

آسیب شناسی اداری نظام بانکی کشور ، مشکلات و راهکارها

علیرضا شیرانی*



چکیده

بدون شک نظام بانکی کشور مهمترین رکن بخش مالی کشور بوده که از طریق تجهیز منابع تدارک نقدینگی ، ارایه‌ی ابزار پرداخت ، اعطای تسهیلات ، ایجاد تعامل بین سرمایه‌گذاری و پس‌انداز و ایجاد تعادل در بخش خارجی ، بر عملکرد کل اقتصاد تاثیر می‌گذارد . مقاله‌ی حاضر به ارزیابی نظریات و انتظارات مردم در مورد کیفیت و کمیت خدمات بانکی کشور و ترسیم وضع موجود نحوه‌ی اداره بانکها پرداخته و در نهایت نارسائی‌ها و موانع عمده نحوه‌ی اداره بانکها را مورد شناسایی قرار داده و علل و عوامل این نارسائی‌ها و موانع را ریشه‌یابی می‌کند.

* - عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

هدف غایی از ارزیابی این مقاله ، تحلیل و استنتاج منطقی حاصل از نظر سنجی جامعه آماری مشتریان و مدیران ارشد نظام بانکی کشور و ارزیابی پیشنهادهای عملی و کاربردی برای رفع موانع و نارسائی های اداری شبکه ی بانکی کشور است. پیشنهادهایی برای رفع مشکلات نظارتی ، بهره گیری از فن آوری روز ، تنگنای های اعمال مدیریت صحیح بر منابع و مصارف ، موانع مربوط به ضوابط و مقررات ، اعمال مدیریت صحیح بر منابع انسانی ، کنترل های داخلی ، مدیریت ریسک و نحوه ی اداره بانکها از جمله مطالبی است که به آنها اشاره خواهد شد .

مقدمه

با گذشت قریب به یک ربع قرن از پیروزی انقلاب اسلامی ایران ، تحولات و تغییرات شگرف و عمیقی در اوضاع سیاسی ، فرهنگی ، اقتصادی و صنعتی جهان از جمله کشور ما به وقوع پیوسته است . با فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی شکل گیری اروپای متحد ، قطب بندی های سیاسی و اقتصادی کاملاً دگرگون شده و تصور ' دهکده جهانی ' و جهان ' تک قطبی ' به شدت تقویت شده است . تحولات پرشتاب و بی سابقه اقتصادی نیز منجر به انزوای اندیشه ها و تفکرات اقتصادی متمرکز و برنامه ای شده و کشورهای جهان بیش از پیش به مالکیت خصوصی و بازارهای آزاد و ساز و کارهای تجارت جهانی روی آورده اند. بر اثر تحولات بی سابقه فن آوری و صنعتی جهان در یک ربع قرن گذشته ، شبکه های گسترده و جهان نگر (W.W.W) شاهراه های اطلاعاتی دنیا را به هم وصل کرده و رهیافتهای جدید علمی را همزمان با ابداعات و اختراعات جدید در اختیار عموم قرار می دهند.

صرف نظر از تحولات جهانی ، کشور ما نیز طی بیست و پنج سال گذشته فراز و نشیب های گوناگونی را شاهد بوده و در گذر زمان بی تاثیر از تحولات جهانی ، منطقه ای و داخلی نبوده است . نظام بانکی کشور نیز به عنوان بخش مهمی از چرخه اقتصادی طی مدت مذکور شاهد تحولات و تغییرات عمده ای بوده است .

پیشینه موضوع

گرچه مورخین، تاریخ بانکداری در ایران را از دوره‌ی هخامنشیان ذکر کرده‌اند (گیرشن، ۱۳۲۱) ولی آغاز مرحله‌ی جدید بانکداری را می‌توان از سال ۱۲۶۶ شمسی دانست که در این تاریخ "بانک جدید شرق" که یک بانک انگلیسی و مرکز آن در هندوستان بود فعالیت خود را در ایران آغاز کرد (سیر تحول بانکداری در ایران، -) و در سال ۱۲۶۲ شمسی "بانک شاهنشاهی ایران" با امتیازی که از طرف ناصرالدین شاه به "بارون جولپوس دو رویتر"^۱ واگذار شد تاسیس شد. اولین بانک ایرانی به نام "بانک پهلوی قشون" که در نهایت به "بانک سپه" تغییر نام یافت در سال ۱۳۰۴ شمسی تاسیس شد. و متعاقب آن در سال ۱۳۰۷ بانک ملی ایران و در سال ۱۳۲۹ بانک مرکزی ایران فعالیت خود را آغاز کردند (تاریخ ۵۰ ساله بانک ملی ایران، ۱۳۷۵).

پس از پیروزی انقلاب اسلامی نظام بانکی کشور شاهد سه تحول عمده و اساسی بود. اول آن که در هفدهم خرداد ماه سال ۱۳۵۸ براساس لایحه‌ی قانونی ملی شدن بانکها، مصوب شورای انقلاب مالکیت ۲۸ بانک، ۱۶ شرکت پسرانداز و وام مسکن و دو شرکت سرمایه‌گذاری از بخش خصوصی سلب و به دولت واگذار شد.

تحول دوم به استناد ماده ۱۷ لایحه‌ی قانونی اداره‌ی بانکها شکل گرفت که براساس آن طرح ادغام بانکها در بیست و پنجم مهرماه سال ۱۳۵۸ از تصویب مجمع عمومی بانکها گذشت و براساس آن ۲۶ بانک و موسسه‌ی اعتباری درهم ادغام شده و به ۹ بانک تقلیل یافت و براین اساس کلیه‌ی بانکهای کشور تابع شرایط و ارکان و نحوه‌ی اداره کاملاً هماهنگ و یکسان شدند. براساس ماده‌ی (۲) لایحه‌ی قانونی اداره‌ی امور بانکها، ارکان کلیه بانکهای کشور اعم از تخصصی و تجاری عبارتند از:

- ۱- مجمع عمومی بانکها
- ۲- شورایی عالی بانکها
- ۳- هیات‌مدیره هر بانک
- ۴- مدیر عامل هر بانک
- ۵- بازرسان قانونی هر بانک (ضیایی، ۱۳۷۲).

سومین تحول اساسی در نظام بانکی کشور با تصویب^۱ قانون عملیات بانکی بدون ربا^۲ در تاریخ هشتم شهریور ماه ۱۳۶۲ و اجرای آن از اول سال ۱۳۶۳ آغاز شد. در شرایط فعلی نظام بانکی کشور به دلیل مالکیت دولتی، تمرکزگرایی بیش از حد، قوانین حاکم، منابع محدود، مراجع نظارتی متعدد، ضعف نظام‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری، بافت سنتی، ضعف آگاهیها و آموزش‌ها و در نهایت شیوه‌ی مدیریت و اداره‌ی امور از یک طرف و افزایش توقعات و انتظارات و پیچیده‌تر شدن نیازهای مردم از طرف دیگر با نارسایی‌ها، موانع و معضلات عمده‌ای مواجه است. مقاله‌ی حاضر بر آن است که به کندوکاوی در مورد نارساییها و مشکلات اداری نظام بانکی کشور بپردازد و در نهایت راه‌حل‌های کاربردی و مناسبی برای رفع آنها ارائه دهد.

روش شناسی پژوهش

با توجه به موضوع، اهداف و فرضیه‌ها، پژوهش از نوع کاربردی و توصیفی^۱ است و حول دو محور اساسی متمرکز می‌باشد. محور اول، سطوح انتظارات و میزان رضایت مشتریان از نحوه‌ی ارائه خدمات و عملکرد نظام بانکی رامورد بررسی و سنجش قرار می‌دهد و محور دوم به بررسی و شناسایی موانع و مشکلات فرا روی مدیران ارشد (مدیران عامل و اعضای هیات مدیره) برای اعمال مدیریت صحیح بر نظام بانکی کشور می‌پردازد. پژوهش در هر دو بخش از نوع پژوهش‌های توصیفی^۲ است. در بخش اول با بهره‌گیری از نظرسنجی مشتریان به توصیف انتظارات و میزان رضایت آنها از نظام بانکی مبادرت کرده و با توجه به پاسخهای داده شده به هر یک از سوال‌های پرسش‌نامه به تحلیل استنباطی^۳ از اطلاعات حاصله می‌پردازد. در بخش دوم نیز با تنظیم و ارائه پرسش‌نامه‌ای به جامعه آماری مدیران ارشد نظام بانکی، نظریات آنها را در مورد موانع و مشکلات فرارویشان برای اعمال مدیریت صحیح، با توجه به درجه اهمیت هر یک از این عوامل جویا شده و به توصیف عینی نظریات آنها در مورد موانع و مشکلات مذکور مبادرت می‌شود.

1 - Applied – Descriptive Research
2 - Descriptive Research
3 - In Ferential Analysis

جامعه آماری

در این پژوهش ما با دو نوع جامعه آماری کاملاً متفاوت سروکار داریم .

الف (جامعه آماری مربوط به بخش اول پژوهش که در برگزیده مشتریان بانک است.

ب) جامعه آماری مربوط به بخش دوم پژوهش که شامل اعضای هیات مدیره و مدیران عامل بانکها است .

برای تعریف جامعه آماری مشتریان از بین بانکهای تجاری قدیمی‌ترین بانک را انتخاب کرده‌ایم . جامعه آماری مشتریان افرادی هستند که حداقل دارای یکی از حسابهای سپرده قرض‌الحسنه پس‌انداز ، جاری و یا سرمایه‌گذاری در بانک سپه بوده و یا از مشتریان اعتباری بانک باشند . دلیل انتخاب یک بانک از بین بانکها این بوده که از نظر شخصیت حقوقی ، مالکیت ، اعضای مجمع عمومی ، اعضای شورایی عالی بانکها ، ضوابط و مقررات حاکم ، سیاستها و خط‌مشی‌های کلی، نوع ماهیت و فعالیت، بانکهای تجاری دولتی با هم مشابه هستند. بسیاری از مشتریان یک بانک به نحوی با سایر بانکها نیز سروکار دارند. از جامعه آماری مذکور به شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی یک نمونه ۱۰۹۷ نفری انتخاب شده است . جامعه آماری بخش دوم پژوهش را مدیران عامل و اعضای هیات مدیره بانکهای تجاری و بانک مسکن و کشاورزی تشکیل داده‌اند که به دلیل محدودیت تعداد اعضای جامعه آماری و امکان دسترسی به آنها ، کل جامعه آماری مورد نظر سنجی قرار گرفته‌اند. دلیل انتخاب بانکهای مسکن و کشاورزی در این مجموعه این بوده که بانکهای مذکور نیز کم و بیش به ارائه خدمات بانکی تجاری مبادرت می‌نمایند .

روش جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات

براساس اهداف و فرضیه‌های پژوهش دو نوع پرسش‌نامه بی‌نام با سوال‌های بسته

چندگزینه‌ای تنظیم شده است :

الف (پرسش‌نامه مربوطه به مشتریان که خود به دو شکل تهیه شده است .

۱- پرسش‌نامه مربوطه به مشتریان سپرده گذار

۲- پرسش‌نامه مربوط به مشتریانی که از تسهیلات و اعتبارات بانک استفاده می‌کنند.

تعداد سوال‌های هر یک از پرسش‌نامه‌های مربوط به مشتریان شامل ۱۹ پرسش می‌باشد که در هر پرسش‌نامه ۱۱ سوال مشترک و ۸ سوال اختصاصی به هر یک از دو

گروه مشتریان سپرده‌گذار یا اعتباری دارد. در پرسش‌های ۱ تا ۱۸ مشتریان سطح رضایت خود را روی یک مقیاس ۵ درجه‌ای (مقیاس لیکرت) از "خیلی ضعیف" تا "خیلی خوب" مشخص می‌کنند و در مورد سوال ۱۹ پاسخ‌دهندگان سطح رضایت خود را به وسیله نمره‌ای از صفر تا صد مشخص می‌کنند. به منظور تحلیل توصیفی اطلاعات حاصله از پرسش‌نامه مشتریان از شاخصهای آمار توصیفی (شاخص‌های مرکزی و پراکندگی) استفاده شده و برای تحلیل استنباطی داده‌های حاصل از نظرسنجی مشتریان آزمونه‌های آماری من - ویتنی^۱ و کروسکال - والیس^۲ مورد بهره‌برداری قرار گرفته است. آزمون من ویتنی یک آزمون دو نمونه‌ای است که تفاوت‌های بین دو جامعه را براساس نمونه‌های تصادفی که از این دو جامعه بدست آورده بررسی می‌کند و در نهایت به تایید یا رد فرضیه‌های H_0 و H_1 مبادرت می‌شود. آزمون کروسکال - والیس برای K نمونه مستقل ($K > 2$) مورد استفاده قرار می‌گیرد.

- ب) پرسش‌نامه مربوط به مدیران ارشد نظام بانکی کشور (مدیران عامل و اعضای هیات مدیره) یک پرسش‌نامه شامل ۱۴ پرسش بسته و یک سوال باز می‌باشد. سه سوال اول دو جوابی و ۱۱ سوال بعدی چند گزینه‌ای بوده و نظریات جامعه آماری را در مورد عوامل اصلی و موثر بر عدم امکان اعمال مدیریت صحیح و کارآمد در شبکه بانکی کشور و میزان اهمیت هر یک از این عوامل مورد پرسش قرار داده است. پاسخگویان می‌توانند با توجه به درجه اهمیت و تأثیرگذاری هر یک از عوامل مطروحه، عددی بین صفر تا صد را برای هر یک از گزینه‌ها انتخاب نمایند. به منظور تحلیل استنباطی اطلاعات حاصله از پرسش‌نامه مدیران ارشد نظام بانکی کشور از تحلیل واریانس یک طرفه^۳ استفاده شده است. در تحلیل واریانس یک طرفه کل پراکندگی یا واریانس مجموعه‌ای از داده‌ها به دو بخش زیر تقسیم می‌شود:

الف - پراکندگی میان گروهی یا پراکندگی توسط متغیر مستقل

ب - پراکندگی درون گروهی یا پراکندگی ناشی از تغییرات شانسی

نتایج تحلیل واریانس نشان خواهد داد که آیا میانگین گروه‌های مختلف نسبت به هم دارای تفاوت‌های معنی‌داری هستند یا نه؟

1 -Mann -Whitney test

2 -Kruskal -Wallis test

3 -One Way Analysis of Variance

به منظور تحلیل پایایی پرسش‌نامه مربوط به مشتریان از روش آلفای کرونباخ و برای سنجش پایایی پرسش‌نامه مدیران ارشد نظام بانکی کشور از روش دو نیمه کردن استفاده شده است .

خلاصه یافته‌های پژوهش

بر پایه‌ی آمارهای پایان سال ۱۳۸۱ حجم سپرده‌های بخش غیردولتی نزد نظام بانکی بالغ بر ۲۸۲۷۴۳/۹ میلیارد ریال بوده است که ۹۱/۷ درصد نقدینگی بخش خصوصی را تشکیل می‌دهد. از محل این منابع نظام بانکی کشور ۲۲۷۰۷۹/۹ میلیارد ریال تسهیلات در اختیار بخش غیردولتی گذاشته است (اداره بررسیها و سیاستهای اقتصادی بانک مرکزی). جالب آنکه تسهیلات اعطایی نظام بانکی به بخش غیردولتی در سال ۱۳۷۹ معادل ۱/۷ برابر کل پرداختهای دولت از محل بودجه عمومی و هشت برابر پرداختهای عمرانی دولت در همان سال بوده است . طبق یک بررسی انجام شده بین سالهای ۷۶-۱۳۷۲ سهم نظام بانکی کشور در تامین مالی بخشهای حقیقی اقتصاد به تنهایی ۹۴ درصد بوده است (اصلاحات راهبردی در نظام بانکی کشور ، ۱۳۸۰) . بنابراین نظام بانکی کشور مهمترین جزء تشکیل‌دهنده بخش مالی شامل شرکتهای بیمه ، بورس اوراق بهادار و شرکتهای سرمایه‌گذاری و موسسات مالی خصوصی نوپاست . در نتیجه جایگاه رفیع و اثرگذار نظام بانکی به عنوان یکی از اجزاء اصلی چرخه اقتصادی کشور اهمیت پاسخ‌یابی برای سوال‌های اساسی زیر که از اهداف اصلی این مقاله پژوهشی است را نشان می‌دهد.

الف) تا چه حد نظام بانکی کشور در شرایط فعلی قادر به پاسخگویی به انتظارات مردم می‌باشد ؟

ب) چه نارسایی‌ها و تنگناهای عمده‌ای در مسیر اداره و اعمال مدیریت بر نظام بانکی کشور وجود دارد ؟ علل و عوامل بروز این نارسایی‌ها چیست ؟

ج) برای رفع این نارسایی‌ها و موانع چه اقدامات ، اصلاحات و دگرگونی‌های ساختاری باید انجام شود ؟

در این بخش از مقاله به استنتاج علمی از یافته‌های پژوهش برای پاسخگویی به سه سوال اساسی فوق می‌پردازد.

الف) بررسی میزان پاسخگویی بانکها به انتظارات مردم :

به منظور پاسخگویی به سوال اول ، به جمع‌بندی نظرسنجی از مشتریان در مورد پاسخگویی نظام بانکی به انتظارات منطقی آنها می‌پردازیم . ستون اول جدول شماره ۱ بیانگر این واقعیت است که چند درصد پاسخگویان گزینه خوب یا خیلی خوب را در مورد عوامل و متغیرهای مورد پرسش انتخاب کرده‌اند. در صورتی‌که بیش از ۹۰ درصد پاسخگویان خوب و خیلی خوب را برای متغیرهای موردنظر انتخاب کرده باشند ، آن عوامل را " عالی " و اگر نسبت پاسخگویان برای انتخاب گزینه خوب و خیلی خوب بین ۸۰ تا ۹۰ درصد باشد، آنرا " بسیار خوب " و اگر بین ۷۰ تا ۸۰ درصد باشد ، " خوب " و اگر بین ۶۰ تا ۷۰ درصد باشد ، " متوسط " و اگر ۵۰ تا ۶۰ درصد باشد " ضعیف " و کمتر از ۵۰ درصد را " خیلی ضعیف " ارزیابی می‌کنیم . در ستون دوم عوامل و متغیرهای مورد ارزیابی که در قالب سوالات پرسشنامه مطرح شده‌اند ، نوشته شده است .

جدول شماره ۱: جمع‌بندی نظرسنجی مشتریان در مورد میزان رضایت آنها از خدمات بانکی .

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

جمع‌بندی و استنتاج از پرسش‌نامه‌های نظرسنجی مشتریان بیانگر این واقعیت است که گر چه بیش از ۷۰ درصد آنها رعایت شئون اخلاقی ، دقت ، امانت‌داری و صداقت کارکنان نظام بانکی و تنوع و سرعت و کیفیت ارائه خدمات بانکی را خوب و خیلی خوب ارزیابی

کرده‌اند. ولی بیش از ۴۰ درصد آنها معتقدند بانکها قادر به پاسخگویی به انتظارات منطقی مشتریان خود نبوده‌اند و بیش از ۵۰ درصد آنها نرخ سود سپرده‌ها، کفایت میزان تسهیلات و اطلاع‌رسانی در مورد خدمات جدید را متوسط یا ضعیف ارزیابی کرده‌اند. بنابراین می‌توان پذیرفت که به طور کلی از دیدگاه مشتریان، در شرایط فعلی، نظام بانکی کشور قادر نبوده به نحو مطلوب پاسخگوی انتظارات مشتریان و مردم باشد.

برای بررسی اثرات ویژگی‌های جمعیت شناختی مشتریان (پراکنندگی جغرافیایی، شغل، میزان تحصیلات، مدت فعالیت با بانک و ارتباط با سایر بانکها) بر انتخاب گزینه‌های ۵ سوال کلیدی و مهم پرسش‌نامه (سوالات شماره ۱۰، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۸) با بهره‌گیری از آزمون‌های کروسکال - والیس و من - ویتنی این اثرات مورد سنجش قرار گرفته است. در مواردی که ویژگی‌های جمعیت شناختی شامل دو وضعیت بوده از آزمون من - ویتنی و در مواردی که ویژگی‌ها شامل بیش از دو وضعیت بودند از آزمون کروسکال - والیس استفاده شده است. نتایج حاصله به شرح جدول زیر می‌باشد.

جدول شماره ۲: اثرات ویژگی‌های جمعیت شناختی را بر نتایج ۵ سوال کلیدی و مهم نظرسنجی از آنها نشان می‌دهد.

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

ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخگویان نشان می‌دهد که هر چه میزان تحصیلات مشتریان و ارتباط آنها با سایر بانکها بیشتر باشد، به همان میزان سطح توقعات و انتظارات آنها از سیستم بانکی بیشتر خواهد بود و میزان نارضایتی آنها از وضعیت فعلی عملکرد بانکها افزایش می‌یابد.

در مورد سوال اول در نظرسنجی از مدیران ارشد نظام بانکی هم همین سوال مطرح شده بود، در پاسخ ۹۷ درصد پاسخگویان (مدیران عامل و اعضای هیات‌مدیره) معتقد

بودند که در شرایط فعلی، نظام بانکی کشور قادر به پاسخگویی به نیازها و انتظارات منطقی مشتریان خود نمی‌باشد.

گر چه انتظار می‌رفت که درصد خوشبینی مدیران ارشد نظام بانکی نسبت به عملکرد بانکها بیش از مشتریانشان باشد ولی نتیجه‌ای عکس حاصل گردید. به عبارت دیگر ۵۷ درصد مشتریان در پاسخ به این سوال که نظام بانکی کشور تا چه حد توانسته به انتظارات منطقی آنها پاسخ دهد گزینه خوب و خیلی خوب را انتخاب کرده بودند در حالیکه ۹۷ درصد مدیران ارشد نظام بانکی معتقدند که قادر به پاسخگویی به انتظارات منطقی مشتریان خود به دلیل موانع و محدودیتهای موجود نبوده‌اند. برای حل این معما پرسش‌نامه دیگری تنظیم و برای ۶ نفر از مدیران عامل بانکها ارسال گردید که چرا مدیران ارشد نظام بانکی درمورد پاسخگویی به انتظارات منطقی مشتریان، از مشتریان بدبین‌تر هستند. در پاسخ اعلام شد که به دلیل آنکه مردم عملکرد بانکها را با سایر ادارات دولتی مقایسه می‌کنند. یا از نحوه ارائه خدمات بانکی در سایر کشورها اطلاعی ندارند از عملکرد بانکها اعلام رضایت نموده‌اند.

ب) نارسائی‌های عمده نظام بانکی و علل و عوامل آنها

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

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

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

در سوال‌های اصلی پرسش‌نامه مدیران ارشد، عوامل اصلی و موثر بر عدم امکان اعمال مدیریت صحیح و کارآمد در شبکه بانکی مورد پرسش قرار گرفته بود و از آنها خواسته شده بود با توجه به میزان اهمیت هر یک از این عوامل آنها را از صفر تا صد

نمره گذاری کنند. به منظور تحلیل استنباطی این بخش از اطلاعات ابتدا به تنظیم جدول تحلیل واریانس به شرح زیر اقدام شد.

در این جدول پراکندگی بین گروهها یا مجموع مجذورات تیمار (SSR) و پراکندگی درون گروهها یا مجموع مجذورات خطا (SSE) را به کمک آزمون F با یکدیگر مقایسه می‌نماییم.

جدول تحلیل واریانس

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

بعد از تشکیل جدول تحلیل واریانس باید مقدار F محاسبه شده را با مقدار F جدول با $(K-1)$ و $(n-1)$ درجه آزادی در سطح معنی‌دار بودن $0/05$ مقایسه نماییم. اگر مقدار F محاسبه شده از مقدار F جدول بزرگتر باشد، فرض صفر برابری میانگین گروهها (در سطح معنی‌دار بودن $0/05$) رد می‌شود. یعنی میانگین گروهها به طور معنی‌داری با یکدیگر تفاوت دارند. در غیر اینصورت اگر مقدار F محاسبه شده از مقدار F جدول کوچکتر باشد، فرض صفر برابری میانگین گروهها پذیرفته می‌شود. یعنی میانگین گروهها با یکدیگر تفاوت ندارند.

نتایج حاصل از سوال‌های اصلی پرسش‌نامه مدیران ارشد نظام بانکی کشور مشخص شدن پنج محور اصلی و عمده نارسایی‌ها و تنگناهای مدیران برای اعمال مدیریت صحیح و کارآمد بودند که به ترتیب اهمیت به شرح زیر می‌باشد.

- ۱- محدودیتها و مشکلات ناشی از وجود دستگاههای نظارتی متعدد (میانگین $78/9$)
- ۲- محدودیتهای ناشی از نبود زیرساختهای لازم برای توسعه فن‌آوری روز (میانگین $71/9$)

- ۳- تنگناهای اعمال مدیریت صحیح بر منابع و مصارف (میانگین $68/7$)

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

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

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

ج) پیشنهادها و راهکارها

۱- پیشنهادهایی برای رفع مشکلات نظارتی

۱-۱- نهادهای نظارتی شبکه بانکی در بازرسیهای خود باید از افرادی استفاده کنند که ضمن دارا بودن تخصص لازم حداقل بیست سال تجربه موثر و مفید در امور بانکی داشته باشند ، ماهیت عملیات بانکی را بشناسند و از استانداردهای علمی در زمینه‌ی مسایل بانکی اطلاعات کافی داشته باشند ، در ضمن با تنگناها و محدودیتها و امکانات اقتصادی و اداری کشورمان نیز آشنا باشند.

۱-۲- برای نظارت بر نظام بانکی ، نظارتها و کنترل‌های سالیانه‌ای که توسط حسابرس و بازرس قانونی منتخب مجمع عمومی بانکها اعمال می‌شود و نظارت‌های موثر و مستمر اداره‌ی نظارت بر امور بانکهای بانک مرکزی ج . ا . ا . کافی است . البته اداره‌ی نظارت بر امور بانکهای بانک مرکزی ج . ا . ا . باید با بهره‌گیری از نظام‌های پیشرفته نظارتی و استفاده از تکنولوژی روز و کارشناسان ورزیده و اختیارات لازم به این مهم بپردازد . در ضمن بانکها نیز باید با تقویت ادارات بازرسی ، بهره‌گیری از بازرسان و حسابرسان با تجربه و آگاه و استفاده از نظام‌های بازرسی متناسب با حجم و پیچیدگی عملیات بانکی برای نظارتها و کنترل‌های داخلی خود اهمیت بیشتری قائل باشند. بنابراین نظارت‌های

مذکور در این بند کافی به مقصود است و طبق یافته‌های این پژوهش در صورتیکه نظارت‌های متعدد دیگری از طرف مراجعه و نهادهای مختلف اعمال شود جز سردرگمی و عدم اعتماد به نفس، ظاهرسازی، عدم تمایل به کارهای نو و ابتکارات جدید و در نهایت تبدیل شدن آن به یک معضل عمده بر سر راه اعمال مدیریت صحیح و کارآمد اثر دیگری ندارد.

۱-۳- برای اعمال نظارت بر نظام بانکی باید حتی‌الامکان به حذف قواعد و دستورالعملها و مقررات زائد همت گماشت. قوانین و مقررات و ضوابط و دستورالعملها باید ساده و شفاف بوده و از هرگونه تضاد و پیچیدگی و ابهام عاری باشند. حتی‌الامکان باید دستورات و مقررات از یک مجرای مشخص ابلاغ شوند. با توجه به گستردگی شبکه و نرم‌افزارهای موجود، کم و کیف تنظیم مقررات باید به نحوی باشد که براحتی قابل استفاده روی رایانه‌ها باشد. از تاریخ ابلاغ تا تاریخ اجرا باید برای پیاده‌شدن روی رایانه و آموزشهای لازم و تهیه مقدمات کار فرصت کافی داده شود. نهاد مسئول باید به سرعت باز خورد مقررات ابلاغی را مورد بررسی قرار داده و در صورتیکه تشخیص داده شود مقررات ابلاغی قابلیت اجرایی دارند نسبت به رفع نواقص، نقاط ابهام و تضادهای احتمالی آنها با سایر مقررات اقدام کند.

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

۱-۲- به منظور بهره‌گیری از فن‌آوری روز، شبکه‌ای نمودن نظام بانکی کشور، بهبود کیفیت و سرعت و دقت بیشتر در ارائه خدمات، کاهش هزینه‌ها و اعمال نظارت‌های داخلی موثرتر باید به عنوان مهمترین و موثرترین گام، نسبت به توسعه و گسترش و ارتقاء کیفی زیر ساختهای مخابراتی در سراسر کشور اقدام کرد به نحوی که جریان انتقال اطلاعات با سهولت و اطمینان و سرعت در تمام ساعات شبانه روز و در کلیه نقاط کشور امکان‌پذیر باشد.

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

۳- پیشنهادهایی برای رفع تنگنایهای اعمال مدیریت صحیح بر منابع و مصارف

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

۳-۱- هیات مدیره بانکها باید حداقل در محدوده‌ای مشخص ، برای تعیین نرخ سود سپرده‌ها و تسهیلات ، قدرت و اختیار تصمیم‌گیری داشته باشند تا امکان استفاده بهینه از منابع و مصارف میسر شود و امکان استقرار نظام رقابتی در شبکه بانکی به وجود آید .

۳-۲- تسهیلات تکلیفی و تبصره‌ای باید حذف گردد .

۳-۳- توزیع دستوری و بخشی اعتبارات برای بخشهای مختلف اقتصادی باید حذف گردد.

۳-۴- در مورد یکسان‌سازی نرخهای سود متفاوت در بخشهای مختلف اقتصادی باید اقدام شود.

۳-۲- پیشنهادهایی برای رفع مشکلات ناشی از ضوابط ، مقررات ، دستورالعملها ، بخشنامه‌ها و مصوبات

یکی دیگر از مشکلات عمده ، محدودیتها و موانع ناشی از ابلاغ ضوابط ، مقررات ، دستورالعملها ، بخشنامه‌ها و مصوبات نهادهای خارج از بانک می‌باشد . تعدد ، تنوع ، بعضاً تضاد ، پیچیدگی ، ابهام و حجم زیاد مصوبات شورای عالی بانکها ، بخشنامه‌ها و دستورالعملهای صادره از طرف بانک مرکزی ج . ا . ا ، مصوبات مجلس شورای اسلامی ، مصوبات شورای پول و اعتبار و ... ، می‌تواند از دیگر عوامل بازدارنده برای اعمال مدیریت کارآمد باشد . برای رفع این مشکل اقداماتی به شرح زیر پیشنهاد می‌شود :

۴-۱- پرهیز از تمرکزگرایی در تدوین و تنظیم ضوابط و مقررات

۴-۲- حذف مقررات زاید و نیز ساده و شفاف‌سازی مقررات موجود

۴-۳- ابهام‌زدایی از مقررات و ابلاغ ضوابط و مقررات به صورت مجموعه‌ای منسجم از یک مجرای مشخص

۴-۴- تنظیم مقررات به نحوی که قابلیت اجرایی داشته باشد و براحتی قابل استفاده روی رایانه‌ها باشد.

۴-۵- در نظر گرفتن زمان و فرصت کافی از تاریخ ابلاغ مقررات تا تاریخ اجرای آنها به نحوی که امکان آموزش و توجیه نیروی انسانی و پیاده‌سازی روی نرم‌افزارهای رایانه‌ای وجود داشته باشد.

۴-۶- پایداری ضوابط و مقررات و خودداری از تغییرات زود هنگام و بیش از حد در آنها
۴-۷- نهاد ابلاغ‌کننده مقررات باید به سرعت بازخورد مشکلات اجرایی و ابهامات و تضادهای مقررات ابلاغی را مورد بررسی قرار داده و نسبت به اصلاح آنها اقدام نماید.

۴-۸- اختیارات بیشتری به مراکز تصمیم‌گیری درون سازمان تفویض گردد تا بتوانند در امور اجرایی انعطاف‌پذیری بیشتری داشته باشند.

۵- پیشنهادهایی برای رفع تنگنای عمل مدیریت صحیح بر منابع انسانی

۵-۱- تفویض اختیار طراحی و تصویب نظام پرداخت کارکنان به مدیران ارشد بانکها به نحوی که جذب مدیران و کارشناسان متخصص و با تجربه امکان‌پذیر باشد و در کارکنان موجود برای کار و تلاش بیشتر، ایجاد انگیزه کند.

۵-۲- تفویض اختیار جهت تشویق و تنبیه و جایگزینی کارکنان موجود برای مشاغل سازمانی مورد نظر و انتخاب و گزینش نیروی انسانی مورد نیاز و اخراج نیروهای ناکارآمد.

علاوه بر یافته‌های پژوهش حاصل از پنج عامل عمده و موثر مذکور، پیشنهادهای حاصل از بررسی یافته‌های محقق، مربوط به سایر سوال‌های مطرح شده در پرسش‌نامه مدیران ارشد به شرح زیر می‌باشند:

الف: به منظور حسن اداره‌ی بانکها باید اقدامات زیر انجام شود:

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

۲- حذف شورایی‌عالی از ارکان بانکها و تفویض اختیارات آن به هیات مدیره بانکها

ب: برای تقویت کنترل‌های داخلی باید اقدامات زیر صورت گیرد:

- ۱- بهره‌گیری از فن‌آوری مناسب برای نظارت و حسابرسی دقیق واحدها
- ۲- متناسب نمودن نظام‌های کنترل داخلی با حجم و پیچیدگی عملیات و گسترش شبکه بانکی
- ۳- بهره‌گیری از بازرسان و حسابرسان باتجربه و متخصص و سرمایه‌گذاری برای آموزش و تربیت چنین افرادی در شبکه بانکی

ج: به منظور اعمال مدیریت ریسک باید اقدامات زیر انجام شود:

- ۱- استقرار نظام‌های پیشرفته سخت‌افزاری و نرم‌افزاری به منظور جریان صحیح و شفاف اطلاعات
- ۲- ارتقاء سطح دانش تخصصی مدیران به منظور شناسایی انواع ریسک و اعمال مدیریت بر آنها
- ۳- تعیین ضوابط و ساز و کارهای لازم برای سنجش و ارزیابی انواع ریسک
- ۴- ایجاد تغییرات و اصلاحات لازم در ساختار مقررات بانکی به منظور استفاده از استانداردهای بین‌المللی مربوط به مدیریت ریسک

د: پیشنهادهایی در مورد نحوه اداره بانکها

- با توجه به نتایج حاصل از دهمین سوال پرسش‌نامه در مورد نحوه‌ی اداره‌ی بانکها، که از یافته‌های کلیدی و موثر این پژوهش می‌باشد، موارد مهم زیر پیشنهاد می‌شود:
- ۱- برای اداره‌ی بانک باید اعضای هیات‌مدیره موظف و غیرموظف توسط مجمع عمومی انتخاب شوند و اعضای هیات‌مدیره از بین خود یک نفر را به عنوان رئیس هیات‌مدیره و مدیرعامل انتخاب کنند (در شرایط فعلی رئیس هیات‌مدیره و مدیرعامل توسط مجمع انتخاب می‌شود).
 - ۲- هیات مدیره دارای دو نقش سیاست‌گذاری و اجرایی باشد.
 - ۳- تعداد اعضای هیات‌مدیره موظف و غیرموظف نباید بیش از ۷ نفر باشند.

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

- ۱- سرعت در ارائه خدمات و برخورد مناسب با ارباب رجوع
- ۲- از بین بردن نظام انحصاری بانکهای دولتی و حذف مقررات کلیشه‌ای و اداری در بانکها
- ۳- ایجاد اطمینان و اعتماد به نفس و شهامت در تصمیم‌گیری در بین مدیران و ارائه تسهیلات بانکی با شرایط آسان‌تر به متقاضیان
- ۴- ارتقاء کیفیت خدمات بانکی و تنوع بخشیدن به آنها
- ۵- تعدیل نرخ سود تسهیلات ، کفایت میزان تسهیلات اعطایی ، سرعت در بررسی طرحها و پاسخگویی سریعتر به درخواست متقاضیان تسهیلات
- ۶- فرهنگ‌سازی و اطلاع‌رسانی مناسبتر به مشتریان به ویژه در رابطه با خدمات جدید
- ۷- تعدیل نرخ سود سپرده‌ها به نحوی که اندکی بیش از نرخ تورم سالیانه باشد .

توضیح :

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

منابع و مأخذ

منابع فارسی :

- ۱- بخش اول اصلاحات راهبردی در نظام بانکی کشور ، شورای هماهنگی بانکها - آبان ماه ۱۳۸۰
- ۲- تاریخ ۵۰ ساله بانک ملی ایران ، سال ۱۳۵۷
- ۳- سیگل ، سیدنی. (۱۳۷۲) . آمار غیر پارامتری برای علوم رفتاری ، (ترجمه دکتر یوسف کریمی) ، دانشگاه علامه طباطبایی .
- ۴- گزارش اقتصادی و ترانزنامه بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران ، ۷۹ - ۱۳۷۰
- ۵- گیرشمن اسم . (۱۳۲۱) . ایران از آغاز تا اسلام ، (ترجمه دکتر محمد مدنی) ، پگاه ، ۱۳۲۱
- ۶- مجله بانک و اقتصاد ، شماره ۴ ، سیر تحول بانکداری در ایران - صفحه ۲۹
- ۷- موسسه تحقیقات پولی و بانکی . (۱۳۷۹) . مجموعه مقالات دهمین کنفرانس تحقیقات پولی و بانکی .
- ۸- ضیایی منوچهر . (۱۳۷۲) . مجموعه قوانین پولی و بانکی از سال ۱۳۸۵ تا سال ۱۳۷۰ ، موسسه تحقیقات پولی و بانکی .
- ۹- منوچهر ضیایی . (۱۳۷۳) . مجموعه اساسنامه های بانکها و موسسات اعتباری ، موسسه تحقیقات پولی و بانکی .
- ۱۰- نماگر اقتصادی ، شماره ۳۱ ، اداره بررسیها و سیاستهای اقتصادی بانک مرکزی ج . ا . ا ، صص ۱۷ و ۱۸

منابع لاتین :

- 1-John p.kotter .(1982).what Effective General Managers Really do , Harvard Business Review November
- 2-Robart Waterman , Jr".(1989).The Renewal Factor : How The Best Get and Keep The Competitive Edge Academy of Management Executive 3 , NO , 2 , May.