

تدوین مدلی به منظور شناسایی و رتبه بندی شاخص‌های ارزیابی استراتژیک سیستم بانکی با استفاده از رویکرد جدید به

مدل کارت امتیاز متوازن

دکتر حمید شاهبندرزاده *

عضو هیأت علمی دانشگاه خلیج فارس

(تاریخ دریافت: ۸۶/۲/۵؛ تاریخ تصویب: ۸۶/۵/۱۲)

چکیده

امروزه سازمان‌ها، زمان، انرژی و منابع قابل توجهی را صرف ارزیابی عملکرد خود در جهت دستیابی به اهداف استراتژیک تعیین شده می‌کنند. اما بررسی‌ها حاکی از آن است که نظام‌های ارزیابی عملکرد سنتی با شرایط حاکم و ساز و کارهای ارزش آفرین مطرح در سازمان‌های مدرن امروزی تناسب ندارند و به ارزیابی ارزش حاصل از دارایی‌های نامشهودی، مانند دانش کارکنان، روابط سازمان با مشتریان و تامین کنندگان و فرهنگ‌های نوآورانه وفادار نیستند.

در این مقاله، دستاوردهای پژوهشی را در ارتباط با موضوع تدوین مدلی به منظور شناسایی و رتبه بندی شاخص‌های ارزیابی استراتژیک سیستم بانکی با استفاده از رویکرد جدید به مدل کارت امتیاز متوازن مورد بررسی قرار داده ایم. جامعه مورد بررسی شامل شعب مختلفی از بانک‌ها در یکی از شهرستان‌های کشور بوده است. این اطلاعات در طول یک سال جمع آوری و تجزیه و تحلیل شده است. در این رابطه ۱۶۳ شاخص به طور کلی شناسایی شده که از این تعداد ۱۶ شاخص اصلی به چهار چشم انداز از مدل کارت امتیاز متوازن مربوط بوده که چهار شاخص اصلی مربوط به چشم انداز یادگیری و رشد، سه مورد به چشم انداز فرایند و یادگیری، پنج مورد مربوط به چشم انداز مشتری و چهار مورد به چشم انداز مالی مربوط بوده است. در این مقاله وزن و اهمیت شاخص‌های زیر مجموعه هر کدام از چشم اندازها نیز تحت عنوان شاخص‌های فرعی آورده شده است که از این تعداد ۱۲۷ شاخص از مستندات مالی شعبه استخراج شده است و ۳۶ شاخص نیز از نظر سنجی از خبرگان بانکی به دست آمده است.

واژگان کلیدی:

کارت امتیاز متوازن، کارت امتیاز متوازن پایدار (SBSI)، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، فن مجموع سلسله مراتبی وزین شده.

مقدمه

گرچه "ارزیابی عملکرد"، فعالیتی است که با شکل‌گیری زندگی گروهی بشر گره خورده است؛ استفاده از نظام‌های رسمی آن در سطح فردی و سازمانی از سال ۱۸۰۰ میلادی از سوی رابرت اون در صنعت نساجی اسکاتلند متداول شده است. نظام ارزیابی عملکرد را می‌توان از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داد. دو دیدگاه مهم در خصوص ارزیابی عملکرد وجود دارند: (۱) دیدگاه سنتی؛ (۲) دیدگاه نوین. در دیدگاه سنتی، مهم‌ترین هدف ارزیابی، قضاوت و یادآوری عملکرد می‌باشد، در حالی که در دیدگاه مدرن، فلسفه ارزیابی بر رشد و توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی شونده متمرکز شده است (هیس، ۱۹۸۰، صص ۶۷-۷۷).

ریشه اصلی اندازه‌گیری عملکرد سازمانی مدرن به شهر "ونیز" در قرن پانزدهم بر می‌گردد. در آن زمان مبانی حسابداری و دفتر داری دابل ابداع شده بود. اصل تعیین سود و کنترل جریان نقدی از عوامل اصلی اندازه‌گیری عملکرد تا اوایل دهه‌های سال ۱۹۹۰ بودند. از آن زمان به بعد ویلیام دورانت، موسس شرکت جنرال موتورز، این حقیقت را آشکار نمود که سود نتیجه فعالیت‌های حسابداری نیست، بلکه پیامد یک جریان هزینه می‌باشد که در تمام سازمان‌ها وجود دارد. حتی در دنیا شرکت‌هایی همچون کوئست، آی.بی.ام، بیگ‌بلو و... به آن پرداخته‌اند. در نتیجه مطالعه عملکرد سازمانی مدت زیادی است که هسته اصلی تحقیقات مدیریت را تشکیل می‌دهد (نیون، ۲۰۰۲، ص ۸).

در سال ۱۹۸۴، گلدرات و فیزیکدانی به نام کوکس از سیستم‌های منطقی فیزیکی اندازه‌گیری استفاده نمودند. آنان تغییراتی را در مفاهیم مورد استفاده در سیستم‌های حسابداری صنعتی ایجاد کردند (سیستم‌هایی که منشاء اصلی اندازه‌گیری عملکرد به شمار می‌رفتند). این رویکرد به پیدایش تئوری محدودیت^۱ و مفهوم مدیریت محدودیت‌های فرآیند (گلوگاه‌ها) منجر گردید. آن‌ها عقیده داشتند که می‌توان با تمرکز بر افزایش ارزش ایجاد شده در سازمان (که با ایجاد محصول یا خدمت به دست می‌آید) و کاهش هزینه‌های عملیاتی (هزینه‌های ثابت) و کاهش سرمایه‌گذاری (کاهش موجودی‌ها)، سود را افزایش داد.

1. Theory of Constraint (TCO)

در سال ۱۹۸۷، کوپر و کاپلان مانند گولدرات، انتقاداتی را بر رویکردهای سنتی حسابداری مدیریت و حسابداری صنعتی وارد نمودند. آنان از رویکردی استفاده نمودند که به نام فعالیت بر مبنای هزینه (ABC)^۱ موسوم است. در سال ۱۹۸۹، ماسکال ادعا نمود که یکی از نقاط قوت رویکرد ABC این است که دارای انعطاف پذیری، پیچیدگی و بهبود مستمر می‌باشد. گسترش مباحث مربوط به اندازه‌گیری عملکرد، موجب به کارگیری نتایج آن‌ها در سازمان‌ها گردید. با توجه به این که ریشه اصلی اندازه‌گیری عملکرد نیز توسط حسابداران حرفه‌ای و آکادمیک دارای چالش‌های بسیاری بوده است؛ کاپلان و جانسون در سال ۱۹۸۷، نشان دادند که معیارهای سنتی عملکرد سازمانی با توجه به رشد سریع سازمان‌های مدرن، در حال منسوخ شدن می‌باشند.

آنان اظهار کردند که معیارهای سنتی عملکرد سازمانی ریشه در انقلاب صنعتی داشته و منعکس‌کننده یک سیستم کنترل برای بازارها و سازمان‌هایی است که در جوامع مدرن ایجاد گردیده‌اند. ضمناً آنان اظهار داشته‌اند که استفاده از ابزارهای سنتی سنجش عملکرد موجب کاهش بهره‌وری مدیریت می‌گردد. همچنین در سال ۱۹۹۲ هریسون مشکلات اندازه‌گیری عملکرد را در مباحث تولید به‌موقع^۲، در سال ۱۹۹۳ لوس کمب در برنامه ریزی منابع ساخت^۳ (MRP)، در سال ۱۹۹۵ اکلند مشکلات اساسی اندازه‌گیری عملکرد را در محتوای مدیریت کیفیت فراگیر^۴ مورد بررسی قرار دادند. همچنین در همین سال (۱۹۹۵) استیتون و هامر این مشکلات را در فرآیند مهندسی مجدد^۵ مورد تحقیق قرار دادند. هر کدام از پیشرفت‌های جدید در معیارهای اندازه‌گیری عملکرد، باعث می‌گردید تا هر چه بیش‌تر مشکلات به کارگیری معیارهای سنتی آشکارتر گردد. در سال ۱۹۹۵ نلی و همکارانش حداقل ۲۲ عامل را جهت خوب بودن عملکرد تعیین نمودند. آنان ارتباط روشنی را بین معیارهای عملکرد و استراتژی سازمان آشکار ساختند و اعلام داشتند که این معیارها می‌بایست قابلیت کنترل، درک و فهم و قابلیت تعریف متناسب با نیازهای مشتری و مدیران را دارا باشند. امروزه قابل ملاحظه است که فرصت‌های ارزش‌آفرینی در حال جابه‌جایی از مدیریت دارای‌های مشهود به مدیریت

-
1. Activity Based Costing
 2. Just In Time (JIT)
 3. Manufacturing Resource Planning
 4. Total Quality Management (TQM)
 5. Business Process Reengineering (BPR)

استراتژی دانش محور است که هدف آن‌ها به کارگیری دارای‌هایی نا مشهود یک سازمان می‌باشد. از جمله دارای‌های نا مشهود، روابط مناسب با مشتریان، خدمات و محصولات جدید، کیفیت بالا، فرآیندهای عملیاتی پاسخگو، فناوری اطلاعات، بانک‌های اطلاعاتی، توانمندی، مهارت و انگیزه بالای کارکنان است. در جدول زیر روش‌های ارزیابی و شاخص‌های مربوط به رویکرد اقتصاد سنتی که تحت تأثیر دارای مشهود قرار دارد، با اقتصاد امروز که بر اصل دارایی نا مشهود استوار می‌باشد آورده شده است.

اقتصاد مبتنی بر دارایی مشهود (سنتی)	اقتصاد مبتنی بر دارای نا مشهود (امروزی)
۱- روش‌ها و سنجش‌ها مالی است.	۱- سنجش‌ها غیر مالی است
۲- دارایی	۲- ابزارهای سنجش دارایی‌های دانش محور
۳- سرمایه گذاری	۳- استراتژی ارزش آفرینی
۴- ماشین آلات	۴- ارتباط با مشتریان
۵- تجهیزات	۵- خدمات محصولات بدیع و نو
۶- هزینه‌ها	۶- کیفیت مالی
۷- سود	۷- فرآیند عملیاتی پاسخگو
۸- درآمد	۸- مهارت و انگیزه
۹- کلیه اقلام ترازنامه و صورت سود و زیان	۹- فناوری اطلاعات

جدول ۱: مقایسه اقتصاد مبنی بر دارایی مشهود و اقتصاد مبنی بر دارایی نا مشهود (کاپلان و نورتن، ۲۰۰۱، صص ۲۱-۳۲)

تشریح و بیان موضوع

چالش‌های واقعی در اندازه گیری عملکرد، یافتن رویکردی بوده است که به قدری انعطاف پذیر باشد تا بتواند نگرش‌های مدیریتی و مشتری را مورد بررسی قرار داده، در همان زمان نتایج مفیدی را ایجاد نماید. یکی از موضوعات مهمی که به مدیریت روابط مشتری^۱ مرتبط می‌شود، تطبیق انتظارات با واقعیت‌هاست. در سال ۱۹۹۰، زیتمال در تحقیق خود با استفاده از عوامل ذهنی، تحلیلی را بر روی انتظارت انجام داد. تحقیق وی بر اساس یافته‌های تحقیقاتی

1. Customer Relationship Management (CRM)

لویت‌تی^۱ بود که در سال ۱۹۶۰ تحت عنوان "SERVQUAL" انجام داده بود. در این مدل، کیفیت خدمات ارائه شده با استفاده از پرسشنامه‌های ساختار یافته عواملی همچون قابلیت اطمینان، مسؤولیت پذیری، رقابت، تمایل، اعتبارپذیری، ایمنی، دسترسی، اجتماعی بودن و درک مشتری در مورد یک خدمت مورد اندازه‌گیری قرار می‌گیرد. انتظارات مشتریان با درک مدیران مقایسه گردیده، اختلافات مشخص می‌گردند. اگر اختلاف مثبت باشد، اضافه عرضه خواهیم داشت و اگر منفی باشد، کمبود عرضه داریم و اگر اختلاف صفر شود، به هدف اصلی رسیده ایم. (لویت تی، ۱۹۶۰، صص ۴۶-۴۵).

در این مقاله در صدد هستیم که رویکردی فراتراز Bsc کاپلان و نورتون ارائه داده، با چشم اندازهای غیربازاری اجتماعی و محیطی به طراحی مدلی چندجانبه به ارزیابی عملکرد پردازیم؛ و از طرفی با توجه به مفهوم آینده‌نگری در مدل مذکور، مدل جدیدی را با هفت چشم انداز برای ارزیابی عملکرد سازمانی ارائه دهیم که این خود رویکردی جدید به کارت امتیازی متوازن کاپلان و نورتون و مفهوم کارت امتیازی پایداری (SBSsc) می‌باشد که از سوی فیگه و همکارانش ارائه شده است.

بر اساس این مدل مفهومی، شاخص‌های ارزیابی شعب بانک استخراج شده است. به طراحی سلسله مراتب شاخص‌ها در مدل پرداخته، با استفاده از روش AHP گروهی به استخراج وزن شاخص‌های ارزیابی بانک به عنوان ارزیابی یک سازمان نمونه برای این مدل اقدام شده است.

مسئله اصلی

مسئله اساسی امروزه در بسیاری از ادارات، بویژه مؤسساتی که دارای شعب فراوان هستند و یا حتی دارای بخش‌های متعدد در سازمان می‌باشند؛ این است که روش ارزیابی عملکرد منطقی و صحیحی برای آن‌ها ارائه نشده است؛ چرا که اگر شاخص خوبی معرفی شده بود، آن‌ها می‌توانستند به هدایت به‌تر نیروهای خود به طور اخص و هدایت بخش‌ها در جهت اهداف استراتژیک سازمان به طور اعم پردازند؛ شیوه‌های انگیزشی را با توجه به محرک‌های مناسب برای تشویق تعیین نمایند و مسؤولیت‌خواهی را از بخش‌هایی که تعلل کرده‌اند بموقع به اجرا گذارند.

1. Levit, t

آیا می‌توان شاخص‌های مناسبی را برای ارزیابی عملکرد شعب بانک‌ها بر اساس رویکردی جدید به مدل کارت امتیاز متوازن (BSC) طراحی کرد؟ چگونه می‌توان روش یا مقیاسی را برای اندازه‌گیری و رتبه‌بندی این شاخص‌ها با استفاده از فنون تصمیم‌گیری با معیارهای چندشاخصه با توجه به استراتژی‌های سازمانی و پیچیده شدن تعداد شاخص‌ها ارائه نمود.

اهداف اساسی پژوهش

هدف این پژوهش همچنان‌که در عنوان آن مطرح است، طراحی و تبیین شیوه‌ای است به منظور شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی سازمانی که در این پژوهش به شکل موردی در بانک به کار برده شده است. بدیهی است این مدل می‌تواند در رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی تمامی سازمان‌ها به کار برده شود. در واقع، هدف به گونه‌ای است که در مجموع با توجه به شاخص‌های بی‌شماری که می‌تواند برای ارزیابی شعب بر حسب استراتژی‌های اساسی ارائه گردد، به شاخص‌هایی دست یافت که بیش‌ترین تاثیر را بر ارزیابی سازمانی (در این‌جا شعب بانک‌ها) داشته باشد. این عامل باعث خواهد شد که سازمان همچنین قادر باشد در رشد و ارتقای واحدها و مدیران نیز از این رویکرد استفاده نماید. از سوی دیگر در نتیجه‌گیری نهایی با استفاده از اطلاعات تحلیلی و روش‌های کمی و تلفیق نظرات متخصصین و خبرگان به یک مدل استراتژیک ارزیابی عملکرد سازمانی دست یافته‌ایم.

روش پژوهش

روش پژوهش در این‌جا به دو بخش اساسی تفکیک می‌شود از یک سو یک روش پژوهش بنیادی و از سوی دیگر توسعه‌ای است. در واقع از آن‌جا که به یک مدل و رویکرد جدید از BSC دست یافته‌ایم، یک رویکرد بنیادین را ارائه می‌دهد و از سوی دیگر به دلیل به کارگیری این مدل در شناسایی شاخص‌های مرتبط با شعب بانک و نتیجه‌گیری‌های نهایی آن، می‌تواند به عنوان یک روش تحقیق و توسعه‌ای مطرح شود. بدیهی است به دلیل استفاده از تحلیل‌های آماری و فنون به کار گرفته شده در این پژوهش، می‌توان به آن به عنوان یک روش تطبیقی و کاربردی نیز توجه داشت.

برخی مفاهیم اولیه

در مدل عمومی ارائه شده از سوی کاپلان و نورتون در کتاب اول آن‌ها (چاپ شده در سال ۱۹۹۶)، برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها چهار چشم انداز یا منظر تحت نام‌های منظر مالی، مشتری، فرایند داخلی و یادگیری و رشد پیشنهاد شده است. نویسندگان دیگر نیز تا کنون این منظرهای چهار گانه را در ارزیابی متوازن سازمانی پذیرفته اند؛ در حالی که امروزه ثابت شده است براساس استراتژی‌های هر سازمان می‌توان چشم اندازهای دیگری را نیز یافت. در شناخت شاخص‌های منظر مشتری لازم است به دو سوال اساسی پاسخ داده شود: ۱- مشتری هدف ما چه کسانی هستند؟ ۲- ارزش‌های پیشنهادی ما برای آن‌ها چیست؟ در این چشم انداز رضایت مشتری، وفاداری مشتری، سهم بازار، و جذب و نگهداری مشتری مطرح می‌شود. در منظر فرآیند داخلی، سازمان‌ها می‌بایست فرایندهایی را مشخص نمایند که با برتری یافتن در آن‌ها بتوانند به ارزش آفرینی برای مشتریان و نهایتاً سهامداران خود ادامه دهند. مثلاً برای برآورده ساختن انتظارات مشتریان و سهامداران ممکن است به مجموعه کاملاً جدیدی از فرآیندهای عملیاتی نیاز باشد.

چشم انداز مالی: شاخص‌های مالی در ارزیابی بیش‌تر از هر شاخص دیگری به چشم می‌آیند، بخصوص در سازمان‌های انتفاعی این سنجه‌ها به ما می‌گویند که موسسه تا چه میزان موفق بوده است. ما می‌توانیم تمام تلاش خود را صرف رضایت مشتریان بهبود رضایت آنان و ارتقای کیفیت محصول کنیم؛ ولی اگر این اقدامات به نتایج ملموسی در گزارش‌های مالی منجر نشود، چه کسی می‌تواند از مدیریت شرکت راضی باشد. تمامی شاخص‌های مالی مانند سودآوری نرخ بازده سرمایه و غیره، از شاخص‌های این چشم انداز هستند.

چشم انداز یادگیری و رشد: چگونه می‌توان به اهداف بلند پروازانه‌ای که در فرایند داخلی و مشتری و نهایتاً در مقصود استراتژی‌های شرکت نهفته است رسید؟ پاسخ این سؤال در توانایی نیروی انسانی نهفته است. شاخص‌هایی مانند رضایت کارکنان، فضای مناسب کاری، دسترسی به سیستم‌های اطلاعاتی لازم و برنامه آموزشی کارکنان در این چشم انداز باید برای دستیابی به اهداف چشم انداز مالی ضروری هستند.

مراحل پژوهش

۱. شناسایی شاخص‌های کمی و کیفی در ارزیابی عملکرد سازمانی (خاصه بانک) با استفاده

از ادبیات موضوع .

این شناسایی در سه گام انجام شده است :

الف) مطالعه مبانی نظری ؛

ب) جمع‌آوری مدارک و اسناد سازمانی ؛

ج) مراجعه به نظرات کارشناسان و خبرگان در بانک .

۲. تهیه یک صورت مصاحبه و چک لیست برای نظر سنجی از خبرگان و کارشناسان .

۳. تعیین اولویت و شناسایی وزن‌های متناسب برای هر یک از شاخص‌ها .

۴. طراحی پرسشنامه ای برای نظر سنجی از خبرگان و کارشناسان به منظور شناسایی

شاخص‌های متناسب با ارزیابی عملکرد بانک‌ها. (خاصه جداول AHP) .

۵. تعیین جایگاه شاخص‌ها و زیرشاخص‌های ارزیابی شعب در چارچوب BSc .

۶. تعیین اولویت‌ها و رتبه بندی شاخص‌های ارزیابی شعب با استفاده از تکنیک‌های کمی

MADM، بویژه AHP؛ بردار ویژه و فنون آماری .

۷. برگرداندن پاسخ‌های ماتریس AHP به گروه خبرگان و کارشناسان بانکی برای تلفیق

نظرات و اجماع نهایی.

۸. به‌کارگیری روش AHP گروهی در ارزیابی نظرات خبرگان برای نتیجه‌گیری نهایی .

۹. تدوین گزارش نهایی .

مدل BSc، ضعف‌ها و و رویکردهای جدید به آن

در سال‌های اخیر چهارچوب‌های متعددی برای ارزیابی عملکرد سازمانی ارائه شده‌اند که می‌توانند چشم اندازهای سازمانی را بویژه در بررسی عملکرد سازمانی فراتر از شاخص‌های سنتی مالی پیش ببرند . از بین این مدل‌ها می‌توان به مدل کارت امتیاز متوازن که به BSc مشهور است، اشاره نمود.

مدل Bsc کاپلان و نورتون که از حدود سال‌های ۱۹۹۶ به بعد در جهان مطرح شده است، یکی از مدل‌های چند بعدی در ارزیابی عملکرد سازمانی است که در آن چهار چشم انداز اساسی در ارزیابی سازمان‌های صنعتی، خدماتی و بازرگانی مورد توجه قرار می‌گیرد. این چهار

چشم انداز به صورت یک نگرش مدیریت استراتژیک بیان کننده چشم انداز مشتری^۱، چشم‌انداز فرآیند داخلی^۲ چشم انداز یادگیری و رشد^۳ و چشم انداز مالی^۴ می‌باشند که هر کدام برای ارزیابی سازمانی و یا صنعت می‌تواند شاخص‌های فرعی و با ریز شاخص‌های جزئی را در خود جای دهد. در این مدل مجموعه‌ای از شاخص‌های متعدد وجود دارد تا بتوان از طریق آن در شناسایی و رتبه‌بندی واحدهای سازمانی مختلف با توجه به استراتژی‌های دستگاه مربوط اقدام نمود. این مدل به رغم استفاده وسیع از آن می‌تواند تحت شرایطی با توجه به نوع شرکت و استراتژی حاکم بر آن محدودیت‌هایی را دارا باشد. در واقع این مدل نمی‌تواند تمامی اختلافات بین واحدهای سازمانی را روشن نماید؛ ولی ذکر این نکته لازم است که شناسایی و تشخیص تمامی شاخص‌ها و شناخت اختلاف سازمان‌ها و صنایع مختلف بر حسب این شاخص‌ها، به تحقیقات کاربردی بسیار عمیق نیاز دارد و مدل معرفی شده در این مقاله در پی آن است که زمینه‌ای را برای آن ارائه نماید.

البته افرادی مانند اتکینسون، واتر هاوس و ول اشاره می‌نمایند که BSC یک مدل کامل نیست. آن‌ها موارد زیر را در این زمینه مطرح می‌نمایند (اتکینسون، واتر هاوس، ول ۱۹۹۷، صص ۳۹-۳۸):

۱. در مشخص کردن سهم کارکنان و عرضه کنندگان در دستیابی به اهداف شرکت ناتوان هستند؛
 ۲. در تعیین نقش ارتباطات جهت تعریف محیطی که سازمان در آن کار می‌کند، ناتوان هستند؛
 ۳. در تعیین شاخص‌های عملکردی که جهت ارزیابی سهم مشارکت سهامداران به کار می‌رود، ناتوان هستند.
- همچنین اسمیت نیز بیان می‌کند که کارت امتیاز متوازن نمی‌تواند نقش کارکنان با انگیزه را که به عنوان موضوع مهم مخصوصاً در بخش خدمات مطرح می‌شوند، را در نظر بگیرد. از طرفی کارت امتیاز متوازن، هیچ‌گونه پیشنهادی را در مورد شاخص‌های زمانی خیلی بلند

1. Customer Perspective
2. Internal Business Process
3. Learning and Growth
4. Financial Perspective

مدت ارائه نمی‌دهد.

۴. حتی به دلیل کلی بیان شدن شاخص‌ها و ریز نشدن آن‌ها، تمایز بین وسیله و اهداف بخوبی تعریف نشده است.

عدم توجه به بعد منابع انسانی، شرکت در چشم اندازهای کارت امتیاز متوازن نیز مشکلی است که کرارا مطرح شده است.

اخیراً برای برطرف نمودن برخی کمبودهای مدل کارت امتیاز متوازن، حرکت‌هایی صورت گرفته، از جمله ارائه مدل SBSc تحت عنوان کارت امتیاز متوازن پایدار از سوی دانشمندان آلمانی به نام فیگه و هاهن و همکارانش، براساس آنچه آن‌ها در مدل کارت امتیاز متوازن پایدار بیان داشته‌اند. این مدل در ارزیابی سازمانی، توجه به اجتماع و محیط سازمان را در عملکرد سازمانی برای پایداری آن موثر می‌دانند. از این رو آن‌ها بیان می‌دارند که در ارزیابی عملکرد، شاخص‌هایی باید وجود داشته باشند تا مشخص نمایند که یک سازمان تا چه میزان پاسخگوی نیازهای محیط و اجتماع خود بوده است. در حقیقت با توجه به مفاهیم کارت امتیاز متوازن پایدار، به این نتیجه می‌رسیم که مدل فوق این امکان را ایجاد می‌کند که عوامل استراتژیکی غیر پولی (غیرمالی) که می‌توانند بر موفقیت اقتصادی یک سازمان مؤثر باشند، می‌بایست مورد توجه سازمان قرار گیرند. پس این عامل می‌تواند نقطه شروعی برای ترکیب جنبه‌های محیطی و اجتماعی در داخل سیستم مدیریت یک شرکت باشد. کارت امتیاز متوازن پایدار (SBSc) نشان دهنده رابطه کمی بین عملکرد اقتصادی، محیطی و اجتماعی یک شرکت می‌باشد (فیگه، اسکتگر، وانگر، ۲۰۰۲، ص ۱۶).

به همین دلیل دو چشم انداز محیطی و اجتماعی را بر حسب آنچه الیور اشמיד و دانیل رافر و آرتور برانشورینگ^۱ بیان می‌دارند، در خود جای می‌دهد. با توجه به عوامل محیطی و اجتماعی، الیور و همکارانش نیز به یک مدل پایدار در کارت امتیاز متوازن دست یافته‌اند. در این مدل نقش فرآیندها به عنوان اساس افزایش بهره‌وری سیستم تلقی می‌شود، و پس از آن به عامل نیروی انسانی و کارکنان با توجه به سیستم انگیزشی به هدایت تولیدات برای پاسخگویی به بازار و مشتری مداری اقدام می‌گردد. آن‌ها به همین دلیل سازمانی را پایدار می‌خوانند که بتواند در همه ابعاد محیطی، اجتماعی، مالی و بازاری خود را کنترل نماید.

1. Oliver shmid , Daniel Rufer & Arthur Braunschweig

فرآیند فرموله سازی SBSc

با توجه به شکل زیر فیگه و همکارانش فرموله سازی کارت متوازن را دنبال می‌نمایند. آن‌ها بیان می‌کنند که برای ساخت یک SBSc برخی نیازمندی‌های اساسی را باید در نظر گرفت که به قرار زیرند (فیگه، ۲۰۰۲-۲۰۰۱، ص ۲۴):



شکل ۱: فرآیند فرموله سازی SBSc (فرانک فیگه، هان، شاهگر و واگنر، ۲۰۰۲، ص ۲۶)

- برای تشریح و درک شکل فوق می‌بایست به نکات زیر توجه داشت، SBSc:
۱. ابتدا فرآیند می‌بایست به مدیریت مبتنی بر ارزش جنبه‌های اجتماعی و محیطی منجر گردد؛
 ۲. به منظور تضمین مدیریت مبتنی بر ارزش جنبه‌های اجتماعی و محیطی می‌بایستی این جنبه‌ها را با سیستم مدیریت عمومی شرکت ادغام نمود؛

۳. SBSc که بایستی دارای مشخصات دقیق جنبه‌های اجتماعی و محیطی یک شرکت باشد، نباید کلی و عمومی بیان شود، بلکه باید با توجه به شاخص‌های خاص آن صنعت یا شرکت باشد؛

۴. جنبه‌های اجتماعی و محیطی شرکت بایستی با توجه به ارتباط استراتژیکی این جنبه‌های ادغام گردند، و این شامل این پرسش است:

"آیا به معرفی یک چشم انداز غیر بازاری نیازمندیم یا خیر؟"

بر اساس این نیازمندی‌ها در شکل ملاحظه می‌گردد که فرآیند فرموله سازی یک SBSc به سه قدم اصلی تفکیک می‌شود:

اول: یک واحد بازرگانی استراتژیک بایستی انتخاب گردد. این قدم گویای این واقعیت است که برای واحد تجاری مورد نظر استراتژی وجود دارد؛

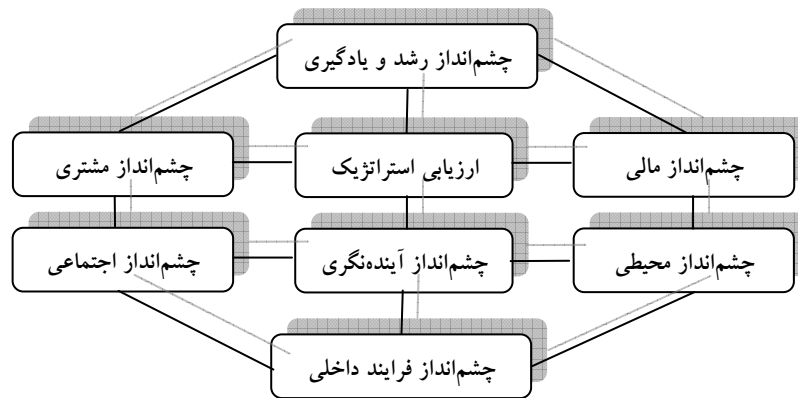
دوم: جنبه‌های اجتماعی و محیطی بایستی تعیین گردند؛

سوم: ارتباط بین جنبه‌های استراتژیک یک واحد تجاری بایستی تعیین گردد.

ارائه مدلی بر اساس ر ویکرد جدید به کارت امتیاز متوازن پایدار

مروری بر روش تحقیق و مدل مفهومی این پژوهش

در این پژوهش شاخص‌های مورد بررسی برای ارزیابی عملکرد شعب بانک، با توجه به هفت چشم انداز مختلف بر حسب آنچه در مدل زیر ارائه شده است، مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار خواهد گرفت. پس از آن، با یک مدل سلسله مراتبی، رابطه بین شاخص‌ها و زیر شاخص‌های تحقیق را به منظور تشریح بهتر و ساده سازی مسیر ارزیابی عملکرد شعب بانک تبیین کرده تا با استفاده از آن بتوانیم با بکارگیری مدل‌های MADM و متدهای کمی به تحلیل نهایی عملکرد و رتبه بندی شعب دست یابیم. از آن جا که قرار است نتایج حاصل از حل مدل و در حقیقت نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد، ما را در رسیدن به اهداف استراتژیک بانک کمک نماید، مدل مذکور بر اساس چهارچوب خاص خود هفت چشم انداز اساسی را که یک سازمان بایست به شکل تئوریک به آن توجه داشته باشد در خود جای داده است. مدل مذکور برگرفته از تفکر کارت امتیاز متوازن با توجه به اصلاح و بهبود آن در سه چشم انداز اجتماعی، محیطی و آینده نگری به صورت زیر تبیین می‌گردد:



شکل ۲: مدل مفهومی ارزیابی عملکرد پژوهش حاضر

تشریح مدل: مدل فوق از هفت چشم‌انداز به شرح زیر تشکیل شده است. با توجه به آنچه مدل کارت امتیاز متوازن کاپلان و نورتون بیان می‌دارد، چشم‌انداز یادگیری و رشد ریشه درخت ارزیابی استراتژیک سازمان را تشکیل می‌دهد. در واقع حتی اگر بخواهیم سازمان از نظر مالی و رشد درآمد پیشرفت نماید، بدون توجه به رشد کارکنان، سازمان به مقصود نخواهد رسید. بدین ترتیب رضایت بالای کارکنان و پرسنل می‌تواند به کارایی بهتر سیستم سازمانی در بخش‌های مالی، فرآیند و رسیدگی به درخواست‌های مشتری منجر گردد. در واقع اگر بخواهیم نسبت‌های مالی مناسب‌تری به همراه رضایت بالاتر مشتری و سطح مطلوب‌تر فرآیندهای داخلی داشته باشیم، میسر نخواهد بود مگر این‌که فضای داخلی سازمان ایجاد این مهم را تسهیل نموده باشد. به همین خاطر توجه به فضای درونی سازمان و کارکنان آن، رکن اساسی ارزیابی سازمانی در تحقق اهداف استراتژیک خواهد بود.

بعد مشتری: در این مدل از منظر کارکنان و همچنین مشتریان می‌توان وضعیت سازمان را ارزیابی نمود. دستاوردهای سازمان و شعب بانک برای مشتریان چه بوده است و در واقع تا چه میزان فرهنگ مشتری‌مداری رونق یافته است. چشم‌انداز فرآیند داخلی نیز توان درونی سیستم را بررسی می‌نماید. از طرفی ضعف‌هایی که معمولاً در مدل کارت امتیاز متوازن پایدار بر مدل کارت امتیاز متوازن گرفته شده است، در این مدل حذف گشته و این ضعف‌ها را با ایجاد دو چشم‌انداز اجتماعی و محیطی حل کرده است.

در چشم‌انداز اجتماعی، سازمان خود را به رعایت قوانین و پاسخگویی در قبال جامعه ملزم می‌بیند؛ یعنی نه تنها می‌بایست مشتری‌مداری را حفظ کند، بلکه باید به جامعه و اجتماعی که حتی با او مرادده مالی ندارند، پاسخگو باشد (نگاه شهروندی به مردم دارد و نه به مشتری). در

چشم انداز محیطی سازمان خود را به رعایت قوانین محیط پیرامون و حفظ محیط زیست موظف دانسته و این عامل موجب فرهنگ سازی و توجه بیش تر سازمان به سلامتی و بهداشت محیط می گردد. عامل دیگری که در مدل مذکور نتایج آن را می تواند تحت تاثیر قرار دهد، توجه به چشم انداز آینده نگری است. این عامل باعث می گردد که عوامل ارزیابی از سمت و سوی گذشته و توجه به پیامدهای مالی به آینده نگری، یعنی توجه به بخش تحقیق و توسعه و هزینه های عاقبت اندیشی سازمان متمایل گردد.

۱- اصلاح نگرش (توجه به چشم اندازهای مختلف)	اکثر کارکنان سازمان ها از استراتژی سازمان خود بی اطلاع هستند. آنها باید بدانند امروزه ارزش از طریق دارایی های نامشهود ایجاد می شود (اشاره به سطح توقعات مشتریان)
۲- توجه بیش تر به پاداش های بلند مدت	در سیستم های سنتی ارزیابی پاداش ها فردی و کوتاه مدت و مالی است؛ ولی این جا شاخص ها برحسب استراتژی (بلند مدت) طراحی شده اند. این مدل ۷ محور را برای ارزیابی ایجاد کرده است.
۳- اصلاح و بهبود توجه به استراتژی	اکثر سازمان ها سیستم بودجه بندی خود را جدای از استراتژی خود می بینند چرا که بودجه کوتاه و استراتژی بلند مدت است. این مدل با قرار دادن شاخص های مالی کنار شاخص های یادگیری، اجتماعی و محیطی توجه خاص به تلفیق آنها در ارزیابی کرده است.
۴- توجه بیش تر به رویکرد مالی و غیر مالی	اکثر مدیران، اجرای بیش تر وقت خود را صرف تحلیل های مالی و رفع یا کاهش ضایعات و نواقص می نمایند و کم تر به استراتژی توجه دارند. این مدل با ایجاد ۷ چشم انداز، توجه را معطوف به استراتژی های سازمانی کرده، همچنین به ارزیابی آنها می پردازد.
۵- سازگاری با مسائل واقعی تجاری امروزی	این مدل به دارای های نا ملموس سازمانی نیز توجه خاص دارد
۶- فقط به شاخص های مالی و عمدتاً گذشته نگر توجه ندارد	ارزیابی فقط به گزارش های مالی و اسناد مثبت وابسته نیست
۷- ارزیابی را به صورت اجزا به هم پیوسته می بیند	یک دید سیستمی را در ارزیابی حاکم می کند؛ مثلاً از ارزیابی نیروی انسانی تا فرایند تولید، مشتری و سیستم مالی هم نگاه به درون و هم نگاه به بیرون سازمان را برای ارزیابی موثر می داند.
۸- حاکم شدن تفکر بلند مدت در ارزیابی سازمانی	برنامه های مالی به دنبال کاهش هزینه های کوتاه مدت هستند که این خود ممکن است روابط مشتری دچار اشکال کند، ولی این مدل با توجه به چشم انداز مشتری تفکر بلند مدت را حاکم می کند.
۹- نیاز اطلاعاتی و داده های سطوح وظیفه ای را در سازمان تامین می کند	مدیران و کارکنان در هر سطح و بخشی شاید نیازی بیش از داده های مالی داشته باشند که این مدل با رویکردهای چند گانه به آن با توجه به استراتژی سازمان توجه دارد.

جدول ۲. ویژگی های مدل حاضر

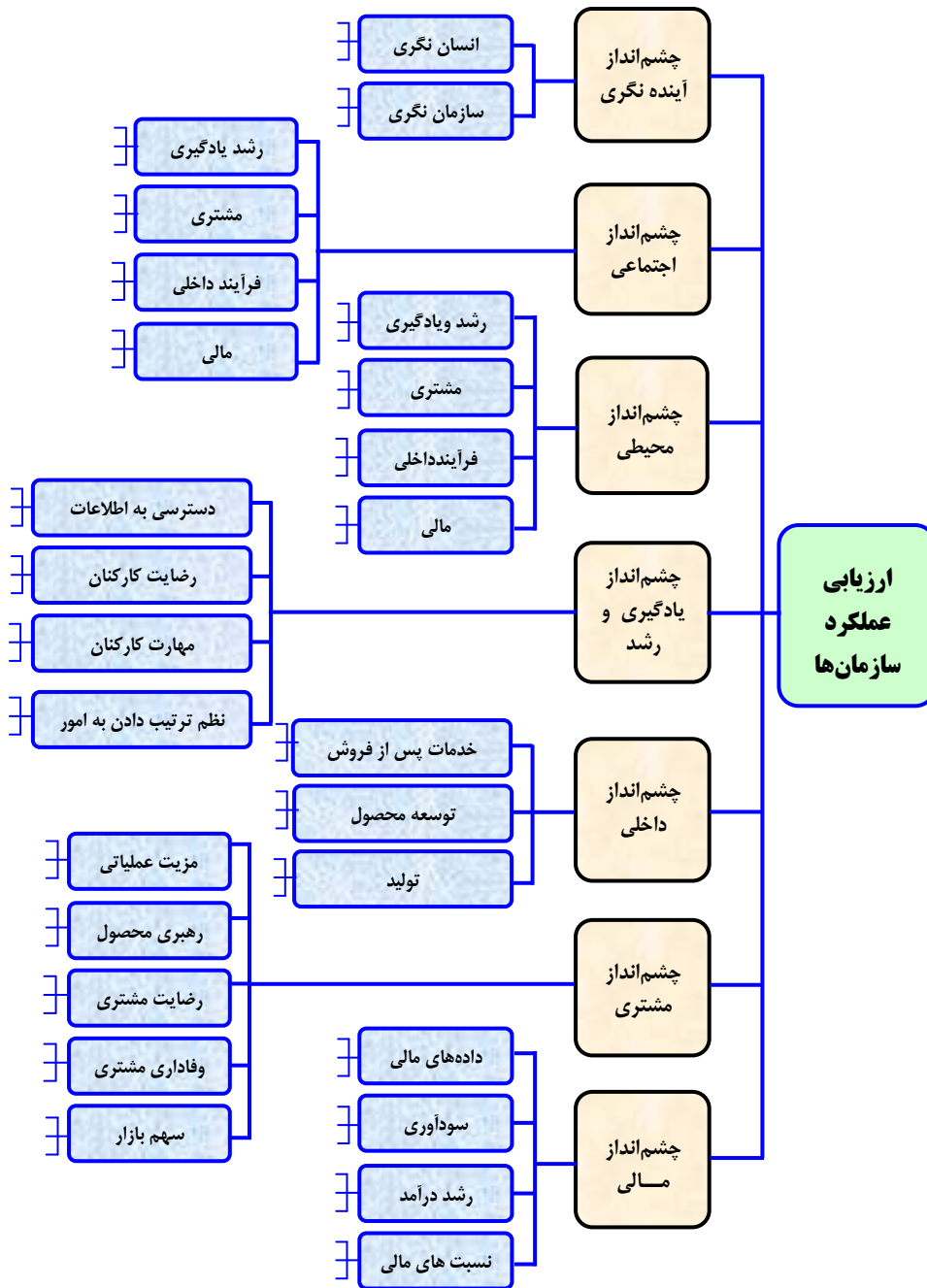
تشریح مدل عملیاتی ارزیابی عملکرد شعب بانکها منطبق بر الگوی روش AHP

چنان که در شکل شماره ۲ ملاحظه می گردد، به منظور عملیاتی نمودن مدل بیان شده، در ارزیابی شعب بانکها این مدل را به صورت سلسله مراتبی نمایش داده ایم. در این جهت سطح یک، آرمان ارزیابی را در بر دارد که تحت عنوان ارزیابی عملکرد شعب بانکها در راس این

ساختار سلسله مراتبی قرار می‌گیرد.

در سطح دوم، چشم اندازه‌های هفتگانه مطرح شده است که شاخص‌های اصلی نیز نامیده می‌شوند. این چشم اندازه‌ها اعم از چشم اندازه‌های چهارگانه BSC و همچنین چشم اندازه کارت امتیاز متوازن پایدار بوده، علاوه بر آن، چشم اندازه آینده نگری را نیز مطرح می‌نماید. ترکیب این چشم اندازه‌ها یک دیدگاه استراتژیک و همه جانبه را برای ارزیابی و نهایتاً توفیق طلبی به سازمان به دست خواهد داد. در سطح سوم، شاخص‌های اصلی (کلان) برای عملیاتی نمودن و اندازه گیری کمی در مدل معرفی شده‌اند. با توجه به وجود چشم اندازه‌های مختلف راهی جز تعریف شاخص‌های کلی برای کمی نمودن آن‌ها نیست، ولی گام اول آن است که به شکل جامع شاخص‌هایی تعریف گردند که بر مبنای مفاهیم تئوریک کارت امتیاز متوازن و کارت امتیاز متوازن پایدار اقدام گردد. بدین ترتیب، ۲۶ شاخص کلی تعریف شده‌اند. البته ما در عمل، برای ارزیابی شعب بانک‌ها در مورد کاوی (پژوهش میدانی) از ۱۶ عامل و شاخص کلی استفاده کرده ایم. دلیل این عامل آن بوده که داده‌های لازم در شعب بانک‌های داخلی برای تغذیه مدل وجود نداشته است. از این شاخص‌ها ۵ شاخص مربوط به چشم اندازه مشتری، ۳ شاخص مربوط به چشم اندازه فرآیند داخلی، ۴ شاخص مربوط به چشم اندازه یادگیری و رشد و ۲ شاخص مربوط به چشم اندازه آینده نگری بوده است و در چشم اندازه‌های محیطی و اجتماعی می‌توان تمامی شاخص‌های چهارچشم اندازه مالی و مشتری، داخلی و یادگیری را مورد ملاحظه قرار دارد.

در سطح چهارم که در شکل مذکور به صورت نقطه چین ترسیم شده است، بر حسب این که این مدل برای چه سازمانی طراحی می‌گردد، می‌توان شاخص‌های عملیاتی آن را به عنوان زیر شاخه‌های فرعی در خود جای داده، تا عملیات ارزیابی از این سطح شروع شود. در کار پژوهشی حاضر، ۱۳۷ شاخص عملیاتی (فرعی) معرفی شده که عموماً جزیی از چهارچشم اندازه مالی، مشتری، داخلی و یادگیری بوده‌اند. این شاخص‌ها به تفکیک مفاهیم، سازه و متغیر می‌توانند تعیین و مشخص شوند. با توجه به توضیحات و شکل سلسله مراتبی مدل عملیاتی ارزیابی عملکرد، می‌توان تکنیک‌ها و فنون مختلف کمی، بویژه MADM را برای تحلیل آن شناسایی کرد. با توجه به ساختار این مدل می‌توان از مدل‌های کمی مختلف مانند بردار ویژه، AHP گروهی، روش مجموع وزین و رده بندی شده را استفاده نمود. البته به فراخور هر سطح می‌توان وزن شاخص‌های متعدد تا رسیدن به چشم اندازه‌ها و نهایتاً نتیجه ارزیابی با روش‌های مختلف، مانند آنترپی شانون و بردار ویژه بدست آورد.



شکل ۳: مدل عملیاتی ارزیابی عملکرد سازمانی برگرفته از مدل مفهومی

در مدل حاضر در چشم انداز آینده نگرى که خود به دو بخش شاخص‌های سازمان نگر و شاخص‌های انسان نگر تفکیک می‌گردند، متغیرهای زیر قابل تعریف هستند :

چشم‌انداز آینده‌نگری

شاخص‌های سازمان نگر	شاخص‌های انسان نگر
۱. میزان سرمایه‌گذاری در تکنولوژی جدید	۱. میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری
۲. میزان سرمایه‌گذاری جهت رقابت در آینده	۲. میزان حرکت به سمت عدم تمرکز جهت تصمیم‌گیری
۳. میزان سرمایه‌گذاری در توسعه بازار جدید	۳. کیفیت طراحی شغل
۴. تعداد محصولات جدید معرفی شده (کم‌تر از ۵ سال)	۴. میزان ساعت آموزش نیروی انسانی
۵. درصد فروش محصولات جدید (کم‌تر از ۵ سال)	۵. تعداد برنامه‌های آموزشی سالانه
۶. میزان سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه	۶. کیفیت برنامه‌های آموزشی
۷. درصد فروش ناشی از خطوط تجاری (تولید جدید)	۷. تعداد تیم‌های کاری
۸. میزان سرمایه‌گذاری در پروژه‌هایی که ریسک بالا دارند	۸. کیفیت تیم‌های کاری

جدول ۳: نمایش شاخص‌های آینده‌نگری در مدل حاضر با توجه به دو بعد انسانی و سازمانی در پژوهش حاضر

چشم‌انداز محیطی			
شاخص‌های مالی	فرآیند داخلی	مشتری	رشد و یادگیری
۱- هزینه‌های بازار یابی	۱- درصد مواد تولیدی و اداری باز یافت شده	۱- تعداد محصولات غیر آلاینده	۱- تعداد کارکنان آموزش دیده
۲- میزان هزینه‌های سرمایه‌گذاری	۲- تعداد = عرضه کنندگان دارای مجوز (مجاز)	۲- میزان ایمنی محصول	۲- تعداد شکایات
۳- هزینه‌های توزیع	۳- تعداد حوادث و مخاطرات	۳- تعداد فراخوان‌های مشتریان	۳- درصد استفاده از منابع قابل تجدید
۴- درآمدهای ناشی از محصولات غیر آلاینده	۴- امتیاز و رتبه بازرسان داخلی	۴- درآمدهای مشتریان (کالاها را می‌فروشد چقدر به دست می‌آورد)	۴- تعداد کارکنانی که دارای تخلف بوده‌اند
۵- جریمه‌ها	۵- میزان مصرف انرژی	۵- درصد محصولاتی که قبل از استفاده اصلاح می‌شوند	۵- تعداد کارکنان تشویق شده (درجهت هدف)
۶- هزینه‌های عدم توجه به فعالیت‌های محیطی	۶- درصد محصولاتی که مجدداً ساخته می‌شود (دوباره وارد خط تولید می‌شوند)	۶- کارایی اقتصادی محصولات تولیدی (هزینه انرژی یک ماشین لباس شویی)	۶- تعداد وظایفی که برای مسؤولیت پذیری محیطی بوده‌اند
	۷- میزان استفاده از انرژی		برنامه‌های پاسخ اضطراری به محیط
	۸- میزان مواد خروجی خطرناک		
	۹- میزان تشعشعات گازهای گلخانه‌ای		

جدول ۴: تفکیک شاخص‌های چهارگانه در چشم‌انداز محیطی (فیگه، ۲۰۰۱ و ۲۰۰۲)

چشم‌انداز اجتماعی			
شاخص‌های مالی	فرآیند داخلی	مشتری	رشد و یادگیری
۱- میزان اقدامات خیر خواهانه (مبلغ)	۱- تعداد حوادث مربوط به کارکنان	۱- سنجش املاک مشتری	۱- تنوع پذیری نیروی کار مانند سن، جنس، نژاد
۲- میزان هزینه‌های جبران دهنی به کارگران و کارکنان (غیر از حقوق و دستمزد و پاداش‌های معمولی)	۲- تعداد روزهای تعطیل	۲- تعداد رویدادهای علت ومعلولی مانند سرطان و ایدز	۲- تساوی حقوق نیروی کار
۳- ارزش کالاهای اهدا شده	۳- تعداد روزهای اعتصاب	۳- حمایت‌های اجتماعی، مثل ایمنی و بهداشت	۳- تعداد ساعت اختیاری کارکنان
۴- میزان منافع کارکنان (سنجش رضایت خانواده)	۴- متوسط ساعت کاری در هفته	۴- تعداد جلسات اجتماعی	۴- تعداد روزهای تعطیل کارخانه
۵- بودجه‌های آموزشی	۵- حجم‌های خرید پایین	۵- میزان رضایت مشتری	۵- تعداد تخلفات اخلاقی
۶- هزینه‌های فعالیت‌های قانونی	۶- هزینه گارانتی	۶- تعداد کالاهای تولیدی	۶- تعداد دعوای حقوقی
۷- میزان کاهش هزینه استخدام	۷- تعداد تورها و بازدیدهای شرکت	۷- بر اساس درخواست مشتری	۷- تعداد شکایات کارکنان
۸- افزایش فروش ناشی از افزایش اعتبار شرکت (نظر سنجی)	۸- تعداد یا میزان حوادث غیر انسانی	۷- تعداد شکایات مربوط به تبلیغات از طرف جامعه	۸- برنامه‌های تحصیلی اجتماعی

جدول ۵: تفکیک شاخص‌های چهارگانه در چشم‌انداز اجتماعی (فیگه، ۲۰۰۱ و ۲۰۰۲)

توصیف و تحلیل آماری داده‌های پژوهش

تعیین سازه‌ها، متغیرها و چهار چوب علمی و مدل پژوهش: در این بخش به تشریح داده‌های به دست آمده از مدل و ابعاد مختلف آن پرداخته می‌شود. در این جهت به ابزارهای که در جمع‌آوری داده‌های مدل استفاده شده است اشاره‌ای خاص می‌گردد. در این زمینه اطلاعات بستر شناسی پژوهش به صورت زیر به اطلاعات عمومی پاسخ دهندگان که از قسمت اول پرسشنامه استخراج شده است، به تفکیک جنسیت، سمت، مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی، تجربه، سن، پایه، میزان آموزش و غیره تفکیک شده، پس از آن به بررسی تحلیلی یافته‌ها در جداول مربوطه خواهیم پرداخت.

اطلاعات توصیفی پژوهش

نام مقوله	نتیجه آزمون		قابلیت اطمینان (درصد)
	پذیرش	رد	
رضایت از شغل	*		۷۴/۲
رضایت از حقوق	*		۷۲/۲
رضایت از همکار	*		۸۶/۲
رضایت از مدیر	*		۹۰/۵
دسترسی به اطلاعات	*		۷۱/۷
نظم و ترتیب در امور	*		۵۸/۸
مشتری مداری	*		۹۱/۹
ضریب همبستگی کلی عوامل	*		۹۰/۴

* سطح اطمینان تمام آزمون‌ها ۹۹ درصد بوده است .

جدول ۶: اعتبار سنجی پرسشنامه به تفکیک مقوله‌ها با استفاده از روش تنصیف

درصد	تعداد	
۱۵/۱۵	۱۰	مدیران شعبه
۱۵/۱۵	۱۰	معاونین شعبه
۴/۵۵	۳	مدیران و کارشناسان سرپرستی
۶۵/۱۵	۴۳	کارکنان شعبه
۱۰۰	۶۶	جمع

جدول ۷: ترکیب افراد مورد بررسی در پژوهش حاضر

وضعیت	الف) اطلاعات بستر شناسی	
	نمره	وضعیت
*	۱	جنسیت ۴ نفر زن ۶۲ نفر مرد جمع ۶۴ نفر ۹۲/۶ درصد مرد
*	۲	سمت مدیر و معاون ۲۷/۳٪، ۷/۶٪ کارشناس ۶۵ درصد کارمندان شعبه
*	۳	مدرک ۹۵/۵ درصد از دیپلم به بالا می‌باشد. ۳۲/۸ درصد دانشگاهی
*	۴	رشته ۴۵/۴ درصد رشته مرتبط با مدیریت و حسابداری و اقتصاد
*	۵	سن ۷۰ درصد بالای ۳۵ سال داشته‌اند
*	۶	سابقه بیش ۷۰ درصد سابقه بیش از ۱۰ سال داشته‌اند
*	۷	حقوق متوسط حقوق ۳۰۱۲۵۷۳ ریال با انحراف معیار ۷۸۷۹۶۴۹ ریال
*	۸	پایه متوسط پایه ۴۳۳۳ با انحراف معیار ۱۰۲۷
*	۹	میزان آموزشی ضمن خدمت متوسط ساعت آموزشی ۳۹۱ ساعت با انحراف ۳۵۷
*	۱۰	قدمت شعبه متوسط قدمت شعب ۱۳ سال بوده است
ب) اطلاعات خاص نیروی انسانی		
*	۱	رضایت از شغل متوسط نمره از رضایت شغل ۳۶/۵ با انحراف معیار ۷/۰۳ حداکثر نمره ۸۴ بوده است.
*	۲	رضایت از حقوق متوسط نمره رضایت از حقوق ۱۸/۲۳ با انحراف معیار ۳/۷۷ حداکثر نمره ۲۶ بوده است.
*	۳	رضایت از همکاران متوسط نمره از رضایت همکاران ۳۷/۲ با انحراف معیار ۶/۸۵ حداکثر نمره ۵۰ بوده است.
*	۴	رضایت از مدیر متوسط نمره از رضایت مدیر ۴۳/۷ با انحراف معیار ۷/۷۹ حداکثر نمره ۵۹ بوده است.
*	۵	دسترسی به اطلاعات از سوی کارمندان متوسط نمره از دسترسی به اطلاعات ۱۹/۱۲ با انحراف معیار ۲/۵۴ حداکثر نمره ۲۵ بوده است.
*	۶	نظم و ترتیب امور در شعبه متوسط نمره از نظم ۱۲/۳۷ با انحراف معیار ۲/۸۹ حداکثر نمره ۱۹ بوده است.
*	۷	رفتار مناسب کارمند و جذب مشتری متوسط نمره توجه مشتری ۹/۲۵ با انحراف معیار ۱/۳ حداکثر نمره ۱۰ بوده است.

جدول ۸: توصیف داده‌های جمع آوری شده در پژوهش حاضر

ردیف	شاخص اصلی SBC	تعداد شاخص‌های اصلی	تعداد شاخص‌هایی که از منابع مالی شعبه به دست آمده است	تعداد شاخص‌هایی که از نظرسنجی به دست آمده است	تعداد شاخص‌هایی عملیاتی ارزیابی عملکرد (ویژه شعب بانکی)
۱	چشم انداز یادگیری و رشد	۴	۱	۱۶	۱۷
۲	چشم انداز فرآیند داخلی	۳	۲۴	۰	۲۴
۳	چشم انداز مشتری	۵	۵۶	۱۸	۷۴
۴	چشم انداز مالی	۴	۴۶	۲	۴۸
	جمع	۱۶	۱۲۷	۳۶	۱۶۳

جدول ۹: تعداد چشم اندازها و شاخص‌های شناخته شده مربوط به مدل این پژوهش

مجموع	شاخص‌های نظرسنجی	شاخص‌های کمی	موارد
			چشم اندازها
۱۰۰	۹۴/۴	۵/۶	رشد و یادگیری
۱۰۰	۶/۵	۹۳/۵	داخلی
۱۰۰	۲۴/۳	۷۵/۷	مشتری
۱۰۰	۶/۷	۹۳/۳	مالی

جدول ۱۰: درصد شاخص‌ها با توجه به تفکیک چشم اندازها و داده‌ها به دو بخش کمی، نظرسنجی و شاخص‌های اصلی

تعداد متغیرها در پژوهش حاضر	شاخص‌های کلی مدل	نام چشم انداز
۷	مهارت‌های کارکنان	چشم انداز یادگیری و رشد
۸	رضایت کارکنان	
۱	دسترسی به اطلاعات	
۱	نظم و ترتیب دادن به امور	
۱۱	توسعه محصول	چشم انداز فرآیند داخلی
۸	تولید	
۵	خدمات پس از فروش	
۱۱	مزیت عملیاتی	چشم انداز مشتری
۱۱	رهبری محصول	
۱۳	رضایت مشتری	
۱۳	وفاداری مشتری	
۱۴	سهم بازار	چشم انداز مالی
۲۰	داده‌های کلی (مالی)	
۶	سودآوری	
۴	رشد درآمد	
۴	نسب‌های مالی	جمع
۱۳۷	۱۶	

جدول ۱۱: تعداد متغیرهای عملیاتی مدل بانفیکیک شاخص‌های اصلی و چشم اندازها

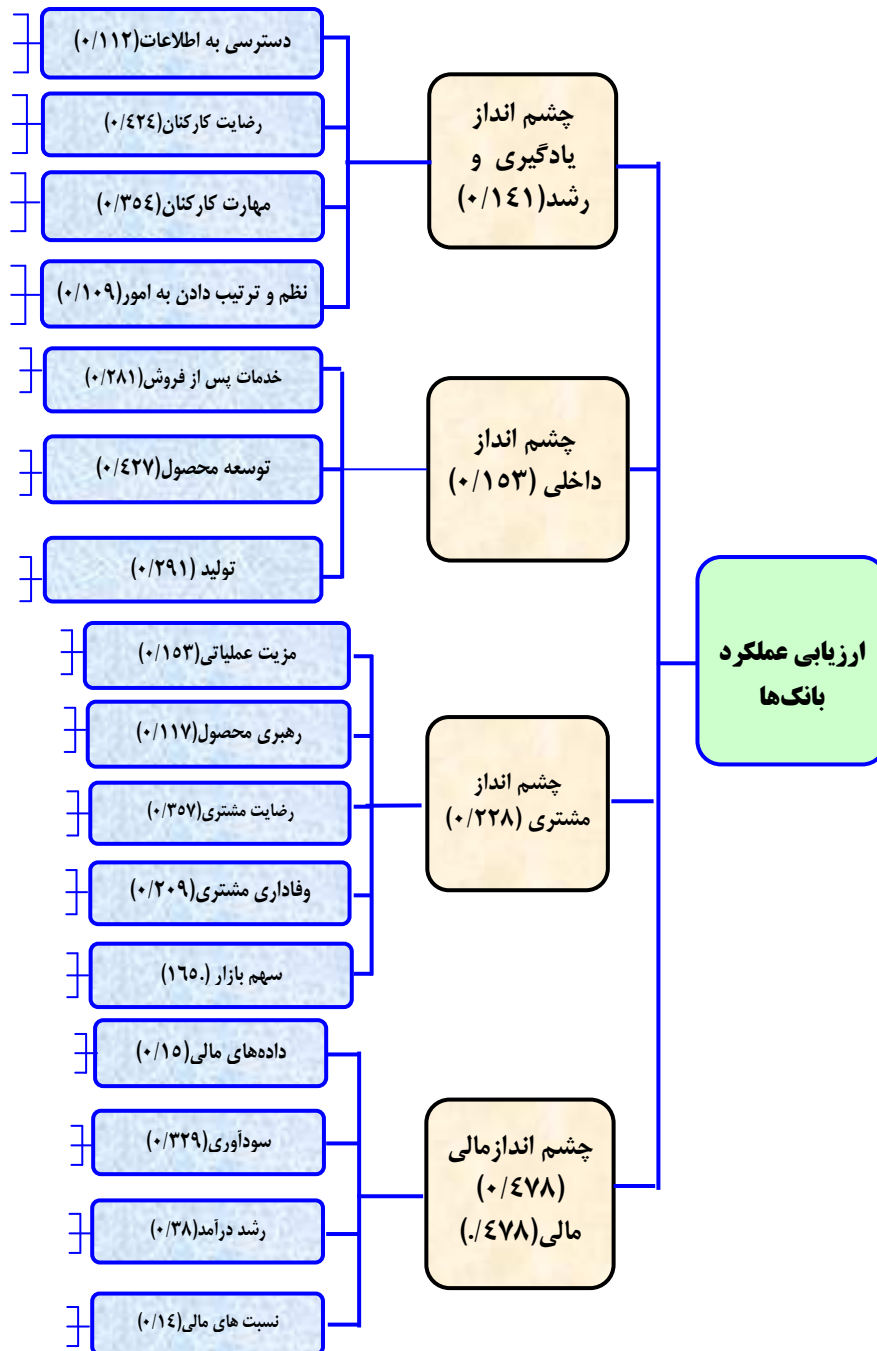
عملیات اصلی روی داده‌های پژوهش

در این مقاله بنابر ساختار چهارچوب مفهومی و عملیاتی از مدل سلسله مراتبی AHP انفرادی (بردارویژه) بویژه AHP گروهی برای نتیجه گیری نهایی استفاده شده است، تا بتوانیم وزن و اهمیت هریک از شاخص‌های ارزیابی عملکرد را استخراج کنیم. بدین منظور برحسب بررسی محیط داخلی کشور و اخذ نظرات خبرگان بانکی توانسته ایم با این روش‌ها وزن مربوط به هر شاخص کلی را به صورت ادغامی نیز به دست آوریم. این اوزان برای شاخص‌های مختلف، در ارتباط با موارد زیر انجام شده است:

۱. انواع سپرده‌ها؛
۲. اندازه و امکانات شعبه؛
۳. عوامل موثر بر عملکرد نیروی انسانی شعبه؛
۴. عوامل موثر بر سود؛
۵. انواع اعتبارات و تسهیلات؛

۶. انواع شاخص‌های بیان شده در ارتباط با منابع شعبه؛
۷. انواع خدمات به مشتریان؛
۸. عناصر چشم انداز یادگیری و رشد؛
۹. عناصر چشم انداز فرآیند داخلی؛
۱۰. عناصر چشم انداز مشتری؛
۱۱. عناصر چشم انداز مالی؛
۱۲. انواع چشم اندازهای مختلف.

در زیر شمای کلی درخت در برگیرنده مراحل این پژوهش را به طور مختصر برای روشن شدن شدن رابطه سلسله مراتبی شاخص‌ها با مدل عملیاتی پژوهش آورده ایم. پس از آن وزن‌های مربوط به هر شاخص (که پس از مطالعه مبانی نظری، اسناد و مدارک مالی شعب و جمع آوری آرا و نظرات خبرگان است)، با تعیین اولویت به روش‌های بیان شده در ادبیات موضوعی و متدولوژی آن یعنی AHP گروهی به دست آمده است.



شکل ۴: مدل عملیاتی ارزیابی عملکرد بانکها، برگرفته از مدل مفهومی

به منظور تشریح بهتر مدل و نتایج به دست آمده از آن، به این نکته نیز باید اشاره کنیم که وزن‌های به دست آمده برای هر زیر مجموعه یک چشم انداز نیز خود از تلفیق ماتریس‌های مختلفی ساخته شده است که مجموعه آن‌ها متشکل از ۱۳۷ شاخص گوناگون بوده که در ۶ ماتریس و هر ماتریس با دستیابی به شاخص‌های مربوط انجامیده است: انواع سپرده‌های شعبه (متشکل از زیر شاخص‌های تولید، توسعه محصول، مزیت عملیاتی و وفاداری مشتری است) ماتریس اندازه و امکانات شعبه (رضایت مشتری) ماتریس عملکرد نیروی انسانی (که دربرگیرنده مهارت و رضایت نیروی انسانی است) ماتریس عوامل موثر بر سود (شامل داده‌های مربوط به چشم انداز مالی و سود آوری) ماتریس انواع تسهیلات شعبه (مربوط به شاخص‌های خدمات پس از فروش) ماتریس مربوط به انواع خدمات ارائه شده به مشتریان (در ارتباط با رهبری محصول).

در نمودار سلسله مراتبی فوق به جمع بندی شاخص‌های فرعی از نظر وزن آن‌ها در شاخ‌های کلی و تارسیدن به میزان ارزش هریک از شاخص‌های اصلی و چشم اندازها در بانک‌ها دست یافته ایم که میزان وزن و اهمیت هر یک در ذیل نام آن شاخص اصلی در نمودار بالا آمده است.

ردیف	عامل	وزن
۱	مانده ریالی قرض الحسنه	۰/۴۸۱۰۹۱۷۴۴
۲	تعداد حساب قرض الحسنه	۰/۰۵۵۶۲۵۱۹۷
۳	مانده‌های کوتاه مدت و بلند مدت	۰/۲۲۹۰۸۶۲۵۱
۴	تعداد حساب‌های بلند مدت و کوتاه مدت	۰/۰۲۹۷۲۴۹۰۵
۵	مانده سایر سپرده‌ها	۰/۰۷۵۴۳۱۱۶۳
۶	تعداد حساب‌های سپرده مفتوح طی دوره	۰/۱۲۹۰۴۰۷۴۱

جدول ۱۲: وزن‌های مربوط به انواع سپرده‌های شعبه

ردیف	عامل	وزن
۱	مترایز شعبه	۰/۱۹۹۵۶۹۵۷۵
۲	تعداد تجهیزات (متوسط ریالی اموال و ماشین آلات طی دوره)	۰/۲۹۳۱۴۷۲۸
۳	تعداد باجه (کانال‌های ارائه سرویس)	۰/۵۰۷۲۸۳۱۴۵

جدول ۱۳: وزن‌های عوامل مربوط به اندازه و امکانات شعبه

ردیف	عامل	وزن
۱	سطح تحصیلات	۰/۰۴۹۸۴۶۹۲۳
۲	متوسط حقوق و مزایا	۰/۵۶۹۴۳۹۶۶۴
۳	تعداد نیروی انسانی	۰/۲۴۴۰۷۲۱۵۲
۴	پرداخت پاداش به صورت درصدی از سود	۰/۱۳۶۶۴۱۱۲۶

جدول ۱۴: وزن‌های عوامل موثر بر عملکرد نیروی انسانی شعبه

ردیف	عامل	وزن
۱	مانده سود (زیان) شعبه	۰/۷۳۷۲۳۰۵۷۵
۲	تغییرات مانده مطالبات معوق و سررسید گذشته بخش خصوصی	۰/۲۰۱۲۴۶۵۱۸
۳	تغییرات مانده مطالبات معوق و سررسید گذشته بخش دولتی و تبصره بانکها	۰/۰۶۱۵۲۲۹۰۷

جدول ۱۵: وزن‌های مربوط به عوامل موثر بر سود شعبه

ردیف	عامل	وزن
۱	مانده ریالی تسهیلات عادی	۰/۵۵۲۴۲۵۵۷۷
۲	مانده ریالی تسهیلات تکلیفی	۰/۰۶۹۷۹۰۴۵
۳	تعداد تسهیلات عادی	۰/۲۸۰۳۷۵۸۰۲
۴	تعداد تسهیلات تکلیفی	۰/۰۹۷۴۰۸۱۷۱

جدول ۱۶: وزن‌های مربوط به انواع تسهیلات شعبه

ردیف	عامل	وزن
۱	سپرده‌های شعبه	۰/۴۳۰۹۸۰۳۸۹
۲	اندازه و امکانات شعبه	۰/۰۷۴۴۶۵۴۲
۳	کارایی انسانی شعبه	۰/۰۶۳۵۳۲۶۴۶
۴	عوامل موثر بر سود شعبه	۰/۰۷۱۲۰۳۸۳۷
۵	انواع تسهیلات شعبه	۰/۱۵۸۲۳۱۶۶۵
۶	انواع ارائه خدمات به مشتریان	۰/۲۰۱۵۸۶۰۴۳

جدول ۱۷: وزن‌های مربوط به شاخص‌های مختلف ششگانه فوق

ردیف	عامل	وزن
۱	گردش بدهکار حساب تعهدات مشتریان بابت ضمانت‌نامه‌ها و پذیرش (ریالی و ارزی) و اعتبارات اسنادی صادراتی و وارداتی	۰/۰۹۴۴۸۲۵۸۸
۲	تعداد حساب تعهدات مشتریان بابت ضمانت‌نامه‌ها و پذیرش (ریالی و ارزی) و اعتبارات اسنادی صادراتی و وارداتی	۰/۰۶۱۲۹۳۹۷۷
۳	گردش بستانکار حساب حوالجات مخایره‌ای	۰/۰۹۵۵۸۹۶۶۷
۴	تعداد بستانکار حساب حوالجات مخایره‌ای	۰/۱۱۰۰۸۹۶۳
۵	تعداد بدهکار حساب حوالجات مخایره‌ای	۰/۰۸۱۱۸۲۶۰۵
۶	تعداد حساب انواع چک‌های بانکی فروخته شده	۰/۰۸۵۵۴۳۰۶
۷	تعداد حساب پرداخت انواع چک فروخته شده بانک و صادره سایر بانک‌ها	۰/۳۲۱۲۸۳۰۶
۸	تعداد اسناد نقدی و انتقالی	۰/۰۳۸۹۹۳۵۲۲
۹	تعداد بروات ارسالی شعبه	۰/۰۲۲۶۱۸۷۰۷
۱۰	گردش بستانکار حساب تعهدات مشتریان بابت ضمانت‌نامه‌ها و پذیرش (ریالی و ارزی) و اعتبارات اسنادی صادراتی و وارداتی	۰/۰۸۸۹۴۲۶۰۴

جدول ۱۸: وزن عوامل مربوط به انواع خدمات ارائه شده به مشتریان

ردیف	عامل	وزن
۱	مهارت‌های کارکنان	۰/۳۵۴۴۳۸۵۳۷
۲	رضایت کارکنان	۰/۴۲۳۹۰۶۹۶۴
۳	دسترسی به اطلاعات	۰/۱۱۰۰۸۹۶۳
۴	نظم و ترتیب دادن به امور	۰/۱۰۹۵۵۶۹۱۳

جدول ۱۹: وزن عوامل شاخص‌های کلی مربوط به چشم انداز یادگیری و رشد

ردیف	عامل	وزن
۱	توسعه محصول	۰/۴۲۶۷۱۶۷۱۲
۲	تولید	۰/۲۹۱۸۶۷۲۰۹
۳	خدمات پس از فروش	۰/۲۸۱۴۱۶۰۷۸

جدول ۲۰: وزن عوامل مربوط به شاخص‌های کلی چشم انداز فرآیند داخلی

ردیف	عامل	وزن
۱	مزیت عملیاتی	۰/۱۵۳۴۵۷۳
۲	رهبری محصول	۰/۱۱۷۷۹۱۳۳۷
۳	رضایت مشتری	۰/۳۵۴۶۹۶۴۷
۴	وفاداری مشتری	۰/۲۰۹۳۰۳۶۳۶
۵	سهم بازار	۰/۱۶۴۷۵۱۲۵۶

جدول ۲۱: وزن عوامل و عناصر مربوط به شاخص‌های کلی چشم انداز مشتری

ردیف	عامل	وزن
۱	داده‌های مالی (کلی)	۰/۱۵۰۱۹۵۹۷۳
۲	سودآوری	۰/۳۲۹۰۴۱۳۲۹
۳	رشد درآمد	۰/۳۷۹۹۱۱۸۳۹
۴	نسبت‌های مالی	۰/۱۴۰۸۵۰۸۵۹

جدول ۲۲: وزن عوامل مربوط به شاخص‌های کلی چشم انداز مالی

ردیف	عامل	وزن
۱	چشم انداز مالی	۰/۴۷۸۱۸۶۸۹۱
۲	چشم انداز مشتری	۰/۲۲۸۲۲۹۱۶
۳	چشم انداز داخلی	۰/۱۵۲۵۴۱۱۸۸
۴	چشم انداز یادگیری	۰/۱۴۱۰۴۲۷۶۱

جدول ۲۳: وزن مربوط به چشم اندازهای چهارگانه

بدین ترتیب هرکدام از عوامل مختلفی که در این پژوهش بر ارزیابی شعبه می‌توانست با توجه به شاخص‌های کلی مورد بررسی قرار گیرد، استخراج شده است. البته باید به این نکته توجه داشت که بر حسب شرایط بومی کشوری و منطقه‌ای، این وزن‌ها قابل تغییر هستند و بدیهی است که در مناطق دیگری از همین کشور و شرایط جغرافیایی و عوامل مختلف دیگری که می‌تواند بر تفکر نیروی انسانی و یا استراتژی‌های منطقه‌ای حاکم باشد، می‌توان انتظار داشت وزن‌های مختلفی را به دست آوریم، که البته این خود از جذابیت‌های خاص پژوهش‌های علوم انسانی تلقی می‌گردد. جالب توجه است که تمامی ارزیابی‌های AHP

گروهی و نظرسنجی‌های گروهی از مرز نظر سنجی‌های فردی با به کارگیری فن بردار ویژه عبور کرده‌اند و در تمامی این نظر سنجی‌ها توجه خاصی به نرخ سازگاری شده است و تمامی ماتریس‌های انفرادی نیز با نرخ سازگاری کم‌تر از ۰/۱ همراه بوده‌اند.

نتیجه‌گیری به منظور اجرایی کردن این مدل در سازمان‌های دیگر

ملاحظه می‌گردد که با توجه به مدل عملیاتی تحلیل سلسله مراتبی که بر اساس الگوی مدل BSC ارائه شده است، سه سطح ارزیابی شاخص‌ها تا رسیدن به هدف رتبه بندی سازمانی صورت پذیرفته و در این جهت ۱۲ ماتریس AHP گروهی که در هر کدام نظر ۱۲ نفر از خبرگان بانکی و سازمانی لحاظ شده است، مورد سنجش قرار گرفته است. براساس همین مدل می‌توان برای سازمان‌های دیگر نیز به استخراج شاخص‌های متناسب با محیط اقدام کرد. ذکر این نکته لازم است دلیل استفاده از مدل BSC این است که در بانک‌ها شاخص‌های چشم اندازه‌های محیطی، اجتماعی و آینده‌نگری موجود نبوده، به همین دلیل به چهار چشم اندازه BSC برای ارزیابی در این جا اکتفا شده، ضریب اهمیت هر کدام نیز استخراج شده است.

به منظور به کارگیری این مدل برای ارزیابی عملکرد سازمان‌های مختلف با استفاده از ویژگی‌های مرتبط با شاخص‌های اصلی مدل کارت امتیاز متوازن و مدل پایدار (SBS) ابتدا می‌توان به تفکیک شاخص‌های کمی و کیفی در درون هر سازمان اقدام کرد و پس از آن وزن شاخص‌ها را برحسب استفاده از شاخص‌های کمی می‌توان اهمیت آن‌ها را سنجش نموده، از طرفی برای شاخص‌های کیفی با نظر سنجی و یا با استفاده از ماتریس‌های AHP به اهمیت آن‌ها پی برد. این مدل توانایی آن را دارد که کلیه شاخص‌های مرتبط با مدل ارزیابی متوازن و مدل ارزیابی متوازن پایدار را در خود داشته باشد. به همین دلیل براحتی برای سازمان‌های مختلف قابل استفاده خواهد بود. فقط مهم این است که شاخص‌های هر سازمان را بر حسب مطالعه میدانی شناسایی و اهمیت سنجش کنیم. در این جا نیز با وزن و اهمیت هر شاخص اصلی هر چشم اندازه را در بانک استخراج کرده ایم و این مدل آمادگی آن را دارد که کاربر بتواند به ارزیابی شعب بانک اقدام نماید. از طرفی چون مدل مذکور سلسله مراتبی است می‌توان شاخص‌های جزئی و ریز شاخص‌های فرعی را نیز برای آن به صورت سلسله مراتبی تعریف کرد. در نتیجه کاربر می‌تواند به تعداد این شاخص‌ها بسنده نکرده، از انعطاف پذیری این مدل نیز در جهت ارزیابی سازمانی خود سود ببرد.

منابع و مأخذ:

۱. اصغر پور، محمدجواد (۱۳۷۷)، "تصمیم‌گیری با معیارهای چندگانه"، تهران، انتشارات دانشگاه تهران.
۲. جوانمردی، علیرضا (۱۳۸۱)، "رتبه‌بندی کامل شعب مؤسسه تامین اعتبار اقلام مصرفی بسیجیان با استفاده از (AHP/DEA)"، تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، انتشارات دانشگاه تهران.
۳. دانای فرد، حسن و دیگران (۱۳۸۳)، "روش‌های شناسایی پژوهشی کمی در مدیریت: رویکرد جامع"، تهران، انتشارات صفار-اشراقی.
۴. مهرگان، محمدرضا (۱۳۸۳)، "مدل‌های کمی ارزیابی عملکرد سازمان‌ها (تحلیل پوششی داده‌ها)"، تهران، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
5. Atkinson, A.A. & J.H. Waterhouse (1997), "A Stakeholder approach to strategic performance measurement", Sloan Management review, pp38-39.
6. Cooper, R. and Kaplan, R.S. (1987), "How cost accounting systematically distorts product costs", in Burns, W.J. (Ed.), Accounting and Management, Field Study.
7. Figge F., Hahn T., Schaltegger S. & Wagner M. (2001), "The Sustainability Balanced Scorecard - A tool for value-Oriented Sustainability Management in Strategy - Focused Organisations", 7th EcoManagement and Auditing Conference, June 2001. Nijmegen (Netherlands).
8. Figge F., Hahn T., Schaltegger S., Wagner M. (2001), "Sustainability Balanced Scorecard: Center for Sustainability Management", Czvmmeck F. & Fassbender-Wynands E. (2001): Die Bedeutung der Balanced Scorecard im.
9. Figge F. & Schaltegger S. (2000), "What is Stakeholder Value? Developing a catchphrase into a benchmarking tool", University of Lunenburg (Germany).
10. R. Hayes and W. Abernathy, (1980), "Managing our way to economic decline", Harvard Business Review 58, 67—77.
11. Johnson, H.T. and Kaplan, R.S. (1980), "Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting", Harvard Business School Press, Boston, MA.
12. Kaplan, R.S. (1993), "Putting the Balanced Scorecard to work", Harvard Business Review, Vol. 71, pp. 134-42.
13. Kaplan, R.S. and Norton, R. (2000), "Having trouble with your strategy? – then map it", Harvard Business Review, Vol. 78, p. 67, et seq.
14. Kaplan, R. S and Norton, D. P. (1982), "The balanced scorecard-Measures that drive performance", Harvard Business Review Jan-Feb.

15. Kaplan, R.S & Norton, D. P. (2000), " *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment* ", Harvard Business School Press, Boston, MA .
16. Kaplan , R.S and Norton ,D.P(1996), "*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*" , Harvard Business Review ; pp 75-85 .
17. Levit, T. Servqual (1960), " *Marketing myopia* ", *Haward Business Review* .45-46
18. Luscombe, M. (1993), "*Integrating the Business: MRP II, a Practical Guide for Managers*", Butterworth Heineman, London.
19. Maskell, B. (1989), "*Performance measurement for world class manufacturing (parts 1, 2 and 3)*" , Management Accounting.
20. Maskell, B. (1991), "*Performance Measurement for World Class Manufacturing*", Productivity Press, Cambridge, MA.
21. Morgan, c.(2004), "*Structure, speed and and salience: Performance Management in the Supply Chain*", Business Process Management jaurand . Vol10.No5, pp.522-536.
22. Neely, A. Gregory, M. and Platts, K. (1995), "*Performance measurement system design: a literature review and research agenda*", International Journal of Operations and Production Management, Vol. 15 . No.4, pp. 80-116.
23. Oakland, J.S. (1995), "*Total Quality Management*", Butterworth-Heineman, London. Stalk, G. and Hout, T.M. (1990), "*How time based management measures performance*", Planning Review, pp. 26-9.
24. Paul R.Niven.(2002), "*Balanced Scorecard Step By Step .Maximizing Performance and Maintaining Results*", Chain . Business Process Management jaurand . Vol : 10 . No 5 , pp .522-536.
25. Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. and Berry, L.L. (1990), "*Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*", Free Press, New York, NY.