

## تدوین راهبردهای کلان بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران بر اساس چشم‌انداز ۱۴۰۴

سیدعباس کاظمی\*، سجاد شکوهیار\*\*، حسین ذوالفقاری\*\*\*

### چکیده

اصل اساسی مدیریت راهبردی این است که سازمان‌ها باید برای بهره جستن از فرصت‌ها و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدات یا کاهش دادن آن‌ها درصد تدوین راهبردهایی برآیند؛ و از طرفی یکی از فعالیت‌های اصلی و ضروری مدیریت راهبردی این است که نقاط قوت و ضعف دوایر و واحدهای سازمان را شناسایی و آن‌ها را ارزیابی کند. این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش توصیفی - تحلیلی می‌باشد. در این پژوهش ابتدا با مراجعه به تحقیقات صورت‌گرفته در بانک‌های مرکزی دنیا و مطالعات داخل کشور، عوامل داخلی و خارجی و راهبردها در قالب ماتریس SWOT شناسایی و بر اساس ماتریس IE نوع راهبرد تعیین و نهایتاً بر اساس ماتریس QSPM اولویت‌بندی گردیدند. بر اساس نتایج، راهبرد تدافعی یعنی پنج راهبرد مندرج در خانه WT جهت ارزیابی و اولویت‌بندی مدنظر قرار گرفت که نتایج آن نیز به ترتیب اولویت؛ راهبرد هماهنگی میان سیاست‌های پولی و مالی در جهت دستیابی به ثبات اقتصادی و حل مشکلات اقتصادی کشور، راهبرد مستقل بودن با بازنگری در قوانین و مقررات، راهبرد تقویت فرآیندهای مدیریت، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی، راهبرد تقویت نقش سیاست‌گذاری و راهبرد تقویت چارچوب نظارتی می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت راهبردی؛ برنامه‌ریزی راهبردی؛ ماتریس SWOT؛ ماتریس IE؛ ماتریس QSPM؛ بانک مرکزی.

دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۵/۰۶، پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۱۲/۱۸

\* دانشیار، دانشگاه آزاد اسلامی تهران.

\*\* استادیار، دانشگاه شهید بهشتی تهران.

\*\*\* کارشناس ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.

Email: Housein.zolfaghari@gmail.com

2. Strategic Management

3. Strategic Planning

4. Strengths ° Weakness ° Opportunities - Threats Matrix (Swot)

5. Internal & External Matrix (Ie)

6. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

7. Central Bank

## ۱. مقدمه

در سالیان اخیر، دلایل متعددی باعث شده تا مدیران به فراست دریابند که برنامه‌ریزی به شکل سنتی دیگر قادر به حل مشکلات آن‌ها نخواهد بود. از این‌رو بهره‌گیری از برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان یک ضرورت در دولت‌ها، سازمان‌ها و جوامع مطرح شده است. در سال‌های گذشته، رویکردهای مختلفی در رابطه با برنامه‌ریزی راهبردی مطرح شده که اکثر آن‌ها متناسب با ویژگی‌های بخش خصوصی تدوین شده‌اند. با وجود این، موقعیت سازمان‌های دولتی و نقش و رسالت آن‌ها در زمینه ارتقاء رفاه مادی و معنوی افراد جامعه از آنچنان حساسیتی برخوردار است که توجه بیش از پیش نسبت به مدیریت آن‌ها را اجتناب‌ناپذیر ساخته است. از این‌رو اوضاع و احوال موجود که سالیان گذشته شباهت چندانی ندارد، ایجاب می‌کند که سازمان‌های دولتی نیز به شکلی جدید به تفکر و اقدام بپردازند؛ و در این شکل جدید تفکر و اقدام، بی شک "برنامه‌ریزی راهبردی" از برجسته‌ترین موقعیت برخوردار خواهد بود [۱۳].

یکی از اهداف عمده هر برنامه‌ریزی راهبردی، دادن هشدار به سازمان درباره تهدیدها و فرصت‌های خارجی نیازمند عکس‌العمل در آینده قابل پیش‌بینی است. به سخن دیگر، یکی از اهداف عمده برنامه‌ریزی راهبردی، آماده ساختن سازمان برای ابراز عکس‌العمل کارساز نسبت به جهان خارج، پیش از بروز بحران است [۱۳].

ولی هر عکس‌العملی مؤثر نسبت به تهدیدها و فرصت‌های خارجی باید مبتنی بر دانش کافی از ضعف‌ها و قوت‌های داخلی سازمان باشد. عکس‌العمل‌های مؤثر، بر نقاط قوت استوار بوده، ضعف‌های داخلی را به حداقل کاهش داده یا بر آن‌ها فائق می‌گردد تا از مزایای موقعیت‌های خارجی بهره‌مند شود و بتواند تهدیدهای خارجی را به حداقل رسانده یا بر آن‌ها غلبه کند. به بیان دیگر، برنامه‌ریزی راهبردی درصدد یافتن بهترین و مناسب‌ترین حالت تطابق میان سازمان و محیط مربوط، بر اساس درک کافی از هر دو می‌باشد [۱۳].

امروزه برنامه‌ریزان به این نتیجه رسیده‌اند که با توجه به تحولات شگرف و شتاب آلود جهان، نمی‌توان با یک برنامه‌ریزی نسبتاً بلندمدت انتظار موفقیت داشت؛ زیرا عوامل مؤثر در موفقیت برنامه فاقد ثبات بوده و احياناً در حال تغییرند. از این‌رو به برنامه‌ریزی‌های راهبردی روی آورده‌اند تا ضمن تعیین افقی مطلوب از آینده سازمان خود، چگونه رسیدن به آن هدف‌ها را نیز تعیین نمایند؛ برنامه‌های اجرایی تدوین کنند و به صورت پیوسته از تحقق اهداف خرد که نهایتاً اهداف کلان چشم‌انداز را تحقق خواهد بخشید، بازخورد بگیرند، قوت و ضعف درونی سازمان را مورد مطالعه مستمر قرار دهند و فرصت‌ها و تهدیدهای محیط بیرونی را که به طور قطع در فرآیند موفقیت سازمان تأثیر گذار است، از

نظر دور ندارند و در کوتاه‌مدت یکسال و کمتر با در دست داشتن نبض کار هر جا که اطلاعات دیکته می‌کند به تغییر و اصلاح اهداف و راهبردهای خود اقدام نمایند. چنین امری می‌تواند مسیر را به درستی دنبال کند و تحقق هدف‌های برنامه را تضمین نماید [۳].

مهم این است که سازمان‌ها و شرکت‌ها با انتخاب چه راهبردها، راهکارها و رویکردهایی می‌توانند نقاط ضعف درونی خود را به قوت و تهدیدهای محیط را به فرصت تبدیل و با بهره‌گیری از توانمندی‌های داخلی و فرصت‌های محیطی، اهداف و مأموریت‌های خود را عینیت بخشند.

لذا با توجه به مطالب فوق و همچنین با عنایت به نقش سازنده‌ای که نظام بانکی کشور در تحولات اقتصادی جامعه دارد؛ و از سویی بانک مرکزی نیز مهم‌ترین نهاد پولی اقتصاد کشور می‌باشد؛ داشتن مدیریت راهبردی در این بانک ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. در این راستا در تحقیق پیش‌رو به تجزیه و تحلیل محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدات) و محیط داخلی (نقاط قوت و ضعف) بانک مرکزی به منظور تدوین راهبردهای مناسب سازمان جهت پاسخگویی به نیازها خواهیم پرداخت. پیچیدگی و ظرافت در تصمیم‌گیری در کسب‌وکار، مدیریت راهبردی را ضروری می‌سازد. مدیریت فعالیت‌های متنوع و چندبعدی درونی، تنها بخشی از مسئولیت‌های مدیران است. محیط بلافصل بیرونی مجموعه بعدی عوامل چالش‌انگیز را فراهم می‌آورد. این محیط رقبا را، تأمین‌کنندگان مناسبی که کمیاب‌تر می‌شوند، سازمان‌های دولتی و مشتریان را در برمی‌گیرد. محیط بیرونی نیز بر جو عمومی تأثیر می‌گذارد. این محیط شرایط اقتصادی، تغییرات اجتماعی و پیشرفت‌های فنی را در برمی‌گیرد [۱۰].

هر سازمان باید بکوشد در صنعت مربوطه پیشگام شود و به صورتی خلاق و مبتکر (و نه به صورت انفعالی) عمل کند، یعنی به‌جای اینکه در برابر رویدادها از خود واکنش نشان دهد، باید بکوشد بر محیط اثر بگذارد و پیوسته نوآوری کند. درصحنه تصمیم‌گیری، فرایند مدیریت راهبردی مظهر این ابتکار عمل هست و مؤید روشی معقول، بخردانه، سامانمند و عینی است که بر آن اساس مسیر آینده شرکت تعیین می‌گردد [۱۸].

بانک مرکزی ج.ا. به موجب قانون پولی و بانکی مصوب تیرماه ۱۳۵۱ به‌عنوان تنظیم‌کننده نظام پولی و بانکی کشور و بانکدار دولت است. بدیهی است انجام وظیفه در این حیطه وسیع، شبکه گسترده و پیچیده‌ای از روابط، وظایف و کارهای مختلفی را می‌طلبد و برقراری ارتباطات گسترده با طیف وسیعی از مخاطبان را ایجاب می‌کند. از آنجاکه عملکرد بانک مرکزی و تصمیم‌های مقامات این بانک به‌طور مستقیم و غیرمستقیم در زندگی آحاد مردم تأثیرات انکارناپذیری دارد، همراهی و همدلی با مردم و تعبیر و تفسیر صحیح و منطقی فعالیت‌های انجام‌شده در بانک، ضرورت و اهمیت

می‌یابد. اهمیت موضوع بدان جهت است که این بانک به‌عنوان یکی از ارکان مهم اقتصادی نظام، رسالت خود را در جهت حفظ ارزش پول، کنترل نقدینگی و ثبات قیمت‌ها، کمک به رشد اقتصادی کشور از طریق سیاست‌گذاری در اعطای تسهیلات، حفظشان اقتصادی ایران در مجامع بین‌المللی و کنترل و نظارت بر روابط پولی و قراردادهای مختلف با کشورهای خارجی از یک سو و دولت و سازمان‌های وابسته به آن از سوی دیگر استوار ساخته است [۸].

بانک مرکزی به‌عنوان نهاد سیاست‌گذار پولی و بانکی کشور برای پاسخگویی به نیازهای در حال ظهور و رو به گسترش نظام بانکی و همچنین برای تحقق اهداف و انجام وظایف قانونی و ذاتی خود نیازمند مدیریت و برنامه‌ریزی مناسب در راهبردها و رویکردهای خود است، که متأسفانه تاکنون برنامه راهبردی مدون و با بهره‌گیری از مفاهیم علمی در این سازمان وجود نداشته است؛ لذا در چنین شرایطی برنامه‌ریزی راهبردی (برنامه‌ریزی راهبردی یک برنامه بلندمدت با تمرکز به پیش‌بینی محیط داخلی و خارجی است) و انتخاب راهبردهای مناسب برای بانک مرکزی جهت مواجهه با چالش‌های آینده و استفاده بهینه از فرصت‌ها رشد امری حیاتی به نظر می‌آید.

در این راستا با شناسایی قابلیت‌های درونی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) و بر اساس مدل انتخابی، راهبردهای کلان برای بانک مرکزی تدوین خواهد شد.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

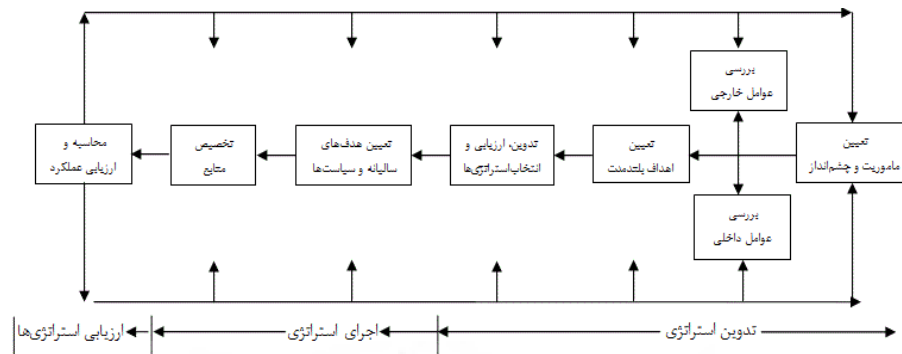
**راهبرد.** ابزاری هستند که شرکت می‌تواند بدان وسیله به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد [۱۸].

**مدیریت راهبردی.** هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد [۱۸].

**مراحل مدیریت راهبردی.** تدوین راهبردها، اجرای راهبردها و ارزیابی راهبردها [۱۸].

**تدوین راهبرد.** مقصود از تدوین راهبرد این است که مأموریت شرکت تعیین شود، شناسایی عواملی که در محیط خارجی، سازمان را تهدید می‌کنند یا فرصت‌هایی را به وجود می‌آورند، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدف‌های بلندمدت، در نظر گرفتن راهبردهای گوناگون و انتخاب راهبردهای خاص جهت ادامه فعالیت [۱۸].

**الگوی مدیریت راهبردی.** چارچوب ارائه شده در نمودار شماره ۱ یک الگوی جامع از فرایند مدیریت راهبردی است که بسیار متداول و قابل قبول است. این الگو هیچ گاه موفقیت شرکت را تضمین نمی کند، ولی برای تدوین راهبردها، اجرا و ارزیابی آنها روشی روشن و عملی ارائه می نماید. در این الگو رابطه میان اجزای اصلی فرایند مدیریت راهبردی نشان داده شده است [۱۸].



نمودار ۱. الگوی مدیریت راهبردی

**معرفی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران.** بانک مرکزی به نهادی اطلاق می شود که مسئولیت کنترل سیستم پولی کشور را عهده دار باشد. در برخی از کشورها (مثلاً ایران) این بانک به عنوان بازوی پولی دولت عمل می کند ولی در برخی دیگر، این بانک مستقل از دولت و سیاست های دوره های دولت ها به اهداف کلان خود می پردازد. درجه استقلال بانک های مرکزی از کشوری به کشور دیگر متفاوت است [۹]. بانک مرکزی ج.ا.ا. در تاریخ ۱۸ مردادماه ۱۳۳۹ تأسیس گردید. برخی از وظایف بانک مرکزی عبارتند از حفظ ارزش داخلی و خارجی پول ملی کشور، انتشار اسکناس و ضرب سکه های فلزی رایج کشور، تنظیم مقررات مربوط به معاملات ارزی و ریالی، نظارت بر صدور و ورود ارز و پول رایج کشور، تنظیم کننده نظام پولی و اعتباری کشور، نظارت بر بانک ها و مؤسسات اعتباری و ... . بانک مرکزی ج.ا.ا. عضو چند نهاد پولی و مالی بین المللی شامل صندوق بین المللی پول، بانک جهانی، بانک توسعه اسلامی و هیئت خدمات مالی اسلامی است. رسالت اصلی بانک مرکزی ج.ا.ا. بر آن است که با اجرای سیاست های پولی و اعتباری شرایط مساعد برای پیشرفت اقتصادی کشور را فراهم سازد و در اجرای برنامه های مختلف اعم از برنامه های تثبیت و توسعه

اقتصادی پشتیبان دولت باشد. ارکان بانک مرکزی ج.ا.ا شامل: مجمع عمومی، شورای پول و اعتبار، هیئت عامل، هیئت نظارت اندوخته اسکناس، هیئت نظار است [۸].

**سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی.** ایران کشوری است توسعه‌یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه، با هویت اسلامی و انقلابی، الهام‌بخش در جهان اسلام و با تعامل سازنده و مؤثر در روابط بین‌الملل.

**پیشینه پژوهش.** بر اساس پیشینه تحقیق انجام‌گرفته بیشترین فراوانی موضوعات راهبردی در بانک‌های مرکزی منتخب دنیا به شرح ذیل مشخص گردیده است:

جدول ۱. موضوعات راهبردی بانک‌های مرکزی منتخب دنیا

موضوعات راهبردی	ترکیه	ژاپن	انگلستان	آلمان	آمریکا	فراوانی
ثبات پولی - ثبات قیمت‌ها	*	*	*	*	*	۵
ثبات مالی	*	*	*	*	*	۵
ایجاد زیرساخت برای مقررات و نظارت	*	*	*	-	*	۴
مدیریت و اداره داده‌ها	-	-	-	-	*	۱
ایجاد امکانات زیربنایی	*	*	-	-	*	۳
توجه به سرمایه انسانی	*	*	*	*	*	۵
تقویت فرآیندهای مدیریت	*	*	*	*	*	۵
کاهش هزینه و رشد بودجه	-	*	-	*	*	۳
مستقل بودن	*	*	*	*	*	۵

**مدل تحلیلی تحقیق.** مدل تحلیلی تحقیق حاضر بر اساس چارچوب تحلیلی آقای فرد. آر. دیوید [۱۸] در سه مرحله ورودی، مقایسه و تصمیم‌گیری طرح‌ریزی گردید. در تحقیق پیشرو پس از مشخص نمودن و پیش‌فرض قرار دادن مأموریت، چشم‌انداز و اهداف بلندمدت بانک مرکزی که حاصل تحقیقات گذشته دیگر پژوهشگران است [۷]. که در ذیل به آن اشاره خواهد گردید به ترتیب مراحل سه‌گانه مدل تحلیلی ذیل دنبال گردیده است. در این مقاله از روش متداول و رایج (SWOT) که در اکثر قریب به اتفاق بانک‌های مرکزی جهان استفاده می‌شود بهره‌گیری شده که به‌زعم اساتید محترم کاربرد بیشتری نیز در این پژوهش داشته است.

– چشم‌انداز. بانک مرکزی سازمانی یادگیرنده و دانش‌محور است که با استقلال خود، سیاست‌های پولی، کنترل تورم و حفظ ارزش پولی ملی و جریان ورود و خروج سرمایه را به عهده دارد.

<b>مرحله اول: مرحله ورودی</b>	
ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)
<b>مرحله دوم: مرحله مقایسه</b>	
ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت (SWOT) ماتریس داخلی و خارجی (IE)	
<b>مرحله سوم: مرحله تصمیم‌گیری</b>	
ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)	

نمودار ۰۳. مدل تحلیلی تحقیق

– **مأموریت.** مأموریت‌ها اجرای سیاست‌های پولی و اعتباری در جهت تحقق پیشرفت اقتصادی کشور و بانک و پشتیبان دولت در اجرای برنامه‌های تثبیت و توسعه اقتصادی است.

– **اهداف بلندمدت.** متحول شدن بانک به سازمان یادگیرنده، استقرار نظام مدیریت دانش، استقلال بانک در اجرای سیاست‌های پولی، کنترل تورم و حفظ ارزش پول ملی، کنترل عرضه پول در ماه‌های مختلف سال، راهبری و شفاف‌سازی جریان‌های ورود و خروج سرمایه، موازنه پرداخت‌ها، توسعه نهادهای مالی، تسهیل و گسترش جریان مبادله‌های پولی و ارزی در بازارهای میان بانکی. شایان ذکر است بر این اساس تمرکز اصلی محقق بر ادامه کار تحقیق انجام‌گرفته فوق و تدوین راهبردهای کلان بانک مرکزی بر اساس چشم‌انداز ۱۴۰۴ است.

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

**هدف اصلی تحقیق.** تدوین راهبردهای کلان برای بانک مرکزی ج.ا.ا بر اساس چشم‌انداز ۱۴۰۴

#### اهداف فرعی تحقیق:

۱. شناخت نقاط قوت و ضعف (چالش‌ها) داخلی بانک مرکزی ج.ا.ا
۲. شناخت فرصت‌ها و تهدیدات موجود در محیط خارجی بانک مرکزی ج.ا.ا
۳. ارائه راهبردهای بانک مرکزی با توجه به عوامل داخلی و عوامل خارجی

**پرسش اصلی تحقیق.** راهبردهای کلان بانک مرکزی ج.ا.ا بر اساس چشم‌انداز ۱۴۰۴ کدام‌اند؟

**پرسش‌های فرعی تحقیق:**

۱. مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف داخلی بانک مرکزی ج.ا.ا کدام‌اند؟
۲. مهم‌ترین فرصت‌ها و تهدیدات موجود در محیط خارجی بانک مرکزی ج.ا.ا کدام‌اند؟
۳. راهبردهای بانک مرکزی با توجه به عوامل داخلی و خارجی کدام‌اند؟

**جنبه جدید بودن و نوآوری در تحقیق.** به رغم انجام تحقیقات متعدد در ارتباط با بانک مرکزی ج.ا.ا، مباحث مدیریت راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی در این سازمان تا حدودی مورد غفلت قرار گرفته است؛ لذا با توجه به شرایط متغیر پیشرو، تدوین راهبرد برای بانک مرکزی که نقش سیاست‌گذاری کلان و نظارت بر نظام بانکی کشور را دارد بر اساس چشم‌انداز ۱۴۰۴، کار جدیدی محسوب می‌گردد. اکثر قریب به اتفاق تحقیقات در خصوص تدوین راهبردهای بانک‌های مرکزی دنیا با روش SWOT انجام گرفته است که در تحقیق حاضر علاوه بر استفاده از روش فوق، پس از به‌کارگیری ماتریس عوامل داخلی و خارجی IE برای تعیین نوع راهبردها، از ماتریس ارزیابی کمی راهبردها QSPM جهت اولویت‌بندی راهبردها نیز بهره‌گیری شده، که این امر نوآوری تحقیق است.

**قلمرو تحقیق.** قلمرو موضوعی در حیطه مباحث مربوط به مدیریت راهبردی، قلمرو مکانی کلیه واحدهای بانک مرکزی ج.ا.ا و قلمرو زمانی از ابتدای سال ۱۳۹۱ لغایت ابتدای سال ۱۳۹۳ است. این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش توصیفی - تحلیلی است. به‌منظور تحقق اهداف طرح که تدوین راهبردهای کلان بانک مرکزی است اقدامات ذیل انجام گردید:

- مطالعه و بررسی اسناد سازمانی و بالادستی جهت شناسایی و بیان موضوعاتی از قبیل مأموریت، چشم‌انداز، و اهداف سازمانی

- مطالعه و بررسی محیط خارجی و داخلی سازمان جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان و همچنین فرصت‌ها و تهدیدات پیش روی سازمان به روش مصاحبه و نظرسنجی

- در مرحله بعدی این تحقیق که به تحقیق میدانی اختصاص دارد، وزن و ضریب مؤلفه‌های از طریق پرسشنامه و مصاحبه نظریات مدیران، کارشناسان و صاحب‌نظران مرتبط و درگیر با این حوزه، جمع‌آوری شد، و نتایج به‌دست‌آمده به روش تجزیه و تحلیل SWOT مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و



با استفاده از ماتریس داخلی و خارجی (IE) راهبردهای کلان برای سازمان تدوین گردید. در پایان نیز با استفاده از نظر خبرگان به روش QSPM راهبردهای کلان اولویت بندی شد.

**جامعه و حجم نمونه آماری.** برای تدوین راهبردها پس از مطالعات کتابخانه‌ای از پرسشنامه محقق ساخته استفاده و از بین جامعه آماری که ۱۱۰ نفر (از مدیران ارشد شامل اعضای هیئت عامل بانک، و همچنین مدیران کل و میانی و کارشناسان بانک مرکزی تشکیل شده است) است با روش کولران تعداد ۸۶ نفر به عنوان حجم نمونه به صورت تصادفی طبقه بندی شده انتخاب گردید.

**گردآوری و روایی و پایایی ابزار.** در ابتدا محقق بر اساس مدل تحقیق، پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۷۲ پرسش تدوین نمود و جهت رفع اشکالات و ابهامات احتمالی در اختیار ۲۳ نفر از خبرگان حوزه تحقیق قرارداد و سپس بر اساس نظرات خبرگان و کارشناسان امر جهت روایی پرسشنامه تحقیق، اصلاحات لازم را (که ۹۰ درصد نظرات خبرگان در آن لحاظ شده) انجام داده؛ و نتیجتاً پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۴۰ پرسش تدوین نموده است. پرسشنامه نهایی در چهار بخش بررسی (تعیین ضریب اهمیت و رتبه) نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت و تهدید بانک مرکزی طراحی شد، و پرسشنامه میان ۸۶ نفر از مدیران و کارشناسان بانک مرکزی به عنوان نمونه آماری توزیع گردید که نهایتاً ۷۷ پرسشنامه با نرخ بازگشت حدوداً ۹۰ درصد جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات مورد استفاده قرار گرفت. محقق در این تحقیق از طریق نرم افزار Spss، آزمون کرون باخ، پایایی پرسشنامه را ۸۰/۴ به دست آورده است که این مقدار مؤید پایایی بالای پرسشنامه تحقیق است.

#### ۴. تحلیل یافته‌ها

**آمار توصیفی.** نتایج حاصله نشان می‌دهد که پاسخگویان ۱۱/۷ درصد کارکنان زن و ۸۸/۳ درصد مرد؛ ۱۰/۴ درصد کارکنان مجرد و ۸۹/۶ درصد متأهل؛ ۱۵/۶ درصد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و ۸۴/۴ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و یا دکتری؛ ۵/۲ درصد کارکنان در گروه سنی کمتر از ۳۰ سال، ۴۴/۱ درصد در گروه سنی ۳۰ الی ۴۰ سال و ۳۹ درصد در گروه سنی ۴۰ تا ۵۰ سال و ۱۱/۷ درصد در گروه سنی بالاتر از ۵۰ سال بوده‌اند. همچنین ۳/۹ درصد مدیر ارشد سازمان، ۲۶ درصد مدیرکل و مدیر و ۴۹/۳ درصد معاون و کارشناس و ۲۰/۸ درصد غیره می‌باشند؛ ۱۴/۳ درصد کمتر از ۱۰ سال، ۶۱ درصد بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۲۴/۷ بالای ۲۰ سال سابقه خدمت دارند.

**آمار استنباطی آزمون کولموگروف - اسمیرنوف (k-s) و آزمون فرض آماری (آزمون T).** پس از بررسی و تجزیه و تحلیل صورت گرفته و بر اساس نتایج حاصل مشخص گردید آماره k-s-Z مربوط به مؤلفه‌های هر چهار بخش در سطح  $\alpha = 0/05$  معنی‌دار نبوده، لذا توزیع نمرات کلیه مؤلفه‌ها نرمال است. با توجه به نرمال بودن توزیع آماری و نیز اینکه انحراف معیار جامعه نامعلوم است با قبول عدد ۳ به عنوان میانگین فرضی از توزیع t جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق استفاده گردیده است. پس از بررسی و تجزیه و تحلیل و بر اساس نتایج حاصل مشخص گردید t نقاط قوت در سطح  $\alpha = 0/01$  معنادار است، بنابراین کلیه مؤلفه‌های در نظر گرفته شده می‌تواند در تدوین راهبردهای کلان بانک مرکزی مدنظر قرار گیرد.

**تعیین ضریب اهمیت و رتبه نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات.** برای سنجش و تعیین نگرش پاسخگویان نسبت به ضریب اهمیت هر یک از عوامل درونی و بیرونی سازمان پس از وزن دهی به هر کدام از این عوامل تأیید شده بر اساس طیف لیکرت (خیلی زیاد=۵، زیاد=۴، متوسط=۳، کم=۲، خیلی کم=۱) و محاسبه مجموع وزن‌ها (جمع امتیازات گزینه‌های پرسش موردنظر) و نهایتاً با نرمالیزه کردن عوامل داخلی و خارجی، ضریب اهمیت مؤلفه‌های به دست آمد به طوری که مجموع این ضرایب برای عوامل داخلی و عوامل خارجی برابر یک گردید. برای سنجش و تعیین نگرش پاسخگویان نسبت به رتبه و امتیاز هر یک از عوامل درونی و بیرونی سازمان (میزان اثربخشی راهبردهای کنونی در نشان دادن واکنش نسبت به عوامل) از طیف درجه‌بندی عددی (برای عوامل داخلی: قوت عالی = ۴، قوت معمولی = ۳، ضعف معمولی = ۲، ضعف بحرانی = ۱، برای عوامل خارجی: واکنش عالی (فرصت طلایی) = ۴، واکنش خوب (فرصت قابل اعتنا) = ۳، واکنش بد (تهدید قابل اعتنا) = ۲، واکنش خیلی بد (تهدید جدی) = ۱) استفاده شده است. شایان ذکر است به منظور تعیین رتبه مؤلفه‌های نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات و با توجه به لزوم در نظر گرفتن اعداد مطلق (۱، ۲، ۳، ۴) از محاسبه نما (مد) استفاده گردیده است.

**نتایج حاصل از انجام مرحله ورودی مدل تحلیلی تحقیق**

**نتایج ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE).** بر اساس جدول زیر جمع کل نمرات عوامل داخلی (۲/۴۶۳) نزدیک به عدد ۲/۵ بوده که بیانگر تعادل میان نقاط قوت و ضعف در بانک مرکزی است.

جدول ۲. نتایج ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

کد	عوامل داخلی	ضریب	رتبه	نمره
نقاط قوت				
S1	اهمیت دادن به آموزش در مقاطع مختلف کاری (بدو خدمت، حین خدمت) و برگزاری دوره‌های آموزشی متناسب با شغل کارکنان (حضور، از راه دور و برخط (e-learning)	۰/۰۵۱	۳	۰/۱۵۳
S2	برگزاری همایش‌ها و اجلاس‌های تخصصی دوره‌ای و سالیانه	۰/۰۴۲	۳	۰/۱۲۶
S3	بهره‌مندی از نیروی انسانی تحصیل کرده، مجرب، متخصص، توانمند و آشنا با دانش روز	۰/۰۵۴	۴	۰/۲۱۶
S4	حضور مدیران باتجربه، کارآمد و آشنا به فن بانکداری مرکزی در ترکیب مدیریت عالی سازمان بانک	۰/۰۵۴	۳	۰/۱۶۲
S5	فعالیت بر اساس شاخص‌های استاندارد و بین‌المللی و ارائه آمار اقتصادی دقیق بدون کتمان حقیقت	۰/۰۵۱	۳	۰/۱۵۳
S6	نقش سیاست‌گذاری در حوزه پولی و بانکی کشور و جایگاه حیاتی در بخش اقتصاد کشور	۰/۰۵۴	۳	۰/۱۶۲
S7	استقلال نسبی و ایزاری در سیاست‌گذاری پولی و بانکی	۰/۰۵۳	۳	۰/۱۵۹
S8	تصمیم‌گیری به‌دوراز مباحث و فضای سیاسی و جناحی کشور و انجام فعالیت در چارچوب وظایف تخصصی بانک مرکزی	۰/۰۵۲	۳	۰/۱۵۶
S9	عضویت و حضور رئیس کل بانک مرکزی در هیئت دولت و بر عهده داشتن ریاست شورای پول و اعتبار	۰/۰۴۹	۴	۰/۱۹۶
S10	رویکرد و نگرش مثبت به نظام‌های پرداخت و خدمات بانکداری الکترونیک و افزایش طراحی و راه‌اندازی سامانه‌های الکترونیکی جدید	۰/۰۴۹	۳	۰/۱۴۷
نقاط ضعف				
W1	عدم انگیزه کافی در کارکنان بانک مرکزی (انگیزه پایین برای فعالیت و کارآفرینی)	۰/۰۴۸	۲	۰/۰۹۶
W2	عدم برنامه‌ریزی و مدیریت مناسب منابع انسانی (کمبود نیروی متخصص در سازمان، عدم وجود روند مشخص جهت ارتقاء شغلی کارکنان، عدم استفاده از ظرفیت‌های مفید موجود خصوصاً در بخش نیروی انسانی و امکانات)	۰/۰۴۹	۲	۰/۰۹۸
W3	عدم جانشین‌سازی (عدم تربیت کارشناسان خیره در جهت جایگزینی در سمت‌های مدیریتی سازمان در آینده) و تمدید خدمت و به‌کارگیری مدیران بازنشسته	۰/۰۵۰	۲	۰/۱
W4	فقدان و عدم فعالیت حوزه‌ای با عنوان بخش مدیریت راهبردی در بانک مرکزی و عدم انجام برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان	۰/۰۴۸	۱	۰/۰۴۸
W5	عدم واکنش بهینه و به‌موقع نسبت به تحولات اقتصادی و عدم پیش‌بینی مؤثر بحران‌های پولی و ارزی - سرعت‌پایین و تأخیر در تصمیم‌گیری در زمان تحولات اقتصادی جهانی و محیطی	۰/۰۵۰	۲	۰/۱
W6	پیروی صرف و غیر کارشناسی برخی سیاست‌های پولی و ارزی با سیاست‌های مالی	۰/۰۴۷	۲	۰/۰۹۴
W7	مغلوب شدن تصمیمات و تدابیر بانک مرکزی در برابر اقدامات سیاسی کشور - توانایی کم در مقابله با دخالت‌های غیر کارشناسانه دولت - منفعل عمل کردن در جریان‌ات اقتصادی و سیاسی	۰/۰۵۰	۱	۰/۰۵۰
W8	نبود ثبات در سیاست‌های پولی و ارزی و وجود بندهای متعدد، غیر عملی و غیرضروری در دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های صادره توسط بانک مرکزی و شورای پول و اعتبار (مقررات بیش‌ازحد دست‌وپا گیر برای فعالیت بانک‌ها)	۰/۰۵۱	۲	۰/۱۰۲
W9	عدم ساماندهی کامل بازار غیرمتمثل پولی	۰/۰۴۷	۲	۰/۰۹۴
W10	ضعف بخش نظارت بانکی (عدم رشد کمی و کیفی بخش نظارت، عدم رویه مناسب و به‌روز در انجام امور نظارتی، عدم وجود برنامه‌های نرم‌افزاری کنترلی ویژه و ...)	۰/۰۵۱	۱	۰/۰۵۱
	جمع	۱	-	۲/۴۶۳

نتایج ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE). بر اساس جدول زیر جمع کل نمرات عوامل خارجی (۲/۲۷۰) کمتر از ۲/۵ بوده که بیانگر غلبه تهدیدات بر فرصت‌ها در بانک مرکزی است.

جدول ۳. نتایج ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

کد	عوامل خارجی	ضریب	رتبه	نمره
فرصت‌ها				
O1	تصور مثبت به‌عنوان بانک مرکزی و اعتماد عمومی به این بانک در داخل و خارج کشور	۰/۰۵۲	۳	۰/۱۵۶
O2	نگرش مثبت رئیس‌جمهور و دولت به داشتن استقلال بانک مرکزی در اجرای سیاست‌های پولی و بانکی	۰/۰۵۳	۴	۰/۲۱۲
O3	به وجود آمدن بستر و فضای لازم جهت انجام تحول و اصلاح در ساختار نظام بانکی	۰/۰۴۸	۳	۰/۱۴۴
O4	کاهش سفته‌بازی در بخش سکه و ارز	۰/۰۴۶	۳	۰/۱۳۸
O5	روند روبه‌جلوی مذاکرات هسته‌ای جهت حذف تحریم‌ها، تسهیل جریان پولی بین‌المللی و ...	۰/۰۴۹	۴	۰/۱۹۶
O6	عضویت در چند نهاد پولی و مالی بین‌المللی (شامل صندوق بین‌المللی پول، بانک جهانی، بانک توسعه اسلامی و ...) و استفاده از ظرفیت‌های آموزشی و حمایتی آن‌ها	۰/۰۴۷	۳	۰/۱۴۱
O7	امکان ارتباط با سایر بانک‌های مرکزی دنیا و استفاده از تجربیات و عقد توافق‌نامه‌های کاری و ...	۰/۰۴۶	۳	۰/۱۳۸
O8	استقبال عموم مردم از بانکداری الکترونیک و در اختیار داشتن کارت عابر بانک در دسترس عموم مردم به دلیل پرداخت یارانه توسط دولت	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۳۵
O9	نوآوری ابزارهای جدید و توسعه فن‌آوری‌های نوین در سیستم بانکی موجود در بازار جهانی	۰/۰۴۹	۳	۰/۱۴۷
O10	بهره‌مندی از ظرفیت‌ها موجود در خارج از سازمان (استفاده از افراد آشنا به فنون بانکداری مرکزی در سطح بین‌الملل، بهره‌مندی از نیروی انسانی تحصیل کرده و متخصص در جامعه، استفاده از شرکت‌های مشاوره‌ای برای پیاده‌سازی رویکردهای نوین مدیریتی در حوزه‌های مختلف و دیگر شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مرتبط و ...)	۰/۰۴۷	۳	۰/۱۴۱
تهدیدات				
T1	عدم استقلال کامل بانک مرکزی در سیاست‌گذاری پولی، اجرا، نظارت و مدیریت نقدینگی کشور (صدور بخشنامه‌های پولی خارج از حوزه بانک مرکزی و اتخاذ تصمیم‌های پولی بدون هماهنگی با بانک مرکزی - ایجاد تعهدات مالی برای بانک مرکزی از بیرون بانک - مداخلات و فشارهای سیاسی در امور تخصصی بانک)	۰/۰۵۳	۱	۰/۰۵۳
T2	نرخ بالای تورم و کاهش شدید ارزش پول ملی	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵
T3	رشد بی‌رویه پایه پولی و حجم بالای نقدینگی	۰/۰۵۴	۱	۰/۰۵۴
T4	میزان بالای بدهی بانک‌ها به بانک مرکزی و عدم تعادل بین منابع و مصارف بانک‌ها	۰/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲
T5	حجم بالای مطالبات غیر جاری نظام بانکی (حجم نامتعارف مطالبات معوق، سررسید گذشته و مشکوک الا وصول)	۰/۰۵۰	۱	۰/۰۵۰
T6	فعالیت مؤسسات و نهادهای پولی و مالی غیرقانونی و فاقد مجوز از بانک مرکزی	۰/۰۵۲	۲	۰/۱۰۴
T7	رشد منفی اقتصاد (تولید ناخالص داخلی) و رکود اقتصادی و تعمیق آن در بخش واقعی اقتصاد کشور	۰/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲
T8	عدم تعادل قابل توجه بین درآمدها و هزینه‌های دولت (بی‌انضباطی مالی دولت) و کسری بودجه	۰/۰۵۲	۲	۰/۱۰۴
T9	وابستگی شدید اقتصاد (دولت) به منابع بانکی (بانک محور بودن نظام مالی کشور و عدم تعمیق بازار سرمایه به رغم توسعه محسوس آن) و وضع تسهیلات تکلیفی برای نظام بانکی	۰/۰۵۰	۲	۰/۱
T10	عدم وجود و توسعه نظام‌ها و مکانیسم‌های رتبه‌بندی اعتباری و اعتبارسنجی	۰/۰۴۹	۲	۰/۰۹۸
	جمع	۱	-	۲/۲۷۰

نتایج حاصل از انجام مرحله مقایسه مدل تحلیلی تحقیق ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (SWOT). راهبردهای خانه‌های SO (تهاجمی)، ST (رقابتی)، WO (محافظه‌کارانه) و WT (تدافعی) به شرح ذیل است:

جدول ۴. ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (SWOT)

نقاط ضعف - W W1, W2, W3, W4, W5, W6, W7, W8, W9, W10	نقاط قوت ° S S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, S10	SWOT
<b>راهبردهای WO</b>	<b>راهبردهای SO</b>	<b>فرصت‌ها-</b>
W6, W7, O2, O7 استفاده از تجربیات دیگر بانک‌های مرکزی دنیا در تفکیک سیاست‌های پولی با سیاست‌های مالی (استقلال بانک مرکزی). به‌کارگیری تجربیات بین‌المللی	S2, O6, O7, O9 برگزاری همایش‌های و اجلاس‌های تخصصی بین‌المللی در خصوص مشکلات اقتصادی روز از جمله تورم، نقدینگی، معوقات بانکی و ... با حضور نهادهای پولی و مالی بین‌المللی و مدیران ارشد سایر بانک‌های مرکزی دنیا جهت ارائه نظرات کارشناسی و انتقال تجربیات و همچنین معرفی ابزارهای و فن‌آوری‌های نوین در سیستم بانکی و بانکداری مرکزی موجود در بازار جهانی. <u>بهبود کاتال‌های ارتباطی با نهادهای پولی و مالی بین‌المللی</u>	O O1 O2 O3 O4 O5 O6 O7 O8 O9 O10
W1, W2, W3, O10 استفاده از توانمندی شرکت‌های مشاوره‌ای جهت پیاده‌سازی رویکردهای نوین مدیریتی، اصلاح ساختار سازمانی و همچنین اتخاذ سیاست‌های مناسب HR از جمله سیستم ارزیابی، برنامه‌ریزی شغلی، تعیین مسیر شغلی برای هر یک از کارکنان، برنامه‌ریزی جانشینی پروری، چرخش شغلی، جذب و به‌کارگیری نیروهای مستعد و نخبه، افزایش رفاه کارکنان و ... توجه به سرمایه انسانی	S3, S4, S6, S7, S8, O1, O2, O3 تشکیل کارگروه‌های تخصصی با حضور نیروهای متخصص و مدیران باتجربه و با استفاده از بستر به وجود آمده با کار کارشناسی نسبت به تحول و اصلاح ساختار نظام بانکی گام برداشته و همچنین با توجه به نقش سیاست‌گذاری و استفاده حداکثری از استقلال نسبی و ابزاری خود نسبت به تدوین سیاست پولی و بانکی با استقلال کامل اقدام گردد. <u>ایجاد اتاق‌های فکر - اصلاحات ساختاری</u>	
<b>راهبردهای WT</b>	<b>راهبردهای ST</b>	<b>تهدیدات-</b>
W6, W7, T1 افزایش استقلال بانک مرکزی با بازنگری و تغییر در قوانین و مقررات (بالادستی) از جمله تغییر در ترکیب اعضا شورای پول و اعتبار، نحوه تعیین رئیس کل بانک مرکزی و ... - جلوگیری از نفوذ و تأثیر بی‌مورد و ناروای دولت و گروه‌های فشار در تصمیم‌گیری مستقل با پیش‌بینی استقلال بانک مرکزی در قانون.	S9, T8, T9 ارائه نظرات کارشناسی و هشدار نسبت به ایجاد مشکلات اقتصادی در صورت به وجود آمدن کسری بودجه و اتکای بیش‌ازحد به منابع بانکی و وضع تسهیلات تکلیفی. ترغیب دولت به التزام به انضباط مالی	T

پشتیبانی فکری دولت

T1  
T2  
T3  
T4  
T5  
T6  
T7  
T8  
T9  
T10  
T11

S6,S7,S8,S10,T5,T10 بانک مرکزی با دوری از روزمره گری و حرکت به سوی انجام امور تخصصی و سیاست‌گذاری و استفاده بهینه از جایگاه حیاتی خود و همچنین با استقلال نسبی و ابزاری خود نسبت به سیاست‌گذاری مناسب در خصوص معوقات بانکی اقدام نماید (به‌طور مثال بانک‌ها را موظف به عقد قرارداد با شرکت‌های رتبه‌بندی اعتباری نماید) و همچنین با راه‌اندازی سامانه‌های جدید اعتبار سنجی و ایجاد بانک اطلاعاتی مناسب از مشتریان گام مؤثری در این خصوص بردارد.

کاهش معوقات بانکی

S9,S8,S6,T1,T7,T8,T9 در جلسات هیئت دولت و شورای پول و اعتبار بایستی بانک مرکزی تلاش نماید با دولت نسبت به مشکلات و مسائل اقتصادی کشور به درک واحدی برسد تا با تعامل با یکدیگر در عین استقلال بانک مرکزی و با اجرای سیاست مالی و پولی هم‌راستا مشکلاتی همچون رشد منفی اقتصاد، رکود اقتصادی، وابستگی شدید اقتصاد به منابع بانکی و عدم تعادل بین درآمدها و هزینه‌های دولت و کسری بودجه مقابله نماییم.

هماهنگی و تعامل با دولتمستقل بودن - بازنگری در قوانین و مقررات

W9,W10,T6 اجرای یک سیاست و سیستم نظارتی کارآمد، افزایش نظارت بر مؤسسات و نهادی پولی و مالی و ساماندهی کامل بازار غیر متشکل پولی. تقویت چارچوب نظارتی

W1,W2,W3,W4,W10,W5,T2,T3,T4,T5 حوزه مدیریت راهبردی (راهبردی) بانک مرکزی و انجام برنامه‌ریزی راهبردی برای داخل سازمان جهت بهبود نقاط ضعف داخلی از جمله مشکلات منابع انسانی، ضعف بخش نظارت و ... و برنامه‌ریزی راهبردی برای خارج سازمان جهت سیاست‌گذاری مناسب برای دستیابی به ثبات اقتصادی، مقابله با تورم، حجم بالای نقدینگی و معوقات بانکی و میزان بالای بدهی بانک‌ها به بانک مرکزی و نهایتاً واکنش بهینه و به‌موقع نسبت به تحولات اقتصادی و داشتن برنامه مناسب در مواجهه با بحران‌ها.

تقویت فرآیندهای مدیریت، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی

W8,T2,T3,T4,T5 بررسی و بازنگری قوانین، مقررات و بخشنامه‌های نظارتی، ارزی و ... در جهت شفاف‌سازی و رفع ابهامات و همچنین تدوین سیاست‌های پولی و ارزی با ثبات و قابل اجرا در خصوص کاهش تورم، نقدینگی، بدهی بانک‌ها و معوقات بانکی و ...

تقویت نقش سیاست‌گذاری

W6,W7,T1,T2,T3,T4,T5,T7,T8,T9 بجای پیروی صرف و غیر کارشناسی برخی سیاست‌های پولی و ارزی با سیاست‌های مالی یا برگزاری نشست‌های تخصصی برای رسیدن به درک واحد از مشکلات اقتصادی کشور و نهایتاً اتخاذ سیاست‌های پولی و مالی هماهنگ و مکمل یکدیگر با اولویت رسیدن به ثبات اقتصادی شامل ثبات قیمت‌ها و ثبات مالی، و در جهت ۱. کاهش تورم، نقدینگی، بدهی بانک‌ها و معوقات بانکی و ... ۲. عدم دخالت‌های ناروا دولت در امور بانک مرکزی و به رسمیت شناختن استقلال بانک مرکزی، از بین بردن سلطه سیاست‌های مالی بر سیاست‌های پولی و ...

۳. گذر از رکود اقتصادی و حرکت به سوی رشد اقتصادی

۴. اهتمام دولت به انضباط مالی و عدم کسری بودجه

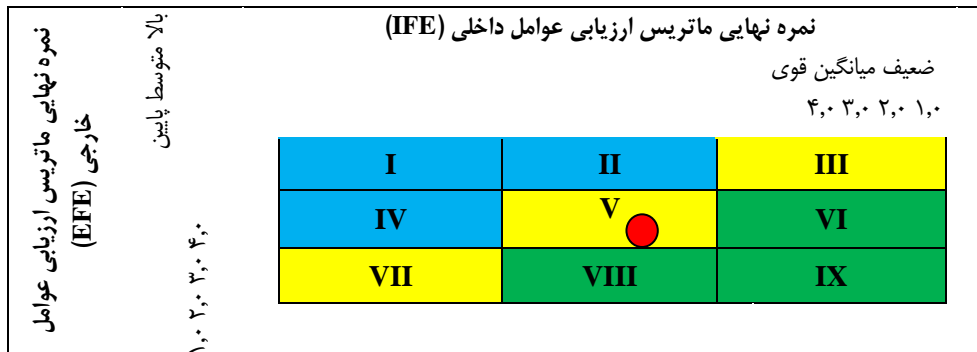
۵. کاهش وابستگی دولت به منابع بانک‌ها و عدم وضع تسهیلات تکلیفی برای بانک‌ها (ساماندهی روابط بانک‌ها با دولت) و ... گام برداشت.

هماهنگی بین سیاست‌های پولی و مالی در جهت دستیابی به ثبات

اقتصادی شامل ثبات مالی و ثبات پولی (قیمت‌ها) و حل مشکلات

اقتصادی کشور

نتایج ماتریس داخلی و خارجی (IE) (Internal & External). بر اساس نمرات عوامل داخلی (IFE) و نمرات عوامل خارجی (EFE) که به ترتیب ۲/۴۶۰ و ۲/۲۷۰ به دست آمد، ماتریس داخلی و خارجی (IE) در نمودار شماره ۳ نمایش داده شده است.



نمودار ۳. ماتریس داخلی و خارجی (IE)

برای سازمان‌هایی که در خانه‌های ۳، ۵ یا ۷ قرار می‌گیرند باید راهبردهایی را به اجرا درآورند که هدف "حفظ و نگهداری وضع موجود" باشد [۱۸]، درواقع بایستی راهبردهای تدافعی را در پیش گرفت.

#### نتایج حاصل از انجام مرحله تصمیم‌گیری مدل تحلیلی تحقیق

ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی QSPM. بر اساس نتایج حاصل از ماتریس SWOT و همچنین ماتریس IE راهبرد تدافعی یعنی راهبرد مندرج در خانه WT جهت ارزیابی و اولویت‌بندی مدنظر قرار گرفت که نتایج آن در جدول شماره ۴ استخراج گردید. شایان ذکر است نمرات جذابیت هر یک از راهبردهای با نظر خبرگان لحاظ شده است. نهایتاً بر اساس ماتریس راهبردی کمی QSPM راهبرد فوق به ترتیب اولویت‌بندی گردیدند: S5 و S1 و S3 و S4 و S2.

جدول ۵. ماتریس برنامه‌ریزی کمی QSPM

QSPM										انواع راهبردهای قابل اجرا	
کد	ضریب	راهبرد اول		راهبرد دوم		راهبرد سوم		راهبرد چهارم		راهبرد پنجم	
		شماره	بهره	شماره	بهره	شماره	بهره	شماره	بهره	شماره	بهره
<b>نقاط قوت</b>											
S1	-/۰.۵۱	۱	-/۰.۵۱	۱	-/۰.۵۱	۱	-/۰.۵۱	۱	-/۰.۵۱	۱	-/۰.۵۱
S2	-/۰.۴۲	۱	-/۰.۴۲	۱	-/۰.۴۲	۱	-/۰.۴۲	۱	-/۰.۴۲	۱	-/۰.۴۲
S3	-/۰.۵۴	۱	-/۰.۵۴	۱	-/۰.۵۴	۱	-/۰.۵۴	۱	-/۰.۵۴	۱	-/۰.۵۴
S4	-/۰.۵۴	۳	-/۱.۶۲	۴	-/۰.۲۱۶	۴	-/۰.۲۱۶	۴	-/۰.۲۱۶	۴	-/۰.۲۱۶
S5	-/۰.۵۱	۲	-/۱.۰۲	۲	-/۱.۰۲	۲	-/۱.۰۲	۲	-/۱.۰۲	۲	-/۱.۰۲
S6	-/۰.۵۴	۴	-/۰.۲۱۶	۴	-/۰.۲۱۶	۳	-/۱.۶۲	۴	-/۰.۲۱۶	۴	-/۰.۲۱۶
S7	-/۰.۵۳	۴	-/۰.۲۱۲	۴	-/۰.۲۱۲	۲	-/۱.۰۶	۲	-/۰.۲۱۲	۴	-/۰.۲۱۲
S8	-/۰.۵۲	۴	-/۰.۲۰۸	۲	-/۱.۰۴	۱	-/۰.۵۲	۲	-/۱.۰۴	۳	-/۱.۵۶
S9	-/۰.۴۹	۴	-/۰.۱۹۶	۲	-/۰.۹۸	۲	-/۰.۹۸	۲	-/۰.۹۸	۴	-/۰.۱۹۶
S10	-/۰.۴۹	۱	-/۰.۴۹	۱	-/۰.۴۹	۱	-/۰.۴۹	۱	-/۰.۴۹	۱	-/۰.۴۹
<b>نقاط ضعف</b>											
W1	-/۰.۴۸	۱	-/۰.۴۸	۱	-/۰.۹۶	۲	-/۰.۴۸	۱	-/۰.۴۸	۱	-/۰.۴۸
W2	-/۰.۴۹	۱	-/۰.۴۹	۱	-/۰.۹۶	۴	-/۰.۴۹	۱	-/۰.۴۹	۱	-/۰.۴۹
W3	-/۰.۵۰	۱	-/۰.۵۰	۱	-/۱.۵۰	۳	-/۰.۵۰	۱	-/۰.۵۰	۱	-/۰.۵۰
W4	-/۰.۴۸	۱	-/۰.۴۸	۱	-/۱.۹۲	۴	-/۰.۴۸	۱	-/۰.۴۸	۱	-/۰.۴۸
W5	-/۰.۵۰	۲	-/۱.۰۰	۱	-/۰.۵۰	۴	-/۰.۵۰	۱	-/۱.۰۰	۲	-/۰.۵۰
W6	-/۰.۴۷	۴	-/۱.۸۸	۱	-/۰.۴۷	۲	-/۰.۹۴	۲	-/۰.۴۷	۱	-/۱.۸۸
W7	-/۰.۵۰	۴	-/۰.۲۰۰	۱	-/۰.۵۰	۱	-/۰.۵۰	۱	-/۰.۲۰۰	۴	-/۰.۵۰
W8	-/۰.۵۱	۲	-/۱.۰۲	۲	-/۱.۰۲	۳	-/۱.۵۳	۳	-/۱.۰۲	۲	-/۱.۰۲
W9	-/۰.۴۷	۱	-/۰.۴۷	۱	-/۰.۹۴	۲	-/۰.۹۴	۲	-/۰.۹۴	۴	-/۱.۸۸
W10	-/۰.۵۱	۱	-/۱.۰۲	۲	-/۱.۰۲	۲	-/۰.۲۰۴	۴	-/۰.۵۱	۱	-/۰.۵۱
<b>فرصت‌ها</b>											
O1	-/۰.۵۲	۴	-/۰.۲۰۸	۴	-/۰.۵۲	۱	-/۱.۵۶	۳	-/۰.۲۰۸	۴	-/۰.۲۰۸
O2	-/۰.۵۳	۴	-/۰.۲۱۲	۱	-/۰.۵۳	۱	-/۰.۵۳	۱	-/۰.۲۱۲	۴	-/۰.۲۱۲
O3	-/۰.۴۸	۴	-/۱.۹۲	۳	-/۰.۹۶	۲	-/۱.۴۴	۳	-/۱.۹۲	۴	-/۱.۹۲
O4	-/۰.۴۶	۱	-/۰.۴۶	۱	-/۰.۹۲	۲	-/۰.۹۲	۲	-/۰.۴۶	۱	-/۰.۴۶
O5	-/۰.۴۹	۱	-/۰.۴۹	۱	-/۰.۹۸	۲	-/۰.۹۸	۲	-/۰.۴۹	۱	-/۰.۴۹



۰/۰۴۷	۱	-/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	O6
۰/۰۴۶	۱	-/۰۴۶	۱	۰/۰۴۶	۱	۰/۰۴۶	۱	۰/۰۴۶	۱	۰/۰۴۶	O7
۰/۰۴۵	۱	-/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	O8
۰/۰۴۹	۱	-/۰۴۹	۱	۰/۰۴۹	۱	۰/۰۴۹	۱	۰/۰۴۹	۱	۰/۰۴۹	O9
۰/۰۴۷	۱	-/۰۴۷	۱	۰/۰۹۴	۲	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	O10
تهدیدات											
۰/۲۱۲	۴	-/۱۰۶	۲	۰/۱۰۶	۲	۰/۱۰۶	۲	۰/۲۱۲	۴	۰/۰۵۳	T1
۰/۲۲۰	۴	-/۱۶۵	۳	۰/۱۶۵	۳	۰/۱۱۰	۲	۰/۲۲۰	۴	۰/۰۵۵	T2
۰/۲۱۶	۴	-/۱۶۲	۳	۰/۱۶۲	۳	۰/۱۰۸	۲	۰/۲۱۶	۴	۰/۰۵۴	T3
۰/۲۰۸	۴	-/۱۵۶	۳	۰/۱۵۶	۳	۰/۱۵۶	۳	۰/۲۰۸	۴	۰/۰۵۲	T4
۰/۱۵۰	۳	-/۱۵۰	۳	۰/۱۵۰	۳	۰/۱۵۰	۳	۰/۱۰۰	۲	۰/۰۵۰	T5
۰/۰۵۲	۱	-/۰۵۲	۱	۰/۱۰۴	۲	۰/۱۵۶	۳	۰/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲	T6
۰/۲۰۸	۴	-/۱۰۴	۲	۰/۱۰۴	۲	۰/۰۵۲	۱	۰/۱۰۴	۲	۰/۰۵۲	T7
۰/۲۰۸	۴	-/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲	۱	۰/۱۰۴	۲	۰/۰۵۲	T8
۰/۲۰۰	۴	-/۱۰۰	۲	۰/۱۰۰	۲	۰/۰۵۰	۱	۰/۲۰۰	۴	۰/۰۵۰	T9
۰/۰۴۸	۱	-/۰۴۸	۱	۰/۰۹۶	۲	۰/۰۹۶	۲	۰/۰۴۸	۱	۰/۰۴۸	T10
جمع کل											
۵/۰۳۰	۳/۸۵۷	۴/۱۲۶	۳/۶۹۸	۴/۵۸۰	۲						
۱	۴	۳	۵	۲	اولویت						
تقویت											
هماهنگی بین سیاست‌های پولی و مالی		تقویت نقش سیاست‌گذاری		فرآیندهای مدیریتی، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی		تقویت چارچوب نظارتی		مستقل بودن - بازنگری در قوانین و مقررات		راهبردها	

مقایسه نتایج تحقیق با نتایج حاصل از تحقیقات گذشته. بر اساس پیشینه تحقیق و نتایج این تحقیق مشخص گردید اشتراک نظری میان بیشترین فراوانی موضوعات راهبردی در بانک‌های مرکزی منتخب دنیا با نتایج این تحقیق وجود دارد.



## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

۱. هماهنگی میان سه نهاد وزارت اقتصاد، بانک مرکزی و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی مهم‌ترین اصل برای پیشبرد یک برنامه اقتصادی است و در غیر این صورت سیاست‌های متناقض همدیگر را خنثی می‌کنند. بر اساس اولویت‌بندی انجام‌گرفته در این تحقیق، هماهنگی میان سیاست‌های پولی و مالی در جهت دستیابی به ثبات اقتصادی شامل ثبات مالی و ثبات پولی (قیمت‌ها) و حل مشکلات اقتصادی کشوری در اولویت اول قرار دارد، از طرفی بر اساس گزارش صندوق بین‌المللی پول (۲۰۰۵)، بانک‌های مرکزی در دهه گذشته به‌جای تمرکز بر رشد اقتصادی و ایجاد اشتغال، کنترل نرخ تورم را با ابزار سیاست پولی دنبال کرده‌اند لذا امروزه در سیاست‌گذاری اقتصادی، ثبات سطح قیمت‌ها به‌عنوان هدف اصلی سیاست‌گذاری پولی در نظر گرفته می‌شود، بانک مرکزی باید با اقداماتی همچون ساخت جعبه‌ابزارهایی برای پیش‌بینی تورم (که در حال انجام مطالعات است)، و همچنین تداوم سیاست‌های انقباضی خود به رغم مخالفت‌ها، مقاومت‌ها و فشارها از سوی بخش تولید و بنگاه اقتصادی به سمت کنترل تورم و ثبات اقتصادی و نهایتاً به سمت هدف‌گذاری تورمی خود گام بردارد. در کل ثبات بخشیدن به اقتصاد کلان باید روح حاکم بر تمام فعالیت‌هایی باشد که قرار است در آینده در دستور کار بانک مرکزی و دولت قرار گیرد، به‌نحوی که اوضاع اقتصادی برای همگان پیش‌بینی پذیر باشد.

۲. بر اساس اولویت‌بندی انجام‌گرفته در این تحقیق، دستیابی به استقلال بانک مرکزی با بازنگری در قوانین و مقررات بالادستی در جهت جلوگیری از نفوذ و تأثیر بی‌مورد و ناروای دولت و گروه‌های فشار در تصمیم‌گیری مستقل با پیش‌بینی استقلال بانک مرکزی در قانون در اولویت دوم قرار دارد، و همچنین با فضای به وجود آمده، لازمه حرکت به سوی استقلال داشتن تعریفی جامع‌و‌مانع از استقلال بانک مرکزی در ایران است و در این راستا بایستی بانک مرکزی افق، چشم‌انداز و مأموریت آینده خود را ترسیم نموده و سپس با اتخاذ محورها و حوزه‌های کاری (وظایف) و بازتعریف اهداف بلندمدت خود به‌عنوان یک بانک مرکزی مستقل، پیش‌نویس قانون پیشنهادی خود (و یا اصلاحات درخواستی خود در قوانین گذشته موجود) را به مرجع قانون‌گذار ارائه نماید.

شایان‌ذکر است از مباحث حقوقی مهم در مورد بانک مرکزی به‌ویژه از حیث اقتصادی، بحث استقلال بانک مرکزی است، به‌نحوی که استقلال تصمیم‌گیری و عملکرد بانک مرکزی به‌عنوان یکی از پیش‌نیازهای اصلی اقتصاد سالم محسوب می‌شود. برخلاف تصویری که ممکن است در بادی امر به ذهن برسد، "استقلال بانک مرکزی" موضوعی حقوقی و دارای آثار اقتصادی است. چراکه تعیین حدود اختیارات، وظایف و مسئولیت‌های بانک مرکزی به‌موجب قانون به عمل می‌آید و دولت

نمی‌تواند چیزی غیر از آنچه در قانون پیش‌بینی شده را به بانک مرکزی تحمیل کند. بنابراین، اگر استقلال بانک مرکزی به‌عنوان یک مطلوب مدنظر باشد، بهترین ابزار ممکن برای تحقق این امر، پیش‌بینی آن در قانون است.

۳. سازمان‌هایی از جمله حوزه‌های سیاست‌گذاری مانند بانک مرکزی اگر هدف و راهبرد مشخصی نداشته باشد، دچار روزمرگی، انفعال، تعلل و رخوت می‌شوند. با توجه به اینکه وزارت اقتصاد و دارایی با راه‌اندازی سامانه مدیریت راهبردی خود بانام "سما" بنا به دستور شخص وزیر محترم از همان ابتدای آغاز بکار ایشان در وزارتخانه و تعیین اولویت‌های راهبردی، اهداف و اقدامات برای سازمان‌های ۱۴ گانه زیرمجموعه (سایت اصلی وزارت اقتصاد و دارایی) و همچنین بر اساس اولویت‌بندی انجام‌گرفته در این تحقیق، تشکیل حوزه مدیریت راهبردی در جهت تقویت فرآیندهای مدیریت، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در اولویت سوم قرار دارد، بایستی دید مسئولان نسبت به مباحث مدیریت راهبردی و تفکر راهبردی تغییر یابد (تغییر دید فانتزی داشتن به مدیریت راهبردی) و این حوزه بایستی با همکاری مشاوران خبره، کارشناسان مستقل و بهره‌گیری از ظرفیت‌های داخلی زیر نظر مستقیم رئیس کل بانک مرکزی راه‌اندازی گردد تا این بانک حرکت جدی خود را برای تبدیل از یک دستگاه سنتی به سازمانی راهبردی و تحول‌گرا در اقتصاد کلان را آغاز نموده باشد. در این راستا پس از مطالعه و بررسی اسناد بالادستی و تعیین چشم‌انداز و مأموریت و اهداف بلندمدت و ... نسبت به تعیین اولویت‌های راهبردی خود برای بازه زمانی ۳ تا ۵ سال اقدام نموده و در ادامه با کمی نمودن راهبردها به مرحله اجرا گذاشته شود. بدیهی است با بازخوردها و تغییر شرایط هر ساله اسناد به‌روزرسانی و گاهی تکمیل و اصلاح گردند.

۴. بی‌شک بانک مرکزی تاکنون نتوانسته از نقش شایسته و بایسته در سیاست‌گذاری پولی، بانکی، اعتباری و ارزی خود استفاده بهینه را نماید. شواهد امر در همین تحقیق گویای این مسئله است که راهبرد تقویت نقش سیاست‌گذاری در جهت بررسی و بازنگری قوانین، مقررات و بخشنامه‌های نظارتی، ارزی و ... در جهت شفاف‌سازی و رفع ابهامات و همچنین تدوین سیاست‌های پولی و ارزی باثبات و قابل‌اجرا در خصوص کاهش تورم، نقدینگی، بدهی بانک‌ها و معوقات بانکی و ... دارای اولویت چهارم است.

۵. وضعیت نظام بانکی و اعتباری فعلی و چارچوب مقرراتی - نظارتی بانک مرکزی بایستی به نحوی مناسب بهبود یابد. همان‌طور که در نتایج این تحقیق مشاهده می‌گردد راهبرد تقویت چارچوب نظارتی در جهت اجرای یک سیاست و سیستم نظارتی کارآمد، افزایش نظارت بر مؤسسات و نهادی پولی و

مالی و ساماندهی کامل بازار غیر متشکل پولی دارای اولویت پنجم است لذا جهت‌گیری و قدرت و رویه‌های نظارتی و ظرفیت اجرایی بانک مرکزی بایستی به سرعت تقویت شود.

۶. حل بسیاری از مشکلات اقتصادی کشور درگرو، پایبندی دولت به برنامه‌ها و تصمیمات خود همچون به رسمیت شناختن استقلال بانک مرکزی، کنترل پایه پولی از طریق حذف اثرپذیری منابع پایه پولی از سیاست‌های مالی و عملیات بودجه‌ریزی دولت و کاهش تدریجی بدهی بانک‌ها به بانک مرکزی، رعایت انضباط مالی و ... است.

۷. در جهت نفوذ لازم در جوامع بین‌المللی نیازمند ایجاد دید مناسب برای فعالیت و حضور در جوامع بین‌المللی (نظام بانکی بین‌المللی) توسط مدیریت ارشد سازمان هستیم. برای رابطه ضعیف و عدم هماهنگی با دستگاه‌های مالی دنیا نیز نیازمند چاره‌اندیشی هستیم.

۸. مشکلات دیگری که نظام بانکی با آن مواجه است و جزو تهدیدات بانک مرکزی است می‌توان به ضعف فناوری اطلاعات در بانک‌ها و کمبود زیرساخت‌های لازم برای آن، کاهش سرمایه‌گذاری خارجی، مشکلات اخذ تسهیلات، وجود بالقوه و بالفعل تخلفات بزرگ بانکی (فساد بانکی)، عدم اجرای برخی دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های صادره از سوی بانک مرکزی و شورای پول و اعتبار توسط بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری و ...، تأثیرات منفی اجرای مرحله دوم قانون هدفمندسازی یارانه‌ها از جمله افزایش تورم و ...، میزان بالای چک‌های برگشتی، عدم توانایی بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری در جذب منابع مالی و سپرده‌های سرگردان در بازار و ... که بانک مرکزی باید باخرد جمعی و کار کارشناسی ضمن رفع مشکلات در تصمیم‌گیری‌ها تمام جوانب امر را لحاظ نماید.

۹. با توجه به مخاطراتی که اقتصاد را با تداوم شرایط تورم بالا و رشد اقتصادی پایین مواجهه می‌سازد، ضروری است اصلاحات فراگیر موردنیاز در جهت افزایش ثبات، سرمایه‌گذاری و بهره‌وری انجام پذیرد. راهبرد سه‌گانه برای مواجهه با وضعیت رکود-تورمی می‌بایست متمرکز بر: ۱. سیاست پولی انقباضی، ۲. تحکیم بودجه‌ای متوازن و ۳. پیشبرد اصلاحات طرف عرضه باشد.

۱۰. بانک مرکزی و شورای پول و اعتبار بایستی نسبت به تعیین نرخ سود بانکی تعلق و احتیاط را کنار بگذارد و مکانیسم مناسبی جهت تعیین این نرخ اتخاذ نماید تا با ابزار محدود آن بتواند به‌طور مؤثری به اقتضانات اقتصاد کلان واکنش نشان دهد.

۱۱. با توجه به اجرای مرحله دوم قانون هدفمندسازی یارانه‌ها و افزایش قیمت حامل‌های انرژی در داخل، به رغم داشتن مزیت خاتمه دادن به کسری نقدی موجود در پرداخت یارانه به مردم، بایستی مراقب شوک‌های برون‌زایی همچون تجربه مرحله اول هدفمندی که می‌تواند به‌طور معناداری ثبات

ارزش پول ملی و ثبات و تعدیل قیمت‌های نسبی را تحت تأثیر قرار دهد با اتخاذ سیاست‌های مناسب پولی و مالی اثرات را خنثی نمود.

شایان ذکر است در این بخش از تحقیق (بخش پیشنهادها) از نظرات ارزشمند جناب آقای پرفسور هاشم پسران - کاندیدای جایزه نوبل اقتصاد در سال ۲۰۱۳، جناب آقای دکتر طیب نیا - وزیر اقتصاد و دارایی، جناب آقای دکتر سیف - رئیس کل بانک مرکزی، جناب آقای دکتر کمیجانی - قائم مقام بانک مرکزی، معاونین، مدیران و کارشناسان بانک مرکزی، و همچنین بیانیه هیئت مشاوره‌ای اعزامی صندوق بین‌المللی پول و دیگر صاحب نظران استفاده مقتضی انجام گرفته است.

**محدودیت‌های تحقیق.** شامل تأمین هزینه‌های انجام تحقیق، عدم دسترسی بیشتر به اسناد درون سازمانی منابع تحقیق، زمان بر بودن امر مصاحبه و توزیع، تکمیل و جمع‌آوری پرسشنامه بوده است.



## منابع

۱. آذر عادل، مؤمنی منصور (۱۳۹۰). آمار و کاربرد آن در مدیریت، جلد اول، انتشارات سمت.
۲. آذر عادل، مؤمنی منصور (۱۳۹۱). آمار و کاربرد آن در مدیریت، جلد دوم، انتشارات سمت.
۳. استفن جی. هینز (۱۳۸۳). رویکرد تفکر دستگاهی بر برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی، ترجمه دکتر رشید اصلانی - انتشارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
۴. اعرابی سید محمد (۱۳۸۵). دست نامه برنامه‌ریزی راهبردی، انتشارات دفترهای پژوهش فرهنگی.
۵. باب. ی. هیز (۱۳۸۱). اندازه‌گیری رضایت مصرف‌کننده (طراحی و تنظیم پرسشنامه)، ترجمه جزنی نسرين، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۶. بازرگان عباس، سرمد زهره، حجازی الهه (۱۳۸۳). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، انتشارات آگاه، چاپ دهم.
۷. بیگدلی اعظم (۱۳۸۹). پایان نامه بررسی و تعیین سنجه‌های ارزیابی متوازن و تهیه نقشه راهبرد بانک مرکزی ج.ا. بر اساس اهداف راهبردی بانک، دانشگاه پیام نور کرج.
۸. پایگاه اینترنتی بانک مرکزی ایران (۱۳۹۳). - [www.cbi.ir](http://www.cbi.ir)
۹. پایگاه اینترنتی ویکی پدیا (دانشنامه آزاد) (۱۳۹۳). - [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
۱۰. پیرس و رایبسون (۱۳۸۵). برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب.
۱۱. حافظ نیا محمدرضا (۱۳۸۲). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، انتشارات سمت.
۱۲. حمیدی زاده محمدرضا (۱۳۸۴). روش تحقیق در مدیریت، انتشارات سمت.
۱۳. جان ام. برایسون (۱۳۷۲). برنامه‌ریزی راهبردی برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، ترجمه عباس منوریان، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۴. جی. دیوید هانگر، توماس آل. ویلن (۱۳۸۱). مبانی مدیریت راهبردی، ترجمه سید محمد اعرابی، داود ایزدی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۵. جیمز براین کوپین، هنری مینتس برگ، رابرت ام. جیمز (۱۳۷۶). مدیریت راهبردی - فرآیند راهبرد، ترجمه محمد صائبی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۶. خاکی غلامرضا (۱۳۹۰). روش تحقیق (با رویکرد به پایان‌نامه نویسی)، انتشارات بازتاب.
۱۷. طیبی سید جمال‌الدین، ملکی محمدرضا (۱۳۸۴). برنامه‌ریزی راهبردی، انتشارات ترمه.
۱۸. فرد آر. دیوید (۱۳۷۹). مدیریت راهبردی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۹. فلیپ کاتلر، رولاند برگر، نیلز بیکهوف (۱۳۹۱). جوهر ناب مدیریت راهبردی، ترجمه دکتر مهدی فتح اله، محمدرضا سعادت، انتشارات موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
۲۰. یعقوبی نورمحمد، آذر عادل، همراهی مهرداد (۱۳۹۱). روش تحقیق در مدیریت، نشر مرنديز، چاپ دوم.
21. Central Bank of the Republic of Turkey (2014). STRATEGIC PLAN 2014-2018, <http://www.tcmb.gov.tr>.
22. The Central Bank of Afghanistan (2013). STRATEGIC PLAN 2009-2014, Da Afghanistan Bank, <http://www.centralbank.gov.af>.

23. The Central Bank of Armenia (2013). The central bank of armenia strategy 2012 ° 2014, <http://www.cba.am>.
24. The Central Bank of Azerbaijan (2013). The Central Bank of The Republic of Azerbaijan, STRATEGIC PLAN 2011-2014, <http://en.cbar.az>.
25. The Central Bank of Bangladesh (2013). STRATEGIC PLAN 2010-2014, Central Bank of Bangladesh, <http://www.bangladesh-bank.org>.
26. The Central Bank of Chile (2013). Strategic Planning of the Central Bank of Chile, 2009° 2012, <http://www.bcentral.cl>.
27. The Central Bank of England (2013). The Bank s strategic priorities in 2012/13, Bank of England, Annual Report 2012, <http://www.bank of england.co.uk>.
28. The Central Bank of Germany (2013). Oliver Loch, 2010, Strategic Planning at the Deutsche Bundesbank, <http://www.bundesbank.de>.
29. The Central Bank of Ireland (2013). Central Bank of Ireland, Strategic Plan 2013° 2015, <http://www.centralbank.ie>.
30. The Central Bank of Japan (2013). The Bank of Japan's Strategic Priorities for Fiscal 2013-2015, <http://www.boj.or.jp/ en>.
31. The Central Bank of Malaysia (2013). Enhancing Central Bank Performance through Strategic Planning and Management: Experience of Bank Negara Malaysia, 7 - 19 January 2007, <http://www.bnm.gov.my>.
32. The Central Bank of Nepal (2013). Nepal Rastra Bank - STRATEGIC PLAN (2012-2016), <http://www.nrb.org.np>.
33. The Central Bank of Pakistan (2013). STRATEGIC PLAN 2005-10, STATE BANK OF PAKISTAN, <http://www.sbp.org.pk>.
34. The Central Bank of Usa (2013). Strategic Planning for Nonprofits Workshop, April 30, 2010, The Federal Reserve Bank Of Richmond, <https://www.richmondfed.org>.
35. The Central Bank of Usa (2013). Strategic Framework 2012° 15, BOARD OF GOVERNORS OF THE FEDERAL RESERVE SYSTEM, <http://www.federalreserve.gov>.
36. The Central Bank of Sudan (2013). THE STRATEGIC PLAN 2007-2011 TOWARDS A MODERN AND DYNAMIC CENTRAL BANK, <http://www.cbos.gov.sd/en>, 2013
37. Bank Central Asia - Strategic SWOT Analysis Review  
Bank Negara Malaysia - Strategic SWOT Analysis Review  
Banque de France - Strategic SWOT Analysis Review  
Banque Nationale de Belgique (BNB) - Financial and Strategic SWOT Analysis Review  
Central Bank of Egypt - Strategic SWOT Analysis Review  
Central Bank of India (CentralBK) - Financial and Strategic SWOT Analysis Review  
The Central Bank of the Russian Federation - Strategic SWOT Analysis Review