

## ارزیابی کارایی بانک‌های دولتی در مقایسه با بانک‌های خصوصی در ایران

جلیل دلخواه\*، اصغر مشبکی\*\*، حسن دانایی فرد\*\*\*،

سید حمید خداداد حسینی\*\*\*\*

### چکیده

در این مقاله، در ابتدا کارایی بانک‌های دولتی با بانک‌های خصوصی در کشور مقایسه شد. نتیجه به دست آمده نشان داد شاخص‌های کارایی بانک‌های دولتی به مراتب کمتر از بانک‌های خصوصی است. سپس با تبعیت از نظریه داده‌بنیاد به عنوان روش تحقیق کیفی، با مصاحبه با مدیران صنعت بانکداری ایران، چرایی کارایی پایین تر بانک‌های دولتی کشور در مقایسه با بانک‌های خصوصی تحلیل شد. تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری انتخابی و کدگذاری محوری نشان داد بانک‌های دولتی، با توجه به ماهیت دولتی آنها و شرایطی که بر آنها حاکم است با پدیده‌ای با عنوان بی‌نظمی سازمانی مواجه هستند. بی‌نظمی سازمانی موجب می‌شود که مجموعه مصرف‌کنندگان منابع بانک به هدردهندگان منابع تبدیل شوند. از طرف دیگر ساختار سازمانی ناکارا و فرهنگ سازمانی ناکارا نیز بر هدردهی منابع به عنوان عوامل بستر و زمینه‌ساز تأثیر می‌گذارند. همچنین فقر اطلاعاتی و اسراف سازمانی نیز بر هدردهی منابع و تشدید آن تأثیر مضاعف می‌گذارند که این شرایط منجر به ناکارایی بانک‌های دولتی در صنعت بانکداری ایران می‌شود.

**کلید واژه‌ها:** کارایی، بانک‌های دولتی، نظریه داده‌بنیاد.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۹/۱۰/۲۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۰/۰۱/۲۵.

\* دانشجوی دوره دکتری مدیریت - دانشگاه تربیت مدرس - دانشکده مدیریت و اقتصاد.

\*\* استاد دانشگاه تربیت مدرس - دانشکده مدیریت و اقتصاد (نویسنده مسئول).

Email: karim\_kiakojory@yahoo.com

\*\*\* دانشیار دانشگاه تربیت مدرس - دانشکده مدیریت و اقتصاد

\*\*\*\* دانشیار دانشگاه تربیت مدرس - دانشکده مدیریت و اقتصاد

## مقدمه

تحقیق در چگونگی به دست آوردن حداکثر نتیجه از منابع محدود، ماهیت علم اقتصاد است و تخصیص بهینه منابع محدود نیز هدف این علم بشمار می‌رود. کارایی نیز در ساده‌ترین بیان، حداکثر ساختن نتیجه، در مقیاس اقتصاد خرد و کلان است. بدین ترتیب پژوهش در باب کارایی، از جمله در سطح بنگاه‌ها، یکی از مهمترین پژوهش‌های مدیریتی و اقتصادی به شمار می‌رود.

صنعت بانکداری یکی از مهمترین بخش‌های هر اقتصادی محسوب می‌شود؛ زیرا بانکها به عنوان واسطه منابع پولی در کنار بورس و بیمه از ارکان اصلی بازارهای مالی شمرده می‌شوند. بانکداری در اقتصاد ایران از اهمیت بیشتری برخوردار است؛ زیرا به دلیل توسعه نیافتن بازار سرمایه در حد لازم، در عمل این بانکها هستند که عهده دار تأمین مالی بلندمدت نیز می‌باشند. همچنین در فرایند آزادسازی بازارهای مالی و پیوند با بازارهای جهانی، کارایی، شرط لازم است. به همین دلیل ارزیابی کارایی بانکهای دولتی در مقایسه با بانکهای خصوصی در اقتصاد ایران و عوامل مؤثر بر آن موضوع این پژوهش قرار گرفته است. با این مقدمه در قسمت بعدی مقاله، مبانی نظری کارایی؛ شامل مفهوم و روشهای اندازه‌گیری کارایی معرفی می‌شوند. سپس روش تحقیق، جامعه آماری و اعتبارسنجی پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد. در ادامه تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با استفاده از روش داده‌بنیاد صورت می‌گیرد. در پایان نیز نتیجه‌گیری و پیشنهادات تحقیق ارائه شده است.

کارایی معطوف به حداکثر کردن نتیجه، به وسیله سازمان یا نهاد اقتصادی است و با مفاهیمی مانند اثربخشی و بهره‌وری مرتبط بوده و در عین حال نیز با این مفاهیم متفاوت است. اثر بخشی از درجه و میزان نیل به اهداف تعیین شده به دست می‌آید و نشان می‌دهد تا چه میزان از تلاشهای انجام شده از نتایج مورد انتظار حاصل شده است. اما کارایی مرتبط با بهره‌برداری صحیح از منابع است. بهره‌وری، ترکیبی از کارایی و اثر بخشی است و هر دو مقوله را در بر دارد [۱].

در پژوهشهایی که در زمینه کارایی در صنعت بانکداری انجام شده‌اند، برای منظور کردن ستاندها و نهادهای بانکها، دو نگرش کلی وجود دارد. این دو نگرش تحت عناوین نگرش واسطه‌ای و نگرش تولیدی در پژوهشها طبقه‌بندی می‌شوند. در نگرش واسطه‌ای، بانکها به عنوان ارائه دهندگان خدمات واسطه‌ای، از طریق جمع‌آوری سپرده‌ها و تبدیل آنها به داراییهای بهره‌ای مانند وامها، اوراق بهادار و سایر سرمایه‌گذاریها تلقی می‌شوند. ستاندها بر اساس مبلغ پولی و واحد پولی هر کشور در محاسبات و الگوها منظور می‌شوند. در این نگرش نهاده‌ها شامل سرمایه، نیروی کار و سپرده‌ها و ستاندها شامل وامها و مشارکتهای اقتصادی می‌شود. در

نگرش تولیدی، بانکها به عنوان تولید کننده خدمات اعطای وام و نگهداری سپرده در نظر گرفته می‌شوند که برای ارائه خدمات از سرمایه و نیروی کار خود استفاده می‌کنند. در این روش ستانده‌ها بر حسب تعداد حسابها اندازه‌گیری می‌شوند. در نگرش تولیدی، نهاده‌های بانک شامل سرمایه و نیروی کار و نظایر آن است، لیکن سپرده‌ها به عنوان نهاده منظور نمی‌شوند [۱۸].

با توجه به موارد فوق در این مقاله از روش واسطه‌ای استفاده شده است (تسهیلات، سپرده‌ها و سود خالص پس از کسر مالیات به عنوان ستانده و شعب، نیروی انسانی و داراییها به عنوان نهاده در نظر گرفته شده است). لذا شاخص‌های ذیل به عنوان شاخص‌های کارایی بانکها در این مقاله در نظر گرفته شده است:

سرانه شعبه‌ای تسهیلات (کل تسهیلات در سال / کل تعداد شعب)؛ سرانه پرسنلی تسهیلات (کل تسهیلات در سال / کل تعداد پرسنل)؛ سرانه شعبه‌ای سپرده‌ها (کل سپرده‌ها در سال / کل تعداد شعب)؛ سرانه پرسنلی سپرده‌ها (کل سپرده‌ها در سال / کل تعداد پرسنل)؛ بازده دارایی (سود خالص پس از کسر مالیات / دارایی‌ها)

به منظور بررسی شاخصهای کارایی مذکور در صنعت بانکداری کشور بانکها به دو دسته خصوصی و دولتی تقسیم‌بندی شده‌اند. بانکهای دولتی عبارتند از: ملی ایران، ملت، مسکن، کشاورزی، صنعت و معدن، صادرات ایران، سپه، رفاه، توسعه صادرات، تجارت و پست بانک. بانکهای خصوصی عبارتند از: بانکهای اقتصاد نوین، پارسیان، پاسارگاد، سامان، سرمایه، کارآفرین، سینا، اعتباری توسعه. جدول ذیل شاخصهای کارایی بانکهای دولتی و خصوصی را در طول سالهای ۱۳۸۴ تا ۱۳۸۹ نشان می‌دهد.

جدول ۱. شاخص‌های کارایی بانک‌های دولتی و بانکهای خصوصی در بین سالهای ۱۳۸۴-۱۳۸۹

سال	میانگین	سرانه شعبه‌ای تسهیلات (میلیارد ریال)	سرانه پرسنلی تسهیلات (میلیارد ریال)	سرانه شعبه‌ای سپرده‌ها (میلیارد ریال)	سرانه پرسنلی سپرده‌ها (میلیارد ریال)	بازده دارایی‌ها (درصد)
۱۳۸۴	میانگین بانکهای خصوصی	۲۳۶,۹۲	۱۸,۳۵	۲۹۹,۸۸	۲۵,۲۳	۲,۰۳
	میانگین بانکهای دولتی	۸۲,۴	۷,۲۸	۷۱,۷۴	۶,۰۵	۰,۶۲
۱۳۸۵	میانگین بانکهای خصوصی	۲۳۵,۱۳	۱۵,۶۰	۳۵۶,۳۲	۲۲,۶۹	۱,۸۳
	میانگین بانکهای دولتی	۱۰۴,۱۴	۷,۱۱	۱۰۱,۹۳	۷,۳۴	۰,۶۱
۱۳۸۶	میانگین بانکهای خصوصی	۲۷۱,۵۶	۱۸,۹۵	۳۹۷,۷۵	۲۶,۴۹	۱,۷۰

۰,۴۸	۷,۹۵	۱۰۶,۵۱	10.32	۱۵۰,۵۴	خصوصی	
					میانگین بانکهای دولتی	
۲,۴۶	۲۸,۳۱	۴۰۵,۹۲	18.99	۲۶۹,۳۱	میانگین بانکهای خصوصی	۱۳۸۷
					میانگین بانکهای دولتی	
۱,۰۸	۷,۹۵	۱۱۰,۴۳	10.99	۱۷۵,۴۰	میانگین بانکهای خصوصی	۱۳۸۸
					میانگین بانکهای دولتی	
۳,۱۰	۳۲,۶۵	۴۳۳,۶۸	22.47	۲۹۲,۳۰	میانگین بانکهای خصوصی	۱۳۸۹
					میانگین بانکهای دولتی	
۰,۵۸	۹,۹۸	۱۳۳,۷۸	14.13	۱۰۵,۱۴	میانگین بانکهای خصوصی	
					میانگین بانکهای دولتی	
۲,۸۳	۳۶,۳۷	۴۳۷,۵۷	26.98	۳۳۷,۹۶	میانگین بانکهای خصوصی	
					میانگین بانکهای دولتی	
۰,۶۴	۱۲,۸۶	۱۷۳,۳۱	15.86	۲۲۲,۳۴	میانگین بانکهای خصوصی	
					میانگین بانکهای دولتی	

مأخذ: [۱۴،۱۵،۱۶،۱۷،۱۸]

همانطور که جدول فوق نشان می‌دهد در تمامی شاخصهای کارایی پنج‌گانه این تحقیق میانگین بانکهای خصوصی در تمامی سالهای مورد مطالعه از بانکهای دولتی بالاتر است. بررسی روند این شاخصها در طول سالهای مورد مطالعه نشان می‌دهد که سرانه تسهیلاتی شعب بانکهای خصوصی نسبت به بانکهای دولتی از نزدیک به سه برابر در سال ۱۳۸۴ به ۱,۵ برابر در سال ۱۳۸۹ کاهش یافته است. در رابطه با شاخصهای سرانه تسهیلاتی پرسنل و سرانه سپرده‌های شعب و سرانه سپرده‌های کارکنان نیز نسبت میانگین بانکهای خصوصی به میانگین بانکهای دولتی در طول سالهای مورد مطالعه کاهش یافته است. هر چند که هنوز میانگین بانکهای خصوصی به شدت بالاتر از میانگین بانکهای دولتی است. در خصوص بازده دارایی نیز میانگین خصوصی به دولتی از ۳,۳ برابر به ۴,۴ برابر در پایان سال ۱۳۸۹ افزایش یافته است. حال سؤالی که پیش می‌آید این است: چرا کارایی بانکهای دولتی نسبت به کارایی بانکهای خصوصی در کشور به شدت پایین‌تر است؟ در ادامه به روش تحقیق، جامعه آماری، تحلیل داده‌ها به منظور پاسخ به سؤال فوق پرداخته می‌شود.

#### پیشینه تحقیق

پژوهش‌های متعددی در رابطه با سنجش کارایی در بانکهای کشور صورت گرفته است. پژوهشهای صورت گرفته توسط برهانی (۱۳۷۷)، حسینی و سوری (۱۳۸۶)، ختایی و عابدی

فر (۱۳۷۹)، کریمی (۱۳۸۱)، نفر (۱۳۸۰) به بررسی کارایی در بانکهای کشور و عوامل مؤثر بر آن پرداخته‌اند. [۲۲ و ۲۳ و ۲۴ و ۲۵ و ۲۶] ولی بر اساس بررسیهای به عمل آمده از سوی مؤلفان این مقاله در خصوص مقایسه کارایی بانکهای دولتی با خصوصی در کشور پژوهشهای کمی صورت گرفته است که در ادامه به برخی از آنها پرداخته می‌شود:

۱. آقای طیبی و همکارانش در مقاله‌ای که در سال ۱۳۸۸ در مجله پژوهشهای اقتصادی به شماره ۴۱ (۱۳) به چاپ رساندند. به مقایسه کارایی بانکهای خصوصی با بانکهای دولتی به روش پارامتری پرداختند. آنها در مقاله خود با هدف اندازه‌گیری کارایی بانهای تجاری دولتی و خصوصی کشور و تعیین جایگاه آنها، از نظر کارایی هزینه و کارایی سود، مقایسه وضعیت کارایی طرف سود و طرفه هزینه، همچنین تعیین تغییرات زمانی کارایی را در دوره ۱۳۸۱-۱۳۸۴ انجام داده‌اند. نتایج پژوهش آنها نشان می‌دهد که بیشتر بانکهای خصوصی در کارایی سود و بیشتر بانکهای دولتی در کارایی هزینه، در سطح بالاتری قرار داشته‌اند [۱۵].
۲. در پژوهش دیگری خانم شیبستری در پایان‌نامه ارشد خود در مقطع کارشناسی ارشد در سال ۱۳۸۷ که در دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت به راهنمایی دکتر علی اکبر فرهنگی انجام گرفت به مقایسه تطبیقی کارایی بانکهای دولتی و خصوصی در ایران پرداخته است. تحقیق با استفاده از برنامه ریزی خطی و روش تحلیل فراگیر داده‌ها (DEA) و بهره‌گیری از آمار عملکرد چهار بانک دولتی (ملی، صادرات، ملت و تجارت) و چهار بانک خصوصی (پارسیان، اقتصاد نوین، کارآفرین و سامان) برای سالهای ۱۳۸۳ تا ۱۳۸۶ انجام گرفته است. نتیجه نشان می‌دهد سه بانک خصوصی (اقتصاد نوین، کارآفرین و سامان) در مرحله بازده به مقیاس افزایشی و بانک پارسیان در مرحله بازده به مقیاس ثابت است و دو بانک دولتی همگی در مرحله بازده به مقیاس نزولی قرار دارند. از نظر کارایی فنی نیز در بانک خصوصی پارسیان و کارآفرین کارآ و از بین بانکهای دولتی فقط بانک ملی از نظر فنی کارآ می‌باشد [۱۶].
۳. در پژوهش دیگری که به وسیله آقای حسین‌زاده بحرینی و همکارانش در مقاله مجله دانش و توسعه سال پانزدهم شماره ۲۵، در زمستان ۱۳۸۷ به چاپ رسیده است، به مقایسه کارایی اقتصادی بانکهای خصوصی و دولتی در ایران با استفاده از روش تحلیل پوششی داده‌ها پرداخته‌اند. در این مقاله ضمن پرداختن به ساختار نظام بانکی در ایران، کارایی اقتصادی دو گروه بانکهای خصوصی و دولتی، با فرض بازدهی متغییر نسبت به مقیاس مورد بررسی و مقایسه قرار گرفته است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که با استفاده از نگرش واسطه‌ای با رویکر ارزش افزوده، کارایی اقتصادی بانکهای خصوصی بیشتر از بانکهای دولتی است و علت اصلی آن بالا بودن میزان کارایی فنی در این بانکها است [۱۷].

به بیان دیگر، بررسی پیشینه تحقیق نشان از این واقعیت دارد که علی‌رغم صورت گرفتن تحقیقاتی در خصوص مقایسه کارایی بانکهای دولتی با خصوصی در کشور، تاکنون تحقیقی که به صورت مستقل به چرایی جایگاه کارایی بانکهای دولتی در مقایسه با کارایی بانکهای خصوصی پردازد، صورت نگرفته است.

### روش تحقیق و جامعه آماری

پژوهش حاضر از نظر هدف بنیادی است. این روش مبتنی بر این اصل معرفت‌شناسی است که حقیقت قابل شناسایی نبوده و باید همیشه مورد تعبیر و تفسیر قرار گیرد. نظریات به دست آمده از این روش نه فقط وسیله‌ای برای توضیح و تبیین حقیقت به شمار می‌روند، بلکه چارچوبی برای عمل نیز هستند [۸]. این پژوهش با استفاده از راهبرد پژوهشی نظریه داده‌بنیاد<sup>۱</sup>، به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها می‌پردازد. ایده اصلی این استراتژی این است که نظریه پردازی از داده‌های در دسترس<sup>۲</sup> ناشی نمی‌شود بلکه بر اساس داده‌هایی از مشارکت‌کنندگان که فرایند را تجربه کرده‌اند، ایجاد یا مفهوم سازی می‌شود [۲۹] در پژوهشی که از نظریه داده بنیاد استفاده می‌شود، محقق حدود ۲۰ تا ۳۰ مصاحبه بر اساس ملاقاتهای متعدد، به منظور گردآوری داده‌های مصاحبه برای اشیاع مقوله‌ها، انجام می‌دهد. همچنین همزمان با اینکه محقق داده‌ها را گردآوری می‌کند، شروع به تحلیل نیز می‌کند [۲۸].

مشارکت‌کنندگانی که با آنها مصاحبه می‌شود، برای کمک به محقق که نظریه را به بهترین شکل تدوین کند، به صورت نظری انتخاب می‌شوند (موسوم به نمونه‌گیری نظری) به عبارت دیگر نوع نمونه‌گیری، تصادفی نیست بلکه عمدی و قضاوتی است. به منظور تحلیل داده‌ها، محقق با کدگذاری باز، کدگذاری داده‌ها برای مقوله‌های اصلی اطلاعات، شروع می‌کند. از این کدگذاری، کدگذاری محوری به وجود می‌آید که در آن محقق یک مقوله کدگذاری باز را به منظور تمرکز بر آن (موسوم است به پدیده محوری) شناسایی می‌کند، و سپس به داده‌ها مراجعه کرده و مقوله‌هایی پیرامون پدیده محوری ایجاد می‌کند [۲۲].

داده‌های این تحقیق بر اساس مصاحبه‌های عمیق با ۲۵ نفر از مدیران و کارشناسان سطوح مختلف (عملیاتی، میانی و ارشد) بانکهای دولتی و خصوصی کشور جمع‌آوری شده است.<sup>۳</sup> در این رابطه تعداد ۲۵ نفر مذکور به مرور انتخاب شدند. به عبارت دیگر بعد از تحلیل (کدگذاری) هر مصاحبه، با مشخص شدن نقاط مبهم یا ضعف الگو و مقوله‌ها، نفر بعدی با توجه به تخصص مورد نیاز برای رفع و اصلاح نقاط ابهام یا ضعف، انتخاب شد. مصاحبه با طرح سؤالات بر اساس

1. Grounded theory  
2. Off the shelf

۳- مشخصات دقیق افرادی که با آنها مصاحبه شده در دفتر مجله قابل دسترس می‌باشد.

پروتکل مصاحبه آغاز می‌گردد<sup>۱</sup> و سایر سوالات بر اساس پاسخ‌های مصاحبه شونده و گاهی تجارب خاصی که بر اساس آن فرد مذکور انتخاب شده بود (اصول نمونه‌گیری نظری) مطرح می‌شد. تمامی مصاحبه‌های مذکور با استفاده از دستگاه دیجیتال ضبط صوت، ضبط شده و پس از مکتوب شدن آنها به وسیله پژوهشگر به مصاحبه شونده جهت تأیید عودت داده می‌شد.

### اعتبار سنجی پژوهش

به منظور افزایش اعتبار در تحقیقات کیفی هشت راهبرد اعتبارسنجی یا افزایش اعتبار در ادبیات موضوع تحقیقات کیفی وجود دارد. ملاقات‌های مکرر و طولانی یا درگیر شدن طولانی با موضوع<sup>۲</sup>، تکثرگرایی<sup>۳</sup>، مرور همشان<sup>۴</sup>، تحلیل موردی منفی<sup>۵</sup>، شفاف‌سازی تعصبات و ارزشهای پژوهشگر از چارچوبهای مطالعه<sup>۶</sup>، بررسی یا وارسی عضو<sup>۷</sup>، تشریح زیاد و تفصیلی<sup>۸</sup>، بازبینی خارجی<sup>۹</sup> مبین این راهبردها هستند. از نظر کریسول پژوهشگران کیفی باید در هر پژوهشی حداقل از دو راهبرد استفاده کنند [۲۲].

در این مقاله به منظور افزایش اعتبار و قابلیت اعتماد ۱۰ از سه استراتژی بررسی عضو (برای اطمینان از اینکه الگو و نظریه به وجود آمده منطبق با نظرات شرکت کنندگان در مصاحبه است)، بازبینی خارجی (افرادی به غیر از افرادی که با آنها مصاحبه صورت گرفته بود به منظور بررسی هم فرایند تحقیق و هم ستاده تحقیق و بررسی دقت آن) و تکثرگرایی مکانی و تکثر شرکت کنندگان استفاده شد. تکثرگرایی مکانی در این مقاله به این معنی است که مصاحبه با مدیران و خبرگان در بانکهای مختلف خصوصی و دولتی صورت گرفت. تعداد افراد مصاحبه شونده به تفکیک نام بانک و نوع بانک عبارت است از:

بانک اقتصاد نوین (خصوصی) دو نفر، بانک پارسیان (خصوصی) یک نفر، بانک پاسارگاد (خصوصی) یک نفر، بانک تات (خصوصی) یک نفر، بانک سامان (خصوصی) یک نفر، بانک سینا (خصوصی) یک نفر، بانک مرکزی (دولتی) سه نفر، بانک توسعه تعاون (دولتی) دو نفر، بانک سپه (دولتی) سه نفر، بانک مسکن (دولتی) دو نفر، بانک ملی (دولتی) یک نفر، بانک رفاه (دولتی) در حال خصوصی شدن) سه نفر، بانک ملت (دولتی) در حال خصوصی شدن) چهار نفر تکثر شرکت کنندگان در این

<sup>۱</sup> - پروتکل مصاحبه در دفتر مجله قابل دسترس می‌باشد.

1. Prolonged engagement
3. Triangulation
4. Peer Review
5. Negative Case analysis
6. Clarifying researcher bias from the outset of the study
7. Member checking
8. Rich, thick description
9. External audits
10. Trustworthiness

پژوهش به این معنی است که با افرادی از سطوح مختلف سازمانی در بانکها مصاحبه شد. سطوح مختلف سازمانی افراد مصاحبه شونده و تعداد آنها به شرح ذیل است:  
مدیر عامل (۱ نفر)، مشاور مدیر عامل (۲ نفر)، مدیر امور (۲ نفر)، رئیس یا مدیر اداره (۷ نفر)، معاون اداره (۳ نفر)، کارشناس (۱۰ نفر)

بازنگری توسط شرکت کنندگان برای تأیید داده‌ها یکی از مهمترین فعالیت‌های محقق برای پی بردن به اعتبار داده‌ها است. بدین منظور مقوله‌ها و متغیرهای به دست آمده از کدگذاری داده‌ها طی جلسات حضوری و انفرادی و در برخی موارد به صورت غیر حضوری (طراحی و ارسال پرسشنامه) با شرکت کنندگان مطرح شد و از آنان خواسته شد تا نظر خود را درباره یافته‌های تحقیق بیان کنند و اینکه آیا طبقات و داستان بیانگر تجربیات و دیدگاه‌ها آنان است. نظرات اصلاحی آنها در فرایند اعمال گردید. به منظور اجرای بازبینی خارجی<sup>۱</sup> پرسشنامه‌ای طراحی شد و برای افرادی غیر از افرادی که با آنها مصاحبه صورت گرفته بود از بانکهای مختلف کشور ارسال گردید و نظرات آنها چه از لحاظ برخی برچسب‌زنی‌ها (نام گذاری کدها)، و چه از لحاظ شاخص‌های مطرح شده از سوی شتراوس و کوربین مد نظر قرار گرفت.

### تحلیل داده‌ها

همانطور که در قسمت قبل تشریح شد، تحلیل داده‌ها در روش داده بنیاد از سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی تشکیل می‌گردد. که در ادامه به تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با جامعه آماری تحقیق بر اساس این سه مرحله پرداخته می‌شود.

#### مرحله اول: کدگذاری باز

در این مرحله پژوهشگر با مرور مجموعه داده‌های گردآوری شده تلاش می‌کند که مفاهیم مستتر در آن را باز شناسد. این مرحله باز نامیده می‌شود چرا که پژوهشگر بدون هیچ محدودیتی به نام‌گذاری مقوله‌ها می‌پردازد. به بیان دیگر، در کدگذاری باز پژوهشگر با ذهنی باز به نام‌گذاری مقوله‌ها می‌پردازد و محدودیتی برای تعداد کدها و مقوله‌ها قائل نمی‌شود [۲۶] به طور مثال در ادامه کدگذاری باز مربوط به مقوله "بی نظمی سازمانی" ارائه می‌گردد.<sup>۲</sup>

عدم شفافیت و ابهام در مشتریان و بازار هدف؛ نامشخص بودن و ابهام در اهداف و مأموریت بانکهای دولتی؛ درگیر شدن بانک به اموری غیر تخصصی (تأسیس شرکتهای غیر تخصصی، ساختمان سازی، آموزش، و غیره)؛ وجود واحدها یا افراد غیر ضروری یا موازی کار در بانک؛ مشخص نبودن راهبرد بانکهای دولتی؛ ذهنیت‌های به هم ریخته مدیران بانکهای دولتی؛ بی

۱- مشخصات دقیق افرادی که بازمین‌های خارجی این پژوهش بودند، در دفتر مجله قابل دسترس می‌باشد.

۲- به دلیل حجم زیاد تمامی کدها و مقوله‌ها، این قسمت در دفتر مجله قابل دسترس می‌باشد.

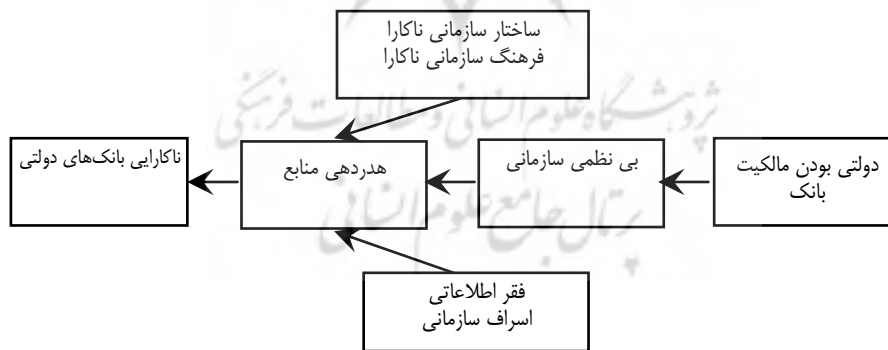


ثباتی سیاست‌های پولی و مالی دولت و در نتیجه در هم ریختگی سیاست‌های بانک‌های دولتی؛ بی‌ثباتی شغلی مدیران و تغییرات پی در پی مدیران عالی بانک‌های دولتی؛ تبعیت بانک‌های دولتی از سیاست‌های تحمیلی دولت و بانک مرکزی و تغییر پذیری متعدد این سیاست‌ها؛ حاکم نبودن یک هدف و مأموریت واحد در تمامی بانک و نبود وحدت رویه .

### مرحله دوم: کدگذاری محوری

هدف این مرحله تعیین رابطه بین مقوله‌های ایجاد شده در مرحله کدگذاری باز است. در کدگذاری محوری محقق پدیده مرکزی یا محوری را شناسایی می‌کند، شرایط علی را تشریح می‌کند، راهبردها را مشخص می‌کند، شرایط مداخله‌گر و بستر را شناسایی می‌کند، و پیامدها و نتایج این راهبردها را برای این پدیده معین می‌کند [۲۷]. کدگذاری محوری "عوامل ناکارایی بانک‌های دولتی در صنعت بانکداری ایران"، بر اساس الگوی پارادایم در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.

همانطور که شکل ذیل نشان می‌دهد، دولتی بودن مالکیت بانک در این الگو به عنوان شرایط علی انتخاب شده است. در ادامه "بی‌نظمی سازمانی" به عنوان پدیده محوری این الگو که ناشی از دولتی بودن مالکیت بانک است، در نظر گرفته شده است. مقوله‌ای که به عنوان کنش یا اقدام در نظر گرفته شده است هدردهی منابع است که می‌تواند از سوی کارکنان و مدیران، مشتریان، خدمات و شبکه شعب در بانک‌های دولتی صورت گیرد. ساختار سازمانی ناکارا و فرهنگ سازمانی ناکارا نیز به عنوان مقوله‌های زمینه‌ای یا بستر در نظر گرفته شده است. همچنین مقوله‌های فقر اطلاعاتی و اسراف سازمانی نیز به عنوان شرایط مداخله‌گر بر هدردهی منابع در بانک‌های دولتی کشور مؤثر می‌باشند. مقوله ناکارایی بانک‌های دولتی نیز به عنوان پیامد کنش "هدردهی منابع" در بانک‌های دولتی کشور در نظر گرفته شده است.



شکل ۱. عوامل ناکارایی بانک‌های دولتی در صنعت بانکداری ایران

### مرحله سوم: کد گذاری انتخابی (مرحله نظریه پردازی)

کدگذاری انتخابی مهمترین مرحله نظریه پردازی است که در آن محقق مقوله‌های محوری را با سایر موارد ارتباط می‌دهد و ارتباط آنها را اثبات می‌کند و مقوله‌هایی که احتیاج به بهبود و بازنگری دارند را اصلاح می‌کند. در حقیقت، محقق به وسیله برقراری ارتباط بین مقوله‌ها و بر اساس این ارتباطها می‌کوشد تصویری خلق کند یا به عبارت دیگر داستانی نقل می‌کند [۲۳]. نظریه ناکارایی بانکهای دولتی در صنعت بانکداری ایران بیان می‌کند که بانکهای دولتی، با توجه به ماهیت دولتی آنها و شرایطی که بر آنها حاکم است با پدیده‌ای با عنوان بی‌نظمی سازمانی مواجه هستند. بی‌نظمی سازمانی موجب این می‌شود که مجموعه مصرف کنندگان منابع بانک به هدر دهندگان منابع تبدیل گردند.

ساختار سازمانی ناکارا و فرهنگ سازمانی ناکارا نیز بر هدردهی منابع به عنوان عوامل بستر و زمینه‌ساز تأثیر می‌گذارند. از طرف دیگر فقر اطلاعاتی و اسراف سازمانی نیز بر هدردهی منابع و تشدید آن تأثیر مضاعف می‌گذارند. که پیامد این شرایط ناکارایی بانکهای دولتی در صنعت بانکداری ایران موجب می‌شود. برای بسط و گسترش نظریه عوامل ناکارایی بانکهای دولتی در صنعت بانکداری ایران شکل شماره ۱ ارائه شده است. در توضیح الگو می‌توان چنین بیان داشت که:

#### بی‌نظمی سازمانی (پدیده محوری)

بی‌نظمی سازمانی<sup>۱</sup> در بانک را می‌توان وجود سردرگمی، شسته و رفته نبودن و یا به خوبی سازماندهی نشدن امور تعریف کرد. بر اساس کدگذاری مصاحبه‌های صورت گرفته در بانکهای دولتی فعال در صنعت بانکداری کشور به دلایل ذیل بی‌نظمی سازمانی وجود دارد:

عدم شفافیت و ابهام در مشتریان و بازار هدف؛ نامشخص بودن و ابهام در اهداف و مأموریت بانک؛ درگیر شدن بانک به اموری غیر تخصصی (تاسیس شرکتهای غیر تخصصی، ساختمان سازی، آموزش، و غیره)؛ وجود واحدها یا افراد غیرضروری یا موازی کار در بانک؛ مشخص نبودن راهبرد بانکها؛ ذهنیتهای به هم ریخته مدیران؛ بی‌ثباتی سیاستهای پولی و مالی دولت و در نتیجه در هم ریختگی سیاستهای بانک؛ بی‌ثباتی شغلی مدیران و تغییرات پی در پی مدیران عالی بانک؛ تبعیت بانک از سیاستهای تحمیلی دولت و بانک مرکزی و تغییر پذیری متعدد این سیاستها؛ عدم حاکم بودن یک هدف و مأموریت واحد در تمامی بانک؛ نبود وحدت رویه.

مشخص بودن مشتریان و بازار هدف یک بانک، منابع بانک را در راستای برآورده کردن نیازهای مشتریان هدف متمرکز کرده و از هدر دادن منابع در راستای جذب سایر مشتریان غیر هدف جلوگیری می‌کند. در این رابطه یکی از مدیران بانکهای دولتی بیان می‌کند که:

یکی از مشکلات این است که بانک در حوزه بازاریابی نه اینکه کار نکرده، ولی یک فعالیت هدف مند و سازماندهی شده در بحث مشتریان و بازاریابی نداشته و هنوز برای بانک مشتریان هدفش مشخص نیست.

یکی دیگر از سیاستهای بانکهای پیشرو برون سپاری امور غیرتخصصی و تمرکز بر روی تخصص و ویژگی متمایز بانک است. یکی از کارشناسان بانکهای دولتی در این رابطه بیان می‌کند که:

بانکها کارهایی را انجام می‌دهند که تخصصشان نیست بلکه باید برون سپاری کنند برای، مثال، اداره ساختمان داریم که یک ساختمانی را برای ما ساخته با کلسی تأخیر، ده تا مهندس معمار وغیره. بوده طراحی آن ساختمان را نگاه می‌کنی به هیچ وجه به درد نمی‌خورد معضل دیگری که در برخی از بانکهای دولتی مشاهده می‌شود حاکمیت نگاه فردگرایانه در توسعه واحدها است. در این رابطه یکی از مدیران امور بانکهای دولتی بیان می‌کند که:

وقتی می‌خواهند به کسی امتیازی بدهند یا نگذارند فرد از سازمان برود، پست سازمانی یا واحدی را برای فرد تعریف می‌کنند که این امر بر اساس نیاز واقعی سازمان نیست با توجه به تبعیت بانکهای دولتی از سیاستهای احتمیلی دولت و بانک مرکزی و تغییر پذیری متعدد این سیاستها نوعی در هم و برهمی در امور مختلف بانکها مشاهده می‌شود. یکی از معاونان ادارات بانکی کشور در این رابطه بیان می‌کند که:

سیاری از عوامل مانند سود سپرده‌ها، سود تسهیلات، نرخ کارمزد در اختیار بانک مرکزی هست بانکها به ویژه بانکهای دولتی نمی‌توانند آزادی و نوآوری چندانی داشته باشند. نکته دیگر این است که این عوامل حتی در طول سال تغییر می‌کنند و به بانکها اجازه برنامه ریزی بلندمدت و حتی میان مدت نمی‌دهند

**هدر دهی منابع از سوی شبکه شعب، خدمات، مدیران و کارکنان، مشتریان (راهبرد / اقدام)**

#### ❖ هدردهی منابع از سوی شبکه شعب

شعب یکی از مصرف‌کنندگان منابع در بانکها به شمار می‌آیند. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های صورت گرفته نشان می‌دهد که عواملی که منجر به تبدیل شدن یک شعبه به شعبه‌ای زیان‌ده و یا هدر ده منابع می‌شود را می‌توان بر اساس الگو چرخه PDCA به دو گروه تقسیم‌بندی کرد. عوامل ناکارایی مربوط به مرحله طراحی و اجرای (Plan & Do) تأسیس شعبه عبارت اند از:

تأسیس شعب به دلایل سیاسی نه اقتصادی (بدون مطالعه‌ی وجود توجیه اقتصادی در تأسیس شعب)؛ مکان‌یابی نادرست شعبه؛ تأسیس شعب به غیر از هدف سودآوری با اهدافی مانند افزایش

اشتغال، افزایش خدمت‌رسانی، توسعه شبکه، استفاده از سود افزایش بهای ملک شعبه و غیره ضعف شاخصهای تعیین‌کننده تأسیس شعبه؛ ضعف بررسی و شناخت شعب بانکهای رقیب در منطقه جغرافیایی خاص قبل از اقدام به تأسیس شعبه عوامل مربوط به مرحله (Check & Act) بعد از تأسیس شعبه عبارت‌اند از:

ناکارا شدن برخی شعب به دلیل تغییرات جغرافیایی محیط کسب و کار شعب؛ تحمیل هزینه‌های بالا برای خرید، اجاره، رهن، ساخت و تجهیز شعب در یک موقعیت مناسب؛ تمرکز بیش از اندازه شعب بانکهای مختلف در یک منطقه جغرافیایی خاص؛ دشواری تعطیلی یا انحلال شعب ناکارا بانکهای دولتی به دلیل فشار عوامل بیرونی (همچون نمایندگان مجلس، فرماندارها، استاندارها و غیره) و در نتیجه ادامه ناکارایی و زیان‌دهی شعب

#### ❖ هدردهی منابع از سوی خدمات

بررسی داده‌های مصاحبه‌های صورت گرفته با مدیران و خبرگان بانکی نشان می‌دهد که دلایل مختلفی در تبدیل شدن یک خدمت بانکی سودده به یک خدمت بانکی زیان‌ده و هدرده منابع وجود دارد. در ادامه به این نمودها و شرایط اشاره می‌شود:

زمان‌بر بودن و هزینه‌بر بودن فرایندها و رویه‌های ارائه خدمات؛ پایین بودن کارمزد خدمات مختلف و عدم امکان افزایش آنها به دلیل موانع قانونی؛ حاکمیت نگرش مادام‌العمری بودن خدمات؛ ارائه خدمات بدون تحلیل اقتصادی بودن آنها (تحلیل هزینه / فایده)؛ وجود تسهیلات سفارشی و تکلیفی؛ عدم تمایل بانکهای دولتی به اجرای اعتبارسنجی مشتریان؛ مکان‌یابی نادرست مکانهای تجهیزات بانکداری الکترونیک (خودپرداز، پایانه فروش، و غیره)؛ تعیین دستوری اعطای تسهیلات به بخشهای مختلف اقتصادی از سوی بانک مرکزی؛ ارائه خدمات جدید بدون تبلیغات مناسب برای آشنایی مشتریان و جامعه با آن؛ استفاده از دستگاه‌های ارائه خدمات (پایانه فروش، خودپرداز و...) بدون ارائه مکانیزمهای تشویقی (مانند واریز آنلاین، قرعه‌کشی و...)؛ عدم تمایل مدیران به حذف برخی از خدمات به دلیل مقایسه با سایر بانکها؛ عدم استقبال مشتریان از برخی از خدمات به دلایل مختلفی مانند تبلیغات ناکافی، عدم آشنایی آنها و غیره نگاه اداری و وزارتخانه‌ای به بانکهای دولتی به عنوان یک موسسه دولتی نه یک بنگاه اقتصادی؛ تعیین دستوری نرخهای سود سپرده‌ها و تسهیلات از سوی بانک مرکزی؛ تعیین دستوری نوع و نحوه ارائه خدمات (عقود) از سوی بانک مرکزی

#### ❖ هدردهی منابع از سوی مدیران و کارکنان

وظایف عملیاتی مدیریت منابع انسانی را می‌توان جذب و استخدام، آموزش و بهسازی، به کارگیری و انتصاب، نگهداشت منابع انسانی و جداسدن منابع انسانی از سازمان (بازنشستگی، استعفاء، اخراج و غیره) در جهت تحقق اهداف سازمانی تعریف کرد. این چهار فرایند، فرایندهای

اساسی مدیریت منابع انسانی می‌باشند که باید الگوها، سیستمها و روشها برپایه این فرایندها طراحی شود تا از تبدیل شدن کارکنان و مدیران به هدردهندگان منابع در سازمان جلوگیری شود. عوامل و نمودهای مربوط به فرایند جذب و استخدام که منجر به هدردهی منابع از سوی مدیران و کارکنان می‌شوند عبارت اند از:

حاکمیت روشهای غلط استخدامی در جذب و به کار گیری نیروی انسانی به طوری که توانایی سنجش شایستگی داوطلبان استخدامی را ندارند و در نتیجه با کیفیت نبودن جذب نیروها؛ حاکمیت سیستم استخدامی رسمی در بانکهای دولتی؛ وجود رابطه‌مداری در جذب نیروی انسانی (استخدام فرزندان و فامیلهای کارکنان بدون در نظر گرفتن کارایی و تخصص آنها)؛ عدم رعایت اصل شایسته‌سالاری در جذب نیروی انسانی و انتصابات درون سازمانی (وجود رابطه‌مداری و سیاسی کاری)؛ وجود نیروهای بیشتر وظیفه‌گرا به جای نیروهای کارآفرین در ستاد بانک؛ باندبازیهای مدیریتی (وجود "مدیران اتوبوسی")؛ وجود جو سازمانی غلط عدم نیاز بانک به کارکنانی متخصص و با تحصیلات بالا.

عوامل و نمودهای مربوط به فرایند آموزش و بهسازی که منجر به هدردهی منابع از سوی مدیران و کارکنان می‌شوند عبارت اند از:

به روز نبودن دانش نیروی انسانی؛ برگزاری دوره‌های آموزشی غیر اثر بخش؛ کم اطلاعی و شناخت ناکافی مدیران عالی و میانی بانک از دانش روز؛ غرور (جمود) تخصصی و فکری کارکنان و مدیران بانک؛ حاکمیت فرهنگ قوی کش و ضعیف پرور در بانک

عوامل و نمودهای مربوط به فرایند بکارگیری و انتصاب که منجر به هدردهی منابع از سوی مدیران و کارکنان می‌شوند عبارت اند از:

ضعف کارراهه شغلی (مسیر شغلی) نیروی انسانی؛ رعایت نکردن اصل شایسته‌سالاری در جذب نیروی انسانی و انتصابات درون سازمانی (وجود رابطه‌مداری و سیاسی کاری)؛ مناسب نبودن توزیع کارکنان بین بخشهای سازمانی؛ تراکم بالای نیروی انسانی در برخی از واحدها؛ بهره‌گیری از نیروهای ضعیف و ناتوان صف در ستاد؛ نامتناسب بودن بین شغل و شاغل؛ نسبت بالای صف به ستاد؛ تبعیت کارکنان جدید تحصیل کرده و متخصص از کارکنان با سابقه و ضعیف و تبدیل شدن آنها به کارکنان با روحیه ضعیف؛ تقسیم کار نامناسب بین کارکنان؛ حاکمیت فرهنگ بی‌علاقگی به کار (تنبلی و تن‌پروری)؛ حاکمیت دغدغه‌های فردی مدیران بر دغدغه‌های سازمانی آنها در برخی موارد؛ ضعف مکانیزمهای پاسخگویی مدیران؛ ضعف مسئولیت‌پذیری مدیران و محافظه‌کار بودن و ریسک‌گریز بودن آنها؛ وجود فرهنگ مدیریتی دیکتاتوری در بین برخی رؤسای شعب و مدیران میانی بانکها؛ وجود فرهنگ قوی کش و ضعیف پرور در بانک.

عوامل و نمودهای مربوط به فرایند نگهداشت منابع انسانی که منجر به هدردهی منابع از سوی مدیران و کارکنان می‌شوند عبارت‌اند از :

ضعف نظام ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان (کارا و اثربخش نبودن آن)؛ ضعف نظام‌های انگیزشی؛ اثر بخش نبودن سیستم‌های انگیزش مادی و معنوی منابع انسانی؛ پایین بودن انگیزه کارکنان؛ ضعف در وجود ارتباط مستقیم بین منافع بانک و منافع کارکنان؛ تبعیت کارکنان جدید تحصیل کرده و متخصص از کارکنان با سابقه و ضعیف و تبدیل شدن آنها به کارکنان با روحیه ضعیف؛ رفتارهای ضدانگیزشی مدیران با کارکنان.

عوامل و نمودهای مربوط به فرایندهای جدا شدن منابع انسانی از سازمان که منجر به هدردهی منابع از سوی مدیران و کارکنان می‌شوند عبارت‌اند از :

چسبندگی نیروی انسانی (به دلایل مختلفی مانند اخذ وام‌های سنگین از بانک، و غیره)؛ دشواری انتقال کارکنان به سایر سازمانها به دلیل نبود ارتباط بین صندوق‌های بازنشستگی؛ اطمینان نسبی کارکنان از عدم امکان اخراج آنان در صورت بی‌کفایتی و ناکارایی آنها؛ بی‌ثباتی شغلی مدیران عالی بانک.

عوامل و نمودهای مربوط به عوامل درونی تأثیرگذار بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی که منجر به هدردهی منابع از سوی مدیران و کارکنان می‌شوند عبارت‌اند از :

حاکمیت سنتها و تفکرات فلج کننده در بانک؛ پایین بودن کارایی سرانه نیروی انسانی؛ ذهنیت به هم ریخته مدیران؛ در نظر گرفتن مشتریان به عنوان مزاحمان از سوی نیروی انسانی شعب.

عوامل و نمودهای مربوط به عوامل بیرونی تأثیرگذار بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی که منجر به هدردهی منابع از سوی مدیران و کارکنان می‌شوند عبارت‌اند از :

نداشتن اختیار تام مدیران بانک در خصوص استخدام، اخراج، تنبیه و غیره نیروی انسانی؛ حاکمیت مقررات دولتی یکنواخت در تمامی بانک‌های دولتی در رابطه با نیروی انسانی.

#### ❖ هدردهی منابع از سوی مشتریان

مشتریان تنها دلیل وجودی سازمان هستند. سودآور بودن یا زیان ده بودن یک سازمان وابستگی کاملی با تعاملات مشتریان با سازمان دارد. در بانکها به عنوان سازمانهای خدماتی در صورت عدم مدیریت مناسب مشتریان اعم از سپرده‌گذار و اعتباری، آنها تبدیل به مشتریان زیان ده یا هدر ده منابع می‌گردند. بر اساس مصاحبه‌های مختلف صورت گرفته و تحلیل و کدگذاری آنها

نمودها و عوامل هدردهی منابع از سوی مشتریان سپرده‌گذار عبارت‌اند از :

بالاتکلیف و حداقل نگهداشت موجودی حساب (اعم از حساب پس‌انداز قرض‌الحسنه و جاری، کارتهای عابر بانک و غیره) از سوی درصد قابل توجهی از مشتریان؛ حاکمیت فرهنگ نبستن

حساب در بین مشتریان ایرانی؛ مشکلات اقتصادی کشور و تأثیرات منفی آن بر وضعیت مالی مشتریان؛ جهل (ناآگاهی و عدم اطلاع) مشتریان از خدمات بانکداری به عنوان یکی از عوامل کاهش دهنده سودآوری و افزایش مشکلات بانک.

نمودها و عوامل هدردهی منابع از سوی مشتریان اعتباری عبارت اند از: بازپرداخت نشدن اقساط تسهیلات از سوی برخی مشتریان اعتباری؛ نداشتن اثر بخشی مطلوب اعتبار سنجی مشتریان اعتباری به دلیل یکپارچه نبودن سیستم‌های وام دهی و اعتبار سنجی بانکها به هم (اطلاعات اعتباری مشتریان)؛ عدم انسجام اعتبار سنجی مشتریان اعتباری در بانکها؛ عدم تمایل برخی از بانکها به اجرای اعتبار سنجی مشتریان؛ مشکلات اقتصادی کشور و تأثیرات منفی آن بر وضعیت مالی مشتریان؛ جهل (ناآگاهی و عدم اطلاع) مشتریان به عنوان یکی از عوامل کاهش دهنده سودآوری و افزایش مشکلات بانک؛ ضعیف شدن ارزشهای اخلاقی - اجتماعی در بین برخی از مشتریان و پایبند نبودن آنان به تعهداتشان و در نتیجه افزایش مطالبات معوق بانک؛ وجود مشتریان سفارشی یا تکلیفی.

### بستر

#### ❖ ساختار سازمانی ناکارا

با ورود به عصر دانش، سازمانها باید منعطف و انطباق پذیرتر شوند تا فرصتها را در محیط پویا شکار کنند. درک سنتی از ساختار سازمانی در تحقق توسعه سازمانی در مواجهه با چالشها و تقاضاهای جدید شکست خورده و ناکارا عمل می کند. شرایط ذیل نمودها یا عوامل ساختار سازمانی ناکارا در صنعت بانکداری کشور می باشند:

تطابق نداشتن ساختار سازمانی با تغییرات محیطی؛ تطابق نداشتن ساختار با اهداف، وظایف و راهبردهای نوین بانک؛ چابک نبودن ساختار سازمانی بانک؛ زائد بودن برخی از واحدهای بانک؛ ضعف در ترکیب بهینه صف و ستاد؛ تلاش برخی از مدیران برای گسترش بیش از اندازه حیطه نظارت؛ توسعه ساختار سازمانی بر مبنای روابط نه بر مبنای نیاز واقعی سازمان؛ حاکمیت ساختارهای وظیفه‌ای ناکارا به جای ساختارهای فرایندی کارا؛ ضعف تناسب ساختار کلان با ساختار تفصیلی؛ کمتر تغییر دادن فرایندها، عملیات، اصول، تخصص کارکنان، پس از پیاده‌سازی ساختار جدید (ادامه روند گذشته با ساختار جدید)؛ وجود زنجیره تصمیمات نادرست؛ روتینه شدن و حاکمیت روزمره‌گی در بانک.

یکی از ویژگیهای ساختارهای کارا انطباق آن با تغییرات محیطی و در اثر چابکی آن است. یکی از مدیران امور بانکهای دولتی در این رابطه بیان می کند که:

کردند از یک طرف حجم عظیمی از نیروی انسانی در بانکهای دولتی فعالیت می‌کنند از سوی دیگر رویه‌ها و مقررات این بانکها به گونه‌ای شکل گرفته و ساختار سازمانی اینها به گونه‌ای شکل گرفته که امکان انعطاف لازم را ندارند و قدرت تطبیق خودش با شرایط بیرونی را ندارند.

#### ❖ فرهنگ سازمانی ناکارا

تأثیر فرهنگ سازمانی بر کارایی و بهره‌وری سازمانی قابل انکار نیست و شناخت فرهنگ سازمانی و انسجام بخشیدن به آن و تحول در جهت اهداف سازمانی می‌تواند به عنوان ابزار کارآمدی برای مدیران در کارا و بهره‌ور ساختن سازمان کمک کند. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با مدیران و خبرگان بانکی کشور نشان از این واقعیت دارد که در حال حاضر شرایط و نمودهای مختلف فرهنگی در صنعت بانکداری کشور حاکم است که کارایی و بهره‌وری بانک را مانع می‌شوند. این نمودها و شرایط فرهنگی عبارت اند از:

حاکمیت سنت‌ها و تفکرات فلج کننده در بانک؛ حاکمیت جو سازمانی غلط مبنی بر نیاز نداشتن بانکها به کارکنانی متخصص و با تحصیلات بالا؛ حاکمیت فرهنگ هرچه ساختمان بانک بزرگتر، اعتبارش بیشتر (تجمل گرایی)؛ در نظر گرفتن مشتریان به عنوان مزاحمان از سوی نیروی انسانی و در نتیجه برخورد نامناسب کارکنان شعب با مشتریان؛ وجود فرهنگ تمایل نداشتن به کار (تنبلی و تن پروری)؛ وجود فرهنگ قوی‌کش و ضعیف پرور در بانک؛ وجود فرهنگ چاپلوسی و تملق (پاچه‌خواری) در بانک و قضاوت مدیران بر اساس میزان چاپلوسی و تملق افراد؛ وجود فرهنگ فرار از نقد و انتقاد در بانک؛ ضعف حاکمیت فرهنگ مشتری‌مداری در بانک؛ ضعف تعلق و تعهد سازمانی کارکنان و مدیران بانک؛ وجود فرهنگ محافظه‌کاری و مسئولیت پذیر نبودن بانکها و ریسک‌گریزی مدیران بانک؛ وجود سبک مدیریت دیکتاتوری در بین برخی رؤسای شعب و مدیران میانی بانک؛ حاکمیت فرهنگ ناکارآمدی به جای تلاش و کوشش در افزایش بهره‌وری بانک؛ ضعف در حاکمیت اخلاق حرفه‌ای.

یکی از مسائل اصلی صنایع مختلف در کشور و صنعت بانکداری حاکمیت فرهنگ تمایل نداشتن به کار (تنبلی و تن پروری) است. یکی از کارشناسان بانکی در این رابطه بیان می‌کند: ما الان تو جامعه مشکل فرهنگ کاری داریم به من نوعی اگر بگویند که یک هفته تعطیلیم خیلی خوشحال می‌شویم به نوعی کارکنان تمایل به کار ندارند.

ساختارها، قوانین و مقررات و سیستم‌های حقوق و مزایا در صنعت بانکداری کشور طوری است که منجر به حاکمیت فرهنگ قوی‌کش و ضعیف پرور در برخی از بانکها شده است. یکی از مدیران عامل بانکی در این رابطه بیان می‌کند که:



من رئیس دفتری داشتم که فوق لیسانس مدیریت بود و خیلی نیروی خوبی بود و پشتکار خوبی داشت و بعد از مدتی وی را به شعبه فرستادند که من هم به ایشان توصیه کردم برای اینکه با بانک بیشتر آشنا بشی و بانکدار خوبی باشی تجربه شعبه خیلی خوبه. بعد از مدتی که ایشان رفت و شعبه کار کرد با من تماس گرفت که "من در شعبه دقیقا همان طوری که پیش شما کار می‌کردم، کار می‌کنم." در عرض یک هفته کارکنان جمعا به وی گفته‌اند که "اگر اینجوری می‌خواهی کار کنی بهتره بری"

رویه ها، قوانین و مقررات بازرسی و نظارت داخلی بانکها طوری طراحی شده که منجر به حاکمیت فرهنگ محافظه‌کاری و مسئولیت پذیر نبودن بانک و ریسک‌گریزی مدیران بانک شده است. یکی از معاونان ادارات بانکی در این رابطه بیان می‌کند که :

عوامل نظارتی و بازرسی موجب اتفاقاتی شده که روحیه ریسک پذیری رو کاهش داده و الان همین مسأله سبب شده که از بالا به پائین می‌گویند لطفا در چارچوب ضوابط و قوانین و مقررات مربوطه اقدام شود.

### شرایط مداخله گر

#### ❖ اسراف سازمانی

اسراف سازمانی را می‌توان به معنای زیاده‌روی و خارج شدن از حد اعتدال و میانه روی؛ تعریف کرد. بر اساس تحلیل داده‌های صورت گرفته در سیستم بانکی کشور نموده‌ها یا عوامل بوجود آمدن اسراف سازمانی عبارت اند از :

فرهنگ نادرست در تجهیز دفاتر و شعب؛ آموزش‌های زائد، غیر اثر بخش و غیر تخصصی؛ حاکمیت فرهنگ هر چه ساختمان بانک بزرگتر، اعتبارش بیشتر(تجمل‌گرایی)؛ وجود دستگاه-ها، تجهیزات و امکانات مازاد بر نیاز واقعی و به روز نبودن آنها؛ ضعف در تعمیرات و نگهداری دارایی‌های ثابت و امکانات و تجهیزات سخت‌افزاری؛ خرید املاک با هزینه‌های بالاتر از عرف بازار؛ اجرای برنامه‌های تبلیغاتی غیر اثر بخش از سوی بانکها و تحمیل هزینه‌های بالا به بانکها؛ وجود املاک مازاد بر نیاز واقعی بانک؛ تمایل به گسترش بیش از اندازه (شعب، حیطه تحت نظارت) نیروی انسانی، واحدها و غیره) در بین مدیران عالی بانک؛ خرید تجهیزات مورد نیاز بدون در نظر گرفتن میزان کارایی آن؛ وجود نداشتن فرایندهای صحیح و دقیق در تحصیل، نگهداری، استفاده و کنارگذاری دارایی‌های ثابت؛ تحمیل هزینه‌های غیرضروری به بانک از سوی مدیران عالی و میانی (مانند پرداخت وام اتومبیل، مسکن، هزینه سوخت و غیره به مدیران) و نامتناسب بودن پاداش و حقوق مدیران با عملکرد آنان؛ ضعف در مصرف بهینه انرژی در بانک و استفاده نکردن از تجهیزات کاهش دهنده مصرف انرژی؛ مصرف بیش از اندازه لوازم و تجهیزات اداری

مصرفی؛ برگزاری سمینارها و همایشهای غیر ضروری و تشریفاتی؛ استفاده از تجهیزات با فناوریهای نسلهای گذشته و هزینه بالای تعمیرات و نگهداری آنها؛ استخدام غیر ضروری نیروی انسانی؛ عدم تحلیل اقتصادی (هزینه/منفعت) پروژه‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات و تحمیل هزینه‌های فراوان به بانک؛ وجود فعالیتهای غیر ضروری؛ زمان بر بودن و هزینه بر بودن فرایندها و رویه‌های ارائه خدمات؛ حاکمیت فرهنگ ناکارآمدی به جای تلاش و کوشش در افزایش بهره‌وری بانک؛ وجود اضافه‌خوابی (اضافه کاری فیزیکی) به جای اضافه کاری واقعی و مبتنی بر عملکرد؛ دیر خرجی یا کم خرجی به دلیل کاغذبازیهای حاکم بر بانکها (ناکارآمدی و غیر اثربخش بودن فرایند خرید)

بانکهای فعال در صنعت بانکداری کشور هزینه‌های ثابت بسیار بالایی را به ساختمان‌سازی و تملک شعب می‌پردازند. یکی از مدیران عامل بانکهای دولتی کشور در این رابطه بیان می‌کند: یک نوع فرهنگ غلطی درست شده که هر چه ساختمان بانک بزرگتر، اعتبار آن بیشتر (تجمل‌گرایی). مدیران بانک باید بدانند که اینها دیگر مشخصه یک بانک خوب نیست. باید بدونند که اینکار خیانت به مردم است. پولی را که باید به مردم بدهند به ساختمان می‌دهند. و این خیانت به مردم است.

یکی دیگر از نمودهای اسراف سازمانی در صنعت بانکداری کشور وجود دستگاه‌ها، تجهیزات و امکانات مازاد بر نیاز واقعی و به روز نبودن آنها و فرهنگ نادرست در تجهیز دفاتر و شعب است. یکی از مدیران ادارات بانکی کشور در این رابطه بیان می‌کند که: در خیلی واحدها دستگاه‌ها یا تجهیزاتی مازادی وجود دارد. برای مثال در اداره‌ای که حداکثر دو دستگاه پرینتر نیاز دارد شش دستگاه پرینتر دارد. و فرهنگ بدی که جا افتاده این است که "هر رایانه ای یک پرینتر".

#### ❖ فقر اطلاعاتی

فقر اطلاعاتی به عنوان شرایطی بیان می‌شود که در آن افراد و سازمان، فاقد مهارتها، تواناییها و ابزارهای لازم برای دسترسی مطلوب به اطلاعات، یا تغییر و به کارگیری بهینه از آن هستند. [۱۹] بر اساس کدگذاریهای مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان صنعت بانکداری کشور مهمترین عوامل یا نمودهای فقر اطلاعاتی در بین بانکهای دولتی کشور عبارت اند از:

ضعف نظام ارزیابی عملکرد (کارکنان، مدیران، واحدهای سازمانی، شعب) و کارا و اثربخش نبودن آن؛ فقر مطالعاتی (انجام تحقیقات نادرست و یا نداشتن تحقیقات لازم در برخی از موارد ضروری)؛ نبود اطلاعات سالم و شفاف از وضعیت وامهای مشتریان؛ فقدان مکانیزی برای بررسی بهای تمام شده و سودآوری هر خدمت در نتیجه بی‌اطلاعی از آن؛ نداشتن اطلاعات و مکانیزی برای بررسی سودآوری هر مشتری؛ یکپارچه نبودن سیستمهای وام‌دهی بانکها به هم و

در نتیجه عدم اثر بخش بودن اعتبار سنجی مشتریان اعتباری؛ مشخص نبودن و مبهم بودن دلیل واقعی عدم پرداخت بدهیها از سوی مشتریان اعتباری بد حساب؛ فقدان شرکتهای معتبر اعتبار سنجی مشتریان در کشور؛ نداشتن اطلاعات در رابطه با وضعیت فعلی و آتی مشتریان؛ نداشتن سیستمهای اطلاعاتی مدیریت و در نتیجه ضعف در تهیه اطلاعات به موقع و مورد نیاز تصمیم‌گیرندگان بانک؛ فقدان نهادهای رسمی معتبر جهت ارائه اطلاعات در خصوص مشتریان، بازار، و غیره.

یکی از مشاوران یکی از مدیران عامل بانکهای کشور در خصوص فقر اطلاعاتی ناشی از اعتبارسنجی و معضلات مختلف آن در بین بانکهای کشور بیان می‌کند که:

اعتبارسنجی در اکثر بانکهای دنیا جواب داده است. اعتبارسنجی مانند شبکه شتاب می‌ماند یعنی شبکه اعتباری بانکها به هم وصل نیست. یعنی من نوعی که از بانک X وام گرفته ام و معوق شده، از بانک Y هم می‌توانم وام بگیرم و در آنجا هم تسهیلات را معوق کنم. شما اطلاعات سالم و شفاف نمی‌توانید بگیرید که آقای فلانی از کجاها تا کنون وام گرفته است.

### ناکارایی بانکهای دولتی (پیامد)

وجود شرایط علی تشریح شده در قسمت قبل در بانک باعث ایجاد پدیده‌ای به عنوان ناکارایی بانکهای دولتی می‌گردد. ناکارایی بانکهای دولتی پدیده‌ای است که بر اساس آن، بانکهای دولتی برای رسیدن به اهداف خود از منابع بیشتری استفاده می‌کند. رشد نامتوازن و قارچ گونه؛ چاقی و لاغری واحدهای یک بانک (کمبود نیروی انسانی در برخی واحدها و توامان مازاد نیروی انسانی در برخی واحدها، و غیره)؛ رشد سرطانی؛ وجود واحدهای موازی؛ توسعه و رشد بی‌رویه و بی‌مورد سازمان؛ توسعه سازمان بدون در نظر گرفتن نیاز واقعی سازمان؛ نبود پویایی سازمانی برای متناسب کردن سازمان با تغییرات محیطی (بی تفاوتی و بی تحرکی سازمان) در نتیجه نامتناسب بودن ساختار و فرایندها با تحولات محیطی؛ و عواملی نظیر این از جمله عوامل تبیین‌گر ناکارایی بانکهای دولتی می‌باشند.

### نتیجه گیری و بحث

این مقاله به دنبال پاسخ به دو سؤال اساسی ذیل بود:

- کارایی بانکهای دولتی در مقایسه با بانکهای خصوصی در ایران چگونه می‌باشد؟
- عوامل موثر بر جایگاه کارایی بانکهای دولتی در مقایسه با بانکهای خصوصی در ایران چیست؟

نتایج این مقاله نشان می‌دهد در تمامی سالهای مورد مطالعه شاخصهای کارایی بانکهای دولتی به مراتب کمتر از بانکهای خصوصی است. بررسی چرایی کارایی پایین تر بانکهای دولتی کشور

در مقایسه با بانکهای خصوصی با استفاده از تئوری داده‌بنیاد کشور نشان می‌دهد که بانکهای دولتی، با توجه به ماهیت دولتی آنها و شرایطی که بر آنها حاکم است با پدیده‌ای با عنوان بی‌نظمی سازمانی مواجه هستند. بی‌نظمی سازمانی موجب می‌شود که مجموعه مصرف‌کنندگان منابع بانک به هدر دهندگان منابع تبدیل شوند.

ساختار سازمانی ناکارا و فرهنگ سازمانی ناکارا نیز بر هدر دهی منابع به عنوان عوامل بستر و زمینه‌ساز تأثیر می‌گذارند. از طرف دیگر فقر اطلاعاتی و اسراف سازمانی نیز بر هدردهی منابع و تشدید آن تأثیر مضاعف می‌گذارند. که پیامد این شرایط ناکارایی بانکهای دولتی در صنعت بانکداری ایران را موجب می‌گردد.

قضایای نظری تشریح‌کننده روابط کلی بین مقوله محوری با مقوله‌های دیگر است. قضایای شامل روابط مفهومی است که از ساختارها شکل می‌گیرد [۲۳]. در این مقاله، بر اساس داستان تحقیق و الگوی نظریه ناکارایی بانکهای دولتی در صنعت بانکداری ایران، قضایای ذیل پیشنهاد می‌شود:

۱. مالکیت دولتی بانکهای ایران منجر به بوجود آمدن پدیده بی‌نظمی سازمانی در بانکها می‌گردد.

۲. بی‌نظمی سازمانی در بانکهای دولتی کشور منجر به هدردهی منابع از سوی مشتریان، کارکنان و مدیران، خدمات و شعب می‌گردد.

۳. ساختار سازمانی ناکارا و فرهنگ سازمانی ناکارا بر هدردهی منابع بانک تأثیر می‌گذارد.

۴. فقر اطلاعاتی و اسراف سازمانی هدردهی منابع در بانکها را تشدید می‌کند.

۵. هدر دهی منابع در بانکهای دولتی منجر به ناکارایی بانکهای دولتی در کشور می‌گردد. با توجه به مطالب فوق و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از سوی جامعه آماری تحقیق پیشنهادات ذیل جهت افزایش کارایی بانکهای دولتی در مقایسه با بانکهای خصوصی در کشور ارائه می‌گردد:

- طراحی مکانیزمی برای فقرزدایی اطلاعاتی در بانکهای دولتی
- جلوگیری از نمودهای پدیده اسراف سازمانی در بانکهای دولتی
- طراحی مکانیزمی به منظور بررسی و پیمایش مستمر میزان هدردهی منابع از سوی مشتریان، منابع انسانی، شبکه شعب، کارکنان و مدیران و اتخاذ اقدامات پیشگیرانه و اصلاحی
- تلاش برای نهادینه سازی فرهنگ کار و تلاش مضاعف در بانکهای دولتی
- بازنگری مجدد ساختار سازمانی بانکهای دولتی کشور متناسب با تغییرات محیطی
- طراحی و ایجاد سیستم یکپارچه اعتبارسنجی مشتریان در صنعت بانکداری کشور
- طراحی سازوکار یا رویه‌ای به منظور بستن حسابهای راكد و با موجودی حداقل (زیان ده) مشتریان بعد از دوره طولانی

- تلاش برای گسترش فرهنگ استفاده از بانکداری الکترونیک
- خارج کردن بانکهای دولتی از شمولیت هر نوع قانون پرداخت یکسان با توجه به ماهیت ویژه و حساسیت مشاغل بانکی و تخصصی بودن آنها (قانون خدمات کشوری)
- کاهش تدریجی و حذف الزامات دولتی برای مصارف بانکهای دولتی (اعم از تسهیلات تکلیفی، تبصره‌ای، طرح‌های زودبازده و غیره)
- اتخاذ سیاستهایی به منظور کارمزد محور نمودن بانکها (به دلیل اتکای بالای درآمد بانکها به سود دریافتی از تسهیلات به دلیل پایین بودن یا عدم امکان دریافت نرخ کارمزد دریافتی از سایر خدمات).



## منابع

۱. ابطیحی، س، ح، و کاظمی، ب. (۱۳۷۵). بهره‌وری. تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
۲. امیدوی نژاد، م. (۱۳۸۵). گزارش عملکرد نظام بانکی کشور در سال ۱۳۸۴. تهران: مؤسسه عالی آموزش بانکداری ایران.
۳. امیدوی نژاد، م. (۱۳۸۶). گزارش عملکرد نظام بانکی کشور در سال. تهران: مؤسسه عالی آموزش بانکداری ایران.
۴. امیدوی نژاد، م. (۱۳۸۷). گزارش عملکرد نظام بانکی کشور در سال ۱۳۸۶. تهران: مؤسسه عالی آموزش بانکداری ایران.
۵. امیدوی نژاد، م. (۱۳۸۸). گزارش عملکرد نظام بانکی کشور در سال ۱۳۸۷. تهران: مؤسسه عالی آموزش بانکداری ایران.
۶. امیدوی نژاد، م. (۱۳۸۹). گزارش عملکرد نظام بانکی کشور در سال ۱۳۸۸. تهران: مؤسسه عالی آموزش بانکداری ایران.
۷. امیدوی نژاد، م. (۱۳۹۰). گزارش عملکرد نظام بانکی کشور در سال ۱۳۸۹. تهران: مؤسسه عالی آموزش بانکداری ایران.
۸. دانایی فرد، ح. (۱۳۸۴). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت. تهران: صفار.
۹. دانایی فرد، ح. (۱۳۸۶). روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکرد جامع. تهران: صفار.
۱۰. برهانی، ح. (۱۳۷۷). سنجش کارایی در بانک‌های تجاری ایران و ارتباط آن با ابعاد سازمانی مالی. رساله دکتری اقتصاد: دانشگاه آزاد اسلامی - واحد علوم و تحقیقات.
۱۱. حسینی، س، ش، و سوری، ا. (۱۳۸۶). برآورد کارایی بانک‌های ایران و عوامل مؤثر بر آن. فصلنامه پژوهشنامه اقتصادی، ۷(۲)، ۱۵۶-۱۲۷.
۱۲. ختایی، م، و عابدی فر، پ. (۱۳۷۹). برآورد کارایی فنی صنعت بانکداری در ایران. فصلنامه پژوهش‌های اقتصادی، مرکز تحقیقات اقتصادی ایران، وابسته به دانشکده اقتصاد دانشگاه علامه طباطبایی، ۲(۶)، ۸۴-۶۳.
۱۳. کریمی، م. (۱۳۸۱). بررسی کارایی شعب مختلف بانک کشاورزی و تعیین عوامل مؤثر بر آن (مطالعه موردی استان همدان). پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته اقتصاد: دانشگاه تهران.
۱۴. نفر، ن. (۱۳۸۰). برآورد کارایی فنی نیروی انسانی در صنعت بانکداری ایران. فصلنامه پژوهش‌ها و سیاست‌های اقتصادی، معاونت امور اقتصاد، وزارت امور اقتصاد و دارایی، ۹(۲)، ۵۱-۷۴.
۱۵. طیبی، س. ک، امیدوی نژاد، م، و مطهری نژاد، ع. (۱۳۸۸). مقایسه کارایی بانک‌های خصوصی با بانک‌های دولتی به روش پارامتری. پژوهش‌های اقتصادی ایران، ۱۳(۴۱)، ۲۸-۱.
۱۶. شبستری، س. (۱۳۸۷). مقایسه تطبیقی کارایی بانک‌های دولتی و خصوصی در ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد: دانشگاه تهران.

۱۷. حسین‌زاده بحرینی، م، حسین، ناجی میدانی، ع، و چمانه گیر، ف. (۱۳۸۷). مقایسه کارایی اقتصادی بانک‌های خصوصی و دولتی در ایران با استفاده از تحلیل پوششی داده‌ها. *مجله دانش و توسعه*، ۱۵(۳۵)، ۱-۳۰.
18. Berger, A. N., & Humphrey, D. B. (1991), The dominance of X-inefficiencies over scale and product mix economies in banking. *Journal of Monetary Economics*, 28, 117-48.
19. Britz, J. J. (2004). To Know or not to Know: A Moral Reflection on Information Poverty. *Journal of Information Science*, 30(3), 192-204.
20. Charmaz, K. (2005). *Constructing Grounded Theory*. London : Sage Publications.
21. Charmaz, K. (2005). *Grounded Theory in the 21st century: Applications for advancing social justice studies*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln, *The sage handbook of qualitative research* (3rd ed. 507-536). Thousand Oaks, CA: Sage.
22. Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* "2<sup>nd</sup> ed. London: sage publications.
23. Danaee, F. H., & Eslami, A. (2010). Discovering Theory of Organizational Indifference: A Grounded Theory Strategy. *European Journal of Scientific Research*, 40(3), 450-460.
24. rucker, P. F. (1963). Managing for business effectiveness. *Harvard Business Review*, pp 53-60.
25. Gilman, E. F. (2002). *An illustrated guide to pruning* (2nd ed), Albany: Delmar Publishers.
26. Goulding, C. (2002). *Grounded Theory: A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers*. London: Sage Publications.
27. Kendall, J. (1999). Axial Coding and the Grounded Theory Controversy. *Western Journal of Nursing Research*, 21(6), 743-757.
28. Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
29. Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. London: Sage Publications.