

## چکیده

امروزه، صنایع به ویژه صنعت بانکداری، با محیط بسیار پیچیده‌تری نسبت به دهه‌ی قبل روبه‌رو می‌باشند و برای کسب و حفظ مزیت رقابتی، ناگزیرند به تغییری متناسب با تغییرات محیط تن دهند. سیستم بانکداری سنتی، کارایی لازم را ندارد و بانکداری جامع، خدماتی متنوع‌تر را برای مشتریان متنوع‌تر به همراه خواهد داشت. با توجه به پارادایم انسان‌گرای بنیادی در تحلیل نظریه‌های اجتماعی و تاکید بر موثر بودن نیروی انسانی توانمند در اجرای صحیح بانکداری جامع در کشورمان هدف از این پژوهش ارائه مدل بانکداری جامع با تاکید بر توانمندسازی و مهارت‌افزایی کارکنان بانک می‌باشد. در این تحقیق از روش دلفی فازی جهت انتخاب خبرگان و طبقه‌بندی پاسخ آنها و در نهایت اجماع پاسخها استفاده شد. سناریوهای بانکداری جامع در سه سطح عملیاتی پائین، متوسط و بالا مشخص گردید که با استفاده از روش گراف فازی جهت شروع مراحل دیمتیل فازی در اختیار خبرگان قرار گرفت. سپس از روش هیبریدی دیمتیل فازی و گراف فازی، روابط عوامل ۱۱ گانه در بانکداری جامع نسبت به هم مشخص گردید و در مرحله بعدی ضرایب حاصل از گراف فازی در اختیار خبرگان قرار گرفت و مراحل ساختاردهی به عوامل توسط دیمتیل فازی انجام پذیرفت. نتایج این پژوهش پس از ارائه مدل نشان می‌دهد عواملی نظیر توانایی کارکنان در تصمیم‌گیری؛ پذیرش مسولیت در اجرای تصمیم؛ دسترسی به ابزارهای مرتبط با تصمیم‌گیری و منابع خود کارآمدی کارکنان در توانمندسازی کارکنان و اجرای صحیح بانکداری اختصاصی؛ شرکتی؛ کسب و کار و سرمایه‌گذاری موثر است و مهارت‌های احساس شایستگی؛ انگیزش؛ مشارکت‌پذیری؛ احساس موثر بودن؛ فناوری اطلاعات در بانکداری خرد و مجازی و عوامل آموزش و پاداش در تمامی انواع بانکداری جامع موثر هستند.

کلید واژه:

بانکداری جامع-توانمندسازی-لینگو-دیمتیل فازی-گراف فازی-برنامه ریزی ریاضی

## مقدمه

بانکداری جامع اصطلاحی است که در مورد موسسات مالی و بانکها به کار می‌رود و پیشنهادهایی در ابعاد وسیع در زمینه خدمات بانکی به مشتریان خود ارائه می‌دهد. بانکداری جامع اغلب زمانی ایجاد می‌گردد که تمرکز بر روی گروه‌های خاصی از مشتریان باشد. به عبارت دیگر زمانی که بانک‌ها عملکرد خود را برای پاسخگویی به نیازهای گروه‌های مشتریان خود تنظیم می‌کنند. مجبورند تا تخصص‌های جدیدی در حوزه‌های گسترده‌تری از بازارهای مالی را فرا گرفته و به کار گیرند [۱]. به عنوان نمونه برخی از بانک‌های آلمانی که با بانکداری تجاری و بانکداری شرکتی شروع به کار کرده بودند بعدها به بانکداری اختصاصی روی آوردند. همینطور بانکداری خرد و شرکتی در کشورهای آسیایی با حضور در عرصه رقابت بین‌المللی و رشد تجارت جهانی به سمت بانکداری سرمایه‌ای حرکت کرد. بنابراین می‌توان گفت استقرار بانکداری جامع در راستای پیشرفت‌های بشری و در مسیر رفاه جامعه قدم برمی‌دارد [۲]. چهار طبقه اصلی از مشتریان بانکداری جامع عبارتند از مشتریان خرد، مشتریان تجاری، مشتریان شرکتی و مشتریان اختصاصی. مبنای این طبقه‌بندی در بانک‌های مختلف متفاوت می‌باشد. ولی در اغلب بانک‌ها مبنای اصلی این طبقه‌بندی

مدلسازی بانکداری جامع با تاکید بر

توانمندسازی کارکنان

حمید رضا کاظمی

دانشجوی دکتری دانشگاه آزاد اسلامی واحد

ابهر

kazemi.hamidreza59@yahoo.com

ناصر حمیدی (نویسنده مسئول)

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین

nhamidi1344@gmail.com

بابک حاج کریمی

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد ابهر

hajikarimibabak@gmail.com

تاریخ ارسال: ۹۹/۰۱/۲۰

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۴/۰۱



بیشتر میانگین موجودی حساب مشتریان می باشد. بر اساس هرکدام از این گروههای مشتری، حوزه های بانکداری مرتبط به آن تشکیل شده و امور مرتبط با آن دسته از مشتری اداره می شود.

سه مرحله اصلی در پیاده سازی رویکرد بانکداری جامع شامل شناخت مشتریان، بخش بندی بازار و شناسایی نیازهای هر بخش است. شناخت مشتری اولین و مهمترین مرحله در پیاده سازی استراتژی بانکداری جامع است. از سویی امروزه داشتن منابع انسانی و کارکنانی خلاق و متعهد، به عنوان یکی از مهم ترین منابع نظام بانکداری محسوب می شود و به نوعی نیروی انسانی پایه و اساس ثروت واقعی نظام بانکی است [۳]. در بانکداری سنتی با تاکید بر فعالیت های جسمی کارکنان، کارها در چهارچوبی تعریف شده انجام می شد اما با استقرار نظام های بانکداری نوین مثل بانکداری جامع شرایط نیروی انسانی و کارکنان مطمئناً دستخوش تغییر خواهد شد. محیط های بانک های امروزی کارکنانی نیاز دارد تا تصمیم های مناسب، به موقع و صحیح را در زمان مناسب بگیرند و برای حل مشکلاتشان، راه حل هایی سازنده ارائه دهند که قطعاً مستلزم وجود کارکنان و منابع انسانی توانمند خواهد بود [۴].

توانمند سازی یک فرایند فراگیر و نسبتاً طولانی با در نظر گرفتن اصولی نظیر سهیم کردن کارکنان در اطلاعات، ایجاد خودمختاری با تعیین حد و مرزها و جایگزینی تیم های کاری به جای سلسله مراتب است که باعث بوجود آمدن سازمانی با بهره وری بالا، قابلیت پویایی و انعطاف پذیری خواهد شد. به گونه ای که کارکنان آن سازمان را متعلق به خود دانسته و با شور و اشتیاق و احساس مباحثات و سربلندی در سازمان کار می نمایند [۵]. مارل و مردیستوانمندی سازی را بر اساس قادر بودن شخص برای مسئولیت پذیری و قدرت از طریق آموزش، اعتماد و حمایت تعریف می کند. بیل گینود توانمندسازی را حل مسئله به وسیله مدیران و کارکنان می داند و بلانچارد در کتاب سه کلید توان افزایی بیان می کند که اساس توانمندسازی بر روی دانش، عمل و قدرت انگیزشی افراد قرار دارد [۶]. جهت اجرای مناسب و موفق بانکداری جامع پیش نیازهایی وجود دارند که یکی از مهم ترین آن ها، بکارگیری منابع انسانی شایسته و توانمند است. حسنقلی پور و همکاران (۱۳۹۱) در ایران بر اساس بخشنامه شماره ۹۰/۴۰۲۴ مورخ ۹۰/۲/۲۴ بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران مقرر شده است تا بانک ها مشتریان خود را بر اساس معیارهای مختلف طبقه بندی کرده و خدمات خود را متناسب با طبقه مشتریان ارائه نمایند [۷]. همین امر سبب شده تا شور و حرارتی در سیستم بانکی برای تطبیق شرایط بر اساس نظام بانکداری جدید ایجاد شود. در تحقیقات خارجی نیز این موضوع مورد بررسی قرار گرفته است. جنلیترل (۲۰۱۰) در تحقیقی به عنوان تبیین مدلی برای بانکداری جامع و توانایی کارکنان نشان داد که جهت تحقق اجرای هدفمندسازی بانکداری جامع می بایست کارکنان در این حوزه توانمند باشند [۸]. همچنین مونور سیتین (۲۰۱۱) به بررسی اثر سبک های رهبری و شایستگی ارتباطات مدیران بانک روی رضایت شغلی کارکنان بانک های ترکیه پرداخت [۹].

با توجه به فضای رقابتی کنونی حاکم بر صنعت بانکداری کشور و رشد بیش از پیش بانک های خصوصی، پیاده سازی و ارائه مدل بانکداری جامع مورد توجه دست اندرکاران نظام بانکی قرار گرفته و این استراتژی جدید در عرصه های داخلی و خارجی جایگاه مناسبی را در حوزه عملی و تحقیقی به خود اختصاص داده است پاتریک به نقل از [۷]. داوری و همکاران (۱۳۹۳) به بررسی شایستگی های مورد نیاز برای پیاده سازی بانکداری جامع پرداختند در این تحقیق به صورت اکتشافی و با استفاده از نظر متخصصان به شناسایی شایستگی های مورد نیاز پرداخته شد و نتایج نشان داد تصمیم گیری و تفویض اختیار، ارزیابی بر اساس شایستگی، مهارت های تکنولوژی، دانش مسائل روز، انعطاف پذیری، توجه به کارکنان به عنوان سرمایه انسانی و یادگیری در این رابطه از اهمیت بالایی برخوردار است [۹]. مزینانی و همکاران (۱۳۹۳) نیز به بررسی رابطه مهارت های ارتباطی کارکنان با رضایت مشتریان پرداختند و نتایج آن نشان داد که هر چه مهارت های ارتباطی کارکنان بیشتر باشد، رضایت مشتریان نیز بیشتر بوده است [۱۰]. همچنین دانایی و همکاران (۱۳۹۱)، به بررسی رابطه سبک تصمیم گیری روسای واحد دانشگاه آزاد اسلامی و عملکرد سازمانی آنان پرداختند و به این نتیجه رسیدند بین سبک تصمیم گیری هدایتی و عملکرد سازمانی، همبستگی مستقیم و معناداری وجود دارد [۱۱].

به طور کلی باتوجه به اینکه حرکت نظام بانکداری کشور به سمت استقرار نظام بانکداری جامع است و نقش کارکنان و منابع انسانی بانک ها به عنوان مجریان اصلی بانکداری جامع امری بی بدیل است. توانمند سازی و مهارت افزایی کارکنان در بانک تجارت، به عنوان بانکی کارآمد به جهت ایجاد مزیتی رقابتی و بالابردن بهره وری کارکنان از اهمیت ویژه ای برخوردار است. عمده پژوهش ها در حوزه بانکداری جامع رویکرد عینی دارند و نگاه ساختارگرا و کارکردگرا به این حوزه دارند و رویکرد ذهنی و نگاه انسان گرایانه تفهیریدر این حوزه همچنان نیازمند پژوهش های بیشتری است. از طرف دیگر یکی از ویژگی های سودمند پژوهش های مدیریت علاوه بر کمک به گسترش مرزهای دانش، کمک به بهبود اقدامات مدیریت است. نتایج این پژوهش می تواند به بهبود اقدامات مدیریتی منجر شود و کار ویژه سازمان نیز مورد باز اندیشی قرار گرفته و رهنمودهایی عملی برای بهبود عملکرد مدیریت ارائه شود. بنابراین هدف از این پژوهش مدلسازی بانکداری جامع با تاکید بر توانمندسازی و مهارت افزایی کارکنان بانک ها است. سوال اصلی پژوهش عبارت است از اینکه مدل بانکداری

جامع با تاکید بر توانمندسازی و مهارت افزایشی کارکنان بانک، چگونگی است. بر همین اساس سوالات (۱) اجزای مدل بانکداری جامع با تاکید بر توانمندسازی و مهارت افزایشی کارکنان بانک کدامند، (۲) روابط بین اجزای مدل بانکداری جامع با تاکید بر توانمندسازی و مهارت افزایشی کارکنان بانک، به چه شکل است و (۳) مدل ارائه شده در بانک‌های مختلف دارای چه تفاوت‌هایی است، مطرح می‌شود.

## ۱. روش پژوهش

این تحقیق از لحاظ هدف تحقیق، تحقیقی کاربردی است. در واقع هدف این تحقیق توسعه دانش کاربردی یک زمینه خاص است. همچنین این تحقیق از نظر ویژگی‌های موضوع اکتشافی و توصیفی، از نظر زمان گردآوری داده‌ها مطالعه پیمایشی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها تحقیقی میدانی است. که از ابزار مصاحبه و پرسشنامه استفاده خواهد شد.

در این تحقیق برای گردآوری اطلاعات از منابع کتابخانه‌ای مانند مطالب موجود در کتاب‌ها، مقالات، نشریات و اینترنت و برای تدوین و ارائه مدل پژوهشی از روش میدانی استفاده شده است.

جامعه آماری این پژوهش را در مرحله کیفی خبرگان تشکیل می‌دهند که با توجه به دانش و تجربیات خود بتوانند بر مبنای توانمندسازی و مهارت افزایشی کارکنان الگوی بانکداری جامع را بیابند. جامعه آماری پژوهش در مرحله کمی بانک تجارت استان گیلان می‌باشد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های شناسایی اجزا باروش دلفی فازی (نظرات خبرگان)، شناسایی ارتباطی بین اجزا باتکنیک دتمیل، ارائه مدل ریاضی بر اساس مدل سازی بزرگ مقیاس استوار، حل مساله با استفاده از الگوریتم‌های متاهیورستیک (فرابتکاری) و تحلیل حساسیت جوابها با تکنیک‌های تحقیق در عملیات نرم استفاده شد. از روش دلفی فازی جهت انتخاب خبرگان و طبقه بندی پاسخ آن‌ها و در نهایت اجماع پاسخها استفاده شد. همچنین از تکنیک دیمتل جهت شناسایی و بررسی رابطه متقابل بین معیارها و ساختن نگاشت روابط شبکه به کار گرفته شد و از رویکرد استوار برای حل مسایل بهینه سازی با عدم قطعیت داده‌ها استفاده گردید.

## ۲. یافته‌ها

انواع مدل‌های توانمندسازی و عوامل شناسایی شده موثر بر توانمندسازی مورد بررسی قرار گرفت. با بررسی مدل‌های توانمندسازی کارکنان در سال‌های گذشته در تمام سطوح عوامل گوناگون در این مدلها به خبرگان بانک ارائه گردید که از بین آنها سی و دو عامل که در حیطه بانکداری جامع بر توانمندسازی پرسنل موثر می‌باشد توسط خبرگان به شرح جدول ۱ انتخاب گردید.



جدول ۱. عوامل شناسایی شده موثر بر توانمند سازی کارکنان

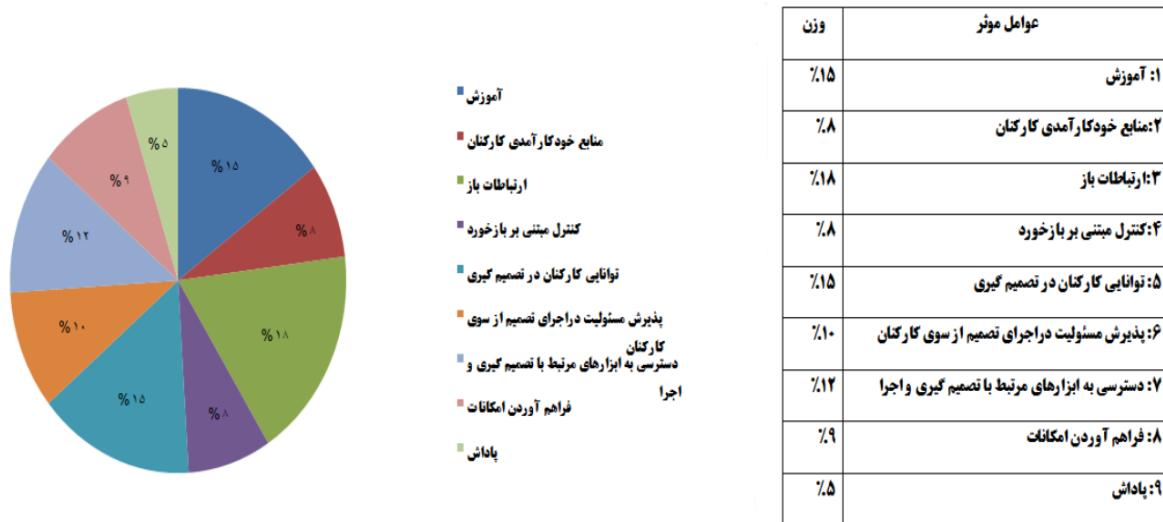
ردیف	عامل
۱	احساس موثر بودن
۲	داشتن حق انتخاب
۳	احساس شایستگی
۴	احساس معنی دار بودن
۵	اطلاعات
۶	پاداش
۷	قدرت اخذ تصمیمات موثر در جهت سازمان
۸	قدرت اخذ تصمیمات موثر در عملکرد سازمان
۹	عزت نفس در کارکنان
۱۰	اعتقادات خود اثر بخشی
۱۱	مربیگری مدیران ارشد
۱۲	آموزش
۱۳	مشارکت پذیری
۱۴	انگیزش
۱۵	رضایت شغلی
۱۶	فناوری اطلاعات
۱۷	راهبردهای مدیریتی
۱۸	شرایط و عوامل سازمانی
۱۹	منابع خود کارآمدی کارکنان
۲۰	مشارکت در تصمیم گیری
۲۱	ارزش های شرکت
۲۲	ارتباطات باز
۲۳	کنترل مبتنی بر بازخورد
۲۴	ساختار بخشی

فراهم آوردن امکانات	۲۵
توانایی کارکنان در تصمیم گیری	۲۶
پذیرش مسئولیت در اجرای تصمیم از سوی کارکنان	۲۷
دسترسی به ابزارهای مرتبط با تصمیم گیری و اجرا	۲۸
پذیرش مسئولیت پیامدهای تصمیم گرفته شده از سوی کارکنان	۲۹
تعادل مابین مدیران ارشد و کارکنان خط مقدم	۳۰
درگیر کردن کارکنان در برنامه ریزی و سهم کردن آنها در اطلاعات عملکردی سازمان	۳۱
درگیر کردن اتحادیه های کارکنان	۳۲

همچنین با بررسی انواع بانکداری جامع و مدل های ارائه شده پیشین و شیوه اجرای آن در کشور با نظر خبرگان بانک پس از پاسخ به پرسشنامه تهیه شده شش نوع بانکداری ذیل جهت بررسی و ارائه مدل انتخاب شد که به شرح (۱) بانکداری اختصاصی، (۲) بانکداری خرد، (۳) بانکداری مجازی، (۴) بانکداری شرکتی، (۵) بانکداری سرمایه گذاری و (۶) بانکداری سرمایه گذاری است. در گام بعدی جهت پاسخ به سوال اول اجزا و کارکرد هریک از انواع بانکداری های مذکور بر اساس تحقیق میدانی و ارائه پرسشنامه مشخص گردید، سپس شاخص های توسعه محصولات در هریک از انواع بانکداری بررسی شد و با نظر خبرگان بانک از بین سی و دو عامل موثر بر بانکداری جامع عوامل به صورت تخصصی در هریک از اجزا بانکداری جامع مورد بررسی قرار گرفت و با اولویت تاثیر مشخص شد که در ادامه شرح داده شده است.

## ۲.۱۰.۲ بانکداری اختصاصی

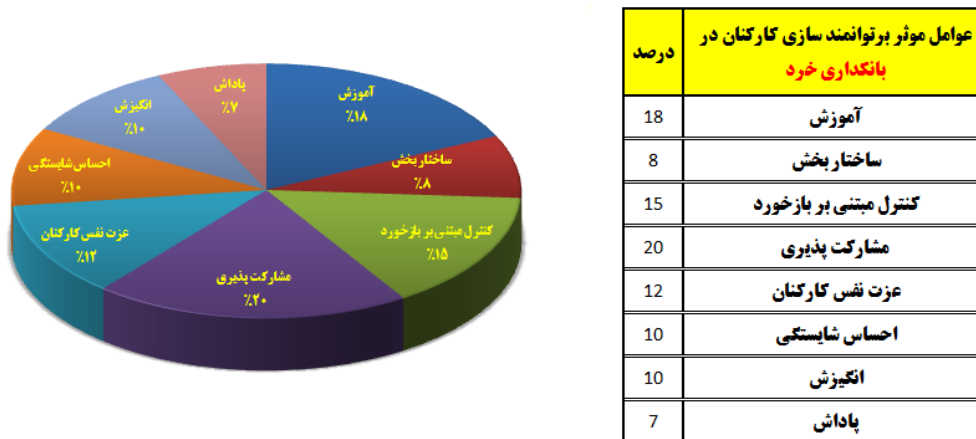
انواع عملیات بانکداری اختصاصی و اجزا آن به دو بخش مدیریت دارائی ها و خدمات مالی و خدمات و مشاوره های اختصاصی تقسیم می شود. معیارها و شاخص های توسعه محصولات بانکداری اختصاصی در چهار بعد (۱) نیاز سنجی: تک تک مشتریان، (۲) ارتباط ها: مدیر حساب، (۳) شکل ارائه: دفاتر و شعب ویژه و (۴) اطلاعات مورد نیاز: اطلاعات زندگی اشخاص مورد بررسی قرار گرفت. عوامل سی و دو گانه موثر بر توانمندسازی کارکنان در حیطه بانکداری اختصاصی در اختیار خبرگان بانک قرار گرفت و اولویت بندی شد که در شکل ۱ آمده است.



شکل ۱. توانمندسازی کارکنان در حیطه بانکداری اختصاصی از نظر خبرگان

### ۲.۲.۲ بانکداری خرد

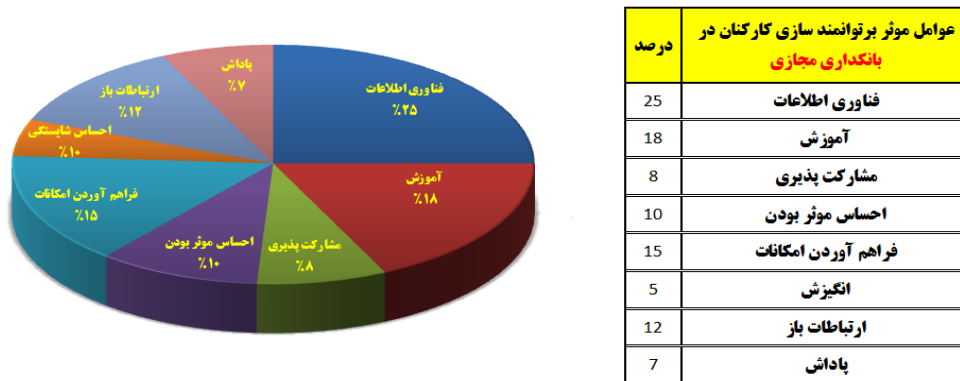
عوامل سسی و دو گانه موثر بر توانمندسازی کارکنان در حیطه بانکداری خرد در اختیار خبرگان بانک قرار گرفت و اولویت بندی شد. که در شکل ۲ آمده است. انواع عملیات بانکداری خرد به شرح (۱) سپرده پذیری، (۲) نظارت بر ابزارهای پرداخت الکترونیک، (۳) ارائه خدمات اعتباری و تسهیلات، (۴) بررسی وضعیت منابع و مصارف، (۵) مطالبات، (۶) ریسک اعتباری شعب و ارزیابی عملکرد آن، (۷) فروش حضوری خدمات بانک به اشخاص و شرکتهای، (۸) شناسایی بازار و تحلیل وضعیت و خدمات رقبا و (۹) ارائه خدمات بیمه ای برای سپرده گذاران تعیین شد.



شکل ۲. توانمندسازی کارکنان در حیطه بانکداری خرد از نظر خبرگان

### ۳.۲ بانکداری مجازی

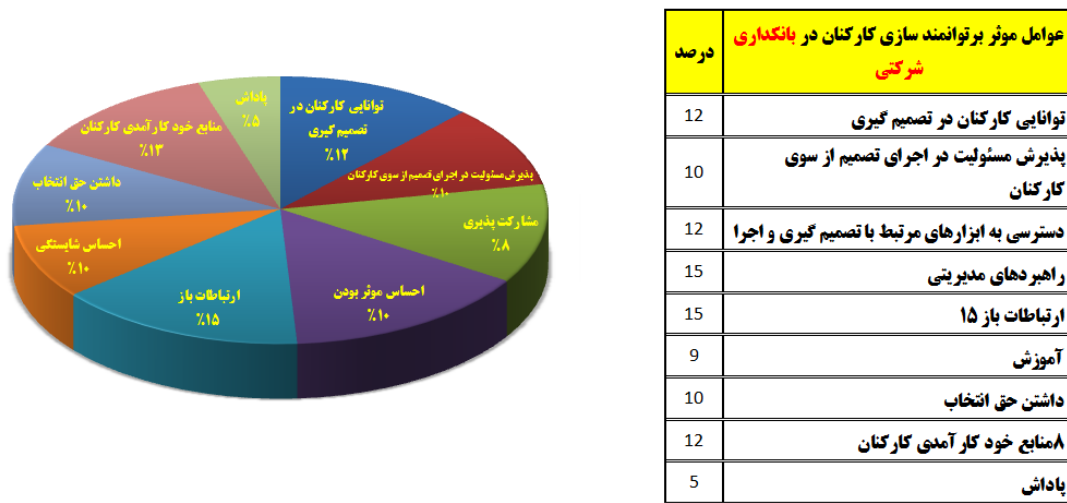
انواع عملیات بانکداری مجازی به شرح (۱) تمرکز بر کانالهای توزیع جدید، (۲) ارائه خدمات اصلاح شده به مشتریان و (۳) استفاده از راهبردهای تجارت الکترونیک تعیین شد. معیارها و شاخصهای توسعه محصولات بانکداری مجازی در چهار بعد (۱) نیاز سنجی: طبقه مشتریان، (۲) ارتباط ها: الکترونیک، (۳) شکل ارائه: مجازی و (۴) اطلاعات مورد نیاز: اطلاعات زندگی مشتریان مورد بررسی قرار گرفت. عوامل سسی و دو گانه موثر بر توانمندسازی کارکنان در حیطه بانکداری مجازی در اختیار خبرگان بانک قرار گرفت و اولویت بندی شد که در شکل ۳ آمده است.



شکل ۳. توانمندسازی کارکنان در حیطه بانکداری مجازی از نظر خبرگان

#### ۴.۲. بانکداری شرکتی

انواع عملیات بانکداری شرکتی به شرح (۱) خدمات پرداخت شرکتی، (۲) مدیریت ریسک مالی، (۳) مدیریت ریسک شرکتی، (۴) مدیریت سرمایه، (۵) خدمات بین المللی، (۶) خدمات تسهیلات شرکتی، (۷) مدیریت بازار و (۸) مدیریت مالی شرکت تعیین شد. معیارها و شاخص‌های توسعه محصولات بانکداری شرکتی در چهار بعد (۱) نیازسنجی: تک تک مشتریان، (۲) ارتباطات: مدیر مشتری، (۳) شکل ارائه: شعبه و دفاتر ویژه و (۴) اطلاعات مورد نیاز: اطلاعات کسب و کار مورد پژوهش قرار گرفت. عوامل سی و دو گانه موثر بر توانمندسازی کارکنان در حیطه بانکداری شرکتی در اختیار خبرگان بانک قرار گرفت و اولویت بندی شد. که در شکل ۴ آمده است.



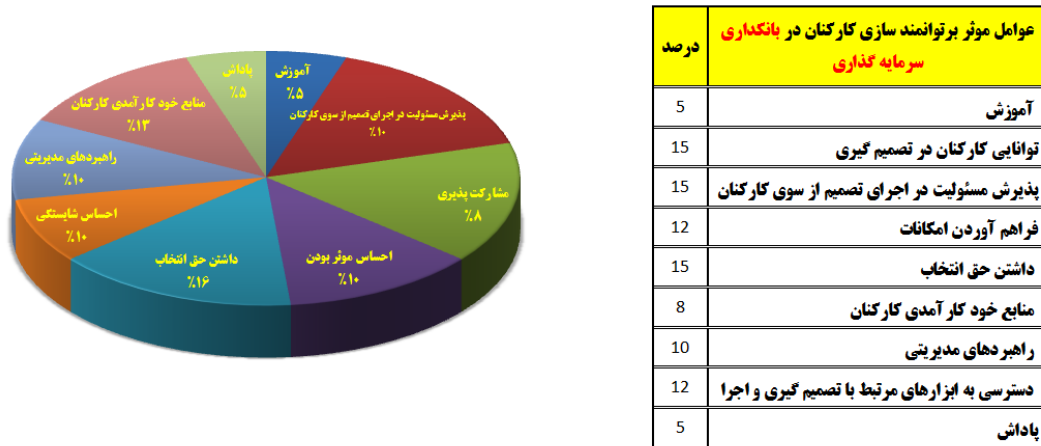
شکل ۴. توانمندسازی کارکنان در حیطه بانکداری شرکتی از نظر خبرگان

#### ۵.۲. بانکداری سرمایه گذاری

انواع عملیات بانکداری سرمایه گذاری به شرح (۱) انجام مطالعات اقتصادی، (۲) بررسی و اعلام نظر حمایت از طرح های کسب و کار، (۳) تهیه طرح توجیهی اقتصادی پروژه‌ها، (۴) مشاوره و رهبری سندیکی تامین منابع مالی بنگاه های اقتصادی، (۵) ارزیابی ارزش گذاری و عرضه عمومی و خصوصی انواع اوراق بهادار شرکتی، (۶) پذیره نویسی و تعهد پذیره نویسی اوراق بهادار، (۷) بررسی استراتژیک و پشتیبانی عملیاتی خرید و ادغام شرکت‌ها، (۸) مشارکت و تامین مالی طرح های نو و سودآور، (۹) مشاوره در زمینه تجدید ساختار مالی شرکتها و تدوین برنامه های کسب و کار بنگاه های اقتصادی، (۱۰) آماده سازی شرکتها جهت پذیرش در بورس های داخلی و خارجی تعیین شد. معیارها و شاخص های توسعه محصولات بانکداری سرمایه گذاری در چهار بعد (۱) نیازسنجی: تک تک مشتریان، (۲) ارتباطات: مدیر حساب، (۳) شکل ارائه: دفاتر شرکتی تامین سرمایه و (۴) اطلاعات مورد نیاز: اطلاعات کسب و کار و صنعت و اقتصاد مورد بررسی



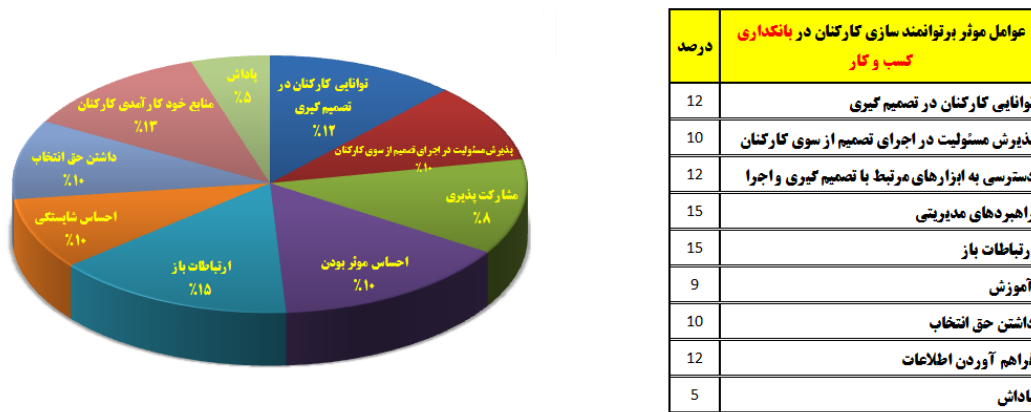
قرار گرفت. عوامل سی و دو گانه موثر بر توانمندسازی کارکنان در حیطه بانکداری سرمایه گذاری در اختیار خبرگان بانک قرار گرفت و اولویت بندی شد و نتایج آن در شکل ۵ آمده است.



شکل ۵. توانمندسازی کارکنان در حیطه بانکداری سرمایه گذاری از نظر خبرگان

## ۶.۲. بانکداری کسب و کار

انواع عملیات بانکداری کسب و کار به شرح (۱) مدیریت نقدینگی، (۲) تامین مالی واردات، (۳) خدمات پرداخت، (۴) انتشار اوراق، (۵) ارائه انواع تسهیلات و (۶) تامین مالی صادرات تعیین شد. معیارها و شاخص‌های توسعه محصولات بانکداری کسب و کار در چهار بعد (۱) نیاز سنجی: تک تک مشتریان، (۲) ارتباط ها: مدیر حساب، (۳) شکل ارائه: دفاتر شرکتهای تامین سرمایه و (۴) اطلاعات مورد نیاز: اطلاعات کسب و کار و صنعت و اقتصاد مورد بررسی قرار گرفت. عوامل سی و دو گانه موثر بر توانمندسازی کارکنان در حیطه بانکداری کسب و کار در اختیار خبرگان بانک قرار گرفت و اولویت بندی شد. که به شرح شکل ۶ است.



شکل ۶. توانمندسازی کارکنان در حیطه بانکداری کسب و کار از نظر خبرگان

همچنین روابط بین اجزا متغیرها، مولفه‌ها، محدودیتها، و ضرایب) برای مدل بانکداری جامع با تاکید بر توانمند سازی و مهارت افزایشی کارکنان بانک در شکل ۷ آمده است.

۳۲ عامل موثر در بانکداری جامع بشرح جداول فوق در مرحله اول در اختیار خبرگان قرار داده شد تا بهترین و بدترین عامل انتخابی طبق اوزان را تایید کنند. بر اساس وزن بدست آمده آموزش و ارتباطات باز بهترین و ساختاربخشی بدترین عامل موثر در بانکداری جامع با تاکید بر توانمند سازی و مهارت افزایشی کارکنان تشخیص داده شده و مورد تایید قرار گرفت. آنگاه پرسشنامه ها تکمیل و مجددا مدل برنامه ریزی خطی ساخته شد:





Min $\varphi$

s. t:

$$|W_6 - 3W_1| \leq \varphi$$

$$|W_6 - 4W_2| \leq \varphi$$

.

.

$$|W_{14} - 3W_{18}| \leq \varphi$$

$$W_1 + W_2 + \dots + W_{18} = 1$$

$$W_j \geq 0, \forall j$$

با استفاده از نرم افزار لینگو مساله حل و جواب بهینه بدست آمد. عوامل مورد تایید بدست آمده در دو مرحله از تحقیق کد گذاری شدند تا عملیات ساختار دهی سهولت بالاتری وجود داشته باشد.

جدول ۲

نماد مورد استفاده	وزن با روش BWM در بانکداری جامع	وزن نرمال در بانکداری جامع	عامل
A	۰/۰۶	۰/۰۶۵	داشتن حق انتخاب
B	۰/۰۳	۰/۰۵۳	پاداش
C	۰/۲۱	۰/۱۵	آموزش
D	۰/۰۳	۰/۰۵۳	مشارکت پذیری
E	۰/۱۱	۰/۰۷۶	راهبردهای مدیریتی
F	۰/۲۱	۰/۱۵	ارتباطات باز
G	۰/۰۳	۰/۰۴۳	کنترل مبتنی بر بازخورد
H	۰/۰۸	۰/۰۷۶	فراهم آوردن امکانات
I	۰/۱۴	۰/۰۸	توانایی کارکنان در تصمیم گیری
J	۰/۰۴	۰/۰۷۶	پذیرش مسئولیت در اجرای تصمیم از سوی کارکنان
K	۰/۰۵	۰/۰۷۶	دسترسی به ابزارهای مرتبط با تصمیم گیری و اجرا

### مرحله دوم: ساختار بخشی به عوامل موثر بر بانکداری جامع

ابتدا بر اساس روش گراف فازی میزان تاثیر عوامل ۱۱ گانه در سه سطح عملیاتی سازی (سناریوهای بانکداری جامع) برای شرایط موجود در ایران یعنی: سطح عملیاتی پایین (سناریوی یک)، سطح عملیاتی متوسط (سناریوی دو) و سطح عملیاتی بالا (سناریوی سه) مشخص گردید. سطح عملیات رتبه اول انتخاب شده با روش گراف فازی که نشان دهنده ضرایب قابل اعتماد جهت شروع مراحل دیمتل فازی است در اختیار خبرگان قرار گرفت و عملیات دیمتل فازی و گراف فازی هیبریدی (FGTMA-FDEMATEL) انجام پذیرفت و روابط عوامل ۱۱ گانه در بانکداری جامع نسبت به همدیگر مشخص گردید.

برای روش گراف و رویکرد ماتریسی فازی (FGTMA) مراحل زیر طی گردید. با فرض وجود ارتباط کامل بین ۱۱ عامل، ارتباط آنها بصورت یال ها ترسیم و گراف حاصل در اختیار خبرگان تحقیق قرار گرفت تا ماتریس های مربوطه را تکمیل نمایند. هر خبره ماتریس متناظر با گراف را تکمیل نمود. یعنی درجه اهمیت عامل  $i$  ام نسبت به عامل  $j$  ام یا همان  $r_{ij}$  را تعیین نمود. برای جمع ماتریس ها از رابطه جمع یون به یک ماتریس دست یافته و مبنای عمل قرار گرفت. ماتریس تصمیم فازی برای عوامل ۱۱ گانه به ازای هر سناریو توسط خبرگان تکمیل گردید. ماتریس تصمیم فازی جمع شده، ماتریس نرمال بدست آمد. آنگاه به ازای هر سناریو مقادیر ثابت ماتریس محاسبه شد که بشرح جدول زیر است:



جدول ۳

سناریوی	مقدار ثابت فازی			مقدار ثابت دی فازی شده	رتبه
	L	M	u		
۱	۰/۰۱۷	۰/۴۰	۲/۳۵	$(۰/۲+۰/۱۷*۰/۲+۴۰/۳۵):۴=۰/۷۹$	۳
۲	۰/۰۵۳	۰/۴۶	۳/۲۹	۱/۱۸	۱
۳	۰/۰۳۰	۰/۸۶	۲/۱۱	۱/۰۳	۲

بر این مبنا ضرایب قابل اعتماد برای عوامل یازده گانه جهت اعمال در بانکداری جامع در سطح عملیات متوسط (سناریوی دو) می باشد. ضرایب قابل اعتماد عبارتند از :

جدول ۴

ضریب	نماد	عامل
۳,۱۷	A	داشتن حق انتخاب
۳	B	پاداش
۸,۶۷	C	آموزش
۳,۱۷	D	مشارکت پذیری
۵	E	راهبردهای مدیریتی
۸	F	ارتباطات باز
۴	G	کنترل مبتنی بر بازخورد
۴,۶۷	H	فراهم آوردن امکانات
۵,۳۳	I	توانایی کارکنان در تصمیم گیری
۲,۶۷	J	پذیرش مسئولیت در اجرای تصمیم از سوی کارکنان
۴	K	دسترسی به ابزارهای مرتبط با تصمیم گیری و اجرا

ضرایب حاصل از گراف فازی در اختیار خبرگان قرار گرفت تا مراحل ساختار دهی به عوامل توسط دیمتل فازی انجام پذیرد. دیمتل فازی با در نظر گرفتن نتایج گراف فازی انجام پذیرفت. خبرگان ماتریس ارتباط بین عوامل را با در نظر داشتن ضرایب و از طیف فازی مثلثی تکمیل نمودند. برای نمونه بخشی از ماتریس تکمیل شده خبره شماره یک بشکل زیر است:

جدول ۵

عامل	ضریب	A	B	J	K
داشتن حق انتخاب	۳,۱۷	NO	ML	VH	H
پاداش	۳	MH	NO	L	VL
آموزش	۸,۶۷	H	VH	H	M
.	.	.	.	.	.
توانایی کارکنان در تصمیم گیری	۵,۳۳	MH	VL	H	M
پذیرش مسئولیت در اجرای تصمیم از سوی کارکنان	۲,۶۷	M	M	NO	H
دسترسی به ابزارهای مرتبط با تصمیم گیری و اجرا	۴	VL	M	M	NO

برای هر ماتریس اعداد فازی را در ماتریس ارتباطات فازی جایگزین کرده و از میانگین حسابی برای هر عنصر، عناصر ماتریس نهایی بدست آمد که نشان دهنده اثر مستقیم اولیه است. بخشی از ماتریس نهایی ارتباطات بشکل جدول ۶ است:

جدول ۶

عامل	نماد	A	B	K
داشتن حق انتخاب	A	(۰.۰۷, ۰.۲۴, ۰.۶۵)	(۰.۰۹, ۰.۳۱, ۰.۶۹)	(۰.۰۹, ۰.۲۳, ۰.۷)
پاداش	B	(۰.۰۹, ۰.۱۹, ۰.۶۳)	(۰.۰۸, ۰.۱۹, ۰.۵۸)	(۰.۰۵, ۰.۱۶, ۰.۵۵)
.....				
پذیرش مسئولیت در اجرای تصمیم از سوی کارکنان	J	(۰.۰۶, ۰.۳۷, ۰.۷۴)	(۰.۰۷, ۰.۳۳, ۰.۷۴)	(۰.۰۸, ۰.۲, ۰.۵۹)
دسترسی به ابزارهای مرتبط با تصمیم گیری و اجرا	K	(۰.۰۹, ۰.۲, ۰.۵۸)	(۰.۰۹, ۰.۲۹, ۰.۶۶)	(۰.۱۶, ۰.۳۱, ۰.۷۲)

مقدار تاثیر گذاری و تاثیر پذیری عوامل بر روی یکدیگر بصورت اعداد فازی بدست آمده و از رابطه  $\frac{l+2m+u}{4}$  دی فازی شدند. رتبه بندی عوامل بر اساس مقدار مرکزیت یعنی R+S و مقدار تاثیر گذاری خالص یعنی R-S بشرح جدول ۷ است.

جدول ۷

رتبه	R-S	رتبه	R+S	رتبه	R	رتبه	S	نماد	عامل
۱	-۰.۲۹	۱	۴.۲۹	۳	۲	۱	۲.۲۹	A	داشتن حق انتخاب
۷	-۰.۰۶	۷	۳.۶۴	۱۱	۱.۲۸	۹	۱.۳۶	B	پاداش
۳	۰.۳۴	۹	۳.۱۲	۶	۱.۷۳	۸	۱.۳۹	C	آموزش
۶	۰.۰۴	۴	۳.۸۲	۴	۱.۹۳	۵	۱.۸۹	D	مشارکت پذیری
۱۱	-۰.۷۷	۶	۳.۶۵	۱۰	۱.۴۴	۲	۲.۲۱	E	راهبردهای مدیریتی
۹	-۰.۳۵	۵	۳.۶۷	۸	۱.۶۶	۴	۲.۰۱	F	ارتباطات باز
۱	۱.۲۲	۸	۳.۶۰	۱	۲.۳۱	۱۱	۱.۰۹	G	کنترل مبتنی بر بازخورد
۱۰	-۰.۳۷	۲	۳.۹۹	۵	۱.۸۱	۳	۲.۱۸	H	فراهم آوردن امکانات
۴	۰.۱۵	۳	۳.۸۷	۲	۲.۰۱	۶	۱.۸۶	I	توانایی کارکنان در تصمیم گیری
۵	۰.۱۰	۱۱	۲.۹۴	۹	۱.۵۲	۷	۱.۴۲	J	پذیرش مسئولیت در اجرای تصمیم از سوی کارکنان
۲	۰.۳۸	۱۰	۳.۰۶	۷	۱.۷۲	۱۰	۱.۳۴	K	دسترسی به ابزارهای مرتبط با تصمیم گیری و اجرا

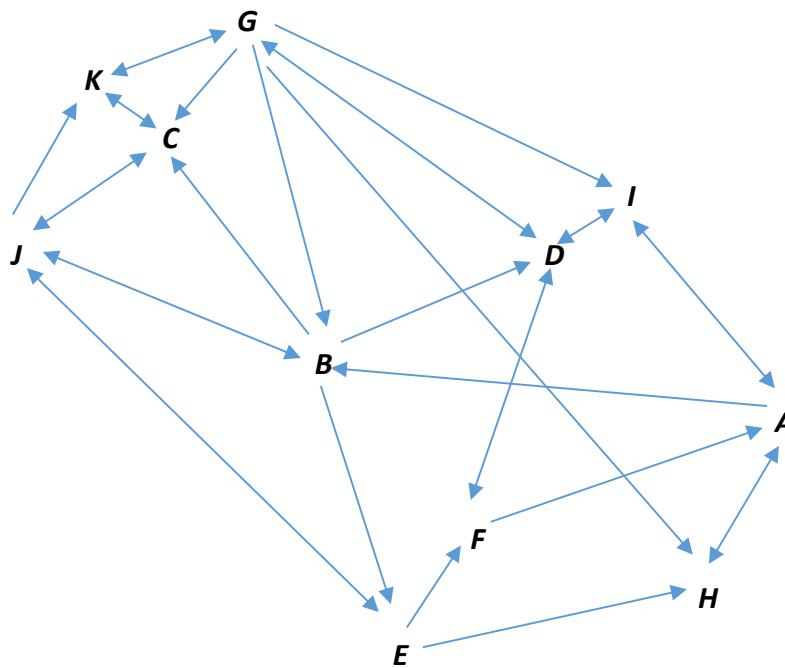
بر اساس مقدار تاثیر گذاری نمودار توالی زیر قابل بیان است:

$$A \rightarrow H \rightarrow I \rightarrow D \rightarrow F \rightarrow E \rightarrow B \rightarrow G \rightarrow C \rightarrow K \rightarrow J$$

بر اساس مقدار تاثیر پذیری داریم:

$$G \rightarrow K \rightarrow C \rightarrow I \rightarrow J \rightarrow D \rightarrow B \rightarrow A \rightarrow F \rightarrow H \rightarrow E$$

با توجه به نمای ارتباط اولیه مشخص شده بین عوامل، مدل ساختار عوامل برای بانکداری جامع بشکل زیر خواهد بود:



شکل ۷

مرحله سوم - ارائه روابط بین اجزای مدل بانکداری جامع

برابر اهداف، تحقیق بدنبال طراحی مدل بانکداری بود که ترکیب بهینه عملیات مورد نیاز بانکداری جامع را با شاخص های توسعه محصول و خدمت برای انواع بانکداری با در نظر گرفتن مدل ساختاری عوامل توانمندسازی و مهارت افزایشی کارکنان بانک بدست آید. این کار طی ۳ مرحله انجام پذیرفته است:

اول - شناسایی و ساختار دهی به عوامل و تعیین شاخص ها و انواع بانکداری: در این تحقیق مدل ساختاری عوامل ۱۱ گانه بانکداری جامع بدست آمد، سپس ۴ شاخص توسعه خدمات بانکداری متناسب با مدل بانکداری جامع و ۶ نوع بانکداری انتخاب شدند.  
دوم - ساخت مدل ریاضی دو مرحله ای تصادفی: مدل تحقیق در مرحله اول در نظر دارد ظرفیت هر بانکداری را قبل از دانستن مقدار مورد نیاز تامین اهداف بانکداری جامع و میزان موفقیت هر یک از بانکداری ها انتخاب کند. در مرحله دوم مدل مشخص می کند که هر نوع بانکداری چه میزان از اهداف بانکداری جامع را تامین می کند. بدین ترتیب و با داده های فوق مدل برنامه ریزی تصادفی دو مرحله ای بشکل زیر است:

$$Min Z = \sum_{j=1}^k x_j^i + \tilde{M}x_{k+1}^i + \sum_{s=1}^l y_j^{i,s} p^s \left( \sum_{s=1}^t \tilde{f}_j y_j^{i,s} + \tilde{M}y_{k+1}^{1,s} \text{ or } \tilde{M}y_{k+1}^{2,s} \text{ or } \tilde{M}y_{k+1}^{3,s} \right) \quad \forall i, s$$

S.T:

$$\sum_{j=1}^k x_j^i \leq d^i \quad \forall i$$

$$\sum_{j=1}^{k+1} y_j^{i,s} \leq f_j^{i,s} x_j^i \quad \forall i, s$$

$$\sum_{j=1}^{k+1} y_j^{i,s} = d^{i,s} \quad \forall i, s$$

$$x_j^i, y_j^{i,s} \geq 0 \quad \forall j, i, s$$

در نهایت باتوجه به روابط اجزا بانکداری جامع با تاکید بر توانمند سازی کارکنان و استفاده از تکنیک دیمتل (بهره مندی از قضاوت خبرگان در استخراج عوامل یک سیستم و ساختاردهی نظام مند به آنها با بکارگیری اصول نظریه گراف ها، ساختاری سلسله مراتبی) اجزا بانکداری جامع در دو گروه الف، (۱) بانکداری اختصاصی، (۲) بانکداری سرمایه گذاری، (۳) بانکداری شرکتی و (۴) بانکداری کسب و کار و ب، (۱) بانکداری خرد (۲) بانکداری مجازی تقسیم بندی می شوند. همچنین عوامل موثر در توانمند سازی کارکنان پس از محاسبات بر اساس وزن دهی خبرگان بانک در هر یک از اجزا بانکداری جامع طبقه بندی شد که دو عامل آموزش و پاداش در کلیه اجزا بانکداری جامع موثر می باشند و در مابقی اجزا در بانکداری جامع بر اساس کارکردهای بانکداری مربوطه محاسبه و طبقه بندی شد که در نهایت مدل بانکداری جامع با تاکید بر توانمند سازی کارکنان بانک در شکل ۸ آمده است.



شکل ۸. مدل نهایی بانکداری جامع

### نتیجه گیری

با توجه به اینکه در مدل‌های ارائه شده جهت بانکداری جامع همواره بخش‌بندی بازار و طبقه بندی مشتریان لحاظ گردیده (بانکداری شرکتی، بانکداری سرمایه‌گذاری، بانکداری مجازی، بانکداری کسب و کار، بانکداری خرد، بانکداری اختصاصی و...) که در بررسی پارادایم‌های چهارگانه علوم اجتماعی بر اساس پارادایم ساختارگرا و کارکردگرا نهادینه شده است، از منظر پارادایم انسان‌گرایان و تفسیری، پیاده سازی بانکداری جامع مورد بررسی قرار گرفت که مشخص گردید با توانمند سازی کارکنان و بررسی عوامل موثر بر توانمند سازی در هر یک از اجزا بانکداری نقش موثری در اجرا صحیح بانکداری جامع دارند که با وزن دهی به هر یک از عوامل در کل عوامل موثر در توانمند سازی کارکنان در بانکداریهای گروه اول (بانکداری اختصاصی، بانکداری شرکتی، بانکداری کسب و کار، بانکداری سرمایه‌گذاری عبارتند از (۱) توانایی کارکنان در تصمیم‌گیری، (۲) پذیرش مسئولیت در اجرای تصمیم از سوی کارکنان، (۳) دسترسی به ابزارهای مرتبط با تصمیم‌گیری و اجرا و (۴) منابع خودکارآمدی کارکنان و عوامل موثر در بانکداری‌های گروه دوم (بانکداری خرد، بانکداری مجازی) عبارتند از (۱) احساس شایستگی، (۲) انگیزش، (۳) مشارکت‌پذیری، (۴) فناوری اطلاعات و (۵) احساس موثر بودن. همچنین دو عامل موثر آموزش و پاداش در انواع مختلف بانکداری‌های جامع موثر بود. مشهدی (۱۳۸۹) نیز به بررسی رابطه مهارت‌های ارتباطی کارکنان با رضایت مشتریان پرداختند. در خصوص زیرشاخه‌های مهارت‌های ارتباطی بیان می‌شود مهارت‌های ارتباطی کلامی توانستند رابطه‌ای معنادار را نشان دهند یعنی هر چه مهارت‌های کلامی کارکنان بهتر باشد، رضایت مشتریان بالاتر بوده است. در مورد مهارت‌های شنود، یافته‌ها نشان داد که این مهارت قادر به پیش‌بینی رضایت مشتریان نبوده است و نتایج در مورد بازخور هم‌نشان می‌دهد که این مهارت نیز قادر به پیش‌بینی رضایت مشتریان نبوده است. نتایج پژوهش نشان داد که بین مهارت‌های شنود و بازخورد



با رضایت مشتریان رابطه ای معنادار وجود ندارد. بنابراین با توجه به نتایج، مهارت های کلامی کارکنان پیش بینی کننده های قوی تری برای رضایت مشتریان بوده است [۱۲]. همچنین مومنی و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان بررسی نتایج حاصل از توانمندسازی کارکنان در بخش بهداشت و درمان نشان داد که سازمان ها می توانند از طریق سرمایه گذاری بر روی آموزش و یادگیری کارکنان خود در جهت بالندگی بیشتر آنان ظرفیت لازم را، برای ایجاد ارزش افزوده و ایفای موثر نقش و مسئولیت کارکنان خود را فراهم کنند [۱۳]. توماس و ولتوس (۲۰۱۱) نیز به بررسی رابطه بین رضایت مشتری و بانک های جامع پرداخت و نتیجه گرفت ۷ عامل در بانک های جامع روش رضایت مشتری تاثیر می گذارند که عبارتند از پاسخگویی کارکنان، پاسخگویی اجتماعی، نوآوری خدمات، ارتباطات کلامی مثبت، شایستگی و قابلیت اطمینان. ارتباطات کلامی مثبت به شدت توسط مشتریان مهم ملاحظه شد. بنابراین بانک ها باید مهارت های ارتباطی موثر نیروی انسانی خود را از طریق آموزش و سیستم نظارت بر عملکرد و رفتار بهبود بخشند. بنابراین نتایج پژوهش حاضر همخوان با سایر پژوهش ها الگوی کاملی از بانکداری جامع ارائه کرده است [۱۴].

### منابع

- Abtahi, S. (۱۹۹۶). *Human Resources Management*. Payam Noor University Press.
- Athanassopoulou, P., John, A. (۲۰۰۴), *Effective Communication with Leading Customers in Developing New Banking Products*. *International Journal of Bank Marketing*, ۲۲(۲): ۱۲۵-۱۰۰.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (۱۹۸۱). *Evaluating Structural Equation Models with Latent Variables and Measurement Error*. *Journal of marketing research*, ۱۸(۱), ۳۹-۵۰.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (۱۹۸۱). *Evaluating Structural equation models with Latent variables and measurement error*. *Journal of marketing research*, ۱۸(۱), ۳۹-۵۰.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (۱۹۸۱). *Evaluating Structural equation models with unobservable variables and measurement error*. *Journal of marketing research*, ۱۸(۱), ۳۹-۵۰.
- Mohaqeqnia, M., Shahriari, M., Ahmadi, M., Ahmadi, R., Sargolzai, M. (۲۰۱۴). *Examining the Challenges, Reforms, and Successful Experiences of Universal Banking in the World and Envisioning the Future Prospects*. ۹th International Conference of Bank Services Marketing.
- Hasanqolipoor, T., Hashemzahi, A., Sajedifar, A. (۲۰۱۳). *A Strategic Approach to Customer Orientation in Banking Industry*. ۱۰th International Conference of Strategic Management. Tehran, Iran's Association of Strategic Management.
- Bentler, P. M. (۱۹۹۰). *Comparative Fit Indexes in Structural Models*. *Psychological Bulletin*, ۱۰۷, ۲۳۸-۲۴۶.
- Davari, A., Sanei, M., Roozban, F., Davari, E. (۲۰۱۴). *Human Resources Competencies in Universal Banking*. ۹th International Conference of Bank Services Marketing.
- Khajesalehani, M. (۲۰۱۴) *Providing Services for Universal Banking Clients by Identifying and Prioritizing the Clients Based on Professional Marketing Approach*. ۹th International Conference of Bank Services Marketing.
- Danai, H., Qaribtarze, Z., (۲۰۱۲). *Investigating the Relationship between the Decision-Making Approach of the Heads of Islamic Azad Universities and Their Organizational Performance in Region ۹*. *The Financial Conference of Entrepreneurship and Management of Knowledge Businesses*.
- Mashhadi, M. (۲۰۱۰). *Competence in Human Resources Management*. *Tadbir Journal*. Vol. (۲۱۵).
- Momeni, M., & Fa'alqjomi, A. (۲۰۰۷). *Statistical Analysis via SPSS*. Tehran, KetabNou Pub., 1st Ed.
- Thomas, K.W. & Velthouse, B. A. (۱۹۹۰). *Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation*. *Academy of Management Review*, ۱۵: ۶۸۱-۶۶