

## طراحی الگوی ارزیابی عملکرد سازمانی بانک انصار

سیاوش نصرت پناه\*، امیر حصیرچی\*\*، محبعلی دهقانی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۹/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۱/۲۸

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی ارزیابی عملکرد سازمانی بانک انصار انجام پذیرفته است. با توجه به ویژگی‌های بانک انصار، یک مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) پنج بعدی بومی شده، توسعه داده شده است تا بانک انصار هم‌زمان بتواند چشم‌انداز خود را جامه عمل پوشانده و به اهداف مورد نظر دست یابد. ابعاد کارت امتیازی متوازن توسعه یافته شامل ابعاد مالی، رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، پایداری و مشتریان است. اعتبار ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها با استفاده از نظرات خبرگان، ضریب لاشه و بار عاملی و پایایی آن با بهره‌گیری از ضریب آلفای کرونباخ بررسی شده است. جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران ارشد و خبرگان بانک انصار به تعداد ۱۷۵ نفر می‌باشند. برای تحلیل، از آزمون همبستگی فریدمن استفاده شده است. نتایج تحلیل‌ها نشان‌دهنده این است که بین پنج بُعد ابعاد الگوی ارزیابی، رابطه معنی‌دار وجود دارد. نتایج تحلیل‌های مبتنی بر آزمون فریدمن نشان داد که بعد مالی در اولویت اول، بعد رشد و یادگیری در اولویت دوم، بعد فرایندهای داخلی در اولویت سوم، بعد پایداری در اولویت چهارم و در نهایت بعد مشتریان در رتبه آخر اولویت بندی، قرار گرفت.

**کلیدواژه‌ها:** ارزیابی عملکرد؛ کارت امتیازی متوازن؛ فرایندهای داخلی؛ مشتریان؛ بانک انصار

---

\* دانشیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

\*\* استادیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

\*\*\* نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت سیستم‌ها، دانشگاه جامع امام حسین (ع) mohebdehghani@yahoo.com

## مقدمه

بانک‌ها به‌مثابه شریان حیاتی اقتصاد کشور، ضمن جمع‌آوری نقدینگی راکد، آن را به‌جریان انداخته و چرخه اقتصاد کشور در حوزه‌های گوناگون را رونق می‌بخشند. درعین‌حال، بانک‌ها برای افزایش سهم بازار و سودآوری، دائماً در حال ارتقای وضعیت عملکرد برای جذب مشتریان هستند و به‌این‌جهت، ارزیابی عملکرد آنها از اهمیت خاصی برخوردار بوده و به یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های مدیران بانک‌ها تبدیل شده است (مؤتمنی و همکاران، ۱۳۸۹). گسترش، پوشش مفهوم عملکرد را در طول زمان نشان می‌دهد. هزینه‌ها بخش محوری از عملکرد محسوب می‌شوند، اما عملکرد تقریباً هر هدف رقابتی و تعالی غیرمادی نظیر قابلیت‌اطمینان، انعطاف‌پذیری، کیفیت و سرعت را نیز دربر می‌گیرد؛ درحالی‌که، بهره‌وری صرفاً مفهومی ویژه است که به نسبت بین ورودی و خروجی می‌پردازد (تنجن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). عملکرد بهینه موقعی به‌دست می‌آید که نتیجه واقعی، دقیقاً نتیجه مورد انتظار باشد. با افزایش پیچیدگی محیط کسب‌وکار در هر دهه، معیارهای بیشتری در اصطلاح عملکرد مورد نظر قرار گرفتند (جان ون ری<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). ارزیابی عملکرد معمولاً مترادف با اثربخشی فعالیت‌هاست و منظور از اثربخشی، میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی‌های کارآمدبودن فعالیت‌ها و عملیات است (احمدوند و همکاران، ۱۳۹۱). در سالیان اخیر، توسعه رویکردهای جدید اندازه‌گیری عملکرد، نظیر هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت و ارزش ذی‌نفعان به‌وقوع پیوسته است. چارچوب‌های اندازه‌گیری جدید، از قبیل کارت امتیازی متوازن و چارچوب‌های ارزیابی جدید نظیر الگوی تعالی کسب‌وکار در این مدت ابداع شده است. چارچوب‌های دیگری نظیر هرم عملکرد، الگوی کلان فرایند و الگوی جدید منشور نیز به‌وجود آمده است. علاوه‌براین، توجه به دارایی‌های ناملموس و غیرمادی به توسعه چارچوب‌های دیگری که این حوزه مهم را مورد بررسی قرار می‌دهند، منجر شده است. چنین چارچوب‌هایی بر بسیاری از کمبودهای نظام‌های حسابداری سنتی غلبه کردند؛ اما با رشد اخیر مفهوم اندازه‌گیری رضایت‌مندی همه ذی‌نفعان، چارچوب‌های جدیدی نظیر منشور عملکرد هم ارائه شده است (مار

1. Tangen  
2. Jan Van Ree

و شیوما<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). بانک انصار در سند چشم‌انداز خود به دنبال مرجعیت اسلامی میان بانک‌های کشور است؛ در عین حال، می‌خواهد مدرن باشد، انواع خدمات پولی و مالی را با برترین، سریع‌ترین و کارآمدترین کیفیت به مشتریان خود ارائه کند. علاوه بر آن، در خدمت‌گزاری کلان، به دنبال ارزش‌آفرینی برای سهام‌داران خود است. نظام ارزیابی عملکرد فعلی بانک انصار قادر به تأمین مطالبات ستاد کل نیروهای مسلح و فرماندهی محترم کل سپاه در زمینه بانکداری اسلامی و اقتصاد مقاومتی نیست و از طرفی، با الگوی حاضر، امکان تحقق اهداف کلان و شاخص‌های اندازه‌گیری موجود در سند راهبردی وجود ندارد. در نتیجه، ابعاد و شاخص‌های ارزیابی عملکرد فعلی بانک انصار تکاپوی سنجش میزان تحقق کارکردهای اصلی و پشتیبان بانک انصار مطابق اسناد بالادستی بانک و مطالبات را نمی‌کند و به این ترتیب، نیاز به الگوی بومی برای ارزیابی عملکرد سازمانی بانک انصار احساس می‌شود. این دغدغه مدیرعامل بانک انصار، انگیزه پژوهش در حوزه اخیر و طراحی الگوی ارزیابی عملکرد سازمانی بانک انصار شده است. هدف اصلی تحقیق، طراحی الگوی ارزیابی عملکرد سازمانی بانک انصار است. در صورت انجام‌نشدن این تحقیق، مشکلات زیر وجود خواهد داشت:

- احتمال ایجاد تغییر در حرکت برنامه‌ریزی شده در سند راهبردی بانک انصار؛
- انحراف از مسیر تحول مشخص شده در سند راهبردی بانک انصار؛
- کندشدن جریان تحول و افزایش هزینه‌های آن؛
- کاهش انگیزه و بهره‌وری در سازمان؛
- عدم شناسایی انحراف‌ها از اهداف و برنامه‌ها.

### چارچوب نظری تحقیق

بقا و موفقیت سازمان‌ها در محیط پرمزوراز و رقابتی دنیای معاصر که تغییر و تحول، سرعت، پیچیدگی و عدم اطمینان، خاصیت اصلی آن است، نیازمند اتخاذ و اجرای راهبردهای

1. Marr & Scheuma

اثربخش و بهبود مستمر عملکرد است. این مهم، از طریق طراحی و تعیین اهداف و راهبردها، برنامه‌ریزی و اجرای راهبردها و به تبع آن کنترل و ارزیابی عملکرد محقق می‌شود. دو دیدگاه مهم درخصوص ارزیابی عملکرد وجود دارد: ۱. دیدگاه سنتی؛ ۲. دیدگاه نوین. در دیدگاه سنتی، مهم‌ترین هدف ارزیابی، قضاوت و یادآوری عملکرد است، درحالی‌که، در دیدگاه مدرن، فلسفه ارزیابی بر رشد و توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی‌شونده متمرکز شده است (هایز و ابرناتی<sup>۱</sup>، ۱۹۸۰). مسئله ارزیابی عملکرد، سالیان زیادی است که محققان و کاربران را به چالش واداشته است. سازمان‌های تجاری در گذشته از شاخص‌های مالی به‌عنوان تنها ابزار ارزیابی عملکرد استفاده می‌کردند تا اینکه جانسون و کاپلان در اوایل دهه ۱۹۸۰ پس از بررسی و ارزیابی نظام‌های حسابداری مدیریت، بسیاری از ناکارایی‌های این اطلاعات را برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها نمایان ساختند که این ناکارایی ناشی از افزایش پیچیدگی سازمان‌ها و رقابت بازار بود (کاپلان و نورتن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲). با افزایش رقابت در عرضه تولید و خدمات، سازمان‌ها به شاخص‌ها و الگوهای برای بررسی عملکرد خود نیاز پیدا کردند. بروز چنین نیازی و کارایی‌نداشتن نظام‌های اندازه‌گیری با عملکرد سنتی، باعث خلق مدل‌های جدید ارزیابی عملکرد در سطح سازمان‌ها شد. یکی از مشهورترین و شناخته‌شده‌ترین مدل‌های نظام ارزیابی عملکرد، مدل «کارت امتیازدهی متوازن»<sup>۳</sup> است که توسط «کاپلان و نورتن» در سال ۱۹۹۲ ایجاد و سپس گسترش و بهبود یافته است. این مدل پیشنهاد می‌کند که به‌منظور ارزیابی عملکرد هر سازمان، باید از یک‌سری شاخص‌های متوازن استفاده کرد تا از این طریق مدیران عالی بتوانند یک نگاه کلی از چهار جنبه مهم سازمانی داشته باشند. این جنبه‌های مختلف، پاسخگویی به چهار سؤال اساسی زیر را امکان‌پذیر می‌سازد.

۱. نگاه‌ها به سهامداران چگونه است؟ (جنبه مالی)

۲. در چه زمینه‌هایی باید خوب عمل کنیم؟ (جنبه داخلی کسب‌وکار)

1. Hayes & Abernathy  
2. Kaplan & Norton  
3. Balanced Scorecard

۳. نگاه مشتریان به ما چگونه است؟ (جنبه مشتری)
۴. چگونه می‌توانیم به بهبود و خلق ارزش ادامه دهیم؟ (جنبه یادگیری و نوآوری) (اسعدی و همکاران، ۱۳۸۹).

جدول ۱. مدل‌های ارزیابی عملکرد

مدل‌ها	محقق	مدل‌ها	محقق
ماتریس اندازه‌گیری عملکرد <sup>۱</sup>	کیگان <sup>۲</sup> و همکاران، ۱۹۸۹	الگوی سه‌بعدی عملکرد	کراوس و مارتینز <sup>۳</sup> (۱۹۹۹)
هرم عملکرد (اسمارت) <sup>۴</sup>	کراس و لینچ <sup>۵</sup> ، ۱۹۸۹	مدل تعالی سازمانی	لاموت و کارتر <sup>۶</sup> ، ۱۹۹۹
کارت امتیازدهی متوازن	کاپلان و نورتن، ۱۹۹۲	متد ممیزی و ارتقای سیستم ارزیابی عملکرد	مدوری و استیبل <sup>۷</sup> ، ۲۰۰۰
الگوی نتایج و دلایل <sup>۸</sup>	مون و فیتزجرالد <sup>۹</sup> (۱۹۹۶) به نقل از افجه و همکاران، ۱۳۹۳	ماتریس عملکرد	نیلی <sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۰۰
تحلیل ذی‌نفعان	اتکینسون <sup>۱۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۷	مدل سینک و تاتل	تنجن، ۲۰۰۴

کارت امتیازی متوازن، روش جدیدی است که در سال‌های اخیر به‌عنوان نظامی برای اندازه‌گیری وضعیت سازمان و تحلیل آن و نیز برنامه‌ریزی و مدیریت سازمان تدوین شده است. در کارت متوازن نه تنها عملکرد گذشته به کمک معیارهای مالی اندازه‌گیری می‌شود، بلکه در هر مقطع زمانی عواملی اندازه‌گیری می‌شوند که تعیین‌کننده عملکرد آینده است. همچنین از طریق معیارهای مالی تنها عملکرد کوتاه‌مدت اندازه‌گیری می‌شود، درحالی‌که، کارت امتیازی متوازن

1. Performance measurement matrix
2. Keegan
3. Krause & Martins
4. SMART
5. Cross & Lynch
6. Lamotte & Carter
7. Medori & Steeple
8. Results & Determinants model
9. Moon & Fitzgerald
10. Neely
11. Atkinson

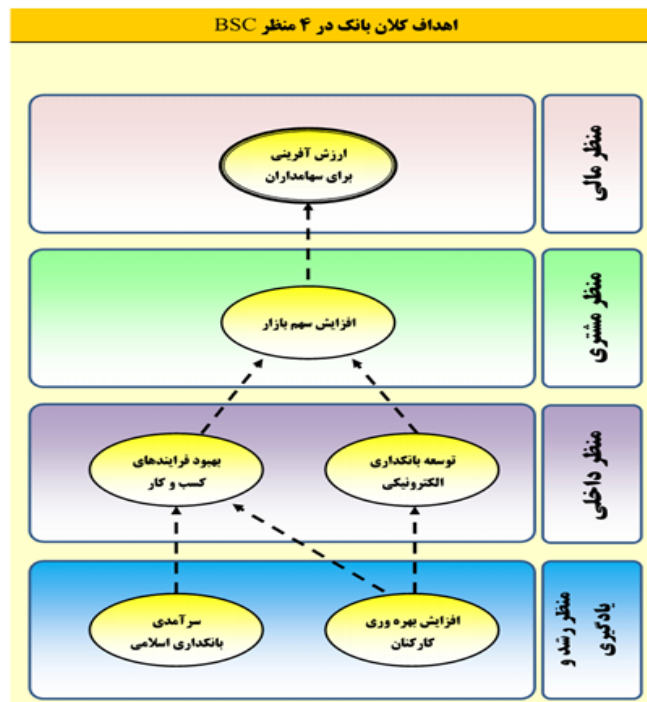
مقدار عوامل متوازن تأثیرگذار بر عملکرد درازمدت سازمان را نیز نشان می‌دهد. براساس این روش پس از شناسایی و روشن ساختن مأموریت و چشم‌انداز سازمان، اهداف سازمان در هر یک از چهار منظر پیشنهادی کارت امتیازی متوازن - مالی، مشتری، فرایندهای داخلی کسب‌وکار و یادگیری - تعریف می‌شود (اسعدی و همکاران، ۱۳۸۹).

اشنایدرمن<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) تأکید می‌کند کارت امتیازی متوازن، از زمان فراگیر شدن در اوایل دهه ۱۹۹۰ تغییرات قابل توجهی را به خود دیده است. طرفداران BSC تأیید می‌کنند که یک کارت امتیازی متوازن معنی‌دار باید به‌عنوان بخشی درونی از یک نظام مدیریت جامع سازمان دیده شود. امروزه در بهترین سازمان‌های اجراکننده این الگو، BSC مساوی با نظام برنامه‌ریزی کسب‌وکار تلقی می‌شود. در ادبیات مرتبط، موضوع الگوی کارت امتیازی متوازن به‌طور گسترده‌ای بررسی شده و نقاط قوت و ضعف مختلفی برای آن تصویر شده است. اولین نقطه قوت، پیوند واضح بین راهبرد سازمان و شاخص‌های عملکرد است. همچنین نقش مثبتی که استفاده از این الگوها در ایجاد یک توافق عام بر راهبردها ایفا می‌کند، اشاعه راهبردها در کل سازمان، انگیزش کارکنان و استفاده از آنها در تخصیص منابع، پررنگ شده است. دومین نقطه قوت، سادگی الگوی BSC است، اما انتقادات زیادی هم از این الگو وجود دارد، جامعیت لازم را ندارد؛ چراکه از تعدادی از ابعاد و دیدگاه‌های اندازه‌گیری کلیدی صرف‌نظر کرده است. به‌عنوان نمونه، شاخصی برای رقابت‌پذیری ندارند و بسیاری از دیدگاه‌های ذی‌نفعان در آنها مورد توجه قرار نگرفته است (فارمر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴).

در بیانیه چشم‌انداز بانک انصار در طرح تحول سه‌ساله که در پایان سال ۱۳۹۱ ارائه شد، بانک انصار، نماد بانکداری اسلامی، مدرن و ارزشی، با بهره‌گیری از جدیدترین فناوری، بر آن است تا در راستای ارزش‌آفرینی برای سهام‌داران، انواع خدمات مالی و پولی را با برترین، سریع‌ترین و کارآمدترین کیفیت به مشتریان در داخل و خارج از کشور ارائه نماید و در جمع بانک‌های برتر کشور، عنوان بانک مرجع اسلامی را به‌دست آورد؛ اما این چشم‌انداز در عمل

1. Schneiderman  
2. Farmer

محقق نشده، این شکاف ناشی از فقدان نظام ارزیابی عملکرد در ابعاد مشتری، فرایندهای داخلی رشد و یادگیری و مالی مطابق سند راهبردی بانک است. قابلیت اجرایی مطلوب با گستردگی شعب، استفاده از روش‌های کارآمد اعتبارسنجی مشتریان، قابلیت جذب منابع از مشتریان خاص، کارکنان متعهد، نظام قابل اعتماد نظارت و کنترل‌های داخلی، کسب رتبه سلامت اداری و پیشتازبودن در احیای سنت قرض‌الحسنه، از جمله مزیت رقابتی بانک انصار میان سایر بانک‌های کشور در سند راهبردی بوده است. اهداف کلان بانک انصار بر مبنای کارت امتیازی متوازن به شکل زیر است (طرح تحول بانک انصار، ۱۳۹۱):



شکل ۱. اهداف کلان بانک در ۴ منظر کارت امتیازی متوازن

براین مبنای جهت اندازه‌گیری این اهداف کلان، شاخص‌هایی تعریف شده است:

**جدول ۲. اهداف کلان و شاخص‌های اندازه‌گیری بانک انصار در طرح تحول سه‌ساله بانک انصار**

هدف کلان	شاخص اندازه‌گیری
مرجعیت در بانکداری اسلامی	تعداد قراردادهای و دستورالعمل‌های دارای تأییدیه شرعی درصد پایبندی کارکنان به مبانی بانکداری اسلامی نفر ساعت آموزش مبانی فقهی و اسلامی کارکنان نسبت به کل ساعات آموزش برگزار شده تعداد ابزارهای مالی اسلامی جدید به کار گرفته شده تعداد پاسخگویی بانک به سؤالات شرعی مشتریان در خصوص مسائل بانکی و اقتصادی
ارزش آفرینی برای سهام‌داران	رشد درآمدها بازده دارایی‌ها بازده حقوق صاحبان سهام رشد سود هر سهم رشد سود تقسیمی هر سهم رشد بازده قیمت سهام
افزایش سهم بازار	نسبت سهم بانک در تجهیز منابع (جذب سپرده‌ها) نسبت کفایت سرمایه نسبت سرمایه‌گذاری در شرکت‌های فرعی بانک نسبت تسهیلات پرداختی به اشخاص مرتبط نسبت سهم بانک از بازار مصرف نسبت سهم بانک در ارائه خدمات بانکی درصد رضایت‌مندی مشتریان نسبت دارایی‌های ثابت به حقوق صاحبان سهام
توسعه بانکداری الکترونیک در بانک	سهم مشتریان در گاه‌های الکترونیکی سهم تراکنش‌های موفق الکترونیکی سهم بانک از کانال‌های بانکداری الکترونیکی جدید درصد اطمینان از دسترس‌پذیری خدمات الکترونیکی نسبت تراکنش‌های الکترونیک به کل تراکنش‌های بانک
بهبود فرایندهای کسب‌وکار	ضریب پوشش فرایندها در تحقق اهداف کلان بانک از طریق پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی درصد تحقق پروژه‌های تحول بانک تحقیق و توسعه
افزایش بهره‌وری	درصد رضایت‌مندی کارکنان درصد یادگیری سازمانی سهم سرانه منابع کارکنان سهم سرانه سود کارکنان میزان پایبندی کارکنان به اهداف و راهبردی‌های بانک



در سند راهبردی سه‌ساله ابلاغی سال ۱۳۹۵ برای رسیدن به چشم‌انداز ۱۴۰۴ یعنی پیشگامی در توسعه بانکداری اسلامی، سرآمدی در ارائه خدمات بانکداری نوین، پایبندی به ارزش‌های انقلاب اسلامی در زمینه عدالت اقتصادی، نوآوری و خلق ارزش‌های نو برای مشتریان و سایر ذی‌نفعان و برخوردار از سرمایه انسانی توسعه‌یافته، بانک باید به فعالیت در بازارهای پولی و سرمایه‌ای داخلی و بین‌المللی، کشف و برآورده‌نمودن نیازها و انتظارات مشتریان، ورود به بازارهای جدید و توسعه خدمات اقدام کند (بانک انصار، ۱۳۹۴). از این رو، نیاز است که این اهداف به اقدامات عملیاتی تبدیل شود. رویکرد کارت امتیازی متوازن می‌تواند بهترین راهبردها را به اهداف و سنج‌های ملموس ترجمه نموده و با تلفیق دو دسته شاخص‌های تابع و هادی در چهار وجه سازمانی، مالی، مشتری، فرایند داخلی و رشد و یادگیری، به‌نوعی توازن در اندازه‌گیری سازمان ایجاد نماید (چن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). شاه‌بندزاده در تحقیق خود به این نتیجه رسید که بعد مشتریان در بانک‌ها شامل گردش بدهکار حساب تعهدات مشتریان بابت ضمانت‌نامه‌ها و (پذیرش ریالی و ارزی) و اعتبارات اسنادی صادراتی و وارداتی، تعداد حساب تعهدات مشتریان بابت ضمانت‌نامه‌ها و (پذیرش ریالی و ارزی) و اعتبارات اسنادی صادراتی و وارداتی، گردش بستانکار حساب حوالجات مخابره‌ای، تعداد بستانکار حساب حوالجات مخابره‌ای، تعداد بدهکار حساب حوالجات مخابره‌ای، حساب انواع چک‌های بانکی فروخته‌شده، تعداد حساب پرداخت انواع چک فروخته‌شده بانک و صادره سایر بانک‌ها، تعداد اسناد نقدی و انتقالی، تعداد بروات ارسالی شعبه، گردش بستانکار حساب تعهدات مشتریان بابت ضمانت‌نامه‌ها و (پذیرش ریالی و ارزی) و اعتبارات اسنادی صادراتی و وارداتی می‌باشد. در بعد رشد و یادگیری شاخص‌های مهارت‌های کارکنان، رضایت کارکنان، دسترسی به اطلاعات، نظم و ترتیب‌دادن به امور مطرح است. در بعد فرایندهای داخلی توسعه محصول، تولید و خدمات پس از فروش مطرح است. بعد مالی نیز شامل شاخص‌های نسبت‌های مالی، رشد درآمد، سودآوری و داده‌های مالی می‌باشد.

با این حال، رویکرد فعلی کارت امتیازی متوازن بانک انصار، جنبه‌های مهم توسعه پایدار در

فرایند ارزیابی عملکرد را نادیده می‌انگارد، به همین دلیل، مطالعاتی در جهت توسعه روشی جدید مبتنی بر کارت امتیازی متوازن برای پایداری عملکرد سازمان انجام شده است. عدم توجه به جایگاه رقابتی، بهینه‌سازی مصرف منابع و نقاط راهبردی، برخی از ضعف‌هایی هستند که در این زمینه مطرح است. برخی صاحب‌نظران این ضعف‌ها را فقدان تناسب بین محیط، راهبرد و آنچه اندازه‌گیری می‌شود، می‌دانند (ملنیک<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۳).

فیگه<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۲) روش جدیدی به نام کارت امتیازی متوازن پایدار<sup>۳</sup> (SBSC) برای ترکیب راهبردها با سنج‌های عملکرد محیطی و اجتماعی به ثبت رساندند که این رویکرد تمام جنبه‌های مسائل ارزیابی عملکرد در جهت دستیابی به مدلی منطقی‌تر و دقیق‌تر را پوشش می‌دهد که به جامعیت مدل از حیث پایداری منجر شد (عباسی و همکاران، ۱۳۹۵). در نتیجه، به کارگیری رویکرد کارت امتیازی متوازن مبتنی بر پارامترهای توسعه پایدار، روشی مفید و قدرتمند برای ارزیابی عملکرد پایداری سازمان است (ربانی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). دانشمندان آلمانی چون فیگه، اشگالتر و هان و واگنر (۲۰۰۲) معتقدند که BSC می‌تواند به تمام جنبه‌های مرتبط در دستیابی به پایداری به‌طور هم‌زمان و به‌صورت دارای ظرفیت بالا برای یکپارچه‌سازی با BSC متوازن کمک کند. از آنجا که جنبه‌های زیست‌محیطی و اجتماعی ناظر به نظام مدیریت عمومی است، با مؤلفه‌های پایداری ترکیب شده تا ابزار معناداری برای مدیریت پایداری فراهم آورد (چای<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). این رویکرد بیان می‌دارد که سازمان‌ها علاوه بر عملکرد اقتصادی، به شرکت در فعالیت‌هایی که تأثیر مثبت بر جامعه و محیط می‌گذارند، نیازمندند. در واقع، استدلال می‌شود که سودآوری بلندمدت و بقای سازمان در گرو توازن میان اهداف زیست‌محیطی و اجتماعی است. کارت امتیازی متوازن پایدار نه تنها در شناسایی اهداف مهم اجتماعی و زیست‌محیطی به سازمان کمک می‌کند، بلکه شفافیت توان ارزش‌افزوده در حال ظهور چشم‌اندازهای اجتماعی و

1. Melnyk
2. Figge
3. Sustainability Balanced Scorecard
4. Rabbani
5. Chai

زیست محیطی را افزایش داده و پیاده‌سازی فرایند راهبرد را فراهم می‌آورد (هسو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). عالم تبریز و همکاران (۱۳۹۲) اشاره می‌کنند که خالص ارزش افزوده ایجاد شده اعم از درآمد، هزینه‌های عملیاتی، حقوق کارکنان، هدایا، درآمدهای نگه‌داشته شده و یا تقسیم شده میان سهام‌داران، رسیدن به اهداف و الزامات مالی سازمان، کمک‌های مالی دریافت شده از دولت، چگونگی سیاست و عملکرد سازمان در قبال پرداخت به تأمین‌کنندگان حیاتی و آگاهی از اهمیت تأثیرات غیرمستقیم اقتصادی را می‌توان به‌عنوان بعد پایداری در حوزه مباحث اقتصادی دانست. شاه‌بندرزاده (۱۳۸۶) اشاره می‌کنند که هزینه‌های بازاریابی تهاجمی، میزان هزینه‌های سرمایه‌گذاری، هزینه‌های توزیع درآمدهای ناشی از محصولات غیرآلاینده، جریمه‌ها و هزینه‌های عدم توجه به فعالیت‌های محیطی، از جمله شاخص‌های مالی در بعد چشم‌انداز محیطی است. در این تحقیق بعد پایداری، مبتنی بر ۴ مؤلفه تسهیلات، سپرده، مطالبات و توسعه خدمات و محصولات است. این مؤلفه‌ها نیز شامل شاخص‌های اجتماعی می‌باشد که در جدول ۳ نشان داده شده است. سایر مؤلفه‌های ابعاد کارت امتیازی متوازن نیز در جدول ۳ توضیح داده شده است.

جدول ۳. مؤلفه‌ها و شاخص‌های کارت امتیازی متوازن

ابعاد	مؤلفه	شاخص‌ها	
پایداری	تسهیلات	نسبت تسهیلات خرد به کل تسهیلات	
		نسبت تسهیلات به کل دارایی	
		نسبت تسهیلات کوتاه‌مدت به بلندمدت	
		نسبت تسهیلات معوق به کل تسهیلات	
		نسبت سود (کارمزد) به کل تسهیلات	
سپرده		نسبت سپرده‌های پایدار به ناپایدار	
		نسبت سپرده‌های ارزان‌قیمت	
		نسبت سپرده‌های اشخاص حقیقی به حقوقی	
		نسبت سپرده‌های تضمین‌شده به کل سپرده	
		نسبت سپرده‌های جدید افتتاح‌شده سال جاری به کل سپرده	
		ماندگاری سپرده‌ها (سالانه)	
مطالبات		نسبت مطالبات سنواتی به کل مطالبات	
		نسبت مطالبات معوق به کل مطالبات	
توسعه خدمات و محصولات		نسبت LC های صادره به کل مشتریان هدف	
		نسبت ضمانت‌نامه‌های بانکی صادره به کل مشتریان هدف	
		نسبت املاک تملیکی به تسهیلات اعطایی	
مشتریان	ماندگاری	ضریب طول عمر مشتری	
		ضریب نفوذ استفاده مشتریان از بانکداری الکترونیک	
		نسبت سهم مشتریان هدف از کل مشتریان	
		خدمات به‌موقع	ضریب انتظار مشتریان جهت دریافت و پرداخت
			ضریب انتظار مشتریان جهت دریافت خدمات (تسهیلات) بانکی
رضایت‌مندی		تعداد شکایات به‌ازای هر مشتری	
		نسبت مشتری راکد به کل مشتری	
		نسبت مشتری جدید به کل مشتری	
		نسبت مشتریان فعال به غیرفعال	
		نسبت مشتریان فعال به کارکنان	
		رشد یادگیری	نظام مشارکت
پیشنهاد‌های عملیاتی قابل اجرا			
درصد پیشنهادات اجراشده به کل پیشنهادات			

ادامه جدول ۳. مؤلفه‌ها و شاخص‌های کارت امتیازی متوازن

ابعاد	مؤلفه	شاخص‌ها
رشد یادگیری	آموزش توانمندسازی	درصد کارکنان آموزش‌دیده به کل کارکنان
		نسبت ارتقاء مهارت‌های کارکنان
		نسبت بهره‌وری نیروی کار
نظام شایستگی	نسبت انطباق کارکنان به مدل شایستگی بانک	نسبت هزینه‌های آموزشی به کل هزینه‌ها
		میزان رعایت ضوابط شرعی
		میزان پایبندی کارکنان به دستورالعمل‌های بانک
		وجود نظام جانشین پروری
دانش و نوآوری	نسبت میزان بلوغ دانشی	میزان تسلط کارکنان به دستورالعمل بانک
		نسبت امتیاز اشتراک دانش
		نسبت تراکنش الکترونیک
فرآیندهای داخلی	متوسط تراکنش ATM به تعداد دستگاه	نسبت تراکنش درگاه الکترونیک
		متوسط تراکنش اینترنتی بانک به تعداد کانال
		نسبت نیروی انسانی ستاد به صف
بهره‌وری	نسبت منابع به مصارف	نسبت درآمد به هزینه کل
		نسبت درآمد به هزینه نیروی انسانی
		سرانه درآمد
		نسبت کارت به ATM
		نسبت سهم از خدمات ارائه‌شده
سرمایه در ارائه خدمات	نسبت کارت به ATM	نسبت سهم از خدمات ارائه‌شده
		نسبت درآمد به هزینه کل
مالی	بازدهی	قیمت تمام‌شده پول
		بازده دارایی‌ها
سودآوری	نسبت سود در آمد به دارایی	نسبت سود در آمد به هزینه نیروی انسانی
		حاشیه سود
		نسبت سود دوره به دوره قبل
		نسبت سود به دارایی‌ها
نسبت سود به منابع	نسبت سود به دارایی‌ها	نسبت سود به هزینه نیروی انسانی
		نسبت سود به هزینه نیروی انسانی

باتوجه به این توضیحات، مدل مفهومی پیشنهادی به شرح ذیل است:



شکل ۲. مدل پیشنهادی تحقیق

## روش تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ طرح تحقیق در زمره تحقیقات آینده‌نگر دسته‌بندی می‌شود؛ چراکه به دنبال دستیابی به الگوی ارزیابی عملکرد سازمانی بانک انصار است. همچنین از لحاظ هدف و نوع تحقیق، کاربردی و به لحاظ روش تحقیق در زمره تحقیقات توصیفی - تحلیلی است که با

روش پیمایشی و با استفاده از معادلات ساختاری انجام شده است. قلمرو تحقیق، دفتر مرکزی بانک انصار واقع در تهران بزرگ، شعب مرکزی و مستقل و ویژه و سایر شعبات این بانک در سطح شهر تهران است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران ارشد و خبرگان بانک انصار، شامل: مدیرعامل، معاونین مدیرعامل، مدیران کل، مدیران شعب استان تهران، سرپرستی استان و مدیران شعب مرکزی استانها می‌باشند. تعداد افراد جامعه در این پژوهش باتوجه به تعداد جامعه ۱۷۵ نفر است که از این تعداد پرسشنامه توزیع شده به صورت تمام‌شمار تعداد ۱۶۰ نفر نسبت به تکمیل و ارسال پرسشنامه اقدام نمودند.

جدول ۴. تعداد پاسخ‌دهنده‌ها به پرسشنامه

تعداد	جامعه
۳۴ نفر	سرپرستان استان
۱۵ نفر	مدیران ارشد، خبرگان و معاونین بانک
۷۷ نفر	مدیران شعب استان تهران
۳۴ نفر	مدیران شعب مرکزی استانها
۱۶۰	جمع

در این پژوهش همچنین از روش روایی محتوایی بهره‌گیری شده است. به این ترتیب که پرسشنامه طراحی شده به ۱۳ نفر از نخبگان و صاحب‌نظران حوزه عملکرد سازمانی ارائه و نظرات آنان جمع‌آوری شد تا کفایت لازم سؤالات مورد بررسی قرار گیرد. پرسشنامه طراحی شده داری پنج بعد، ۱۷ مؤلفه و ۶۰ شاخص بود که پس از مراجعه به نخبگان و گرفتن نظرات تکمیلی آنها، روایی محتوا با استفاده از ضریب لاشه مورد بررسی قرار گرفت. مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی که مقدار ضریب لاشه آنها کمتر از ۷۵/۱ بود، از پرسشنامه کنار گذاشته شد. از این رو، پرسشنامه نهایی، پنج بعد، ۱۶ مؤلفه و ۵۷ شاخص را شامل شد. همچنین از تحلیل سازه و بار عاملی جهت بررسی روایی ابعاد کارت امتیازی متوازن استفاده شد. نتایج روایی سازه در جدول ۵ نشان داده شده است. در مرحله بعدی از طریق ضریب آلفای کرونباخ، پایایی پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفت. نتایج

پایایی نیز در جدول (۵) نشان داده شده است.

جدول ۵. استخراج شاخص‌های کارت امتیازی متوازن

انحراف معیار	میانگین	ضریب آلفای کرونباخ	بار عاملی	مقدار T	مؤلفه‌ها	ابعاد
۰/۶۵۸	۴/۱۰	۰/۹۱۱	۰/۹۴۱	۸۲/۱۱۶	بازدهی	مالی
			۰/۹۴۲	۱۰۵/۷۹۴	سودآوری	
۰/۶۱۳	۳/۹۱	۰/۸۸۱	۰/۷۴۷	۱۸/۳۸۸	بانکداری الکترونیک	فرایند داخلی
			۰/۸۸۴	۵۰/۴۵۴	بهره‌وری	
			۰/۸۸۷	۴۹/۲۴۳	سرآمدی در ارائه خدمات	
۰/۶۱۷	۳/۸۴	۰/۹۲۶	۰/۸۷۴	۴۱/۵۰۹	تسهیلات	پایداری
			۰/۸۷۶	۴۰/۵۷۱	سپرده	
			۰/۸۳۴	۳۰/۴۸۰	مطالبات	
			۰/۸۷۸	۴۶/۴۸۸	توسعه خدمات و محصولات	
۰/۷۱۲	۳/۹۳	۰/۹۴۴	۰/۸۹۳	۳۲/۵۸۹	مشارکت	رشد و یادگیری
			۰/۹۲۶	۵۸/۸۹۴	آموزش و توانمندسازی	
			۰/۹۰۲	۵۴/۰۴۲	نظام شایستگی	
			۰/۹۰۱	۵۳/۱۷۰	دانش و نوآوری	
۰/۶۷۹	۳/۷۰	۰/۸۹۱	۰/۸۸۳	۴۹/۴۷۴	ماندگاری	مشتریان
			۰/۸۸۶	۴۵/۲۱۵	خدمات به موقع	
			۰/۸۸۶	۵۶/۵۸۰	رضایت‌مندی	

نتایج تحلیل‌ها مبین این است که ضریب آلفای کرونباخ برای مؤلفه‌ها و شاخص‌ها بیشتر از ۰/۷ است، نتایج تحلیل نشان داد که پایایی کل ابزار تحقیق که شامل ۵۷ شاخص است، برابر است با ۰/۹۷۳؛ لذا می‌توان نتیجه گرفت که این پرسشنامه دارای پایایی و اعتبار کافی است. از آزمون همبستگی برای بررسی ارتباط ابعاد کارت امتیازی متوازن استفاده شد. از آزمون فریدمن نیز برای اولویت‌بندی استفاده شد. همچنین با استفاده از نرم‌افزار SPSS و PLS و تحلیل بار عاملی، مدل نهایی مورد سنجش قرار گرفت.



## یافته‌های توصیفی

باتوجه به تجزیه و تحلیل داده‌ها، بیشترین نسبت پاسخگویان ۴۹/۴ درصد مربوط به سن ۳۰-۴۰ سال و کمترین آنها با ۳/۱ درصد مربوط به سن پاسخ‌گویان زیر ۳۰ سال می‌باشند. ۴۱/۹ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۵ درصد بالای ۵۰ سال سن داشتند. همچنین ۶/۰ وضعیت سنی خود را مشخص نکرده بودند. آمار توصیفی سطح تحصیلات، نشان‌دهنده این است که بیشترین نسبت پاسخگویان ۶۱/۲ درصد دارای تحصیلات کارشناسی و کمترین نسبت ۳/۱ درصد دارای تحصیلات دکتری می‌باشند. ۱۲/۵ دانشجوی بوده و ۱۹/۴ درصد دارای مدرک فوق‌لیسانس می‌باشند. به علاوه، ۳/۸ درصد نیز وضعیت تحصیلی خود را مشخص نکرده بودند.

آمار توصیفی سابقه مدیریتی نشان داد که بیشترین نسبت پاسخگویان، ۳۹/۴ درصد دارای سابقه مدیریتی کمتر از ۵ سال و کمترین نسبت ۱۳/۱ درصد دارای سابقه مدیریت ۱۰-۱۵ سال می‌باشند. ۱۹/۴ درصد دارای سابقه مدیریتی ۵ تا ۱۰ سال و ۱۸/۸ دارای سابقه مدیریتی بیشتر از ۱۵ سال می‌باشند. همچنین ۹/۴ درصد وضعیت سابقه مدیریت خود را مشخص نکرده بودند. آمار توصیفی مربوط به سابقه در بانک انصار نشان‌دهنده این است که بیشترین نسبت پاسخگویان ۳۵ درصد دارای سابقه ۱۵-۲۰ سال در بانک انصار و کمترین نسبت ۱۶/۲ درصد دارای سابقه کمتر از ۱۰ سال می‌باشند. ۲۳/۸ درصد بین ۱۰ تا ۱۵ سال، و ۲۴/۴ درصد بیش از ۲۰ سال سابقه کار در بانک انصار را داشتند. همچنین ۶/۰ درصد نیز سابقه کار خود در بانک انصار را تعیین نکرده بودند.

نتایج مربوط به آمار توصیفی متغیرهای تحقیق در جدول ۴ نشان داد که بعد مالی با میانگین ۴/۱۰ دارای بیشترین میانگین و بعد مشتریان با میانگین ۳/۷۰ دارای کمترین میانگین است. همچنین فرایند داخلی دارای میانگین ۳/۹۱ و انحراف معیار ۶۱۳/، بعد پایداری دارای میانگین ۳/۸۴ و انحراف معیار ۶۱۷/، بعد رشد و یادگیری ۳/۹۳ و انحراف معیار ۷۱۲/ است.

## یافته‌های تحلیلی

از آزمون همبستگی برای بررسی روابط بین ابعاد کارت امتیازی متوازن استفاده شد. نتایج آزمون همبستگی پیرسون مبین این است که همه ابعاد کارت امتیازی متوازن با هم رابطه مثبت و

معنی‌داری دارند (sig=0/000). بالاترین مقدار ضریب همبستگی به مقدار ۰/۷۹ در ارتباط با بعد مشتریان و بعد رشد و یادگیری بوده و پایین‌ترین مقدار این ارتباط به مقدار ۰/۶۱ بین ابعاد مالی و مشتریان است. این روابط در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار است.

جدول ۶. آزمون همبستگی پیرسون

مشتریان	رشد و یادگیری	پایداری	فرایندهای داخلی	مالی	
					مالی
				۰/۷۵ (۰/۰۰)	فرایندهای داخلی
			۰/۷۷ (۰/۰۰)	۰/۶۷ (۰/۰۰)	پایداری
		۰/۷۴ (۰/۰۰)	۰/۶۹ (۰/۰۰)	۰/۶۱ (۰/۰۰)	رشد و یادگیری
	۰/۷۹ (۰/۰۰)	۰/۷۲ (۰/۰۰)	۰/۶۲ (۰/۰۰)	۰/۵۲ (۰/۰۰)	مشتریان

در اولویت‌بندی انجام‌شده برای ابعاد براساس آزمون فریدمن، بعد مالی در اولویت اول، بعد رشد و یادگیری در اولویت دوم، بعد فرایندهای داخلی در اولویت سوم، بعد پایداری در اولویت چهارم و در نهایت بعد مشتریان در رتبه آخر اولویت‌بندی قرار گرفت. نتایج اولویت‌بندی در جدول (۷) نشان داده شده است.

جدول ۷. نتایج آزمون فریدمن

رتبه میانگین	انحراف معیار	میانگین	ابعاد بانک انصار	ردیف
۳/۶۸	۰/۶۵۸	۴/۱۰	مالی	۱
۲/۹۰	۰/۶۱۳	۳/۹۱	فرایندهای داخلی	۲
۲/۷۰	۰/۶۱۷	۳/۸۴	پایداری	۳
۳/۳۵	۰/۷۱۲	۳/۹۳	رشد و یادگیری	۴
۲/۳۶	۰/۶۷۹	۳/۷۰	مشتریان	۵
سطح معنی‌داری: ۰/۰۰۰		درجه آزادی: ۴		مقدار آزمون مربع کای: ۶۱/۹۸۱

برای اولویت‌بندی مؤلفه‌های الگوی ارزیابی عملکرد از آزمون فریدمن استفاده شد. با توجه به آزمون فریدمن و نتایج به‌دست‌آمده، مقدار آزمون مربع کای (۱۳۴/۳۷) و همچنین سطح معنی‌داری (۰/۰۰۰) تفاوت بین اولویت‌بندی مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد سازمانی بانک انصار

معنی دار است؛ به طوری که مؤلفه بازدهی در اولویت اول و به ترتیب مؤلفه‌های: ۲. سودآوری؛ ۳. نظام شایستگی؛ ۴. آموزش توانمندسازی؛ ۵. دانش و نوآوری؛ ۶. بانکداری الکترونیک؛ ۷. بهره‌وری؛ ۸. تسهیلات؛ ۹. مطالبات؛ ۱۰. ماندگاری؛ ۱۱. سپرده؛ ۱۲. نظام مشارکت؛ ۱۳. خدمات به موقع؛ ۱۴. سرآمدی در ارائه خدمات؛ ۱۵. توسعه خدمات و محصولات و در نهایت مؤلفه رضایت‌مندی در اولویت آخر قرار دارد.

جدول ۸. اولویت‌بندی مؤلفه‌های الگوی ارزیابی عملکرد

ردیف	مؤلفه‌های الگوی ارزیابی عملکرد	رتبه میانگین
۱	بازدهی	۱۰,۲۹
۲	سودآوری	۱۰,۱۹
۳	نظام شایستگی	۹,۷۳
۴	آموزش توانمندسازی	۹,۶۰
۵	دانش و نوآوری	۹,۴۵
۶	بانکداری الکترونیک	۸,۸۸
۷	بهره‌وری	۸,۷۳
۸	تسهیلات	۸,۷۱
۹	مطالبات	۸,۴۹
۱۰	ماندگاری	۸,۱۸
۱۱	سپرده	۷,۹۶
۱۲	نظام مشارکت	۷,۶۷
۱۳	خدمات به موقع	۷,۶۴
۱۴	سرآمدی در ارائه خدمات	۷,۲۵
۱۵	توسعه خدمات و محصولات	۶,۹۰
۱۶	رضایت‌مندی	۶,۳۴

مقدار آزمون مربع کای: ۱۳۴/۳۷، درجه آزادی: ۱۵، سطح معنی‌داری: ۰/۰۰۰

## بحث و نتیجه‌گیری

اگرچه راهکارهایی برای طراحی یک نظام ارزیابی عملکرد می‌توان ارائه کرد، اما سازمان‌ها باید با توجه به شرایط خاص خود برای کل سازمان یا بخش‌هایی از آن و یا برنامه‌های آن به این کار اقدام نمایند. به عبارت دیگر، نظام ارزیابی عملکرد را نمی‌توان از بیرون به سازمان تزریق نمود، بلکه بایستی در سازمان طراحی، توسعه و بهبود داده شود. لذا در برنامه‌های بانک انصار نیز معیارهای ارزیابی عملکرد باید بومی شود. این پژوهش به دنبال طراحی الگوی مناسب برای ارزیابی عملکرد سازمانی بانک انصار بود. به این منظور با بررسی ادبیات تحقیق و مطالعات نظری، عناصر اصلی (ابعاد، مؤلفه‌ها و متغیرهای) آن با الگوگیری از چارچوب مدل کارت امتیازی متوازن با نظرسنجی از کلیه مدیران ارشد و خبرگان بانک انصار؛ شامل: مدیرعامل، معاونین مدیرعامل، مدیران کل، مدیران شعب استان تهران، سرپرستی استان و مدیران شعب مرکزی استان‌ها، روایی و پایایی آنها تعیین و براساس اهمیت، اولویت‌بندی شدند. نتایج بررسی‌ها نشان‌دهنده این است که ارزیابی عملکرد سازمانی بانک انصار از پنج بعد اصلی تشکیل شده است که عبارتند از: ۱. بعد مالی؛ ۲. فرایندهای داخلی؛ ۳. پایداری؛ ۴. رشد و یادگیری و ۵. مشتریان.

در اولویت‌بندی انجام‌شده برای ابعاد براساس آزمون فریدمن، بعد مالی در اولویت اول، بعد رشد و یادگیری در اولویت دوم، بعد فرایندهای داخلی در اولویت سوم، بعد پایداری در اولویت چهارم و در نهایت بعد مشتریان در رتبه آخر اولویت‌بندی قرار گرفت. نتایج آزمون همبستگی نیز نشان داد که بین پنج بعد الگوی ارزیابی، رابطه معنی‌دار وجود دارد. به طوری که، به ترتیب بین ابعاد مشتریان و رشد و یادگیری، پایداری و فرایندهای داخلی، مالی و فرایندهای داخلی، پایداری و رشد و یادگیری و پایداری و مشتریان، رابطه نسبتاً قوی برقرار است و بعد از این ابعاد، ابعاد فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری، مالی و پایداری، مالی و فرایندهای داخلی، مالی و رشد و یادگیری، دارای رابطه همبستگی خوبی می‌باشند و در نهایت بعد مالی و مشتریان کم‌ترین مقدار ارتباط همبستگی را با هم داشته‌اند.

با توجه به نتایج تحقیق، بعد مالی، رابطه بالایی با بعد فرایندهای داخلی دارد و رتبه اول را بین

ابعاد ارزیابی عملکرد دارد. برای ایجاد ارتباط مؤثر بین مؤلفه‌های بعد مالی با مؤلفه‌های فرایند داخلی، لازم است بانکداری الکترونیکی در بعد فرایندهای داخلی تقویت شود تا میزان این ارتباط بیش‌ازپیش تقویت شود و انجام این کار مستلزم افزایش دستگاه‌ها و کارت‌خوان‌های فروشگاه‌ها و تسهیل در واگذاری کارت‌خوان‌ها برای فروشگاه‌های معتبر و تسهیل در تراکنش اینترنتی با افزایش ضریب اطمینان در گاه اینترنتی همراه با سهل‌الوصول بودن آن است که این امر موجب بهبود فرایندهای داخلی می‌شود.

بعد مالی، رابطه نسبتاً خوبی با بعد پایداری دارد، ولی برای اینکه بعد پایداری به رشد خود ادامه دهد و به نقطه مطلوب برسد، لازم است در مورد مطالبات و چگونگی وصول مطالبات، راهکارها و تصمیمات سازنده‌ای گرفته شود و در مرحله بعد، مؤلفه توسعه خدمات و محصولات با یک برنامه کوتاه‌مدت، میان‌مدت و درازمدت، بهبود و نسبت به اجرای برنامه‌ها اقدام شود. برای بهبود ارتباط مؤلفه‌های مالی و سپرده لازم است در مورد افزایش سپرده‌های جدید و سپرده‌های اشخاص حقیقی تصمیمات و راه‌کارهایی اندیشیده شود. در مورد مؤلفه تسهیلات نیز لازم است نسبت به افزایش تسهیلات خرد و کوتاه‌مدت، تمهیدات لازم به کار گرفته شود تا با رشد این مؤلفه‌ها رابطه بین ابعاد مالی و پایداری افزایش و رتبه بعد پایداری بهتر از قبل شود.

باتوجه به ارتباط بعد مالی و رشد یادگیری، لازم است شاخص‌های مؤلفه‌های نظام مشارکت، دانش و نوآوری، آموزش توانمندسازی و نظام شایستگی، تقویت شود تا بتواند در کل، بعد رشد و یادگیری نیز بهبود حاصل گردد و در نتیجه رابطه بین دو بعد مالی و رشد یادگیری تقویت شود که انجام این کار مستلزم تقویت شاخص‌های نظام مشارکت است. بدین ترتیب که باید از مشارکت فعال و مؤثر کارکنان و پیشنهادهای عملیاتی آنان بیش‌ازپیش استفاده شود. برای ارتقای مؤلفه دانش و نوآوری باید از پاداش و تشویق در جهت اشتراک دانش بین کارکنان استفاده شود. برای افزایش بلوغ دانشی و تسلط کارکنان به دستورالعمل بانک از کارگاه‌ها و دوره‌های چندروزه در برنامه‌های سالانه استفاده شود. همچنین برای بهبود و تقویت مؤلفه آموزش و توانمندسازی، ارتقای آموزشی کارکنان و برگزاری دوره‌های مفید و سودمند برای این کار نیاز است که توصیه

می‌شود، معاونت منابع انسانی و آموزش بانک، برای برگزاری دوره‌های آموزشی مفید و ارتقای کارکنان با برنامه‌های کوتاه‌مدت و میان‌مدت اهتمام ویژه داشته باشد.

برای تقویت بعد مشتریان نیز باید خدمات به‌موقع، کاهش ضریب انتظار مشتریان در دریافت و پرداخت تسهیلات بانکی و به رضایت‌مندی و شاخص‌های مربوطه توجه ویژه‌ای شود. برای این کار باید معاونت بازاریابی و طرح و برنامه و بازرسی، راه‌کارهایی را برای افزایش مشتریان فعال و کاهش مشتریان راکد و افزایش مشتری جدید و کاهش شکایات پیدا کنند تا با بهبود این شاخص‌ها، مؤلفه مربوط ترمیم و در نتیجه رابطه بین مؤلفه‌ها نیز بهبود یابد.

## منابع

- احمدوند، علی محمد؛ تربتی، امیر و پوررضا، ناصر (۱۳۹۱)، طراحی الگوی مفهومی مدیریت عملکرد و تدوین راهبرد با بهره‌گیری از BSC و EFQM، دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال چهارم، شماره ۱: ۵۵-۸۶
- اسعدی، میرمحمد؛ میرغفوری، سیدحیی‌الله؛ صادقی آرانی، زهرا و خسروانیان، حمیدرضا (۱۳۸۹)، ارزیابی عملکرد بیمارستان‌های دولتی استان یزد با استفاده از ترکیب مدل‌های کارت امتیازی متوازن، تحلیل پوششی داده‌ها و سروکوال، مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد، دوره ۱۸، شماره ۶: ۵۵۹-۵۶۹
- افجه، سیدعلی اکبر؛ صالحی صدقیانی، جمشید؛ کشوری، عبدالرحمان و رحمتی، داریوش (۱۳۹۳)، طراحی الگوی ارزیابی عملکرد یگان‌های نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال نهم: ۲۱۱-۲۳۲
- بانک انصار (۱۳۹۱)، طرح تحول سه‌ساله بانک انصار، سند راهبردی.
- بانک انصار (۱۳۹۴)، گزارش عملکرد سالانه.
- شاه‌بندرزاده، حمید (۱۳۸۶)، تدوین مدلی به‌منظور شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی استراتژیک سیستم بانکی با استفاده از رویکرد جدید به مدل کارت امتیاز متوازن، فرهنگ مدیریت، دوره ۵، شماره ۱۶: ۵-۳۶
- عالم تبریز، اکبر؛ محمدی، امیرسالار و پیشوایی، میرسامان (۱۳۹۲)، ارزیابی پایداری صنعت معدن با رویکرد کارت امتیازی متوازن - تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP-BSC)، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی، سال یازدهم، شماره ۲۸: ۲۱-۴۰
- عباسی، عباس؛ رعنائی کردشولی، حبیب‌الله و اصغری جهرمی، سمانه (۱۳۹۵)، طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان بر مبنای مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی ایران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هشتم، شماره ۴: ۲۱۵-۲۳۵
- مؤتمنی، علی‌رضا؛ جوادزاده، محمد و تیزفهم، مهدی (۱۳۸۹)، ارزیابی عملکرد راهبردی بانک‌ها، نشریه مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۱.

Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H., and Wells, R.B. (1997), "A stakeholder Approach to strategic performance Measurement", *Sloan Management Review*, Spring, 25-37.

- Chai, N. (2009). "Sustainability Performance Evaluation System Government; Abalanced Scorecard Approach Towards Sustainable Development". New York:Springer.
- Chen, F.H., Hsu, T.S., & Tzeng, G.H. (2011). A balanced scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP, **International Journal of Hospitality Management**, 908-932.
- Cross, K.F. & Lynch, R.L. (1989). The SMART way to define and sustain success, **National Productivity Review**, 9(1).
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard – Linking sustainability management to business strategy, **Business Strategy and the Environment**, 11(5), 269–284.
- Hayes, R. & Abernathy, W. (1980). Managing our way to economic decline, **Harvard Business Review**, 58, 67-77.
- Hsu, C-W, Hu, A.H, Chiou, C-Y. & Chen, T-C. (2011), Using the FDM and ANP to construct a sustainability balanced scorecard for the semiconductor industry, **Expert Systems with Applications**, 12891-12899.
- Jan van Ree, H. (2002). The added value of office accommodation to organizational performance, **Journal of Productivity Science**, 51(7), 357-363.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). The Balanced scorecard: Measures that Drive performance, **Harvard Business Review**, 71-79.
- Keegan, D.P., Eiler, R.G., Jones, C.R. (1989). Are your performance measures obsolete, **Management Accounting**, 45-50.
- Krause, O. & Martins, K. (1999). **Performance Management**, International Conference on Advances in Production Management Systems.
- Lamotte, G. & Carter, G. (1999). **Are the Renaissance Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model Mutually Exclusive or do They Work Together to Bring Added Value to a Company?**, (EFQM Brussels)
- Marr, B. & Schiuma, G. (2003). Business performance measurement – past, present and future, **Management Decision**, 41(8), 680-687.
- Medori, D. & Steeple, D. (2000), A Framework for Auditing and Enhancing Performance Measurement Systems. **International Journal of Operations and Production Management**, 520-533.
- Melnyk, S.A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., & Andersen, B. (2013). **Is Performance Measurement and Management Fit for the Future?**, Management Accounting Research.
- Rabbani, A., Zamani, M., Yazdani-Chamzini, A, Kazimieras, Z.E. (2014). Proposing a new integrated model based on sustainability balanced scorecard(SBSC) and MCDM approaches by using linguistic variables for the performance evaluation of oil producing companies, **Expert Systems With Applications**, 7316-7327.
- Schneiderman, A.M. (1999). Why Balanced Scorecards fail, **Journal of Strategic Performance Measurement**, Special Edition 6.
- Tangen, S. (2004). Performance measurement: from philosophy to practice, **International Journal of Productivity and Performance Management**, 53(8),726-737.