

فصلنامه پژوهش‌ها و سیاست‌های اقتصادی

سال بیست و چهارم، شماره ۸۰، زمستان ۱۳۹۵، صفحات ۲۴۰-۲۱۷

## شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مدیریتی مؤثر بر موفقیت بانک‌های توسعه‌ای در ایران (مطالعه موردی: بانک توسعه تعاون)

سعید صحت

دانشیار دانشگاه علامه طباطبایی

sehhat@yahoo.com

حامد دهقانان

استادیار دانشگاه علامه طباطبایی (نویسنده مسئول)

dehghanan@atu.ac.ir

محسن جلالی

دانشجوی دکتری دانشگاه علامه طباطبایی

Mojalali64@gmail.com

### چکیده

بانک‌های توسعه‌ای که نقش اساسی در توسعه اقتصادی کشورها بر عهده دارند، عامل انتقال‌دهنده سیاست‌های اقتصادی دولت به بخش خود بوده و با برنامه‌ریزی صحیح، منابع مالی جمع‌آوری شده را در بخش‌های مختلف اقتصادی توزیع می‌نمایند. با اینکه مقصود اصلی آنها برخلاف بانک‌های تجاری سودآوری نیست، اما کمترین خواسته آنان موفقیت در انجام مأموریت توسعه‌ای خود است. این مقاله در پی شناسایی و تبیین عوامل (معیار و زیرمعیار) مؤثر بر موفقیت بانک‌های توسعه‌ای در ایران و سپس اولویت‌بندی آنان است. همچنین، برخی چالش‌های پیش روی بانک‌های توسعه‌ای نیز مطرح می‌گردد. این اولویت‌بندی از طریق فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی که از جمله تصمیم‌گیری‌های چندمعیاره می‌باشد صورت پذیرفته است. ابتدا با استفاده از مطالعات اولیه و منابع کتابخانه‌ای مدل اولیه این تحقیق به دست آمد و سپس با استفاده از پرسشنامه و مصاحبه حضوری با اساتید دانشگاه و خبرگان بانکی مدل نهایی تحقیق به دست آمد. طی این پژوهش، معیارها و زیرمعیارهای مؤثر بر موفقیت بانک‌های توسعه‌ای شناسایی و سپس به ترتیب اهمیت اولویت‌بندی گردید. همچنین، به مهم‌ترین چالش‌های پیش روی بانک‌های توسعه‌ای پرداخته شده است.

طبقه‌بندی JEL: G21, O16, C44.

واژه‌های کلیدی: بانک، توسعه، فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی، موفقیت.

## ۱. مقدمه

اقتصاددانان یکی عوامل مهم توسعه و رشد اقتصادی را سرمایه‌گذاری مولد می‌دانند. برای انجام یافتن این امر نیاز به منابع مالی و پولی و نیز تجهیز و هدایت این منابع در جهت فرآیند توسعه اقتصادی است که در این میان نقش بانک‌های توسعه‌ای مهم و تعیین‌کننده است. بانک‌های توسعه‌ای به بانک‌هایی اطلاق می‌گردد که علاوه بر وظایف بانکی خود، عهده‌دار وظایف توسعه‌ای نیز می‌باشند. فعالیت این بانک‌ها به دلیل ماهیت توسعه‌ای آنها، اساساً با فعالیت‌های بانک‌های تجاری متفاوت است. بانک‌های تجاری که فقط در برابر مسئله کمبود منابع مالی (کوتاه‌مدت) قرار دارند برای تحقق هدف اصلی خود یعنی کسب حداکثر سود (و به بیان درست‌تر حداکثر کردن ثروت سهامداران خود)، از میان متقاضیان تسهیلات صرفاً آنهایی را برمی‌گزینند که موجه‌تر، معتبرتر و موفق‌تر هستند اما بانک‌های توسعه‌ای صرفاً درصدد تأمین نیازهای مالی شرکت‌ها نیستند و وظیفه خود را فقط به وام دادن و تأمین نیازهای کوتاه‌مدت آنها نمی‌بینند، بلکه این بانک‌ها می‌کوشند تا شکاف‌های کیفی مالی، یعنی نیازهای مالی برای رفع مشکلات سرمایه‌گذاری شرکت‌ها را در بخش مربوط به خود تأمین کنند. به عبارت دیگر، بانک‌های توسعه‌ای به سبب مشکلات پیچیده و مخاطرات فراوان و خاصی که در عرصه‌های تولیدی، خدماتی، مسکن، بازرگانی، تعاون و جز اینها وجود دارد، درصدد رفع نارسایی‌ها و تنگنایهای موجود هستند. بنابراین، این بانک‌ها صرفاً به سود نمی‌اندیشند و به ملاحظات توسعه‌ای عنایت دارند. البته آنها برای ادامه حیات و انجام وظایف توسعه‌ای خود ناگزیر باید از پشتوانه مالی قوی نیز برخوردار باشند.

در حال حاضر ۵ بانک توسعه‌ای در کشور وجود دارد که این بانک‌ها یعنی صنعت و معدن، کشاورزی، مسکن، توسعه صادرات و توسعه تعاون اگرچه تاکنون به موفقیت‌هایی در عرصه اقتصاد کشور نائل گشته‌اند اما چالش‌ها و موانعی بر سر راه آنها وجود دارد که با شناخت این گونه موانع و نیز عوامل مؤثر بر کسب موفقیت آنها، لزوم رشد بیش از پیش آنها فراهم می‌گردد. حال با توجه به مباحث بالا در این مقاله سه سؤال اساسی وجود دارد که در این تحقیق به آنها پاسخ داده خواهد شد:

۱. عوامل (معیارهای) مؤثر بر موفقیت بانک‌های توسعه‌ای کدامند و ترتیب اولویت‌بندی و وزن مربوط به آنها چه میزان است؟
۲. زیرعوامل (زیرمعیارهای) مؤثر بر موفقیت بانک‌های توسعه‌ای کدامند و ترتیب اولویت‌بندی و وزن مربوط به آنها چه میزان است؟
۳. چالش‌های پیش روی بانک‌های توسعه‌ای کدامند؟

در این مقاله ابتدا برخی مطالعات انجام شده در گذشته مطرح و سپس در بحث مربوطه مدل نظری این تحقیق که شامل عوامل (معیارها) و زیرعوامل (زیرمعیارهای) مؤثر بر موفقیت بانک‌های توسعه‌ای است، ارائه می‌گردد. در ادامه روش تحقیق، درخصوص اثبات پایایی و روایی، یافته‌ها، نتیجه‌گیری، پیشنهادها ارائه می‌گردد. همچنین، برخی چالش‌هایی که بانک‌های توسعه‌ای با آنها دست به‌گریبان هستند در انتهای مدل نظری تحقیق ارائه می‌گردد.

## ۲. پیشینه پژوهش

در مورد منابع داخلی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

ایرانمنش (۱۳۸۳) و (۱۳۸۴) در دو مقاله: ۱. تأسیس بانک توسعه سرمایه‌گذاری به منظور تخصیص بهتر منابع یارانه‌ای دولتی و ۲. تحولات بانکداری توسعه‌ای در جهان بیان می‌کند که عملکرد موفق یک بانک توسعه‌ای مستلزم جایگاه مناسب آن در برنامه‌های توسعه و سیاست‌های ملی و استقلال نسبی آن در مدیریت به همراه ارتباطات گسترده با بنگاه‌های اقتصادی است و وظیفه بانکداری توسعه‌ای در اقتصادهای در حال توسعه فراتر از تأمین مالی طرح‌هاست. از نظر وی چالش‌های بانکداری توسعه‌ای، دولتی بودن کامل و وابستگی به انواع حمایت، تضاد منافع مدیران و کارکنان با منافع بانک، مدیران غیرمتخصص، تأکید فعالیت این بانک‌ها بر شاخص‌های ظاهری و کمی اقتصاد، فقدان نظام ارزشیابی نیروی انسانی، دور شدن از روح بانکداری، عدم تحول در روش‌ها و فرآیندهای بررسی و ارزیابی طرح‌هاست.

محرابی (۱۳۹۲) در مقاله "تجربه بانک‌های توسعه‌ای در بحران اقتصادی جهان و تحولات پس‌انداز و سرمایه‌گذاری در اقتصاد جهان"، تجربه بانک‌های توسعه‌ای در بحران اقتصادی جهان را مورد بررسی قرار داده است. وی تأمین مالی پروژه‌های زیرساختی را یکی از مهم‌ترین چالش‌های کشورهای در حال توسعه بیان و لزوم افزایش سرمایه‌گذاری خارجی را به عنوان راه‌حل موفقیت آنها مطرح می‌کند.

حقگو (۱۳۹۴) در مقاله "اگرهای یک نهادسازی مالی جدید" بیان می‌کند که اولاً برای موفق شدن یک نهاد مالی توسعه‌ای فضای کار و تولید و مؤلفه‌های خرد و کلان تأثیرگذار بر آن، که در قالب سیاست‌های اقتصادی و صنعتی خود را بازتاب می‌دهد، ضرورت اساسی دارد. چنانکه موفقیت بانک‌های توسعه‌ای صنعتی، قبل و بعد از انقلاب اسلامی، در زمان‌هایی روی می‌دهد که وضعیت صنعت و اقتصاد کشور نیز به واسطه سیاست‌های عدم مداخله‌گرانه محل تولید مناسب است. دیگر آنکه

این نهادهای مالی هرچه مستقل‌تر از دولت و متکی به تصمیم‌گیری‌ها و منابع سهامداران غیردولتی خود باشند، امکان تخصیص بهتر منابع فراهم می‌شود.

در مورد منابع خارجی می‌توان به موارد زیر اشاره نمود.

باندیوپادهیای (۱۹۷۸) در مقاله‌ای بانک‌های توسعه‌ای را در کشور هند مورد بررسی قرار داده است. وی در این مقاله پیشنهاداتی برای حل مشکلات این بانک‌ها و افزایش کارایی آنها ارائه می‌دهد.

آگین (۱۹۹۹) در مقاله‌ای به بررسی تجربه موفقیت بانک‌های توسعه‌ای در فرانسه و ناموفق بودن آنها در مکزیک می‌پردازد. وی بیان می‌کند که وظیفه بانک‌های توسعه‌ای در درجه اول تجهیز و ارائه تسهیلات و سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت است که نقش قابل توجهی در صنعتی شدن قاره اروپا و ژاپن داشته است و مکمل بانک‌های تجاری آنهاست. وی یکی از دلایل نافرجامی در مکزیک را افزایش تعویق در بازپرداخت وام‌ها و ارزیابی نکردن هزینه-فایده طرح‌ها و سوءمدیریت مطرح می‌کند. وی پیشنهاد می‌کند که نظارت بیشتر دولت بر عملکرد بانک‌های توسعه‌ای و کمک‌های دولتی می‌تواند منجر به موفقیت آنها گردد.

سوهان خطری (۲۰۰۸) در مقاله‌ای تحت عنوان "چالش‌های فعلی و چشم‌انداز آتی بانکداری نپال" که در آن به بانکداری توسعه‌ای بخش کشاورزی نیز پرداخته است، مهم‌ترین مسئله فعلی و خطر آتی در بخش کشاورزی را موضوع زیست‌محیطی مطرح کرده و از آن هم به عنوان فرصت و هم به عنوان تهدید یاد می‌کند.

ایکچوکوا (۲۰۱۲) در مقاله‌ای با عنوان "مشکلات و موفقیت‌های بانک توسعه‌ای در نیجریه"، اهداف تشکیل بانک‌های توسعه‌ای در نیجریه را تأمین اشتغال، توسعه روستایی و کاهش فقر برشمرد است. وی از مواردی همچون قوانین و مقررات ضعیف، تصور غلط اجتماعی، رقابت لجام‌گسیخته مؤسسات مالی، سیستم نظارتی ضعیف و کمبود نیروی انسانی متخصص به عنوان چالش‌های پیش‌رو و از مواردی همچون افزایش آگاهی کارآفرینان، افزایش علاقه دولت و جمعیت بالا به عنوان فرصت‌های موفقیت نام می‌برد.

هومفری (۲۰۱۵) در مقاله "چالش‌های جاری برای بانک‌های توسعه‌ای"، چالش‌های ویژه این بانک‌ها را بوروکراسی، ظرفیت کم مالی و وجود سیاست‌های مشروط و شرطی عنوان می‌کند و عواملی همچون تأمین اعتماد و امنیت کارآفرینان و حمایت‌های بودجه‌ای از این بانک‌ها را مهم‌ترین عوامل موفقیت آنها می‌داند.

### ۳. ادبیات و چارچوب نظری تحقیق

در این بخش با توجه به ادبیات و چارچوب‌های نظری موجود در زمینه عوامل موفقیت و چالش‌های پیش روی بانک‌های توسعه‌ای در منابع علمی و کتابخانه‌ای موجود یک چارچوب اولیه تهیه و سپس این مدل با استفاده از پرسشنامه و مصاحبه‌های حضوری با ده نفر از اساتید دانشگاه، خبرگان، کارشناسان و مدیران سیستم بانکی در حوزه بانکداری توسعه‌ای مورد کنکاش و بررسی قرار گرفت که در پایان، معیارها و زیرمعیارهای مؤثر بر موفقیت بانک‌های توسعه‌ای، تبیین و شناسایی گردید که پس از ارائه چارچوب نظری تحقیق در نهایت در شکل شماره (۱) [مدل نظری تحقیق] نشان داده شده است. در این مقاله عوامل مؤثر بر موفقیت بانک‌های توسعه‌ای در پنج رویکرد فنی، محیطی، اجتماعی، سازمانی و مدیریتی به همراه زیرمعیارها و نیز چالش‌های پیش‌روی آنها که می‌تواند مانع از موفقیت آنها گردد، مطرح شده که هر یک شامل زیرمعیارهای مختص خود می‌باشد و در ادامه به تشریح هر یک از آنها پرداخته شده است.

#### ۳-۱. رویکرد فنی<sup>۱</sup>

در این معیار بیشتر موضوعات تکنیکی، فنی و کارشناسی مطرح می‌گردد که هم شامل مسائل فنی بانکداری و هم فناوری اطلاعات است. این معیار شامل زیربخش‌های انتخاب طرح‌های دارای توجیه فنی اقتصادی (بازار) مالی، استفاده از خدمات الکترونیکی و نوین، نرخ ذخیره قانونی کمتر نسبت به بانک‌های تجاری، داشتن محصول خاص رقابت‌پذیر است.

#### ۳-۱-۱. انتخاب طرح‌های دارای توجیه فنی اقتصادی مالی

بانک‌ها (تجاری و توسعه‌ای) باید به طرح‌هایی تسهیلات دهند که مطالعه امکان‌سنجی روی آن انجام شده باشد و نتیجه آن مثبت باشد. مطالعات امکان‌سنجی عبارت از جمع‌آوری، طبقه‌بندی و تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به امکانات و محدودیت‌های موجود در پروژه و برآورد تمامی هزینه‌های اجرای آن و، سرانجام، پیش‌بینی سودآوری و تأثیرات اقتصادی و اجتماعی آن است که معمولاً در سه بخش مطالعات فنی، اقتصادی (بازار) و مالی طبقه‌بندی می‌گردد (پارسائیان، ۱۳۸۲).

در بخش **مطالعات فنی** توجیه‌پذیری فنی طرح مورد بررسی قرار می‌گیرد که اهم آن هدف‌گذاری طرح و تعیین ظرفیت تولید محصول و تعداد روزهای کاری، تعیین و انتخاب تکنولوژی و روش مناسب تولید محصول با توجه به عوامل مختلف تأثیرگذار در آن، تعیین سیستم کنترل کیفیت و سنجش

واحدها و بخش‌های مختلف از مواد اولیه تا محصول، پیش‌بینی میزان تولید عملی با در نظر گرفتن ظرفیت ماشین‌آلات و مجوزهای قانونی اخذ شده می‌باشد (موتمنی، ۱۳۹۳). اهمیت **مطالعات اقتصادی (بازار)** نیز بر هیچ‌کس پوشیده نیست زیرا با سطحی‌نگری و پیش‌بینی غیرواقعی وضعیت بازار بعد از سرمایه‌گذاری سنگین و شروع بهره‌برداری، شرکت مشکلات فراوانی خواهد داشت. مهم‌ترین سرفصل‌های این قسمت شامل شناخت محصول و بررسی روش تولید و بازار فروش و حمایت‌ها و مزیت‌های آن صنعت، جمع‌آوری اطلاعات مربوط به میزان تولیدات داخلی و میزان واردات محصول و برآورد میزان تقاضای داخلی موجود و میزان صادرات آن محصول است. (موتمنی، ۱۳۹۳). هدف کلی از **مطالعات مالی** در ارزیابی مالی طرح‌ها، امکان‌سنجی پروژه از طریق محاسبه شاخص‌های مالی، بررسی نیازهای طرح سرمایه‌گذاری و ارائه جریان‌های نقدی است. محاسبه نسبت‌های مالی به فراخور نوع صنعت و شرکت مربوطه در این بررسی‌ها ضروری به نظر می‌رسد (موتمنی، ۱۳۹۳).

### ۳-۱-۲. استفاده از خدمات الکترونیکی و نوین

استفاده از خدمات نوین و الکترونیکی شامل هر دو گروه بانک‌های تجاری و توسعه‌ای می‌باشد. در حال حاضر سیستم بانکی با پیشرفت تکنولوژی نسبت به گذشته در این قسمت رشد چشم‌گیری یافته و دورنمای بهتری نیز در انتظار آن است. اما ارائه این خدمات برای بانک‌های توسعه‌ای نسبت به بانک‌های تجاری از این منظر مهم‌تر به نظر می‌رسد که بانک‌های توسعه‌ای به دلیل در اختیار داشتن شعب کمتر و میزان دسترسی محدودتر به متقاضیان به خود با استفاده بیشتر و بهتر از خدمات الکترونیکی می‌توانند تا حدی این ضعف و نقیصه را برطرف نمایند.

### ۳-۱-۳. نرخ ذخیره قانونی کمتر نسبت به بانک تجاری

نرخ ذخیره قانونی جزء سیاست‌های پولی در اختیار بانک‌های مرکزی کشورهاست. سیاست‌های پولی سیاست‌هایی است که بانک مرکزی از طریق تغییر در حجم پول و نرخ بهره و یا شرایط اعطای تسهیلات مالی به اهداف معین پولی و اعتباری نایل می‌گردد. در حقیقت بانک مرکزی با اعمال سیاست‌های پولی نظیر تغییر در نرخ ذخیره قانونی بانک‌ها، تغییر در نرخ تنزیل مجدد و عملیات بازار باز، حجم پول را تغییر می‌دهد. این ذخیره‌گیری به علت حمایت‌های بانک مرکزی از بانک‌ها در زمان بروز مشکل و خطرات، از جمله هنگام ورشکستگی بانک‌ها، صورت می‌پذیرد. نکته مهم در این خصوص کشف و اجرای بهینه این نرخ از سوی بانک مرکزی است. اما به سبب حمایت بیشتر از بانک‌های توسعه‌ای بانک مرکزی می‌تواند این نرخ را برای بانک‌های توسعه‌ای نسبت به بانک‌های

تجاری کاهش داده تا قدرت وام‌دهی بانک‌های توسعه‌ای افزایش یابد. البته تا حدی که خطری متوجه بانک‌های توسعه‌ای نگردد تا در زمان بروز مشکل بانک مرکزی بتواند حمایت‌های لازم خود را انجام دهد.

### ۳-۱-۴. داشتن محصول خاص و رقابت‌پذیر

در بازارهای مختلف در یک نوع طبقه‌بندی برخی شرکت‌ها رهبر و پیشرو هستند و بسیاری دیگر دنباله‌رو. در سیستم بانکی نیز بانک‌های توسعه‌ای باید بتوانند برای افزایش درآمد، کسب سهم از بازار و، به طور کلی، قدرت رقابت با سایر بانک‌ها برای خود مزیت رقابتی ایجاد نمایند. به همین دلیل یکی از راهبردهای این هدف طراحی محصول خاص و منحصر به فرد برای بانک توسعه‌ای است. البته خلق این محصولات به غیر از مسائل کارشناسی و فنی بانکداری برخی اوقات لزوم حمایت‌های قانونی را نیز می‌طلبد. به عنوان مثال وام‌های خرید و ساخت مسکن که تقریباً به عنوان محصولی خاص برای بانک مسکن وجود دارد. اگر بانک‌های توسعه‌ای بخواهند در این سیستم صرفاً دنباله‌رو محصولات بانکی بانک‌های تجاری باشند به طور قطع کارایی آنان کم خواهد شد و در آینده با مشکلات فراوانی حتی در حفظ حیات خود روبه‌رو خواهند شد.

### ۳-۲. رویکرد محیطی<sup>۱</sup>

برخی عوامل این قسمت در حیطه اختیار و بسیاری دیگر از آن خارج از کنترل داخلی بانک بوده و بیشتر پیرامون محیط و پیرامون بانک صورت می‌پذیرد که بانک‌های توسعه‌ای با آینده‌پژوهی‌ها و ارتباطات خود باید بر آنها تأثیر بگذارند و آنها را به نفع خود هدایت نمایند. در این معیار عناوینی همچون وجود کانال توزیع کارآمد، در نظر گرفتن تخفیف مالیاتی بانک‌های توسعه‌ای نسبت به بانک‌های تجاری، قوانین و مقررات حمایتی جای می‌گیرند.

### ۳-۲-۱. وجود کانال توزیع کارآمد

کانال توزیع مجموعه‌ای از سازمان‌ها و افراد وابسته است که کالا یا خدمت مورد نظر را در دسترس مشتریان نهایی قرار می‌دهد. کانال توزیع، تولیدکننده (ارائه‌دهنده) و مشتریان کالا (خدمت) را به یکدیگر متصل می‌کند (ریچارد کلوت، ۱۹۵۴).



در میان بیشتر مؤسساتی که خدمات مالی ارائه می‌کنند، بانک‌ها به دلیل داشتن شبکه‌های توزیع و شعب گسترده به عنوان یک کانال توزیع سریع و قابل اطمینان شناخته شده‌اند. همچنین، هزینه‌های توزیع اولیه و نفوذ در بازار و هزینه‌هایی که بانک‌ها برای معرفی خدمات و محصولات خود متحمل می‌شوند، نسبت به سایر کانال‌ها کمتر است (ژیان چن و دیگران، ۲۰۰۹).

اما متأسفانه بانک‌های توسعه‌ای به دلیل تعداد شعب کمتر خود نسبت به بانک‌های تجاری در این قسمت دچار ضعف می‌باشند که با مطالعه و مکان‌یابی مناسب باید این مشکل را تا حدی مرتفع سازند.

### ۳-۲-۲. تخفیف مالیاتی<sup>۱</sup>

دریافت مالیات کمتر از بانک‌های توسعه‌ای نسبت به بانک‌های تجاری توسط سازمان امور مالیاتی کشور موجب تقویت بانک‌های توسعه‌ای و اهداف آنها می‌گردد.

### ۳-۲-۳. قوانین و مقررات حمایتی

نهادهایی همچون مجلس شورای اسلامی در طرح‌ها و دولت در لوایح پیشنهادی خود می‌توانند موجبات حمایت از بانک‌های توسعه‌ای را فراهم سازند.

### ۳-۳-۳. رویکرد اجتماعی<sup>۲</sup>

نگاه بانک‌های توسعه‌ای در این قسمت بسیار بیشتر و پررنگ‌تر از بانک‌های تجاری است. شاید توجه به این نکات است که سودآوری را کاهش داده و بیشتر جنبه توسعه‌ای دارد. (ایکچوکوا، ۲۰۱۲)

این معیار شامل زیربخش‌های توجه به محیط زیست در تصویب طرح‌ها و سرمایه‌گذاری‌ها، توجه به مناطق محروم در سرمایه‌گذاری‌ها، استفاده از تبلیغات در بسترسازی فرهنگی مردم کشور است.

### ۳-۳-۱. توجه به محیط‌زیست در تصویب طرح‌ها

توجه به محیط‌زیست موجب توجه به موضوعاتی از قبیل اقتصاد سبز شده که به تازگی بیش از پیش مطرح می‌گردد. اما گاهی اوقات این مباحث در حد سخن گفتن و معرفی آن در تبلیغات بانک‌ها باقی می‌ماند. بانک‌های توسعه‌ای باید بیش از بانک‌های تجاری این موضوع را در عمل دنبال نمایند که منجر به کسب برخی اهداف توسعه‌ای از جمله توسعه پایدار محیط زیست گردد. بانک‌های توسعه‌ای

1. Tax Rebate  
2. Social Approach



می‌توانند در بررسی و تصویب طرح‌های اعطای وام و سرمایه‌گذاری‌های خود این پارامتر را نیز در تصویب آنها قرار دهند. به عبارت دیگر، همانگونه که قبل از اعطای وام، اعتبارسنجی دریافت‌کننده وام به صورت مناسبی انجام می‌پذیرد میزان اثرات مثبت و منفی طرح‌ها بر محیط زیست نیز می‌تواند به صورت فنی بررسی و نتیجه آن ارائه گردد (سوهان خطری، ۲۰۰۸).

### ۳-۲. توجه به مناطق محروم در سرمایه‌گذاری‌ها

بانک‌های تجاری، به ویژه بانک‌های خصوصی، بیشتر شعب خود را در کلانشهرها و شهرستان‌های بزرگ مستقر کرده‌اند و کمتر در مناطق محروم فعالیت می‌نمایند. البته بانک‌های دولتی و نیمه‌دولتی تجاری از جمله بانک ملی و ملت در این مناطق حضور دارند. اما مفهوم توسعه، ارتباط تنگاتنگی با مناطق محروم دارد. اصولاً مناطق غیرمحروم نیاز چندانی به توسعه ندارند. بلکه این مناطق محروم هستند که با توجه به ویژگی خود نیاز به حمایت دارند. بانک‌های توسعه‌ای می‌توانند با جذب وجوه ارزان قیمت (از جمله وجوه اداره شده از صندوق توسعه ملی یا قرض‌الحسنه از سایر سپرده‌گذاران در مناطق غیرمحروم) به تخصیص آنها در مناطق محروم پردازند (ایکچو کوا، ۲۰۱۲).

### ۳-۳. استفاده از تبلیغات در بسترسازی فرهنگی

با ساخت تبلیغات مناسب برای بسترسازی فرهنگی مردم در تأثیر و اهمیت بانک‌های توسعه‌ای در توسعه اقتصادی کشور، بسیاری از مردم ترغیب می‌گردند وجوه خود را در این بانک‌ها سپرده‌گذاری نمایند. به طور قطع نوع تبلیغات بانک‌های توسعه‌ای لازم است با تبلیغات بانک‌های تجاری متفاوت باشد و به گونه‌ای هدفمندتر طراحی و اجرا گردد.

### ۳-۴. رویکرد سازمانی<sup>۱</sup>

در این قسمت بیشترین توجه مدیران باید به مهم‌ترین منبع سازمان یعنی منابع انسانی و آموزش و توانمندسازی آنان و، سپس، داشتن برنامه‌های مناسب برای آنها از طریق ایجاد فرآیندهای کارا باشد (ایکچو کوا، ۲۰۱۲).

بنابراین، این معیار شامل زیربخش‌های منابع انسانی توانمند، آموزش، وجود فرآیندهای کارا و فرهنگ است.

### ۳-۴-۱. وجود منابع انسانی توانمند

امروزه بر کسی پوشیده نیست که مهم‌ترین منبع هر سازمانی، منابع انسانی آن است. بانک‌های توسعه‌ای که همگی فعالیت‌های تخصصی انجام می‌دهند نمی‌توانند از نیروی انسانی متخصص بی‌بهره باشند. بنابراین، این بانک‌ها در زمان استخدام و پس از آن باید توجه ویژه و مداومی به امر تخصص نیروی انسانی خود داشته باشند. به عنوان مثال پرسنل بانک توسعه تعاون نسبت به سایر بانک‌ها باید متخصص‌تر و آگاه‌تر باشند تا بتوانند سریع‌تر از سایر بانک‌ها نیازهای بخش تعاون را شناسایی و برنامه‌ریزی لازم را برای توسعه بخش مربوط به خود انجام دهند (ایکچوکوا، ۲۰۱۲).

### ۳-۴-۲. آموزش‌های منظم و هدفمند

نیروی انسانی پس از استخدام باید در طول دوران کاری خود آموزش‌های تخصصی نیز ببیند تا این فرآیند کامل گردد. بنابراین، طراحی دوره‌های آموزش مخصوص خود این بانک‌ها توسط مراکز آموزش آنها توصیه می‌گردد (ایکچوکوا، ۲۰۱۲).

### ۳-۴-۳. وجود فرآیندهای کارا

کارایی موضوعی است که بیشتر سازمان‌ها در پی یافتن آن هستند. معمولاً این ویژگی در سازمان‌های دولتی کاهش یافته و جای خود را به بوروکراسی‌های سنگین و اعمال کامل قوانین و مقررات خشک می‌دهد. در صورتی که مفهوم توسعه در بعد زمان اهمیت می‌یابد. رودخانه و دریاچه‌ای که در حال خشک شدن است باید به سرعت مورد حمایت قرار گیرد. سدی که به سبب توسعه کشاورزی منطقه‌ای باید احداث گردد منابع مالی‌اش هر چه سریع‌تر باید تأمین شود. با ایجاد این کارایی در کلیه فرآیندهای بانک از جمله فرآیندهای اعتباری است که یک بانک توسعه‌ای در ذهن مردم باقی می‌ماند و نه صرفاً با تبلیغات تلویزیونی غیر هدفمند (ایکچوکوا، ۲۰۱۲).

### ۳-۴-۴. فرهنگ سازمانی

نوع فرهنگ سازمانی غالب بر مدیران و کارکنان بانک بسیار حائز اهمیت است. مدیری که با نگرش سودآوری صددردصدی و بدون فرهنگ توسعه‌ای عمل می‌کند به مرور این دیدگاه را به کارمندان زبردست خود و سپس مشتری منتقل نموده و خود مانعی برای کسب اهداف توسعه‌ای و موفقیت این گونه بانک‌ها خواهد گشت و برعکس مدیری که با دیدگاهی توسعه‌ای مشغول به فعالیت می‌شود و به

کسب و پیدا نمودن راه‌های موفقیت بانک‌های توسعه‌ای به سودآوری نائل می‌آید، فرهنگ توسعه‌ای مناسبی را نیز برای بانک و ذینفعان آن به وجود می‌آورد.

### ۳-۵. رویکرد مدیریتی<sup>۱</sup>

مدیریت ارشد بانک نقش بسزایی را می‌تواند در موفقیت بانک‌ها از جمله بانک‌های توسعه‌ای به همراه داشته باشد (هومفری، ۲۰۱۵).

این رویکرد مدیریتی شامل مدیریت بهینه در تجهیز و تخصیص منابع، مدیریت نظارت مناسب، مدیریت ارتباط با مشتریان، مدیریت سرمایه و مدیریت ریسک است.

### ۳-۵-۱. تجهیز و تخصیص بهینه منابع

این ویژگی مهم‌ترین ویژگی یک بانک است. بانک از هر نوعی که باشد باید منابعی را به دست آورد (تجهیز) و سپس آنها را به وام‌گیرندگان اعطا نماید. حال هرچه این فرآیند به صورت بهینه‌تر صورت پذیرد بانک موفقیت بیشتری به دست می‌آورد.

اما تفاوت بانک توسعه‌ای در اینجاست که این بانک‌ها نگاه ویژه‌تری به بخش تخصیص خود دارند. ماهیت این بانک‌ها این است که با منابع تقریباً ارزان قیمت دولتی خود را تجهیز می‌کنند (هر چند منعی برای پذیرش منابع غیردولتی و حتی گران‌قیمت ندارند) و باید به متقاضیانی تخصیص دهند که هم مطمئن باشند باز می‌گردد و هم به اهداف توسعه‌ای خود دست یافته‌اند (چنگ رو و دیگران، ۲۰۰۸).

### ۳-۵-۲. مدیریت نظارت مناسب

نظارت در بانک‌های توسعه‌ای از اهمیت خاصی برخوردار بوده (بیش از بانک‌های تجاری) و در این زمینه درخصوص نحوه اجرای طرح، پرداختی‌های بانک به وام‌گیرنده، چگونگی بازپرداخت تعهدات توسط وام‌گیرنده و حتی ترغیب متقاضیان به ایفای تعهد قبل از سررسید، به صورت مرتب، بررسی و نظارت می‌گردد (ایکچوکوا، ۲۰۱۲).

اهداف یک نظارت خوب شامل حصول اطمینان از مطابقت نتایج فعالیت‌ها با اهداف، اجرای هر چه بهتر امور، جلوگیری از تکرار احتمالی انحرافات و، سرانجام، نیل به اهداف سازمان است.

یک نظارت خوب نتایج همچون امکان درک کمبودهای سیستم، مشکلات متقاضیان و ایجاد فرآیند بازخورد مناسب، ایجاد حسن علاقه، وظیفه و مسئولیت متقابل برای متقاضیان طرف قرارداد، حفاظت از سرمایه و پیگیری به خطر نیفتادن اصل سرمایه، جلب مشارکت و ایجاد اعتماد و ترغیب متقاضیان به پایبندی تعهدات، ایجاد فرآیند مناسب جهت بررسی بازخورد فعالیت‌ها و امکان کشف انحرافات را به دنبال دارد (ایکچوکوا، ۲۰۱۲).

نظارت دو نوع است و انجام صحیح هر دو نوع لازم است:

۱. **نظارت در زمان بررسی اعطای وام:** یکی از موضوعاتی که در هنگام اعطای وام می‌بایست به آن توجه شود اهلیت متقاضیان است. اهلیت متقاضی به معنی توانایی و شایستگی وی برای برخورداری از حقوق مختلف در روابط اقتصادی، اجتماعی (تمتع) و اجرای آن (استیفاء) است. آنچه که در اعطای اعتبار به اشخاص حقوقی می‌بایست مد نظر قرار گیرد نخست بررسی‌های لازم در مورد ایجاد شخصیت حقوقی (اهلیت تمتع) و متعاقب آن بررسی لازم در زمینه صلاحیت فنی و تخصصی برای برخورداری از اعتبار است که در اصطلاح به اعتبارسنجی معروف بوده و بررسی این موضوع که در صورت اعطای اعتبار آیا شخص حقوقی به تعهدات خود عمل می‌نماید یا خیر فوق‌العاده حائز اهمیت می‌باشد. به همین منظور باید به بررسی سابقه مالی شرکت و، همچنین، انجام تعهدات قبلی توسط ارکان شرکت و حتی رفتارهای مالی و اجتماعی اعضای هیأت مدیره مد نظر قرار گیرد (پارسائیان، ۱۳۸۲).

۲. **نظارت پس از اعطای وام:** پس از اعطای وام، اجرای طرح مورد نظر باید مورد نظارت قرار گیرد تا از لحاظ انجام تعهدات و مراحل قانونی نوشته شده در قراردادها و مصوبات مربوطه فاقد مغایرت بوده و اطمینان خاطر حاصل گردد که طرح مورد نظر در بازه زمانی تخمین زده شده به سرانجام برسد تا خطری متوجه بانک نگردد.

با در نظر گرفتن این موضوع که ریسک عدم انجام تعهدات و یا پیش آمدن حوادث محیطی (عوامل تأثیرگذار بر ریسک سیستماتیک همچون شرایط تورمی، سیاسی و ...) حتی با وجود نظارت وجود دارد و قسمتی از تعهدات مواجه با عدم بازگشت خواهد گردید. بنابراین، نقش این نظارت در این موضوع مهم است. در صورتی که متقاضی به تعهدات خود عمل ننماید، بانک به صورت مکتوب و مستند مراتب را به وام‌گیرنده اعلام می‌کند. همچنین، در هنگام درخواست تمدید مهلت، در صورت وجود عذر موجه، از طریق مذاکره با وام‌گیرنده امکان مجددی برای وی ایجاد می‌شود تا با اخذ مهلت جدید، نسبت به اجرای طرح و پرداخت دیون به بانک اقدام نماید. اما، در هر حال، در صورت عدم

ایفای تعهدات در مهلت مقرر لازم است اصل و سود تسهیلات بیان‌شده توسط وام‌گیرنده به بانک پرداخت گردد.

### ۳-۵-۳. مدیریت ارتباط با مشتریان<sup>۱</sup>

مدیریت ارتباط با مشتری یک استراتژی تجاری است که از طریق بخش‌بندی مشتری، جلب رضایت وی و پیاده‌سازی فرآیندهای مشتری محور، نتایج ارزشمندی از قبیل سودآوری، درآمد و رضایت مشتری را به دنبال داشته و با داده‌های با کیفیت مشتری بنا نهاده شده و از طریق فناوری اطلاعات توانمند می‌گردد (جعفری، ۱۳۹۰).

همچنین، این مدیریت یک استراتژی تجاری است که از طریق ارائه ارزش بهینه به مشتری و کسب ارزش تجاری به طور همزمان مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد می‌کند (کلن، ۲۰۰۲).

### ۳-۵-۴. سرمایه<sup>۲</sup>

سرمایه یکی از زیرمعیارهایی است که برای بانک توسعه‌ای بسیار مهم است. مدیران اجرایی درصد بهینه کردن سرمایه هستند درحالی که ناظران در پی تأمین حداقل سرمایه مورد نیازند. بازده حقوق صاحبان سهام یکی از مهم‌ترین ابزارهای اندازه‌گیری بازده و کارایی در دنیای مالی می‌باشد که هر چه بالاتر باشد برای آن بانک بهتر است. بنابراین، مدیریت بانک باید ارتباط بهینه‌ای بین سرمایه در گردش و ترازنامه خود برقرار نماید (گالانی و دیگران، ۲۰۱۰). ساختار سرمایه بهینه، ساختار سرمایه‌ای است که ارزش بانک را افزایش دهد (تهرانی، ۱۳۸۶).

### ۳-۵-۵. مدیریت ریسک<sup>۳</sup>

بانک‌ها - از جمله بانک‌های توسعه‌ای - همانند بسیاری دیگر از سازمانها با خطر مواجهند و باید ریسک‌های مرتبط با خود را مدیریت و پوشش دهند. سه نوع ریسکی که بیشتر با آن روبه‌رو می‌شوند ریسک اعتباری، نقدینگی و عملیاتی نام دارد (طالبی، ۱۳۹۰).

**ریسک اعتباری**، یکی از مهم‌ترین ریسک‌های مرتبط با بانک‌های توسعه‌ای است که نحوه شناسایی، ارزیابی و نهایتاً کنترل آن کمک شایانی به بانک می‌نماید. ریسک اعتباری را می‌توان به‌صورت رویدادهای غیرمنتظره که معمولاً به‌صورت تغییر در ارزش دارایی‌ها یا بدهی‌ها رخ می‌دهد

1. Customer Relationship Management
2. Capital
3. Risk Management

تعریف کرد. این ریسک بدین سبب ناشی می‌شود که دریافت کنندگان تسهیلات تمایل یا توانایی بازپرداخت بدهی خود را به بانک نداشته باشند که از آن به عنوان "نکول" یاد می‌شود که مترادف ریسک اعتباری است (گستل، ۲۰۰۹).

**ریسک نقدینگی**، در یک تعریف ساده و مختصر عبارت است از ریسک عدم توانایی ایفای تعهدات در سررسید آنها به دلیل کمبود منابع مالی. بانک‌های توسعه‌ای همانند بانک‌های تجاری با این ریسک دست به گریبان هستند که باید آن را به نحو بهینه‌ای کنترل و مدیریت نمایند (طالبی، ۱۳۹۰).

**ریسک عملیاتی**، طبق تعریف کمیته بال، عبارت است از زیان ناشی از فرآیندهای نامناسب داخلی، وقایع خارجی، اشتباهات سیستمی و خطاهای انسانی. برخی تعریف محدودتری از ریسک عملیاتی دارند که آن را ریسک ناشی از ناتوانی یا شکست فناوری و افراد تعریف می‌کنند. این ریسک به لحاظ اندازه‌گیری و مدل‌سازی بسیار پیچیده‌تر از ریسک‌های دیگر است. پیامدهایی که به صورت زیان‌های مالی و ضربه زدن به شهرت بانک بروز می‌کند. همچنین، این ریسک به وسیله تنظیم و تدوین زیرساخت‌های مناسب، کنترل‌ها، سیستم‌های مناسب و کارکنان آموزش دیده به حداقل می‌رسد (فلاح شمس، ۱۳۸۴).

در مورد تعریف ریسک عملیاتی هیچ‌گونه اجماع نظری وجود ندارد. برخی بانک‌ها آن را به عنوان هر نوع ریسکی به جز ریسک اعتباری و بازار تعریف می‌کنند. برخی نیز معتقدند ریسک عملیاتی عبارت است از زیان مورد ناشی از خطاهای انسانی، تقلب، بروز اشکال در روش‌های انجام کار، ضعف فناوری و یا عوامل بیرونی. امور تجاری با ریسک‌هایی مواجهند و در این زمینه طبعاً برخی زیان‌های عملیاتی کوچک دور از انتظار نیست. برخی از این زیان‌ها را می‌توان کمی نمود. گاهی اوقات این زیان‌ها حتی در قیمت‌گذاری محصولات خاص نظیر کارمزد کارت‌های اعتباری پیش‌بینی شده‌اند. در مورد کارت‌های اعتباری، زیان‌های عملیاتی از مسائلی نظیر خطا در صدور صورت حساب و اضافه برداشت از حساب و یا جعل ناشی می‌گردند (جلالی، ۱۳۹۱).

### ۳-۶. چالش‌ها<sup>۱</sup>

در قسمت‌های قبلی عوامل موفقیت بانک‌های توسعه‌ای مورد بررسی قرار گرفت. اما بانک‌های توسعه‌ای در راه رسیدن به اهداف توسعه‌ای خود با چالش‌های زیادی دست به گریبان هستند. این چالش‌ها که با مطالعه منابع کتابخانه‌ای و انجام پرسش‌های حضوری در همان مصاحبه‌های بررسی

مقایسات زوجی رتبه‌بندی معیارهای موفقیت بانک‌های توسعه‌ای به دست آمده است، در این مقاله به صورت کلی مطرح می‌گردد. بوروکراسی، ظرفیت کم مالی و سیاست‌های مشروط و شرطی سه چالش مهم بانک‌های توسعه‌ای می‌باشد (هومفری، ۲۰۱۵).

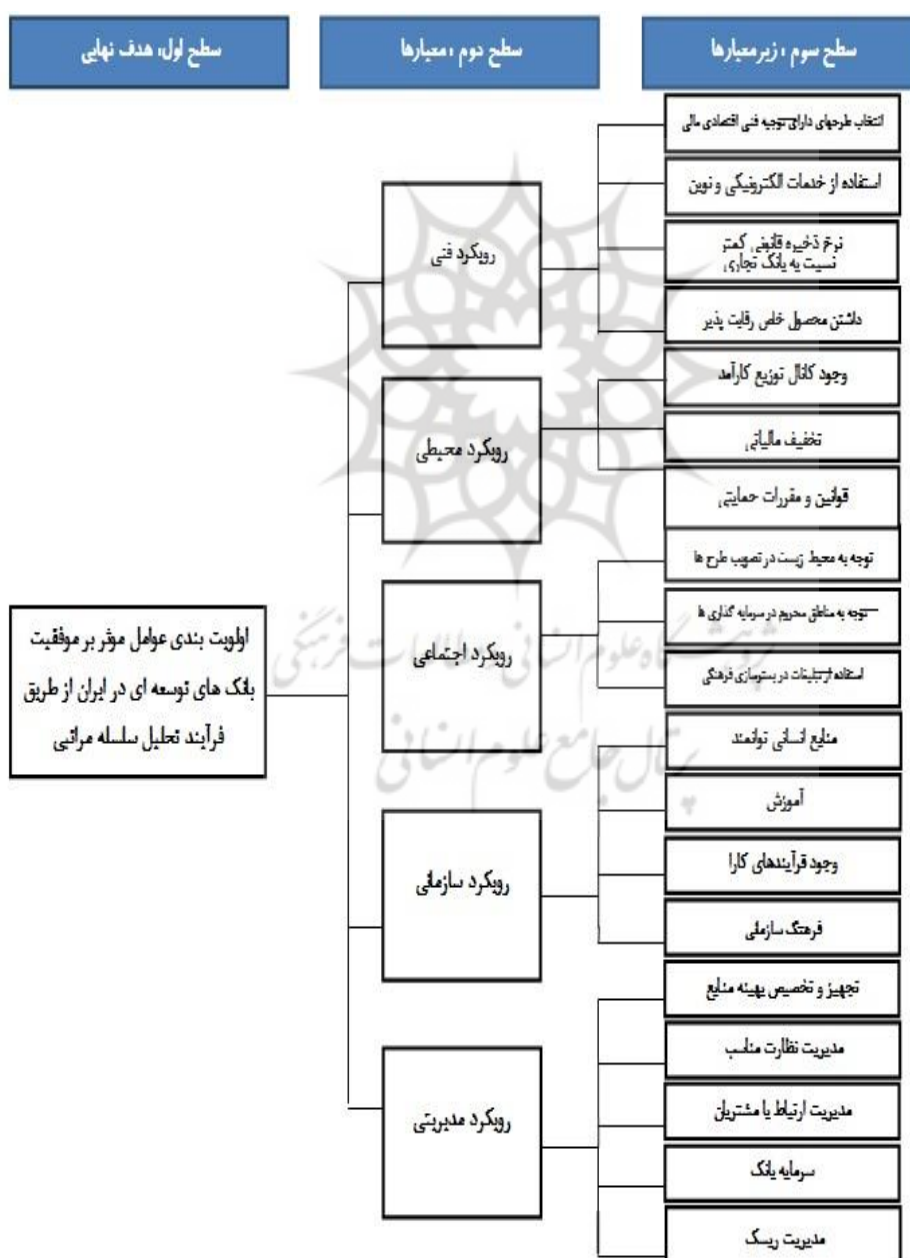
همچنین، چالش‌های دیگری همچون میزان دسترسی محدود و تعداد شعب کم، وجود بوروکراسی زیاد و بالاتر نسبت به بانک‌های تجاری خصوصی، وجود ذینفع دولتی و پاسخگویی کمتر نسبت به صاحبان سهام غیردولتی، افزایش نیافتن سرمایه در سال‌های اخیر، پایین‌تر بودن سطح کارایی و توان تسهیلات‌دهی نسبت به بسیاری از بانک‌ها، عدم ارزیابی هزینه-فایده طرح‌ها، تضاد منافع مدیران و کارکنان با منافع بانک، تأکید فعالیت این بانک‌ها بر شاخص‌های ظاهری و کمی، فقدان نظام ارزشیابی منابع انسانی، دور شدن از روح بانکداری، نبود تحول در روش‌ها و فرآیندهای بررسی و ارزیابی طرح‌ها، نداشتن اختیارات بانک‌های خصوصی، فقدان یا ضعف بازار متشکل سرمایه، فقدان یا کمبود کارآفرینان در کشور، کمبود نیروی انسانی متخصص، نبود آموزش‌های حرفه‌ای و تخصصی نسبت به بخش مربوط به بانک توسعه‌ای نیز در این تحقیق شناسایی گردید که باید به جهت رسیدن به موفقیت بر آنها چیره گردید. رفع این چالش‌ها نیاز به مدیریت صحیح، قانون‌گذاری صحیح، حمایت‌های لازم و نیروی انسانی متخصص دارد.

#### ۴. مدل نظری تحقیق

مدل نظری این تحقیق که همان درخت سلسله مراتب تصمیم‌گیری در روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی است، دارای پنج معیار رویکرد فنی، رویکرد محیطی، رویکرد اجتماعی، رویکرد سازمانی و رویکرد مدیریتی می‌باشد. معیار رویکرد فنی شامل زیرمعیارهای انتخاب طرح‌های دارای توجیه فنی اقتصادی مالی، استفاده از خدمات الکترونیکی و نوین، نرخ ذخیره قانونی کمتر نسبت به بانک تجاری، داشتن محصول خاص و رقابت‌پذیر است. معیار رویکرد محیطی شامل زیرمعیارهای وجود کانال توزیع کارآمد، تخفیف مالیاتی و نیز قوانین و مقررات حمایتی است. معیار رویکرد اجتماعی شامل توجه به محیط زیست در تصویب طرح‌ها، توجه به مناطق محروم در سرمایه‌گذاری‌ها، استفاده از تبلیغات در بسترسازی فرهنگی است. معیار رویکرد سازمانی نیز شامل زیرمعیارهایی چون وجود منابع انسانی توانمند، آموزش‌های منظم و هدفمند، وجود فرآیندهای کارا در بانک و نیز فرهنگ سازمانی می‌باشد. در پایان معیار رویکرد مدیریتی شامل زیرمعیارهای تجهیز و تخصیص بهینه منابع، مدیریت نظارت



مناسب، مدیریت ارتباط با مشتریان، سرمایه بانک و مدیریت بهینه ریسک می‌باشد که تمامی موارد ذکر شده در شکل شماره (۱) در مدل نظری تحقیق آورده شده است.



شکل ۱. مدل نظری تحقیق و درخت سلسله مراتب تصمیم‌گیری

مأخذ: محاسبات تحقیق

## ۵. روش تحقیق

این پژوهش در زمره تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد و نحوه انجام آن به صورت توصیفی از نوع پیمایشی است که در آن از تصمیم‌گیری‌های چندمعیاره از طریق فرآیند تحلیل سلسله مراتبی استفاده شده و در آن مهم‌ترین نیازهای اطلاعاتی، دستیابی به داده‌هایی در خصوص اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت بانک‌های توسعه‌ای در ایران است که می‌تواند رشد و بهبود بیش از پیش آنها را تحت تأثیر قرار دهد. برای ارائه یک مدل نظری که پایایی آن نیز به دست آید، ابتدا با مطالعات منابع کتابخانه‌ای یک مدل اولیه به دست آمد و سپس با استفاده از پرسشنامه و مصاحبه با اساتید دانشگاه، کارشناسان و مدیران بانکی در زمینه بانکداری توسعه‌ای، مدل نهایی تحقیق پس از تعدیل و بومی‌سازی و تأیید پایایی آن که شامل معیارها (عوامل) و زیرمعیارهای مؤثر بر موفقیت بانک‌های توسعه‌ای در ایران است به دست آمد و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار اکسپرت چویس، نسخه شماره ۱۱ استفاده شده است. نمونه این تحقیق نیز بانک توسعه تعاون، یکی از پنج بانک توسعه‌ای موجود در ایران، می‌باشد که تعداد ۳۰ نفر از خبرگان، کارشناسان و مدیران آن، با نظرات خود در پرسشنامه‌ها که به صورت حضوری و همراه با مصاحبه از آنان اخذ گردیده، اولویت‌بندی‌ها را مشخص کرده‌اند.

اولین قدم در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، ایجاد یک نمایش گرافیکی از مسئله است که در آن هدف، معیارها، زیرمعیارها و گزینه‌ها نشان داده می‌شوند که البته در اینجا فقط معیار و زیرمعیار وجود دارد. سطح یک در سلسله مراتبی هدف را نشان می‌دهد. در سطح دوم ۵ معیار مدل و در سطح سوم تعداد ۱۹ زیرمعیار وجود دارد. (ساعتی، ۱۹۹۶).

گام دوم انجام مقایسات زوجی می‌باشد که در طراحی پرسشنامه برای تحقیق حاضر سؤالات پرسشنامه شامل ۱۰ مقایسه زوجی برای مقایسات زوجی معیارهاست.

گام سوم تعیین اوزان اهمیت و اولویت‌هاست که وزن هر یک از آنها محاسبه شده است. کلیه مقایسه‌ها در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی به صورت زوجی انجام می‌گیرد. به عنوان مثال مورد الف را با مورد ب مقایسه کرده و سپس این مقایسه را در مورد "الف با ج" و "ب با ج" نیز انجام می‌دهیم و در مورد معیارها و زیرمعیارهای دیگر نیز به همین ترتیب عمل می‌کنیم (در این مثال ۳ گزینه الف و ب و ج داشتیم).

در این مقایسه‌ها تصمیم‌گیرندگان از مقایسات زوجی استفاده خواهند کرد به گونه‌ای که اگر عنصر اول با عنصر دوم مقایسه شود تصمیم‌گیرنده خواهد گفت که اهمیت اولی بر دومی که توسط ساعتی

(مبدع روش) به مقادیر کمی ۱ تا ۹ (کدهایی که بیانگر گزینه‌های اهمیت یا مطلوبیت یکسان تا گزینه‌های کاملاً مهم‌تر یا کاملاً مطلوب‌تر می‌باشند) تبدیل شده‌اند چگونه خواهد بود و مقدار ۱ در حالتی انتخاب می‌گردد که اهمیت هر دو با هم برابر باشند و ترجیحی برهم نداشته باشند (قدسی‌پور، ۱۳۸۸).

گام چهارم و آخر نیز محاسبه نرخ ناسازگاری می‌باشد که برای تأیید روایی تحقیق انجام می‌پذیرد. در روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی در حالت کلی می‌توان گفت که میزان قابل قبول ناسازگاری یک سیستم، بستگی به تصمیم‌گیرنده دارد اما مبدع روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی عدد ۰/۱ را به عنوان حد قابل قبول ارائه می‌نماید (ساعتی، ۱۹۹۶). همان‌طور که بیان گردید در این تحقیق نرخ ناسازگاری عدد ۰/۰۶ به دست آمد که مؤید قابل قبول بودن نتایج و روایی تحقیق است.

## ۶. یافته‌های پژوهش

اولین سؤال این تحقیق این بوده است که ترتیب اولویت‌بندی معیارهای مؤثر بر موفقیت بانک‌های توسعه‌ای چگونه می‌باشد که در نهایت اولویت‌بندی معیارها از سوی خبرگان مربوطه مطابق جدول شماره (۱) یافته‌های تحقیق می‌باشد:

جدول ۱. خلاصه نتایج محاسباتی معیارها

معیار	وزن اهمیت	سهم درصدی اهمیت	اولویت
رویکرد مدیریتی	۰/۵۱۳	٪۵۲	۱
رویکرد محیطی	۰/۲۶۱	٪۲۶	۲
رویکرد فنی	۰/۱۲۹	٪۱۳	۳
رویکرد سازمانی	۰/۰۶۳	٪۶	۴
رویکرد اجتماعی	۰/۰۳۴	٪۳	۵
مجموع	۱	٪۱۰۰	

مأخذ: محاسبات تحقیق

دومین سؤال این تحقیق این بوده است که ترتیب اولویت‌بندی و اوزان زیرمعیارهای مؤثر بر موفقیت بانک‌های توسعه‌ای که در درخت تصمیم فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، هدف نهایی نیز هست

چگونه است. شایان ذکر است که ابتدا اولویت‌بندی زیرمعیارهای مربوط به هر معیار به صورت جداگانه آورده شده و سپس رتبه‌بندی نهایی زیرمعیارها به صورت کلی آمده است.

جدول ۲. خلاصه نتایج محاسباتی زیرمعیارهای معیار رویکرد فنی

اولویت	سهم درصدی اهمیت	وزن اهمیت	زیرمعیار
۱	٪۵۶	۰/۵۶۵	انتخاب طرح‌های دارای توجیه
۲	٪۲۶	۰/۲۶۲	داشتن محصول خاص رقابت پذیر
۳	٪۱۲	۰/۱۱۸	استفاده از خدمات الکترونیکی و نوین
۴	٪۶	۰/۰۵۵	نرخ ذخیره قانونی کمتر
	٪۱۰۰	۱	مجموع

مأخذ: محاسبات تحقیق

جدول ۳. خلاصه نتایج محاسباتی زیرمعیارهای معیار رویکرد محیطی

اولویت	سهم درصدی اهمیت	وزن اهمیت	زیرمعیار
۱	٪۶۳	۰/۶۳۷	قوانین و مقررات حمایتی
۲	٪۲۶	۰/۲۵۸	وجود کانال توزیع کارآمد
۳	٪۱۱	۰/۱۰۵	تخفیف مالیاتی
	٪۱۰۰	۱	مجموع

مأخذ: محاسبات تحقیق

جدول ۴. خلاصه نتایج محاسباتی زیرمعیارهای معیار رویکرد اجتماعی

اولویت	سهم درصدی اهمیت	وزن اهمیت	زیرمعیار
۱	٪۶۳	۰/۶۳۷	توجه به مناطق محروم در سرمایه گذاری
۲	٪۲۶	۰/۲۵۸	توجه به محیط زیست در تصویب طرح
۳	٪۱۱	۰/۱۰۵	استفاده از تبلیغات
	٪۱۰۰	۱	مجموع

مأخذ: محاسبات تحقیق

جدول ۵. خلاصه نتایج محاسباتی زیرمعیارهای معیار رویکرد سازمانی

اولویت	سهم درصدی اهمیت	وزن اهمیت	زیرمعیار
۱	٪۶۳	۰/۶۲۹	منابع انسانی توانمند
۲	٪۲۳	۰/۲۲۶	فرهنگ سازمانی
۳	٪۱۰	۰/۱۰۲	وجود فرآیندهای کارا
۴	٪۴	۰/۰۴۲	آموزش
	٪۱۰۰	۱	مجموع

مأخذ: محاسبات تحقیق

جدول ۶. خلاصه نتایج محاسباتی زیرمعیارهای معیار رویکرد مدیریتی

اولویت	سهم درصدی اهمیت	وزن اهمیت	زیرمعیار
۱	٪۵۱	۰/۵۱۱	تجهیز و تخصیص بهینه منابع
۲	٪۲۵	۰/۲۵۰	سرمایه بانک
۳	٪۱۴	۰/۱۴۲	مدیریت نظارت مناسب
۴	٪۶	۰/۰۶۳	مدیریت ارتباط با مشتریان
۵	٪۴	۰/۰۳۴	مدیریت ریسک
	٪۱۰۰	۱	مجموع

مأخذ: محاسبات تحقیق

جدول ۷. خلاصه نتایج محاسباتی زیرمعیارها (کلی)

اولویت	سهم درصدی اهمیت	وزن اهمیت	زیرمعیار
۱	٪۲۸	۰/۲۸۶	تجهیز و تخصیص بهینه منابع
۲	٪۱۴	۰/۱۴۶	قوانین و مقررات حمایتی
۳	٪۱۴	۰/۱۴۰	سرمایه بانک
۴	٪۷	۰/۰۷۹	مدیریت نظارت مناسب
۵	٪۷	۰/۰۷۲	انتخاب طرح‌های دارای توجیه
۶	٪۶	۰/۰۵۹	وجود کانال توزیع کارآمد
۷	٪۳	۰/۰۳۵	منابع انسانی توانمند
۸	٪۳	۰/۰۳۵	مدیریت ارتباط با مشتریان
۹	٪۳	۰/۰۳۳	داشتن محصول خاص رقابت پذیر
۱۰	٪۲	۰/۰۲۴	تخفیف مالیاتی

۱۱	٪۲	۰/۰۱۹	توجه به مناطق محروم در سرمایه گذاری
۱۲	٪۲	۰/۰۱۹	مدیریت ریسک
۱۳	٪۲	۰/۰۱۵	استفاده از خدمات نوین
۱۴	٪۲	۰/۰۱۳	فرهنگ سازمانی
۱۵	٪۱	۰/۰۰۸	توجه به محیط زیست در تصویب طرح
۱۶	٪۱	۰/۰۰۷	ذخیره قانونی کمتر نسبت به تجاری
۱۷	٪۱	۰/۰۰۶	وجود فرآیندهای کارا
۱۸	٪۱	۰/۰۰۳	آموزش
۱۹	٪۱	۰/۰۰۲	استفاده از تبلیغات
	٪۱۰۰	۱	مجموع

مأخذ: محاسبات تحقیق

## ۷. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

از آنجا که ضرورت وجود، حمایت، رشد و بقای بانک‌های توسعه‌ای در کشورهای در حال توسعه، کمتر توسعه یافته و توسعه نیافته امری ضروری و اجتناب ناپذیر است، باید درصدد یافتن عوامل و شرایطی بود که زمینه موفقیت بیش از پیش این بانک‌ها محقق گردد.

نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که در بین پنج معیار نام برده شده، معیار رویکرد مدیریتی به عنوان مهم ترین معیار جهت دستیابی به هدف موجود (موفقیت بانک‌های توسعه‌ای در ایران) شناسایی شده است. اولویت اول این معیار نشان از ارجحیت بالای این معیار نسبت به چهار معیار دیگر می‌باشد. همچنین معیارهای محیطی، فنی و سازمانی در مقام دوم تا چهارم قرار گرفته‌اند. معیار رویکرد اجتماعی نیز به عنوان کم اهمیت ترین معیار در بین پنج معیار نام برده شده شناسایی شده است که اولویت پایین این معیار ناشی از ارجحیت پایین این معیار در مقایسه با سایر آنهاست. در واقع، در اینجا بیان می‌شود که مدیران و تصمیم گیران بانک‌های توسعه‌ای که در پی دستیابی به بهترین راه جهت حصول موفقیت خود می‌باشند (با توجه به در نظر گرفتن معیارهای موجود در مدل) باید بیشترین اهمیت را به معیار رویکرد مدیریتی و کمترین اهمیت را به معیار رویکرد اجتماعی در بین تمامی معیارها بدهند. سه معیار دیگر نیز از نظر اهمیت ما بین این دو معیار قرار دارند که لزوم توجه به آنها مطابق رتبه کسب شده‌شان می‌باشد.

در مورد اولویت‌های زیرمعیارها نیز می‌توان گفت که بانک‌هایی که در پی موفقیت خود هستند باید بیشترین اهمیت را به زیرمعیار تجهیز و تخصیص بهینه منابع و کمترین اهمیت را به زیرمعیار استفاده

از تبلیغات در بین تمامی زیرمعیارها بدهند. بدیهی است که بالاترین و پایین‌ترین زیرمعیارها به ترتیب در طبقه بالاترین و پایین‌ترین معیارهای مربوط به خود قرار دارند. هفده زیرمعیار دیگر نیز از نظر اهمیت بین این دو زیرمعیار قرار دارند که لزوم توجه به آنها مطابق رتبه کسب شده و ارائه شده در یافته‌های پژوهش می‌باشد که، به ترتیب، شامل قوانین و مقررات حمایتی، سرمایه بانک، مدیریت نظارت مناسب، انتخاب طرح‌های دارای توجه، وجود کانال توزیع کارآمد، منابع انسانی توانمند، مدیریت ارتباط با مشتریان، داشتن محصول خاص و رقابت‌پذیر، تخفیف مالیاتی، توجه به مناطق محروم در سرمایه‌گذاری‌ها، مدیریت ریسک، استفاده از خدمات نوین، فرهنگ سازمانی، توجه به محیط زیست در تصویب طرح، ذخیره قانونی کمتر نسبت به بانک تجاری، وجود فرآیندهای کارا و آموزش می‌باشند.

با توجه به فواصل بین اوزان زیرمعیارها به این نکته نیز می‌توان اشاره نمود که فاصله بین زیرمعیارهای مربوط به تمامی معیارها زیاد است. به طوری که به عنوان بالاترین فاصله در معیار رویکرد اجتماعی، زیرمعیار توجه به مناطق محروم در سرمایه‌گذاری‌ها حدود ۶ برابر زیرمعیار استفاده از تبلیغات اهمیت دارد. به بیان دیگر، برخی زیرمعیارها سهم زیاد و برخی دیگر سهم کمی از معیار خود را کسب نموده‌اند. با توجه به نتایج تحقیق، موارد ذیل پیشنهاد می‌شود:

۱. با توجه به اولویت‌بندی معیارها و مشخص شدن ضریب اهمیت هر یک از آنها، پیشنهاد می‌گردد در هنگام برنامه‌ریزی جهت استفاده از ابزارهای در اختیار مدیران و تصمیم‌گیران بانک‌های توسعه‌ای، میزان توجه به هر یک از این معیارها و میزان هزینه کرد آن واحد، به ترتیب اهمیت معیارها تخصیص یابد. اولویت بالای معیار رویکرد مدیریتی و فاصله قابل توجه آن از سایر معیارها لزوم توجه بیش از پیش را به استفاده از مدیران توانمند و متخصص می‌طلبد. بدیهی است که سایر معیارها نیز دارای اهمیت صفر (بی‌اهمیت) نیستند که اصلاً توجهی به آنها نگردد و باید به همه آنها اما با اولویت‌های خودشان پرداخته شود.

۲. با توجه به اولویت‌بندی زیرمعیارهای مؤثر بر موفقیت بانک‌های توسعه‌ای و مشخص شدن ضریب اهمیت هر یک از آنها، پیشنهاد می‌گردد در هنگام برنامه‌ریزی جهت میزان توجه به هر یک از این زیرمعیارها، منابع سازمان اعم از پولی، زمانی و غیره نیز، به ترتیب اهمیت زیرمعیارها تخصیص یابد. در مورد زیرمعیارها نیز بدیهی است که هیچ‌یک از آنها دارای اهمیت صفر (بی‌اهمیت) نیستند که اصلاً توجهی به آنها نشود و لازم است به همه آنها اما با اولویت‌های خودشان پرداخته شود.



۳. از آنجایی که عمده تصمیم‌گیری در مورد معیار محیطی بر عهده بانک مرکزی، وزارت امور اقتصادی و دارایی، مجلس شورای اسلامی و وزارت خانه بالادست این بانک‌ها (که در مورد بانک توسعه تعاون، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی است) می‌باشد، پیشنهاد می‌گردد تعاملات و جلسات عملی هر چه بیشتر و بهتر این نهادها و حتی تشکیل کارگروه‌های مشترک بین آنها برگزار گردد تا موجبات تقویت و رشد بیش از پیش آن و رفع محدودیت‌های قانونی آن گردد.

۴. این تحقیق نشان داد که برای رسیدن به موفقیت بانک‌های توسعه‌ای چه در حال و چه در آینده بیشترین توجه ما در بین معیارها، رویکرد مدیریتی و در بین زیرمعیارها، تجهیز و تخصیص بهینه منابع می‌باشد. چون هیچ یک از سایر معیارها و زیرمعیارهای دیگر بی اهمیت تلقی نشده‌اند باید درخور اهمیت هر یک به آنها توجه و در موقع لازم از ایشان استفاده کرد.

۵. ضروری است نهادهای بالادستی بانک‌های توسعه‌ای و تمامی نهادهایی که با توسعه اقتصادی کشور ارتباط دارند نگاه خود به این بانک‌ها را بسیار فراتر از نگاه صرفاً سودآوری که در بین بانک‌های تجاری وجود دارد، قرار داده و از بانک‌های توسعه‌ای حمایت نمایند تا این بانک‌ها بتوانند به اهداف تعیین شده در قانون برای خود نائل آیند.

۶. تشکیل کنسرسیوم و کارگروه‌های مشترک بین پنج بانک توسعه‌ای کشور یعنی بانک‌های صنعت و معدن، کشاورزی، مسکن، توسعه صادرات و توسعه تعاون می‌تواند چالش‌های پیش روی آنها را با تشریک مساعی بین نامبردگان به صورت آسان‌تری از میان برداشته و با ایجاد نیروی هم‌افزایی بین آنها موجبات رشد و بالندگی بیش از پیش آنها را در سیستم بانکی کشور گردد.

## منابع

ایرانمنش، محمد (۱۳۸۳). "تأسیس بانک توسعه سرمایه‌گذاری به منظور تخصیص بهتر منابع یارانه‌ای دولتی". فصلنامه مجلس و پژوهش. سال یازدهم. شماره ۴۶. صص ۲۶۴-۲۳۹.

\_\_\_\_\_ (۱۳۸۴). "تحولات بانکداری توسعه‌ای در جهان". فصلنامه بانک صادرات ایران. شماره ۳۴. صص ۸۲-۹۲.

پارسائیان، علی (۱۳۸۲). بانکداری نوین. تهران: انتشارات بانک سپه.

تهرانی، رضا (۱۳۸۶). مدیریت مالی. تهران: انتشارات نگاه دانش.

جعفری، ابراهیم (۱۳۹۰). مدیریت ارتباط با مشتری. تهران: انتشارات شرکت چاپ و نشر بازرگانی.

جلالی، محسن (۱۳۹۱). اولویت‌بندی ساختار اتحاد بانک- بیمه. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

- حتگو، حسین (۱۳۹۴). "اگرهای یک نهادسازی مالی جدید". روزنامه شرق. شماره ۲۴۷۷. ص ۵.
- طالبی، محمد (۱۳۹۰). ریسک اعتباری اندازه‌گیری و مدیریت. تهران: انتشارات سمت.
- فلاح شمس، میرفیض (۱۳۸۴). طراحی و تبیین مدل ریسک اعتباری در نظام بانکی کشور. تهران: انتشارات مؤسسه عالی بانکداری ایران.
- قدسی پور، حسن (۱۳۸۸). فرآیند تحلیل سلسله مراتبی. تهران: انتشارات دانشگاه امیرکبیر.
- محرابی، لیلا (۱۳۹۲). "تجربه بانک‌های توسعه‌ای در بحران اقتصادی جهان و تحولات پس‌انداز و سرمایه‌گذاری و سرمایه‌گذاری در اقتصاد جهان". فصلنامه پژوهش‌های پولی و بانکی. مقاله کاری شماره MBR19221.
- موتمنی، علیرضا (۱۳۹۳). صندوق‌های ضمانت و بیمه سرمایه‌گذاری. تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
- Aghion, Armendariz** (1999). "Development Banking". *Journal of Development*. Pp. 338-69.
- Bandyopadhyay, R.** (1978). "Operational Research in Development Banking in India". *European Journal of Operational Research*. 2(1). Pp 8-25.
- Cheng-Ru Wu; Chin-Tsai Lin; Yu-Fan Lin** (2008). "What forms of the bancassurance alliance model is customers' preference?". *Journal of Modelling in Management*. 3. Pp. 25-41.
- Humphrey, Chris** (2015). "Current Challenges for Multilateral Development Banks". *Journal of University of Zurich*. 15.
- Dan Galani; Crouhy Michel; Robert Mark** (2010). *The Essentials of Risk Management*. Wiley Finance.
- Gestel Van; Tony Bart** (2009). *Credit Risk Management*. Oxford.
- Ikechukwu, Acha** (2012). "Microfinance Banking in Nigeria: Problems and Prospects". *International Journal of Finance and Accounting*. 1(5). 108.
- Kellen, vince** (2002). *CRM Measurement Framework*. www.CRM2DAY.com.
- Khatri, Sohan** (2008). *Contemporary Challenges and Future Prospects of Nepalese Banking Sector* ( Working Paper). www.researchgate.net.
- Richard M.; Clewett** (1954). *MARKETING CHANNELS FOR MANUFACTURED PRODUCTS*. Irwin: Northwestern University. R. D.
- Saaty, Thomas** (1996). *Analytical Network Process*. USA: RWS Publications.
- Zhian chen; Li Moshirian** (2009). "Expansion and consolidation of bancassurance in the 21 st century". *International financial markets & money*. Pp. 412-29.