

Compilation of Credit Risk Strategy based on SWOT Model at Bank Melli of Iran

Mohammadreza Hosseinzadeh¹, Abbas Khodadadi²

1- PhD, Managing Director of Iran Melli Bank.
ceo@bmi.ir

2- Assistant Professor, Department of Business Management, College of Management and Accounting, Yadegar Imam Khomeini Branch, Islamic Azad university, Tehran Iran.
khodadadiabbas@gmail.com

Abstract

Recent financial and problems and crises over the past few years, due to inaccurate and incorrect analysis of credit risk, as well as environmental complexities and dynamics, illustrate the fact that financial and credit companies, like other companies, should review and analyze their strategies in line with this dynamic environment of the monetary and financial markets. On the other hand, having an efficient and desirable strategy to improve the achievement of goals and increase the satisfaction of both internal and external customers is of paramount importance. Therefore, in the present situation of Iran, and despite numerous banks and credit institutions and competition between them, the managers of these institutions need the appropriate strategic skills for proper interaction with the organizations' internal and external environment, which also requires managers to be aware of the strengths, weaknesses, opportunities and threats. In this regard, in this research, using the SWOT model, a strategy of credit risk has been developed at the Bank Melli Iran.

Keywords: Credit Risk, SWOT Model, Strategic Planning.

تدوین استراتژی ریسک اعتباری بر اساس مدل SWOT در بانک ملی ایران

محمد رضا حسین زاده^۱، عباس خدادادی^{۲*}

۱- دکترای تخصصی و مدیر عامل بانک ملی ایران
ceo@bmi.ir

۲- استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد یادگار امام خمینی
khodadadiabbas@gmail.com

چکیده

از ابتدای ورود مباحث مربوط به سنجش رقابت پذیری به موضوع گردشگری زمان زیادی می گذرد. از زمانی که پورتر در سال ۱۹۹۰ میلادی نخستین مدل را ارائه داد، تاکنون مدل های متعددی برای مقاصد مختلف توسعه داده شده است؛ ولی هنوز مدل بومی سازی شده برای سنجش این شاخص در بین مقاصد گردشگری ایران با توجه به متغیرهای خاص کشور ایران طراحی نشده است. به این منظور، در پژوهش حاضر برای استخراج متغیرهای مدل بومی مدنظر در مرحله نخست از روش کتابخانه ای با بررسی مدل های معتبر موجود در ادبیات موضوع و انتخاب متغیرهای متناسب با مقاصد گردشگری ایران استفاده شد؛ سپس برای تکمیل متغیرها از مصاحبه های کیفی با خبرگان صنعت گردشگری، مدیران بخش دولتی و فعالان بخش خصوصی تا مرحله اشباع نظری استفاده شده است. به منظور جانمایی متغیرها در شاخص های مربوطه، روش تحلیل عاملی تأییدی به کار بسته شد. برای سنجش متغیرهای کمی متناظر با هر مقصد از منابع کتابخانه ای و آمارهای رسمی و برای سنجش متغیرهای کیفی هر مقصد از پرسشنامه استفاده شده است. اوزان شاخص ها به روش مقایسه زوجی به کمک خبرگان و شاخص ها به کمک روش به کاررفته مدل مجمع جهانی اقتصاد بی وزن سازی شده است. نتایج پژوهش در قالب یک مدل مشتمل بر ۹ شاخص شامل امنیت، زیرساخت ها، خدمات مقصد و امکانات اقامتی، رقابت پذیری قیمتی و جو مقصد، عوامل انسانی، محیط مقصد، جذابیت های تفریحی و واقعای، مدیریت مقصد و در نهایت اطلاع رسانی و برنامه ریزی ارائه شده است. همچنین ۶۴ متغیر در زیرمجموعه این شاخص ها قرار گرفته است.

کلید واژه ها: رقابت پذیری، گردشگری، تحلیل عاملی، مقصد گردشگری

مقدمه

ارتباط صحیح میان نظام‌های مالی و تولیدی در هر کشوری از مهم‌ترین عوامل رشد و توسعه اقتصادی محسوب می‌شود و در این بین بانک‌ها، نقش اصلی را در تأمین مالی بخش‌های تولیدی، تجاری و مصرفی و حتی دولتی بر عهده دارند (آذرپندار، ۱۳۹۳). در ایران با توجه به ساختار اقتصادی کشور و به دلایلی مانند توسعه نیافتن بازارهای سرمایه و سایر شبکه‌های غیربانکی و قراردادی، تأمین مالی بخش‌های واقعی اقتصاد بر عهده شبکه بانکی کشور است؛ بنابراین با توجه به بانک‌محور بودن اقتصاد ایران، بانک‌ها نقش مهمی در تحقق اهداف کلان اقتصاد دارند؛ به نحوی که تأمین مالی بیشتر پروژه‌های عمرانی، طرح‌های اقتصادی و ... را در کشور برعهده دارند. از طرف دیگر، با در نظر گرفتن اینکه منبع اصلی کسب درآمد در مؤسسات مالی، دادن تسهیلات است، مدیریت بخش اعتباری و کاهش مطالبات غیرجاری ناشی از این امر، از موضوعات حیاتی نظام بانکداری نوین است؛ زیرا هرگونه ضعف و قصور و انتخاب استراتژی اشتباه در این خصوص باعث بلوکه شدن منابع عظیمی از بانک و کاهش سرعت پول شود که در شرایط بحرانی حتی سبب ورشکستگی بانک‌ها و متعاقباً با توجه به موارد ذکر شده، سبب ناکارآمدی اقتصاد کشور شود.

اهمیت این موضوع زمانی آشکار می‌شود که بدانیم مطالبات غیرجاری بانک‌ها طی چند سال اخیر افزایش چشمگیری داشته است و بخش عظیمی از منابع سیستم بانکی با اتخاذ استراتژی‌های نامناسب از چرخه تولید و استفاده خارج شده که این موضوع صدمات جبران‌ناپذیری به تمام بخش‌های اقتصادی کشور وارد کرده است. این مطالبات که در ادبیات بانکی ما به مطالبات معوق مشهور است، نتیجه

ادانکردن تعهدات طرف مقابل است که ناشی از توانایی یا تمایل نداشتن گیرنده تسهیلات است؛ این امر مشکلاتی همچون تحقق نیافتن درآمدهای پیش‌بینی شده در موعد مقرر، اختلال در مدیریت نقدینگی و به تبع آن تأمین مالی با قیمت تمام‌شده بسیار زیاد، افزایش میزان ذخیره‌های الزامی در قانون برای این نوع مطالبات و در نتیجه محرومیت از دسترسی به این منابع و سرانجام، احتمال افزایش حجم مطالبات سوخت‌شده برای هر بانک یا مؤسسه مالی دارای این نوع از مطالبات را به همراه خواهد داشت.

در دنیای کنونی با وجود تعدد رقبا و محیط پویای ایجادشده و همین‌طور تغییرات مداوم قوانین و مقررات، داشتن یک استراتژی کارآمد و مطلوب به منظور بهبود تحقق اهداف و افزایش رضایت مشتریان (درونی) سهامداران و ذی‌نفعان (و مشتریان بیرونی، از اهمیت بالایی برخوردار است (نیک‌پی، ۱۳۸۵).

بحران‌های مالی و اعتباری سال‌های اخیر این واقعیت را بیش‌ازپیش آشکار می‌کند که بنگاه‌های مالی و اعتباری نیز همانند سایر مؤسسات و بنگاه‌ها باید استراتژی‌های خود را همگام با محیط پویای بازار پررقابت مالی بازنگری و بررسی و تحلیل کنند. یکی از مهم‌ترین مسائلی که در این زمینه برای هر مؤسسه مالی مطرح است استراتژی‌ها و راهبردهای استراتژی مؤسسه است. در این خصوص بانک‌ها با توجه به نوع و ماهیت فعالیت‌هایشان و داشتن پرتفوی گوناگونی از دارایی‌ها، با انواع مختلفی از خطرها مواجه‌اند. در این میان توجه به رابطه ریسک و بازده مورد انتظار از اهمیت بسزایی برخوردار است؛ زیرا خطرپذیری الزامی اساسی برای سودآوری در آینده است و با توجه به ماهیت فعالیت‌های بانکی، حیات صنعت بانکداری در گرو پذیرش ریسک است؛ به گونه‌ای که پرهیز از آن امکان‌پذیر نیست؛ اما مدیریت آن شدنی و میسر است

(بارال، ۲۰۰۵).

دیگر ریسک اعتباری ریسکی است که بر اساس آن قرض کننده وجه قادر به پرداخت اصل و فرع وام خود طبق شرایط مندرج در قرارداد نیست؛ یعنی مطابق این ریسک، بازپرداخت‌ها یا با تأخیر انجام می‌شوند یا وصول نمی‌شوند. این امر موجب ایجاد مشکلاتی در گردش وجوه نقد بانک می‌شود (طالبی، ۱۳۹۰).

به طور کلی پنج شاخص برای تعیین درجه ریسک اعتباری وجود دارد که عبارت‌اند از:

- ۱- نسبت مطالبات معوق و سررسید گذشته به کل تسهیلات؛
- ۲- نسبت ذخیره احتیاطی سالانه زیان تسهیلات به کل تسهیلات (یا کل حقوق صاحبان سهام)؛
- ۳- نسبت ذخیره مطالبات مشکوک الوصول به کل تسهیلات؛
- ۴- نسبت مطالبات سوخت شده به کل وام‌ها؛
- ۵- نسبت دارایی‌های تحقق نیافته به کل تسهیلات (دارایی‌های تحقق نیافته دارایی‌های درآمدزایی هستند که ۹۰ روز از سررسید آنها گذشته باشد).

بی‌توجهی به ریسک اعتباری سبب کاهش نقدینگی و سودآوری بانک‌ها می‌شود. ریسک اعتباری از این واقعیت ریشه می‌گیرد که طرف قرارداد نتواند یا نخواهد تعهداتش را انجام دهد. به شیوه سنتی، تأثیر این ریسک با هزینه ریالی ناشی از نکول طرف قرارداد سنجیده می‌شود.

زیان‌های ناشی از ریسک اعتباری ممکن است قبل از وقوع واقعی نکول از جانب طرف قرارداد، ایجاد شود؛ بنابراین، ریسک اعتباری را می‌توان به مثابه زیانی احتمالی تعریف کرد که در اثر یک رویداد اعتباری اتفاق می‌افتد. رویداد اعتباری زمانی واقع می‌شود که توانایی طرف قرارداد در انجام تعهداتش تغییر کند. با این تعریف، تغییر ارزش بازار بدهی به خاطر تغییر رتبه‌بندی اعتباری (یا تغییر آگاهی بازار از توانایی

در ایران نیز طی سالیان اخیر مطالعات و تحقیقات بسیاری در زمینه تدوین استراتژی اعتباری مناسب و مدیریت ریسک اعتباری، از ارکان جدائی‌ناپذیر آن، انجام شده است که در بیشتر آنها با استفاده از بعضی از نسبت‌های شناخته‌شده مالی، وضعیت گردش حساب‌های اشخاص، سابقه و زمینه فعالیت آنها به رتبه‌بندی مشتریان اعتباری و تخمین میزان ریسک آنها می‌پردازد. در این تحقیق نیز سعی بر آن است تا با در نظر گرفتن مطالعات و تجربیات پیشین درخصوص تدوین یک استراتژی کارآمد و مناسب با توجه به ابزار و شرایط خاص بانک ملی ایران اقدام شود. با توجه به تغییرات شرایط اقتصادی در ایران و کاهش نسبی قدرت خرید سازمان‌ها و شرکت‌ها و روی آوردن آنها به اعتبارات بانکی، این مقوله برای بانک‌ها به یک مزیت رقابتی تبدیل شده است؛ بنابراین تدوین استراتژی‌های مناسب در این زمینه ضروری است.

مبانی نظری پژوهش

ریسک اعتباری

ریسک اعتباری یکی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر سلامت سیستم بانکی است. سطح ریسک اعتباری به کیفیت دارایی‌های بانک وابسته است؛ کیفیت دارایی‌های بانک نیز به روند مطالبات غیرجاری و سلامت و سودآوری تسهیلات گیرندگان بانک وابسته است (بارال، ۲۰۰۵).

در تعاریف، ریسک اعتباری عبارت است از ریسک مربوط به زیان‌های ناشی از بازپرداخت نکردن یا بازپرداخت با تأخیر اصل یا فارغ وام از طرف مشتری (نیک‌پی، ۱۳۸۵). در تعریف دیگر، ریسک اعتباری عبارت است از احتمال تعویق، مشکوک بودن وصول یا عدم وصول تسهیلات ارائه شده به مشتریان، به عبارت

طرف قرارداد نسبت به انجام تعهداتش) را نیز می‌توان ریسک اعتباری در نظرش گرفت. بر این اساس، تمام بانک‌ها در جریان عملیات خود با ریسک‌هایی مواجه هستند که قادر به از بین بردن آنها نیستند، اما امکان مدیریشان وجود دارد.

تحلیل سوات یا ماتریس^۱

سوات ابزاری است که به طور گسترده در تجزیه و تحلیل محیط‌های داخلی و خارجی استفاده می‌شود. به منظور دستیابی به نگرش سیستماتیک و حمایت برای موقعیت‌های تصمیم‌گیری استراتژیک مهم‌ترین عوامل داخلی و خارجی برای آینده سازمان به عنوان عوامل استراتژیک ارجاع داده می‌شوند. این تجزیه و تحلیل ابزاری است برای شرکت‌ها تا اینکه صنعت را ارزیابی کنند و استراتژی‌هایی را توسعه دهند و رقابتی باقی بمانند. در این تحلیل ابتدا عوامل داخلی و خارجی شناسایی شده است؛ پس از مشخص شدن تمامی نقاط ضعف و قوت و تهدیدها و فرصت‌ها، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی تشکیل می‌شود و هر دسته از نقاط ضعف و قوت در ماتریس مربوطه تجزیه و تحلیل می‌شوند. پس از مشخص شدن و نمره‌دهی عوامل درونی و بیرونی، این عوامل در جدول ماتریس استراتژی‌ها قرار می‌گیرند؛ سپس استراتژی‌های اتخاذ شده نمره‌دهی شده و اولویت اجرای هر کدام مشخص می‌شود (دیوید، ۱۳۹۵).

پیشینه پژوهش

اسمعیل‌زاده آذری (۱۳۹۵) در تحقیق «بررسی اثر عوامل کلان اقتصادی بر ریسک اعتباری در بانک ملی ایران» به این نتیجه رسید که ریسک اعتباری یکی از مهم‌ترین انواع ریسک در بانک‌ها و شرکت‌های

مالی به شمار می‌رود. این ریسک بدین دلیل ناشی می‌شود که دریافت‌کنندگان تسهیلات توانایی بازپرداخت اقساط بدهی خود را به بانک نداشته باشند. عوامل متعددی بر ریسک اعتباری بانک‌ها تأثیر می‌گذارند. یکی از مهم‌ترین عوامل نکول وام‌ها، شرایط اقتصادی و وضعیت متغیرهای کلان اقتصادی است. در این تحقیق، اثر متغیرهای کلان اقتصادی بر ریسک اعتباری بانک ملی بررسی شده است. نتایج نشان می‌دهد تورم اثر مثبتی بر ریسک اعتباری بانک ملی داشته است؛ درحالی‌که افزایش نرخ سود بانکی، ریسک اعتباری را کاهش می‌دهد. از سوی دیگر، اعتبارات داخلی بانک ملی نیز اثر معکوسی بر ریسک اعتباری این بانک دارد.

گوفلی (۱۳۹۳) در تحقیق «تدوین ماتریس SWOT با تکیه بر مدل‌های FMEA و SMEA در بانک‌ها؛ مطالعه موردی بانک مهر اقتصاد استان گیلان» نشان داد که بیشترین نقاط قوت در فاکتورهای مشتری و بیشترین نقاط ضعف شعب در منظر رشد و یادگیری و فرایند داخلی است.

در پژوهش دیگری عباسیان و همکاران (۱۳۹۵) در مقاله «اثر تنوع‌بخشی در پرتفوی تسهیلات بر ریسک اعتباری بانک‌ها» پیشنهاد کرد تنظیم‌کنندگان مقررات مالی کشور بسترهای قانونی لازم را برای محدودسازی تنوع‌بخشی و افزایش تمرکزگرایی در پرتفوی تسهیلات و پیدا کردن تخصص در یک یا چند بخش و صنعت ویژه را فراهم کنند. همچنین، نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد الزام بانک‌های داخلی برای رعایت حداقل‌های مشخصی از نسبت‌های کفایت سرمایه و بازده سرمایه، به کاهش ریسک ناشی از پرداخت اعتبارات بانک‌ها منجر می‌شود.

کاسترو (۲۰۱۳) در پژوهشی تعیین اثر عوامل اقتصاد کلان بر استراتژی اعتباری در سیستم‌های بانکی را بررسی کرده است. داده‌های این پژوهش از سال‌های

^۱ SWOT

۱۹۹۷ تا ۲۰۱۱ جمع‌آوری شده و از روش داده‌های پنلی پویا در این مقاله، رابطه بین توسعه اقتصاد کلان و استراتژی اعتباری بانکی در کشورهای یونان، ایرلند، پرتغال، اسپانیا و ایتالیا بررسی می‌شود. نتایج نشان می‌دهد استراتژی اعتباری به صورت چشمگیری از عوامل اقتصاد کلان تأثیر می‌پذیرد.

گانیک (۲۰۱۴) در پژوهشی تأثیر عوامل چرخه کسب و کار اقتصاد کلان در افزایش ریسک اعتباری بانک‌های تجاری را بررسی کرده است. در این مقاله فاکتورهای اقتصاد کلان برای پیش‌بینی افزایش ریسک اعتباری مشتریان بانک‌ها وقتی که چرخه کسب و کار تغییر می‌کند، تجزیه و تحلیل شده است. نتایج نشان می‌دهد تغییرات منفی اقتصاد کلان باعث افزایش ریسک اعتباری مشتریان بدهکار می‌شود.

ایمبرازویچ (۲۰۱۴) در پژوهشی «تأثیر ریسک‌های اقتصاد کلان بر استراتژی‌های اعتباری بانک‌های صربستان را بررسی کرد. نتایج نشان داد شرایط وخیم نرخ ارز و چرخه کسب‌وکار باعث بدتر شدن کیفیت وام‌دهی بانک‌ها در صربستان شده است. علاوه بر این، شواهد آماری نشان می‌دهد افزایش شاخص قیمت مصرف‌کننده نیز بر کیفیت وام‌دهی اثرگذار بوده است.

اوایل ساموئل (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان پیاده‌سازی چارچوب تدوین استراتژی برای صنعت بانکداری نیجریه «استراتژی‌های کلان با تکنیک‌های سوات، بی اس سی^۱ و کیو اف دی^۲ برای بانک‌های بازرگانی را بررسی کرد و در چهار منظر مالی، مشتری، فرایند داخلی و رشد و یادگیری به تعیین فاکتورها برای مدل SWOT و به کمک QFD به اولویت و امتیازدهی فاکتورها روی آورد. نقاط ضعف و قوت و فرصت‌ها و تهدیدها در پژوهش او به شرح زیر است:

نقاط قوت: موجودی نقد، سپرده‌های نقدی ثابت،

بدهی‌های بسیار جزئی؛

نقاط ضعف: ناآگاهی عمومی، فقدان تکنولوژی به‌روز، توسعه‌ندادن کارمندان؛

نقاط فرصت: تجارت خارجی، به دست آوردن فناوری‌های جدید از بازارهای خارجی،

نقاط تهدید: تغییرات و تحولات سیاسی چین، رقابت بسیار در صنعت بانکداری؛

در نهایت به کمک مدل QFD استراتژی‌های ترکیبی برای مدل SWOT پیشنهاد شد.

سؤالات پژوهش

در این پژوهش با تنظیم استراتژی SWOT به دنبال پاسخگویی به سؤالات زیر هستیم:

مهم‌ترین استراتژی‌های اعتباری بانک کدامند؟

آیا وجود یک سیستم اعتبارسنجی در کاهش مطالبات معوق تأثیرگذار است؟

آیا بین وضعیت موجود و مطلوب میزان مطالبات معوق تفاوت معناداری وجود دارد؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش اجرایی نیز توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر تمام مدیران ارشد ادارات ستادی مرتبط و ادارات امور شعب بانک ملی در سراسر کشور و دارای شرایط زیرند:

داشتن دست‌کم پنج‌سال مدیریت در سطح کلان بانک؛

دارای دست‌کم ۱۵ سال سابقه بانکی؛

دارای سابقه در حوزه اعتباری بانک.

با این ویژگی‌ها جامعه بررسی شده، ۳۵ نفر از مدیران است که به علت کم بودن تعداد آنها، همه نمونه بررسی می‌شوند. برای گردآوری داده‌ها در این پژوهش از پرسشنامه با سؤالات بسته و طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است.

¹ BSC

² QFD

روایی و پایایی

در این تحقیق برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی محتوا و روایی صوری استفاده شده است. بدین منظور، پرسشنامه به تعدادی صاحب نظر و استادان مربوطه از جمله استاد راهنما و مشاور داده شد و از آنها درباره هر سؤال و سنجش اهداف مربوطه نظرخواهی و پرسشنامه تأیید شد. در این پژوهش، به منظور تعیین پایایی پرسشنامه، داده‌های حاصل از توزیع پرسشنامه، با

استفاده از نرم افزار SPSS تجزیه و تحلیل شد و آلفای کرونباخ، ۰/۸۹۵ حاصل شد که با توجه به این که در تحقیقات علوم انسانی آلفای بالای ۰/۷۰ از پایایی مناسبی برخوردار است، پرسشنامه این تحقیق پایایی مناسبی داراست. میزان آلفای کرونباخ برای متغیرهای پژوهش در جدول ۱ آورده شده است:

جدول ۱- آلفای کرونباخ پرسشنامه پژوهش

متغیرهای پژوهش	آلفای کرونباخ
نقاط قوت	۰/۹۳۴
نقاط ضعف	۰/۸۸۷
فرصت‌های محیطی	۰/۷۹۸
تهدیدهای محیطی	۰/۹۱۲

هدایت سیستم در آینده صورت می‌گیرد (گلکار، ۱۳۸۴). به عبارت دیگر، این مدل یکی از ابزارهای استراتژیک تطابق نقاط قوت و ضعف عوامل درونی سیستمی با فرصت‌ها و تهدیدهای برون سیستمی است.

مدل SWOT تحلیل سیستماتیک را برای شناسایی این عوامل و انتخاب استراتژی را به دست می‌دهد که بهترین تطابق بین آنها را ایجاد می‌کند. از دیدگاه این مدل، استراتژی مناسب قوت‌ها و فرصت‌ها را به حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل ممکن می‌رساند. بدین منظور، نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در یک چارچوب کلی پیوند داده می‌شوند (هریسون و سنت جان، ۱۳۸۲).

مراحل تکنیک SWOT

برای ساخت ماتریس نقاط قوت و ضعف و نقاط فرصت و تهدید باید به شرح زیر اقدام شود:

- شناسایی اصلی ترین نقاط قوت و ضعف و ایجاد ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)
- شناسایی اصلی ترین فرصت‌ها و تهدیدها و ایجاد ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)
- تدوین راهبردها و تشکیل ماتریس تهدیدها،

همان گونه که در جدول ۱ مشخص است آلفای کرونباخ برای هر چهار دسته متغیر، بیشتر از ۰/۷ است که نشان از پایایی مناسب ابزار اندازه گیری دارد.

تجزیه و تحلیل SWOT

یکی از مناسب ترین فنون برنامه ریزی و تجزیه و تحلیل راهبردها، ماتریس SWOT است که امروزه طراحان و ارزیابان راهبردها از آن برای تحلیل عملکردها و وضعیت شکاف، استفاده می کنند (نیلسون، ۲۰۰۴) تکنیک یا ماتریس ابزاری برای شناخت تهدیدها و فرصت‌های موجود در محیط خارجی یک سیستم و بازشناسی ضعف‌ها و قوت‌های داخلی آن به منظور سنجش وضعیت و تدوین راهبرد مناسب برای هدایت و کنترل آن است (ابراهیم زاده و آقاسی زاده، ۱۳۸۸). به طور اجمالی می توان گفت این تکنیک ابزاری برای تحلیل وضعیت و تدوین راهبرد است و این امور از طریق بازشناسی و طبقه بندی قوت‌ها و ضعف‌های درونی سیستم، بازشناسی و طبقه بندی فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در محیط خارج سیستم و تکمیل ماتریس سوات و تدوین راهبردهای گوناگون برای

فرصت‌ها، نقاط قوت و ضعف (SWOT)

- ترسیم ماتریس داخلی-خارجی (IE)

قبل از ارائه مراحل تکنیک سوات در این پژوهش برای بررسی و تأیید نقاط قوت و ضعف و تهدید و فرصت‌های شناسایی شده از طریق گردآوری از خبرگان، این نقاط در قالب یک پرسشنامه مجدداً در بین خبرگان توزیع شد تا میزان موافقت ایشان برای هر شاخص از طیف خیلی کم تا خیلی زیاد، برای میزان تناسب‌پذیری این شاخص‌ها مشخص شود. در این مرحله، پژوهشگر برای حذف شاخص‌های کم اهمیت از آزمون دو جمله‌ای استفاده کرده است. نتایج مربوطه در گام‌های بعدی، همان مؤلفه‌های قوت، ضعف، تهدید و فرصت ذکر شده است.

مرحله اول: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

(IFE)

در نخستین گام، عوامل داخلی به دست آمده در

جدول ۲: نظرسنجی از خبرگان درباره عوامل درونی سازمان

SW	عوامل داخلی	میانگین نمره	ضرب	امتیاز نهایی
نقاط قوت	نظام اعتبارسنجی مشتریان و مدیریت ریسک اعتباری	۴.۳۵	۰.۰۸۴	۰.۳۷
	به کارگیری نیروهای باتجربه و توانمند در بخش اعتباری	۴.۳۸	۰.۰۷۹	۰.۳۴
	فرایند پیگیری وصول مطالبات بانک	۴.۲۸	۰.۰۷۸	۰.۳۴
	بررسی وضعیت شاخص‌های عملکردی بانک در حوزه جذب و تخصیص منابع	۴.۲۶	۰.۰۷۷	۰.۳۳
	ارائه آموزش ضمن خدمت برای افزایش کارایی و اثربخشی پرسنل بخش اعتباری	۴.۲۱	۰.۰۷۲	۰.۳
	انجام بازرسی، کنترل و نظارت در حوزه اعتباری به صورت منظم	۴.۱۲	۰.۰۷۰	۰.۲۹
	شبکه وسیع شعب در سراسر کشور	۴.۰۳	۰.۰۶۷	۰.۲۷
	فرایند حقوقی وصول مطالبات بانک	۱.۳۱	۰.۰۶۵	۰.۰۸۵
	تعدد فرم‌های تشکیل دهنده پرونده‌های اعتباری	۳.۸۵	۰.۰۶۴	۰.۲۵
	امکان پرداخت اقساط در تمامی شعب، درگاه‌ها و...	۳.۹۱	۰.۰۶۲	۰.۲۴
	شفافیت در شرح وظایف و اختیارات واحدها در حوزه اعتباری	۳.۸۲	۰.۰۵۶	۰.۲۱
	جذابیت‌های محیطی شعب	۳.۶۷	۰.۰۴۸	۰.۱۸
	جمع کل			

قسمت قبل، فهرست و برای تشخیص میزان تأثیرگذاری هر یک از عوامل داخلی، با توجه به نظر کارشناسان و خبرگان از صفر تا یک ارزش داده شده است؛ به گونه‌ای که مجموع این ضرایب برابر یک شود. سپس برای تعیین اثربخشی راهبردهای کنونی و نشان دادن واکنش نسبت به عوامل، به روش زیر رتبه‌بندی شده است.

رتبه ۱ گویای ضعف اساسی، رتبه ۲ نشان‌دهنده ضعف عادی، رتبه ۳ نشان‌دهنده قوت عادی و رتبه ۴ قوت زیاد است. سپس برای تعیین امتیاز نهایی ضرب هر عامل در نمره آن ضرب می‌شود و در آخر، مجموع امتیازهای نهایی محاسبه می‌شود تا امتیاز نهایی عوامل داخلی به دست آید (قائد رحمتی و حسینی، ۱۳۹۱). نتایج در جدول ۲ آورده شده است:

۰.۲۷	۰.۰۶۵	۴.۱۲	نبود انگیزه کافی در بین کارکنان بخش های اعتباری واحدها به منظور پذیرش ریسک های این حوزه	نقاط ضعف
۰.۲۷	۰.۰۶۵	۴.۱۲	تعدد، عدم شفافیت و نداشتن دسترسی کامل به بخشنامه های حوزه اعتباری	
۰.۲۹	۰.۰۷۱	۴.۰۰	انعطاف نداشتن در برابر مشتریان با ظرفیت بالای اعتباری	
۰.۲۹	۰.۰۷۰	۴.۰۶	همسوی نبودن نگرش مدیران اجرایی با اهداف کلان بانک	
۰.۲۴	۰.۰۶۳	۳.۸۸	برخورد یکسان با انواع مشتریان در حوزه اعتباری	
۰.۲۱	۰.۰۵۵	۳.۷۹	نبود دیدگاه بهبود مستمر در حوزه اعتباری به منظور کاهش فرایندهای زائد و افزایش سرعت در پرداخت تسهیلات	
۱.۴۸	جمع کل			

تکرار می شود. نتایج در قالب جدول ۳ آورده شده است.

مرحله دوم: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

در این مرحله، روال انجام شده در مرحله قبل برای عوامل درونی برای فرصت ها و تهدیدهای بیرونی

جدول ۳- نظرسنجی از خبرگان درباره عوامل بیرونی سازمان

امتیاز	ضریب	میانگین نمره	عوامل داخلی	OT
۰.۴۷	۱.۰۰	۴.۷۱	قدمت و سابقه طولانی بانک و میزان اعتماد آحاد مردم به برند بانک ملی	فرصت ها
۰.۳۷	۰.۰۸۵	۴.۳۲	رفع تحریم های بین المللی	
۰.۳۶	۰.۰۸۴	۴.۳۲	شرایط اقتصادی کشور (رونق)	
۰.۳۴	۰.۰۷۹	۴.۲۶	افزایش سودآوری در سایر بازارهای رقابتی	
۰.۳۰	۰.۰۷۳	۴.۰۹	تنوع به وجود آمده در ابزارهای مالی	
۰.۲۵	۰.۰۶۳	۴.۰۳	افزایش تقاضا برای دریافت تسهیلات و اعتبارات	
۰.۲۴	۰.۰۶۲	۳.۹۷	بسته های سیاستی بانک مرکزی	
۰.۲۲	۰.۰۵۷	۳.۸۸	دولتی بودن بانک	
۰.۲۲	۰.۰۵۶	۳.۹۱	الزام به رعایت قوانین و مقررات بین المللی از سوی نهادهای نظارتی بین المللی نظیر کمیته بال و....	
۰.۱۹	۰.۰۵۱	۳.۷۳	افزایش انتظارات مشتریان در حوزه اعتباری به علت تعامل و ارتباط بلندمدت با بانک	
۲.۹۶	جمع کل			

۰.۳۸	۰.۰۸۶	۴.۳۸	پرداخت نشدن بدهی‌های دولت به بانک که باعث کاهش توان تسهیلات‌دهی بانک می‌شود	تهدیدات
۰.۳۵	۰.۰۸۱	۴.۳۲	سرعت تغییر فناوری و انطباق سریع‌نیافتن بانک در این حوزه	
۰.۳۱	۰.۰۷۴	۴.۲۱	کاهش دستوری نرخ تسهیلات	
۰.۳۰	۰.۰۷۵	۴.۲۵	پرداخت تسهیلات تکلیفی و تعهد آور	
۰.۳۱	۰.۰۷۴	۴.۰۹	کاهش دستوری نرخ سپرده‌ها	
۰.۲۹	۰.۰۷۱	۴.۰۳	اعمال تحریم‌های بین‌المللی	
۰.۲۵	۰.۰۶۲	۴.۰۰	نبود امکان جذب نیروهای متخصص به دلیل ضوابط تعیین شده از سوی دولت	
۰.۲۶	۰.۰۶۷	۳.۹۱	شرایط اقتصادی کشور (رکود)	
۰.۲۱	۰.۰۵۵	۳.۸۲	سیاست‌های محدودکننده بانک مرکزی در اعطای تسهیلات	
۰.۱۶	۰.۰۴۵	۳.۵۳	نبود امکان ایجاد فرهنگ و آموزش مستمر برای مشتریان در تامین نیازهای اعتباری ایشان	
۲.۸۳			جمع کل	

داخلی و خارجی چهارخانه‌ای (IE) بانک ملی ترسیم می‌شود تا موقعیت حال حاضر بانک معین و براساس آن اولویت راهبردی بانک تعیین شود. در شکل ۱ این موارد آورده شده است.

حال با توجه به محاسبه امتیاز ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و امتیاز ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و انحراف معیار مربوطه در جدول فوق، ماتریس داخلی و خارجی نه‌خانه‌ای (IE) و ماتریس

امتیاز ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

	۱	۲	۳	۴
۱	رشد و توسعه فعالیت	رشد و توسعه فعالیت	رشد و توسعه فعالیت	رشد و توسعه فعالیت
۲	حذف بخشی از فعالیت	حفظ و نگهداری	رشد و توسعه فعالیت	رشد و توسعه فعالیت
۳	حذف بخشی از فعالیت	حذف بخشی از فعالیت	حفظ و نگهداری	حفظ و نگهداری
۴	حفظ و نگهداری	حفظ و نگهداری	حفظ و نگهداری	حفظ و نگهداری

امتیاز ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

شکل ۱- ماتریس داخلی و خارجی نه‌خانه‌ای (IE) بانک ملی ایران

ضعف‌های داخلی یک شرکت تأکید می‌کند. مدیریت استراتژیک در ابتدا سیاست کسب و کار خوانده می‌شد. موضوعاتی که در مدیریت استراتژیک مطرح می‌شود شامل برنامه‌ریزی استراتژیک، رصد محیطی و تجزیه و تحلیل صنعت است.

فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از تکنیک‌های محوری در فرایند مدیریت در همه بخش‌های اقتصادی است که به صورتی همه‌گیر به کار رفته است و برای تداوم‌پذیری و رشد سازمان‌ها، امری حیاتی محسوب می‌شود. این رشد و تداوم‌پذیری سازمان‌ها آنها را قادر می‌سازد با محیط‌های در حال تغییر کنار بیایند؛ زیرا ویژگی بارز محیط کسب و کار در زمان حاضر، تغییر شتابنده و فراگیر است که سازمان‌ها در حال تلاش برای کنترل آن‌اند.

مؤسسات مالی نیز مانند سایر سازمان‌ها و البته به دلیل ویژگی‌هایی مانند مخاطرات ترکیب‌شده با نوع فعالیت خود و لزوم اتخاذ تصمیمات آنی، برای بقا و رشد باید بنحوی اثربخش از فرآیند مدیریت استراتژیک بهره ببرند تا حداکثر ارزش را بیافرینند.

از طرفی با توجه به اینکه امور اعتباری بانک‌ها مهم‌ترین و برجسته‌ترین فعالیت ایشان است، لزوم تدوین استراتژی اعتباری مناسب برای بانک از اهم وظایف مدیران است که بر این اساس در این پژوهش سعی شده است با بهره‌گیری از تکنیک‌های آماری مناسب و سازگار با روش تحقیق و نوع متغیرها، داده‌ها جمع‌آوری، دسته‌بندی و تجزیه و تحلیل شوند تا درنهایت موقعیت بانک و اولویت استراتژی مشخص شود که می‌باید براساس آن استراتژی اعتباری بانک تدوین شود.

بنابراین با توجه به نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و داخلی به این نتیجه رسیدیم که بانک ملی ایران از نظر عوامل خارجی، از فرصت‌های

براساس نمودار ماتریس داخلی و خارجی نه‌خانه‌ای (IE)، بانک ملی ایران در ناحیه رشد و توسعه فعالیت و حفظ و نگهداری آن قرار گرفته است و باید راهبردهایی را در اولویت قرار دهد که باعث توسعه و حفظ و نگهداری فعالیت‌ها باشد. در واقع، قرارگیری در این ناحیه بدین معناست که از لحاظ عوامل خارجی بانک با فرصت بیشتر و از نظر عوامل داخلی با قوت بیشتری مواجهند؛ بنابراین بانک باید ضمن حفظ و نگهداری فعالیت‌های موجود با استفاده از قوت‌های خود و فرصت‌های محیطی به فکر توسعه فعالیت‌ها باشند و با شناسایی ظرفیت‌های جدید بانک دامنه فعالیت خود را گسترش دهد. این موقعیت متناظر با راهبردهای SO است. بنابراین استراتژی‌های برتر بانک ملی ایران استراتژی‌های تهاجمی یا SO است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مدیریت راهبردی یا مدیریت استراتژیک یک تجزیه و تحلیل در خصوص مسائل مهم و برجسته سازمان است که مدیران ارشد سازمان به منظور کنترل منابع در محیط‌های خارج از سازمان، در پیش می‌گیرند. این فرایند شامل این موارد است: تعیین مأموریت، چشم‌انداز، دارایی‌های سازمان و توسعه برنامه‌های و سیاست سازمان‌های سازمان و تمام فعالیت‌هایی که برای نیل به آنها نیاز است.

در واقع مدیریت استراتژیک را مجموعه‌ای از تصمیمات و اقدامات مدیریتی خوانده‌اند که عملکرد بلندمدت یک شرکت را تعیین می‌کند. مدیریت استراتژیک شامل رصد محیطی (هم خارجی و هم داخلی)، تدوین استراتژی (برنامه‌ریزی استراتژیک یا بلندمدت)، پیاده‌سازی، ارزیابی و کنترل استراتژی است. بنابراین مدیریت استراتژیک بر پایش و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی در پرتو قوت‌ها و

اعتباری بانک باید مبتنی بر اصول حاکم بر استراتژی تهاجمی باشد که از مقایسه و ترکیب نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی نتیجه گرفته می‌شود. براساس بررسی‌ها، نقاط قوت و ضعف و همین‌طور فرصت‌ها و تهدیدات بانک ملی ایران به ترتیب اهمیت به شرح جدول ۴ است.

بیشتری برخوردار است و از حیث عوامل درونی در مجموع دارای قوت است و همچنین با توجه به نتایج، از ماتریس چهارخانه‌ای داخلی و خارجی و ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، جایگاه بانک ملی در موقعیت استراتژی‌های تهاجمی (SO) قرار گرفته است. بنابراین استراتژی‌های لازم برای بخش

جدول ۴: نقاط قوت ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها

ضعف	قوت
<p>W1 نبود انگیزه کافی در بین کارکنان بخش‌های اعتباری واحدها به منظور پذیرش ریسک‌های این حوزه</p> <p>W2 تعدد، شفافیت‌نداشتن و نبود امکان دسترسی کامل به بخشنامه‌های حوزه اعتبار</p> <p>W3 نبود امکان انعطاف در قبال مشتریان با ظرفیت بالای اعتباری</p> <p>W4 همسوی نبودن نگرش مدیران اجرایی با اهداف کلان بانک</p> <p>W5 برخورد یکسان با انواع مشتریان در حوزه اعتباری</p> <p>W6 نبود دیدگاه بهبود مستمر در حوزه اعتباری به منظور کاهش فرایندهای زائد و افزایش سرعت در پرداخت تسهیلات</p>	<p>S1 نظام اعتبارسنجی مشتریان و مدیریت ریسک اعتباری</p> <p>S2 به کارگیری نیروهای باتجربه و توانمند در بخش اعتباری</p> <p>S3 فرایند پیگیری وصول مطالبات بانک</p> <p>S4 بررسی وضعیت شاخص‌های عملکردی بانک در حوزه جذب و تخصیص منابع</p> <p>S5 ارائه آموزش ضمن خدمت برای افزایش کارایی و اثربخشی پرسنل بخش اعتباری</p> <p>S6 انجام بازرسی، کنترل و نظارت در حوزه اعتباری به صورت منظم</p> <p>S7 شبکه وسیع شعب در سراسر کشور</p> <p>S8 فرایند حقوقی وصول مطالبات بانک</p> <p>S9 تعدد فرم‌های تشکیل دهنده پرونده‌های اعتباری</p> <p>S10 امکان پرداخت اقساط در تمامی شعب، درگاه‌ها و...</p> <p>S11 شفافیت در شرح وظایف و اختیارات فعالیت واحدها در حوزه اعتباری</p> <p>S12 جذابیت‌های محیطی شعب</p>
تهدید	فرصت
<p>T1 پرداخت‌نشدن بدهی‌های دولت به بانک که باعث کاهش توان تسهیلات‌دهی بانک می‌شود.</p> <p>T2 سرعت تغییر فناوری و نبود انطباق سریع بانک در این حوزه</p> <p>T3 کاهش دستوری نرخ تسهیلات</p> <p>T4 پرداخت تسهیلات تکلیفی و تعهدآور</p> <p>T5 کاهش دستوری نرخ سپرده‌ها</p> <p>T6 اعمال تحریم‌های بین‌المللی</p> <p>T7 امکان‌نداشتن جذب نیروهای متخصص به دلیل ضوابط تعیین شده از سوی دولت</p> <p>T8 شرایط اقتصادی کشور (رکورد)</p> <p>T9 سیاست‌های محدودکننده بانک مرکزی در اعطای تسهیلات</p> <p>T10 نبود امکان ایجاد فرهنگ و آموزش مستمر برای مشتریان در تأمین نیازهای اعتباری ایشان</p>	<p>O1 قدمت و سابقه طولانی بانک و میزان اعتماد آحاد مردم به برند بانک ملی</p> <p>O2 رفع تحریم‌های بین‌المللی ۲</p> <p>O3 شرایط اقتصادی کشور (رونق)</p> <p>O4 افزایش سودآوری در سایر بازارهای رقابتی</p> <p>O5 تنوع به‌وجودآمده در ابزارهای مالی</p> <p>O6 افزایش تقاضا برای دریافت تسهیلات و اعتبارات</p> <p>O7 بسته‌های سیاستی بانک مرکزی</p> <p>O8 دولتی بودن بانک</p> <p>O9 الزام به رعایت قوانین و مقررات بین‌المللی از سوی نهادهای نظارتی بین‌المللی نظیر کمیته بال و...</p> <p>O10 افزایش انتظارات مشتریان در حوزه اعتباری به علت تعامل و ارتباط بلندمدت با بانک</p>

کلان بانک (W4 T8).

۹. اجرای نظام های کنترلی مستمر داخلی به منظور تطبیق با قوانین و مقررات بین‌المللی در حوزه اعتباری (S6 O9).

۱۰. تغییر و بهبود چیدمان شعب در راستای ایجاد محیطی جذاب و افزایش رقابت و سودآوری (O4 S12).

از جمله محدودیت‌های این پژوهش، ابعاد مکانی و زمانی است و همچنین توجه به این نکته که این پژوهش در بانک ملی ایران انجام شده است و برای تعمیم به سایر مؤسسات باید بررسی بیشتری انجام شود. همچنین در این پژوهش فقط نظرات پاره‌ای از مدیران ارشد پرسیده شده است که در پژوهش‌های بعدی باید بررسی‌های گسترده‌تری انجام شود.

منابع

۱. آذر پندار، فاطمه. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین ریسک نقدینگی و ریسک اعتباری در بانک‌ها، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات.
۲. ابراهیم‌زاده، عیسی؛ آقاسی‌زاده، عبد الله. (۱۳۸۸). «تحلیل عوامل مؤثر بر گسترش گردشگری در ناحیه ساحلی چابهار با استفاده از مدل راهبردی SWO»، فصلنامه مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای، شماره ۱.
۳. اسمعیل‌زاده، علی. (۱۳۹۵). بررسی اثر عوامل کلان اقتصادی بر ریسک اعتباری در بانک ملی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشکده مجازی دانشگاه آزاد اسلامی.
۴. دیوید، فرد آر. (۱۳۹۵). مدیریت استراتژیک. ترجمه اعرابی، سید محمد و پاریسیان، علی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.

حال با توجه به نقاط قوت و فرصت‌های شمرده شده برای بانک ملی ایران در تحقیق حاضر و همچنین با در نظر گرفتن سیاست‌ها و استراتژی‌های کلان بانک، به منظور افزایش اثربخشی تسهیلات و کاهش مطالبات غیرجاری بانک، استراتژی‌های اعتباری به شرح زیر پیشنهاد می‌شود:

۱. طراحی و استقرار نظام یکپارچه مدیریت ریسک بانک به‌ویژه در حوزه ریسک اعتباری و نظام اعتبارسنجی مشتریان حقیقی و حقوقی (S1 O9).

۲. جلب رضایت و وفاداری مشتریان از طریق تعامل مستمر و نزدیک، تشخیص و درک بهنگام نیازهای متنوع پولی و مالی آنها و پاسخگویی در قالب سپردن بسته‌های اعتباری و راهکارهای جامع. (W3 O10)

۳. ساده‌سازی، ایجاد سهولت، سرعت و بهینه‌سازی تمام سازوکارهای عرضه به‌موقع اعتبارات به مشتریان، هم‌زمان با نوآوری و اجرای طرح‌های ابتکاری لازم برای مشتریان (W6 O5).

۴. ارائه نظرات مشورتی و اطلاعات جامع به مشتریان متناسب با نوع فعالیت اقتصادی و نیازهای اعتباری مدنظر آنان (S2 T10).

۵. طراحی نظام جامع جانشین‌پروری به منظور شناسایی و جذب نیروهای مستعد و استفاده بهینه از تجربیات و توانمندی‌های کارکنان (S2 T7).

۶. کارآمدسازی فرایند پیگیری وصول مطالبات با استفاده از بهبود زیرساخت‌های فناوری (S3 T2).

۷. اجرای سیاست‌های آموزشی و برگزاری دوره‌های ضمن خدمت در راستای افزایش اثربخشی و کارایی آنها و انتقال فرهنگ مبتنی بر نیازهای اعتباری به مشتریان (S5 T10).

۸. در نظر گرفتن شرایط اقتصادی کشور و همگام‌سازی نگرش مدیران اجرایی در راستای اهداف

- Relationship between Liquidity Risk and Credit Risk in Banks, *Journal of Banking & Finance*, 40(1), 242-2
15. Mehmed Ganić (2014), *Bank Specific Determinants of Credit Risk - An Empirical Study on the Banking Sector of Bosnia and Herzegovina*. International University of Sarajevo (IUS), Faculty of Business and Administration. September 4, 2014
 16. Nilsson, M. (2004), *Research and advice on strategic environmental assessment*, Stockholm Environmental Institute Publications.
 17. Olawale Samuel Luqman. (2014). The Effect of Credit Risk on the Performance of Commercial Banks in Nigeria. *SSRN Electronic Journal*, 1-18
 ۵. عباسیان، عزت‌اله؛ فلاحی، سامان و رحمانی عبدالصمد. (۱۳۹۵). «اثر تنوع بخشی در پرتفوی تسهیلات بر ریسک اعتباری بانک‌ها»، نشریه تحقیقات مالی دانشگاه تهران، ۱۸(۱)، ۱۴۹-۱۶۶.
 ۶. طالبی، محمد. (۱۳۹۰). ریسک اعتباری، اندازه‌گیری و مدیریت، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
 ۷. قائد رحمتی، صفر؛ حسینی، سید مصطفی. (۱۳۹۱). بررسی چالش‌ها و فرصت‌های گردشگری در منطقه مرزی و امنیت، چالش‌ها و رهیافت‌ها، دانشگاه سیستان و بلوچستان.
 ۸. گلکار، کورش. (۱۳۸۴)، مناسب‌سازی تکنیک تحلیلی سوآت برای کاربری در طراحی شهری مجله صفا، سال پانزدهم، شماره ۴۱.
 ۹. گوفلی، احمد. (۱۳۹۳)، «تدوین ماتریس SWOT با تکیه بر مدل‌های FMEA و SMEA در بانک‌ها؛ مطالعه موردی بانک مهر اقتصاد استان گیلان» پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش مالی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه.
 ۱۰. نیک‌پی، احمد. (۱۳۸۵). مدیریت ریسک، دانشگاه علوم پزشکی قزوین.
 ۱۱. هریسون، جفری و سنت جان کارون. (۱۳۸۲)، مدیریت استراتژیک، ترجمه بهروز قاسمی، انتشارات هیأت، تهران.
 12. Baral, K. J. (2005). Health check up of commercial banks in the framework of CAMEL: a case study of joint venture banks in Nepal. *The Journal of Nepalese Business Studies*, 1(2), 231-241.
 13. Castro, V. (2013). Macroeconomic determinants of the credit risk in the banking system: The case of the GIPSI. *Economic Modelling*, 31, 672-683.
 14. Imbierowicz, B, Rauch, C. (2014), the

