



Providing an Interactive Model of Performance Appraisal Indicators in the Banking Industry (Case Study: Refah Bank)

Marjan Mohammadi Moghadam¹, Seyed Haidar Mirfakhradini^{2*} , Shahnaz Nayeibzadeh³

¹PhD Student, Department of Industrial Management, Yazd Branch, Islamic Azad University, Yazd, Iran.

²Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Management, Accounting and Economic, Yazd University, Yazd, Iran.

³Professor, Department of Business Management, Yazd Branch, Islamic Azad University, Yazd, Iran.

ARTICLE INFO

Received: 02.18.2021

Revised: 04.07.2021

Accepted: 06.15.2021

Keyword:

Performance
Performance evaluation
Banking industry
Interactive model
Mixed approach

*Corresponding Author:

Seyed Haidar Mirfakhradini

Email: mirfakhr.dr@gmail.com

ABSTRACT

With increasing competition in the Iranian banking system, banks should always evaluate their performance and use appropriate models to rank and compare with organizations that have similar activities. The purpose of this study was to identify the interactive relationships between performance appraisal indicators because in the real world the causes affecting the occurrence of a phenomenon cannot be considered independent of their effects on each other. This study is based on a mixed approach; at the qualitative step, the study seeks to identify indicators, components and dimensions of performance evaluation in the banking industry and at the quantitative step, it seeks to analyze the structure of relationships between dimensions and components using two methods of interpretive structural modeling (ISM) and fuzzy DEMATEL. In the qualitative part of the research, based on the data collected through semi-structured interviews with experts in banking, thematic analysis and MAXQDA software, local indicators, components and dimensions of performance appraisal in the Iranian banking industry consistent with economic, social, cultural structures were identified. Based on the results, the performance appraisal model in the country's banking industry includes six main dimensions. Based on the items extracted and identified from interviews with experts, these dimensions included risk management, economic indicators, operating environment, internal stakeholders, and the production and development of services, along with a forward-looking dimension. In addition, the results of ISM showed that the two dimensions of risk management and internal stakeholders were of the highest importance in the field of performance appraisal in the banking industry. In addition, the results of the fuzzy DEMATEL method showed that the risk management dimension is the most effective and the economic indicators dimension is the most impressionable compared to the other dimensions.





ارائه مدل تعاملی شاخص‌های ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری (مورد مطالعه: بانک رفاه)

مرجان محمدی مقدم^۱، سید حیدر میرفخرالدینی^{۲*}، شهناز نایب‌زاده^۳

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت صنعتی، واحد یزد، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران.

۲- استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، حسابداری و اقتصاد، دانشگاه یزد، یزد، ایران.

۳- استاد، گروه مدیریت بازرگانی، واحد یزد، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران.

چکیده

با افزایش رقابت در سیستم بانکداری ایران، بانک‌ها باید همواره عملکرد خود را ارزیابی کنند و با استفاده از مدل‌های مناسب به رتبه‌بندی و مقایسه عملکردی خود بپردازند. هدف از این پژوهش، شناسایی روابط تعاملی میان شاخص‌های ارزیابی عملکرد می‌باشد؛ زیرا در دنیای واقعی نمی‌توان علل و عوامل تأثیرگذار بر بروز یک پدیده را فارغ از تأثیرات آن‌ها بر یکدیگر، مستقل در نظر گرفت. این مطالعه مبتنی بر رویکردی آمیخته، در گام کیفی به دنبال شناسایی شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری است و در گام کمی با استفاده از دو روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری و دیماتل فازی، به بررسی و تحلیل ساختار روابط میان ابعاد و مؤلفه‌ها پرداخته است. در قسمت کیفی پژوهش، مبتنی بر داده‌های گردآوری شده از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه بانکداری و روش تحلیل مضمون (تم) و نرم‌افزار مکس کیودا، شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد بومی، ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری متناسب با ساختارهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ... این صنعت در کشور شناسایی گردید. با توجه به نتایج این بخش، مدل ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری کشور دربردارنده شش بعد اصلی می‌باشد. این ابعاد شامل مدیریت ریسک، شاخص‌های اقتصادی، محیط عملیاتی، ذی‌نفعان داخلی و تولید و توسعه خدمات در کنار بعد آینده‌نگری مبتنی بر موارد مستخرج و شناسایی شده از مصاحبه با خبرگان می‌باشد. در قسمت کمی، نتایج روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری نشان داد که دو بعد مدیریت ریسک و ذی‌نفعان داخلی در حیطه ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری بالاترین اهمیت را دارند. همچنین نتایج روش دیماتل فازی نشان داد که بعد مدیریت ریسک، تأثیرگذارترین و بعد شاخص‌های اقتصادی تأثیرپذیرترین ابعاد نسبت به سایر ابعاد می‌باشند.

اطلاعات مقاله

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۱/۳۰

بازنگری مقاله: ۱۴۰۰/۰۱/۱۸

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۳/۲۵

کلید واژگان:

عملکرد

ارزیابی عملکرد

صنعت بانکداری

مدل تعاملی

رویکرد آمیخته

*نویسنده مسئول: سید حیدر میرفخرالدینی

پست الکترونیکی:

mirfakhr.dr@gmail.com



مقدمه

در ادبیات اقتصادی جهان امروز، اهمیت و جایگاه نظام مالی و بازار پول و سرمایه و به تبع آن مؤسسات مالی و اعتباری همچون بانکها به عنوان بازوهای اجرایی این نظام و ابزار رشد و توسعه اقتصادی کشورها کاملاً ملموس است؛ به طوری که توسعه اقتصاد پایدار و دستیابی به اهداف ناشی از پایداری در اقتصاد بدون رشد و توسعه بازارهای مالی امکان پذیر نمی باشد. از این رو سازمان های مالی و اعتباری همچون بانکها از نقشی محوری در این عرصه برخوردار هستند (فارنتی، ۲۰۰۹)^۱. همچنین، بانکها سهم و نقش مهم و ویژه ای در زمینه توسعه مستمر و تخصیص بهینه منابع مالی و اعتباری دارند و به این دلیل، کیفیت عملکردی آن ها نه تنها می تواند در توسعه رقابت پذیری در بازارهای به شدت رقابتی صنعت بانکداری سهمیم باشد بلکه قادر است تا تأثیرات مستقیمی بر عملکرد اقتصادی کشور داشته باشد (فیضی و سلوکار، ۲۰۱۴). از این رو تأمین و حفظ کارایی عملکرد آن ها بسیار حائز اهمیت است. همچنین، امروزه بی ثباتی و نداشتن اطمینان بدل به جزء جدانشدنی از محیط عملیاتی کسب و کارها شده است. شرایط محیط و قواعد بازی رقابت، به حدی بی رحم، پیچیده، پویا و نامطمئن گردیده که سازمان ها دیگر نمی توانند با نادیده گرفتن تغییرات محیطی، حیات و بقای بلندمدت خود را تضمین کنند (علوی و همکاران، ۲۰۲۰). همه سازمان ها، چه دولتی و چه خصوصی، برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه رقابتی امروزی، به نوعی به سیستم ارزیابی عملکرد نیاز دارند (قنبری و همکاران، ۲۰۲۰). ارزیابی عملکرد سازمان ها و بررسی نتایج حاصل از عملکرد آنها در یک دوره معین، فرایندی مهم و راهبردی است که ضمن تعیین جایگاه رقابتی سازمان، نقش قابل توجهی در امر بهبود مستمر و افزایش کیفیت و اثربخشی تصمیمات مدیریت دارد. بانکها نیز به عنوان مهم ترین نهاد بازار پولی، از این امر مستثنی نیستند. از آن جا که کارکرد بهینه بانکها، تأثیر به سزایی بر رشد و توسعه اقتصادی کشور بر جای می گذارد، ایجاد شرایط و بسترهای لازم در راستای ارتقا کیفی و کمی عملکرد بانکها در سایه فضای رقابتی سالم می تواند نقش قابل توجهی در دستیابی به اهداف حضور و توسعه شبکه بانکی داشته باشد. امروزه سازمان هایی چون بانکها و مؤسسات مالی در محیط هایی دست به فعالیتهای بازاریابی و فروش خدمات می زنند که به دلایل گوناگون ناشی از عواملی چون مشتریان، رقبا و قوانین و عوامل متنوع نهادی (سیاست های کلی حاکمیت)، سرشار از موقعیتهای و شرایط غیرقابل پیش بینی و متغیر هستند و موجب ایجاد وضعیتی می شوند که عملکردهای سازمان ها دیگر صرفاً بسته به ویژگی ها و خصوصیات درونی نباشد و محیط بتواند بخش اعظمی از برون دادهای آن ها را متأثر از خود سازد (گرافتون و همکاران، ۲۰۱۰)^۲. مبتنی بر مطالعه (پرلوپز و همکاران، ۲۰۰۵)^۳، محیط بازارهای رقابتی به گونه ای است که روندهای آتی بازار و نیز فعالیتهای رقبا به سادگی قابل پیش بینی و تفسیر نمی باشد. (مریلیز و همکاران، ۲۰۱۱)^۴، عدم قطعیت محیطی را تنوع و فراوانی عوامل محیطی و شدت ناپایداری اجزای محیط تعریف کرده اند و آن را از ویژگی های اساسی بازارهای مالی امروزی و از معضلات عمده بر سر راه توسعه فعالیتهای بازاریابی سازمان هایی چون بانکها بر شمرده اند. در چنین شرایطی، تدوین و فرموله سازی روش ها و رویکردهای مؤثر ارزیابی عملکرد که قادرند تا شرکت را در مسیر شناسایی نقاط قوت و ضعف عملکردی خود در بخش های مالی و غیرمالی یاری رسانند و به سوی کسب مزیت های رقابتی پایدار رهنمون سازند و منجر به کاهش ریسک های عملیاتی شرکت در مواجهه با ابهامات بازار گردند. از جمله کلیدی ترین فعالیتهای مدیران و تصمیم گیران به خصوص در بازارهایی پررقابت و دارای مشتریان، هدف معین و مشخص می باشد؛ زیرا فعالیتهای ارزیابی عملکردی سازمان ها به خصوص سازمان های تجاری، دربردارنده مجموعه سیاست ها و رویکردهایی در راستای دستیابی به شناخت و آگاهی از نقاط قوت و ضعف سازمانی به منظور هماهنگ سازی و تعامل میان قابلیت ها و سرمایه های سازمانی و شرایط محیطی می باشد و قادر است

¹ Farneti² Grafton³ Pérez López⁴ Merrilees

تا از طریق هماهنگ‌سازی این دو مقوله، سازمان یا شرکت را در زمینه چابک‌سازی رفتاری در برابر تحولات محیطی، به‌خوبی ایمن سازد (تیس و همکاران، ۲۰۱۶)^۱. پژوهش حاضر با توجه به نقش و اهمیت ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری از یک سو و پراکندگی و تشدید رویکردها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد در این صنعت از سوی دیگر و با توجه به این موضوع که در داخل کشور توجه اندکی به تبیین شاخص‌های بومی ارزیابی عملکرد صنعت بانکداری شده است، به استخراج، شناسایی، تعیین روابط تعاملی و اولویت‌بندی شاخص‌های عام و بومی ارزیابی عملکرد صنعت بانکداری پرداخته و تلاش می‌کند تا مبتنی بر رویکردهای نوین رتبه‌بندی عملکردی، شعب بانک تحت مطالعه را مبتنی بر ساختارهای شناسایی شده ارزیابی کند.

آنچه ضرورت مطالعه حاضر را بیش از پیش می‌سازد نبود مطالعات مشابه داخلی از یک سو و پیامدهای منفی بی‌توجهی به اتخاذ رویکردهای سیستماتیک و به‌کارگیری رویکردها و مدل‌های ارزیابی عملکردی عام و غیربومی در صنعت بانکداری می‌باشد؛ از این‌رو می‌توان در زمینه ضرورت مطالعه حاضر، بر نقش این مدل و مدل‌های مشابه در ایجاد نظم سیستماتیک در فعالیت‌های فردی و واحدی در صنعت بانکداری و کاستن از هدرروی سرمایه‌های سازمانی در مسیر این فعالیت‌ها و دستیابی مطلوب‌تر به اهداف آن تأکید و توجه داشت. به بیان دیگر، علی‌رغم وجود خیل عظیمی از مطالعات در زمینه ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری کشور، آنچه به‌عنوان خلأ پژوهشی قابل توجه است بی‌توجهی به به‌کارگیری رویکردهای آمیخته پژوهشی در زمینه ارائه مدل‌های ارزیابی عملکرد به‌منظور بومی‌سازی چنین مدل‌هایی متناسب با فضای اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی کشور می‌باشد.

ارائه مدل‌های مؤثر ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری که مشتریان آن را شهروندان، سازمان‌ها و شرکت‌ها تشکیل داده‌اند و به نوعی روابط موجود در آن از نوع روابط با مشتریان حقیقی و حقوقی، متنوع می‌باشد دارای اهمیت بسیار بالایی است. در این زمینه، مطالعات نشان داده‌اند مدل‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر واقعیت‌های یک صنعت و برآمده از مقتضیات و نیازهای مشتریان داخلی (کارکنان) و خارجی، به‌خوبی قادر به توسعه وفاداری مشتریان (تمبا و همکاران، ۲۰۱۹)^۲ می‌باشد و در صنایعی چون صنایع مالی همچون صنعت بانکداری، تدوین مؤثر این مدل‌ها می‌تواند به خلق ارزش برای مشتریان و توسعه روابط رضایت‌بخش میان طرفین معامله بیانجامد (عرفه و همکاران، ۲۰۱۸)^۳. به‌خصوص این‌که تغییرات پی‌درپی و مداوم در الگوهای رفتاری مشتریان و رقبا در صنایع مالی، به‌روزرسانی و اتخاذ رویکردهای استراتژیک انعطاف‌پذیر در بخش عملکرد سازمانی را به یکی از ضروری‌ترین فعالیت‌ها تبدیل کرده است (آنونزیاتا و همکاران، ۲۰۱۸)^۴. از این‌رو ارائه مدلی در زمینه ارزیابی مؤثر عملکرد در صنعت بانکداری به‌منظور موفقیت در کسب‌وکار بانک‌ها در این صنعت، اهمیتی بالا دارد. در این زمینه به‌منظور دستیابی به نتایجی قابل درک‌تر، بر یک بانک و عملکردهای آن تمرکز خواهد شد. با توجه به توضیحات ارائه شده اهداف موردنظر در این پژوهش عبارتند از:

- ۱- شناسایی و دسته‌بندی شاخص‌های بومی عملکردی در صنعت خدمات مالی و به‌طور خاص صنعت بانکداری در راستای بومی‌سازی مدل ارزیابی عملکرد مبتنی بر رویکرد کیفی
- ۲- مدل‌سازی شاخص‌های عملکردی بومی و عام با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری در راستای تحلیل روابط میان ابعاد
- ۳- اجرای روش دیماتل فازی به‌منظور شناسایی روابط کمی میان ابعاد.

¹ Teece

² Themba

³ Arafah

⁴ Annunziata

روش‌شناسی

آنچه در مطالعه حاضر، بدل به نقطه تمایز گردیده است تمرکز بر اتخاذ رویکردی آمیخته (کیفی و کمی) در راستای شناسایی شاخص‌های عملکردی بومی در صنعت بانکداری کشور متناسب با شرایط و ویژگی‌های محیطی کسب‌وکار کشور و ویژگی‌های ساختاری صنعت بانکداری کشور در ترکیب با شاخص‌های عام و دستیابی به مدلی متناسب با این شرایط در زمینه ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری کشور می‌باشد. این موضوع با توجه به مشاهده نشدن مطالعاتی از این دست در کشور، حائز اهمیت و ارزش می‌باشد. به‌خصوص این که این پژوهش به دنبال شناسایی روابط تعاملی میان شاخص‌های ارزیابی عملکرد نیز می‌باشد؛ زیرا در دنیای واقعی نمی‌توان علل و عوامل تأثیرگذار بر بروز یک پدیده را فارغ از تأثیرات آن‌ها بر یکدیگر، مستقل در نظر گرفت. به این دلیل است که روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری به‌عنوان رویکردی مطلوب در زمینه شناسایی ساختارهای تعاملی میان پدیده‌ها و دسته‌بندی آن‌ها در زمینه تأثیر و تأثر مورد توجه قرار خواهد گرفت. به واقع مدل ساختاری تفسیری ارائه شده قادر خواهد بود تا اطلاعات دقیق و جامعی را در مورد شاخص‌های ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری و سطح و میزان تأثیرگذاری آن‌ها بر یکدیگر را در قالب مدلی شبکه‌ای-سلسله‌مراتبی ارائه کند.

از منظر کمی پژوهش، شناسایی روابط علی و معلولی بین شاخص‌های عام و بومی شناسایی شده، به‌خوبی قادر است تصویری روشن از میزان اهمیت این شاخص‌ها در زمینه سنجش عملکردی در صنعت بانکداری ارائه دهد و تصمیم‌گیران را در زمینه تمرکز بر توسعه شاخص‌های مهم در راستای بهبود اثربخشی و کارایی سازمانی یاری رساند. به این دلیل در پژوهش حاضر در کنار رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری، رویکرد دیمتل فازی نیز مورد توجه قرار می‌گیرد. ضمن این که در بحث کیفی پژوهش، تلاش خواهد شد که مبتنی بر نظرات خبرگان امر، کلیدی‌ترین عوامل مبتنی بر مصاحبه‌های کیفی و ابزارهای تحلیل کیفی مناسب را معرفی کند. مبتنی بر توضیحات ارائه شده در زمینه اهداف مطالعه، می‌توان انتظار داشت که خروجی‌های پژوهش در صنعت بانکداری کشور، از یک سو متشکل از ارائه مدلی جامع برای مدیریت عملکرد فعالیت‌های صنعت بانکداری کشور و به‌طور خاص بانک رفاه و از سوی دیگر، متشکل از اطلاعاتی جامع در خصوص کیفیت و کمیت روابط میان مراحل مختلف ارزیابی عملکرد و نیز اولویت‌های مربوط به شاخص‌های عام و بومی عملکردی خواهد بود. این نتایج بدین معناست که بانک‌ها و مؤسسات مالی درگیر در صنعت بانکداری کشور قادر خواهند بود تا مدل کسب‌وکار خود را مجهز به ابزاری کارآمد در زمینه ارزیابی عملکرد پیوسته کنند و قادر باشند تا نقاط ضعف و قوت عملکردی در راستای کسب مزیت‌های رقابتی از محیط تحت رقابت خود را بشناسند و خود را با شرایط محیطی سازگار سازند. از این‌رو در مجموع می‌توان پژوهش حاضر را مطالعه‌ای در راستای ارائه مدلی جامع در زمینه تدوین مدل ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری کشور دانست.

رویکرد پژوهش حاضر، به لحاظ فلسفه پژوهشی، استقرایی و به لحاظ روش تحلیل داده‌ها مطالعه‌ای ترکیبی یا آمیخته می‌باشد؛ به واقع این پژوهش در راستای دستیابی به آگاهی و شناخت در زمینه شناسایی عوامل بومی مرتبط با حوزه ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری کشور و تفسیر داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌های کیفی مبتنی بر تحلیل تم از رویکرد کیفی و در راستای دستیابی به شناخت و آگاهی از ساختار شبکه روابط میان ابعاد و وزن‌دهی به ابعاد و عوامل موجود در مدل ارزیابی عملکرد از رویکرد کمی استفاده کرده است. همچنین مطالعه حاضر به لحاظ راهبرد گردآوری داده‌ها، مطالعه‌ای میدانی است و نیز پژوهشی موردی محسوب می‌شود و به لحاظ جهت‌گیری پژوهشی، کاربردی-توسعه‌ای می‌باشد. همچنین مطالعه حاضر به لحاظ هدف غایی پژوهش که در پی توصیف وضعیت فعلی مدل‌های ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری کشور و جهان و نیز تدوین مدل ارزیابی عملکردی خاص این صنعت با توجه به شرایط و ویژگی‌های این صنعت در کشور بوده است؛ بنابراین توصیفی-اکتشافی می‌باشد.

داده‌های پژوهش در قسمت کیفی، مبتنی بر نظرات مدیران خبره صنعت بانکداری شاغل در شعب بانک رفاه گردآوری گردید. خبرگان نیز با توجه به روش گردآوری مصاحبه و براساس میزان تجربه و سابقه کاری و مدرک تحصیلی و آشنایی با مباحث علمی در حوزه ارزیابی عملکرد بانکی، مبتنی بر روش نمونه‌گیری گلوله برفی گزینش شده و با توجه به اشباع نظری صورت پذیرفته در داده‌های گردآوری شده، از نظرات نهایی ۹ خبره در فاز گردآوری داده‌های کیفی استفاده گردید. به‌منظور اطمینان از دسترسی به حداکثر داده‌های ممکن، مصاحبه با دو خبره دیگر نیز ادامه یافت که چون داده‌ای افزوده نشد؛ اشباع نظری با انجام مصاحبه با نه نفر خبره، تایید گردید. داده‌های موردنیاز به‌منظور تحلیل قسمت کیفی پژوهش به روش میدانی و مبتنی بر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به خبرگان گردآوری گردید. همچنین داده‌های گردآوری شده در بخش کیفی مبتنی بر روش تحلیل مضمون در نرم‌افزار مکس کیودا تحلیل گردیدند. شایان ذکر است که رویکرد مصاحبه کیفی در گام شناسایی شاخص‌های عملکردی بومی در صنعت بانکداری مورد استفاده قرار گرفت. همچنین داده‌های پژوهش در قسمت کمی مبتنی بر نظرات متخصصان و خبرگان مطلع در بانک رفاه به تعداد ۱۲ نفر گردآوری گردید. این افراد براساس روش نمونه‌گیری گلوله برفی و معرفی یک خبره از سوی سایر خبرگان شناسایی گردیدند. داده‌های موردنیاز برای تحلیل قسمت کمی پژوهش به روش میدانی و با کمک ماتریس‌های گردآوری داده مربوط به روش‌های مدل‌سازی ساختاری تفسیری و دیماتل فازی گردآوری شدند. همچنین داده‌های گردآوری شده توسط رویکردهای مدل‌سازی ساختاری تفسیری و دیماتل فازی در نرم‌افزار اکسل تحلیل شدند. به‌طور خلاصه، تحلیل داده‌ها در دو بخش مطالعه به شکل زیر می‌باشد:

۱- تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده: روش تحلیل تم و با استفاده از نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی مکس کیودا

۲- تجزیه و تحلیل داده‌های کمی گردآوری شده: روش دیماتل فازی و روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری و تحلیل میک‌مک در نرم‌افزار اکسل.

با توجه به معین بودن گام‌ها در روش‌های مدل‌سازی ساختاری تفسیری و دیماتل فازی، گام‌های مربوط به این دو روش به‌طور خلاصه در ادامه معرفی می‌گردد:

در روش مرسوم و معلوم مدل‌سازی ساختاری تفسیری، روابط ضمنی میان واحدهای سیستم تحت مطالعه از طریق فرض وجود روابط دودویی (صفر و یک) میان این واحدها و اجزا مورد توجه و بررسی قرار می‌گیرد. گام‌های این روش به شکل زیر می‌باشد (چانگ و همکاران، ۲۰۱۳):^۱

گام ۱: شناسایی شاخص‌ها، معیارها و عوامل مدنظر پژوهش؛ در این گام معین می‌گردد که قرار است تحلیل روی چه عوامل، شاخص‌ها یا معیارهایی صورت پذیرد.

گام ۲: تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری^۲: این گام به مقایسه زوجی میان ابعاد پژوهش و در زمینه وجود یا نبود رابطه بینشان اختصاص دارد. در این زمینه از خبرگان پژوهش خواسته می‌شود تا نظرات خود را در زمینه وجود رابطه یک‌طرفه، وجود رابطه دوطرفه یا نبود رابطه بین عوامل بیان کنند. پس از این که خبرگان نظرات خود را بیان داشتند، در این زمینه از مشارکت‌کنندگان در پژوهش خواسته می‌شود تا نظرات خود در زمینه وجود یا نبود روابط میان عناصر پژوهش با استفاده از نشانه‌های زیر را بیان کنند:

V: اگر الف بر ب تأثیر داشته باشد ولی ب بر الف تأثیر نداشته باشد.

A: اگر الف بر ب تأثیر نداشته باشد اما ب بر الف تأثیر داشته باشد.

X: اگر هر دو عنصر بر یکدیگر تأثیر داشته باشند.

¹ Chang

² Structural Self-Interaction Matrix (SSIM)

O: اگر دو عنصر هیچ تأثیری بر یکدیگر نداشته باشند.

پس از دریافت نظرات خبرگان، از آنجایی که فرایند تصمیم‌گیری به‌صورت گروهی می‌باشد، این نظرات تجمیع می‌گردند. در این زمینه، روش‌های گوناگونی چون برگزاری جلسه مشترک میان مشارکت‌کنندگان و استفاده از فراوانی نشانه‌ها و ... پیشنهاد شده است.

گام ۳: تشکیل ماتریس دسترس‌پذیری^۱: ماتریس دسترس‌پذیری دربردارنده دو ماتریس دسترس‌پذیری اولیه و دسترس‌پذیری نهایی می‌باشد. ماتریس دسترس‌پذیری اولیه، حاصل تکمیل ماتریس خودتعاملی ساختاری بر مبنای قرار دادن مقادیر ۰ و ۱ در کل درایه‌های این ماتریس بنا بر حروف قرار داده شده می‌باشد. ماتریس دسترس‌پذیری نهایی نیز حاصل به‌کارگیری قانون انتقال‌پذیری است. طبق این قانون، اگر الف با ب، و ب یا جیم در ارتباط باشد آن گاه الف نیز با جیم در ارتباط خواهد بود.

گام ۴: افزاینده‌ی عوامل به سطوح مختلف^۲: در این گام، عناصر پژوهش مبتنی بر ماتریس دسترس‌پذیری نهایی، سطح‌بندی می‌گردند. هرچه یک عنصر در سطح پایین‌تری قرار بگیرد، میزان تأثیرگذاری آن بر دیگر عناصر بیشتر می‌گردد. به بیان دیگر در افزاینده‌ی روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، افزایش شدت تأثیر بر دیگر عوامل از بالا به پایین افزایش می‌یابد. عناصری که در بالاترین سطح قرار می‌گیرند کمترین تأثیر را بر سایر عوامل دارند. برای این‌که بتوان عوامل را سطح‌بندی کرد باید مجموعه‌های زیر را تعریف کرد:

– مجموعه دسترس‌پذیری برای هر عنصر: شامل عناصری است که عنصر الف بر آن‌ها اثر می‌گذارد به‌علاوه خود عنصر الف

– مجموعه مقدم برای هر عنصر: شامل عناصری است که بر عنصر الف تأثیر می‌گذارند به‌علاوه خود عنصر الف

– مجموعه اشتراک برای هر عنصر: اشتراک بین دو مجموعه فوق.

سطح‌بندی بدین گونه است که در هر دور یا راند، عناصری که مجموعه دسترس‌پذیری و اشتراک یکسانی داشته باشند در سطح یک قرار می‌گیرند و از دور بعد کنار گذاشته می‌شوند.

همچنین گام‌های روش دیماتل فازی به شکل زیر می‌باشد (چانگ و همکاران، ۲۰۱۱)^۳:

گام ۱: طراحی معیارهای زبانی فازی

در این پژوهش، معیارهای پیشنهادی (لی و همکاران، ۲۰۱۱)^۴ (جدول ۱) به‌کار گرفته شده است.

جدول ۱. مقیاس‌های کلامی برای مقایسات زوجی

عبارات کلامی	مقادیر کلامی
تأثیر خیلی زیاد (VH)	(0.75, 1, 1)
تأثیر زیاد (H)	(0.5, 0.75, 1)
تأثیر کم (L)	(0.25, 0.5, 0.75)
تأثیر خیلی کم (VL)	(0, 0.25, 0.5)
بی‌تأثیر (NO)	(0, 0, 0.25)

¹ Reachability Matrix

² Factors Partitioning

³ Chang

⁴ Lee

گام ۲: ساخت نظرسنجی از پاسخ‌دهندگان

در این گام از هر پاسخ‌دهنده خواسته می‌شود تا شدت تأثیر مستقیم هر منظر بر منظر دیگر را مشخص کند. نماد $\tilde{o}_{ij} = (l_{ij}, m_{ij}, u_{ij})$ نشان‌دهنده نظر پاسخ‌دهنده در مورد تأثیر عامل i بر عامل j است. برای هر $i=j$ در ماتریس‌ها عدد فازی $(0,0,0.25)$ گذاشته می‌شود.

گام ۳: ساخت ماتریس شدت رابطه مستقیم

این گام شامل ساخت ماتریس تصمیم‌گیری اولیه، با استخراج میانگین ساده از نظرات همه پاسخ‌دهندگان می‌باشد.

گام ۴: نرمال‌سازی ماتریس شدت اثر مستقیم

برای به‌دست آوردن ماتریس نرمالایز شده Z داریم: اگر $\tilde{o}_{ij} = (l_{ij}, m_{ij}, u_{ij})$ درایه‌های ماتریس شدت رابطه مستقیم باشند آنگاه:

$$\tilde{z}_{ij} = \frac{\tilde{o}_{ij}}{r} = \left(\frac{l_{ij}}{r}, \frac{m_{ij}}{r}, \frac{u_{ij}}{r} \right) \quad (1)$$

$$r = \max_{1 \leq i \leq n} \left(\sum_{j=1}^n u_{ij} \right). \quad (2)$$

گام ۵: به‌دست آوردن ماتریس شدت رابطه کلی فازی^۱

این ماتریس برای هر حد فازی $(l_{ij}^'', m_{ij}^'', u_{ij}^'')$ به‌وسیله فرمول‌های زیر محاسبه می‌گردد:

$$l_{ij}^'' = \tilde{z}_l \times (I - \tilde{z}_l)^{-1} \quad (3)$$

$$m_{ij}^'' = \tilde{z}_m \times (I - \tilde{z}_m)^{-1} \quad (4)$$

$$u_{ij}^'' = \tilde{z}_u \times (I - \tilde{z}_u)^{-1} \quad (5)$$

در پایان، هرکدام از حدهای پایین، میانی و بالای این اعداد مثلثی را باهم ترکیب می‌کنیم تا ماتریس مربوطه تشکیل گردد

گام ۶: دی‌فازی سازی

در این زمینه از فرمول ساده زیر به منظور دی‌فازی سازی استفاده می‌گردد.

$$V = \frac{a + 2b + c}{4} \quad (6)$$

¹ Total-relation Fuzzy Matrix

گام ۷: محاسبه حد آستانه^۱

به منظور حذف معیارهای کم اثر در مدل، از حد آستانه استفاده می‌شود. در روش دیمتل، حد آستانه مشترکی برای تمامی درایه‌ها مشخص می‌شود، سپس درایه‌هایی که عدد آن بیشتر از حد آستانه است حد آستانه از اهمیت به سزایی برخوردار است؛ حد آستانه بالا موجب حذف بسیاری از روابط و حد آستانه پایین موجب شلوغی بیش از حد شبکه می‌گردد. در این مطالعه از میانگین حسابی مجموعه درایه‌ها استفاده می‌گردد.

یافته‌ها

نتایج بخش کیفی

مبتنی بر گام‌های معرفی شده، خروجی کیفی پژوهش حاضر براساس مصاحبه‌های صورت گرفته با ۹ خبره (به دلیل اشباع نظری، مجموعه مصاحبه‌های ۹ خبره از ۱۱ خبره مورد توجه قرار گرفت) پژوهش و با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون و شبکه مضامین و تحلیل آن در جدول‌های زیر آورده شده است. انتخاب روش تحلیل تم در این پژوهش بدین دلیل است که هدف پژوهش، شناسایی ایده‌های اولیه و عمیق برای توسعه الگوهایی نظری برای پژوهش‌های تجربی آتی براساس یافته‌های کیفی می‌باشد (تاکت، ۲۰۰۵)^۲. همچنین دیگر دلیل انتخاب روش تحلیل تم برای این پژوهش این است که این روش به‌طور خاص به منظور ترسیم بینش‌ها و نگرش‌ها از رخدادها و تجربیات حقیقی و تشریح دقیق‌تر موضوعات اجتماعی دخیل در این رخدادها و تجربیات به‌شدت مفید و سومند می‌باشد (ریشی و گاور، ۲۰۱۲)^۳. در این مرحله نخست مصاحبه‌های صورت گرفته به‌خصوص در حیطه ساختارهای اصلی مدل پژوهش یعنی شاخص‌های ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری کشور مبتنی بر نرم‌افزار مکس کیودا و رویکرد کدگذاری باز مورد تحلیل قرار گرفت تا مضامین یا تم‌ها و کدهای مربوطه و در نهایت عوامل مربوط شناسایی شوند. بدین ترتیب معین گردید که مدل ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری کشور دربردارنده ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی به شرح جدول ۲ می‌باشد.

جدول ۲. خروجی فاز کیفی پژوهش

مضامین اصلی (شاخص‌ها)	مضامین سازمان‌دهنده (مؤلفه‌ها)	مضامین فراگیر (ابعاد)
ریسک‌های سیاسی	مدیریت ریسک‌های محیطی	مدیریت ریسک
ریسک‌های عملیاتی		
ریسک‌های نقدینگی		
دیدگاه‌های سنتی در جامعه		
تحریم‌های اقتصادی		
تغییرات در فناوری		
ریسک اعتباری		
نوسانات در قیمت طلا		
نوسانات قیمت ارز		
افشای اطلاعات		
مدیریت ریسک‌های مربوط به شفافیت		

¹ Threshold² Tuckett³ Rishi & Gaur

مضامین اصلی (شاخص‌ها)	مضامین سازمان دهنده (مؤلفه‌ها)	مضامین فراگیر (ابعاد)
ریسک فساد اقتصادی	نسبت‌های مالی	
نسبت نقدینگی ساده		
بازگشت سرمایه		
ثبات درآمد		
سود انباشته		
دارایی جاری تقسیم بر کل سرمایه		
درآمد خالص		
حاشیه سود		
بازگشت دارایی		
نسبت کفایت سرمایه		
نسبت بازدهی کارکنان	سودآوری	اقتصادی
تفاوت نسبت سود دریافتی و پرداختی		
نسبت بازده دارایی		
نسبت گردش دارایی‌ها		
نسبت درآمد کارمزد به کل درآمد		
درآمدهای مشاع		
درآمدهای غیرمشاع		
سود عملیاتی		
ارزش اموال غیرمنقول شعبه		
ارزش اموال منقول شعبه		
متوسط دارایی جاری نقدی	سودآوری	
متوسط بدهی‌های جاری نقدی		
کل هزینه حقوق و مزایای کارکنان		
جمع هزینه‌های عملیاتی		
درآمد کارمزدها		
کل درآمدها		
هزینه مطالبات		
هزینه بهره‌ای		
نسبت سهم سپرده هر شعبه به مجموع سپرده‌های شعب		سهم بازار
نسبت تعداد مشتریان هر شعبه و مجموع مشتریان شعب		
تعداد پاجه		
متراژ شعبه	رضایت مشتری	محیط عملیاتی
تعداد دستگاه خودپرداز		
تعداد شکایات مشتری		
به‌روز بودن خدمات		
سهولت دسترسی به خدمات		

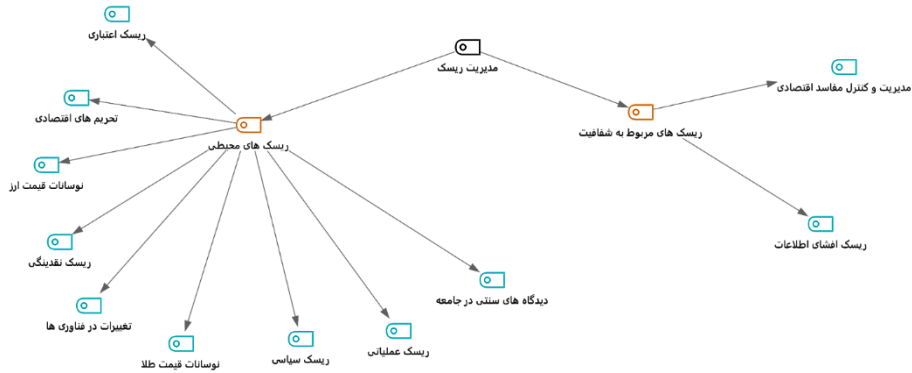
مضامین اصلی (شاخص‌ها)	مضامین سازمان‌دهنده (مؤلفه‌ها)	مضامین فراگیر (ابعاد)
تعداد حساب‌های جدید	رهبری خدمات	
میزان اخذ مشاوره تخصصی مشتریان از شعبه		
تعداد مشاوران شعبه		
کل مبلغ تسهیلات عادی		
کل مبلغ تسهیلات تکلیفی	مزیت‌های عملیاتی	
مانده ریالی قرض‌الحسنه		
تعداد حساب قرض‌الحسنه		
مانده ریالی بلندمدت		
تعداد حساب بلندمدت		
مانده سایر سپرده‌ها		
تعداد سایر سپرده‌ها		
تعداد حساب‌های سپرده مفتوح طی دوره مالی		
مانده حساب جاری		
تعداد حساب جاری		
تعداد شکایات کارکنان	رضایت کارکنان	
شکاف حقوق		
شکاف حقوق درخواستی و حقوق واقعی		
جایجایی کارکنان به دلیل نداشتن رضایت شغلی		
رضایت از شغل		
رضایت از حقوق		
رضایت از همکار		
رضایت از مدیر	مهارت‌های کارکنان	
پایه و مرتبه سازمانی کارکنان		
تجربه کارکنان (سابقه)		
تحصیلات (مدرک)		
شکاف بین تحصیلات کارکنان		
شکاف تجربه و مهارت		
آموزش ضمن خدمت کارکنان		
شکاف آموزش ضمن خدمت کارکنان		
مهارت‌های ارتباطی کارکنان		
دانش و تخصص کارکنان		
جمع کل سپرده‌ها	تولید خدمات	تولید و توسعه خدمات
تعداد مشتریان		
درآمد کارمزد		
درآمد تسهیلات		

مضامین اصلی (شاخص‌ها)	مضامین سازمان‌دهنده (مؤلفه‌ها)	مضامین فراگیر (ابعاد)
سایر درآمدهای عملیاتی	توسعه خدمات	
نرخ رشد مشتریان		
نرخ رشد حساب قرض‌الحسنه		
نرخ رشد انواع سپرده		
تعداد حساب‌های جدید		
میزان دوباره‌کاری	نظم و هماهنگی درون‌سازمانی	
نظم زمانی در دستیابی به اهداف		
کیفیت اطلاعات در دسترس	دسترسی به اطلاعات	
تناسب اطلاعات در دسترس		
پیوستگی دسترسی به اطلاعات		
میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری	آینده‌نگری انسانی	
میزان حرکت به سمت عدم‌تمرکز برای تصمیم‌گیری		
تصمیم‌گیری		
میزان توجه به تیم‌سازی و کار تیمی		
میزان تشویق کارکنان به ایده‌دهی و ایده‌یابی		
فعالیت نظام پیشنهادها	آینده‌نگری سازمانی	
کیفیت فرهنگ سازمانی		
میزان سرمایه‌گذاری در تکنولوژی‌های جدید		
میزان سرمایه‌گذاری برای رقابت در آینده		
میزان سرمایه‌گذاری در توسعه بازار جدید		
میزان سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های تحقیق و توسعه	آینده‌نگری	
میزان سرمایه‌گذاری در پروژه‌هایی که ریسک بالا دارند		
توسعه سیستم‌های اطلاعاتی درون‌سازمانی		
سهم مشتریان در گاه‌های الکترونیکی		
سهم تراکنش‌های موفق الکترونیکی		
سهم بانک از کانال‌های بانکداری الکترونیکی جدید	بانکداری دیجیتال	
درصد اطمینان از دسترسی‌پذیری خدمات الکترونیکی		
نسبت تراکنش‌های الکترونیک به کل تراکنش‌های بانک		
میزان توجه به امنیت		

همان‌گونه که نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد، خروجی حاصل از تحلیل داده‌های پژوهش در قالب ۱۰۹ مضمون اصلی (شاخص)، ۱۸ مضمون سازمان‌دهنده (مؤلفه) و ۶ مضمون فراگیر (بعد) قابل دسته‌بندی می‌باشد. این سازه‌ها را می‌توان در قالب شبکه مضامین مربوط به هر بعد ترسیم کرد تا مدل نهایی ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری را بتوان در قالب

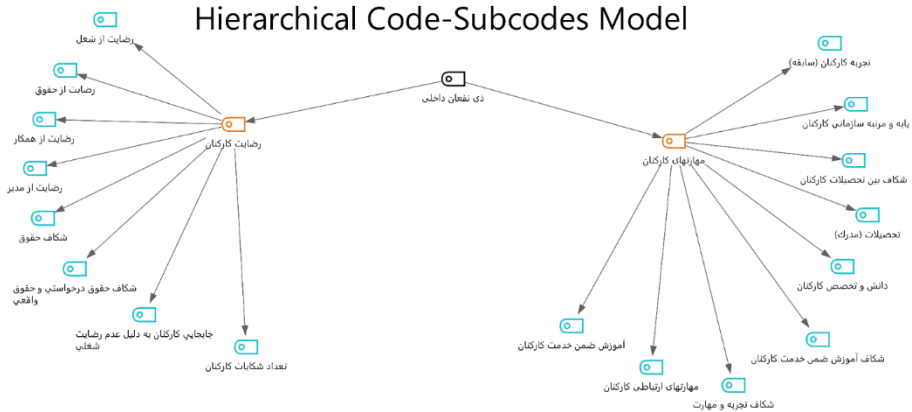
اجزای آن به تصویر کشید. در شکل‌های ۱ تا ۶ شبکه مضامین مربوط به ابعاد شش‌گانه ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری مشاهده می‌گردد.

Hierarchical Code-Subcodes Model

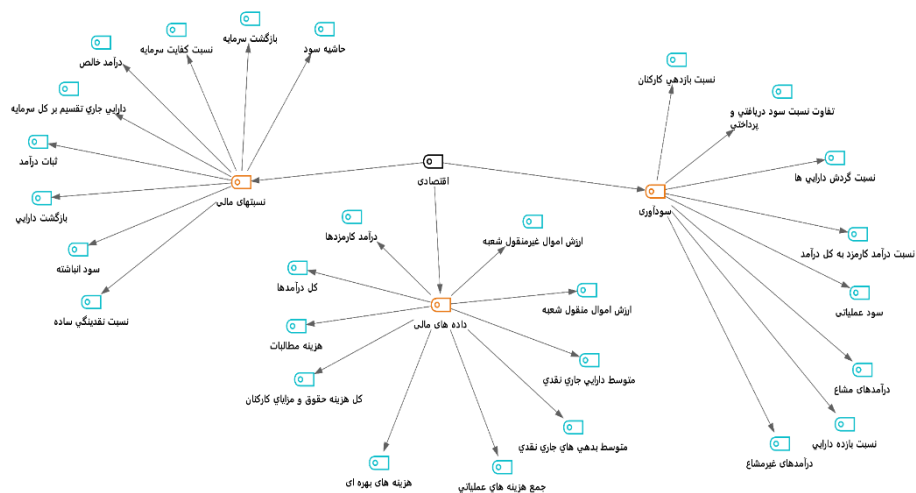


شکل ۱. شبکه مضامین مدیریت ریسک

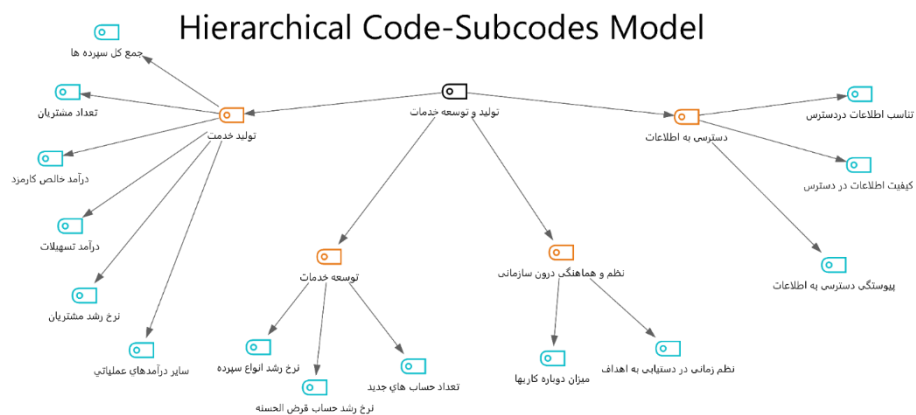
Hierarchical Code-Subcodes Model



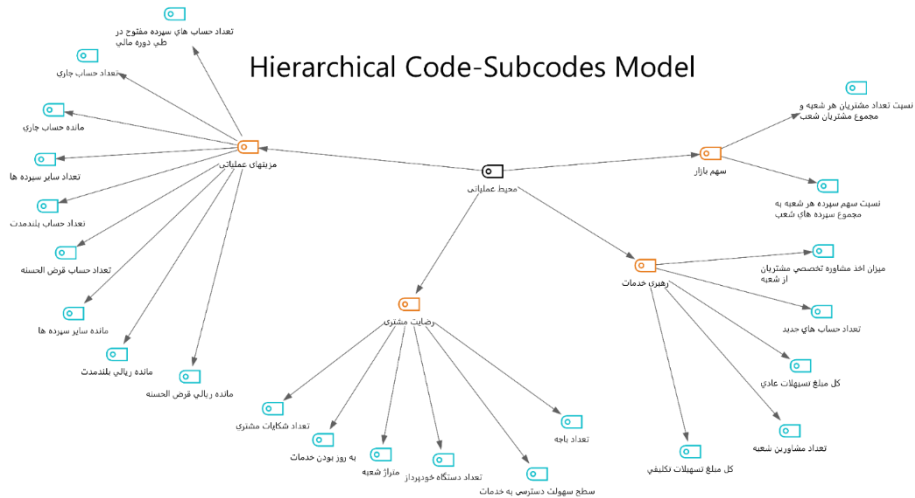
شکل ۲. شبکه مضامین دی‌نفعان داخلی



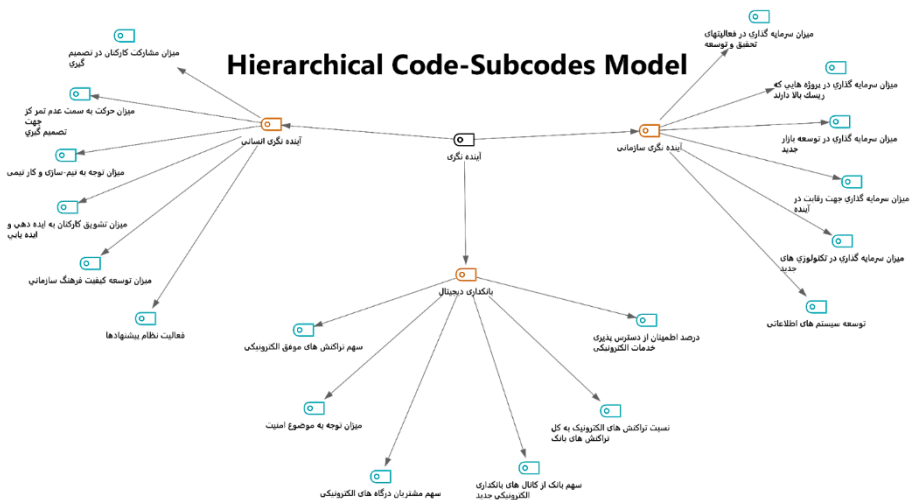
شکل ۳. شبکه مضامین شاخص‌های اقتصادی



شکل ۴. شبکه مضامین تولید و توسعه خدمات



شکل ۵. شبکه مضامین محیط عملیاتی



شکل ۶. شبکه مضامین آینده‌نگری

نتایج بخش کمی

در این بخش از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری و دیماتل فازی و نظرسنجی از خبرگان در راستای سطح‌بندی ابعاد مدل ارزیابی عملکرد سازمانی در صنعت بانکداری و شناسایی روابط کلی و کمی‌سازی این روابط میان ابعاد ۶ گانه این مدل در صنعت بانکداری کشور استفاده گردید. روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری به‌منظور سطح‌بندی اهمیت ابعاد شش‌گانه در زمینه ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری و روش دیماتل فازی به‌منظور تحلیل کمی تأثیرات متقابل ابعاد نسبت به یکدیگر مورد استفاده قرار گرفت.

تحقیق، مبتنی بر روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری به دنبال دستیابی به دو هدف می‌باشد: یکی دستیابی به ساختار سطح‌بندی شده ابعاد شش‌گانه در زمینه سطح اهمیت تأثیرگذاری این ابعاد بر عملکردها در صنعت بانکداری و دیگری شناسایی روابط مستقیم میان ابعاد مختلف در حیطه عملکرد در صنعت بانکداری. در این زمینه، گام نخست گردآوری و تجمیع نظرات خبرگان در زمینه وجود روابط یک‌طرفه یا دوطرفه میان عناصر شش‌گانه بود. در گام بعدی، این نظرات تجمیع و در قالب ماتریس خودتعاملی خلاصه گردید (جدول ۳).

جدول ۳. ماتریس خودتعاملی

مدیریت ریسک	شاخص‌های اقتصادی	محیط عملیاتی	ذی‌نفعان داخلی	تولید و توسعه خدمات	آینده‌نگری
مدیریت ریسک	V	A	O	V	V
شاخص‌های اقتصادی		V	V	A	V
محیط عملیاتی			A	X	X
ذی‌نفعان داخلی				V	X
تولید و توسعه خدمات					X
آینده‌نگری					

در جدول ۳ نمادها به صورت زیر تفسیر می‌گردند:

V: اگر الف بر ب تأثیر داشته باشد ولی ب بر الف تأثیر نداشته باشد.

A: اگر الف بر ب تأثیر نداشته باشد اما ب بر الف تأثیر داشته باشد.

X: اگر هر دو عنصر بر یکدیگر تأثیر داشته باشند.

O: اگر دو عنصر هیچ تأثیری بر یکدیگر نداشته باشند.

گام بعدی در روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، شکل‌دهی به ماتریس‌های دسترس‌پذیری می‌باشد. ماتریس دسترس‌پذیری اولیه حاصل، تکمیل ماتریس خودتعاملی ساختاری بر مبنای قرار دادن مقادیر ۰ و ۱ در کل درایه‌های این ماتریس بنا بر حروف قرار داده شده می‌باشد. ماتریس دسترس‌پذیری نهایی نیز حاصل به‌کارگیری قانون انتقال‌پذیری است. طبق این قانون، اگر الف با ب در ارتباط باشد و ب با جیم در ارتباط باشد آن‌گاه الف نیز با جیم در ارتباط خواهد بود. در جدول ۴ ماتریس دسترس‌پذیری نهایی مشاهده می‌گردد.

جدول ۴. ماتریس دسترس پذیری نهایی

مدیریت ریسک	شاخص های اقتصادی	محیط عملیاتی	ذی نفعان داخلی	تولید و توسعه خدمات	آینده نگری
مدیریت ریسک	1	1*	1*	1	1
شاخص های اقتصادی	1*	1	1	1*	1
محیط عملیاتی	1	1*	1	0	1*
ذی نفعان داخلی	1*	1*	1	1	1
تولید و توسعه خدمات	1*	1	1*	1	1
آینده نگری	0	1*	1	1	1

گام بعد در روش مدل سازی ساختاری تفسیری، شامل افزاینده عوامل به سطوح مختلف است. در این گام مبتنی بر ماتریس دسترس پذیری نهایی، عناصر شش گانه سطح بندی می گردند.

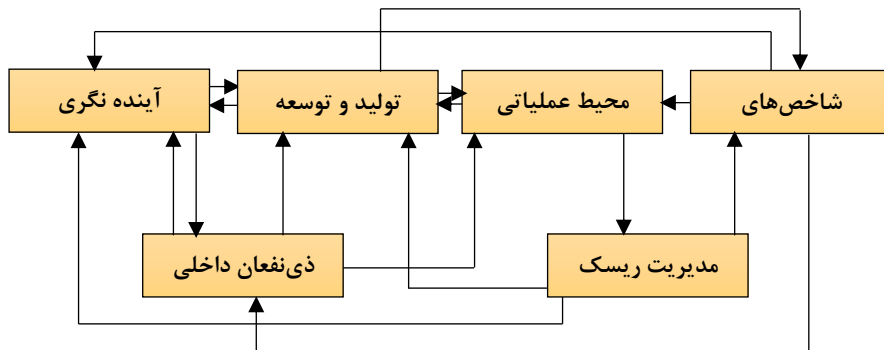
جدول ۵. دور اول سطح بندی

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه مقدم	مجموعه دسترس پذیری	عوامل
-	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5,6	مدیریت ریسک (۱)
1	1,2,3,4,5,6	1,2,3,4,5,6	1,2,3,4,5,6	شاخص های اقتصادی (۲)
1	1,2,3,5,6	1,2,3,4,5,6	1,2,3,5,6	محیط عملیاتی (۳)
-	1,2,4,5,6	1,2,4,5,6	1,2,3,4,5,6	ذی نفعان داخلی (۴)
1	1,2,3,4,5,6	1,2,3,4,5,6	1,2,3,4,5,6	تولید و توسعه خدمات (۵)
1	2,3,4,5,6	1,2,3,4,5,6	2,3,4,5,6	آینده نگری (۶)

جدول ۶. دور دوم سطح بندی

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه مقدم	مجموعه دسترس پذیری	عوامل
2	1,4	1,4	1,4	مدیریت ریسک (۱)
2	1,4	1,4	1,4	ذی نفعان داخلی (۴)

مبتنی بر این سطح بندی ها می توان ساختار سلسله مراتبی مربوط به روش مدل سازی ساختاری تفسیری را ترسیم کرد؛ به واقع مبتنی بر سطح بندی ارائه شده و ماتریس دسترس پذیری اولیه (یعنی حذف روابط برآمده از انتقال پذیری)، مدل ساختاری تفسیری مطالعه به شکل ۷ می باشد:



شکل ۷. مدل ساختاری تفسیری ابعاد شش‌گانه ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری

همان‌گونه که در شکل ۷ قابل مشاهده است دو بعد مدیریت ریسک و ذی‌نفعان داخلی در سطح ۲ قرار گرفته‌اند و این یعنی در حیطه ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری این دو بعد و شاخص‌ها و مؤلفه‌های مربوط به آن‌ها دارای بالاترین اهمیت می‌باشند. همچنین چهار بعد شاخص‌های اقتصادی، محیط عملیاتی، تولید و توسعه خدمات و آینده‌نگری نیز در سطح ۱ قرار دارند که به معنای پایین‌تر بودن اهمیت این عوامل نسبت به دو عامل پیشین در حیطه ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری می‌باشد. فلش‌های موجود در شکل برآمده ماتریس دسترس‌پذیری اولیه است و قانون ترسیم بدین گونه است که اگر بین دو عنصر در دو سطح با بیش از یک اختلاف، رابطه غیرمستقیمی وجود داشت؛ از رسم رابطه مستقیم پرهیز می‌گردد. این فلش‌ها به معنای اثرگذاری ابعاد بر یکدیگر می‌باشند. برای مثال فلش بین بعد مدیریت ریسک و شاخص‌های اقتصادی به معنای نقش مدیریت ریسک در زمینه اثرگذاری بر شاخص‌های اقتصادی در صنعت بانکداری و در حوزه ارزیابی عملکرد می‌باشد.

همچنین پژوهشگر با استفاده از رویکرد میک‌مک به دنبال محاسبه قدرت نفوذ و وابستگی هر بعد، ترسیم نمودار قدرت نفوذ-وابستگی ابعاد از روی ماتریس دسترس‌پذیری نهایی و تجزیه و تحلیل آن می‌باشد. در این مرحله، عوامل در چهار گروه طبقه‌بندی می‌شوند: عوامل خودمختار، پیوندی، وابسته و نفوذی. به بیان دیگر، مبتنی بر این تحلیل عوامل در قالب این چهار دسته با توجه به سطح اثرگذاری و اثرپذیری آن‌ها طبقه‌بندی می‌شوند.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده تمامی شش بعد شناسایی شده در زمینه سنجش عملکرد در صنعت بانکداری، از عوامل پیوندی و دارای اثرگذاری و اثرپذیری بالایی نسبت به یکدیگر بودند و این به معنای سطح بالای وابستگی میان این عوامل می‌باشد. به بیان ساده‌تر، ارزیابی یا سنجش عملکرد در صنعت بانکداری، از این عوامل در هم پیچیده و وابسته به یکدیگر به‌شدت اثرپذیر می‌باشد و نمی‌توان بدون در نظر گرفتن بعد یا ابعادی، ارزیابی عملکرد مناسبی را به انجام رساند؛ زیرا سطح و میزان وابستگی عناصر نسبت به یکدیگر به شدت بالا می‌باشد.

گام بعدی در فاز کمی مطالعه، تحلیل کمی روابط کلی میان ابعاد شش‌گانه ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری با استفاده از روش دیماتال فازی می‌باشد. رویکرد دیماتال فازی به‌منظور پوشش نقاط ضعف روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری یعنی بی‌توجهی به روابط کلی میان عناصر (مستقیم و غیرمستقیم) و نیز ارائه نشدن تحلیلی عددی و کمی در زمینه این روابط مورد استفاده قرار می‌گیرد. رویکرد دیماتال به‌منظور شناسایی ساختار شبکه‌ای یا علی و معلولی میان ابعاد و نیز مؤلفه‌های مربوط به هر بعد اجرا می‌گردد تا درکی عمیق‌تر در زمینه میزان وابستگی‌های درونی عوامل به‌دست آید.

در این زمینه گام نخست گردآوری نظرات خبرگان در زمینه شدت روابط میان ابعاد شش گانه می باشد. بدین منظور نظرات ۱۲ خبره مورد توجه قرار گرفت. خبرگان نظرات خود را در قالب متغیرهای کلامی متناظر با اعداد فازی مثلثی ارائه می کنند. این مقادیر در جدول ۱ معرفی شده اند. سپس این نظرات در قالب یک ماتریس تجمع گردید تا ادامه فرایند تحلیل مبتنی بر این جدول صورت پذیرد. پس از آن این ماتریس نرمال می گردد تا فارغ از جنس ابعاد بتوان تعاملات میان آن ها را تحلیل کرد.

جدول ۸ ماتریس نرمال تجمع شده نظرات خبرگان را در قالب اعداد فازی مثلثی نشان می دهد.

جدول ۸. ماتریس نرمال شده نظرات خبرگان

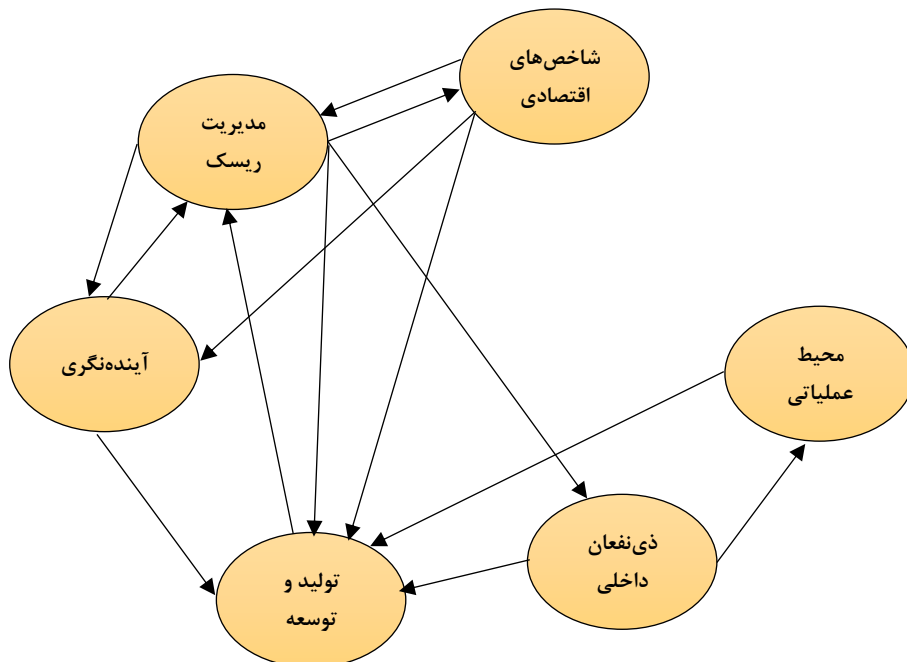
آینده‌نگری	تولید و توسعه خدمات						ذی‌نفعان داخلی			محیط عملیاتی			شاخص‌های اقتصادی			مدیریت ریسک		ماتریس نرمال شده	
0.06	0.06	0.05	0.06	0.06	0.04	0.06	0.04	0.06	0.03	0.05	0.02	0.04	0.02	0.01	0.75	0.04	0.02	0.00	مدیریت ریسک
0.06	0.05	0.04	0.07	0.06	0.04	0.05	0.03	0.02	0.03	0.05	0.02	0.05	0.02	0.02	0.02	0.00	0.06	0.05	شاخص‌های اقتصادی
0.05	0.04	0.03	0.07	0.06	0.04	0.05	0.03	0.02	0.02	0.02	0.02	0.00	0.00	0.00	0.03	0.02	0.05	0.03	محیط عملیاتی
0.05	0.04	0.03	0.07	0.07	0.05	0.02	0.00	0.00	0.07	0.05	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.03	0.05	0.03	ذی‌نفعان داخلی
0.05	0.04	0.03	0.02	0.00	0.00	0.05	0.04	0.03	0.05	0.04	0.03	0.04	0.04	0.02	0.02	0.02	0.05	0.05	تولید و توسعه خدمات
0.02	0.00	0.00	0.07	0.06	0.05	0.05	0.05	0.02	0.05	0.03	0.02	0.04	0.02	0.04	0.02	0.02	0.06	0.05	آینده‌نگری

پس از این گام، حدود بالا، میانی و پایین مربوط به تک تک ابعاد تفکیک و در قالب سه ماتریس مجزا، محاسبات مربوط به تشکیل ماتریس شدت روابط اولیه به انجام می رسد. ماتریس به دست آمده یعنی ماتریس شدت روابط اولیه حاصل تجمع سه ماتریس مربوط به حدود بالا، میانی و پایین می باشد. این ماتریس سپس غیرفازی گردید و با استفاده از میانگین گیری، روابط ضعیف حذف شد و ماتریس شدت روابط کلی نهایی حاصل گردید. این ماتریس در جدول ۹ نمایش داده می شود:

جدول ۹. ماتریس شدت روابط کلی

D	آینده نگری	تولید و توسعه خدمات	ذی نفعان داخلی	محیط عملیاتی	شاخص های اقتصادی	مدیریت ریسک	ماتریس شدت روابط نهایی
0.481425	0.084573	0.087267	0.067184	0	0.242402	0	مدیریت ریسک
0.198295	0.063131	0.071948	0	0	0	0.063217	شاخص های اقتصادی
0.066918	0	0.066918	0	0	0	0	محیط عملیاتی
0.13693	0	0.076133	0	0.060797	0	0	ذی نفعان داخلی
0.055531	0	0	0	0	0	0.055531	تولید و توسعه خدمات
0.130535	0	0.072025	0	0	0	0.05851	آینده نگری
	0.147704	0.374291	0.067184	0.060797	0.242402	0.177258	R

مقادیر معرفی شده در جدول ۹ نشان‌دهنده شدت روابط کلی (مستقیم و غیرمستقیم) میان عناصر مطالعه می‌باشد. ستون D نشان‌دهنده شدت تأثیرگذاری یک عامل بر دیگر عوامل و ردیف R نیز نشان‌دهنده شدت تأثیرپذیری یک عامل از دیگر عوامل می‌باشد. همان‌گونه که در جدول ۹ مشخص است، بعد مدیریت ریسک، تأثیرگذارترین عامل بر دیگر عوامل می‌باشد و بعد شاخص‌های اقتصادی تأثیرپذیرترین بعد از سایر ابعاد شناسایی گردید. مبتنی بر ماتریس شدت روابط کلی می‌توان ساختار شبکه‌ای روابط علی و معلولی میان شش عنصر را ترسیم کرد. این ساختار در شکل ۸ قابل مشاهده است.



شکل ۸. ساختار شبکه‌ای تأثیرات تعاملی میان ابعاد شش‌گانه پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

به لحاظ نظری، مطالعات مختلفی بر این موضوع تأکید داشته‌اند که تدوین و اجرای مؤثر فعالیت‌های ارزیابی عملکرد به‌خصوص در محیط‌های پرقابته دارای پیامدهای بالقوه مطلوبی برای شرکت‌ها و سازمان‌ها می‌باشد. مرور ادبیات نشان می‌دهد استراتژی‌ها و مدل‌های ارزیابی عملکرد مؤثر همراه با بازخوردهای مطلوب دارای تأثیرات معناداری بر عواملی چون کسب مزیت‌های رقابتی توسط سازمان (لیو و لیانگ، ۲۰۱۵)^۱ و توسعه استراتژی‌های کسب‌وکار (ژنگ، ۲۰۱۵)^۲ می‌باشد. با توجه به پیامدهای کلیدی بیان شده، ارائه چارچوب‌هایی به‌منظور تدوین مدل‌های ارزیابی عملکرد به‌خصوص در بازارهایی که چنین چارچوب‌هایی در آن مشاهده نشده است می‌تواند در ارتقای و بهبود وضعیت کلی آن صنعت سهیم باشد. در این زمینه، مطالعه حاضر بر صنعت بانکداری کشور و شرایط و مقتضیات خاص آن متمرکز بود و تلاش

^۱ Liu & Liang

^۲ Zheng

داشت تا مدل ارزیابی عملکرد جامعی مبتنی بر رویکردی آمیخته و در راستای بهبود شرایط این صنعت در کشور ارائه کند.

بانک‌ها می‌توانند نقش به‌سزایی در توسعه مستمر و تخصیص بهینه منابع داشته باشند؛ از این رو تأمین و حفظ کارایی عملکرد آن‌ها بسیار حائز اهمیت است. در شرایط خاص برای تعیین رویه‌های سرمایه‌گذاری و حسابدی، به غیر از عملکرد مالی بانک‌ها، عملکردهای غیرمالی آن‌ها نیز باید برای کلیه سهام‌داران ارزیابی شود که این عملکردها از طریق معیارهایی از قبیل کیفیت خدمات، رضایت مشتری و رضایت پرسنل اندازه‌گیری می‌شود. از این‌رو یکی از مهم‌ترین دلایل اهمیت پژوهش حاضر، ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری و به‌طور خاص بانک رفاه از طریق شناسایی شاخص‌های عام و بومی عملکردی صنعت بانکداری مبتنی بر رویکردی کیفی، وزن‌دهی به شاخص‌های شناسایی و تأیید شده و رتبه‌بندی عملکردی بانک‌ها مبتنی بر تکنیک‌های کمی و عددی تصمیم‌گیری با معیارهای چندگانه می‌باشد. مطالعه حاضر مبنای خود را بر دستیابی به سه هدف زیر قرار داده بود:

۱- شناسایی و دسته‌بندی شاخص‌های بومی عملکردی در صنعت خدمات مالی و به‌طور خاص صنعت بانکداری در راستای بومی‌سازی مدل ارزیابی عملکرد

۲- مدل‌سازی شاخص‌های عملکردی بومی و عام با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری

۳- اجرای روش دیماتل فازی به‌منظور شناسایی روابط کمی میان ابعاد.

در راستای دستیابی به سه هدف فوق، مطالعه در دو فاز کلی کیفی و کمی به انجام رسید. این مطالعه در فاز کیفی خود به دنبال شناسایی شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد مدل ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری کشور بود. بدین منظور از نظرات خبرگان حوزه بانکداری استفاده گردید. همچنین به‌منظور تحلیل داده‌های گردآوری شده از رویکرد تحلیلی تم در نرم‌افزار مکس کیودا استفاده شد. خروجی حاصل از تحلیل داده‌ها نشان دادند که ارزیابی عملکرد صنعت بانکداری کشور را می‌توان در قالب ۱۰۹ مضمون اصلی (شاخص)، ۱۸ مضمون سازمان‌دهنده (مؤلفه) و ۶ مضمون فراگیر (بعد) دسته‌بندی کرد. بدین ترتیب ۱۰۹ شاخص سنجش ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری شناسایی گردید که این شاخص‌ها می‌توانند در نظام‌های ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری کشور مورد توجه قرار گیرند. این شاخص‌ها در ۱۸ مؤلفه مختلف طبقه‌بندی گردیدند. بدین ترتیب، بانک‌های کشور می‌توانند ارزیابی عملکرد خود را مبتنی بر حیطه‌ها و بخش‌های گوناگون عملیاتی خود به انجام رسانند. برای مثال در حیطه رضایت کارکنان یا در حیطه مهارت‌های کارکنان یا در حیطه‌هایی چون آینده‌نگری انسانی، سازمان می‌تواند عملکردهای خود را به تفکیک ارزیابی کند. از سویی، مطالعه، به دنبال ارائه مدل تعاملی در حیطه ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری بود. بدین منظور در مطالعه از دو رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری و دیماتل فازی استفاده گردید. نتایج حاصل از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری نشان داد که دو بعد مدیریت ریسک و ذی‌نفعان داخلی در حیطه ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری دارای بالاترین اهمیت می‌باشند. همچنین مبتنی بر نتایج روش دیماتل فازی، بعد مدیریت ریسک، تأثیرگذارترین و بعد شاخص‌های اقتصادی تأثیرپذیرترین ابعاد نسبت به سایر ابعاد شناسایی گردیدند.

نتایج این مطالعه در قسمت کیفی آن نشان داد که ارزیابی عملکرد بانک‌ها می‌تواند در قالب مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده منطبق با ساختارها و چارچوب‌های صنعت بانکداری کشور به انجام رسد. به بیان دیگر بانک‌ها می‌توانند مبتنی بر بیش از صد شاخص عملکردی شناسایی شده، عملکردهای خود را از زوایا و ابعاد مختلف بررسی و تحلیل کنند. بنا بر نتایج حاصل شده و مبتنی بر فراوانی‌های شناسایی شده در حیطه شاخص‌های عملکردی پرتکرار، ده شاخص برتر شناسایی شده در زمینه ارزیابی عملکرد به‌ترتیب شامل مدیریت ریسک عملیاتی در بانک‌ها، مدیریت نوسانات نرخ ارز، مدیریت تأثیرات تحریم‌های اقتصادی، شاخص بازگشت سرمایه، شاخص حاشیه سود، سهولت دسترسی مشتریان به خدمات بانکی، رضایت کارکنان از حقوق و دستمزد، مدیریت ریسک نقدینگی و کیفیت آموزش

منابع انسانی می‌باشد. در زمینه نتایج بخش کیفی، مطالعاتی چون (استانکویچینه و منکایت، ۲۰۱۲)^۱ و (سان و همکاران، ۲۰۱۷)^۲ هم‌راستا با نتایج برآمده از مطالعه حاضر نشان دادند که دو عامل کیفیت رهبری خدمات و رضایت کارکنان از بانک از ابعاد کلیدی سنجش عملکرد در صنعت بانکداری به‌خصوص در میان بانک‌های خصوصی می‌باشد. همچنین، (چو و بوچدادی، ۲۰۱۶)^۳، در مطالعه خود در حیطه ارزیابی عملکرد صنعت بانکداری در کشور اندونزی هم‌راستای با این مطالعه نشان داد که کیفیت آینده‌نگری بانک در زمینه ارائه خدمات باید به‌عنوان عاملی کلیدی در جهت سنجش عملکرد در صنعت بانکداری مورد توجه قرار گیرد. با این حال این مطالعه عملاً اشاره‌ای به شاخصه‌های سنجش عملکرد بانک در زمینه میزان آینده‌نگری آن نداشته است. همچنین تقریباً تمامی مطالعات صورت پذیرفته در حیطه شاخص‌های ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری بر به‌کارگیری شاخص‌های مالی به‌خصوص شاخص‌های مربوط به سودآوری تأکید داشته‌اند. در این زمینه می‌توان به مطالعات هم‌سویی چون (داش، ۲۰۱۷)^۴ و (تویوز و یلدیز، ۲۰۲۰)^۵ اشاره داشت که چهار نسبت مالی سود انباشته، درآمد خالص، بازگشت دارایی و حاشیه سود را به‌عنوان معیارهای سنجش عملکرد مالی در صنعت بانکداری معرفی کردند. از سوی دیگر، مطالعات این حوزه اشارات محدودی نسبت به توانمندی بانک‌ها در مدیریت ریسک به‌عنوان یک عامل کلیدی در زمینه ارزیابی عملکرد داشته‌اند. در این زمینه می‌توان به معدود مطالعاتی چون (تایو و همکاران، ۲۰۱۷)^۶ اشاره داشت که ریسک عملیاتی در صنعت بانکداری را عاملی کلیدی در حیطه عملکرد بانک‌ها معرفی کرده است. این امر نشان‌دهنده این موضوع است که مسئله ریسک و مدیریت آن در صنعت بانکداری به‌عنوان عاملی کلیدی و تأثیرگذار بر عملکرد این بنگاه‌های اقتصادی نیاز به بررسی و مطالعه گسترده‌تری دارد.

مبتنی بر نتایج حاصل از بخش کمی مطالعه می‌توان این‌گونه دریافت که در حیطه ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری، توجه مدیران و تصمیم‌گیران در این صنعت باید بیشتر متمرکز بر دو بعد مدیریت ریسک و ذی‌نفعان داخلی و شاخص‌ها مربوط به این دو بعد باشد. همچنین نتایج این بخش نشان داد که بعد مدیریت ریسک تأثیرگذارترین عامل بر دیگر عوامل است و بعد شاخص‌های اقتصادی تأثیرپذیرترین بعد از سایر ابعاد می‌باشند. به بیان دیگر، شاخص‌های موجود در بعد مدیریت ریسک نه‌تنها مهم‌ترین شاخص‌ها در زمینه سنجش عملکرد یک بانک شناسایی گردیدند بلکه دارای تأثیرات قابل توجهی بر سایر شاخص‌های عملکردی نیز می‌باشند. شاخص‌های اقتصادی که خود معلول سایر عوامل می‌باشند نیز در نتایج این مطالعه به‌عنوان تأثیرپذیرترین شاخص‌ها از سایر شاخص‌ها شناسایی گردیدند. مطابق با این نتیجه‌گیری، توسعه قابلیت‌ها و توانمندی‌های بانک در زمینه مدیریت ریسک در حوزه‌های مختلف نه‌تنها می‌تواند منجر به بهبود مؤثرتر عملکردهای بانک گردد بلکه قادر است منجر به بهبود و توسعه سایر شاخص‌های ارزیابی عملکرد در بانک نیز گردد. نتایج مطالعه در قسمت کمی آن می‌تواند تا حد زیادی منحصربه‌فرد در نظر گرفته شود؛ زیرا بررسی‌های پژوهشگر نشان داد که مطالعات اندکی به بررسی مسئله عملکرد در صنعت بانکداری و شاخص‌ها و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر آن با اتکا به روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری پرداخته‌اند. در میان این مطالعه می‌توان به پژوهش‌هایی چون (تاکار، و همکاران، ۲۰۰۷)^۷ اشاره داشت که در آن ساختار روابط میان ابعاد عملکردی در صنعت بانکداری با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری شناسایی گردید. در این مطالعه، پنج بعد کلی به‌عنوان ابعاد اصلی مورد توجه قرار گرفت.

¹ Stankevičienė & Mencaitė

² Sun

³ Chou & Buchdadi

⁴ Dash

⁵ Tüysüz & Yıldız

⁶ Taiwo

⁷ Thakkar

از سویی، پژوهش‌هایی چون (چن و همکاران، ۲۰۱۱)^۱ نیز با استفاده از رویکرد دیماتل و در قالب چهار بعد کارت امتیازی متوازن، ساختار روابط میان ابعاد عملکردی در صنعت بانکداری را شناسایی کردند.

مبتنی بر نتایج حاصل شده از این مطالعه، پیشنهاد می‌شود که مدیران در صنعت بانکداری در راستای بهبود و ارتقای عملکردهای مالی و غیرمالی در این صنعت توجه ویژه‌ای به بحث مدیریت ریسک در سازمان از خود نشان دهند؛ زیرا مبتنی بر نتایج به‌دست‌آمده در بخش‌های کیفی و کمی، مدیریت ریسک (در قالب ریسک‌های محیطی و ریسک‌های مربوط شفافیت اقتصادی) نه تنها دارای بالاترین ارزش و اهمیت در زمینه سنجش عملکرد در صنعت بانکداری است بلکه دارای بالاترین و بیشترین تأثیرگذاری بر سایر سنج‌ها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد می‌باشد. بدین ترتیب که توسعه توانمندی‌های بانک‌ها در زمینه مدیریت ریسک‌ها به‌خصوص ریسک‌های مورد تأکید خبرگان یعنی ریسک‌های اعتباری، ریسک‌های مربوط به تحریم‌های اقتصادی، ریسک‌های مربوط به نوسانات نرخ ارز و ریسک نقدینگی به‌خوبی قادر است تا در بلندمدت عملکرد بانک‌ها را بیش از سایر سنج‌های عملکردی توسعه بخشد و در حیطه ارزیابی عملکرد این صنعت، ریسک‌های نام برده، ارزش و اهمیت بالایی دارند. همچنین همان‌گونه که بیان گردید مبتنی بر نتایج حاصل از روش دیماتل فازی، تمرکز بر مدیریت مؤثر ریسک در صنعت بانکداری دارای اثرات پر قدرتی بر سایر ابعاد ارزیابی عملکردی در این صنعت می‌باشد. ریسک‌ها در فعالیت‌های بانکی امری مجازی نیستند بلکه واقعیاتی انکارناپذیر می‌باشند که ضرورت مدیریت علمی آنها به دلیل تأثیرات بالقوه و بالفعل ضروری است. استقرار مدیریت ریسک در بانک‌ها منجر به کاهش زیان‌های احتمالی ناشی از ریسک معاملات و فعالیت‌های بانکی می‌گردد که در این صورت زمینه ارتقای سطح عملکرد و افزایش سود و ثروت سهام‌داران فراهم می‌شود؛ بنابراین هر اندازه کنترل ریسک در دستور کار قرار گیرد، با حرکت از عدم اطمینان کامل به عدم اطمینان نسبی، از میزان ریسک نیز کاسته می‌شود.

مطالعه حاضر دربردارنده محدودیت‌هایی است که پوشش این محدودیت‌ها می‌تواند به‌عنوان حیطه‌هایی جدید برای مطالعات آتی مورد توجه قرار گیرند. مطالعه حاضر در فاز کمی خود صرفاً متمرکز بر نظرات خبرگان حوزه بانکداری در سطح مدیریتی آن بود و نظرات و ایده‌های سایر ذی‌نفعان در صنعت بانکداری را مورد توجه قرار نداد. در این زمینه مطالعات آتی می‌توانند علاوه بر نظرات خبرگان متمرکز بر نظرات سایر ذی‌نفعان صنعت بانکداری و گروه‌های هدف موجود نیز گردند. برای مثال پژوهشگران حوزه بانکداری یا مشتریان حوزه بانکداری (در راستای گردآوری داده‌های مرتبط با کیفیت یا کمیت خدمات و سایر حوزه‌ها) و نیز کارکنان ستادی و کارکنان صفی باتجربه و خبره در این حوزه. همچنین نیاز است تا ساختارهای کیفی شناسایی شده در این مطالعه مبتنی بر رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری اعتبارسنجی گردد. به واقع شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد ارائه شده، کلی بود و نیاز است تا در راستای استفاده کاربردی از این مدل در بانک‌های مختلف، مطالعاتی کاربردی صورت پذیرد.

References

- Alavi, S. H., Mohammadi, F., Darvishi, A., & Rahmani, N. (2020). The mediating role of innovation on the impact of market orientation on the performance of private clubs. *Karafan Quarterly Scientific Journal*, 17(3), 187-201. <https://doi.org/10.48301/kssa.2020.124672>
- Annunziata, E., Pucci, T., Frey, M., & Zanni, L. (2018). The role of organizational capabilities in attaining corporate sustainability practices and economic performance: Evidence from Italian wine industry. *Journal of Cleaner Production*, 171, 1300-1311. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.035>

¹ Chen

- Arafah, W., Nugroho, L., Takaya, R., & Soekapdjo, S. (2018). Marketing Strategy for Renewable Energy Development In Indonesia Context Today. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 8(5), 181-186. <https://www.econjournals.com/index.php/ijeep/article/view/6844>
- Chang, A.-Y., Hu, K.-J., & Hong, Y.-L. (2013). An ISM-ANP approach to identifying key agile factors in launching a new product into mass production. *International Journal of Production Research*, 51(2), 582-597. <https://doi.org/10.1080/00207543.2012.657804>
- Chang, B., Chang, C.-W., & Wu, C.-H. (2011). Fuzzy DEMATEL method for developing supplier selection criteria. *Expert Systems with Applications*, 38(3), 1850-1858. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.07.114>
- Chen, F.-H., Hsu, T.-S., & Tzeng, G.-H. (2011). A balanced scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 908-932. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.02.001>
- Chou, T.-K., & Buchdadi, A. D. (2016). Bank performance and its underlying factors: A study of rural banks in Indonesia. *Accounting and Finance Research*, 5(3), 55-63. <https://doi.org/10.5430/afr.v5n3p55>
- Dash, M. (2017). A model for bank performance measurement integrating multivariate factor structure with multi-criteria PROMETHEE methodology. *Asian Journal of Finance & Accounting*, 9(1), 310-332. <https://doi.org/10.5296/ajfa.v9i1.11073>
- Faizi, A., & Salukdar, A. (2014). Evaluating the performance of the banking industry with the combined approach of FTOPSIS-FSC Balanced Scorecard (FTOPSIS-BSC). *Financial Engineering and Securities Management*, 5(20), 57-78. <https://www.sid.ir/fa/Journal/ViewPaper.aspx?ID=239436>
- Farneti, F. (2009). Balanced scorecard implementation in an Italian local government organization. *Public Money & Management*, 29(5), 313-320. <https://doi.org/10.1080/09540960903205964>
- Ghanbari, H., Ebrahimi Sarv Oliya, M. H., Amiri, M., Bolo, Gh., & Ghorbanizadeh, V. (2020). Identifying the factors and indicators for evaluating the performance of the Technical and Vocational Education Organization of the country. *Karafan Quarterly Scientific Journal*, 17(3), 13-27. <https://doi.org/10.48301/kssa.2020.125540>
- Grafton, J., Lillis, A. M., & Widener, S. K. (2010). The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 689-706. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.07.004>
- Lee, Y.-C., Li, M.-L., Yen, T.-M., & Huang, T.-H. (2011). Analysis of fuzzy Decision Making Trial and Evaluation Laboratory on technology acceptance model. *Expert systems with Applications*, 38(12), 14407-14416. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.04.088>
- Liu, Y., & Liang, L. (2015). Evaluating and developing resource-based operations strategy for competitive advantage: an exploratory study of Finnish high-tech manufacturing industries. *International Journal of Production Research*, 53(4), 1019-1037. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.932936>
- Merrilees, B., Rundle-Thiele, S., & Lye, A. (2011). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 368-375. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.08.005>

- Pérez López, S., Manuel Montes Peón, J., & José Vazquez Ordás, C. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, 12(3), 227-245. <https://doi.org/10.1108/09696470510592494>
- Rishi, M., & Gaur, S. S. (2012). Emerging sales and marketing challenges in the global hospitality industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 4(2), 131-149. <https://doi.org/10.1108/17554211211217316>
- Stankevičienė, J., & Mencaitė, E. (2012). The evaluation of bank performance using a multicriteria decision making model: a case study on Lithuanian commercial banks. *Technological and economic development of economy*, 18(1), 189-205. <https://doi.org/10.3846/20294913.2012.668373>
- Sun, J., Wang, C., Ji, X., & Wu, J. (2017). Performance evaluation of heterogeneous bank supply chain systems from the perspective of measurement and decomposition. *Computers & Industrial Engineering*, 113, 891-903. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2017.05.028>
- Taiwo, J., Ucheaga, E., Achugamonu, B. U., Adetiloye, K., & Okoye, O. (2017). Credit risk management: Implications on bank performance and lending growth. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 2(5B), 584-590. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3151233
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California management review*, 58(4), 13-35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Thakkar, J., Deshmukh, S. G., Gupta, A. D., & Shankar, R. (2007). Development of a balanced scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(1), 25-59. <https://doi.org/10.1108/17410400710717073>
- Themba, O. S., Razak, N., & Sjahruddin, H. (2019). Increasing customers' loyalty. The contribution of marketing strategy, service quality and customer satisfaction. *Archives of Business Research*, 7(2), 1-15. <https://doi.org/10.14738/abr.72.6114>
- Tuckett, A. G. (2005). Part II. Rigour in qualitative research: complexities and solutions. *Nurse researcher*, 13(1), 29-42. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/16220839/>
- Tüysüz, F., & Yıldız, N. (2020). A novel multi-criteria analysis model for the performance evaluation of bank regions: an application to Turkish agricultural banking. *Soft Computing*, 24(7), 5289-5311. <https://doi.org/10.1007/s00500-019-04279-7>
- Zheng, X. (2015). Performance Measurement and Competitive Strategy Development of State-owned Enterprises in China. *European Journal of Business and Economics*, 10(1), 15-19. <https://doi.org/10.12955/ejbe.v10i1.573>