



## Management & Development Process

### چکیده

مدتی است پست بانک ایران، یکی از بانک‌های دولتی در عرصه رقابت، در کسب و کاری جدید به نام خرد بانکداری در قالب دفاتر خدمات بانکی وارد شده است. برای سنجش امکان توسعه منطقی این کسب و کار، به بررسی و تدوین برنامه‌ای راهبردی نیاز است. در مقاله حاضر، تلاش می‌شود با استفاده از داده‌های موجود در پست بانک و بهره‌گیری از مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی از دیدگاه علمی، امکان‌سنجی لازم برای این فرایند توسعه بانک تبیین گردد. از این رو، با بهره‌گیری از مدل SWOT، و انجام مقایسه و کمک‌های حمایتی ابزار IT/IS، امکان تصمیم‌گیری بهینه در این زمینه فراهم می‌شود. ابتدا پیشینه پژوهش درباره پست بانک ایران و برخی منابع معتبر علمی مورد بررسی قرار می‌گیرد. سپس هدف پژوهش، ضرورت آن، روش و مدل پژوهش بیان می‌شود. داده‌های مربوط از منابع اطلاعاتی موجود، یعنی مدیران، کارشناسان و خبرگان دفاتر ICT روستایی در پست بانک ایران و برخی واحدهای ستادی و اجرایی جمع‌بندی می‌شود و مورد تحلیل قرار می‌گیرد. نتایج حاصل از پردازش داده‌ها با ابزار آماری استاندارد، آزمون و تحلیل گردیده، در ماتریس SWOT بیان شده و راهبردهای حاصل، با توجه به تحلیل انجام شده و اولویت‌بندی تعیین گردیده است. در بخش نتیجه‌گیری، طبق تحلیل SWOT، شاخص‌های ضعف بیشترین اهمیت را از دیدگاه پاسخ‌دهندگان دارند و مدیریت پست بانک باید به منظور تقویت ضعف‌ها به میزان بسیاری تلاش کند.

**کلیدواژه‌ها:** بانکداری خرد، راهبرد، دفاتر خدمات بانکی، ICT، SWOT.

## راهبرد بهبود خدمات بانکداری خرد در دفاتر خدمات بانکی روستایی (ICT) پست بانک ایران

ابوالقاسم سرآبادانی  
رسول زندی  
فاطمه جانفزا

دریافت: ۱۳۹۰/۰۲/۱۳

پذیرش: ۱۳۹۰/۰۴/۱۴

مقاله برای اصلاح به مدت ۵ روز نزد پدیدآوران بوده است.

## راهبرد بهبود خدمات بانکداری خرد در دفاتر خدمات بانکی روستایی (ICT) پستبانک در ایران

ابوالقاسم سرآبادانی<sup>۱</sup>

رسول زندی<sup>۲</sup>

فاطمه جانفزا<sup>۳</sup>

### مقدمه

برنامه‌ریزی، واژه‌ای ملموس و عمیق در دنیای مدیریت محسوب می‌شود و یک اصل در نظام مدیریت سازمان‌ها (به‌طور عام) پذیرفته شده است و متخصصان برنامه‌ریزی با اتکا به زیربنا و زیرساخت اطلاعات گوناگون و مفید، به تدوین انواع برنامه‌ها با زمان‌ها متفاوت، متناسب با اهداف سازمان و نیازهای آن می‌پردازند. برنامه‌ریزان سازمانی معمولاً در ابتدا هدف اصلی سازمان را تعریف و مشخص می‌کنند. سپس برای دستیابی به هدف مذکور، زمان، ابزار، امکانات، رویه‌ها و منابع مورد نیاز را مشخص می‌کنند. آنگاه هدف اصلی بلندمدت (راهبردی) را به اهداف کوچک‌تر (ریزهدف‌ها) یا اهداف میان‌مدت و کوتاه‌مدت تقسیم می‌کنند و برای هر ریزهدف، به تعیین امکانات مورد نیاز برای اجرا و دستیابی به آن می‌پردازند. در پایان هر دوره میان‌مدت و کوتاه‌مدت فرایند ارزیابی و کنترل کیفی عملکرد، با

۱. دانشجوی دکترای مدیریت  
استراتژیک - دانشگاه علامه طباطبائی  
sarab49@yahoo.com

۲. کارشناس ارشد مدیریت فناوری  
اطلاعات - پست بانک ایران - دانشگاه  
تربیت مدرس (نویسنده مسئول)  
rasool.zandi@gmail.com

۳. کارشناس ارشد مدیریت فناوری  
اطلاعات - دانشگاه تربیت مدرس  
Fa\_Janfaza@yahoo.com

توجه به بازخوردها در هر مرحله از اجرای برنامه انجام می‌شود. فرایند مذکور، تدوین برنامه‌ای راهبردی است و اساساً کسب و کار سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و الگوی جامع مدیریت راهبردی مطرح می‌شود (دیوید، ۱۳۸۷). در مقاله حاضر، تلاش می‌شود در یک مؤسسه مالی و اعتباری (پست بانک ایران) الگویی تدوین شود تا طبق آن، کسب و کار جاری بانک تحت تأثیر قرار گیرد و رویکردی نو در بازار پول و سرمایه و جذب منابع مالی خرد در جامعه که قبلاً فراهم شده است، ارتقا یابد.

### پیشینه پژوهش

پیشرفت وسیع فناوری اطلاعات (IT) و اثر آن، و خلق کسب و کارهای جدید مبتنی بر فناوری اطلاعات<sup>۱</sup>، موجب بروز تحولات عظیمی در صحنه رقابت و فعالیت‌های سازمانی شده و نحوه کسب و کارهای موجود تغییرات بسیاری یافته است. همراه با این تغییرات، فرصت‌ها و تهدیدهای جدیدی پیش‌روی سازمان‌ها قرار گرفته و فقط سازمان‌هایی توان ادامه حیات و حضور در فضای رقابتی آینده را دارند که بتوانند اهداف و گزینه‌های راهبردی مبتنی بر فناوری اطلاعات را در کسب و کار خود بشناسند و گزینه مناسبی انتخاب کنند. در این شرایط، به احتمال زیاد یکی از مؤثرترین راه‌حل‌ها، استفاده خلاقانه از فناوری اطلاعات و بکارگیری راهبردهای مبتنی بر آن خواهد بود. در راهبردهای مبتنی بر فناوری اطلاعات، ایجاد یکپارچگی و توازن در همه فعالیت‌های سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد (ساعدی، ۱۳۸۴). دولت الکترونیک فرصت‌های جدیدی را برای بازیابی ارتباطات دیگران فراهم می‌کند. دولت‌ها در اجرای دولت الکترونیک در جامعه و توسعه آن، از فناوری اطلاعات و ارتباطات استفاده می‌کنند (زندی، ۱۳۸۸). تجارت الکترونیک شرکت‌ها را قادر کرده است تا قیمت تمام‌شده ارتباطات را کاهش دهند و هزینه‌های انبارداری را به حداقل برسانند و زنجیره توزیع را کوتاه کنند. همچنین شرکت‌ها در این رهگذر، از توسعه دسترسی جهانی سود می‌برند. به منظور دستیابی به اهداف مذکور، پژوهش‌های بسیاری به منظور یافتن مشکل تطبیق تجارت در صنایع مختلف انجام شده است. در این زمینه، تطبیق تجارت الکترونیک را مدیران سطح بالا در شرکت‌های کوچک یا متوسط در منطقه میدوست ایالات متحده انجام

1. E-Business

داده‌اند (قاسمی، روجا، ۲۰۰۷). رشد اهمیت و نقش فناوری‌های مبتنی بر وب، در حمایت از عملیات شرکت‌ها (تجارت الکترونیک) به‌طور گسترده‌ای، الگوی فعالیت‌های دو گروه یعنی مجریان و دانشگاهیان قرار گرفته است. تجارت الکترونیک پیوسته سرفصل بااهمیتی در بسیاری از سازمان‌هایی است که به‌طور فزاینده‌ای فعالیت‌های کسب و کار خود را به فضای الکترونیکی مرتبط می‌کنند (حنفی‌زاده و همکاران، ۲۰۱۰).

### هدف پژوهش

هدف از انجام پژوهش حاضر، دستیابی به راهبردهای مناسبی با استفاده از مدل SWOT به منظور ارتقای عملکرد و بهینه کردن تداوم فعالیت پست بانک ایران در زمینه خرده‌بانکداری در دفاتر ICT (خدمات بانکی) در روستاهای کشور است.

### روش پژوهش

در پژوهش حاضر، به منظور جمع‌آوری اطلاعات به بخش تخصصی و خبرگان صنعت یعنی مدیران، معاونان، کارشناسان و خبرگان ICT پست بانک و اسناد و مدارک موجود در اداره کل دفاتر خدمات بانکی پست بانک ایران مراجعه شد. همچنین اطلاعات موجود در شرکت خدمات فناوری اطلاعات وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات مورد استفاده قرار گرفت.

داده‌های مورد نیاز از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شد و پرسشنامه‌ها با دو روش حضوری و خطوط آنلاین بین ۱۰۰ نفر از خبرگان صنعت یعنی مدیران، معاونان و کارشناسان و کاربران اجرایی و ستادی، ICT پست بانک در سراسر کشور توزیع گردید. شایان ذکر است که تعداد جامعه آماری متخصص در بخش ICT پست بانک، حدود ۳۵۰ نفر است که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم با کسب و کار مذکور در ارتباط هستند. از آنجایی که اشتیاق به پاسخگویی در سازمان‌ها کم است، فقط ۳۵ پرسشنامه تکمیل شد. پرسشنامه مذکور از نوع بسته با امکان پاسخگویی در فضای پنج‌گزینه‌ای (طیف لیکرت) تدوین شده است.

در پژوهش حاضر، از ابزار آماری متداول و استاندارد استفاده شده است. به منظور سنجش روایی پرسشنامه، از فرمول آلفای کرونباخ (آذر و مؤمنی، ۱۳۸۵)

استفاده شده است که در این پژوهش، ۹۱ درصد محاسبه شد.

### یافته‌های پژوهش

در جداول (۱) و (۲)، اطلاعات مربوط به جنسیت و تحصیلات شرکت‌کنندگان در پژوهش بیان شده است.

جدول (۱): فراوانی جنسیت شرکت‌کنندگان

جمع	جنسیت افراد	
	مرد	زن
۳۵	۱۸	۶
	در پاسخنامه قید نشده بود	
	۱۱	

جدول (۲): فراوانی تحصیلات شرکت‌کنندگان

جمع	تحصیلات		
	فوق لیسانس	لیسانس	فوق دیپلم
۳۵	۴	۱۶	۴
	در پاسخنامه قید نشده بود		
	۱۱		

میانگین سن پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه‌ها نیز ۳۳٫۸ است. آزمون نرمال بودن نظرسنجی (پرسشنامه) با استفاده از فرمول اسمیرنف-کولموگروف انجام شده است (آذر و مؤمنی، ۱۳۸۵؛ هومن، ۱۳۸۴). به دلیل نرمال بودن داده‌ها، از آزمون T به منظور تعیین میزان تأثیر یا عدم تأثیر متغیرها استفاده شده است. بدین ترتیب که جواب‌ها به دو گروه پاسخ‌های بزرگتر از عدد ۳ (به معنی موافقت زیاد) و گروه پاسخ‌های کوچکتر یا مساوی ۳ (به معنی کم و خیلی کم) تقسیم‌بندی شده و با تعریف  $\text{value Test} = 3$ ، آزمون میانگین برای هر پرسش انجام شده است (آذر و مؤمنی، ۱۳۸۵). دلیل استفاده از توزیع T، پذیرش کمی بودن طیف لیکرت است (جدول ۳).

جدول (۳): نتایج آزمون Test-T

Df	Sig. (2-tailed)
۲۹ تا ۳۴	۰

با توجه به میانگین‌های به دست آمده در جدول (۴) مشخص شد که پاسخ‌ها بیشتر بیانگر تأثیر و اهمیت متوسط متغیرها هستند. مقادیر واریانس‌ها نیز میزان پراکندگی پاسخ‌ها از هر یک از میانگین‌ها را نشان می‌دهد. این پراکندگی کم، بیانگر تفاوت کم در نظرهای پاسخ‌دهندگان است.

جدول (۴): تحلیل پارامترهای مرکزی و پراکندگی

میانگین	واریانس
۱.۳ تا ۲.۲۱	۰.۳ تا ۱.۳۳

آزمون سنجش پذیرش یا رد داده‌های جمع‌آوری شده در پرسشنامه از طریق آزمون رتبه‌بندی فریدمن به دلیل غیرپارامتریک و نیز نرمال بودن نتیجه حاصل از تست اسمیرنف-کولموگروف (S-K) انجام شده است (جدول ۵ و ۶).

وضعیت راهبردها یکسان است:  $H_0$  فرض

وضعیت راهبردها یکسان نیست:  $H_1$  فرض

جدول (۵) و (۶): نتیجه آزمون میانگین رتبه‌بندی روش فریدمن

میانگین رتبه‌بندی	راهبردهای SWOT
۴/۰۰	ضعف‌ها
۲/۹۴	تهدیدها
۲/۰۶	قوت
۱/۰۰	فرصت‌ها

Test Statistics <sup>a</sup>	
N	35
Chi-Square	76.598
df	3
Asymp. Sig.	.000

a. Friedman Test

طبق آزمون فریدمن، پاسخ‌ها بیانگر عدم یکسان بودن وضعیت شاخص‌هاست. از این رو، فرض تأیید می‌شود. از سوی دیگر، در میان شاخص‌ها، راهبرد ضعف بیشترین اولویت را دارد. درجه آزادی همه متغیرها یکسان است (عدد ۳) و رابطه متغیرها با توجه به درجه آزادی محاسبه شده، در سطح معنی‌دار ۰/۰۰۰ صدق می‌کند.

### ابزار تدوین راهبرد

تدوین برنامه راهبردی، رویه‌ها و ابزار علمی متنوعی دارد که برنامه‌ریزان راهبردی از آن استفاده می‌کنند. این ابزار بیشتر در قالب مدل‌ها و ماتریس‌هایی است که از آنها بر حسب شرایط، در سه مرحله اصلی استفاده می‌شود (دیوید، ۱۳۸۷).

در تدوین برنامه راهبردی پست بانک ایران ابتدا باید از مراحل ذیل استفاده کرد:

#### • مرحله اول: ورود

در این مرحله، ابتدا اطلاعات مربوط به عوامل داخلی بیان می‌شود. در واقع، در این مرحله هدف شناسایی عوامل خارجی است که می‌توانند به صورت قوت و ضعف‌ها در تدوین و انتخاب راهبرد به مدیریت راهبردی پست بانک ایران کمک کنند.

#### • عوامل داخلی

قوت و ضعف‌ها، از جمله عوامل داخلی هستند. قوت و ضعف‌ها با مقایسه عملکرد گذشته و حال یا مقایسه با متوسط صنعت و مقایسه رقبا تعیین می‌شوند. - تغییر سریع مدیران در بخش‌ها و وزارتخانه‌های مختلف و تغییر روند اجرای

- برنامه‌های مرتبط با ICT روستایی.
- تأثیر عدم درک تداوم منافع بالقوه ICT و دفاتر خدمات بانکی روستایی در توسعه اقتصادی و اجتماعی و عدم ایجاد تغییرات سازمانی لازم به منظور حمایت سیاست‌گذاران کشور از فعالیت‌ها.
  - تأثیر تداوم روند خدمات‌رسانی دفاتر خدمات بانکی و عدم گرایش به بهره‌گیری از ظرفیت ICT.
  - غفلت از ابعاد فرهنگ‌سازی سازمانی و ملی در راستای آشنایی با فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات به شکل فراگیر و همه‌جانبه.
  - وجود فرهنگ‌های سازمانی مقاوم در برابر تغییر و بکارگیری شیوه‌های جدید خدمات‌رسانی در بستر ICT.
  - عدم تعریف خدمات در دفاتر خدمات بانکی با توجه به اصل برقراری تناسب بین مناطق و توزیع خدمات مورد نیاز و در نتیجه ناکارآمد شدن رویه‌های آگاهی و اطلاع‌رسانی.
  - کم‌توجهی به تربیت نیروهای کارآمد عرضه‌کننده خدمات در دفاتر خدمات بانکی.
  - عدم تعریف سند فرابخشی مرتبط با خدمات قابل عرضه دفاتر خدمات بانکی به روستاییان و آگاه کردن آنها از این نوع خدمات.
  - کم‌توجهی به نظام آگاه‌سازی از خدمات دفاتر خدمات بانکی و تأکید صرف بر آگاهی مخاطبان روستایی به وجود دفاتر.
  - مشخص نبودن سیاست‌ها، اولویت‌ها و راهبردهای مرتبط با اطلاع‌رسانی در دفاتر خدمات بانکی و شیوه‌های خدمات‌رسانی آنها.
  - کم‌توجهی به تدوین و تقویت سیاست‌های حمایتی از مناطق مختلف و وجود نگرش‌های همسان و غیرمنطقه‌ای.
  - فقدان مکان‌یابی علمی مناطق استقرار دفاتر خدمات بانکی و عدم توجه به درجه‌بندی آنها.
  - فقدان خط‌مشی بلندمدت برای آگاه کردن روستاییان از دفاتر خدمات بانکی و توانمندسازی آنها در این زمینه.
  - اشتباه گرفتن فعالیت‌ها و خدمات IT با ICT روستایی توسط مدیران و



تصمیم‌گیران بخش‌های تخصصی.

- اطلاع‌رسانی محدود به روستاییان با تأکید بر رویکرد زیرساختی و کم‌توجهی به رویکرد ظرفیت‌سازی.
- تأکید بر عرضه محتوای غالباً موردی و غیرجامع در روند اطلاع‌رسانی.
- کم‌توجهی به تفاوت‌های قوی، زبانی، مذهبی و جغرافیایی در روند آگاه‌سازی.

#### • عوامل خارجی

- فرصت‌ها و تهدیدها از جمله عواملی هستند که از محیط خارج بر سازمان تأثیر می‌گذارند.
- عدم بهره‌گیری ضابطه‌مند و هدایت شده از توانمندی‌های بخش خصوصی.
  - عدم انسجام، هماهنگی و ثبات در سیاست‌های کلان خدمات‌رسانی کشور.
  - تغییر سریع مدیران در بخش‌ها و وزارتخانه‌های مختلف و تغییر روند اجرای برنامه‌های مرتبط با ICT روستایی.
  - محدود بودن پیمانکاران مجرب و برخوردار از توان تخصصی به منظور خدمات رسانی مطلوب.
  - عدم تلاش برای کاهش آثار فرهنگی منفی بهره‌گیری از خدمات بانکی در جوامع سنتی.
  - وابستگی منابع مالی اغلب پروژه‌های ICT شهری و روستایی و اطلاع‌رسانی درباره آنها به دستگاه‌های دولتی.
  - وجود درصد زیاد جمعیت روستایی زیر خط فقر که توان پرداخت عوارض و بهای خدمات را ندارند.
  - عدم توجه به تعریف دستورالعمل‌های دولتی الزام‌آور در سطح کلان مدیریتی و سیاست‌گذاری در وزارتخانه‌ها در راستای تعیین روند خدمات‌رسانی و شیوه عرضه خدمات در دفاتر ICT روستایی.
  - فقدان قاطعیت کافی به منظور سوق دادن مدیران ارشد کشور به سمت عرضه الزامی خدمات پولی و بانکی در دفاتر ICT.
  - آگاهی کم یا عدم اطلاع اکثر مدیران اجرایی وزارتخانه‌ها از دفاتر خدمات بانکی روستایی و کارکرد آنها.

راهبرد بهبود خدمات بانکداری... / ابوالقاسم سرآبادانی و رسول زندی و فاطمه جانفزا

- کافی نبودن شناخت اذهان عمومی از وجود دفاتر خدمات بانکی.
- ارتباط اندک و فعالیت جزیره‌ای دستگاه‌های اجرایی مسئول خدمات‌رسان در حوزه ICT روستایی.
- کم‌سواد و بیسواد تعداد زیادی از روستاییان، به‌ویژه بهره‌برداران روستایی.
- کمبود بهره‌وری نیروی انسانی محلی عرضه‌کننده خدمات و میزان نامناسب مهارت و تخصص آنها.
- پراکندگی و عدم انسجام برنامه‌های گوناگون و فعالیت ادارات و وزارتخانه‌های دولتی.
- وجود منابع پولی و مالی خرد و بالقوه وسیع در روستاهای کشور.
- گستردگی فضای کسب و کار عرضه خدمات پولی و مالی در روستاها.
- حضور حداقل رقبای جدی در بازار خدمات پولی و بانکی در روستاها.
- حمایت‌های جدی، قانونی و مالی دولت در راستای خدمات‌رسانی به مناطق محروم به‌ویژه روستایی.

#### • عوامل مشترک

- ضعف دیدگاه نیاز به افزایش آگاهی مدیران و برنامه‌ریزان در حوزه دفاتر خدمات بانکی.
- عدم شناسایی و دسته‌بندی دقیق مخاطبین.
- تأکید بیش از حد بر آگاه‌سازی رسانه‌ای و فاصله گرفتن از اطلاع‌رسانی عملی و عینی، محلی، مداوم و غیرمستقیم.
- قائم به فرد بودن فعالیت‌های مرتبط ICT در اکثر سازمان‌ها و فقدان بینش برنامه‌ای و نظام‌مند درباره آن.
- فقدان رویکرد نظام‌گرا در تعیین نیازها، قابلیت‌ها و تنگناهای مورد نظر روستاییان در خدمات‌رسانی دفاتر ICT روستایی.
- وجود ضعف در دانش، بینش و مهارت کارشناسان و مدیران فعال وزارتخانه‌های اجرایی در حوزه انفورماتیک و اطلاع‌رسانی درباره ICT دفاتر خدمات بانکی و کاربردهای آنها.
- عدم توجه به سیاست‌ها و اصول حساسیت سنتی، منطقه‌ای، مخاطب و نظیر آن

در اکثر مدیران.

- وجود زیرساخت‌های ارتباطی و مخابراتی مورد نیاز برای انجام خدمات پولی و بانکی با توجه به حضور دفاتر ICT در روستاها.

#### • مرحله دوم: مقایسه

در این مرحله، قوت و ضعف‌ها از طریق تقابل و جمع‌بندی عوامل داخلی و خارجی و نیز عوامل مشترک بررسی می‌شود. به منظور انجام مقایسه مناسب داده‌های ورودی در بخش عوامل داخلی و خارجی، فرایند مقایسه مرحله‌ای بسیار مهم است. در این مرحله، از ماتریس فرصت‌ها، تهدیدها، قوت و ضعف‌ها (SWOT) ماتریس ارزیابی موقعیت استفاده شده است. در ماتریس مذکور، می‌توان با توجه به داده‌های ورودی، چهار راهبرد SO، WO، ST، WT را تدوین کرد. از این رو، قبل از تشکیل ماتریس SWOT، ابتدا تحلیل آماری داده‌ها - که از طریق پرسشنامه‌ها جمع‌آوری شده است - به منظور تعیین اولویت راهبردهای چهارگانه انجام شده و بر مبنای این رتبه‌بندی، ماتریس SWOT تشکیل شده است. جداول (۷)، (۸)، (۹) و (۱۰) بیانگر عناصر راهبردی چهارگانه SWOT پس از آزمون رتبه‌بندی است که اولویت بیشتری دارند. (مرکز تحقیقات مخابرات ایران و اداره کل دفاتر خدمات بانکی پست بانک ایران، مهرماه ۱۳۸۷).

جدول (۷): اولویت‌بندی عناصر راهبردهای قوت (Strength)

رتبه	شاخص	میانگین	راهبردهای قوت S
اولویت‌بندی	متغیر	رتبه‌بندی	
۱	S1	۸/۵۹	تأثیر توسعه دفاتر خدمات بانکی تا حدود یک‌سوم روستاهای بالای ۱۰۰ نفر جمعیت کشور
۲	S2	۸/۴۷	تأثیر واگذاری فعالیت‌های مرتبط با اداره دفاتر خدمات بانکی به بخش خصوصی و غیردولتی در ارتقای سطح کیفی و عملیاتی دفاتر
۳	S3	۸/۰۲	تأثیر اشتیاق و استقبال عمومی به منظور استفاده از فناوری‌های نوین در محیط‌های روستایی دفاتر خدمات بانکی در ارتقای سطح کیفی و عملیاتی دفاتر

جدول (۸): اولویت‌بندی عناصر راهبردهای ضعف‌ها (Weakness)

رتبه اولویت‌بندی	شاخص متغیر	میانگین رتبه‌بندی	راهبردهای ضعف‌ها
۱	W1	14.91	تأثیر فقدان رویکرد نظام‌گرا در تعیین نیازها، قابلیت‌ها و تنگناهای مورد نظر روستاییان در راستای خدمات‌رسانی دفاتر ICT روستایی در ارتقای سطح کیفی و عملیاتی دفاتر خدمات بانکی
۲	W2	14.21	تأثیر تأکید بر بیان محتوای غالباً موردی و غیرجامع در روند اطلاع‌رسانی در ارتقای سطح کیفی و عملیاتی دفاتر خدمات بانکی
۳	W3	14.1	تأثیر اشتباه گرفتن فعالیت‌ها و خدمات IT به جای ICT روستایی توسط مدیران و تصمیم‌گیران بخش‌های تخصصی در ارتقای سطح کیفی و عملیاتی دفاتر خدمات بانکی
۴	W4	13.94	تأثیر تأکید بیش از حد بر آگاه‌سازی رسانه‌ای و فاصله گرفتن از اطلاع‌رسانی عملی و عینی، مداوم و غیرمستقیم در ارتقای سطح کیفی و عملیاتی دفاتر خدمات بانکی
۵	W5	13.54	تأثیر عدم شناسایی و دسته‌بندی دقیق مخاطبان در ارتقای سطح کیفی و عملیاتی دفاتر خدمات بانکی
۶	W6	13.5	تأثیر کم‌توجهی به تفاوت‌های قومی، زبانی، مذهبی و جغرافیایی در فرایند آگاه‌سازی در ارتقای سطح کیفی و عملیاتی دفاتر خدمات بانکی
۷	W7	13.41	تأثیر عدم توجه به سیاست‌ها و اصول حساسیت سستی، منطقه‌ای، مخاطب و نظایر آن در اکثر مدیران در ارتقای سطح کیفی و عملیاتی دفاتر خدمات بانکی

جدول (۹): اولویت‌بندی عناصر راهبردهای فرصت‌ها (Opportunity)

رتبه اولویت‌بندی	شاخص متغیر	میانگین رتبه‌بندی	راهبردهای فرصت‌ها
۱	O1	3.32	تأثیر گسترده‌ی فضای کسب و کار عرضه خدمات پولی و مالی در سطح روستاها در ارتقای سطح کیفی و عملیاتی دفاتر خدمات بانکی
۲	O2	3.07	تأثیر وجود منابع پولی و مالی خرد و بالقوه وسیع در روستاهای کشور در ارتقای سطح کیفی و عملیاتی دفاتر خدمات بانکی

جدول (۱۰): اولویت‌بندی عناصر راهبردهای تهدیدها (Threats)

شاخص متغیر رتبه اولویت‌بندی	میانگین رتبه‌بندی	راهبردهای تهدیدها
۱	T1 10.61	تأثیر عدم تلاش برای کاهش آثار فرهنگی منفی بهره‌گیری از خدمات بانکی در جوامع سنتی در ارتقای سطح کیفی و عملیاتی دفاتر
۲	T2 9.83	تأثیر عدم بهره‌گیری ضابطه‌مند و هاد/یت شده از توانمندی‌های بخش خصوصی در عدم ارتقای سطح کیفی و عملیاتی دفاتر
۳	T3 9.7	تأثیر وابستگی منابع مالی اغلب پروژه‌های ICT شهری و روستایی و اطلاع‌رسانی درباره آنها به دستگاه‌های دولتی در عدم ارتقای سطح کیفی و عملیاتی دفاتر
۴	T4 9.65	تأثیر عدم درک تداوم منافع بالقوه ICT و دفاتر خدمات بانکی روستایی در توسعه اقتصادی و اجتماعی و عدم ایجاد تغییرات سازمانی لازم به منظور حمایت سیاست‌گذاران کشور از فعالیت‌ها بر عدم ارتقای سطح کیفی و عملیاتی دفاتر
۵	T5 9.33	تأثیر وجود درصد زیاد جمعیت روستایی زیر خط فقر (که توان پرداخت عوارض و بهای خدمات را ندارند) در عدم ارتقای سطح کیفی و عملیاتی دفاتر

همه محاسبات فوق با کمک نرم‌افزار SPSS انجام شده است.

#### – ماتریس SWOT

ماتریس SWOT، مجموعه‌ای از فرصت‌ها، تهدیدها، قوت و ضعف‌ها است. به منظور انتخاب راهبرد مناسب برای ارتقای عملکرد دفاتر خدمات بانکی پست بانک ایران در فضای کسب و کار، ماتریس مذکور به منظور مقایسه مؤلفه‌های تهدید و فرصت با عناصر قوت و ضعف – که در مرحله دوم تدوین راهبرد مشخص می‌شود – مورد استفاده قرار می‌گیرد. نتایج به طور مقایسه‌ای و تناظری در جدول ماتریس عناصر راهبردی SWOT بیان شده است.

جدول (۱۱): ماتریس عناصر راهبردی SWOT

SWOT	قوت S	ضعفها W
فرصتها O	راهبردهای SO: با بهره‌گیری از قوت، از فرصتها استفاده کنید. O1,O2,S1,S2,S3	راهبردهای WO: با بهره‌گیری از فرصتها، ضعفها را از بین ببرید. O1,O2,W1,W2,W3,W4,W5,W6,W7
تهدیدها T	راهبردهای ST: برای احتراز از تهدیدها، از قوت استفاده کنید. T1,T2,T3,T4,T5,S1,S2,S3	راهبردهای WT: ضعفها را کاهش دهید و از تهدیدها پرهیزید. T1,T2,T3,T4,T5,W1,W2,W3,W4,W5,w6,W7

### نتیجه‌گیری

طبق یافته‌های پژوهش، ظاهراً پست بانک ایران ضعفها و تهدیدهایی در بخش دفاتر ICT دارد. اطلاعات جدول (۱۱) بیانگر این موضوع است. در تلاقی قوت با تهدیدها، بیشترین پراکندگی‌ها به تهدیدها (T) مربوط است و به همین ترتیب، در تلاقی مؤلفه‌های فرصت و ضعف (T & S) بیشترین وزن پاسخها به ضعفها مربوط است. از این رو، پست بانک ایران باید به طور ویژه، ضعفهای موجود را مورد توجه قرار دهد و با انجام فعالیتهایی به تقویت آنها بپردازد. در بخش آخر، یعنی تلاقی ضعف و تهدید (W & T) مجدداً بیشترین تراکم و تجمع را به خود اختصاص داده‌اند.

از آنجایی که پست بانک ایران، تنها بانک در ایران است که مجوز فعالیت را در حوزه دفاتر ICT شهری و روستایی دارد، تعمیم نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر به سایر بانکها امکان‌پذیر نیست.

## منابع

### الف) فارسی

آذر، عادل و مؤمنی، منصور (۱۳۸۵). آمار و کاربرد آن در مدیریت. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).  
دیوید، فرد آر. (۱۳۸۷). مدیریت برنامه‌ریزی استراتژیک. ترجمه سید محمد الوانی و علی پارسایان. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.  
زندى، رسول (۱۳۸۸). بررسی بحران‌ها و چالش‌ها و طراحی مدل فرایند گذار از یک سیستم سنتی به سیستم جدید مبتنی بر فناوری اطلاعات. مطالعه موردی: اداره کل امور کارکنان پست بانک ایران. دانشگاه تربیت مدرس.  
ساعدی، مهدی (۱۳۸۴). گزینه‌های استراتژیک تحول مبتنی بر فناوری اطلاعات: چارچوبی مفهومی در صنعت خودرو. دانشگاه تربیت مدرس.  
هومن، حیدرعلی (۱۳۸۴). شناخت روش علمی در علوم رفتاری (پایه‌های پژوهشی). تهران: نشر پارسا.  
"فرآیند ایجاد و راه اندازی و بهره‌برداری دفاتر خدمات بانکی" مهرماه ۱۳۸۷، مرکز تحقیقات مخابرات ایران و اداره کل دفاتر خدمات بانکی پست بانک ایران.

### ب) انگلیسی

Ghasemi ,Roja (2007). Association between Strategic Values and E-banking Adoption in Iranian Banks .Tarbiat Modares Uni.  
Hanafizadeh ,P ,Hanafizadeh ,M .R & ,Khodabakhshi ,M.(2010). E-business deployment in Iranian IT firms :an empirical research on recommendations . International Journal Value Chain Management.No-4-p.1,2.