

Effects of Bank Integration in the Past, Present and Future in the Banking Political System of the Country

Abstract

In this study, we deal with the effects of the integration of banks in the past, present and future in the country's banking management system. The present research is a field that has been done in a survey method in terms of applied purpose and in terms of how to collect information. Increasing the efficiency of banks, achieving cost reduction and creating a coherent and efficient management system are the main goals of merging banks in the past, present and future. The results show that the item "In the past, mergers had the potential to reduce costs due to the reduction of a number of employees and the elimination of some administrative costs" (cv = 0.408), as the most important case in the merger of banks in the past "The alignment of individual and organizational goals and increasing performance improvement are among the factors that can affect the productivity of human resources in integration" (cv = 0.398), as the most important case in integration Banks now, saying "many mergers are likely to change in the future due to poor management of change." (Cv = 0.362), as the most important case in the future merger of banks, were identified in the banking management system of West and East Azerbaijan province and as the most important effects of bank mergers in the past, present and future in the banking management system To be.

Keywords: Effects of bank mergers, mergers in the past, present and future, management system, banking of the country.

اثرات ادغام بانک‌ها در گذشته، حال و آینده در نظام

سیاسی بانکداری کشور

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۲۹

ایرج دانی^۱رضا نجفی بیگی^۲ناصر میرسپاسی^۳کرم اله دانش فر^۴

چکیده:

در این پژوهش به اثرات ادغام بانک‌ها در گذشته، حال و آینده در نظام سیاسی بانکداری کشور می‌پردازیم. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، میدانی می‌باشد که به شیوه پیمایشی انجام شده است. افزایش کارایی بانک‌ها، دستیابی به کاهش هزینه‌ها و ایجاد نظام مدیریتی منسجم و کارآمد از اهداف اساسی ادغام بانک‌ها در گذشته، حال و آینده می‌باشد. نتایج نشان می‌دهد که گویه «در گذشته ادغام‌ها به دلیل تعدیل تعدادی از کارکنان و حذف مقداری از هزینه‌های اداری از پتانسیل کاهش هزینه‌ها برخوردار بود» ($CV=0/408$)، به عنوان مهمترین مورد در ادغام بانک‌ها در گذشته، گویه «هم راستا بودن هدف‌های فردی و هدف‌های سازمانی و افزایش بهبود عملکرد از جمله عواملی است که می‌تواند بهره‌وری نیروی انسانی را در ادغام تحت تأثیر قرار دهد» ($CV=0/398$)، به عنوان مهمترین مورد در ادغام بانک‌ها در حال حاضر و گویه «احتمال دارد بسیاری از ادغام‌ها به علت مدیریت نامناسب تغییر و تحول در آینده دچار تغییر و تحول بشوند.» ($CV=0/362$)، به عنوان مهمترین مورد در ادغام بانک‌ها در آینده، در نظام مدیریتی بانکداری استان آذربایجان غربی و شرقی مشخص شدند و به عنوان مهمترین اثرات ادغام بانک‌ها در گذشته، حال و آینده در نظام سیاسی بانکداری کشور می‌باشند.

کلیدواژه‌گان: اثرات ادغام بانک‌ها، ادغام در گذشته، حال و آینده، نظام مدیریتی، بانکداری کشور.

^۱ دانشجوی دکتری دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین‌المللی قشم رشته مدیریت دولتی

۱- مقدمه

بانک‌ها در اداره کشورها نقش تعیین‌کننده‌ای دارند و از مهمترین ابزار رشد و توسعه کشورها محسوب می‌شوند. بطور کلی بانک‌ها با جذب نقدینگی و اعطای تسهیلات می‌توانند در رشد و توسعه اقتصادی کشور و تحقق اهداف چشم‌انداز و برنامه دولت، نقش موثری ایفا نمایند (حسینی نژاد ماه خاتونی و محسنی مشتقین ۱۳۹۶). بانک‌ها بازیگران اصلی نظام پولی و مالی کشور هستند، چراکه منابع مالی مورد نیاز صنایع و افراد را تأمین کرده و نظام پرداخت را مدیریت میکنند. بنابراین، بانکها به عنوان ابزارهای اصلی حکومت‌ها در اجرای سیاست‌های پولی و تأمین مالی به شمار می‌روند و نقش شریان حیاتی در جامعه را بر عهده دارند (جعفری صامت ۱۳۹۷). در همه کشورها بانک‌ها نقش بسزایی در تأمین منابع مالی و ارائه خدمات مالی دارند. از این رو همواره کارایی بانک‌ها یکی از مهمترین موضوعاتی است که توجه زیادی را به خود مبدول داشته است. بانک‌ها بر روی این موضوع که چگونه می‌توانند هزینه‌های اداری را کاهش دهند، چگونه می‌توانند ترکیب گسترده‌ای از خدمات را ارائه دهند و یا اینکه چگونه توان خود را برای رقابت با بانکهای داخلی و بین‌المللی تقویت کنند، تمرکز میکنند (شیراسو^۱ ۲۰۱۸). دستیابی به کارایی میتواند از روش‌های مختلفی انجام شود. ادغام‌ها از رایج‌ترین روش‌ها برای رسیدن به کارایی و از روش‌های موثر در بازسازی ساختارهای بانکی و نهادهای مالی هستند (شهرستانی و قبادی، ۱۳۸۹).

با انجام ادغام‌ها این انتظار وجود دارد که بانک‌ها بتوانند از طریق کارایی مدیریتی هزینه‌ها را کاهش دهند. بنابراین، دلایلی که برای انجام آن وجود دارد عبارت‌اند از: افزایش قدرت بازاری، ایجاد بهبود در تنوع ریسک، کاهش هزینه‌ها از طریق دستیابی به صرفه‌های مقیاس و افزایش کارایی مدیریتی. در میان دلایل ذکر شده کاهش هزینه‌ها مهم‌ترین دلیل ادغام‌ها به شمار می‌روند. ایجاد همکاریهای مالی و همکاری عملیاتی از فواید دیگر ادغام بانک‌ها و موسسات مالی است که موجب بهبود کارایی و افزایش سودآوری می‌شود (جاگتیانی^۲ و همکاران ۲۰۱۶). ادغام در صورتی که صحیح انجام شود، می‌تواند نتایج مالی و غیرمالی چشمگیری به همراه داشته باشد. معمولاً ادغام‌ها هنگامی اعمال می‌شوند که بانک‌ها در تأمین هزینه‌های خود با مشکل مواجه باشند، یا اینکه آنها در اندازه‌ای عملکنند که از صرفه مقیاس برخوردار نباشند و یا از توانایی‌های مدیریتی کمتری بهرمنند هستند. در چنین وضعیتی بانک‌ها تصمیم به ادغام با بانک‌هایی می‌گیرند که بتوانند این نواقص را برای آنها پوشش دهند (گزارش کانون بانک‌ها و موسسات اعتباری خصوصی ۱۳۹۶).

تجربه ادغام و تملک بانکها و موسسات اعتباری در ایران در سه مرحله قابل ذکر است: الف) ادغام بانکها بعد از پیروزی انقلاب (گذشته): پس از پیروزی انقلاب اسلامی ایران، در سال ۱۳۵۸ بر اساس لایحه شورای انقلاب ۲۸

^۱ Shirasu

^۲ Jagtiani

بانک ۱۶، شرکت پس انداز و وام مسکن و ۲ شرکت سرمایه گذاری، ملی اعلام شد؛ سپس نسبت به ادغام آنها اقدام گردید. تعداد بانکها، صندوق ها و موسسات اعتباری موجود در آن زمان با عنایت به تحولات اجتماعی و اقتصادی صورت گرفته، با مشخصات اقتصادی بعد از انقلاب همخوانی نداشت، لذا مسئولین اقتصادی کشور تصمیم به ادغام بانکها، موسسات و صندوق های پس انداز تخصصی گرفتند، برای این منظور تعدادی از بانکهای تجاری و تخصصی موجود در کشور ایجاد و ابقا شدند (گزارش کانون بانک ها و موسسات اعتباری خصوصی، ۱۳۹۶).

ب) ادغام (تملك) شرکت های تعاونی اعتبار و موسسات اعتباری در بانک ها/ موسسات اعتباری (حال): در چندسال اخیر از آنجائی که ماهیت حقوقی بانکها، موسسات اعتباری و شرکت های تعاونی مورد ادغام با ماهیت حقوقی دوران پس از انقلاب متفاوت است، از لحاظ حقوقی این شرکتهای تعاونی یا موسسات اعتباری در دیگری تملك می گردد. در این صورت دارائی ها و بدهی های تعاونی یا موسسه مورد تملك ارزیابی و یا در یک بانک/ موسسه اعتباری جدید انتقال داده می شود و یا اینکه یک بانک/موسسه به عنوان انتقال گیرنده انتخاب و دارائی و بدهی آن بانک/ موسسه اعتباری یا شرکت تعاونی را که قرار است به تملك درآورد، ارزیابی و نسبت به تملك و انتقال آن و ثبت در دفاتر قانونی خود با بهای ارزیابی شده اقدام می نماید. در این حالت به تجربه تملك های ذیل در ۵ سال اخیر می توان اشاره نمود: بانک آینده تشکیل شده از بانک تات، موسسه/شرکت تعاونی اعتبار صالحین و آتی، موسسه اعتباری کاسپین تشکیل شده از ۸ تعاونی اعتبار منحل شده، موسسه اعتباری نور تشکیل شده از ۵ تعاونی اعتبار منحل شده (گزارش کانون بانک ها و موسسات اعتباری خصوصی ۱۳۹۶).

ج) ادغام ۵ بانک انصار، قوامین، حکمت ایرانیان، مهر اقتصاد و مؤسسه اعتباری کوثر در بانک سپه (آی نده)، لذا با توجه به مباحث ارائه شده، و ادغام ۶ بانک در آینده، مساله اصلی پژوهش حاضر این است که ادغام بانک ها در گذشته، حال و آینده دارای چه تاثیری بر نظام مدیریتی بانکداری کشور می باشد؟

۲- اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

در سال های اخیر رشد سریع بانکها و موسسات اعتباری سبب گشت تا بانک مرکزی به نوعی از ایجاد موسسات و مراکز جدید جلوگیری کند و بدین ترتیب طی چند سال گذشته مجوز تاسیس بانک و موسسه اعتباری جدیدی صادر نشد. سیاست جدید بانک به عنوان مقام ناظر بر بازار پول، به دنبال نگرانیهای ایجاد شده در فعالیت برخی بانک ها و موسسات مالی و اعتباری با عنایت ویژه بر حقوق سپرده گذاران، قرار دادن موضوع ادغام در دستور کار قرار گرفت (عیسی زاده و مظهری آوا ۱۳۹۶). با وجود آن که ادغام بانک های ایرانی بر اساس تجربه جهانی گریز ناپذیر است، اما اگر دو بانک یا موسسه اعتباری که از نظر اعتباری وضعیت ناسالمی دارند با هم ادغام شوند، مشکل دوچندان می شود.

ادغام شرکت ها در یکدیگر و خریدن شرکت رقیب از جمله راهبردهایی هستند که شرکت های رقیب به اجرا درمی آورند. ادغام دو شرکت رقیب احتمالاً کارایی را افزایش خواهد داد؛ زیرا این دو شرکت می توانند مقدار زیادی از تشکیلات مضاعف را حذف کنند و مدیریت شرکت خریدار می تواند هدف شرکت خریداری شده را بهتر درک

کند (چوآنگ^۱، ۲۰۱۴). ادغام بانک‌ها یکی از روش‌های بازسازی ساختارهای بانکی و نهادهای مالی است. بدیهی است که ادغام بانکها به عنوان مرحله‌ای از اصلاح نظام بانکی بعد از پایدارسازی نظام بانکی و تعیین تکلیف دارایی موهوم (یا دستکم داشتن استراتژی برای تعیین تکلیف آن) بسیار شایسته است. از سوی دیگر بحث ادغام برای بانک‌های مشکل‌دار در صورتی که مطالبات معوق زیادی داشته باشند شاید بتواند با مدیریت بانک جدید راهگشا باشد اما بانک‌های مذکور از چنین ویژگی‌ای برخوردار نبوده و دارای بدهی‌های بسیار کلان می‌باشند و ادغام آنها بانک جدید را با مشکلات حقوقی، مالی، مدیریتی و نرم‌افزاری فراوانی از جمله تلفیق و یکپارچه‌سازی حساب‌ها روبرو خواهد شد و هزینه زیادی به نظام بانکی کشور تحمیل خواهد کرد. لذا با توجه به موضوعات مطروحه، در این پژوهش به بررسی اثرات ادغام بانک‌ها در گذشته، حال و آینده بر نظام مدیریتی بانکداری کشور پرداخته می‌شود.

۳- سوال‌های تحقیق

سوال اصلی

اثرات ادغام بانک‌ها در گذشته، حال و آینده در نظام سیاسی بانکداری کشور چیست؟

سوال‌های فرعی

۱. ادغام بانک‌ها در گذشته، بر نظام مدیریتی بانکداری کشور چه تاثیری داشته است؟
۲. ادغام بانک‌ها در حال حاضر، بر نظام مدیریتی بانکداری کشور دارای چه تاثیری است؟
۳. ادغام بانک‌ها در آینده، بر نظام مدیریتی بانکداری کشور دارای چه تاثیری است؟

۴- مبانی نظری

۴-۱ عوامل موفقیت ادغام بانک‌ها

نتایج ادغام‌ها ارتباطی تنگاتنگ با توانایی مدیریت جهت یکپارچه کردن اعضای سازمان و فرهنگ سازمانی آنان و همچنین به حداقل رساندن نگرانی‌های ذینفعان از ادغام دارد. بنابراین برای انجام یک ادغام موفقیت‌آمیز باید توجه ویژه‌ای به نکات و عوامل زیر صورت گیرد:

- شناخت دقیق ابعاد مادی و انسانی بانک‌های در شرف ادغام، انجام مذاکرات مستمر و توجه به جزئیات مالی، فنی و حقوقی هر بانک؛ - انجام برنامه ریزی قبلی برای فرآیند ادغام و اجرای دقیق برنامه ریزی انجام شده برای دست‌یابی به تمام پتانسیل‌های موجود و حداکثر استفاده از امکانات و قابلیت‌های بانک‌های مذکور؛
- توجه ویژه به تفاوت فرهنگی، زیرا مقوله فرهنگ و وجود استراتژی مناسب فرهنگی تأثیر بسزایی در موفقیت ادغام‌ها دارد. ادرین رابطه انجام اقدامات عملی زیر می‌تواند مفید باشد:

^۱ Chuang

- ایجاد سازگاری بین فرهنگ بانک ها؛ -حذف یا کاهش مشکلات ارتباطی بین کارکنان بانک های ادغام شده؛ - برگزاری برنامه های آموزشی سازمانی و ارتقای سطح فرهنگ و دانش سازمانی؛ - کاهش تضاد و تفاوت بمنافع بین کارکنان بانک های ادغام شده

۲-۴ اثر ادغام ها روی کارایی بانک ها

بر اساس تحقیقات فراوانی که در باره اثر ادغام ها روی کارایی بانکها صورت گرفته است دستیابی به کاهش هزینه ها برای توان، از مهم ترین دلایل ادغام ها، نام برد. کاهش هزینه مها می تواند با افزایش در میزان سپرده گذاری ها و افزایش در سرمایه گذاریها و با افزایش درآمدهای بانک ها محقق شود. اگرچه در کنار موارد ذکر شده توانایی های مدیریتی نقش بسزایی در دستیابی به کاهش هزینه ها دارد. ادغام بانک ها موجب افزایش سطح ستاده و دارایی بانک ها و در نتیجه موجب افزایش اندازه بانکهای ادغامی می شوند.

افزایش اندازه بانک ها، به معنی افزایش توانایی بانکها در اعطای تسهیلات، افزایش داراییها، درآمدها و افزایش سپرده گذاری توسط مشتریان می باشد. بعد از ادغام، دارایی و سرمایه بانک های ادغام شده افزایش می یابد و سبب افزایش سرمایه گذاری توسط بانک ها میشود.

۳-۴ تاثیر ادغام بر کارایی عملکرد

اهدافی را که شرکتها و مؤسسات برای ادغام دنبال میکنند بدین قرار است:

۱- صرفه جویی در مقیاس: افزایش در حجم تولید، هزینه و بهای تمام شده آن محصول را کاهش خواهد داد.
۲- صرفه جویی: در حیطه بهای تمام شده تولید دو محصول در یک شرکت، کمتر از بهای تمام شده محصولات در دو شرکت مجزا است.

۳- افزایش سهم بازار و دستیابی به قدرت بازار: سهم بازار شرکتهای خریدار افزایش و تعداد رقبا کاهش می-یابد. قدرت بازار به معنای توانایی تعیین قیمت، تعداد و ماهیت محصولات و خلق سودآوری بالاتر از حد نر مال بازار است.

۴- کاهش هزینه های مالی و افزایش ظرفیت بدهی شرکت؛

۵- فرضیه جریان نقدی مازاد: مدیران شرکت ها معتقدند بهتر از سهامداران قادرند به سرمایهگذاری بپردازند. بنابراین با خرید شرکتها از خروج وجود نقد از شرکت جلوگیری می کنند.

۶- کاهش ریسک: از طریق ورود به بازار محصولات جدید و تنوع بعضی از فعالیتهای شرکت خریدار به دست میآید.

۷- کسب هم افزایی: به معنای ایجاد ارزش به وسیله ترکیب عملیات دو یا چند شخصیت حقیقی یا حقوقی است. کسب هم افزایی بهترین انگیزه مدیران شرکتهای خریدار میباشد (ساعتی مهدی و عباسپور بحرانی ۱۳۹۱، ص: ۳۱).

۴-۴ ادغام بانک ها بعد از پیروزی انقلاب (گذشته)

براساس مصوبه شورای انقلاب در خرداد ۸۵۳۱، بانکهای ایران همگی ملی اعلام شدند و به منظور حفظ سرمایه ها، برخی از بانک ها در همدیگر ادغام گشتند. در دهه ۸۰ رشد قارچ گونه بانکها و موسسات اعتباری، تبعاتی منفی همچون افزایش نقدینگی، تورم و ورشکستگی را در اقتصاد کشور به جا گذاشت. این موسسات اعتباری انبوه که اکثر آنها بدون مجوز بانک مرکزی فعالیت می کردند همانند یک بانک اقدام به جذب سپرده های مردم کرده و همانند یک بانک و البته کاملاً خارج از چارچوب ضوابط بانکی و حتی شرعی اقدام به ارائه وام های کلان و خرد میکردند و بدون توجه به ضوابط بانکی نظیر کفایت سرمایه و ذخیره قانونی، به ماشینی برای خلق اعتبار بیشتر در نظام بانکی تبدیل شده بودند. لذا، بانک مرکزی از سال ۲۹۳۱ وارد فاز برخورد با موسسات مالی و اعتباری غیر مجاز شد و با اخطار جدی به صندوق ها یک دوئل اساسی را آغاز کرد و ادغام بانکی را با هدف اصلاح ساختار مالی و استانداردسازی شاخص ها و نسبت های مالی، بانکی و پولی در بکشور یش پاز یش مورد توجه قرار داد (بیابانی ۱۳۹۶، ۱۴)

۵-۴ کار کرد موسسات مالی و اعتباری و بانک ها در ادغام تحمیلی

مؤسسات اعتباری غیربانکی به عنوان مکمل بانک ها نقش مؤثری در پویایی بازار مالی در کشور دارند. موسسه اعتباری موسسه ای است که از طریق جذب سپرده های مجاز بانکی (به استثناء سپرده قرض الحسنه جاری)، اخذ تسهیلات و استفاده از سایر ابزارهای مالی به تجهیز منابع مبادرت نموده و این منابع را به اعطای تسهیلات اعتباری اختصاص داده و یا به هر نحو دیگری به تشخیص بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، بواسطه این عرضه کنندگان و متقاضیان منابع مالی باشد (مسعودی ۱۳۹۳، ۳۲).

بیشتر موسسات اعتباری برخلاف بانک های خصوصی و دولتی، پیش از قانون تنظیم بازار غیر متشکل پولی مصوب سال ۳۸۳۱ و با اخذ مجوز از سایر نهادها مانند وزارت تعاون، کشور، نیروی انتظامی و ... ایجاد شده اند. در حال حاضر اشتغال به عملیات بانکی توسط اشخاص حقیقی و یا حقوقی تحت هر عنوان و تأسیس و ثبت هر گونه تشکل برای انجام عملیات بانکی، بدون دریافت مجوز از بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران ممنوع است. بانک نیز نهادی اقتصادی است که وظیفه هایی چون تجهیز و توزیع اعتبارات، عملیات اعتباری، عملیات مالی، خرید و فروش ارز، نقل و انتقال وجوه، وصول مطالبات اسنادی و سود سهام مشتریان، پرداخت بدهی مشتریان، قبول امانات، نگهداری سهام و اوراق بهادار و اشیای قیمتی مشتریان، انجام وظیفه قیومیت و وصایت برای مشتریان، انجام وکالت خرید یا فروش را بر عهده دارند (عرفانی ۱۳۹۴، ۴).

با توجه به این مسئله که کارکردهای موسسات مالی و اعتباری و همچنین بانکها در اقتصاد کشور نقش حیاتی دارد.

۶-۴ اهداف نظام مدیریتی بانکداری در ادغام تحمیلی در ایران

ادغام دو بانک منجر به ایجاد یک بانک قوی تر گردد که از هر کدام از بانک ها به طور جداگانه وضعیت بهتری خواهد داشت. ادغام یک بانک ضعیف با یک بانک قوی شانس ورشکستگی بانک ضعیف تر را کاهش می دهد. (حسن زاده و طاهری ۱۳۹۱،)

۷-۴ ادغام شرکت های تعاونی اعتبار و موسسات اعتباری در بانک ها و موسسات اعتباری (حال)

ادغام و تملک در نگاه اول مقوله‌های مرتبط با حوزه های مالی شرکتی^۱ و حاکمیت شرکتی^۲ هست که به مسائل مربوط به خرید، فروش و ترکیب شرکت ها می پردازند. فرآیند ادغام و تملک و ارائه مشاوره به مشتری در خصوص منافع و زیان های ناشی از آن با توجه به کسب و کار بنگاه، تهیه گزارش های تحلیلی شامل تحلیل صنعت و شرکت های هدف و همچنین تجزیه و تحلیل صورتهای مالی و مدل سازی مالی با لحاظ نمودن اثرات انجام معامله بر صورت های مالی و ارزیابی ریسک های بالقوه مالی و عملیاتی، ارزش گذاری پیشنهاد قیمت و ساختار مناسب برای انجام معامله و مذاکره مداوم با طرف ها و نهادهای مرتبط هست (احمدی ۱۳۹۳، ص: ۳۷).

انطباق روشهای بانکداری در ادغام مهمترین چالش است، در واقع نبود ساختار قانونی و منطقی مناسب در مدل پیاده سازی ادغام و تملک در بازارهای مالی ایران سبب بروز چنین چالش هایی خواهد شد. در اوایل انقلاب اکثر ادغام ها به صورت دولتی انجام می شد چون صاحبان عمده مؤسسات مالی کشور را ترک کرده بودند و دولت این مؤسسات را در دست گرفته بود و هر گونه که می خواست آنها را در یکدیگر ادغام می کرد و وقتی تملک سرمایه به دست دولت باشد، ریسک سرمایه گذاری صفر خواهد شد. در حال حاضر سهامداران عمده متشکل از اشخاص حقیقی و حقوقی هستند که سلايق شخصی و دیدگاههای خاصی دارند و روش های خاصی در اداره مؤسسات تحت مدیریت خود اعمال می کنند و الزاما تمام این روشها با یکدیگر منطبق نیست. ادغام بانک ها از حساسیت بالایی برخوردار است و بانک مرکزی میتواند بر کلیات اداره مؤسسات تحت مدیریت خود نظارت کند اما نمی تواند در روشهای بانکداری دخالت کند و یا نظر خود را اعمال کند. در سال های اخیر به کرات دیده شده است که دولت در هنگام ورشکستگی مؤسسات مؤسسات مالی و اعتباری، آن ها را تکلیف می کند که با یکدیگر تجمیع بشوند و تنها به صورت یک موسسه مالی و بانک به فعالیت نوین خود ادامه دهند. مؤسسه ای که حداقل سرمایه لازم را تأمین می کند و سپرده قانونی نزد بانک مرکزی قرار دهد این در حالی است که شورای عالی امنیت ملی در سال ۱۳۹۳ ضرب الاجل تعیین می کند. بانک مرکزی در راستای ساماندهی مؤسسات مالی و اعتباری و تعاونی ها از سال ۱۳۹۰ حدود ۱۷۰۰ تعاونی را حذف یا ادغام کرد و از دل آن ۱۴ موسسه مالی و اعتباری بوجود آمد که مقرر شد که آن ها طبق ضوابط بانک مرکزی فعالیت کنند در. این خصوص شایسته است؛ اولاً توجه نهاد نظارتی به این نکته جلب شود که ادغام موفق مؤسسات اعتباری نیازمند یک چارچوب نظری و عملی، حقوقی، مالی و مدیریتی است که در آن نحوه ادغام صورت های مالی مؤسسات با توجه به فرآیند پیچیده قیمت گذاری تسهیلات با ریسک متفاوت مشخص شده باشد؛ ثانیاً مشخص شود این ادغام ها چگونه انجام می شود و چه آثاری بر طلبکاران آن دارد در سالهای اخیر بانک مرکزی بانک تات، بانک آتیه و تعاونی اعتباری صالحین را برای ایجاد بانک آینده در هم ادغام کرد. همچنین مؤسسات مالی و اعتباری پیشگامان یزد، کارسازان آینده و ریحانه گستر مشیز برای تشکیل موسسه اعتباری نور در هم ادغام شدند. از دیگر ادغامهای بانک مرکزی هم میتوان به ادغام موسسه مالی و اعتباری اعتماد ایرانیان با بانک قوامین و موسسه مالی و اعتباری مولی الموحدین با بانک ایران زمین اشاره کرد (خراطها ۱۳۹۶، ص: ۱).

^۱ Corporate Finance

^۲ Corporate governance

هر چند که برای ساماندهی بازار پول و نظام بانکی کشور بهره‌گیری از روش ادغام بانکی لازم به نظر می‌رسد ولی باید توجه داشت که ادغام بانک‌ها در زمان کنونی تنها با اصلاح نظام بانکی بعد از پایدار سازی نظام بانکی و تعیین تکلیف دارایی موهوم و یا دست کم داشتن استراتژی برای تعیین تکلیف آن می‌تواند مفید و موثر باشد. به عبارت بهتر ساماندهی نظام بانکی امری اجتناب‌ناپذیر است اما افزایش بهره‌وری در ادغام مستلزم بستر سازی مناسب و رعایت چارچوب‌های لازم است، در این راستا ارتقای شفافیت نظام بانکی و ارزشگذاری بانک‌ها از ابتدایی‌ترین اصول محسوب می‌شوند که متأسفانه تاکنون مورد توجه قرار نگرفته‌اند. بنابراین در صورتیکه ادغام بانکی با اصول و استانداردهای صحیح پیاده‌سازی نشود و در شرایط بحرانی و زمانی که صورتهای مالی بانکها وضعیت مساعدی را نشان نمی‌دهند صورت گیرد نه تنها مثمر ثمر نخواهد بود بلکه خود معضل جدیدی را ایجاد کرده و منجر به ایجاد یک بانک ضعیف بزرگتر با مشکلات ساختاری بیشتر خواهد شد، در واقع ادغام دو موسسه یا بانک ناموفق نمیتواند برای نظام بانکی کشور موثر باشد. در هر صورت ادغام یک روش مرسوم و متداول در سرتاسر دنیا است و همانند سایر روشها دارای مزایا و معایب بسیاری است. بنابراین در راستای بهره‌گیری بهره‌چیزتر از مزایای ادغام بانکی لزوم تحقق پیش شرطهای این روش همچون رتبه بندی بانکها، شفافیت سازی سود و زیان بانکها، افشای انواع ریسک های صنعت بانکداری، تامین اطلاعات برای ارزیابی عملکرد مدیریت و مواردی از این دست الزامی است (بیابانی، ۱۳۹۶: ۱۵).

۹-۴ نظام مدیریتی بانک ها در ادغام

معمولاً ادغام‌ها هنگامی اعمال می‌شوند که بانکها در تأمین هزینه‌های خود با مشکل مواجه شوند یا اینکه آنها در مقیاسی عمل می‌کنند که از صرفه‌های مقیاس برخوردار نیستند و یا از توانایی‌های مدیریتی کمتری بهره‌مند هستند. در چنین وضعیتی بانکها تصمیم به ادغام با بانکهای می‌گیرند که بتواند این نواقص را برای آنها پوشش دهند.

از این رو، در سراسر جهان ادغام‌های بانکی برای برخورداری از مزایای صرفه‌های مقیاس و توان بالای مدیریتی و با هدف نجات بانک‌ها از ورشکستگی انجام شده است. بنابراین دلیلی که برای انجام ادغام‌ها وجود دارد عبارتند از: افزایش قدرت بازار، ایجاد بهبود در تنوع ریسک و کاهش هزینه‌ها از طریق دستیابی به صرفه‌های مقیاس و افزایش کارایی. در میان این دلایل کاهش هزینه‌ها مهمترین دلیل ادغام‌ها به شمار می‌رود. ادغام شرکت از مفاهیمی است که طی چند دهه اخیر وارد حوزه‌های گوناگون مرتبط با شرکت شده است. و نشان دهنده تکامل یک سازمان ناشی از تغییرات در عوامل داخلی مانند انتخاب استراتژی تجاری و همچنین عوامل خارجی مانند فشارهای رقابتی است (دیکنسون ۲۰۱۱)، ادغام بانک تأثیرات قابل توجیهی بر فرایند تصمیم‌گیری، معیارهای حسابداری و پویایی سودآوری بانکی دارد (رحمانی، مسجد موسوی قویطاسی ۱۳۹۰).

۱۰-۴ بهره‌وری نیروی انسانی در ادغام بانک ها و موسسات مالی

اهمیت ادغام تنها به تصمیمات داخلی بانکی محدود نمی‌شود، بلکه در برگیرنده محیط بازار سرمایه نیز است. علی‌رغم اهمیت ادغام بانک توجه اندکی به مفاهیم ادغام در ادبیات حسابداری شده است. این موضوع در

تضاد کامل با مدیریت، سازمان و استراتژی های آن است. هر بانک دارای ادغام منحصر به فرد خود است و الگوهای رفتاری خاصی به چمنظور یرگی بر مسایل آن دوره و مشکلات مربوط به انتقال از دوره ای به دوره دیگر اتخاذ می کند بدین معنی که ویژگیهای مالی و اقتصادی واحد تجاری تحت تاثیر مرحله ای از ادغام است که واحد تجاری در آن قرار دارد. تحقیقات اخیر در اقتصاد مالی و حسابداری نیز مشخص می کند که مراحل ادغام پیامدهای مهمی بر درک کارایی عملیاتی بانکها دارد (علی خانی و مران جوری ۱۳۹۲)، اما تلاشها برای انجام تحقیقات به منظور توسعه یک رویکرد قوی به جهت اندازه گیری مراحل ادغام و بررسی پیامدهای آن برای تجزیه و تحلیل مالی و ارزش گذاری در بهترین حالت پراکنده و کم می باشد (خاشعی و عبداللهی ۱۳۹۷: ۴).

۴-۱۱ تعیین نوع استراتژی در ادغام بانک

بررسی رابطه بین این دو متغیر (نوع استراتژی و ادغام بانک) بر کارایی عملیاتی بانک به منظور افزایش بهره روی و سود کاربرد دارد و بررسی آن به منظور افزایش اهرم و کارایی عملیاتی بانک مهم و ضروری می باشد. یکی از اهداف مستمر هر سازمان بهبود بهره وری است و این خود تابعی از بهسازی عملکرد کارکنان است، در این رابطه ارزیابی عملکرد کارکنان نقش برجسته ای پیدا می کند، زیرا اگر نظام ارزیابی بگونه ای اثر بخش، طراحی گردد باعث میشود که ارزیابی برای اهداف و مقاصد ارزیابی مثل ترفیع، تنزل، پرداخت و مقاصد پرورشی مثل برنامه ریزی به سازی عملکرد و توانمندسازی کارکنان و ... موثر واقع شود. مدل های ارزیابی عملکرد با توجه به کاربردهای فراوان نتایج حاصل از آن، نیازمند توجه خاصی می باشد (تمامیان و همکاران، ۱۳۹۰). و ارزیابی عملکرد این دستگاه، در حوزه های مختلف کاری پیامدهایی چون ارتقای کیفیت خدمات، بهبود مستمر امور مدیریتی و اداری، افزایش توان پاسخگویی و کاهش تخلفات اداری را در پی خواهد داشت (هان و لی^۱، ۲۰۱۵).

ارزیابی عملکرد کارکنان و سازمان در جوامع مختلف علاوه بر آنکه جهت دست یابی به مقاصد اداری و اجرایی در سازمان ها به کار می رود، یکی از ابزارهای مهم برای بهبود عملکرد، بهره وری کارکنان و سازمان ها محسوب می شود.

بیشتر ارزیابی ها ارتقاء بهره وری و توسعه کارکنان را به عنوان مهم ترین هدف خود قرار داده اند. یکی از کاستی های موجود در حوزه ارزیابی عملکرد، فقدان یکپارچگی و انسجام بین اجزای این نظام در سطوح مختلف سازمانی است و این مشکل به ویژه در زمینه ایجاد انسجام بین نظام های ارزشیابی عملکرد در سطح سازمانی و سطح فردی (عملکرد فردی کارکنان) مشهودتر است (رعنایی کردشولی و سقاپور، ۰۹۳۱). افزایش سهم بازار و وجود رقابت بین بانک ها باعث می شود که آنها روی ارائه خدمات مالی و افزایش مشتریان خود تمرکز کنند. همه ی این موارد نیازمند وجود کارایی در بانکها و نشان دهنده توانایی آنها در حفظ ادغام ها و تملک هاست. علاوه بر دلایلی که در بالا برای ادغام ها ذکر شد دلایل دیگری برای ادغام ها وجود دارد از آن جمله می توان به ایجاد همکاری های مالی و همکاری عملیاتی اشاره کرد که موجب بهبود کارایی و افزایش سودآوری میشود. ادغامبانکها از طریق به اشتراک گذاشتن هزینه ها یکی از روشهای افزایش سودآوری و کاهش هزینه هاست او ایجاد مکانیسمی برای بالا بردن توان بانک هاست. در بیشتر موارد ادغام ها براساس توسعه نهاد جدیدی توجیه میشوند که کارایی

^۱ Han & Li

بیشتریدر استفاده از منابع دارد، در هزینه های پایین اداره می شود و یا از بعضی هزینه ها در آمد بالاتری به دست می آورد (ی خاشع و عبداللهی ۱۳۹۷، ص: ۷).

۱۲-۴- رویکرد نظام مدیریتی بانک ها در ادغام شعب

دلایلی که برای انجام ادغام ها وجود دارد عبارتند از :

افزایش قدرت بازار، ایجاد بهبود در تنوع ری سک و کاهش هزینه ها از طریق دستیابی به صرفه های مقیاس و افزایش کارایی مدریان این دلایل کاهش هزینه ها مهمترین دلیل ادغام ها به شمار می رود. بدریستر موارد ادغام ها براساس توسعه نهاد جدیدی توجیه می شوند که کارایی بیشتری در استفاده از منابع دارد، در هزینه های پایین اداره می شود و یا از بعضی هزینه ها در آمد بالاتری به دست می آورد (عیس ی زاده و آوا ۱۳۹۴).

ادغام ۵ بانک انصار، قوامین، حکمت ایرانیان، مهر اقتصاد و مؤسسه اعتباری کوثر در بانک سپه (آینده)

در حال حاضر از بین ابزارهای گزیر، ابزار ادغام بانکی با هدف اصلاح ساختار مالی و استانداردسازی شاخصها و نسبت های مالی، بانکی و پولی در کشور ما مورد توجه قرار گرفته و بیش از گذشته در دستور کار نظام بانکی کشور قرار داده شده است. از نظر بسیاری از کارشناسان این روش می تواند راه برون رفت از وضعیت کنونی باشد. وجود انواع بانک و مؤسسه اعتباری و مشکلات نظارت بر آنها توسط ادغام بانکها و موسسات اعتباری کوچک و بزرگ میتواند حل و فصل شود. در واقع ادغام بانکها می تواند یکی از روش های نزدیک شدن صورتهای مالی بانک های ایرانی به استانداردهای روز دنیا باشد، ادغام بانکها صرفه جویی قابل توجهی را به همراه خواهد داشت، چرا که قیمت تمام شده و هزینه خدمات را کاهش میدهد و پس از پیاده سازی این روش برخی از هزینه های دیگر از جمله هزینه های مربوط به شعب نیز کاهش خواهد یافت. البته مخالفان و منتقدان ادغام بانکی نیز کم نیستند برخی از کارشناسان معتقدند زمینه قانونی اجرای این طرح وجود ندارد چرا که هیچ قانونی برای ادغام موسسات مالی و بانک ها با یکدیگر وجود ندارد و در قانون توسعه تجارت تنها به انحلال اشاره شده است. در پاسخ به این نقد می توان این موضوع را یادآور شد که درست است که این موضوع در قانون تجارت نیامده ولی در قانون بانکداری این موضوع دیده شده است، لذا به نظر میرسد که از نظر قانونی مشکل و مانعی برای ادغام بانک ها وجود نداشته باشد و تنها با رضایت سهام داران این امر شدنی باشد. در هر صورت با توجه به شرایط فعلی کشور و احساس نیاز به وجود یک نظام گزیر، بستر سازی هرچه سریعتر و ایجاد ظرفیت های قانونی برای بهره گیری از ابزارهای این نظام همچون ابزار ادغام بانکی و شفاف سازی قوانین مرتبط با این حوزه و همچنین رفع خلاها و ابهامات موجود امری ضروری است. باید توجه داشت که ادغام بانکی بیشتر به منظور ممانعت از ورشکستگی، کنترل نظارت بهتر بر عملکرد و بهبود ارائه خدمات مورد توجه مقراری گیرد، لذا یک ادغام موفق که به دستیابی این اهداف منجر شود نیازمند مدیریت مناسب ریسک در بانکها و برطرف نمودن چالش های پیش روی آنها قبل از ادغام است. بررسی تجارب ادغام بانکی در کشور حاکی از آن است که این روش به عنوان یکی شاز یوه های مرسوم گزیر با چالش ها و حاشیه های فراوانی همراه بوده و مخالفان و موافقان زیادی دارد و تا حدودی توانسته با موفقیت همراه باشد.

۱۳-۴- تجربیات گذشته و حال مبنایی بر ادغام های آینده به منظور بهره گیری هرچه بیشتر از مزایای ادغام بانکی

لرزم تحقق پیش شرط های این روش همچون رتبه بندی بانکها، شفافیت سازی سود و زیان بانک ها، افشای انواع ریسکهای صنعت بانکداری، تامین اطلاعات برای ارزیابی عملکرد مدیریت و مواردی از این دست توصیه می شود.

اعطای نقش فعال در فرآیند حل و فصل موسسات مشکل دار، مکلف کردن آنان به تهیه برنامه گزیر و خروج تخصصی توقف بانکها از شمول ابواب ورشکستگی و انحلال قانون تجارت از نکاتی است که در راستای حفظ ثبات مالی باید مورد توجه قرار گیرند. وجود سیستم بیمه سپرده ها در نظام بانکداری کشور می تواند منجر به کاهش بی ثباتی های مالی شود. برای این منظور استفاده از این ابزار مالی بر اساس شرایط بانکداری اسلامی توصیه میشود (بیابانی، ۱۳۹۶: ۱۶).

۵- روش شناسی تحقیق

این پژوهش با بررسی کیفی منابع نظری و کتابخانه ای در مورد اثرات ادغام بانک ها در گذشته، حال و آینده در نظام سیاسی بانکداری کشور، آغاز شد. به منظور دستیابی به درک ژرف تری از دیدگاه و تجربیات اساتید و خبرگان دانشگاهی و مدیریتی و کارکنان مربوطه استفاده شد. خروجی این مرحله تهیه ابزار سنجش انواع ادغام، نظام حاکم مدیریتی و... بود. سپس با ورود به گام دوم پژوهش، مطالعه پیمایشی با استفاده از ابزار پرسشنامه، اجرایی شد.

۱- ۵- روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات؛ میدانی میباشد که به شیوه پیمایشی انجام شده است. پیمایش، روشی است برای بدست آوردن اطلاعاتی درباره دیدگاهها، باورها، نظرات، رفتارها، انگیزهها یا مشخصات گروهی از اعضای یک جامعه است که از راه انجام تحقیق و پژوهش علمی میسر میشود (جوهرن و کریسول^۱، ۲۰۰۳).

۲- ۵- جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق عبارت است از کلیه خبرگان دانشگاهی و بانکی استان آذربایجان غربی و شرقی می باشد که تعداد آنها برابر با ۴۴۰ منفردی باشد.

۳- ۵- روش نمونه گیری

در این تحقیق، با استفاده از فرمول کوکران برای جامعه آماری ۰۴۴ نفر، حجم نمونه برابر با ۵۰۲ نفر انتخاب گردید. روش نمونه گیری تصادفی ساده می باشد در این روش نمونه گیری شانس هر یک از شرکت کنندگان برای انتخاب شدن با هم یکسان است. سپس پرسشنامه بین شرکت کنندگان به صورت تصادفی توزیع گردید. در این تحقیق، با استفاده از فرمول کوکران برای جامعه آماری، حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران انتخاب خواهد گردید. روش نمونه گیری تصادفی ساده می باشد در این روش نمونه گیری شانس هر یک از پاسخ-دهندگان برای انتخاب شدن با هم یکسان است. سپس ۲۰۵ پرسشنامه بین پاسخ دهندگان به صورت تصادفی توزیع گردید.

فرمول اصلی محاسبه حجم نمونه کوکران نیز به صورت زیر است:

^۱ John W. Creswell

n : حجم نمونه آماری N : حجم جامعه آماری d : اشتباه مجاز (معمولا را برابر $0/05$ در نظر می گیرند) Z : مقدار متغیر نرمال با سطح اطمینان $1-\alpha$ است. در آزمون دودامنه مقدار Z برای سطح اطمینان 95 درصد برابر $1/96$ و برای سطح اطمینان 99 درصد برابر $2/58$ است.
 p : نسبت برخورداری از صفت مورد نظر
 $q=(1-p)$: نسبت عدم برخورداری از صفت مورد نظر (مثلا جمعیت دانش آموزان). معمولا p و q را $0/5$ در نظر میگیرند.

: توجه این محاسبه با سطح خطای 5 درصد صورت میگیرد.

۴- ابزار گردآوری داده ها

با انجام روش پژوهش توصیفی- تحلیلی، با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر مولفه های موضوع به دست آمده، داده های کمی گردآوری شد. به منظور تدوین پرسشنامه محقق ساخته هر یک از گویه های به دست آمده در مرحله قبل

پژوهش، در قالب یک سؤال مطرح شدند. به منظور مشخص شدن دقیق تر انواع سؤالات، در این قسمت به دسته بندی انواع سؤال ها بر اساس چارچوب ارائه شده توسط پاتون^۱ (۱۹۸۷) و برگرفته از محمدپور (۱۳۹۲) انجام گرفت.

۵- شیوه تجزیه و تحلیل داده ها

در تحقیق حاضر جهت تجزیه و تحلیل داده ها از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد که به توضیح آنها می پردازیم: آمار توصیفی: آمار توصیفی را عمدتا مفاهیمی از قبیل جدول توزیع فراوانی و نسبت های توزیع، نمایش هندسی و تصویری توزیع، اندازه های گرایش به مرکز، پراکندگی و نظایر آن ها تشکیل می دهد. به عبارت دیگر ویژگی های موضوع مورد مطالعه به زبان آمار تصویرسازی توصیف می گردد (حافظ نیا، ۱۳۸۸) آمار استنباطی: آمار استنباطی در این تحقیق به ما کمک می کند که با تجزیه و تحلیل دادهها به نتایجی برسیم، که در تصمیمگیریهای ما دخیل باشد، در این تحقیق از ضریب تغییرات (CV) برای بررسی فرضیه های تحقیق استفاده شد که کلیهی تحلیل ها با استفاده از نرم افزار SPSS انجام شد.

۶- روایی (اعتبار)^۲ پرسشنامه

با توجه به اینکه ابزار سنجش محقق ساخته است باید از روایی و پایایی لازم برخوردار باشد تا محقق بتواند داده های متناسب با تحقیق را گردآوری نماید و از این طریق داده ها و تجزیه تحلیل آنها، فرضیه های مورد نظر را بیازماید و به سؤالات تحقیق پاسخ دهد، پس محقق باید از روایی و پایایی آنها اطمینان حاصل کند (حافظ نیا، ۱۳۸۸).

به همین منظور بعد از تهیه پرسشنامه اولیه توسط محقق، به اساتید گروه ارائه گردید و بعد از تحلیل محتوای پرسشنامه توسط آنها اعتبار پرسشنامه مورد تایید قرار گرفت.

^۱ Patton M. Q

^۲ Validity

۷- ۵- قابلیت اعتماد یا پایایی^۱ پرسشنامه

در این مطالعه ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه در جدول ۳-۲ آمده است. اگر ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷ یا بیشتر است، پرسشنامه از پایایی مطلوبی برخوردار است و می توان از بابت همبستگی درونی سوالات مطمئن شد. ولی اگر مقدار آلفا کمتر از ۰/۷ باشد بهتر است سوالاتی را که با سایر سوالات همبستگی کمتری دارند شناسایی و از مجموعه سوالات حذف کرد تا مقدار آلفا افزایش پیدا کند. هرچند اگر ضریب آلفای کرونباخ بین (۰/۵ تا ۰/۷) باشد اعتبار پرسشنامه در حد متوسط ارزیابی می شود.

آزمون پایایی برای سوالات پرسشنامه: با توجه به اینکه مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای سوالات پرسشنامه، برابر با ۰/۷۶۲ بدست آمد؛ پرسشنامه از پایایی مطلوبی برخوردار است. جدول (۳-۷): خروجی نرم افزار شامل ضریب آلفا و تعداد سوالات

فرضیه	تعداد سوال	آلفای کرونباخ
۱	۱۵	۸۰۴/۰
۲	۱۵	۷۰۷/۰
۳	۱۵	۶۸۷/۰

۸- ۵- روایی و پایایی در بخش کمی پژوهش

در این پژوهش، برای ارزیابی وضعیت پایایی پرسشنامه طراحی شده که ابتداءً ساکن دارای ۴۶ گویه یا پرسش و در شش طبقه است از آلفای کرونباخ^۲ استفاده شد. ابه یں منظور پس از توزیع پرسشنامه در سطح یک نمونه ۰۵ نفری در قالب یک پیش آزمون، سوالات هر طبقه به تفکیک و در نهایت کل سوالات توأمان با به کارگیری نرم افزار SPSS مورد ارزیابی قرار گرفتند. در مرحله اول سوالات اول تا ششم مربوط به مفهوم ادغام بانک ها وارد شدند. محاسبات حاکی است که میزان آلفای کرونباخ ۶۶ درصد است. با بررسی بیشتر مشخص شد که حذف پرسش ۱ کمک می کند تا پایایی بیشتری برای این مفهوم به دست آید. پس از حذف پرسش مربوطه و محاسبه مجدد آلفا مقدار ۳۷ درصد به دست آمد که میزان خوبی محسوب می شود. اگرچه در بسیاری از تحقیقات مقادیر آلفای ۰۶ در صد تا ۰۸ درصد سطح قابل قبول^۳ دانسته شده است (Iacobucci & Duhachek, ۲۰۰۳) به همین شکل برای تمامی طبقات سطح آلفای کرونباخ محاسبه و در صورت امکان سوالات نامناسب حذف شدند تا به بهترین شکل ممکن از نظر پایایی پرسشنامه برسیم.

۶- تجزیه و تحلیل دادهها (یافته های تحقیق)

۱- ۶- فرضیه اول: به نظر می رسد ادغام بانک ها در گذشته، در نظام مدیریتی بانکداری کشور تأثیر

مثبتی داشته است.

^۱ Reliability

^۲ Cronbach's alpha

^۳ Acceptable level of reliability

اولویت بندی نظرات افراد نمونه در مورد ادغام بانک ها در گذشته، در نظام مدیریتی بانکداری استان آذربایجان غربی و شرقی در جدول (۴-۶) دیده می شود.

جدول (۴-۶): اولویت بندی دیدگاه پاسخگویان در مورد ادغام بانک ها در گذشته، در نظام مدیریتی بانکداری

رتب	ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین	گویه ها
۱	۲۹۳/۰	۰۶۸/۱	۶۴/۳	در گذشته بانک های کوچک با یکدیگر ادغامی شدند تا قدرت آنها/۳۶۴ اضافه شده و بهتر بتوانند با بانکهای بزرگ رقابت کنند
۲	۳۱۶/۰	۱۲۵/۱	۵۵/۳	هدف اولیه اکثر ادغام های بانکی در، گذشته افزایش ارزش/۳۵۵ تجاری و مالی حاصل از ترکیب بود
۳	۲۸۴/۰	۰۰۲/۱	۵۲/۳	ادغام بانک ها در گذشته با هدف نهایی حذف فعالیت های موازی،/۳۵۲ کاهش هزینه ها و کوچک سازی حجم تشکیلات صورت می گرفت.
۴	۳۱۴/۰	۱۰۵/۱	۵۱/۳	رویارویی با چالش هایی مثل جهانی شدن اقتصاد از اهداف ادغام/۳۵۱ بانک ها در گذشته می باشد.

مهمی است که بایستی به درستی و دقت انجام شود که در گذشته

به صورت مناسب انجام نگرفته است.

۶	۳۱۴/۰	۱ ۰۴۷/	۳۳/۳	از نظر کارایی با نک های بزرگ کارایی کمتری نسبت به با نک های کوچک دار ند. تفاوت در کارایی انگیزه ای برای ادغام ها است چون مدیریت باید از بانک تملک کننده به بانک تملک شده منتقل شود بنابراین منجر به کاهش هزینه بعد از ادغام ها در بانک ادغام شده می شود.
۷	۳۲۲/۰	۱ ۰۶۶/	۳۱/۳	نیل به توان رقابتی در بازار های بین المللی از طریق ادغام بانک های محلی از اهداف ادغام بانک ها در گذشته می باشد.
۸	۳۱۶/۰	۱ ۰۳۷/	۲۸/۳	ادغام بانک ها در گذشته علاوه بر دستیابی به کارایی هزینه، در مواقعی نیز برای افزایش قدرت بازاری صورت می گرفت.
۹	۳۲۹/۰	۰۶۱/۱	۲۲/۳	مشکلات مالی جدی در بخش وسیعی از نظام بانکی، زبان های گسترده در کیفیت دارایی های بانک ها، از میان رفتن نظم و انضباط اعتباری به نحو گسترده و خطر سقوط نظام پرداخت و تسویه از مهمترین علل اثرات ادغام بانک ها در گذشته می باشند.
۱۰	۳۶۰/۰	۱۱۰/۱	۰۸/۳	بانکها با مشکل تامین هزینه یا عدم برخورداری از صرفه های مقیاس یا ریسک وام ها و دارایی ها در ادغام با بانک های با توان بالای مدیریتی و با هدف نجات بانک ها از ورشکستگی در گذشته انجام شده است.
۱۱	۳۷۹/۰	۱۵۷/۱	۰۵/۳	سه نوع هم افزایی عملیاتی، مالی و انسانی بوسیله ادغام بانک ها انجام گرفته که هم افزایی عملیاتی باعث کاهش هزینه های بانک از طریق صرفه جویی در مقیاس و هم افزایی مالی باعث کاهش هزینه ها و ساختار سرمایه و هم افزایی انسانی باعث کاهش ظرفیت های انسانی است.
۱۲	۳۵۷/۰	۰۷۹/۱	۰۲/۳	ریسک اجرایی از تهدیدهای اصلی در ادغام بانک هاست.
۱۳	۳۷۳/۰	۱ ۱۰۳/	۹۵/۲	در گذشته ادغام ها به بانک ها اجازه داده اند تا کارا تر شده و هزینه ها را کاهش و درآمدها را افزایش دهند
۱۴	۴۰۸/۰	۱ ۱۸۵/	۹۰/۲	در گذشته ادغام ها به دلیل تعدیل تعدادی از کارکنان و حذف مقداری از هزینه های اداری از پتانسیل کاهش هزینه ها برخوردار بود

بسیاری از ادغام‌های بانکی بدون توجه به منابع انسانی یا فرهنگی
متفاوت اتفاق افتاده که خود موجب شکست ادغام در گذشته شده
است.

۲- ۶-فرضیه دوم: به نظر می‌رسد ادغام بانک‌ها در حال حاضر، در نظام مدیریتی بانکداری کشور تأثیر
مثبتی دارد. اولویت بندی نظرات افراد نمونه در مورد ادغام بانک‌ها در حال حاضر، در نظام مدیریتی بانکداری استان
آذربایجان غربی و شرقی در جدول (۴-۸) دیده می‌شود.
جدول (۴-۸): اولویت بندی دیدگاه پاسخگویان در مورد نقش ادغام بانک‌ها در حال حاضر، در نظام مدیریتی بانکداری

رتبه	ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین	گویه‌ها
۱	۳۳۴/۰	۱۱۵/۰	۳۳/۳	هر بانک دارای ادغام منحصر به فرد خوداست و الگوهای رفتاری ۳/۳۳ خاصی به منظورچیرگی بر مسایل آن دوره و مشکلات مربوطه انتقال از دوره ای به دوره دیگر بایداتخاذ گردد
۲	۳۳۳/۰	۰۸۰/۰	۲۴/۳	در حال حاضر از بین ابزارهای گزیر، ابزار ادغام بانکی با هدف ۳/۲۴ اصلاح ساختارمالی و استانداردسازی شاخص‌ها و نسبتهایمالی، بانکی و پولی در کشور ما موردتوجه قرار گرفته و بیش از گذشته در دستور کار نظام بانکی کشور قرار دادهشده است.
۳	۳۲۸/۰	۰۷۲/۰	۲۳/۳	ادغام یک بانک ضعیف با یک بانک قوی شانس ورشکستگی بانک ۳/۲۳ ضعیف تر را کاهش می‌دهد .
۴	۳۲۴/۰	۰۱۸/۰	۱۴/۳	ادغام بانک‌ها در شرایطی موجب افزایش کارایی می‌شود که بانک ۳/۱۴ ناکارآتر در بانک کارآتر ادغام شود.
۵	۳۶۱/۰	۱۳۲/۰	۱۳/۳	مدیریت منابع انسانی در بانکهای ادغام شده یکی از مهمترین و ۳/۱۳ شاید مهمترین گام در فرآیند ادغام است.
۶	۳۵۲/۰	۰۹۹/۰	۱۲/۳	ادغام دو بانک منجر به ایجاد یک بانک قوی تر گردد که از هر کدام ۳/۱۲ از بانک‌ها به طور جداگانه وضعیت بهتری خواهد داشت.
۷	۳۷۷/۰	۱۶۲/۰	۰۸/۳	دستیابی به صرفه‌های مقیاس بعد از کاهش هزینه‌ها، یکی از مهم ۳/۰۸ ترین دلایل ادغام‌های بانکی در حال حاضر به شمار می‌رود.

۸	۳۶۲/ ۰	۱۰۹/۱	به نظر می رسد در صورت وجود بستر مناسب برای رشد، هرچقدر ۰۶/۳ بانک بزرگتر باشد و از اهرم مالی بیشتری استفاده کند بازدهی سهام داران افزایش می یابد.
۹	۴۰۳/ ۰	۲۰۶/۱	ادغام ها یکی از روش های بازسازی ساختارهای بانکی و نهادهای ۹۹/۲ مالی در حال حاضر می باشند
۱۰	۳۹۲/ ۰	۱۶۹/۱	در حال حاضر در هنگام ورشکستگی مؤسسات مالی و اعتباری، ۹۸/۲ بانک مرکزی آن ها را تکلیف میکند که با یکدیگر تجمیع شده و تنها به صورت یک موسسه مالی و بانک به فعالیت نوین خود ادامه دهند.
۱۱	۳۴۹/ ۰	۰۲۷/۱	مدیریت دارایی در بحث ادغام بانکها براساس برکناری مدیران ۹۴/۲ ناصالح و بهبود عملیات بانکی می باشد.
۱۲	۴۱۱/ ۰	۱۹۲/۱	در ادغام بانک یا موسسه های که با چال شمووجه است باید قبل از ۹۰/۲ علنی شدن بحران آن انجام شود چراکه در صورت اجرای طرح

ادغام بعد از علنی شدن بحران بانک یا

موسسه مشکل دار، اعتماد از بین رفته

سپرده گذاران به موسسه یا بانک ادغام

شونده (مشکل دار)، به بانک پذیرنده (بانک سالم) سرایت میکند و این بانک رانیز با انواع ریسکها و به طور اخص، ریسک نقدینگی مواجه میکند.

به نظر می رسد در مورد ادغام مؤسسات مالی، اعتباری، فرایند ادغام به ۸۴/۲

۱۳ ۰ ۰۲۹/۱ نفع سپرده گذاران است .

۱۴ ۳۹۸/ ۱۲۳/۱ هم راستا بودن هدف های فردی و هدف های سازمانی و افزایش بهبود ۸۲/۲ عملکرد از جمله عواملی است که می تواند بهره وری نیروی انسانی را در ادغام تحت تأثیر قرار دهد .

۱۵ ۴۱۷/ ۱۷۲/۱ افزایش بازده سرمایه و هزینه منابع انسانی، افزایش قدرت وام گیری و ۸۱/۲ جذب سپرده، افزایش سودآوری، مدیریت کارا و فعال و تسهیم نیروی انسانی متخصص و البته انتقال تجربیات و عملکردهای مثبت و مؤثر بانکی از جمله نتایج مثبت پدیده ادغام بانک ها در حاضر است.

۳-۶- فرضیه سوم: به نظر می رسد ادغام بانک ها در آینده، در نظام مدیریتی بانکداری کشور تأثیر مثبتی خواهد داشت. اولویت بندی نظرات افراد نمونه در مورد ادغام بانک ها در آینده، در نظام مدیریتی بانکداری استان آذربایجان غربی و شرقی در جدول (۴-۱۰) دیده می شود.

جدول (۴-۱۰): اولویت بندی دیدگاه پاسخگویان در مورد نقش ادغام بانک ها در آینده، در نظام مدیریتی بانکداری

رتبه	ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین	گویه ها
۱	۲۸۸/۰	۰۱۷/۱	۵۲/۳	مدیریت فرهنگ، مدیریت استرس، بازسازی منابع انسانی، مقاومت در ۳/۵۲ برابر تغییر، ناامنی شغلی، تخلیه استعدادها، کم انگیزگی به عنوان موارد چالشی مطرح در ادغام بانک ها در آینده می باشد.
۲	۳۰۰/۰	۰۰۶/۱	۳۵/۳	انتقال موفقیت آمیز مدیریت منوط به تغییر ساختار مدیریتی متناسب با ۳/۳۵ نیازمندی های عملکردی بعد ادغام و ایجاد زیرساخت های لازم بر اساس رفع مشکلات قبلی صورت می گیرد.
۳	۳۳۴/۰	۱۱۵/۱	۳۳/۳	در فرآیند ادغام ممکن است شماری از کارکنان با مهارت کمتر، استعداد ۳/۳۳ کمتر یا تعهد کمتر در مجموعه جدید به کار گرفته نشوند؛ تلاش برای اشتغال آنها در شرکتهای زیرمجموعه یا دیگر محیط های کاری و کاهش استرس از دست دادن شغل بین آنها نیز گام مهم دیگر در مدیریت تغییر در ادغام بانکهاست.
۴	۳۳۳/۰	۰۸۰/۱	۲۴/۳	در صورت بروز ناسازگاری فرهنگی سازمانهای ادغامی به طور یقین تعارض سازمانی را به دنبال خواهد داشت تقریب باورها، نگرش ها، ارزشها و هنجارها از طریق آموزشهای حرفهای مطابق با سلايق علمی کارکنان و ارائه تسهیلات لازم برای ارتقای فرهنگی منابع انسانی میتواند بزرگترین چالش فرهنگی ادغام را به حداقل ممکن برساند.
۵	۳۳۶/۰	۰۸۷/۱	۲۳/۳	مقیاس اقتصادی و محدوده ی اقتصادی، مهم ترین انگیزه قبل از ادغام برای تملک دیگر بانک ها است.
۶	۳۷۵/۰	۱۵۹/۱	۰۹/۳	ادغام ها می توانند از طریق افزایش دارایی بانک ها، افزایش اندازه و بالا بردن قدرت وام دهی، صرفه های اقتصادی را به وجود آورند.

۷	۳۸۴/۰	۱۷۷/۱	۰۶/۳	لازم است پیش از آغاز عملیات مواردی نظیر ۱- تناسب استراتژیک، ۲- تناسب سازمانی، ۳- تناسبات	ی - ویژگی های فرایند ادغام و ۴ - ترکیب و کیفیت منابع بانک های مورد درگیر ادغام مد نظر قرار گیرد.
۸	۳۶۷/۰	۱۲۶/۱	۰۶/۳	ادغام ادغام ها می توانند سبب کاهش ریسک و افزایش تنوع سازی از طریق جهت تشکیل مجتمع مالی و از طرفی از طریق حذف شعب اضافی باعث شنا افزایش تعدیل نیروی کار و با کاهش سطح رقابت، باعث کاهش رفاه سایی اجتماعی شوند.	
۹	۳۷۳/۰	۱۲۴/۱	۰۱/۳	نخب تکنیک شبیه سازی چشم اندازی برای آینده است از آنچه که نهادهای گان مالی درباره اثر بالقوه ادغام ها بر هزینه ها به آن اعتقاد دارند. چنین و تحلیل هایی در پیشینی الگوی ادغام ها مؤثر و مفید واقع می شوند نیروه زیرا گسترش ادغام ها می تواند با در نظر گرفتن هزینه ها تحت تأثیر ای قرار بگیرد.	
۱۰	۳۸۸/۰	۱۶۱/۱	۹۹/۲	ارزش به نظر می رسد انطباق روش های بانکداری در ادغام مهمترین چالش مند در آینده نظام مدیریتی بانکداری کشور خواهد بود.	
۱۱	۳۹۲/۰	۱۶۹/۱	۹۸/۲	تشک مدیران اجرایی بانکهای ادغام شده باید به جای تمرکز بر فعالیتهای یل روزمره، روی پروژه ادغام تمرکز کنند.	
۱۲	۳۸۷/۰	۱۴۷/۱	۹۶/۲	شود. به نظر می رسد در نبود ساختار قانونی و منطقی مناسب در مدل پیاده سازی ادغام و تملک در بازارهای مالی ایران سبب بروز چالش های ۶- مدیریتی در آینده خواهد شد.	
۱۳	۳۸۴/۰	۱۱۹/۱	۹۱/۲	۴- ادغام بانک ها در آینده می تواند از تعداد بانک ها بکاهد و به توانمند شدن آنها کمک کند.	
۱۴	۳۶۲/۰	۰۲۹/۱	۸۴/۲	نتایج احتمال دارد بسیاری از ادغام ها به علت مدیریت نامناسب تغییر و صل تحول در آینده دچار تغییر و تحول بشوند.	
۱۵	۳۹۸/۰	۱۲۳/۱	۸۲/۲	از در فرآیند ادغام باید تیمی خبره و کارآزموده در زمینه منابع انسانی از همه	

ن پیرسون برای فرضیات تحقیق جدول (۴-۱۱): نتایج حاصل از آزمون پیرسون و میزان همبستگی بین اثرات ادغام

بانک ها در نظام مدیریتی بانکداری استان آذربایجان غربی و شرقی

ردیف مولفه میانگین انحراف معیار میزان سطح معناداری نتیجه آزمون همبستگی

۲۹۱۷	۰۰۰/۰	۰۰۰/۰	۶۸۵/۰	۲۴۳/۰	۳	۱ ادغام بانکها در گذشته	رابطه وجود دارد
	۰۰۰/۰	۰۰۰/۰	۷۶۵/۰	۰۴۶/۰	۳	۲ ادغام بانکها در حال حاضر	رابطه وجود دارد
	۰۰۰/۰	۰۰۰/۰	۷۵۹/۰	۰۹۹/۰	۳	۳ ادغام بانکها در آینده	رابطه وجود دارد

نتایج حاصل از آزمون میزان همبستگی پیرسون بر اساس جدول (۴-۱۱) نشان می دهد که کلیه فرضیات در سطح $(P=۰/۰۰۰)$ معنادار بوده و تقریباً همه فرضیات با میزان همبستگی بالا دارای رابطه معناداری می باشند.

۷- نتیجه گیری

اولویت بندی نظرات افراد نمونه در مورد ادغام بانک ها در گذشته، در نظام مدیریتی بانکداری استان آذربایجان غربی و شرقی نشان داد که گویه « در گذشته بانک های کوچک با یکدیگر ادغام می شدند تا قدرت آنها اضافه شده و بهتر بتوانند با بانکهای بزرگ رقابت کنند» $(CV=۰/۲۹۳)$ ، گویه « هدف اولیه اکثر ادغام های بانکی در گذشته، افزایش ارزش تجاری و مالی حاصل از ترکیب بود» $(CV=۰/۳۱۶)$ ، گویه « ادغام بانک ها در گذشته با هدف نهایی حذف فعالیت های موازی، کاهش هزینه ها و کوچک سازی حجم تشکیلات صورت می گرفت.» $(CV=۰/۲۸۴)$ ، گویه « رویارویی با چالش هایی مثل جهانی شدن اقتصاد از اهداف ادغام بانک ها در گذشته می باشد.» $(CV=۰/۳۱۴)$ ، گویه « یکپارچه سازی سیستمهای بانکهای در حال ادغام یکی از عوامل مهمی است که بایستی به درستی و دقت انجام شود که در گذشته به صورت مناسب انجام نگرفته است.» $(CV=۰/۳۳۴)$ ، گویه « از نظر کارایی

بانک های بزرگ کارایی کمتری نسبت به بانک های کوچک دارند. تفاوت در کارایی انگیزه ای برای ادغام ها است چون مدیریت باید از بانک تملک کننده به بانک تملک شده منتقل شود بنابراین منجر به کاهش هزینه بعد از ادغام ها در بانک ادغام شده می شود.» $(CV=۰/۳۱۴)$ ، گویه « نیل به توان رقابتی در بازار های بین المللی از طریق ادغام بانک های محلی از اهداف ادغام بانک ها در گذشته می باشد.» $(CV=۰/۳۲۲)$ ، گویه « ادغام بانک ها در گذشته علاوه بردستیابی به کارایی هزینه، در مواقعی نیز برای افزایش شقدرت بازاری صورت می گرفت.» $(CV=۰/۳۱۶)$ ، گویه « مشکلات مالی جدی در بخش وسیعی از نظام بانکی، زبان های گسترده در کیفیت دارایی های بانک ها، از میان رفتن نظم و انضباط اعتباری به نحو گسترده و خطر سقوط نظام پرداخت و تسویه از مهمترین علل اثرات ادغام بانک ها در گذشته می باشند.» $(CV=۰/۳۲۹)$ ، گویه « بانکها با مشکل تامین هزینه یا عدم برخورداری از صرفه های مقیاس یا ریسک وام ها و دارایی ها در ادغام با بانک های با توان بالای مدیریتی و با هدف نجات بانک ها از ورشکستگی در گذشته انجام شده است.» $(CV=۰/۳۶۰)$ ، گویه « سه نوع هم افزایی عملیاتی، مالی و انسانی بوسیله ادغام بانک ها انجام گرفته که هم افزایی عملیاتی باعث کاهش هزینه های بانک از طریق صرفه جویی در مقیاس و هم افزایی مالی باعث کاهش هزینه ها و ساختار سرمایه و هم افزایی انسانی باعث کاهش ظرفیت های انسانی است.» $(CV=۰/۳۷۹)$ ، گویه « ریسک اجرایی از تهدیدهای اصلی در ادغام بانک هاست.» $(CV=۰/۳۵۷)$ ، گویه « در گذشته ادغام ها به بانک ها اجازه داده اند تا کارا تر شده و هزینه ها را کاهش و درآمدها را افزایش دهند.» $(CV=۰/۳۷۳)$ ، گویه « در گذشته ادغام ها به دلیل تعدیل تعدادی

از کارکنان و حذف مقداری از هزینه های اداری از پتانسیل کاهش هزینه ها برخوردار بود» (CV=۰/۴۰۸)، به عنوان مهمترین مورد ۹۱۸ در ادغام بانک ها در گذشته، در نظام مدیریتی بانکداری استان آذربایجان غربی و شرقی مشخص شدند.

اولویت بندی نظرات افراد نمونه در مورد ادغام بانک ها در حال حاضر، در نظام مدیریتی بانکداری استان آذربایجان غربی و شرقی نشان داد که گوئی « هر بانک دارای ادغام منحصر به فرد خود است و الگوهای رفتاری خاصی به منظور چیرگی بر مسایل آن دوره و مشکلات مربوط به انتقال از دوره ای به دوره دیگر باید اتخاذ گردد » (CV=۰/۳۳۴)، گوئی « در حال حاضر از بین ابزارهای گزیر، ابزار ادغام بانکی با هدف اصلاح ساختار مالی و استانداردسازی شاخص ها و نسبتهای مالی، بانکی و پولی در کشور ما مورد توجه قرار گرفته و بیش از گذشته در دستور کار نظام بانکی کشور قرار داده شده است. » (CV= ۰/۳۳۳)، گوئی « ادغام یک بانک ضعیف با یک بانک قوی شانس ورشکستگی بانک ضعیف تر را کاهش می دهد. » (CV= ۰/۳۲۸)، گوئی « ادغام بانک ها در شرایطی موجب افزایش کارایی می شود که بانک ناکارآتر در بانک کارآتر ادغام شود. » (CV=۰/۳۲۴)، گوئی « مدیریت منابع انسانی در بانکهای ادغام شده یکی از مهمترین و شاید مهمترین گام در فرآیند ادغام است. » (CV= ۰/۳۶۱)، گوئی « ادغام دو بانک منجر به ایجاد یک بانک قوی تر گردد که از هر کدام از بانک ها به طور جداگانه وضعیت بهتری خواهد داشت. » (CV= ۰/۳۵۲)، گوئی « دستیابی به صرفه های مقیاس بعد از کاهش هزینه ها، یکپاز مهم ترین دلایل ادغام های بانکی در حال حاضر به شمار می رود. » (CV=۰/۳۷۷)، گوئی « به نظر می رسد در صورت وجودبستر مناسب برای رشد، هرچقدر بانک بزرگتر باشد و از اهرم مالی بیشتری استفاده کند بازدهی سهام داران افزایش مییابد. » (CV= ۰/۳۶۲)، گوئی « ادغام ها یکی از روش های بازسازی ساختارهای بانکی و نهادهای مالی در حال حاضر می باشند» (CV= ۰/۴۰۳)، گوئی « در حال حاضر در هنگام ورشکستگی مؤسسات مالی و اعتباری، بانک مرکزی آن ها را تکلیف می کند که با یکدیگر تجمیع شده و تنها به صورت یک موسسه مالی و بانک به فعالیت نوین خود ادامه دهند. » (CV=۰/۳۹۲)، گوئی « مدیریت دارایی در بحث ادغام بانکها بر اساس برکناری مدیران ناصالح و بهبود عملیات بانکی می باشد. » (CV= ۰/۳۴۹)، گوئی « در ادغام بانک یا موسسه های که با چالش مواجه است باید قبل از علنی شدن بحران آن انجام شود چراکه در صورت اجرای طرح ادغام بعد از علنی شدن بحران بانک یا موسسه مشکل دار، اعتماد از بین رفته سپرده گذاران به موسسه یا بانک ادغام شونده (مشکل دار)، به بانک پذیرنده (بانک سالم) سرایت میکند و این بانک را نیز با انواع ریسکها و به طور اخص، ریسک نقدینگی مواجه میکند. » (CV= ۰/۴۱۱)، گوئی « به نظر می رسد در مورد ادغام مؤسسات مالی، اعتباری، فرایند ادغام به نفع سپرده گذاران است » (CV=۰/۳۶۲)، گوئی « هم راستا بودن هدف های فردی و هدف های سازمانی و افزایش بهبود عملکرد از جمله عواملی است که می تواند بهره وری نیروی انسانی را در ادغام تحت تأثیر قرار دهد » (CV=۰/۳۹۸)، به عنوان مهمترین مورد در ادغام بانک ها در حال حاضر، در نظام مدیریتی بانکداری استان آذربایجان غربی و شرقی مشخص شدند.

اولویت بندی نظرات افراد نمونه در مورد ادغام بانک ها در آینده، در نظام مدیریتی بانکداری استان آذربایجان غربی و شرقی نشان داد که گوئی « مدیریت فرهنگ، مدیریت استرس، بازسازی منابع انسانی، مقاومت در برابر تغییر، ناامنی شغلی، تخلیه استعدادها، کمانگیزی به عنوان موارد چالشی مطرح در ادغام بانک ها در آینده می باشد.» (CV=۰/۲۸۸)، گوئی « انتقال موفقیت آمیز مدیریت منوط به تغییر ساختار مدیریتی متناسب با نیازمندی های عملکردی بعد ادغام و ایجاد زیرساخت های لازم بر اساس رفع مشکلات قبلی صورت می گیرد.» (CV=۰/۳۰۰)، گوئی « در فرآیند ادغام ممکن است شماری از کارکنان با مهارت کمتر، استعداد کمتر یا

تعهد کمتر در مجموعه جدید به کار گرفته نشوند؛ تلاش برای اشتغال آنها در شرکتهای زیرمجموعه یا دیگر محیطهای کاری و کاهش استرس از دست دادن شغل بین آنها نیز گام مهم دیگر در مدیریت تغییر در ادغام بانکهاست. « $CV=0/334$ »، گویه « در صورت بروز ناسازگاری فرهنگی سازمانهای ادغامی به طور یقین تعارض سازمانی را به دنبال خواهد داشت تقریب باورها، نگرش ها، ارزشها و هنجارها از طریق آموزشهای حرفهای مطابق با سلاقی علمی کارکنان و ارائه تسهیلات لازم برای ارتقای فرهنگی منابع انسانی میتواند بزرگترین چالش فرهنگی ادغام را به حداقل ممکن برساند. « $CV=0/333$ »، گویه « مقیاس اقتصادی و محدوده ی اقتصادی، مهم ترین انگیزه قبل از ادغام برای تملک دیگر بانک ها است. « $CV=0/336$ »، گویه « ادغام ها می توانند از طریق افزایش دارایی بانک ها، افزایش اندازه و بالا بردن قدرت وام دهی، صرفه های اقتصادی را به وجود آورند. « $CV=0/375$ »، گویه « لازم است پیش از آغاز عملیات مواردی نظیر ۱-تناسب استراتژیک، ۲-تناسب سازمانی، ۳-ویژگی های فرایند ادغام و ۴- ترکیب و کیفیت منابع بانک های درگیر ادغام مد نظر قرار گیرد. « $CV=0/384$ »، گویه « ادغام ها می توانند سبب کاهش ریسک و افزایش تنوع سازی از طریق تشکیل مجتمع مالی و از طرفی از طریق حذف شعب اضافی باعث افزایش تعدیل نیروی کار و با کاهش سطح رقابت، باعث کاهش رفاه اجتماعی شوند. « $CV=0/367$ »، گویه « تکنیک شبیه سازی چشم انداز برای آینده است از آنچه که نهادهای مالی درباره اثر بالقوه ادغام ها بر هزینه ها به آن اعتقاد دارند. چنین تحلیل هایی در پیشبینی الگوی ادغام ها مؤثر و مفید واقع می شوند زیرا گسترش ادغام ها می تواند با در نظر گرفتن هزینه ها تحت تأثیر قرار بگیرد. « $CV=0/373$ »، گویه « به نظر می رسد انطباق روش های بانکداری در ادغام مهمترین چالش در آینده نظام مدیریتی بانکداری کشور خواهد بود. « $CV=0/388$ »، گویه «مدیران اجرایی بانکهای ادغام شده باید به جای تمرکز بر فعالیتهای روزمره، روی پروژه ادغام تمرکز کنند. « $CV=0/392$ »، گویه « به نظر می رسد در نبود ساختار قانونی و منطقی مناسب در مدل پیاده سازی ادغام و تملک در بازارهای مالی ایران سبب بروز چالش های مدیریتی در آینده خواهد شد. « $CV=0/387$ »، گویه « ادغام بانک ها در آینده می تواند از تعداد بانک ها بکاهد و به توانمند شدن آنها کمک کند. « $CV=0/384$ »، گویه « احتمال دارد بسیاری از ادغامها بهعلت مدیریت نامناسب تغییر و تحول در آینده دچار تغییر و تحول بشوند. « $CV=0/362$ »، به عنوان مهمترین مورد در ادغام بانک ها در آینده، در نظام مدیریتی بانکداری استان آذربایجان غربی و شرقی مشخص شدند. نتایج حاصل از آزمون میزان همبستگی پیرسون نیز نشان می دهد که کلیه فرضیات در سطح $(P=0/000)$ معنادار بوده و تقریباً همه فرضیات با میزان همبستگی بالا دارای رابطه معناداری می باشند.

منابع و ماخذ کتب

۱- عرفانی، محمود (۱۳۹۱). جعفری، امین حقوق بانکی تطبیقی.

ج دهم، انتشارات جنگل، چاپ اول.

۲- مسعودی، علیرضا (۱۳۹۳). حقوق بانکی. انتشارات پیشبرد، چاپ دوم.

مقالات

۳- احمدی، میثم (۱۳۹۳). کلیاتی در مورد ادغام و تملیک، بورس شماره ۱۱۶،.

۴- بیابانی زینب (۱۳۹۶). بررسی ورشکستگی بانکی و راهکار ادغام بانکی در کشور، کنفرانس بین المللی

مدیریت و علوم رفتاری.

پرهیزگار، محمد مهدی، رج بب یگی، مجتبی، جعفری، سیدعلی (۱۳۸۹)، ارائه شاخص های ارزیابی

انتخاب بر مبنای کارت امتیازی متوازن (مطالعه موردی شرکت امدادخودرو) ایران نشریه علمی پژوهشی مدیریت

فردا، سال نهم، شماره ۲۵ .

- ۶- جعفری صامت، امیر. (۱۳۹۷). ادغام؛ راهکاری موثر جهت جلوگیری از ورشکستگی بانک ها، فصلنامه پژوهش های پولی-بانکی، سال یازدهم، شماره ۳۷.
- ۷- جهان خانی، علی، عارفی، اصغر (۱۳۸۷)، بررسی عملکرد تصاحب شرکتها در ایران، فصلنامه بورس و اوراق بهادار، سال اول، شماره ۱.
- ۸- حسینی نژاد ماه خاتونی، سید باقر؛ محسنی مشتقین، علی. (۱۳۹۶). بررسی نقش بانک ها در توسعه اقتصادی و اجتماعی، فصلنامه مطالعات علوم اجتماعی، دوره ۳، شماره ۳.
- ۹- حسن زاده، علی و طاهری، ماندانا (۱۹۳۱)، همایش موسسات مالی و اعتباری غیر بانکی، پژوهشکده پولی و بانکی.
- ۱۰- رعنائی کردشولی، حبیب اله و آسیه سقاپور، آسیه، (۱۳۹۰)، طراحی الگوی ارزشیابی ساختار کارکنان مبتنی بر الگوهای های مدیریت ساختار سازمانی، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۶.
- ۱۱- شهرستانی، حمید؛ قبادی، صغری. (۱۳۸۹). تاثیر ادغام بر کارایی بانک ها در ایران، نشریه اقتصاد مالی، دوره ۲، شماره ۵.
- ۱۲- عارفی، اصغر، جهانخانی، علی، ثقفی، علی (۱۳۸۵). مبنای تئوریک و کاربردی تصاحب و ادغام شرکتها، تحقیقات مالی، سال ۸، شماره ۲۱.
- ۱۳- عیسی زاده، سعید؛ مظهري آوا، مریم. (۱۳۹۴). بررسی وجود صرفه های مقیاس بعد از ادغام بانکی در ایران (۱۳۸۲-۱۳۹۱ش)، فصلنامه پژوهش ها و سیاست های اقتصادی، سال ۳۲، شماره ۶۷.
- ۱۴- عیسی زاده، سعید؛ مظهري آوا، مریم. (۱۳۹۶). اثر کارایی مدیریتی در کاهش هزینه ها بعد از ادغام بانک ها در ایران، فصلنامه مطالعات اقتصادی کاربردی ایران، سال ششم شماره ۲۱، .
- ۱۵- کانون بانک ها و موسسات اعتباری خصوصی. (۱۳۹۶). گزارشی از تجربه ادغام بانک ها در ایران و جهان.
- ۱۶- گروه مطالعات و پژوهش (۱۳۹۶). گزارشی از تجربه ادغام بانک ها در ایران و جهان، کانون بانک ها و موسسات اعتباری خصوصی.
- پایان نامه
- ۱۷- خاشعی، وحید؛ عبداللهی، سهیل (۱۳۹۷). تاثیر ادغام بانک ها بر کارایی عملکرد، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه عدالت.

۱۸ - ساعتی مهتدی، صابر؛ عباسپور بحرانی، سارا (۱۳۹۱). ادغام واحدهای تصمیم گیری به کمک تحلیل پوششی داده های فازی، پدانشگاه یام نور دانشکده علوم پایه پایان نامه کارشناسی ارشد رشته ریاضی کاربردی. منابع انگلیسی

۱ - and shareholder , financial crisis, Kai-Shi. (۲۰۱۴). Financial advisors,Chuang
pp:۲۲۹-۲۴۵. , Issue ۳, Volume ۲۵,wealth in bank mergers. Global Finance Journal

۲ - Yoko. (۲۰۱۸). Long-term strategic effects of mergers and acquisitions in ,Shirasu
pp:۷۳-۸۰. , Vol۲۴,AsiaPacific banks. Finance Research Letters