازم برای توسعه فن آوری روز

۳- تنگناهای مربوط به سیاست‌گذاری نرخ سود تسهیلات

۴- تنگناهای سازمان‌دهی و محدودیت‌های ناشی از وجود دستگاه‌های نظارتی متعدد.

۴-۷- بررسی نارسائی‌های عمده اداری نظام بانکی کشور و ارائه راه‌حل‌های مناسب

شیرانی در رساله دکتری خویش به بررسی و تجزیه و تحلیل نارسائی‌های عمده اداری نظام بانکی کشور می‌پردازد. ایشان با توجه به مسائل مربوط به نظام بانکی ایران از جمله مسائلی که به خاطر نوع مالکیت، نوع فعالیت‌ها، قوانین حاکم، منابع محدود، تعدد مراجع نظارتی، ضعف سیستم‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، ضعف آگاهی‌ها و آموزش‌ها و نهایتاً شیوه مدیریت و اداره با آن درگیر است، بدین نتیجه می‌رسد که نظام بانکی در شرایط فعلی قادر به پاسخگویی به انتظارات منطقی مشتریان نیست، همچنین مدیران ارشد بانکی (هیأت مدیره و مدیر عامل) برای اعمال مدیریت صحیح با محدودیت‌ها و تنگناهای عمده‌ای مواجه‌اند، لذا برای رفع نارسائی‌های اساسی نظام بانکی باید اقدامات مشخصی از سوی ارکان نظام بانکی (مجمع عمومی بانک‌ها، شورای عالی بانک‌ها، هیأت مدیره و مدیران عامل بانک‌ها) و همچنین سایر مراجع ذیربط صورت گیرد.^۱

۵- تفاوت‌های عمده میان مدیریت و اداره بانک‌های دولتی و بانک‌های خصوصی^۲

۱- تفاوت در اندازه سازمان، حجم فعالیت و ارقام بودجه: اندازه و وسعت سازمان، حجم

عملیات، تعداد کارکنان و میزان بودجه بزرگ‌ترین بانک خصوصی به‌هیچ‌وجه نمی‌تواند

حتی با کوچک‌ترین بانک دولتی (تجاری) برابری کند.

^۱ شیرانی، ۱۳۸۲.

^۲ برای مطالعه بیشتر پیرامون تفاوت اداره امور عمومی و اداره امور خصوصی به کتاب زیر رجوع کنید: بشارت، علیرضا (۱۳۵۲)، سیر اندیشه اداری و مبنای علم اداره، دانشکده علوم اداری و بازرگانی، دانشگاه تهران، ص ص ۴۸ تا ۹۲. بخش‌هایی از مطالب این مبحث از این کتاب اقتباس شده است.

۲- میزان مسئولیت: میزان مسئولیتی که مدیران بانک‌های خصوصی در مقابل هیأت مدیره و سهام‌داران خود دارند در مقام مقایسه با مسئولیت‌های متعدد و گوناگونی که مدیران بانک‌های دولتی دارند، بسیار محدودتر و ناچیزتر است.

۳- محدودیت‌های قانونی: بانک‌های دولتی در مقایسه با بانک‌های خصوصی با قوانین و مقررات محدودکننده بیشتری مواجه هستند؛ به این معنی که تعداد بیشتری از تصمیمات، فعالیت‌ها و روش‌های انجام کار و اقدامات بانک‌های دولتی باید در چارچوب مقررات قانونی تحقق پذیرد، درحالی‌که این‌گونه امور در بانک‌های خصوصی کمتر با محدودیت قانونی روبرو است و بانک‌های خصوصی از این لحاظ آزادی عمل بیشتری دارند.

۴- تفاوت در نظارت‌ها و دخالت‌های مراجع قانونی: اعمال، فعالیت‌ها و تصمیمات بانک‌های دولتی، به مراتب بیش از اعمال و تصمیمات بانک‌های خصوصی تحت نظارت و کنترل مراجع قانونی مختلف قرار دارد. به عنوان مثال، می‌توان به نظارت‌ها و دخالت‌های هیأت‌های گزینش، واحدهای حراست، وزارت اطلاعات، سازمان بازرسی کل کشور، دیوان محاسبات، دیوان عدالت اداری، وزارت امور اقتصادی و دارایی و مجلس شورای اسلامی اشاره نمود.

۵- انگیزه جلب منفعت و قیمت خدمات: انگیزه جلب منفعت و سود در بانک‌های خصوصی، در مقایسه با بانک‌ها دولتی بیشتر و قوی‌تر است. بانک‌های دولتی گاهی مجبور می‌شوند خدمات خود را با قیمت پائین‌تری نسبت به قیمت خدمات مشابه در بانک‌های خصوصی به مشتریان ارائه دهند، که این امر در سودآوری آن‌ها تأثیر شایان توجه دارد. به عنوان مثال می‌توان به نرخ پائین تسهیلات اعطائی، تسهیلات تکلیفی، و بهای ناچیزی که بابت فیش‌های آب، برق، تلفن و گاز از سازمان‌های ذی‌ربط دریافت می‌شود، اشاره نمود.

۶- عامل سیاست: پروفیسور "پال اپل بی"^۱ سیاست را جزء جدایی ناپذیر مؤسسات دولتی تلقی می‌کند و بر این اعتقاد است که عامل سیاست^۲ یکی از موارد اختلاف عمده میان اداره امور دولتی و اداره امور خصوصی است. بانک‌های دولتی در حوزه سیاسی وسیع‌تری قرار داشته و با مراکز قدرت و عوامل نفوذ بیشتری سر و کار دارند. در واقع مدیران عالی بانک‌های دولتی، مدیران سیاسی هستند و با رعایت ملاحظات سیاسی انتخاب می‌شوند. این‌گونه ملاحظات در بانک‌های خصوصی وجود ندارد.

۷- استمرار خدمات: ارائه خدمت در مؤسسات دولتی، معمولاً استمرار دارد و کمتر ممکن است دست‌خوش تعطیلی و توقف گردد. این امر در بانک‌های دولتی که با سپرده‌های مردم سر و کار دارند بیشتر صادق است. در دو دهه گذشته حتی یک مورد انحلال در بانک‌های دولتی اتفاق نیافتاده و در هر مورد که یک بانک دولتی با زیان انباشته، کمبود نقدینگی و وضعیت بد مالی روبرو گردیده است، از حمایت و کمک بانک مرکزی و دولت برخوردار شده است. به‌عنوان مثال، می‌توان به وضعیت بد مالی برخی از بانک‌های تخصصی در سنوات گذشته اشاره کرد.

۸- تفاوت در اندازه مشخص بودن هدف‌ها و استراتژی‌ها: بانک‌های خصوصی در مقایسه با بانک‌های دولتی هدف‌ها و استراتژی‌های مشخص‌تری را دنبال می‌کنند. فرآیند هدف‌گذاری و تعیین استراتژی‌ها در این‌گونه بانک‌ها کوتاه‌تر است و نسبت به بانک‌های دولتی سرعت عمل بیشتری دارد. بانک‌های خصوصی برای آن‌که بتوانند در صحنه رقابت، بقا و رشد داشته باشند ناگزیر باید هدف‌ها و استراتژی‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت مشخص داشته باشند.

^۱ Appleby, 1945.

^۲ politics

۹- تفاوت در ترکیب ساختار سازمانی: ساختار سازمانی بانک‌های دولتی در مقام مقایسه با بانک‌های خصوصی از کارایی، اثربخشی و انعطاف‌پذیری کمتری برخوردار است؛ عواملی چون: گسترش بی‌رویه واحدها و پست‌های سازمانی، سطوح متعدد مدیریتی (سلسله مراتب مطول سازمانی)، عدم تناسب واحدهای ستادی با واحدهای صفی، عدم تناسب تعداد پست‌های سازمانی مدیریتی با غیر مدیریتی، عدم وجود و یا ضعیف بودن واحدهایی که نقش حیاتی در سازمان دارند (مانند واحدهای برنامه‌ریزی، تحقیق و توسعه، بازاریابی، اطلاعات مدیریت)، تمرکز بیش از حد در تصمیم‌گیری‌ها، وجود شرکت‌ها و مؤسسات متعدد گوناگون وابسته و ... همگی در مجموع باعث شده‌اند که ساختار سازمانی بانک‌های دولتی، کارایی و اثربخشی و انعطاف‌پذیری لازم را نداشته باشند.

۱۰- تأمین رضایت مشتریان: بانک‌های خصوصی چون در یک محیط رقابتی فشرده قرار دارند، برای آنکه بتوانند به حیات خود ادامه داده و از رشد و توسعه مناسبی برخوردار باشند، ناگزیرند که در جلب، جذب و تأمین رضایت مشتری به طور مداوم کوشش نمایند. زیرا عدم رضایت مشتری مساوی است با عدم سوددهی و عدم سوددهی در یک بانک خصوصی مساوی است با ورشکستگی و نابودی. در بانک‌های دولتی همان‌طور که قبلاً ذکر شد، به لحاظ حمایت‌های دولت، عدم سودآوری مساوی با نیستی و نابودی نیست.

۱۱- تأمین رضایت کارکنان: "کانجی" و "آشر" در تعریف خود از کیفیت، به رابطه بین رضایت مشتریان درونی (کارکنان) و رضایت مشتریان بیرونی اشاره کرده‌اند. در زنجیره روابط "عرضه‌کننده - مشتری" که محصول کار یا خدمت یک فرد یا یک گروه یا یک واحد سازمانی، مورد استفاده فرد یا گروه یا واحد سازمانی دیگری قرار می‌گیرد، در هر مرحله از کار، کیفیت تولید یا خدمت ارائه‌شده واجد اهمیت است؛

¹ Kanji & Asher, 1998.

زیرا در کیفیت تولید یا خدمت نهایی ارائه شده به مشتریان بیرونی تأثیر اساسی دارد. آن‌ها بر این باورند که برای تامین نیازها و رضایت مشتریان بیرونی باید بین واحدهای مختلف داخلی ارتباط مؤثر برقرار شود و در هر مرحله از کار، بهبود کیفیت مورد توجه و تأکید قرار گیرد. از آنجا که کیفیت تولید یا خدمت عمدتاً توسط کارکنان شکل می‌گیرد؛ لذا تأمین رضایت کارکنان که در واقع مشتریان درونی سازمان را تشکیل می‌دهند از اهمیت بسیار برخوردار است.

۱۲- مسئله هماهنگی: مدیران بانک‌های دولتی در موارد متعدد از جمله در امور استخدامی، امور رفاهی، امور انضباطی و طرح‌های آموزشی، حقوق و مزایا و بسیاری از اقدامات و طرح‌های دیگر، اختیارات کافی برای تصمیم‌گیری ندارند و از طریق مجمع عمومی بانک‌ها یا شورای عالی بانک‌ها و یا شورای هماهنگی مدیران عامل بانک‌ها، غالباً ملزم به ایجاد هماهنگی در زمینه‌های مزبور می‌شوند. مدیران بانک‌های خصوصی در این‌گونه موارد از اختیارات و آزادی عمل بیشتری برخوردارند و تکلیفی برای ایجاد هماهنگی با سایر بانک‌های خصوصی یا دولتی ندارند.

۱۳- تفاوت در نوع مدیریت و نحوه اداره بانک: مدیریت و اداره یک بانک دولتی، با توجه به تفاوت‌های مذکور در فوق به‌مراتب دشوارتر از یک بانک خصوصی است. در محیط کار بانک‌های دولتی عوامل و نیروهای اثرگذار و گروه‌های فشار زیادتری وجود دارد که هر یک به طریقی در امور بانک دخالت و اعمال نفوذ می‌کنند. زندگی شخصی و اقدامات مدیران و اولیاء بانک‌های دولتی نسبت به مدیران بانک‌های خصوصی، بیشتر در معرض دید عموم و بررسی و کنترل قرار می‌گیرد.

علی‌رغم مسئولیت سنگین‌تری که مدیران بانک‌های دولتی بر عهده دارند میزان اختیارات آن‌ها در مقایسه با مدیران بانک‌های خصوصی بسیار کمتر است و این

امر بر خلاف "اصل تساوی اختیار و مسئولیت" در مدیریت است. علی‌رغم وسعت بیشتر قلمرو سازمانی، پیچیده‌تر بودن وظایف، وسنگین‌تر بودن مسئولیت‌های مدیران بانک‌های دولتی، مجموع حقوق و مزایایی که آن‌ها دریافت می‌دارند، به هیچ‌وجه قابل قیاس با مدیران بانک‌های خصوصی نیست.

۱۴- تفاوت در معیارهای ارزیابی عملکرد و شایستگی مدیران: مجموعه ملاحظات فوق روشن می‌سازد که معیارهای ارزیابی عملکرد و سنجش شایستگی مدیران بانک‌های دولتی باید کاملاً متفاوت از مدیران بانک‌های خصوصی باشد. خصائص، مهارت‌ها و شایستگی‌های لازم برای مدیریت و اداره یک بانک دولتی الزاماً با یک بانک خصوصی یکسان نیست. مدیران موفق و شایسته بانک‌های دولتی ممکن است در اداره یک بانک خصوصی توفیقی به‌دست نیاورند. به‌همین ترتیب مهارت‌ها و موفقیت‌های مدیران بانک‌های خصوصی را نمی‌توان به سهولت به بانک‌های دولتی انتقال و تعمیم داد.

۶- سرشت بانکداری و آینده آن

ژوزف ای دایوانا در کتاب "آینده بانکداری خرده‌فروشی: ارزش قائل شدن برای مشتریان جهانی" می‌نویسد:

"می‌توان اثبات کرد، سرشت بانکداری و خدمات عمومی بانکی ارائه شده برای تسهیل در انجام امور بازرگانی، از زمان بانکدارهای فلورانس در قرون وسطی تاکنون، تغییرات بسیار کمی داشته است. انقلاب در صنعت بانکداری اغلب به تکنولوژی نسبت داده می‌شود، اما در واقع نقش تکنولوژی در بیشتر بخش‌ها مثل این بوده است که سرکه کهنه را در بطری‌های جدید بریزند. آن‌چه که از هر نسل جدید تکنولوژی در خدمات بانکی مورد استفاده قرار گرفته در راستای

¹ Divanna, 2004.

خودکارسازی فرآیندهای عملیاتی نیرو بر (کاربر)، افزایش سرعت مبادلات، جذب مشتریان جدید، اثبات صحت عمل در یک تراکنش، افزایش حاشیه سود و سایر امور بانکداری سنتی بوده است. چکیده مباحث کتاب آقای دایوانا این است که بانکداری خردهفروشی سنتی، در صحنه بازار جهانی با این خطر روبرو است که نتواند وضعیت رقابت‌آمیزی داشته باشد؛ مگر آن که در سیستم ارزش‌گذاری خود تجدیدنظر کند و بیشترین ارزش و اهمیت را برای مشتری قائل شود. مؤلف بر این اعتقاد است که آینده بانکداری خرده فروشی یک فرآیند تکاملی را طی خواهد کرد، فرآیندی که بتواند بین اقتصادی بودن اندازه و دامنه فعالیت‌ها از یک سو و تشکیل یک سیستم ارزش‌گذاری که بیشترین اهمیت را برای مشتری قائل باشد از سوی دیگر نوعی توازن ایجاد نماید.

نویسنده برای پی بردن به روندهای جاری عوامل تاثیرگذار بر رقابت، وضعیت مؤسسات مالی در کلیه مناطق جهان را مورد بررسی قرار داده و تشریح می‌کند چگونه عواملی از قبیل جهانی‌شدن، ساختار بازار، تکنولوژی و آمار جمعیت می‌تواند بر شرکت‌ها و سازمان آن‌ها، فرصت‌های کسب و کار، جریان‌های درآمد، شهرت مؤسسه و رفتار مشتری، اثر بگذارد. این بررسی‌ها همچنین نشان می‌دهد که بانک‌ها، برای رقابت آمیز کردن فعالیت‌های خود در آینده، باید استراتژی مشخصی داشته باشند.

مهم‌ترین چالشی که بانک‌های خرده‌فروش پیش رو دارند این است که چگونه می‌توانند بین منابع بانک و فرصت‌های موجود در بازار، به‌صورت مستمر تعادل و توازن ایجاد نمایند. از دیدگاه تئوری، تعادل برقرار کردن در منابع آسان به نظر می‌رسد. اما در واقع، برقراری یک توازن خردمندانه و مبتنی بر تشخیص درست، فوق‌العاده دشوار است، البته نه به‌لحاظ آن که منابع محدود هستند، بلکه به‌لحاظ آنکه شرایط بازار با شتابی کم‌نظیر در حال تغییر است. شدت تغییرات به‌گونه‌ای است که در برخی اوقات محصول یا خدمت جدید قبل از آن که به‌طور کامل برای سرمایه‌گذاری‌های انجام‌شده بازده ایجاد نماید، کهنه و منسوخ می‌شود. به‌عبارت دیگر، به‌لحاظ

پیشرفت‌های سریع در فن‌آوری‌های اطلاعاتی، الکترونیکی و مخابراتی، طول دوره زندگی محصولات یا خدمات جدید، به‌طور مداوم، کوتاه می‌شود.

بانک‌های خرده‌فروش برای آن‌که بتوانند از سرمایه‌گذاری خود در طول دوره زندگی محصول یا خدمت جدید حداکثر استفاده را به‌عمل آورند، باید به رابطه بین "طول دوره زندگی محصول یا خدمت جدید" و "تقاضای مشتری"، توجه دقیق مبذول داشته و دو مهارت بسیار مهم را کسب نمایند. این دو مهارت عبارتند از:

۱- مهارت در درک بازار (شناخت بازار).

۲- مهارت در اقتصادی کردن سریع خدمت جدید.

احساس بازار یک وظیفه یا مسئولیت نیست که به یک شخص یا گروه خاصی در بانک محول شود، بلکه یک فرآیند عملیاتی است که باید در درون سازمان ایجاد شود تا شرایط بازار، رفتار مشتری و اقدامات رقبا به‌صورت مستمر مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد. در این فرآیند باید اشخاص واجد شرایط از کلیه قسمت‌های سازمان به‌کارگرفته شوند تا به‌طور مستمر فرصت‌ها را شناسایی و مشخص نموده و از همه مهم‌تر این‌که رابطه و نسبت بین فرصت‌ها و منابع بانک را به سرعت مورد ارزیابی قرار دهند. بنابراین فرآیند مورد بحث شامل سه مرحله به‌شرح ذیل است:

۱- توانایی احساس شرایط در بازار رقابتی و شناخت فرصت‌ها.

۲- استعداد و زیرکی در درجه‌بندی سریع این فرصت‌ها و ارزیابی توانایی بانک برای سرمایه‌گذاری روی آن‌ها.

۳- توانایی استفاده از این فرصت‌ها و اقدام در مورد آن‌ها، هنگامی که شرایط بازار مساعد باشد.

در این فرآیند نکته مهم این است که محصول یا خدمت جدید؛ به‌ویژه چنان‌چه ابتکاری و از کیفیت بالا برخوردار باشد، باید به‌سرعت و در کوتاه‌ترین زمان ممکن به بازار عرضه شود.

۷- نوآوری، فرایند آن و نیروهای موثر بر آن

۷-۱- تعریف نوآوری و فرایند ایجاد آن

نوآوری فرایندی است که تغییر فنی در سازمان‌ها و جوامع به‌وجود می‌آورد. برای مثال، سازمان‌های بانکی از فن آوری IT استفاده کرده‌اند تا از طریق آن بتوانند به فرایندی با کارایی بهتر و بهبود کیفیت خدمات برسند. نوآوری تکنولوژیکی به‌صورت عام و کاربردهای تکنولوژی اطلاعات (IT) به‌صورت خاص یک تأثیر عمده در صنعت بانکداری و تأمین مالی^۱ داشته است. نوآوری می‌تواند فرایند بسیار پیچیده‌ای داشته باشد. برای خلق یک ایده نو و به‌ثمر رساندن آن گام‌های زیادی باید برداشته شود. برای این که بتوانیم این فرایند را به وضوح درک کنیم، باید ابتدا آن را به چند مرحله تقسیم کنیم تا درک روشنی از هر مرحله به‌دست آوریم. برای شناخت این فرایند باید بدانیم چه کارهایی باید انجام شود و این کارها چگونه و با چه ترتیبی باید به‌هم متصل گردد. بهینه‌سازی این فرایند مستلزم بهبود عملکرد و نوآوری در هر مرحله تا تغییر ترتیب مراحل و شناسایی و حذف مراحل غیرضروری است. اکنون این سؤال مطرح می‌شود که مراحل کلیدی در فرایند نوآوری چیست؟ برای پاسخ دادن به این سؤال باید کلیه اقداماتی که در هر پروژه نوآوری باید صورت گیرد، مورد شناسایی قرار گیرد. هر پروژه با یک ایده شروع می‌شود. این ایده در زمان و مکان خاصی بوجود می‌آید. به‌عنوان مثال، برای یک نوآوری در محصول یا خدمت، این ایده می‌تواند یافتن راه‌حل برای پاسخ‌گویی به نیازهای جاری یا آینده بازار باشد. دنبال کردن ایده‌ها اگر ایده خیلی ساده باشد، ممکن است به چند روز کار و چنان‌چه ایده مشکل و پیچیده باشد ممکن است به چند سال کار نیاز داشته باشد. فرایند دنبال کردن ایده تا به ثمر رساندن آن را "توسعه" می‌نامند. پس از پایان مرحله توسعه، نسبت به تولید محصول یا خدمت جدید اقدام می‌شود و سپس اقدامات پس از تولید صورت می‌گیرد.

^۱ finance

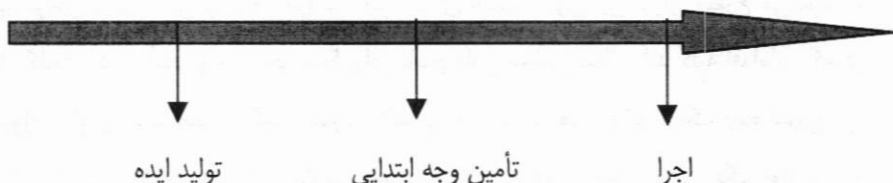
توسعه یک ایده تا حد زیادی شبیه به یک فرآیند مشکل گشایی است. آیا ایده مورد نظر قابل حصول است؟ اگر جواب مثبت است، چگونه؟ مسائل فنی آن چیست؟ راه حل های آن کدام است؟ با چه مسائلی در ارتباط با بازاریابی محصول یا خدمت جدید روبرو خواهیم شد؟ چگونه می توان این مسائل را حل نمود؟ فرآیند شناسایی و حل مسائل معمولاً از طولانی ترین و پرهزینه ترین قسمت های فرآیند نوآوری است. در عین حال قسمت های مقدماتی این فرآیند که عبارت است از خلق ایده و تامین منابع مالی مورد نیاز را نباید نادیده انگاشت.

به طور خلاصه، فرآیند نوآوری شامل سه مرحله اساسی است. این مراحل عبارتند از:

- ۱- خلق ایده، ۲- تامین بودجه و ۳- توسعه ایده جهت کارگردانی صحیح فرآیند نوآوری و اعمال مدیریت و کنترل مؤثر بر اجرای مراحل سه گانه آن.

نمودار (۱): مراحل متوالی ایجاد نوآوری

توسعه بعد از اجرا توسعه به دنبال تامین مالی دستیابی به فرصت



در این ارتباط مدیران باید هدف های زیر را دنبال کنند :

- ۱- خلق ایده های بیشتر در رابطه با احتیاجات و انتظارات مشتریان فعلی.
- ۲- خلق ایده های بیشتر در رابطه با احتیاجات و انتظارات مشتریان آینده.
- ۳- سرعت بخشیدن به کل فرآیند ایده آفرینی.
- ۴- تصمیم گیری های صحیح و بهتر در رابطه با تامین بودجه.
- ۵- تقلیل مدت زمان تصمیم گیری برای تامین بودجه.
- ۶- تشکیل گروه های کار توانمند برای تصمیم گیری های بهتر در هنگام اجرای پروژه.

۷- تشکیل گروه‌هایی برای سرعت بخشیدن به کارها و کاستن از طول مدت کل پروژه نوآوری.

۸- پائین آوردن هزینه توسعه ایده^۱.

ارتباط بین هدف‌های فوق با مراحل سه گانه فرایند نوآوری در جدول ماتریسی (۱) نشان داده شده است.

جدول (۱): هدف‌های مراحل سه گانه فرایند نوآوری

توسعه	تامین بودجه	خلق ایده	
تصمیم‌های اجرایی بهتر	تصمیم‌های بهتر برای تامین بودجه :	خلق ایده‌های بیشتر	متناسب با احتیاجات و انتظارات مشتریان فعلی
	الف - تخصیص بودجه برای ایده‌های مناسب ب - عدم تخصیص بودجه برای ایده‌های نامناسب	خلق ایده‌های بیشتر	متناسب با احتیاجات و انتظارات مشتریان آینده
توسعه سریعتر	تصمیم‌گیری سریعتر برای تامین بودجه	ایده‌آفرینی سریعتر	سرعت
پایین آوردن هزینه توسعه	اتلاف کمتر منابع (در نتیجه تصمیم‌های بهتر برای تامین بودجه حاصل می‌شود)		هزینه

مأخذ: کریستین سن، ۲۰۰۰، ص ۳۱.

۷-۲- نوآوری در خدمات

بخش خدمات درحال حاضر در اکثر کشورهای صنعتی جهان، بزرگترین بخش را از لحاظ ایجاد اشتغال و بازده تشکیل می‌دهد. در اواسط دهه ۱۹۹۰ در میان کشورهای عضو-OECD، کانادا با ۶۸/۸ درصد و آمریکا با ۶۸/۲ درصد بیشترین سهم را در اشتغال داشته‌اند و فقط در

^۱ Christiansen, 2000.

کشورهای یونان و پرتغال و اسپانیا سهم بخش خدمات در اشتغال، اندکی کمتر از ۵۰ درصد بوده است.^۱

بخش خدمات در شمار عمده‌ترین استفاده‌کنندگان از فن آوری جدید اطلاعات (IT) محسوب می‌شود. تقریباً سه چهارم از کل هزینه‌های سخت افزاری فن آوری اطلاعات در کشورهای مشترک المنافع انگلیس و آمریکا منشاء خدماتی دارند. برخی از انواع خدمات (مانند خدمات مالی) هم از لحاظ حجم سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای استفاده شده و هم از لحاظ پیش‌گامی در کاربرد تجهیزات پیشرفته جدید، عمده‌ترین کاربران فن آوری اطلاعات در اقصی نقاط مختلف جهان بوده‌اند.^۲ برخی از صاحب‌نظران بر این اعتقادند که فن آوری اطلاعات (IT) در فعالیت‌های خدماتی یک انقلاب تکنولوژیک ایجاد نموده است؛ همان‌گونه که ماشین‌های برقی در قرن نوزدهم در فعالیت‌های تولیدی انقلاب ایجاد نمود. تکنولوژی اطلاعات که عمده‌تاً در پردازش اطلاعات کاربرد دارد، در بسیاری از مؤسسات خدماتی قلب این مؤسسات را تشکیل می‌دهد.^۳

رشد و تکامل نوآوری‌های تکنولوژیک در اواخر قرن بیستم، به‌ویژه در رشته فن آوری اطلاعات باعث شده است که یک حرکت و نهضت جدید در الگوهای نوآوری ایجاد شود. یعنی به جای استفاده از الگوهای نوآوری که تمام تأکید آن بر نوآوری‌های دست‌ساز انسان و نوآوری‌های تکنولوژیکی است، از الگوهایی برای نوآوری استفاده می‌شود که تأکید آن عمده‌تاً بر "روابط بازار" متمرکز باشد، ضمن آن‌که از نوآوری‌های دست‌ساز انسان و نوآوری‌های تکنولوژیک هم استفاده مناسب به‌عمل آید. بنابراین، برای درک بهتر مفهوم "نوآوری خدماتی" باید با نگرشی وسیع‌تر به موضوع ارزیابی و مدیریت نوآوری نگاه کنیم. به عبارت دیگر مفهوم نوآوری باید انواع نوآوری‌ها، که عمده‌تاً عبارتند از: نوآوری در ساختار سازمانی، بازار، روابط میان

^۱ OECD, 1997.

^۲ Miles, 1990.

^۳ Barras, 1990.

ادارات و واحدهای سازمان، ارائه خدمات به مشتریان، فرآیندهای عملیاتی، فرهنگ سازمانی، و حتی نوآوری در زیباسازی را شامل شود.^۱

۷-۳- روند نوآوری در صنعت بانکداری

چنان که در مباحث پیش مذکور افتاد، پیشرفت‌های حاصله در فن‌آوری‌های الکترونیکی، ارتباطی و اطلاعاتی، شتاب تغییرات در صنایع مختلف را شدت بخشیده است، و امواج پر قدرت این شتاب صنعت بانکداری را نیز با خود به جلو می‌برد. روند تغییرات در صنعت بانکداری با مکانیزه کردن عملیات بانکی (با استفاده از کامپیوتر) شروع شد. در این مرحله از تکامل، بیشتر افزایش سرعت و دقت عملیات بانکی مورد نظر بود، و نه کاهش مراجعات مشتری به شعب بانک. مسیر تکامل، بعدها در این جهت تغییر یافت که میزان مراجعات مشتریان به شعب بانک کاهش یابد. در این ارتباط ابتدا ماشین‌های خودپرداز الکترونیکی (ATM)^۲ و استفاده از دستگاه‌های الکترونیک انتقال وجوه (POS)^۳ در بانک‌ها رواج یافت، سپس بازار بانکداری از طریق تلفن^۴، بانکداری خانگی^۵ و به دنبال آن بانکداری از طریق شبکه اینترنت^۶ رونق گرفت. اکنون روند تکامل صنعت بانکداری در جهتی به پیش می‌رود که مشتری خدمات بانکی مورد نیاز خود را بدون مراجعه به بانک تأمین نماید. بانکداری مجازی^۷ یا بانکداری بدون استفاده از شعبه^۸، تحول جدیدی است که در صنعت بانکداری در کشورهای پیشرفته صنعتی در حال پدید آمدن است. به‌طور مشخص کاربرد نوآوری‌های IT در سیستم پیشرفته بانکی آمریکا به چهار دوره مجزا گروه بندی می‌شوند.^۹

^۱ Dankbaar, 2003.

^۲ automated teller machine

^۳ point of Sale

^۴ telephone banking

^۵ home banking

^۶ internet banking

^۷ virtual banking

^۸ branchless banking

^۹ Batiz-laz & Wood, 2001.

دوره نخست: پذیرش اولیه (۱۹۴۵-۱۸۶۴)

معرفی ارتباطات مخابراتی در بازارهای بانکی به سال ۱۸۶۴ بر می‌گردد. یعنی موقعی که تلگراف اختلاف قیمت سهام را در نیویورک و بازارهای سهام منطقه‌ای کاهش داد. در سال ۱۸۶۶ هم‌زمان با معرفی کابل، یکپارچگی بیشتر تجارت اوراق بهادار در نیویورک و لندن امکان‌پذیر شد.

دوره دوم: کاربرد ویژه

موج دوم نوآوری IT در تأمین منابع مالی خرد، در اواخر دهه ۱۹۵۰ شروع و تا اواخر دهه ۱۹۶۰ ادامه یافت. بانک‌ها از کامپیوتر استفاده کردند، تا رشد حجم فعالیت‌های حرفه‌ای خویش را ارتقاء دهند. در سال ۱۹۶۵، بانک‌های بزرگ آمریکایی و انگلیسی فرآوری الکترونیکی داده‌ها را معرفی کردند و بسیاری از آن‌ها از اولین واردشوندگان به جریان نصب کامپیوتر در سیستم بانکی خود بودند.

دوره سوم: ظهور

موج سوم نوآوری‌های IT در امور تأمین مالی همراه با پیشرفت‌های مخابراتی و اطلاعاتی معرفی گردید. بین سال‌های ۱۹۶۸ و ۱۹۸۰، بانک‌ها به‌عنوان مشتریان بزرگ سخت‌افزار و نرم‌افزار محسوب شدند و دوره کاربرد خاص در سراسر ساختار بانکی مشاهده شد.

جدول (۲): رشد ATM در انگلیس، ۱۹۹۴ - ۱۹۷۴

سال	شعب	ATM
۱۹۷۴	۱۴۹۰۸	غیر قابل دسترس
۱۹۸۴	۱۴۰۵۸	۶۱۰۶
۱۹۸۹	۱۳۱۳۱	۱۲۲۵۳
۱۹۹۴	۱۰۷۲۴	۱۵۱۸۰

ماخذ: فری، هارکر و هانتز، ۲۰۰۳، ص ۱۵.

همان‌طور که در جدول (۲) ملاحظه می‌شود هم‌چنان که تعداد ATM در سیستم بانکی از ۶۱۰۶ در سال ۱۹۸۴ به ۱۵۱۸۰ در سال ۱۹۹۴ افزایش یافته است، تعداد شعب بانکی در طول

دوره ۱۹۸۴ تا ۱۹۹۴ به طور کاملاً محسوسی کاهش یافته است؛ و لذا یک رابطه منفی معنی دار بین کاربرد ATM در بانک‌ها و تعداد شعب آن‌ها وجود دارد.

دوره چهارم: نشر و انتشار

کانال‌های جدید توزیع به بانک‌ها اجازه می‌داد تا خدمات بیشتری را عرضه کنند و این عامل آثار قابل توجهی در ساختار هزینه بانکی داشته است. برای مثال، با اثر^۱ ادعا می‌کند با استفاده از سیستم‌های IT در سیتی‌بانک نیویورک، این بانک توانست که به ۸۵ درصد از مشتریان به وسیله تلفن و به صورت الکترونیکی پاسخ گوید. این امر باعث کاهش نرخ هزینه کل از ۷۰ درصد به ۵۵ درصد شد و کاهش ۳۰ درصد از هزینه‌های کارکنان شعبه امکان پذیر گردید. مقررات‌زدایی، تشدید رقابت بین‌المللی، ابداعات سریع در ابزارهای مالی جدید و رشد انفجاری در تکنولوژی اطلاعات، موتور محرک تغییرات در سیستم بانکی را تشکیل می‌دهد. این تغییرات باعث فشار فزاینده بر مدیران و کارکنان شده و به طور وسیعی عملکرد و بهره‌وری مالی را بهبود بخشیده است و لذا همه می‌جنگند و رقابت می‌کنند تا زنده بمانند.^۲

۷-۴- عوامل مؤثر بر شکل‌گیری و اجرای نوآوری در درون سازمان

ساختار سازمانی

تعریف ساختار سازمانی در اینجا به معنی توزیع قدرت است. موقعیت سازمانی تعیین می‌کند که چه کسی مسؤول واحدهای مشخص در یک شرکت است. همچنین بیان‌گر این است که چه شخصی مسؤول فعالیت‌های مشخص شده و معین است. در نتیجه تعیین می‌نماید که چه کسی مسؤول کنترل روند دست‌یابی به منابع و نیازهای سیستم خلاقیت است. لذا اثر آن بر نوآوری، در مراحل ابتدایی، غیر مستقیم است.

^۱ Bauer, 1995, p.94.

^۲ Frei, Harker & Hunter, 2003.

^۳ Christiansen, 2003.

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی عبارت است از قوانین نوشته شده یا نانوشته که رفتار افراد را نسبت به موقعیت‌های نامعین روشن می‌نماید. ابعادی از فرهنگ که برای نوآوری مهم‌تر هستند، عبارتند از: تمایل به ریسک‌پذیری، تمایل به خلق کردن یا تغییر و تمایل به حمایت از افراد ریسک‌پذیر و نوگرا. فرهنگ یک سازمان می‌تواند حامی نوآوری در سازمان باشد یا می‌تواند نسبت به آن تنفر ایجاد کند.

انگیزه‌ها

انگیزه‌ها در چند نوع مختلف وجود دارند. واضح‌ترین آن‌ها انگیزه‌های پولی هستند. لیکن این انگیزه‌ها لزوماً مؤثرترین نوع نیستند. در بسیاری از سازمان‌ها، انگیزه‌های پیشرفت شغلی اثر بیشتری از انگیزه‌های پولی دارند. انواع دیگر انگیزه‌ها که اغلب به آن‌ها توجه شده است عبارتند از انگیزه‌های اجتماعی و انگیزه‌های درونی. در مورد انگیزه‌های پیشرفت شغلی می‌توان چنین عنوان کرد که هیچ‌کس نمی‌تواند ارتقاء یابد، مگر این‌که به‌طور مداوم در فعالیت نوآوری دارای ارزش افزوده باشد.

یکی از پاداش‌های بسیار مهم که اغلب مورد توجه قرار می‌گیرد، عبارت است از پاداش درونی. برخی از افراد از این‌که قادر باشند به انجام کاری که دوست دارند ادامه دهند، بسیار شادمان می‌شوند و این پاداش برایشان کافی است.

۸- فرضیه‌ها

بررسی تحقیقات انجام شده در رابطه با مسائل و مشکلات بانک‌های دولتی کشور، که در یکی از مباحث قبلی به اختصار به آن‌ها اشاره شد و نیز مبانی نظری در رابطه با موضوع تحقیق، منجر به ایجاد فرضیات زیر گردید:

- ۱- نوآوری در بانک‌های دولتی کشور با موانع ساختاری روبرو است.
- ۲- نوآوری در بانک‌های دولتی کشور با موانع قانونی- نظارتی روبرو است.
- ۳- نوآوری در بانک‌های دولتی کشور با موانع فرایندی روبرو است.

- ۴- نوآوری در بانک‌های دولتی کشور با موانع فرهنگی روبرو است.
 - ۵- نوآوری در بانک‌های دولتی کشور با موانع نیروی انسانی روبرو است.
 - ۶- موانع بالا بر روی یکدیگر تأثیر متقابل دارند.
- در این فرضیات، موانع قانونی و نظارتی، ساختاری، فرهنگی، نیروی انسانی و فرآیندی، به عنوان متغیرهای مستقل و نوآوری به عنوان متغیر وابسته قلمداد می‌شوند.

۹- روش و ابزار تحقیق

تحقیق حاضر از نوع توصیفی (غیر آزمایشی) و از گونه پیمایشی است. این نوع تحقیق شامل مجموعه روش‌هایی است که هدف آن توصیف کردن شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است و می‌تواند برای شناخت شرایط موجود و یا یاری دادن به فرآیند تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار گیرد.

جهت بررسی فروض تحقیق، پرسش‌نامه‌ای شامل پنج گروه سؤال تدوین گردید. در جامعه مورد بررسی افراد می‌توانستند به هر کدام از سؤال‌ها به ترتیب از وضعیت خیلی بد تا خیلی خوب نمره ۱ تا ۵ را بدهند. پرسش‌نامه‌ها توسط ۲۹ تن از مدیران ارشد بانک‌های دولتی پاسخ داده شد. با استفاده از نرم افزار SPSS برای هر گروه از سؤال‌ها یک نمودار توزیع فراوانی براساس نمره تخصیص داده شده به سؤال‌ها، تهیه شد و بر مبنای چولگی این نمودارها تأیید یا عدم تأیید فروض بالا (پنج فرض اول) مورد بررسی قرار گرفتند. برای بررسی فرضیه ششم از روش عامل اصلی^۱ یک بردار برآیند پاسخ بر اساس جواب‌های پاسخ‌دهندگان برای هر گروه از سؤال‌ها محاسبه گردید. سپس از روش رگرسیون معمولی و با استفاده از نرم افزار Eviews رابطه این بردارها با یکدیگر تخمین زده شدند که به نوعی بیانگر رابطه موانع با یکدیگر بودند. برای اطمینان از این که آیا سؤال‌شوندگان با دقت به سؤالها جواب داده‌اند یا خیر،

¹ principal component

تعدادی سؤال شبیه به هم تنظیم شد. انتظار ما این بود که توزیع فراوانی این سؤال‌ها با یکدیگر ارتباط داشته باشند. برای آزمون این موضوع جدول توزیع فراوانی مشترک این سؤال‌ها با یکدیگر تشکیل و آزمون استقلال (کای دو) انجام گرفت.

۱۰- جامعه آماری

جهت آزمون فروض تحقیق کلیه اعضای هیأت مدیره بانک‌های دولتی کشور (به‌عنوان جامعه آماری) مورد پرسش قرار گرفتند. به این منظور ۵۰ پرسش‌نامه متشکل از ۳۹ سؤال برای این اعضا ارسال گردید که از این تعداد پرسش‌نامه، ۲۹ عدد از آن‌ها توسط افراد مذکور پاسخ داده شد. از نظر تحصیلات دانشگاهی، ۷ تن (۲۴ درصد) دارای مدرک کارشناسی، ۱۸ تن (۶۲ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۴ تن (۱۴ درصد) دارای مدرک تحصیلی دکتری بودند. سؤال‌های پرسش‌نامه به منظور جواب‌گویی به فروض تحقیق به ۵ گروه مجزا، شامل سؤال‌های مربوط به مشکلات و موانع "ساختاری"، "قانونی- نظارتی"، "فرهنگی"، "فرآیندی" و "موانع راجع به نیروی انسانی" تقسیم بندی شدند.

آزمون استقلال برای توزیع فراوانی سؤال‌ها شبیه به هم انجام گرفت. در اکثر موارد توزیع فراوانی این سؤال‌ها به شدت به یکدیگر وابسته بودند که این نشان‌گر دقت در پاسخ دادن به سؤال‌ها است. به عنوان نمونه، توزیع فراوانی مشترک سؤال‌های ۲ و ۱ پرسش‌نامه در جدول آورده شده است.

جدول (۳): توزیع فراوانی مشترک برای دو سؤال ۲ و ۱

	سؤال ۲					
	نمره	۱	۲	۳	۴	۵
سؤال ۱	۱	۱	۰	۱	۲	۰
	۲	۰	۰	۳	۷	۱
	۳	۰	۰	۰	۱۰	۴
	۴	۰	۰	۰	۰	۰
	۵	۰	۰	۰	۰	۰

آماره کای دو برای جدول بالا محاسبه گردید و با مقایسه این آماره با مقدار متناظر با جدول، احتمال پذیرش فرضیه صفر (استقلال توزیع فراوانی دو سؤال) برابر با ۰/۰۵ شد که این به معنی وابستگی توزیع فراوانی این دو سؤال با یکدیگر است (یعنی سؤال‌ها با دقت پاسخ داده شده‌اند).

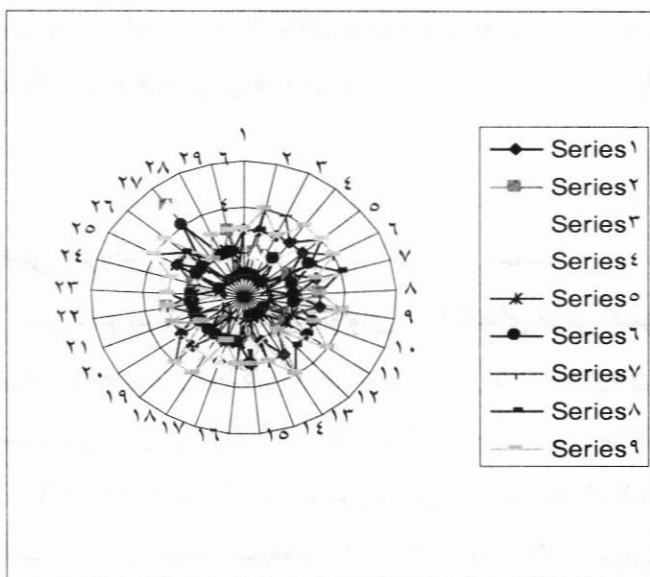
۱۱- بررسی فروض تحقیق

۱۱-۱- بررسی تأثیر هریک از موانع بر نوآوری در بانک‌های دولتی کشور

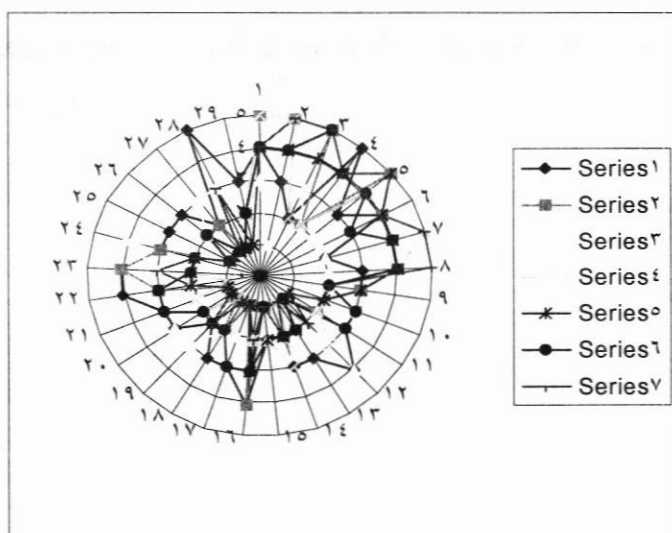
چگونگی پاسخ پرسش‌شوندگان به هر گروه از سؤال‌ها در نمودارهای عنکبوتی نشان داده شده است. برای مثال در نمودار (۱-۲)، به ۹ سؤال مربوط به موانع ساختاری تحت‌عنوان Series ۱ تا Series ۹ توسط ۲۹ نفر که هر یک حق انتخاب اعداد ۱ تا ۵ را داشته‌اند، پاسخ داده شده است. در این نمودار شماره‌های ۱ تا ۲۹ بر روی دایره بیرونی نمایان‌گر افراد پرسش‌شونده، ۵ دایره تودرتو نشان‌گر رتبه بندی از ۱ تا ۵ و نقاط تو پر بیان‌گر رتبه‌ای است که هریک از افراد به هر یک از سؤال‌ها تخصیص داده‌اند. تمرکز و تجمع خطوط شکسته به دوایر کوچک درونی می‌تواند حاکی از پاسخ مبنی بر تأثیر منفی موانع ساختاری بر رشد نوآوری در بانک‌های دولتی کشور باشد.

نمودار (۱-۲): رتبه‌بندی (از ۱ تا ۵) اهمیت موانع ساختاری به عنوان عامل مانع نوآوری از نظر

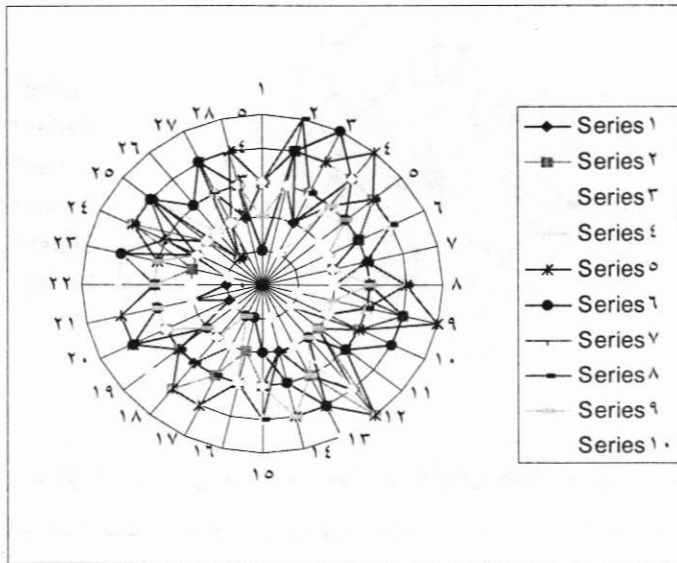
۲۹ مدیر بانک



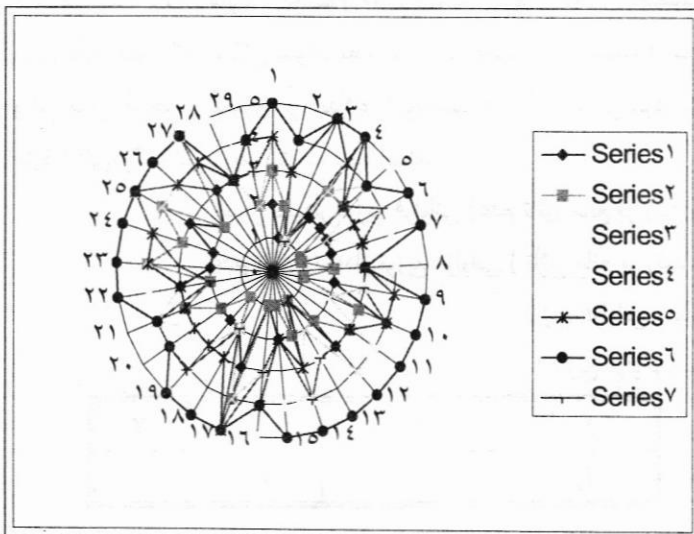
نمودار (۲-۲): رتبه‌بندی (از ۱ تا ۵) اهمیت موانع قانونی به عنوان عامل مانع نوآوری از نظر ۲۹ مدیر بانک



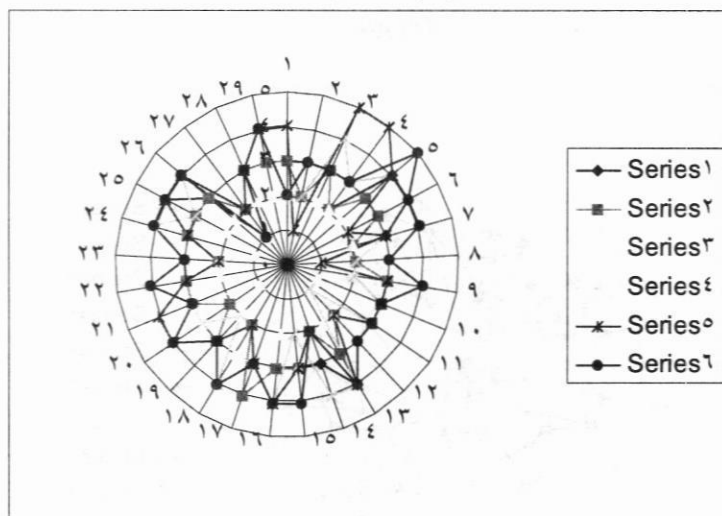
نمودار (۳-۲): رتبه‌بندی (از ۱ تا ۵) اهمیت موانع فرآیندی به عنوان عامل موانع نوآوری از نظر ۲۹ مدیر بانک



نمودار (۴-۲): رتبه‌بندی (از ۱ تا ۵) اهمیت موانع فرهنگی به عنوان عامل موانع نوآوری از نظر ۲۹ مدیر بانک



نمودار (۲-۵): رتبه‌بندی (از ۱ تا ۵) اهمیت موانع مربوط به نیروی انسانی به عنوان عامل مانع نوآوری
از نظر ۳۹ مدیر بانک



برای تحلیل آماری نقش هر یک از موانع بر نوآوری، جدول توزیع فراوانی هر گروه از سؤال‌ها تنظیم شده است. از جمع عمودی توزیع فراوانی مربوط به سؤال‌ها، یک نمودار توزیع فراوانی ترسیم شده است. برای نمونه، نمودار (۴-۱) مربوط به توزیع فراوانی سؤال‌ها گروه موانع ساختاری است. در این نمودار ۷۲ درصد پاسخ دهندگان نمره زیر متوسط، ۲۱ درصد نمره متوسط و ۷ درصد نمره بالای متوسط به سؤال‌ها مربوط به موانع ساختاری تخصیص داده‌اند. اگر از لحاظ آماری تأیید شود که چولگی نمودار به سمت چپ (نمره زیر متوسط) است، وجود موانع ساختاری و اثر منفی آن‌ها بر نوآوری از دیدگاه پاسخ‌دهندگان پذیرفته می‌شود. برای انجام این آزمون از آماره "کای دو" به شرح زیر استفاده شده است.

تقارن نمودار توزیع فراوانی (عدم تأثیر مانع بر رشد نوآوری): H_0

عدم تقارن نمودار توزیع فراوانی (تأثیر مانع بر رشد نوآوری): H_1

f_0 : توزیع فراوانی مشاهده شده:

f_e : توزیع فراوانی مورد انتظار:

f_0	۷۲	۲۱	۷
f_e	۷	۸۶	۷

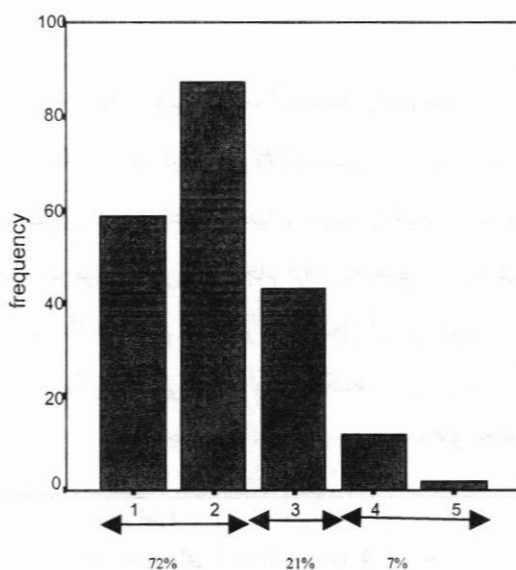
$$\chi^2 = \frac{\sum (fo - fe)^2}{fe}$$

از آنجا که سه طبقه فراوانی داریم، لذا درجه آزادی عبارت است از $DF=2$ با توجه به این که $\chi^2_{2,05} > 671$ است لذا فرضیه H_0 تأیید نمی‌شود. چون چولگی به سمت چپ گرایش دارد، لذا موانع ساختاری از دید اعضای هیأت مدیره بانک‌ها بر نوآوری مؤثر تلقی می‌شود. به‌همین ترتیب برای سایر موانع، آزمون فوق انجام گرفته که به‌طور خلاصه در جدول (۴) آورده شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، در این جدول از بین موانعی که در آزمون فرضیه اشاره شد، تنها فرضیه تأثیر موانع فرهنگی در نوآوری بانک‌های دولتی تأیید نشده است.

جدول (۴): نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

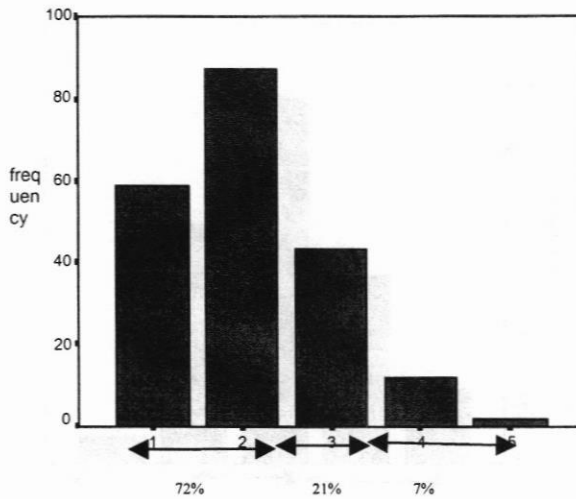
فرضیه صفر	مقدار آماره محاسبه شده برای آزمون	مقدار آماره جدول در سطح ۵ درصد	مقایسه دو آماره	نتیجه آزمون
عدم وجود موانع ساختاری	۶۱۷,۵۷	۵,۹۹	$۶۱۷,۵۷ > ۵,۹۹$	رد فرضیه صفر و تأیید فرضیه یکم
عدم وجود موانع قانونی	۲۱۳,۳۶	۵,۹۹	$۲۱۳,۳۶ > ۵,۹۹$	رد فرضیه صفر و تأیید فرضیه دوم
عدم وجود موانع فرایندی	۱۰	۵,۹۹	$۱۰ > ۵,۹۹$	رد فرضیه صفر و تأیید فرضیه سوم
عدم وجود موانع فرهنگی	۱,۰۶	۵,۹۹	$۱,۰۶ < ۵,۹۹$	قبول فرضیه صفر و عدم تأیید فرضیه چهارم
عدم وجود موانع نیروی انسانی	۲۲,۰۴	۵,۹۹	$۲۲,۰۴ > ۵,۹۹$	رد فرضیه صفر و تأیید فرضیه پنجم

نمودار و جدول (۴-۱): توزیع فراوانی سؤال‌ها مربوط به موانع ساختاری



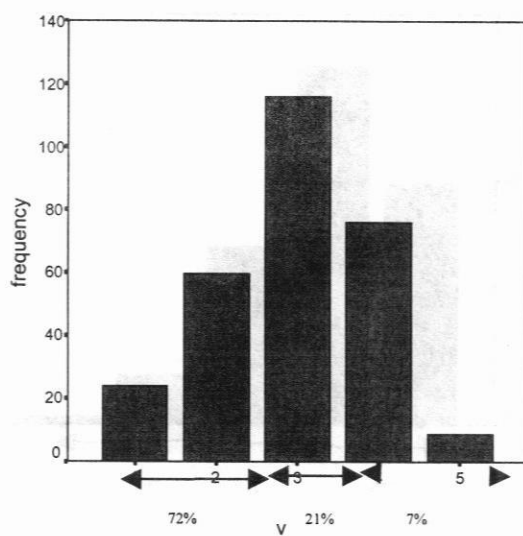
سؤال	امتیاز	۱	۲	۳	۴	۵
۱	۴	۱۰	۱۵	۰	۰	۰
۲	۵	۲۱	۳	۰	۱	۰
۴	۷	۱۶	۴	۱	۱	۱
۵	۳	۸	۱۴	۴	۰	۰
۶	۱۶	۱۱	۱	۰	۱	۱
۸	۹	۱۵	۳	۱	۱	۱
۱۰	۵	۹	۱۲	۳	۰	۰
۱۳	۰	۵	۱۷	۷	۰	۰
۱۴	۰	۴	۱۵	۱۰	۰	۰
جمع فراوانی‌ها	۴۹	۹۹	۸۳	۲۶	۴	۴

نمودار و جدول (۴-۲): توزیع فراوانی سؤال‌ها مربوط به موانع قانونی



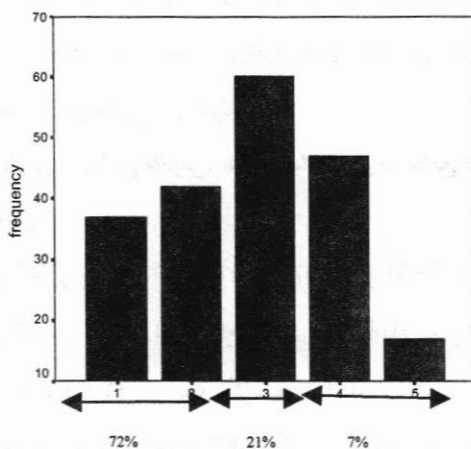
سؤال	امتیاز	۱	۲	۳	۴	۵
۱۱	۰	۵	۱۶	۶	۲	
۲۳	۱۲	۱۰	۴	۳	۰	
۲۴	۲	۱۷	۸	۲	۰	
۳۶	۱۲	۱۲	۴	۱	۰	
۳۷	۱۲	۱۵	۲	۰	۰	
۳۸	۶	۱۶	۷	۰	۰	
۳۹	۱۵	۱۲	۲	۰	۰	
جمع فراوانی‌ها	۵۹	۸۷	۴۳	۱۲	۲	

نمودار و جدول (۳-۴): توزیع فراوانی سؤال‌ها مربوط به موانع فرآیندی



سؤال	امتیاز	۱	۲	۳	۴	۵
۹	۵	۸	۱۲	۴	۰	
۱۶	۱	۶	۱۵	۶	۱	
۱۷	۱	۲	۸	۱۶	۲	
۱۸	۲	۳	۱۱	۱۲	۱	
۱۹	۱	۰	۱۰	۱۴	۳	
۲۵	۳	۷	۷	۸	۱	
۲۶	۱	۳	۱۹	۵	۰	
۲۸	۱	۴	۱۵	۸	۱	
۲۹	۲	۱۳	۱۳	۱	۰	
۳۰	۷	۱۴	۶	۲	۰	
جمع فراوانی‌ها	۲۴	۶۰	۱۱۶	۷۶	۹	

نمودار و جدول (۴-۴) : توزیع فراوانی سؤال‌ها مربوط به موانع فرهنگی



سؤال	امتیاز	۱	۲	۳	۴	۵
۳	۴	۱۶	۸	۱	۰	۰
۷	۸	۹	۸	۳	۱	۰
۱۲	۱	۱	۴	۱۳	۱۰	۰
۱۵	۱	۶	۱۱	۱۱	۰	۰
۱۶	۱	۱	۱۴	۱۰	۳	۰
۲۱	۲۱	۶	۲	۰	۰	۰
۲۲	۱	۳	۱۳	۹	۳	۰
جمع فراوانی‌ها	۳۷	۴۲	۶۰	۴۷	۱۷	۰

۲-۱۱- تحلیل رابطه میان موانع

نتایج حاصل از رگرسیون بردارهای برآیند پاسخ با یکدیگر حاکی از آن بود که بین بعضی از موانع (به صورت دو به دو) رابطه معنی داری وجود دارد. روابطی که از لحاظ آماری معنی دار بودنشان تأیید شد، در زیر تشریح می شوند.

رابطه موانع ساختاری با موانع قانونی، موانع ساختاری با موانع فرهنگی و موانع ساختاری با موانع نیروی انسانی

همان طور که از جداول شماره (۱-۵)، (۲-۵) و (۳-۵) مشاهده می شود موانع قانونی، فرهنگی و نیروی انسانی هریک (در سطح ۹۵ درصد) رابطه معنی داری با موانع ساختاری دارند. براساس جدول شماره (۱-۵)، ضریب رگرسیون رابطه ساختار و قانون برابر ۰/۳۹۲. احتمال بی معنی بودن رابطه میان آنها معادل ۰/۳۵۳ است، لذا در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرضیه صفر نبودن این ضریب پذیرفته می شود. در نتیجه بین موانع ساختاری و قانونی رابطه معنی دار مثبت وجود دارد. پس این دو بر یکدیگر تأثیر می گذارند. با همین استدلال از جداول (۲-۵) و (۳-۵) چنین استنباط می شود که بین موانع ساختاری با موانع فرهنگی و موانع نیروی انسانی رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول (۱-۵): رابطه رگرسیون بین موانع ساختاری و موانع قانونی

dependent Variable: STRUCTURE				
Method: Least Squares				
Date: 07/12/04 Time: 13:09				
Sample: 1 29				
Included observations: 29				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.000135	0.173984	0.000778	0.9994
LAW	0.392420	0.177093	2.215892	0.0353
R-squared	0.153875	Mean dependent var		-1.53E-17
Adjusted R-squared	0.122537	S.D. dependent var		1.000218
S.E. of regression	0.936934	Akaike info criterion		2.774064
Sum squared resid	23.70182	Schwarz criterion		2.868360
Log likelihood	-38.22393	F-statistic		4.910178
Durbin-Watson stat	1.767410	Prob(F-statistic)		0.035317

جدول (۲-۵): رابطه رگرسیون بین موانع ساختاری و موانع فرهنگی

dependent Variable: STRUCTURE				
Method: Least Squares				
Date: 07/12/04 Time: 14:07				
Sample: 1 29				
Included observations: 29				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-2.89E-17	0.173876	-1.66E-16	1.0000
INTELLEGENCE	-0.393618	0.176917	-2.224871	0.0346
R-squared	0.154931	Mean dependent var		-1.53E-17
Adjusted R-squared	0.123632	S.D. dependent var		1.000218
S.E. of regression	0.936349	Akaike info criterion		2.772815
Sum squared resid	23.67224	Schwarz criterion		2.867112
Log likelihood	-38.20582	F-statistic		4.950052
Durbin-Watson stat	1.564387	Prob(F-statistic)		0.034639

جدول (۳-۵): رابطه رگرسیون بین موانع ساختاری و موانع نیروی انسانی

dependent Variable: STRUCTURE				
Method: Least Squares				
Date: 07/12/04 Time: 14:09				
Sample: 1 29				
Included observations: 29				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-0.000142	0.172309	-0.000826	0.9993
MANPOWER	0.412535	0.175369	2.352389	0.0262
R-squared	0.170092	Mean dependent var		-1.53E-17
Adjusted R-squared	0.139355	S.D. dependent var		1.000218
S.E. of regression	0.927912	Akaike info criterion		2.754712
Sum squared resid	23.24754	Schwarz criterion		2.849008
Log likelihood	-37.94332	F-statistic		5.533733
Durbin-Watson stat	1.022950	Prob(F-statistic)		0.026197

جدول (۵-۴): رابطه رگرسیون بین موانع فرایندی و موانع قانونی

dependent Variable: PROCESS				
Method: Least Squares				
Date: 07/12/04 Time: 14:10				
Sample: 1 29				
Included observations: 29				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-0.000567	0.176558	-0.003210	0.9975
LAW	0.356486	0.179713	1.983640	0.0575
R-squared	0.127197	ent var		-0.000690
Adjusted R-squared	0.094871	S.D. dependent var		0.999382
S.E. of regression	0.950794	Akaike info criterion		2.803434
Sum squared resid	24.40826	Schwarz criterion		2.897730
Log likelihood	-38.64979	F-statistic		3.934827
Durbin-Watson stat	1.352086	Prob(F-statistic)		0.057550

رتبه‌بندی مشکلات فراروی بانک‌ها

در یک بررسی جداگانه از پاسخ‌دهندگان خواسته شده بود در مورد ترتیب اهمیت بیست مشکل که از دیدگاه محقق عمده‌ترین موانع نوآوری هستند، اظهارنظر نموده و برای هر یک از آن موارد به ترتیب اولویت نمره‌گذاری نمایند. این مشکلات عبارت بودند از: ارکان بانک‌های دولتی، ساختار سازمانی بوروکراتیک و انعطاف ناپذیر بانک‌های دولتی، محدودیت اختیارات هیأت مدیره، ضعف سیستم برنامه‌ریزی، به‌ویژه برنامه‌ریزی استراتژیک برای نوآوری، نهادینه نشدن فرآیند نوآوری، ضعف سیستم ارتباطات و اطلاع‌رسانی بین واحدها، کند بودن فرآیندهای عملیاتی، ضعف سیستم‌های آموزشی در پرورش نیروی انسانی خلاق و نوآور، عدم تخصیص بودجه کافی به خلق ایده‌های نو و ارائه خدمات نوین بانکی، ضعف مهارت‌های رهبری، عدم توجه و اهتمام کافی به تامین رضایت مشتری، عدم برخورداری از فن‌آوری‌های مدرن الکترونیکی و اطلاعاتی، ضعف فرهنگ‌سازی برای نوآوری، عدم امکان رقابت مؤثر در بانک‌های دولتی، پایین بودن حقوق و مزایای کارکنان؛ به‌ویژه مدیران و کارشناسان، عدم توانایی بانک‌های دولتی

در جذب و نگهداری نیروهای نوآور و خلاق، وجود قوانین و مقررات متعدد محدودکننده و تسری قوانین به بانک‌های دولتی، ضعیف‌بودن انگیزه برای خلاقیت و نوآوری، ضعف سیستم تنبیه و تشویق، تعدد ارگان‌های نظارتی.

نتایج حاصل از این بررسی نشان داد که به ترتیب مسائلی همچون الف- محدودیت اختیارات هیأت مدیره، ب- وجود قوانین و مقررات متعدد محدودکننده و تسری قوانین به بانک‌های دولتی و ج- عدم توانایی بانک‌های دولتی در جذب و نگهداری نیروهای نوآور و خلاق از دید پاسخ دهندگان دارای بیشترین اهمیت و مسائلی چون الف- عدم تخصیص بودجه کافی برای خلق ایده‌های نو و ارائه خدمات نوین بانکی، ه- کند بودن فرآیندهای عملیاتی و- ضعف سیستم ارتباطات و اطلاع رسانی بین واحدها دارای پائین‌ترین درجه اهمیت در نوآوری هستند. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، از نظر پاسخ‌دهندگان بیشترین مشکلات مربوط به "موانع ساختاری" و "قانونی-نظارتی" و کمترین مشکلات مربوط به موانع "فرهنگی" و "فرآیندی" است که این رتبه‌بندی نیز یافته‌های قبلی محقق را قوت می‌بخشد.

۱۲- خلاصه و نتیجه‌گیری

سازمان‌های عصر حاضر در محیطی پویا، پرابهام و بسیار متغیر زندگی می‌کنند. پیشرفت‌های الکترونیکی، مخابراتی و اطلاعاتی از یک سو، و جهانی شدن اقتصاد و تجارت از سوی دیگر، رقابت بین مؤسسات در صنایع مختلف را شدت بخشیده و باعث شده است که سازمان‌ها برای به‌دست آوردن بازار و جلب و جذب مشتریان بیشتر، پیوسته نوآوری داشته باشند. در دنیای کنونی، سازمانی که پیوسته نوآوری نداشته باشد، در عرصه رقابت جهانی قادر به ادامه حیات نخواهد بود. امروزه شعار "نوآوری داشته باش و گر نه نابود می‌شوی" به‌صورت یک قاعده عمومی و یک اصل، در مدیریت پذیرفته شده است. صنعت بانکداری نیز از این قاعده کلی مستثنی نیست و برای ادامه حیات و رشد مداوم باید در خدمات خود پیوسته نوآوری داشته باشد. اما نوآوری به سادگی حاصل نمی‌شود. برای ایجاد نوآوری به‌صورت مداوم و نهادینه ساختن آن

باید بستر و زمینه‌های لازم از لحاظ قانونی، ساختاری، فرآیندی، فرهنگی و نیروی انسانی، فراهم شود. انجام این‌گونه امور مستلزم آن است که مدیران، به‌ویژه در سطوح عالی سازمان، از آزادی عمل و اختیارات کافی برخوردار باشند.

تحقیقات متعدد انجام شده حاکی از آن است که بانک‌های دولتی ایران با مسائل و مشکلات متعدد روبرو هستند. پژوهش حاضر نیز نشان داد که بانک‌های دولتی ایران برای ایجاد نوآوری و ارائه خدمات نوین بانکی با مشکلات و موانع "قانونی- نظارتی"، ساختاری، فرآیندی، و نیروی انسانی مواجهند.

در دو دهه اخیر، در اکثر موارد، قوانین و مقررات عمومی دولت به بانک‌های دولتی کشور نیز تسری یافته است. این شمول قوانین و مقررات باعث شده است که بانک‌های دولتی با قوانین و مقررات متعدد دست و پاگیر و محدودکننده روبرو شوند. به‌عنوان مثال، می‌توان به قوانین استخدام کشوری، مالی و معاملاتی، و انضباطی اشاره کرد. اختیارات مدیران بانک‌های دولتی در زمینه‌های گزینش و استخدام، انتصاب مدیران، تعیین حقوق و مزایا و امور رفاهی کارکنان، تنبیه و تشویق و امور انضباطی، و نیز در امور مالی و معاملاتی بسیار محدود است، این مدیران حتی در مورد منابع و مصارف بانکی نیز از اختیارات کافی برخوردار نیستند. از سوی دیگر، تعدد مراجع و ارگان‌های مختلف نظارتی (از قبیل بازرس قانونی، مجمع عمومی بانک‌ها، بانک مرکزی، سازمان بازرسی کل کشور، دیوان محاسبات، دیوان عدالت اداری، بخش اقتصادی وزارت اطلاعات، مجلس شورای اسلامی، هیأت مرکزی گزینش، و گاه‌ها دخالت این ارگان‌ها در امور جاری بانک، باعث شده است که مدیران بانک‌های دولتی شجاعت لازم برای ریسک‌پذیری و نوآوری را از دست بدهند و به حفظ وضع موجود بسنده کنند. یافته‌های تحقیق حاضر حاکی از آن است که یکی از موانع مهم نوآوری در بانک‌های دولتی کشور را موانع "قانونی- نظارتی" تشکیل می‌دهد.

هم‌چنین، نتایج این بررسی نشان داد که یکی دیگر از موانع مهم نوآوری در بانک‌های دولتی کشور، ساختار نامناسب سازمانی آن‌ها است. از لحاظ ساختاری ارکان بانک‌های دولتی

عبارتند از مجمع عمومی بانک‌ها، شورای عالی بانک‌ها، هیأت مدیره، مدیر عامل و بازرس قانونی. در حال حاضر ده بانک دولتی کشور، اعم از تجاری و تخصصی، دارای یک مجمع عمومی متشکل از ۷ وزیر و رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی هستند. مشترک بودن مجمع عمومی بانک‌ها از یک سو و تعدد اعضای مجمع با گرایش‌های مختلف حرفه‌ای از سوی دیگر، باعث می‌شود که به طبیعت و مسائل و مشکلات خاص انفرادی بانک‌ها، به‌ویژه بانک‌های تخصصی، توجه کافی مبذول نشود و غالباً به‌لحاظ ایجاد هماهنگی، تصمیمات مشترکی در مورد کلیه بانک‌های دولتی اتخاذ شود.

شورای عالی بانک‌ها، به لحاظ وظایف و اختیارات قانونی، عملاً نقش هیأت مدیره مشترک بانک‌ها را ایفا نموده و باعث شده است که هیأت مدیره بانک‌های دولتی برای نوآوری از استقلال و آزادی عمل کافی (آزادی و استقلال عملی که یک بنگاه اقتصادی مانند بانک نیاز دارد) برخوردار نباشند.

اعضای هیأت مدیره بانک‌ها، به‌جای سیاست‌گذاری، در جایگاه معاون مدیر عامل قرار دارند و غالباً به انجام امور اجرایی بانک می‌پردازند. به عبارت دیگر اعضای هیأت مدیره بانک‌های دولتی عملاً نقش اعضای هیأت عامل را ایفاء می‌کنند و به‌معنای واقعی اعضای هیأت مدیره نیستند.

مدیران عامل بانک‌های دولتی، چون در عین حال سمت ریاست هیأت مدیره را نیز عهده‌دار هستند و نیز به‌لحاظ اختیاری که در انتخاب و پیشنهاد اعضای هیأت مدیره بانک دارند، در عمل از قدرت زیاد برخوردار بوده و بیشترین سهم را در سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌های بانک دارند. به عبارت دیگر، به‌جای آن که مدیر عامل مجری سیاست‌گذاری‌ها و تصمیمات هیأت مدیره باشد، عملاً اعضای هیأت مدیره (حتی در تصمیم‌گیری‌ها) تابع مدیر عامل و مجری دستورهای او هستند.

افزون بر اشکالات فوق، ساختار سازمانی اکثر بانک‌های دولتی کشور، به لحاظ ترکیب بوروکراتیک و انعطاف‌پذیری کم و نیز به لحاظ فقدان یا ضعف نهادهای مؤثر در نوآوری از قبیل

”تحقیق و توسعه“، ”آمار و اطلاعات“، ”برنامه‌ریزی“ و ”بازاریابی“ به‌گونه‌ای است که نه تنها نوآوری را تحریک نمی‌کند، بلکه خود مانع بزرگی در برابر نوآوری است.

یکی دیگر از موانع نوآوری در بانک‌های دولتی کشور، براساس یافته‌های تحقیق، فرآیندهای عملیاتی است. سیستم‌ها و روش‌های انجام کار و فرآیندهای تصمیم‌گیری، ارتباطات، برنامه‌ریزی، و نظارتی در بانک‌های دولتی، غالباً به لحاظ کهنگی و عدم بهینه‌سازی مداوم، کارایی خود را از دست داده و فاقد اثر بخشی لازم برای نوآوری هستند. با وجود آن که بانک‌های دولتی مبالغ هنگفتی را صرف استفاده از تکنولوژی جدید و مکانیزه کردن عملیات خود کرده‌اند، به‌لحاظ این که غالباً سیستم‌ها و روش‌های موجود (بدون بهینه‌سازی) از دستی به ماشینی تبدیل شده است، و نیز به لحاظ عدم تغییر در نحوه تقسیم کار و عدم تجدید نظر در مراحل مختلف فرآیند عملیات، در عمل سرعت لازم را در ارائه خدمات به مشتری ایجاد نکرده و مشتریان بانک‌های دولتی برای دریافت خدمات بانکی باید مدت‌ها در پشت باجه بانک معطل بمانند.

این بررسی همچنین نشان داد که نیروی انسانی نیز مانع مهمی در برابر نوآوری در بانک‌های دولتی است. پایین بودن حقوق و مزایا، ناکارآمد بودن سیستم‌های ارزش‌یابی عملکرد و تنبیه و تشویق، عدم تناسب کارایی طرح‌های ارزش‌یابی و طبقه‌بندی مشاغل و نظام پرداخت، تأکید بیش از حد به مدرک تحصیلی و سابقه خدمت (نظام ارشدیت) و حاکم نبودن نظام شایسته‌سالاری در بانک‌های دولتی از یک سو، و کار سخت و طاقت فرسای بانکی از سوی دیگر، موجب شده است که کارکنان بانک‌های دولتی به قدر کافی انگیزه‌های لازم برای کار و تلاش بیشتر در جهت خلاقیت و نوآوری و جلب رضایت مشتری را نداشته باشند. عدم آموزش مستمر کارکنان و ضعف برنامه‌های آموزشی نیز مانع بزرگی در برابر نوآوری است. چنانچه کارکنان، دانش و مهارت لازم برای خلاقیت و نوآوری و استفاده مؤثر از تکنولوژی‌های الکترونیکی، ارتباطی و اطلاعاتی و سیستم‌ها و روش‌های جدید را نداشته باشند، غالباً در برابر تغییر و نوآوری مقاومت خواهند کرد و این امر باعث خواهد شد که برنامه‌های نوآوری با موفقیت روبرو نشود.

منابع و مأخذ

- خطیب، علیرضا، (۱۳۷۳) نارسایی‌های موجود در ارکان بانک‌های کشور، پایان نامه کارشناسی ارشد، مؤسسه بانکداری ایران، ص ۳.
- رسول اف، جلال، (۱۳۷۹) مجموعه مقالات دهمین کنفرانس سالیانه پولی و ارزی، مؤسسه تحقیقات پولی و بانکی، ص ۴۴۳.
- سبحانی، حسن، (۱۳۷۷) مجموعه مقالات هشتمین کنفرانس سیاست‌های پولی و ارزی، مؤسسه تحقیقات پولی و بانکی، ص ۳۶۳.
- شیرانی، علیرضا، (۱۳۸۲) بررسی نارسایی‌های عمده اداری نظام بانکی کشور و ارائه راه‌حل‌های مناسب، پایان نامه دوره دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی.
- طرح اصلاح نظام راهبردی در نظام بانکی کشور (مرحله اول)، شورای هماهنگی بانک‌ها، آبان ۱۳۸۰.
- هدایتی، علی اصغر، (۱۳۷۲) مجموعه سخنرانی‌ها و مقالات ارائه شده به چهارمین سمینار بانکداری اسلامی، ص ۱۷۶.
- هدایتی، علی اصغر، (۱۳۷۴) مجموعه سخنرانی‌ها و مقالات ارائه شده به ششمین سمینار بانکداری اسلامی، ص ۲۲۳.
- وضعیت نیروی انسانی و نسبت‌های مالی شبکه بانکی کشور در دوره هفت ساله ۱۳۵۷-۸۱، دبیرخانه شورای عالی بانک‌ها، اسفند ۱۳۸۲.
- Barras, R. (1990). *"Intracative Innovation in Financial and Business Services : the vanguard of the Service Revolution , Research Policy"*, 19.PP.215-237.
- Bátiz-Laz, Bernardo and Douglas Wood. (2001) *"Information technology innovations and commercial banking: Areview and appraisal from a historical prespective"*, ISBN. 0 7492 4547

- Christiansen, James A . (2000) **"Building The Innovative Organization: Management Systems that Encourage Innovation"**. London : Macmillan Press Ltd., p.1.
- Dankbaar, Ben. (2003) **"Innovation Management in Knowledge Economy"** , Imperial College Press , London . PP.63-80.
- Divanna , Joseph A , (2004) **"The Future of Retail Banking : Delivering Value to Global Customers"**. New York : Palgrave Macmillan , p.6.
- Frei, Frances, X. T. Harker, Patrick and W. Hunter, Larry. (2003) **"Innovation in Retail Banking"**. 97-48-B, university of pennsylvania .
- Ghoshal ,S . and Bartlett , C.A.(1998) **"The Individualized Corporation : a fundamentally new approach to management"**. Londen : Heinemann.
- Kanji , Gopal K .and Mike Asher . (1998) **"100 Methods for Total Quality Management"**. London , Sage Publications , PP.1-6.
- Merton, Robert C. , (1992) **"Financial Innovation and Economic Performance"** Journal of Applied Corporate Finance , 4(Winter),p.12.
- Miles , I , et al. (1990) **"Mapping and Measuring the Information Economy"**. British Library , Boston Spa .
- Meyer , C. (1998) .**"Relentless growth : how silicon valley innovation strategies can work in your business"**. new york : free Press .
- OECD ,(1997) **"OECD Figures"** OECD , Paris .
- Paul, H.Appleby . (1945) **"Big Democracy"** . New York : Alfred A. Knopf Inc, P.9.