

# مدیریت توسعه فرایند

## Management & Development Process

### چکیده

مقاله حاضر، برگرفته از پژوهشی است که برای یافتن اهداف راهبردی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران و سپس تهیه مدلی برای دستیابی به این اهداف، بر مبنای رویکرد ارزیابی متوازن انجام شده است. با توجه به اینکه راهبرد مدونی در بانک مذکور وجود نداشت، با بررسی مأموریت، اهداف و وظایف بانک، برنامه چهارم، پیش‌نویس برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، پیش‌نویس برنامه پنجم بانک که با همکاری مدیران و کارشناسان بانک تهیه شده بود و نیز با مروری بر ادبیات پژوهش و مصاحبه با کارشناسان بانک و تهیه پرسشنامه و توزیع بین نه نفر از مدیران ارشد بانک و دو مرتبه رفت و برگشت، اهداف راهبردی بانک مشخص گردید. با بررسی ادبیات پژوهش، سنجه‌های پیشنهادی مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و بالندگی تهیه گردید و با روش پیمایش، آرای مدیران و کارشناسان بانک مورد بررسی قرار گرفت. داده‌های گردآوری شده با استفاده از روش تحلیل عاملی، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و سنجه‌های نهایی تعیین گردید. جامعه آماری این پژوهش، ۷۵۰ نفر از مدیران و کارشناسان بانک بودند که با نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی، از بین آنها ۱۰۲ نفر انتخاب گردید. بر اساس نتایج پژوهش، نقشه راهبرد بانک به دست آمد که اهداف راهبردی و سنجه‌های مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و بالندگی را شامل می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** ارزیابی متوازن، مدیریت راهبردی، نقشه راهبرد، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، سنجه‌های ارزیابی

## تدوین اهداف راهبردی و ارائه مدلی برای دستیابی به آنها با رویکرد ارزیابی متوازن

مجتبی رجب‌بیگی  
لطف‌اله فروزنده  
مهدی مرتضوی  
اعظم بیگدلی

دریافت: ۱۳۹۰/۰۳/۲۰

پذیرش: ۱۳۹۰/۰۵/۰۹

مقاله برای اصلاح به مدت ۷ روز نزد پدیدآوران بوده است

## تدوین اهداف راهبردی و ارائه مدلی برای دستیابی به آنها با رویکرد ارزیابی متوازن

مجتبی رجب‌بیگی<sup>۱</sup>

لطفاله فروزنده<sup>۲</sup>

مهدی مرتضوی<sup>۳</sup>

اعظم بیگدلی<sup>۴</sup>

### مقدمه

بنیان‌گذاران رویکرد ارزیابی متوازن، یعنی رابرت اس. کاپلان<sup>۵</sup> و دیوید پی. نورتن<sup>۶</sup>، با انتشار مقاله‌ای به نام "رویکرد ارزیابی متوازن، سنجه‌هایی که عملکرد را پیش می‌برند" (۱۹۹۲) و سپس تألیف کتابی با نام "ارزیابی متوازن، ترجمه استراتژی به اجرا" (۱۹۹۶a)، این رویکرد را در دهه ۹۰ به دنیا معرفی کردند. از آن زمان تاکنون نیز دو بنیانگذار مذکور، تحولات گوناگونی را در حوزه تکامل نظریه ایجاد کرده‌اند و هزاران شرکت و مؤسسه با اجرای این رویکرد، در سازمان خود به تجربه‌های جدیدی دست یافتند. در این بخش، تلاش می‌شود با استفاده از منابع گوناگونی که بنیان‌گذاران نظریه در سال‌های پس از معرفی رویکرد، تاکنون تألیف کرده‌اند، سیر تطور رویکرد و آخرین یافته‌های پژوهشی در زمینه نظری و عملی آن مطرح گردد و از آن برای توسعه نقشه راهبرد بانک مرکزی جمهوری اسلامی استفاده شود.

۱. دانشیار مؤسسه آموزش عالی علمی-کاربردی جهادکشاورزی

rajabbaigy@gmail.com

۲. استادیار دانشگاه پیام نور و

معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی

forozandeh@gmail.com

۳. استادیار مؤسسه آموزش عالی علمی-کاربردی

mahdymortazavi@yahoo.com

۴. کارشناس ارشد بانک مرکزی

جمهوری اسلامی ایران

parisa.bigdeli2009@gmail.com

5. Kaplan

6. Norton

یکی از دلایلی که موجب پیدایش رویکرد ارزیابی متوازن به منظور اجرای راهبردهای مدون سازمان‌ها گردید، ناکامی سازمان‌ها در اجرای راهبرد بود. نورتن (۲۰۰۶) در مقاله‌ای که در سال ۱۹۸۲ در مجله Fortune به چاپ رسید، بیان کرد که ۹۰ درصد از شرکت‌ها در اجرای درست راهبرد تدوین شده خود ناکام بوده‌اند. کاپلان و نورتن (۲۰۰۴a) در جایی دیگر بیان کرده‌اند که پژوهش‌های آنها نشان داده است که اجرای راهبرد، به دو دلیل موفق نبوده است: اول آنکه، روش عمومی پذیرفته شده‌ای برای توصیف یک راهبرد وجود ندارد و دوم آنکه، نظام‌های مدیریتی، به راهبرد سازمان پیوند نخورده‌اند. بر اساس پیمایشی که انجام شده است، شرکت‌هایی به احتمال ۷۰ درصد در اجرای راهبرد موفق می‌شوند که از نظام مدیریتی برخوردار هستند که می‌تواند راهبرد سازمان را کنترل و اداره کند (نورتن، ۲۰۰۹).

*«رویکرد ارزیابی متوازن از زمان معرفی در سال ۱۹۹۲، بخشی اساسی از نظامی پیچیده برای مدیریت اجرای راهبرد شده است. اثربخشی این رویکرد از دو قابلیت آن ناشی می‌شود: اول توانمندی رویکرد در توصیف روشن راهبرد و دوم توانمندی آن برای پیوند زدن راهبرد با نظام مدیریت» (کاپلان و نورتن، ۲۰۰۶: ۴).*

رویکرد ارزیابی متوازن می‌تواند اهداف راهبردی صحیح و نشانگرهای مناسب را برای این اهداف در سازمان پایه‌ریزی کند و به طور مستمر بر اجرای راهبرد کنترل کند (نورتن، ۲۰۰۹).

رویکرد ارزیابی متوازن، ابزارهایی را فراهم می‌کند که راهبرد مدون سازمان را به اجرای آن پیوند می‌زند. نقشه راهبرد که پس از پیدایش رویکرد ارزیابی متوازن بسط و توسعه یافت، بر توانمندی این رویکرد افزود. نقشه راهبرد، شرح تفصیلی راهبرد را نشان می‌دهد. با این چارچوب توصیفی، سازمان‌ها می‌توانند نظام‌های مدیریتی خود را بازسازی کنند. با استفاده از این رویکرد، سازمان‌های ناکام و شکست خورده، توانستند خود را بازسازی کنند و به نتایج جالب توجهی دست یابند (کاپلان و نورتن، ۲۰۰۴ b).

*«رویکرد ارزیابی متوازن، در سیر تکاملی خود از اندازه‌گیری عملکرد به نظام مدیریتی عملکرد و راهبرد، به چنان مکتب اندیشه‌ای تبدیل شده است که مزیت‌های فراوانی نسبت به سایر مکاتب دارد» (نورتن، ۲۰۰۸: ۱).*

رویکرد ارزیابی متوازن، با هدف ارزیابی عملکرد پدید آمد و پس از آن برای

تدوین اهداف راهبردی و ارائه مدلی برای دستیابی... / مجتبی رجب‌بیگی و دیگران

اجرای راهبردهای مدون توسعه یافت و سپس با معرفی نقشه راهبرد، نحوه دستیابی به راهبرد را نشان داد. با گسترش بکارگیری این رویکرد و تهیه نرم‌افزارها و ابزار مورد نیاز برای بکارگیری آن، به تدریج به نظامی مدیریتی تبدیل شد. به اعتقاد پایه‌گذاران، این رویکرد چارچوبی قدرتمند را برای واحدهای تجاری به منظور تشریح و اجرای راهبرد فراهم می‌کند (نورتن، ۲۰۰۰).

با وجود سیر تحول در آن، پیام اساسی رویکرد ارزیابی متوازن همان است که از ابتدا تعیین شده بود: برای ایجاد نتایج تحول برانگیز، ابتدا باید بتوان راهبرد را اداره کرد، باید بتوان به توصیف آن پرداخت، باید آن را با زبانی بیان کرد که برای هر کس قابل فهم است (نورتن و راسل، ۲۰۰۵).

با توجه به این موضوع، هدف پژوهش حاضر، پی بردن به چگونگی اجرای راهبرد در بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران است. اما راهبرد بانک در میان اسناد بالادستی نهفته است و باید اهداف آن را استخراج کرد. پس پرسش اول پژوهش را می‌توان اینگونه بیان کرد: اهداف راهبردی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران کدام هستند؟

#### چهار دیدگاه متوازن

جنبش ارزیابی متوازن، شرکت‌ها را ترغیب کرد تا سنجه‌هایی را تعیین و اندازه‌گیری کنند، یعنی آنچه را که می‌خواهند به آن دست یابند، اندازه بگیرند. بدین ترتیب، شرکت‌ها آموختند که تلاش برای اندازه‌گیری قابلیت‌های مشتریان، کارکنان، نظام دانش و سرمایه مالی سازمان، به فرایند خلق ارزش منجر می‌شود (کاپلان و نورتن، ۲۰۰۴ b).

«رویکرد ارزیابی متوازن از طریق سازمان دادن اهداف و سنجه‌ها در قالب چهار دیدگاه، توازنی بین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت ایجاد می‌کند. همچنین بین پیامدهای مطلوب و محرک‌های عملکرد این پیامدها، بین سنجه‌های اهداف سخت (مانند محصول‌هایی که باید به فروش برسند، مشتریانی که باید جذب شوند) و اهداف نرم‌تر (مانند بهبود رضایت مشتری، افزایش آمادگی کارکنان) توازن برقرار می‌کند» (نورتن و راسل، ۲۰۰۵: ۲).

رویکرد ارزیابی متوازن، سنجه‌های سنتی حاصل از دیدگاه مالی را با معیارهای

دیگری تکمیل می‌کند. این معیارها عملکرد را از سه دیدگاه دیگر، افزون بر دیدگاه مالی، اندازه‌گیری می‌کنند. یعنی راهبرد با چهار دیدگاه مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد (کاپلان و نورتین، ۱۹۹۶b).

با این رویکرد، می‌توان تغییر سازمانی را راهبری کرد، راهبرد را به فعالیت‌های عملیاتی ترجمه کرد، سازمان را در جهت راهبرد همسو کرد، راهبرد را به کار روزمره همه کارکنان تبدیل کرد و آن را فرایندی دائمی کرد (نورتین، ۲۰۰۸).

«تا دهه ۱۹۹۰، بیشتر سازمان‌ها به شدت (اگر نگوییم فقط) بر سنجه‌های مالی، مانند سودآوری و نرخ بازگشت سرمایه اتکا می‌کردند تا بتوانند خود را مدیریت کنند. از آنجایی که سنجه‌های مالی، شاخص‌های تأخیری هستند، این سازمان‌ها تصمیم‌های کوتاه‌مدت می‌گرفتند که بر امور مالی تأثیر می‌گذارد. در حالی که این موضوع، موجب از دست دادن تصمیم‌های بلندمدت می‌شد که می‌توانست در آینده ارزش ایجاد کند. BSC یک چارچوب اندازه‌گیری ارائه کرد که می‌توانست بین عوامل بلندمدت که ارزش می‌آفرینند (شاخص‌های هادی) با عوامل کوتاه‌مدت که ارزش‌ها را حفظ می‌کنند (شاخص‌های تأخیری) توازن ایجاد کند. امروزه BSC به چارچوب غالب برای اندازه‌گیری عملکرد سازمان تبدیل شده است. پژوهش‌های انجام شده بین سال‌های ۲۰۰۲ تا ۲۰۰۶ نشان داد که ۵۰ درصد از سازمان‌ها، این نظام ارزیابی را مورد استفاده قرار داده‌اند» (نورتین، ۲۰۰۸: ۲).

شاخص‌های بلندمدت که نورتین ذکر کرده است، سنجه‌های مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری کارکنان هستند. این شاخص‌ها در عصر اطلاعات، ارزش آفرینند. BSC به منظور اندازه‌گیری و نظارت بر اجرای راهبرد، بر پایه چهار رویکرد اصلی، یعنی مالی، مشتری، داخلی و رشد و یادگیری ایجاد شده است (کاپلان و نورتین، ۱۹۹۶b).

«در عصر صنعت، شرکت‌ها ارزش‌ها را از طریق تبدیل مواد خام به محصول نهایی ایجاد می‌کردند. اقتصاد به صورت ابتدایی مبتنی بر دارایی‌های مشهود مانند موجودی نقدی، زمین، کارخانه و تجهیزات بود و سازمان می‌توانست راهبرد خود را با استفاده از ابزار مالی همانند صورت‌حساب‌های مالی و ترازنامه‌ها توصیف و مستند کند. در عصر اطلاعات، کسب و کار باید به طور فزاینده‌ای، دارایی‌های نامشهود ایجاد کند، همانند روابط مشتری، مهارت‌ها و دانش کارکنان، فناوری

تدوین اهداف راهبردی و ارائه مدلی برای دستیابی... / مجتبی رجب‌بیگی و دیگران

اطلاعات و فرهنگ سازمانی که موجب نوآوری، حل مشکل و بهبود عمومی سازمان می‌گردد» (کاپلان و نورتن، ۲۰۰۰: ۷۳).

شاخص‌های مالی را به لحاظ آرمانی باید از ترازبایی بیرونی به دست آورد، زیرا شرکت‌ها تلاش می‌کنند در میان صنعت خود، بهترین عملکرد مالی را داشته باشند، مانند بازگشت سرمایه، رشد درآمد و بهره‌وری. آنها باید تلاش کنند که به لحاظ چنین معیارهایی، رتبه اول یا دوم را در میان صنعت خود داشته باشند، به‌ویژه، اگر در شرایط فعلی زیر سطح مطلوب قرار داشته باشند (کاپلان، ۲۰۰۶).

موضوع ارزش مشتری، بنیان راهبرد هر کسب و کاری است که ترکیب منحصر به فرد ویژگی‌های محصول و خدمت، روابط مشتری و تصویری را توصیف می‌کند که شرکت از خود در ذهن مشتری ارائه می‌کند و نشان می‌دهد که چگونه سازمان خود را از رقبا در زمینه جذب، نگهداری و تعمیق روابط مشتری متفاوت می‌کند (کاپلان و نورتن، ۲۰۰۰).

پس از آنکه سازمان تصویر روشنی از دیدگاه مالی و مشتری به دست آورد، باید به دنبال ابزاری باشد تا بتواند به اهداف مالی و مشتری دست یابد (کاپلان و نورتن، ۲۰۰۰). شرکت‌ها از ترازبایی بیرونی می‌توانند برترین فرایندهای داخلی را انتخاب کنند و به تعیین سنجه‌های متناسب با آن پردازند (کاپلان، ۲۰۰۶).

دیدگاه رشد و یادگیری، بنیان راهبرد هر سازمانی را تشکیل می‌دهد. سنجه‌ها در این دیدگاه، شاخص‌های هادی نهایی هستند. آنها نماینده دارایی‌های نامشهود سازمان هستند که با هماهنگ کردن راهبرد سازمان، ارزش می‌آفرینند. به همین دلیل است که فقط رویکرد ارزیابی متوازن می‌تواند ارزش‌هایی را که دارایی‌های نامشهود می‌آفرینند، کمی کند (کاپلان و نورتن، ۲۰۰۴). این دارایی‌های نامشهود در رشد و یادگیری کارکنان، به عنوان سرمایه نامشهود سازمان نهفته هستند و به همین دلیل، در این رویکرد به عنوان رشد و یادگیری مورد تأکید قرار گرفته است، نه به عنوان "افراد" یا "کارکنان" (کاپلان، ۲۰۰۸).

با توجه به آنچه بیان شد، برای دستیابی به اهداف راهبرد یا به منظور اجرای راهبرد باید سنجه‌های مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری را به دست آورد. پس پرسش دوم پژوهش حاضر عبارت است از: سنجه‌های مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و بالندگی در بانک مرکزی جمهوری اسلامی

ایران کدام هستند؟

### نقشه راهبرد

رویکرد ارزیابی متوازن، در شکل کلاسیک خود، چهار دیدگاه مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد را شامل می‌شود که بیانگر ابعاد راهبردی اولیه هر سازمانی است. نقشه راهبرد چارچوبی دیداری را فراهم می‌کند که اهداف راهبردی سازمان را از میان این دیدگاه‌های چهارگانه یکپارچه می‌کند. نقشه راهبرد نشان می‌دهد که چگونه دارایی‌های نامشهود را می‌توان به ستاده‌های مشهود تبدیل کرد که بیشتر مالی هستند (نورتن و راسل، ۲۰۰۵).

«نقشه راهبرد، منطق فرایند خلق ارزش را در سازمان تعریف و روشن می‌کند و نشان می‌دهد که چگونه موضوع ارزش‌گذاری به مشتری، به افزایش پاداش صاحبان سهام منجر می‌شود و چگونه فرایندهای داخلی، از این موضوع حمایت می‌کنند» (کاپلان و نورتن، ۲۰۰۴: ۱).

نورتن (۲۰۰۹) معتقد است که در پانزده سال گذشته، یعنی از زمان استفاده از رویکرد ارزیابی متوازن، یکی از آموخته‌ها و یافته‌ها این بوده است که آنچه را که نمی‌توان تشریح و توصیف کرد، نمی‌توان اندازه گرفت و آنچه را که نتوان اندازه‌گیری کرد، نمی‌توان مدیریت کرد. نقشه راهبرد کمک می‌کند تا راهبرد توصیف و سپس مدیریت گردد.

برای تهیه نقشه راهبرد، بهترین روش آن است که این کار از بالا به پایین انجام شود. مدیران اجرایی سازمان، ابتدا باید بیانیه مأموریت و ارزش‌های اصلی را مرور کنند، اینکه چرا سازمان وجود دارد و به چه چیزهایی معتقد است؟ با این اطلاعات، مدیران می‌توانند چشم‌انداز راهبردی خود را توسعه دهند و به توصیف آن چیزی بپردازند که شرکت می‌خواهد توصیف کند (کاپلان و نورتن، ۲۰۰۰). سپس تدوین نقشه راهبرد با تعیین راهبرد مالی شرکت برای افزایش ارزش سهام‌داران آغاز می‌شود (برای سازمان‌های غیرانتفاعی و دولتی به جای امور مالی، ابتدا می‌توان مشتریان یا قوانین را تعیین کرد). دو هدف عمده سازمان‌ها برای امور مالی، رشد درآمد و بهره‌وری است. رشد به طور معمول، دو مؤلفه دارد: یکی تعیین حق امتیاز (فرانشیز) از طریق بازارهای جدید، محصولات و مشتریان جدید و

تدوین اهداف راهبردی و ارائه مدلی برای دستیابی... / مجتبی رجب‌بیگی و دیگران

دیگری افزایش ارزش برای مشتریان موجود از طریق تعیین روابط با آنها با توسعه فروش. راهبرد بهره‌وری نیز به طور معمول دو قسمت دارد: یکی بهبود ساختار هزینه شرکت از طریق کاهش مخارج مستقیم و غیرمستقیم و دیگری بکارگیری دارایی‌ها با کارایی بیشتر، از طریق کاهش سرمایه کار و سرمایه ثابت که برای حمایت از کسب و کار، مورد نیاز است (کاپلان و نورتن، ۲۰۰۰).

از آنجایی که در سازمان‌های غیرانتفاعی و دولتی، موفقیت مالی، هدف اولیه نیست، می‌توان به جای قرار دادن سنجه‌های مالی، به اهداف مشتری فکر کرد که هدف اصلی این سازمان‌هاست و آن را اولویت قرار داد (کاپلان، ۲۰۰۲).

«نقشه راهبرد، ارتباط علت و معلولی بین اهداف و دیدگاه‌ها را نشان می‌دهد. پیامدهای مطلوب عملکرد، از دیدگاه فرایندهای داخلی به پیامدهای مطلوب دیدگاه‌های مشتری و مالی پیوند می‌خورد. دیدگاه‌های یادگیری و رشد، پیش‌شرط‌های راهبردی را برای پیامدهای فرایندهای داخلی تعیین می‌کنند. بیضی‌ها یا حباب‌ها، اهداف راهبردی را نشان می‌دهند و پیکان‌ها روابط بین و درون اهداف را نشان می‌دهند» (نورتن و راسل، ۲۰۰۵: ۱).

بنابراین، بعد از تعیین اهداف و سنجه‌های مالی، باید دید که چه اهدافی را می‌توان برای مشتری تعیین کرد تا بتوان ارتباط با مشتری را تعمیق بخشید و مشتری‌های جدید را افزایش داد. سپس فرایندهای داخلی را تعیین کرد که موجب دستیابی به اهداف مشتری می‌شوند. سرمایه اطلاعات هنگامی که باعث رشد سرمایه انسانی شود، بیشترین ارزش را دارد. این موضوع باید در فرایندهای داخلی مورد توجه قرار گیرد (کاپلان و نورتن، ۲۰۰۴: c). دیدگاه یادگیری و رشد، بنیان هر نقشه راهبرد را تشکیل می‌دهد. این دیدگاه شایستگی‌های اصلی و مهارت‌ها را تعریف می‌کند. فناوری‌ها و فرهنگ مورد نیاز را برای حمایت از راهبرد سازمان تعیین می‌کند. این اهداف، شرکت را توانمند می‌کند تا منابع انسانی و فناوری اطلاعات را با راهبرد سازمان هماهنگ کند. به ویژه سازمان باید تعیین کند که چگونه این دیدگاه، نیازهای فرایندهای مهم داخلی و ارزش مشتری را که سازمان را از سایر رقبا جدا می‌کند، برآورده کند (کاپلان و نورتن، ۲۰۰۰).

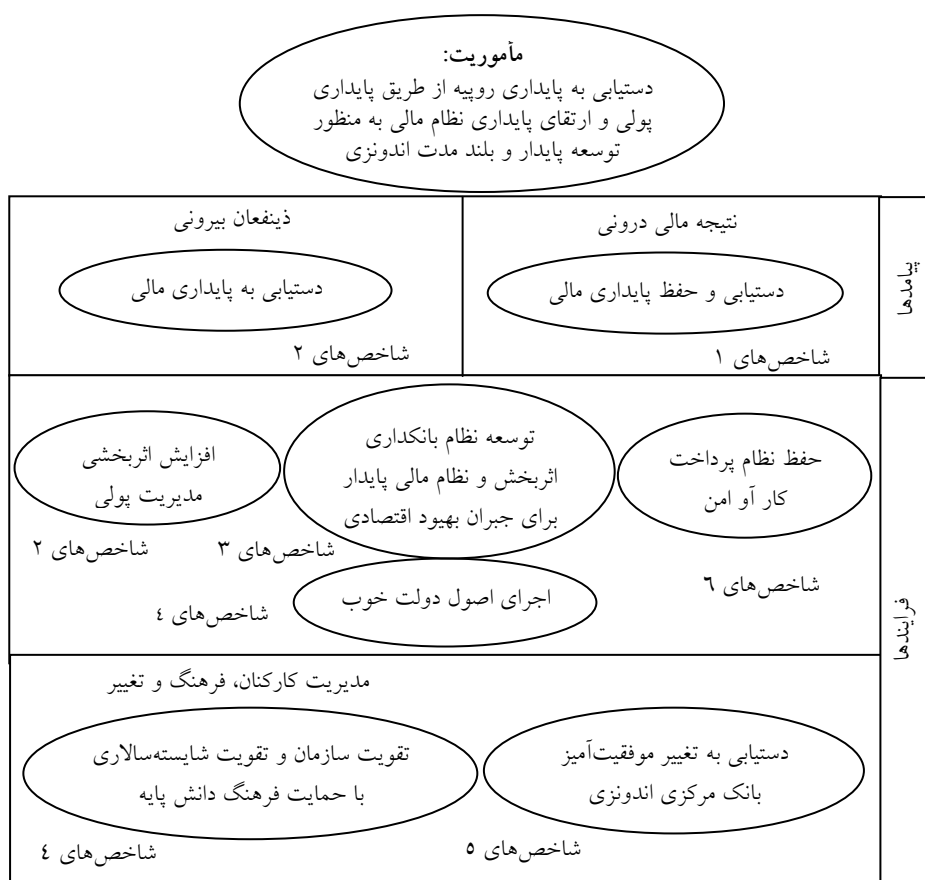
در پژوهش حاضر، یافتن نقشه راهبرد بانک مرکزی بر اساس اهداف راهبردی و سنجه‌های به دست آمده مورد توجه است. پرسش سوم عبارت است از اینکه



نقشه راهبرد بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران کدام است؟

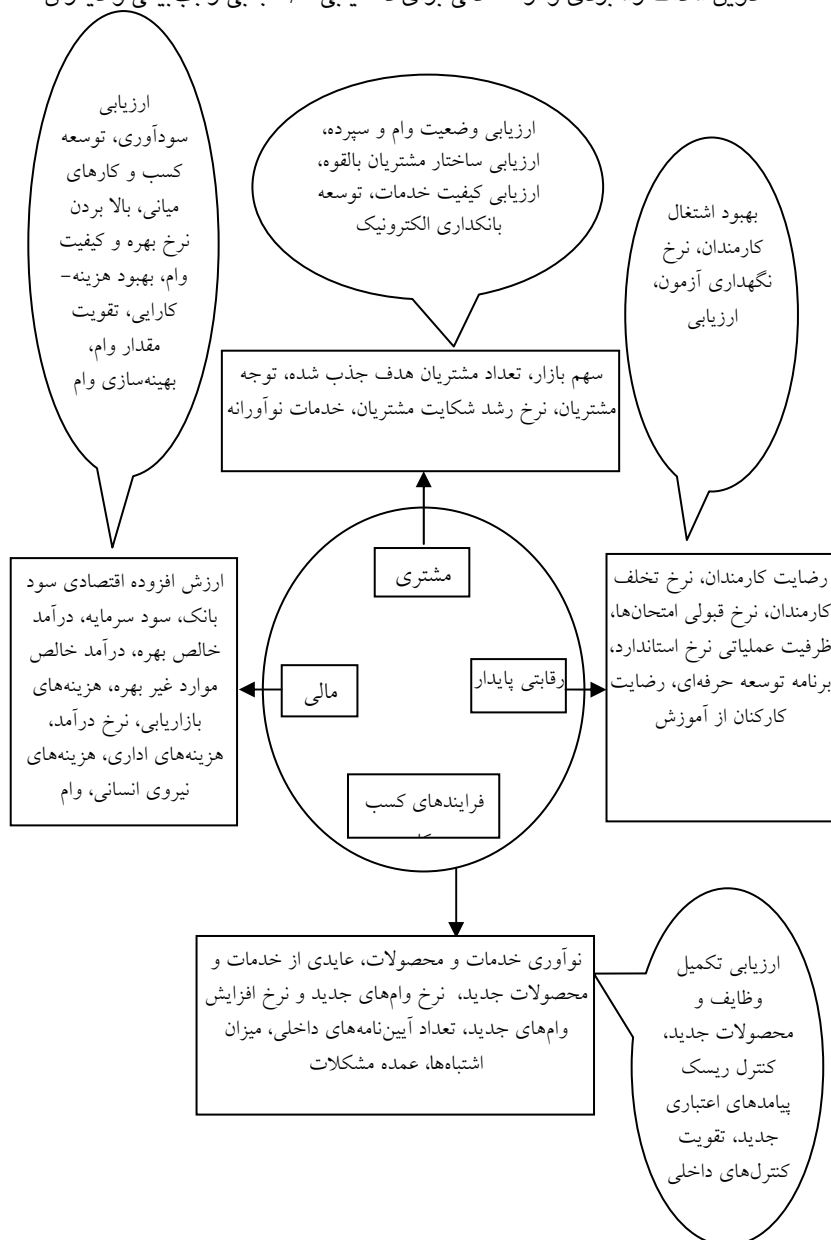
### تجربه‌هایی از بانک‌ها و بنگاه‌های مالی

در اکتبر سال ۲۰۰۱، بانک مرکزی جمهوری اندونزی، طرحی را به منظور ایجاد برنامه‌ریزی یکپارچه نظام مدیریت عملکرد و همسو کردن راهبردی با هدف نهایی شفافیت بیشتر و افزایش مسئولیت‌پذیری آغاز کرد. این طرح به مدت یک سال ادامه یافت و نتایج آن در اکتبر سال ۲۰۰۲، منتشر گردید. در طول زمان، سنجه‌های ارزیابی متوازن، تکمیل‌تر شد و در نهایت، نقشه راهبرد بانک مرکزی اندونزی تهیه گردید (جافارد و پرنوتو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). در شکل (۱)، نقشه راهبرد ترسیم شده است.



شکل (۱): نقشه راهبرد بانک مرکزی اندونزی (جافارد و پرنوتو، ۲۰۰۴)

تدوین اهداف راهبردی و ارائه مدلی برای دستیابی... / مجتبی رجب‌بیگی و دیگران



شکل (۲): سنج‌های ارزیابی در بانک‌های تجاری (ژانگ و لی، ۲۰۰۹)

ژانگ و لی (۲۰۰۹) در پژوهش خود، مدلی را برای سنجش‌های چهارگانه رویکرد ارزیابی متوازن تدوین کرده‌اند. این مدل در شکل (۲) ملاحظه می‌شود. در سال ۲۰۰۹، پژوهشی درباره رویکرد ارزیابی متوازن در بانک‌های تجاری انجام شد و سنجش‌های مربوط به بانک‌های تجاری معرفی گردید (ژانگ و لی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). در شکل (۲) سنجش‌های اکتشافی پژوهش مذکور بیان شده است. شرکت QPR (۲۰۰۹) بانک اطلاعاتی جامعی را درباره سنجش‌های مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری که از ابتدای پیدایش BSC، مورد استفاده بانک‌ها، شرکت‌ها، بنگاه‌های مالی و تجاری گوناگون قرار گرفته است، جمع‌آوری و مدون کرده است. برخی از سنجش‌ها که با موضوع پژوهش حاضر مرتبط هستند، در ذیل بیان شده است:

#### سنجش‌های مالی:

- بازده هر خدمت (شرکت مورد استفاده: سه کام)<sup>۲</sup>
- سود خالص (شرکت مورد استفاده: بیمه عمر اسکانندیا)<sup>۳</sup>
- مقدار دارایی‌های مدیریت شده (شرکت مورد استفاده: بیمه عمر اسکانندیا)
- درصد عایدی از هر خدمت جدید (شرکت مورد استفاده: بانک مترو<sup>۴</sup>)
- درآمد بر افراد فروش خدمت (شرکت مورد استفاده: بانک مترو)
- هزینه مدیریتی بر کل پرسنل (شرکت مورد استفاده: بیمه عمر اسکانندیا)
- بازده دارایی (ROI) (مورد استفاده: در همه شرکت‌ها)
- بازده سرمایه (ROE) (مورد استفاده: در همه شرکت‌ها)
- هزینه فناوری اطلاعات به تعداد نیروی کار (شرکت مورد استفاده: بیمه عمر اسکانندیا)
- هزینه فناوری اطلاعات بر هزینه مدیریتی (شرکت مورد استفاده: بیمه عمر اسکانندیا)
- هزینه فناوری اطلاعات بر هزینه کل (شرکت مورد استفاده: بیمه عمر اسکانندیا)
- شاخص سودمندی وام (شرکت مورد استفاده: بانک مترو)
- نسبت جاری (مورد استفاده: در همه شرکت‌ها)

1. Zhang & Li
2. 3COM
3. Skandia Life Assurance
4. Metro Bank

- نسبت سریع (آئی) (مورد استفاده: در همه شرکت‌ها)
- نسبت نقدینگی (مورد استفاده: در همه شرکت‌ها)
- وضعیت بدهی‌های پرداختنی (مورد استفاده: در همه شرکت‌ها)
- وضعیت مطالبات دریافتنی (مورد استفاده: در همه شرکت‌ها)
- نسبت دارایی جاری (مورد استفاده: در همه شرکت‌ها)
- نسبت گردش نقدی (مورد استفاده: در همه شرکت‌ها)
- سود (عایدی) هر سهم (مورد استفاده: در همه شرکت‌ها)
- سود نقدی هر سهم (مورد استفاده: در همه شرکت‌ها)
- جریان نقدی هر سهم (مورد استفاده: در همه شرکت‌ها)
- بازده سرمایه به ارزش بازار (مورد استفاده: در همه شرکت‌ها)
- بازده نقدی دارایی (مورد استفاده: در همه شرکت‌ها)
- نسبت سود تقسیم شده (مورد استفاده: در همه شرکت‌ها)
- ارزش روز سهم به سود (مورد استفاده: در همه شرکت‌ها)
- شاخص بازده داخلی (مورد استفاده: در همه شرکت‌ها)
- ارزش خالص فعلی (مورد استفاده: در همه شرکت‌ها)
- تجزیه و تحلیل بودجه (مورد استفاده: در همه شرکت‌ها)

#### سنجش‌های مشتری:

- ارزیابی مشتریان (مورد استفاده: در همه شرکت‌ها)
- ارزیابی تعاملات (مورد استفاده: در همه شرکت‌ها)
- ارزیابی کیفیت خدمات (مورد استفاده: در همه شرکت‌ها)
- ارزیابی بهبود خدمات (مورد استفاده: در همه شرکت‌ها)
- ارزیابی پشتیبانی مشتریان (مورد استفاده: در همه شرکت‌ها)
- سهم بازار (شرکت مورد استفاده: سه کام)
- تعداد مشتریان (شرکت مورد استفاده: سه کام)
- حساب‌های جدید در ماه (شرکت مورد استفاده: بانک مترو)
- درصد تعاملات شکل گرفته از روش‌های گوناگون با مشتریان (شرکت مورد استفاده: بانک مترو)

تدوین اهداف راهبردی و ارائه مدلی برای دستیابی... / مجتبی رجب‌بیگی و دیگران

- شاخص رضایت مشتریان داخلی (شرکت مورد استفاده: بانک مترو)
- تعداد مشتریان جدید (شرکت مورد استفاده: سه کام)
- تعداد ادعا و شکایات مشتریان (شرکت مورد استفاده: بانک مترو)
- زمان پاسخگویی (شرکت مورد استفاده: بیمه عمر اسکانندیا)
- تعداد سفارش‌ها و درخواست‌های مشتریان (شرکت مورد استفاده: سه کام)
- رعایت زمان‌بندی پاسخگویی (شرکت مورد استفاده: بیمه عمر اسکانندیا)

#### سنجش‌های فرایندهای داخلی:

- تقاضاهای اقدامات اصلاحی (شرکت مورد استفاده: بانک مترو)
- دوره وصول مطالبات تجاری (شرکت مورد استفاده: بانک مترو)
- دوره گردش کالا (شرکت مورد استفاده: بیمه عمر اسکانندیا)
- دوره گردش عملیات (شرکت مورد استفاده: بیمه عمر اسکانندیا)
- دوره واریز بدهکاران (شرکت مورد استفاده: بانک مترو)
- هزینه هر خطا (شرکت مورد استفاده: بانک مترو)
- تعداد کارمندان (مورد استفاده: در همه شرکت‌ها)
- زمان فرایند قرارداد (شرکت مورد استفاده: بیمه عمر اسکانندیا)
- زمان فرایند تغییرات (شرکت مورد استفاده: بیمه عمر اسکانندیا)
- خدمات جدید (شرکت مورد استفاده: بانک مترو)
- زمان چرخه خدمات (شرکت مورد استفاده: بانک مترو)

#### سنجش‌های دیدگاه رشد و یادگیری:

- هزینه‌های آموزش (شرکت مورد استفاده: اعتبار بازرگانی اروپایی دنیا<sup>۱</sup>)
- سرمایه‌گذاری روی آموزش (شرکت مورد استفاده: موتورولا<sup>۲</sup>)
- توسعه صلاحیت‌ها (شرکت مورد استفاده: تویوتا<sup>۳</sup>)
- ساعت‌های آموزش (شرکت مورد استفاده: تویوتا)
- نسبت روزهای آموزش به پرسنل (شرکت مورد استفاده: موتورولا)
- سطح تحصیلات (شرکت مورد استفاده: بیمه عمر اسکانندی)
- سطح مهارت‌ها (شرکت مورد استفاده: موتورولا)

1. Dana Commercial Credit Europe
2. Motorola
3. Toyota

تدوین اهداف راهبردی و ارائه مدلی برای دستیابی... / مجتبی رجب‌بیگی و دیگران

- نرخ پیشنهادهای (شرکت مورد استفاده: مشاوره مدیریت سلمی)
  - جلسه‌های لغو شده (شرکت مورد استفاده: مشاوره مدیریت سلمی)
  - شاخص‌های انگیزش (شرکت مورد استفاده: مشاوره مدیریت سلمی)
  - کار گروهی (شرکت مورد استفاده: تویوتا)
  - شاخص‌های رهبری (شرکت مورد استفاده: تویوتا)
  - وضعیت برنامه‌ریزی (شرکت مورد استفاده: مشاوره مدیریت سلمی)
  - وضعیت قراردادهای به کارمندان (شرکت مورد استفاده: مشاوره مدیریت سلمی)
- (سلمی)
- شاخص نوآوری (شرکت مورد استفاده: موتورولا)
  - شاخص اثربخشی (شرکت مورد استفاده: تویوتا)
  - نرخ موفقیت در خدمات (شرکت مورد استفاده: مشاوره مدیریت سلمی)
  - عملکرد طرح‌ها (شرکت مورد استفاده: مشاوره مدیریت سلمی)

### بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران

بانک‌های مرکزی، چند قرن قبل تأسیس شدند، اما تحول عظیم و تکامل بانک مرکزی در قرن بیستم انجام شد. اولین بانک مرکزی در سوئد ایجاد شد که با نام بانک ریسک شناخته می‌شود. بانک مرکزی سوئد با سرمایه خصوصی در سال ۱۶۵۶ به وجود آمد و در سال ۱۶۶۸، به عنوان بانک ملی و دولتی این کشور شناخته شد. این بانک به تدریج به یک بانکدار مرکزی تبدیل شد و در سال ۱۸۰۹، انحصار نشر اسکناس را به خود اختصاص داد. ریاست کل بانک را پادشاه بر عهده دارد و مجلس، شش عضو هیئت عامل آن را انتخاب می‌کند. بانک انگلستان نیز یکی از قدیمی‌ترین بانک‌های مرکزی است که در سال ۱۶۹۴ تأسیس شد. در آن زمان، بسیاری از بانک‌های دیگر نیز به نشر اسکناس می‌پرداختند، اما به تدریج که پول‌های منتشره بانک انگلستان از اعتبار بیشتری برخوردار گردید، بانک‌های دیگر سپردن ذخائر خود را به بانک انگلستان آغاز کردند. در عین حال، این بانک در برابر اجازه انتشار اسکناس، استقراض دولت را تأمین می‌کرد. به تدریج و با سپردن ذخایر طلای این کشور به بانک مرکزی و در نیمه قرن نوزدهم، با استحکام بیشتری به صورت تنظیم‌کننده اعتبارات و آخرین وام‌دهنده درآمد. بانک فرانسه در سال

۱۸۰۰ تأسیس گردید و به تدریج به بانک عامل دولت، ناشر اسکناس و نیز حافظ ذخایر و آخرین وام‌دهنده تبدیل گردید. بانک هلند در سال ۱۸۱۴، بانک اتریش در سال ۱۸۱۷، بانک نروژ در سال ۱۸۱۷، بانک بلژیک در سال ۱۸۵۰، بانک روسیه در سال ۱۸۶۰، بانک رایش آلمان در سال ۱۸۷۵ و بانک ژاپن نیز در سال ۱۸۸۲ تأسیس گردیدند.

در ایران بانک مرکزی یکی از سه دستگاه اصلی اقتصادی کشور ایران است. وزارت امور اقتصادی و دارایی، معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهور و بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، سه رکن اصلی اقتصاد کشور هستند. بانک مرکزی بر اساس قانون اساسی و قوانین پولی و بانکی تأثیر بسیاری بر بخش پولی اقتصاد کشور دارد. بانک مذکور پس از تصویب قانون بانکی و پولی کشور در هفتم خرداد ۱۳۳۹، با سرمایه سه میلیارد و ششصد میلیون ریال تأسیس شد (قانون بانکی و پولی، ۱۳۳۹).

بر اساس بند "ج" و بند "د" ماده ۱۰ قانون پولی و بانکی کشور، مصوب ۱۸ تیر ۱۳۵۱، شکل حقوقی و جایگاه قانونی بانک مرکزی به صورت زیر تعریف شده است (قانون پولی و بانکی کشور، ۱۳۵۱):

بند "ج" از ماده ۱۰: «بانک مرکزی دارای شخصیت حقوقی است و در مواردی که در این قانون پیش‌بینی نشده است، تابع قوانین و مقررات مربوط به شرکت‌های سهامی خواهد بود».

بند "د" از ماده ۱۰: «بانک مرکزی ایران، جز در مواردی که قانون صریحاً مقرر داشته باشد، مشمول قوانین و مقررات عمومی مربوط به وزارتخانه‌ها و شرکت‌های دولتی و مؤسسات دولتی و وابسته به دولت و همچنین مشمول مقررات قسمت بانکداری این قانون نمی‌باشد».

طبق بند "ه": از همین ماده «تمام سرمایه بانک مرکزی متعلق به دولت است که تماماً پرداخت شده است»

در فصل دوم از قانون پولی و بانکی کشور، در ماده ۱۱ وظایف بانک مرکزی بیان شده است. بر اساس این ماده، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران به عنوان تنظیم‌کننده نظام پولی و اعتباری کشور، موظف به انجام وظایف زیر است (قانون پولی و بانکی کشور، ۱۳۵۱):

تدوین اهداف راهبردی و ارائه مدلی برای دستیابی... / مجتبی رجب‌بیگی و دیگران

الف- انتشار اسکناس و سکه‌های فلزی رایج کشور بر اساس مقررات این قانون؛

ب- نظارت بر بانک‌ها و مؤسسات اعتباری بر اساس مقررات این قانون؛

ج- تنظیم مقررات مربوط به معاملات ارزی و تعهد یا تضمین پرداخت‌های ارزی با تصویب شورای پول و اعتبار و نیز نظارت بر معاملات ارزی؛

د- نظارت بر معاملات طلا و تنظیم مقررات مربوط به این معاملات با تصویب هیأت وزیران؛

ه- نظارت بر صدور و ورود پول رایج ایران و تنظیم مقررات مربوط به آن با تصویب شورای پول و اعتبار.

رسالت اصلی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران این است که با اجرای سیاست‌های پولی و اعتباری، شرایط مساعدی برای پیشرفت اقتصادی کشور فراهم کند و در اجرای برنامه‌های مختلف، اعم از برنامه‌های ثبت و توسعه اقتصادی، پشتیبان دولت باشد (پایگاه اینترنتی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۸۹).

### روش پژوهش

در پژوهش حاضر، ابتدا با استفاده از پژوهش‌های اسناد بالادستی، همانند سند چشم‌انداز کشور، برنامه چهارم، برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور، قوانین و مقررات مربوط، بیانیه مأموریت و شرح وظایف بانک و نیز با نظرسنجی از مدیران بانک، چشم‌انداز و اهداف راهبردی بانک مشخص گردید. سپس با استفاده از پرسشنامه محقق‌ساخته پنج گزینه‌ای، سنجه‌های پیشنهادی مرتبط با چشم‌انداز، مأموریت و اهداف مورد پرسش قرار گرفت که برگرفته از ادبیات پژوهش است.

پس پژوهش حاضر را می‌توان به لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی محسوب کرد، زیرا پژوهشگر تغییری در متغیرهای مورد بررسی ایجاد نکرده و شرایط موجود را مورد بررسی قرار داده است. پژوهش حاضر، به لحاظ هدف نیز از نوع پژوهش‌های کاربردی است. در این نوع پژوهش‌ها، نظریه‌ها، قانون‌مندی‌ها و روش‌هایی که در پژوهش‌های بنیادین تنظیم شده است، به منظور توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص و حل مسائل واقعی در آن زمینه مورد استفاده قرار می‌گیرد. از آنجایی که در پژوهش حاضر، باید سنجه‌ها را یافت و



نقشه راهبرد را تدوین کرد، روش پژوهش از نوع اکتشافی است.

از آنجایی که هدف نهایی پژوهش حاضر، بررسی و ارائه سنجه‌های ارزیابی متوازن و تهیه نقشه راهبرد پیشنهادی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران بر اساس اهداف راهبردی بانک است، باید به جمع‌آوری آرای کسانی پرداخت که درباره جنبه‌های راهبردی بانک آگاهی داشته باشند. در نتیجه برای تعیین اهداف راهبردی بانک، آرای نه نفر از مدیران ارشد و میانی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، جمع‌آوری گردید. برای تعیین سنجه‌ها نیز مدیران و کارشناسان بانک (۷۵۰ نفر)، جامعه آماری پژوهش در نظر گرفته شدند. با روش نمونه‌گیری تصادفی، ۱۰۵ نفر انتخاب شدند. از آنجایی که تجزیه و تحلیل با روش تحلیل عاملی انجام می‌شود، تعداد نمونه‌ها حداقل باید ۱۰۰ نفر باشد.

برای یافتن اهداف راهبردی بانک، از پرسشنامه‌ای با یازده پرسش استفاده شد که با دو گزینه بلی و خیر، نظر افراد درباره اهداف پیشنهادی پرسیده شد. پس از برگزاری مصاحبه و انجام دو نظرسنجی کتبی از مدیران ارشد بانک، اهداف راهبردی مشخص گردید.

سپس از پرسشنامه محقق‌ساخته (حاوی ۵۵ پرسش) استفاده شد که سنجه‌های اندازه‌گیری متناسب با اهداف استراتژیک بانک را شامل می‌شد که از پرسشنامه اول به دست آمده بود و در پرسشنامه دوم، ذکر شده بود. سنجه‌های متناظر با اهداف بانک، با اتکا بر ادبیات پژوهش تنظیم شد. این پرسشنامه، پاسخ‌های پنج‌گزینه‌ای طیف لیکرت را شامل می‌شد.

برای برآورد پایایی پرسشنامه سنجه‌ها، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که مقدار آن  $(\alpha = 0/948)$  به دست آمد. ضریب به دست آمده زیاد بود و نشان داد که ابزار پژوهش، از هماهنگی درونی بالایی برخوردار است.

برای بررسی روایی پرسشنامه، علاوه بر روایی صوری و محتوایی که متکی بر نظریه‌ها و پژوهش‌های پیشین است، از روش تحلیل عاملی نیز استفاده شده است. مجموعه پرسش‌های پرسشنامه، ابتدا بر اساس تحلیل عاملی، به عوامل هفت‌گانه تقسیم شدند. پس از حذف پرسش‌های غیرمرتبط و دارای بار عاملی کم، به چهار مقوله اساسی مرتبط با موضوع پژوهش طبقه‌بندی شد. در بخش یافته‌های پژوهش به تفصیل درباره آن توضیح داده می‌شود.

### یافته‌های پژوهش

برای یافتن اهداف راهبردی بانک، با استفاده از بررسی اسناد و مصاحبه با مدیران ارشد، اهداف پیشنهادی تنظیم شد و پرسشنامه محقق‌ساخته، در اختیار نه مدیر ارشد بانک قرار گرفت. پس از دو مرتبه رفت و برگشت پرسشنامه، آرای آنها جمع‌بندی گردید. بر این اساس، چشم‌انداز، مأموریت و اهداف راهبردی بانک مشخص گردید که در شکل شماره (۳)، در نقشه راهبردی بانک بیان شده است.

برای تجزیه و تحلیل پرسشنامه سنجه‌ها، از روش تحلیلی عاملی استفاده شد. با روش تحلیل عاملی، کاهش تعداد زیادی از متغیرهای وابسته به هم، به صورت تعداد کوچکتري از ابعاد پنهان یا خصیصه مکنون میسر می‌شود.

سه مرحله مهم در تحلیل عاملی عبارت‌اند از:

(۱) تهیه ماتریس همبستگی؛

(۲) استخراج عامل‌های اولیه؛

(۳) چرخش عامل‌ها برای دستیابی به راه‌حل نهایی.

قبل از اجرای تحلیل عاملی بر روی نتایج حاصل از اجرای آزمون، مفروضه‌های

مهم زیر باید مورد توجه قرار گیرد:

الف) کفایت نمونه‌برداری:

اندازه  $KMO^{(v)}$  شاخص کفایت نمونه‌برداری است و مقادیر همبستگی مشاهده شده را با مقادیر همبستگی جزئی نشان می‌دهد. در پژوهش حاضر،  $KMO=0/679$  است که کفایت نمونه‌برداری را نشان می‌دهد.

ب) اطمینان از اینکه که ماتریس همبستگی داده‌ها در جامعه، برابر با صفر نیست:

به منظور کسب اطمینان از اینکه ماتریس همبستگی داده‌ها در جامعه، برابر با صفر نیست، از آزمون کرویت بارتلت استفاده می‌شود. در پژوهش حاضر، مقدار آزمون کرویت بارتلت، معنادار است که نشان می‌دهد ماتریس همبستگی داده‌ها در جامعه، صفر نیست، بنابراین می‌توان به کشف عامل‌ها پرداخت. جدول شماره (۱)، نتایج  $KMO$  و آزمون بارتلت را نشان می‌دهد.

**جدول (۱): نتایج آزمون بارتلت**

۰/۶۷۹	سنجش دقت نمونه‌گیری کیسر - مه‌یر - ال‌کین	
۵/۳۳۸	خی دو	
۱۴۸۵	درجه آزادی	آزمون بارتلت کروی
۰/۰۰۰	معناداری	

**منبع: یافته‌های پژوهش**

ج) بار عاملی هر پرسش در ماتریس عاملی و ماتریس چرخش یافته، باید دست‌کم ۰/۳ باشد و بهتر است که بیشتر از آن باشد. برای تعیین این موضوع که مجموع پرسش‌های تشکیل‌دهنده پرسشنامه، از چند عامل معنادار اشباع شده است، دو شاخص عمده مورد توجه قرار گرفته‌اند که عبارت‌اند از: ملاک کایزر و نمودار اسکری. در ملاک کایزر، عامل‌ها باید ارزش ویژه بالاتر از یک را داشته باشند. نتایج اولیه تحلیل مؤلفه‌های اصلی در مورد پرسشنامه نشان می‌دهد که ارزش ویژه ۱۲ عامل، بزرگ‌تر از یک است و میزان تبیین واریانس مشترک بین متغیرها، برای این ۱۲ عامل، ۷۷/۴۶ درصد از کل واریانس متغیرها است. عامل یکم با ارزش ویژه ۱۵/۵۹، ۲۸/۳۶ درصد از کل واریانس و در نهایت، عامل دوازدهم با ارزش ویژه ۱/۱۵ در حدود ۲/۱۰ درصد از واریانس کل متغیرها را تبیین می‌کند. با توجه به دو ملاک فوق برای استخراج عوامل، ماتریس عاملی بر اساس هفت عامل محاسبه شد. ارزش ویژه، درصد واریانس تبیین شده و درصد تراکمی عوامل هفت‌گانه پرسشنامه، در جدول شماره ۲ بیان شده است. در مرحله بعد از چرخش، میزان تبیین واریانس مشترک بین متغیرها برای این هفت عامل، ۶۵/۴۴ درصد از کل واریانس متغیرها است. عامل اول و دوم، به ترتیب با ارزش ویژه ۱۳/۰۸ و ۱۳/۰۶، جمعاً ۲۶/۱۳ درصد از کل واریانس را تبیین می‌کنند. در نهایت، هفت عامل مشخص شده در جدول، در مجموع ۶۵،۴۴ درصد از کل واریانس را تبیین می‌کنند.

جدول (۲): ارزش ویژه، درصد واریانس تبیین شده و درصد تراکمی عوامل هفت‌گانه پرسشنامه

مؤلفه‌ها	قبل از چرخش			بعد از چرخش		
	ارزش ویژه	درصد واریانس	درصد تراکمی	ارزش ویژه	درصد واریانس	درصد تراکمی
۱	۱۵،۵۹۷	۲۸،۳۵۷	۲۸،۳۵۷	۷،۱۹۲	۱۳،۰۷۶	۱۳،۰۷۶
۲	۶،۲۹۴	۱۱،۴۴۳	۳۹،۸۰۰	۷،۱۸۲	۱۳،۰۵۸	۲۶،۱۳۴
۳	۳،۹۶۳	۷،۲۰۶	۴۷،۰۰۶	۵،۷۹۹	۱۰،۵۴۴	۳۶،۶۷۸
۴	۳،۳۲۱	۶،۰۳۸	۵۳،۰۴۴	۵،۰۱۵	۹،۱۱۸	۴۵،۷۹۷
۵	۲،۵۵۰	۴،۶۳۷	۵۷،۶۸۱	۴،۶۶۳	۸،۴۷۸	۵۴،۷۹۷
۶	۲،۲۸۹	۴،۱۶۳	۶۱،۸۴۴	۴،۱۶۳	۷،۵۶۹	۶۱،۸۴۴
۷	۱،۷۹	۳،۵۹	۶۵،۴۴	۳،۶۱	۶،۵۶	۶۵،۴۴

منبع: یافته‌های پژوهش

ماتریس ساختار حاصل پس از ۱۶ بار چرخش، بار عاملی پرسش‌ها (با همان سنجه‌ها) را نشان داد و مجموعه پرسش‌ها که در ابتدا در عوامل هفت‌گانه تقسیم‌بندی شده بودند، پس از حذف پرسش‌های غیرمرتبط و دارای بار عاملی کم، به چهار مقوله اساسی طبقه‌بندی شد:

- ۱- مقوله مربوط به سنجه‌های فرایندهای داخلی که عامل اول را شامل می‌شود.
- ۲- مقوله مربوط به سنجه‌های رشد و یادگیری که عوامل دوم و هفتم را شامل می‌شود.
- ۳- مقوله مربوط به سنجه‌های مشتری که عوامل سوم و چهارم را شامل می‌شود.

۴- مقوله مربوط به سنجه‌های مالی که عوامل پنجم و ششم را شامل می‌شود. با توجه به مطالب مذکور، نتایج پژوهش یعنی اهداف راهبردی و سنجه‌های مرتبط با آن، به دست آمد که در جدول (۳) بیان شده است. همان طور که در جدول (۳) ملاحظه می‌شود، همه عوامل در چهار گروه مالی، مشتری، رشد و یادگیری و فرایندهای داخلی تقسیم‌بندی شده‌اند. اما در جدول مذکور، هر کدام از این چهار مقوله، متناسب با اهداف راهبردی نمایش داده شده که از قبل در

تدوین اهداف راهبردی و ارائه مدلی برای دستیابی... / مجتبی رجب‌بیگی و دیگران

پرسشنامه تنظیم شده بود.

همان طور که در روش پژوهش بیان شد، پرسشنامه پژوهش حاضر، با اتکا به ادبیات پژوهش و با استناد به سنجه‌هایی که در بیش از صدها شرکت و مؤسسه مالی و تجاری به دست آمده بود و بر اساس روابط علت و معلولی بین دیدگاه‌های مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری تنظیم شده است.

جدول (۳): نتایج پژوهش

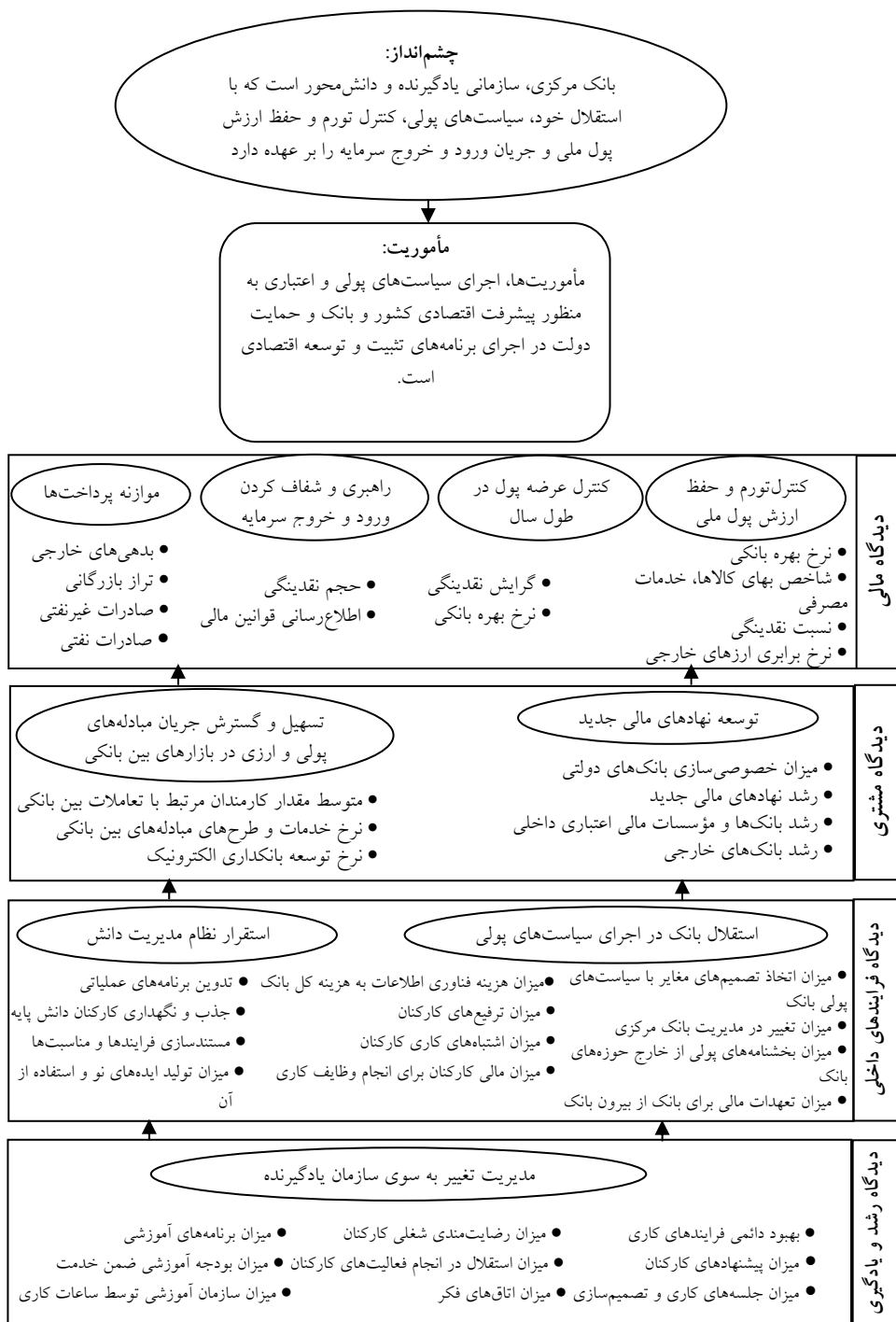
سنجه‌ها	دیدگاه	هدف
نرخ بهره بانکی نسبت نقدینگی نرخ برابری ارزهای خارجی به ریال	مالی	کنترل تورم و حفظ ارزش پول ملی کشور
گردش نقدینگی نرخ بهره بانکی	مالی	کنترل عرضه پول در ماه‌های مختلف سال
حجم نقدینگی وضعیت اطلاع‌رسانی درباره قوانین مالی	مالی	راهبری و شفاف کردن جریان‌های ورود و خروج سرمایه
بدهی‌های خارجی تراز بازرگانی صادرات غیر نفتی صادرات نفتی ( نفت + پتروشیمی)	مالی	موازنه پرداخت‌ها
میزان خصوصی‌سازی بانک‌های دولتی رشد نهادهای مالی جدید رشد بانک‌های کشور رشد مؤسسات مالی اعتباری رشد بانک‌های خارجی	مشتری	توسعه نهادهای مالی جدید
متوسط تعداد کارمندان شرکت‌کننده در مبادلات بین بانکی نرخ خدمات و طرح‌های جدید در زمینه مبادله‌های بین بانکی نرخ توسعه بانکداری الکترونیک	مشتری	تسهیل و گسترش جریان مبادله‌های پولی و ارزی در بازارهای بین بانکی

ادامه جدول (۳): نتایج پژوهش

سنجه‌ها	دیدگاه	هدف
<p>اتخاذ تصمیم‌های مغایر با سیاست‌های پولی بانک</p> <p>میزان تغییر در مدیریت بانک مرکزی</p> <p>صدور بخشنامه‌های پولی خارج از حوزه بانک مرکزی</p> <p>اتخاذ تصمیم‌های پولی بدون هماهنگی با بانک</p> <p>ایجاد تعهدات مالی برای بانک از بیرون بانک</p>	<p>فرایندهای داخلی</p>	<p>استقلال بانک مرکزی در اجرای سیاست‌های پولی</p>
<p>رشد هزینه فناوری اطلاعات به هزینه‌های جاری بانک</p> <p>رشد هزینه فناوری اطلاعات به هزینه کل</p> <p>تعداد ترفیع‌های داخلی</p> <p>میزان اشتباه‌های کاری کارکنان</p> <p>میزان ساعات کار با رایانه برای انجام وظایف کاری</p> <p>تدوین برنامه‌های عملیاتی</p> <p>جذب و نگهداری کارکنان دانش پایه</p> <p>مستندسازی فرایندها و فعالیت‌ها</p> <p>میزان تولید ایده‌های نو و استفاده از آن</p>	<p>فرایندهای داخلی</p>	<p>استقرار نظام مدیریت دانش در بانک</p>
<p>بهبود دایمی فرایندهای کاری</p> <p>تعداد پیشنهادهای کارکنان</p> <p>تعداد جلسه‌های کاری و تصمیم‌سازی</p> <p>میزان اتاق‌های فکر</p> <p>میزان رضایت‌مندی شغلی کارکنان</p> <p>میزان استقلال در انجام فعالیت‌های کارکنان</p> <p>رشد بودجه آموزش</p> <p>میزان آموزش ضمن خدمت بانک بر حسب نفر روز</p> <p>نسبت ساعت آموزش به متوسط ساعت کاری</p> <p>رشد برنامه‌های آموزشی (از راه دور - برخط - رو در رو)</p>	<p>رشد و یادگیری</p>	<p>متحول شدن بانک به سازمان یادگیرنده</p>

منبع: یافته‌های پژوهش

تدوین اهداف راهبردی و ارائه مدلی برای دستیابی... / مجتبی رجب‌بیگی و دیگران



شکل (۳): نقشه راهبرد بانک جمهوری اسلامی

## نتیجه‌گیری

همان‌طور که بیان شد، بانک مرکزی از سازمان‌های دولتی است و دولت مالک همه سرمایه آن است (قانون پولی و بانکی کشور، ۱۳۵۱). در بیانیه مأموریت آن نیز بیان شده است که بانک مرکزی، پشتیبان دولت در اجرای برنامه‌های اقتصادی است (پایگاه اینترنتی بانک، ۱۳۸۹).

بر اساس دیدگاه نظریه‌پردازان، از آنجایی که در رویکرد ارزیابی متوازن، هدف اصلی سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، موفقیت مالی نیست، این سازمان‌ها در اجرای نقشه راهبرد، بر اساس معماری استاندارد رویکرد ارزیابی متوازن، با مشکل مواجه می‌شوند و باید نقشه راهبرد مرسوم را با قرار دادن مشتری یا موکلان خود در رأس نقشه، تغییر دهند (کاپلان و نورتن، ۲۰۰۴). اما از آنجایی که بانک مرکزی برای کنترل اهداف اصلی بانک (مانند کنترل تورم، حفظ ارزش پول ملی، موازنه پرداخت‌ها و غیره) شاخص‌های مالی قابل اندازه‌گیری دارد، در پژوهش حاضر، توانستیم نقشه راهبرد بانک مرکزی را که سازمانی دولتی است، همانند سایر شرکت‌ها و سازمان‌های خصوصی، به صورت کلاسیک و مرسوم آن تدوین کنیم.

در سازمان‌های دولتی، به طور معمول، راهبرد قابل استناد را باید از قوانین و اسناد بالادستی به دست آورد. قوانین مصوب مجلس، هیأت دولت و سایر ارکان قانون‌گذاری، خط‌مشی‌های دستگاه‌های دولتی را مشخص می‌کنند. بنابراین در سازمان‌های دولتی، همانند سازمان‌ها و شرکت‌های خصوصی، راهبرد قابل استناد به طور شفاف و یکپارچه وجود ندارد. در پژوهش حاضر، نقشه راهبرد بر اساس اهداف راهبردی بانک تدوین گردید. اهداف راهبردی بانک نیز با نظر مدیران ارشد و مجرب بانک، از روی برنامه‌های مصوب و پیشنهادی بانک مشخص گردید.

این موضوع را شاید نتوان درباره سایر سازمان‌ها به کار برد و همان‌طور که در نوشته‌های نظریه‌پردازان به طور مکرر بیان شده است، در سازمان‌ها باید ابتدا راهبرد مدون وجود داشته باشد و با استفاده از رویکرد ارزیابی متوازن، راهبرد به اهداف، سنجه‌ها و نشانگرها تبدیل شود (کاپلان و نورتن، ۲۰۰۱).

بنابراین نوآوری دیگری که در پژوهش حاضر وجود داشت، این بود که بر اساس اهداف راهبردی حاصل از قوانین و مقررات دولتی مربوط به بانک و افق‌های مورد نظر مدیران ارشد مجرب، نقشه راهبرد تدوین شد. زیرا در



شرکت‌های خصوصی، قوت‌ها و ضعف‌های درونی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیط بیرونی، راهبرد را به وجود می‌آورند، ولی در سازمان‌های دولتی، باید از قوانین و مقررات منصوب شده قبلی تبعیت شود و به اهداف از قبل تعیین شده آن دست یافت. البته بعضی از اهداف ممکن است از آرمان‌های سازمان‌های دولتی باشند که مدیران درصدد قانونمند کردن آنها هستند.

روش یافتن سنجه‌ها با استفاده از تحلیل عاملی، دانش جدیدی را در اختیار مدیران و مشاوران می‌گذارد. برای یافتن سنجه‌ها و نشانگرهای راهبرد، مرسوم است که از روش‌های شفاهی و جلسه‌های کاری با همکاری گروه مشاوران بیرونی استفاده گردد. در پژوهش حاضر، با روش پیمایش و ابزار پرسشنامه، اهداف و سنجه‌های راهبرد مشخص گردید و سرانجام نقشه راهبرد تدوین گردید. همچنین مشخص گردید که با روش پژوهش علمی نیز می‌توان به نقشه راهبرد دست یافت، هر چند که کنش‌های عملی نیز می‌توانند مکمل آن باشد.

در پژوهش حاضر، سنجه‌های مشابه و سنجه‌های متفاوت با آنچه که تاکنون به دست آمده است، یافت شد. بر اساس بانک اطلاعاتی شرکت QPR (۲۰۰۹) و نیز تجربه‌های حاصل از شرکت‌هایی که در کتاب سازمان‌های راهبردمحور (۲۰۰۱) ذکر شده است و نیز با توجه به تجربه بانک مرکزی اندونزی (۲۰۰۴)، برخی از سنجه‌های به دست آمده، به ویژه در زمینه فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری، مشابه هستند، زیرا این فرایندها در دستیابی به اهدافی مانند استقرار نظام مدیریت دانش و مدیریت تغییر بانک به سازمان یادگیرنده، با اهداف برخی دیگر از شرکت‌ها و سازمان‌ها مشابه هستند. اما برخی از سنجه‌ها مانند شاخص بهای کالاها و خدمات مصرفی، خصوصی‌سازی بانک‌های دولتی و اطلاع‌رسانی درباره قوانین مالی، سنجه‌های جدیدی هستند که بر اساس شرایط خاص بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران تدوین شدند.

پیشنهاد می‌شود که برای اجرای راهبرد در بانک و دستیابی به اهداف راهبردی، نشانگرها تدوین شوند. بر اساس سنجه‌هایی که در پژوهش حاضر به دست آمد، می‌توان با انجام پژوهشی مشابه و برگزاری جلسه‌های داخلی با همکاری مشاوران مجرب، نشانگرهای نقشه راهبرد را تدوین کرد. پس از آن می‌توان زیرگروه هر نشانگر را نیز تعیین کرد:

تدوین اهداف راهبردی و ارائه مدلی برای دستیابی... / مجتبی رجب‌بیگی و دیگران

«پس از آنکه نشانگرهای سطح بالای مالی و مشتری به دست آمد، آنها را می‌توان در زمینه هر مقوله راهبردی به زیرنشانگرهایی با مدیریت‌پذیری بیشتر تجزیه کرد» (کاپلان، ۲۰۰۶: ۱۰).

پس از تنظیم نشانگرها و زیرنشانگرها، اجرای راهبرد منوط به تخصیص بودجه و منابع لازم است. برای دستیابی به اهداف راهبردی و مدیریت تغییر، لازم است راهبرد و برنامه‌ریزی با بودجه پیوند خورد. پیوند موفقیت‌آمیز برنامه‌ریزی با فرایند بودجه‌ریزی، به یکپارچگی سازمان و تطبیق اهداف بلندمدت (راهبردی) با فعالیت‌های کوتاه‌مدت (بودجه‌ریزی) بستگی دارد (کاپلان و نويس، ۲۰۰۹؛ نورتن، ۲۰۰۶؛ نورتن و پک، ۲۰۰۶).

برای اجرای راهبرد، همسو کردن همه ارکان سازمان، لازم است. ارکان سازمان بر اساس نظر لوزی "لویت" (فقیهی، رجب‌بیگی، ۱۳۸۲) همه نقش‌آفرینان، ساختار، فناوری و وظیفه سازمان هستند. به اعتقاد کاپلان و نورتن (۲۰۰۶) برای اجرای موفق راهبرد، پس از تدوین نقشه راهبرد و تنظیم نشانگرها و بودجه‌ریزی مناسب، همسو کردن فرایندها، کارکنان و فناوری ضروری است.

## منابع

### الف) فارسی

- بانک مرکزی (۱۳۸۹). درباره بانک مرکزی جمهوری اسلامی. گرفته شده از:  
<http://www.cbi.ir>
- بانک مرکزی (۱۳۳۹). قانون بانکی و پولی کشور. در بانک مرکزی. گرفته شده از:  
<http://www.cbi.ir>
- بانک مرکزی (۱۳۵۱). قانون پولی و بانکی کشور. در بانک مرکزی. گرفته شده از:  
<http://www.cbi.ir>
- فقیهی، ابوالحسن و رجب‌بیگی، مجتبی (۱۳۸۲). بالندگی سازمانی، رویکردهای نوین مدیریت در اندیشه و عمل. تهران: مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی.

### ب) انگلیسی

- Djaafara, R. A. & Pranoto, D. (2004). Bank Indonesia. planning, budgeting and performance management system in Journey to better governance. *QPR community week*, 1-3.
- Kaplan, R. S. (2002). The balanced scorecard and nonprofit organizations. *Balanced Scorecard Report*, 4(6),1-4.
- Kaplan, R. S. (2006). *Target Setting*. *Balanced Scorecard Report*, 1-13.
- Kaplan, R. S. (2008). Strategy or stakeholders: which comes first?. *Balanced Scorecard Report*, 10(2), 14-16.
- Kaplan, R. S. & Nevius, A. (2009). The power of strategy. *Balanced Scorecard Report*, 7.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard. Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1),71-9.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996 a). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996 b). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 75-85.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 71-94.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *Strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004 a). Organization capital: leadership. Alignment and teamwork. *Balanced Scorecard Report*, 6(2), 4-5.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004 b). Organization capital: supporting the change agenda that supports strategy execution. *Balanced Scorecard Report*, 6(1), 1-5.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004 c). Strategic management: an emerging profession. *Balanced Scorecard Report*, 6(3),1-6.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2006). *Alignment*. Harvard business school Publishing Corporation. Massachusetts.
- Norton, D. P. (2000). The corporate scorecard: making the whole greater than the sun

- of its parts. *Balanced Scorecard Report*, 2(1), 3-4.
- Norton, D. P. (2006). Linking strategy and planning to budgets. *Balanced Scorecard Report*, 8(3), 1-6.
- Norton, D. P. (2008). What is your strategy management philosophy. *Balanced Scorecard Report*, 10(6), 1-6.
- Norton, D. P. (2009). How a management system helps you cope with a recession. *Balanced Scorecard Report*, 11(3), 1-5.
- Norton, D. P. (2006). Linking operations to strategy and budgeting. *Balanced Scorecard Report*, 8(5), 1-6.
- Norton, D. P. & Russell, R. H. (2005). Translate the strategy into operational terms. *Balanced Scorecard Report*, 7(3), 1-5.
- QPR Scorecard Measure Library (2009). Version 8-0.1. *QPR Software Plc*. 1996-2009.
- Zhang, Y. & Li, L. (2009). *Study on Balanced Scorecard of commercial bank in performance management system*. proceeding of international symposium on web information systems and application (WISA) Nanchang, China: 206-209.