

## شناسایی و بررسی رابطه بین عوامل حیاتی موفقیت در حوزه اعتباری بانک و

### اولویت‌بندی آنها با رویکرد فرآیند تحلیل سلسله مراتبی

#### (موردکاوی بانک توسعه صادرات ایران - تهران)

دکتر محمدرضا کاباران زاد قدیم<sup>۱</sup>

امیرحسین کردنوری<sup>۲</sup>

دریافت: ۱۳۹۲/۰۴/۲۷ پذیرش: ۱۳۹۲/۰۶/۳۰

#### چکیده

این تحقیق، با هدف شناسایی و بررسی عوامل حیاتی موفقیت در حوزه اعتباری بانک توسعه صادرات ایران و اولویت بندی آنها با رویکرد فرآیند تحلیل سلسله مراتبی انجام شده است. در این تحقیق، با مرور مطالعاتی عوامل حیاتی موفقیت در حوزه های اعتباری بانک ها، نسبت به استخراج عوامل مربوطه اقدام و سپس با اخذ نظرات خبرگان و مشتریان اعتباری، عوامل حیاتی موفقیت مربوط به حوزه اعتباری این بانک شناسایی و انتخاب شدند. در نهایت ۲۰ عامل موفقیت فرعی شناسایی و در سه گروه اصلی؛ کارکنان، تسهیلات و خدمات و زیرساخت های اعتباری دسته بندی شدند. با استفاده از روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، اولویت بندی عوامل حیاتی موفقیت اصلی و فرعی از دو منظر خبرگان و مشتریان اعتباری انجام شد. با توجه به نتایج به دست آمده از دیدگاه خبرگان، عامل زیرساخت های اعتباری بیشترین اهمیت را در بین عوامل حیاتی اصلی موفقیت در حوزه اعتباری بانک داشته و عوامل کارکنان و تسهیلات و خدمات در رتبه های بعدی قرار گرفتند. همچنین از دیدگاه مشتریان، عامل کارکنان دارای بیشترین اهمیت بوده و عوامل تسهیلات و خدمات و زیرساخت های اعتباری پس از آن قرار دارند. با تجزیه و تحلیل داده ها، فرضیات تحقیق نیز مورد بررسی قرار گرفت که در خصوص اهمیت عوامل حیاتی اصلی، تنها در مورد «زیرساخت های اعتباری» نظر دو گروه مشتریان و مدیران با هم تفاوت معنی داری داشت. در مورد آزمون فرض های عوامل فرعی مربوطه نیز نتایج جالب توجهی به دست آمد که به آنها اشاره شده است. با توجه به نتایج و اولویت های به دست آمده و با در نظر گرفتن منابع و امکانات در اختیار، مدیران و تصمیم گیران حوزه اعتباری بانک قادر خواهند بود نسبت به بهبود وضع موجود برنامه ریزی نمایند.

واژه های کلیدی: بانک توسعه صادرات ایران، عوامل حیاتی موفقیت، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی.

۱. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) E-mail: kabaranzad@yahoo.com

۲. کارشناس ارشد مدیریت کارآفرینی- دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران. E-mail: amir\_6835@yahoo.com

**۱. مقدمه**

عوامل حیاتی موفقیت به عنوان ابزاری برای اندازه گیری عملکرد یک سازمان در راستای دستیابی به ماموریت های آن می باشد [۱]. لذا عوامل حیاتی موفقیت در یک سازمان وجود داشته و باید آنها را شناسایی و کشف کرد. عدم توجه به این عوامل کل سیستم و فرآیند را با خطر اساسی و شکست مواجه می سازد [۲]. واتسون و فرولیک معتقد هستند که عوامل حیاتی موفقیت یا شاخص های کلیدی عملکرد، مواردی هستند که اگر سازمان می خواهد موفق باشد، باید به درستی تعیین و مورد توجه واقع شوند [۳]. در تعریف دیگری برونو و لیدکر اظهار می کنند که عوامل حیاتی موفقیت عبارتند از؛ مشخصه ها، شرایط یا متغیرهایی که اگر درست مدیریت شوند، می توانند اثر قابل ملاحظه ای بر موفقیت موضع رقابتی سازمان داشته باشند [۴]. پینتو و اسلوین، عوامل حیاتی موفقیت را عواملی می دانند که بطور قابل ملاحظه ای شانس اجرای پروژه ها را بهبود می بخشند [۵]. به اعتقاد کارالی، عوامل حیاتی موفقیت، نقاط کلیدی عملکرد سازمان است که برای دستیابی به ماموریت آن ضروری بوده و در صورتی که این عوامل به روشنی بیان شوند منجر به ایجاد نقطه نظر مشترک در تمام سازمان برای نحوه دستیابی به اهداف و ماموریتها می گردد [۶].

با عنایت به موارد مذکور، شناسایی عوامل حیاتی موفقیت در حوزه های اعتباری بانک توسعه صادرات ایران و برنامه ریزی برای بهبود و کنترل آنها از مسایل و مشکلات موجود بوده که در این تحقیق از دو دیدگاه خبرگان و مشتریان حوزه اعتباری بانک توسعه صادرات ایران، شناسایی و سپس با استفاده از روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) اولویت بندی شده است. همچنین فروض زیر نیز در این خصوص مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته اند:

فرض اول: میان دیدگاه خبرگان و مشتریان اعتباری در خصوص اولویت و اهمیت عوامل کلیدی موفقیت در حوزه اعتباری بانک اختلاف معناداری وجود دارد.

فرض دوم: بین عوامل زیرساخت های اعتباری و موفقیت در حوزه اعتباری بانک توسعه صادرات ایران ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

فرض سوم: بین عوامل تسهیلات و خدمات و موفقیت در حوزه اعتباری بانک توسعه صادرات ایران ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

فرض چهارم: بین عوامل کارکنان و موفقیت در حوزه اعتباری بانک توسعه صادرات ایران ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

محتوای این مقاله در چهار بخش ارائه شده است. بخش دوم مربوط به پیشینه پژوهش در خصوص عوامل حیاتی موفقیت و پژوهش های انجام شده در این زمینه و در حوزه بانکی می باشد. بخش سوم به روش شناسی پژوهش در دو حوزه اولویت بندی عوامل و آزمون فرض ها پرداخته و در بخش چهارم به یافته های پژوهش، اشاره شده است. در پایان، با مشخص شدن اولویت عوامل حیاتی موفقیت در حوزه اعتباری بانک توسعه صادرات ایران از دو دیدگاه مشتریان اعتباری و خبرگان بانکی و حصول نتایج آزمون فرض های مربوطه، به بررسی عوامل مربوطه پرداخته و پیشنهادهای اجرایی برای حوزه اعتباری بانک مذکور ارائه گردیده است.

### پیشینه پژوهش

تعاریف زیادی از عوامل حیاتی موفقیت ارائه شده است. اولین بار در دهه ۱۹۶۰ دکتر رونالد دانیل مفهوم عوامل حیاتی موفقیت را مطرح کرد. لیکن امروزه، مفاهیم و رویکردهای عوامل حیاتی موفقیت بسیار قوی تر و پرمعنا تر شده است. یکی از اولین تعاریف مربوط به راکارت می باشد. به زعم وی، عوامل حیاتی موفقیت، حوزه هایی است که چنانچه به سرانجام برسند، کارایی رقابتی موفقیت آمیزی را برای سازمان تضمین خواهند کرد. این حوزه های فعالیت بایستی بطور دائم توسط مدیریت مراقبت و محافظت شوند [۷].

با مرور مطالعاتی صورت گرفته، پژوهش های بسیاری در خصوص عوامل حیاتی موفقیت بانکها انجام شده است، لیکن به طور خاص به عوامل حیاتی موفقیت بانک ها در حوزه اعتباری پرداخته نشده است. طی مرور مطالعاتی پژوهش های داخلی مشخص شد که در سال ۱۳۸۷ در پژوهشی تحت عنوان "بررسی عوامل مؤثر بر افزایش میزان سپرده گذاری مشتریان در شعب بانک تجارت شهرستان رفسنجان (از دیدگاه مشتریان)" به بررسی مهمترین عوامل مؤثر در افزایش میزان سپرده گذاری از دیدگاه مشتریان پرداخته است و به این نتیجه رسیده اند که عوامل بهبود روابط اجتماعی کارکنان با مشتریان، ویژگی های فردی خوب و مناسب کارکنان، تبلیغات، میزان سود پرداختی و عرضه خدمات مطلوب،

مهم می باشند [۸]. در سال ۱۳۸۵ یزدانی دهنوی در تحقیقی با عنوان "مولفه های موثر در موفقیت بانکها و موسسات مالی در تجهیز منابع پولی" بیان نمود که مولفه های فناوری اطلاعات و ارتباطات، مهارت، نیروی انسانی شاغل در بانکها، تنوع و کیفیت خدمات بانکی، رضایت مشتریان از کارکنان، مطلوبیت محیط داخلی و محل استقرار شعب، ابزارهای مهمی هستند که برای جذب بهینه منابع پولی از آنها استفاده می شود [۹]. در پژوهشی دیگر در سال ۱۳۸۸ رسولیان و پورعابدین، در تحقیقی با عنوان "بررسی مقایسه ای عوامل موثر بر موفقیت بانک های دولتی و خصوصی (از دید مشتریان)" به بررسی هفت عامل موثر موفقیت مکانی شعب بانکی، کیفیت خدمات بانکی، فعالیت های ترویجی بانکی، هزینه های ارایه خدمات بانکی، نحوه انجام فرآیند عملیات بانکی، نحوه برخورد کارکنان شعب و امکانات فیزیکی شعب پرداخته اند [۱۰]. در سال ۱۳۹۰ زادمهر در تحقیقی با عنوان "شناسایی عوامل حیاتی موفقیت در مدیریت فرآیندهای کسب و کار در شعب بانک ملت" چهار استراتژی استخراج شده از مستندات و مصاحبه های انجام شده را به ترتیب اولویت، کاهش زمان ارائه خدمات، کسب رضایت مشتریان، پرداخت تسهیلات خرد با بازپرداخت کوتاه مدت و کاهش هزینه ها ارائه می دهد [۱۱]. ملک اخلاق و همکارانش در سال ۱۳۹۰ و در تحقیقی با عنوان "شناسایی و رتبه بندی عوامل موفقیت بانکداری الکترونیکی" ۲۷ عامل موفقیت شناسایی و سپس این عوامل در شش بعد (استراتژیک، تکنیکی، اجرایی، داده، ذینفعان و منابع) طبقه بندی شدند [۱۲]. در سال ۱۳۹۲ مومنی و همکارانش در مقاله ای با عنوان "بررسی عوامل موثر بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری در بانک ملی شعب شهر تهران" مدیریت دانش، مشتری مداری، قابلیت بازاریابی و تکنولوژی مدیریت ارتباط با مشتری را شناسایی نموده اند که بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری تاثیرگذار می باشد [۱۳].

طی بررسی پژوهش های صورت گرفته در خارج از کشور، مشخص شد که در سال ۱۹۹۹ چن در تحقیقی با عنوان "عوامل حیاتی موفقیت در تدوین استراتژی های مختلف در صنعت بانکداری" بر اساس مدل (Miles & snow)، بیست و پنج عامل موفقیت برای شناخت ترکیبات مختلف عوامل حیاتی موفقیت در صنعت بانکداری را ارائه نموده که عبارتند از: اعتبار و شهرت بانک و تصور ذهنی خوب از آن، جایگاه بانک (امکان فعالیت و نقل و

انتقال)، تعداد شعب بانک، کمیت و محتوای خدمات ارائه شده از سوی بانک، نرخ های بهره و کارمزد، امنیت بانک، محبت، ادب و نزاکت کارمندان با مشتریان، سرعت ارائه خدمات، دانش و مهارت کارکنان، سابقه طولانی ارتباط با مشتریان، توانایی مدیریت مدیر بانک، قدرت مدیریت دارایی ها و بدهی ها، توانایی کنترل و نظارت داخلی، اعتبار و توانایی مکانیزاسیون، سالم و معتبر بودن سیستم بانک، جذب سپرده ها، فعال بودن در ارائه خدمات جدید، توسعه خدمات با توجه به خواسته های مشتریان، بخش بندی بازار و اجرای برنامه های بازاریابی براساس هر بخش، فعالیت های مستمر ترفیع فروش خدمات، فراهم نمودن پاداش های تشویقی برای کارکنان به اندازه کافی، درک فعالیت سایر بانک ها (تحلیل رقبا)، پیشبینی درست از صنعت بانکداری در آینده، بازار اوراق بهادار و سهام موفق و خط مشی مقررات زدایی دولت [۱۴]. در سال ۲۰۰۵ سارنگ در تحقیقی با عنوان پیاده سازی مدیریت فرآیندهای کسب و کار در بانکداری خرد ارتباط بین مدیریت فرآیندهای کسب و کار و عملکرد صنعت بانکداری در آفریقای جنوبی را بررسی می کند. در این تحقیق ضمن مقایسه بین مدیریت فرآیندهای کسب و کار و مهندسی مجدد فرآیندها، عوامل حیاتی موفقیت این پروژه ها را مشتری محوری و همراستائی فرآیندها با استراتژی بیان می کند. چابکی، بهره وری و بهبود مستمر گزینه های اصلی بانک ها در انجام مدیریت فرآیندها می باشند [۱۵]. در سال ۲۰۰۶ یونگ و جانگ، به مطالعه سودآوری بلند مدت در بانک های تایوان پرداختند و به این نتیجه رسیدند که خدمات بانکی مهمترین عامل در سودآوری و کسب منفعت برای شعب بانکی مورد مطالعه محسوب می شود. در ادامه کارکنان بانکها مهمترین و اساسی ترین عامل جهت دستیابی به افزایش سودآوری و کسب منفعت محسوب شده است [۱۶]. در سال ۲۰۰۸ چنگ و چيو در تحقیقی به بررسی عوامل حیاتی موفقیت در اجرای مهندسی مجدد کسب و کار در بخش بانکداری هنگ کنگ پرداختند. نتایج تحقیق آنها چهار عامل ضروری را برای این امر مشخص کرد که شامل تعهد مدیریت، تمرکز بر مشتری، استفاده از فن آوری اطلاعات، تغییر مداوم و توسعه ابزارهای کارکردی برای ارزیابی مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار در بانکداری می باشد [۱۷]. در سال ۲۰۱۰ ترکمن به بررسی عوامل حیاتی موفقیت در مدیریت فرآیند کسب و کار در مطالعه موردی بانک اسکای در اسلونی پرداخت. نتایج نشان داد که موفقیت اصول مدیریت فرآیند کسب و کار در

شناسایی متغیرهای مشروط تا حد زیادی بر استراتژی بانک و مهمترین بخش ها در موفقیت تاثیر می گذارد [۱۸].

عوامل حیاتی موفقیت در کلیه سطوح سازمان وجود دارند و از منابع زیادی قابل استخراج هستند. بنابراین با استفاده از برنامه ریزی استراتژیک و تعیین اهداف کلان، عوامل حیاتی موفقیت سطوح بالای سازمان به عوامل سطوح پایین مرتبط خواهند شد، به عبارتی به عوامل حیاتی موفقیت سطوح بالا دست نمی یابیم مگر اینکه عوامل سطوح پایین اجرا شوند [۶].

همچنین فرآیند شناسایی عوامل بحرانی موفقیت می بایست در سطوح مختلفی مانند سازمان، واحدها و حتی در سطوح کارگروه های ویژه ای به اجرا درآید. در صورتی که این فرآیند به درستی مدیریت شود، واضح است که می تواند در سطوح مختلفی چون سازمان و صنعت و حتی سطوح گسترده تر اجتماعی، اقتصادی و سیاسی به کار گرفته شود [۱۹]. امروزه یکی از رویکردهای رایجی که برای استخراج عوامل حیاتی موفقیت وجود دارد استفاده از الگوی سلسله مراتبی است. در این الگو عوامل حیاتی موفقیت در راستای تحقق برنامه استراتژیک و اهداف کلان سازمان در چهار سطح مختلف استخراج شده و ارتباط آنها با یکدیگر برقرار می شود. این ارتباط باید طوری باشد که عوامل حیاتی موفقیت تمام سطوح همتراز بوده و عوامل سطوح پایین تر منجر به تحقق عوامل سطوح بالاتر شوند [۶]. لذا در این پژوهش با مرور مطالعاتی صورت گرفته نسبت به شناسایی عوامل حیاتی موفقیت در بانک ها پرداخته و پس از اخذ نظرات خبرگان حوزه اعتباری بانک توسعه صادرات ایران، به تعیین عوامل حیاتی موفقیت در حوزه اعتباری بانک مذکور و ایجاد ساختار سلسله مراتبی آن پرداخته شده است که شرح آن در ادامه آمده است.

### مطالعه موردی - بانک توسعه صادرات ایران

بانک توسعه صادرات ایران ابتدا در سال ۱۳۳۱ تأسیس لیکن وجود منابع طبیعی به ویژه نفت و درآمدهای ناشی از آن باعث گردید که لزوم فعالیت این بانک نادیده گرفته شود و عملاً در آن تاریخ راه اندازی نگردد. اما با پیروزی انقلاب اسلامی در ایران و با آغاز برنامه های توسعه اقتصادی ضرورت توجه به امر صادرات غیر نفتی به منظور حرکت به سمت

استقلال اقتصادی و عدم وابستگی به درآمدهای نفتی باعث گردید که موضوع تأسیس این بانک مورد توجه مقامات اقتصادی کشور قرار گیرد. به این ترتیب بانک توسعه صادرات ایران بعنوان بانک تخصصی با هدف کمک به توسعه صادرات کشور و گسترش مبادلات تجاری و اقتصادی با دیگر کشورها و با سرمایه اولیه پنجاه میلیارد ریال فعالیت خود را از شهریور ماه سال ۱۳۷۱ رسماً آغاز نمود.

اعطای تسهیلات صادراتی بخش عمده ای از عملیات این بانک، در زمینه تأمین مالی و سرمایه ای جهت صادرات غیر نفتی را تشکیل می دهد. این قسمت فعالیت های بانکی از لحاظ اقتصادی حائز اهمیت است زیرا به واقع توسعه صادرات غیر نفتی بدون عامل کمی سرمایه به عنوان یکی از عوامل تولید ممکن نیست و چون برای تمامی اشخاص (اعم از حقیقی و حقوقی) به دلایل مختلف مقدور نیست که در کلیه موارد و مراحل فعالیت خود بتوانند از امکانات و منابع پولی شخصی جهت تأمین نیازهای صادراتی خود استفاده نمایند. لذا، ناگزیر به استفاده از تسهیلات و منابع لازم از طریق بانک های تخصصی می باشند.

در جدول (۱) تسهیلات اعطایی بانک توسعه صادرات از سال ۱۳۷۱ تا سال ۱۳۹۲ آمده است :

جدول (۱)- روند تسهیلات اعطایی بانک توسعه صادرات ایران ۱۳۷۱-۱۳۹۲

سال	مبلغ به میلیون ریال	سال	مبلغ به میلیون ریال	سال	مبلغ به میلیون ریال
۱۳۷۱	۲۱	۱۳۷۹	۲۰۸۶	۱۳۸۷	۱۱۵۹۷
۱۳۷۲	۹۱	۱۳۸۰	۲۶۷۶	۱۳۸۸	۲۲۲۱۶
۱۳۷۳	۱۴۹	۱۳۸۱	۳۱۲۴	۱۳۸۹	۲۷۹۰۷
۱۳۷۴	۱۶۲	۱۳۸۲	۳۳۴۹	۱۳۹۰	۲۷۱۹۷
۱۳۷۵	۴۱۸	۱۳۸۳	۴۲۶۹	۱۳۹۱	۲۶۵۵۹
۱۳۷۶	۴۶۹	۱۳۸۴	۳۸۸۶	۱۳۹۲	۳۴۳۷۰
۱۳۷۷	۷۰۵	۱۳۸۵	۵۵۹۸		
۱۳۷۸	۱۳۷۲	۱۳۸۶	۱۰۳۴۲		

Source: EDBI Annual Report

تسهیلات فوق الاشاره معادل ریالی کل تسهیلات (ریالی و ارزی) بانک توسعه صادرات ایران می باشد و همانگونه که نشان داده شده است، تسهیلات پرداختی توسط بانک روندی

قابل قبول و نسبتاً صعودی داشته که نقش به سزایی در صادرات کالا و خدمات از کشور را ایفا نموده است.

### روش شناسی پژوهش

در این پژوهش، فرآیند تحقیق (مراحل اصلی سنجش عوامل حیاتی موفقیت) به ترتیب عبارت است از: اهداف تحقیق، اخذ نظرات اساتید، خبرگان و مشتریان بوسیله مصاحبه و پرسشنامه و همچنین بررسی تحقیقات انجام شده، تعیین عوامل (معیارهای) حیاتی موفقیت، شناسایی و قرار دادن آنها در گروه‌های مربوطه، تعیین ساختار سلسله مراتبی عوامل حیاتی موفقیت، طراحی پرسشنامه، جمع‌آوری اطلاعات بوسیله پرسشنامه، اولویت بندی و تجزیه و تحلیل عوامل از دو دیدگاه خبرگان و مشتریان اعتباری، ارزیابی قابلیت اطمینان و اولویت بندی عوامل حیاتی موفقیت و نهایتاً پیشنهاد و نتیجه گیری می باشد.

### ساختار سلسله مراتبی عوامل حیاتی موفقیت در حوزه اعتباری

به منظور طراحی ساختار سلسله مراتبی عوامل حیاتی موفقیت در حوزه اعتباری بانک توسعه صادرات ایران، عوامل حیاتی موفقیتی که در تحقیقات گذشته و در مدل‌های دیگر استفاده شده بود، مورد بررسی قرار گرفت و با توجه به وظیفه تخصصی بانک توسعه صادرات ایران، پس از شناسایی کاستی‌ها، با استفاده از نظرات اساتید راهنما، مشاور، خبرگان و مشتریان بانکی در این زمینه و با بکارگیری فرم نظرسنجی عوامل حیاتی موفقیت، عوامل حیاتی موفقیت مربوط به حوزه اعتباری بانک توسعه صادرات ایران تعیین شد و در مرحله بعدی با نظر سنجی درخصوص دسته بندی عوامل حیاتی موفقیت سازگار در خانواده‌های هم‌گروه، در نهایت ساختار سلسله مراتبی مربوطه به دست آمد که عوامل حیاتی موفقیت فرعی در این حوزه در سه عامل (معیار) اصلی؛ «کارکنان»، «تسهیلات و خدمات» و «زیرساخت های اعتباری» دسته بندی شده‌اند.

براین اساس عوامل حیاتی موفقیت فرعی، عامل اصلی کارکنان؛ تجربه و تخصص، تیم مدیریت حرفه ای، سرعت و دقت، روحیه نوآوری و کارآفرینی، اشتیاق به شناخت و راهنمایی جهت حل مشکلات و آرایه اطلاعات معقول و مورد نیاز، آموزش مستمر و موثر کارکنان و برقراری سیستم تشویقی متناسب با عملکرد کارکنان؛ عوامل حیاتی موفقیت



فرعی، عامل اصلی تسهیلات و خدمات؛ نرخ سود و کارمزد تسهیلات، ارایه تسهیلات سهل تر، تنوع تسهیلات و خدمات، تسهیل وثایق جهت اخذ تسهیلات، دوره بازپرداخت تسهیلات، ارایه تسهیلات و خدمات خاص به صادرکنندگان خوش حساب و ارتقاء نظام مدیریت مطالبات؛ و عوامل حیاتی موفقیت فرعی، عامل اصلی تسهیلات و خدمات؛ کاهش بوروکراسی در فرایندهای اعتباری، تفویض اختیارات از ستاد به شعب، رتبه بندی اعتباری مشتریان، مدیریت ریسک اعتباری، بهبود مستمر فرآیندهای اعتباری و بهره‌مندی از IT در تسریع فرآیندهای اعتباری می باشند.

ضمناً در چارچوب نظری تحقیق، سه عامل اصلی (کارکنان، تسهیلات و خدمات و زیرساخت های اعتباری) به عنوان متغیر مستقل و عامل موفقیت در حوزه اعتباری بانک توسعه صادرات ایران، به عنوان متغیر وابسته آورده شده است.

## جامعه و نمونه آماری

در تحقیق حاضر که در بخش خدماتی صورت گرفته است، جامعه آماری عبارت از دو گروه می باشد. گروه اول، خبرگان بانک در حوزه اعتباری شعب تهران که در این مقطع زمانی در این حوزه مشغول خدمت هستند. گروه دوم، مشتریان تمام شعب بانک توسعه صادرات ایران در استان تهران که در این مقطع زمانی ارتباط مستمری با بانک دارند؛ یعنی یا دارای مانده بدهی بوده و یا در حال دریافت تسهیلات و خدمات می باشند و این به خاطر ماهیت و وظیفه تخصصی این بانک می باشد.

در این تحقیق به منظور اولویت بندی عوامل، به روش تخصیص متناسب از دو جامعه خبرگان و مشتریان نمونه‌گیری شده و از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی، استفاده شده است. بدین ترتیب که ابتدا جامعه به طبقه‌های مجزا تقسیم شده، سپس آزمودنی‌ها نسبت به تعداد کل آنها در جامعه آماری انتخاب شده است [۲۰]. لذا در این پژوهش خبرگان و مشتریان بر حسب شعب بانک توسعه صادرات ایران در استان تهران که برابر با ۵ شعبه می باشند، انتخاب شده‌اند. بدین صورت که به تصادف از فهرست خبرگان و مشتریان فعال در هر شعبه، ۳ خبره و ۳ مشتری اعتباری انتخاب شده است و با توزیع ۳۰ پرسشنامه، نسبت به گردآوری اطلاعات از آنها اقدام لازم به عمل آمده است.

همچنین به منظور انجام آزمون های آماری و اعتبار نتایج روش های تحلیل آماری مورد نیاز (آزمون دوجمله ای و آزمون من، ویتنی) از روابط (۱) و (۲) برای تعیین حجم نمونه استفاده شده است.

در تعیین حجم نمونه برای آزمون نسبت در جامعه در حالتی که  $p_0 = 0.5$  و  $p$  عددی نزدیک به آن باشد با در نظر گرفتن تقریب نرمال، رابطه (۱) مناسب است.

$$n = \frac{Z_{\alpha} \sqrt{p_0(1-p_0)} + Z_{\beta} \sqrt{p(1-p)}}{p - p_0}^2 \quad (1)$$

در این پژوهش سطح معنی داری را  $0.05$  در نظر گرفته ایم و توان آزمون را  $0.80$  و با در نظر گرفتن  $p = 0.6$  خواهیم داشت:

$$n = \frac{1.64485 \sqrt{0.25} + 0.841621 \sqrt{0.24}}{0.6 - 0.5}^2 = 152.457$$

بنابراین تعداد ۱۵۳ نمونه برای پژوهش قابل قبول می باشند که با در نظر گرفتن این عدد و احتمال نقصان در تکمیل پرسشنامه ها، تعداد ۱۷۰ پرسشنامه بین افراد منتخب توزیع گردید که ۱۶۲ پرسشنامه تکمیل و بازگردانده شد.

به منظور انجام آزمون تساوی میانه در دو گروه، با استفاده از آزمون من، ویتنی از رابطه (۲) برای تعیین حجم نمونه مورد نیاز برای هر گروه استفاده شده است:

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2} + Z_{\beta})^2}{6(p - 0.5)^2} \quad (2)$$

در رابطه بالا  $P$  احتمال بزرگتر بودن میانه یک گروه از گروه دیگر است که در این جا  $0.09$  در نظر گرفته شده و با در نظر گرفتن خطای نوع اول ( $\alpha = 0.05$ ) و توان آزمون ( $1 - \beta = 0.80$ )، تعداد مورد نیاز هر گروه ( $n = 11$ ) خواهد بود. یعنی ۲۲ نفر برای رسیدن به مقصود کافی است.

با توجه به موارد مذکور، تعداد ۱۶۲ نمونه به دست آمده، حجم نمونه مناسبی برای این پژوهش می باشد.

## روایی و پایایی

مقصود از روایی آن است که وسیله اندازه گیری واقعا بتواند خصیصه مورد نظر را اندازه گیری نماید نه متغیر دیگری را [۲۱].

به تعبیر دیگر اگر وسیله اندازه‌گیری از لحاظ خصیصه مورد نظر دارای روائی کافی نباشد، نتایج پژوهش بی‌ارزش خواهد بود [۲۲].

برای اندازه‌گیری روائی محتوا، پرسشنامه که شامل عوامل حیاتی موفقیت استخراج شده می‌باشد، از طریق روش دلفی در میان خبرگان اعتباری منتخب توزیع شد و نظر آنها را درباره عوامل مربوطه اخذ و به کار گرفته شد. همچنین با استاد راهنما نیز مشورت و نقطه نظرات ایشان نیز در جهت اصلاح پرسشنامه به منظور برآورده ساختن روائی محتوا منظور شد.

ویژگی فنی دیگر، ابزار اندازه‌گیری پایایی است. پایایی به این مفهوم است که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می‌دهد. دامنه ضریب اعتبار از صفر تا یک است. ضریب پایایی صفر معرف عدم پایایی و ضریب پایایی یک معرف پایایی کامل است [۲۲].

در این پژوهش برای اندازه‌گیری پایایی از آلفای کرونباخ و نرم افزار SPSS استفاده شده که دستاوردهای آن در جدول (۲) آمده است.

جدول (۲) - پایایی پرسشنامه

آلفای کرونباخ	تعداد گویه	
۰/۸۵۸	۲۳	کل پرسشنامه
۰/۸۳۹	۷	عوامل مربوط به کارکنان
۰/۶۷۲	۷	عوامل مربوط به تسهیلات و خدمات
۰/۷۰۹	۶	عوامل مربوط به زیرساخت های اعتباری

با توجه به جدول بالا می‌توانیم بگوییم که پایایی پرسشنامه در کل مناسب است. آزمون با هدفهای پژوهشی، حصول پایایی بین ۰/۶ تا ۰/۸ کافی و مناسب است [۲۴].

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها برای آزمون فرض‌ها

در این پژوهش از آمار توصیفی مناسب برای توصیف نمونه به دست آمده مانند میانگین درصد و میانه، استفاده شده است. همچنین برای تحلیل‌های آماری، روش‌های من، ویتنی

برای مقایسه میانه دو جامعه خبرگان و مشتریان بکار گرفته شده است. از آزمون دوجمله‌ای نیز برای بررسی آزمون فرض استفاده شده است، بدین صورت که کمتر یا مساوی ۵۰ درصد جامعه آماری به موثر بودن عوامل سه‌گانه زیرساخت‌های اعتباری، تسهیلات و خدمات و کارکنان بر موفقیت حوزه اعتباری بانک توسعه صادرات ایران معتقدند یا این که بیش از ۵۰ درصد جامعه بر آن اجماع دارند. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از نرم‌افزار SPSS و EXCEL استفاده شده است.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها برای اولویت بندی عوامل کلیدی موفقیت

در این پژوهش برای اولویت بندی عوامل کلیدی موفقیت به دست آمده، از روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) استفاده شده است. این روش برای اولین بار توسط توماس ال ساعتی در دهه ۱۹۷۰ معرفی شد که امروزه در سراسر دنیا با مقبولیت خارق العاده ای روبرو شده است بطوری که می توان به هزاران مقاله و پایان نامه ای اشاره کرد که به نوعی این روش را در تحقیقات خود بکار برده اند [۲۵]. این روش که بعد ها به سرعت جای خود را در علوم مختلف مهندسی، پایه و علوم انسانی باز نمود، یکی از بهترین و دقیق ترین روش‌های رتبه بندی و تصمیم گیری بر اساس چندین شاخص می باشد. این روش تا حدود زیادی همانند مغز یک انسان کار می کند. از ویژگی های جالب این روش این است که این امکان را به تصمیم گیرنده می دهد تا وی بتواند قضاوت های شخصی و تجربیات خویش را علاوه بر اهداف مسئله در فرآیند حل مسئله تصمیم گیری دخالت دهد. از سوی دیگر، این روش به گونه ای طراحی شده است که به وسیله آن می توان مسائل بزرگ و پیچیده را به مسائل کوچک تر تقسیم نموده و امکان ساده تر کردن حل و فهم مسئله را فراهم می آورد [۲۶].

همچنین از جمله ویژگی های جالب روش تحلیل سلسله مراتبی، امکان استفاده از نرم افزار هایی مانند Expert Choice است. این نرم افزار به تصمیم گیرنده این امکان را می دهد تا با سرعت و دقت بالایی در حل مسائل تصمیم گیری از این تکنیک استفاده نماید [۲۷]. در این روش نقطه نظرات مشتریان و خبرگان منتخب براساس پرسشنامه ای جمع آوری می شود که مقادیر ترجیحات برای مقایسات زوجی مطابق با جدول (۳) تعیین می شود [۲۶].

در این روش از هر پاسخگو خواسته می شود تا رتبه معیارها و زیر معیارها را با اختصاص مقیاس عددی ۱ تا ۹ مشخص نماید که امتیاز ۱ بیانگر اهمیت یکسان بین دو معیار و عدد ۹ بیانگر اهمیت فوق العاده زیاد بین آنها می باشد [۲۸]، [۲۹]، [۳۰]، [۳۱].

جدول (۳) مقادیر ترجیحات برای مقایسات زوجی

اهمیت یکسان	۱
نسبتاً مرجح (کمی مهمتر)	۳
ترجیح زیاد (اهمیت قوی)	۵
ترجیح بسیار زیاد (اهمیت خیلی قوی)	۷
ترجیح فوق العاده زیاد	۹
امتیازات بین فواصل فوق	۲ و ۴ و ۶ و ۸

پس از انجام مقایسات زوجی توسط افراد منتخب و دریافت پرسشنامه ها، مراحل ذیل جهت تعیین وزن و اهمیت عوامل حیاتی موفقیت استخراج شده از دو منظر خبرگان و مشتریان اعتباری مورد بررسی قرار گرفت.

### تشکیل ماتریس مقایسات زوجی گروهی

در زمانی که تعداد تصمیم سازان زیاد باشد و اختلاف اساسی بین اعضاء در مورد یک عضو ماتریس وجود داشته باشد، از روش قضاوت های شخصی استفاده می گردد. در این صورت فرآیند تحلیل سلسله مراتبی اجازه می دهد که هر یک از تصمیم سازان مقدار دلخواه خود را برای این عضو ماتریس وارد نموده و سپس قضاوت های فردی را با استفاده از میانگین هندسی آنها به فرآیند قضاوت گروهی (برای هر مقایسه زوجی) تبدیل نمایند [۲۶].

از این رو در این تحقیق با در نظر گرفتن وزن برابر برای نظرات اخذ شده، برای محاسبه ماتریس مقایسات زوجی گروهی شاخص ها از روش میانگین هندسی استفاده گردیده است. میانگین هندسی بهترین روش برای تلفیق قضاوت ها در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی گروهی است [۳۲].

بنابراین مؤلفه های های مربوط به ماتریس مقایسات زوجی گروهی به صورت رابطه (۳) محاسبه می‌گردد:

$$\bar{a}_{ij} = \prod_{k=1}^N (a_{ij}^{(k)})^{1/N} \quad (3)$$

$\bar{a}_{ij}$ ، عنصر سطر  $i$  ام و ستون  $j$  ام ماتریس مقایسات زوجی فرد  $k$  ام و  $N$  تعداد پاسخ دهندگان است. لذا مطابق با رابطه (۴) داریم:

$$\bar{a}_{12} = (a_{12}^{(1)} a_{12}^{(2)} \dots a_{12}^{(k)})^{1/N} \quad (4)$$

که  $\bar{a}_{12}$  قضاوت جمعی در مورد  $a_{12}$  است

پس از محاسبه میانگین هندسی، برآیند عناصر ماتریس مقایسه ای  $N$  فرد پاسخ دهنده، در قالب یک ماتریس مقایسات زوجی گروهی به دست می‌آید.

#### محاسبه وزن شاخص‌ها

به منظور بدست آوردن وزن شاخص‌ها، ابتدا مجموع مقادیر هر یک از ستون‌ها محاسبه می‌گردد سپس هر عنصر در ماتریس مقایسه گروهی را به جمع ستون خودش تقسیم کرده تا ماتریس مقایسات زوجی نرمالیزه شود (مجموع مقادیر نرمالیزه شده معادل عدد یک است). نهایتاً به منظور تعیین بردار وزن، میانگین حسابی عناصر هر سطر توسط نرم افزار محاسبه می‌گردد.

#### محاسبه نرخ ناسازگاری

نرخ ناسازگاری هر ماتریس  $A$  را طبق مراحل زیر می‌توان بدست آورد:

- ۱- ماتریس زوجی  $A$  را تشکیل داد
- ۲- بردار وزن  $(W)$  را مشخص نمود
- ۳- تخمین مقدار  $\lambda_{max}$  ها  $(L)$
- ۴- محاسبه شاخص ناسازگاری  $(I.I)$
- ۵- محاسبه نرخ ناسازگاری  $(I.R)$

در حالت کلی می‌توان گفت که میزان قابل قبول ناسازگاری یک ماتریس یا سیستم، بستگی به تصمیم گیرنده دارد اما ساعتی، عدد  $0/1$  را بعنوان حد قابل قبول ارایه می‌نماید و معتقد

است چنانچه میزان ناسازگاری بیشتر از ۰/۱ باشد بهتر است در قضاوت ها تجدید نظر  
کردد [۲۶].

### یافته های پژوهش

یافته های پژوهش در خصوص آزمون فرض ها  
این بخش از نتایج بر اساس فرضیه های تحقیق به دست آمده است. فرضیه نخست ما  
عبارت است از اینکه «میان دیدگاه مدیران و مشتریان در خصوص اولویت و اهمیت عوامل  
حیاتی موفقیت در حوزه اعتباری بانک اختلاف معنی داری وجود دارد». این فرضیه برای  
تک تک عوامل که در پرسشنامه مطرح شده اند جداگانه با استفاده از روش من، ویتنی مورد  
تجزیه و تحلیل قرار داده شده است که دستاوردهای آن در جدول (۴) مشاهده می شود.



جدول (۴) - اطلاعات آزمون من ویتنی برای مقایسه میانه‌های رتبه‌بندی‌های عوامل

مقدار احتمال	آماره من ویتنی		ردیف
<b>عوامل حیاتی اصلی</b>			
۰/۰۲۳	۲۳۳۸	زیرساخت‌های اعتباری	۱
۰/۲۵۷	۲۵۷۳	تسهیلات و خدمات	۲
۰/۵۹۰	۲۷۲۷	کارکنان	۳
<b>عوامل فرعی مربوط به عامل حیاتی اصلی زیرساخت‌های اعتباری</b>			
۰/۰۲۶	۲۲۹۹/۵	کاهش بوروکراسی در فرایندهای اعتباری	۴
۰/۰۰۱	۲۰۰۱/۵	تفویض اختیارات از ستاد به شعب	۵
۰/۲۳۸	۲۵۴۷/۵	رتبه بندی اعتباری مشتریان	۶
۰/۱۴۵	۲۴۸۲	مدیریت ریسک اعتباری	۷
۰/۹۸۶	۲۸۵۵/۵	بهبود مستمر فرآیندهای اعتباری	۸
۰/۸۱۴	۲۷۹۸	بهره‌مندی از IT در تسریع فرآیندهای اعتباری	۹
<b>عوامل فرعی مربوط به عامل حیاتی اصلی تسهیلات و خدمات</b>			
۰/۰۰۲	۲۱۴۵	نرخ سود و کارمزد تسهیلات	۱۰
۰/۰۷۳	۲۴۰۸/۵	ارایه تسهیلات سهل‌تر	۱۱
۰/۰۲۹	۲۲۸۴	تنوع تسهیلات و خدمات	۱۲
۰/۰۰۶	۲۱۵۷	تسهیل وثایق جهت اخذ تسهیلات	۱۳
۰/۰۴۶	۲۳۴۰	دوره بازپرداخت تسهیلات	۱۴
۰/۰۰۱	۲۰۲۱	ارایه تسهیلات و خدمات خاص به صادرکنندگان خوش حساب	۱۵
۰/۷۰۲	۲۷۶۰	ارتقاء نظام مدیریت مطالبات	۱۶
<b>عوامل فرعی مربوط به عامل حیاتی اصلی کارکنان</b>			
۰/۸۸۰	۲۸۲۴	تجربه و تخصص	۱۷
۰/۰۵۹	۲۴۱۰	تیم مدیریت حرفه‌ای	۱۸
۰/۰۰۰	۱۹۳۶	سرعت و دقت	۱۹
۰/۰۰۰	۱۸۱۲/۵	روحیه نوآوری و کارآفرینی	۲۰
۰/۰۰۱	۲۰۰۲	اشتیاق به شناخت و راهنمایی جهت حل مشکلات و ارایه اطلاعات معقول و مورد نیاز	۲۱
۰/۰۴۰	۲۳۳۰	آموزش مستمر و موثر کارکنان	۲۲
۰/۷۴۲	۲۷۷۴	برقراری سیستم تشویقی متناسب با عملکرد کارکنان	۲۳



اطلاعات جدول (۴)، نشان می‌دهد که نظر دو گروه مشتریان و خبرگان درباره اهمیت عوامل حیاتی اصلی تنها در مورد «زیرساخت‌های اعتباری» با هم تفاوت معنی‌دار آماری نشان داده است. در مورد عوامل فرعی مربوط به عامل حیاتی اصلی زیرساخت‌های اعتباری دو مورد «کاهش بوروکراسی در فرایندهای اعتباری» و «تفویض اختیارات از ستاد به شعب» تفاوت نظرها از نظر آماری معنی‌دار است. در مورد عوامل فرعی مربوط به عامل حیاتی اصلی تسهیلات و خدمات، عوامل «نرخ سود و کارمزد تسهیلات»، «تنوع تسهیلات و خدمات»، «تسهیل وثایق جهت اخذ تسهیلات»، «دوره بازپرداخت تسهیلات»، «ارایه تسهیلات و خدمات خاص به صادرکنندگان خوش حساب» و «ارتقاء نظام مدیریت مطالبات» دارای تفاوت معنی‌داری از نظر اهمیت از دید مدیران و مشتریان دارا هستند و در نهایت در مورد عوامل فرعی مربوط به عامل حیاتی اصلی کارکنان، «سرعت و دقت»، «اشتیاق به شناخت و راهنمایی جهت حل مشکلات و ارایه اطلاعات معقول و مورد نیاز»، «آموزش مستمر و موثر کارکنان»، «تسهیل وثایق جهت اخذ تسهیلات»، «دوره بازپرداخت تسهیلات»، «ارایه تسهیلات و خدمات خاص به صادرکنندگان خوش حساب» و «ارتقاء نظام مدیریت مطالبات» دارای تفاوت معنی‌داری از نظر مدیران و مشتریان، اهمیت متفاوت معنی‌دار آماری با توجه به داده‌های ما وجود دارد.

در ادامه به بررسی فرضیه دوم تا چهارم پژوهش پرداخته شده است. به این منظور از آزمون دوجمله‌ای با قرار دادن نقطه برش ۳ به معنی متوسط استفاده شده است. فرض صفر این آزمون می‌گوید نظر افراد نسبت به بی‌اثر بودن هر یک از عوامل بر حوزه اعتباری است.

جدول (۵) - اطلاعات مربوط به آزمون دوجمله‌ای درباره فرضیه دوم پژوهش

مقدار احتمال	فراوانی نسبی	فراوانی	گروه‌بندی		
۰/۰۰۰	۰/۰۶	۹	$\leq 3$	گروه ۱	q1
	۰/۹۴	۱۵۳	$> 3$	گروه ۲	
	۱	۱۶۲		کل	
۰/۰۰۰	۰/۱۴	۲۳	$\leq 3$	گروه ۱	q4
	۰/۸۶	۱۳۹	$> 3$	گروه ۲	
	۱	۱۶۲		کل	
۰/۰۰۰	۰/۲۵	۴۰	$\leq 3$	گروه ۱	q5
	۰/۷۵	۱۲۲	$> 3$	گروه ۲	
	۱	۱۶۲		کل	
۰/۰۰۲	۰/۳۸	۶۱	$\leq 3$	گروه ۱	q6
	۰/۶۲	۱۰۱	$> 3$	گروه ۲	
	۱	۱۶۲		کل	
۰/۶۹۵	۰/۴۸	۷۸	$\leq 3$	گروه ۱	q7
	۰/۵۲	۸۴	$> 3$	گروه ۲	
	۱	۱۶۲		کل	
۰/۰۰۰	۰/۳۴	۵۵	$\leq 3$	گروه ۱	q8
	۰/۶۶	۱۰۷	$> 3$	گروه ۲	
	۱	۱۶۲		کل	
۰/۰۰۰	۰/۳۵	۵۷	$\leq 3$	گروه ۱	q9
	۰/۶۵	۱۰۵	$> 3$	گروه ۲	
	۱	۱۶۲		کل	

در جدول (۵)، دستاوردهای مربوط به بررسی فرضیه دوم یعنی این که «بین عوامل زیرساخت‌های اعتباری و موفقیت در حوزه اعتباری بانک توسعه صادرات ایران ارتباط مثبتی وجود دارد»، نشان داده شده است.

۱. (qi ها نمایانگر پرسش‌های پرسشنامه‌اند)

همانگونه که مشاهده می گردد، به جز عامل هفتم یعنی «مدیریت ریسک اعتباری»، دیگر عوامل با توجه به داده‌های به دست آمده با موفقیت در حوزه اعتباری بانک توسعه صادرات ایران ارتباط مثبت معنی دار آماری در سطح پنج درصد دارند. بنابراین دستاوردهای ما منجر به رد فرضیه دوم تحقیق نشده‌اند.

جدول (۶) - اطلاعات مربوط به آزمون دوجمله‌ای درباره فرضیه سوم پژوهش

مقدار احتمال	فراوانی نسبی	فراوانی	گروه بندی		
۰/۰۰۰	۰/۱۷	۲۸	$\leq 3$	گروه ۱	q2
	۰/۸۳	۱۳۴	$> 3$	گروه ۲	
	۱	۱۶۲		کل	
۰/۰۰۰	۰/۰۸	۱۳	$\leq 3$	گروه ۱	q10
	۰/۹۲	۱۴۹	$> 3$	گروه ۲	
	۱	۱۶۲		کل	
۰/۰۰۰	۰/۱۰	۱۷	$\leq 3$	گروه ۱	q11
	۰/۹۰	۱۴۵	$> 3$	گروه ۲	
	۱	۱۶۲		کل	
۰/۰۰۰	۰/۳۱	۵۰	$\leq 3$	گروه ۱	q12
	۰/۶۹	۱۱۲	$> 3$	گروه ۲	
	۱	۱۶۲		کل	
۰/۰۰۰	۰/۱۵	۲۴	$\leq 3$	گروه ۱	q13
	۰/۸۵	۱۳۸	$> 3$	گروه ۲	
	۱	۱۶۲		کل	
۰/۰۰۰	۰/۲۴	۳۹	$\leq 3$	گروه ۱	q14
	۰/۷۶	۱۲۳	$> 3$	گروه ۲	
	۱	۱۶۲		کل	
۰/۰۰۰	۰/۱۷	۲۸	$\leq 3$	گروه ۱	q15
	۰/۸۳	۱۳۴	$\geq 3$	گروه ۲	
	۱	۱۶۲		کل	
۰/۰۱۵	۰/۴۰	۶۵	$\leq 3$	گروه ۱	q16
	۰/۶۰	۹۷	$> 3$	گروه ۲	
	۱	۱۶۲		کل	

حال به بررسی فرضیه سوم، «بین تسهیلات و خدمات و موفقیت در حوزه اعتباری بانک

توسعه صادرات ایران ارتباط مثبتی وجود دارد» خواهیم پرداخت. در جدول (۶)، آزمون‌های دوجمله‌ای عوامل مربوط به فرضیه سوم آورده شده‌اند که نشان می‌دهد، تمام پرسش‌های مربوط به عامل تسهیلات و خدمات ارتباط معنی‌دار مثبت آماری در سطح اطمینان ۹۵ درصد است. بدین معنا که فرضیه سوم پژوهش با اطمینان ۹۵ درصد با توجه به داده‌های به دست آمده ما تایید شده است.

جدول (۷) - اطلاعات مربوط به آزمون دوجمله‌ای درباره فرضیه چهارم پژوهش

مقدار احتمال	فراوانی نسبی	فراوانی	گروه‌بندی		
۰/۰۰۰	۰/۱۶	۲۶	$\leq 3$	گروه ۱	q3
	۰/۸۴	۱۳۶	$> 3$	گروه ۲	
	۱	۱۶۲		کل	
۰/۰۰۰	۰/۰۵	۸	$\leq 3$	گروه ۱	q17
	۰/۹۵	۱۵۴	$> 3$	گروه ۲	
	۱	۱۶۲		کل	
۰/۰۰۰	۰/۰۲	۳	$\leq 3$	گروه ۱	q18
	۰/۹۸	۱۵۹	$> 3$	گروه ۲	
	۱	۱۶۲		کل	
۰/۰۰۰	۰/۱۲	۲۰	$\leq 3$	گروه ۱	q19
	۰/۸۸	۱۴۲	$> 3$	گروه ۲	
	۱	۱۶۲		کل	
۰/۰۰۰	۰/۱۹	۳۱	$\leq 3$	گروه ۱	q20
	۰/۸۱	۱۳۱	$> 3$	گروه ۲	
	۱	۱۶۲		کل	
۰/۰۰۰	۰/۲۰	۳۲	$\leq 3$	گروه ۱	q21
	۰/۸۰	۱۳۰	$> 3$	گروه ۲	
	۱	۱۶۲		کل	
۰/۰۰۰	۰/۲۳	۳۷	$\leq 3$	گروه ۱	q22
	۰/۷۷	۱۲۵	$> 3$	گروه ۲	
	۱	۱۶۲		کل	
۰/۰۰۰	۰/۲۶	۴۲	$\leq 3$	گروه ۱	q23
	۰/۷۴	۱۲۰	$> 3$	گروه ۲	
	۱	۱۶۲		کل	

آخرین فرضیه عبارت است از این که «بین عوامل کارکنان و موفقیت در حوزه اعتباری بانک توسعه صادرات ایران ارتباط مثبتی وجود دارد». این فرضیه را نیز مانند دو فرضیه پیش مورد تحلیل آماری قرار داده‌ایم که به همان شکل در جدول (۷) آمده است. در مورد فرضیه چهارم هم تمامی دستاوردها در سطح معنی‌داری پنج درصد نشان‌گر ارتباط مثبت و معنی‌دار عوامل مربوط به کارکنان با موفقیت بانک هستند. در ادامه به بررسی ارتباط عوامل با موفقیت می‌پردازیم اما این بار به تفکیک دو گروه مشتریان و خبرگان.

جدول (۸) - دستاوردهای آزمون دوجمله‌ای به تفکیک مشتریان اعتباری-خبرگان

گروه‌ها	خبرگان			مشتریان		
	فراوانی	فراوانی نسبی	مقدار احتمال	فراوانی	فراوانی نسبی	مقدار احتمال
q1	گروه ۱	۹	۰/۱۷	۰	۰	۰/۰۰۰
	گروه ۲	۴۳	۰/۸۳	۱۱۰	۱	
	کل	۵۲	۱	۱۱۰	۱	
q2	گروه ۱	۶	۰/۱۲	۲۲	۰/۲۰	۰/۰۰۰
	گروه ۲	۴۶	۰/۸۸	۸۸	۰/۸۰	
	کل	۵۲	۱	۱۱۰	۱	
q3	گروه ۱	۴	۰/۰۸	۲۲	۰/۲۰	۰/۰۰۰
	گروه ۲	۴۸	۰/۹۲	۸۸	۰/۸۰	
	کل	۵۲	۱	۱۱۰	۱	
q4	گروه ۱	۸	۰/۱۵	۱۵	۰/۱۴	۰/۰۰۰
	گروه ۲	۴۴	۰/۸۵	۹۵	۰/۸۶	
	کل	۵۲	۱	۱۱۰	۱	
q5	گروه ۱	۲۱	۰/۴۰	۱۹	۰/۱۷	۰/۰۰۰
	گروه ۲	۳۱	۰/۶۰	۹۱	۰/۸۳	
	کل	۵۲	۱	۱۱۰	۱	
q6	گروه ۱	۲۰	۰/۳۸	۴۱	۰/۳۷	۰/۰۱۰
	گروه ۲	۳۲	۰/۶۲	۶۹	۰/۶۳	

۱. در جدول (۸)، گروه ۱ معرف کوچکتر از یا مساوی با ۳ یعنی متوسط و کمتر از آن است و گروه ۲ معرف بزرگتر از ۳ یا زیاد و خیلی زیاد است.

مشتریان			خبرگان				
	۱	۱۱۰		۱	۵۲	کل	
۰/۶۳۴	۰/۵۳	۵۸	۰/۱۲۶	۰/۳۸	۲۰	گروه ۱	q7
	۰/۴۷	۵۲		۰/۶۲	۳۲	گروه ۲	
	۱	۱۱۰		۱	۵۲	کل	
۰/۰۰۵	۰/۳۶	۴۰	۰/۰۰۳	۰/۲۹	۱۵	گروه ۱	q8
	۰/۶۴	۷۰		۰/۷۱	۳۷	گروه ۲	
	۱	۱۱۰		۱	۵۲	کل	
۰/۰۰۳	۰/۳۵	۳۹	۰/۰۳۶	۰/۳۵	۱۸	گروه ۱	q9
	۰/۶۵	۷۱		۰/۶۵	۳۴	گروه ۲	
	۱	۱۱۰		۱	۵۲	کل	
۰/۰۰۰	۰/۰۵	۶	۰/۰۰۰	۰/۱۳	۷	گروه ۱	q10
	۰/۹۵	۱۰۴		۰/۸۷	۴۵	گروه ۲	
	۱	۱۱۰		۱	۵۲	کل	
۰/۰۰۰	۰/۱۰	۱۱	۰/۰۰۰	۰/۱۲	۶	گروه ۱	q11
	۰/۹۰	۹۹		۰/۸۸	۴۶	گروه ۲	
	۱	۱۱۰		۱	۵۲	کل	
۰/۰۰۰	۰/۲۹	۳۲	۰/۰۳۶	۰/۳۵	۱۸	گروه ۱	q12
	۰/۷۱	۷۸		۰/۶۵	۳۴	گروه ۲	
	۱	۱۱۰		۱	۵۲	کل	
۰/۰۰۰	۰/۰۹	۱۰	۰/۰۰۱	۰/۲۷	۱۴	گروه ۱	q13
	۰/۹۱	۱۰۰		۰/۷۳	۳۸	گروه ۲	
	۱	۱۱۰		۱	۵۲	کل	
۰/۰۰۰	۰/۲۳	۲۵	۰/۰۰۱	۰/۲۷	۱۴	گروه ۱	q14
	۰/۷۷	۸۵		۰/۷۳	۳۸	گروه ۲	
	۱	۱۱۰		۱	۵۲	کل	
۰/۰۰۰	۰/۱۲	۱۳	۰/۰۰۳	۰/۲۹	۱۵	گروه ۱	q15
	۰/۸۸	۹۷		۰/۷۱	۳۷	گروه ۲	
	۱	۱۱۰		۱	۵۲	کل	
۰/۰۴۵	۰/۴۰	۴۴	۰/۲۱۲	۰/۴۰	۲۲	گروه ۱	q16
	۰/۶۰	۶۶		۰/۶۰	۳۱	گروه ۲	
	۱	۱۱۰		۱	۵۲	کل	
۰/۰۰۰	۰/۰۶	۷	۰/۰۰۰	۰/۰۲	۱	گروه ۱	q17
	۰/۹۴	۱۰۳		۰/۹۸	۵۱	گروه ۲	

مشتریان			خبرگان				
	۱	۱۱۰		۱	۵۲	کل	
۰/۰۰۰	۰	۰	۰/۰۰۰	۰/۰۶	۳	گروه ۱	q18
	۱	۱۱۰		۰/۹۴	۴۹	گروه ۲	
	۱	۱۱۰		۱	۵۲	کل	
۰/۰۰۰	۰/۱۳	۱۴	۰/۰۰۰	۰/۱۲	۶	گروه ۱	q19
	۰/۸۷	۹۶		۰/۸۸	۴۶	گروه ۲	
	۱	۱۱۰		۱	۵۲	کل	
۰/۰۰۰	۰/۱۸	۲۰	۰/۰۰۰	۰/۲۱	۱۱	گروه ۱	q20
	۰/۸۲	۹۰		۰/۷۹	۴۱	گروه ۲	
	۱	۱۱۰		۱	۵۲	کل	
۰/۰۰۰	۰/۱۶	۱۸	۰/۰۰۱	۰/۲۷	۱۴	گروه ۱	q21
	۰/۸۴	۹۲		۰/۷۳	۳۸	گروه ۲	
	۱	۱۱۰		۱	۵۲	کل	
۰/۰۰۰	۰/۲۳	۲۵	۰/۰۰۰	۰/۲۳	۱۲	گروه ۱	q22
	۰/۷۷	۸۵		۰/۷۷	۴۰	گروه ۲	
	۱	۱۱۰		۱	۵۲	کل	
۰/۰۰۰	۰/۲۹	۳۲	۰/۰۰۰	۰/۱۹	۱۰	گروه ۱	q23
	۰/۷۱	۷۸		۰/۸۱	۴۲	گروه ۲	
	۱	۱۱۰		۱	۵۲	کل	

آزمون دوجمله‌ای تفکیکی نیز تقریباً موارد پیش را تایید می‌کند به جز موارد مربوط به متغیرهای پنجم و ششم و شانزدهم که به ترتیب درباره آن‌ها می‌نویسیم. در مورد متغیر پنجم (تفویض اختیارات از ستاد به شعب) مشاهده می‌گردد که داده‌های مربوط به گروه خبرگان تأثیر معنی‌دار آماری این عامل را نشان نمی‌دهد در حالی که درباره مشتریان این مساله صادق نیست. یعنی داده‌های مربوط به مشتریان نشان از معنی‌دار بودن ارتباط این عامل دارد. متغیر ششم (رتبه بندی اعتباری مشتریان) و شانزدهم (ارتقاء نظام مدیریت مطالبات) نیز مشابه متغیر پنجم تفاوت در دیدگاه مشتریان و خبرگان را نشان می‌دهد.

### یافته های پژوهش در خصوص اولویت بندی عوامل حیاتی موفقیت

با توجه به ساختار سلسله مراتبی عوامل حیاتی موفقیت در حوزه اعتباری بانک و اطلاعات به دست آمده از طریق پرسشنامه حاصل از ساختار مذکور، نتایج اولویت بندی عوامل اصلی و فرعی حیاتی موفقیت و همچنین نرخ ناسازگاری مربوطه با بهره مندی از نرم افزار Expert choice به شرح زیر می باشد.

همانطور که در جدول (۹) نشان داده شده است، اولویت عوامل اصلی موفقیت در حوزه اعتباری بانک توسعه صادرات ایران از دیدگاه خبرگان، به ترتیب زیرساخت های اعتباری، کارکنان و تسهیلات و خدمات بوده در حالی که این اولویت از دیدگاه مشتریان اعتباری، به ترتیب کارکنان، تسهیلات و خدمات و زیرساخت های اعتباری می باشد. با عنایت به جدول های (۱۰)، (۱۱) و (۱۲) اولویت عوامل فرعی مربوط به عوامل حیاتی اصلی از دیدگاه خبرگان و مشتریان مشخص می باشد.

#### اولویت بندی عوامل حیاتی موفقیت از دیدگاه خبرگان و مشتریان اعتباری

الف- عوامل اصلی

جدول (۹) - اولویت بندی عوامل اصلی بر اساس وزن ها به تفکیک دو گروه

رتبه	نرخ ناسازگاری	وزن	گروه
۲	۰/۰۶	WA=0.277	خبرگان اعتباری
۱	۰/۰۱	WA=0.562	مشتریان
۳		WB=0.099	خبرگان اعتباری
۲		WB=0.301	مشتریان
۱		WC=0.624	خبرگان اعتباری
۳		WC=0.137	مشتریان

منبع : یافته های پژوهشگر



ب- عوامل فرعی

جدول (۱۰)- اولویت بندی عوامل فرعی مربوط به عامل حیاتی اصلی کارکنان به تفکیک دو

گروه

رتبه	نرخ ناسازگاری	وزن	گروه
۲	۰/۰۶	WA1=0.243	خبرگان اعتباری
۲	۰/۰۶	WA1=0.260	مشتریان
۳		WA2=0.181	خبرگان اعتباری
۱		WA2=0.381	مشتریان
۵		WA3=0.071	خبرگان اعتباری
۳		WA3=0.128	مشتریان
۷		WA4=0.037	خبرگان اعتباری
۷		WA4=0.029	مشتریان
۶		WA5=0.047	خبرگان اعتباری
۴		WA5=0.092	مشتریان
۴		WA6=0.100	خبرگان اعتباری
۶		WA6=0.041	مشتریان
۱		WA7=0.320	خبرگان اعتباری
۵		WA7=0.070	مشتریان

منبع : یافته های پژوهشگر

جدول (۱۱)- اولویت بندی عوامل فرعی مربوط به عامل حیاتی اصلی تسهیلات و خدمات  
 به تفکیک دو گروه

رتبه	نرخ ناسازگاری	وزن	گروه
۲	۰/۰۵	WB1=0.260	خبرگان اعتباری
۲	۰/۰۶	WB1=0.222	مشتریان
۱		WB2=0.370	خبرگان اعتباری
۳		WB2=0.130	مشتریان
۵		WB3=0.058	خبرگان اعتباری
۶		WB3=0.035	مشتریان
۳		WB4=0.148	خبرگان اعتباری

رتبه	نرخ ناسازگاری	وزن	گروه
۱		WB4=0.374	مشتریان
۴		WB5=0.083	خبرگان اعتباری
۵		WB5=0.085	مشتریان
۷		WB6=0.033	خبرگان اعتباری
۳		WB6=0.130	مشتریان
۶		WB7=0.048	خبرگان اعتباری
۷		WB7=0.024	مشتریان

منبع : یافته های پژوهشگر

جدول (۱۲)- اولویت بندی عوامل فرعی مربوط به عامل حیاتی اصلی زیرساخت های اعتباری به تفکیک دو گروه

رتبه	نرخ ناسازگاری	وزن	گروه
۱	۰/۰۴	WC1=0.324	خبرگان اعتباری
۴	۰/۰۶	WC1=0.098	مشتریان
۴		WC2=0.139	خبرگان اعتباری
۳		WC2=0.154	مشتریان
۶		WC3=0.041	خبرگان اعتباری
۲		WC3=0.202	مشتریان
۵		WC4=0.067	خبرگان اعتباری
۶		WC4=0.031	مشتریان
۳		WC5=0.177	خبرگان اعتباری
۱		WC5=0.461	مشتریان
۲		WC6=0.252	خبرگان اعتباری
۵		WC6=0.054	مشتریان

منبع : یافته های پژوهشگر

## نتیجه گیری و پیشنهادها

امروزه سازمان ها بطور فزاینده در حال اداره کردن فرآیندها، مشتریان، تأمین کنندگان، محصولات و خدمات خود می باشند. آگاهی نسبت به عوامل حیاتی موفقیت سازمان، در بسیاری موارد سازمان ها را یاری نموده و موجب تصمیم گیری های نتیجه بخش تری می شود. لذا در این تحقیق نسبت به شناسایی و اولویت بندی عوامل مربوطه با بکارگیری رویکرد فرآیند تحلیل سلسله مراتبی اقدام گردید و عوامل حیاتی موفقیت اصلی و فرعی در حوزه اعتباری بانک توسعه صادرات ایران از دو دیدگاه خبرگان و مشتریان اولویت بندی شد. با تجزیه و تحلیل داده ها، فرضیات تحقیق نیز مورد بررسی قرار گرفت که فقط در مورد «زیرساخت های اعتباری» نظر دو گروه مشتریان و مدیران با هم تفاوت معنی داری داشت. در مورد آزمون فرض های عوامل فرعی مربوطه نیز نتایج جالب توجهی به دست آمد که در بخش یافته های پژوهش به جزئیات آنها اشاره شده است. با عنایت به نتایج به دست آمده و بررسی نتایج، مدیران بانکی و تصمیم گیران حوزه اعتباری قادر خواهند بود تا با در نظر گرفتن منابع و امکانات موجود نسبت به بهبود وضعیت حوزه اعتباری بانک توسعه صادرات ایران بر اساس اولویت های اعلام شده توسط خبرگان و مشتریان اقدام نمایند.

## منابع

- [۱] -Zawawia, E.M.A, Kamaruzzamanb, S.N., Ithnina, Z., Zulkarnaina, S.H. A. 2011. Conceptual framework for describing CSF of building maintenance management, The 2nd International Building Control Conference, Procedia Engineering 20 (1): 110-117.
- [۲] - ثابتی، منصور، رضوی، سید محمدرضا، ۱۳۸۹، شناسایی و رتبه بندی عوامل حیاتی موفقیت در انتقال فناوری سیستم های اطلاعاتی در صنایع خودروسازی، چهارمین کنفرانس مدیریت تکنولوژی، تهران، انجمن مدیریت تکنولوژی ایران
- [۳] - Watson, H. J., and M. N. Frolick. (1993). Determining information requirements for an EIS. *MIS Quarterly* 17(3): 255-269.
- [۴] - Bruno, A., and J.leidecker.(1984). Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning* 17(1), 23-32.
- [۵] -Pinto, J., and D.Slevin. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management* 34(1): 22-27.
- [۶] -Caralli, R., the Critical Success Factors Method: Establishing A Foundation for Enterprise Security Management, July 2004.
- [۷] -Rockart, J.F. (1979).Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57(2), 81-93.
- [۸] - مغویی نژاد، حسن، ۱۳۷۸، بررسی عوامل موثر بر افزایش میزان سپرده گذاری مشتریان در شعب بانک تجارت شهرستان رفسنجان (از دیدگاه مشتریان)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان.
- [۹] - یزدانی دهنوی، محسن، مولفه های موثر بر موفقیت بانک ها و موسسات مالی در تجهیز منابع پولی، مجله مدیرساز، سال هشتم، شماره ۱۷، ۱۳۸۴.
- [۱۰] - رسولیان، محسن، پورعابدین، زهرا، بررسی مقایسه ای عوامل موثر بر موفقیت بانک های دولتی و خصوصی-از دید مشتریان، پژوهش های مدیریت راهبردی، شماره ۴۳، تابستان ۱۳۸۸.

[۱۱]- زادمهر، حسن، ۱۳۹۰، شناسایی عوامل حیاتی موفقیت در مدیریت فرآیندهای کسب و کار در شعب بانک ملت، پایان نامه کارشناسی ارشد مؤسسه عالی بانکداری ایران.

[۱۲]- ملک اخلاق، اسماعیل، رمضانیان، محمدرحیم، رفیعی امام، فائقه، شناسایی و رتبه بندی عوامل موفقیت بانکداری الکترونیکی، فصلنامه علمی پژوهشی چشم انداز مدیریت صنعتی، سال دوم، شماره ۷، پاییز ۱۳۹۱.

[۱۳]- مومنی، ماندان، خیری، بهرام، حسنی، مهتاب، بررسی عوامل موثر بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در بانک ملی شعب شهر تهران، بانک مقالات بازاریابی، ۱۳۹۲.

[۱۴]-Chen, (1999), "critical success factors for various strategies in the banking industry", International Journal of Bank Marketing, vol.17, ISS: 2,83-92.

[۱۵]-Sarang, sharifa. (2005)."The implementation of process management in the retail banking sector", dissertation: University of Johannesburg.

[۱۶]-Yong-chin Liu, Jung-Hung, (2006), "Services and the long-term profitability in Taiwan's banks", Global Finance Journal, vol.17, ISS:2, December 2006, 177-191

[۱۷]- Cheng, T.H, & Chiu, I.S.F, (2008),"Critical success factors of business process in the banking sector industry", Knowledge and process management, vol.15, 258-269.

[۱۸]-Trkman, P. (2010)."The critical success factors of business process management": International journal of information management, Volume 30, Issue 2, April 2010, 125-134.

[۱۹]-Zhou, Q. and Huang, W. Zhang, O. (2010). Identifying critical success factors in emergency management using a fuzzy DMATEL method, Safety Science.

[۲۰]- پور اشرف، ی، طراحی مدل مسیری رضایتمندی مشتری در بانک های تجاری، رساله دوره دکتری، مدیریت بازاریابی بین الملل، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی، ۱۳۸۳.

- [۲۱]- خاکی، غلامرضا، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، ۱۳۹۰، چاپ ۸، تهران، انتشارات درایت.
- [۲۲]- هومن، حیدرعلی، پایه های پژوهش در علوم رفتاری (شناخت روش علمی)، ۱۳۶۸، تهران، انتشارات سلسله.
- [۲۳]- سرمد، زهره، حجازی، الهه، بازرگان، عباس، روش های تحقیق در علوم رفتاری، ۱۳۸۸، تهران، انتشارات آگه.
- [۲۴]- دلاور، علی، ۱۳۷۹، مقدمه ای بر تحلیل عاملی، تهران، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
- [۲۵]- Forman, E.H., & Gass, S.I., (2001). The analytic hierarchy process-an exposition, *Operations research*, 49(4):469-486.
- [۲۶]- قدسی پور، حسن، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، ۱۳۸۴، تهران، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
- [۲۷]- خاتمی فیروزآبادی، علی، حمزه جونقانی، ستار، تصمیم گیری چند معیاره در مدیریت، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۲.
- [۲۸]- Ananda, J., & Herath, G. (2008). Multi-attribute preference modelling and regional land-use planning. *Ecological Economics*, 65(2), 325-335.
- [۲۹]- Deng, H. (1999). Multicriteria analysis with fuzzy pairwise comparison. *International Journal of Approximate Reasoning*, 21(3), 215-231.
- [۳۰]- Mikhailov, L. (2003). Deriving priorities from fuzzy pairwise comparison judgements. *Fuzzy Sets and Systems*, 134(3), 365-385.
- [۳۱]- Saaty, T. L., & Vargas, L. G. (2001). *Models, methods, concepts and applications of the analytic hierarchy process*. Springer.
- [۳۲]- Aczel, J. & saaty, T. (1983), "Procedure for synthesizing Ratio judgments." *Journal of mathematical psychology*, 27, 93-102.