



دو دهه بانکداری اسلامی و چالش‌های ساختاری و اداری نظام بانکی کشور

علیرضا شیرانی*

* معاون اداری و مالی بانک مرکزی جمهوری اسلامی، عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

چکیده

نظام بانکی ایران به خاطر نوع مالکیت، نوع فعالیت‌ها، قوانین حاکم، منابع محدود، تعداد مراجع نظارتی، ضعف سیستم‌های سخت‌افزاری، نرم‌افزاری، ضعف آگاهی‌ها و آموزش‌ها و نهایتاً شیوه مدیریت و اداره امور با معضلات عدیده‌ای مواجه است. پژوهش حاضر برآن است که تنها به کندوکاو موضوع آخر بپردازد، هرچند که در این مسیر لزوماً و برحسب ارتباط موضوعی ناچار است نارسایی‌ها فراروی بانک‌های کشور را مورد بررسی قرار دهد. با این تفصیل می‌توان مسأله اصلی تحقیق حاضر را در قالب عنوان "نارسایی‌ها و مشکلات عمده اداره نظام بانکی کشور" بیان نمود و این مهم را به شکل پرسش‌های اساسی زیر مطرح کرد:

۱- نارسایی‌ها و مشکلات عمده اداری نظام بانکی کشور چیست؟

۲- راه‌حل‌های مناسب برای رفع آن‌ها کدام است؟

واژه‌های کلیدی: نظام بانکی کشور، انتظارات منطقی مشتریان، مدیران ارشد نظام بانکی،

نارسایی‌های اساسی.

۱- مقدمه

شبکه بانکی کشور از طریق تجهیز منابع، تدارک نقدینگی، ارائه ابزار پرداخت، اعطای تسهیلات، ایجاد تعامل بین سرمایه‌گذاری و پس‌انداز و ایجاد تعادل در بخش خارجی، بر عملکرد کل اقتصاد کشور تأثیر می‌گذارد. بر پایه آمارهای پایان سال ۱۳۸۱ حجم سپرده‌های بخش غیر دولتی نزد سیستم بانکی بالغ بر ۳۸۲۷۴۳/۹ میلیارد ریال بوده است که ۹۱/۷ درصد نقدینگی بخش خصوصی را تشکیل می‌دهد. از محل این منابع، نظام بانکی کشور ۳۲۷۰۷۹/۹ میلیارد ریال تسهیلات در اختیار بخش غیر دولتی گذاشته است. جالب آنکه تسهیلات اعطایی نظام بانکی به بخش غیردولتی در سال ۱۳۷۹ معادل ۱/۷ برابر کل پرداختهای دولت از محل بودجه عمومی و هشت برابر پرداخت‌های عمرانی دولت در همان سال بوده است. بنابراین نظام بانکی کشور مهم‌ترین جزء تشکیل دهنده بخش مالی اقتصاد کشور را تشکیل می‌دهد و حجم عملیات آن به مراتب بیشتر از حجم سایر اجزاء بخش مالی شرکت‌های بیمه، بورس اوراق بهادار و شرکت‌های سرمایه‌گذاری و مؤسسات مالی خصوصی نوپا است. طبق یک بررسی انجام شده بین سال‌های ۱۳۷۲-۷۶ سهم نظام بانکی کشور در تامین مالی بخش‌های حقیقی اقتصاد به تنهایی حدود ۹۴ درصد است. با توجه به جایگاه رفیع و اثرگذار نظام بانکی کشور در اقتصاد، پاسخ‌گویی به دو سؤال فوق می‌تواند از اهمیت زیادی برخوردار باشد.

در این چارچوب، هدف تحقیق حاضر این است که با تشریح انتظارات مردم از نظام بانکی کشور (به خصوص بانک‌های تجاری) و نحوه مدیریت آن، ضمن تأکید و تأیید بر لزوم پاسخ‌گویی به توقعات مردم و تلاش برای برآورده ساختن نیازهای پولی و بانکی آنان، علل و عوامل موجد نارضایتی مردم از عملکرد بانک‌ها شناسایی شود و با طبقه‌بندی انواع انتقادات و انتظارات مطرح شده (با استناد به نظرسنجی‌های آماری و اظهارنظرهای اعلام شده در محافل و رسانه‌ها)، راهکارها و پیشنهادهای مورد نظر برای بهینه‌سازی وضع موجود و افزایش سطوح رضایت‌مندی مردم ارائه شود.

در حالی که بانک شخصیت مستقلی است که طبق قانون پولی بانکی کشور (مصوب سال ۱۳۵۱)، لایحه قانونی اداره امور بانکها (۱۳۵۸)، قانون عملیات بانکی بدون ربا (۱۳۶۲)، اساس‌نامه خود، ضوابط قانون تجارت و قوانین و مقررات بعدی ناظر بر بانکها، اداره می‌گردد. بنابراین یکی دیگر از اهداف تحقیق، تبیین آثار وجود دستگاه‌های نظارتی متعدد و بازرسی این دستگاه‌ها بر اساس معیارها، استانداردها، تعابیر و تفاسیر متفاوت از قوانین و مقررات و همچنین تداخل در وظایف و تضاد در برخورد‌ها و دستورات آنهاست که بعضاً اداره امور بانک‌های کشور را با معضلات و مشکلات متعددی مواجه می‌سازد.

۲- بررسی نظریات و دیدگاه‌های متفاوت درباره نحوه اداره بانکها (ارکان بانکها)

۲-۱- نارسایی‌های موجود در ارکان بانک

خطیب در پایان‌نامه خود با عنوان "نارسایی‌های موجود در ارکان بانک‌های کشور"^۱ می‌نویسد: گزارش‌های بازرسان اداره نظارت بر امور بانکها در طول ۱۳ سال اخیر، یعنی از ابتدای ملی شدن بانکها، بیانگر این مطلب است که اغلب کارکنان بانکها در سطوح مختلف فاقد انگیزه لازم برای ارائه خدمات مفید مورد نظر مشتریان و مردم می‌باشند. و در ادامه علت اصلی بروز این مشکل را تداخل وظایف و جایگاه ارکان بانکها با یکدیگر به دلیل اجرای ناقص قانون اداره امور بانکها بیان می‌نماید.

۲-۲- نگاهی به ابعاد مسائل اساسی نظام بانکی بدون ربا در تجربه جمهوری اسلامی ایران

هدایتی طی دو مقاله تحقیقی تحت عنوان "نگرشی بر ابعاد مسائل نظام بانکداری بدون ربا در تجربه جمهوری اسلامی ایران"^۲ و "نقدی بر سیر تحول و سنجش عملکرد مقررات

^۱ خطیب، علیرضا، نارسایی‌های موجود در ارکان بانک‌های کشور، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مؤسسه بانکداری ایران، ص ۲.

^۲ مجموعه سخنرانی‌ها و مقالات ارائه شده به چهارمین سمینار بانکداری اسلامی، ۱۳۷۲، ص ۱۷۶.

ناظر بر سیستم بانکی در تجربه جمهوری اسلامی ایران^۱ مسائل اساسی فراروی نظام بانکداری اسلامی در تجربه جمهوری اسلامی ایران را به سه گروه تقسیم نموده:

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

۲- مسائل مربوط به ساختار نظام بانکی جدید.

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

ایشان وجود پراکندگی و تشتت در قوانین و مقررات ناظر بر نظام بانکی کشور و عدم حاکمیت یک مجموعه مدرن بانکی را نخستین مسأله اساسی سیستم بانکی ایران عنوان می‌نمایند.

۳-۲- مقررات‌زدایی و تجدید ساختار نظام بانکی کشور با هدف افزایش کارایی آن

رسول‌اف در مقاله‌ای تحقیقی با عنوان "مقررات‌زدایی و تجدید ساختار نظام بانکی کشور با هدف افزایش کارایی آن و کمک به سرمایه‌گذاری، اشتغال و توسعه"^۲ به عنوان مقدمه بحث اصلی، ویژگی‌های ساختاری نظام بانکی کشور را به شرح زیر بیان می‌نماید:

ساختار نظام بانکی در اقتصاد ایران با سه ویژگی "دولتی بودن مالکیت"، "غیر رقابتی بودن بازار" و "مقررات پیچیده حاکم بر آن" مشخص می‌شود.

اساساً صنعت بانکداری در زمره فعالیت‌های بخش دولتی قلمداد شد و بصورت مالکیت عمومی در اختیار دولت قرار گرفت.

دولتی بودن بانک‌ها

پس از پیروزی انقلاب اسلامی، بدلیل توقف فعالیت بانک‌ها و مشکلات بوجود آمده، به موجب لایحه قانونی ملی شدن بانک‌ها مصوب شورای انقلاب، دولت برای حفظ سرمایه‌های

^۱ مجموعه سخنرانی‌ها و مقالات ارائه شده به ششمین سمینار بانکداری اسلامی، ۱۳۷۴، ص ۲۲۳.

^۲ مجموعه مقالات دهمین کنفرانس سالیانه پولی و ارزی، مؤسسه تحقیقات پولی و بانکی، ص ۴۴۳.

ملی و تضمین سپرده‌های مردم و بالاخره راه‌اندازی مجدد فعالیت بانک‌ها، اداره این مؤسسات را برعهده گرفت. به فاصله کوتاهی، در جریان تصویب قانون اساسی به موجب اصل ۴۴ این قانون، پیچیدگی مقررات

دولتی بودن مالکیت و مدیریت بانک‌ها به نوبه خود باعث بروز مشکل دیگری تحت عنوان "پیچیدگی مقررات"، شده است. وقتی دولت اداره مؤسسات اقتصادی را برعهده می‌گیرد، معمولاً مقررات یکسان و مشابهی را بر آن‌ها اعمال می‌کند، این مقررات غالباً به دلیل محافظه‌کاری و رعایت احتیاط برای اطمینان از صحت عمل مؤسسات تحت تصدی مشکل پیچیده‌ای به خود می‌گیرند. این مسئله امروزه در نظام بانکی کشور در تمام بخش‌های دولتی به وضوح مشاهده می‌شود.

ساختار غیررقابتی

نظام بانکی بخش قابل توجهی از بازار پولی در اقتصاد کشور را تشکیل می‌دهد. این بازار از بسیاری جهات به الگوهای غیر رقابتی تحلیل بازار شبیه است. از جمله تعداد بانک‌های محدود است، آزادی ورود و خروج به بازار یا تحرک منابع تقریباً وجود ندارد و محدودیت‌های مختلف وضع شده، تحرک منابع را غیر ممکن یا حداقل دشوار ساخته است.

۳- فرضیه‌های تحقیق

جهت "بررسی نارسایی‌های موجود در اداره نظام بانکی کشور" بر آن شدیم تا جهت شفاف‌سازی بیشتر موضوع پژوهش، اقدامی مناسب برای کمی‌سازی مشکلات از یک سو و سنجش‌پذیری آن از سوی دیگر سه فرضیه کلی زیر را بیان داریم:

۱- نظام بانکی در شرایط فعلی قادر به پاسخ‌گویی به انتظارات منطقی مشتریان نیست.

۲- مدیران ارشد نظام بانکی (هیأت مدیره و مدیرعامل) برای اعمال مدیریت صحیح با محدودیت‌ها و تنگناهای عمده‌ای مواجه‌اند.

۳- برای رفع نارسایی‌های اساسی نظام بانکی باید اقدامات مشخصی از سوی ارکان نظام (مجمع عمومی بانک‌ها، شورای عالی بانک‌ها، هیأت مدیره و مدیران عامل بانک‌ها) و همچنین سایر مراجع ذیربط صورت گیرد

۴- روش تحقیق

منابع اطلاعاتی این تحقیق از دو جامعه آماری کاملاً متفاوت جمع‌آوری شده است:

الف- مشتریان بانک (سپرده‌گذاران و تسهیلات‌گیرندگان)

ب- مدیران ارشد نظام بانکی کشور (هیأت مدیره و مدیران عامل)

۴-۱- تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون من ویتنی^۱ و کروسکال والیس^۲

از جامعه آماری مشتریان، ۱۰۹۷ نفر به عنوان نمونه انتخاب و بین آن‌ها پرسش‌نامه‌ای مرکب از ۱۹ سؤال توزیع گردید که ۱۱ سؤال آن مشترک و ۸ سؤال دیگر به هر یک از دو گروه سپرده‌گذاران یا مشتریان اعتباری اختصاص داده شد. با بهره‌گیری از آزمون من ویتنی و کروسکال والیس داده‌های حاصل از پرسش‌نامه‌های مشتریان مورد بررسی و تحلیل و نتیجه‌گیری قرار گرفت.

آزمون من ویتنی برای مقایسه دو نمونه مستقل و آزمون کروسکال والیس برای مقایسه k نمونه مستقل بکار می‌رود. این تحلیل زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که مقیاس اندازه‌گیری، حداقل ترتیبی باشد. این تحلیل‌ها برای آزمون این فرض که جامعه‌ها هم توزیع هستند در مقابل این فرض که بعضی جامعه‌ها مشاهدات بزرگتری بدست می‌دهند، مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این نوع تحلیل، مشاهدات تمام جامعه‌ها را با هم ادغام نموده و سپس به کوچک‌ترین مشاهده، رتبه ۱ و به دومین مشاهده کوچکتر، رتبه ۲ و به همین ترتیب به آخرین مشاهده (مشاهده N ام)، رتبه N را نسبت می‌دهیم. اگر چند مقدار دقیقاً مساوی هم باشند (هم

^۱ Mann Whitney

^۲ Kruskal Wallis

رتبه وجود داشته باشد) به هر یک از آن‌ها متوسط رتبه‌هایی که در صورت برابر نبودن به آن‌ها نسبت داده می‌شد، تخصیص می‌دهیم.

فرض کنید $R(X_{ij})$ معرف رتبه‌ای باشد که به X_{ij} (مشاهده j ام از نمونه i ام) تخصیص یافته است. اگر R_i مجموع رتبه‌هایی باشد که به i امین نمونه تخصیص یافته است، آنگاه:

$$i = 1, 2, 3, \dots, k \quad R_i = \sum_{j=1}^{n_i} R(X_{ij})$$

$H_0: k$ تابع توزیع جامعه‌ها یکسان است.

H_1 : حداقل یکی از جامعه‌ها نسبت به حداقل یکی دیگر از جامعه‌ها دارای مشاهدات بزرگتری است.

$$T = 1/S^2 \left(\sum_{i=1}^k \frac{R_i^2}{n_i} - \frac{N(N+1)^2}{2} \right) \quad \text{که در آن}$$

$$N = \sum_{i=1}^k n_i \quad \text{می باشد. و} \quad s^2 = 1/n \left[\sum R(X_{ij})^2 - N \frac{(N+1)^2}{4} \right]$$

قاعده تصمیم‌گیری

وقتی هم‌رتبه وجود داشته باشد، جدول دقیق موجود نیست و چندکهای تقریبی را می‌توان از جدول کای مربع^۱ با $(k-1)$ درجه آزادی بدست آورد. فرض صفر را در سطح معنی‌دار بودن α رد می‌کنیم به شرط آنکه T (آماره آزمون) از چندک $(1-\alpha)$ ی جدول کای مربع با $(k-1)$ درجه آزادی بزرگتر باشد.

این تکنیک‌های آماری یعنی آزمون‌های رتبه‌ای کروسکال والیس و من ویتنی برای آزمون این فرض که آیا ویژگی‌های جمعیت شناختی در پاسخ به سؤال دهم در هر دو نوع پرسش‌نامه، سؤال شانزدهم در پرسش‌نامه ویژه سپرده‌گذاران و سؤالات چهاردهم، پانزدهم و

¹ Chi Square

هجدهم در پرسش‌نامه ویژه استفاده‌کنندگان از تسهیلات اعطایی، مؤثر است یا خیر، استفاده می‌شود. جدول (۱) اثرات ویژگی‌های جمعیت شناختی را بر نتایج ۵ سؤال کلیدی و مهم نظرسنجی از آن‌ها نشان می‌دهد.

جدول (۱): اثرات ویژگی‌های جمعیت شناختی بر نتایج ۵ سؤال کلیدی

سؤال کلیدی ویژگی‌های جمعیت شناختی مشتریان	پاسخ‌گویی بانک‌ها به انتظارات مشتریان سؤال (۱۰)	میزان تسهیلات پرداختی (سؤال ۱۴)	نرخ سود تسهیلات اعطایی (سؤال ۱۵)	نرخ سود سپرده‌ها (سؤال ۱۶)	عملکرد بانک‌ها در زمینه تسهیلات اعطایی (سؤال ۱۸)
مناطق مختلف جغرافیایی	اختلاف معنی‌داری نبوده	اختلاف معنی‌داری نبوده	اختلاف معنی‌داری نبوده	اختلاف معنی‌داری نبوده	اختلاف معنی‌داری نبوده
شغل	اختلاف معنی‌داری نبوده	اختلاف معنی‌داری نبوده	اختلاف معنی‌داری نبوده	اختلاف معنی‌داری نبوده	اختلاف معنی‌داری نبوده
میزان تحصیلات	اختلاف معنی‌داری وجود دارد	اختلاف معنی‌داری نبوده	اختلاف معنی‌داری نبوده	اختلاف معنی داری وجود دارد	اختلاف معنی‌داری وجود دارد
میزان فعالیت بانک‌ها	اختلاف معنی‌داری نبوده	اختلاف معنی‌داری نبوده	اختلاف معنی‌داری نبوده	اختلاف معنی‌داری نبوده	اختلاف معنی‌داری نبوده
ارتباط با سایر بانک‌ها	اختلاف معنی‌داری وجود دارد	اختلاف معنی‌داری وجود دارد	اختلاف معنی‌داری نبوده	اختلاف معنی‌داری نبوده	اختلاف معنی‌داری وجود دارد

ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌گویان نشان می‌دهد که هرچه میزان تحصیلات مشتریان و ارتباط آن‌ها با سایر بانک‌ها بیشتر باشد، به همان میزان سطح توقعات و انتظارات آن‌ها از سیستم بانکی بیشتر خواهد بود و میزان نارضایتی آن‌ها از وضعیت فعلی عملکرد بانک‌ها افزایش می‌یابد. جدول (۲) جمع‌بندی نظرسنجی مشتریان را در مورد میزان رضایت آن‌ها از خدمات بانکی نشان می‌دهد.

جدول (۲): نتایج نظر سنجی مشتریان

درصد فراوانی هریک از متغیرهای مورد پرسش	متغیرها و عواملی که مورد پرسش قرار گرفته
عالی (۹۰-۱۰۰ درصد)	رعایت شوون اخلاقی توسط کارکنان، دقت کارکنان، امانت داری و صداقت آنان
بسیار خوب (۸۰-۹۰ درصد)	تنوع خدمات بانکی، برخورد کارکنان بانک‌ها با مشتریان، استقرار محل جغرافیایی شعب، استفاده از کارت به جای دفترچه
خوب (۷۰-۸۰ درصد)	سرعت در ارائه خدمات بانکی، کمیت ارائه خدمات بانکی، سرعت مراحل افتتاح حساب سپرده سرمایه‌گذاری، سرعت ارائه صورتحساب، کیفیت سیستم حوالجات، سرعت وصولی اسناد، تغییر دفترچه سرمایه‌گذاری به کارتهای الکترونیکی عابر بانک و کارت هوشمند
متوسط (۶۰-۷۰ درصد)	پذیرش انتقاد مشتریان توسط بانک، عملکرد سیستم بانکی در رابطه با اعطای تسهیلات، سهولت مراحل تشکیل پرونده تسهیلاتی و سایر مراحل اداری پرداخت تسهیلات، اخذ وثیقه برای اعطای تسهیلات، اعتبار در حسابجاری
ضعیف (۵۰-۶۰ درصد)	پاسخ‌گویی نظام بانکی به انتظارات منطقی مشتریان، اعطای تسهیلات کالاهای بادوام
بسیار ضعیف (کمتر از ۵۰ درصد)	نرخ سود سپرده‌های سرمایه‌گذاری، کفایت میزان تسهیلات اعطایی، نرخ سود تسهیلات اعطایی، عملکرد سیستم بانکی کشور در اعطای تسهیلات، اطلاع‌رسانی به مشتریان در مورد خدمات جدید.

جمع‌بندی و استنتاج از پرسش‌نامه‌های نظرسنجی مشتریان بیانگر این واقعیت است که گرچه بیش از ۷۰ درصد آن‌ها رعایت شوون اخلاقی، دقت، امانت داری و صداقت کارکنان نظام بانکی و تنوع و سرعت کیفیت ارائه خدمات بانکی را خوب و خیلی خوب ارزیابی کرده‌اند، ولی بیش از ۴۰ درصد آن‌ها معتقدند بانک‌ها قادر به پاسخ‌گویی به انتظارات منطقی مشتریان خود نبوده‌اند و بیش از ۵۰ درصد آن‌ها نرخ سود سپرده‌ها، کفایت میزان تسهیلات، نرخ سود تسهیلات و اطلاع‌رسانی در مورد خدمات جدید را متوسط یا ضعیف ارزیابی کرده‌اند. بنابراین

می‌توان پذیرفت که به طور کلی از دیدگاه مشتریان، در شرایط فعلی، نظام بانکی کشور قادر نبوده به نحوه مطلوب پاسخ‌گوی انتظارات مشتریان و مردم باشد.

۴-۲- تحلیل استنباطی^۱ بخش دوم پژوهش (نظرسنجی از مدیران عالی بانکها)

در گروه دوم از کل جامعه آماری، از مدیران ارشد نظام بانکی طی یک پرسش نیمه ۱۵ سؤالی نظرسنجی به عمل آمد و با استفاده از تحلیل واریانس یک طرفه^۲ داده‌های این بخش از تحقیق نیز بررسی گردید. به منظور تحلیل پایانی این پرسش‌نامه‌ها نیز به ترتیب از روش آلفای کرونباخ^۳ و روش دو نیمه کردن^۴ استفاده شده است.

تحلیل واریانس یک طرفه

به منظور آزمون اختلاف بین میانگین گروه‌های متعدد (بیش از دو گروه) از تحلیل واریانس استفاده می‌شود. این روش، بر تجزیه و تحلیل عوامل شناخته شده و ناشناخته که کل میزان پراکندگی داده‌ها را تبیین می‌کند، استوار است.

ایده تحلیل واریانس یک طرفه مبتنی بر نمایش دادن میزان کل پراکندگی یک مجموعه آماری است به صورت چند عبارت که بتوان هر یک را به منشاء یا علت خاص وجود پراکندگی نسبت داد. کل پراکندگی یا واریانس مجموعه داده‌ها، به دو منبع زیر تقسیم می‌شود:

- ۱- پراکندگی میان گروهی^۵ یا پراکندگی که توسط متغیر مستقل تبیین می‌شود.
- ۲- پراکندگی درون گروهی^۶ یا پراکندگی که نمی‌توان آن را تبیین کرد و از تغییرات شانسی ناشی از اندازه‌گیری حاصل می‌شود که به عبارت ساده‌تر "باقیمانده"^۷ نامیده می‌شود.

^۱ inferential analysis

^۲ one - way analysis of variance

^۳ Cronbachs alpha

^۴ split half

^۵ between groups variance

^۶ within groups variance

^۷ residual

بر این اساس کل مجموع مجزورات را به عنوان مقیاسی از کل پراکندگی در یک مجموعه آماری،

$$SST = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^n (X_{ij} - \bar{\bar{X}})^2 \quad (i = 1, 2, 3, \dots, k) \quad (j = 1, 2, 3, \dots, n)$$

که در آن X_{ij} عبارت است از j امین مشاهده در i امین گروه و $\bar{\bar{X}}$ میانگین کل مشاهدات است. بایستی توجه داشت که اگر کل مجموع مجزورات را بر $kn-1$ تقسیم کنیم، واریانس کل مشاهدات به دست خواهد آمد.

اگر $\bar{X}_i$ نشان دهنده میانگین i امین گروه برای $i = 1, 2, 3, \dots, k$ باشد، می‌توانیم رابطه زیر را بنویسیم که اساس تحلیل واریانس یک عاملی را تشکیل خواهد داد:

$$SST = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^n (X_{ij} - \bar{\bar{X}})^2 = n \sum_{i=1}^k (\bar{X}_i - \bar{\bar{X}})^2 + \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^n (X_{ij} - \bar{X}_i)^2$$

چنانچه در فرمول فوق اشاره می‌شود، کل مجموع مجزورات به دو عبارت تجزیه شده است. اگر با دقت به این دو عبارت نگاه کنیم، در می‌یابیم که اولین جمله مقیاسی است از پراکندگی در بین میانگین‌های گروه‌ها و دومین جمله مقیاسی است از پراکندگی داخل گروه‌ها. معمول است که برای جمله اول که پراکندگی بین میانگین گروه‌ها را اندازه‌گیری می‌کند، "اصطلاح مجموع مجزورات تیمار"^۱ (SSR) و برای جمله دوم که پراکندگی داخل گروه‌ها را اندازه‌گیری می‌کند، اصطلاح "مجموع مجزورات خطا"^۲ (SSE) بکار می‌برند. با توجه به این اصطلاحات می‌توان نوشت:

$$SST = SSR + SSE$$

تشکیل جدول تحلیل واریانس:

برای آزمون فرضیه برابری میانگین گروه‌ها در مقابل عدم برابری میانگین، ابتدا جدول (۳) را که به جدول تحلیل واریانس معروف است، تشکیل می‌دهیم و در آن پراکندگی بین گروه‌ها یا مجموع مجزورات تیمار (SSR) و پراکندگی درون گروه‌ها یا مجموع مجزورات خطا (SSE) را به کمک آزمون F با یکدیگر مقایسه می‌نماییم.

^۱ treatment sum of square

^۲ error sum of square

جدول (۳): جدول تحلیل واریانس

F	میانگین مجزورات	درجه آزادی	مجموع مجزورات	منبع پراکندگی
$\frac{MSR}{MSE}$	$MSR = \frac{SSR}{k-1}$	$K-1$	SSR	بین گروه‌ها
	$MSE = \frac{SSE}{k(N-1)}$	$K(n-1)$	SSE	داخل گروه‌ها
		$kn-1$	SST	کل

بعد از تشکیل جدول واریانس، باید مقدار F محاسبه شده را با مقدار F جدول، با $(k-1)$ و $k(n-1)$ درجه آزادی در سطح معنی‌دار بودن ۰/۰۵ مقایسه می‌نماییم. اگر مقدار F محاسبه شده از مقدار F جدول بزرگ‌تر باشد، فرض صفر برابری میانگین گروه‌ها (در سطح معنی‌دار بودن ۰/۰۵) رد می‌شود. یعنی میانگین گروه‌ها به طور معنی‌داری با یکدیگر تفاوت دارند. درغیراین صورت اگر مقدار F محاسبه شده از مقدار F جدول کوچک‌تر باشد، فرض صفر برابری میانگین گروه‌ها پذیرفته می‌شود. یعنی میانگین گروه‌ها با یکدیگر تفاوت ندارند.

به طور مثال در سؤال اول از سؤالات اصلی از پاسخ‌گویان سؤال شده بود که :

عوامل اصلی و مؤثر بر عدم امکان اعمال مدیریت صحیح و کارآمد در شبکه بانکی

کشور را با توجه به میزان اهمیت چگونه نمره‌گذاری کنید؟

برای پاسخ به این سؤال، پنج گزینه در نظر گرفته شده بود که پاسخ‌گویان با توجه

به میزان اهمیت هر کدام از گزینه‌ها، به آن‌ها نمره‌ای بین صفر تا ۱۰۰ داده‌اند. گزینه‌های در نظر

گرفته شده و آماره‌های توصیفی هر کدام از گزینه‌ها در ذیل آورده شده است:

گزینه اول : تنگناهای اعمال مدیریت صحیح بر منابع انسانی.

گزینه دوم : تنگناهای اعمال مدیریت صحیح بر منابع و مصارف.

گزینه سوم: محدودیت‌های ناشی از نبود زیرساخت‌های لازم برای توسعه فن‌آوری

گزینه چهارم: محدودیت‌ها و مشکلات ناشی از ضوابط و مقررات و دستورالعمل‌ها و بخش‌نامه‌ها و مصوبات نهادهای خارج از بانک.

گزینه پنجم: محدودیت‌ها و مشکلات ناشی از وجود دستگاه‌های نظارتی متعدد.

جدول (۴): آماره‌های توصیفی گزینه‌های سؤال اول

شرح گزینه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	کمترین امتیاز	بیشترین امتیاز
۱	۳۱	۶۶/۱	۲۱/۳	۱۰	۱۰۰
۲	۳۱	۶۸/۷	۱۹/۵	۲۵	۱۰۰
۳	۳۱	۷۱/۹	۱۷/۳	۳۰	۱۰۰
۴	۳۱	۶۸/۲	۱۷/۸	۲۰	۹۵
۵	۳۱	۷۸/۹	۱۹/۹	۲۰	۱۰۰
کل	۱۵۵	۷۰/۸	۱۹/۵	۱۰	۱۰۰

براساس جدول فوق بیشترین میانگین پاسخ‌ها مربوط به گزینه پنجم و کمترین میانگین مربوط به گزینه اول، همچنین کمترین انحراف معیار پاسخ‌ها، مربوط به گزینه سوم و بیشترین انحراف معیار پاسخ‌ها مربوط به گزینه اول است.

جمع‌بندی یافته تحقیق در بخش مقدمه پرسش‌نامه مدیران ارشد نظام بانکی نتایجی به شرح زیر را ارائه می‌دهد:

۱- بیش از ۹۷ درصد مدیران ارشد نظام بانکی خود به این امر اعتراف دارند که در شرایط فعلی، نظام بانکی کشور قادر به پاسخ‌گویی منطقی به نیازها و انتظارات مشتریان خود نیست.

۲- همچنین صد در صد مدیران ارشد نظام بانکی اعتقاد دارند که برای اعمال مدیریت صحیح، با محدودیت‌ها و تنگناهای عمده‌ای مواجه هستند و برای رفع این موانع و تنگناها باید مجموعه‌ای از اقدامات مشخص از سوی ارکان نظام بانکی کشور و سایر مراجع ذی‌ربط صورت گیرد.

در سؤالات اصلی پرسش‌نامه مدیران ارشد، عوامل اصلی و مؤثر بر عدم امکان اعمال مدیریت صحیح و کارآمد در شبکه بانکی مورد پرسش قرار گرفته بود و از آن‌ها خواسته شده بود با توجه به میزان اهمیت هر یک از این عوامل، آن‌ها را از صفر تا صد نمره‌گذاری نمایند. نتایج حاصل از این پرسش مشخص شدن پنج محور اصلی و عمده نارسایی‌ها و تنگنایهای مدیران بود که و به ترتیب اهمیت به شرح زیر هستند:

۱- محدودیت‌ها و مشکلات ناشی از وجود دستگاه‌های نظارتی متعدد (میانگین ۷۸/۹)

۲- محدودیت‌های ناشی از نبود زیر ساخت‌های لازم برای توسعه فن‌آوری روز (میانگین ۷۱/۹)

۳- تنگنایهای اعمال مدیریت صحیح بر منابع و مصارف (میانگین ۶۸/۷)

۴- محدودیت‌ها و مشکلات ناشی از ضوابط و مقررات، دستورالعمل‌ها، بخش‌نامه‌ها و مصوبات نهادهای خارج از بانک (میانگین ۶۸/۲)

۵- تنگنایهای اعمال مدیریت صحیح بر منابع انسانی (میانگین ۶۶/۱)

در سؤالات بعدی به ریشه‌یابی عوامل مؤثر بر عدم امکان اعمال مدیریت کارآمد در شبکه بانکی و علل بروز هر یک و ارائه پیشنهادهایی برای رفع آن‌ها پرداخته شده و در ضمن علاوه بر پنج محور فوق، از مدیران ارشد نظام بانکی در مورد اقدامات اصلاحی به منظور حسن اداره بانک‌ها، عوامل مؤثر بر نظارت‌ها و کنترل‌های داخلی، عوامل مؤثر بر شناسایی مدیریت ریسک و نحوه انتخاب هیأت مدیره و مدیران عامل بانک‌ها نظرسنجی به عمل آمده که خلاصه‌ای از پیشنهادات ارائه شده در مورد راه‌حل‌های مناسب و کاربردی برای حل مشکلات عمده نظام بانکی کشور به شرح زیر اعلام شده است.

۳- نتایج و پیشنهادات

نتیجه‌گیری از آزمون فرضیه اول:

پاسخ‌گویی نظام بانکی به انتظارات منطقی مشتریان، نرخ سود سپرده‌ها، نرخ سود تسهیلات اعطایی، کفایت میزان تسهیلات اعطایی، عملکرد کلی نظام بانکی در اعطای تسهیلات و اطلاع‌رسانی مؤثر به مشتریان درمورد خدمات جدید، ارزیابی مثبتی از طرف مشتریان ارائه نشده و بیش از ۴۰ درصد آن‌ها عملکرد نظام بانکی را در این مورد ضعیف یا متوسط ارزیابی کرده‌اند.

نتیجه‌گیری از آزمون فرضیه دوم:

بر اساس نتایج تحقیقات انجام شده صد درصد مدیران ارشد نظام بانکی کشور بر این باورند که برای اعمال مدیریت صحیح و کارآمد با محدودیت‌ها و تنگناهای عمده‌ای مواجه هستند و براین اساس دومین فرضیه تحقیق مورد تأیید قرار گرفته است که شامل ۵ محور اصلی زیر است:

- ۱- محدودیت‌ها و مشکلات ناشی از وجود دستگاه‌های نظارتی متعدد.
- ۲- محدودیت‌های ناشی از نبود زیر ساختارهای لازم برای توسعه و فن‌آوری روز.
- ۳- تنگناهای اعمال مدیریت صحیح بر منابع و مصارف.
- ۴- محدودیت‌ها و مشکلات ناشی از ضوابط، مقررات، دستورالعمل‌ها، بخش‌نامه‌ها و مصوبات نهادهای خارج از بانک.
- ۵- تنگناهای اعمال مدیریت صحیح بر منابع انسانی.

۴- پیشنهادات

الف - پیشنهادهایی برای رفع مشکلات نظارتی

- ۱- نهادهای نظارتی شبکه بانکی در بازرسی‌های خود باید از افرادی استفاده کنند که ضمن دارا بودن تخصص لازم، حداقل بیست سال تجربه مؤثر و مفید در امور

بانکی را داشته باشند، ماهیت عملیات بانکی را بشناسند و از استانداردهای علمی در زمینه مسائل بانکی اطلاعات کافی داشته باشند. در ضمن با تنگناها و محدودیت‌ها و امکانات اقتصادی و اداری کشورمان نیز آشنا باشند.

۲- برای نظارت بر سیستم بانکی، نظارت‌ها و کنترل‌های سالیانه‌ای که توسط حسابرس و بازرس قانونی منتخب مجمع عمومی بانک‌ها اعمال می‌شود و نظارت‌های مؤثر و مستمر اداره نظارت بر امور بانک‌های بانک مرکزی ج.ا.ا کافی است. البته اداره نظارت بر امور بانک‌های بانک مرکزی ج.ا.ا باید با بهره‌گیری از سیستم‌های پیشرفته نظارتی و استفاده از تکنولوژی روز و کارشناسان ورزیده و اختیارات لازم به این مهم بپردازد. در ضمن بانک‌ها نیز باید با تقویت ادارات بازرسی، بهره‌گیری از بازرسان و حسابرسان باتجربه و آگاه و استفاده از سیستم‌های بازرسی متناسب با حجم و پیچیدگی عملیات بانکی برای نظارت‌ها و کنترل‌های داخلی خود اهمیت بیشتری قائل باشند. بنابراین نظارت‌های مذکور در این بند کافی به مقصود است و طبق یافته‌های این تحقیق در صورتی که نظارت‌های متعدد دیگری از طرف مراجع و نهادهای مختلف اعمال شود جز سردرگمی و عدم اعتماد به نفس، ظاهرسازی، عدم تمایل به کارهای نو و ابتکارات جدید و نهایتاً تبدیل شدن آن به یک معضل عمده بر سر راه اعمال مدیریت صحیح و کارآمد اثر دیگری ندارد.

۳- برای اعمال نظارت بر سیستم بانکی باید حتی‌الامکان به حذف قواعد و دستورالعمل‌ها و مقررات زائد همت گماشت. قوانین و مقررات و ضوابط و دستورالعمل‌ها باید ساده و شفاف بوده و از هر گونه تضاد و پیچیدگی و ابهام عاری باشند. حتی‌الامکان باید دستورات و مقررات از یک مجرای مشخص ابلاغ شوند. با توجه به گستردگی شبکه و نرم‌افزارهای موجود، کم و کیف تنظیم مقررات باید به نحوی باشد که براحتی قابل استفاده روی رایانه‌ها باشد. از تاریخ

ابلاغ تا تاریخ اجرا باید برای پیاده شدن روی رایانه و آموزش‌های لازم و تهیه مقدمات کار فرصت کافی داده شود. نهاد مسئول باید به سرعت بازخورد مقررات ابلاغی را مورد بررسی قرار داده و در صورتی که تشخیص داده شود مقررات ابلاغی قابلیت اجرایی دارند نسبت به رفع نواقص، نقاط ابهام و تضادهای احتمالی آن‌ها با سایر مقررات اقدام نماید.

برای رفع معضل وجود دستگاه‌های نظارتی متعدد، پیشنهاد‌های دیگری در نظرسنجی مطرح شده بود که چندان مورد استقبال قرار نگرفت. این پیشنهاد عبارت بود از ادغام نهادهای نظارتی در یک نهاد تخصصی که مورد تایید قوای سه‌گانه کشور باشد.

ب- پیشنهادهایی برای رفع مشکلات ناشی از عدم امکان بهره‌گیری از فن‌آوری روز

۱- به منظور بهره‌گیری از فن‌آوری روز، شبکه‌ای نمودن سیستم بانکی کشور، بهبود کیفیت و سرعت و دقت بیشتر در ارائه خدمات، کاهش هزینه‌ها و اعمال نظارت‌های داخلی مؤثرتر، باید به عنوان مهم‌ترین و مؤثرترین گام، نسبت به توسعه و گسترش و ارتقاء کیفی زیر ساخت‌های مخابراتی در سراسر کشور اقدام نمود. به نحوی که جریان انتقال اطلاعات با سهولت و اطمینان و سرعت در تمام ساعات شبانه روز در کلیه نقاط کشور امکان‌پذیر باشد.

۲- بانک‌ها نیز باید نسبت به آموزش نیروی انسانی و ارتقاء توان بهره‌گیری آن‌ها از سیستم‌های مکانیزه برنامه‌های مؤثر و مستمری داشته باشند.

ج- پیشنهادهایی برای رفع تنگناهای اعمال مدیریت صحیح بر منابع و مصارف

به موجب یافته‌های تحقیق، برای امکان اعمال مدیریت صحیح و کارآمد بر منابع و مصارف باید اقدامات زیر انجام شود:

۱- هیأت مدیره بانک‌ها باید حداقل در محدوده‌ای مشخص، برای تعیین نرخ سود سپرده‌ها و تسهیلات، قدرت و اختیار تصمیم‌گیری داشته باشند تا امکان استفاده بهینه از منابع و مصارف میسر شود و امکان استقرار نظام رقابتی در شبکه بانکی بوجود آید.

- ۲- تسهیلات تکلیفی و تبصره‌ای باید حذف گردد.
 - ۳- توزیع دستوری و بخشی اعتبارات برای بخش‌های مختلف اقتصادی باید حذف گردد.
 - ۴- در مورد یکسان‌سازی نرخهای سود متفاوت در بخش‌های مختلف اقتصادی باید اقدام شود.
- د- پیشنهادهایی برای رفع مشکلات ناشی از ضوابط، مقررات، دستورالعمل‌ها، بخش‌نامه‌ها و مصوبات**
- یکی دیگر از مشکلات عمده، محدودیت‌ها و موانع ناشی از ابلاغ ضوابط، مقررات، دستورالعمل‌ها، بخش‌نامه‌ها و مصوبات نهادهای خارج از بانک می‌باشد. تعدد، تنوع، بعضاً پیچیدگی، ابهام و حجم زیاد مصوبات شوریهالی بانک‌ها، بخش‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های صادره از بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، مصوبات مجلس شورای اسلامی، مصوبات شورای پول و اعتبار و ... می‌تواند از دیگر عوامل بازدارنده برای اعمال مدیریت کارآمد باشد. برای رفع این مشکل اقداماتی به شرح زیر پیشنهاد می‌شود.
- ۱- پرهیز از تمرکزگرایی در تدوین و تنظیم ضوابط و مقررات.
 - ۲- حذف مقررات زائد و نیز ساده و شفاف‌سازی مقررات موجود.
 - ۳- ابهام‌زدایی از مقررات و ابلاغ ضوابط و مقررات به صورت مجموعه‌ای منسجم از یک مجرای مشخص.
 - ۴- تنظیم مقررات به نحوی که قابلیت اجرایی داشته باشد و به راحتی قابل استفاده روی رایانه‌ها باشد.
 - ۵- در نظر گرفتن زمان و فرصت کافی از تاریخ ابلاغ مقررات تا تاریخ اجرای آن‌ها، به نحوی که امکان آموزش و توجیه نیروی انسانی و پیاده‌سازی روی نرم‌افزارهای رایانه‌ای وجود داشته باشد.
 - ۶- پایداری ضوابط و مقررات و خودداری از تغییرات زود هنگام و بیش از حد در آن‌ها

۷- نهاد ابلاغ کننده مقررات باید به سرعت بازخورد مشکلات اجرایی و ابهامات و تضادهای مقررات ابلاغی را مورد بررسی قرار داده و نسبت به اصلاح آن‌ها اقدام نماید.

۸- اختیارات بیشتری به مراکز تصمیم‌گیری درون سازمان تفویض گردد تا بتوانند در امور اجرایی انعطاف‌پذیری بیشتری داشته باشند.

هـ - پیشنهادهای برای رفع تنگنای اعمال مدیریت صحیح بر منابع انسانی

۱- تفویض اختیار طراحی و تصویب نظام پرداخت کارکنان به مدیران ارشد بانک‌ها به نحوی که جذب مدیران و کارشناسان متخصص و با تجربه امکان‌پذیر باشد و در کارکنان موجود برای کار و تلاش بیشتر، ایجاد انگیزه نماید.

۲- تفویض اختیار، تشویق و تنبیه، جایگزینی کارکنان موجود برای مشاغل سازمانی مورد نظر، انتخاب و گزینش نیروی انسانی مورد نیاز و اخراج نیروهای ناکارآمد.

علاوه بر یافته‌های تحقیق حاصل از پنج عامل عمده و مؤثر مذکور، پیشنهادهای حاصل از بررسی یافته‌های محقق، مربوط به سایر سؤالات مطرح شده در پرسش‌نامه مدیران ارشد به شرح زیر می‌باشند.

الف - به منظور حسن اداره بانک‌ها باید اقدامات زیر انجام شود:

۱- اصلاح اساس‌نامه بانک‌ها در جهت تقویت اختیارات هیات مدیره و مدیران عامل بانک‌ها

۲- حذف شورای عالی از ارکان بانک‌ها و تفویض اختیارات آن به هیات مدیره بانک‌ها برای تقویت کنترل‌های داخلی باید اقدامات زیر صورت گیرد:

۱- بهره‌گیری از فن‌آوری مناسب برای نظارت و حسابرسی دقیق واحدها.

۲- متناسب نمودن سیستم‌های کنترل داخلی با حجم پیچیدگی عملیات و گسترش شبکه بانکی.

۳- بهره‌گیری از بازرسان و حساب‌رسان با تجربه و متخصص و سرمایه‌گذاری برای آموزش و تربیت چنین افرادی در شبکه بانکی.

ب- به منظور اعمال مدیریت ریسک باید اقدامات زیر انجام شود:

۱- استقرار سیستم‌های پیشرفته سخت‌افزاری و نرم‌افزاری به منظور تضمین جریان صحیح و شفاف اطلاعات

۲- ارتقاء سطح دانش تخصصی مدیران به منظور شناسایی انواع ریسک و اعمال مدیریت بر آنها

۳- تعیین ضوابط و مکانیسم‌های لازم برای سنجش و ارزیابی انواع ریسک

۴- ایجاد تغییرات و اصلاحات لازم در ساختار مقررات بانکی به منظور استفاده از استانداردهای بین‌المللی مربوط به مدیریت ریسک.

پیشنهادهایی در مورد نحوه اداره بانک‌ها:

با توجه به نتایج حاصله از دهمین سؤال پرسش‌نامه در مورد نحوه اداره بانک‌ها، که از یافته‌های کلیدی و مؤثر این پژوهش است، موارد مهم زیر پیشنهاد می‌شود:

۱- برای اداره بانک باید اعضای هیأت مدیره موظف و غیر موظف توسط مجمع عمومی انتخاب شوند و اعضای هیأت مدیره از بین خود یکی را به عنوان رئیس هیأت مدیره انتخاب کنند. (در شرایط فعلی رئیس هیأت مدیره و مدیر عامل توسط مجمع انتخاب می‌شوند).

۲- هیأت مدیره دارای دو نقش سیاست‌گذاری و اجرایی باشد.

۳- تعداد اعضای هیأت مدیره موظف و غیر موظف نباید بیش از ۷ نفر باشند.

اخیراً، "طرح اداره بانک‌های دولتی" در ۲۴ ماده توسط جمعی از کارشناسان و صاحب‌نظران خبره بانکداری کشور و نمایندگان مجلس شورای اسلامی در مرکز پژوهش‌های مجلس تهیه شده است. موارد این طرح شامل تعریف، اهداف، ارکان، مالکیت و سایر موارد اداره بانک‌های دولتی است. این طرح هم اکنون در دستور کمیسیون‌های مجلس شورای اسلامی قرار دارد و با همت مرکز پژوهش‌های مجلس، نظرها و پیشنهادهای بیش از ۴۰ نفر از افراد صاحب‌نظر یا سازمان‌ها و نهادهای ذیربط جمع‌آوری شده است.

هـ- برای رفع نارسایی‌های موجود و ارائه خدمات بهتر به مردم باید به ترتیب اقدامات زیر را انجام داد:

سرعت در ارائه خدمات و برخورد مناسب با ارباب رجوع.
از بین بردن سیستم انحصاری بانک‌های دولتی و حذف مقررات کلیشه‌ای و اداری در بانک‌ها.

ایجاد اطمینان و اعتماد به نفس و شهامت در تصمیم‌گیری در بین مدیران و ارائه تسهیلات بانکی با شرایط آسان‌تر به متقاضیان.

- ۱- ارتقاء کیفیت خدمات بانکی و تنوع بخشیدن به آن‌ها.
- ۲- تعدیل نرخ سود تسهیلات، کفایت میزان تسهیلات اعطایی، سرعت در بررسی طرح‌ها و پاسخ‌گویی سریع‌تر به درخواست متقاضیان تسهیلات.
- ۳- فرهنگ‌سازی و اطلاع‌رسانی مناسب‌تر به مشتریان بویژه در رابطه با خدمات جدید.

۴- تعدیل نرخ سود سپرده‌ها به نحوی که اندکی بیش از نرخ تورم سالیانه باشد.
با واقعی‌تر نمودن نرخ کارمزد ارائه خدمات بانکی، بالا بردن بهره‌وری و کارایی، کاهش هزینه‌های غیرضروری، بررسی دقیق ضرورت و توجیه اقتصادی ساختمان‌ها و واحدهای موجود در بانک‌ها یا طرح‌ها و ساختمان‌هایی که در آینده احداث می‌شود. ارتقاء کیفیت و تنوع بخشیدن به محصولات بانکی بهینه‌سازی محل استقرار شعب و توسعه فعالیت ارزی و بین‌المللی می‌توان فاصله بین نرخ سود سپرده‌ها و نرخ سود تسهیلات را به حداقل رساند به نحوی که هم رضایت بیشتر سپرده‌گذاران و استفاده‌کنندگان از تسهیلات بانکی جلب شود و هم بانک به عنوان یک بنگاه اقتصادی امکان حیات و رشد و توسعه پیدا کند.

پیشنهادهایی برای انجام تحقیقات مکمل:

پیشنهادهای ذیل برای انجام تحقیقات مکمل ارائه می‌گردد:

- ۱- امکان سنجی اداره بانک‌های دولتی بر اساس تفکر بخش خصوصی.

- ۲- بررسی امکان تدوین استانداردهای ملی برای ارزیابی عملکرد بانکهای دولتی و مقایسه تطبیقی آنها.
- ۳- بررسی چگونگی امکان حضور رقابتی بانکهای ایرانی در عرصه‌های بین‌المللی.
- ۴- بررسی سطح کارایی و اثربخشی بانکهای تحت تأثیر مالکیت دولتی و خصوصی.
- ۵- بررسی مقایسه‌ای صیانت از منافع ملی در بانکهای دولتی و خصوصی.
- ۶- بازنگری و تجدید معماری در ساختار اداری- مالی بانکهای دولتی و خصوصی.
- ۷- بررسی چگونگی تخصیص بهینه منابع مالی و انسانی در نظام بانکداری دولتی.
- ۸- بررسی اتخاذ راه‌کار بهینه برای خصوصی‌سازی بانکهای دولتی.
- ۹- اصلاح ضوابط و مقررات و قوانین حاکم بر بانکها در جهت پویایی و تحرک بیشتر نظام بانکی.

منابع و مأخذ

- اوماسکاران، روش‌های تحقیق در مدیریت، ترجمه محمد صاحبی و محمود شیرازی، مرکز آموزش مدیریت دولتی
- الوانی، سید مهدی، (۱۳۶۹) تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی، انتشارات سمت.
- برایسون، جان، (۱۳۷۳) برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، ترجمه عباس منوریان، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- بهمند، محمد و محمود بهمنی، بانکداری داخلی (تجهیز منابع)، مؤسسه عالی بانکداری ایران.
- پیرس ورابینسون، (۱۳۸۰) برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی، انتشارات یادواره.
- تاریخ پنجاه ساله بانک ملی ایران، (۱۳۵۷).
- خطیب، علیرضا، ۱۳۷۳ نارسایی‌های موجود در ارکان بانک‌های کشور، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مؤسسه عالی بانکداری.
- ال‌دفت، ریچارد، (۱۳۸۰) تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دیوید آر، فرد، (۱۳۷۹) مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگ.
- رسول‌اف، جلال، (۱۳۷۹) مجموعه مقالات دهمین کنفرانس تحقیقات پولی و بانکی، مؤسسه تحقیقات پولی و بانکی کشور.
- رضائیان، علی، (۱۳۷۵) اصول مدیریت، انتشارات سمت.
- روزنامه رسمی کشور، شماره‌های ۱۶۰۷۰ و ۱۶۹۰۴.

- سبحانی، حسن، (۱۳۷۷) مجموعه مقالات هشتمین کنفرانس سیاست‌های پولی و ارزی، مؤسسه تحقیقات پولی و بانکی.
- سعادت، اسفندیار، (۱۳۷۵) مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت.
- شیوا، رضا، (۱۳۷۹) مجموعه سخنرانی‌ها و مقالات یازدهمین همایش بانکداری اسلامی، مؤسسه عالی بانکداری.
- صدر، محمد باقر، بنیادهای عمومی بانک در جامعه اسلامی، ترجمه جمالی‌الدین موسوی، انتشارات روزبه.
- ضیایی، منوچهر، (۱۳۷۳) مجموعه اساس‌نامه‌های بانک‌ها و مؤسسات اعتباری، مؤسسه تحقیقات پولی و بانکی کشور.
- ضیایی، منوچهر، (۱۳۷۳) مجموعه قوانین پولی و بانکی، مؤسسه تحقیقات پولی و بانکی کشور.
- طرح اصلاحات راهبردی در نظام بانکی کشور، شورای هماهنگی بانک‌ها، (۱۳۸۰).
- فقهی فرهمند، ناصر، (۱۳۸۰) مدیریت ساختار استراتژیک سازمان، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی تبریز.
- قطمیری، محمد علی، (۱۳۷۹) مجموعه سخنرانی‌ها و مقالات یازدهمین همایش بانکداری اسلامی، مؤسسه عالی بانکداری.
- گزارش اقتصادی و ترازنامه بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران.
- گیرشمن، (۱۳۲۱) ایران از آغاز تا اسلام، ترجمه محمد مدنی، انتشارات پگاه.
- مجله بانک اقتصاد، شماره‌های ۴ و ۱۰.
- مطهری، مرتضی، مسأله ربای، انتشارات صدرا.
- هدایتی، علی اصغر، (۱۳۷۲) مجموعه سخنرانی‌ها و مقاله ارائه شده به چهارمین سمینار بانکداری اسلامی، مؤسسه عالی بانکداری.

- هدایتی، علی‌اصغر، (۱۳۷۴) مجموعه سخنرانی‌ها و مقالات ارائه شده به ششمین سمینار بانکداری اسلامی، مؤسسه عالی بانکداری.

- Stephen p. Robbins, (1987) "**Organization Theory**", Prentice International Edition, Second Edition.

- Henry Mintzberg, (1973) "**the Nature of Managerial work**", Now York, Harper and Row.

- John p. kotter, (1982). "**what Effective General Managers really do**", Harvard Business Review.

- Mondy, R. Wayne and Robert M. Nor, Personnel, (1987) "**The: _Management of Human Resources**", 3rd ed., Boston: Allyn and Inc, , p.366

- Robert Waterman ,Jr, (1989), "**The Renewal Factor**) : How The Best Get and Keep the Competitive Edge , Academy of Management Executive 3 , NO .2.