

سیستم‌های ابتکاری انتقادی (CSH)؛ ابزاری کاربردی برای بهبود عملکرد بانکداری شرکتی در بانک ملت

عادل آذر^{1*}، حسن عرب عامری²

1- استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

2- دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

پذیرش: 98/6/5

دریافت: 98/3/2

چکیده

امروزه، اجرای بانکداری شرکتی به‌عنوان یکی از شیوه‌های نوین بانکداری، در راستای تحقق اهداف تعالی سازمانی، ضرورتی انکارناپذیر محسوب می‌شود و عواید حاصل از اجرای صحیح آن در افزایش سودآوری بانک‌ها اثرگذار خواهد بود. پژوهش حاضر، بانکداری شرکتی را به‌منظور بازنگری عمیق و ریشه‌ای، با رویکرد سیستم‌های ابتکاری انتقادی، بررسی و کنکاش کرده و با استفاده از این رویکرد، ادراک و بازتاب نظرهای (پنهان) ذی‌نفعان در قالب دوازده پرسش مرزی و در دو حالت «وضع موجود» و حالت «باید باشد» اکتشاف می‌نماید.

در این مقاله، ما از تفکر انتقادی سیستم، مفاهیم نقد مرزی و درگیری‌های ساختاری مداوم استفاده می‌کنیم تا بتوانیم تحلیلی انتقادی از یک مطالعه موردی در مورد بانکداری شرکتی در بانک ملت ارائه دهیم. بر این اساس، پیشنهاد می‌کنیم که رویکرد CSH² دارای اثربخشی نظری و عملی برای بهبود عملکرد بانکداری شرکتی است. نتایج این پژوهش، پیشنهادهایی برخاسته از اکتشاف و درک قضاوت مرزی (قضاوت‌های اولیه درباره سیستم) و نگاه کلی درباره آن، به‌منظور بازطراحی و اجرای تغییرات کلیدی در بانکداری شرکتی بانک ملت را فراهم می‌کند.

واژگان کلیدی: بانکداری شرکتی؛ سیستم‌های ابتکاری انتقادی (CSH)؛ قضاوت‌های مرزی؛ «وضع موجود» و «وضع مطلوب».

1- مقدمه

نظام‌های بانکی دنیا در چند سال اخیر شاهد تحولات بسیار بوده است. این پوست‌اندازی نظام بانکی از یک‌سو به دلیل فشار مشتریان و بازار برای پاسخگویی به نیازهای پیچیده‌تر و گسترده‌تر آن‌ها و از سوی دیگر عزم مدیران نوجو و بهره‌گیری از نیروی دانش و جوانی نیروهای کارآموده برای همسوسازی راهبردها و ساختارها برای پاسخ به نیاز مشتریان و کسب مزیت‌های رقابتی است [1]. از این‌رو، شکل جدیدی از بانکداری رونق گرفته که به بانکداری جامع معروف بوده و شامل 4 بخش بانکداری شخصی، بانکداری اختصاصی، بانکداری تجاری و بانکداری شرکتی است [2]. نکته قابل‌توجه آنکه با جهانی‌شدن بازارهای مالی و فعالیت‌های تجاری شرکت‌ها در سطح جهانی، بانکداری شرکتی به عنوان یک نیاز اصلی و اساسی کسب‌وکار در دنیای امروز از یک‌سو به تأمین مالی از بخش‌های مختلف بازارهای مالی جهانی برای مشتریان خود می‌پردازد و از سوی دیگر خدمات بانکی متنوعی را برای کمک، تسهیل و تسریع تعاملات تجاری در اقصی نقاط دنیا برای زنجیره ارزش مشتریان خود فراهم می‌آورد [3]. از سوی دیگر دنیای اطراف ما پیوسته در حال تغییر و دگرگونی است. با این تغییرات، نظریات سازمان و مدیریت وارد دوره جدیدی با عنوان پسانوگرایی یا پسامدرنیسم می‌شود. این نظریه‌ها پیوستاری را از پیش نوگرایی یا کلاسیک (سنتی)، نوگرایی یا مدرنیسم، تفسیری یا نمادین و سپس پسامدرنیسم طی کرده‌اند [4ص6]. پارادایم‌ها و نظریات جدید شکل گرفته است و روش‌های جدید حل مسئله پدیدار شده‌اند که مباحث تحقیق در عملیات نرم و تفکر سیستمی از آن جمله‌اند. سیستم‌های ابتکاری انتقادی به عنوان یک چارچوب حل عملی مسائل بر مبنای تفکر سیستمی است [5، ص9]. امروزه بسیاری از مسائل سازمان‌های کنونی همچون بهبود عملکرد بانکداری شرکتی در یک پیوستار تغییر قرار دارند درحالی‌که می‌توان این تغییرات را با روش‌ها و پارادایم‌های جدید تفکر سیستمی ارتقا بخشید [6، ص4]. با وجود دیدگاه‌های متفاوت میان مدیران، ذی‌نفعان و کاربران سیستم بانکداری شرکتی، امکان اجرای سهل و درست این سیستم بر مبنای عملکرد در سازمان‌ها کاهش می‌یابد. دلیل اهمیت این موضوع آن است که در حال حاضر، بانکداری شرکتی بخش مهمی از سیستم عملیاتی بانک ملت را شامل می‌گردد و بهبود عملکرد آن مسئله بسیار مهمی به حساب می‌آید. از این‌رو، در این

مقاله با توجه به اهمیت موضوع، برای رسیدن به بصیرتی مشترک¹ به‌منظور بهبود کارایی و عملکرد بانکداری شرکتی ملت، از سیستم‌های ابتکاری انتقادی استفاده شده است. این روش از رویکردهای نوین تحقیق در عملیات و ساختاردهی مسئله بوده که در سال 1998 توسط اولریچ² معرفی شده است. برخلاف سایر روش‌های رایج که از رویکرد تفسیری³ برخوردار هستند، CSH دارای رویکرد انتقادی⁴ به مسائل است [7]. در این مطالعه نیز برای توسعه و بهبود بانکداری شرکتی در بانک ملت، تضاد موجود در دیدگاه‌ها، چشم‌اندازها و انتظارات ذی‌نفعان با استفاده از CSH شناسایی و اصلاح می‌شوند. بدین منظور در ادامه بررسی عملکرد بانکداری شرکتی بانک ملت، سیستم‌های ابتکاری انتقادی و روش ساختاردهی به مسائل، مرور می‌شود؛ سپس در بخش روش‌شناسی، روش CSH تشریح شده و در ادامه با انجام مصاحبه‌های عمیق از خبرگان در حوزه بانکداری شرکتی، به شناسایی دیدگاه‌ها و تضاد موجود میان آن‌ها، پرداخته می‌شود. در نهایت در بخش آخر، با توجه به نتایج و یافته‌های پژوهش در راستای بهبود عملکرد بانکداری شرکتی بانک ملت، پیشنهادهایی ارائه می‌شود. نکته این است که روش CSH تحلیل‌های خروجی زیادی را ارائه می‌دهد اما به‌عنوان یک روش تصمیم‌گیری مطرح نیست، لذا در پایان مقاله به ارائه راهکار عملی جهت بهبود عملکرد بانکداری شرکتی ملت بسنده می‌شود.

2- پیشینه و مبانی نظری پژوهش

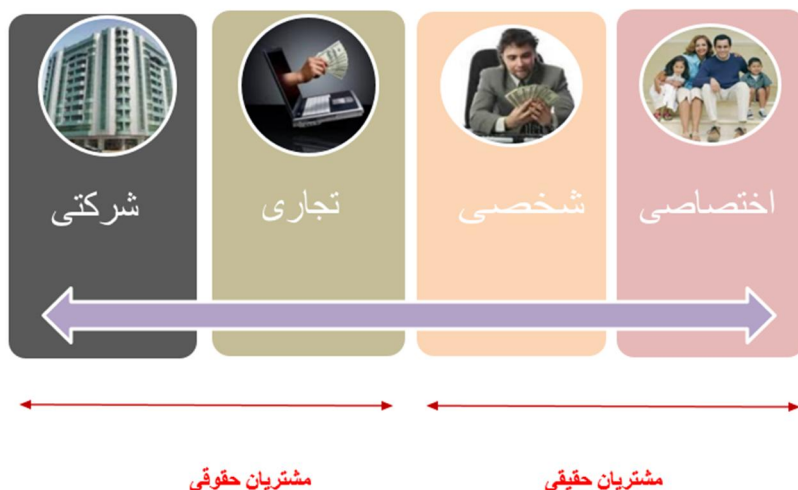
ضرورت توجه بیشتر به خواسته‌های مشتریان و تفکیک بانکداری خرد از بانکداری شرکتی در دهه هشتاد میلادی موجب شد این شیوه بانکداری رایج گردد. بانکداری شرکتی شامل ارائه خدمات مالی به مشتریان بزرگ و حقوقی سطح بالا در بازار می‌شود که نیازهای مالی شرکت‌ها و مؤسسات بزرگ را برآورده می‌کند [8]. بانکداری شرکتی، مفهومی است که می‌تواند بانک‌ها را در استفاده از فرصت‌ها و مقابله در برابر تهدیدهای موجود یاری کند. بانکداری شرکتی با تمرکز بر نیاز مشتریان، به دنبال خلق و توسعه محصولات بانکی و مالی متناسب، برای پاسخگویی

1. Common Insight
2. Werner Ulrich
3. Interpretive Approach
4. Critical Approach

مؤثر و دقیق به آن‌ها است. با توجه به این رویکرد، بانک‌ها می‌توانند خدمات اعتباری خود را متناسب با مسائل پیچیده شرکت‌ها بازطراحی کنند و با ایجاد بسته‌های متنوع تأمین مالی، مدیریت مالی و مدیریت نقدینگی را تسهیل کند [9]. در مجموع باید گفت که بانکداری شرکتی رویکردی اثربخش برای هدایت بهینه سرمایه‌های کشور به سوی تولید، شناسایی نیازها و خواسته‌های بخش‌های مولد اقتصادی و نیز تسهیل و تسریع در فرآیند خدمت‌رسانی به مشتریان حقوقی در بخش‌های مختلف اقتصادی است. بانکداری شرکتی به‌طور معمول طیف وسیعی از مشتریان را در برمی‌گیرد و شامل کسب‌وکارهای محلی و بزرگ است که درآمد میلیون دلاری دارند [10]. بانکداری شرکتی ضمن پیوستگی و یکپارچگی با بخش‌های دیگر بانک شامل اعتبارات و تسهیلات و روابط عمومی، ارتباط مؤثری با منابع تأمین‌کننده مالی و پولی برقرار می‌سازد و ضمن پیش‌بینی مقدار نیاز بانک به منابع مالی، برای خدمات یا تسهیلات برحسب میزان سفارش‌ها و توانمندی‌های بانک یا منبع تأمین‌کننده و مدت‌زمان ایجاد و تکمیل منابع، جدول زمان‌بندی جذب و تهیه منابع مالی را ارائه می‌نماید و مشخص می‌کند که به چه میزان، از چه منبعی، با چه درصدی از کارمزد و در چه زمان‌هایی باید برای تهیه منابع مالی موردنیاز استفاده نمود [11]. پژوهش‌های زیادی در این زمینه انجام شده است؛ من جمله شیوائی و کیماسی [8]، نوری [11] و عباسی و همکاران [3] و... هرکدام به‌گونه‌ای متفاوت به بررسی بانکداری شرکتی پرداخته‌اند.

2-1- بانکداری شرکتی در بانک ملت

در 21 شهریور 1391 تغییر مدل کسب و کار بانک و آغاز بانکداری جامع با عنوان «یک ملت» در بانک ملت توسط دکتر دیواندری مدیرعامل وقت بانک کلیدخورد. پروژه‌ای که به‌عنوان برنامه تحول اساسی بانک جهت ارتقای سطح عملکردی و رقابتی و تغییر نگرش این بانک در حوزه بانکداری و تغییر مدل کسب و کار آن با مهندسی مجدد سازمان و با تشکیل بانکداری اختصاصی، شرکتی، تجاری، شخصی یا خرد رقم خورد [12ص 11]. تحول در مضامین استراتژیک بانک ملت، این بانک را بر آن داشت تا روش‌های بانکداری را متناسب با آنچه در دنیا اتفاق می‌افتد، تغییر دهد و از روش‌های سنتی همراه با ریسک و مدیریت عملکرد نادرست، دست بردارد [13]. لذا بانکداری جامع در این بانک در چهار بخش زیر تنظیم و پیاده شد:



شکل 1 دسته‌بندی بانکداری جامع بانک ملت

از میان 4 بخش بانکداری جامع، بانکداری شرکتی به دلیل اهمیت آن (حجم زیاد منابع موجود در این بخش و سودآوری زیاد آن برای بانک) به‌عنوان موضوع موردبررسی در این مقاله انتخاب گردید. می‌توان گفت از حدود 300 الی 400 مشتری بانکداری شرکتی که نزدیک به 70 درصد تسهیلات بانک ملت را مورد استفاده قرار داده‌اند، سهم بزرگی از منابع و سودآوری بانک را به خود اختصاص داده‌اند؛ بنابراین توقع این مشتریان نیز از بانک و چگونگی خدمت نیز متفاوت است [12 ص 17] در حال حاضر بانکداری شرکتی مهم‌ترین بخش بانکداری جامع است و 60 الی 70 درصد سودآوری بانک از محل این نوع بانکداری خواهد بود [2]. بانکداری شرکتی ملت از 4 بخش و واحد زیر تشکیل شده است:

1- واحد برنامه‌ریزی و مدیریت تعاملات؛ 2- واحد مدیریت مشتریان (سطوح یک الی سه و بخش انرژی)؛ 3- واحد مدیریت وجوه نقد و پرداخت‌ها؛ 4- واحد تحلیل‌گری کسب‌وکار.

ارائه خدمات اعتباری متناسب با پیچیدگی مسائل شرکت، مدیریت تغییرات نرخ ارزها، تهیه بسته‌های متنوع و خاص تأمین مالی، تسهیل تجارت بین‌المللی، اعطای خطوط اعتباری به شرکت‌ها، تسهیلات سرمایه در گردش، ارائه انواع خدمات

مشاوره‌ای، مدیریت نقدینگی، خدمات بانکداری الکترونیکی، خدمات ارزی، خدمات مربوط به ادغام، تملک یا تأسیس شرکت و... بخش مهمی از خدمات بانکداری شرکتی ملت را شامل می‌شود [12 ص 15].

3- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و با توجه به روش انتخابی از جمله پژوهش‌های اقدام پژوهی است که به شرح دیدگاه‌های متعدد و بعضاً متناقض در خصوص بانکداری شرکتی بانک ملت با استفاده از رویکرد CSH می‌پردازد. این روش مبتنی بر انجام مصاحبه‌های عمیق با خبرگان بر مبنای پرسش‌های از پیش تعریف شده (پرسش‌های مرزی) در خصوص موضوع هدف است که در ادامه تشریح خواهند شد.

3-1- روش‌های ساختاردهی مسائل

تصمیم‌گیری، حل مسئله و طراحی سیستم‌ها در شرایطی بسیار پیچیده و پیش‌بینی‌ناپذیر شکل می‌گیرد. پیچیدگی موجود در مسائل را می‌توان ناشی از ارتباطات گسترده و عمیق سازمان‌ها و افراد در سراسر دنیا دانست. دنیای پیرامون سازمان‌ها با پویایی و تغییرات روزافزون مواجه است و آگاهی اندک از الگوی رفتار و تغییرات بسیار زیاد محیط پیرامونی را می‌توان عامل دیگری در این راستا برشمرد [4 ص 22]. بر اساس پژوهش‌های انجام شده طی دهه‌های 70 الی 90 میلادی مشخص شد بسیاری از مسائل سازمانی (به خصوص مسائل سطح راهبردی سازمان) صرفاً با منطق محضی که تحقیق در عملیات به کار می‌گیرد، قابل حل نیستند. مسائل روزبه‌روز پیچیده‌تر و حل آن‌ها مشکل‌تر می‌شود و مدل‌های ریاضی ساخته‌شده برای این نوع از مسائل با روش‌های سنتی تحقیق در عملیات، که از آن به بعد آن‌ها را «تحقیق در عملیات سنتی» یا «تحقیق در عملیات سخت» نامیدند، توانایی پاسخ و بهبود شرایط نامطلوب حاکم بر این موقعیت‌های پیچیده را ندارند [14]. در رویکردهای سخت تحقیق در عملیات، به طور عمده محیطی را متصور می‌شویم که خالی از عدم قطعیت است، داده‌ها مهیا هستند و چنانچه پیچیدگی در میان باشد، با ساده‌سازی مسئله، آن را قابل حل می‌کنیم. اما برای حل مسائل با در نظر گرفتن

پیچیدگی و عدم اطمینان، رویکردهای تحقیق در عملیات سخت، به دلیل عدم وجود یک مسئله ساختاریافته، امکان جوابگویی به ما را ندارند، از این رو بایستی مسئله‌ای شکل گرفته باشد که به حل آن پردازیم [6ص7]. رویکردهای مورد استفاده در چنین پژوهشی، رویکردهای ساختاردهی مسئله¹ هستند. این رویکردها به هیچ وجه مشابه رویکردهای پیشین نیستند و بر این باورند که مهم‌ترین گام در حل یک مسئله، شناسایی آن است. تاکنون در راستای ساختاردهی مسائل و تحقیق در عملیات نرم، روش‌های زیادی توسعه یافته‌اند که هر یک مبتنی بر پارادایم‌هایی چون تفسیری، انتقادی یا فرانوگرایی است که انواع مختلف آن‌ها در جدول 1 نشان داده شده است:

جدول 1 پارادایم‌ها و فنون تحقیق در عملیات

ماهیت		پارادایم	برخی از روش‌ها
تحقیق در عملیات سخت (سنتی)		اثبات‌گرایی	مدل‌سازی ریاضی MODM و MADM
رویکردهای نوین تحقیق در عملیات	نرم	تفسیرگرایی	Soft System Methodology (SSM) SODA, Journey Making Strategic Choice Approach (SCA)
	رهائی‌بخش	انتقادی و رهائی‌بخش	Total System Intervention (TSI) Critical Systems Heuristics (CSH)
	پست مدرن	پست مدرن	PANDA5

3-2- رویکرد انتقادی و پیدایش سیستم‌های ابتکاری انتقادی

متفکران انتقادی سیستم‌ها، جهان را به‌عنوان فضایی مملو از تناقضات و درگیری‌ها پذیرفته‌اند که به مداخله هدفمند نیاز دارد. از رویکرد انتقادی زمانی استفاده می‌شود که برای تصمیم‌گیری درباره مسئله یک راه مطلق و واحد (که درست باشد) وجود ندارد [15]. در واقع پاسخ‌ها تابعی از علایق و نوع نگاه اشخاص، مفروضات ارزشی ایشان و از این قبیل موارد است [5 ص20]؛ البته رویکرد انتقادی نیز هیچ‌گاه جواب مطلق درست را ارائه نمی‌کند، اما می‌تواند

1. Problem Solving Method (PSM)

فرایند بازتاب و بحث درباره مفروضات جایگزین را فراهم آورد و حمایت کند [16]. بنابراین تفکر انتقادی سیستم¹ به وجود آمد که از طریق آگاهی انتقادی و اجتماعی، تسهیل‌کننده بهبود وضع اجتماعی باشد. این تفکر به ارائه مفاهیم و مفروضات، بررسی روش‌شناسی و نظریه‌ترکیبی، کاربرد تطبیقی روش‌های متفاوت و نیز تعهد به رهایی انسان و در نهایت بهبود شرایط اجتماعی ستمگر می‌پردازد [17]. این پارادایم به دوشاخه متفاوت تبدیل شده است: اول مداخلات کل سیستم (TSI)² و دوم سیستم‌های ابتکاری انتقادی (CSH) [18]. پلورالیزم (تکثرگرایی و چندگانه‌گرایی) را افزایش می‌دهد تا رهایی‌بخش ستم‌دیدگان باشد و به حل‌کنندگان مسئله اجازه می‌دهد تا برای رسیدگی به مسائل مختلف، از روش‌های مناسب اعم از روش‌های پارادایم سخت و نرم استفاده کنند. اهداف TSI تسهیل‌کننده تکاملی از طریق انتخاب روش‌شناسی انتقادی (یعنی از نظر تئوری و اطلاعاتی) است؛ درحالی‌که CSH قائل به ارتقاء عملکرد بازتابنده است [19]. CSH تمرین بازتابی باید برای جلوگیری از خودفریبی، خودانعکاسی (خودآگاهی) را فراهم کرده و ادراکات متضاد و پیش‌فرض‌ها را از طرفین درگیر و دخیل در ماجرا کاوش کند [20]. در ادامه، شرح روش‌شناسی CSH هم‌راستا با موضوع هدف این پژوهش به صورت گام‌به‌گام تشریح خواهد شد.

3-3- سیستم‌های ابتکاری انتقادی

سیستم‌های ابتکاری انتقادی به وسیله ورنر الریچ³ توسعه یافت و کسانی مانند مارتین رینولدز و جرادمیدگلی اصلاحاتی در آن اعمال کردند. این روش از دو سنت فکری نشأت می‌گیرد: اولی کار چرچمن جامعه‌شناس و نظریه‌پرداز سیستمی بود که اندیشه‌هایش معطوف به تصمیمات اتخاذشده در زمان ایجاد دیدگاه‌های سیستمی بود. او معتقد بود تصمیمات ما در مورد آنچه در درون سیستم قرار دارد اساساً یک تصمیم اخلاقی است. با تصمیم‌گیری در مورد آنچه در یک سیستم قرار دارد، آنچه

1. Critical System Thinking (CST)

2. Total System Intervention (TSI)

3. Werner Ulrich

در خارج سیستم قرار دارد به‌طور ضمنی یا آشکارا به حاشیه رانده می‌شود. بنابراین سیستم‌های انتقادی اساساً به مرزها می‌پردازند [21ص412]

سنت دوم مربوط به فیلسوفان آمریکایی و اروپایی است که بر اهمیت دیالکتیک و گفتگو در مورد ادراکات متفاوت از واقعیت‌ها تأکید دارد. این سنت مفهوم نقد مرز را مطرح می‌کند. مجموع دو سنت ذکرشده به سیستم‌های انتقادی¹ معروف شدند. الریچ با استفاده از این مفاهیم، یک الگوی ابتکاری (مانند ابزاری برای یادگیری) را توسعه داد که به سیستم‌های ابتکاری انتقادی معروف شد. این الگوی ابتکاری دوازده تصمیم مرزی کلیدی را شناسایی می‌کند. هر یک از این تصمیمات در دو جهت شناسایی می‌شوند: یک حالت «عینی» (گزینه‌های مرزی چه «هستند» یا «بودند») و یک حالت هنجاری (گزینه‌های مرزی چه «باید» باشند). دیالکتیک حاصل از مقایسه «است» با «باید» منبع انتقادات مرزی را مشخص می‌کند [21ص413]. الگوی ابتکاری مذکور مؤلفه‌ها و اجزاء یک سیستم و محیط آن را در چهار دسته عمده سازماندهی می‌کند [22]:

- انگیزه: سیستم به دستیابی چه چیزی و برای چه کسی می‌پردازد؟
- قدرت: سیستم قدرت تصمیم‌گیری در مورد چه چیزی را دارد؟
- تخصص: دانش و درک لازم و کافی برای آگاه‌سازی سیستم کدام است؟
- مشروعیت: مبنای درستی انجام این کار کدام است؟

بر همین اساس الریچ [5] نقش‌های اجتماعی مربوط را (که هر یک به یک گروه ذینفع مربوط هستند) به صورت ذیل تعریف می‌کند: پایه انگیزه به مشتری‌هایی اشاره دارد که برای طراحی سیستم انگیزه ایجاد می‌کنند. آن‌ها در فرایند طراحی شرکت دارند، به مقصود سیستم توجه می‌کنند و به پیشرفت‌های احتمالی که سیستم می‌تواند ایجاد کند، علاقه مند هستند. پایه قدرت/کنترل به تصمیم‌گیرندگان اشاره دارد که سیستم را کنترل می‌کنند، در جریان فرایند طراحی هستند تا بتوانند منبع‌های کنترل درونی (اجزای تشکیل‌دهنده) و بیرونی (محیط) را مشخص کنند و توضیح می‌دهند چگونه پیشرفت سیستم به اجزا و محیط بستگی دارد. پایه دانش/تخصص به برنامه ریزها/طراحان اشاره دارد که منبع دانش، تجربه و مهارت هستند؛ آن‌ها هستند

1. Critical systems

که سیستم‌ها را اجرا کرده و می‌بایست موفقیت آن را تضمین کنند. پایه مشروعیت اشاره به ناظر/ نماینده‌هایی دارد که تحت تأثیر سیستم هستند. آن‌ها معمولاً در جریان طراحی و اجرای سیستم‌ها نیستند، باین حال سه گروه ذینفع دیگر را از نظر اخلاقی مقید می‌کنند (ممکن است میان آن‌ها جهان‌بینی‌های متعارضی وجود داشته باشد که لازم است تعدیل شود) [23].

الریچ [16] تأکید دارد، روش CSH اصل عمل‌گرایی را از نظر عوامل تأثیرگذار و عوامل تأثیرپذیر بر روی چهار مسئله مرزی کرشده (انگیزش، قدرت، دانش، مشروعیت) بررسی می‌کند. برای هر مسئله مرزی، CSH سه دسته‌بندی در نظر گرفته است و در نهایت در دوازده دسته بندی نهایی تدوین می‌شوند. بر همین اساس، الریچ [5] جدولی از عناوین پرسش‌ها، موضوعات مرزی و نوع تمرکز پرسش‌ها به صورت دسته‌بندی شده مطابق شکل زیر ارائه می‌کند.



شکل 2 دسته‌بندی مرزی [5]

همان‌طور که اشاره شد به‌عنوان یک قاعده در این روش، هر پرسش باید به دو صورت «آنچه هست» (Is) و آنچه «باید باشد» (Ought to)، مطرح شود. پاسخ به پرسش آنچه باید باشد، دیدگاه‌های مرتبط با ادعاهای موجود در رابطه با وضعیت فعلی را آشکار کرده و این ادعاها را از این طریق ارزیابی می‌کند. علاوه بر این میان پاسخ Is و Ought to تفاوت‌های زیادی وجود دارد. پاسخ به هر یک از این پرسش‌ها به تنهایی، اطلاعات موردنیاز برای شناخت موضوعات مرزی را فراهم نمی‌آورد و نمی‌توان مرز میان موضوعات را مشخص کرد. اما در روش CSH، با استفاده از راهی خاص حالت Is و Ought to ترکیب می‌شود، تا مرزهای بحرانی که در این روش از اهمیت زیادی برخوردارند شناسایی شوند [24]. ال‌ریچ و رینولدز [19] سیستم‌های ابتکاری انتقادی را در دو حالت پیشنهاد می‌کنند. یکی از آن‌ها اساساً «یک حالت پس از وقوع¹ است؛ حالتی که اشاره می‌کند چه اتفاقی افتاد؟ و چه اتفاقی باید می‌افتاد؟ در این حالت به تأمل و بحث جمعی روی یک موقعیت در حال وقوع پرداخته نمی‌شود. حالت دیگر خصلت مشارکتی، مستمر و تأملی بیشتری دارد که در آن ذی‌نفعان کلیدی به‌طور مستمر یک موقعیت را با استفاده از سیستم‌های ابتکاری انتقادی به‌عنوان یک چارچوب، مورد ارزیابی و ارزیابی مجدد قرار می‌دهند [21ص 431]. سیستم‌های ابتکاری انتقادی بکار گرفته شده در این پژوهش از نوع حالت دوم است.

4- یافته‌های پژوهش

طی فرایند اجرای پژوهش، در خصوص پرسش‌های مرزی توسعه‌یافته به‌صورت حضوری مطابق روش، مصاحبه‌هایی با چهار نفر از خبرگان و در دفتر کار ایشان انجام شد. هر یک از مصاحبه‌ها حدود دو الی سه ساعت به طول انجامید. ابتدا مصاحبه‌کننده هر پرسش را برای مصاحبه‌شونده شرح می‌داد و پاسخ‌ها به‌صورت یادداشت‌برداری توسط محققان، به‌طور خلاصه در فرم پرسش‌نامه نوشته و فایل صوتی هر مصاحبه برای بازبینی متعدد ضبط شد. هر پرسش با

1. Post-hoc

توجه به زمینه مسئله برای مصاحبه‌شونده شرح داده شد و چنانچه ابهامی وجود داشت، پژوهشگران توضیحات تکمیلی را ارائه می‌کردند. پژوهشگران از پرسیدن مصداق‌هایی که ممکن بود در جواب مصاحبه‌شونده تأثیر بگذارد اجتناب کرده و فقط زمانی که بازتاب مناسب از سوی مصاحبه‌شونده صورت نمی‌گرفت، پرسش را مجدداً به صورت دقیق‌تر و با توجه به محتویات پاسخ‌های اولیه مطرح می‌کردند. نظرها، ادعاها و پیشنهادهای هر یک از مصاحبه‌شوندگان در چند نوبت بازبینی شد. همچنین در ادامه شرح تفصیلی هر پرسش مورد بررسی قرار گرفت. هر یک از خبرگان با کد E1 تا E4 مشخص شده‌اند: E1 از مدیران بانکداری شرکتی در بخش شرکت‌ها بوده که از نظر علمی و سابقه کاری از خبرگان حوزه بانکداری شرکتی محسوب می‌شود؛ E2 نیز از افراد با تجربه علمی و اجرایی در زمینه بانکداری شرکتی بوده و از مدیران بانکداری شرکتی در بخش انرژی است؛ E3 و E4 از خبرگان بانکداری شرکتی محسوب می‌شوند و نقش مدیر رابط RM¹ (مدیر مشتری) را در بانکداری شرکتی برعهده دارند. لازم به ذکر است که مدیران رابط (که در بانک ملت به آن‌ها مدیران مشتری گفته می‌شود)، حلقه اتصال بانکداری شرکتی با مشتریان هستند.

1-4- بررسی تفصیلی نظرهای خبرگان

در این بخش نظرهای خبرگان به صورت جداگانه برای هر پرسش مطرح می‌شود تا شرح تحلیلی آن‌ها را به بررسی بگذاریم. در هر پرسش دیدگاه‌های مختلف و مهمی که از مصاحبه‌ها استخراج شده‌اند، ذکر شده و چنانچه در بررسی پاسخ‌ها، بعد از نقد حالت «است» و «باید»، نیازمندی جدیدی مطرح شده باشد، در پایان هر سؤال به آن اشاره می‌شود. شرح کاملی از پرسش‌های مرزی و بازتاب نظرات خبرگان برای ارائه راه‌حلی جهت بهبود عملکرد بانکداری شرکتی ملت به دست آمد که خلاصه‌ای از آن بر اساس چهارچوب کلی CSH در جدول 2 آمده است.

جدول 2 چهارچوب سیستم های ابتکاری انتقادی

چیز (منافع)	چه کسانی (ذینفعان)	مسائل کلیدی (ذینفع بودن)	چیز
حالت است	هدف	مشتری	معیار بهبود
	E1	کسب درآمد از محل خدمات بانکی و غیر بانکی	اشخاص حقوقی با فروش زیاد
	E2	حفظ و ارتقاء مشتریان بزرگ	مشتریان با سطح فروش بالاتر از 500 میلیارد ریال
	E3	ارائه خدمات مطلوب جهت رفع نیازهای مشتریان	مشتریان با صورتهای مالی بزرگ
منبع انگیزه	E4	سودآوری از طریق خدمات بانکی و غیر بانکی مثل بیمه و صرافی	ارتباط و همکاری بین بانکداری شرکتی با مشتریان
	E1	انتفاع حداکثری از مشتریان	توجه به منابع انسانی و توانمند سازی بانکداری شرکتی
	E2	تاکید بیشتر بر حفظ و ارتقاء مشتریان بزرگ	ایجاد یک استراتژی مناسب و شکل گیری ساختار منسجم بانکداری شرکتی
	E3	افزایش سهم درصد منابع و مصارف نسبت به کل بانک	همه شرکت های بزرگ کشور بخصوص شرکت های موجود در بخش انرژی
حالت باید	E4	پرداخت EPS بیشتر به سهامداران	علاوه بر شرکت های بزرگ کشور شرکت های خارجی را نیز باید دربرگیرد
	E3	افزایش سهم درصد منابع و مصارف نسبت به کل بانک	همه شرکت های بزرگ کشور بخصوص شرکت های موجود در بخش انرژی

ادامه جدول 2

	چه چیزی (منافع)	چه کسانی (ذینفعان)	مسائل کلیدی (ذینفع بودن)
منبع انگیزه	نقد است بر اساس باید	<p>1- توجه صرف به سود آوری با توجه به شرایط اجتماعی فرهنگی ایران سیستم بانکی را با چالشهای مواجه می کند.</p> <p>2- دو هدف اصلی در بانکداری شرکتی مدنظر است: اول شناسایی نیازهای مشتریان و طراحی محصولات مورد نیاز و دوم ارائه محصولات با سرعت و کیفیت بالا</p> <p>3- خدمات ارائه شده تحت عنوان بانکداری شرکتی، باید به نحوی تدوین شوند که نمایانگر روحیه نوآورانه و توانایی های متناسب با نیازهای خاص مشتریان و شرایط بازار باشند</p>	<p>1- تعریف دقیق و مشخص مشتریان حقوقی ارائه شود که شرکتهای و سازمانهای بزرگ، نهادهای عمومی، هلدینگ ها و موسسات و ... را به تفصیل شامل می شود.</p> <p>2- حفظ و ارتقاء مشتریان شرکتی، همکاری برد-برد بین بانک و آنها را می طلبد و اگر فقط منافع بانک مد نظر باشد مسلماً مشتری پایداری نخواهد داشت.</p> <p>3- در مورد مشتریان بانکداری شرکتی باید به طور ویژه به نیازهایشان رسیدگی شود و ابزارهای مالی برای آنها طراحی شود.</p>
1- اگر بانک داری شرکتی در اجرا سریع تر وارد عمل شده، به این دلیل است که مشتریان محدودتری نسبت به سایر مشتریانی که در شبکه بانکی است دارد. <p>2- در بانکداری شرکتی بیشتر در شکل و ظاهر است تا محتوا که باید متناسب با اقتصادات سازمانی و بر اساس نیازسنجی مشتریان طراحی شود.</p> <p>3- اصلاح برخی قوانین در ارتباط با برنامه عملیاتی بانک ملت ضروری به نظر می رسد. با این اوصاف باید یک برنامه عملیاتی مختص بانکداری شرکتی تدوین گردد.</p>			

ادامه جدول 2

چه چیزی (منافع)	چه کسانی (ذینفعان)	مسائل کلیدی (ذینفع بودن)	
منابع	منابع مالی و انسانی دخیل در بانکداری شرکتی	تصمیم گیرنده	محیط تصمیم گیرنده
			استقرار بانکداری جامع در سایر بانکهای کشور
			بانکداری شرکتی سایر بانکها
			فشار افکار عمومی مبنی بر عدم پذیرش ارائه خدمات ویژه به مشتریان ارزنده
			ارتباطات غیر رسمی
حالت است	منابع مالی و انسانی و برخی منابع سرمایه گذاری، صرافی و بیمه ای و ...	هیات مدیره و مدیران ارشد اعتباری	بانکداری شرکتی
			مدیران مشتری و کمیته اعتباری
			مدیران بانکداری شرکتی
			منابع مالی و انسانی و IT
منبع قدرت	منابع مالی و انسانی	مدیران مشتری و کمیته اعتباری	مدیران بانکداری شرکتی
			مدیران بانکداری شرکتی
			مدیران مشتری و کمیته اعتباری
			مدیران بانکداری شرکتی
حالت باید	منابع مالی و انسانی کل مجموعه بانک ملت	تمام کارکنان بانکداری شرکتی	همه کارکنان دخیل در بانکداری شرکتی با ضریب تاثیر
			علاوه بر منابع مالی و انسانی منابع سیاسی و حقوقی برای جذب مشتریان خارجی
			منابع مالی و انسانی کفایت می کند
			نقش پر رنگ تر مدیران مشتری
حالت باید	همین منابع کفایت می کند	بصورت غیر متمرکز و در تمام سطوح بانک	ارائه راه کارهایی برای مقابله با فشار افکار عمومی

ادامه جدول 2

چه چیزی (منافع)	چه کسانی (ذینفعان)	مسائل کلیدی (ذینفع بودن)		
منبع قدرت	نقد است — اساس باید	<p>1- با توجه شرایط سیاسی کشور از روابط پیش آمده ایران و عراق و سوریه و حتی دنیای شرق برای گسترش بانکداری شرکتی استفاده کنیم.</p> <p>2- دو چیز را در آینده بانکداری شرکتی مهم می دانیم، یکی آموزش همه نیروهای بانک داری شرکتی و دیگری تعاملی که باید بانک داری شرکتی یا بازار داشته باشد.</p> <p>3- توجه به نقش خدمات غیر بانکی در حوزه بانکداری شرکتی مثل مشاوره و راهنمایی در بخش های سرمایه گذاری، بیمه، صرافی و</p>	<p>1- کانال ارتباط با مشتریان، مدیران امور مشتریان (مدیران روابط) هستند که باید بطور ویژه حمایت شوند.</p> <p>2- تمرکز زدایی از تهران و مشارکت متخصصان استانها در فرایند تصمیمگیری می تواند اهداف بلند مدت بانکداری شرکتی را تحقق بخشد.</p> <p>کارکنان استانها تجربیاتی دارند که می توان با اجرای مدیریت دانش و تسهیم آن ها در کل سیستم، تصمیم گیری را به شکل بهینه مدیریت کرد.</p>	<p>1- در این بخش، رویکرد انطباقی همه بانکها تقلید از رقبا و یا تدافعی و صرفا برای عقب نماندن از رقبا بوده و به این پرسش جوابی داده نشده است. با توجه به رویکرد تدافعی بانکها، تبلیغات و اطلاع رسانی به عموم در خصوص خدمات و مزایای بانکداری شرکتی بسیار محدود بوده است.</p> <p>2- ضرورت شفافسازی از طریق مختلف در خصوص نحوه عملکرد سیستم و همچنین نتایج حاصل برای مشتریان و کلیه ذینفعان</p>

ادامه جدول 2

چه چیزی (منافع)	چه کسانی (ذینفعان)	مسائل کلیدی (ذینفع بودن)	
حالت است	تخصصی	کارشناسی	تضمین
	E1	دانش بانکی اعم از جاری و اعتباری	مدیران ارشد و مدیران مشتری
	E2	بازاریابی	همه کارکنان بانکداری شرکتی
	E3	دانش روابط عمومی و آگاهی از اخبار اقتصادی و تخصصی مشاغل مختلف	مدیران مشتری
	E4	دانش کامپیوتر، IT و علوم بانکی	مدیران مشتری و کارشناسان اعتباری
منبع دانش	E1	شناخت و درک مفهوم بانکداری جامع در کل بدنه بانک ملت	آشنا به دستورالعمل ها و ملزم به رعایت آنان باشد
	E2	درک درست بانکداری جامع و بخصوص بانکداری شرکتی	تمام کارکنان بانک ملت
	E3	یادگیری زبان انگلیسی برای آگاهی از وضعیت شرکتهای خارجی	روابط عمومی بالایی داشته باشد
	E4	علاوه بر موارد بالا آگاهی از قوانین تجاری ایران و جهان	همه پرسنل شاغل در بانک ملت
حالت باید			برنامه ریزی و کنترل در بانکداری شرکتی را در صورتی که بتواند از حداکثر توان نیروی انسانی خود بهره بگیرد
			برنامه ریزی دقیق مدیران ارشد و دلسوزی و تلاش مجدانه نیروی انسانی

ادامه جدول 2

	مسائل کلیدی (ذینفع بودن)	چه کسانی (ذینفعان)	چه چیزی (منافع)	
<p>1- این‌گور از یک بانکداری توسعه یافته خارجی نمیتوانیم عینا کپی برداری و پیاده کنیم.</p> <p>2- برای اینکه تضمینی برای موفقیت بانکداری شرکتی ملت ایجاد کرده ناچارا باید اهداف برنامه عملیاتی بگونه ای طراحی شود که رضایتمندی مشتریان شرکتی را فراهم کند.</p>	<p>1- تخصص‌های فرایندهای کسب و کار و تعویض اختیارات بر اساس تخصص در نظام بانکداری شرکتی، دارای ضعف های جدی است که باید بازبینی شده و به آن توجه ویژه ای شود.</p> <p>2- در این بخش اصلاح ساختار سازمانی و افزایش لایه های تخصصی (بطوریکه افراد حرفه ای و متخصص تصمیم گیران بانکداری شرکتی شوند) ضروری به نظر می رسد. این شرایط نیاز به بازنگری ساختار و چارت سازمانی بانکداری شرکتی را ضروری می سازد.</p>	<p>1- تفاوت آنچه که در پیاده سازی بانکداری شرکتی در ایران و بانکهای خارجی وجود دارد همگی بیانگر این مطلب است که به منظور شناسایی بسترهای لازم برای توسعه بانکداری شرکتی در ایران باید از نوع تخصص های نوین بانکداری متناسب با نیاز مشتریان بهره گرفت.</p> <p>2- به دلیل عدم آشنایی با کارکردهای این شیوه بانکداری سوالات بسیاری برای مردم پدید می آید که باید به آنها پاسخ داده شود.</p> <p>3- حرکت به سمت ساختارهای نوین بانکداری جامع و لزوم یادگیری این شیوه بانکداری، اهمیت و نقش سنگین آموزش را بیش از پیش آشکار می سازد.</p>	<p>نقد است بر اساس باید</p>	<p>منبع دانش</p>

ادامه جدول 2

چه چیزی (منافع)	چه کسانی (ذینفعان)	مسائل کلیدی (ذینفع بودن)
حالت است	رهایی	شاهد
	E1	اصناف و اتحادیه های بزرگ کارگری، سازمانها و نهادهای دولتی
	E2	کیفیت متمایز خدمات و محصولات بانکداری شرکتی
	E3	مشتریان ارزنده و بزرگ خدمات اختصاصی و ویژه می خواهند
حالت باید	E4	پیشرفت و هم افزایی در جهت تعالی مجموعه بانک
	E1	همین اصناف و اتحادیه های بزرگ کفایت می کند
	E2	راهبری شرکتهای بزرگ در جهت ارتقاء فعالیت های آنها، تامین مالی، موفقیت و سودآوری آنها و در نهایت تعالی بانک
	E3	پیشرو بود بانکداری شرکتی در کشور
منابع مشروعیت	E3	انتخاب استراتژی متناسب با سند تحویل در افق 1400 بانک ملت
	E4	تلاش برای رفع فشار ناشی از یادگیری

ادامه جدول 2

	مسائل کلیدی (ذینفع بودن)	چه کسانی (ذینفعان)	چه چیزی (منافع)	
<p>1- ساختار محوری در مقابل محصول محوری در همه بانکها مشهود است. لیکن ایجاد استراتژی و ساختار بانکداری شرکتی در ایران با موفقیت نسبی انجام شده است اما هیچ یک از بانکها در زمینه توسعه محتوایی و طراحی بسته ها و خدمات متمایز کاری خاصی انجام نداده اند.</p> <p>2- آنچه که تحت عنوان بانکداری شرکتی در سیستم بانکی کشور دنبال میشود چیزی جز مدیریت ارتباط با مشتریان شرکتی نیست.</p> <p>3- لازم است تمرکز بر مشتری مداری جایش را به تمرکز بر مشتری نوازی بدهد.</p>		<p>1- قدرت قانونی برای دفع تفکرات فوق در سازمان کفایت نمیکند. مانع بزرگ، مقاومت فرهنگ حاکم سازمانی با چنین تفکری است. آنچه در حله نخست اهمیت می باید. آموزش و فرهنگسازی پیش از هر کاری است که زمینه رشد و تعالی سازمان را فراهم می کنند.</p> <p>2- می توان با بکار گیری مکانیسمهای تشویقی و مدلهای انگیزشی مساعدت و همکاری نیروی انسانی این بخش را تقویت نمود.</p>	<p>نقد است بر اساس باید</p>	<p>منبع مشروعیت</p>

5- نتایج پژوهش

در این پژوهش نظرات چهار خبره بررسی شدند. E1 سوابق علمی و مدیریتی بیشتری دارد و در بعد مدیریتی در سطوح استراتژیک به فعالیت در پروژه های اصلی این سیستم مشغول است. E2 علاوه بر سوابق علمی، از مدیران ارشد بوده و در بعد مدیریتی و اجرایی، بخش بزرگی از سیستم بانکداری بانک ملت را راهبری می‌نماید. نامبرده از مجریان اولیه پیاده‌سازی بانکداری شرکتی محسوب می‌شود. E3 و E4 از کارکنان با سابقه بانک ملت و دارای سوابق اجرایی در سطوح عملیاتی در این سیستم هستند؛ این دو خبره نقش مدیر مشتری در بانکداری شرکتی را برعهده دارند. E1 ضعف‌های سیستم را بیشتر در سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌ها می‌داندست و معتقد بود چنانچه تصمیم‌گیری‌ها تمرکززدایی شود و سیاست‌ها به سمتی برود که رفع نیازهای مشتریان حقوقی اولویت اصلی سیستم شناخته شود، مسلماً حفظ و ارتقاء بانکداری شرکتی محقق خواهد شد. E2 به خدمات متمایز و ارزش‌افزوده اشاره کرد. با توجه به اینکه سمت اجرایی این خبره در بخش انرژی (نفت و گاز و پتروشیمی) بوده و با کشورهای خارجی در تماس بیشتری است به راهکارهایی اشاره نمود که از شرکت‌های خارجی بیشتر استفاده شود. اگرچه E3 و E4 در جایگاه اجرایی هستند و کمتر جایگاه مدیریتی دارند ولی در برخورد با مشکلات راهکارهای تقریباً متفاوتی داشتند، E3 در بکارگیری بانکداری شرکتی ضعف‌هایی همچون عدم آموزش تخصصی بانکداری شرکتی مطرح کرد و معتقد است برنامه عملیاتی جامعی باید تجویز گردد. E4 به نقش ارتباطات اثربخش در سیستم و تعامل و هم‌افزایی با رقبا اشاره کرد. به‌طور کلی، خبرگان عقیده دارند که برخی کاستی‌ها و خلأ موجود در سیستم که با اجرای ناصحیح مرتبط است باعث به وجود آمدن وضعیت کنونی شده است. قضاوت‌های مرزی از تقابل موقعیت علمی و تجربی مصاحبه‌شوندگان آشکار شدند، که به‌طور خلاصه در جدول 3 ارائه شده است.

جدول 3 قضاوت‌های مرزی به تفکیک مصاحبه‌شوندگان

مصاحبه‌شونده	قضاوت‌های مرزی بازتاب شده از پرسش‌های مرزی
متخصص و مدیر استراتژیک	مشکلات اصلی سیستم در تصمیم‌گیری‌های افراد دخیل در تصمیم‌گیری بوده و رفع نیازهای مشتریان در اولویت است
متخصص و مدیر ارشد	ارائه خدمات متمایز و جذب بیشتر مشتریان حقوقی خارجی
متخصص با سابقه اجرایی	آموزش تخصصی بانکداری شرکتی و برنامه عملیاتی جامع
متخصص با سابقه اجرایی	ارتباطات اثربخش و تعامل با رقبا

این پژوهش درباره یک پروژه اقدام‌پژوهی بر مبنای روش CSH است که در آن به آشکارسازی ابعاد مختلف مسئله، کشف و تبیین تعارضات و تشخیص نیازهای ضروری بانکداری شرکتی بانک ملت، توسط پارادایم سیستم‌های ابتکاری انتقادی پرداخته شده است. در این روش پرسش‌های مرزی CSH وضعیت‌های واقعی (فعلی) و ایده آل مربوط به مرزهای نظام بانکداری شرکتی را به خوبی نشان می‌دهد. از دیدگاه‌های مختلف موجود میان ذی‌نفعان و بازتاب نظرات خبرگان در این پرسش‌ها راه‌حل‌های خوبی ارائه و در راستای بهبود سیستم در آینده پیشنهادهایی مطرح شد. پرسش‌های مرزی CSH به خوبی قضاوت‌های مرزی ذی‌نفعان را آشکار کرد.

همان‌طور که در جدول 5 مشاهده می‌شود، هر یک از خبرگان، با توجه به تجربیات و ارزش‌های مرتبط با موقعیت خود مشکلات سیستم را ارزیابی کرده‌اند. با وجود برخی نقاط مشترک در انتقادهای مصاحبه‌شوندگان از سیستم فعلی، یا اشتراک نظر آشکار در راهکارهای حل مشکلات وجود ندارد یا زاویه نگاه متفاوت به موضوع مانع از به وجود آمدن بصیرت کاملاً مشترک برای ساختاربخشی به مسئله می‌شود. CSH با برگزاری مصاحبه‌های جداگانه و بازتاب قضاوت‌های مرزی، امکان بررسی نظرها را فراهم آورد. با توجه به کلیت دیدگاه‌های مطرح شده، موارد یافت شده، قابلیت بررسی مجدد در سیستم بانکداری شرکتی را دارد و نتایج به دست آمده از بررسی قضاوت‌های مرزی و اکتشافات حاصل از مقایسه پاسخ‌ها در حالت فعلی با شرایط ایده‌آل (یا نقد حالت «است» بر اساس «باید») برحسب در جدول 4 به تفکیک موضوعات مرزی دسته‌بندی شده است.

متأسفانه ممکن است چالش‌هایی در بکارگیری سیستم‌های ابتکاری انتقادی وجود داشته باشد؛ از جمله، امکان دارد نتایج حاصله بیشتر جوششی و نتیجه‌فرایند کاری باشد تا آگاهانه و عمدی؛ همچنین این روش یک الگوی ابتکاری است و یک ابزار یادگیری برای شناسایی موقعیت‌ها نه یک چهارچوب پرسش‌نامه‌ای. وسوسه استفاده از CSH به عنوان یک چهارچوب پرسش‌نامه‌ای و بکارگیری مکانیکی آن بدون درک اصول زیر بنایی سیستم‌های ابتکاری انتقادی همواره وجود داشته است [25]. البته در این پژوهش سعی شده است این چالش‌ها مرتفع گردد. در این پژوهش، محدودیت‌هایی وجود داشت: امکان دسترسی به تمامی اطلاعات مرتبط با بانکداری شرکتی بانک ملت به دلیل محرمانه بودن و پراکندگی بیش‌ازحد پایگاه‌های اطلاعاتی

وجود نداشت. اگرچه چنین مسئله‌ای برای CSH یک نیاز محسوب نمی‌شود، اما می‌تواند در نتیجه‌گیری و پیشنهادهای نهایی مؤثر باشد. همچنین روش CSH تحلیل‌های خروجی زیادی را ارائه می‌دهد، اما به‌عنوان یک روش تصمیم‌گیری مطرح نیست؛ از این رو توصیه می‌شود در پژوهش‌های آتی در کنار روش حاضر، یکی از روش‌های تصمیم‌گیری که بتواند گزینه‌های به‌دست آمده را رتبه‌بندی و سنجش کند، به کار گرفته شود. همچنین دسترسی کامل محققان به نتایج سیستم فعلی می‌تواند از جمله مواردی باشد که در ارائه راهکار مؤثرتر، کمک‌کننده باشد.

جدول 4 قضاوت‌های مرزی اکتشاف شده در موضوعات مرزی

نتایج قضاوت‌های مرزی اکتشاف شده در موضوعات مرزی		
عدم توجه صرف به سودآوری و شناخت و درک شرایط اجتماعی و فرهنگی کشور	انگیزش	ماهیت موضوع مرزی
چابک‌سازی بانکداری شرکتی در جهت رفع نیازهای مشتریان و بالتبع ارتقاء سیستم		
توسعه رابطه برد-برد با مشتریان بانکداری شرکتی به طوری که منفعت آنان نیز مدنظر باشد.		
اصلاح برخی قوانین بانکداری شرکتی در جهت انعطاف پذیرتر کردن برنامه عملیاتی مختص این سیستم		
استفاده از شرایط سیاسی حاضر برای جذب شرکت‌های بزرگ خارجی (عراق و سوریه)	قدرت (کنترل)	
توجه به نقش آموزش برای همه کارکنان بانک ملت در جهت یادگیری بانکداری شرکتی		
تمرکززدایی بانکداری شرکتی از تهران و اهمیت بیشتر به نقش مدیران مشتری		
شفاف‌سازی فرایندها و بهره‌گیری از یک الگوی بومی بانکداری شرکتی	دانش	
تفویض اختیارات بر اساس مهارت و تخصص و اصلاح ساختار سازمانی بانکداری شرکتی		
هم‌سویی اهداف برنامه عملیاتی با رضایت‌مندی کارکنان بانکداری شرکتی و مشتریان حقوقی		
بکارگیری سازوکارهای تشویقی و مدل‌های تشویقی برای همکاری بیشتر کارکنان	مشروعیت	
تمرکز بر مشتری‌نوازی به جای مشتری‌مداری در بانکداری شرکتی		

6- منابع

- [1] Bageri, ahsan, Difference in corporate banking with traditional banking, Banker journal, (1398), 2-5
- [2] Mohammadi, R, Inanloo, F, Mostoufi, P, Jafarnejad, F, orporate banking provides diverse customer needs for the country's economic growth, Partow Journal of Bank mellat, (1392), 85, pp18-48
- [3] Maryam Abbasi, Golsan Ahsani, Mohammad Heydari, Habibollah Danai, The Role of corporate banking profitability in the portfolio of banking services, INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMANITIES AND CULTURAL STUDIES (2016) ISSN 2356-5926
- [4] Azar, A. Zahedi, Sh., Amirkhani, T, A Model for Implementing Performance-based Budget: A System Dynamics Approach. Iranian journal of management sciences.(2011)vol 5.pp, 29-54. (in Persian)
- [5] Ulrich, W., (1983). *Critical heuristics of social planning: A new approach to practical philosophy*. J Wiley & Sons. (1983) 94-67
- [6] Dehghan Nayeri, M , Kazaei, M, Alinasab, F Critical Systems Heuristics (CSH) to Deal with Stakeholders' Contradictory Viewpoints of Iran Performance Based Budgeting System , Journal of Industrial Management, 71(9)pp 923-959
- [7] Midgley, G., & Pinzon, L. (2011). Boundary critique and its implications for conflict prevention. *Journal of the -7Operational Research Society*, 62, 1543-1554.
- [8] SHivaei Kajori .M, Examine the expectations of Mellat Bank's corporate customers. Master's Thesis, MBA Management, Campus Alborz University of Tehran, 1393
- [9] Rabeti, R Corporate Banking and Customer Value, Top Organizer Magazine, (1394), 110, 52-60
- [10] Christina majaski, Retail Banking vs. Corporate Banking: What's the Difference? Investopedia (2019) 10-9

- [11] Noori Brojerdi, P, A Comparative Study of Corporate Banking Situation in Iran and the World, Review of 30 banks and the global financial group and banks of Iran. B) Examining the banks of other countries in the MENA region and Iranian banks, the 23rd Islamic Banking Conference, (1391) Tehran, Iran's High School of Banking Studies
- [12] Mohammadi, R, Inanloo, F, Mostoufi, P, Jafarnejad, F, Corporate Banking Features, Partow Journal of Bank mellat, (1392), 80, 6-20
- [13] Mohammadi, R, Naeimi, S, Commercial Banking Case Study at Islamic Bank Islamic Bank, Malaysia Bank Research and Planning Center (1398)
- [14] Mergan, M, Hosinzadeh, M, Amiri, Four-dimensional design for the use of multiple methodologies in operations research Using the analysis of the community of morology, the perspective of industrial management, 3(11), 63-87
- [15] Ulrich, W. Beyond methodology choice: critical systems thinking as critically systemic discourse. Journal of the Operational Research Society, (2003) 54(4), 325-342.
- [16] Ulrich, W. A Brief Introduction to Critical Systems Heuristics (CSH). ECOSENSUS project website. (2005)The Open University, Milton Keynes, UK, 14 October 2005
- [17] Flood, R. L. & Jackson, M. C. Total systems intervention: A practical face to critical systems thinking. Systems Practice, (1991) 4(3), 197-213.
- [18] Ulrich, W. Critical systems thinking. Encyclopedia of Operations Research and Management Science, (2013) 314-326
- [19] Ulrich, Werner and Reynolds, Martin Critical systems heuristics. In: Reynolds, Martin and Holwell, Sue eds. Systems Approaches to Managing Change: A Practical Guide. London: Springer, (2010) pp. 243–292.
- [20] Ulrich, W. Reflective practice in the civil society: the contribution of critically systemic thinking. Reflective Practice, (2000), 1 (2), 247-268.
- [21] Williams, B, Hummeldrunner, R, Systems Concepts in Action, translated by Adel Azar (1393) Publishers BY Saffar, Tehran

- [22] Midgley, Gerald systemic intervention :philosophy, methodology, and practice. New York: Kluwer Academic/Plenum. (2000)
- [23] Venter, C., & Goede, R. A critical systems approach to business intelligence system development. In Proceedings of the 59th Annual Meeting of the ISSS-2015 Berlin, Germany, 2016 (Vol. 1, No. 1).
- [24] Ulrich, W. Critical heuristics of social systems design. European Journal of Operational Research, (1987) pp. 276-313.
- [25] Midgley, G. Dealing with coercion: Critical systems heuristics and beyond. Systems Practice, (1997) pp. 37-57.