



فصلنامه علمی پژوهشی
دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت
سال چهارم / شماره ۱۵ / پاییز ۱۳۹۴

ارزیابی عملکرد بانک دی با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن

سینا نعمتی زاده

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی - دانشکده مدیریت
Nematizadeh51@yahoo.com

مهسیما حایری میبیدی

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات اراک - دانشکده مدیریت

تاریخ دریافت: ۹۳/۱۲/۴ تاریخ پذیرش: ۹۴/۳/۳

چکیده

مطابق پژوهش حاضر با عنوان «ارزیابی عملکرد بانک دی با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)، در ابتدا شاخص های ارزیابی عملکرد بانک دی در چهار بعد مالی، مشتریان، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری به دست آمد، لذا به منظور صحت گذاری شاخص ها با استفاده از سه پرسشنامه، نظرات مدیران ارشد و کارشناسان بانک (برای شاخص های بعد مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری) و مشتریان بانک دی (برای شاخص های بعد مشتری) اخذ و بررسی گردید. نتایج حاصله نیز با استفاده از تکنیک های آماری پردازش شده و اولویت شاخص های هر بعد BSC تعیین گردید.

واژه های کلیدی: کارت امتیازی متوازن، بعد مالی، بعد مشتری، بعد فرایندهای داخلی، بعد رشد و یادگیری.

۱- مقدمه

اصلی ترین و در عین حال حساسترین وظیفه یک مدیر تصمیم گیری است، لذا اتخاذ روش هائی که این فرایند را به ایده آل ترین نتیجه رهنمون سازد، حائز اهمیت ویژه ای خواهد بود. با گذشت زمان شاهد دگرگونی های متعدد در عرصه های مختلف علمی هستیم، به نحوی که عدم توجه به این پیشرفت ها و ابزارهای نوین در نهایت باعث عدم اطمینان در تصمیم گیری ها خواهد شد، لذا نظریه پردازان مدیریت سعی بر مجهز نمودن تصمیم گیران به این تکنیک ها و ابزارهای جدید دارند (ابراهیمی سروعلیا و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۱۱۲).

یکی از راههای کلیدی برای بهبود تصمیم گیری، اندازه گیری منظم و پیوسته عملکرد درون سازمان است. بسیاری از سازمانها به اهمیت ارزیابی منظم و پیوسته پی برده اند و سیستم های ارزیابی عملکرد متنوعی را ایجاد نموده اند. برای ایجاد یک سیستم ارزیابی عملکرد باید معیارهایی انتخاب گردد که به بهترین نحو، بازتاب استراتژی های سازمان باشند. این معیارها می توانند عوامل کلیدی موفقیت حال یا آینده سازمان باشند که خود برگرفته از استراتژی های سازمانی هستند.

تحقیقات اخیر نشان می دهد که تنها ۵٪ از نیروی کار از استراتژی های شرکت آگاهی دارند و تنها ۲۵٪ از مدیران به استراتژی های سازمان اهمیت می دهند و ۶۰٪ از سازمانها بین بودجه سازمان و استراتژی های سازمان ارتباط برقرار نمی کنند و ۸۵٪ از تیم های اجرایی کمتر از یک ساعت در ماه بر روی استراتژی های شرکت بحث می کنند (دیکسون، ۲۰۰۹، ص ۶۲۳).

علاوه بر آن تمرکز بر روشهای سنتی ارزیابی عملکرد مالی سبب بوجود آمدن مشکلات زیادی شده بود. زیرا مدیران سود کوتاه مدت را جایگزین سود بلند مدت کرده و به معیارهایی از قبیل توسعه محصولات، بهبود فرایندها، بهبود منابع انسانی و... که سبب بوجود آمدن سود بلندمدت می شود توجه نمی نمودند.

در تلاش برای حل این مشکلات که بتوان عملکرد بلندمدت شرکت را ارزیابی نمود و نیز ارزیابی ها هم راستای استراتژی های سازمان باشد، "کاپلان" و "نورتون" کارت امتیازی متوازن را طراحی نمودند. کارت امتیازی متوازن یک چارچوب ارزیابی عملکرد است که ابعاد مالی و غیرمالی را در کنار یکدیگر قرار داده و امکان ارزیابی بلندمدت سازمان را فراهم می آورند. همچنین کارت امتیازی متوازن یک ارتباط بین تئوری و عمل بوجود آورده است که توانسته است راهبردهای سازمان را در ارزیابی آن دخیل نماید.

(لی، ۲۰۰۸، ص ۱۳) کارت امتیازی متوازن دارای چهار بعد می باشد که عبارتند از بعد مالی، مشتریان، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری. در این تحقیق سعی ما بر این است تا عوامل موثر بر ارزیابی عملکرد بانک دی را شناسایی کرده و آنها را بر اساس تحلیل سلسله مراتبی اولویت بندی نماییم تا به بانک دی در خصوص ارزیابی عملکردش کمک نماییم.

۲- مبانی نظری و مروری بر پیشینه پژوهش

بانکداری و امور مالی اسلامی یکی از سریع ترین کسب و کار در حال رشد در جهان است. مجموع دارایی های این صنعت تا پایان سال ۲۰۰۷ معادل ۶۶۰ میلیارد دلار بوده است که به رشدی بیش از ۳۰٪ در سال از سال ۲۰۰۰ رسیده است. (راهمتینا، ۲۰۱۰، ص ۱)

در بین سازمان های انتفاعی به نظر می رسد بانکها باید بیش از سایر سازمانها، عملکردشان را مورد بررسی قرار دهند چرا که این سازمان های انتفاعی به دلیل کمی کردن اهدافی همچون جمع آوری سرمایه های جامعه و به کارگیری آن در صنعت و یا ارائه خدمات مختلف به افراد جامعه، ارتباط نزدیکی با آنها دارند و به منظور دستیابی به این اهداف لازم و ضروری است تا عملکرد خود را بهبود بخشند. به روشنی قابل درک است که بهینه سازی ارائه خدمات در سیستم بانکی و ارائه الگوهای مناسب ارزیابی عملکرد می تواند در نهایت باعث تسهیل و تسریع در ارائه خدمات از طرف این موسسات اقتصادی به مردم شود. چرا که امروزه یکی از شاخص های رشد و توسعه یافتگی از نظر مجامع بین المللی پیشرفت سازمانهای خدماتی و افزایش سطح کیفی ارائه خدمات از طریق این سازمانها است.

با نگاهی به ارزیابی عملکرد سازمان در کسب و کار امروزی به این نتیجه می رسیم که با تمرکز صرف بر اطلاعات مالی که به طور سنتی در جهت اهداف مدیریتی و کنترلی تهیه می شود، نمی توان سیستم ارزیابی اثربخشی را در اختیار داشت. دیکسون در مطالعات خود به این مطلب اشاره دارد که سیستم ارزیابی عملکرد نامناسب مانعی در جهت توسعه سازمان به شمار می آید، در حالیکه ارزیابی به مثابه پل ارتباطی میان راهبرد و عمل است. بنابراین باید سازمان ها به سوی روش های نوین ارزیابی عملکرد روی آورند که شاید یکی از کاراترین معیارهای ارزیابی عملکرد که شاخص های عملکرد جاری، گذشته و نیز آتی را شامل می شود و معیارهای غیر مالی را در کنار معیارهای مالی قرار می دهند. ارزیابی متوازن دید همه جانبه ای از آنچه در داخل و خارج از سازمان در حال وقوع است ارائه می دهد. (دیکسون، ۲۰۰۹، ص ۵۹۰)

بیارس (۲۰۰۵) نشان داده شده است، ارزیابی عملکرد به ما می‌گوید که کارکنان چگونه کار خودشان را تعریف می‌نمایند، و فرایند ارتباطات و تصمیم‌گیری برای بهبود را ایجاد می‌نمایند. "کاپلان و نورتون" (۱۹۹۲) ارزیابی عملکرد را بعنوان راهی برای مرور رسیدن به اهداف اقتصادی و غیر اقتصادی سازمان تعریف کردند.

اما سابقه ارزیابی عملکرد در بانکهای خارجی طولانیست. برای مثال پیاده‌سازی روش ارزیابی متوازن در بانک Chemical Retail Bank اندکی پس از ادغام Chemical Bank و Hanover در سال ۱۹۹۲ آغاز شد. به کارگیری این روش به عنوان قسمتی از استراتژی جدیدی بود که به منظور تنوع بخشی خدمات بانک به فراتر از ارائه خدمات قبلی اتخاذ گردیده بود. خدمات قبلی عمدتاً ارائه خدمات بانکی در زمینه حسابهای جاری و پس انداز از طریق شعبات گرانقیمت مستقر در منطقه نیویورک بود. کمیکال به عنوان که به تازگی ادغام شده بود، می‌بایست صدها شعبه ای را که حالا تکراری بودند، تعطیل می‌کرد. با استفاده از روش ارزیابی متوازن که تأکید وسیعی بر مشتریان هدف قرار می‌داد، این بانک توانست به هدف صرفه جویی در هزینه‌ها که جزو اهداف ادغام بود دست یابد و در عین حال از دست دادن مشتریان مورد نظر را نیز به حداقل رساند و در واقع و همزمان با اهداف دیگر توانست مبنای درآمد خود را بر مشتریان استوار سازد.

بهبود حاصله شامل صدها میلیون دلاری بود که سالها و طی سه سال اول مدیریت بر مبنای روش ارزیابی متوازن نصیب این شرکت شد. هگارتی از مدیران این بانک اظهار داشت: "روش ارزیابی متوازن بخش لاینفک فرآیند مدیریت تحول شده است. این روش اجازه داده است تا به فراتر از سنجه های مالی نگاه کنیم و به عواملی متمرکز شویم که ایجاد ارزش اقتصادی می‌کنند" (بختیاری، پرویز، ۱۳۸۳، صص ۴۵، ۴۶)

۳- روش پژوهش

باید گفت پژوهش حاضر بر مبنای هدف، کاربردی بوده، از روش توصیفی زمینه یاب (تحقیق پیمایشی) استفاده شده است.

جامعه آماری در این پژوهش، از سه طبقه مدیران ارشد، کارشناسان (روسای شعب) و مشتریان بانک دی در شهر تهران تشکیل شده است. نمونه گیری از طبقه کارشناسان (روسای شعب) از روش تصادفی طبقه بندی نسبی در سطح شهر تهران انجام شد. برای محاسبه حجم نمونه آماری، رابطه کوکران مورد استفاده قرار گرفت:

به طور کلی می‌توان گفت کارت امتیازی متوازن این امکان را برای مدیران فراهم می‌آورد تا عملکرد تجاری را از چهار دیدگاه مورد بررسی قرار دهند: مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری. با توجه به اینکه کارت امتیازی متوازن دید کامل و همه جانبه ای نسبت به ابعاد مختلف سازمان فراهم می‌آورد یکی از ابزارهای مفید سازمانها از جمله بانکها جهت ارزیابی عملکرد و برنامه ریزی استراتژیک است. به علت رقابتی تر شدن صنعت بانکداری در جهان و مخصوصاً در ایران اهمیت ارزیابی عملکرد مداوم بانکها بیشتر شده است. بنابراین بانکها باید عملکرد خود را به صورت مداوم با روشهای نوین ارزیابی کرده که بدین وسیله نقاط قوت خود را بهبود بخشند و نقاط ضعف خود را برطرف نمایند و از فرصت های موجود در بازار استفاده کرده تا مزیت رقابتی بدست بیاورند و در این بازار پرقابیت به ادامه فعالیت پردازند.

نگاهی نافذ به جهان پیرامون، این حقیقت را آشکار می‌کند که جهان امروز بسیار متفاوت از گذشته است. در این راستا، می‌توان به ویژگی هایی همچون جهانی شدن اقتصاد، تولید انبوه و ظرفیت مازاد در اکثر بازارها، رقابت بر مبنای زمان، انبوه اطلاعات و کارایی ارتباطات و دانش، اطلاعات و قدرت روز افزون مشتری، اشاره کرد. این موارد همگی بیانگر یکپارچگی بازارهای جهانی و پیچیدگی روز افزون بازارها و پویایی محیط فراروی شرکت ها و موسسات تولیدی و خدماتی است. (مهری، ۱۳۸۲، صص ۳۲)

عملکرد به نوعی از ارزیابی اهداف موسسه اقتصادی بر می‌گردد، در حالیکه ارزیابی به اهدافی بر می‌گردد که موسسات اقتصادی در طول دوره زمانی مشخص می‌توانند بطور اثربخش بدست آورند. ارزیابی عملکرد به عنوان بخشی از نظام مدیریت عملکرد محسوب می‌شود. نظام مدیریت عملکرد شامل مجموعه ای از فعالیتها به منظور دستیابی سازمان به تعالی و سرآمدی در عرصه رقابتی است. این نظام بر اثربخشی و کارایی فعالیت ها تأکید می‌کند (سمیع زاده، ۱۳۸۵: صص ۳۳۳). ارزیابی عملکرد کمک می‌کند تا فعالیت های مدیریتی در راستای تقدم های استراتژیک سازمان قرار گیرد (وربیتن، ۲۰۰۹: صص ۱۱۴).

"اوانز"، "آشورث"، "چلوو"، "دیویدسون" و "تورس" (۱۹۹۶) بیان داشتند که ارزیابی عملکرد فعالیت مهمی از کنترل مدیریت است، که برای بررسی اینکه منابع بطور اثربخش اختصاص یافته است بکار می‌رود همچنین ارزیابی عملکرد به منظور کنترل عملیاتی برای رسیدن به اهداف تطبیق یافته در کوتاه مدت و برای برنامه ریزی و مدیریت استراتژی در بلندمدت بکار می‌رود. همانطور که توسط رو و

$$n = \frac{N(Z_{1-\alpha/2})^2 pq}{(N-1)d^2 + (Z_{1-\alpha/2})^2 pq} \quad (1) \text{ رابطه شماره}$$

های ابعاد فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری مدل BSC برای ارزیابی عملکرد بانک دی از منظر کارشناسان استفاده شد. پرسشنامه شماره ۳ با مقیاس لیکرت ۵ تایی به بررسی نظرات مشتریان بانک دی پرداخته و شامل ۱۷ سوال است که شاخص‌های مربوط به بعد مشتری را مورد سنجش قرار دادند و ۴ سوال جمعیت شناختی به بررسی تحصیلات، سن و جنسیت پاسخ دهندگان پرداخته است. تعداد پاسخ دهندگان مورد ۶۱ نفر است که نتایج حاصل از پاسخ های آنها برای اولویت بندی شاخص های بعد مشتری مدل BSC برای ارزیابی عملکرد بانک دی از منظر مشتریان استفاده شد.

پایایی و اعتبار پرسشنامه در این پژوهش براساس آلفای کرونباخ به میزان ۰٫۹۲٪ محاسبه شده است. درخصوص روایی تحقیق حاضر نیز باید گفت که با مطالعه و بررسی مبانی نظری موضوع، مجموعه ابعاد، مولفه ها و شاخص های موضوع تحقیق شناسایی شد. سپس به منظور کسب اطمینان بیشتر از روایی پرسشنامه، نظر خبرگان این صنعت نیز دریافت گردید و پس از جرح و تعدیل مکرر، نهایتاً پرسشنامه ای محقق ساخته تدوین شد.

۴- یافته‌های پژوهش

فرضیه اصلی تحقیق: ابعاد ارزیابی عملکرد از منظر کارت امتیازی متوازن (BSC) چیست؟
H0: بعد مربوط در ارزیابی عملکرد بانک دی اهمیت ندارد.
H1: بعد مربوط در ارزیابی عملکرد بانک دی اهمیت دارد.

میانگین و انحراف معیار هر یک از ابعاد ارزیابی عملکرد در جدول ۱ و نتایج حاصل از آزمون t برای هر یک از این ابعاد در جدول ۲ آمده است. با توجه به این جداول معنادار بودن ابعاد تایید می گردد.

برای جمع آوری اطلاعات درباره مبانی نظری از روش مطالعات کتابخانه ای و به منظور بررسی و آزمون فرضیه های مدل، ضمن بررسی اسناد از روش پرسشنامه استفاده شده است. برای ارزیابی عملکرد بانک دی با استفاده از کارت امتیاز متوازن از سه پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه شماره ۱ برای مدیران ارشد، پرسشنامه شماره ۲ برای کارشناسان [روسای شعب] و پرسشنامه شماره ۳ برای مشتریان).

پرسشنامه شماره ۱ با مقیاس لیکرت ۹ تایی به بررسی نظرات مدیران بانک دی پرداخته و شامل ۵ سوال کلی و نیز سوالات مربوط به مشخصات جمعیت شناختی می شود که تحصیلات و سابقه کار مدیران را مورد پرسش قرار می دهد. در سوال ۱، اهمیت ابعاد BSC نسبت به هم، سوال ۲ اهمیت شاخص های مالی نسبت به هم، سوال ۳ اهمیت شاخص های مشتریان نسبت به هم، سوال ۴ اهمیت شاخص های فرآیندهای داخلی نسبت به هم و سوال ۵ اهمیت شاخص های رشد و یادگیری نسبت به هم سنجیده شده است. تعداد پاسخ دهندگان از طبقه مدیران ارشد به صورت تمام شمار در سراسر کشور بدست آمد $n=24$. از داده های این پرسشنامه برای رتبه بندی و اولویت بندی ابعاد BSC و شاخص های این ابعاد برای ارزیابی عملکرد بانک دی از منظر مدیران استفاده شد.

پرسشنامه ۲ با مقیاس لیکرت ۵ تایی به بررسی نظرات کارشناسان [روسای شعب] بانک دی پرداخته و شامل ۳۶ سوال است که شاخص های مربوط به ابعاد فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری را مورد سنجش قرار دادند. همچنین، سوالات جمعیت شناختی در ابتدای پرسشنامه به بررسی مشخصات تحصیلی، سن، جنسیت و سابقه کار پاسخ دهندگان پرداخته است. تعداد پاسخ دهندگان مورد نیاز ۴۰ نفر است که نتایج حاصل از پاسخ های آنها برای تعیین درجه اهمیت شاخص

جدول ۱: میانگین و انحراف معیار ابعاد ارزیابی عملکرد از منظر کارت امتیازی متوازن

ابعاد	میانگین	انحراف معیار	تعداد پاسخ دهندگان
بعد مالی	۴٫۴۵	۰٫۵۵	۴۰
بعد مشتری	۴٫۲۷	۰٫۶۸	۴۰
بعد فرآیندهای داخلی	۳٫۹۵	۰٫۷۱	۴۰
بعد رشد و یادگیری	۴٫۲۰	۰٫۸۸	۴۰

جدول ۲: نتایج آزمون t برای بررسی اهمیت ابعاد

نتیجه آزمون	آماره t	درجه آزادی	سطح معنی داری	اختلاف میانگین	سطوح بحرانی		ابعاد
بعد اهمیت دارد	۱۶,۰۶	۳۹	۰,۰۰	۱,۴۵	۱,۶۲	۱,۲۷	مالی
بعد اهمیت دارد	۱۱,۸۷	۳۹	۰,۰۰	۱,۲۷	۱,۴۹	۱,۰۶	مشتری
بعد اهمیت دارد	۸,۴۱	۳۹	۰,۰۰	۰,۹۵	۱,۱۷	۰,۷۲	فرآیندهای داخلی
بعد اهمیت دارد	۸,۵۹	۳۹	۰,۰۰	۱,۲۰	۱,۴۸	۰,۹۲	رشد و یادگیری

جدول ۳: نتایج حاصل از آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی ابعاد ارزیابی عملکرد از دیدگاه کارشناسان

اولویت	میانگین رتبه	ابعاد
اول	۲,۸۰	بعد مالی
دوم	۲,۶۰	بعد مشتری
چهارم	۲,۰۳	بعد فرآیندهای داخلی
سوم	۲,۵۸	بعد رشد و یادگیری

جدول ۴: سطح معنی داری آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی ابعاد ارزیابی عملکرد از دیدگاه کارشناسان

آماره آزمون	درجه آزادی	عدد معنی داری
۱۴,۵۹	۳	۰,۰۰۲

معناداری بین میانگین ابعاد وجود دارد. از دیدگاه از کارشناسان و روسای بانک دی، بُعد مالی بیشترین اهمیت و بُعد فرآیندهای داخلی کمترین اهمیت را در بین ابعاد ارزیابی عملکرد دارد. همچنین نتایج اولویت بندی شاخص های هر بعد به صورت ذیل به دست آمد:

با توجه به نتایج آزمون t مشخص شد تمام ابعاد ارزیابی عملکرد بانک دی دارای اهمیت هستند چراکه سطح معنی داری آزمون t برای تمامی ابعاد کمتر از ۵ درصد می‌باشد (با در نظر گرفتن سطح خطای ۵ درصد در فرضیه صفر) که نشان می‌دهد فرضیه صفر رد شده و با اهمیت بودن ابعاد حاصل می‌شود. همچنین بر اساس نتایج حاصل از آزمون فریدمن، سطح معنی داری آزمون کمتر از ۵ درصد است لذا تفاوت

جدول ۵: نتایج حاصل از آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی شاخص‌های بعد فرآیندهای داخلی

اولویت	میانگین رتبه	شاخص‌های فرآیندهای داخلی موثر بر ارزیابی عملکرد
۱۹	۱۳,۶۳	کسب شناسایی کافی از میزان اعتبار مشتریان به هنگام اعطای تسهیلات
۱۸	۱۲,۷۴	کسب شناخت کافی از مشتریان به هنگام صدور دسته چک
۱۷	۱۲,۱۱	حاکم ساختن فرهنگ مشتری داری در بانک
۱۶	۱۱,۷۶	دادن سود معقول به سپرده مشتریان
۱۵	۱۰,۸۰	همکاری واحد های صف و ستاد
۱۴	۱۰,۴۸	کوتاه تر بودن مدت انتظار مشتریان در شعبات در مقایسه با سایر بانک ها
۱۳	۱۰,۱۶	وجود فرم های بانکی قابل فهم برای انجام عملیات بانکی
۱۲	۱۰,۱۵	داشتن واحد بازاریابی در ساختار بانک
۱۱	۱۰,۱۴	ترغیب کارمندان به حضور فعالانه و خلاقانه در امور
۱۰	۹,۶۴	کاهش بروکراسی
۹	۹,۶۳	انجام اقداماتی جهت کاهش میزان خطا و اشتباه در انجام عملیات بانکی

اولویت	میانگین رتبه	شاخص‌های فرآیندهای داخلی موثر بر ارزیابی عملکرد
۸	۹,۰۳	مشارکت کارمندان به اطلاعات کافی برای انجام بهتر وظایف محوله
۷	۸,۹۵	ارائه خدمات بانکی برای تمام گروه های سنی
۶	۸,۹۴	کوتاه کردن زمان اعطای وام نسبت به سایر بانک ها
۵	۸,۹۱	محاسبه میزان هزینه ها به هنگام خرید تجهیزات و بهبود خدمات بانکی
۴	۸,۸۱	تلاش در جهت ایجاد شعب جدید
۳	۸,۶۳	مشارکت کارمندان در تصمیم گیری
۲	۷,۹۶	توجه به تغییر سیاست های دولت در نظام بانکی و بانکداری
۱	۷,۵۵	تبلیغات رسانه ای

جدول ۶: سطح معنی داری آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی شاخص‌های بعد فرآیندهای داخلی

آماره آزمون	درجه آزادی	عدد معنی داری
۱۰۷,۵۴	۳۱	۰,۰۰

جدول ۷: نتایج حاصل از آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی شاخص‌های بعد مشتری

اولویت	میانگین رتبه	شاخص‌های مشتری موثر بر ارزیابی عملکرد
۱۷	۱۰,۹۵	روزآمد بودن خدمات بانکی
۱۶	۱۰,۹۱	توانایی کارکنان در پاسخ به سوالات مشتریان
۱۵	۱۰,۵۱	موجود بودن پول در خود پرداز ها در ایام تعطیل
۱۴	۱۰,۲۲	میزان آگاهی کارکنان از انواع خدمات بانکی
۱۳	۹,۹۳	صادق بودن بانک در عمل به وعده هایش
۱۲	۹,۹۰	اعتبار و قابل اعتماد بودن بانک در نزد مشتریان
۱۱	۹,۵۷	ارائه خدمات بانکی در مقایسه با سایر بانک ها
۱۰	۹,۵۴	کوتاه تر بودن انتظار مشتریان در شعبات در مقایسه با سایر بانک ها
۹	۸,۸۰	استفاده از ابزارهای نوین بانکداری
۸	۸,۶۵	ایجاد سیستم های آن لاین برای عملیات بانکداری
۷	۸,۶۴	وجود خود پرداز های سیار در سطح شهر
۶	۸,۳۱	میزانی که مشتریان به بانک وفادارند و بانک خود را تغییر نمی دهد
۵	۷,۶۲	پرداخت وام به مشتریان در زمان وعده داده شده
۴	۷,۶۱	کوتاه کردن زمان اعطای وام نسبت به سایر بانک ها
۳	۷,۵۷	تلاش بانک برای شناخت مشتری
۲	۷,۴۱	کارایی سایت اینترنتی بانک برای انجام عملیات بانکداری
۱	۶,۸۴	کارایی تلفن‌بانک برای انجام عملیات بانکداری

جدول ۸: سطح معنی داری آزمون فریدمن برای رتبه بندی شاخص‌های بعد مشتری

آماره آزمون	درجه آزادی	عدد معنی داری
۱۰۵,۹۱	۱۶	۰,۰۰

جدول ۹: نتایج حاصل از آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی شاخص‌های بعد رشد و یادگیری

اولویت	میانگین رتبه	شاخص‌های رشد و یادگیری موثر بر ارزیابی عملکرد
۱۳	۸,۰۱	وجود نظام ترفیع و ارتقای کارمندان
۱۲	۷,۹۳	امنیت شغلی کارمندان بانک
۱۱	۷,۷۵	بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص
۱۰	۷,۳۴	بهره‌گیری از سیستم‌های اطلاعات مدیریت
۹	۷,۱۵	آشنا نمودن کارمندان با نرم افزارهای اختصاصی بانک
۸	۶,۹۵	تحقیق و توسعه برای بهبود عملکرد بانک
۷	۶,۸۹	آشنا نمودن کارمندان با اولویت استراتژیک بانک
۶	۶,۸۸	الکترونیکی کردن فرآیندهای سپرده‌گذاری و برداشت
۵	۶,۸۴	تلاش بانک برای شناخت مشتری
۴	۶,۷۶	کوتاه کردن فرآیندهای اداری عملیات بانکی
۳	۶,۵۰	سیستم اعطای پاداش به پیشنهادات موفق اجرا شده کارمندان
۲	۶,۱۱	استفاده از تجهیزات تخصصی
۱	۵,۹۰	تاثیر جابجایی کارکنان بر رضایت کارکنان

جدول ۱۰: سطح معنی داری آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی شاخص‌های بعد رشد و یادگیری

آماره آزمون	درجه آزادی	عدد معنی داری
۱۹,۰۶	۱۲	۰,۰۸۷

۵- نتیجه‌گیری و بحث

نتیجه‌ای که از این پژوهش استنباط می‌گردد آن است که طرح ریزی و اجرای نظام مدیریت استراتژیک (در چارچوب سناریوهای متعدد صنعت بانکداری نظیر: بانکداری اختصاصی، شرکتی، خرد و مجازی) برای همه بانکها از جمله بانک دی ضروری می‌نماید که در صورت تحقق این مهم، شاخص‌های مربوط به هر یک از ۴ منظر کارت امتیازدهی متوازن (یعنی "رشد و یادگیری"، "فرایندهای داخلی"، "مشتری"، "مالی") بخصوص بهبود خواهند یافت.

نتیجه دیگر آنکه دلیل اولویت یافتن بعد "رشد و یادگیری" نسبت به "فرایندهای داخلی" از نظر مدیران و کارشناسان بانک، آن است که بانک در چرخه عمر حیات خود در مرحله رشد سریع قرار گرفته (سه سال از تأسیس بانک تاکنون می‌گذرد) لذا آموزش و یادگیری کارکنان، وجود زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و بخصوص سیستم‌های اطلاعات مدیریت و نیز رویکردهای سازمانی (نظیر رهبری، کار تیمی و...) و نظامات مدیریتی (مدیریت استراتژی، مدیریت کیفیت، مدیریت پروژه و...) جزو دغدغه‌های بانک به شمار می‌رود.

فهرست منابع

- * امید نژاد، محمد (۱۳۸۷)، "گزارش عملکرد نظام بانکی کشور"، چاپ اول، تهران، نشر موسسه عالی آموزش بانکداری
- * مومنی، منصور (۱۳۸۷)، "مباحث نوین تحقیق در عملیات"، چاپ دوم، تهران: انتشارات دانشگاه مدیریت دانشگاه تهران.
- * ونوس، داور. صفائیان میترا (۱۳۸۱)، "روشهای کاربردی بازاریابی خدمات بانکی برای بانکهای ایرانی" انتشارات نگاه دانش، تهران،
- * ایمان خان، نیلوفر، مختاران، ماهرخ، نوری نسب، محبوبه (۱۳۸۸)، بررسی استراتژی‌های رقابتی شرکت‌های صادرکننده برتر ایرانی در سال ۱۳۸۶، فصلنامه مدیریت ۱۶صص ۶۹-۷۹
- * باقری، احسان (۱۳۹۱)، بانکداری شرکتی چیست، دنیای اقتصاد ۲۶۲۵صص ۱۲-۱۴) بانک و بیمه)
- * پورتر، مایکل (۱۳۸۳) تکنیک‌های تحلیل صنعت و رقبا، ترجمه جهانگیر مجیدی، عباس مهرپویا، چاپ اول، تهران، رسا.

- * حاجی کریمی، عباسعلی. پرهیزگار، محمد مهدی (۱۳۸۶) سازوکارهای مؤثر در طراحی و پیاده سازی نظامهای نوین ارزیابی عملکرد سازمانی در بانکهای تجاری کشور (مطالعه ی موردی، بانک ملت)، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، ۲۷، صص ۴۲-۱۳
- * حسینی، میرزا حسن. احمد نسب امیری، احمد. خواجوی، محسن (۱۳۸۹) بررسی تاثیر قابلیت های محیطی، قابلیت های سازمانی، ارتباطات بین سازمانی و هوشمندی رقابتی در کسب مزیت رقابتی (مورد مطالعه : بانک پارسیان)
- * دیوید، فرد آر (۱۳۸۴) مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی؛ دفتر پژوهش های فرهنگی؛ چاپ هشتم
- * رحیم نیا، فریبرز. مرتضوی، سعید. علوی، سید مسلم (۱۳۸۸)، بررسی تأثیر استراتژی تمایز پورتر بر عملکرد سازمانی از طریق بسته بندی کالاها در شرکت های مواد غذایی آستان قدس رضوی، مدیریت بازرگانی، ۳، صص ۸۶-۷۱
- * رضانژاد، اکبر، نسبت های مالی عملکرد در بانکها، مجله بانک و اقتصاد، ۱۳۸۹، ۱۱۰، صص ۴۹-۴۸
- * سعیدی، علی. بهنام، کیهان (۱۳۸۹) بررسی عوامل مؤثر بر خط مشی تقسیم سود شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، فصلنامه مدیریت ۱۸ صص ۷۱-۶۱
- * سیدجوادین، سیدرضا. ابراهیمی، عباس (۱۳۹۰)، ارائه مدل تبیین نقش سهم بازار بانکهای ایرانی در رقابت پذیری آنها، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت بازاریابی، تهران، ایران
- * شوسترنادانا. گوران اولف، کارت امتیازی متوازن، ترجمه علی رضا علی سلیمانی (۱۳۸۴)، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران
- * کاتلر، فیلیپ (۱۳۸۵) مدیریت بازاریابی، ترجمه بهمن فروزنده، نشر آموخته، چاپ اول
- * کرمانشاه، علی. عبدی، مجید (۱۳۸۹) استراتژی در صنعت بانکداری، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران، ایران
- * مستقیمی، حسین. فتحی، احمد (۱۳۹۰) بانکداری اختصاصی در مسیر تحول، ماهنامه داخلی بانک تجارت ۱۶۱
- * مؤتمنی، علیرضا. جوادزاده، محمد. تیزفهم، مهدی (۱۳۸۹) ارزیابی عملکرد راهبردی بانک ها، مطالعات مدیریت راهبردی، ۱، صص ۱۵۹-۱۴۱
- * نعمتی زاده، سینا. معتدل، محمد رضا. نوربخش شیرین سادات (۱۳۹۰)، ارائه مدلی جهت پیش بینی بحران بانکداری با رویکرد شبکه های عصبی (مطالعه موردی: بانک صادرات)
- * نمازی، محمد (۱۳۸۲) تکامل ارزیابی متوازن، هفدهمین سمینار حسابداری مدیریت، دانشگاه مازندران
- * واکر. اوریل سی و همکاران، استراتژی بازاریابی، ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی (۱۳۸۳) دفتر پژوهشهای فرهنگی
- * Abdel-Kader, M. G., & Dugdale, D. (2001), "Evaluating Investments in
- * Advanced Manufacturing Technology: A Fuzzy set Theory Approach", British Journal of Accounting, 33, 455-489.
- * Belman, R. E. & L. A. Zadeh (1970), "Decision-Making in a Fuzzy Environment", Management Science, 17, (4), B141-B164.
- * Bozdog, C. E., Kahraman, C., & Ruan, D. (2003), "Fuzzy Group Decision
- * Making for Selection Among Computer, Integrated Manufacturing Systems" Computer in Industry 51, 13-29.
- * Chan, L. K., Kao, H. P., Ng, A. & Wu, M., L. (1999), "Rating the Importance of
- * Customer Needs in Quality Function Deployment by Fuzzy and Entropy Methods", International Journal of Production Research, 37 (11), 2499-2518.
- * Chang, D. Y. (1992), "Extent Analysis and Synthetic Decision", Optimization
- * Techniques and Application 1, 352.
- * Chang, D. Y. (1996), "Application of the Extent Analysis Method on Fuzzy
- * AHP", European Journal of operational Research, 95, 649-655.9-
- * Fadzlan, Sufian (2009), "Determinants of Bank Efficiency During Unstable
- * Macroeconomic Environment: Empirical Evidence from Malaysia", Research in International Business and Finance, 23, 54-77.
- * Frei, F. X., & Harker, P. T. (1999), "Measuring Aggregate Process Performance
- * Using AHP", European Journal of Operational Research, 116, 436-442.
- * Kahraman, C., Cebeci, U. & Ruan, Da. (2004), "Multi- Attribute Comparison of
- * Catering Service Companies using Fuzzy AHP: The Case Study of Turkey", Int.J. Production Economics, 87, 171-184.
- * Kahraman, C. (2008), "Fuzzy Multi-Criteria Decision Making", Springer Science
- * and Business Media 15, 65.
- * Lee, H., Kwak, W., & Han, I. (1995), "Developing a Business Performance
- * Evaluation System: An Analytic Hierarchical Model", The engineering Economist, 40, 343-357.
- * Saaty, T. L. (1980), "The analytic Hierarchy Process", USA: Mc Grow- Hill.

- * Secme, Y. N., Bayrakdaroglu, A., & Kahraman, C. (2009), " Fuzzy Performance Evaluation in Turkish Banking Sector using Analytic Hierarchy Process and TOPSIS", Expert System with application, 36, 11699-11709.
- * Suwignjo, P., Bittici, U. S., & Carrie, A. S. (2000),"Quantative Models forPerformance Measurement System (QMPMS)", International Journal of Operation Production Management, 64, 231-241.
- * Van Laarhoven, P. J. M., & Pedrycz, W. (1983),"Afuzzy Extension Priority Theory", Fuzzy Sets and System, 11,229 241.

یادداشت‌ها

- ¹. Reliability
- ². Validity