

## ارزیابی عملکرد دانش محور (KPMS) نظام مالی بانکداری در چارچوب رویکرد منابع سازمانی

عباس کمرئی<sup>۱</sup>

بهروز رضائی منش<sup>۲</sup>

حبیب رودساز<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۰/۲

تاریخ دریافت: ۹۵/۶/۱۵

### چکیده

بررسی تاریخچه‌ی شکل‌گیری نظام بانکی در ایران نشان می‌دهد که بانکداری در ایران چهار مرحله را پشت سر گذاشته است که در هر مرحله بنابر موقعیت سیاسی کشور، دارای ویژگی‌ها و تفاوت‌های خاصی بوده است که آنها را از هم متمایز می‌سازد. اما آنچه مسلم است پس از گذشت بیش از یکصد سال از راه اندازی اولین بانک‌ها در ایران هنوز بانکداری در ایران با نقاط ضعف بسیاری مواجه است. لذا ارزیابی عملکرد دانش محور نظام بانکداری در چارچوب رویکرد منابع انسانی جهت رفع نقاط ضعف آن کمک کرده و سودمند است. در این تحقیق با استفاده از پرسشنامه کمی منابع مورد نیاز جهت بهبود نقاط ضعف بانکداری در ایران مورد بررسی قرار گرفته است. نتیجه آزمون داده‌های به دست آمده از پرسشنامه نشان می‌دهد منابع انسانی، مالی و سازمانی مهمترین منابع مورد نیاز جهت بهبود نقاط ضعف بانکداری در ایران می‌باشند.

واژه‌های کلیدی: بانکداری، منابع، ارزیابی عملکرد.

۱- دانشجوی دکتری مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، a.kamarei1343@yahoo.com

۲- استادیار مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، a.kamarei1343@yahoo.com

۳- استادیار مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، a.kamarei1343@yahoo.com

## ۱- مقدمه

همزمان با پیشرفت تکنولوژی و فرآیندها، صنعت بانکداری در ساختار اقتصادی و نظام بانکی کشورها نیز دچار تغییر و تحولات اساسی گشته است. همچنین با توجه به افزایش جنبه رقابتی در نظام بانکی رویکردها و استراتژی‌های نوینی جهت بهره برداری و افزایش توان اقتصادی بانک‌ها و موسسات مالی در حال تدوین است. با توجه به تغییر ساختار و قوانین بانک‌ها طی دو دهه گذشته، جنبه رقابتی میان بانک‌ها بطور فزاینده‌ای گسترش یافته است و کیفیت خدمات ارائه شده به عنوان یک معیار مهم از عملکرد سازمان، موسسات مالی و بانکی در نظر گرفته شده است. با بررسی صورتهای مالی بانکهای تجاری خصوصی در ایران طی سالهای ۸۷ تا ۹۲ کاهش محسوس سهم درصد تسهیلات ریالی مشخص است. از طرفی تحلیل‌ها نشان می‌دهد تنها ۱۲ درصد سود بانکهای نظام بانکی حاصل درآمدهای غیرمشاع است. به عبارتی دیگر تقریباً ۸۸ درصد درآمدهای بانکها حاصل درآمدهای مشاع می‌باشد که سهم عمده‌ای از این درآمدها مربوط به سپرده‌گذاران بانکها می‌باشد، از طرفی نگاهی به نسبت هزینه به درآمد بانکها نشان می‌دهد سهم عمده از سودآوری بانکها صرف هزینه‌های بانکها از جمله هزینه نیروی انسانی می‌شود. در نهایت با نگاهی به میانگین حاشیه خالص سود تسهیلات بانکی که در سالهای اخیر نزدیک به ۲ درصد است نتیجه‌گیری می‌شود سودآوری بانکها از محل کسب و کار اصلی آنها رو به خطر است. شاخص هرفیندال که نشان دهنده میزان شدت رقابت در صنعت را نشان می‌دهد در صنعت تامین مالی ایران ۹۵۷ است و این نشان از افزایش رقابت در این صنعت است. وجود چنین شرایطی از یکسو ضرورت شناخت اهداف و استراتژی‌های رقابتی و از سوی دیگر لزوم تغییر استراتژی را در این صنعت مورد توجه قرار می‌دهد. اما برای هر تغییر و تحولی نیاز به منابع است، بنابراین بانک‌ها جهت تغییر وضعیت خود در اولین

گام می‌بایست مهمترین نقاط ضعف خود را پوشش دهند، لذا شناسایی منابع لازم برای رفع نقاط ضعف ضروری است بنابراین هدف اصلی این پژوهش شناسایی منابع لازم جهت رفع نقاط ضعف است.

## ۲- مبانی نظری و مروری بر پیشینه پژوهش

فعالیت بانک‌ها و به طور کلی صنعت بانکداری، بی‌گمان یکی از اساسی‌ترین فعالیت‌ها در بخش‌های اقتصاد هر کشور محسوب می‌شود. بانک‌ها در بازارهای مالی اهمیت فراوانی دارند، مهم‌ترین دلیل اهمیت آنها را می‌توان به صورت ذیل بیان کرد: بانک‌ها منابع مالی را از دست کسانی که دارای مازاد این منابع هستند، یعنی پس‌اندازکنندگان به دست کسانی می‌رسانند که کمبود منابع مالی دارند. در نتیجه بانک‌ها باعث افزایش سرمایه‌گذاری و تولید و بهبود رشد اقتصادی می‌شوند.

میانجی‌های مالی معمولاً خدمات کارگزاری و تبدیل‌داری‌ها را انجام می‌دهند (Bhattacharya & Thakor, 1993). مزایای کارگزاری از صرفه هزینه تولید اطلاعات در آن نشأت می‌گیرد. این صرفه از دو محل عاید می‌شود، اول اینکه کارگزار دارای مهارت‌های خاصی در تفسیر علامت‌های پیچیده و ظریف است و دوم، کارگزار از ویژگی قابلیت بازاستفاده مقطعی (میان مشتریان) و زمانی اطلاعات بهره می‌گیرد (Chan, Greenbaum, & Thakor, 1986).

ادبیات نظری در مورد بنگاه بانک را می‌توان به دو بخش تقسیم کرد. یک بخش، وجود بانک را بدیهی فرض کرده و بر جنبه‌هایی خاص از عملیات آن تمرکز می‌کند. بخش دیگر اصولاً بر دلایل وجود بانک، یا انتزاعی‌تر از آن، بر شرایطی که به موجب آن وجود میانجی‌گر ضروری می‌شود، تمرکز می‌کند. در بخش دوم، که معمولاً تحت عنوان «نظریه‌های میانجی‌گری مالی» شناخته می‌شود، هزینه‌های مبادلات و مسایل مربوط به اطلاعات ناکامل، علامت-دهی به بازار و از این قبیل اهمیت می‌یابد. بیشترین ارجاعات در این بخش در حوزه‌ی هزینه‌های مبادلات

میانجی‌های مالی سپرده‌پذیر که خدمات تبدیل دارایی را انجام می‌دهند و راماکریشنان-تاکور به میانجی‌های مالی غیرسپرده‌پذیر پرداختند.

#### • بانکداری در ایران

بررسی تاریخی‌ی شکل‌گیری نظام بانکی در ایران نشان می‌دهد که بانکداری در ایران چهار مرحله را پشت سر گذاشته است که در هر مرحله بنابر موقعیت سیاسی کشور، دارای ویژگی‌ها و تفاوت‌های خاصی بوده است که آنها را از هم متمایز می‌سازد (پژویان & شفیعی، ۱۳۸۷).

#### ✓ مرحله اول: ۱۳۲۸-۱۲۶۷

عملیات بانکی در ایران از سال ۱۸۸۸ میلادی (۱۲۶۷ ش) با تاسیس شعبه‌هایی در تهران و چند شهر بزرگ از طرف دو بانک جدید شرق که مرکز آن در هندوستان بود، شروع شد. سپس در سال ۱۸۸۹ میلادی (۱۲۶۸ ش) با امتیاز «بارون ژولیوی روتر» بانک شاهنشاهی (شاهی) ایران تاسیس شد. پس از آن بانک‌های دیگری به نام بانک ایران و روس و بانک عثمانی در ایران تاسیس شدند. ولی کلیه‌ی این بانک‌ها از طرف اتباع خارجی و زیر نفوذ سیاست خارجی و استعماری کشورهای انگلستان و روسیه تزاری اداره می‌شد. تا اینکه در سال ۱۳۰۶، بانک ملی تاسیس شد و از آن تاریخ فعالیت بانکی به معنای واقعی در ایران به وجود آمد و عملیاتی بانکی رسماً از طرف خود ایرانیان تعقیب شد (پژویان & شفیعی، ۱۳۸۷). پس از آن تا اواخر دهه ۱۳۲۰، با وجود آنکه تاسیس بانک خصوصی در ایران منع قانونی نداشت، بانک خصوصی با سرمایه‌ی ایرانی در کشور تشکیل نشد. در این شرایط و همزمان با تصویب و اجرای نخستین برنامه‌ی هفت ساله‌ی عمرانی کشور، لزوم توسعه‌ی کمی و کیفی شبکه‌ی بانکی آشکار شد و نخستین بانک خصوصی با سرمایه‌ی ایرانی در سال ۱۳۲۸ تاسیس شد.

به بنستون و اسمیت (۱۹۷۶)، در حوزه اطلاعات نامتقارن و علامت‌دهی به لاند و پایل (۱۹۷۷)، کمپبل و کراکاو (۱۹۸۰)، دیاموند (۱۹۸۴) و فاما (۱۹۸۵)، و در بحث بیمه نقدشوندگی به دیاموند و دیویگ (۱۹۸۳) صورت گرفته است. جالب اینکه، مرز میان این دو بخش پژوهشی به نحوی مبهم است، به طوری که بحث اطلاعات ناکامل و علامت‌دهی در مطالعات اخیر مربوط به تعهدات وامی، جیره‌بندی اعتباری و وثایق که در میان نظریه‌های محض میانجی‌گری مالی قرار نمی‌گیرند، نقشی کلیدی ایفا می‌کنند (سپندارند، ۱۳۹۴).

لاند و پایل (۱۹۷۷) مبانی و اصولی را به میانجی‌های مالی پیشنهاد می‌کنند که به کمک آنها کیفیت (میانگین بازده) پروژه‌ها/دارایی‌ها را به دست آورده و سپس ادعاهایی را نسبت به پرتفوی‌های متنوع‌شده این دارایی‌ها به سرمایه‌گذاران اصلی بفروشند. آنها بحث می‌کنند که بانک‌ها با هزینه‌ای کمتر از خود وام‌گیرندگان می‌توانند اطلاعات مربوط به آنها را جمع‌آوری کرده و به اشتراک بگذارند. بنابراین آنها می‌گویند که می‌توان شالوده‌ای اطلاعاتی برای بنگاه بانکدار ایجاد کرد که هر دو فعالیت کارگزاری و تبدیل دارایی را پشتیبانی کند (Bhattacharya & Thakor, 1993).

با این وجود، کار صورت گرفته توسط آنها به خطا رفت. با اینکه آنها امکان وجود میانجی‌های متنوع-شده با خدمات و کالتی را درست مثل راثیلد و استیگلیز (۱۹۷۶) مطرح می‌کنند، اما با نتایج آماری مقایسه‌ای نادرست کاملاً منحرف می‌شوند. آنها به جای رسیدن به این نتیجه شهودی که متنوع‌سازی متوسط هزینه علامت‌دهی را به ازای هر پروژه کاهش می‌دهد، به نتیجه‌ای کاملاً متضاد می‌رسند (Diamond, 1984).

پس از آنها، دیاموند (۱۹۸۴) و راماکریشنان و تاکور (۱۹۸۴) ایده‌های لاند و پایل را فرموله کردند. هر دو مقاله ارزش متنوع‌سازی را در کاهش هزینه‌های پایش و نظارت نشان دادند. دیاموندز به مسئله

## ✓ مرحله دوم: ۵۷-۱۳۲۸

متعاقب تاسیس اولین بانک خصوصی، تشکیل بانک‌های خصوصی و مختلط در ایران روند صعودی یافت. در ایندوران، قوانین بانکداری تصویب و پس از کودتای بیست و هشت مرداد سال ۱۳۳۲ تصحیح و تکمیل شد و شرایط مناسبی برای سرمایه‌گذاری بخشی خصوصی در بانکداری ایران پدید آمد. پس به تدریج بانک‌های خصوصی در کنار بانک‌های دولتی شکل گرفتند و سرمایه‌های جهانی در بانکداری ایران به کار افتاد.

بانک‌ها از انحصار دولت بیرون آمدند و به تدریج گردش کار بانک‌های ایران را سرمایه‌داران خارجی در دست گرفتند. طبق آمارهای موجود، تا سال ۱۳۴۱ تعداد بانک‌های کشور به ۲۷ بانک (۱۰ بانک دولتی و ۱۷ بانک خصوصی) رسید. روند افزایشی فوق به جز در دوره‌ی ۵۲-۱۳۴۱ (که در آن به دلیل اعمال کنترل‌های بانکی و پولی در کشور توسط بانک مرکزی، تاسیس بانک خصوصی به طور کامل قطع شده بود) همچنان تداوم یافت؛ به نحوی که، تا سال ۱۳۵۷ تعداد بانک‌های کشور به ۳۶ بانک رسید. از این تعداد، ۲۶ بانک خصوصی، ۸ بانک دولتی، یک بانک مختلط و یک بانک خارجی بودند (والی نژاد، ۱۳۷۹).

## ✓ مرحله سوم: ۷۷-۱۳۵۸

با پیروزی انقلاب اسلامی و در نتیجه بروز عوامل متعدد از قبیل سلب اعتماد عمومی نسبت به بانک‌ها، انتقال سپرده‌ها به خارج از کشور و معوق شدن مطالبات بانک‌ها، عملیات بیشتر بانک‌های خصوصی به رغم کمک‌های بانک مرکزی متوقف شد. در چنین شرایطی، لایحه ملی شدن بانک‌ها و موسسات بیمه و اعتباری در سال ۱۳۵۸ از تصویب شورای انقلاب اسلامی ایران گذشت و مالکیت تمامی بانک‌ها از بخش خصوصی سلب و به دولت واگذار شد. متعاقب آن لایحه‌ی قانونی اداره‌ی بانک‌ها برای تعیین ارکان و سازمان نوین بانک‌ها در مهرماه ۱۳۵۸ به تصویب رسید. به استناد ماده‌ی ۱۷ همین لایحه، مجمع

عمومی بانک‌ها طرح ادغام و تخصصی کردن بانک‌ها را از تصویب گذراند. این طرح با وجود نارسایی‌های فراوان، از تاریخ دوم دی ماه ۱۳۵۸ به مرحله‌ی اجرا درآمد و بر اساس آن چهار بانک تجاری شامل بانک ملی ایران، بانک سپه، بانک صادرات و بانک رفاه کارگران به همان صورت سابق به فعالیت ادامه دادند که البته بانک صادرات در هر استان به نام همان استان نامیده شد. بانک تجارت از ادغام ۱۲ بانک سابق و بانک ملت از ادغام ۱۰ بانک سابق به وجود آمد که این ۶ بانک، بانک‌های تجاری را در شبکه بانکی کشور تشکیل دادند. بانک صنعت و معدن نیز از ادغام بانک‌های توسعه صنعتی و معدنی، بانک اعتبارات صنعتی و یک شرکت سرمایه‌گذاری و صندوق ضمانت صنعتی به وجود آمد. بانک کشاورزی نیز از ادغام دو بانک توسعه‌ی کشاورزی و تعاون کشاورزی پدید آمد و بالاخره بانک مسکن از ادغام کلیه‌ی شرکت‌های سرمایه‌گذاری ساختمانی و پس-انداز مسکن، بانک رهنی ایران و بانک ساختمان به وجود آمد. لذا، سه بانک صنعت و معدن، کشاورزی و مسکن مجموعه بانک‌های تخصصی را تشکیل دادند که به ترتیب در سه بخش صنعت و معدن، کشاورزی و ساختمان به اعطای وام و اعتبار می‌پردازند. هدف اصلی از تجدید سازماندهی سیستم بانکی، کنترل بهتر بانک مرکزی بر سیاست‌های پولی، انطباق فعالیت‌های بانکی با نظام بانکداری اسلامی و هماهنگی در پرداخت وام و اعتبار به بخش‌های مختلف اقتصادی بوده است. سپس، کلیه‌ی شعب و نمایندگی‌های بانک‌های خارجی در ایران که از مجاری مهم فرار سرمایه‌ها از ایران بودند، برچیده شدند. بدین ترتیب، تعداد بانک‌های کشور از ۳۶ واحد به ۹ واحد تقلیل یافت و برای هر استان بانک خاص استان تشکیل شد (قندی نژاد، ۱۳۸۵). با تصویب این قانون، بانک‌ها سپرده‌های مردم را به صورت سپرده‌های قرض الحسنه، پس‌انداز و سرمایه-گذاری مدت‌دار دریافت و تسهیلات اعتباری را در قالب ۱۴ عقد اسلامی مجاز نموده‌اند. همچنین، نرخ

بهره کاهش یافت و نام آن به کارمزد و سود تضمین- شده تغییر کرد.

طی این دوران، ساختار دولتی بانکها و حضور گسترده دولت در فعالیت بانکداری کشور سبب شد سیاست‌گذاران بر اساس ترجیحات کلان یا بخشی، میزان قابل توجهی از منابع بانکها را تخصیص داده و از بانکهای دولتی کشور به عنوان صندوق و خزانه‌ی خود جهت تزریق سرمایه به بخش‌های دلخواه استفاده کنند (پژویان & شفیعی، ۱۳۸۷).

#### ✓ مرحله چهارم ۸۸-۱۳۷۷

حاکمیت ساختار کاملاً دولتی در صنعت بانکداری ایران تا سال ۱۳۷۷ تداوم یافت و در این هنگام با تصویب «قانون اجازه تأسیس بانک توسط بخش خصوصی»، تعدادی موسسه‌ی پولی و اعتباری خصوصی در کشور فعالیت خود را در قالب تجهیز منابع مورد نیاز جهت اعطای تسهیلات اعتباری به متقاضیان و همچنین ارائه خدمات پولی و بانکی به استثنای افتتاح حساب سپرده جاری آغاز کردند. سپس بانک‌های خصوصی شکل گرفتند؛ به نحوی که، تا سال ۱۳۸۴ شش بانک خصوصی به مجموع بانک‌های موجود در صنعت بانکداری پیوستند.

در حال حاضر، مجموعاً ۷ بانک دولتی (ملی، مسکن، صنعت و معدن، توسعه صادرات، کشاورزی، قرض‌الحسنه رسالت، قرض‌الحسنه مهر) و ۲۲ بانک خصوصی (ملت، رفاه، تجارت، صادرات، پست بانک، پاسارگاد، کارآفرین، سامان، اقتصاد نوین، پارسیان، سرمایه، سینا، آینده، دی، مهراقصدا، قوامین، انصار، ایران زمین، حکمت ایرانیان، خاورمیانه، شهر، گردشگری) در صنعت بانکداری ایران مشغول فعالیت هستند. با افزوده شدن بر تعداد بانک‌های خصوصی، انتظار می‌رود فضای حاکم بر بازار بانکی به سمت رقابتی‌تر شدن حرکت کند (پژویان & شفیعی، ۱۳۸۷).

مدل فعلی بانکداری در ایران دارای ویژگی‌هایی است که هرکدام منجر به ضعف‌هایی شده است:

**محصول محوری:** یکی از ویژگی‌های مدل فعلی کسب و کار در بانکها، محصول محوری است. تمرکز اصلی یک سازمان محصول محور بر محصولات، توانمندی‌های محصول و سیستم‌هایی است که آن محصول را پشتیبانی می‌کنند. در واقع سازمان‌های محصول محور در شناخت نیازهای متغیر مشتریان ناتوان خواهند بود.

در مقابل محصول محوری، سازمان‌های مشتری محور (بازار محور)، فعالیت‌ها، محصولات و خدمات خود را بر اساس خواسته‌ها و نیازهای مشتریان سازماندهی می‌کنند (سپندارند، ۱۳۹۴).

باید توجه داشت بازار خدمات مالی به سرعت در حال تحول بوده و سلايق مشتریان نیز احتمالاً شیوه رقابت در بین ارائه دهندگان خدمات مالی را در سال‌های پیش رو دگرگون خواهد ساخت (استعلامی، ۱۳۹۰).

**کانال گسترده فروش:** در گذشته، شعب تنها کانال‌های ارتباطی با مشتریان بودند و به همین دلیل، بانک‌ها ناگزیر به افزایش تعداد شعب به منظور افزایش ارتباط با مشتریان بودند، در حال حاضر، افزایش مشتریانی که از کانالهای غیر حضوری استفاده می‌کنند و همچنین زیرساخت‌های پرهزینه کانالهای فیزیکی، منجر به کاهش بازگشت سرمایه (ROI) شعب بانک‌ها شده است. در صورتیکه شعب بانک‌ها به همین صورت باقی بمانند، بار مالی سنگینی برای بانک‌ها خواهد داشت. بانک‌های پیشرو، از "مدیریت شعب" به سمت "مدیریت کانال‌های توزیع" در حرکتند. در واقع آنها استراتژی برای مدیریت تمامی کانال‌های توزیع، شامل کانال‌های فیزیکی، الکترونیک، و کانال‌های تلفنی دارند. این استراتژی به بانک‌ها کمک می‌کند تا به شکلی بهتر در جذب و خدمات رسانی به مشتریان و افزایش درآمد و سود، در سرتاسر کانال‌هایشان عمل کنند.

**عدم بخش بندی مشتریان:** بخش بندی بازار از نیازهای اساسی در اجرای موفقیت آمیز استراتژی

از طرفی، زمانی که بانک به منظور حفظ یا ارتقای سهم بازار سپرده‌ای خود اقدام به افزایش نرخ سپرده می‌نماید و از طرف دیگر به لحاظ قانونی امکان افزایش نرخ تسهیلات و در نهایت حفظ حاشیه سود تسهیلات را ندارد، با ریسک کاهش شدید سودآوری از محل درآمدهای بهره‌ای مواجه می‌شود.

**وثیقه‌گرایی بانک‌ها در اعطای تسهیلات:** در مدل فعلی بانکداری در ایران، ریسک اعتباری از طریق دریافت وثیقه کنترل می‌شود. به این معنا که در صورت معوق شدن تسهیلات، وثیقه مصادره خواهد شد. در صورت افزایش معوقات بانکی، همانطور که در سال‌های پیش شاهد آن بودیم، تعداد اموال مازاد بانک‌ها افزایش یافته و همچنین منجر به کاهش حاشیه سود تسهیلات و در نتیجه ایجاد ریسک نرخ بهره شده است.

**دستور العمل‌های کنترل معوقات:** مطابق با دستورالعمل طبقه بندی دارائی‌های موسسات اعتباری، مصوب شورای پول و اعتبار موضوع بخشنامه م ب/ ۲۸۲۳، مورخ ۸۵/۱۲/۵، اداره مطالعات بانکی بانک مرکزی، فرایند خروج مطالبات از حساب‌ها بسیار طولانی است، یا به عبارت دیگر زمان زیادی از شروع عدم بازپرداخت تسهیلات توسط مشتری تا زمانی که بانک باید به طور کامل زیان ناشی از عدم بازپرداخت را شناسایی کند، سپری و این باعث می‌شود که زیان یک سال به سنوات آتی منتقل شود، بنابراین ما با شرایطی مواجه هستیم که بانک‌ها از نظر سود حسابداری وضعیت خوبی دارند (زیرا درآمدها را در سال جاری شناسایی ولی زیان‌ها را به سنوات آتی منتقل می‌کنند)، ولی از نظر اقتصادی، زیان‌ده هستند. در صورتی که رویه مورد استفاده در اکثر بانک‌های بین‌المللی بدین صورت است که پس از طی یک دوره زمان کوتاه مثل ۹۰ روز، از تاریخ عدم بازپرداخت اولیه، اقدام به شناسایی زیان احتمالی نموده و درصدی از مبلغ کل تسهیلات را به عنوان هزینه همان دوره شناسایی می‌کنند. در صورتی که با مرور زمان احتمال نکول

های بازاریابی است (استعلامی، ۱۳۹۰). بخش بندی مشتریان یکی از موتورهای رشد برای سازمان‌های مشتری محور است. در مدل فعلی بانکداری در ایران، تعامل بانک‌ها با تمامی گروه‌های مشتریان مشابه است. به این معنا که تفاوتی در ارزش پیشنهادی به گروه‌های مختلف مشتریان با نیازهای متفاوت وجود ندارد.

**متمرکز بودن ریسک عملیاتی:** در مدل فعلی بانکداری، کنترل ریسک عملیاتی به عهده برخی واحدها همچون بازرسی است. در واقع ریسک بعد از وقوع شناسایی می‌شود و مکانیزمی برای کنترل آن قبل از وقوع وجود ندارد.

**یکسانی تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی اعتباری:** در مدل فعلی بانکداری، تمامی واحدها و اشخاصی که در فرایند فروش و ارتباط با مشتری نقش دارند، به نوعی متحمل ریسک اعتباری می‌شوند. بر خلاف ریسک عملیاتی که بایستی بین تمامی واحدها تقسیم شود، ریسک اعتباری باید به شکل متمرکز اداره و کنترل شود و افرادی که وظیفه فروش به مشتریان را بر عهده دارند بایستی تصمیم‌گیری اعتباری یا وظیفه رتبه‌دهی به مشتریان را داشته باشند و بایستی تنها وظیفه فروشنده‌گری حرفه‌ای خود را انجام دهند. در واقع عوامل فروش به دلیل تمایل بسیار زیاد برای فروش به مشتریان، نمی‌توانند همزمان مشتریان را از نظر اعتباری بررسی و صلاحیت یا عدم صلاحیت مشتری برای دریافت اعتبار را بررسی کنند (سپندارند، ۱۳۹۴).

**مبنای موضع یابی نادرست در بازار:** در مدل فعلی بانکداری، شاخص ارزیابی سهم بازار و همچنین رتبه‌بندی بانک‌ها حجم سپرده‌ها یا شاخص‌هایی از نوع محصول است. به همین دلیل بانک‌ها عمدتاً بدون مدیریت نقدینگی مناسب و بدون توجه به پتانسیل‌های بازار و بانک برای اعطای تسهیلات، اقدام به جذب سپرده برای حفظ یا بهبود سهم بازار سپرده‌ای خود می‌نمایند.

## ۲-۱- پیشینه تجربی پژوهش

فراهم آوری منابع سازمان‌ها را ملزم به انجام سرمایه‌گذاری و صرف هزینه‌های کلان می‌نماید. بنابراین لازم است که سازمان‌ها از مجموعه منابع در دسترس به صورت کارا برای انجام فرآیندها و فعالیت‌های خود بهره‌گیرند. بهره‌گیری از منابع به توانایی بهره‌گیری کارا از منابع متنوع اشاره داشته و نقش مهمی در موفقیت یک سازمان دارد (سپندارند، ۱۳۹۴). در تحقیقات قبلی رویکردها، چارچوب‌ها و مدل‌های مختلفی برای ارزیابی و بهبود بهره‌گیری از منابع در سازمان‌ها ارائه شده است.

تعدادی از مطالعات به ارائه، توسعه و به کارگیری مدل‌های ریاضی در این زمینه پرداخته‌اند. به عنوان مثال مارمولینرو و همکاران (۲۰۱۲) مدلی را برای یافتن بهترین شیوه جهت تخصیص مجدد منابع جهت افزایش بهره‌گیری از منابع، ارائه دادند. بلسکا اسپاسوا و همکاران (۲۰۱۲) مدلی را برای ارزیابی اثرات بسته‌های منابع روی عملکرد سازمان ارائه دادند، نتایج نشان داد که منابع مدیریتی، دانشی و تکنولوژیکی دارای تاثیر مثبت روی عملکرد بوده، در حالیکه منابع فیزیکی و رابطه‌های دارای اثر مثبتی نمی‌باشند. لئونگ و چان (۲۰۰۹) به بررسی کارکردهای برنامه‌ریزی تولید پرداخته و مدلی را برای پیشینه نمودن بهره‌گیری از منابع فیزیکی ارائه نمودند. زهرائی و توکلان (۲۰۰۹) یک مدل بهینه‌سازی چند هدفه احتمالی را توسعه دادند که به مدیران برای ایجاد توازن بین هزینه، زمان و بهره‌گیری از منابع در پروژه‌ها، کمک می‌نماید (سپندارند، ۱۳۹۴).

تعدادی از تحقیقات گذشته، چارچوب‌ها و رویکردهای مفهومی را برای ارزیابی و افزایش کارایی بهره‌گیری از منابع مطرح نمودند. چنگ و همکاران (۲۰۱۰) شرایط و محدودیت‌های منابع را در حین بهره‌برداری از آنها مد نظر داشته و یک رویکرد مفهومی برای آنالیز جریان منابع و ویژگی‌ها و کمیت‌های مرتبط با آن را مد نظر قرار دادند. چنگ و

مشتری افزایش یابد، هزینه اضافه سریعاً مورد شناسایی قرار می‌گیرد.

**توسعه سیستم‌های غیریکپارچه:** در مدل فعلی بانکداری، سیستم‌های نرم افزاری عموماً به شکل جزیره ای و به دلیل نیاز واحدها ایجاد شده‌اند، به همین دلیل شاهد نوعی از هم‌گسیختگی و عدم ارتباط مناسب بین سامانه‌ها هستیم (سپندارند، ۱۳۹۴).

## • منابع سازمانی

منابع سازمانی طیف وسیع و متنوعی را در بر می‌گیرند. تحقیقات قبلی هر یک از جنبه‌ای به تقسیم‌بندی منابع سازمانی پرداخته‌اند. در این قسمت به بیان تعدادی از تقسیم‌بندی‌های مطرح در ادبیات موضوع منابع سازمانی پرداخته می‌شود.

شاپیرو (۱۹۹۹) منابع را به هفت دسته زیر تقسیم‌بندی نمود:

منابع فیزیکی، منابع انسانی، منابع مالی، منابع فناوری اطلاعات، منابع بازاریابی، منابع سازمانی و منابع قانونی.

وارگو و لوش (۲۰۰۴) منابع را به دو دسته کلی اپرند و اپرنت تقسیم نمودند بر این اساس منابع اپرند شامل موجودیت‌هایی می‌باشند که به واسطه آنها عملیات برای ایجاد یک اثر مشخص انجام می‌گردد، از قبیل منابع فیزیکی مانند تسهیلات، مواد خام، زمین، در حالیکه منابع اپرنت شامل منابعی هستند که بر روی یک منبع اپرند برای ایجاد اثر مشخص عمل می‌نمایند. مانند منابع ناملموس از قبیل شایستگی‌ها، فرآیندهای سازمانی و مواردی از این قبیل.

کارملی (۲۰۰۱) به منابع از دید کلی ملموس و غیر ملموس نگریست. منابع ملموس شامل مواردی از قبیل تسهیلات، مواد خام و تجهیزات و منابع غیر ملموس شامل مواردی از قبیل فرهنگ سازمانی، شهرت و خوشنامی کنترل داخلی و تحقیق و توسعه می‌باشد.

هنجارهای کاری به صورت متناسب توسعه پیدا کرده و رویکردهایی جهت بهبود و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی پیشنهاد گردید.

در سایر تحقیقات جنبه‌های متنوعی از کارایی بهره‌گیری از منابع مورد بررسی قرار گرفت. مثلاً آنگ و همکاران (۲۰۱۱) به ارزیابی منابع محیط زیستی، اجتماعی و اقتصادی ۱۵ کشور اتحادیه اروپا پرداخته و عدم کارایی‌های مربوط به رویکردهای فعلی بهره‌گیری از منابع را شناسایی نمودند. تخصیص منابع یکی از مفاهیم مهم مورد توجه در مدیریت بهره‌گیری از منابع در پژوهش‌های قبلی می‌باشد. به عنوان مثال کائو (۲۰۰۰) بحث تخصیص منابع در یک سازمان غیر انتفاعی را مورد مطالعه قرار داده و از DEA برای تخصیص بودجه به عنوان یکی از منابع مالی مهم به بخش‌های زیرمجموعه سازمان بهره‌بردارند. همچنین محمودی و همکاران (۲۰۱۲) از DEA به منظور اندازه‌گیری کارایی کلی منابع مورد استفاده بهره‌گرفتند تا حجم و میزان عدم کارایی در استفاده از منابع مشخص گردد. تیسای (۲۰۰۸) چهار استراتژی برای تخصیص منابع را مورد آزمون قرار داده و با توسعه مدل‌های تحلیلی موفق شدند که معیارهای عملکردی استراتژی‌های مورد نظر را بدست آوردند. تعدادی از محققین مانند کیس و زویان (۲۰۰۹) به بررسی شیوه‌هایی پرداختند که سازمان‌ها می‌توانند جهت بهره‌برداری بهتر از منابع انسانی به عنوان یک منبع ارزشمند و مهم، مورد استفاده قرار دهند. ماجومدار (۱۹۹۸) به بررسی الگوهای بهره‌گیری از منابع متفاوت بین بنگاه‌ها پرداخت (سپندارند، ۱۳۹۴).

بسیاری از مطالعات قبلی روی اندازه‌گیری شاخص‌های کارایی بهره‌گیری از منابع تمرکز داشته است. مثلاً میلر و راس (۲۰۰۳) به محاسبه شاخص‌های کارایی برای ارزیابی عملکرد واحدهای سازمانی و همچنین آشکارسازی فرصت‌های بهبود پرداختند. یان و دو (۲۰۰۹) به توسعه معیارهای عملکردی برای بهره‌گیری از منابع انسانی داخلی و خارجی در

یان (۲۰۰۹) مکانیزمی را برای بهره‌گیری بهینه از منابع به منظور افزایش شاخص‌های عملکرد سیستم از قبیل نرخ تولید ارائه دادند. لام و همکاران (۲۰۰۸) با استفاده از استدلال‌های مبتنی بر قواعد و استدلال مبتنی بر مطالعه موردی یک سیستم ارزیابی عملکرد دانش محور (KPMS) برای تخصیص منابع با هدف ارزیابی و بهبود بهره‌گیری از منابع فیزیکی در سازمان‌ها، را توسعه دادند.

برخی از پژوهش‌های قبلی بر روی محاسبه شاخص‌های کارایی مرتبط با بهره‌گیری از منابع تمرکز نمودند. به عنوان نمونه ونگ و همکاران (۲۰۱۰) به بررسی کارایی بازاریابی و کارایی تولید در ۲۳ شرکت فعال در صنعت مدارهای چاپی (PCB) پرداختند (سپندارند، ۱۳۹۴).

در تحقیقات قبلی، تعدادی از محققان بر روی بهره‌گیری از یک منبع خاص تمرکز کرده‌اند. به عنوان مثال سیمپو (۲۰۱۱) بهره‌گیری از فضای آموزشی را به عنوان یک منبع مهم در موسسات آموزش عالی مد نظر قرار داده و چارچوبی را جهت ارزیابی ظرفیت‌های بلا استفاده محتمل پیشنهاد داد. همچنین هندریک و همکاران (۲۰۱۱) بررسی استفاده از ظرفیت خدمات پزشکی به منظور ارزیابی کارایی عملیاتی را مورد توجه قرار دادند. آنها اصول و روش‌های تسطیح منابع را به منظور افزایش استفاده از ظرفیت تخت‌های بیمارستانی، به کار بردند (سپندارند، ۱۳۹۴).

تعدادی از مولفان نیز به بررسی بهره‌گیری از یک گروه مشخص از منابع پرداختند. به عنوان مثال کیوب (۲۰۰۴) استفاده از منابع فناوری اطلاعات (IT) در بنگاه‌های کوچک و متوسط (SME ها) را مد نظر قرار دادند. نتایج تحقیق نشان داد که این نوع بنگاه‌ها از IT جهت ارائه خدمات به مشتریان و کاهش هزینه بهره می‌برند. یارمنکو و شاتسیه (۲۰۱۱) به آنالیز جنبه‌های بهره‌گیری از منابع انسانی در خدمات بازرگانی پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که این امر در خدمات بازرگانی و



### ۳- روش شناسی پژوهش

هدف اصلی تحقیق شناسایی منابع لازم جهت بهبود نقاط ضعف بانکداری در ایران می باشد. این تحقیق از نظر هدف کاربردی، از نظر گردآوری داده ها توصیفی و از نظر روش تحقیق، همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. در این تحقیق جهت بررسی تاثیر منابع بر قابلیت‌ها از آزمون علامت استفاده شده است. قلمرو مکانی این تحقیق صنعت بانکداری در سطح شهر تهران در نظر گرفته می شود. جامعه آماری این تحقیق خبرگان حوزه بانکداری در ایران هستند. روش نمونه گیری این تحقیق، نمونه گیری هدفمند است. ابزارها و روشهای گردآوری داده های این تحقیق شامل اسناد بالادستی، ادبیات تحقیق و پرسشنامه است.

### ۴- فرضیه های پژوهش

فرضیات پژوهش به ترتیب رابطه هر کدام از منابع را با بهبود نقاط ضعف سازمان بررسی می کند و به شکل زیر تعریف می شود.

- H1: منابع فیزیکی تاثیر مثبت و معناداری بر بهبود نقاط ضعف سازمان دارد.
- H2: منابع انسانی تاثیر مثبت و معناداری بر بهبود نقاط ضعف سازمان دارد.
- H3: منابع مالی تاثیر مثبت و معناداری بر بهبود نقاط ضعف سازمان دارد.
- H4: منابع فناوری اطلاعات تاثیر مثبت و معناداری بر بهبود نقاط ضعف سازمان دارد.
- H5: منابع بازاریابی تاثیر مثبت و معناداری بر بهبود نقاط ضعف سازمان دارد.
- H6: منابع سازمانی تاثیر مثبت و معناداری بر بهبود نقاط ضعف سازمان دارد.
- H7: منابع قانونی تاثیر مثبت و معناداری بر بهبود نقاط ضعف سازمان دارد.

فرآیندهای اطلاعاتی پرداخته و شاخص‌هایی را برای بهره‌گیری از هر دو نوع مورد نظر از منابع انسانی، ارائه دادند. همچنین در تعداد زیادی از تحقیقات به کارایی بهره‌گیری از منابع و انجام ارزیابی‌های مربوطه با استفاده از DEA پرداختند. گارسیا و همکاران (۲۰۰۷) رویکردی برای بهبود بهره‌گیری از منابع در سازمان‌های شبکه‌ای را مد نظر قرار دادند. سیمونز و مارکوس (۲۰۱۱) روش غیر پارامتری DEA را برای ارزیابی چند بیمارستان در کشور پرتغال به کار بردند. گونچاروک (۲۰۰۷) روش غیر پارامتری DEA را به منظور اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کارایی تعدادی از بنگاه‌های اقتصادی به کار گرفتند. پارکان (۲۰۰۶) یک مدل تغییر یافته DEA را توسعه داد که برای اندازه‌گیری عملکرد موجودیت‌ها، مدیران را جهت تصمیم‌گیری بهتر یاری می‌رساند. آزاده و همکاران (۲۰۱۰) یک رویکرد ترکیبی با استفاده از DEA، PCA و COLS را برای اندازه‌گیری شاخص‌های کارایی انرژی بنگاه‌های فعال در صنعت خودرو پیشنهاد دادند. سجادی و عمرانی (۲۰۰۸، ۲۰۱۰) از DEA پایدار به منظور ارزیابی عملکرد شرکت‌های مخابرات و توزیع برق استفاده نمودند. همچنین سجادی و همکاران (۲۰۱۱) یک روش ترکیبی متشکل از DEA و مدل‌های برنامه‌ریزی ریاضی چند هدفه را برای شناسایی ترجیحات و اولویت‌های تصمیم‌گیران، ارائه دادند. سایر محققین (مانند نوه (۲۰۱۱)، چو و همکاران (۲۰۱۱) و کاساراکي و کاساراکيس (۲۰۱۰)) از مدل‌های DEA مختلف برای ارزیابی کارایی بهره‌گیری از منابع در کسب و کارهای مختلف استفاده نمودند. تعدادی از پژوهش‌های گذشته نیز به بحث عدم قطعیت در داده‌های مربوط به مصرف منابع پرداخته‌اند. به عنوان مثال روغنیان و فروغی (۲۰۱۰) از DEA پایدار برای در نظر گرفتن مسئله عدم قطعیت در داده‌های ورودی و خروجی مربوط به ارزیابی فرودگاه‌های ایرانی استفاده نمودند. (سپندان، ۱۳۹۴).

## ۵- یافته های پژوهش

جدول ۱- بارهای عاملی و ضرایب معناداری

متغیر	متغیرهای مشاهده شده	بار عاملی	ضرایب معناداری (T-VALUE)
منابع فیزیکی	PHR/L	0.63	۱۲,۲۶
	PHR/H	0.76	۱۵,۶۹
	PHR/INFS	0.72	۱۴,۵۹
	PHR/P	0.78	۱۶,۳۱
	PHR/M	0.83	۱۷,۶۳
منابع انسانی	HR/L	0.71	۱۴,۱۱
	HR/H	0.78	۱۶,۱۱
	HR/INFS	0.71	۱۴,۲۹
	HR/P	0.79	۱۶,۶۳
	HR/M	0.77	۱۵,۹۴
منابع مالی	FR/L	0.73	۱۴,۸۷
	FR/H	0.81	۱۷,۲۱
	FR/INFS	0.77	۱۶,۰۶
	FR/P	0.74	۱۴,۹۸
	FR/M	0.64	۱۲,۳۲
منابع فناوری اطلاعات	ITM/L	0.72	۱۴,۳۱
	ITM/H	0.81	۱۶,۷۸
	ITM/INFS	0.73	۱۴,۵۲
	ITM/P	0.67	۱۳,۱۰
	ITM/M	0.65	۱۲,۵۷
منابع بازاریابی	MR/L	0.67	۱۳,۱۲
	MR/H	0.74	۱۴,۹۵
	MR/INFS	0.78	۱۶,۱۸
	MR/P	0.76	۱۶,۶۱
	MR/M	0.7	۱۳,۸۹
منابع سازمانی	OR/L	0.8	۱۷,۰۲
	OR/H	0.85	۱۸,۷۲
	OR/INFS	0.81	۱۷,۲۲
	OR/P	0.76	۱۵,۸۳
	OR/M	0.66	۱۳,۱۱
منابع قانونی	LR/L	0.72	۱۴,۸۲
	LR/H	0.82	۱۷,۷۵
	LR/INFS	0.82	۱۷,۶۹
	LR/P	0.78	۱۶,۴۳
	LR/M	0.81	۱۷,۳۴

نتایج تحلیل عاملی مدل در حالت تخمین استاندارد میزان تاثیر هر کدام از متغیرها و یا گویه ها را در توضیح و تبیین واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی نشان می دهد. با توجه نتایج آزمون می توان بارهای عاملی هر یک از سوالات تحقیق را بررسی نمود مقدار ضریب تعیین عددی بین ۰ و ۱ است که هر چه به سمت ۱ نزدیک شود مقدار تبیین واریانس بیشتر می گردد.

از طرفی معناداری ضرایب و پارامترهای بدست آمده مدل اندازه گیریمتغیرهای تحقیق را نشان می دهد که تمامی ضرایب بدست آمده معنادار شده اند. مقادیر آزمون معناداری بزرگتر از ۱,۹۶ یا کوچکتر از ۱,۹۶- نشان دهنده معناداری بودن روابط است.

مبنای تائید یا رد شدن فرضیات (معناداری روابط) بررسی مدل در حالت ضرایب معناداری است. در سطح خطای ۰,۰۵ و آزمون دوطرفه (پیش فرض نرمال) مقادیر بحرانی اعداد ۱,۹۶ و ۱,۹۶- می باشند. چنانچه ضرایب معناداری بیشتر از ۱,۹۶ و یا کوچکتر از ۱,۹۶- باشند فرض صفر رد و فرض یک یعنی وجود ارتباط معناداری تائید می شود. جدول شماره ۱ بارهای عاملی و میزان معناداری (T-VALUE) آن ها را بطور خلاصه در هر متغیر نشان می دهد.

نتایج تخمین در مدل منابع مورد نیاز جهت بهبود نقاط ضعف حاکی از مناسب بودن نسبی شاخص ها دارد. با توجه به خروجی لیزرل مقدار  $\chi^2$  محاسبه شده برابر با ۱۰۶۰/۰۰ می باشد که نسبت به درجه آزادی (۵۳۹) کمتر از عدد ۳ می باشد. (نسبت کای دو به درجه آزادی برابر با ۱/۹۶ می باشد). مقدار RMSEA نیز برابر با ۰/۰۵۴ می باشد. حد مجاز RMSEA، ۰/۱ است. شاخص های GFI و AGFI و NFI بترتیب برابر با ۰/۸۸، ۰/۸۲ و ۰/۸۵ می باشد که نشان دهنده برازش نسبتاً مناسبی می باشند. جدول شماره ۲ خلاصه نتایج شاخص های برازش مدل متغیرهای تحقیق نشان می دهد.

**جدول ۲- شاخص‌های برازش مدل مفهومی تحقیق**

شاخص	مقدار استاندارد	مقدار بدست آمده
$\chi^2/df$	کمتر از ۳	۱/۹۶
RMSEA	کمتر از ۰,۱	۰,۰۵۴
AGFI	بیشتر از ۰,۸	۰,۸۲
GFI	بیشتر از ۰,۹	۰,۸۸
NFI	بیشتر از ۰,۹	۰,۸۵

معناداری میان متغیرها وجود دارد. همانطور که جداول ۲ و ۳ نشان می دهند اولاً تمامی بارهای عاملی بزرگتر از ۰/۵ و ثانیاً میزان میانگین واریانس هاس استخراجی (AVE) در تمامی متغیرها نیز بزرگتر از ۰/۵ هستند که نشان دهنده روایی از نوع همگرا است (Straub, 1989; Chin, 1998). همچنین همانطور که جدول شماره ۳ نشان می دهد میزان میانگین واریانس های استخراجی (AVE) در تمامی متغیرها بزرگتر از به توان دوم ارتباط دو به دوی آن ها می باشد که نشان دهنده روایی از نوع تشخیصی است (Chin, 1998). همچنین همانطور که جدول ۳ نشان می دهد میزان پایایی ترکیبی (CR) در تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۷ می باشد که نشان دهنده پایایی از نوع پایایی ترکیبی است (Lin and Lee, 2004).

جدول شماره ۲ ارتباط میان مولفه ها را بطور خلاصه نشان می دهد. همانطور نتایج نشان می دهد میان تمامی مولفه ها ارتباط دو به دو مثبت و معناداری وجود دارد. ارتباط میان مولفه ها در کمترین رابطه ۰,۳۰ و در بیشترین رابطه ۰,۶۷ می باشد. همانطور که ذکر شد چنانچه اعداد معناداری بزرگتر از ۱,۹۶ یا کوچکتر از ۱,۹۶- باشند رابطه

**جدول ۳- ارتباط میان مولفه ها، میزان AVE و CR**

متغیر	فیزیکی	انسانی	مالی	فناوری اطلاعات	بازاریابی	سازمانی	قانونی	AVE	CR	آلفای کراباخ
فیزیکی	۱	-	-	-	-	-	-	۰/۵۵	۰,۸۶	۰,۸۶۱
انسانی	(۷,۹۱) ۰,۴۲	۱	-	-	-	-	-	۰/۵۶	۰,۸۶	۰,۸۶۶
مالی	(۵,۱۶) ۰,۳۰	(۱۴,۱۴) ۰,۶۱	۱	-	-	-	-	۰/۵۴	۰,۸۵	۰,۸۵۵
فناوری اطلاعات	(۶,۱۵) ۰,۳۵	(۱۳,۱۳) ۰,۵۹	(۱۶,۹۰) ۰,۶۷	۱	-	-	-	۰/۵۱	۰,۸۴	۰,۸۳۷
بازاریابی	(۷,۵۳) ۰,۴۱	(۶,۸۰) ۰,۳۸	(۸,۶۸) ۰,۴۵	(۶,۱۳) ۰,۳۵	۱	-	-	۰/۵۳	۰,۸۵	۰,۸۵۲
سازمانی	(۹,۴۴) ۰,۴۷	(۷,۰۳) ۰,۳۸	(۶,۸۲) ۰,۳۷	(۸,۲۲) ۰,۴۳	(۱۰,۵۳) ۰,۵۱	۱	-	۰/۶۰	۰,۸۸	۰,۸۸۳
قانونی	(۱۱,۶۵) ۰,۵۴	(۷,۹۴) ۰,۴۲	(۹,۶۶) ۰,۴۸	(۷,۲۵) ۰,۳۹	(۱۲,۹۴) ۰,۵۸	(۱۴,۲۴) ۰,۶۰	۱	۰/۶۲	۰,۸۹	۰,۸۹۰

\* اعداد بیرون از پرانتز میزان ارتباط (همبستگی) میان متغیرها هستند و اعداد داخل پرانتز میزان معناداری (T-VALUE) آنها می باشند.

**۵-۱- نتایج آزمون دو جمله ای**

از این آزمون همانند آزمون میانگین یک جامعه برای تشخیص تاثیر یا عدم تاثیر در پدیده ای معین استفاده می شود. معمولاً در طراحی فرض های این

آزمون H<sub>۰</sub> بیانگر عدم تاثیر متغیر و H<sub>۱</sub> بیانگر تاثیر متغیر می باشد. جهت بررسی میزان تاثیر هر یک از منابع سازمانی بر قابلیت های مورد نیاز با توجه به کم

از آنجا که Sig سوال مربوط به منابع کمتر از ۰,۰۵ می باشد فرض برابری نسبت با ۰,۴۰ رد می شود. حال باید برای هر سوال بررسی شود که آیا نسبت موفقیت (تاثیر) بیشتر از ۰,۴۰ است یا کمتر. در صورتی که نسبت مشاهده شده برای گروه اول کمتر از ۰,۴۰ باشد می توان نتیجه گرفت سوال اثر گذار می باشد. زیرا فراوانی پاسخ ها بیشتر به سمت گزینه های بیشتر از ۴۰ درصد بوده است. در جدول شماره ۴ خلاصه نتایج حاصل از آزمون دو جمله ای نشان داده شده است.

بودن حجم نمونه آماری از آزمون دو جمله ای استفاده شده است. فرض های آماری بشکل زیر می باشد.

$$H_0: P = 0.40 \text{ (ادعا)}$$

$$H_1: p \neq 0.40$$

علت مقایسه نسبت با ۰,۴۰ آن است که ۲ گزینه به ۵ گزینه معادل ۰,۴۰ می باشد. نتایج آزمون دو جمله ای شامل یک خروجی است که بتدریج از سمت چپ گروه ها، نحوه تعریف گروه ها، تعداد داده های هر گروه، نسبت مشاهده شده نسبت آزمون و Sig (عدد معناداری) نشان داده شده است.

جدول ۴- رابطه منابع و قابلیت های تغییر

منابع/قابلیت ها	قابلیت های رهبری	قابلیت های نیروی انسانی	قابلیت های زیرساختی	قابلیت های فرآیندی	قابلیت های بازاریابی
فیزیکی	بی ارتباط	بی ارتباط	ارتباط معنادار	بی ارتباط	بی ارتباط
انسانی	ارتباط معنادار	ارتباط معنادار	ارتباط معنادار	ارتباط معنادار	ارتباط معنادار
مالی	ارتباط معنادار	ارتباط معنادار	ارتباط معنادار	ارتباط معنادار	ارتباط معنادار
فناوری اطلاعات	بی ارتباط	ارتباط معنادار	ارتباط معنادار	ارتباط معنادار	ارتباط معنادار
بازاریابی	بی ارتباط	بی ارتباط	بی ارتباط	بی ارتباط	ارتباط معنادار
سازمانی	ارتباط معنادار	ارتباط معنادار	ارتباط معنادار	ارتباط معنادار	ارتباط معنادار
قانونی	بی ارتباط	ارتباط معنادار	بی ارتباط	ارتباط معنادار	بی ارتباط

#### ۶- نتیجه گیری و بحث

بررسی نقش منابع سازمانی به عنوان عامل تغییر نقاط ضعف بانکداری در ایران کمتر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. وجود شواهد تجربی در مورد رابطه بین منابع سازمان و بهبود نقاط ضعف پیشنهاد می کند که منابع سازمانی پیش نیازهای تغییر و بهبود نقاط ضعف بانکداری در ایران می باشند. در این بین توجه به منابع انسانی، مالی و سازمانی تاثیر قابل ملاحظه ای بر روی بهبود وضعیت بانک ها دارند. با بررسی و تحلیل نتایج آزمون دو جمله ای مهمترین منابع مورد نیاز برای رفع نقاط ضعف بانکداری در ایران منابع انسانی، مالی و سازمانی است. این ۳ منبع پیش نیاز تمامی

قابلیت های بهبود نقاط ضعف بانکداری هستند. پس از این منبع منابع فناوری اطلاعات پیش نیاز ۴ قابلیت تغییر مدل کسب و کاری می باشند. در نهایت منابع قانونی با دو قابلیت تغییر و منابع بازاریابی با یک قابلیت تغییر ارتباط دارد. منابع فیزیکی ارتباطی با قابلیت های مورد نیاز تغییر ندارد.

بدین ترتیب همانگونه که در جدول شماره ۴ نشان می دهد منابع فیزیکی هیچ تاثیری بر روی قابلیت ها و توانایی های رهبری ندارد حال آنکه برای بهبود نقاط ضعف بانکها یکی از مهمترین قابلیت ها قابلیت های رهبری است. منابع فناوری اطلاعات، بازاریابی و قانونی نیز با توجه به نتایج تحقیق تاثیری بر قابلیت های رهبری سازمان ندارد. بنابر این می توان

- \* محمودی، محمد؛ متان، جتبی. (۲۰۱۲). "تحلیل پوششی داده‌ها و متغیرهای مالی ارزیابی عملکرد شرکتهای بورس اوراق بهادار تهران". سومین کنفرانس ملی تحلیل پوششی داده‌ها
- \* AngJun;and co-authors.(2011),” The Application of Fuzzy-AHP in the Risk Decision of Equipment Acquisition”.Journal of Institute of Command and Technology;2002-04
- \* Bhattacharya,Sudipto; Thakor,Anjan V.(1993),”Contemprory Banking Theory”.Journal of Financial Intermediation,Volume 3, Issue 1, October 1993, Pages 2-50
- \* Campbell,Tim S.; Kracaw,William A.(1980),”Information Production,MarketSignalling,and the Theory of Financial Intermediation”.The Journal of Finance,Vol. 35, No. 4 (Sep., 1980), pp. 863-882
- \* Carmeli ,Daphna Birenbaum.(2001),” Between individualism and collectivism: the case of a middle class neighbourhood in Israel”. International Journal of Sociology and Social Policy, Vol. 21 Iss: 11/12, pp.1 – 25
- \* Chang,Kai-Wei and Co-authors.(2010),” A Comparison of Optimization Methods and Software for Large-scale L1-regularized Linear Classification”.The Journal of Machine Learning Research, Pages 3183-3234
- \* Diamond,Douglas W.(1984),”Financial Intermediation and Delegated Monitoring”,Chicago, The Review of Economic Studies Ltd.
- \* DiamondDW, Dybvig PH (1983). "Bank runs, deposit insurance, and liquidity". Journal of Political Economy 91 (3): 401–419. doi:10.1086/261155. JSTOR 1837095
- \* Fama ,Eugene F. (1985),” What's different about banks?”.Journal of Monetary Economics, 1985, vol. 15, issue 1, pages 29-39
- \* GREENBAUM, Stuart I.; THAKOR ,Anjan V.(1986), “BANK FUNDING MODES:Securitization versusDeposits”.Journal of Banking & Finance,Volume 11, Issue 3, September 1987, Pages 379-401

گفت قابلیت‌های رهبری به عنوان یکی از پیش نیازهای تغییر و بهبود وضعیت سازمان نیاز فراوانی به منابع و زیرساخت‌های سازمانی ندارد. اما سایر قابلیت‌های مورد نیاز جهت رفع نقاط ضعف سازمان حداقل به ۵ منبع سازمانی نیاز دارد. قابلیت‌های نیروی انسانی به جز منابع بازاریابی و فیزیکی به سایر منابع نیاز دارند، همچنین قابلیت‌های به جز منابع قانونی و بازاریابی به سایر منابع نیاز دارند و قابلیت‌های فرآیندی به جز منابع فیزیکی و بازاریابی به سایر منابع نیاز دارند و در نهایت قابلیت‌های بازاریابی به جز منابع قانونی و فیزیکی به سایر منابع نیاز دارند. پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها قبل از آغاز پروژه‌های بهبود از منابع شناسایی شده در این تحقیق بر اساس قابلیت مورد نیاز سازمان مطمئن شوند.

#### فهرست منابع

- \* استعلامی، هومن و دیگران. (۱۳۹۲) "بازاریابی خدمات مالی". تهران، انتشارات سیمای شرق
- \* پژویان، جمشید؛ شفیعی، افسانه. (۱۳۸۷)، "تحلیل ساختار در صنعت بانکداری ایران: کاربرد تجربی شاخص U دیویس". فصلنامه اقتصاد مقداری (فصلنامه بررسی‌های اقتصادی): زمستان ۱۳۸۷، دوره ۵، شماره ۴، پیاپی ۱۹؛ از صفحه ۸۱ تا صفحه ۱۰۵.
- \* توکلان، مهدی؛ زهرایی، بنفشه. (۱۳۸۷)، "کاربرد الگوریتم ژنتیک در بهینه‌سازی زمان-هزینه در مدیریت ساخت". چهارمین کنگره ملی مهندسی عمران، تهران، دانشگاه تهران
- \* سپندارند.ص، (۱۳۹۴). "تدوین چارچوب تغییر از مدل بانکداری تجاری به مدل بانکداری جامع" پایان‌نامه دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی
- \* قندی‌نژاد، مرجانه. (۱۳۸۵)، "بررسی ساختار (اندازه‌گیری متمرکز) در صنعت بانکداری ایران و هزینه‌های اجتماعی انحصار"، تهران، انتشارات دانشگاه آزاد

- determinants of strategy and performance: The case of British exporters". *Journal of World business*, 2012, Vol. 47, Issue 4, pp. 635-647
- \* Vargo ,Stephen L.;Lusch ,Robert F. (2004) "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing". *Journal of Marketing*: January 2004, Vol. 68, No. 1, pp. 1-17
- \* Gurley,John G.;Shaw,Edward S.(1962),"Money in a theory of finance",BrookingsInst
- \* Kao, C.; Tai Liu ,S.(2000),"Data Envelopment Analysis with Missing Data: An Application to University Libraries in Taiwan". *The Journal of the Operational Research Society*, Vol. 51, No. 8 (Aug., 2000), pp. 897-905
- \* Lam ,Shui-fong and Co-authors.(2009),"Teacher and student intrinsic motivation in project-based learning". *Instructional Science*,vol 37,Issue 6,Pages 565-578
- \* Moon ,Chang-Youn; Park ,Se Young ; Choi ,HyoungJoon.(2009)," Dominant role of local-moment interactions in the magnetism in iron pnictides : comparative study of arsenides and antimonides from first-principles". *Phys. Rev. B* 80, 054522 (2009)
- \* Poorter,Hendrik;co-authors.(2011),"TRY-a global database of plant traits". *Global change biology*,vol 17,Issue 9,Pages 2905-2935
- \* Pyle,DavidH;Leland,Hayne E. (1977), "Information Asymmetries, Financial Structure, and Financial Intermediation", *Journal of Finance*, Vol. 32, Issue 2, p. 371-387 1977
- \* Ramakrishnan ,Ram T. S.; Thakor, Anjan V.(1984) ," Information Reliability and a Theory of Financial Intermediation", *Review of Economic Studies*(1984) 51 (3): 415-432.doi: 10.2307/2297431
- \* Rothschild,Michael;Stiglitz,Joseph.(1976), "Equilibrium in Competitive Insurance Markets: An Essay on the Economics of Imperfect Information".*The Quarterly Journal of Economics* (1976) 90 (4): 629-649.doi: 10.2307/1885326
- \* Scholes,Myron;Benston,GeorgeJ.;SmithJr., Clifford.(1976),"A Transactions Cost Approach To The Theory Of Financial Intermediation",*The Journal Of Finance*, vol. 31, issue 2, pages 215-31
- \* Shapiro, JF.(1999),"On the connections among activity-based costing, mathematical programming models for analyzing strategic decisions, and the resource-based view of the firm".*European Journal of Operational Research*118(2):295-314 · October 1999
- \* Spasova, Elena Beleska; Glaister ,Keith W; Stride,Chris.(2012)," Resource