فصلنامهٔ پژوهش‌های پولی_ بانکی
سال شانزدهم، شمارهٔ ۵۷، پاییز ۱۴۰۲
صفحات ۵۰۱_ ۵۳۲

اولویت‌بندی چالش‌های کاهش هزینهٔ بانک ملی با رویکرد تلفیقی تحلیل سلسله‌مراتبی فازی و پرامتی

مالک عباسی [*] **امین ناظمی** [†] **زینب مهتری** [‡]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۲۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۰۶

چکیده

با گسترش فعالیت و افزایش هزینه‌های عملیاتی بانک‌ها طی سال‌های اخیر، موضوع مدیریت هزینه‌ها به یکی از موضوعات مهم در صنعت بانکداری تبدیل شده است، زیرا تداوم فعالیت و بقا در بازار مستلزم مدیریت صحیح و کارآمد هزینه‌هاست. بدین‌ترتیب با توجه به اهمیت موضوع هزینه‌های بانکی در کشور، تاکنون پژوهشی به‌صورت مستقل چالش‌های پیشِ روی کاهش هزینه‌های عملیاتی بانک‌ها را بررسی نکرده است که این امر نیز دلیلی دال بر انجام‌دادن این پژوهش است. هدف پژوهش حاضر رتبه‌بندی چالش‌های کاهش هزینه‌های عملیاتی بانک ملی ایران است. در این پژوهش، برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامهٔ مقایسات زوجی و برای تجزیه‌وتحلیل اطلاعات از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی و روش پرامتی استفاده شده است. یافته‌ها بیانگر آن است که از دیدگاه مدیران و خبرگان بانک ملی با استفاده از روش FAHP، چالش‌های فنّاوری اطلاعات رتبهٔ اول را کسب کرده است. رتبه‌های بعدی به‌ترتیب به چالش های مدیریتی، سازمانی، محیطی، مالی، و عملیاتی تعلق می‌گیرد. همچنین از دیدگاه مدیران و خبرگان بانکی با استفاده از روش پرامتی، چالش‌های فنّاوری اطلاعات رتبهٔ اول را کسب کرده است. رتبه‌های بعدی به‌ترتیب به چالش‌های مدیریتی، سازمانی، محیطی، عملیاتی، و مالی اختصاص دارد.

واژه‌های کلیدی: تحلیل سلسله‌مراتبی فازی، چالش‌های کاهش هزینه، روش پرامتی، مدیریت هزینه.
طبقه‌بندی JEL: G24، G21، G2

[*] کارشناسی ارشد حسابداری، دانشگاه شیراز؛ malek.abasi375@gmail.com
[†] استادیار، گروه حسابداری، دانشگاه شیراز (نویسنده مسئول)؛ aminnazemi@gmail.com
[‡] استادیار، گروه حسابداری، دانشگاه شیراز؛ zmehtari.shirazu@gmail.com

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]
[DOR: 20.1001.1.26453355.1402.16.57.5.3]

۱ مقدمه

بانک‌ها، به‌عنوان بزرگ‌ترین نهادهای اقتصادی هر کشور، همواره در پی اتخاذ سازوکارهای مناسبی برای دستیابی به منابع مالی ارزان‌قیمت هستند تا بتوانند به‌واسطهٔ کاهش بهای تمام‌شدهٔ پول، علاوه‌بر کاهش هزینه‌های عملیاتی، سودآوری خود را افزایش دهند. لذا، عواملی نظیر اتخاذ روش‌های مدیریتی مناسب، بهره‌وری منابع انسانی، بهبود فعالیت‌ها و عملیات بانکی، بهبود ساختار مالی، و بهره‌مندی از مزایای فنّاوری اطلاعات می‌تواند بانک‌ها را در راستای دستیابی به هدف کاهش هزینه‌های عملیاتی و کسب سود بیشتر یاری رساند؛ برای مثال، استفاده از دستگاه‌های خوددریافت و خودپرداز علاوه‌بر کاهش حجم فعالیت به ازای هر کارمند، دقت در انجام‌دادن معاملات، و افزایش بهره‌وری و سودآوری موجب صرفه جویی در زمان و از همه مهم‌تر کاهش هزینه‌های ارائهٔ خدمات بانکی و نقل‌وانتقال پول، بهبود کیفیت ارائهٔ خدمات به مشتریان، بهینه‌شدن ساختار هزینه‌ها، و کسب مزیت رقابتی برای بانک می‌شود.

نظام بانکی در اقتصادهای دولتی همچون ایران مسئولیت سنگینی را بر عهده دارد که این امر موجب می‌شود به بانک‌ها به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ارکان اقتصادی کشور توجه فراوانی شود؛ زیرا بانک‌ها نقش بسزایی را در زمینهٔ تأمین‌مالی بخش‌های مختلف تولیدی، اشتغال زایی، و ایجاد ثبات اقتصادی در کشور ایفا می‌کنند و با برنامه‌ریزی و مدیریت بهینهٔ منابع و مصارف خود، زمینه‌های رشد و شکوفایی اقتصاد کشور را فراهم و به پیشرفت و بهبود سطح رفاه عمومی در جامعه کمک می‌کنند. در ایران، بانک‌ها با توجه به نوع مالکیتی که دارند، به‌طورکلی به دو دستهٔ دولتی و غیردولتی (خصوصی) تقسیم می‌شوند که هریک اهداف خاصی را دنبال می‌کنند. اهداف بانک‌ها اعم از خصوصی و دولتی، کسب سود و بهبود سطح کارایی است که دستیابی به این اهداف، با توجه به تفاوت در نوع مالکیت این بانک‌ها با یکدیگر متفاوت است. بانک‌های دولتی برخلاف بانک‌های خصوصی علاوه‌بر کسب سود و کارایی، نقش ویژه‌ای در زمینهٔ خدمت‌رسانی به آحاد مردم بر عهده دارند و به‌دلیل مشتریان بیشتر و شعب بیشتری که در اختیار دارند، هزینه‌های بیشتری نسبت‌به بانک‌های خصوصی متحمل می‌شوند.

ازاین‌رو، با گسترش فعالیت و افزایش هزینه‌های عملیاتی بانک‌ها به‌ویژه بانک‌های دولتی طی سال‌های اخیر، موضوع مدیریت هزینه‌ها به یکی از موضوعات مهم در صنعت بانکداری تبدیل شده است، زیرا تداوم فعالیت و بقا در بازار مستلزم مدیریت صحیح و کارآمد هزینه هاست؛ ازاین‌رو، شناسایی و سپس اولویت‌بندی عوامل مؤثر در کاهش هزینه‌های عملیاتی

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1402.16.57.5.3]

بانک ملی ایران و ارائهٔ راهکار مناسب به‌منظور کاهش این هزینه‌ها علاوه‌بر اینکه در سطح خرد به تخصصی‌شدن فعالیت‌ها، بهبود سطح کارایی، و افزایش سودآوری بانک منجر می شود، در سطح کلان نیز به رشد و توسعهٔ اقتصادی کشور می‌انجامد؛ لذا، دستیابی به هدف کاهش هزینه‌ها و مدیریت بهینهٔ هزینه‌های عملیاتی بانک ملی ایران به‌واسطهٔ نقش حساس و کلیدی که بانک ملی در رشد و توسعهٔ اقتصادی کشور ایفا می‌کند، دارای اهمیت و ضرورت است. بدین‌ترتیب، این پژوهش در تلاش است دیدگاه مدیران و خبرگان را نسبت‌به چالش های پیش روی کاهش هزینه‌های عملیاتی بانک موردبررسی و ارزیابی قرار دهد.

بنابراین به‌منظور دستیابی به اهداف مطلوب پژوهش، ابتدا لازم است به‌تفکیک دیدگاه مدیران و خبرگان بانکی را در مورد رتبه‌بندی چالش‌های موجود در بانک ملی برای کاهش هزینه‌های عملیاتی بانک با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی فازی (FAHP)[1] موردبررسی قرار داد؛ سپس، با استفاده از روش پرامتی (PROMETHEE)[2] دیدگاه این مدیران و خبرگان را در مورد اولویت‌بندی چالش‌های پیش روی کاهش هزینه‌های عملیاتی بانک ملی بررسی کرد؛ و در نهایت، به تحلیل مقایسه‌ای بین نتایج حاصل از روش FAHP و PROMETHEE پرداخت.

این پژوهش جزو اولین پژوهش‌هایی است که به بررسی چالش‌های کاهش هزینهٔ بانک‌ها می‌پردازد؛ بنابراین، ارزش‌افزودهٔ آن نسبت‌به سایر مطالعات این است که پژوهش‌های قبلی به‌صورت محدود اثر یک یا چند متغیر خاص را در هزینه‌های بانکی بررسی کرده‌اند، اما این پژوهش با دیدگاه وسیع‌تری چالش‌های کاهش هزینهٔ یکی از بزرگ‌ترین بانک‌های دولتی کشور را بررسی می‌کند. همچنین، از منظر روش تحقیق از دو روش آماری مختلف برای کسب اطمینان معقول از قابلیت اتکای نتایج پژوهش استفاده شده است. بخش‌های بعدی پژوهش نیز به ارائهٔ ادبیات نظری، بررسی پیشینه‌ها، روش‌شناسی، تجزیه‌وتحلیل یافته‌ها، و بحث و نتیجه‌گیری اختصاص می‌یابد.

۲ مبانی نظری پژوهش

بانک‌ها به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای مالی هر کشور نیز وظایف مهمی نظیر واسطه‌گری، تجهیز سپرده‌ها، تخصیص اعتبارات، و تسهیل جریان‌های پرداخت بر عهده دارند. در اقتصادهای درحال‌توسعه، بانک‌ها معمولاً وظیفهٔ واسطه‌گری مالی را بر عهده دارند و با ارائهٔ

[1] Fuzzy Analytical Hierarchy Process, FAHP

[2] Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluation, PROMEE

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1402.16.57.5.3]

روش‌های گوناگون اعتباری به کاهش ریسک سرمایه‌گذاری کمک می‌کنند (صفری و رأفتی، ۱۳۹۸). بانک‌ها با عملیات خود موجبات انتقال منابع از اشخاصی که به علل مختلف نظیر فقدان دانش و تخصص، کمبود سرمایه، و ترس از ریسک سرمایه‌گذاری نمی‌خواهند در فعالیت‌های اقتصادی مشارکت کنند، به اشخاصی که برای سرمایه‌گذاری به منابع مالی محتاج‌اند، فراهم می‌سازند و ازآنجاکه هدف اصلی بانک‌های تجاری ـ اعم از دولتی و خصوصی ـ کسب سود و حداکثرکردن ثروت صاحبان آن است، طبیعی است بانک‌ها منابع مالی را هرچه ارزان‌تر جذب کنند و با حداکثر نرخ سود به متقاضیان تسهیلات دهند (رستمی، قاسمی و اسکندری، ۱۳۹۰).

ازآنجایی‌که تأمین‌مالی بخش‌های مختلف تولیدی و اقتصادی کشور توسط بانک‌ها انجام می‌شود، مبنی‌بر بانک‌محوربودن اقتصاد ایران است؛ بنابراین، رشد و توسعهٔ اقتصادی کشور مستلزم وجود نظام بانکی سالم و کارآمد است و در صورت بروز هرگونه اختلال و ناکارآمدی در این نهاد اقتصادی بسیار مهم، نظام اقتصادی کشور با مشکل روبه‌رو می‌شود که نتیجهٔ این امر افزایش نرخ تورم، کاهش سطح اشتغال، و افزایش نرخ بیکاری در جامعه است. بدین‌ترتیب، یکی از اهداف مهم و بنیادی نظام بانکی کشور شناسایی عوامل ایجادکنندهٔ هزینه و چالش‌های پیش روی کاهش هزینه‌هاست؛ ازاین‌رو، مراجع مالی در کشورهای توسعه یافته و درحال‌توسعه برای کمک به بانک‌ها در رویارویی با چالش‌های کاهش هزینه، معیارهای گوناگونی را درجهت تجدید ساختار بخش‌های مالی و بهبود سطح کارایی بانک‌ها به خدمت گرفته‌اند (سریری[1]، ۲۰۱۰)؛ اما همچنان، کاهش هزینه‌های بانک‌ها به‌دلیل مشکلات عمده‌ای از قبیل ناکارآمدی نظام بانکی با چالش روبه‌روست؛ لذا، در کشورهای درحال‌توسعه همچون ایران که بازارهای مالی پیشرفته‌ای ندارند، بانک‌ها عموماً تنها نهادهایی‌اند که وظیفهٔ واسطه‌گری مالی را بر عهده دارند و مسئلهٔ هزینه‌های بانک به‌ویژه هزینه‌های عملیاتی موردتوجه کمتری قرارگرفته است (نعمتی و طباطبایی، ۱۳۹۵).

کاهش هزینه‌های عملیاتی بانکی ازجملهٔ مواردی است که همواره موردتوجه بانک‌ها بوده است. هزینه‌های عملیاتی (بهره‌ای) همهٔ هزینه‌های تحمیل‌شده بر بانک‌ها در راستای جذب سپرده‌ها را شامل می‌شود که بخش عمده‌ای از این هزینه‌ها مربوط به پرداخت سود به سپرده های مشتریان شامل سپرده‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت و جوایز سپرده‌های پس‌انداز است و هزینه‌های غیرعملیاتی (غیربهره‌ای) شامل همهٔ هزینه‌های عمومی و اداری و پرسنلی، هزینهٔ استهلاک دارایی‌های ثابت، و هزینهٔ کاهش ارزش مطالبات می‌شود.

---

[1] Srairi

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1402.16.57.5.3]

۲-۱ چالش‌های کاهش هزینهٔ بانک

در این پژوهش، براساس ادبیات و پیشینهٔ موجود و نظرسنجی از مدیران و خبرگان بانکی، چالش‌های پیش روی کاهش هزینه‌های عملیاتی بانک ملی به‌صورت چالش‌های سازمانی، مدیریتی، عملیاتی، مالی، محیطی، و فنّاوری اطلاعات شناسایی و برای هریک از آن‌ها نیز زیرمعیارهایی در نظر گرفته شد.

۲-۱-۱ چالش‌های سازمانی

با ورود به عصر دانش، سازمان‌ها باید منعطف و انطباق‌پذیر شوند تا فرصت‌ها را در محیط پویا شکار کنند. درک سنتی از ساختار سازمانی در تحقق توسعهٔ سازمانی در مواجهه با موانع و تقاضاهای جدید شکست‌خورده و ناکارا عمل می‌کند و سازمان را با چالش‌های متعددی روبه‌رو می‌سازد (دلخواه و همکاران، ۱۳۹۰).

۲-۱-۱-۱ ساختار سازمانی

ساختار سازمانی به روشی اطلاق می‌شود که هر سازمان برای نظم‌دادن به امور و فعالیت‌های خود در پیش می‌گیرد تا از این طریق بتواند به بهترین نحو ممکن به وظایف خود در راستای رسیدن به اهداف مطلوب سازمان، جامهٔ عمل بپوشاند. هرچه این ساختار سازمان‌یافته و نظام‌مندتر باشد، سطح کارایی سازمان افزایش و هرچه بی‌نظمی و ناهماهنگی بین واحدها بیشتر باشد، سطح کارایی سازمان کاهش می‌یابد و در نهایت سازمان را با چالش‌های متنوعی روبه‌رو می‌سازد.

۲-۱-۱-۲ کارایی

کارایی بانک در محیطی که بازارهای بین‌المللی به‌طور فزاینده‌ای رقابتی است، بسیار مهم است (عبدکریم[1]، ۲۰۰۱)؛ ازاین‌رو، عواملی نظیر رقابت ناسالم بین بانک‌ها برای جذب منابع و مشتریان بیشتر، کمبود نیروی انسانی متخصص، گستردگی و تعداد زیاد شعب، و مالکیت دولتی بانک در پایین‌آمدن سطح کارایی و در نتیجه افزایش هزینه‌های آن مؤثر است.

۲-۱-۱-۳ رقابت

بانک‌ها به‌عنوان واسطه‌های ویژه نیز اطلاعات قرض‌گیرندگان را جمع‌آوری و بر مبنای اطلاعات گردآوری‌شده، میزان اعتبار مشتریان را ارزیابی می‌کنند و احتمال انتخاب نابجا بین مشتریان را کاهش می‌دهند؛ بنابراین، زمانی که رقابت افزایش می‌یابد، احتمال ارائهٔ تسهیلات به مشتریان دارای کیفیت پایین افزایش پیدا می‌کند که در نتیجه میزان نکول و هزینه برای بازپرداخت تسهیلات ارائه‌شده افزایش می‌یابد (گلی و اسکندری، ۱۳۹۸).

---

[1] Abd Karim

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1402.16.57.5.3]

۱-۱-۲-۴ منابع انسانی

علی‌رغم توسعهٔ سریع فنّاوری، سرمایهٔ انسانی نقش مهمی در صنعت بانکداری ایفا می‌کند (فرناندز و پینتو[1]، ۲۰۱۹)؛ لذا، نبود آموزش‌های مستمر، برگزارنشدن هم‌اندیشی‌های مرتبط با حرفه، و عدم انتصاب کارکنان در پست‌های مختلف بر مبنای تخصص و شایستگی آن‌ها ازجملهٔ چالش‌های منابع انسانی در بانک‌هاست.

۲-۱-۲ چالش‌های مدیریتی

مدیران بانک‌ها باید عوامل مؤثر در سرمایه را به‌منظور تصمیم‌گیری و اطمینان از بازدهی معقول حاصل از مصرف این منابع شناسایی کنند. جذب سپرده از روش‌های جمع‌آوری منابع مالی، بخش مهمی از سیاست‌های مدیریتی بانک‌هاست که برای جذب سپرده‌های بیشتر با یکدیگر رقابت می‌کنند؛ پس هرگونه کاستی در حوزهٔ جذب و تخصیص منابع، هزینهٔ زیادی را بر بانک‌ها تحمیل می‌کند (البرزی، پورزرندی و شهریاری، ۱۳۹۰).

۱-۲-۱-۲ مدیریت منابع و مصارف

مدیریت منابع و مصارف حوزهٔ وسیعی از فعالیت‌های نظام بانکی از تجهیز تا تخصیص منابع را شامل می‌شود. در بانک‌ها، تأمین و تجهیز منابع مالی، چگونگی مصرف منابع جذب‌شده، و نحوهٔ بازگشت مجدد آن‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (البرزی و همکاران، ۱۳۹۰)؛ ازاین‌رو، استراتژی‌های مدیریتی ناکارا، بالابودن هزینه‌های تأمین منابع مالی، و ضعف در تجهیز منابع مالی بانک (ناتوانی در جذب منابع ارزان‌قیمت) که موجب افزایش بهای تمام شدهٔ پول می‌شود، ازجملهٔ عوامل مؤثر در افزایش هزینه‌های بانک به‌شمار می‌آید.

۲-۲-۱-۲ مدیریت ارتباط با مشتریان

به‌واسطهٔ اینکه منابع مالی موردنیاز بانک‌ها توسط سپرده‌های مشتریان تأمین می‌شود، مشتریان یکی از مهم‌ترین دارایی‌های بانک‌ها محسوب می‌شوند؛ ازاین‌رو، حفظ و ترغیب مشتریان به سپرده‌گذاری یکی از اهداف مهم هر بانک به‌شمار می‌آید. افزایش رقابت، افزایش خدمت به مشتریان و پشتیبانی، افزایش آگاهی از بازار، کاهش هزینه‌ها، و افزایش سودآوری ازجملهٔ مزایای ارتباط با مشتریان است که سازمان را در ایجاد روابط بلندمدت و سودآور با مشتریان مناسب یاری می‌رساند (هاریگان، سوتار و چودوری[2]، ۲۰۱۵).

---

[1] Fernandes & Pinto

[2] Harrigan, Soutar & Choudhury

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1402.16.57.5.3]

۲-۲-۱-۳ *مدیریت نظارت*

در نظام بانکی، نظارت خوب و کارآمد نتایجی همچون امکان درک مشکلات متقاضیان و ایجاد فرایند بازخورد مناسب به آن‌ها، جلب مشارکت و ایجاد اعتماد و ترغیب متقاضیان به پایبندی تعهدات، ایجاد حسن علاقه، وظیفه و مسئولیت متقابل برای متقاضیان طرف قرارداد، حفاظت از سرمایه، درک کمبودهای سیستم، و امکان کشف انحرافات را به‌دنبال دارد (آچا[1]، ۲۰۱۲).

۲/۱/۳ چالش‌های عملیاتی

مهم‌ترین وظیفهٔ بانک‌ها حفظ ثبات مالی، کنترل نقدینگی، و کاهش تورم در کشور است؛ لذا، نبود سازوکارهای مناسب برای بازپرداخت بموقع وام‌های پرداختی، ضعف عملکرد بانک ها در دریافت وثیقه‌ها و ضمانت‌ها، صوری‌بودن برخی از معاملات، حجم بالای مطالبات از بخش دولتی، شعب زیاد، و سنگین‌بودن نظام بانکی دولتی ازجملهٔ مشکلات عملیاتی بانک‌ها به‌شمار می‌آید که برای بهبود عملیات باید بررسی شوند.

۲-۳-۱-۱ *وام‌های پرداختی وصول‌نشده*

مطالبات معوق و لاوصول نشان‌دهندهٔ ضعف عملکرد بانک‌ها در نحوهٔ مدیریت صحیح و کارآمد منابع و مصارف بانک است. مطالبات معوق بانک‌ها عموماً زاییدهٔ دو عامل برون سازمانی و درون‌سازمانی است. عوامل برون‌سازمانی (شرایط اقتصاد کلان همچون تورم، تغییرات نرخ ارز، و نرخ سود) خارج از حیطهٔ بانک بوده و در اختیار و کنترل مسئولان بانک نیست. عوامل درون‌سازمانی برآمده از کوتاهی و سهل‌انگاری مسئولان و کارکنان بانک در گرفتن وثیقه‌ها و ضمانت‌های مربوط؛ نبود نظارت کافی بر نحوهٔ مصرف تسهیلات ارائه‌شده به مشتریان؛ نبود ضوابط، مقررات، و سازوکارهای مناسب برای وصول بموقع مطالبات؛ و اعتبارسنجی متقاضیان تسهیلات ازجملهٔ مسائلی است که موجب افزایش مطالبات معوق بانک می‌شود.

۲-۳-۱-۲ *عملکرد ضعیف*

بررسی عملکرد بانک‌ها از منظر درآمد و هزینه اهمیت بسیاری دارد، زیرا بهبود عملکرد بانک می‌تواند تخصیص بهتر منابع مالی و به‌تبعِ آن افزایش سرمایه‌گذاری را که محرک رشد است، به‌دنبال داشته باشد (شهیدی و همکاران، ۱۳۹۵). ازآنجاکه اقتصاد ایران جزو اقتصادهای بانک‌محور است، بدین معنا که هرگونه کاستی و ضعف در عملکرد بانک‌ها در شرایط اقتصادی

[1] Acha

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1402.16.57.5.3]

کشور تأثیر منفی می‌گذارد، وجود عواملی نظیر هزینه‌های بالای شعبه‌داری و حجم بالای مطالبات معوق و لاوصول در افزایش هزینه‌ها و تضعیف عملکرد بانک مؤثر است.

۲-۱-۳-۳ تصمیم‌گیری نامطلوب مدیران

با رشد تغییرات سریع فنّاوری، سازمان‌ها با چالش‌ها و تحولات زیادی روبه‌رو شدند. در چنین شرایطی، مدیران سازمان باید با داشتن بینش وسیع و اتخاذ استراتژی‌های مناسب، تدابیر و مقدمات موردنیاز را برای استفاده از این موقعیت‌ها فراهم کنند؛ ازاین‌رو، نظام تصمیم‌گیری در خصوص ارائهٔ خدمات بانکی باید بر مبنای اطلاعات دقیق و مربوط به بهای تمام‌شدهٔ محصولات و خدمات بانکی باشد تا علاوه‌بر بهبود عملکرد، هزینه‌های بانک کاهش یابد (انواری رستمی و رضایت، ۱۳۸۶).

۲-۱-۴ چالش‌های مالی

بانک‌ها به‌عنوان مؤسسه‌های واسطهٔ وجوه، وظیفهٔ جمع‌آوری مازاد نقدینگی جامعه و هدایت آن به‌صورت اعتبارات تخصیص‌یافته به واحدهای نیازمند نقدینگی را بر عهده دارند. یکی از عوامل مهم سلامت اقتصاد جامعه، کارکرد منظم و دقیق چرخهٔ گردش پول بین بانک و مشتریان اعتباری است، زیرا در صورت حبس منابع نزد مشتریان، چرخهٔ گردش پول کاهش می‌یابد و در عمل بازدهی مناسبی نخواهد داشت (بسیس[1]، ۲۰۱۰).

۲-۱-۴-۱ ناترازی نقدینگی

جریان نقدی بانک‌ها عموماً از محل سپرده‌هاست و عمدهٔ درآمد بانک نیز از طریق اعطای تسهیلات حاصل می‌شود. ناترازی در این زمینه زمانی ایجاد می‌شود که وصول‌نکردن اصل تسهیلات همراه با تمدید و تقسیط آن‌ها انجام شود؛ بدین‌ترتیب، ازآنجایی‌که بخش عمده و اصلی هزینه را سود پرداختی به سپرده‌ها تشکیل می‌دهد، این کسری باید از محل جذب سپرده‌های جدید برای بازپرداخت سپرده‌ها تأمین شود و هزینه‌های بسیاری را بر بانک تحمیل می‌کند (اختیاری و عالم تبریز، ۱۳۹۴).

۲-۱-۴-۲ شکاف بین دارایی‌ها و بدهی‌ها

مهم‌ترین عامل کاهش ارزش دارایی‌های بانک وجود مطالبات معوق است که عمده‌ترین دلایل ایجاد آن شرایط، رکود حاکم بر کسب‌وکارها، بازپرداخت‌نشدن مطالبات از بخش دولتی، آثار تحریم‌ها و نوسان‌های شدید ارزی، رعایت‌نکردن بهداشت اعتباری، و کلاهبرداران بانکی است. عمده‌ترین دلایل رشد فزایندهٔ بدهی‌ها کاهش‌نیافتن نرخ سود سپرده‌ها متناظر با نرخ تورم، رقابت ناسالم بانک‌ها، فعالیت مؤسسات غیرمجاز، انتشار اوراق مشارکت دولتی با نرخ

[1] Bessis

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1402.16.57.5.3]

های بالا و نرخ بالای سود اسناد خزانهٔ دولت است (مزارعی، ۲۰۱۹)؛ بنابراین، حجم بالای مطالبات دولتی ترازنامهٔ بانک را تحت‌تأثیر قرار داده و هزینهٔ زیادی را بر بانک تحمیل می کند.

۲-۱-۴-۳ شکاف بین درآمدها و هزینه‌ها

افزایش هزینه‌های بانک‌ها عموماً به‌دلیل چسبندگی نرخ سود، رقابت ناسالم نرخ سود، و حجم بالای مطالبات معوق و لاوصول در پرتفوی بانک است؛ ازاین‌رو، کاهش درآمدهای بانکی نیز به‌دلیل فقدان شناسایی سود حاصل از تسهیلات سررسید گذشته و کاهش بازده سرمایه‌گذاری‌ها به‌دلیل رکود کسب‌وکارها رخ می‌دهد (عبداللهی‌پور و بت‌شکن، ۱۳۹۹).

۲-۱-۵ چالش‌های محیطی

چالش‌های فزایندهٔ محیطی نظیر تغییر در قوانین و مقررات، تغییرات سریع فنّاوری، ظهور اینترنت، جهانی‌سازی، کمبود مهارت‌های موردنیاز، و ظهور بخش‌های خدماتی در ساختارهای سازمانی تأثیر زیادی گذاشته و کسب‌وکار سازمان‌ها ازجمله بانک‌ها را تحت‌تأثیر قرار داده است (گومز مجیا، بالکین و کاردی[1]، ۲۰۱۱).

۲-۱-۵-۱ اشتراک‌گذاری اطلاعات

در سایهٔ اشتراک‌گذاری اطلاعات نیز از دوباره‌کاری‌ها در تولید و جمع‌آوری داده توسط سازمان‌های مختلف جلوگیری می‌شود، هزینه‌ها کاهش می‌یابد، و از قابلیت‌های آن در راستای برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها به‌طور مؤثری استفاده خواهد شد؛ بنابراین، نبود امکانات و زیرساخت‌های مناسب، نبود دسترسی به تجهیزات پیشرفته، و نگرانی‌ها در زمینهٔ سوءاستفاده از اطلاعات اشتراک‌گذاری‌شده از چالش‌های اشتراک‌گذاری اطلاعات در بانک ها ازجمله بانک ملی به‌شمار می‌آیند.

۲-۱-۵-۲ پذیرش فنّاوری از سوی کارکنان

پذیرش فنّاوری اطلاعات عبارت است از رضایت مناسب و قابل‌قبول برای به‌کاربردن فنّاوری اطلاعات در وظایفی که برای پشتیبانی آن‌ها طراحی شده است. برای به‌کارگیری فنّاوری نوین در سازمان، نیاز است ابتدا زمینه‌های پذیرش این فنّاوری مهیا شود؛ لذا، آموزش کارکنان به‌عنوان یکی از عوامل مهم می‌تواند در برداشت ذهنی آن‌ها از مفیدبودن و آسانی استفاده از فنّاوری تأثیرگذار باشد (محمدی زمان، ۱۳۹۷).

[1] Gomez-Mejia, Balkin & Cardy

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1402.16.57.5.3]

۳-۵-۱-۲ شرایط اقتصادی

شرایط بد اقتصادی می‌تواند باعث بدترشدن وضعیت کیفیت پرتفوی وام، ایجاد ضررهای اعتباری، و در نهایت منجر به کاهش سودآوری بانک شود (گامباکورتا و میستورلی[1]، ۲۰۰۴). با توجه به نقش مهم و حیاتی بانک‌ها در رشد و توسعهٔ اقتصادی کشور، هرگونه نابسامانی سیستم بانک‌ها را دچار اختلال می‌کند و آثار زیان‌باری ازجمله رکود کسب‌وکارها، افزایش تورم، و افزایش نرخ بیکاری در جامعه را به‌دنبال دارد.

۴-۵-۱-۲ ساختار مالکیتی

دخالت دولت در بازارهای مالی از طریق تعیین سقف نرخ سود سپرده‌ها، نرخ بالای ذخایر قانونی، دخالت در نحوهٔ توزیع اعتبارات بانکی، و وضع قوانین و مقررات محدودکنندهٔ حساب جاری و حساب سرمایه موجب پایین‌آمدن نرخ سود بانکی به سطحی پایین‌تر از نرخ تورم شده و در نتیجه، نرخ بهرهٔ حقیقی منفی می‌شود. اگر نرخ سود پرداختی به سپرده‌های مردم در سطحی پایین‌تر از شاخص‌هایی نظیر نرخ تورم، حداقل نرخ سود در بازارهای غیرمتشکل پولی، نرخ سود پرداختی به اوراق مشارکت، و نرخ سود سرمایه باشد، نظام بانکی در تجهیز منابع مالی با چالش‌های متعددی روبه‌رو می‌شود (کمیجانی و پوررستمی، ۱۳۸۷).

۶-۱-۲ چالش‌های فنّاوری اطلاعات

فنّاوری اطلاعات شامل توسعه و مدیریت سخت‌افزار و نرم‌افزار، شبکه، پایگاه داده، و سایر فنون است که موجب بهبود بهره‌وری و عملکرد سازمان و منابع انسانی آن می‌شود، پس کمبود در زمینهٔ فنّاوری سازمان را با چالش روبه‌رو می‌سازد و هزینهٔ بسیاری را بر آن تحمیل می‌کند (اوبرین و ماراکاس[2]، ۲۰۰۸).

۱-۶-۱-۲ گسترش زیرساخت

تجهیزات و فنّاوری مخابرات به‌عنوان یکی از مهم‌ترین زیرساخت‌ها در بخش فنّاوری اطلاعات ایفای نقش می‌کند. به‌عبارت دیگر، توسعه‌نیافتن خطوط مخابراتی در سطح کشور و استفاده‌نکردن از فنّاوری نوین موجب شکست طرح توسعهٔ بانکداری به‌صورت الکترونیک خواهد شد (نمازی، ۱۳۹۶).

۲-۶-۱-۲ ارتباطات

فنّاوری اطلاعات و ارتباطات به سیستم‌های جامع اطلاعاتی بانک‌ها کمک فراوانی می‌کند، زیرا این قابلیت موجب می‌شود که ساختار رسمی سازمان به‌عنوان پردازشگر عمل کند، رشد

---

[1] Gambacorta & Mistrulli

[2] O'Brien & Marakas

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1402.16.57.5.3]

سازمان‌ها و پیچیده‌ترشدن محیط فعالیت آن‌ها را افزایش دهد، و ضرورت ایجاد هماهنگی میان واحدها درجهتِ افزایش کارایی سازمان را دوچندان کند (گرنت، ۲۰۰۸).

۳-۶-۱-۲ یکپارچگی

یکپارچه ساختن سیستم‌ها و هماهنگ ساختن مشتریان با تمام عملیات بانکی، مستلزم داشتن امکانات و بسترهای مخابراتی و ارتباطی پیشرفته و مطمئن است. یکپارچه‌سازی و هماهنگ‌کردن سیستم‌ها و عملیات بانک، به‌منظور جلوگیری از اتلاف زمان و صرفه‌جویی در هزینه‌ها، یکی از اهداف مهمی است که بیشتر بانک‌ها در پی دستیابی به آن‌اند؛ بنابراین، فقدان یکپارچگی بین سیستم‌ها و سامانه‌های مختلف بانک موجب استفاده از نیروی انسانی بسیار، طولانی‌شدن عملیات، پیچیده‌کردن فرایندها، و در نتیجه افزایش هزینه‌ها می‌شود.

۳ پیشینهٔ پژوهش

شایگانی و داداشی (۱۳۹۳) اثر گسترش بانکداری الکترونیکی در کاهش هزینه‌های بانک‌ها را بررسی کردند. نتایج نشان داد گسترش تعداد شعب آنلاین در کاهش هزینه‌های بانکی اثر مهم و معناداری دارد.

رستمی، آذر و دهقان نیری (۱۳۹۸) طراحی الگوی پویای تحلیل هزینه‌ها در صنعت بانکداری را طی افق زمانی ۲۰ ساله (۱۳۹۰ تا ۱۴۱۰) در یکی از بانک‌های تجاری ایرانی پیشنهاد کرده‌اند. یافته‌های پژوهش نشان داد الگوی شبیه‌سازی‌شده بر مبنای عملکرد بانک، می‌تواند به‌عنوان ابزار تصمیم‌گیری مدیران بانک در راستای کاهش هزینه‌ها و بررسی میزان تأثیرگذاری متغیرهای مربوط در این حوزه بهره‌برداری شود.

نمازی، کریمی و پورمند بخشایش (۱۳۹۸) تأثیر فنّاوری اطلاعات بر هزینهٔ عملیاتی بانک های منتخب ایران را طی دورهٔ ۱۳۸۸ تا ۱۳۹۴ انجام داده‌اند. نتایج نشان داد گسترش فنّاوری اطلاعات تأثیر معناداری در کاهش هزینه‌های عملیاتی بانک‌های منتخب دارد.

کارآمد، سبزعلی‌پور و قاسمی نجف‌آبادی (۱۴۰۰) تأثیر گسترش خدمات بانکداری الکترونیکی در کاهش هزینه‌های عملیاتی بانک کشاورزی استان ایلام را طی سال ۱۳۹۸ بررسی کردند. نتایج نشان داد توسعهٔ خدمات بانکداری الکترونیک در کاهش هزینه‌های عملیاتی بانک تأثیر معناداری دارد و از بین مؤلفه‌های بانکداری الکترونیکی، استفاده از همراه بانک و اینترنت‌بانک در کاهش هزینه‌های عملیاتی تأثیر معناداری دارد.

صارم صفاری، ابراهیمی و ملکی (۱۴۰۲) تأثیر فنّاوری مالی در سودآوری بانک‌های ایران را بررسی کردند. نتایج نشان داد تغییر در نسبت سود (زیان) انباشته به کل دارایی (BM)، تغییر در استفادهٔ مشتریان از خدمات نسل نوین برنامک‌های موبایلی (CDA)، و زمان شروع

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1402.16.57.5.3]

به‌کار بانک‌ها با پلتفرم‌های بانکداری باز (FT) تأثیر مثبت و نسبت مطالبات غیرجاری (NPL) تأثیر منفی در شاخص سودآوری بانک‌های دولتی و خصوصی دارد.

می[1] (۲۰۱۲) با مطالعهٔ هزینه‌های فنّاوری اطلاعات در بانک‌ها، بیان کرد اگرچه توسعهٔ زیرساخت‌های مربوط به فنّاوری اطلاعات نیازمند صرف هزینه‌های بسیاری است، کاهش هزینه‌ها در نتیجهٔ بهبود و توسعهٔ فنّاوری در بخش ارائهٔ خدمات مالی، موجب توجه بیشتر نهادهای مالی به‌ویژه بانک‌ها به‌سوی فنّاوری‌های نوین می‌شود.

دینر[2] (۲۰۲۰) تغییر ساختار هزینهٔ عملیاتی و تأثیر آن در سود عملیاتی بانک‌ها در آلمان را بررسی کرد و به تحلیل آثار توسعهٔ منابع انسانی در کل هزینه‌های عملیاتی بانک‌های پس‌انداز و تعاونی طی سال‌های ۲۰۱۳ تا ۲۰۱۷ پرداخت. نتایج نشان داد رشد پرسنلی منفی (کاهش پرسنل) موجب بهبود نتایج عملیاتی بانک‌ها می‌شود و درنتیجه، آن‌ها را قادر به تقویت موقعیت بازار و سود عملیاتی خود می‌کند.

یوسیفیدی، پانوپولو و تسومان[3] (۲۰۲۱) بررسی تقاضای وام مسکن و هزینهٔ عملیاتی بانک‌ها را انجام دادند. نتایج نشان داد تقاضای مبلغ وام کارایی هزینه را بهبود می‌بخشد، اما تعداد درخواست‌های وام کارایی هزینه را کاهش می‌دهد. در مقابل، تقاضای وام از نظر اقتصادی تأثیر کمتری در نمرهٔ کیفیت مدیریت دارد.

یین[4] (۲۰۲۱) تأثیر رقابت و تنظیم بازار بانکی در کارایی هزینهٔ بانک‌ها را طی سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۵ بررسی کرد. نتایج نشان داد نظارت بانکی مؤثرتر با کارایی بالاتر همراه است و تأثیر منفی رقابت در کارایی را کاهش می‌دهد.

موکیرا، کاریوکی و موچری[5] (۲۰۲۲) استراتژی‌های کاهش هزینه و عملکرد بانک‌های تجاری در کنیا را بررسی کردند. یافته‌ها نشان داد مدیریت بانک باید اقداماتی را انجام دهد که منجر به کاهش هزینه‌های سربار و هزینه‌های عملیاتی شود تا عملکرد آن‌ها افزایش یابد.

ناینگولان، ساری و ویشتوراهما[6] و همکاران (۲۰۲۲) اثر اندازهٔ بانک، ریسک اعتباری، و کفایت سرمایه در کارایی هزینهٔ بانک‌های اندونزی را طی دورهٔ ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۸ بررسی کردند.

---

[1] Mai
[2] Diener
[3] Iosifidi, Panopoulou & Tsouman
[4] Yin
[5] Mukira, Kariuki & Muturi
[6] Nainggolan, Sari & Wasiaturrahma

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]
[DOR: 20.1001.1.26453355.1402.16.57.5.3]

نتایج نشان داد اندازهٔ بانک اثر منفی در کارایی هزینهٔ بانک دارد و ریسک اعتباری و کفایت سرمایه دارای تأثیر مثبت در کارایی هزینهٔ بانک است.

آندریس و اسپرینسین[1] (۲۰۲۳) عملکرد ESG[2] و هزینه‌های تأمین‌مالی بانک‌ها را بررسی کردند. نتایج نشان داد بانک‌ها با گنجاندن شیوه‌های ESG در تصمیم‌گیری‌های مالی، از هزینه‌های پایین‌تر برای افزایش بدهی‌های دارای بهره (کل هزینهٔ وجوه) و کاهش هزینه‌های جذب سپرده برخوردار می‌شوند.

۴ روش پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی و از لحاظ نحوهٔ گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی ـ پیمایشی است. در این پژوهش، چالش‌های کاهش هزینه ابتدا براساس مرور ادبیات، بررسی پیشینه‌ها، و نظرسنجی از ۳۷۵ نفر از مدیران و خبرگان بانک ملی در سطح کشور با استفاده از ابزار پرسش‌نامه شناسایی شد. روش نمونه‌گیری نیز با توجه به محدودبودن جامعهٔ آماری پژوهش، به‌صورت کل‌شمار است. در مرحلهٔ بعدی، پرسش‌نامهٔ مقایسات زوجی با بهره‌گیری از اعداد فازی مثلثی بین ۳۰ نفر از مدیران و خبرگان توزیع شد، سپس وزن و میزان اهمیت هریک از این چالش‌ها به‌تفکیک از دیدگاه مدیران و خبرگان تعیین و با استفاده از رویکرد تلفیقی تحلیل سلسله‌مراتبی فازی (FAHP) و روش پرامتی (PROMETHEE) به اولویت‌بندی چالش‌های کاهش هزینهٔ بانک ملی پرداخته شد. PROMETHEE و FAHP از معروف‌ترین مدل‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره‌اند که برای رتبه بندی یک یا چند شاخص مختلف از آن‌ها استفاده می‌شود؛ لذا، دلیل استفادهٔ هم‌زمان از این روش‌های آماری به‌روزبودن تکنیک PROMETHEE نسبت‌به سایر روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره و نیز حصول اطمینان از نتایج FAHP است.

۵ یافته‌های پژوهش

۵-۱ آمار توصیفی

در این بخش، به تجزیه‌وتحلیل آمار توصیفی مشارکت‌کننده‌های پژوهش پرداخته می‌شود.

---

[1] Andries & Sprincean

[2] Environmental, Social & Governance, ESG

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1402.16.57.5.3]

جدول ۱

آمار توصیفی مشارکت‌کننده‌ها در پژوهش برای انجام‌دادن مقایسات زوجی

جنسیت		سمت سازمانی			سطح تحصیلات				رشتهٔ تحصیلی					سن				سابقهٔ خدمت			
زن	مرد	مدیر	معاون	خبرهٔ بانکی	کاردانی	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری و بالاتر	بانکداری	حسابداری	مدیریت	اقتصاد	سایر	کمتر از ۳۰ سال	۳۱ تا ۴۰ سال	۴۱ تا ۵۰ سال	بیش از ۵۰ سال	کمتر از ۵ سال	۶ تا ۱۰ سال	۱۱ تا ۱۵ سال	بیش از ۱۵ سال
۰	۳۰	۸	۷	۱۵	۰	۹	۱۸	۳	۲	۱۰	۱۶	۲	۰	۰	۰	۲۰	۱۰	۰	۰	۰	۳۰
۳۰		۳۰			۳۰				۳۰					۳۰				۳۰			

منبع: یافته‌های پژوهشگر

ازآنجایی‌که در این پژوهش از مقایسات زوجی برای تعیین اهمیت چالش‌ها و اولویت‌بندی آن‌ها نسبت به یکدیگر استفاده شده است، تعداد آزمودنی‌ها ۳۰ نفر در نظر گرفته شد که شامل ۸ مدیر، ۷ معاون، و ۱۵ خبرهٔ بانکی می‌شود. همانطور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، سطح تحصیلات بیشتر آزمودنی‌ها کارشناسی ارشد و در رشتهٔ مدیریت است. همچنین، سن بیشتر آزمودنی‌ها بین ۴۱ تا ۵۰ سال است که بیش از ۱۵ سال به‌صورت مستمر در بانک ملی فعالیت داشته‌اند.

۵-۲ آمار استنباطی

در این بخش نیز چالش‌های کاهش هزینهٔ بانک ملی ایران به‌تفکیک از دیدگاه مدیران و خبرگان با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی فازی و روش پرامتی اولویت‌بندی می‌شوند. برای تجزیه‌وتحلیل داده‌ها در روش FAHP، از نرم‌افزار Fuzzy AHP و در روش پرامتی، از نرم‌افزار Visual PROMETHEE استفاده می‌شود.

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1402.16.57.5.3]

۵-۲-۱ نتایج روش FAHP

۵-۱-۲-۱ تعیین اهمیت معیارها و زیرمعیارها براساس دیدگاه مدیران بانک ملی

جدول ۲

رتبه‌بندی معیارهای اصلی مؤثر در کاهش هزینه‌ها از دیدگاه مدیران

رتبه	نام معیار	وزن معیار
۱	چالش‌های فنّاوری اطلاعات	۰/۱۸۱
۲	چالش‌های مدیریتی	۰/۱۷۷
۳	چالش‌های سازمانی	۰/۱۶۹
۴	چالش‌های مالی	۰/۱۶
۵	چالش‌های محیطی	۰/۱۵۹
۶	چالش‌های عملیاتی	۰/۱۵۴

منبع: یافته‌های پژوهشگر

براساس نتایج جدول ۲، چالش‌های فنّاوری اطلاعات رتبهٔ ۱ را کسب کرده است. رتبه های بعدی به‌ترتیب به چالش‌های مدیریتی، سازمانی، مالی، محیطی، و عملیاتی تعلق می گیرد.

جدول ۳

رتبه‌بندی زیرمعیارهای چالش فنّاوری اطلاعات از دیدگاه مدیران

رتبه	نام معیار	وزن معیار
۱	گسترش زیرساخت	۰/۳۷۱
۲	ارتباطات	۰/۳۱۶
۳	یکپارچگی	۰/۳۱۳

منبع: یافته‌های پژوهشگر

براساس نتایج جدول ۳، گسترش زیرساخت رتبهٔ ۱ را کسب کرده است. رتبه‌های بعدی به‌ترتیب به ارتباطات و یکپارچگی تعلق می‌گیرد.

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1402.16.57.5.3]

جدول ۴
رتبه‌بندی زیرمعیارهای چالش مدیریتی از دیدگاه مدیران

رتبه	نام معیار	وزن معیار
۱	مدیریت منابع و مصارف	۰/۳۸۶
۲	مدیریت ارتباط با مشتریان	۰/۳۲۷
۳	مدیریت نظارت	۰/۲۸۶

منبع: یافته‌های پژوهشگر

براساس نتایج جدول ۴، مدیریت منابع و مصارف رتبهٔ ۱ را کسب کرده است. رتبه‌های بعدی به‌ترتیب به مدیریت ارتباط با مشتریان و مدیریت نظارت تعلق می‌گیرد.

جدول ۵
رتبه‌بندی زیرمعیارهای چالش سازمانی از دیدگاه مدیران

رتبه	نام معیار	وزن معیار
۱	منابع انسانی	۰/۲۷۳
۲	کارایی	۰/۲۵۵
۳	ساختار سازمانی	۰/۲۴۷
۴	رقابت	۰/۲۲۵

منبع: یافته‌های پژوهشگر

براساس نتایج جدول ۵، منابع انسانی رتبهٔ ۱ را کسب کرده است. رتبه‌های بعدی به ترتیب به کارایی، ساختار سازمانی، و رقابت تعلق می‌گیرد.

جدول ۶
رتبه‌بندی زیرمعیارهای چالش مالی از دیدگاه مدیران

رتبه	نام معیار	وزن معیار
۱	شکاف بین درآمدها و هزینه‌ها	۰/۳۴۷
۲	شکاف بین دارایی‌ها و بدهی‌ها	۰/۳۲۷
۳	ناترازی نقدینگی	۰/۳۲۶

منبع: یافته‌های پژوهشگر

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]
[DOR: 20.1001.1.26453355.1402.16.57.5.3]

براساس نتایج جدول ۶، شکاف بین درآمدها و هزینه‌ها رتبهٔ ۱ را کسب کرده است. رتبه های بعدی به‌ترتیب به شکاف بین دارایی‌ها و بدهی‌ها و ناترازی نقدینگی تعلق می‌گیرد.

جدول ۷

رتبه‌بندی زیرمعیارهای چالش محیطی از دیدگاه مدیران

رتبه	نام معیار	وزن معیار
۱	پذیرش فنّاوری از سوی کارکنان	۰/۲۶۹
۲	شرایط اقتصادی	۰/۲۵۸
۳	ساختار مالکیتی	۰/۲۴۸
۴	اشتراک‌گذاری اطلاعات	۰/۲۲۵

منبع: یافته‌های پژوهشگر

براساس نتایج جدول ۷، پذیرش فنّاوری رتبهٔ ۱ را کسب کرده است. رتبه‌های بعدی به ترتیب به شرایط اقتصادی، ساختار مالکیتی، و اشتراک‌گذاری اطلاعات تعلق می‌گیرد.

جدول ۸

رتبه‌بندی زیرمعیارهای چالش عملیاتی از دیدگاه مدیران

رتبه	نام معیار	وزن معیار
۱	تصمیم‌گیری نامطلوب مدیران	۰/۳۶۳
۲	عملکرد ضعیف	۰/۳۳۴
۳	وام‌های پرداختی وصول‌نشده	۰/۳۰۲

منبع: یافته‌های پژوهشگر

براساس نتایج جدول ۸، تصمیم‌گیری نامطلوب مدیران رتبهٔ ۱ را کسب کرده است. رتبه های بعدی به‌ترتیب به عملکرد ضعیف و وام‌های پرداختی وصول‌نشده تعلق می‌گیرد.

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1402.16.57.5.3]

جدول ۹

رتبه‌بندی زیرمعیارهای مؤثر در کاهش هزینه‌ها از دیدگاه مدیران

رتبه	نام معیار	وزن معیار
۱	مدیریت منابع و مصارف	۰/۰۶۸۳۲۲
۲	گسترش زیرساخت	۰/۰۶۷۱۵۱
۳	مدیریت ارتباط با مشتریان	۰/۰۵۷۸۷۹
۴	ارتباطات	۰/۰۵۷۱۹۶
۵	یکپارچگی	۰/۰۵۶۶۵۳
۶	تصمیم‌گیری نامطلوب مدیران	۰/۰۵۵۹۰۲
۷	شکاف بین درآمدها و هزینه‌ها	۰/۰۵۵۵۲
۸	شکاف بین دارایی‌ها و بدهی‌ها	۰/۰۵۲۳۲
۹	ناترازی نقدینگی	۰/۰۵۲۱۶
۱۰	عملکرد ضعیف	۰/۰۵۱۴۳۶
۱۱	مدیریت نظارت	۰/۰۵۰۶۲۲
۱۲	وام‌های پرداختی وصول‌نشده	۰/۰۴۶۵۰۸
۱۳	منابع انسانی	۰/۰۴۶۱۳۷
۱۴	کارایی	۰/۰۴۳۰۹۵
۱۵	پذیرش فنّاوری از سوی کارکنان	۰/۰۴۲۷۷۱
۱۶	ساختار سازمانی	۰/۰۴۱۷۴۳
۱۷	شرایط اقتصادی	۰/۰۴۱۰۲۲
۱۸	ساختار مالکیتی	۰/۰۳۹۴۳۲
۱۹	رقابت	۰/۰۳۸۰۲۵
۲۰	اشتراک‌گذاری اطلاعات	۰/۰۳۵۷۷۵

منبع: یافته‌های پژوهشگر

براساس نتایج جدول ۹، مدیریت منابع و مصارف رتبهٔ ۱ را کسب کرده است. رتبه‌های بعدی به‌ترتیب به گسترش زیرساخت، مدیریت ارتباط با مشتریان، ارتباطات، یکپارچگی، تصمیم‌گیری نامطلوب مدیران، شکاف بین درآمدها و هزینه‌ها، شکاف بین دارایی‌ها و بدهی ها، ناترازی نقدینگی، عملکرد ضعیف، مدیریت نظارت، وام‌های پرداختی وصول‌نشده، منابع انسانی، کارایی، پذیرش فنّاوری، ساختار سازمانی، شرایط اقتصادی، ساختار مالکیتی، رقابت، و اشتراک‌گذاری اطلاعات تعلق می‌گیرد.

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1402.16.57.5.3]

۱-۲-۵-۲ تعیین اهمیت معیارها و زیرمعیارها براساس دیدگاه خبرگان بانک ملی

جدول ۱۰
رتبه‌بندی معیارهای اصلی مؤثر در کاهش هزینه‌ها از دیدگاه خبرگان

رتبه	نام معیار	وزن معیار
۱	چالش‌های فنّاوری اطلاعات	۰/۱۷۸
۲	چالش‌های مدیریتی	۰/۱۷۲
۳	چالش‌های محیطی	۰/۱۶۶
۴	چالش‌های سازمانی	۰/۱۶۴
۵	چالش‌های مالی	۰/۱۶۲
۶	چالش‌های عملیاتی	۰/۱۵۷

منبع: یافته‌های پژوهشگر

براساس نتایج جدول ۱۰، چالش‌های فنّاوری اطلاعات رتبهٔ ۱ را کسب کرده است. رتبه های بعدی به‌ترتیب به چالش‌های مدیریتی، محیطی، سازمانی، مالی، و عملیاتی تعلق می گیرد.

جدول ۱۱
رتبه‌بندی زیرمعیارهای چالش فنّاوری اطلاعات از دیدگاه خبرگان

رتبه	نام معیار	وزن معیار
۱	گسترش زیرساخت	۰/۳۷۹
۲	ارتباطات	۰/۳۳۵
۳	یکپارچگی	۰/۲۸۶

منبع: یافته‌های پژوهشگر

براساس نتایج جدول ۱۱، گسترش زیرساخت رتبهٔ ۱ را کسب کرده است. رتبه‌های بعدی به‌ترتیب به ارتباطات و یکپارچگی تعلق می‌گیرد.

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]
[DOR: 20.1001.1.26453355.1402.16.57.5.3]

جدول ۱۲
رتبه‌بندی زیرمعیارهای چالش محیطی از دیدگاه خبرگان

رتبه	نام معیار	وزن معیار
۱	پذیرش فنّاوری از سوی کارکنان	۰/۲۶۳
۲	شرایط اقتصادی	۰/۲۵۷
۳	ساختار مالکیتی	۰/۲۴۹
۴	اشتراک‌گذاری اطلاعات	۰/۲۳۱

منبع: یافته‌های پژوهشگر

براساس نتایج جدول ۱۲، پذیرش فنّاوری رتبهٔ ۱ را کسب کرده است. رتبه‌های بعدی به ترتیب به شرایط اقتصادی، ساختار مالکیتی، و اشتراک‌گذاری اطلاعات تعلق می‌گیرد.

جدول ۱۳
رتبه‌بندی زیرمعیارهای چالش مدیریتی از دیدگاه خبرگان

رتبه	نام معیار	وزن معیار
۱	مدیریت منابع و مصارف	۰/۳۷۱
۲	مدیریت ارتباط با مشتریان	۰/۳۲۶
۳	مدیریت نظارت	۰/۳۰۳

منبع: یافته‌های پژوهشگر

براساس نتایج جدول ۱۳، مدیریت منابع و مصارف رتبهٔ ۱ را کسب کرده است. رتبه‌های بعدی به‌ترتیب به مدیریت ارتباط با مشتریان و مدیریت نظارت تعلق می‌گیرد.

جدول ۱۴
رتبه‌بندی زیرمعیارهای چالش مالی از دیدگاه خبرگان

رتبه	نام معیار	وزن معیار
۱	شکاف بین درآمدها و هزینه‌ها	۰/۳۵۲
۲	ناترازی نقدینگی	۰/۳۳۶
۳	شکاف بین دارایی‌ها و بدهی‌ها	۰/۳۱۲

منبع: یافته‌های پژوهشگر

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]
[DOR: 20.1001.1.26453355.1402.16.57.5.3]

براساس نتایج جدول ۱۴، شکاف بین درآمدها و هزینه‌ها رتبهٔ ۱ را کسب کرده است. رتبه های بعدی به‌ترتیب به ناترازی نقدینگی و شکاف بین دارایی‌ها و بدهی‌ها تعلق می‌گیرد.

جدول ۱۵

رتبه‌بندی زیرمعیارهای چالش سازمانی از دیدگاه خبرگان

رتبه	نام معیار	وزن معیار
۱	منابع انسانی	۰/۲۷۷
۲	کارایی	۰/۲۵۸
۳	ساختار سازمانی	۰/۲۴۴
۴	رقابت	۰/۲۲۱

منبع: یافته‌های پژوهشگر

براساس نتایج جدول ۱۵، منابع انسانی رتبهٔ ۱ را کسب کرده است. رتبه‌های بعدی به ترتیب به کارایی، ساختار سازمانی، و رقابت تعلق می‌گیرد.

جدول ۱۶

رتبه‌بندی زیرمعیارهای چالش عملیاتی از دیدگاه خبرگان

رتبه	نام معیار	وزن معیار
۱	تصمیم‌گیری نامطلوب مدیران	۰/۳۵۵
۲	عملکرد ضعیف	۰/۳۴۱
۳	وام‌های پرداختی وصول‌نشده	۰/۳۰۵

منبع: یافته‌های پژوهشگر

براساس نتایج جدول ۱۶، تصمیم‌گیری نامطلوب مدیران رتبهٔ ۱ را کسب کرده است. رتبه های بعدی به‌ترتیب به عملکرد ضعیف و وام‌های پرداختی وصول‌نشده تعلق می‌گیرد.

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1402.16.57.5.3]

جدول ۱۷

رتبه‌بندی زیرمعیارهای مؤثر در کاهش هزینه‌ها از دیدگاه خبرگان

رتبه	نام معیار	وزن معیار
۱	گسترش زیرساخت	۰/۰۶۷۴۶۲
۲	مدیریت منابع و مصارف	۰/۰۶۳۸۱۲
۳	ارتباطات	۰/۰۵۹۶۳
۴	شکاف بین درآمدها و هزینه‌ها	۰/۰۵۷۰۲۴
۵	مدیریت ارتباط با مشتریان	۰/۰۵۶۰۷۲
۶	تصمیم‌گیری نامطلوب مدیران	۰/۰۵۵۷۳۵
۷	ناترازی نقدینگی	۰/۰۵۴۴۳۲
۸	عملکرد ضعیف	۰/۰۵۳۵۳۷
۹	مدیریت نظارت	۰/۰۵۲۱۱۶
۱۰	یکپارچگی	۰/۰۵۰۹۰۸
۱۱	شکاف بین دارایی‌ها و بدهی‌ها	۰/۰۵۰۵۴۴
۱۲	وام‌های پرداختی وصول‌نشده	۰/۰۴۷۸۸۵
۱۳	منابع انسانی	۰/۰۴۵۴۲۸
۱۴	پذیرش فنّاوری از سوی کارکنان	۰/۰۴۳۶۵۸
۱۵	شرایط اقتصادی	۰/۰۴۲۶۶۲
۱۶	کارایی	۰/۰۴۲۳۱۲
۱۷	ساختار مالکیتی	۰/۰۴۱۳۳۴
۱۸	ساختار سازمانی	۰/۰۴۰۰۱۶
۱۹	اشتراک‌گذاری اطلاعات	۰/۰۳۸۳۴۶
۲۰	رقابت	۰/۰۳۶۲۴۴

منبع: یافته‌های پژوهشگر

براساس نتایج جدول ۱۷، گسترش زیرساخت رتبهٔ ۱ را کسب کرده است. رتبه‌های بعدی به مدیریت منابع و مصارف، ارتباطات، شکاف بین درآمدها و هزینه‌ها، مدیریت ارتباط با مشتریان، تصمیم‌گیری نامطلوب مدیران، ناترازی نقدینگی، عملکرد ضعیف، مدیریت نظارت، یکپارچگی، شکاف بین دارایی‌ها و بدهی‌ها، وام‌های پرداختی وصول‌نشده، منابع انسانی، پذیرش فنّاوری، شرایط اقتصادی، کارایی، ساختار مالکیتی، ساختار سازمانی، اشتراک‌گذاری اطلاعات، و رقابت تعلق می‌گیرد.

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1402.16.57.5.3]

۱-۲-۵-۳ تعیین اهمیت معیارها و زیرمعیارها براساس دیدگاه مدیران و خبرگان بانک ملی

جدول ۱۸

رتبه‌بندی معیارهای اصلی مؤثر در کاهش هزینه‌ها از دیدگاه مدیران و خبرگان

رتبه	نام معیار	وزن معیار
۱	چالش‌های فنّاوری اطلاعات	۰/۱۷۸
۲	چالش‌های مدیریتی	۰/۱۷۴
۳	چالش‌های سازمانی	۰/۱۶۷
۴	چالش‌های محیطی	۰/۱۶۴
۵	چالش‌های مالی	۰/۱۶۱
۶	چالش‌های عملیاتی	۰/۱۵۶

منبع: یافته‌های پژوهشگر

براساس نتایج جدول ۱۸، چالش‌های فنّاوری اطلاعات رتبهٔ ۱ را کسب کرده است. رتبه های بعدی به‌ترتیب به چالش‌های مدیریتی، سازمانی، محیطی، مالی، و عملیاتی تعلق می گیرد.

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1402.16.57.5.3]

جدول ۱۹

رتبه‌بندی زیرمعیارهای مؤثر در کاهش هزینه‌ها از دیدگاه مدیران و خبرگان

رتبه	نام معیار	وزن معیار
۱	گسترش زیرساخت	۰/۰۶۵۶۸۲
۲	مدیریت منابع و مصارف	۰/۰۶۴۹۰۲
۳	ارتباطات	۰/۰۵۷۶۷۲
۴	مدیریت ارتباط با مشتریان	۰/۰۵۶۵۵
۵	شکاف بین درآمدها و هزینه‌ها	۰/۰۵۶۰۲۸
۶	تصمیم‌گیری نامطلوب مدیران	۰/۰۵۵۸۴۸
۷	یکپارچگی	۰/۰۵۴۸۲۴
۸	ناترازی نقدینگی	۰/۰۵۳۲۹۱
۹	عملکرد ضعیف	۰/۰۵۲۷۲۸
۱۰	مدیریت نظارت	۰/۰۵۲۷۲۲
۱۱	شکاف بین دارایی‌ها و بدهی‌ها	۰/۰۵۱۶۸۱
۱۲	وام‌های پرداختی وصول‌نشده	۰/۰۴۷۴۲۴
۱۳	منابع انسانی	۰/۰۴۵۵۹۱
۱۴	پذیرش فنّاوری از سوی کارکنان	۰/۰۴۳۴۶
۱۵	کارایی	۰/۰۴۲۷۵۲
۱۶	شرایط اقتصادی	۰/۰۴۲۳۱۲
۱۷	ساختار سازمانی	۰/۰۴۱۰۸۲
۱۸	ساختار مالکیتی	۰/۰۴۰۸۳۶
۱۹	رقابت	۰/۰۳۷۵۷۵
۲۰	اشتراک‌گذاری اطلاعات	۰/۰۳۷۳۹۲

منبع: یافته‌های پژوهشگر

براساس نتایج جدول ۱۹، گسترش زیرساخت رتبهٔ ۱ را کسب کرده است. رتبه‌های بعدی به مدیریت منابع و مصارف، ارتباطات، مدیریت ارتباط با مشتریان، شکاف بین درآمدها و هزینه‌ها، تصمیم‌گیری نامطلوب مدیران، یکپارچگی، ناترازی نقدینگی، عملکرد ضعیف، مدیریت نظارت، شکاف بین دارایی‌ها و بدهی‌ها، وام‌های پرداختی وصول‌نشده، منابع انسانی، پذیرش فنّاوری، کارایی، شرایط اقتصادی، ساختار سازمانی، ساختار مالکیتی، رقابت، و اشتراک‌گذاری اطلاعات تعلق می‌گیرد.

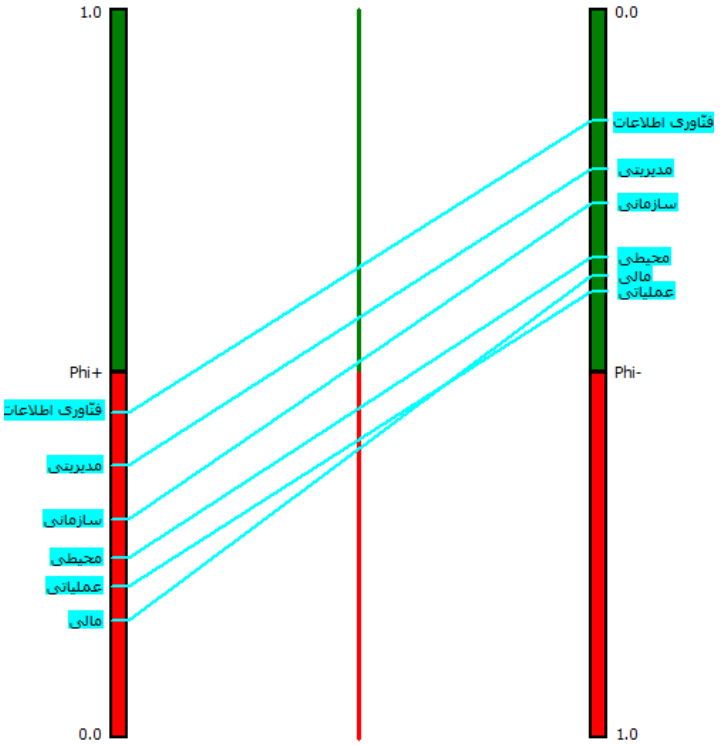
[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1402.16.57.5.3]

۵-۲-۲ نتایج روش پرامتی

۵-۲-۲-۱ تشکیل ماتریس تصمیم

در روش پرامتی، اولین گام تشکیل ماتریس تصمیم پرامتی است. در این پژوهش ماتریس تصمیم، ارزیابی معیارهای اصلی شامل چالش‌های سازمانی، محیطی، عملیاتی، مدیریتی، مالی، و فنّاوری اطلاعات براساس نظر ۳۰ خبره شامل مدیران، معاونان، و خبرگان بانک ملی است. بعد از واردکردن مدل در نرم‌افزار، رتبه‌بندی معیارها براساس روش پرامتی محاسبه می‌شود. در روش پرامتی دو نوع رتبه‌بندی وجود دارد که عبارت‌اند از رتبه‌بندی جزئی (پرامتی نوع ۱) و رتبه‌بندی کامل (پرامتی نوع ۲) که به‌ترتیب در شکل ۱ و ۲ آورده شده است. روش پرامتی نوع ۱ از جریان‌های مثبت (خروجی) و جریان‌های منفی (ورودی) به‌منظور رتبه‌بندی معیارها استفاده می‌کند، اما روش پرامتی نوع ۲ از جریان خالص (تفاضل بین جریان‌های مثبت و منفی) برای رتبه‌بندی معیارها استفاده می‌کند.

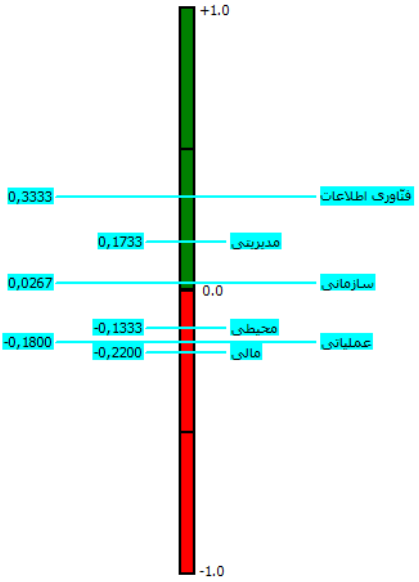


شکل ۱. رتبه‌بندی معیارها براساس پرامتی ۱

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1402.16.57.5.3]

همان‌طور که در شکل ۱ نشان داده شده است، در سمت +Phi (جریان مثبت) چالش های فنّاوری اطلاعات رتبهٔ ۱ را کسب کرده است. رتبه‌های بعدی به‌ترتیب به چالش‌های مدیریتی، سازمانی، محیطی، عملیاتی، و مالی اختصاص یافته است. در سمت -Phi (جریان منفی) رتبه‌بندی معیارها به‌صورت چالش‌های فنّاوری اطلاعات، مدیریتی، سازمانی، محیطی، مالی، و عملیاتی است؛ ازاین‌رو، به‌دلیل اینکه در دو معیار مالی و عملیاتی رتبه‌بندی یکسانی وجود ندارد، نمی‌توان در روش پرامتی نوع ۱ نتیجه‌گیری کرد، پس به‌منظور رتبه بندی صحیح معیارها باید از روش پرامتی نوع ۲ (رتبه‌بندی کامل) استفاده کرد.



شکل ۲. رتبه‌بندی معیارها بر اساس پرامتی ۲

نتایج حاصل از شکل ۲ نشان داد که چالش‌های فنّاوری اطلاعات رتبهٔ ۱، مدیریتی رتبهٔ ۲، سازمانی رتبهٔ ۳، محیطی رتبهٔ ۴، عملیاتی رتبهٔ ۵، و مالی رتبهٔ ۶ را کسب کرده است.

۵-۲-۲-۲ رتبه‌بندی معیارها

در حالت کلی، رتبه‌بندی معیارها بر مبنای جریان خالص صورت می‌گیرد که نتایج آن در جدول ۲۰ آورده شده است، همان رتبه‌بندی معیارها براساس روش پرامتی ۲ را تأیید می‌کند؛ بنابراین، یافته‌ها بیانگر آن است که نتایج حاصل از روش FAHP و پرامتی مشابه است و صحت یافته‌های پژوهش تأیید می‌شود.

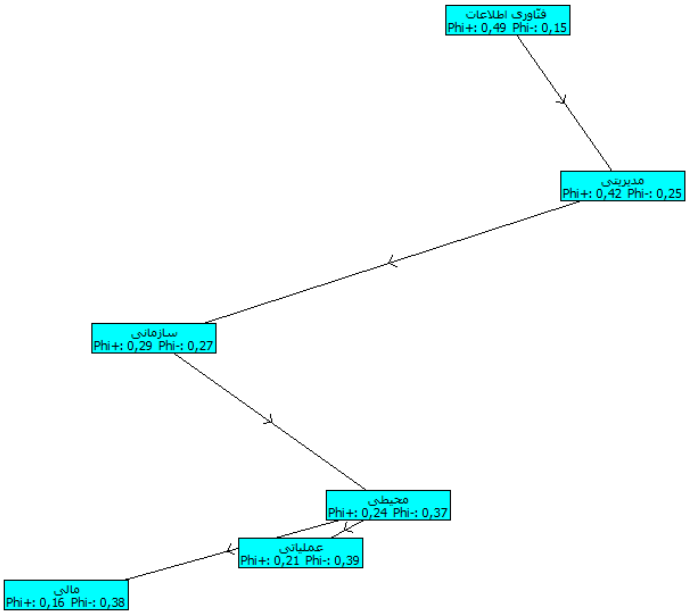
[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]
[DOR: 20.1001.1.26453355.1402.16.57.5.3]

جدول ۲۰

رتبه‌بندی نهایی معیارها در روش پرامتی

رتبه‌بندی	معیارها	Phi	Phi+	Phi-
۱	فنّاوری اطلاعات	۰/۳۳۳۳	۰/۴۸۶۷	۰/۱۵۳۳
۲	مدیریتی	۰/۱۷۳۳	۰/۴۲۰۰	۰/۲۴۶۷
۳	سازمانی	۰/۰۲۶۷	۰/۲۹۳۳	۰/۲۶۶۷
۴	محیطی	ـ۰/۱۳۳۳	۰/۲۴۰۰	۰/۳۷۳۳
۵	عملیاتی	ـ۰/۱۸۰۰	۰/۲۰۶۷	۰/۳۸۶۷
۶	مالی	ـ۰/۲۲۰۰	۰/۱۶۰۰	۰/۳۸۰۰

منبع: یافته‌های پژوهشگر



شکل۳. رتبهٔ شبکه‌ای معیارها

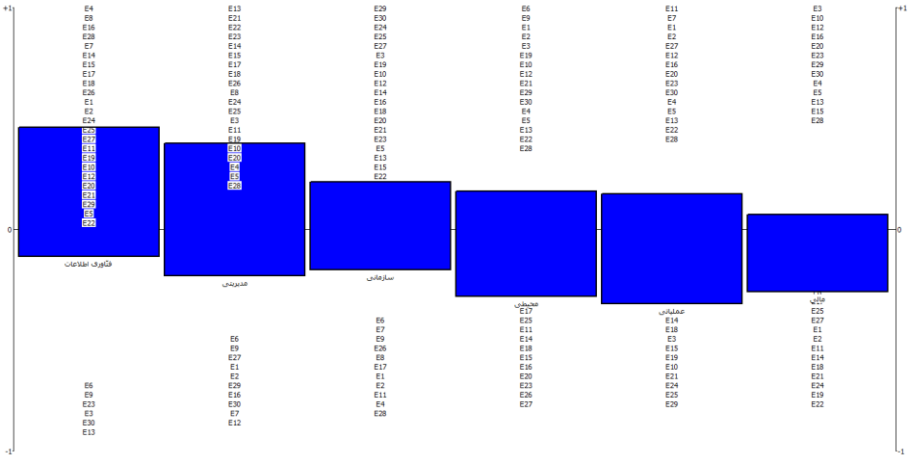
در شکل ۳ نیز شبکهٔ معیارها آورده شده است که نشان می‌دهد معیارهای محیطی، عملیاتی، و مالی شباهت بسیار زیادی به هم دارند که بیانگر نظر مشترک بسیاری از افراد پاسخ‌دهنده در مورد این معیارهاست. معیار فنّاوری اطلاعات در بالای شبکه است که بیانگر اهمیت زیاد این معیار از دیدگاه پاسخ‌دهندگان است.

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1402.16.57.5.3]

۳-۲-۲-۵ بررسی عملکرد معیارها نسبت به هم بر اساس نظرات مدیران و خبرگان بانکی

در شکل ۴، عملکرد معیارها نسبت‌به نظر ۳۰ پاسخ‌دهنده آورده شده است. شمارهٔ خبره‌هایی که در بالای محور X هستند، بدان معناست که آن خبره نظر مثبتی در مورد آن معیار داشته است و معیارهایی که در زیر محور X هستند، بدان معناست که آن خبره نظر منفی در مورد آن معیار داشته و خوب عمل نکرده است.



شکل ۴. عملکرد معیارها نسبت به هم بر اساس نظرات مدیران و خبرگان بانکی

۶ نتیجه‌گیری و پیشنهادهای پژوهش

به‌طورکلی، نتایج پژوهش بیانگر آن است که بانک ملی به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین بانک‌های دولتی کشور در زمینهٔ مدیریت و کاهش هزینه‌ها با چالش روبه‌روست. پس به‌منظور ارائهٔ راهکار برای رفع این مشکلات و بهبود عملکرد بانک، ابتدا مهم‌ترین چالش‌های پیش روی کاهش هزینه‌های عملیاتی بانک به‌صورت چالش‌های مدیریتی، فنّاوری اطلاعات، سازمانی، عملیاتی، مالی، و محیطی شناسایی و سپس به رتبه‌بندی آن‌ها پرداخته شد. یافته‌ها حاکی از آن است که از دیدگاه مدیران و خبرگان بانک ملی با استفاده از روش FAHP، چالش‌های فنّاوری اطلاعات رتبهٔ ۱ را کسب کرده است. رتبه‌های بعدی به‌ترتیب به چالش‌های مدیریتی، سازمانی، محیطی، مالی، و عملیاتی تعلق می‌گیرد. همچنین از دیدگاه مدیران و خبرگان بانکی با استفاده از روش پرامتی، چالش‌های فنّاوری اطلاعات رتبهٔ ۱ را کسب کرده است. رتبه‌های بعدی به چالش‌های مدیریتی، سازمانی، محیطی، عملیاتی، و مالی تعلق می‌گیرد.

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1402.16.57.5.3]

علاوه‌براین، مشخص شد بانک ملی ایران در زمینهٔ فنّاوری اطلاعات با مشکلات بسیاری روبه‌روست و از بین مؤلفه‌های شناسایی‌شده، گسترش زیرساخت‌های فنّاوری اطلاعات مهم ترین چالش است، زیرا هرچه ضعف در زیرساخت‌ها بیشتر باشد، میزان بهره‌مندی از مزایای بانکداری الکترونیک کاهش می‌یابد که این امر موجب استفاده از نیروی انسانی بسیار، پیچیده شدن فعالیت‌ها، اتلاف زمان و طولانی‌شدن فرایند ارائهٔ خدمات مطلوب به مشتریان، کاهش مزیت رقابتی، افزایش هزینه‌ها، و در نتیجه کاهش سودآوری بانک می‌شود.

برمبنای یافته‌های پژوهش، پیشنهادهایی به‌صورت ذیل به مدیران و سیاست‌گذاران بانک ملی ارائه می‌شود: الف- به‌منظور بهبود و توسعهٔ فنّاوری اطلاعات در بانک، باید ضعف‌ها و کاستی‌های موجود در زیرساخت‌هایی نظیر پهنای باند اینترنت و بسترهای بانکداری الکترونیک را برطرف کنند، زیرا بهره‌مندی از مزایای فنّاوری اطلاعات علاوه‌بر کسب مزیت رقابتی و سودآوری بیشتر، منجر به یکپارچه‌شدن سامانه‌ها و واحدهای مختلف بانک می‌شود که این امر خود تسریع در انجام‌دادن فعالیت‌ها، تسهیل فرایند اجرای عملیات، کاهش نیروی انسانی، صرفه‌جویی در زمان، و جلوگیری از دوباره‌کاری‌ها را به‌دنبال دارد که در بلندمدت منجر به کاهش هزینه‌های بانک می‌شود؛ ب- ساختار سازمانی را با اهداف و وظایف راهبردی بانک منطبق‌تر کنند و به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی کنند که ساختار سازمانی برمبنای نیاز واقعی بانک و مطابق با پیشرفت فنّاوری توسعه یابد، هر شخص بر مبنای تخصص و شایستگی‌های سازمانی در واحدهای مربوط برگزیده شود، رقابت ناسالم به‌منظور جذب منابع و مشتریان بیشتر که موجب فقدان اعتبارسنجی و معوق‌شدن بخش زیادی از مطالبات بانک می‌شود، تا حد ممکن کاهش یابد، و سازوکارهای مدیریتی مناسبی در این زمینه اتخاذ شود؛ ج- با توجه به اینکه نبود فرهنگ‌سازی مناسب موجب دورماندن سازمان (بانک) از تحولات فنّاوری می‌شود و فقدان بهره‌مندی بیشتر از مزایای فنّاوری اطلاعات، هزینه‌های بسیار سنگینی را بر بانک تحمیل می‌کند، لازم است زیرساخت‌های لازم در زمینهٔ پذیرش فنّاوری و گسترش آن در بانک و همچنین سازوکارهای امنیتی و رمزنگاری مناسب برای حفظ امنیت اطلاعات مشتریان به‌منظور اشتراک‌گذاری بهتر و مطمئن‌تر اطلاعات فراهم شود؛

د- با توجه به ماهیت دولتی بانک ملی، بخش عمده‌ای از هزینه‌های بانک ناشی از حجم بالای مطالبات از بخش دولتی در پرتفوی بانک است؛ لذا، لازم است به‌منظور کاهش حجم مطالبات دولتی و مطالبات معوق ناشی از تسهیلات اعطایی به متقاضیان، تمهیدات و سازوکارهای مناسبی نظیر اعمال نظارت‌های کافی قبل و پس از اعطای تسهیلات و بررسی های کارشناسانه در مورد اعتبارسنجی و توانایی وام‌گیرندگان در زمینهٔ بازپرداخت وام‌ها و اطمینان از سودآوری طرح‌های آن‌ها، شناسایی تنگناها به‌منظور جلوگیری از رشد مطالبات

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1402.16.57.5.3]

معوق و تنظیم مقررات لازم برای محروم‌کردن مشتریان بدحساب از دریافت تسهیلات تا چند سال پس از تسویهٔ بدهی خود به‌منظور ترغیب آن‌ها به ایفای تعهدات در سررسید را اتخاذ کنند؛ ه‍ـ همچنین، به‌دلیل اینکه بیشترین حجم درآمد بانک‌ها را سود حاصل از تسهیلات اعطایی به متقاضیان تشکیل می‌دهد، به‌منظور جلوگیری از افزایش هزینه‌ها مدیران باید به ساختار سپرده‌های بانک، وصول مطالبات در سررسید، و شناسایی بموقع درآمدهای بانک توجه بیشتری کرده و در این زمینه نظارت‌های کافی را اعمال کنند. همچنین، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود:

۱. رویکرد مقایسه‌ای شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های کاهش هزینه را بین تمام بانک های کشور اعم از دولتی و خصوصی انجام دهند،
۲. شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های کاهش هزینه را با سایر روش‌های آماری نظیر رویکرد تلفیقی FAHP و TOPSIS موردبررسی قرار دهند.

فهرست منابع

البرزی، م.، پورزرندی، م.ا.، و شهریاری، م. (۱۳۹۰). مدیریت منابع و مصارف در بانک‌ها با رویکرد سیستم‌های پویا. *فصلنامهٔ مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار*، ۲ (۶)، ۴۱ـ۵۹.

انواری رستمی، ع.ا.، و رضایت، ع. (۱۳۸۶). ارزیابی مقایسه‌ای سودآوری اعتبارات بانکی عقود اسلامی به روش بهایابی بر مبنای فعالیت و روش بهایابی صنعتی (مطالعهٔ موردی: بانک صادرات). *فصلنامهٔ بررسی‌های حسابداری و حسابرسی*، ۱۴ (۴۸)، ۲۳ـ۴۲.

اختیاری، م.، و عالم تبریز، ا. (۱۳۹۴). بهینه‌سازی پرتفوی منابع و مصارف بانک‌ها با استفاده از برنامه‌ریزی خطی (مطالعهٔ موردی: بانک صادرات). *فصلنامهٔ چشم‌انداز مدیریت مالی*، ۵(۱۲)، ۱۳۵-۱۵۸.

دلخواه، ج.، مشبکی، ا.، دانایی‌فرد، ح.، و خداداد حسینی، س.ح. (۱۳۹۰). ارزیابی کارایی بانک‌های دولتی در مقایسه با بانک‌های خصوصی ایران. *فصلنامهٔ چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، ۶(۳۹)، ۹۳ـ ۱۱۵.

رستمی، م.، آذر، ع.، و دهقان نیری، م. (۱۳۹۸). طراحی مدل پویای تحلیل هزینه‌ها در صنعت بانکداری. *فصلنامهٔ مطالعات مالی و بانکداری اسلامی*، ۵(۱۳)، ۱ـ۲۸.

رستمی، م.؛ قاسمی، ج.، و اسکندری، ف. (۱۳۹۰). ارزیابی عملکرد مالی بانک‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار (به‌کارگیری منطق TOPSIS در تحلیل پوششی داده‌ها). *فصلنامهٔ حسابداری مدیریت*، ۴(۸)، ۱۹ـ۳۰.

شایگانی، ب. و داداشی، ل. (۱۳۹۴). بررسی اثر گسترش بانکداری الکترونیکی بر کاهش هزینه بانک ها (منتخبی از بانک‌های خصوصی). *فصلنامهٔ مطالعات اقتصادی کاربردی ایران*، ۴ (۱۳)، ۲۳۱ـ ۲۵۵.

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1402.16.57.5.3]

شهیدی، آ.، یاوری، ک.، دهقان دهنوی، م.ع.، و حیدری، ح. (۱۳۹۵). محاسبهٔ کارایی هزینهٔ بانک‌ها در ایران و ارزیابی اثر عملکرد بازاریابی بانک‌ها بر آن. *فصلنامهٔ تحقیقات بازاریابی نوین*، ۶(۱)، ۱۶۰-۱۴۳.

صارم صفاری، م.، ابراهیمی، م.، و ملکی، م. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر فنّاوری مالی بر سودآوری بانک‌های دولتی و خصوصی. *فصلنامهٔ مطالعاتی در مدیریت بانکی و بانکداری اسلامی*، ۸(۲۰)، ۲۱ـ۴۸.

صفری، س.، رافتی، م. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر عوامل اقتصادی بر حجم سپرده‌های بانک‌های خصوصی منتخب در ایران. *فصلنامهٔ اقتصاد مالی*، ۱۳ (۴۷)، ۱۹۹ـ۲۱۶.

عبداللهی‌پور، م.ص.، و بت‌شکن، م.ه. (۱۳۹۹). راهکارهای بازسازی مالی بانک‌ها در ایران. *فصلنامهٔ مدیریت دارایی و تأمین مالی*، ۸(۴)، ۱ـ ۲۰.

کارآمد، ا.، سبزعلی‌پور، ف.، و قاسمی نجف‌آبادی، ر. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر گسترش خدمات بانکداری الکترونیکی بر کاهش هزینه‌های عملیاتی بانک کشاورزی ایلام. *فصلنامهٔ مطالعات مدیریت و حسابداری*، ۷ (۳)، ۴۱ـ۶۱.

کمیجانی، ا.، و پوررستمی، ن. (۱۳۸۷). تأثیر سرکوب مالی بر رشد اقتصادی (مقایسه اقتصادهای کمتر توسعه‌یافته و نوظهور). *فصلنامهٔ پژوهش‌های اقتصادی ایران*، ۱۲ (۳۷)، ۳۹ـ۵۹.

گلی، ی.، و اسکندری، ب. (۱۳۹۸). بررسی رابطه رقابت و کارایی هزینه در صنعت بانکی ایران. *فصلنامهٔ پژوهش‌ها و سیاست‌های اقتصادی*، ۲۷ (۹۱)، ۱۱۵ـ ۱۳۰.

محمدی زمان، م. (۱۳۹۷). *طراحی درک عوامل مؤثر بر رفتار پذیرش فنّاوری اطلاعات (مطالعهٔ موردی: مشتریان بانک ملی)*. پایان‌نامهٔ کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد صفادشت.

نعمتی، م.، و طباطبایی، س.ع.ا. (۱۳۹۵). تعیین عوامل مؤثر بر ناکارایی هزینه در بانک‌ها (مطالعهٔ موردی: بانک‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار). *فصلنامهٔ اقتصاد مالی*، ۱۰ (۳۶)، ۱۲۳ـ ۱۳۸.

نمازی، ف. (۱۳۹۶). *تأثیر فنّاوری اطلاعات بر هزینه عملیاتی بانک‌های منتخب دولتی و خصوصی*. پایان‌نامهٔ کارشناسی ارشد، دانشگاه تبریز.

نمازی، ف.، کریمی، ز.، و پورمند بخشایش، ط. (۱۳۹۸). تأثیر فنّاوری اطلاعات بر هزینهٔ عملیاتی بانک‌های منتخب ایران. *فصلنامهٔ سیاست‌های مالی و اقتصادی*، ۷ (۲۶)، ۱۳۵ـ ۱۶۱.

Abd Karim, M. Z. (2001). Comparative bank efficiency across select ASEAN countries. *ASEAN Economic Bulletin,* 18(3), 289-304.

Acha, I. A. (2012). Microfinance banking in Nigeria: problems and prospects. *International Journal of Finance and Accounting, 1*(5), 106-111.

Andries, A. M. & Sprincean, N. (2023). ESG performance and banks' funding costs. *Finance Research Letters,* 54(c), 1-21.

Bessis, J. (2010). *Risk management in banking* (3rd ed.). England: John Wiley & Sons.

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1402.16.57.5.3]

Diener, F. (2020). Empirical evidence of a changing operating cost structure and its impact on banks' operating profit: the case of Germany. *Journal of Risk and Financial Management, 13*(10), 1-20.

Fernandes, F. & Pinto, T. (2019). Relationship quality determinants and outcomes in retail banking services: the role of customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services,* 50, 30-41.

Gambacorta, L. & Mistrulli, P. E. (2004). Does bank capital affect lending behavior? *Journal of Financial Intermediation, 13*(4), 436-457.

Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (2011). *Managing Human Resources* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Grant, A. E. & Meadows, J. H. (2008). *Communication Technology Update and Fundamentals* (11th ed.). New York: Focal Press.

Harrigan, P., Soutar, G. & Choudhury, M. M. (2015). Modelling CRM in a social media age. *Australasian Marketing Journal,* 23(1), 27-37.

Iosifidi, M., Panopoulou, E. & Tsouman, C. (2021). Mortgage loan demand and banks' operational efficiency. *Journal of Financial Stability, 53*, 1-18.

Mai, H. (2012). IT in banks: What does it cost? high IT costs call for an eye on efficiency. *Deutsche Bank DB Research.*

Mazarei, A. (2019*). Iran has a slow-motion banking crisis*. PIIE Policy Briefs, Washington: Peterson Institute for International Economics.

Mukira, A. R., Kariuki, P. & Muturi, W. (2022). Cost reduction strategies and performance of commercial banks in Kenya. *Journal of Strategic Management,* 7(1), 52-63.

Nainggolan, R., Sari, D. W. & Wasiaturrahma, W. (2022). Analysis of the effect of bank size, credit risk, and capital adequacy on cost efficiency of banks in Indonesia (SFA Method). *Journal Ekonomi Dan Bisnis,* 25(2), 321-336.

O'Brien, J. A. & Marakas, G. M. (2008). *Management information systems* (8th ed.). Boston: McGraw-Hill.

Srairi, S. A. (2010). Cost and profit efficiency of conventional and Islamic banks in GCC countries. *Journal of Productivity Analysis,* 34(1), 45-62.

Yin, H. (2021). The impact of competition and bank market regulation on banks' cost efficiency. *Journal of Multinational Financial Management*, 61(1), 1-15.

[Downloaded from jmbr.mbri.ac.ir on 2026-11-06]

[DOR: 20.1001.1.26453355.1402.16.57.5.3]