



مهندسی مجدد فرآیندهای سازمان با استفاده از متد BP Trend

(مطالعه موردی : صدور کارت بانک کشاورزی)

اسماعیل نیکومنش^۱ ، حمید بکامیری^۲

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی فناوری اطلاعات دانشگاه تربیت مدرس ، کارشناس بانکداری الکترونیک مدیریت شعب بانک کشاورزی ، کرمانشاه ، ایران

sn391@yahoo.com

^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی فناوری اطلاعات دانشگاه تربیت مدرس ، کارشناس رایانه مدیریت شعب بانک کشاورزی ، کرمانشاه ، ایران

hamid.bekam@yahoo.com

چکیده :

ازمهمترین مباحثی که در پویایی و رشد اقتصاد یک کشور تاثیر گذار است توسعه خدمات بانکی می باشد. در سالهای اخیر با عنایت به نفوذ بانکداری الکترونیک گامهای موثری در خصوص کاهش هزینه های موجود برداشته شده است به طوری که با استفاده از این تکنولوژی و فرهنگ سازی در این خصوص می توان حجم عملیات فیزیکی و نیروی انسانی را به طور چشمگیری کاهش داده و به تبع آن صرفه جویی های قابل ملاحظه ای در زمان و هزینه انجام خدمات صورت داد .

صدور مهر کارت یکی از خدمات بانک کشاورزی در همین راستا می باشد. در این مطالعه ابتدا تحلیل وضعیت موجود انجام شده و سپس با معرفی برخی متدهای مرجع مانند مهندسی مجدد فرآیندها به بهبود فعالیت های بانکی در این خصوص پرداخته شده است .

در بخش اصلی مطالعه پیاده سازی متدلوژی BP Trend در انجام فرآیند صدور کارت الکترونیکی صورت گرفته است . که در این بخش با بررسی و تحلیل هر کدام از فازهای موجود بصورت جداگانه ، فرآیند بهینه شده بر اساس دو مدل مرجع مهندسی مجدد و ساده سازی مورد باز طراحی قرار گرفته و پیشنهاد گردیده است .

کلمات کلیدی :

مهندسی مجدد ، فرآیند ، بانکداری الکترونیک ، صدور کارت .



۱- مقدمه :

امروزه انتخاب یک مزیت رقابتی پایدار از مهمترین اهداف مدیران برای رسیدن به بهره وری و رشد سازمان در جهت نیل به اهداف سازمانی است. مزیت رقابتی به عنوان مهمترین پارامتر پیشرفت سازمان در بازاری حساس رقابتی و کاهش هزینه های تولید و افزایش رضایت مشتریان می باشد در این راستا مدیران باید با تحلیل دقیق و بازبینی زنجیره های ارزش سازمان، میزان بهره وری زنجیره را در قبال خواسته مشتریان در خروجی افزایش داده و به موازات آن بازخوردها در بهترین صورت در طول زنجیره ارزش تاثیرگذار شوند.

بانک کشاورزی نیز در صدد بازبینی و بهبود زنجیره ارزش خود در راستای افزایش بهره وری و کاهش هزینه و رسیدن به یک ارزش افزوده برای مشتریان خود بوده است. در گذر از این منافع، می توان به میزان تاثیر گذاری بخش کشاورزی و کارآمد بودن زنجیره های ارزش این بخش بخصوص زنجیره ارزش گردش مالی آن، در جهت رسیدن به زیر ساختهای لازم برای پیشرفت کشور می توان اشاره کرد.

۲- مهندسی مجدد فرآیندها :

برای افزایش میزان بهره وری می توان با استفاده از تکنیک ها و متدهای مهندسی مجدد فرآیندها، بهترین شیوه انجام فعالیتها در سازمان را شناسایی نمود. این فرآیندها در راستای اهداف سازمانی باز طراحی گردیده و موجب افزایش ارزش افزوده و نیز کاهش هزینه ها می گردند. مهندسی مجدد بر پایه برنامه ریزی منابع سازمان و تحلیل موردی فعالیتها دلالت داشته و بهترین روشها را با توجه به تغییرات محیطی پیشنهاد می نماید.

۳- پیاده سازی متد BPTrend

بانک کشاورزی یکی از بانکهای دولتی کشور می باشد که تخصص اصلی آن فعالیت در زمینه های کشاورزی و صنایع وابسته می باشد و نیز در زمینه های بازرگانی و خدماتی و صنایع فعالیت می نماید. این بانک دارای مدیرعامل، اعضای هیئت مدیره، بیش از ۳۰ اداره کل، چندین شرکت وابسته، ۳۵ مدیریت ستادی استان و منطقه تجاری (مانند جیرفت و کهنوج، مناطق آزاد تجاری، کرج و ...) و بیش از ۱۸۰۰ شعبه در سطح کشور می باشد. جهت مطالعه هر سازمانی ابتدا می بایست سطوح عملکردی را مورد بررسی قرار داد.

در بانک کشاورزی مدیرعامل و اعضای هیئت مدیره و مدیران امور به عنوان مدیران ارشد بانک محسوب گردیده و روسای ادارات و مدیران ستادی بانک در استانها و مناطق بعنوان مدیران لایه میانی تلقی می گردند. روسای شعب نیز به عنوان مدیران عملیاتی می توان در نظر گرفت. بر این اساس هرم سطوح عملکردی در شکل ذیل طراحی گردیده است.



اولین همایش بین المللی مدیریت فرآیندهای سازمانی



از دیدگاه عملکردی بانک به بخشهای ذیل تقسیم می گردد :

- ❖ امور بازاریابی و خدمات بانکی
- ❖ اعتبارات و وصول مطالبات
- ❖ امور مالی
- ❖ نیروی انسانی.

در این تحقیق به بررسی و پیاده سازی متد BP Trend در خصوص خدمات بانکداری الکترونیک (صدور کارت الکترونیکی) در بانک کشاورزی پرداخته شده است که لازم است در ابتدای امر به شناسایی شاخصهای کلیدی در این امر پرداخته شود.

۱-۳ شناسایی KPI های سازمان:

ابتدا باید شاخصهای کلیدی شناسایی شوند که با توجه به این موضوع که بحث بر روی ارائه خدمات بانکداری الکترونیک می باشد (صدور مهر کارت کشاورزی شاخصهای کلیدی بشرح ذیل تعیین می گردد:

- سرعت انجام خدمات .
- دقت انجام خدمات.

کیفیت خدمات نیز می تواند شاخص کلیدی باشد و چون خدمات بانکی از نوع نامحسوس می باشند و به شیوه های رفتاری پرسنل بر می گردد جزو حوزه عمل این تحقیق نمی باشد .

۲-۳ تحلیل پورتر برای صدور کارت:

رقبا	قدرت چانه زنی تامین کنندگان	قدرت چانه زنی مشتریان	تهدید تازه واردها	کالاهای جایگزین
سایر بانکهای دولتی و خصوصی . بانکهای بین المللی . شرکتهای ارائه دهنده خدمات کارتهای الکترونیکی . موسسات مالی اعتباری . بانکداری اینترنتی.	پهنای باند . بسترهای مخابراتی . سایر کانالهای ارتباطی . پایانه های فروش .	سرعت خدمات کیفیت خدمات قیمت خدمات دقت خدمات	شرکتهای جدیدی که خدمات بانکداری الکترونیک ارائه می نمایند . نفوذ بانکداری اینترنتی. استفاده از سایر کانالهای توسعه یافته پرداخت الکترونیکی . سایر پرداختهای الکترونیکی مانند Digital و Cache . . .	کارتهای صادره بین المللی . کارتهای صادره سایر بانکها . کارتهای شرکتهای خصوصی . کارتهای موسسات مالی اعتباری .

¹ Key Performance Indicators



۳-۳ تحلیل بر اساس ماتریس SWOT :

تهدیدها	فرصتها	نقاط ضعف	نقاط قوت
رشد روز افزون شبکه بانکی و موسسات مالی اعتباری خصوصی . سیاستهای دولت و دولتی بودن بانک . ورود بانکهای خارجی به کشور . عدم انعطاف پذیری بانک در مقابل خواسته های مشتریان .	وابستگی اقتصاد بخشی کشور به کشاورزی . پوشش بخش زیادی از جامعه به عنوان قشر کشاورز و روستایی . تنها بانک تخصصی کشور در بخش کشاورزی و دامداری . ارائه خدمات تخصصی و مشاوره ای در بخش کشاورزی .	دولتی بودن بانک . دارای تعرفه های یکسان ارائه خدمات . زمان انتظار طولانی در صدور کارت . عدم دسترسی به دستگاههای صدور کارت در استانها . کمبود تعداد پایانه های فروشگاهی .	دارای بیش از ۱۸۰۰ شعبه در سطح کشور . پراکندگی جغرافیایی شعب در شهرها و روستاهای کشور . دارای برند معتبر در سطح کشور و منطقه . دارای زیرساختهای شبکه ای مناسب . دارای منابع انسانی متخصص و آموزش دیده .

۴-۳ تعیین استراتژی ها :

استراتژی هایی که بر اساس مدل های فوق در این مطالعه موردی تعیین می گردد بشرح ذیل می باشد :

- افزایش تعداد مشتریان جهت صدور مهر کارت .
- برون سپاری بخشی از فرآیند صدور کارت به بخش خصوصی .
- انعطاف پذیری در صدور انواع مهرکارت سفارشی مشتریان .

بر اساس استراتژی های تعیین شده اهداف مشخص می گردند و بشرح ذیل می باشند :

۱. قرارداد با شرکتهای دولتی و خصوصی .
معیار : تعداد شرکتهای طرف قرارداد .
عملکرد : افزایش ۳۰ درصدی شرکتهای طرف قرارداد .
۲. قرارداد و تفاهم نامه با مراکز آموزشی و علمی .
معیار : میزان قراردادهای صدور کارت با موسسات آموزشی و دانشگاهی .
عملکرد : افزایش ۵۰ درصدی صدور کارت برای دانش آموزان و دانشجویان .
۳. افزایش میزان کارتهای صادره .
معیار : تعداد کارتهای صادره .
عملکرد : رشد ۶۰ درصدی کارتهای صادره .
۴. توسعه خدمات بانکداری الکترونیک در کشور .
معیار : تعداد تراکنشهای کارت .
عملکرد : افزایش ۲ برابری تراکنشهای ATM و POS .
۵. بهینه نمودن خدمات پشتیبانی با همکاری بخش خصوصی .
معیار : میزان رضایت مشتریان .



اولین همایش بین المللی مدیریت فرآیندهای سازمانی

عملکرد: کاهش خرابی کارت تا ۵۰ درصد.

۶. تنوع محصولات و کارتهای صادره با توجه به اقشار مختلف جامعه مانند کشاورز کارت، جوان کارت، پزشک کارت و ...

معیار: تنوع کارتهای صادره.

عملکرد: پوشش کامل طبقات اجتماعی.

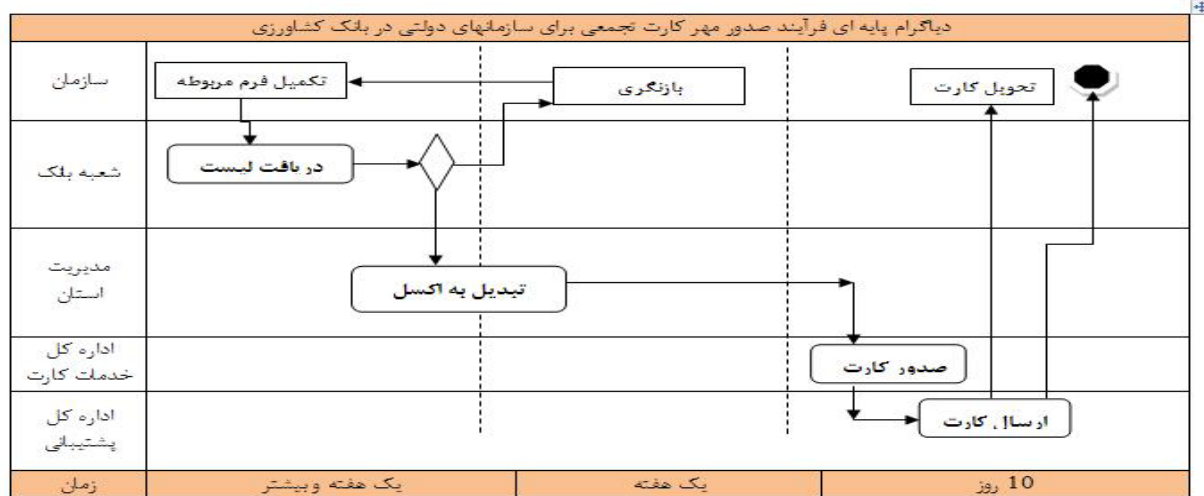
۳-۵ برگه ها و سنجه های سازمان:

اهداف سازمانی	سنجه	کارایی مطلوب	کارایی واقعی
قرارداد با شرکتهای دولتی و خصوصی	تعداد شرکتهای طرف قرارداد.	افزایش ۳۰ درصدی شرکتهای طرف قرارداد	قرارداد با بیش از ۴۰ سازمان دولتی و خصوصی.
قرارداد و تفاهم نامه با مراکز آموزشی و علمی	میزان قراردادهای صدور کارت با مؤسسات آموزشی و دانشگاهی	افزایش ۵۰ درصدی صدور کارت برای دانش آموزان و دانشجویان	قرارداد با آموزش و پرورش، دانشگاه رازی، پیام نور.
افزایش میزان کارتهای صادره	تعداد کارتهای صادره	رشد ۶۰ درصدی کارتهای صادره	در سال ۱۳۸۸ تعداد ۶۵ هزار کارت صادر گردیده است.
توسعه خدمات بانکداری الکترونیک در کشور	تعداد تراکنشهای کارت	افزایش ۲ برابری تراکنشهای ATM و POS	تعداد تراکنشهای دستگاه در سال ۱۳۸۸ براب ۳۴.۲۷۵.۳۰۰ تراکنش بوده است.
بهبود نمودن خدمات پشتیبانی با همکاری بخش خصوصی	میزان رضایت مشتریان	افزایش پاسخگویی به مشتریان تا ۵۰ درصد	بطور میانگین در استان ۲۵.۰۰۰ مراجعه جهت امور کارت به شعب انجام می گیرد.
تنوع محصولات و کارتهای صادره با توجه به اقشار مختلف جامعه مانند کشاورز کارت، جوان کارت، پزشک کارت و ...	تنوع کارتهای صادره	پوشش کامل طبقات اجتماعی	تعداد حداقل ۱۰ نوع مهرکارت صادره.

۳-۶ تحلیل وضعیت موجود:

یکی از خدمات موجود در بانک کشاورزی صدور کارت الکترونیکی با نام تجاری مهر کارت می باشد که فقط برای اشخاص حقیقی قابل صدور می باشد. در بانک این امکان وجود دارد که سازمانهای دولتی که دارای پرسنل متعددی می باشند بصورت تجمعی نسبت به درخواست صدور مهر کارت اقدام نمایند که می تواند برای کارکنان خود سازمان باشد یا برای افراد تحت پوشش آنها مانند کمیته امداد، جمعیت هلال احمر، مؤسسات آموزشی و دانشگاهها، بنیاد شهید و ... این فرآیند را با نام فرآیند صدور مهر کارت تجمعی معرفی می نمایم.

برای نمایش این وضعیت از دیاگرام پایه ای فرآیند صدور مهر کارت استفاده می گردد که در شکل ذیل آمده است.



مدیریت استان لیست ارسالی را وارد سیستم رایانه نموده و به شکل فایل اکسل تهیه می نماید. سپس لیست را از طریق FTP به اداره کل خدمات کارت مستقر در تهران ارسال می نماید و اداره مذکور نسبت به صدور فیزیکی کارتها اقدام می نماید. پس از تولید کارت، دایره خدمات و پشتیبانی از طریق پست کارتهای صادره را به سازمان مربوطه ارسال می نماید و فرآیند خاتمه داده می شود.

کل این پروسه در صورتی که لیست عودت نگردد تقریباً "24 روز و در صورتی که بازنگری لازم باشد بیش از 33 روز بطول می انجامد که موجب هزینه برای بانک و سازمان و افزایش نارضایتی مشتریان می گردد.

۳-۷ الگوی مرجع ساده سازی :

فعالیت های موجود را بر اساس مدل فوق (IS) می توان به صورت گامهای ذیل عنوان کرد :

۱. ایجاد لیست اطلاعات توسط سازمان مربوطه .
۲. ارسال لیست به شعبه بانک .
۳. بررسی توسط شعبه و عودت در صورت وجود نقص در مدارک .
۴. ارسال لیست بدون نقص به مدیریت استان .
۵. ورود اطلاعات لیستها به رایانه در قالب نرم افزار اکسل.
۶. ارسال به اداره خدمات کارت تهران .
۷. صدور کارت توسط اداره خدمات کارت استان .
۸. تحویل کارت های صادره به واحد خدمات و پشتیبانی توسط اداره خدمات کارت.
۹. ارسال کارتهای صادره به سازمان مربوطه .



اولین همایش بین المللی مدیریت فرآیندهای سازمانی

بر اساس الگوی ساده سازی می بایست در تمامی گامها این سوال به ذهن ما برسد که آیا این فعالیت نیاز هست یا خیر و اینکه آیا می توان برخی از فعالیتها را ادغام نمود یا اینکه به روشی ساده تر انجام داد یا خیر ؟

گام اول : لیست ایجاد شده از وضعیت موجود توسط کاربر و با استفاده از سیستم سنتی (کاغذ و قلم) ایجاد می گردد که اشتباهات آن بالا بوده و صحت اطلاعات کاهش می یابد . با توجه به اینکه سیستم صدور کارت در بانک بر اساس کد ملی عمل می نماید در صورتی که کد ملی افراد ناصحیح نوشته شده باشد و یا اینکه در گامهای بعدی غیرصحیح درج گردد فرآیند با مشکل مواجه می گردد و ممکن است در بسیاری از لیستها که تعداد درخواستها بیش از ۱۰۰ مورد می باشد این میزان خطا افزایش چشمگیری داشته باشد .

در صورتی که سیستم رایانه ای جهت منابع انسانی سازمان مورد نظر وجود داشته باشد قطعا" می توان کل گامهای اول تا چهارم را ادغام نمود و نیازی به تهیه لیست سنتی نباشد چرا که در تمامی سیستمهای ایجاد شده در سازمانها اولین مورد کاری مربوط به پرسنلی می باشد . پس می توان با بهره گیری از سیستم موجود در خود سازمان گامهای اول تا پنجم را ادغام نمود که دلیل اصلی آن صحت داده ای موجود در خود سازمان است که اطلاعات نگهداری شده با توجه به اینکه استفاده روزانه برای خود سازمان دارد بروز بوده و همواره آخرین اطلاعات در آنها نگهداری می گردد .

در صورتی که چنین سیستمی وجود نداشته باشد برای مثال هیئت کشتی استان کرمانشاه برای تمامی ورزشکاران خود نیاز به صدور مهر کارت بانک کشاورزی داشته و چون این افراد دارای سابقه در سیستم پرسنلی نمی باشند می بایست سازوکار خاص خود را داشته باشند که پیشنهاد می گردد بانک برای کلیه سازمانها از یک نرم افزار کاربردی کوچک استفاده نماید که سازمانها به جای استفاده از لیستهای سنتی از این نرم افزار جهت ورود اطلاعات استفاده نمایند که این نرم افزار تا حدود زیادی صحت داده ای را افزایش داده و نیز در زمان انجام کل فرآیند تاثیر بسزایی می تواند داشته باشد و خروجی نرم افزار بر اساس ورودی مورد نیاز اداره خدمات کارت تهیه و تنظیم گردد . لذا با این روش گامهای اول تا پنجم با همدیگر ترکیب گردیده و باعث بهینه سازی فرآیند می گردد .

ارسال اطلاعات بدست آمده از گامهای قبل بهتر است به جای ایمیل از طریق FTP صورت پذیرد و همزمان با ارسال اطلاعات از طریق سیستم تلفن به کاربر اداره کل خدمات کارت اطلاع داده شود تا اطلاعات مورد نظر را برای صدور کارت از روی FTP منتقل نماید . که باعث بهینه سازی گام ششم می گردد و با یک تلفن ساده می توان این فعالیت را در زمان کمتری انجام داد .

گام هفتم یک عملیات الکترومکانیکی می باشد که استفاده از دستگاه های صدور کارت با فناوری روز دنیا و نیز سرویس دوره ای و آموزش صحیح کاربر مربوطه می توان باعث افزایش سرعت صدور گردد که از حیثه این بررسی خارج می باشد .

در گام هشتم با توجه به حجم فعالیتی که در واحد خدمات کارت وجود دارد ممکن است ارتباط منظمی بین واحد صدور و واحد پشتیبانی جهت ارسال به موقع کارتها وجود نداشته باشد که می توان با بهینه سازی این ارتباط مانده کارتهای صادره در اداره خدمات کارت را تقلیل داد بدین صورت که بطور مستمر و روزانه در دو الی سه نوبت کاری نماینده اداره خدمات و پشتیبانی جهت دریافت کارتهای صادره به واحد صدور کارت مراجعه نماید که موجب کاهش زمان انتظار دریافت کارت سازمان و ارتقای سطح کیفیت خدمت برای بانک می گردد .



اولین همایش بین المللی مدیریت فرآیندهای سازمانی

در گام هشتم نیز می توان از پست پیشتاز به جای پست سفارشی استفاده نمود که این کار هرچند باعث افزایش هزینه می گردد اما باعث تسریع در فرآیند می گردد که می بایست تحلیل هزینه فایده مربوطه با توجه به وضعیت رقابتی موجود در شبکه بانکی توسط سازمان بهبود و روشهای بانک انجام پذیرد .

گامهای هفتم و هشتم را نیز به گونه ای دیگر می توان ادغام نمود بدین صورت که بانک با یکی از دفاتر خدمات ارتباطی سطح شهر تهران که حداقل فاصله را با اداره مرکزی دارد تنظیم نماید بگونه ای که روزانه در دو نوبت صبح و عصر نماینده این دفتر جهت دریافت محموله های پستی به واحد صدور کارت مراجعه نماید و کارتهای صادره را به آدرسهای مورد نظر ارسال نماید که ترکیبی از گامهای هفتم و هشتم می باشد .

۳-۸ تدوین و تدارک منابع

در این فاز ابتدا زیر ساختهای جمع آوری اطلاعات می بایست تدوین گردد که مستلزم تهیه اپلیکیشن های متناسب برای تهیه فایل های اطلاعاتی جهت صدور مهر کارت می باشد .

از طرفی در این فاز آموزشهای منبع انسانی جهت افزایش بهره وری و سرعت انجام فرآیند باید بصورت مدون و کارگاهی انجام گیرد . هرچه میزان آشنایی و یادگیری پرسنل بانک افزایش یابد میزان سرعت در انجام صدور کارت و به تبع افزایش رضایت مندی مشتریان را به همراه خواهد داشت .

منابع مورد نیاز جهت انجام این امر بشرح ذیل می باشد :

- سیستمهای نرم افزاری منابع انسانی سازمانها و نهادهای خصوصی و دولتی .
- بسترهای مخابراتی جهت ارتباطات بین شعب و مدیریتهای .
- پورتال سازمان جهت تجمیع و یکپارچه سازی داده های دریافتی .
- خدمات پورتال جهت تسریع جمع آوری اطلاعات .
- پرسنل آموزش دیده جهت هماهنگی امور فرآیند .
- ایجاد رویه استاندارد در انجام فرآیند در کل سازمان .
- ایجاد پارامترهای انگیزشی جهت افزایش صدور کارت .
- ...

لازم بذکر است انجام صحیح این مرحله از متدلوژی می تواند تاثیر چشمگیری در تکمیل و اجرای فرآیند داشته باشد و موجب تسهیل در سوییچ به فرآیند جدید می گردد .



۳-۹ تحول و کنترل فرآیند جدید

در طراحی مجدد این فرآیند تمام شعب استان از طریق یک اپلیکشن به صورت یک زنجیره ارزش قوی فرآیند را در کوتاه ترین زمان ممکن و با دقت بالای انجا می دهند در این فرآیند شعب با جمع اوری اطلاعات در محدوده فعالیت خود و ارسال این اطلاعات به مرکز از طریق خطوط ارتباطی موجود باعث افزایش سرعت در انجام فرآیند و دقت بالای در جمع اوری اطلاعات از مشتریان برای صدور کارت می گردد .

در این فرآیند با توجه به اینکه می بایست هماهنگی لازم در بخشهای مرتبط در طول فرآیند صورت پذیرد می توان از بسترهای مخابراتی و ارتباطی مانند اینترنت و اینترنت در سطح شبکه و سازمان استفاده نمود که موجب تسریع در امور فرآیند می گیرد. هرچقدر میزان تسریع در صدور مهرکارت بیشتر گردد می توان رضایت مشتریان را به میزان قابل توجهی افزایش داد که خود باعث رشد در میزان کارتهای صادره و رسیدن به عملکرد مورد نظر می باشد .

صحت اطلاعات یکی دیگر از شاخصهای کلیدی در این فرآیند می باشد که استفاده از نرم افزارهایی در شعب و مدیریتهای برای رفع نقص داده های رسیده و حذف داده های تکراری و نامتقارن در سیستم می توان از آنها استفاده نمود و از طرفی استفاده از پورتال بانک و اتصال آن به مستر دیتای پورتال دولت ماند پورتال الکترونیکی کد ملی سازان ثبت احوال کشور می تواند باعث افزایش صحت داده ای گردد که خود موجبات توسعه دولت الکترونیک را نیز فراهم می نماید و از ایجاد کارتهای تکراری برای افراد جلوگیری می نماید .

نرم افزارهای نصب شده در شعب نیز می بایست بتوانند با نرم افزارهایی که توسط سیستم های تولید کارت نیاز دارند مطابقت داشته باشند و اطلاعات مورد نیاز آنها را تامین نمایند . از طرفی استفاده از ابزارهایی مانند FTP و E-Mail نیز می تواند در بهبود فرآیند موثر باشد .



۴ - نتیجه گیری :

در شرایط کنونی ، استفاده از تمامی امکانات سازمان ، متناسب با شرایط محیط از بهترین اهدافی است که مدیران برای رسیدن به بهره وری مناسب باید به دنبال آن باشد . در این راستا می توان به اعمال تغییراتی در فرآیند انجام فعالیت ها در سازمان و ایجاد ارزش افزوده بیشتر به همراه کاهش هزینه های سازمان می تواند سازمانها را در محیط متلاطم بازار تاحدودی موفق سازد .

با توجه به اهمیت توسعه بانکداری الکترونیکی می توان از صدور کارت های الکترونیکی به عنوان یک فرصت پایدار برای صنعت بانکداری در نظر گرفت که با افزایش تعداد مشتریان همراه خواهد بود .

در این پژوهش سعی گردیده تا با توجه به موارد ذکر شده ، تغییرات متناسب با سازمان پیشنهاد گردد که میزان بهره وری سازمان از منابع و نیروی انسانی را افزایش داده و به تبع آن کاهش هزینه ها را به همراه داشته باشد .

می توان از متدهای مرجع دیگری مانند مهندسی مجدد ، تحلیل ارزش افزوده ، فواصل و نقاط انفال و سایر متدها استفاده نمود .

۵- منابع و مآخذ :

[1] علیرضا متقی حامد ، "مهندسی مجدد، ضرورتی اجتناب ناپذیر" ، تدبیر ، شماره ۱۴۴ ، سال پانزدهم ، اردیبهشت ۱۳۸۳ .

[2] Paul Harmon, Business Process Change: A Manager's Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes, 2۰۰۳.

[3] www.Agri-Bank.com : پورتال رسمی بانک کشاورزی ایران [3]