

## بررسی روش‌های افزایش انگیزه بدهکاران برای بازپرداخت بدهی (مطالعه موردی بانک رفاه استان آذربایجان شرقی)

هدایت حسین زاده<sup>۱</sup>، مهدی هوشمند<sup>۲</sup>، جهان رنجبری<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> استادیار، گروه اقتصاد، دانشگاه پیام نور، ایران

<sup>۲</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد اقتصاد و تجارت الکترونیک دانشگاه پیام نور مرکز تبریز (نویسنده مسئول)

<sup>۳</sup> فارغ التحصیل کارشناسی ارشد رشته مهندسی مالی، دانشگاه آزاد واحد اهر

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی روش‌های افزایش انگیزه بدهکاران برای بازپرداخت بدهی در بانک رفاه آذربایجان شرقی می‌باشد. این پژوهش از نظر هدف از نوع کاربردی، و از نظر ماهیت و روش از نوع توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان به تعداد ۴۱۵ نفر و مشتریان بانک رفاه استان آذربایجان شرقی می‌باشد. تعداد نمونه آماری براساس کوکران برای کارکنان ۲۰۰ و مشتریان ۳۸۰ بدست آمده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق شامل پرسشنامه محقق ساخته است. برای بررسی روایی پرسشنامه‌ها از نظر اساتید و متخصصان دانشگاه استفاده شده است و برای بررسی پایایی آنها از آزمون ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که روایی و پایایی آن مناسب می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل سوال‌های پژوهش از آزمون t تک نمونه‌ای و آزمون فریدمن استفاده شده است. یافته‌ها نشان داد که شاخص‌های افزایش انگیزه بدهکاران برای بازپرداخت بدهی در بانک رفاه استان آذربایجان شرقی، از دیدگاه کارکنان بانک رفاه، شامل شاخص بخشش جرائم، حسن رفتار، بالابودن حس شهروند مدنی و تقسیط بدهی آنان می‌باشد و شاخص‌های افزایش انگیزه بدهکاران برای بازپرداخت بدهی در بانک رفاه استان آذربایجان شرقی، از دیدگاه مشتریان بانک رفاه، شامل شاخص‌های بخشش جرائم، حسن رفتار، بالابودن حس شهروند مدنی، تقسیط بدهی و رعایت قانون می‌باشد. همچنین بر اساس اولویت‌بندی شاخص بخشش جرائم (۵۶/۴) دارای اولویت اول، قسط بدهی (۲۸/۴) اولویت دوم، بالابودن شهروند مدنی (۸۷/۳)، حسن رفتار (۸۶/۳)، رعایت قانون (۷۰/۲) و افزایش اعتبار (۷۳/۱) در اولویت‌های بعدی می‌باشند.

**واژه‌های کلیدی:** افزایش انگیزه بدهکاران، بازپرداخت بدهی، بخشش جرائم، حسن رفتار.

**مقدمه:**

هدف بانک ها، به حداکثر رساندن سود و منافع سهامداران و سپرده‌گذاران، نظم دادن به فعالیت‌های بخش‌های مختلف اقتصادی از طریق هدایت منابع به سمت مصارف مشخص و در مجاری صحیح سرمایه‌گذاری می‌باشد. بدیهی است همانگونه که در شرکت‌های تولیدی تعداد دفعات گردش کالا و سرعت چرخش آن در جهت کسب سود اهمیت زیادی برخوردار است در نظام بانکی هم جذب منابع و هم تعداد دفعات بکارگیری آن از اهمیت قابل توجهی برخوردار است. ولی مطالبات معوق فرصت چرخش مصارف و استفاده سایر مشتریان از منابع را گرفته و باعث کاهش سودآوری و مخل نظم لازم در تامین نقدینگی مورد نیاز بانک است و یافته‌های پژوهشی بیانگر آن است که میزان مطالبات معوق در حال افزایش نیز می‌باشد و این امر خسارتی بیشتر از حدمجاز به اقتصاد کشور وارد می‌نماید. شایان ذکر است که اثربخشی، سودآوری و اهمیت اعطای تسهیلات در وصول به موقع آن است و گر نه همه می‌توانند تسهیلات پرداخت نمایند. با توجه به آنکه هر چه زمان بیشتری از سررسید بازپرداخت بگذرد و اقدامی از سوی بانک در خصوص تعیین تکلیف دیون انجام نپذیرد، انگیزه بدهکاران بانکی برای بازپرداخت بدهی کاهش می‌یابد که این امر دارای آثار زیانباری برای بانک و اقتصاد کشور می‌باشد. از همین رو، مطالعه راه‌های ایجاد انگیزه در بدهکاران بانکی جهت بازپرداخت دیون دارای اهمیت ذاتی می‌باشد (صفرپور، ۱۳۹۰). مطالعه انگیزش و رفتار، جستجویی است برای پاسخ‌هایی به پرسش‌های گیج‌کننده درباره طبیعت انسانی، انگیزه‌ها و چارهای رفتارند. آنها باعث بروز فعالیت‌اند و پشتیبان آنها، ضمناً جهت کلی رفتار فرد را تعیین می‌کند (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۸). با توجه به حجم مطالبات جاری و غیرجاری بانک رفاه آذربایجان شرقی و نقش بدهکاران بانکی در افت تراز و عملکرد و اعتبار بانک، یکی از راه‌های اصلی در جمع‌آوری معوقات و مطالبات جاری و غیرجاری، افزایش انگیزه در بدهکاران بانکی جهت بازپرداخت بدهی می‌باشد، جهت افزایش انگیزه برخی شاخص‌ها از جمله، رعایت انصاف، قانون‌گرایی و عدالت برای همگان در تمامی مراحل وام‌دهی، رفتار و منش مناسب، اعمال سود مناسب، تقسیط وام، بخشش جرایم و... ذکر شده است که در تحقیق حاضر سعی در شناسایی تمامی عوامل می‌باشد. بنابراین می‌توان با بررسی راه‌های افزایش انگیزش از دیدگاه بدهکاران، مشتریان بانک و کارکنان بانک، با شناخت از دیدگاه‌های ذی‌نفعان اصلی، راهی مرضی‌الطرفین جهت بازپرداخت بدهی فراهم نمود تا هم از طریق بازگشت پول به بانک، چرخ بانک و بالتبع چرخ اقتصاد مملکت بهتر بچرخد.

**مفهوم انگیزه:**

انگیزه یک مقوله عام است که در مورد تمامی محرک‌ها و کشش‌ها، اشتیاق‌ها و تمایلات، نیازها و آرزوها و علایق مورد استفاده قرار می‌گیرد. گفتن اینکه مدیران به زیر دستانشان انگیزه می‌دهند بدین معنی است که آنها کارهایی را انجام می‌دهند که انتظار دارند با ارضای محرک‌ها و آرزوهای مرئوسین بیانجامد و آنها را به گونه‌ای مطلوب به انجام فعالیت‌ها ترغیب نماید (رحیمی نیک، ۱۳۸۵). انگیزش یعنی تحریک افراد با انجام کار برای رسیدن به هدف‌های مطلوب. از وظایف مهم مدیر، انگیزش افراد به همکاری در جهت نیل به اهداف سازمانی است. انسان به سبب نیازهای متعددی که دارد دست به فعالیت می‌زند. عدم ارضای نیازهای فرد موجب احساس عدم رضایت و نگرانی خاطر فرد می‌گردد. از سوی دیگر انسان موجودی است که نیازهای وی پایان ناپذیر است، به محض اینکه یک نیاز وی بر آورده شد نیاز دیگری پدیدار می‌گردد (آصف زاده و رضاپور، ۱۳۸۵). انگیزش نیروی پویایی است که تحریک یا عمل انسان را سبب می‌شود. واژه انگیزش در لغت به معنای تحریک و ترغیب و در کل

به معنای به جنبش در آوردن رفتار برای ارضای نیاز است. تمام انگیزه‌ها هدف‌گرا هستند و نیازها و تمایلات بر رفتار هدف‌گرا، تاثیر می‌گذارند و آن را تغییر می‌دهند. مثلاً شخصی که معمولاً تمایلی به انجام اضافه کار ندارد، اگر در زمان خاص به پول نیاز داشته باشد ممکن است رفتارش را تغییر دهد و نیازش را ارضا کند (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۸۲). انگیزش یکی از فرآیندهای اساسی روانشناختی است. بسیاری از افراد علل رفتار را با انگیزش برابر می‌دانند. در تعریف انگیزش معمولاً یک یا چند تا از واژه‌های زیر گنجانده می‌شود: تمایلات، خواست‌ها، آرزوها، اهداف، مقاصد، نیازها، انگیزه‌ها و محرک‌ها. انگیزه‌ها چراغ‌های رفتار هستند آنها موجب آغاز و ادامه فعالیت می‌شوند و جهت کلی رفتار هر فرد را تعیین می‌کنند. هدف از مطالعه انگیزش در مدیریت شناخت و درک نیازها، رفتار و شخصیت افراد و هدایت رفتار آنها به سوی رفتاری مطلوب بر اساس احترام، ارزش، خودپنداری مثبت، شناخت، خودآگاهی، عدالت و پی بردن به استعدادها و نیروهای افراد است (البرزی، ۱۳۹۳).

**انواع انگیزه‌ها:** در یک تقسیم بندی انگیزه‌ها را به سه دسته می‌توان تقسیم نمود: (نیازهای روان‌شناختی مازلو)

انگیزه‌های ابتدائی (نیازهای فیزیولوژیک) که آموختنی نیستند و مبنای فیزیولوژیک دارند مانند گرسنگی، تشنگی، خواب و اجتناب از درد.

انگیزه‌های عمومی که غیر اکتسابی هستند و اساس فیزیولوژیک ندارند مانند انگیزه‌های شایستگی، کنجکاوی، فعالیت و دلبستگی.

انگیزه‌های ثانوی که در مطالعه رفتار سازمانی از اهمیت بیشتری برخوردارند، اکتسابی می‌باشند ازجمله این انگیزه‌ها، قدرت، پیشرفت و پیوستگی را می‌توان نام برد (برومند، ۱۳۹۴).

**فرآیند ایجاد انگیزه:** نیاز در باور ما به معنای کمبودی درونی است که منجر به پیامدی جذاب می‌گردد. نیاز ارضا نشده تنشی را به وجود می‌آورد که تمایلات فرد را تحریک می‌کند. این انگیزه منجر به رفتاری جستجوگر می‌شود تا اهدافی ویژه را پیدا کند که اگر به دست آید نیاز را برآورده می‌کند و تنش را کاهش می‌دهد. ما می‌توانیم بگوییم که کارکنان دارای انگیزه در وضعیت تنش قرار دارند. آنها برای رهاشدن از این تنش تلاش می‌کنند. هر چه تنش زیاده‌تر باشد تلاش نیز بیشتر خواهد بود. هر گاه این تلاش به طور موفقیت‌آمیزی منجر به ارضای نیاز شود، تنش را کاهش می‌دهد (رابینز، ۱۳۸۵).

**انواع طرح‌های انگیزش: (۱) طرح‌های انگیزش فردی:** طرح‌های انگیزش فردی زیادی در جهت بهبود بهره‌وری فرد و توانایی سودآوری سازمان وجود دارد. طرح‌های انگیزش فردی متنوع است و هر سازمانی می‌تواند با توجه به نوع کار، طرح‌هایی را دنبال کند و با توجه به این طرح‌ها یک کارگر متناسب با میزان تولید خود، پاداش می‌گیرد. (۲) **طرح‌های انگیزش گروهی:** هر طرح انگیزش فردی می‌تواند برای گروه نیز به کار رود، به نحوی که دو نفر یا بیشتر از کارکنان بر اساس عملکرد ترکیبی پاداش دریافت می‌نمایند. در واقع برای مشاغلی که به طور گروهی انجام می‌شود تعیین سهم یک نفر، مشکل است. طرح‌های انگیزش گروهی در سطح واحد یا بخش به کار گرفته می‌شود. (۳) **طرح‌های انگیزش سازمانی:** برخی از طرح‌هایی که مدیران در سطح کلی سازمان به کار می‌گیرند و شامل کلیه کارکنان می‌شود، طرح‌های انگیزش سازمانی نامیده می‌شود. این طرح‌ها ممکن است بر مبنای بهره‌وری سازمان، صرفه جویی در هزینه یا میزان سودآوری باشد (توسلی، ۱۳۹۲).

### راهبردهای افزایش انگیزش بدهکاران:

**بخشش جرایم:** به گزارش روابط عمومی بانک مرکزی، براساس ماده ۲ دستورالعمل اجرایی ماده ۲ آیین نامه اجرایی تبصره ۳۵ قانون اصلاح قانون بودجه سال ۱۳۹۵ کل کشور «بانک عامل مکلف است در صورت بازپرداخت مانده اصل تسهیلات توسط مشمولان بطور یکجا و نقدی تا پایان سال ۱۳۹۵، نسبت به بخشودگی سود تسهیلات در سقف سهمیه ابلاغی بانک مرکزی و وجه التزام، به ترتیب اولویت‌های زیر اقدام کند:

(۱) مانده مطالبات بابت تسهیلات اعطایی یارانه‌ای مورد حمایت دولت برای حوادث غیرمترقبه و مسکن روستایی (اعم از جاری و غیرجاری).

(۲) مانده مطالبات امهال شده آسیب دیدگان ناشی از حوادث غیرمترقبه که مشمول بندهای (د) تبصره ۱۱ قانون بودجه سالهای ۱۳۹۳ و ۱۳۹۴ و بند (و) تبصره ۱۳ قانون بودجه سال ۱۳۹۵ (اعم از جاری و غیرجاری). پس از اجرای بندهای ۱ و ۲ و در صورت باقی بودن سهمیه ابلاغی، سایر اولویت‌ها به شرح ذیل می باشد:

(۳) مانده مطالبات غیرجاری تا پایان سال ۱۳۹۵ ناشی از تسهیلات اعطایی عادی پرداختی تا سقف ۱۰۰ میلیون ریال (با اولویت مناطق روستایی و محروم) به مشمولان.

(۴) مانده مطالبات غیرجاری تا پایان سال ۱۳۹۵ ناشی از تسهیلات اعطایی عادی پرداختی تا سقف ۲۰۰ میلیون ریال (با اولویت مناطق روستایی و محروم) به مشمولان.

(۵) مانده مطالبات غیرجاری تا پایان سال ۱۳۹۵ ناشی از تسهیلات اعطایی عادی پرداختی تا سقف ۳۰۰ میلیون ریال (با اولویت مناطق روستایی و محروم) به مشمولان.

(۶) مانده مطالبات غیرجاری تا پایان سال ۱۳۹۵ ناشی از تسهیلات اعطایی عادی پرداختی تا سقف ۴۰۰ میلیون ریال (با اولویت مناطق روستایی و محروم) به مشمولان.

(۷) مانده مطالبات غیرجاری تا پایان سال ۱۳۹۵ ناشی از تسهیلات اعطایی عادی پرداختی تا سقف ۵۰۰ میلیون ریال (با اولویت مناطق روستایی و محروم) به مشمولان.

(۸) مانده مطالبات غیرجاری تا پایان سال ۱۳۹۵ ناشی از تسهیلات اعطایی عادی پرداختی تا سقف ۶۰۰ میلیون ریال (با اولویت مناطق روستایی و محروم) به مشمولان.

(۹) مانده مطالبات غیرجاری تا پایان سال ۱۳۹۴ ناشی از تسهیلات اعطایی عادی پرداختی تا سقف ۷۰۰ میلیون ریال (با اولویت مناطق روستایی و محروم) به مشمولین.

(۱۰) مانده مطالبات غیرجاری تا پایان سال ۱۳۹۴ ناشی از تسهیلات اعطایی عادی پرداختی تا سقف ۸۰۰ میلیون ریال (با اولویت مناطق روستایی و محروم) به مشمولان.

(۱۱) مانده مطالبات غیرجاری تا پایان سال ۱۳۹۵ ناشی از تسهیلات اعطایی عادی پرداختی تا سقف ۹۰۰ میلیون ریال (با اولویت مناطق روستایی و محروم) به مشمولان.

(۱۲) مانده مطالبات غیرجاری تا پایان سال ۱۳۹۵ ناشی از تسهیلات اعطایی عادی پرداختی تا سقف ۱۰۰۰ میلیون ریال (با اولویت مناطق روستایی و محروم) به مشمولان.

- (۱۳) مانده بدهی سال ۱۳۹۵ اعم از جاری و غیرجاری تسهیلات اعطایی تا سقف ۱۰۰ میلیون ریال به مشمولان.
- (۱۴) مانده بدهی سال ۱۳۹۵ اعم از جاری و غیرجاری تسهیلات اعطایی تا سقف ۲۰۰ میلیون ریال به مشمولان.
- (۱۵) مانده بدهی سال ۱۳۹۵ اعم از جاری و غیرجاری تسهیلات اعطایی تا سقف ۳۰۰ میلیون ریال به مشمولان.
- (۱۶) مانده بدهی سال ۱۳۹۵ اعم از جاری و غیرجاری تسهیلات اعطایی تا سقف ۴۰۰ میلیون ریال به مشمولان.
- (۱۷) مانده بدهی سال ۱۳۹۵ اعم از جاری و غیرجاری تسهیلات اعطایی تا سقف ۵۰۰ میلیون ریال به مشمولان.
- (۱۸) مانده بدهی سال ۱۳۹۵ اعم از جاری و غیرجاری تسهیلات اعطایی تا سقف ۶۰۰ میلیون ریال به مشمولان.
- (۱۹) مانده بدهی سال ۱۳۹۵ اعم از جاری و غیرجاری تسهیلات اعطایی تا سقف ۷۰۰ میلیون ریال به مشمولان.
- (۲۰) مانده بدهی سال ۱۳۹۵ اعم از جاری و غیرجاری تسهیلات اعطایی تا سقف ۸۰۰ میلیون ریال به مشمولان.
- (۲۱) مانده بدهی سال ۱۳۹۵ اعم از جاری و غیرجاری تسهیلات اعطایی تا سقف ۹۰۰ میلیون ریال به مشمولان.
- (۲۲) مانده بدهی سال ۱۳۹۵ اعم از جاری و غیرجاری تسهیلات اعطایی تا سقف ۱۰۰۰ میلیون ریال به مشمولان. ضمناً براساس ماده ۷ این دستورالعمل، معیار تشخیص مانده بدهی مشمولان، آخرین قرارداد منعقد شده بین بانک عامل و مشمولان است و طبق ماده ۸، هر گونه مسئولیت عدم رعایت سقف های بخشش سود تسهیلات بر عهده بانک عامل است. دستورالعمل بانک مرکزی براساس ماده ۲ آیین نامه اجرایی تبصره ۳۵ قانون اصلاح قانون بودجه سال ۱۳۹۵ کل کشور ابلاغ شده است. در این ماده آمده است: «به بانک های عامل اجازه داده می شود در چارچوب دستورالعملی که بانک مرکزی تهیه می کند، نسبت به بخشودگی سود تسهیلات تا یک میلیارد ریال» اقدام کنند(منبع: سایت بانک مرکزی، ۱۳۹۶).
- در این مورد به گزارش روابط عمومی بانک رفاه کارگران؛ طرح بخشش وجه التزام محاسبه شده بر مبنای شش درصد در همه بخش های اقتصادی در صورت تسویه تسهیلات با دیون معوق، تا پایان اسفندماه سالجاری تمدید شد. بر این اساس مشتریان مشمول این طرح می بایست تا پایان اسفند سالجاری به شعبه مربوطه مراجعه و ضمن پرداخت بدهی تسهیلات مآخوذه، از بخشودگی شش درصد وجه التزام باقی مانده برخوردار گردند(<http://www.refah-bank.ir>).

**افزایش اعتبار:** از سال ۸۶ به موجب رای دیوان عدالت اداری ۹۴ درصد از سهام بانک رفاه به سازمان تامین اجتماعی تعلق پیدا کرد و شش درصد سهم باقیمانده هم که متعلق به دولت است در سال ۸۶ رییس جمهور به وزارت امور اقتصادی و دارایی دستور صریح داد تا واگذاری این شش درصد از طریق رد دیون دولت یا خرید از سازمان تامین اجتماعی پیگیری شود تا ۱۰۰ درصد سهام به سازمان تامین اجتماعی تعلق پیدا کند. آنچه مسلم است بانک رفاه از سال ۸۶ به موجب رای دیوان عدالت اداری و به موجب نامه بانک مرکزی در زمره بانک های غیردولتی قرار گرفته است و دولت هم به استناد همین غیردولتی بودن، بانک رفاه را از پرداخت تسهیلات مسکن مهر که یک تسهیلات تکلیفی بود خارج کرد. بانک رفاه کارگران تنها بانکی است که در سه سال و نیم گذشته حتی یک روز هم اضافه برداشت نزد بانک مرکزی نداشته است و این نشان دهنده اجرای دقیق مدیریت نقدینگی در این بانک است. بانک رفاه در طول یک سال گذشته ۳۲ هزار میلیارد تسهیلات پرداخت کرده و هیچ گونه

اضافه برداشتی نداشته اما ادامه تعادل منابع و مصارف دیگر از توان بانک خارج است. امروز اگر بانکی به عنوان بانک تازه وارد غیردولتی بخواهد وارد سیستم بانکی کشور شود باید ۲۰۰ میلیارد تومان سرمایه اولیه داشته باشد. اما شاهدیم که بانک رفاه با ۵۰ سال سابقه و بیش از ۱۱۰۰ شعبه و ۱۲ هزار کارمند سرمایه پایه اش تنها ۸۹,۵ میلیارد تومان است. این موضوع دست مدیران را در تمام بخش ها بسته و مشکلات زیادی ایجاد کرده است. مجموع مطالبات بانک رفاه کارگران در سر رسید گذشته و معوق این بانک ۴,۱ درصد عنوان شده است که این رقم به احتساب مطالبات مشکوک الوصول به ۱۹,۲ درصد می رسد، همچنین وجه التزام محاسبه شده تسهیلات بدهکارانی که در طول ماه مبارک رمضان نسبت به تسویه تسهیلات و کلیه دیون معوق خود به بانک اقدام کردند، بر مبنای شش درصد بخشیده شده است و میزان سود خالص بانک رفاه در سال جاری ۱۴۰ میلیارد تومان بود که بیش از ۱,۵ برابر سرمایه پایه بانک است (<http://www.refah-bank.ir>).

**حسن رفتار:** در دنیای در حال تغییر امروز که شاهد بروز تغییرات بنیادی در بسیاری مفاهیم هستیم، کارکنان، مشتریان و برند سازمان ارزشمندترین دارایی هایی هستند که در هیچ یک از دفاتر مالی ثبت نمی شوند و بهایی برای آنان قابل تصور نیست. با ورود بانک های خصوصی به نظام بانکی کشور و تبدیل برخی بانک های دولتی به خصوصی و گذار از فضای سنتی بانکداری به فضای رقابتی، مشتریان امکان انتخاب بیشتری برای استفاده از خدمات و محصولات بانکی دارند. از بین رفتن انحصار و یکسانی ارائه خدمات بانکی و موج خدمات الکترونیکی و تنوع دادن به آن مبین تغییر نگاه مدیران بانک ها و توجه به نیاز مشتریان است. امروزه در نظام بانکی، مشتریان محور اصلی بوده، لذا در فضای رقابتی بین بانکی، بانک هایی موفق ترند که بتوانند وفاداری بیشتر مشتریان را بدست آورند<sup>۱</sup> CRM از آن دسته از فن آوری های نوینی است که در زمینه حفظ مشتریان و تبدیل آنها به مشتریان وفادار نقشی حیاتی ایفا می کند CRM مزیتی رقابتی برای سازمانهاست، بنابراین قابل درک است سازمانهایی که در جست و جوی مزیت رقابتی هستند به پیاده سازی فن آوری هایی مانند CRM رو آورند تا سودآوری سازمان را از طریق راضی کردن و نگهداری مشتریان موجود افزایش دهد. با توجه به این که در سالهای اخیر، انتظارات مشتریان بالا رفته است، در شرایط کسب و کار مشتری گرای امروز مدیریت روابط با مشتری ضرورت است. در این تحقیق سعی شده است عوامل موثر بر عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر رفتار مشتری در بانک تجارت اسلامشهر شناسایی و چگونگی تعامل بین این عوامل بیان گردد. این امر به بانک مورد مطالعه و بانک ها و موسسات اعتباری مشابه کمک می کند تا به منظور بهبود کیفیت ارتباط با مشتریان از مدل ارائه شده استفاده و برهمین اساس راهبردهای مناسبی را اتخاذ کند، و به نحو موثرتری نیازها و خواسته های مشتریان را برآورده نماید. همچنین با شناسایی و تأکید بر عوامل فوق می توان مشتریان فعلی را به استفاده بیشتر از خدمات بانک مذکور ترغیب کرد. نگاه از «مشتری به عنوان خریدار» به «مشتری وفادار» تغییر کرده است. او با بانک رابطه دو سویه دارد. بانک فقط فروشنده خدمت به مشتری نیست؛ بلکه مشاور و راهنما برای مدیریت ثروت اوست. بانک نیز محصولات و خدمات خود را براساس نیازهای او طراحی و بهبود می بخشد و این برای بانک فرآیندی دائمی است. شرکت ها اغلب در مورد بررسی بازخورد مشتریان ضعیف عمل می کنند و فاقد سیستم های پشتیبانی کننده هستند. مشتریان هم ترجیح می دهند در بانک ها صف ببنند به جای این که از سیستم های خودکار تلفنی و یا سیستم های دیجیتال و الکترونیکی بانک ها استفاده کنند. (پروفیسور مرلین استون، ۲۰۰۴).

برای اینکه این نوع ارتباط با مشتری در بانک نهادینه شود لازم است در استراتژی ها بازنگری و فرآیند گزایی به جای وظیفه گزایی گسترش یابد (برادران و همکاران، ۱۳۹۰). مواجهه مشتری با بانک به عنوان مواجهه دو

<sup>۱</sup>. customer relationship management (CRM)

موجود زنده تلقی می‌شود، بنابراین مشتری از کل بانک به‌عنوان یک شخصیت واحد توقع عکس‌العمل دارد. برای او تفاوتی نمی‌کند که رئیس شعبه با او برخورد نامناسبی داشته یا نگهبان. او همه اجزای بانک را به‌عنوان یک کل می‌بیند، بنابراین همه اجزای بانک با هماهنگی و براساس فرآیندهای بازبینی شده، رفتاری شایسته بانک و مشتری خواهند داشت. رسیدن به این جایگاه نیازمند برنامه‌ریزی، آموزش، تعریف فرآیندهای اجرایی و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین است، زیرا پیچیدگی و تنوع ارتباط‌های مشتری با بانک به حدی زیاد است که بدون استفاده از فناوری، کنترل آن مشکل و بلکه غیرممکن است. در این میان آنچه مهم‌تر است اندیشه، فرهنگ و رفتار سازمانی به‌عنوان استراتژی مشتری‌مداری بانک است و سهم فناوری در این میان فقط ۲۰ درصد است. در حال حاضر و به‌طور معمول از ارزش داده‌های مربوط به مشتریان و هزینه‌ای که برای جمع‌آوری آن پرداخت می‌شود غفلت می‌شود و این در حالی است که حجم بسیار زیادی از داده‌های شخصی، شغلی و مالی مشتریان در پرونده‌ها و بانک‌های اطلاعاتی و حافظه کارکنان بانک وجود دارد و بسیاری از این داده‌ها هیچ‌گاه دیده نمی‌شوند. شخصیت مشتری، نحوه تقابل او با بانک، چگونگی رفتار او با نقدینگی، خدماتی که از سایر رقبا دریافت می‌کند، نقش او در سایر کسب‌وکارها و امکان معرفی مشتریان جدید به بانک، به علاوه ده‌ها مثال دیگر، همگی نمونه‌هایی از امکان بهره‌برداری از اطلاعات مشتری در دیدگاه ارتباط گرایانه با اوست. در اینجا مدیریت ارتباط با مشتری به دنبال حفظ مشتریان ارزشمند و افزایش سهم بانک و در نهایت تبدیل به مشتری وفادار است. رفتار ارتباطی صحیح با مشتری علاوه‌بر فروش خدمت، احساس احترام، لذت و خاطره‌ای خوش به وی می‌بخشد و او را به مراجعه مجدد تشویق می‌کند، بنابراین با استفاده از روش‌های ارتباطی و روانشناسی باید درک کنیم که از نگاه مشتری چه چیزی ارزشمند است و این احساس را به او انتقال می‌دهد، به این ترتیب ارزش دوره عمر مشتریان افزایش خواهد یافت و بالطبع سودآوری متقابل مشتری و بانک بیشتر خواهد شد. تحقیق‌های انجام شده نشان می‌دهد که به ازای ۵ درصد افزایش در نرخ نگه‌داری مشتری، به‌طور متوسط ۳۵ تا ۹۰ درصد به ارزش دوره عمر مشتری افزوده خواهد شد و این افزایش هزینه‌های جذب مشتریان را پوشش بیشتری خواهد داد (کریمی و همکاران، ۱۳۹۵).

**حس شهروند مدنی:** از جمله مفاهیم نو پدیداری است که به طور ویژه‌ای به برابری و عدالت توجه دارد و در نظریات اجتماعی، سیاسی و حقوقی جایگاه ویژه‌ای پیدا کرده است. مقوله شهروندی وقتی تحقق می‌یابد که همه افراد یک جامعه از کلیه حقوق مدنی و سیاسی برخوردار باشند و همچنین به فرصت‌های مورد نظر زندگی از حیث اقتصادی و اجتماعی دسترسی آسان داشته باشند. ضمن اینکه شهروندان به عنوان اعضای یک جامعه در حوزه‌های مختلف مشارکت دارند و در برابر حقوقی که دارند، مسئولیت‌هایی را نیز در راستای اداره بهتر جامعه و ایجاد نظم بر عهده می‌گیرند، و شناخت این حقوق و تکالیف نقش مؤثری در ارتقاء شهروندی و ایجاد جامعه‌ای بر اساس نظم و عدالت دارد. اسلام به عنوان یک دین فراگیر که به همه ابعاد زندگی بشر توجه نموده است، دستورات صریح و شفافی برای روابط اجتماعی انسان‌ها دارد و نه تنها به کمال معنوی انسان‌ها توجه نموده است بلکه به چگونگی ساختن جامعه‌ای نمونه نیز توجه دارد. از جمله مسائل مهم حقوق شهروندی در اسلام توجه به کرامت انسانها به عنوان اشرف مخلوقات، ارزش حیات و زندگی افراد، برابری بدون توجه به نژاد، رنگ، پوست و ...، هدفمند نمودن خلفت انسانها و بیهوده نبودن زندگی انسان می‌باشد. شهروند کسی است که با همنوع خود زندگی می‌کند و از طریق دولت حمایت می‌شود از حقوق اجتماعی برخوردار است و وظیفه اجتماعی انجام می‌دهد. به گفته ژان ژاک روسو زمانی انسان شهروند به شمار می‌رود که در همه زمینه‌ها عضوی از حاکمیت باشد. شهروندی، با احساس مسئولیت همراه است و حس شهروندی در عمیق‌ترین معنای خود دارای دو ویژگی مهم است. بی شک جامعه مدنی بدون تلاش شهروندان برخوردار از حس مسئولیت قوی بر پا نمی‌گردد. شهروند واقعی فردی است که در باره مسائل عمومی آگاهی دارد، نگرشهایی در مورد فضیلت مدنی به او القا می‌شود که نتیجه

آن کسب مهارت هایی برای مشارکت در عرصه سیاسی و اجتماعی است. شهروند برابندی از جامعه مدنی است. آموزش شهروندی و تقویت روح جمعی از ارکان مهم و اساسی زندگی اجتماعی و فرهنگی انسان محسوب می شود (امیری، ۱۳۹۲). آموزش شهروندی عبارت است از فرایند انتقال ارزشها و نگرشهای لازم برای مشارکت و ثبات سیاسی جامعه از یک نسل به نسل دیگر. شهروند به عنوان یکی از عوامل مهم تأسیس دولت و حکومت است، بنابر این به حقوق شهروندی باید از این منظر نگریست؛ به اصطلاح همان گونه که شهروندان در فرمانبرداری سهیم هستند در حکمرانی هم باید سهیم باشند در چنین فرایندی یعنی حقوق شهروندی پذیرفته و به رسمیت شناخته شده است. انسان شهروند یک سرمایه بزرگ اجتماعی است و فقط از طریق شرکت در فعالیت های مدنی است که شهروندان متوجه ارتباط منافع شخصی خود و مصالح اجتماعی می شوند و از این طریق به انباشت و افزایش سرمایه اجتماعی کمک می کنند وقتی واژه شهروند به ارزش تبدیل می شود خود بخود آنچه معیارهای تبعیض و زندگی غیر متمدنانه قلمداد می شود رنگ می بازد، لذا مفهوم شهروند پیش از هر چیزی در برابر جوهر انسانیت انسان هاست و به تبع آن به برابری حقوق مدنی انسانها تاکید می کند. بنابراین شهروندی افراد از پیش به وسیله نژاد، طبقه، جنسیت و هویتشان تعیین نمی شود بلکه در نحوه ارتباط با فرد و فرد با جامعه ارزیابی می شود، که آنگاه شهروند به مثابه ستون و شاکله یک زیست اجتماعی توسعه یافته و یک ساختار سیاسی و اسلامی دموکراتیک رخ عیان می کند. محدود کردن حقوق و هویت شهروندی در حق رأی و تقلیل آن به تعلق خاطر به گروه های سیاسی مقوله ای است که از اصلی ترین تهدید حقوق شهروندی به شمار می آید. بی تردید آنچه که عدالت اسلامی را در ابعاد اجتماعی محقق می کند ضرورت یکسان انگاشتن تک تک افراد جامعه در برابر شرع و قانون است، از این یکسان انگاشتن در ایران همواره در مقوله ای به نام حق رأی نام برده می شود اما باید توجه داشت که حق رأی تنها بخش کوچکی از حقوق شهروندی است. در واقع اگر چه می توان از حق رأی به عنوان راهکار عادلانه برای توزیع منابع قدرت سیاسی در جامعه یاد کرد اما به این نکته باید توجه کرد که حق رأی در بادی امر تنها بخشی از عدالت سیاسی اجتماعی است نه تمامیت آن. در این میان بانکها، اعم از دولتی و خصوصی به عنوان یکی از مهمترین موسسات تجاری در بخش اقتصادی، با تجهیز منابع از طریق جذب سپرده های مردم و با هدف کسب و تحصیل سود، مبادرت به سرمایه گذاری یا اعطای تسهیلات و ارائه خدمات مالی به مشتریان خود می نمایند. گسترش و فزونی روابط اقتصادی و نیاز غیرقابل انکار مردم به این موسسات ایجاب می نماید که روابط حقوقی این موسسات با مشتریان آنها، که می تواند هر شخص حقیقی و یا حقوقی (اعم از دولتی و خصوصی) باشد به دقت مورد بررسی قرار گیرد. یکی از مسائل قابل توجهی که در تمامی روابط حقوقی مد نظر قرار می گیرد انواع مسئولیت هایی است که افراد نسبت به یکدیگر دارند، که یکی از مهمترین آنها مسئولیت مدنی می باشد. ممکن است بانکها در راستای انجام وظایف محوله موجب ورود ضرر و زیان به مشتری گردند و متضرر، درصدد یافتن راهی برای جبران خسارت وارده برآید، بسته به اینکه خسارت وارده ناشی از قرارداد منعقد بین بانک و مشتری باشد یا خارج از آن قرارداد حادث گردد، روش های جبران آن متفاوت است. منابع مسئولیت مدنی بانک در مقابل مشتریان، قوانین و مقررات عام و خاص از جمله مواد ۱۱ و ۱۲ قانون مسئولیت مدنی و ماده ۳۵ قانون پولی بانکی کشور می باشد. مسئولیت متقابل بانک و مشتری فروض مختلفی دارد از جمله اینکه؛ اگر عملیات بانک و کارکنان وی موجب ورود خسارت به مشتری گردد منبع تأمین خسارت چه کسی است، و دیگر اینکه خود مشتری به عنوان استفاده کننده از خدمات بانکی در حالت قراردادی و غیر قراردادی چه مسئولیتی دارد. بانک ممکن است به دلیل فعل کارمندان خود و یا عاملی که دفع آن خارج از اقتدار وی و غیر قابل پیش بینی بوده مسئول تلقی نشود. بر حسب اینکه بانک، دولتی یا خصوصی باشد بدون در نظر گرفتن ماده ۳۵ قانون پولی بانکی کشور و با توجه به مواد ۱۱ و ۱۲ قانون مسئولیت مدنی و حاکمیت قوانین خاص در بانک دولتی و خصوصی، مسئولیت متقابل بانک و مشتری و نحوه جبران خسارت متفاوت خواهد بود (فرزانه، ۱۳۹۱).



**تقسیم بدهی:** به طور کلی، بهترین رویه برای وصول مطالبات بانکها، ایجاد بستر مناسب است، بدین معنا که اختیارات ویژه ای برای بانکها طراحی و تدوین شود تا فرایند وصول مطالبات را در شرایط کنونی تسریع کنند، ضمن اینکه استفاده از خدمات شرکت های وصول مطالبات، صرفه جویی وقت و هزینه بانکها را در پی دارد. روش وصول مطالبات، به شرایط مشتری، شرایط قرار داد و برآوردی که از زمان و فرایند انجام کار صورت می گیرد، بستگی دارد. با وجود این، بانکها همواره بهترین راهکار وصول را تعامل با مشتری (در صورتی که ضوابط و مقررات قرار داد خود با بانک را رعایت کرده باشد)، می دانند. چنانچه مشتری به هر دلیلی از باز پرداخت تسهیلات امتناع ورزید، با عنایت به اینکه بانک وکیل سپرد گزاران است، باید حافظ منافع آنها باشد؛ لذا مراتب از طرق قانونی پیگیری می شود. باید اذعان داشت، ساختار کنونی بانکها و الزامات حاکم بر آنها، در بسیاری موارد انجام اقدامهای مناسب برای وصول را با محدودیتهایی روبرو کرده است که در صورت وجود نهادی مستقل و خصوصی، دارای کارکنان مجرب در زمینه های قضایی، بانکی، حقوقی و... فرایند وصول مطالبات تسریع شده و بانکها می توانند با استمداد از این واحدها، ضمن پرهیز از مشکلات وصول، احتمال وصول مطالبات خود را افزایش دهند. مشتریان غیرواقعی، تسهیلات دریافتی را در مسیر و هدفهای غیراصلی به جریان انداخته اند و ضمن اخلال در شبکه بانکی، نظم اجتماعی و اقتصادی را در سیاستگذاری دولت برهم زده اند که اعلام اسامی این گروه از طریق روزنامه ها، رادیو و تلویزیون می تواند درس عبرتی برای دیگران باشد. اما مشتریان واقعی بانکهای گروهی هستند که سوابق سوئی در پرونده خود ندارند و تحت عواملی مختلفی همچون شرایط اقتصادی و سیاسی، تغییر و تحولات در قوانین و مقررات، بروز حوادث غیرمترقبه، کاهش نرخ تسهیلات و در نتیجه ترجیح عدم باز پرداخت، بخشی از مطالبات بانکها را ایجاد می کنند. فارغ از دلایل شکل گیری مطالبات، باید این واقعیت را مدنظر داشت که هرگاه بخشی از تسهیلات یک بانک به دلایل مختلف در موعد مقرر بازپرداخت نشود، واحدی باید وجود داشته باشد که برای احقاق حقوق بانک و حفظ منافع سپرده گذاران مسئولیت بازگرداندن پول تخصیص یافته را عهده دار شده و اقدامات لازم را به انجام رساند. به همین دلیل در مدیریت امور حقوقی، یک اداره جهت پیگیری و وصول مطالبات بانک ایجاد شود تا بازگرداندن منابع بانک را از طریق روندهای عمدتاً قضایی (طرح شکایت، تملیک وثایق مشتریان و ...) به انجام رساند. با این رویکرد که وصول مطالبات بخشی از فرآیند مستمر ارتباط بانک با مشتریان و بنگاه های اقتصادی کشور بوده و هدف این نیست که در بازگرداندن منابع بانک به گونه ای عمل شود که ادامه حیات موثر یک کسب و کار فعال به خطر افتد. خوشبختانه بانک ها به عنوان یک بانک پیشرو در شفاف سازی حسابها، زودتر از سایر بانکهای کشور میزان مطالبات واقعی خود را شناسایی و همین امر دستیابی به راهکارهای مناسب برای جلوگیری از تبدیل این مشکل به یک بحران را امکان پذیر ساخت. امروز در بانک یک عزم جدی برای بازگرداندن منابع در حداقل زمان ممکن به وجود آمده و این دیدگاه مشترک نیز شکل گرفته که بروز مطالبات بانک زنجیره بزرگی از مشکلات اقتصادی کشور را در پی دارد که مشتریان را از ایفای به موقع تعهداتشان باز داشته است. علاوه بر این استفاده از شیوه های مختلف احیاء با توجه به شرایط هر مشتری و پرونده، همواره در دستور کار ارکان اعتباری و حقوقی مناطق قرار دارد. همانطور که آشنایی کامل پرسنل مرتبط با اعطای تسهیلات از بخشنامه ها و مقررات، رعایت اصول بهداشت اعتباری و نظارت مستمر و موثر بر طرح های اعتباری می تواند تا میزان زیادی از ایجاد مطالبات معوق جلوگیری کند، آگاهی پرسنل مذاکره کننده با بدهکاران از ضوابط مربوطه نیز تاثیر چشمگیری در بازگشت منابع بانک دارد. لذا در هنگام مذاکره با مشتریان باید از شگردهای توأم با انعطاف استفاده و شأن و جایگاه اجتماعی مشتری به دقت مورد توجه قرار گیرد و وصول مطالبات با توان بازپرداخت مشتریان متناسب بوده و تقسیم گردد (کریمی، ۱۳۹۵).

**رعایت قانون:** با توجه به اینکه منابع بانکها سپرده مردم است و صاحبان سهام، همواره کمتر از ۸ درصد از منابع را تامین می کنند و ۹۲ درصد بقیه متعلق به صاحبان سپرده است. صاحبان سپرده هیچ نقشی در تعیین مدیران ندارند و به تبع نظارتی نیز بر نحوه مدیریت منابع خودشان ندارند. بانک مرکزی و دولت وظیفه نظارت و حفاظت از منافع سپرده گذاران را به عهده دارند. از سوی دیگر بانک، مجری سیاست پولی و نظام پرداخت است و نیز تخصیص بخش عمده منابع نیز به عهده بانک است. نظارت بر عملکرد نظام بانکی برای تحقق این سیاستها، به عهده بانک مرکزی نیازمند نظارت است. علاوه بر این، نرخ بهره به عنوان یک مولفه مهم در اقتصاد، که نه تنها به عنوان یک تنظیم کننده اقتصادی، بلکه به عنوان بخش مهمی از هزینه های فعالان اقتصادی، محرک پس انداز و سرمایه گذاری است و نیز ارز و عملیات ارزی به عنوان حلقه رابط اقتصاد ملی با اقتصاد بین المللی در نظام بانکی تحقق پیدا می کنند. ایفای نقش نظارتی بانک مرکزی از طریق مقررات گذاری، استاندارد سازی، استقرار نظام های اطلاع رسانی، تنظیم شرایط و احراز و ضوابط کارگزاران نظام بانکی و ایجاد نظام پاسخگویی ملی و ... برای بانکها میسر است. تجربه سالهای گذشته نشان داد که عدم اشراف عملیاتی و اطلاعاتی و نیز ضعف مدیریتی و کارشناسی در بانک مرکزی و نیز عدم وجود قوانین و مقررات پشتیبان و سایر عوامل، عملاً موجب شده است که این وظیفه به نحو مناسب انجام نشود. عدم تناسب ماموریت های نظارتی بانک مرکزی با ساختار، ایجاد یک دستگاه مستقل نظارتی زیر نظر بانک مرکزی و هویت بخشی به صندوق ضمانت سپرده ها در وظایف اصلی متداول اینگونه صندوقها را ضروری می سازد. نظارت ناپذیری بانکهای غیردولتی حضور بانکهای خصوصی در عرصه اقتصادی کشور به رغم فواید مترتبه، برای ارتقای کارآمدی نظام بانکی، درعین حال، عواملی که منجر به نظارت ناپذیری آنها می شود، نگرانی هایی هم به همراه آورد. از جمله این نگرانی ها، می توان به موارد زیر اشاره کرد: نرخ سود تسهیلات این بانکها، سوء استفاده های برخی مالکان از منابع سپرده های مردم در بانک و هدایت ناصحیح منابع این دسته از بانکها بود که در عرصه عمل، بروز کردند. که البته کم و بیش این مسائل درخصوص بانکهای دولتی خصوصی شده، بانکهای متعلق به نهادهای غیردولتی نیز وجود دارد. عدم دقت نظر و آمادگی بانک مرکزی برای تعیین شرایط و ضوابطی که برای تاسیس، ترکیب و ماهیت سهامداران و انتصاب مدیران، الزامات گزاشده، عامل مهمی برای این امر بوده است و دستیابی به منابع بانکهای خصوصی و نیز کسب سود و منفعت، انگیزه اصلی بسیاری از صاحبان و موسسات بانکها نیز، عامل مهم بعدی برای این امر است. در حالیکه یکی از ماموریت های بانکها تخصیص منابع جامعه است این وظیفه در بانکهای خصوصی به نفع خواسته های صاحبان سهام قربانی می شود و نظارت ناپذیری آنها نیز مساله را تشدید کرده است (طالبی، ۱۳۹۵). همچنین قوانین مداخله گر در امور بانکی یکی از آسیب های نظام بانکی شمولیت قوانینی است که هدف اصلی آنها حل و فصل مشکلات سایر حوزه ها است ولی شکل و محتوای عملیات بانکی را تحت تاثیر قرار داده است. قانون اصلاح ماده ۳۴ قانون ثبت که نظام وثیقه بانکی را تغییر داد و آثار منفی آن برای نظام بانکی و اقتصاد مشهود است. جرات عدم بازپرداخت در مشتریان را افزایش و اثرات زیادی بر تصمیمات تسهیلات دهی بانکها داشت. قوانینی که برای الزام نظام بانکی به تجمیع و تقسیم بدهی های مشتریان اعمال کرده اند نیز جزو مخاطرات اساسی است. فهرست قوانینی که در سایر حوزه ها و مشتمل بر مواد و تبصره های موثر بر نظام بانکی هستند طولانی و مواردی از آن به شرح زیر است. قانون عدم الزام به سپردن وثیقه ملکی مصوب سال ۸۰، قانون منطقی کردن نرخ سود مصوب سال ۸۵، قانون تسهیل اعطای تسهیلات بانکی مصوب سال ۸۶، ماده ده قانون بهره وری مصوب سال ۸۹، بند قاف ماده ۲۲۴ قانون برنامه پنجم مصوب سال ۸۹، قانون اصلاح ماده ۳۴ قانون ثبت (موسویان و میسی، ۱۳۹۴).

**بانک رفاه کارگران:** بانک رفاه کارگران بانک ایرانی است، که به عنوان بازوی ارائه خدمات مالی و بانکداری سازمان تأمین اجتماعی ایران فعالیت می کند. بانک رفاه در سال ۱۳۳۸ تأسیس شد و هم اکنون مالک

شبکه‌ای از ۱۰۷۴ شعبه بانک است و بیش از ۱۰۵۳۷ نفر در آن اشتغال دارند. مجموع دارایی‌های بانک رفاه بالغ بر ۱۷۹ هزار میلیارد ریال برآورد شده است. بانک رفاه کارگران در اجرای تبصره ماده ۳۹ قانون بودجه سال ۱۳۳۸ کشور و ماده ۳۸ سازمان بیمه‌های اجتماعی به منظور سرمایه‌گذاری و بهره‌برداری از وجوه بیمه کارگران با هدف کمک به تامین رفاه و ایجاد تسهیلات لازم برای رفع نیازمندی‌های طبقه کارگر در تاریخ ۱۳۳۹/۵/۲۷ تشکیل و به ثبت رسید و عملیات خود را از ششم فروردین ۱۳۴۰ با افتتاح شعبه مرکزی در تهران و شعبه اصفهان آغاز کرد. سرمایه اولیه این بانک چهارصد میلیون ریال و از سوی سازمان تامین اجتماعی تامین شد. بانک رفاه یک بانک تجاری شناخته شده و با پنجاه و پنج سال تجربه در ارائه خدمات بانکی، بهره‌مندی از ۱۰۵۳۷ نیروی انسانی و در اختیار داشتن ۱۰۷۶ شعبه فعال در سراسر کشور، می‌کوشد از طریق ارائه مطلوب انواع خدمات بانکی، رضایت عموم اقشار جامعه را تامین نماید. این بانک با برخورداری از اعتماد مردم و توانمندی بالای سرمایه انسانی خود، در اجرای سیاست‌های کلان اقتصادی دولت جمهوری اسلامی ایران به ویژه در بخش صادرات کالاهای غیر نفتی و تولیدات صنعتی و کشاورزی، خدمات ارزشمندی را صادر کنندگان کشور ارائه می‌دهد. بانک رفاه از نظر بانک‌های معتبر بین‌المللی، یکی از خوشنام‌ترین بانک‌های تجاری محسوب می‌شود که با داشتن کارگزاران منتخب از بانک‌های تراز اول دنیا، نیازهای مشتریان خود در عملیات بانکی بین‌المللی را مرتفع می‌سازد. سرمایه اولیه این بانک ۴۰۰ میلیون ریال و از سوی سازمان تامین اجتماعی تأمین شد. بانک رفاه امروزه یک بانک تجاری شناخته شده و بیش از پنجاه سال است که در این حوزه فعال می‌باشد (<http://www.refah-bank.ir>).

یافته‌های پژوهش خیرخواه و همکاران (۱۳۹۵) تأیید می‌کند که کاهش نرخ تورم انتظاری، کاهش نرخ بیکاری و کاهش نرخ سود تسهیلات بانکی تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر کاهش میزان مطالبات معوق بانکی دارد. بافنده ایماندوست و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی به بررسی عوامل مؤثر بر نرخ وصول تسهیلات بانک کشاورزی استان خراسان رضوی پرداختند. نتایج تخمین مدل توبیت نشان داد که اندازه تسهیلات، دارای اثر مستقیم ضعیفی، نرخ سود بازپرداخت تسهیلات اثر معکوسی و بی‌معنی، طول دوره بازپرداخت تسهیلات اثر مثبت و قوی، ضمانت از نوع ضمانتی اثر مثبت، ضمانت از نوع وثیقه‌ای اثر معکوس، وقوع حادثه اثر معکوس و همزمانی سررسید پرداخت تسهیلات با فصل فروش محصول دارای اثر مستقیم قوی بر نرخ وصول تسهیلات می‌باشد. محمدی و همکاران (۱۳۹۳) تحقیقی را با عنوان شناسایی موانع بازپرداخت تسهیلات کشاورزی از دیدگاه کارشناسان بانک کشاورزی در استان زنجان انجام داده است. نتایج نشان داد که شش عامل تمهیدهای مکرر اقساط سر رسیده که موجب کاهش انگیزه کشاورزان جهت بازپرداخت اقساط می‌شود، وعده مقامات استانی و نمایندگان مجلس در خصوص تمهید تسهیلات و ترویج فرهنگ عدم بازپرداخت، فقدان اهرم‌های قانونی مؤثر در وصول مطالبات، طولانی بودن پروسه صدور اجرائیه برای وصول مطالبات، وجود موانع قانونی برای تملیک و فروش وثائق و عدم وجود قوانین و مقررات با ضمانت اجرایی قوی جهت وصول مطالبات از مهمترین عوامل عدم بازپرداخت و علل افزایش مطالبات می‌باشد. ساداتیان (۱۳۹۳) تحقیقی با عنوان مطالعه تطبیقی مولفه‌های مؤثر بر انگیزه خدمت به جامعه در بیمارستانهای خصوصی و دولتی منتشر نمود. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که از نظر انگیزه خدمت به جامعه بین کارکنان بیمارستانهای خصوصی و دولتی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. نتایج نشان داد که در بیمارستانهای دولتی پیش نیازهای تعیین شده بر انگیزه خدمت کارکنان تأثیر معنی‌داری دارند ولی در بیمارستانهای خصوصی پیش نیازها بر انگیزه خدمت کارکنان تأثیر ندارند. همچنین تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که در بخش دولتی انگیزه خدمت کارکنان بر عملکرد فردی تأثیر مثبت و معناداری دارد ولی در بخش خصوصی انگیزه خدمت کارکنان بر عملکرد فردی آنان تأثیر مثبت و معناداری ندارد. بطور کلی مهم‌ترین نتیجه‌ای که این پژوهش به آن دست یافت این است که بین بخش خصوصی و دولتی از نظر انگیزه خدمت به جامعه

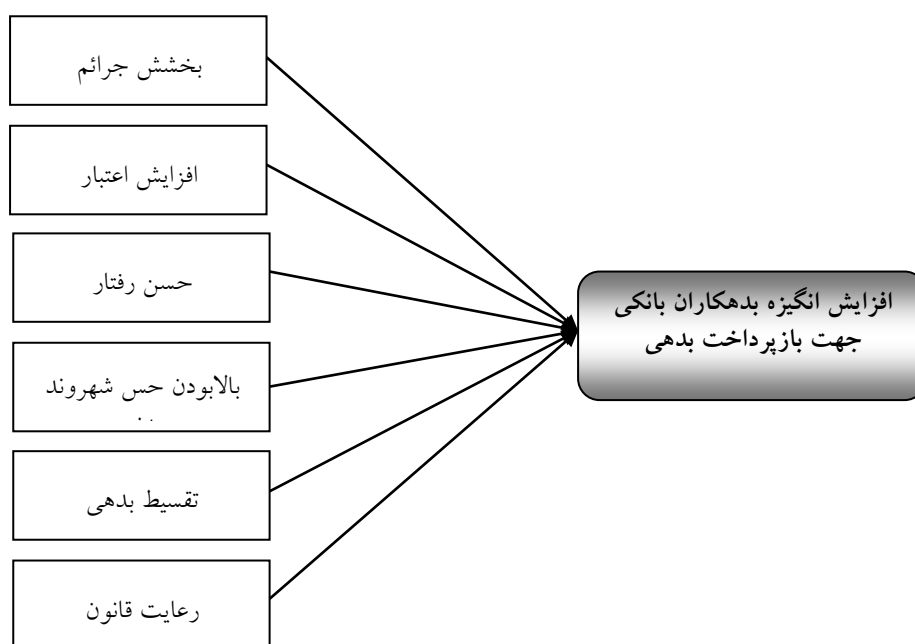
تفاوت معنی داری وجود ندارد. این پژوهش نشان داد که در بخش خصوصی انگیزه افراد برای خدمت به جامعه تحت تاثیر ویژگی های فردی مانند جنسیت، وضعیت تاهل، میزان تحصیلات ندارد. همچنین نتایج بیانگر آن است که در بخش دولتی با افزایش سطح تحصیلات کارکنان انگیزه آنان برای خدمت به جامعه کاهش می یابد و این برای مدیران منابع انسانی بخش دولتی قابل توجه است. محمودی و شریفی (۱۳۹۲) تحقیقی با عنوان بررسی علل و عوامل مؤثر در عدم بازپرداخت تسهیلات اعطایی زودبازده در شعب بانک ملی شهرکرد انجام داده است. یافته های پژوهش نشان داد که از دیدگاه مخاطبین پرسشنامه فاکتورهایی همچون علل و عوامل فرابانکی، تسهیلات تکلیفی، ضعف مدیریت و زمینه ی مناسب رفتار رانت جویانه وام گیرندگان، قصور و بی توجهی در اخذ وثایق کافی، نوع فعالیت، انتقال تسهیلات دریافتی توسط وام گیرندگان به سایر بخشها، سابقه ی همکاری وام گیرنده با بانک و ناکافی بودن منابع مالی مورد نیاز از اهم عوامل مؤثر بر عدم بازپرداخت تسهیلات زودبازده در شعب بانک ملی شهرکرد بوده است. قربانزاده (۱۳۸۸) تحقیقی با عنوان بررسی متغیرهای اثرگذار برافزایش انگیزه پیشرفت کارکنان بانک کشاورزی خراسان جنوبی منتشر نمود. یافته ها: نتایج نشان داد که بین متغیرهای «مشارکت دهی در تصمیم گیری»، «رضایت شغلی»، «عادلانیه بودن سیستم ترفیع و ارتقاء کارکنان»، «گردش شغلی انجام شده در محیط کاری»، «انطباق شغل با ویژگیهای فردی کارکنان» و «اهداف و چشم اندازهای موجود در سازمان» با افزایش انگیزه شغلی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد. اما بین «امنیت شغلی» و «مشوق های مالی»، با افزایش انگیزه شغلی کارکنان رابطه معنی داری وجود ندارد. نتیجه گیری نهایی: می توان نتیجه گرفت که توجه به عوامل انگیزشی کارکنان و نیازهای آنها و توجه به تفاوت های فردی هر یک از کارکنان یکی از مهم ترین عواملی است که در بهره وری نیروی انسانی می توان به آن دست یافت و یکی از شرایط مهم و اساسی برای رسیدن به هدف در هرکاری برانگیختن و ایجاد انگیزه در افرادی است که آن کار را انجام میدهند. عوامل متعددی در انگیزه کاری پایین در سازمانها وجود دارند و به همین دلیل مدیریت بدنبال راهها و تکنیک هایی باید باشد که بتواند انگیزه های کارکنان خود را افزایش دهد. این کار با عادلانه بودن سیستم ترفیع و ارتقاء- مشارکت در تصمیم گیری - انطباق شغل با ویژگی های فردی - گردش شغلی و اهداف و چشم انداز های موجود در سازمان صورت می گیرد. آگاهی از چگونگی تفاوت افراد می تواند به مدیر کمک کند تا کارکنان خود را بهتر بشناسد و در نتیجه اقداماتی انجام دهد که هدف از آن فراهم آوردن واجبات نیازهای کارکنان باشد. آگاهی از نیازهای افراد سازمانی مدیران را در دادن یا ندادن پاداش یاری می کند. عکس العمل برخی از کارکنان در مقابل پاداشهای مختلف متفاوت است و این آگاهی در زمینه تفاوت در نیازها می تواند به مدیر کمک کند تا سیستمهای منطبق با نیازهای کارکنان را طرح ریزی کند. برانکو (۲۰۱۵) تحقیقی با عنوان تعیین کننده های کلان وام های غیرفعال در کشور پرتغال انجام داده است. نتایج تحقیق نشان داد بروز بحران در سیستم مالی می تواند به خروج پس انداز سپرده گذاران از بانکها منجر به ورشکستگی بانکها شود. به طوری که اگر نااطمینانی به سیستم بانکی و شرایط ناپایدار از سوی پس اندازکنندگان احساس شود و آنان راهی بهتر برای نگهداری پس اندازهای خود بیابند، اقدام به خروج سپرده های خود از بانکها می نمایند. به علاوه، از آنجا که بانکها بخش عمده های از سپرده های مشتریان را به صورت تسهیلات اعطا کرده اند، در صورتی که تسهیلات به موقع بازپرداخت نشود، با کاهش ناگهانی منابع مواجه شده و در شرایط بدبینانه حتی ممکن است به ورشکستگی بانکها هم منجر شود. سیلوستر و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیقی به بررسی عملکرد بازپرداخت وام تولیدکنندگان و فرآوری کنندگان خرده مالک در نیجریه پرداخته است. نتایج

۲. Branco

۲. Sylvester et al

حاصل نشان داد که اندازه وام تحت تأثیر تجربه فرآوری کنندگان، درآمد ناخالص سالانه ونرخ سرمایه گذاری می باشد. همچنین نسبت گردش دارایی و فاصله بین خانه و محل وام دهی از عوامل مؤثر در نرخ بازپرداخت وام می باشند. وونگنا و ویتور<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی به بررسی عوامل مؤثر بر بهبود بازپرداخت وام توسط سبب زمینی کاران در غنا پرداخته است. بر اساس نتایج به دست آمده عوامل سن، سطح سواد، تجربه، نظارت و درآمد خارج از مزرعه اثر مثبتی بر عملکرد بازپرداخت وام داشته و جنسیت و وضعیت تأهل اثر منفی در عملکرد بازپرداخت داشته اند. هک و چیا<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) در تحقیقی در مورد عوامل انگیزشی مدیریت عملکرد، به وجود برخی عوامل بیرونی از جمله فشارهای رقابتی و تغییرات محیطی و برخی عوامل درونی مانند نیاز سازمانها به مرور عملکرد خود و بررسی و آگاهی از نحوه پیاده سازی استرژیهها به عنوان انگیزه هایی در فرایند نظام مدیریت عملکرد اشاره شده است آزونه و پالمو<sup>۶</sup> (۲۰۱۱) در تحقیقی با موضوع سیستم پاداش و ارزیابی مدیریت عملکرد بازبهای قدرت در سازمان، فشارهای خارجی و همچنین شفافیت و سهولت در ارتباطات بین کارکنان و سازمان را به عنوان انگیزه های درونی و بیرونی سازمانها در بکارگیری نظام مدیریت عملکرد مؤثر می دانند.

#### مدل مفهومی پژوهش:



۴ Vitor-Awonyu & W

۵ Houque and Chia

۶ Azzone and Palermo

در تحقیق حاضر، عوامل موثر بر افزایش انگیزه بدهکاران بانکی جهت بازپرداخت بدهی، به عنوان متغیر برونزا یا مستقل (بخشش جرائم، افزایش اعتبار، حسن رفتار، بالابودن حس شهروند مدنی، تقسیط بدهی، رعایت قانون) در نظر گرفته می‌شود و افزایش انگیزه بدهکاران جهت بازپرداخت بدهی به عنوان متغیر درونزا یا وابسته در نظر گرفته شده است.

### روش تحقیق:

این پژوهش از نظر هدف از نوع کاربردی، و از نظر ماهیت و روش از نوع توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان به تعداد ۴۱۵ نفر و مشتریان بانک رفاه استان آذربایجان شرقی می‌باشد. تعداد نمونه آماری براساس کوکران برای کارکنان ۲۰۰ و مشتریان ۳۸۰ بدست آمده است. ابزار جمع آوری داده‌ها در این تحقیق شامل پرسشنامه محقق ساخته است. برای بررسی روایی پرسشنامه‌ها از نظر اساتید و متخصصان دانشگاه استفاده شده است و برای بررسی پایایی آنها از آزمون ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که روایی و پایایی آن مناسب می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل سوال‌های پژوهش از آزمون t تک نمونه‌ای و آزمون فریدمن استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش:

**سوال اول:** شاخص‌های افزایش انگیزه بدهکاران برای بازپرداخت بدهی در بانک رفاه استان آذربایجان شرقی، از دیدگاه کارکنان بانک رفاه، شامل چه مواردی می‌باشد؟  
به منظور آزمون سوال اول تحقیق از آزمون t تک متغیره استفاده شده است که مطابق جداول (۴-۵) و (۴-۶) می‌باشد:

جدول (۴-۵): شاخص‌های توصیفی سوال ۱

متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
بخشش جرائم	۲۰۰	۵۸/۱۹	۷۱/۲	۱۹/۰
افزایش اعتبار	۲۰۰	۴۲/۱۲	۶۸/۲	۱۸/۰
حسن رفتار	۲۰۰	۲۱/۱۷	۹۹/۱	۱۴/۰
بالابودن حس شهروند مدنی	۲۰۰	۳۱/۱۷	۶۸/۲	۱۸/۰
تقسیم بدهی	۲۰۰	۹۲/۱۸	۹۸/۲	۲۱/۰
رعایت قانون	۲۰۰	۱۵/۱۵	۱۳/۲	۱۵/۰

جدول (۴-۶): آزمون t تک متغییره برای سوال ۱

میانگین معیار = ۱۵						
متغیرها	مقدار T	درجه آزادی	سطح معنی داری	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان تفاوت ۹۵٪	
بخشش جرائم	۹۰/۲۳	۱۹۹	۰/۰۰۰	۵۸/۴	حد پایین ۲۰/۴ حد بالا ۹۶/۴	
افزایش اعتبار	۵۶/۱۳	۱۹۹	۰/۰۰۰	-۵۷/۲	حد پایین -۹۴/۲ حد بالا -۲۰/۲	
حسن رفتار	۶۵/۱۵	۱۹۹	۰/۰۰۰	۲۱/۲	حد پایین ۹۳/۱ حد بالا ۴۸/۲	
بالابودن حس شهروند مدنی	۱۶/۱۲	۱۹۹	۰/۰۰۰	۳۱/۲	حد پایین ۹۳/۱ حد بالا ۶۸/۲	
تقسیت بدهی	۵۹/۱۸	۱۹۹	۰/۰۰۰	۹۲/۳	حد پایین ۵۰/۳ حد بالا ۳۴/۴	
رعایت قانون	۰۲/۱	۱۹۹	۰/۳۰	۱۵/۰	حد پایین -۱۴/۰ حد بالا ۴۵/۰	

مطابق جدول (۴-۵) و (۴-۶) مشاهده می‌گردد که میانگین نمره متغیرهای افزایش اعتبار و رعایت قانون از دیدگاه کارکنان بانک رفاه کمتر از بقیه متغیرها بوده و به ترتیب برابر ۴۲/۱۲ و ۱۵/۱۵ با سطح معنی داری  $Sig= ۰۰۰$  و  $Sig= ۳۰۵/۰$  می‌باشد. لذا با اطمینان بیش از ۹۵/۰ می‌توان گفت شاخص‌های افزایش انگیزه بدهکاران برای بازپرداخت بدهی در بانک رفاه استان آذربایجان شرقی، از دیدگاه کارکنان بانک رفاه، شامل شاخص بخشش جرائم، حسن رفتار، بالابودن حس شهروند مدنی و تقسیت بدهی آنان می‌باشد.

**سوال دوم:** شاخص‌های افزایش انگیزه بدهکاران برای بازپرداخت بدهی در بانک رفاه استان آذربایجان شرقی، از دیدگاه مشتریان بانک رفاه، شامل چه مواردی می‌باشد؟

به منظور آزمون سوال دوم تحقیق از آزمون t تک متغییره استفاده شده است که مطابق جداول (۴-۷) و (۴-۸) می‌باشد:

جدول (۴-۷): شاخص‌های توصیفی سوال ۲

متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
بخشش جرائم	۳۸۰	۱۳/۱۹	۹۲/۲	۱۵/۰
افزایش اعتبار	۳۸۰	۵۲/۱۳	۶۷/۳	۱۸/۰
حسن رفتار	۳۸۰	۲۸/۱۷	۴۹/۲	۱۲/۰
بالابودن حس شهروند مدنی	۳۸۰	۳۸/۱۷	۹۳/۲	۱۵/۰
تقسیت بدهی	۳۸۰	۱۲/۱۸	۴۰/۳	۱۷/۰
رعایت قانون	۳۸۰	۶۰/۱۵	۵۰/۲	۱۲/۰

جدول (۸-۴): آزمون t تک متغییره برای سوال ۱

میانگین معیار = ۱۵						شاخص ها
مقدار T	درجه آزادی	سطح معنی داری	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان تفاوت ۹۵٪	حد پایین	حد بالا
۵۶/۲۷	۳۷۹	۰/۰۰۰	۱۳/۴	۳۸/۳	۳۱/۴	بخشش جرائم
-۸۵/۷	۳۷۹	۰/۰۰۰	-۴۷/۱	-۸۴/۱	-۱۰/۱	افزایش اعتبار
۹۰/۱۷	۳۷۹	۰/۰۰۰	۲۸/۲	۰۳/۲	۵۴/۲	حسن رفتار
۸۶/۱۵	۳۷۹	۰/۰۰۰	۳۸/۲	۰۹/۲	۶۸/۲	بالابودن حس شهروند مدنی
۸۴/۱۷	۳۷۹	۰/۰۰۰	۱۲/۳	۷۷/۲	۴۶/۳	تقسیم بدهی
۷۰/۴	۳۷۹	۰/۰۰۰	۶۰/۰	۳۵/۰	۸۵/۰	رعایت قانون

مطابق جداول (۴-۷) و (۴-۸) مشاهده می‌گردد که میانگین نمره متغییر افزایش اعتبار از دیدگاه مشتریان بانک رفاه کمتر از بقیه متغیرها بوده و برابر ۵۲/۱۳ با سطح معنی داری  $\text{Sig} = ۰۰۰$  می‌باشد. لذا با اطمینان بیش از ۹۵/۰ می‌توان گفت شاخص‌های افزایش انگیزه بدهکاران برای بازپرداخت بدهی در بانک رفاه استان آذربایجان شرقی، از دیدگاه مشتریان بانک رفاه، شامل شاخص‌های بخشش جرائم، حسن رفتار، بالابودن حس شهروند مدنی، تقسیم بدهی و رعایت قانون می‌باشد.

#### سوال سوم: موارد تشابه و تفارق افزایش انگیزه بدهکاران برای بازپرداخت بدهی از دیدگاه کارکنان بانک رفاه استان آذربایجان شرقی و مشتریان بانک رفاه شامل چه مواردی می‌گردد؟

مطابق جدول (۴-۹) و (۴-۱۰) و آزمون T انجام شده ملاحظه می‌گردد که سطح معنی داری آزمون لون در همه متغیرهای (بخشش جرائم، افزایش اعتبار، حسن رفتار، بالابودن حس شهروند مدنی، قسط بدهی و رعایت قانون) بیشتر از ۰۵/۰ می‌باشد ( $\text{sig} > ۰۵/۰$ ) بنابراین این فرضیه با فرض برابری واریانس‌ها قابل تفسیر می‌باشد، پس ملاحظه می‌گردد که سطح معنی داری آزمون T در شاخص‌های بخشش جرائم، حسن رفتار و بالابودن حس شهروند مدنی، به ترتیب برابر ۰۷۳/۰، ۶۹۷/۰ و ۷۵۰/۰ بوده و بالای ۰۵/۰ می‌باشند لذا می‌توان نتیجه گرفت که در شاخص‌های فوق نظرات کارکنان و مشتریان مشابه بوده و بین آنها تفاوتی وجود ندارد. ولی سطح معنی داری شاخص‌های افزایش اعتبار، قسط بدهی و رعایت قانون به ترتیب برابر ۰۰/۰۰۰، ۰۰۴/۰ و ۰۳۱/۰ بوده و زیر ۰۰۵/۰ می‌باشد. لذا می‌توان نتیجه گرفت که در شاخص‌های فوق بین نظرات کارکنان و مشتریان تفاوت وجود دارد.



جدول ۹-۴- شاخص های توصیفی

شاخص ها	افراد	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین خطای استاندارد
بخشش جرائم	کارکنان	۲۰۰	۵۸/۱۹	۷۱/۲	۱۹/۰
	مشتریان	۳۸۰	۹۴/۱۹	۹۲/۲	۱۵/۰
افزایش اعتبار	کارکنان	۲۰۰	۴۲/۱۲	۶۸/۲	۱۹/۰
	مشتریان	۳۸۰	۵۲/۱۳	۶۷/۳	۱۸/۰
حسن رفتار	کارکنان	۲۰۰	۲۱/۱۷	۹۹/۱	۱۴/۰
	مشتریان	۳۸۰	۲۹/۱۷	۴۹/۲	۱۲/۰
بالابودن حس شهروند مدنی	کارکنان	۲۰۰	۳۱/۱۷	۶۸/۲	۱۹/۰
	مشتریان	۳۸۰	۳۹/۱۷	۹۳/۲	۱۵/۰
تقسیم بدهی	کارکنان	۲۰۰	۹۲/۱۸	۹۸/۲	۲۱/۰
	مشتریان	۳۸۰	۱۲/۱۸	۴۰/۳	۱۷/۰
رعایت قانون	کارکنان	۲۰۰	۱۶/۱۵	۱۳/۲	۱۵/۰
	مشتریان	۳۸۰	۶۱/۱۵	۵۰/۲	۱۲/۰

جدول شماره ۱۰-۴- نتایج آزمون t

شاخص ها	نوع واریانسها	آزمون لون		t	df	سطح معنی داری (Sig)	تفاوت میانگین	تفاوت خطای استاندارد
		آماره F	(Sig)					
بخشش جرائم	با فرض برابری واریانسها	۳۷/۳	۰/۰۰۰	۷۹/۱	۵۷۸	۰/۰۰۰	۴۴/۰	۲۴/۰
	با فرض عدم برابری واریانسها			۸۴/۱	۱۰/۴۳۲	۰/۰۰۰	۴۴/۰	۲۴/۰
افزایش اعتبار	با فرض برابری واریانسها	۱۹/۳	۰/۰۰۰	-۷۲/۳	۵۷۸	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۲۹/۰
	با فرض عدم برابری واریانسها			-۰/۹/۴	۲۲/۵۱۹	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۲۶/۰
حسن رفتار	با فرض برابری واریانسها	۲۲/۵	۰/۰۰۰	-۳۹/۰	۵۷۸	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۲۰/۰
	با فرض عدم برابری واریانسها			-۴۱/۰	۳۷/۴۸۷	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۱۹/۰

					برابری واریانسها	
۲۴/۰	۰۷/۰	۷۵۰/۰	۵۷۸	-۳۱/۰	۱۲/۰	۳۴/۲
					با فرض برابری واریانسها	
۲۴/۰	۰۷/۰	۷۴۳/۰	۲۸/۴۳۷	-۳۲/۰	با فرض عدم برابری واریانسها	
					تقسیم بدهی	
۲۸/۰	۸۰/۰	۰۰۴/۰	۵۷۸	۸۱/۲	۳۳/۰	۹۳/۰
					با فرض برابری واریانسها	
۲۷/۰	۸۰/۰	۰۰۵/۰	۶۴/۴۵۳	۹۳/۲	با فرض عدم برابری واریانسها	
					رعایت قانون	
۲۰/۰	-۴۵/۰	۰۳۱/۰	۵۷۸	-۱۶/۲	۱۹/۰	۶۵/۱
					با فرض برابری واریانسها	
۱۹/۰	-۴۵/۰	۰۲۴/۰	۰۷/۴۶۵	-۲۷/۲	با فرض عدم برابری واریانسها	

سوال چهارم: اولویت بندی افزایش انگیزه بدهکاران برای بازپرداخت بدهی در بانک رفاه استان آذربایجان شرقی چگونه می باشد؟

به منظور اولویت بندی افزایش انگیزه بدهکاران برای بازپرداخت بدهی در بانک رفاه استان آذربایجان شرقی از آزمون فریدمن به رتبه بندی این اثرات پرداخته شده است. مطابق تحلیل داده ها خروجی Spss شامل دو جدول می باشد. که در این جداول، میانگین رتبه های هر متغیر ارائه شده و نیز مشخصات آماری و آماره  $\chi^2$  ارائه گردیده است. باتوجه جدول (۴-۱۱) مقدار عدد معنی داری (sig) کمتر از سطح معنی داری استاندارد ( $\alpha = 0.05$ ) است. بنابراین فرض تحقیق در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید می شود. پس می توان گفت تفاوت معنی داری بین رتبه متغیرهای مورد بررسی وجود دارد. اطلاعات کامل در جدول های ذیل ارائه شده است.

جدول (۴-۱۱): نتایج آزمون فریدمن

تعداد	$\chi^2$	درجه آزادی	سطح معنی داری آزمون
۵۸۰	۵/۹۹۳	۵	۰/۰۰۰

## جدول (۱۲-۴): نتایج رتبه‌بندی شاخص‌ها

ردیف	شاخص‌ها	میانگین رتبه
۱	بخشش جرائم	۵۶/۴
۲	افزایش اعتبار	۷۳/۱
۳	حسن رفتار	۸۶/۳
۴	بالابودن شهروند مدنی	۸۷/۳
۵	قسط بدهی	۲۸/۴
۶	رعایت قانون	۷۰/۲

مطابق جدول (۱۲-۴) مشاهده می‌گردد که شاخص بخشش جرایم (۵۶/۴) دارای اولویت اول، قسط بدهی (۲۸/۴) اولویت دوم، بالابودن شهروند مدنی (۸۷/۳)، حسن رفتار (۸۶/۳)، رعایت قانون (۷۰/۲) و افزایش اعتبار (۷۳/۱) در اولویت‌های بعدی می‌باشد.

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش نشان داد که شاخص‌های افزایش انگیزه بدهکاران برای بازپرداخت بدهی در بانک رفاه استان آذربایجان شرقی، از دیدگاه کارکنان بانک رفاه، شامل شاخص بخشش جرائم، حسن رفتار، بالابودن حس شهروند مدنی و تقسیط بدهی آنان می‌باشد و شاخص‌های افزایش انگیزه بدهکاران برای بازپرداخت بدهی در بانک رفاه استان آذربایجان شرقی، از دیدگاه مشتریان بانک رفاه، شامل شاخص‌های بخشش جرائم، حسن رفتار، بالابودن حس شهروند مدنی، تقسیط بدهی و رعایت قانون می‌باشد. همچنین بر اساس اولویت‌بندی شاخص بخشش جرایم (۵۶/۴) دارای اولویت اول، قسط بدهی (۲۸/۴) اولویت دوم، بالابودن شهروند مدنی (۸۷/۳)، حسن رفتار (۸۶/۳)، رعایت قانون (۷۰/۲) و افزایش اعتبار (۷۳/۱) در اولویت‌های بعدی می‌باشند.

یافته‌های این پژوهش با یافته‌های پژوهش خیرخواه و همکاران (۱۳۹۵)، ایماندوست و همکاران (۱۳۹۵)، محمدی و همکاران (۱۳۹۳)، ساداتیان (۱۳۹۳)، محمودی و شریفی (۱۳۹۲)، قربان‌زاده (۱۳۸۸)، برانکو (۲۰۱۵)، هک و چیا (۲۰۱۲)، آژونه و پالرمو (۲۰۱۱)، وونگنا و ویتور (۲۰۱۳) و سیلواستر و همکاران (۲۰۱۳) همسو می‌باشد.

یافته‌های پژوهش خیرخواه و همکاران (۱۳۹۵) تأیید می‌کند که کاهش نرخ تورم انتظاری، کاهش نرخ بیکاری و کاهش نرخ سود تسهیلات بانکی تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر کاهش میزان مطالبات معوق بانکی دارد. بافنده ایماندوست و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی به بررسی عوامل مؤثر بر نرخ وصول تسهیلات بانک کشاورزی استان خراسان رضوی پرداختند. نتایج تخمین مدل توییت نشان داد که اندازه تسهیلات، دارای اثر مستقیم ضعیفی، نرخ سود بازپرداخت تسهیلات اثر معکوسی و بی معنی، طول دوره بازپرداخت تسهیلات اثر مثبت و قوی، ضمانت از نوع ضمانتی اثر مثبت، ضمانت از نوع وثیقه‌ای اثر معکوس، وقوع حادثه اثر معکوس و همزمانی سر رسید پرداخت تسهیلات با فصل فروش محصول دارای اثر مستقیم قوی بر نرخ وصول تسهیلات می‌باشد.

محمدی و همکاران (۱۳۹۳) تحقیقی را با عنوان شناسایی موانع بازپرداخت تسهیلات کشاورزی از دیدگاه کارشناسان بانک کشاورزی در استان زنجان انجام داده است. نتایج نشان داد که شش عامل تمهیدهای مکرر اقساط سر رسیده که موجب کاهش انگیزه کشاورزان جهت باز پرداخت اقساط می‌شود، وعده مقامات استانی و نمایندگان مجلس در خصوص تمهید تسهیلات و ترویج فرهنگ عدم باز پرداخت، فقدان اهرمهای قانونی موثر در وصول مطالبات، طولانی بودن پروسه صدور اجرائیه برای وصول مطالبات، وجود موانع قانونی برای تملیک و فروش وثائق و عدم وجود قوانین و مقررات با ضمانت اجرایی قوی جهت وصول مطالبات از مهمترین عوامل عدم بازپرداخت و علل افزایش مطالبات می باشد. ساداتیان (۱۳۹۳) تحقیقی با عنوان مطالعه تطبیقی مولفه‌های موثر بر انگیزه خدمت به جامعه در بیمارستانهای خصوصی و دولتی منتشر نمود. نتایج تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد که از نظر انگیزه خدمت به جامعه بین کارکنان بیمارستانهای خصوصی و دولتی تفاوت معنی داری وجود ندارد. نتایج نشان داد که در بیمارستانهای دولتی پیش نیازهای تعیین شده بر انگیزه خدمت کارکنان تاثیر معنی داری دارند ولی در بیمارستانهای خصوصی پیش نیازها بر انگیزه خدمت کارکنان تاثیر ندارند. همچنین تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد که در بخش دولتی انگیزه خدمت کارکنان بر عملکرد فردی تاثیر مثبت و معناداری دارد ولی در بخش خصوصی انگیزه خدمت کارکنان بر عملکرد فردی آنان تاثیر مثبت و معناداری ندارد. بطور کلی مهم ترین نتیجه ای که این پژوهش به آن دست یافت این است که بین بخش خصوصی و دولتی از نظر انگیزه خدمت به جامعه تفاوت معنی داری وجود ندارد. این پژوهش نشان داد که در بخش خصوصی انگیزه افراد برای خدمت به جامعه تحت تاثیر ویژگی های فردی مانند جنسیت، وضعیت تاهل، میزان تحصیلات ندارد. همچنین نتایج بیانگر آن است که در بخش دولتی با افزایش سطح تحصیلات کارکنان انگیزه آنان برای خدمت به جامعه کاهش می یابد و این برای مدیران منابع انسانی بخش دولتی قابل توجه است. محمودی و شریفی (۱۳۹۲) تحقیقی با عنوان بررسی علل و عوامل مؤثر در عدم بازپرداخت تسهیلات اعطایی زودبازده در شعب بانک ملی شهرکرد انجام داده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که از دیدگاه مخاطبین پرسشنامه فاکتورهایی همچون علل و عوامل فرایانگی، تسهیلات تکلیفی، ضعف مدیریت و زمینه ی مناسب رفتار رانتجویانه وام گیرندگان، قصور و بی توجهی در اخذ وثایق کافی، نوع فعالیت، انتقال تسهیلات دریافتی توسط وام گیرندگان به سایر بخشها، سابقه ی همکاری وام گیرنده با بانک و ناکافی بودن منابع مالی مورد نیاز از اهم عوامل موثر بر عدم بازپرداخت تسهیلات زودبازده در شعب بانک ملی شهرکرد بوده است. قربانزاده (۱۳۸۸) تحقیقی با عنوان بررسی متغیرهای اثرگذار برافزایش انگیزه پیشرفت کارکنان بانک کشاورزی خراسان جنوبی منتشر نمود. یافته‌ها: نتایج نشان داد که بین متغیرهای «مشارکت دهی در تصمیم گیری»، «رضایت شغلی»، «عدالانه بودن سیستم ترفیع و ارتقاء کارکنان»، «گردش شغلی انجام شده در محیط کاری»، «انطباق شغل با ویژگیهای فردی کارکنان» و «اهداف و چشم اندازهای موجود در سازمان» با افزایش انگیزه شغلی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد. اما بین «امنیت شغلی» و «مشوقهای مالی»، با افزایش انگیزه شغلی کارکنان رابطه معنی داری وجود ندارد. نتیجه گیری نهایی: می توان نتیجه گرفت که توجه به عوامل انگیزشی کارکنان و نیازهای آنها و توجه به تفاوت های فردی هر یک از کارکنان یکی از مهم ترین عواملی است که در بهره‌وری نیروی انسانی می توان به آن دست یافت و یکی از شرایط مهم و اساسی برای رسیدن به هدف در هرکاری برانگیختن و ایجاد انگیزه در افرادی است که آن کار را انجام میدهند. عوامل متعددی در

انگیزه کاری پایین در سازمانها وجود دارند و به همین دلیل مدیریت بدنبال راهها و تکنیک هایی باید باشد که بتواند انگیزه های کارکنان خود را افزایش دهد. این کار با عادلانه بودن سیستم ترفیع و ارتقاء- مشارکت در تصمیم گیری - انطباق شغل با ویژگی های فردی - گردش شغلی و اهداف و چشم انداز های موجود در سازمان صورت می گیرد. آگاهی از چگونگی تفاوت افراد می تواند به مدیر کمک کند تا کارکنان خود را بهتر بشناسد و در نتیجه اقداماتی انجام دهد که هدف از آن فراهم آوردن واجبات نیازهای کارکنان باشد. آگاهی از نیازهای افراد سازمانی مدیران را در دادن یا ندادن پاداش یاری می کند. عکس العمل برخی از کارکنان در مقابل پاداشهای مختلف متفاوت است و این آگاهی در زمینه تفاوت در نیازها می تواند به مدیر کمک کند تا سیستمهای منطبق با نیازهای کارکنان را طرح ریزی کند. برانکو (۲۰۱۵) تحقیقی با عنوان تعیین کننده های کلان وام های غیر فعال در کشور پرتغال انجام داده است. نتایج تحقیق نشان داد بروز بحران در سیستم مالی می تواند به خروج پس انداز سپرده گذاران از بانکها منجر شود. به طوری که اگر نااطمینانی به سیستم بانکی و شرایط ناپایدار از سوی پس انداز کنندگان احساس شود و آنان راهی بهتر برای نگهداری پس اندازهای خود بیابند، اقدام به خروج سپرده های خود از بانکها می نمایند. به علاوه، از آنجا که بانکها بخش عمده های از سپرده های مشتریان را به صورت تسهیلات اعطا کرده اند، در صورتی که تسهیلات به موقع بازپرداخت نشود، با کاهش ناگهانی منابع مواجه شده و در شرایط بدبینانه حتی ممکن است به ورشکستگی بانکها هم منجر شود. سیلوستر و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیقی به بررسی عملکرد بازپرداخت وام تولیدکنندگان و فرآوری کنندگان خرده مالک در نیجریه پرداخته است. نتایج حاصل نشان داد که اندازه وام تحت تأثیر تجربه فرآوری کنندگان، درآمد ناخالص سالانه و نرخ سرمایه گذاری می باشد. همچنین نسبت گردش دارایی و فاصله بین خانه و محل وام دهی از عوامل مؤثر در نرخ بازپرداخت وام می باشند. وونگنا و ویتور<sup>۹</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی به بررسی عوامل مؤثر بر بهبود بازپرداخت وام توسط سبب زمینی کاران در غنا پرداخته است. بر اساس نتایج به دست آمده عوامل سن، سطح سواد، تجربه، نظارت و درآمد خارج از مزرعه اثر مثبتی بر عملکرد بازپرداخت وام داشته و جنسیت و وضعیت تأهل اثر منفی در عملکرد بازپرداخت داشته اند. هک و چیا (۲۰۱۴) در تحقیقی در مورد عوامل انگیزشی مدیریت عملکرد، به وجود برخی عوامل بیرونی از جمله فشارهای رقابتی و تغییرات محیطی و برخی عوامل درونی مانند نیاز سازمانها به مرور عملکرد خود و بررسی و آگاهی از نحوه پیاده سازی استراتژیها به عنوان انگیزه هایی در فرایند نظام مدیریت عملکرد اشاره شده است آزونه و پالمو (۲۰۱۱) در تحقیقی با موضوع سیستم پاداش و ارزیابی مدیریت عملکرد بازبهای قدرت در سازمان، فشارهای خارجی و همچنین شفافیت و سهولت در ارتباطات بین کارکنان و سازمان را به عنوان انگیزه های درونی و بیرونی سازمانها در بکارگیری نظام مدیریت عملکرد مؤثر می دانند.

---

<sup>۷</sup> Branco

<sup>۸</sup> Sylvester et al

<sup>۹</sup> Vitor-Awonyu & W

<sup>۱۰</sup> Houque and Chia

<sup>۱۱</sup> Azzone and Palermo

**پیشنهادهای پژوهشگران:** با توجه به یافته‌های پژوهش به مدیران بانک رفاه پیشنهاد می‌گردد در زمان‌های خاصی از سال مثلاً یک یا دو بار در سال (۶ ماهه) برای بازپرداخت بدهی، بخشودگی جرایم را در نظر بگیرند و اطلاع رسانی مناسبی هم برای مشتریان خود داشته باشند تا بتوانند انگیزه بدهکاران را برای بازپرداخت بدهی افزایش دهند. با توجه به یافته‌های پژوهش به مدیران بانک رفاه پیشنهاد می‌گردد از بخشودگی جرائم دیرکرد در صورت واریز تمام یا قسمتی از مطالبات غیرجاری با توجه به میزان واریزی، را در دستور کار قرار دهند. با توجه به یافته‌های پژوهش به مدیران بانک رفاه پیشنهاد می‌گردد از تقسیط مجدد تسهیلات مشتریان بر بازپرداخت بدهی بانکی استفاده نمایند. به مدیران و روسای بانک پیشنهاد می‌گردد تا تقسیط بدهی با شرایط بدهکاران نیز برای بازپرداخت بدهی استفاده نمایند. به رؤسای، مسئولان و کارکنان بانک رفاه پیشنهاد می‌گردد تا شأن و منزلت مشتریان خود را حفظ نمایند و با اخلاق خوب مشتریان را راهنمایی کرده و با آنان رفتار مناسبی داشته باشند. پیشنهاد می‌گردد بدهکاران و مشتریان بدحساب تا قبل از پرداختن بدهی معوق خود، از پرداخت تسهیلات بعدی بانک محروم شوند. پیشنهاد می‌گردد بدهکاران و مشتریان بدحساب از دریافت دسته چک مجدد محروم گردند.

البته لازم به ذکر است افرادی که عدم توانایی در بازپرداخت بدهی خود دارند احتمالاً بدهکاران بانکی در کارنامه مالی خود دارای چک برگشتی خواهند بود و اینکه توان مالی پایینی دارند یا به لحاظ فشار ناشی از تورم اقتصادی و یا به دلیل پایین بودن دستمزدهای کارگران و یا بالا بودن هزینه‌های زندگی به مدیران محترم بانک رفاه پیشنهاد می‌شود به دلیل جلوگیری بدبینی مشتریان از خدمات بانک نسبت به تعویض وثیقه وام گیرنده با حفظ مراتب قبلی در پرونده‌های قبلی اما با ضامن‌های جدید و معتبر و بدون برگشتی و خوش حساب اقدام گردد تا هم مشتریان احساس کنند به آنها جهت بازپرداخت بدهی شان کمک شده و هم تسهیلات اعطایی بانک ها راحت تر وصول شود. (امهال)

امهال به معنی فرصت دادن مجدد به انسانها حتی از سوی خداوند برای انسانهایی است که چندین بار مرتکب اشتباه خسران شده‌اند و خداوند هم براساس لطف و بخشندگی خود می‌خواهد به انسانها فرصت بازگشت از ضرر و زیان را بدهد چه خوبست که بانک‌ها هم به این فریضه‌ی دینی و الهی مورد قبول عموم اقدام نمایند. هدف بانک‌ها در نهایت وصول مطالبات خود از راه‌های قانونی و راحت‌تر است نه گیر کردن در مجاری قانون و بعضاً دعاوی حقوقی در دادگاههای حقوقی، هدف بانک‌ها به دست آوردن سپرده‌هایی است که روزی به هر دلیلی عمداً یا سهواً در بستر مناسبی پرداخت نکرده‌اند و جهت به دست آوردن سود بیشتر دچار زیان شده‌اند.

## منابع

- الهی، شعبان، حمدان، محمود، حسن زاده، علیرضا (۱۳۸۸). بررسی رابطه تجارت الکترونیکی و رفتار مشتری، دوماهنامه علمی- پژوهشی دانشگاه شاهد، سال شانزدهم، دوره جدید شماره ۳۵، صص ۲۷-۴۱.
- البرزی، محبوبه (۱۳۹۳)، تبیین رابطه انگیزش و خلاقیت با توجه به تفاو تهای فرهنگی، فصلنامه تحقیقات فرهنگی ایران، دوره هفتم، شماره ۱، صص ۴۹ - ۲۹.
- بافنده ایماندوست صادق، شاطریان زهرا ، فهیمی فرد سیدمحمد (۱۳۹۵) ، بررسی عوامل مؤثر بر نرخ وصول تسهیلات بانک کشاورزی استان خراسان رضوی (کاربرد مدل اقتصادسنجی توبیت)، دوفصلنامه اقتصاد پولی، مالی(دانش وتوسعه سابق)دوره جدید، سال بیست وسوم، شماره ۱۲، صص۱۸۹-۱۹۶.
- برادران، مهدی، عباسی، عباس، صفرنیا، حسن (۱۳۹۰). بررسی عوامل مؤثر بر وفاداری مشتری(مطالعه موردی بانک تجارت شیراز)، دوماهنامه علمی- پژوهشی دانشگاه شاهد، سال هجدهم، دوره جدید، شماره ۲، صص ۴۸۲-۴۶۷.
- توسلی، نیاز (۱۳۹۲). مدیریت سرگشاده، شیوه نوین انگیزش، تدبیر، ۲۰۹.
- حبیبی نیکجو، ع. (۱۳۹۲). انگیزه گردشگران ایرانی از سفر به ترکیه با شناخت دقیق انگیزه‌های طیف‌های مختلف گردشگران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد گروه مدیریت و اقتصاد، دانشگاه شیخ بهایی.
- خیرخواه محبوبه ، برزگری خانقاه جمال ، مروتی علی (۱۳۹۵)، مدل‌سازی عوامل مؤثر بر مطالبات معوق بانکها با استفاده از رویکرد پویایی سیستم، فصلنامه پژوهشها و سیاستهای اقتصادی سال بیست و چهارم، شماره ۷۹، صص ۵۴-۲۹.
- رضائیان، علی (۱۳۹۱). مدیریت رفتار سازمانی، چاپ سوم، تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- ساداتیان، س. ا.، (۱۳۹۳). تحقیقی با عنوان مطالعه تطبیقی مولفه های مؤثر بر انگیزه خدمت به جامعه در بیمارستانهای خصوصی و دولتی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد گروه مدیریت و حسابداری. دانشگاه علامه طباطبایی.
- طالبی، محمد (۱۳۹۵). شناسایی و ارزیابی عوامل مؤثر بر چالش های نظام بانکی ایران، نشریه علمی-پژوهشی بهبود مدیریت، سال دهم، شماره ۳، پیاپی ۳۳، صص ۱۶۶-۱۳۱.
- فرزانه، معصومه (۱۳۹۱). مسئولیت مدنی متقابل بانک و مشتری پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه گیلان، دانشکده ادبیات و علوم انسانی.
- قربانپور، اصغر (۱۳۹۳). بررسی نقش شایستگی‌های مدیریتی مدیران بر انگیزه شغلی کارکنان در منطقه آزاد تجاری- صنعتی ماکو، پایان نامه کارشناسی رشد، دانشگاه پردیس تهران.
- کریمی، داریوش، حسن پور، محمد، حسن پور، رضا (۱۳۹۵). بررسی عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری از طریق شاخص های رفتاری مشتریان (مطالعه موردی: مشتریان بانک تجارت اسلامشهر)، دومین کنفرانس بین المللی یافته‌های نوین علوم و تکنولوژی.

محمودی نادر و شریفی حسین (۱۳۹۲) بررسی علل و عوامل مؤثر در عدم بازپرداخت تسهیلات اعطایی زودبازده در شعب بانک ملی شهرکرد، اولین همایش الکترونیکی ملی چشم انداز اقتصاد ایران ، با رویکرد حمایت از تولید ملی ۲۸ آبان ۱۳۹۲

محمودی، محمدرضا، یعقوبی، جعفر، جابری، یدالله (۱۳۹۳)، شناسایی موانع بازپرداخت تسهیلات کشاورزی از دیدگاه کارشناسان بانک کشاورزی مطالعه موردی: استان زنجان، اولین کنفرانس ملی راهکارهای دستیابی به توسعه پایدار.

محمودی، اسفندیار، حمیدنژاد، یاسر (۱۳۹۶). بررسی روش های افزایش انگیزه بدهکاران برای بازپرداخت بدهی بانکی مورد مطالعه : مشتریان بانک ملی شهر ایلام، اولین همایش حسابداری، مدیریت و اقتصاد با رویکرد پویایی اقتصاد ملی.

موسویان، سیدعباس و میسی حسین (۱۳۹۴). آسیب شناسی نظارت شرعی در نظام بانکی ایران و ارائه اصلاحهای قانونی، فصلنامه علمی پژوهشی اقتصاد اسلامی، سال چهاردهم، شماره ۵۴، صفحه ۱۲۹-۱۰۱

Azzone, G., & Palermo, T. (2011). Adopting performance appraisal and reward systems: A qualitative analysis of public sector organisational change. *Journal of organizational change management*, 24(1), 90-111.

Branco, T. A. P. (2015). Macro determinants of nonperforming loans in Portugal (Doctoral dissertation, NOVA-School of Business and Economics)

Hoque, Z., & Chiia, M. (2012). Competitive forces and the levers of control framework in a manufacturing setting: A tale of a multinational subsidiary. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 9(2), 123-145.

Sylvester, I., Okpara, G.C. & O. J. Chukwudi (2013), "Determinants of Loan Size and Repayment Performance of Small Oil Producers in Nigeria: The Case Study of Abia State", *International Journal of Business Management and Administration*, Vol. 2, No. 3, PP. 043-۰۵۴

Oraman, Y., (2013) Work motivation and job satisfaction dynamics of Textile employees . *African Journal of Business Management*, Vol . 5, PP. ۳۳۶۱ - ۳۳۶۸.

Wongnaa, C. A. & D. Awonyu-Vitor (2013), "Factors Affecting Loan Repayment Performance among Yam Farmers in the Sene District, Ghana", *Agris Online Papers in Economics*, Vol. V, No. 2



## Examining ways to increase debtors' incentives to repay debt (case study of the Refah Bank of East Azerbaijan province)

1. Hedayat Hosseinzadeh<sup>۱</sup>

2. Mehdi Hooshmand<sup>۲</sup>

3. Jahan Ranjbari<sup>۳</sup>

### Abstract

The purpose of this study is to investigate the methods of increasing the motivation of debtors to repay debt in the East Azerbaijan Refah Bank. This research is Applied in terms of purpose and descriptive in terms of nature and method. The statistical population of this study includes 415 employees and customers of Refah Bank of East Azerbaijan province.

The number of statistical samples based on Cochran-orkut has been obtained for 200 employees and 380 customers. Data collection tools in this research include a researcher-made questionnaire. To evaluate the validity of the questionnaires, the views of university professors and experts have been used and to evaluate their reliability Cronbach's alpha coefficient test has been used the validity and reliability of which are appropriate. One sample t-test and Friedman test were used to analyze the research questions. The finding showed that the indicators increasing the motivation of debtors to repay debts in the Refah Bank of East Azerbaijan province from the perspective of Refah Bank employees, includes the index of crimes of good behavior, high sense of civic citizenship and installments of their debts and indicators to increase the motivation of debtors to repay debt in the Refah Bank of East Azerbaijan province from the perspective of Refah Bank customers, including indicators of forgiveness of crimes good behavior, high sense of civic compliance with the law. Also based on the prioritization of the crime forgiveness (56/4) has the first priority debt installment (28/4) second priority, high civilization population (87/3) good behavior (86/3) observance of law (70/2) and observance of law (70/2) and increase the credit (73/1) are in the next priorities.

**Keywords:** Increasing the motivation of debtors, debt repayment, forgiveness of crimes, good behavior

---

<sup>۱</sup>: Assistant professor of Economics, Payame Noor University of Iran

<sup>۲</sup>: Master student of economic commerce, Payame Noor University of Tabriz

<sup>۳</sup>: Master of Financial Engineering, Azad University, Ahar Branch