



Boundary Judgments Analysis of the Beneficiaries in Banking Loan Allocation

Mahmoud Dehghan Nayeri*

*Corresponding Author, Assistant Prof., Department of Industrial Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: mdnayeri@modares.ac.ir

Moein Khazaei

Msc., Department of Industrial Management, Tarbiat Modares University, Faculty of Management and Economics, Tehran, Iran. E-mail: moein.khazaei@modares.ac.ir

Fatemeh Alinasab Imani

Msc., Department of Industrial Management, Tarbiat Modares University, Faculty of Management and Economics, Tehran, Iran. E-mail: f.alinasab@modares.ac.ir

Abstract

Objective: In this study, a bank loan allocation is examined in-depth with one of the methods derived from emancipatory operational research, and by conducting in-depth interviews with experts in this field, identifies the views and contradictions between them.

Methods: In order to deeply review with a critical approach, this process of perceiving and reflecting the (hidden) views of stakeholders using 12 border questions in the form of 2 "Is" states in terms of facts and what is now and "ought to be" state. It explores the concept of values and what should ideally exist.

Results: According to the findings, the banking decision-makers' approach should be turning to create shared value, changes in the obsolete banking statute seem necessary, and the central bank system should be working independently. Furthermore, unconventional powers of government and governance have caused injustice in the allocation of loans, and despite the existence of multiple grievance systems, the response to the complaints is too slow. Besides, some sub-systems also have significant weaknesses: credit rating, management evaluation system, the authority of provincial and regional managers, the customer evaluation system, the allocation of credit, and scientific and technological support teams.

Conclusion: This study's results provide suggestions arising from the exploration and understanding of stakeholder boundary judgments (initial judgments about the system

and an overview of it) to redesign and implement critical changes in Iran's bank loan allocation system.

Keywords: Facilities, Bank Loan Allocation, Critical Systems Heuristics, System Thinking.

Citation: Dehghan Nayeri, Mahmoud; Khazaei, Moein & Alinasab Imani, Fatemeh (2021). Boundary judgments analysis of the beneficiaries in banking loan allocation. *Industrial Management Journal*, 13(1), 27-52. (in Persian)

Industrial Management Journal, 2021, Vol. 13, No.1, pp. 27-52

DOI: 10.22059/IMJ.2021.311264.1007786

Received: October 04, 2020; Accepted: January 10, 2021

Article Type: Research-based

© Faculty of Management, University of Tehran



تحلیل قضاوت‌های مرزی ذینفعان در تخصیص وام بانکی

محمود دهقان نیری*

* نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: mdnayeri@modares.ac.ir

معین خزاعی

کارشناسی ارشد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران رایانامه: moein.khazaei@modares.ac.ir

فاطمه علی‌نسب‌ایمنی

کارشناسی ارشد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران رایانامه: f.alinasab@modares.ac.ir

چکیده

هدف: در این پژوهش نحوه تخصیص اعتبارات بانکی با یکی از روش‌های مشتق شده از نگاه‌های اکتشافی و ادراک انتقادی به مسائل، بررسی می‌شود و با انجام مصاحبه‌های عمیق از خبرگان حوزه تسهیلات و اعتبارات کشور، به شناسایی دیدگاه‌ها و تضاد موجود میان آنها، پرداخته شده است.

روش: به منظور بازنگری عمیق با رویکرد انتقادی، این فرآیند ادراک و بازتاب نظرات (پنهان) ذی‌نفعان با استفاده از ۱۲ سوال مرزی و در قالب ۲ حالت "وضع موجود" به مفهوم واقعیت‌ها و آنچه اکنون وجود دارد و حالت "باید باشد" به مفهوم ارزش‌ها و آنچه باید در حالت ایده آل وجود داشته باشد، مورد واکاوی قرار می‌دهد

یافته‌ها: رویکرد تصمیم‌گیران بانکی بایستی به سمت خلق ارزش مشترک سوق داده شود، تغییرات اساسنامه موجود بانکی الزامی به نظر می‌رسد و همچنین نظام تصمیم‌گیری بانک مرکزی باید مستقل از دولت باشد. براساس یافته‌های این تحقیق اختیارات نامتعارف دولتی و حاکمیتی موجب بروز بی‌عدالتی در تخصیص اعتبارات شده و علیرغم وجود سیستم‌های شکایات متعدد، پاسخگویی در برابر این شکایات بسیار کند صورت می‌گیرد. همچنین ضعف‌های عمده‌ای در سیستم اعتبارسنجی، ارزیابی مدیران، اختیارات مدیران استانی و منطقه‌ای، سیستم ارزیابی مشتریان و تخصیص اعتبار و تیم‌های پشتیبانی علمی و فناورانه وجود دارد.

نتیجه‌گیری: نتایج این پژوهش پیشنهادهایی برخاسته از اکتشاف و درک قضاوت مرزی ذی‌نفعان (قضاوت‌های اولیه در مورد سیستم و نگاه کلی در مورد آن) به منظور بازطراحی و اجرای تغییرات کلیدی در تخصیص اعتبارات و تسهیلات بانکی ایران را فراهم نموده است.

کلیدواژه‌ها: تسهیلات، تخصیص وام بانک، ادراک انتقادی سیستم، تفکر سیستمی.

استناد: دهقان نیری، محمود؛ خزاعی، معین و علی‌نسب‌ایمنی، فاطمه (۱۴۰۰). تحلیل قضاوت‌های مرزی ذینفعان در تخصیص وام بانکی. مدیریت صنعتی، ۱۳(۱)، ۲۷-۵۲.

مقدمه

توسعه بازارهای مالی یکی از حیاتی‌ترین منابع رشد اقتصادی به‌شمار می‌رود (بک، لاورین و لائویزا، ۲۰۰۰). در ادبیات موضوع، بخش مالی رشد اقتصادی را از دو طریق تحت تأثیر قرار می‌دهد: یکی بهبود تخصیص منابع و دیگری تسریع توسعه تکنولوژیکی است (بک و همکاران، ۲۰۰۰). به‌طور کلی بانک‌ها با جذب نقدینگی و اعطای تسهیلات، یکی از منابع مالی مهم و قابل‌دسترس برای بنگاه‌ها محسوب می‌شوند. از بعد نظری، به‌کارگیری صحیح و بهینه جریان وام و اعتبار می‌تواند افزایش سرمایه‌گذاری، تولید و اشتغال و در نتیجه رشد اقتصادی را به دنبال داشته باشد. تسهیلات اعتباری به طور مستقیم و غیرمستقیم بر اشتغال واحدهای تولیدی و فرصت‌های شغلی جدید تأثیر می‌گذارد. تزریق اعتبارات پولی به جریان تولید (به‌صورت سرمایه در گردش) در کوتاه‌مدت به دلیل ثابت بودن حجم سرمایه باعث افزایش اشتغال می‌شود اما در بلندمدت که جریان وام و اعتبار تبدیل به سرمایه ثابت می‌شود، تغییرات تکنولوژیکی را به همراه دارد که با ارتقای دانش فنی می‌تواند عاملی در جهت رشد اقتصادی قرار گیرد (برانسون و دماچدو، ۱۹۸۷). در ایران از میان عوامل مؤثر بر رشد اقتصادی عامل دسترسی به اعتبارات بانکی جهت انجام سرمایه‌گذاری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است چراکه به دلیل محدودیت‌های موجود در بازار مالی یکی از منابع مالی مهم و قابل‌دسترس برای بنگاه‌های اقتصادی، منابع بانکی است. در ادبیات رشد اقتصادی علاوه بر نیروی کار، سرمایه و اعتبارات بانکی، سطح تکنولوژی و مصرف انرژی نیز وارد مدل‌های رشد شده‌اند (پیندیک، ۱۹۷۹).

اهمیت این موضوع از آن جهت است که طی سال‌های اخیر، تأمین اشتغال و کاهش نرخ بیکاری در قالب یکی از دغدغه‌های اقتصادی و به عنوان ضروری‌ترین هدف برای مدیریت کشور و برنامه‌های اقتصادی در ایجاد فضای کسب و کار مدنظر قرار گرفته است (امیری، نادری، محمدی فرد و رضایی، ۲۰۲۰). در این زمینه، سیاست‌های پولی و اعتباری جایگاه ویژه‌ای دارند، به طوری که استفاده از اعتبارات، خواه در سرمایه‌گذاری‌های جدید، خواه در تأمین سرمایه در گردش، منجر به افزایش تولید شده و می‌تواند در رشد اشتغال و توسعه اقتصادی تأثیر بسزایی داشته باشد. بنابراین یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار بر اشتغال، اعتبارات بانکی است که از طریق فراهم‌سازی فرصت‌های سرمایه‌گذاری برای تولیدکنندگان، زمینه توسعه و ایجاد شغل را برای کارجویان فراهم می‌کند (پارسا فرد، شیرکوند، تهرانی و میرلوحی، ۲۰۱۸). همچنین رشد تولید ناخالص داخلی در هر نظام اقتصادی به میزان سرمایه‌گذاری در آن بستگی دارد که بانک‌ها نقش عمده‌ای در تأمین منابع مالی مورد نیاز برای سرمایه‌گذاری دارند.

علی‌رغم اهمیت اشاره شده، نظام تسهیلات و اعتبارات بانکی با وجود نرخ بسیار بالای مطالبات معوق و رسوب سرمایه‌های بانکی امروز کشور، مسأله بسیار مهمی بوده که البته مسئولین و ذینفعان گوناگونی دارد. از طرفی همه افراد دخیل در این سیستم دیدگاه‌های شبیه بهم نداشته و همین تفاوت جهان‌بینی‌ها سبب ایجاد انواعی از تعارض در سیستم می‌شود که عملکرد نهایی سیستم را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین مصادیق بسیاری از بی‌عدالتی در سیستم تخصیص وام وجود دارد که نیازمند کاوش عمیق است. برای مثال پس از سال ۹۸ و شیوع پاندمی کرونا، از سوی دولت در برخی استانها وام‌هایی برای احیای واحدهای تولیدی تنها با مبلغ ۶۰ میلیون ریال در نظر گرفته شده است که از دید

کارشناسان و تولیدکنندگان فاقد اثربخشی است. از طرفی در چندسال گذشته نسبت به شیوه تخصیص وام به شرکت‌ها و افراد وابسته (مطابق با آئین نامه آیین‌نامه تسهیلات و تعهدات اشخاص مرتبط) گشایش‌هایی اختصاص یافته است که این امر موجب بروز بی‌عدالتی بیشتر در سیستم تخصیص وام شده است. لذا با توجه به اهمیت این موضوع در شرایط سخت اقتصادی، ناشی از تحریم‌های امروز کشور و همچنین تنوع و گستره کارشناسان درگیر، در این مقاله جهت مواجهه با دیدگاه‌های متضاد و رسیدن به یک بصیرت مشترک^۱ به منظور ساماندهی و مدیریت اثربخش و کارا، از روش ادراک انتقادی سیستم (CSH)^۲ استفاده شده است. این روش از رویکردهای نوین تحقیق در عملیات و ساخت‌دهی مسئله بوده که در سال ۱۹۹۸ توسط اولریچ^۳ معرفی شده است. CSH برخلاف سایر روش‌های رایج که از رویکرد تفسیری^۴ برخوردار هستند، دارای رویکرد انتقادی^۵ به مسائل می‌باشد. در این مطالعه نیز به منظور بهبود تخصیص تسهیلات و اعتبارات بانکی، با استفاده از CSH به شناسایی تضاد موجود در دیدگاه‌ها، چشم‌اندازها و انتظارات ذینفعان پرداخته شده و پیشنهادهای اصلاحی ارائه می‌شوند.

در ادامه، در بخش دوم سیستم تسهیلات و اعتبارات بانکی، ادراکات سیستم‌های انتقادی و روش ساختاردهی به مسائل، مرور می‌شوند و سپس در بخش روش‌شناسی، روش CSH تشریح و در ادامه با انجام مصاحبه‌های عمیق از خبرگان حوزه تسهیلات و اعتبارات کشور، به شناسایی دیدگاه‌ها و تضاد موجود میان آن‌ها، پرداخته شده و در نهایت در بخش آخر، جهت توسعه سیستم تسهیلات و اعتبارات بانکی، با توجه به نتایج و یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای ارائه می‌شوند.

پیشینه پژوهش

اعطای تسهیلات و اعتبارات بانکی

اعطای تسهیلات یکی از مهم‌ترین و با اهمیت‌ترین فعالیت‌های بانک‌ها به شمار می‌آید. در این راستا خدمات مختلفی در این عرصه از سوی بانک‌های کشور ارائه می‌شود. تسهیلات بانکی همان خروجی‌های اصلی بانک‌ها هستند که از طریق آن‌ها نقدینگی‌های سرگردان جامعه، به مبادی تعریف شده و هدفمند اقتصادی تزریق می‌شود. بدین معنی که یک بانک با تجهیز منابع (شامل سرمایه و حقوق صاحبان سهام و انواع سپرده‌ها و یا سایر بدهی‌ها) آن‌ها را در راستای اهداف از قبل تعیین شده به مصرف می‌رساند (هوانگ، شوبنباخر و ژائو، ۲۰۱۲). به تعبیر دیگر فرض بر این است که یک بانک با ایجاد دارایی‌های درآمدزا در پایان هر دوره مالی به سود رسیده و دوباره با استفاده از سودهای انباشته شده و منابع جدید شامل افزایش سرمایه یا ایجاد بدهی‌های، فعالیت اصلی خود در چرخه اعتباری را گسترش می‌دهد. در بانک‌های توسعه‌ای که معمولاً با سرمایه دولت‌ها تشکیل می‌گردند، رسیدن به اهداف اقتصادی و ملی، از اهمیت بیشتری نسبت به

¹. Common insight

². Critical System Heuristics

³. Verner Ulrich (1998)

⁴. Interpretive Approach

⁵. Critical Approach

سوددهی بانک برخوردار است. در مجموع اعطای تسهیلات و اعتبارات براساس سپرده‌های خرد، سرمایه و سایر منابع، یکی از فرایندهای اصلی کسب و کار بانک است. افزایش ناکارایی در سیستم اعتباری منجر به رسوب منابع در قالب مطالبات معوق، کاهش اعتبار اجتماعی ناشی از عدالت توزیعی شده و در نهایت منجر به افزایش ریسک‌های متعدد در عملیات بانک خواهد شد. چنانکه در سالهای اخیر بانکها با کاهش حجم اعتبارات مواجه شده‌اند (دگل اینوستی، فیورودلیسی و ترینگروه^۱، ۲۰۲۰). با توجه به اهمیت این موضوع تاکنون پژوهش‌های زیادی در زمینه سیستم اعطای وام و اعتبارات بانکی انجام شده که موارد مرتبط چندسال اخیر در ادامه تشریح شده‌اند.

ارتان، لومیوتی و ویتنبرگ (۲۰۱۷) در پژوهشی که بر شفافیت برای تخصیص وام متمرکز است، تصدیق کردند که وام‌های تضمین شده تحت سیستم‌های شفاف مالی از کیفیت بهتری برخوردار هستند. سکیزیوو و همکاران (۲۰۱۷) برای ایجاد رابطه بین تخصیص اعتبار، مدیریت ریسک و عملکرد سبد وام مدلی را طراحی نمودند و با استفاده از تجزیه و تحلیل رگرسیون نشان دادند که تخصیص اعتبار و مدیریت ریسک به طور قابل توجهی ۲۳٫۹ درصد عملکرد سبد وام را در مورد مطالعاتی شان پیش بینی کرده است. گوش (۲۰۱۹)^۲ نشان داد که اصلاح سیستم گزارشگری اعتباری، منجر به کاهش تقریباً ۴۰ درصدی معوقات این وام‌ها (NPL) می‌شود. تچاکوته و سومار^۴ (۲۰۱۹) اثر قدرت و نفوذ افراد را بر روی ارتباط جریان نقدینگی و کیفیت پرتفوی وام بررسی نمودند. آنها همچنین اثربخشی ابزارهایی از جمله که طرح‌های تشویقی و سیستم‌های کنترل داخلی را بر کیفیت تخصیص وام مطالعه نمودند. بری و همکاران (۲۰۲۰) اشاره کردند که رشد بیشتر در وام در بخش SMEها منجر به ثبات بیشتر سیستم بانکی خواهد شد.

علی‌رغم مطالعات گسترده در خصوص بانکها در جهان و همچنین مطالعات مرتبط با سیستم‌های اعتبارات بانکی لازم به ذکر است مطالعات متعدد انجام شده عمدتاً با رویکردهای اثبات‌گرایانه و استفاده از مدل‌های کمی بر عملکرد و اعتبارسنجی و پایش شاخص‌های اعتباری مختلف مبتنی بر استانداردهای جهانی چون بازل صورت پذیرفته است. لذا استفاده از رویکردهای کیفی، تفسیری و انتقادی در خصوص حل مسائل موجود در سیستم اعتباری و یا بانکداری کشور به منظور حل مسائل با زاویه دید انسان محور، مبتنی بر قضاوت‌های مرزی و جهان‌بینی افراد درگیر می‌تواند راهگشای حل بسیاری از مسائل تخصیص اعتبار در نظام بانکی باشد.

ساختاردهی مسائل، رویکرد انتقادی و پیدایش ادراک انتقادی سیستم

تصمیم‌گیری، حل مسأله و طراحی سیستم‌ها در شرایطی بسیار پیچیده و غیر قابل پیش‌بینی شکل می‌گیرد. پیچیدگی موجود در مسائل را می‌توان ناشی از ارتباطات گسترده و عمیق سازمان‌ها و افراد در همه جای گستره گیتی دانست (آذر، خسروانی و جلالی، ۲۰۱۳). با در نظر گرفتن عدم قطعیت‌های متعدد، تصمیم‌گیری امر دشواری برای مدیران امروز سازمان‌هاست. در چنین شرایطی، نیازمند روش‌هایی هستیم که بتوان شرایط تصمیم‌گیری را مهیا کنیم.

¹ Degl' Innocenti, Fiordelisi & Trinugroho (2020)

² Ghosh (2019)

³ Non Performin Loans(NPLs)

⁴ Tchakoute and Soumaré (2019)

رویکردهای مورد استفاده در چنین پژوهشی، رویکرد ساختاردهی مسأله^۱ می‌باشد. این رویکردها به هیچ وجه مشابه رویکردهای پیشین نیستند و بر این باورند که مهمترین گام در حل یک مسأله، شناسایی آن است. بدین منظور تمام تلاش خود را صرف می‌کنند تا به شناسایی عوامل مختلف، روابط آشکار و پنهان بین آنها و پرهیز از ساده‌سازی و غیرواقعی کردن مسأله بپردازند (آذر و همکاران، ۲۰۱۳). منظور از روش‌های ساختاردهی به مسأله، نوعی از روش‌های مدل‌سازی سیستم‌های پیچیده است که به‌جای مسأله با موقعیت‌های مسأله‌زا و مبهمی سروکار دارند که در آنها، توافقی بر روی این که مسأله واقعی چیست وجود ندارد (میرکازمی محمد، محقر و صادقی مقدم، ۲۰۱۹). رویکرد بنیادین تحلیلی این روش‌ها به حوزه‌هایی گسترش پیدا کرده است که علم تحقیق در عملیات پیش از ظهور این روش‌ها قبلاً در آن چندان موفق نبوده، نتوانسته و یا نخواستند درگیر آن شود (روزنهد، ۲۰۰۶). وایت (۲۰۰۶) ویژگی‌هایی برای این روش‌ها بیان می‌دارد که عبارتند از: وجود بازیگران چندگانه، دیدگاه‌های متعدد، علایق متعارض و سطح بالایی از عدم قطعیت. تاکنون روش‌های زیادی در راستای ساختاردهی مسائل و تحقیق در عملیات نرم توسعه یافته‌اند که هر یک مبتنی بر پارادایم‌هایی چون تفسیری، انتقادی و یا پسامدرن قرار دارند. رویکردهای سخت و نرم تحقیق در عملیات مکمل یکدیگر هستند؛ به طوری که روش‌های نرم در تشکیل ساختار (صورتبندی) مسأله و روش‌های سخت در مدل و بهینه‌سازی آن مسائل کاربرد دارند (خسروانی، آذر و خداداد حسینی، ۲۰۱۵).

رویکرد انتقادی زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که یک راه مطلق و واحد (که درست و قابل تعمیم باشد) برای تصمیم‌گیری در مورد مسأله مورد مطالعه وجود نداشته باشد؛ در واقع پاسخ‌ها تابعی از علایق و نوع نگاه اشخاص، مفروضات ارزشی ایشان و از این قبیل موارد می‌باشد. رویکرد انتقادی نیز البته هیچگاه جواب مطلق درست را ارائه نمی‌کند؛ اما می‌تواند فرایند بازتاب و بحث در مورد مفروضات جایگزین را فراهم آورد و مورد حمایت قرار دهد (الریج، ۲۰۰۵). بنابراین پارادایم تفکر انتقادی سیستم^۲ بوجود آمد که از طریق آگاهی انتقادی و اجتماعی تسهیل‌کننده بهبود وضع اجتماعی باشد (فلود و جکسون، ۱۹۹۱). این پارادایم به دو شاخه متفاوت تبدیل شده است: مداخلات کل سیستم (TSI)^۳ و ادراک انتقادی سیستم (CSH)^۴. (الریج، ۲۰۱۳). TSI پورالیزم (تکثرگرایی، چندگانه گرایی) را افزایش می‌دهد تا رهایی بخش ستم‌دیدگان باشد. ادراک انتقادی سیستم (الریج، ۱۹۸۳) یک رویکرد رهایی‌بخش در حل مسأله است. این رویکرد برای استفاده در زمینه‌های اجباری (مسائلی که پاسخ دهنده از روی اکراه به آنها پاسخ می‌دهد) طراحی شده است (فلود و جکسون، ۱۹۹۱). تمرین بازتابی باید خودانعکاسی (خودآگاهی) را برای جلوگیری از خودفروبی فراهم کند. همچنین باید ادراکات متضاد و پیش فرض‌ها را از طرفین درگیر و دخیل در ماجرا کاوشگری نماید (الریج، ۱۹۸۳). سوالات مرزی CSH به خوبی وضعیت‌های واقعی (فعلی) و ایده‌آل مربوط به مرزها را نشان می‌دهند و دیدگاه‌های متعارض موجود میان ذینفعان را آشکار می‌نماید (ذینفع‌ها از وجود این تناقض‌ها بی‌اطلاع هستند) و پیشنهاداتی از جانب آنها در جهت بهبود سیستم در آینده مطرح می‌شود (دهقان نیری، خزائی و علی‌نصب، ۲۰۱۸).

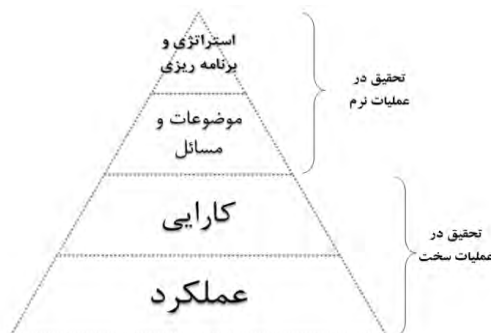
¹ Problem Structuring Method (PSM)

² Critical System Thinking (CST)

³ Total System Intervention (TSI)

⁴ CSH

چنانکه در شکل ۱ ارائه شده است روش‌های تحقیق در عملیات بر اساس نوع پاسخگویی به مساله قابل بحث می‌باشند.



شکل ۱. تنوع مسائل و رویکرد مکتب تحقیق در عملیات به آنها (چاترباک، ۲۰۰۱)

پیشینه نظری ادراک انتقادی سیستم

در سالهای اخیر پژوهش‌های قابل توجهی با استفاده از متدولوژی CSH انجام شده است. ابتدا، الریچ (۱۹۸۳) به انتقاد از سیستم‌های ستمگر و نحوه طراحی آن پرداخت. الریچ معتقد بود دانش‌ها و رویکردهایی همچون تحقیق در عملیات، علوم سیستم‌ها، تحلیل سود و زیان، ارزیابی مسأله و ابزارهای مشابه، به چگونگی شکل‌گیری، پیشرفت و طراحی یک سیستم اجتماعی کمک می‌کند. اما هیچ یک از این تکنیک‌ها قادر نیستند یک سیستم اجتماعی را از منظر افراد دخیل و افراد متأثر مورد انتقاد قرار دهند. لذا وی مبانی تکنیکی که بعدها به ادراک انتقادی سیستم (CSH) معروف شد، را توسعه داد. همچنین فلود و جکسون (۱۹۹۱)^۱ در پژوهشی طی بررسی روش ادراک انتقادی سیستم و شرح و کاوش در آن، به بررسی کاربردهای این روش در موضوع استراتژی پلیس لندن در مقابله با حمل سلاح گرم پرداختند. علاوه بر آن هارت و کاسرز (۲۰۱۳)^۲ از CSH به منظور بررسی اثرات محیطی ناشی از عملیات معادن در جنوب پرو استفاده کردند. در این پژوهش محققان به نقش قضاوت‌های مرزی لایه دوم در یادگیری حین عمل همراه با رویکرد متدولوژی سیستم‌های نرم چکلند اشاره نمودند. گرین (۲۰۱۴)^۳ از CSH به عنوان بنایی برای ارزیابی خدمات در کشورهای در حال توسعه استفاده نموده است. ووتر و گوئد (۲۰۱۶)^۴، بر سیستم هوشمندی کسب و کار یک سازمان خصوصی در آفریقای جنوبی متمرکز شدند. ایشان با استفاده از سوالات مرزی و تحلیل قضاوت‌های مرزی ذینفعان نیازهای جدیدی برای سیستم هوشمندی کسب و کار بدست آوردند که منجر به توسعه سیستم شد.

¹. Flood R. L. and Jackson M. C. (1991)

². Hart D. and Caceres A. P. (2013)

³. Green P. (2014)

⁴. Venter, C., and Goede, R. (2016)

پژوهشی دیگر با عنوان "مرورسیستماتیک مهندسی شناختی با استفاده از CSH در سیستم واقعیت مجازی" توسط پروینا و همکاران^۱ (۲۰۱۷) انجام شد. این مطالعه به منظور بررسی سیستماتیک در مورد قابلیت استفاده از سیستم‌های مهم با واقعیت مجازی و با هدف تدوین تحقیقاتی در زمینه مهندسی، انجام شد. در مقاله ای دیگر تحت عنوان "بررسی ارزش‌گذاری با استفاده از CSH" که توسط گیتس^۲ (۲۰۱۸) انجام شد، به بررسی اثر و رابطه ادراک انتقادی سیستم با ارزش‌گذاری تأکید شد. نتایج بیانگر آن بود که CSH می‌تواند به پیش‌بینی ارزش اجتماعی ارزیابی، چارچوب ارزیابی، انتخاب و توجیه معیارها و تعیین نقش ارزیاب (ها) و ذینفعان در فرآیند ارزش‌گذاری کمک کند. همچنین تحقیقی توسط دهقان‌نیری و همکاران (۲۰۲۰) متمرکز بر نظام تسهیلات و اعتبارات بانکی صورت گرفت که به منظور بازنگری عمیق با رویکردی انتقادی، نظام تسهیلات و اعتبارات بانکی ایران را در ۴ موضوع شامل پایه‌های انگیزش، قدرت، دانش و پایه مشروعیت مورد بررسی قرار داد.

در نهایت به نظری رسد تحلیل سیستم تخصیص اعتبارات بانکی با استفاده از رویکردهای انتقادی از دیدگاه تأثیرگذاران و تأثیرپذیران سیستم، می‌تواند راهگشای نواقص عمیق موجود شامل عدالت توزیعی تسهیلات، مطالبات معوق و ... شود. این مساله علی‌الخصوص در کشورهای در حال توسعه نظیر ایران که در طراحی سازمان‌ها، خدمات و نظام‌های آن از تفکر سیستمی به ندرت بهره گرفته می‌شود و رویکرد تصمیم‌گیران کاهش مشکلات ظاهری و جوابدهی‌های مقطعی تصمیمات است، ضروری به نظر می‌رسد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر هدف کاربردی و با توجه به متدولوژی انتخابی از جمله پژوهش‌های توصیفی است که با توجه به شرح دیدگاه‌های متعدد و متناقض در خصوص تخصیص اعتبارات بانکی ایران مبتنی بر روش CSH اجرا شده است. این روش مبتنی بر اجرای مصاحبه‌های عمیق با ذینفعان مبتنی بر سوالات از پیش تعریف شده (سوالات مرزی) در خصوص موضوع هدف می‌باشد که در ادامه تشریح خواهند شد. برای بررسی و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده در CSH، ابتدا لازم است ابزارهای تفسیر این سوالات و گام‌های لازم به منظور تحلیل پاسخ‌های بدست آمده را در قالب مبحث انتقاد مرزی شرح دهیم.

انتقاد مرزی و CSH

هسته‌ی روش CSH در مورد انتقاد مرزی و مفهوم آن ارائه تجسمی از ادعای بدست آمده است. به تعبیری درک ادعاها از منظر حقیقت و با توجه به مشاهدات و ارزش‌هایی است که به قضاوت‌های مرزی مرتبط هستند، و در نتیجه هر سه این مورد به هم مرتبط می‌باشند. CSH توضیح می‌دهد که این می‌تواند به صورت یک مدل مفهومی به اسم مثلث ابدی باشد. مثلث‌سازی سیستمی، یک فرآیند بازتاب یا گفتگویی از بکارگیری مثلث ابدی برای پاسخ به سوالات مرزی است. به عنوان یک اصل روش شناختی جدید، مثلث سیستمیک، مفهوم متعارف مثلث‌سازی در علم را با در نظر گرفتن یافته‌ها و

¹ Proenca et al. (2017)

² Gates. (2018)

نتیجه‌گیری آن گسترش می‌دهد؛ این امر را نه تنها به سبب مشاهدات متعدد و قضاوت‌های واقعی که متکی بر روش‌های پژوهش، نظریه‌ها و پایگاه‌های داده پژوهشی است، بلکه با در نظر گرفتن جنبه‌های مختلف اخلاق و دیدگاه‌های اخلاقی، قضاوت‌های ارزشی (در رابطه با نگرانی‌ها و مفاهیم مربوط به بهبود و سیستم‌های مرجع) و قضاوت‌های مرزی در مورد موقعیت‌ها یا زمینه‌های مربوطه انجام می‌دهد (الریج، ۲۰۱۷). براین اساس هر ادعا و یا یافته‌ای مبتنی بر مشاهدات، و همچنین قضاوت‌های مرزی افراد منجر به شکل‌گیری حقایق شده و لذا درک هر سه جنبه مثلث ابدی در خصوص پاسخ‌هاست که می‌تواند راهنمای محقق در رسیدن به موقعیت مطلوب باشد.

CSH فرآیند تفکر درون این مثلث را، مثلث‌سازی سیستمیک می‌نامد. برای بررسی هر گوشه از این مثلث، نیاز به شفاف‌سازی آن با توجه به دو گوشه دیگر داریم (بررسی یک گوشه مثلث در زیر نور دو گوشه‌ی دیگر).

دسته‌بندی‌های مرزی، نوعی خلاصه‌نویسی برای موضوعات مرزی خاص هستند که ما برای آزمون در ۴ بخش نیاز داریم، یا به نوعی ساده‌سازی در نگاشت واقعی و یا نگاشت ایده‌آل. چهار موضوع اصلی مرزی:

- پایه انگیزش: حس هدفمندی و ارزش از کجا نشأت می‌گیرد؟
- پایه قدرت و کنترل: چه کسی در کنترل چیزی است که در حال انجام است و نیاز به موقت دارد؟
- پایه دانش: چه تجربه و تخصصی ادعا را حمایت می‌کند؟
- پایه مشروعیت: مشروعیت کجاست؟

برهمن اساس الریج (۱۹۸۳) نقش‌های اجتماعی مربوط را (که هر کدام مربوط به یک گروه ذینفع هستند) به شکل ذیل تعریف می‌کند: پایه انگیزه اشاره به مشتری‌هایی دارد که انگیزه می‌دهند که سیستم باید طراحی شود؛ آن‌ها در فرایند طراحی شرکت دارند، به مقصود سیستم توجه می‌کنند و به پیشرفت‌های احتمالی که سیستم می‌تواند ایجاد کند، علاقه‌مند هستند. پایه قدرت/کنترل اشاره به تصمیم‌گیرندگانی دارد که سیستم را کنترل می‌کنند؛ در جریان فرایند طراحی هستند تا منبع‌های کنترل درونی (اجزای تشکیل دهنده) و بیرونی (محیط) را مشخص کنند؛ و اینکه چگونه پیشرفت سیستم به اجزا و به محیط بستگی دارد را توضیح می‌دهند. پایه دانش/تخصص اشاره به برنامه‌ریزها/طراحان دارد که منبع دانش، تجربه و مهارت هستند. آن‌ها هستند که سیستم‌ها را اجرا نموده و می‌بایست موفقیت آن را تضمین کنند. پایه مشروعیت اشاره به ناظر/نمایندگانی دارد که تحت تأثیر سیستم هستند؛ آن‌ها معمولاً در جریان طراحی و اجرای سیستم‌ها نیستند؛ با این حال سه گروه ذینفع دیگر را از نظر اخلاقی مقید می‌کنند (ممکن است میان آن‌ها جهان‌بینی‌های متعارضی وجود داشته باشند که لازم است تعدیل شوند) (ونتر و گوئد، ۲۰۱۷). الریج (۲۰۰۵)، سوالات مرزی را به شرح زیر طراحی کرد:

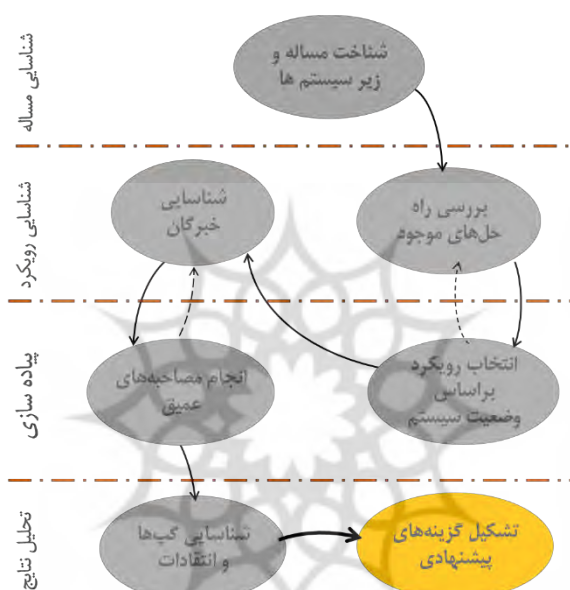
۱. مشتری یا ذینفع چه کسی است (باید باشد)؟ به عبارت دیگر، علایق چه کسانی مد نظر هستند (باید مد نظر باشند)؟
۲. هدف چه است (چه باید باشد)؟ به عبارت دیگر دستاوردها چه‌ها هستند (چه‌ها باید باشند)؟
۳. معیار پیشرفت یا معیار موفقیت چه است (چه باید باشد)؟ به عبارت دیگر چگونه میتونیم (باید) مشخص کنیم که دستاوردها مجموعاً پیشرفت به حساب می‌آیند؟

۴. تصمیم گیرنده چه کسی است (چه کسی باید باشد)؟ به عبارت دیگر چه کسی در جایگاهی است (باید در جایگاهی باشد) که معیارهای پیشرفت را عوض کند؟
۵. چه منابعی و چه شرایط دیگری که برای موفقیت مورد نیاز هستند تحت کنترل تصمیم گیرنده هستند (باید تحت کنترل تصمیم گیرنده باشند)؟ به عبارت دیگر آن‌هایی که در جریان کار هستند می‌توانند (باید بتوانند) کدام شرایط موفقیت را کنترل کنند؟
۶. کدام شرایط موفقیت قسمتی از محیط تصمیم‌گیری را تشکیل می‌دهند (باید تشکیل بدهند)؟ به عبارت دیگر تصمیم‌گیرندگان چه شرایطی را کنترل نمی‌کنند (نباید کنترل کنند) (مثلا از نظر کسانی که در جریان کار نیستند)؟
۷. چه کسی حرفه‌ای یا متخصص به شمار می‌آید (باید حرفه‌ای / متخصص به شمار بیاید)؟ به عبارت دیگر چه کسی ارائه دهنده‌ی تجربه و تخصص است (باید ارائه دهنده‌ی تجربه و تخصص باشد)؟
۸. چه نوع تخصصی مورد کنکاش قرار می‌گیرد (باید مورد کنکاش قرار بگیرد)؟ به عبارت دیگر چه چیزهایی دانش مرتبط به حساب می‌آیند (باید دانش مرتبط به حساب بیایند)؟
۹. چه چیزی یا چه کسی تضمین‌کننده‌ی موفقیت است (باید تضمین‌کننده‌ی موفقیت باشد)؟ به عبارت دیگر کسانی که در جریان کارند کجا به دنبال ضمانتی برای به دست آمدن موفقیت هستند (باید به دنبال ضمانتی برای موفقیت باشند)؟ مثلا اتفاق نظر میان افراد متخصص، شرکت دادن افراد ذینفع، به کار بستن تجربه و بصیرت افرادی که در جریان کارند، حمایت‌های سیاسی؟
۱۰. چه کسی ناظر/نماینده‌ی علایق کسانی که در جریان کار نیستند اما تحت تأثیر آن هستند، است (باید باشد)؟ به عبارت دیگر، چه کسی ذینفع حقیقی است (باید باشد)، و چه کسی حرف دل ذینفع‌هایی که خودشان نمی‌توانند حرف بزنند، مثل نسل‌های آینده و غیرانسان‌ها، را می‌زند (باید بزند)؟
۱۱. چه کسی رهاسازی افراد تحت تأثیر را از فرضیه‌ها/وعده‌های آن‌هایی که در جریان کارند ضمانت می‌کند (باید بکند)؟ به عبارت دیگر حقانیت کجا است (باید باشد)؟
۱۲. کدام جهان‌بینی تعیین‌کننده است (باید باشد)؟ به عبارت دیگر چه چشم‌اندازهایی از موفقیت مد نظرند (باید باشند) و چگونه تعدیل می‌شوند (باید بشوند)؟



شکل ۲. آناتومی هدفمند (الریج، ۲۰۱۷)

چنانکه در شکل ۲ ملاحظه می‌شود اجماع این چهار موضوع با یکدیگر، آناتومی هدفمند^۱ ادعا را می‌سازند (الریج، ۱۹۸۳). اهداف ادراکات انتقادی این است که این چهار موضوع برای تمرین بازتاب ضروری در اغلب موقعیت‌ها (نه همیشه) در حل مسأله، تصمیم‌گیری یا مداخله حرفه‌ای، ضروری و حیاتی است. این چهار موضوع از آنجایی ضروری هستند که بدون توجه به آن، نمی‌توانیم واقعاً بفهمیم که معنی (منظور واقعی) یک ادعا چیست یا به چه میزان می‌توانیم آنرا معتبر تشخیص دهیم، یعنی آنرا بعنوان پایه‌ای برای اقدامات قرار دهیم، که از پراگماتیسم نشأت می‌گیرد (الریج، ۲۰۰۵). بدین منظور برای کسب اطلاعات دقیق از جزئیات متدلوژی (CSH) و نحوه اجرای آن به دهقان نیری و همکاران (۲۰۲۰)، الریج (۱۹۸۳) و (۲۰۰۵) رجوع شود. شکل ۳ مراحل اجرایی این پژوهش را ارائه می‌نماید.



شکل ۳. مراحل اجرایی پژوهش

یافته‌های پژوهش

در طول فرآیند اجرای پژوهش، مطابق روش مصاحبه‌هایی در خصوص سوالات مرزی توسعه یافته با ۸ نفر از خبرگان به صورت حضوری و در دفتر کار ایشان صورت گرفت. در این پژوهش خبرگان مورد بررسی به دو دسته افراد تأثیرپذیر از تخصیص اعتبارات بانکی و تأثیرگذار در تخصیص اعتبارات بوده‌اند. با توجه به تخصصی بودن موضوع و ضرورت شناخت، خبرگان تأثیرپذیر از اساتید دانشگاه و فعالان متخصص در کسب و کار که به متقاضی دریافت اعتبار بوده‌اند انتخاب شدند. افراد تأثیرگذار نیز در سطوح مختلفی از جمله رئیس شعبه، رئیس مرکز استان و رئیس بانک در سطح کشور به صورت هدفمند انتخاب شدند.

¹. Anatomy of Purposefulness

هریک از مصاحبه‌ها حدود ۲ الی ۳ ساعت به طول انجامید. پژوهشگران در دو وظیفه مصاحبه کننده و گزارش نویس تقسیم شدند. مصاحبه کننده ابتدا هر سوال را برای مصاحبه شونده شرح می‌داد و پاسخ‌ها بصورت یادداشت برداری توسط گزارش نویس، بصورت خلاصه نوشته می‌شد. همچنین فایل صوتی هر مصاحبه جهت بررسی متعدد ضبط شد. هر سوال با توجه به زمینه مسأله برای مصاحبه شونده شرح داده می‌شد و چنانچه ابهامی وجود داشت، توضیحات تکمیلی توسط پژوهشگران ارائه می‌گردید. پژوهشگران از پرسیدن مصداق‌هایی که ممکن بود در جواب مصاحبه شونده تأثیر بگذارد اجتناب و تنها در زمانی که بازتاب مناسب از سوی مصاحبه شونده صورت نمی‌گرفت، پژوهشگران سوال را مجدداً به صورت دقیق‌تر و با توجه به محتویات پاسخ‌های اولیه می‌پرسیدند. نقطه نظرات، ادعاها و پیشنهادات هر یک از مصاحبه شوندگان در چند نوبت بازبینی شده است.

خلاصه پاسخ‌های مصاحبه شوندگان به سوالات مرزی

برای مقایسه و بررسی سریع، خلاصه‌ای از مهمترین نظرات مصاحبه شوندگان در جداول زیر ارائه شده است. همچنین شرح تفصیلی هر سوال در ادامه مورد بررسی قرار خواهد گرفت. هر یک از خبرگان با کد A و I در ادامه مشخص شده‌اند. A1 تا A3 افراد تأثیرپذیر^۱ از تخصیص تسهیلات و اعتبارات هستند که پست دانشگاهی و آکادمیک دارند. I1 تا I5 افراد درگیر^۲ در این سیستم هستند که مسئولیت‌های مدیریتی در بانک‌های مختلف ایران دارند. در ادامه جدول ۱ به بررسی پایه انگیزش در تخصیص اعتبارات و وام‌های بانکی می‌پردازد.

جدول ۱. قضاوت‌های مرزی حاصل از سوالات منابع انگیزش

منبع انگیزش	مشتریان تخصیص اعتبارات بانکی چه کسانی هستند؟	هدف از اجرای تسهیلات و اعتبارات بانکی چیست؟	معیار بهبود و موفقیت در سیستم تسهیلات و اعتبارات بانکی چیست؟
حالت	IS	OUGHT TO	OUGHT TO
A1	همه افراد جامعه درصد مشخصی به هر یک از صنایع اختصاص داده می‌شود	سیستم باید تصمیم بگیرد اعتبار هر فرد چقدر است و براساس اعتبار وام دهد	مطالبات معوق نسبت به کل تسهیلات تخصیص داده شده و همچنین مطالبات سررسید گذشته
A2	مشتریان حقیقی و حقوقی شهروندان و کسب و کارها	خروجی و معوقات بانکی از یک درصدی بالا نرود	بانک نباید بنگاه دار باشد/بانک باید بازار پولی کشور را مدیریت کند/مسئولیت اجتماعی

¹ Affected

² Involved

A3	<p>هر فردی که نیاز مالی داشته باشد و به دنبال اخذ تسهیلات باشد (مشتریانی که نیاز مالی دارند، سپرده گذاران بانکی/ بانک‌ها) سود سپرده و سود (بانک)/ دولت (نظام اقتصادی را هدایت می‌کند)</p>	<p>بانک باید در اعطای تسهیلات عادلانه رفتار کند. مشتریان سیستم همین‌ها باشند</p>	<p>به دنبال منافع کوتاه مدت/ هزینه‌های مدیریتی/ مهمترین ابزار درآمدزایی برای بانک‌ها و دلیل بقا است/ سوء مدیریت موجب مطالبات معوق شده/ فساد سیستم بانکی زیاد/ تسهیلات به عده ای خاص داده می‌شود</p>	<p>بزرگترین ابزار تأمین مالی است/ تأمین مالی گروهی/ برطرف کردن نیازهای مالی کوتاه مدت/ راه انداختن چرخه اقتصاد و شکوفایی اقتصادی</p>	<p>تسهیلات بیشتر عملکرد بهتر/ شاخص NPL/ سود تسهیلات که بالاتر باشد بهتر است/ میزان رعایت کردن سرفصلهای اعتبارات</p>	<p>شاخص NPL/ بررسی کنیم چقدر فرد تسهیلات گیرنده برای اقتصاد مفید است/ نسبت موفقیت تسهیلات بانک در کسب و کارها/ در ریسک ارائه تسهیلات بانک‌ها سهیم باشند</p>
I1	<p>بنگاه‌های اقتصادی، تولیدی و خدماتی/ مصرف عموم مردم</p>	<p>در نحوه تخصیص وام‌ها مشکل داریم/ چه حجمی در کجا پرداخت شود؟/ اطلاع رسانی درستی برای مردم عادی وجود ندارد</p>	<p>جهت چرخاندن چرخ اقتصادی بنگاه و خانوار/ جمع آوری سپرده‌ها/ درآمد زایی برای بانکها</p>	<p>شکوفایی بنگاه‌های اقتصادی/ استفاده درست از اعتبارات دریافتی/ تطابق نرخ تسهیلات معوق با استاندارد جهانی</p>	<p>نرخ تسهیلات معوق شده/ نسبت کفایت سرمایه/ جذب منابع مالی</p>	<p>رشد اقتصادی میزان سرمایه در گردش نرخ تولید داخلی</p>
I2	<p>مشتریان معمولی در سطح خرد/ طرح‌های اقتصادی و واحدهای تولیدی</p>	<p>طرح‌های تولید و اشتغال جدید باعث افزایش سرانه ملی می‌شود/ ایجاد زیر ساخت</p>	<p>ایجاد اشتغال/ حفظ اشتغال موجود/ توسعه کسب و کار در بخش بازرگانی/ پرداخت سود به سرمایه گذاران</p>	<p>شکوفایی اقتصاد ملی</p>	<p>اولین قدم عدم انحراف اعتباری/ درجایی که باید مصرف شود، اعتبارسنجی</p>	<p>انحراف اعتباری زیاد</p>
I3	<p>تمام افراد موجود در جامعه که در بانک حساب و موجودی داشته باشند/ درصد گرفتن وام و مبلغ‌های متفاوت با توجه به پولی که در حساب دارند</p>	<p>همه افراد موجود در جامعه</p>	<p>کسب درآمد برای بانک</p>	<p>رونق اقتصاد جامعه با تخصیص منابع مالی/ رفع مشکلات مردم/ تأمین نقدینگی برای جامعه/ وام دادن درست به افراد درست و نیازمند</p>	<p>دستور العمل و بخش نامه صادره از سوی بانک مرکزی درست اجرا شود.</p>	<p>نیاز مشتریان سنجیده شود/ تخصیص براساس نیاز/ پرداخت تسهیلات بصورت اتوماتیون شود تا فرآیند وام دهی شفاف شود/ لینک شدن بانکها در پرداخت تسهیلات و بدهی‌ها</p>
I4	<p>بخش‌های صنعتی و تولیدی/ بخش‌های کشاورزی/ بخش مسکن و ساختمان سازی/ میزان کمی به مردم عادی تعلق می‌گیرد</p>	<p>همه افراد جامعه برای برطرف کردن نیازهای ضروری شان</p>	<p>جولوگیری از زبان دهی بانکها</p>	<p>درصد مشخصی از منابع بانک‌ها تخصیص یابد</p>	<p>آماره‌های کمی از جمله تعداد تسهیلات تخصیص یافته</p>	<p>آماره‌های کیفی: یعنی چه میزان منابع بانکها درست و در جای درست مصرف شده است</p>
I5	<p>بخش‌های تولیدی و خدماتی کشور/ برای اقشار آسیب پذیر جهت خود اشتغالی</p>	<p>بانک‌ها طبق تخصص خود اقدام به اعطای تسهیلات کنند</p>	<p>هدفی از سوی بانکها تعیین نشده است/ بسته‌های سیاسی به بانک ابلاغ و تحمیل می‌شود/ بانک نمی‌تواند بازاریابی کند و مشاور خوبی باشد/ سرمایه گذار خارجی رغبت به سرمایه گذاری ندارد/ خلق سرمایه نمیکنیم، خلق پول می‌کنیم</p>	<p>بجای صنایع کوچک، به سمت صنایع بزرگ برود/ صنایع بزرگ پایدارتری دارد/ اعتبار سنجی بجای نگاه به گذشته</p>	<p>ملاک آماری است که استاندار پسند کند/ جذب اعتبارات بیشتر/ تخصیص اعتبارات دستوری بیشتر/ عدم تسویه مطالبات بانک از دولت</p>	<p>حداقل ۸۵٪ مطالبات که تخصیص داده می‌شود، برگردد.</p>

سوال ۱: مشتریان تخصیص اعتبارات بانکی چه کسانی هستند؟

تمامی افراد متأثر از سیستم که از بیرون به سیستم نظاره می‌کنند و خود در فرآیند تصمیم‌گیری‌ها حضور ندارند، معتقدند این سیستم برای تمامی مردم بوجود آمده است و تمامی مردم جامعه می‌توانند از آن استفاده نمایند. برخلاف تصور، افراد متأثر و تصمیم‌گیرنده که از درون به سیستم نگاه می‌کنند، مشتریان این سیستم را تمامی آحاد جامعه نمی‌دانند. آن‌ها معتقدند در شرایط فعلی مشتریان بانکی در سطح خرد، می‌توانند تمامی افرادی باشند که صلاحیت افتتاح حساب بانکی را دارا می‌باشند، اما آنچه درخصوص اهم تخصیص اعتبارات مطرح است که اعتبارات مربوط به حوزه کارآفرینی، تجارت، صنعت و کسب و کار است، مشتریان انتخاب شده و سلیقه‌ای (و گاه تحمیلی) بدون مبنای دقیق در تصمیم‌گیری هستند. در شرایط وضعیت ایده‌آل نظرات کمی متفاوت است؛ افراد متأثر بی‌عدالتی را بیشتر در نحوه اعتبارسنجی می‌دانند تا در دسته‌بندی مشتریان. افراد متأثر بی‌عدالتی شدیدی را در سیستم متذکر می‌شوند و خواستار توجه ویژه به نیاز واقعی آحاد مردم (مشتریان) هستند. تصمیم‌گیرندگان و افراد دخیل در سیستم، تقسیم عادلانه را از نقطه نظر نیاز بانک مطرح می‌کنند و معتقدند سفارشی بودن و عدم اختیار لازم بانک‌ها در تخصیص اعتبارات، از رشد اقتصاد کشور جلوگیری می‌کند. اگرچه هر دو طیف از مصاحبه‌شوندگان سیستم فعلی را ناعادلانه می‌دانند، اما تلقی از این بی‌عدالتی بسیار متفاوت است. تفاوت در این نظرات را می‌توان با ذکر مثالی از اقتصاد دان شهیر، آدام اسمیت بیان کرد. تصمیم‌گیرندگان درون سیستم همچون آدام اسمیت، بر وجود یک دست نامرئی معتقد هستند که چنانچه اقتصادی لیبرالیستی در سیستم تخصیص اعتبارات بانکی حاکم گردد، مشکلات خود به خود مرتفع خواهد شد، یعنی مزایای اجتماعی ناخواسته ناشی از اقدامات فردی بانک‌ها بوجود خواهد آمد. از طرف دیگر افراد متأثر خواستار دخالت سازمان‌های ناظر و ارزیاب در امر تخصیص اعتبار هستند. نگاه تصمیم‌گیرندگان به منافع سازمانی و نگاه متأثرترین به منافع اجتماعی، بدیهی می‌نماید. همچنین محدودیت اعتبارات قابل تخصیص نیز قابل ذکر می‌باشد. به دلیل عدم همکاری با سایر بانک‌های جهان دینفعان توانایی دریافت تسهیلات از منابع جهانی را ندارند و این خود طرف تقاضا را در تخصیص اعتبارات بزرگ و عرضه را محدود کرده است.

سوال ۲: هدف از تخصیص تسهیلات و اعتبارات بانکی چیست؟

در شرایط فعلی، افراد متأثر، هدف از اجرای این سیستم را منافع کوتاه مدت سازمان می‌دانند، از این منظر که نگاه سازمان، با منافع اجتماعی بلندمدت و برنامه‌های مصوب نهادهای دولتی بلندپایه نظیر مجمع تشخیص مصلحت نظام (سند چشم انداز ۱۴۰۴)، در تعارض می‌دانند. افراد دخیل در سیستم نیز هدف اجرای آنرا کسب درآمد برای سازمان و ایجاد اشتغال مطابق با برنامه ریزی‌های دولت و کسب درآمد می‌دانند. در شرایط ایده‌آل دیدگاه‌های کلی همچون شکوفایی و رونق اقتصادی و عدالت سرمایه‌ای مطرح شده‌اند و بر لزوم هماهنگی اهداف راهبردی سیستم با چشم اندازهای آتی کشور تأکید دارند.

سوال ۳: معیار بهبود و موفقیت در تخصیص تسهیلات و اعتبارات بانکی چیست؟

هیچ یک از مصاحبه شوندگان، سیستم فعلی را موفق نمی‌دانند. معیار فعلی سیستم را برای ارزیابی موفقیت، میزان نرخ تسهیلات معوق می‌دانند. در شرایط ایده آل اما نظرات متفاوت است. جامع ترین پاسخ که پاسخ سایر افراد را نیز شامل می‌شود، استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد است که توسط متأثر از سیستم پیشنهاد می‌گردد. این شاخص‌ها می‌توانند در زمینه‌های اقتصادی، بهره‌وری، مسئولیت اجتماعی و سایر انتخاب شده و مورد استفاده قرار بگیرند. جدول ۲ به بررسی پایه منابع قدرت و کنترل در تخصیص اعتبارات و وام‌های بانکی می‌پردازد.

جدول ۲. قضاوت‌های مرزی حاصل از سوالات منابع قدرت و کنترل

منبع قدرت	تصمیم گیرنده در تخصیص تسهیلات و اعتبارات بانکی کیست؟		منابع تحت کنترل تصمیم گیرندگان چه چیزهایی است؟		چه چیزهایی شرایط موفقیت را در تخصیص تسهیلات و اعتبارات بانکی در محیط تصمیم گیری، ایجاد می‌کند؟	
	IS	OUGHT TO	IS	OUGHT TO	IS	OUGHT TO
A1	معاونت و نظارت بانکها	-----	تایید صلاحیت مدیران	-----	فشارهای سیستم / نمایندگان مجلس/دولت مجری باشد	نظارت دیوان محاسبات/دولت مجری باشد
A2	شورای عالی بانکها/شورای عالی نظارت	همین حالت ایده آل است/رییس بانک مرکزی باید نظام پولی کشور را مدیریت کند	منابع پولی	منابع اطلاعاتی منابع انسانی اختیارات مستقل بانک مرکزی از دولت	ارگان‌های قدرتمند مالی در ایران	ارگان‌های مرتبط با فناوری اطلاعات در کشور/مالیاتی ها/ NGO ها
A3	مدیران ارشد بانکها/سهامداران بانک‌های خصوصی/بانک مرکزی	مشتریان نهایی/ متقاضیان تسهیلات/دولت/بانک مرکزی / شورای پول و اقتصاد/ وزارت اقتصاد/وزارت صنایع و معادن/اتاق بازرگانی	منابع مالی قدرت در بانکها	قدرت بانکها کم شود/شرکت‌های حسابرسی/از طریق نهادهای بیرونی	متغیرهای کلان اقتصادی (تورم، قیمت ارز، قیمت مسکن، قوانین بانک مرکزی)	نظارت بر مصرف تسهیلات/حسابرسی ها
I1	بانک مرکزی	بانک مرکزی باید باشد اما باید بطور مستقل از دولت عمل کند	پول منابع مالی قانون	-----	-----	-----
I2	کمیسیون‌های اعتباری/ مدیر و معاون و رئیس اعتبارات	مدیرعامل بانک	انواع سپرده‌های بانکی قرض الحسنه جاری پس انداز کوتاه مدت و بلند مدت منابع صندوق توسعه ملی کشور	-----	رعایت قوانین ومقررات اعتباری/تخصیص عرضه/ تعهد سازمانی پرسنل بانک	سیستم درست باشد. سیستم به درستی طراحی شده باشد.
I3	سازمان روش‌ها مدیران شعب هیئت مدیره بانک اعتبارات کل بانک	همین حالت ایده آل است	منابع مالی قدرت در تصمیم گیرندگان	-----	اعتبار سنجی مشتریان که درست انجام نمی‌شود	نظارت بانکی بر مصرف تسهیلات که در جای درست مصرف می‌شوند یا خیر
I4	ناظرهای بانک مرکزی در استان‌ها	بانک مرکزی با استفاده از سیاستگذاری‌های درست	منابع ارزی منابع مالی منابع قدرت گذاری مالی	-----	-----	-----

سیاست‌های ما به سمت زیربنایی و ساختاری برود/قانون فعلی معیوب است/ قانون ما مربوط به ۳۴ سال پیش است/ بانکداری ما کلاسیک هست	نهادهای حاکمیتی تصمیم گیرنده نباشند و ابلاغ کننده نباشند/فقط ناظر بر عملکرد سیستم باشند.	باید استقلال داشته باشد.	استقلال/ رئیس بانک مرکزی باید پاسخگوی مجلس باشد/رئیس بانک مرکزی نباید لزوماً همسوبا دولت باشد.	بانک مرکزی ناظر بر بازارهای پول، سرمایه، بورس و ... باشد/ ب.م باید همه را نمره بدهد/نقش بانک مرکزی خیلی کم‌رنگ است/ عدم استقلال بانک مرکزی	مستولین استانی در بانکهای استانی/ تخصیص اعتبارات/ نسبت مطالبات به مصارف(کم)/ عملکردشعبه/استانی‌ها جذب اعتبار را معیار قرار می‌دهند	15
--	--	--------------------------	--	--	---	----

سوال ۴: تصمیم گیرنده در سیستم تسهیلات و اعتبارات بانکی کیست؟

نظرات در افراد دخیل و تأثیرپذیران چندان متفاوت نیستند و اختلاف آشکاری در آنها وجود ندارد. عمدتاً تصمیم گیرنده در مورد ارزیابی موفقیت سازمان شورای عالی بانک‌ها مدیران ارشد سهامداران و کمیسیون‌های اعتباری هستند. اما دو نفر از افراد دخیل معتقدند که بانک مرکزی تصمیم گیرنده اصلی است. عالی رتبه ترین مصاحبه شونده ما معتقد است که افرادی که در استانداری‌ها و نهادهای حاکمیتی حضور دارند، بر امر تصمیم گیری اعمال نفوذ شدیدی می‌کنند و عملاً بانکها در این امر تصمیم‌گیری نمی‌کنند. بانکها باید رضایت نهادهای بالادستی و حاکمیتی را جلب کنند که مدیران در سمت خود بمانند و به معنای عدم موفقیت سیستم تلقی می‌شود و امکان حذف آن مدیر وجود دارد. در حالت ایده آل تقریباً یک نظر یکسان وجود دارد که بانک مرکزی باید بصورت جدا از دولت تصمیم گیرنده باشد. اما بعضی از مصاحبه شونده‌ها معتقدند که باید افراد دیگری نیز در این تصمیم گیری دخالت کنند. یعنی لزوماً بانک مرکزی در این مقام نباشد. مثلاً شورای پول و اقتصاد، وزارت اقتصاد و وزارتخانه‌های متأثر از این سیستم مثل صنعت معدن و کشاورزی، مسکن و شهرسازی و غیره. منتهمی یک سیستم بازخور نیز باید وجود داشته باشد تا به ما کمک کند که بازخورد مشتریان نهایی را نیز بگیریم.

سوال ۵: منابع تحت کنترل تصمیم گیرندگان چه چیزهایی است؟

در حال حاضر بانک مرکزی می‌تواند صلاحیت مدیران ارشد را زیر سوال ببرد و در منابع پولی دستکاری کند، اما چون بانک مرکزی با همکاری دولت کار می‌کند و بانک‌های دولتی هم از طرف دولت مدیریت می‌شوند، یک تعارضی وجود دارد.

سوال ۶: چه چیزهایی شرایط موفقیت را در سیستم تسهیلات و اعتبارات بانکی در محیط تصمیم گیری، ایجاد می‌کند؟

نظرات مصاحبه شونده‌گان اینگونه است که ارگان‌های قدرتمند در ایران، نظیر دولت و مجلس شورای اسلامی، شرایط موفقیت را در این سیستم ایجاد می‌کنند. همچنین متغیرهای کلان اقتصادی (نرخ تورم، نرخ ارز و ..) نیز می‌توانند نشان دهنده عملکرد درست یا نادرست سیستم باشند. در حالت ایده آل، نظر همه افراد درگیر و تأثیر پذیر سیستم، این بوده است که باید ارگانی جهت نظارت بر عملکرد بانکها مانند دیوان محاسبات و یا سازمان حسابرسی و موسسات حسابرسی به صورت قدرتمند عملکرد را پایش و بسوی موفقیت پیش ببرند.

جدول ۳ پایه منابع دانش و تخصص در حوزه نحوه تخصیص اعتبار و وام‌های بانکی را مد نظر قرار می‌دهد.

جدول ۳. قضاوت‌های مرزی حاصل از سوالات منابع دانش و تخصص

منبع دانش	متخصصان در این سیستم چه کسانی هستند؟		چه تخصصی در سیستم تسهیلات و اعتبارات بانکی مورد نیاز است؟		چه کسی موفقیت سیستم تسهیلات و اعتبارات بانکی را تضمین میکند؟	
	IS	OUGHT TO	IS	OUGHT TO	IS	OUGHT TO
A1	موسسه آموزش بانکداری پژوهشکده پولی و بانکی	-----	ساختار سیاسی اجازه نمی‌دهد	-----	-----	-----
A2	موسسه عالی پول و اعتبار/موسسه عالی بانکداری/پژوهشکده پولی و بانکی	-----	دانش بانکداری/دانش تخصص اعتبارات	فرآیند کاوی/مدیریت مطالبات مشکوک الوصول/	هیچکس	-----
A3	افرادی که در سیستم تسهیلات کار می‌کنند/ اداره اعتبارات بانکها	بررسی عملی شود، با دانش اعتبارسنجی شود و تصمیم گیری شود/تمرکز زدایی شود/ شرکتهای ریسکهای اعتباری	دانش مالی/ محاسبه اقساط و بهره/ دانش IT/ دانش حسابداری/ اعتبارسنجی	Data Data /science BI/mining تخصص سکوک قرضه	شخصی موفقیت سیستم را تضمین نمیکند موفقیت آن را نظام اقتصادی کشور تضمین میکند رشد اقتصادی نرخ تسهیلات	صندوق بین المللی پول متغیرهای کلان اقتصادی کشور
I1	پژوهشکده پولی و بانکی که در بانک مرکزی وجود دارد که شامل مدیران ارشد بانکها می‌شود	اقتصاددانان/استادان/فاده از دانشگاهیان/ توسط پژوهشکده	حسابداری/علوم بانکی/حسابرسی/مدیریت مالی	حقوق/IT/متخصص سیستم و روشها/متخصص بهینه سازی/علم داده ها	سیستمی بصورت جامع وجود ندارد	زیر سیستم کنترل کیفیت/مدیریت عملکرد در ساختار بانکها
I2	همه کسانی که عضو کمیسیون اعتباری هستند/ واحد کارشناسی فنی مالی و ارزیاب طرح	کارشناسان صنایع و کشاورزی	تخصص مالی بانکی/ اقتصادی و سیاسی	سیاست نباید دخالت داشته باشد.	همان کارشناسان تضمین میکنند	-----
I3	کارشناسان اعتباری بانک ها/ هیئت مدیره بانکها	همین حالت ایده آل است	دانش مالی/دوره‌های اعتباری برای کارشناسان صف	دانش تخصصی اعتبارات	هیچکس	بانک مرکزی و واحدهای نظارتی
I4	متخصصین و بیسوادان با مدرک	افزون بر مدرک تخصص داشته باشند	تخصص حقوق	حسابداری در سطح سیستم بانکی/آموزش علوم بانکی به درستی انجام شود/علوم اقتصادی	هیچکس	-----
I5	نیرو از بدنه اجرایی است و کار تخصصی انجام نمی‌شود/ تجربی است/تجربه گذشته نگراست و دیر درس میگیرد/ کلاس‌های ضمن خدمت خروجی ندارند و علمی نیستند/ زیر ۴۰ درصد تأثیرگذارند	نظارت‌ها باید به صورت پیش، حین و بعد از فرآیند در نظر گرفته شود الان ما فقط بعد از انجام کار نظارت داریم	کارشناسان داریم در سه طبقه: فنی، اعتباری، مالی.	ما باید موسسه آموزش عالی را تقویت کنیم و افراد را بعنوان کارشناس اعتباری آموزش دهیم/	هیچ تضمین کننده ای وجود ندارد	بانک بعنوان مسئول باید در این قضیه دخیل باشد هرچی بانک مرکزی قدرتمند تر باشد بدنه پولی کشور بهتر عمل می‌کند

سوال ۷: متخصصان در این سیستم چه کسانی هستند؟

افراد متأثر سیستم را اینطور شناخته اند که پشتیبان علمی آن پژوهشگر پولی و بانکی کشور است. آنچه پژوهشگر پولی بانکی بعنوان خروجی ایجاد می کند، کارشناسان متخصص این حوزه است که می توانند بعد علمی و تخصصی کار را به دوش بکشند. اما افراد دخیل چیز دیگری می گویند. آنها معتقدند که از بدنه اصلی سیستم، افرادی وجود دارند که طی سالیان سال کسب تجربه می کنند و در دوران بلوغ خود پشتیبان فنی و علمی سیستم حاضر هستند. افراد دخیل معتقدند تازه فارغ التحصیلان عملاً در این سیستم جایگاه تعریف شده ای ندارند و ورود آنها با مقاومت شدید افراد با تجربه مواجه است. حتی برخی مصاحبه شوندگان ما در لحن صحبت خود سواد آمادیک را نقض کرده و دانش ضمنی تجربی را جایگزین کارآمد می دانند. در حالت ایده آل افراد متأثر از سیستم معتقدند نقش دانشگاه و دانشگاهیان در سیستم کم رنگ دیده شده است. این نقش با استفاده از حمایت اساتید و پژوهشگرهای مرتبط می تواند تقویت گردد. آنان علت ورود دانشگاهیان را به سیستم، ارزش آفرینی در حوزه های مختلف و پیگیری اهداف بلند مدت تر می دانند. افراد دخیل در سیستم پاسخ های مشابهی برای این چالش ندارند. اما نظر یکی از کارشناسان دخیل در سیستم قابل توجه است. کارشناس عالی رتبه استانی یکی از بانک های بزرگ، معتقد است اینکه چه کسانی پشتیبانی علمی را بر عهده دارند، بحثی مهم است، لکن مهمتر از آن نحوه پشتیبانی است. سیستم فعلی تنها پس از انجام فرآیند ارزیابی پشتیبانی علمی می شود، اما بایستی این نظارت و پشتیبانی در تمام مراحل یعنی پیش از فرآیند، حین انجام و پس از آن صورت گیرد.

سوال ۸: چه تخصصی در سیستم تسهیلات و اعتبارات بانکی مورد نیاز است؟

آنچه از این سوال به عنوان یک رهیافت حاصل می گردد، این است که دانش های فعلی مورد استفاده، دانش های لازم برای سیستم هستند که تنها منجر به پیاده سازی سیستم می شوند. یعنی از بعد فنی در اجرای سیستم ضرورت دارند. لکن مسائل بسیاری در سیستم نادیده گرفته شده و ایجاد مشکل می کند. از دید مصاحبه شوندگان، تخصص هایی همچون علوم داده و زیرشاخه های مرتبط با آن در این سیستم بسیار کم رنگ است. علوم داده کاربردهای بسیار فراوانی می تواند در این سیستم ایجاد نماید. مصاحبه شوندگان علوم داده را به عنوان تخصصی می دانند که می تواند عدالت بیشتری را در سیستم فراهم کند و ارزیابی عملکرد سیستم و مشتریان را بهبود بدهد. همچنین استفاده از علمی نظیر بازمهندسی فرآیندها در کنار فناوری اطلاعات، منجر به تسهیل امور سیستم و جلوگیری از سردرگمی مشتریان و کاربران دخیل در سیستم خواهد شد.

سوال ۹: چه کسی موفقیت سیستم تسهیلات و اعتبارات بانکی را تضمین می کند؟

اکتشاف این سوال در این خصوص که چه کسی موفقیت سیستم را تضمین می کند (باید بکند) در حالت فعلی ما را به جوابی نمی رساند. اما این نکته را مشخص می کند که چه کسانی و چه اهرم هایی در سیستم می تواند به نوعی تضمین کننده موفقیت در حالت ایده آل باشد. یکی از این موارد استقلال بانک مرکزی نسبت به دولت است که می تواند تعارض مثبت ایجاد کند. دیگری دخالت علمی نهادهای نظارتی و متخصص و گرده برداری علمی از فرایندهای موفق و نهادهای پشتیبان چون صندوق بین المللی پول است.

در نهایت جدول ۴ پایه مشروعیت در تخصیص اعتبارات و منابع بانکها را به متقاضیان اعتباری بررسی نموده است.

جدول ۴. قضاوت‌های مرزی حاصل از سوالات منابع مشروعیت

منبع قدرت	چه کسی نماینده متأثرین تسهیلات بانکی است.	چه چیزهایی رهایی و آزاد بودن مردم را از سوال ۱۲: جهان بینی تعیین کننده و موجود قول و وعده‌های افراد درگیر رها می‌کند؟ در این سیستم چیست؟	IS	OUUGHT TO	IS	OUUGHT TO	حالت
A1	واحد نظارت و ارزیابی	مجلس قانون گذاری کند	-----	-----	قانون و مجلس	سیستم اصلاح طبق چرخه دمینگ باشد	
A2	ارگان‌های مرتبط با روابط عمومی/دپارتمان رسیدگی به مشکلات در بانک مرکزی	ارگان بانک مرکزی	-----	-----	مجلس سیستم قانون و نظارتی/مجلس/سیستم قانون بانک مرکزی	-----	
A3	نماینده مجلس/اتاق اصناف/ صنعت‌های تولیدی	نمایندگان مجلس /نماینده‌های کارگری و صنعتی/ وزارت اقتصاد/ جوانان/ معدن	-----	-----	قوانینی بسازیم که این موضوع را تضمین کند / قوانین اقتصادی/ قوانین مسئولیت اجتماعی/ دولت و نهادهای نظارتی/ بانک مرکزی/سازمان حسابرسی	رشد اقتصادی/ رشد تولیدی/ راه افراد جامعه/تامین نیازهای مالی تولیدکنندگان	
I1	هیچکس	بانک مرکزی (مرکز پژوهش‌ها با پژوهشهایی که انجام میدهد)	-----	-----	مجلس/بانک مرکزی/صورت‌های مالی بانکها باید تعیین شوند/ذخیره قانونی	-----	
I2	-----	-----	-----	-----	-----	افزایش تولید ناخالص داخلی/ جذب سرمایه گذاری داخلی/افزایش صادرات و واردات /کالاهای سرمایه ای	
I3	واحدهای نظارتی بانک‌ها/واحد بررسی و رسیدگی شکایات بانک‌ها	همین حالت ایده آل است	-----	-----	-----	جمع آوری نقدینگی/راه افراد جامعه افراد درگیر راضی باشند	
I4	بانک در سیستم فعلی متضرر است و خود شاهدی ندارد	-----	-----	-----	-----	هیچ چیز	
I5	عملکرد بانکها کالا نادیده گرفته می‌شود و دیده نمی‌شود که بانک چه کاری میکند در فرآیند رونق اقتصادی سیستم معیوب است. زمانی می‌توان از بانک مطالبه کرد که اختیار داشته باشد	وجود یک کانال: تقویت سیستم بانک مرکزی و ارزیابی دقیق/ اهرم قهری وجود در حال حاضر چند سیستمی ندارد/فقط حذف صورت مساله است هست/ سیستم شکایات/سازمان/ یعنی مدیر عوض میکنیم/درواقع به جای بازرسی کل کشور و ... اینطور یک پرونده را چند نهاد برخورد با بررسی می‌کند/ما باید سیستم فرد برخورد می‌کنیم جامع ایجاد کنیم نه موازی	-----	-----	-----	چشم اندازها اصلا قابل تجمیع نیستند/ شفافسازی/مقررات سازی/ یعنی یک سیستم طراحی شود که فرد بداند دقیقاً می‌تواند از پس این وام بر بیاید یا نه. مردم میدانند و اعطا هم سلیقه ای است	

سوال ۱۰: چه کسی نماینده کسانی است که در سیستم تسهیلات و اعتبارات بانکی دخیل نیستند ولی از آن تأثیر می‌پذیرند؟

این سوال مشخص کننده یک ناظر قانونی و حقوقی برای افرادی است که تأثیر می‌پذیرند اما تأثیرگذار نیستند. در لایه‌های مختلف این سیستم تأثیرپذیری‌هایی وجود دارد. در ایران بانک مهمترین منبع تامین مالی در سرمایه گذاری‌ها و بخش خدمات است. تأثیر سیستم اعطای اعتبارات بانکی در سطح مشتریان، جامعه و محیط بسیار زیاد است. افراد متأثر از سیستم معتقدند سیستم در حالت فعلی تقریباً بدون ناظر است و یا آنقدر این فرایند پیچیده است که مشتریان سیستم آگاهی لازم برای انجام کارهای خود را ندارند. از طرفی اقشار مختلف کاملاً تأثیرپذیر نظیر نسل‌های آینده و محیط زیست، هیچگونه ناظر و شاهدی ندارند. در خصوص لایه اول یعنی مشتریان، دوتن از مصاحبه شوندگان دخیل معتقدند که سیستم بانکی خود نیازمند یک ناظر است! علت چنین ادعایی را عدم استقلال بانک در خصوص تخصیص اعتبار می‌دانند. در حقیقت آن‌ها معتقدند در شرایط فعلی بانک مجبور به انجام خدماتی جبری است و از طرفی انتظار می‌رود در قبال انجام چنین خدماتی پاسخگو باشد. آنچه بیشتر از تحلیل مصاحبه در این قسمت به چشم می‌خورد، عدم توجه کافی افراد دخیل به سطوح کمرنگ تر یعنی جامعه و محیط زیست می‌باشند. این سطح از تأثیرپذیری به دلیل اینکه مستقیماً دیده نمی‌شود، اندکی مظلوم واقع شده است. در حالت فعلی یک مشکل بزرگ دیگر امکان پیگیری و شکایت چند وجهی است. اینکه هفت یا هشت سازمان مختلف بتوانند به بانک‌ها فشار وارد کنند، چند پیامد احتمالی دارد: تأخیر در پاسخگویی توسط بانک، سردرگمی مراجعان، اخلال در پیگیری مطالبات بدلیل تعارضات چند سیستمی، فراموش شدن اصل شکایت بدلیل تعارضات سیستم‌ها و برخی مشکلات دیگر. در حالت ایده آل چنانچه یک نهاد پاسخگوی رسمی و سریع وجود داشته باشد می‌تواند ناظر مناسبی در سیستم بشمار آید. بهترین ناظر در حالت جمع بندی شده نظرات، ترکیبی از مجلس و بانک مرکزی در سیستم است. بطوریکه بانک مرکزی در پاسخگویی مستقیم مشتریان، و مجلس بعنوان یک نهاد بازخورد گیرنده از بانک مرکزی و قانونگذار در پشت سیستم و بصورت غیرمستقیم فعال باشد.

سوال ۱۱: چه چیزهایی رهایی و آزاد بودن مردم را از قول و وعده‌های افراد درگیر رها می‌کند؟

در شرایط فعلی هیچ اهرمی که تضمین کننده عمل به وعده‌ها باشد وجود ندارد. یکی از اهرم‌هایی که می‌تواند در شرایط ایده آل لحاظ شود، اهرم قانونگذاری مجلس است که در سوال قبل به طور جدی بررسی شد. چنانچه اهرمی در انجام وعده‌ها بخواهد موثر باشد، بایستی از سوی نهادی مستقل مورد بررسی قرار گیرد و بهترین اهرم از دید مصاحبه شوندگان در این سیستم، قانونگذاری در مجلس است. در شرایط فعلی عمده اهرم‌ها از جانب نهادهای حاکمیتی و دولتی بر مدیران بانک اعمال می‌شود و مهم ترین آنها اهرم عزل و نصب است. این اهرم علی‌رغم مشکلات ساختاری، یک مشکل بزرگ دیگر برای سیستم ایجاد می‌کند و آن تبعیت مدیران از شاخص‌های موفقیتی است که نهادی آن را تعیین می‌کند که مستقل از سیستم اصلی نیست. چنین اهرمی خود مسأله‌زا است؛ مسأله‌زا به این معنی که می‌تواند مسائل گوناگونی در درون سیستم بوجود آورد.

سوال ۱۲: جهان‌بینی^۱ تعیین‌کننده و موجود در این سیستم چیست؟

در این سوال نظرات خبرگان از یکدیگر کاملاً متفاوت است. نظرات نمی‌توانند بر یک اساس تجمیع گردند. تنها کاری که در شرایط ایده آل می‌تواند صورت گیرد این است که سیستم در تصمیم‌گیری‌های خود از نظرات نهادهای ناظر، بازخوردهای کاربران و نظرات متعارض استفاده کند.

نتایج بدست آمده از قضاوت‌های مرزی

پس از مصاحبه‌های عمیق براساس چارچوب CSH، چندین بار فایل‌ها بازبینی شده و در مواردی که ابهاماتی وجود داشت مجدداً با مصاحبه شونده رفع ابهام شد. سپس همراه با تیم پژوهشی مقاله طی جلسات متعددی در خصوص اکتشافات حاصل از مقایسات نظرات افراد مصاحبه شونده، صحبت شد. گزینه‌هایی پس از بررسی دیدگاهها و تحلیل تضاد بین آنها بدست آمده است. استخراج گزینه‌ها به صورت کلی انجام شده است. با توجه به کلیت دیدگاه‌های مطرح شده، موارد یافت شده که قابلیت بررسی مجدد در تخصیص اعتبارات بانکی را دارد، به شرح زیر ارائه شده است:

- لزوم ایجاد تغییراتی با رویکرد ارزش مشترک مطرح شده توسط پورتر و کرامر (۲۰۱۱) دیده می‌شود که همه ابعاد اجتماعی و محیطی و منافع سازمانی را همزمان پوشش دهد. بدین ترتیب می‌توان منافع کلیه ذینفعان از تخصیص اعتبارات بانکی را هدف قرار داد.
- قوانین تخصیص اعتبارات تغییر محسوسی نداشته و نیازمند بازنگری و توجه بیشتر به ذی‌نفعان و متقاضیان جدید اعتباری چون استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان و کوچک و متوسط می‌باشد چراکه توجه ارائه تسهیلات در بخش سرمایه‌گذاری عمدتاً بر سازمانهای بزرگ و با سابقه فعالیت متمرکز است.
- ایجاد تطابق و هماهنگی بین سیاست‌های اعتباری در سرفصل‌های مدنظر برنامه و اعتبارات تخصیص یافته منطبق بر آن در سطح عملیاتی و بانک‌ها ضروری بوده و خود نیازمند شفاف‌سازی و همچنین تخصیص مصوبات اعتباری و بودجه متناسب با الزامات و نیازهاست.
- انتخاب شاخص‌های عملکرد چندوجهی برای ارزیابی نحوه تخصیص اعتبارات در سطح بانک و همچنین سطح بانک مرکزی شامل نسبت‌های معوقات، سهم اعتبارات در منابع بانک و ... ضروری است.
- تخصیص اعتبارات براساس اهداف تعریف شده و مصوب و در قالب اعتبارسنجی دقیق به منظور تخصیص بهینه و عدم رسوب سرمایه صورت پذیرد و از اعمال نفوذ در تصمیم‌گیری این حوزه از طرف نهادهای حاکمیتی و دولتی استان‌ها پرهیز گردد. تحقق این امر نیازمند شفافیت تسهیلات اعتباری موسسات و بانکها بوده و توسط نهادهای نظارتی چون بانک مرکزی کنترل شود.

¹ Worldview

- از هرگونه تسهیلات بدون پشتوانه منابع که به صورت دستوری توسط ارگان‌ها و دستگاه‌های مختلف برای بانک‌ها تکلیف می‌شود پرهیز گردد. در صورت ضرورت حتماً منابع آن تأمین و مستقل از منابع در اختیار و بودجه شده برای برای تسهیلات مورد نیاز سایر متقاضیان باشد.
- بانک مرکزی نیازمند اختیارات بیشتر و استقلال از دولت است تا بتواند نقش توسعه دهنده ای در نظام اقتصادی کشور و برقراری عدالت در تخصیص اعتبارات ایفا نماید.
- شکاف عمیقی در نظرات مربوط به پشتیبانی علمی سیستم وجود دارد و انتظار می‌رود پژوهش‌گده پولی و بانکی و سایر موسسات مرتبط رشته‌ها و واحدهای جدیدی در حوزه‌های علوم داده در بانکداری، بازمهندسی و مدیریت فرآیندهای بانکی، ارزیابی و نظارت فرآیندی و هدایت مسائل پیچیده ایجاد نموده و توجهات بیشتری به این سمت هدایت شود.
- همچنین از بانکها و در بخش اعتباری توصیه می‌شود از رویکرد صرفاً گذشته نگر و مبتنی بر سابقه مدیران بانکی اجتناب شده و درهای بانک را به سوی دانش‌های توسعه یافته جدید در حوزه اعتبارسنجی و تخصیص اعتبارات و همچنین متقاضیان جدیدی چون شرکتهای فناوری و استارت‌آپ‌ها باز نمایند.
- روشهای مختلف شکایت از بانک و سیستم تخصیص اعتبار به یک فرایند یکپارچه با مالک مشخص و تحت کنترل تبدیل و پاسخگویی به شکایات و اصلاحات مورد نیاز اعمال گردد.
- تشکیل واحدی نظارتی در تمامی بانکهای تجاری و تخصصی و همچنین بانک مرکزی جهت برنامه ریزی و ارزیابی اعتبارات تخصیصی از نگاه نسل‌های آینده و محیط زیست ضروری بوده و میتواند نقش بانک در پایداری را افزایش دهد.
- تقلیل اختیارات مسئولین استانی حکومتی و دولتی در عزل و نصب مدیران بانک‌ها
- ایجاد سیستم ارزیابی جامع مدیران در بانک مرکزی برای کنترل عزل و نصب‌ها و ایجاد ثبات مدیریتی منطقی تر در راس بانک‌ها و شعب
- ایجاد سیستم ارزیابی بانک‌ها و شعب به صورت مستقیم توسط کاربران تحت نظارت و پشتیبانی بانک مرکزی
- پایش نیازها و الزامات سرمایه‌ای کشور در حوزه‌های مختلف توسط وزارت خانه‌های مربوطه اعم وزارت سمت و کشاورزی و ... به منظور تعیین نقشه سرمایه گذاری کلان و الزام بانک مرکزی به منظور هدایت تخصیص منابع بانک به موضوعات بودجه شده می‌تواند نقشی اساسی در توسعه اقتصادی کشور ایفا نماید.
- نظارت بر مصارف و نحوه هزینه کرد منابع بانک توسط وام‌گیرنده و تخصیص آن منطبق بر مصوبات منجر به بهداشت اعتباری شده و بسیاری از نیازهای غیرواقعی متقاضیان را کم می‌نماید.

- افزایش سهم اعتبارات خارجی در کشور می‌تواند تواتر و حجم پاسخگویی به نیازهای حقیقی و حقوقی در خصوص تسهیلات را افزایش دهد.
- توسعه یک نظام اعتبارسنجی منسجم اشخاص حقیقی و حقوقی به طور سیستماتیک و بدون دخالت و نظر اشخاص با روایی مناسب، راهگشای مشکلات بسیاری از بانکها و متقاضیان تسهیلات است.

بحث و نتیجه‌گیری

ما در این پژوهش با استفاده از یکی از متدهای کارآمد در حوزه تفکر انتقادی به نقد و بررسی تخصیص اعتبارات بانکی پرداختیم. تاکنون پژوهشی با رویکرد انتقادی در این زمینه صورت نگرفته بود که بتواند از منظر زیربنایی تخصیص اعتبارات را نقد کند. نقد این سیستم از چهار منظر انگیزش، قدرت، دانش و مشروعیت با استفاده از متد CSH انجام شد و نظرات نمایندگان افراد دخیل در سیستم و افراد متأثر از سیستم جمع‌آوری و تحلیل شد. تحلیل‌ها نشانگر آنست که افراد متأثر از سیستم امروزه به دلیل شفافیت اطلاعات بالاتری که نسبت به سالهای گذشته وجود دارد، اطلاعات خوبی نسبت به درون سیستم دارند و چندان از افراد درگیر سیستم قابل تمایز نیستند. به طور کلی این شفافیت اطلاعات در آینده جهان از بین نخواهد رفت. دنیا با سرعت زیادی در حال پیشرفت به سمت شفافیت اطلاعات است. این شفافیت در ادامه مسیر به سطح سایر اعضای جامعه می‌رسد و مردم اگر از اتفاقات داخل سیستم به صورت مصداقی باخبر شوند، ممکن است تهدیداتی جدی برای سیستم بانکی بوجود بیاید. از جمله این تهدیدها، ضربه خوردن دارایی ناملموس و اعتبار برند بانک‌ها و در نهایت دارایی‌های محسوس و سودآوری می‌باشد. این مسائل ایجاب می‌کند تا بانک‌ها در ادامه مسیر استراتژی‌های خود را تغییر دهند. به طور غیرمستقیم اگر بخواهیم در مورد خودانتقادی‌های مصاحبه‌شوندگان جمع بندی ای داشته باشیم، آنها مواردی را مطرح کردند که با مفهوم مطرح شده در سال ۲۰۱۱ پورتر و کرامر به اسم ارزش مشترک^۱ تطابق ویژه‌ای دارد.

اکتشافات حاصل از مصاحبه‌ها به صورت کلی در قسمت گزینه سازی مطرح شده تا ذهن مخاطبین را به ایجاد یک ابزار خاص منحرف نکرده باشد اما در عین حال مسیر تصمیم را در ذهن آنها روشن کند. به عبارت دیگر، یافته‌ها انتقادات و راه‌حل‌های کلی را ارائه می‌دهند که نیازمند بررسی جامع در کنار یکدیگر با در نظر گرفتن تمامی مشترکات و تناقضات آن است. سیستم فعلی دارای مشکلاتی است که نیازمند بررسی و اقدام متناسب است، به عنوان مثال، کاوش عمیق در سیستم روشن می‌کند که عمده مشکلات سیستم تخصیص اعتبار بانکی ایران از موارد ذیل ناشی شده است؛ عدم استقلال تصمیم‌گیری در بانک مرکزی از دولت، طراحی نادرست نظام پاسخگویی و سیستم‌های نظارتی بانک‌ها، و عدم استفاده از دانش مدرن و به روز در سیستم تخصیص اعتبارات و نهایتاً عدم شناخت و برنامه‌ریزی پاسخ مناسب برای مشتریان اعتباری براساس نیاز هر گروه. همچنین یافته‌ها بیانگر آنست که اگر انحرافی در بانک‌ها رخ دهد، نتیجه مشکلات اساسی در تصمیم‌گیری‌های بانک مرکزی است که خود تحت تأثیر

¹ Shared Value

تصمیمات سیاسی دولت و احزاب سیاسی است. با دسته‌بندی این موارد منطبق بر قضاوت‌های مرزی خبرگان، می‌توان جدول ۵ که بیانگر آناتومی هدفمند از پرداخت تسهیلات بانکی است را به شرح ذیل حاصل نمود. چنانکه مشاهده می‌شود در بسیاری از حوزه‌ها اختلافات و تفاسیر مختلفی از متاثران و تأثیرگذاران سیستم قابل ذکر است که خود بر دامنه عدم کارایی نظام تخصیص اعتبارات بانکی دامن می‌زند. لذا سیاست گذاری به منظور شفاف نمودن اهداف و انتظارات از تخصیص اعتبار بسیار ضروری خواهد بود.

جدول ۵. آناتومی هدفمند از پرداخت تسهیلات بانکی

منابع کنترل و قدرت		انگیزه	
تفاوت دیدگاه بین مشتریان و مجریان / نقش قدرت غیررسمی/انهادهای حکومتی و تصمیمات تکلیفی	تصمیم‌گیرنده کیست	وجود تعاریف متناقض و مبهم/ عدم وجود تعریفی مشترک از متقاضیان واقعی تسهیلات و انواع آن	تعریف مشتریان
اختیارات قانونی و قدرت غیر رسمی در انتخاب مدیران بانک	منابع تحت اختیار تصمیم‌گیر	اهداف شخصی و غیرمشترک/ نیازمند تعریف اهداف برای هر گروه از مشتریان	هدف ارائه تسهیلات
رعایت قوانین و پایبندی به آن/ اعتبارسنجی منسجم	شرایط موفقیت در محیط چيست	در راستای اهداف غیرمشترک/ هر ذینفع در فرایند معیارهای عملکردی خود را دارد.	معیارهای عملکرد
مشروعیت		دانش و تخصص	
عدم وجود نماینده روشن برای احقاق حقوق متاثران/ نهادی ندای گروه‌های متقاضی را نمی‌شنود / عدم احقاق حقوق	نماینده متاثران	افراد با تجربه/صرفاً بر تجربه گذشته نگر تاکید شده است و فضایی برای دانش جدید باقی نمانده است.	متخصصان
اجرای قوانین خوب/ اقتصاد شفاف/ شفافیت کامل در فرایند تخصیص اعتبار	رهایی بخش متاثران چيست	تخصصهای تحلیل داده/فرایند/کنترل پروژه/ دانش مالی و اعتبارسنجی/حقوق/...	تخصص‌های مورد نیاز
اختلاف جهان بینی بین متاثران(رفاه اجتماعی و اقتصادی) و تأثیرگذاران (حفظ روابط و تأمین منابع)	جهان بینی حاکم کدامست	توسط بانک مرکزی و نظام اقتصادی کشور	تضمین موفقیت

در ادامه شکل ۴ خلاصه راهکارهای قابل توسعه به منظور بهبود وضعیت ارائه تسهیلات با رویکرد انتقادی ارائه شده است. برای رفع مشکلات تخصیص اعتبارات در نظام بانکی در پایه انگیزه، مبنای برشناسایی و تعریف متقاضیان اعتبار و تخصیص سهم اعتباری مناسب برای هر گروه و در حوزه منابع کنترل و قدرت توسعه رویکرد اعتبارسنجی منسجم و مکانیزه در کل کشور به جای شهود و قضاوت (که بعضاً سیاسی و ارتباطی است) که به صورت بخشی مورد استفاده قرار می‌گیرد و علاوه بر فساد احتمالی در بردارنده خطای عملکردی است. به عنوان مثال متقاضی بدحساب در یک مجموعه ممکن است از امکان اخذ اعتبار در مجموعه‌ای دیگر برخوردار باقی بماند. در حوزه دانش شناسایی دانش‌های پشتیبان مانند دانش تحلیل داده‌ها و مسائل حقوقی و الزام بانک‌ها به استفاده از دانش‌های نوین در عرصه اعتبارات به جای رویکرد تجربی و در نهایت در پایه مشروعیت تکیه بر بازنگری قوانین و شفافسازی اطلاعات و تقویت ظرفیت اعتباردهی با تکیه بر منابع بانک‌های غیر ایرانیست.



شکل ۴. خلاصه راهکارهای قابل توسعه به منظور بهبود وضعیت ارائه تسهیلات

در نهایت توصیه می‌شود برای پژوهش‌های آتی، پژوهشگران سیستم‌های جمع‌آوری اعتبارات را در نظر بگیرند که این مورد می‌تواند مکملی برای این پژوهش در انتقاد از سیستم‌های بانکی باشد. همچنین بهتر است تحقیقات آتی با استفاده از نگاه خلق ارزش مشترک، معیارها و یا چهارچوب تصمیم‌گیری در تخصیص وام را مورد مطالعه قرار دهند.

منابع

- امیری، صبا؛ نادری، نادر؛ محمدی فر، یوسف؛ رضایی، بیژن (۱۳۹۹). تدوین مؤلفه های اصلی رکود بنگاه های صنعتی غذایی و دارویی، مدیریت صنعتی، ۱۲(۱)، ۱۴۳-۱۷۱.
- آذر، عادل؛ خسروانی، فرزانه؛ جلالی رضا (۱۳۹۵). تحقیق در عملیات نرم (رویکردهای ساختاردهی مسئله)، سازمان مدیریت صنعتی، تهران، ایران.
- دهقان نیری، محمود؛ خزاعی، معین؛ علی نسب؛ فاطمه (۱۳۹۷). ادراک انتقادی سیستم (CSH) برای رویارویی با دیدگاه های متضاد ذینفعان نظام بودجه ریزی بر مبنای عملکرد ایران. فصلنامه مدیریت صنعتی، ۱۰(۳)، ۴۲۹-۴۵۴.
- خسروانی، فرزانه؛ آذر، عادل؛ خداداد حسینی، سید حمید (۱۳۹۵). ساختاردهی مسئله تدوین استراتژی با استفاده از رویکردهای استراتژی مذاکره و بازتاب مفاهیم و تئوری درام (مورد مطالعه: فاز پالایش بعد از تولید زنجیره تأمین سبز گاز)، ۱(۱)، ۱۰۳-۱۳۸.
- میرکازمی مود، محمد؛ محقر، علی؛ صادقی مقدم، محمد رضا (۱۳۹۸). توسعه روش شناسی پژوهش در علم طراحی به منظور طراحی روشی برای مدلسازی سیستم های فنی-اجتماعی، پژوهش های نوین در تصمیم‌گیری، ۴(۲)، ۱۴۵-۱۷۳.

پارسا فرد، محمدرضا؛ شیرکوند، سعید؛ تهرانی، رضا؛ میرلوحی، سید مجتبی (۱۳۹۷). رتبه بندی اعتباری مستقل بانک های کشور. فصلنامه مدیریت صنعتی، ۱۰(۴) ۵۷۵-۶۰۶.

References

- Amiri, S., Naderi, N., Mohammadifar, Y., Rezaee, B. (2020). Defining the Main Factors of the Stagnation of Food and Pharmaceutical Industrial Enterprises. *Industrial Management Journal*, 12(1), 143-171. doi: 10.22059/imj.2020.291720.1007675
- Azar, A., Khosravani, F., and Jalali, R. (2013). *Soft operational research, problem structuring practices*, Industrial Management Organization Publication, Tehran, Iran. (In Persian)
- Beck, T., Levine, R., & Loayza, N. (2000). Finance and the Sources of Growth. *Journal of financial economics*, 58(1-2), 261-300.
- Branson, W. H., & de Macedo, J. B. (1987). *Smuggler's blues at the Central Bank: lessons from Sudan* (No. w2220). National Bureau of Economic Research.
- Brei, M., Gadanez, B., & Mehrotra, A. (2020). SME lending and banking system stability: Some mechanisms at work. *Emerging Markets Review*, 100676.
- Degl'Innocenti, M., Fiordelisi, F., & Trinugroho, I. (2020). Competition and stability in the credit industry: Banking vs. factoring industries. *The British Accounting Review*, 52(1), 100831.
- Dehghan Nayeri, M., Khazaei, M., & Alinasab Imani, F. (2018). Critical Systems Heuristics (CSH) to Deal with Stakeholders' Contradictory Viewpoints of Iran Performance Based Budgeting System. *Industrial Management Journal*, 10(3), 429-454.
- Dehghan Nayeri, M., Khazaei, M., & Alinasab-Imani, F. (2020). The Critical Heuristics of Iranian Banking Credit System: Analysis of the Antithetical Opinions of the Beneficiaries. *Systemic Practice and Action Research*, 1-30.
- Ertan, A., Loumioti, M., & Wittenberg-Moerman, R. (2017). Enhancing loan quality through transparency: Evidence from the European Central Bank loan level reporting initiative. *Journal of Accounting Research*, 55(4), 877-918.
- Flood, R. L., & Jackson, M. C. (1991). Critical systems heuristics: application of an emancipatory approach for Police strategy toward the carrying of offensive weapons. *Systems Practice*, 4(4), 283-302.
- Gates, E. F. (2018). Toward valuing with critical systems heuristics. *American Journal of Evaluation*, 39(2), 201-220.
- Ghosh, S. (2019). Loan delinquency in banking systems: How effective are credit reporting systems? *Research in International Business and Finance*, 47, 220-236.
- Green, P. (2014). Critical systems heuristics a basis for evaluation of service in developing countries. In *International Conference on Commerce, Law and Social Sciences*, 4(1), 1-10.
- Hart, D., & Paucar-Caceres, A. (2014). Using Critical Systems Heuristics to Guide Second-Order Critique of Systemic Practice: Exploring the Environmental Impact of Mining Operations in Southern Peru. *Systems Research and Behavioral Science*, 31(2), 197-214.
- Huang, W., Schwienbacher, A., & Zhao, S. (2012). When bank loans are bad news: Evidence from market reactions to loan announcements under the risk of expropriation. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 22(2), 233-252.

- Khosravani, F., Azar, A., Khodadad, H. S. H., & Rajabzadeh, A. (2016). Strategy making problem structuring with journey making and drama theory (case study: green gas supply chain). *Modern Research in Decision Making*, 1(1), 103-138. (In Persian)
- Mirkazemi Mood, M., Mohaghar, A., & Sadeghi Moghadam, M. R. (2019). Developing Design Science Research methodology to design a method to model socio-technical systems. *Modern Research in Decision Making*, 4(2), 145-173.
- Parsafard, M., shirkavand, S., Tehrani, R., Mirlohi, S. (2018). Standalone Credit Rating of the Country's Banks. *Industrial Management Journal*, 10(4), 575-606. doi: 10.22059/imj.2018.262015.1007461.
- Pindyck, Robert S. (1979). *The Structure of World Energy Demand*. MIT press Cambridge, MA.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating shared value. In *Managing sustainable business* (pp. 323-346). Springer, Dordrecht.
- Proenca, A. P., Miranda, M., Lamounier Jr, E. A., Cardoso, A., & Notargiacomo, P. (2017). Systematic review on cognitive engineering applied to critical systems for proposition of evaluation heuristics for virtual reality. *IEEE latin america transactions*, 15(10), 2024-2029.
- Rosenhead, J. (2006). Past, present and future of problem structuring methods. *Journal of the operational research society*, 57(7), 759-765.
- Ssekiziyivu, B., Mwesigwa, R., Joseph, M., & Nkote Nabeta, I. (2017). Credit allocation, risk management and loan portfolio performance of MFIs—A case of Ugandan firms. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1374921.
- Tchakoute-Tchuigoua, H., & Soumaré, I. (2019). The effect of loan approval decentralization on microfinance institutions' outreach and loan portfolio quality. *Journal of Business Research*, 94, 1-17.
- Ulrich W. (2005) A brief introduction to critical systems heuristics (CSH). ECOSENSUS project site
- Ulrich W. (2013) Critical systems thinking. In: Gass SI, Fu MC (eds) Encyclopedia of operations research and management science. Springer, New York, pp 314–326.
- Ulrich, W. (1983). Critical heuristics of social planning: A new approach to practical philosophy.
- Ulrich, W. (1998). Systems thinking as if people mattered: critical systems thinking for citizens and managers. University of Lincolnshire and Humberside, Lincoln School of Management.
- Ulrich, W. (2017). The concept of systemic triangulation: its intent and imagery| W. Ulrich| Ulrich's Bimonthly. *Ulrich's Bimonthly*, 15(2), 1-17.
- Venter, C., & Goede, R. (2017). The use of critical systems heuristics to surface and reconcile users' conflicting visions for a business intelligence system. *Systemic Practice and Action Research*, 30(4), 407-432.
- White, L. (2006). Evaluating problem-structuring methods: Developing an approach to show the value and effectiveness of PSMs. *Journal of the Operational Research Society*, 57(7), 842-855.