

A Performance Evaluation of Mehr Eghtesad Bank Branches Based on the Balanced Score Card (BSC) and Analytic Network Process (ANP) Combined Model

* **A.Y.Beigi Firoozi**¹

faculty member of management department at Payame Noor university
(Corresponding Author)

Received: 15/09/2015 ; Accepted: 25/05/2016

Extended Abstract

The Knowledge of the functional status of banks provides the ability to identify the strengths and weaknesses caused the Strategic management act in a more aggressive compared with competitors. In this regard, the present study aimed to evaluate the performance of Mehre Eghtesad's branches in Sistan and Baloochestan province based on BSC approach and analytic network process (ANP) was done. For this purpose, four performance dimensions, including financial, customer, internal processes and learning and growth were considered. To assess the performance of the branches in terms of financial, internal processes and learning and growth, the actual data contained in the financial statements and documents in 92 were used. And to measure customer dimension a questionnaire based on 5 Likert designed and distributed among each branch separately. In addition to comparing the functional aspects of the BSC and branches in terms of performance, a questionnaire was designed with the scale of 9 by ANP, and distributed among managers, department heads and experts numbered 40. Data analysis by SPSS and Super Decision software showed Iranshahr branch with 0.092 factor won first place. And then Moalemand bazar branches and other branches were the next ranks.

Introduction

As before, Sistan and Baloochestan Province Mehr Eghtesad Bank only adopts financial index to evaluate its branches' performance and rate

them. A branch with high attraction of resources, appropriate consumption norms, and lower outstanding debts will naturally be more successful. Financial instruments, though, cannot by themselves express customer-oriented policies and employees' agility in doing their tasks—the facts which refer to a deficit.

The present article, thus, is aimed at adoption of the Balanced Score Card (BSC) and Analytic Network Process (ANP) combined model in evaluating the performance of Sistan and Baloochestan Province Mehr Eghtesad Bank Branches in order to present an in-depth evaluation of branches' performance and rate them by means of four financial, customer, learning and growth, and internal processes

Case study

Performance of Mehr Eghtesad Bank Branches in Sistan and Baloochestan Province

Materials and Methods

The present study is descriptive-analytic in its nature, and practical in its purpose. To collect required data and analyze information, library-based investigations, interviews, and questionnaires were employed. Statistical populations of this research include 40 Sistan and Baloochestan Province Mehr Eghtesad Bank managers, branch heads, and employees in order to identify and evaluate relative importance of performance-cantered criteria and sub-criteria. In addition to them, a number of 205 customers were selected to examine their allegiance to and satisfaction form their bank services and products. To select manager and experts, non-probability, purposive judgmental sampling method was adopted. This is taken when collection of technical and accurate data has vital implications, and other probabilistic designs are unable to provide such assistance. Although, due to the fact that we select our sample group from among available technicians, judgmental sampling method may confine generalizability of findings, it is the only method which can be used about the persons who have the information intended by us. In order to distribute questionnaires among our unlimited customers, random stratified sampling method was employed. Here, open and guided interviews based on standard questions were made with a number of bank managers and experts to identify BSC criteria and sub-criteria for evaluation of Mehr Eghtesad Bank branches.

Discussion and Results

After analyzing the information by the software Super Decision for priorities and performance of Sistan and Baloochestan Province Mehr Eghtesad Bank branches.

| Table 7: rating of by Sistan and Baloochestan Province Mehr Eghtesad Bank branches repecting their performance | | |
|--|-------------|--------|
| Branch | Coefficient | Rating |
| Moalem | 0.060 | 3 |
| Imam Ali | 0.027 | 10 |
| Mostafa Khomeini | 0.023 | 11 |
| Shohada | 0.029 | 9 |
| Bazar | 0.071 | 2 |
| Hamoon | 0.045 | 5 |
| Zabol | 0.031 | 8 |
| Iranshahr | 0.092 | 1 |
| Kenarak | 0.048 | 4 |
| Chabahar | 0.044 | 6 |
| Saravan | 0.035 | 7 |

Conclusion

According to the research findings, Iranshahr Branch has obtained the 1st rank at all BSC performance aspects: it is more profit-making, more customer-oriented, and with more motivated, skilled employees. It, moreover, accomplishes its internal processes with the least expenses incurred.

Keywords: Performance, financial, internal processes, learning and development, customer, Mehre eghtesad bank, analytic network process (ANP)

ارزیابی عملکرد شعب بانک مهر اقتصاد بر اساس رویکرد BSC و ANP (مطالعه شعب بانک مهر اقتصاد استان سیستان و بلوچستان)

الله یار بیگی فیروزی *

چکیده

آگاهی از وضعیت عملکردی بانک‌ها امکان ایجاد شناسایی نقاط قوت و ضعف را فراهم آورده و سبب می‌گردد مدیران استراتژیک به شکل فعالانه تری در مقایسه با رقبا عمل نمایند و سهم بازار بیشتری را به دست آورند. در این راستا تحقیق حاضر با هدف ارزیابی عملکرد شعب بانک مهر اقتصاد استان سیستان و بلوچستان با استفاده از رویکرد BSC و فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP) انجام گرفت. بدین منظور چهار بعد عملکردی شامل مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری در نظر گرفته شد. جهت سنجش عملکرد شعب به لحاظ ابعاد مالی، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری از داده‌های واقعی موجود در صورت‌های مالی و اسناد سال ۹۲ استفاده شد و جهت سنجش بعد مشتری یک پرسشنامه محقق ساخته با طیف ۵ تایی لیکرت طراحی، و بین مشتریان هر شعبه به تفکیک توزیع شد. همچنین جهت مقایسه ابعاد عملکردی BSC و مقایسه شعب به لحاظ عملکرد، یک پرسشنامه با مقیاس ۹ تایی بر اساس ANP طراحی، و بین مدیران، روسای شعب و کارشناسان به تعداد ۴۰ نفر توزیع شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس نرم افزار SPSS و Super Decision نشان داد از دیدگاه مدیران و کارشناسان بانک مهر اقتصاد استان سیستان و بلوچستان بعد مالی با ضریب ۰/۵۲ مهم‌ترین معیار جهت ارزیابی عملکرد شعب بانک به شمار می‌آید و پس از آن ابعاد مشتری، رشد و یادگیری و فرآیندی به ترتیب با ۰/۳۴، ۰/۱۰ و ۰/۰۵ اولویت-های بعدی را دارند. به لحاظ کل ابعاد عملکردی شعبه ایرانشهر با کسب وزن نهایی ۰/۰۹۲ رتبه ۱ را به دست آورد. و پس از آن شعب بازار و معلم و سایر شعب قرار گرفتند.

واژه‌های کلیدی: عملکرد، مالی، فرآیندهای داخلی، رشد و یادگیری، مشتری، بانک مهر اقتصاد، فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP)

۱- مقدمه

در اقتصاد امروز صنعت بانکداری به عنوان یک سیستم حامی اقتصاد که نیازهای پولی سایر بخش‌ها را پاسخ می‌دهد، مطرح گردیده است (Ellis et al, 2011: 28 and Dincer et al, 2011: 1531) به گونه‌ای که دولت‌ها از طریق دخالت در این بازار پولی، بازار سرمایه را بهبود می‌بخشند (Zhu et al, 2012: 217). بانک‌ها نقش مهمی را در زندگی اقتصادی ملل ایفا می‌کنند. به این صورت که از طریق قرض گرفتن و وام دادن فرآیند تولید، توزیع، تبادل و مصرف ثروت را فراهم می‌کنند (Dincer et al, 2012: 1531). با این وجود، تحولات بزرگ و انقلاب گونه مالی به همراه پیشرفت‌های تکنولوژیک، جریان سریع و کارآمد اطلاعات و رشد سطح آگاهی مصرف‌کنندگان سبب ایجاد یک فضای رقابتی در عرصه بانکداری جهان شده است. در این فضای جدید بانک‌هایی موفق خواهند شد که توان انجام عملیات دارند و خود را با آن سازگار نمایند. در همین راستا، در طول دهه گذشته صنعت بانکداری ایران نیز با تغییرات اساسی بسیاری؛ مانند آزاد سازی اقتصادی، مقررات حکومتی و پیشرفت‌های تکنولوژی مواجه گردیده است. این تغییرات سبب شده که ساختاردهی مجدد، به طور گسترده در صنعت بانکداری کشور صورت بگیرد (Arjomandi et al, 2010: 1). همچنین اجرایی شدن سیاست‌های کلی اصل ۴۴، ورود بانک‌های خصوصی به بازار و برنامه‌های اصلاحی بانک‌های دولتی، رقابت در این صنعت را افزایش داده است. از سوی دیگر این صنعت نیروی قدرتمندی را از سوی صنایع رقیب حس می‌کند (کرمانشاه و عبدی، ۱۳۸۵: ۲، پژوهان و شفیعی، ۱۳۸۷: ۱۲). به گونه‌ای که سرمایه گذاری در بخش بازارهای مالی، اوراق قرضه دولتی و تقاضای سفته بازی به دلیل بازدهی تقریباً قطعی در شرایط بازار ایران، به عنوان جدی‌ترین رقیب سپرده‌گذاری در بانک‌های کشور محسوب می‌شوند (رشیدی، ۱۳۸۷: ۳۵). به طور کلی این عوامل سبب تحولات عظیم؛ از قبیل ایجاد شفافیت در اطلاعات، افزایش رقابت بین بانکی، توسعه بانکداری الکترونیک، اشتغال‌زایی، تنوع در سوددهی، معرفی حساب‌ها جدید و ایجاد بانکداری بدون ربا در صنعت بانکداری کشور شده است. در این راستا آگاهی از وضعیت عملکردی بانک‌ها امکان ایجاد شناسایی نقاط قوت و ضعف را فراهم آورده و سبب می‌گردد مدیران استراتژیک به شکل فعالانه تری در مقایسه با رقبا عمل نمایند و سهم بازار بیشتری را به دست آورند. طی سالهای گذشته جهت ارزیابی عملکرد از مقیاس‌های مالی شناخته

شده مانند بازگشت سرمایه^۱ (ROI)، نرخ بازگشت داخلی^۲ (IRR)، ارزش فعلی خالص^۳ (NPV) و زمان بازگشت استفاده می‌شد که با توجه به تغییرات کنونی که در حوزه رقابت بانکها صورت گرفته است؛ ضرورت مشتری مداری، توجه به نیروی انسانی و فرآیندهای داخلی سازمان بیش از پیش احساس می‌شود و توجه صرف به دیدگاه مالی ناقص است. لذا محققان سعی نمودند مدل‌هایی را به منظور ارزیابی عملکرد شرکت‌ها معرفی نمایند که در این بین کاپلان و نورتون (۱۹۹۲) مدل جامع کارت امتیازی متوازن را معرفی نمودند این مدل با تاکید دیدگاه مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد ارزیابی جامعی را از عملکرد شرکت‌ها انجام می‌دهد. از طرفی تحلیل BSC بدون ضعف هم نمی‌باشد، بیشتر این تحلیل‌ها صرفاً یک سری توصیفات و توضیحات کیفی می‌باشد؛ بدین معنی که قادر به کمی نمودن وزن‌ها و تأثیرات عوامل استراتژیک در گزینه‌ها نمی‌باشد (کمال آبادی و همکاران، ۱۳۸۸: ۲۲). بنابراین بعضی از متون ارزیابی عملکرد سعی در رفع این نقیصه داشته و آن را با تکنیک‌های مختلفی مانند AHP، TOPSIS ترکیب نمایند. اما در تحقیقات جدیدتر این مدل ارزیابی عملکرد را با فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP) ترکیب نموده‌اند. دلیل استفاده از این تکنیک در مدل کارت امتیازی متوازن وابستگی متقابل ابعاد بهم و پویایی آن در تصمیم‌گیری منطقی‌تر است.

در بانک مهر اقتصاد استان سیستان و بلوچستان نیز بنا به روال گذشته، تنها از شاخص مالی به عنوان عاملی جهت ارزیابی عملکرد شعب و رتبه‌بندی آنها استفاده می‌کند. و از این منظر شعبه‌ای موفق‌تر خواهد بود که جذب منابع زیاد، نرم مصارف مناسب و معوقات کم‌تری داشته باشد. اما ابزار مالی تنها نمی‌تواند ویژگی‌های مشتری مدارانه و سرعت عمل کارکنان در انجام عملیات شعب را نشان دهد و از این لحاظ دچار ضعف است. لذا هدف تحقیق حاضر بکارگیری مدل ترکیبی کارت امتیازی متوازن (BSC) و فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP) در ارزیابی عملکرد شعب بانک مهر اقتصاد استان سیستان و بلوچستان می‌باشد تا از این طریق ضمن ارزیابی جامع عملکرد شعب به رتبه‌بندی شعب از طریق چهار دیدگاه مالی، مشتری، یادگیری و رشد و فرآیندهای داخلی بپردازد. بر این اساس سوال اصلی تحقیق این است:

1- Return on Investment

2- Internal Rate of Return

3- Net present value

وضعیت عملکرد شعب بانک مهر اقتصاد استان سیستان و بلوچستان در چهار منظر مالی، مشتری، یادگیری و رشد و فرآیندهای داخلی چگونه است؟ و اولویت شعب به لحاظ موفقیت در دستیابی به این عوامل چگونه است؟

۲- مبانی نظری تحقیق و پیشینه تحقیق

۲-۱- عملکرد و ارزیابی عملکرد در بانکها

عملکرد سازمانی یک سازه‌ی کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. معروف‌ترین تعریف عملکرد توسط نیلی^۱ و همکاران (۲۰۰۲: ص ۸) ارائه شده است: فرآیند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته. مطابق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می‌شود: (۱) کارایی که توصیف‌کننده‌ی چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب دروندادها برای تولید بروندادهای معین.

(۲) اثربخشی که توصیف‌کننده‌ی درجه‌ی نیل به اهداف سازمانی است. این اهداف معمولاً در قالب مناسبت^۲ (درجه انطباق بروندادها با نیازهای مشتریان)، در دسترس بودن^۳ (جنبه‌هایی نظیر فراوانی، ارائه در میان گروه‌های اولویت دار، و فاصله‌ی فیزیکی)، و کیفیت (درجه‌ی تحقق استانداردهای مورد نیاز) تبیین می‌شوند. مولین^۴ (۲۰۰۲: ۱۸۸) در تعریف خود از سنجش عملکرد بر چگونگی مدیریت و ارزش آفرینی به شرح زیر تأکید دارد: ارزشیابی چگونگی مدیریت سازمانها و ارزش آفرینی آنها برای مشتریان و دیگر ذینفعان. ارزیابی فرآیند رسمی فراهم آوردن بازخور تشخیصی مثبت یا منفی از نتایج عملکرد کارکنان می‌باشد (Sangari, 1991). همچنین هاروی و بوین^۵ اهداف و مقاصد ارزیابی عملکرد را تحت عناوین برقراری حقوق و دستمزد بهینه، بهبود عملکرد، ارزیابی در خصوص تصمیم‌های مربوط به انتخاب، انتصاب، اخراج، تنزیل، ارتقا و... ابزاری برای رشد و توسعه نیروی انسانی طبقه بندی می‌کنند (Bowin, 2006). وردر و دیویس (۱۹۹۱) معتقدند که کارکردهای ارزیابی عملکرد عبارت است از بهبود عملکرد، اجرای تعدیلات در نظام پرداخت، تعیین نیازهای آموزشی، سنجش و ارزیابی جذب و استخدام و ارتقای کارایی آنها می‌باشد.

1- Nili

2 -Appropriateness

3-Accessibility

4- Mullen

5- Bowin& Harvey

امروزه صاحب نظران و اندیشمندان حوزه‌ی مدیریت و توسعه بر اهمیت و جایگاه مدل‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد به عنوان یکی از معتبرترین شاخص‌های توسعه‌یافتگی جوامع و سازمان‌ها و نیز به عنوان کلید حیاتی تحقق اهداف توسعه در ابعاد فردی و اجتماعی تاکید می‌ورزند. رویکردهای نوین حاکم بر دنیای جدید سازمان و مدیریت (شامل مشتری محوری، کیفیت گرایی، مجازی سازی و...) نیز ضرورت مضاعف به مفهوم و موضوع ارزیابی را خاطر نشان می‌سازد؛ چنان که نظارت و ارزیابی دقیق، جامع و هدفمند مهم‌ترین تسهیل کننده‌ی رشد، پویایی و تعالی در حوزه‌ی مدیریت دانسته شده است.

پیچیدگی محیط در عرصه‌ی رقابتی کسب و کار و افزایش انتظارات مشتریان، ضرورت آگاهی از نقاط قوت و ضعف سازمان و بهبود مستمر بهره‌وری را بیش از پیش آشکار کرده است. از این رو یکی از دغدغه‌های اساسی سازمان‌های امروزی دستیابی به یک شیوه‌ی ارزیابی عملکرد جامع، قابل اعتماد و انعطاف پذیر است، تا به توسل به آن، اطلاعات دقیق و کافی را از جایگاه امروز خویش به دست آورند و با نگاه به آینده از خطاهای گذشته درس بگیرند (حاجی کریمی و پرهیزگار، ۱۳۸۶: ۱۵).

به طور کلی ارزیابی عملکرد در بانک‌ها و موسسات مالی طی فرآیندی چند مرحله‌ای شامل تحلیل نسبت‌های مالی، بهینه‌کاو و اندازه‌گیری عملکرد در برابر بودجه انجام خواهد گرفت. در ساده‌ترین حالت، در بیشتر مستنداتی که به توصیف عملکرد بانک می‌پردازند، اهداف موسسات مالی در کسب سطح قابل قبولی از درآمد و کمینه سازی ریسک برای حصول به آن ذکر شده است (پورزندی، ۱۳۸۷: ۱۱۷). دهقانی و همکاران (۱۳۹۳) جهت ارزیابی عملکرد و رتبه‌بندی شعب بانک شهر از یک مدل ترکیبی کارت امتیازی متوازن و تاپسیس بهره جستند. در این پژوهش به انجام مقایسات زوجی بین ابعاد BSC در شعب بانک شهر بر اساس تکنیک AHP پرداخته شد. آذر و نوبهار (۱۳۹۴) یک رویکرد ترکیبی تحلیل مولفه‌های اصلی و تحلیل پوششی داده‌ها را در جهت ارزیابی عملکرد شعب بانک استفاده نمودند. این مدل با کاهش تعداد زیر شاخص‌های عملکردی، ارزیابی دقیق‌تری از عملکرد شعب بانک نسبت به سایر مدل‌های بررسی شده در پژوهش داشت به گونه‌ای که با بکارگیری این روش کمترین میزان اطلاعات از دست خواهد رفت. زارعی نژاد و حجتی (۱۳۹۲) از مدل تلفیقی IF-AHP و FSIR در کارت امتیازی متوازن به منظور ارزیابی عملکرد واحدهای فناوری اطلاعات سیستم‌های بانکی استفاده نمودند. در این ارزیابی چهار مشخصه عمده BSC (مالی، مشتری، فرآیند داخلی کسب و کار و یادگیری و رشد)

استفاده شد که تلفیق آن با روش فرآیند سلسله مراتبی فازی شهودی (IF-AHP) و رتبه-بندی برتری و مادونی فازی (FSIR) هر گونه ابهام و تردید در اطلاعات را از بین می‌برد. گودرزی (۱۳۹۳) از تحلیل پوششی داده‌ها (DEA) جهت ارزیابی کارایی نسبی و رتبه-بندی شعب بانک رفاه استان لرستان استفاده نمودند. معیارهای که در این پژوهش مورد توجه قرار گرفت شامل تعداد کارکنان، میانگین هزینه، فضای شعبه، میانگین مطالبات، میانگین منابع، میانگین مصارف، حجم فعالیت و عملکرد بودند. یوسفی و همکاران (۱۳۹۳) جهت بررسی عملکرد شعب بانک ملت استان بوشهر از تکنیک ترکیبی DEA/AHP استفاده نمودند. ابتدا با بکارگیری مدل‌های تحلیل پوششی داده‌ها (استفاده از مدل سازی ریاضی و حل با نرم افزار لینگو) هر شعبه در مقابل دیگر شعبه‌ها مقایسه شد و سپس با استفاده از نتایج به دست آمده، ماتریس مقایسات زوجی تشکیل شد و با حل مدل AHP رتبه‌بندی شعب به طور کامل انجام گرفت.

حیدرپور و جلالی (۱۳۹۲) با بکارگیری روش ترکیبی FAHP-TOPSIS به ارزیابی عملکرد بانک‌ها پرداختند. محققان نتایج این تحقیق را با نتایج رتبه‌بندی که بورس اوراق بهادار تهران صرفاً بر اساس معیارهای کیفی مانند به موقع بودن اطلاعات، کیفیت افشا و اطلاع رسانی مناسب انجام می‌دهد؛ مقایسه نمودند. با توجه به ترکیب AHP و نظریه فازی، شرایط عدم اطمینان به خوبی مدل سازی می‌شود و نتایج قابل اتکاتری به دست می‌آید. هیبیتی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهش خود به مقایسه ارزیابی عملکرد بانک‌های خصوصی داخلی و بانک‌های عربی پرداختند. نتایج این مقاله با محاسبه شاخص‌های عملکردی بانک‌ها در چهار گروه سودآوری، نقد شوندگی، کارایی و سرمایه نشان از عملکرد قابل قبول بانک‌های خصوصی در سال‌های آغازین فعالیت آن‌ها دارد.

همان‌گونه که پیشینه تحقیق نشان می‌دهد محققان رویکردهای مختلفی را جهت ارزیابی عملکرد بانک‌ها ارائه نمودند؛ که بعضی از پژوهش‌ها صرفاً به مقیاس مالی و درآمدی؛ و برخی دیگر سعی کردند با استفاده از مدل‌های کاملی همچون کارت امتیازی متوازن ارزیابی دقیق‌تری از عملکرد بانک‌ها داشته باشند. در تحقیق حاضر نیز با بکارگیری مدل کارت امتیازی متوازن در چهار بعد عملکردی شامل مالی، رشد و یادگیری، فرآیندهای داخلی و مشتری سعی دارد ارزیابی کاملی از عملکرد شعب بانک مهر اقتصاد داشته باشد. در این دیدگاه نظرات مشتریان، قابلیت رشد و یادگیری کارکنان، ابعاد سودآوری و هزینه‌ها و سرعت در انجام عملیات شعب مورد بررسی قرار می‌گیرد. از طرفی با توجه به اینکه مدل

کارت امتیازی متوازن (BSC) صرفاً نتایج کیفی را ارائه می‌دهد و از این منظر ناقص است می‌بایست با تکنیکی این مسأله را مرتفع نمود. بدین منظور استفاده از تکنیک فرآیند تحلیل شبکه‌ای به دلیل در نظر گرفتن ارتباطات شبکه‌ای بین ابعاد BSC و قابلیت مقایسه شعب به لحاظ این معیارها بهترین انتخاب جهت کمی نمودن و ترکیب با BSC است. لذا تحقیق حاضر به دلیل استفاده از این تکنیک کاربردی و استفاده مناسب و بجای آن در ارزیابی عملکرد شعب بانک دارای نوآوری است.

۲-۲-۲- مدل پیشنهادی تحقیق

مدل پیشنهادی تحقیق شامل استفاده از رویکرد ترکیبی BSC و ANP است که در ذیل تشریح شده است:

۲-۲-۱- کارت امتیازی متوازن (BSC)^۱

در مطالعات قبلی مدیریت، جهت ارزیابی عملکرد سازمانی از هر دو شاخص بازاری و مالی که شامل نرخ بازگشت سرمایه، سهم بازار، حاشیه سود، رشد نرخ بازگشت سرمایه، رشد فروش، رشد سهم بازار و جایگاه رقابتی هستند، استفاده می‌شده است (Stone et al, 2009: 1). اما در رویکردهای جدید از مدل‌های متنوعی تری که در ادبیات مدیریت استراتژیک ذکر شده‌اند، استفاده می‌شود. در بین مدل‌های ارزیابی عملکرد؛ مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) جامع‌تر می‌باشد.

مدل امتیازی متوازن دارای چارچوبی مفهومی است که اهداف استراتژیک را به شاخص‌های قابل سنجش تبدیل کرده و توزیع متعادلی میان حوزه‌های حیاتی سازمان برقرار می‌کند. به عبارتی بر اساس این مدل برای سنجش عملکرد هر سازمانی باید بر حوزه‌های اصلی متمرکز شد. این حوزه‌ها عبارتند از: حوزه مالی، مشتری و ارباب رجوع، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری (لوانی و نقوی، ۱۳۸۲: ۱۰). مدل امتیازی متوازن یک شیوه برای آشکار استراتژی به کارکنان و سپس ارزیابی پیشرفت از طریق این اهداف می‌باشد. مدل امتیازات متوازن استراتژی بلندمدت سازمان را در قالب اهداف مشخص و قابل اندازه‌گیری در همه ابعاد سازمانی تعیین می‌کند. مدل امتیازات می‌تواند موجب یکپارچه نمودن فراگردهای مالی و بودجه‌بندی و نیز برنامه‌ریزی استراتژیک گردد و به مدیران عالی این امکان را می‌دهد که خیلی سریع اما جامع و کامل سازمان را مورد ارزیابی قرار دهند و توازن واقعی را در ارزیابی بین اهداف کوتاه مدت و اهداف بلند مدت، بین

شاخص‌های اصلی و فرعی و بین عملکرد داخلی و خارجی ایجاد نمایند. در واقع مدل امتیازات متوازن به سازمان‌ها کمک می‌کند استراتژی خود را به اهداف عملیاتی تبدیل نموده و از این طریق رفتار مناسب و عملکرد بهتر را فراهم نمایند (ربیعی، ۱۳۸۳: ۳۳).

۲-۲-۲- فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP)^۱

فرآیند تحلیل شبکه‌ای نظریه جدیدی است که فرآیند تحلیل سلسله مراتبی را برای پرداختن به وابستگی در بازخورد توسعه می‌دهد و به این منظور از رهیافت ابر ماتریس استفاده می‌کند. ساعتی^۲ روش ANP را برای حل مسائلی که وابستگی بین گزینه‌ها یا معیارها را دارند پایه ریزی کرد (Monavvarian et al, 2011: 541). ANP از سه گام اصلی: پایه ریزی مدل و ساختار مسئله، تشکیل ماتریس مقایسات زوجی و بردارهای تقدم و ارائه سوپر ماتریس تشکیل می‌شود (کازمی و همکاران، ۱۳۹۴: ۶۶)؛ رحیمی و عشقی، ۱۳۸۸: ۱۳۲؛ عالم تبریز و باقرزاده آذر، ۱۳۸۹: ۵۹ و Liao et al, 2011: 1326).

۳- روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ ماهیت و روش توصیفی - تحلیلی و از حیث هدف کاربردی به حساب می‌آید. به منظور گردآوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل اطلاعات از مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری در این پژوهش شامل: مدیران، روسای شعب و کارشناسان بانک مهر اقتصاد استان سیستان و بلوچستان به تعداد ۴۰ نفر جهت شناسایی و سنجش اهمیت نسبی معیارهای و زیر معیارهای عملکردی؛ و مشتریان بانک مهر اقتصاد به تعداد ۲۰۵ نفر جهت بررسی میزان رضایت و وفاداری آنان از محصولات و خدمات بانک می‌باشند. جهت انتخاب مدیران و کارشناسان از روش نمونه برداری قضاوتی از نوع غیر احتمالی و هدف دار استفاده شد. این روش زمانی به کار می‌رود که گردآوری داده‌های تخصصی و دقیق در مورد موضوع پژوهش جنبه حیاتی دارد و هیچ یک از سایر طرح‌های نمونه برداری احتمالی امکان گردآوری چنین داده‌هایی را به دست نمی‌دهد. اگرچه نمونه برداری قضاوتی ممکن است تعمیم پذیری یافته‌ها را به واسطه این واقعیت که ما گروه نمونه را از میان متخصصانی انتخاب می‌کنیم که در دسترس ما می‌باشند، محدود

1- Analytical Network Process

2- Saaty

کند، ولی تنها روش نمونه برداری است که ما می‌توانیم در مورد افراد دارنده اطلاعات مورد نظرمان استفاده کنیم. جهت توزیع پرسشنامه بین مشتریان به دلیل نامحدود بودن تعداد آنها از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای و به شکل تصادفی استفاده شد. در این تحقیق به منظور شناسایی معیارها و زیر معیارهای مدل BSC جهت ارزیابی عملکرد شعب بانک مهر اقتصاد، با تعدادی از مدیران، روسا و کارشناسان شعب بانک مصاحبه‌های آزاد و هدایت شده (بر مبنای سئوالات استاندارد) صورت گرفت. نتایج این قسمت منجر به شناسایی معیارها و زیرمعیارهای تحقیق بشرح زیر شد:

جدول ۱: معیارها و شاخص‌های ابعاد عملکردی شعب بانک مهر اقتصاد بر اساس مدل BSC

| بعد | شاخص | روش سنجش |
|-----------------|--|---|
| مالی | شامل نسبت درآمدهای عملیاتی به دارایی | داده‌های واقعی موجود در اسناد و صورت‌های مالی بانک مهر اقتصاد استان سیستان و بلوچستان در سال مالی منتهی به ۱۳۹۳ |
| | نسبت سود خالص به درآمد | |
| | نسبت درآمد به هزینه | |
| | نسبت کل درآمد به کل دارایی | |
| فراپندهای داخلی | نسبت جذب سپرده به هزینه تأمین منابع | داده‌های واقعی موجود در اسناد و صورت‌های مالی بانک مهر اقتصاد استان سیستان و بلوچستان در سال مالی منتهی به ۱۳۹۳ |
| | نسبت درآمد حاصل از تسهیلات به هزینه تأمین منابع | |
| | نسبت تسهیلات به سپرده | |
| | نسبت حجم تسهیلات به دارایی و نسبت مصارف به سپرده | |
| یادگیری و رشد | نسبت جذب سپرده تعهدی به تعداد کارمند | داده‌های واقعی موجود در اسناد و صورت‌های مالی بانک مهر اقتصاد استان سیستان و بلوچستان در سال مالی منتهی به ۱۳۹۳ |
| | نسبت جذب سپرده بلند مدت به تعداد کارمند | |
| | نسبت جذب سپرده کوتاه مدت به تعداد کارمند | |
| | نسبت تعداد اسناد به تعداد کارمند | |
| | نسبت حجم تسهیلات به تعداد کارمند | |
| مشتری | نسبت تعداد تسهیلات به نفر- ساعت اعتباراتی | پرسشنامه‌های توزیع شده بین مشتریان در شعب بانک |
| | میزان رضایت مشتریان از محصولات و خدمات بانک مهر اقتصاد | |
| مشتری | میزان وفاداری مشتریان از محصولات و خدمات بانک مهر اقتصاد | پرسشنامه‌های توزیع شده بین مشتریان در شعب بانک |
| | میزان رضایت مشتریان از محصولات و خدمات بانک مهر اقتصاد | |

پس از شناسایی معیارها و زیر معیارها و جستجوی مطالب مرتبط با موضوع تحقیق؛ ابزار تحقیق آماده گردید. ابزار گردآوری اطلاعات برای این تحقیق محقق ساخته بوده که جهت تأیید روایی آن از نظر اساتید و مدیران بانک استفاده شد. همچنین جهت بررسی

پایایی تحقیق از آزمون نرخ ناسازگاری برای پرسشنامه ANP و از آلفای کرونباخ جهت پرسشنامه‌های با طیف ۵ تایی لیکرت بهره گرفته شد. نتایج نرم افزار super decision نشان داد که تمام مقایسات از نرخ ناسازگاری کمتر از ۰/۱ برخوردار هستند، همچنین میزان آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌های تحقیق ۰/۸۷ به دست آمد که نشان دهنده پایایی مناسب تحقیق است.

۴- یافته‌های تحقیق

در این مرحله، اطلاعات جمع آوری شده حاصل از پرسشنامه‌ها با استفاده از نرم افزار Super Decision مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و نتایج زیر در خصوص ابعاد عملکردی شعب به دست آمد:

۴-۱- بررسی وضعیت ابعاد BSC در شعب بانک مهر اقتصاد

در این بخش اطلاعات مربوط به تمام شعب با توجه ابعاد مالی، فرآیندهای داخلی، رشد و یادگیری و مشتری ارائه شده و عملکرد هر شعبه با توجه به شاخص‌های تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد. جدول (۲) داده‌های مربوط به ابعاد مالی، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری را برای هر شعبه نشان می‌دهد.

جدول ۲: داده‌های مربوط به عملکرد شعب بانک مهر اقتصاد در ابعاد رشد و یادگیری، فرآیندهای داخلی و مالی

| رشد و یادگیری | کنارک | امام علی (ع) | معلم | هامون | شهید مصطفی | شهدا | بازار زاهدان | مرکزی زابل | ایران‌شهر | سراوان | چابهار |
|---|--------|--------------|--------|--------|------------|--------|--------------|------------|-----------|--------|--------|
| تعداد کارمند / جذب سپرده تعهدی | -7.3 | -109.0 | 75.1 | 136.7 | -1.7 | -216.3 | -41.2 | -43.5 | -808.6 | -22.8 | -115.4 |
| تعداد کارمند / جذب بلندمدت | 2,033 | 5,805 | 11,773 | 3,553 | 2,693 | 7,579 | 10,043 | 9,045 | 1,771 | 2,465 | 9,583 |
| تعداد کارمند / جذب کوتاه مدت | 4,197 | 6,452 | 11,415 | 4,983 | 5,869 | 3,183 | 2,451 | 1,942 | 3,563 | 2,187 | 1,958 |
| تعداد کارمند / جذب سپرده قرض الحسنه | -120 | 59 | 10 | 13 | 476 | -97 | -56 | 76 | 234 | -132 | -387 |
| تعداد کارمند / تعداد اسناد | 18,642 | 24,415 | 25,201 | 17,859 | 17,776 | 20,076 | 20,910 | 27,450 | 15,297 | 10,009 | 17,191 |
| تعداد کارمند / حجم تسهیلات | 12,194 | 21,139 | 27,642 | 16,930 | 12,736 | 9,754 | 17,749 | 22,511 | 15,231 | 7,171 | 16,218 |
| نفر ساعت اعتباراتی / تعداد تسهیلات | 0.4 | 0.4 | 0.3 | 0.4 | 0.3 | 0.2 | 0.3 | 0.2 | 0.4 | 0.3 | 0.3 |
| نفر ساعت نیروی درگیر / تعداد اقساط وصولی | | | | | | | | | | | |
| هزینه پرسنلی / درآمد حاصل از تسهیلات | 13.6 | 18.6 | 22.0 | 14.6 | 14.2 | 15.4 | 2.4 | 17.6 | 11.6 | 8.4 | 14.0 |
| هزینه پرسنلی / حجم ریالی اقساط وصولی | 52.6 | 68.5 | 67.5 | 48.3 | 49.2 | 52.9 | 68.4 | 51.2 | 40.0 | 27.8 | 45.2 |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| فرآیندهای داخلی | | | | | | | | | | | |
| هزینه تامین منابع / جذب سپرده | 2.5 | 1.9 | 2.4 | 2.3 | 2.2 | 2.6 | 2.3 | 1.3 | 1.9 | 2.4 | 2.7 |
| هزینه تامین منابع / درآمد حاصل از تسهیلات | 0.6 | 0.5 | 0.5 | 0.6 | 0.5 | 0.5 | 0.1 | 0.5 | 0.7 | 0.6 | 0.6 |
| سپرده / تسهیلات | 0.4 | 0.3 | 0.4 | 0.4 | 0.3 | 0.2 | 0.3 | 0.3 | 0.5 | 0.4 | 0.4 |
| دارایی / حجم تسهیلات | 33.0 | 14.0 | 9.0 | 14.6 | 7.9 | 38.2 | 23.8 | 46.6 | 20.9 | 6.5 | 10.2 |
| سپرده / مصارف | 0.5 | 0.6 | 0.5 | 0.6 | 0.5 | 0.4 | 0.6 | 0.5 | 0.6 | 0.5 | 0.6 |
| | | | | | | | | | | | |
| مالی | | | | | | | | | | | |
| دارایی / عملیاتی | 7.1 | 2.9 | 2.0 | 2.7 | 1.7 | 12.7 | 0.7 | 10.5 | 3.9 | 1.3 | 1.9 |
| درآمد / سود خالص | 0.04 | -0.21 | -0.10 | -0.08 | -0.08 | -0.08 | 0.00 | -0.15 | 0.12 | -0.01 | -0.02 |
| هزینه / درآمد | 0.4 | 0.8 | 0.9 | 0.9 | 0.9 | 0.9 | 1.0 | 0.9 | 1.1 | 1.0 | 1.0 |

۴-۱-۱- بررسی وضعیت بعد مالی در شعب بانک مهر اقتصاد

همان‌گونه که جدول فوق نشان می‌دهد، نسبت‌های عملکردی برای تمام شعب بانک مهر اقتصاد آمده است. در بعد مالی که شامل شاخص‌های نسبت درآمدهای عملیاتی به داری، نسبت سود خالص به درآمد و نسبت کل درآمد به هزینه می‌باشد، شعب به طور کلی وضعیت مطلوبی ندارند. تنها در این بین شعبه ایرانشهر دارای وضعیت مطلوب‌تری است. به گونه‌ای که در این شعبه نسبت سود خالص به درآمد برابر $0/12$ ($0/12$) از کل درآمد سود شعبه است، نسبت درآمدهای عملیاتی به داری برابر $3/9$ و نسبت درآمد به هزینه $1/1$ است. که نشان دهنده وضعیت مطلوب و سود ده برای این شعبه است. پس از آن شعب کنارک و بازار زاهدان وضعیت بهتری دارند. همچنین جهت شناسایی میزان اهمیت هر یک از شاخص‌های مالی نسبت به هم و رتبه‌بندی شعب از پرسشنامه طراحی شده بر اساس روش ANP بهره گرفته شد. داده‌های این پرسشنامه که به وسیله مدیران و کارشناسان بانک مهر اقتصاد استان تکمیل شد، از طریق نرم افزار Super Decision مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت:

| | |
|----------------------------|---------|
| نسبت سود خالص به درآمد | ۰.۶۳۶۹۹ |
| نسبت درآمد عملیاتی به داری | ۰.۱۰۴۷۳ |
| نسبت درآمد به هزینه | ۰.۲۵۸۲۹ |

شکل ۱: ضرایب حدی و نرمال شاخص‌های مالی

بر اساس ضرایب شکل (۱) شاخص نسبت سود خالص به درآمد با وزن $0/63699$ مهم‌ترین شاخص مالی محسوب می‌شود. پس از آن نسبت درآمد به هزینه و نسبت درآمد عملیاتی به داری به ترتیب با ضرایب $0/25829$ و $0/10473$ رتبه‌های دوم و سوم را کسب کردند.

۴-۱-۲- بررسی وضعیت بعد فرآیندهای داخلی در شعب بانک مهر اقتصاد

در این بخش بین شاخص‌های فرآیندهای داخلی مقایسات زوجی برقرار شد و نتایج حاصل از نرم افزار در شکل زیر آمده است:

| | | | |
|---|--|---------|----------|
| نسبت جذب سپرده به هزینه تامین منابع | | ۰.۴۸۲۶۷ | ۰.۲۴۱۳۳۵ |
| نسبت درآمد حاصل از تسهیلات به هزینه تامین منابع | | ۰.۲۷۴۷۸ | ۰.۱۳۷۳۹۲ |
| نسبت تسهیلات به سپرده | | ۰.۱۳۱۱۵ | ۰.۰۶۵۵۷۷ |
| نسبت تسهیلات به دارایی | | ۰.۰۴۳۱۲ | ۰.۰۲۱۵۶۰ |
| نسبت مصارف به سپرده | | ۰.۰۶۸۲۷ | ۰.۰۳۴۱۳۷ |

شکل ۲: ضرایب حدی و نرمال شاخص‌های فرآیندهای داخلی

همان‌گونه که شکل (۲) نشان می‌دهد، در بین شاخص‌های فرآیندهای داخلی نسبت جذب سپرده به تأمین منابع با ضریب نرمال ۰/۴۸۲۶۷ دارای رتبه ۱ و پس از آن نسبت تسهیلات به هزینه تأمین منابع، تسهیلات به سپرده، مصارف به سپرده و تسهیلات به دارایی به ترتیب با ضرایب ۰/۲۷۴۷۸، ۰/۱۳۱۱۵، ۰/۰۶۸۲۷ و ۰/۰۴۳۱۲ رتبه‌های دوم به بعد را کسب نمودند.

۴-۱-۳- بررسی وضعیت بعد یادگیری و رشد در شعب بانک مهر اقتصاد

در این بخش بین شاخص‌های یادگیری و رشد مقایسات زوجی برقرار شد و نتایج حاصل از نرم افزار در شکل زیر آمده است:

| | | | |
|--|--|---------|----------|
| نسبت تعداد اسناد به تعداد کارمند | | ۰.۰۴۲۴۱ | ۰.۰۲۱۲۰۵ |
| نسبت جذب سپرده بلند مدت به تعداد کارمند | | ۰.۲۷۰۰۲ | ۰.۱۳۵۰۰۸ |
| نسبت جذب سپرده کوتاه مدت به تعداد کارمند | | ۰.۴۶۱۰۸ | ۰.۲۳۰۵۳۸ |
| نسبت جذب سپرده تعهدی به تعداد کارمند | | ۰.۱۳۰۷۵ | ۰.۰۶۵۳۷۶ |
| نسبت حجم تسهیلات به تعداد کارمند | | ۰.۰۹۵۷۵ | ۰.۰۴۷۸۷۳ |

شکل ۳: ضرایب حدی و نرمال شاخص‌های یادگیری و رشد

همان‌گونه که شکل (۳) نشان می‌دهد، در بین شاخص‌های یادگیری و رشد نسبت جذب سپرده کوتاه مدت به تعداد کارمند با ضریب نرمال ۰/۴۸۱۰۸ دارای رتبه ۱ و پس از آن نسبت جذب سپرده بلند مدت به تعداد کارمند، نسبت جذب سپرده تعهدی به کارمند، نسبت تسهیلات به تعداد کارمند و تعداد اسناد به تعداد کارمند به ترتیب با ضرایب ۰/۲۷۰۰۲، ۰/۱۳۰۷۵، ۰/۰۹۵۷۵ و ۰/۰۴۲۴۱ رتبه‌های دوم به بعد را کسب نمودند.

۴-۱-۴- بررسی وضعیت بعد مشتری در شعب بانک مهر اقتصاد

در این بخش عملکرد تمام شعب بانک مهر اقتصاد استان به لحاظ میزان رضایت و وفاداری مشتریان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. بدین ترتیب که رضایت و وفاداری مشتریان از هر محصول در هر شعبه اعلام می‌گردد.

جدول ۳: رضایت مشتریان از هر محصول به تفکیک شعب

| مهر کارت | وام قرض الحسنه | تسهیلات عقود مشارکتی | تسهیلات عقود میادله‌ای | سپرده سرمایه گذاری بلند مدت | سپرده سرمایه گذاری کوتاه مدت | سپرده قرض الحسنه جاری | سپرده قرض الحسنه پس انداز | محصول شعبه |
|----------|----------------|----------------------|------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------|---------------------------|-------------|
| ۱۰۰ | ۱۰۰ | ۹۰ | ۹۵ | ۱۰۰ | ۹۳ | ۹۷ | ۸۵ | بازار |
| ۹۳ | ۹۳ | ۹۳ | ۹۵ | ۷۳ | ۱۰۰ | ۸۳ | ۶۰ | مصطفی خمینی |
| ۸۳ | ۶۷ | ۶۳ | ۸۳ | ۹۳ | ۱۰۰ | ۱۰۰ | ۶۰ | امام علی |
| ۸۲ | ۹۷ | ۸۳ | ۷۳ | ۹۷ | ۷۷ | ۸۳ | ۷۵ | هامون |
| ۹۳ | ۱۰۰ | ۱۰۰ | ۸۵ | ۸۳ | ۹۷ | ۸۳ | ۸۰ | زابل |
| ۸۰ | ۸۷ | ۹۷ | ۶۵ | ۸۳ | ۹۰ | ۱۰۰ | ۸۰ | شهدا |
| ۹۴ | ۱۰۰ | ۱۰۰ | ۹۰ | ۹۶ | ۱۰۰ | ۹۰ | ۸۸ | معلم |
| ۹۰ | ۸۰ | ۹۵ | ۸۰ | ۹۶ | ۹۸ | ۸۶ | ۸۰ | ایران‌شهر |
| ۸۴ | ۷۵ | ۸۵ | ۸۰ | ۷۶ | ۷۸ | ۸۰ | ۶۵ | چابهار |
| ۸۹ | ۹۲ | ۹۰ | ۶۳ | ۷۵ | ۷۳ | ۸۵ | ۸۲ | کنارک |
| ۹۲ | ۹۰ | ۸۵ | ۸۰ | ۷۷ | ۹۳ | ۹۰ | ۶۰ | سراوان |

بر اساس نتایج جدول (۳) شعب بازار و معلم نسبت رضایت بالاتری از مشتریان در خصوص محصولات و خدمات‌شان کسب نموده‌اند. به گونه‌ای که در بعضی از خدمات دریافتی، مشتریان به طور کامل (۱۰۰٪) از شعبه‌شان راضی هستند. شعب ایران‌شهر و شهداء نیز در رتبه‌های بعدی رضایت مشتریان خود قرار دارند.

جدول ۴: رضایت مشتریان از هر محصول به تفکیک شعب

| ردیف | شعبه | میزان وفاداری |
|------|--------------|---------------|
| ۱ | معلم | ۹۴ |
| ۲ | امام علی (ع) | ۸۶ |
| ۳ | مصطفی خمینی | ۹۱ |
| ۴ | شهداء | ۹۹ |
| ۵ | بازار | ۹۰ |
| ۶ | هامون | ۹۳ |
| ۷ | زابل | ۹۳ |
| ۸ | ایران‌شهر | ۹۳ |
| ۹ | کنارک | ۹۱ |
| ۱۰ | چابهار | ۸۹ |
| ۱۱ | سراوان | ۹۰ |

همان‌گونه که جدول (۴) نشان می‌دهد؛ مشتریان شعبه شهداء نسبت به شعبه خود وفاداری بسیار بالایی دارند. و این مشتریان همچنان بانک مهر اقتصاد را به عنوان شعبه اول خود دانسته و به دوستان آشنایان معرفی می‌نمایند. برای سایر شعب میزان وفاداری مشتریان نیز بالا بوده که حاکی از وفاداری مشتریان استان نسبت به بانک مهر اقتصاد می‌باشد.

۴-۲- رتبه‌بندی شعب بانک مهر اقتصاد استان سیستان و بلوچستان به لحاظ عملکرد (ابعاد BSC)

در این بخش با توجه به تحلیل‌های تفکیکی انجام شده برای هر بعد عملکردی، بین شعب بانک مقایسات زوجی برقرار گردید. در این خصوص از مدیران و کارشناسان بانک درخواست گردید شعب را برای هر بعد عملکردی به شکل دو به دو مقایسه نمایند. نتایج این بخش در پیوست (۱) و (۲) تحقیق آمده است. با استفاده از سوپر ماتریس‌های وزنی و حدی تحقیق؛ ضرایب نرمال و نهایی ابعاد عملکردی و شعب نسبت به هدف تحقیق مشخص گردید. در این راستا اولویت ابعاد و شعب نسبت به هدف تحقیق مشخص می‌گردد.

| جدول ۵: اولویت ابعاد BSC نسبت به هدف تحقیق | | |
|--|------------------------------------|-------|
| ابعاد | اولویت ابعاد BSC نسبت به هدف تحقیق | |
| | نرمال | حدی |
| مشتریان | 0.34 | 0.170 |
| مالی | 0.52 | 0.260 |
| رشد و یادگیری | 0.10 | 0.050 |
| فرایند های داخلی | 0.05 | 0.026 |

همان‌گونه که جدول فوق نشان می‌دهد، بعد مالی به عنوان مهم‌ترین بعد از دید مدیران و کارشناسان بانک شناخته گردید. و پس از آن ابعاد مشتری، رشد و یادگیری و فرآیندی به ترتیب رتبه‌های بعدی را به خود اختصاص دادند.

| جدول ۶: اولویت شعب بانک مهر اقتصاد نسبت به هدف تحقیق (عملکرد) | | | |
|---|----------------------------|-------|------|
| شعب | ضریب شعب نسبت به هدف تحقیق | | رتبه |
| | نرمال | حدی | |
| ایران‌شهر | ۰/۰۰ | ۰/۰۹۲ | ۱ |
| بازار | ۰/۰۰ | ۰/۰۷۱ | ۲ |
| معلم | ۰/۰۰ | ۰/۰۶۰ | ۳ |
| کنارک | ۰/۰۰ | ۰/۰۴۸ | ۴ |
| هامون | ۰/۰۰ | ۰/۰۴۵ | ۵ |
| چابهار | ۰/۰۰ | ۰/۰۴۴ | ۶ |
| سراوان | ۰/۰۰ | ۰/۰۳۵ | ۷ |
| زابل | ۰/۰۰ | ۰/۰۳۱ | ۸ |
| شهداء | ۰/۰۰ | ۰/۰۲۹ | ۹ |
| امام علی (ع) | ۰/۰۰ | ۰/۰۲۷ | ۱۰ |
| امام خمینی | ۰/۰۰ | ۰/۰۲۳ | ۱۱ |

۵- بحث و نتیجه گیری

آگاهی از وضعیت عملکردی بانک‌ها امکان ایجاد شناسایی نقاط قوت و ضعف را فراهم آورده و سبب می‌گردد مدیران استراتژیک به شکل فعالانه‌تری در مقایسه با رقبا عمل نمایند و سهم بازار بیشتری را به دست آورند. در مطالعات قبلی جهت ارزیابی عملکرد از مقیاس‌های مالی شناخته شده مانند بازگشت سرمایه^۱ (ROI)، نرخ بازگشت داخلی^۲ (IRR)، ارزش فعلی خالص^۳ (NPV) و زمان بازگشت استفاده می‌شد که با توجه به تغییرات کنونی که در حوزه رقابت بانکها صورت گرفته است؛ مانند ضرورت مشتری مداری، توجه به نیروی انسانی و فرآیندهای داخلی سازمان سبب شده است که توجه صرف به دیدگاه مالی ناقص باشد. بدین منظور تحقیق حاضر با ارائه مدل تلفیقی کارت امتیازی متوازن و فرآیندهای تحلیل شبکه‌ای (ANP) رویکرد جامعی را جهت ارزیابی عملکرد شعب بانک مهر اقتصاد بکار گرفت. بدین منظور پس از مطالعه دقیق ادبیات موضوع و مصاحبه‌های منظم با مدیران و کارکنان بانک مهر اقتصاد استان سیستان و بلوچستان عواملی که بر عملکرد شعب بانک مهر اقتصاد موثر بودند در قالب ابعاد BSC شناسایی شدند. در مرحله‌ی بعد جهت بررسی عملکرد شعب بانک از داده‌های واقعی برای ابعاد مالی، رشد و یادگیری و فرآیندهای داخلی و از پرسشنامه طراحی شده با طیف لیکرت برای بعد مشتری استفاده گردید. سپس با استفاده از اطلاعات جمع آوری شده در این بخش از مدیران و تصمیم گیرندگان ستادی بانک درخواست شد به مقایسه زوجی زیر عوامل BSC و عملکرد شعب نسبت به این معیارها بر اساس روش ANP بپردازند. در نهایت تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از نرم افزار Super Decision اولویت شعب بانک مهر اقتصاد استان سیستان و بلوچستان به لحاظ عملکرد را نشان داد.

مطابق جدول ۶، شعبه ایرانشهر در تمام ابعاد عملکردی (ابعاد BSC) رتبه ۱ را کسب نموده است. بدین معنی که این شعبه نسبت به سایر شعب سودآورتر، مشتری مدار، دارای کارمندان با انگیزه و متخصص در امور خود بوده و همچنین عملیات داخلی خود را با کمترین هزینه انجام می‌دهد. پس از شعبه ایرانشهر شعب بازار، معلم، کنارک و ... رتبه‌های بعدی را کسب کردند. در این خصوص می‌توان بیان داشت: با توجه به اینکه درآمدهای

1- Return on Investment

2- Internal Rate of Return

3- Net present value

عملیاتی و اصلی بانک از محل پرداخت تسهیلات صورت می‌گیرد، لذا شعبه ایرانشهر با پرداخت به موقع تسهیلات به خصوص در ماه‌های اول سال، پرداخت تسهیلات کلان با نرخ بالاتر و وصول به موقع اقساط و جلوگیری از معوق شدن آن باعث افزایش درآمدهای عملیاتی خود شده است که این موارد سبب افزایش شاخص اول شده است. همچنین در صورتی که یک واحد مالی درآمد عملیاتی و غیر عملیاتی (شامل درآمدهای بین واحدها، جریمه تأخیر تأدیه و ...) بیشتر و هزینه‌های کمتری داشته باشد حاصل آن سود خالص بیشتر است.

از طرف دیگر شعبه ایرانشهر در جذب سپرده ارزان قیمت و گران قیمت با کمترین هزینه تأمین منابع، پرداخت به موقع تسهیلات با رعایت ترکیب مناسب و نرخ‌های بالا، پرداخت تسهیلات کلان و رعایت نرم پرداخت تسهیلات و مصارف نسبت به منابع و همچنین پرداخت تسهیلات بیشتر در بخش مشارکت که نرخ آن توافقی باشد اهتمام ورزیده است. همچنین شعبه ایرانشهر دارای ظاهری بسیار شیک و جذاب و فضای داخلی آرام و راحتی است که سبب می‌شود مشتری بیشتری به بانک جذب شوند. وجود کارکنان با اخلاق، خوش سیما و با لباس مصوب یک شکل بانک به زیبایی هر چه بیشتری شعبه افزوده است. مشتریانی که از این شعبه خدمت می‌گیرند بیشتر از اساتید دانشگاه و افراد تحصیلکرده می‌باشد که نحوه برخورد مناسب با آنان و رفع ابهام‌های ایشان از طرف کارکنان بانک انجام می‌گیرند و این امر سبب افزایش رضایت و وفاداری مشتریان فعلی شده است. اما در مقابل در شعب سراوان، کنارک و چابهار به دلیل بافت جمعیتی مذهبی شهرستان‌ها، خدمات بانک مطابق با انتظارات مشتریان نمی‌باشد و از این منظر حائز رتبه پایینی شده‌اند.

در مقایسه نتایج تحقیق حاضر با تحقیق دهقانی و همکاران (۱۳۹۳) که از تکنیک فرآیند تحلیل سلسه مراتبی (AHP) برای مقایسه ابعاد BSC استفاده نمودند؛ می‌توان گفت که مدل مورد استفاده در تحقیق حاضر به دلیل استفاده از تکنیک فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP) وابستگی بین منظرهای مدل BSC را در نظر می‌گیرد و از این لحاظ ارزیابی دقیق‌تری از عملکرد شعب بانک به دست می‌دهد.

آذر و نوبهار (۱۳۹۴) با استفاده از تکنیک تحلیل مولفه‌های اصلی و پوششی داده‌ها به ارزیابی عملکرد شعب بانک کشاورزی در ۳۶ زیر شاخص پرداختند. شاخص‌های اصلی این پژوهش جهت ارزیابی عملکرد شامل تجهیز منابع، اسناد و خدمات بانکی، وصول مطالبات،

مصارف، سودآوری، عوامل منفی، تعداد کارکنان، عوامل مربوط به فضای شعبه و هزینه‌ها بودند. در مقایسه؛ تحقیق حاضر ضمن پوشش تمامی این عوامل و ارزیابی عملکرد شعب بانک مهر اقتصاد بر اساس آنان، در سطح بالاتری به مقایسه زوجی شاخص‌های اصلی می‌پردازد که تا از این طریق بتوان مدل بهتری جهت ارزیابی عملکرد شعب بانک‌ها ارائه کرد.

گودرزی و همکاران (۱۳۹۳) با استفاده از تکنیک تحلیل پوششی داده‌ها، به تفکیک شعب بانک رفاه استان لرستان به دو بخش کارا و ناکارا پرداخته؛ و از این لحاظ اولویت‌بندی شدند. معیارهای مورد استفاده شامل تعداد کارکنان، میانگین هزینه، فضای شعبه، میانگین مطالبات، میانگین منابع، میانگین مصارف و حجم فعالیت بود. در حالیکه تحقیق حاضر همچنین تفکیکی انجام نداده و ضمن پوشش تمامی این عوامل ابعاد دیگری همانند رضایت و وفاداری مشتریان، میزان اعتماد آنان نسبت به شعب بانک را نیز اضافه نمود. این امر به دلیل اهمیت دیدگاه مشتری در بازار رقابتی صنعت بانکداری است.

References

- 1-Alam Tabriz, A. and Bagher Zadeh, M. (2010). "Fuzzy Network Analysis Process Decision Making Model for Selection of Strategic Providers." *Commercial Research Bulletin*, no. 54, pp. 57-86(In Persian)
- 2- Alvani, S. M. and Naghavi, S. M. (2003). "Balanced Score Card: A Pattern for Performance Evaluation in Governmental Section. *Management Studies Journal*." Nos. 37 and 38(In Persian)
- 3-Arjomandi, A. and Valadkhani, A. and Harvie, C. (2010). An analysis of productivity changes in the Iranian banking industry: a bootstrapped Malmquist approach, Working Paper 08-10, School of Economics, University of Wollongong, 26p.
- 4-Dincer, H. and Gencer, G. and Orhan, N. and Sahinbas, K. (2011). A performance of the Turkish sector after the global crisis via camels ratios, *Journal of Procedia Social and Behavioral Sciences*, vol. 24, pp: 1530-1545.
- 5-Ellis, K. and Michaely, R. and O'Hara, M. (2012). Competition in investment banking, *Journal of review of development finance*, vol. 1, pp: 28-46.
- 6- Haji Karimi, A. and Parhizgar, M. M. (2007). "Mechanisms Effective in Designing and Implementing Modern Organizational Performance Evaluation Systems in the State Commercial Banks." *Humanities and Social Sciences Bulletin*, vol. 7, no. 27, pp. 13-42. (In Persian)
- 7-Kamal Abadi, I.; Amir Abadi, M.; Mohammadi Pour, H. (2010). "Selection of an Optimized Strategy based on SWOT Analysis and ANP, Case Study: Arak Petrochemical Co." *Industrial Management Quarterly*, Islamic Azad Uni. – School of Humanities, Vol. 5, no. 11, pp. 21-34. (In Persian)
- 8- Kermanshah, A. and Abdi, M. (2006). *Strategy in Banking Industry*. Fourth Int. Conference of Management. (In Persian)
- 9-Liao, S-K. and Chen, Y-C. and Chang, K-L. and Tseng, T-W. (2011). Assessing the performance of Taiwanese tour guides, *African Journal of Business Management*, vol.5, No.4, pp: 1325- 1333.
- 10-Monavvarian, A. and Fathi, M.R. and Zarchi, M.K. and Faghih, A. (2011). Combining ANP with TOPSIS in selecting knowledge management strategies (case study: Pars Tire Company), *European journal of scientific research*, vol.54, No.4, pp: 538- 546.
- 11-Moullin, M., (2004), "Eight Essentials of Performance Measurement", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol.17. No. 13

- 12- Pajooyan, J. and Shafiei, A. (2008). "Analysis of Structure in Iranian Banking System: Empirical Application of U-Davis Index." *Economy-Orientedness Journal*. Vol. 5, pp. 81-105. (In Persian)
- 13- Rabiei, M. R. (2004). "An Investigation of Multi-Criteria Performance Evaluation in Selected Governmental Companies." PhD Dissertation, Islamic Azad University – Sciences and Research Branch
- 14- Rahimi, S, and Eshghi, K. (2009). "Determination of Optimized Combination of Iranian Energy Resources Using Analytic Network Process." *Energy Economics Studies Journal*, vol. 5, no. 18, pp. 123-160. (In Persian)
- 15- Rashidi, M. (2008). *Competitive Strategy in Banking Industry*. *Exports Development Journal*. Vol. 11, no. 69. (In Persian)
- 16- Sabokbar, H.; Salmani, M.; Fereidooni, F.; Karimzadehm H.; Rahimi, H. (2008). "Positioning of Rural Sanitary Landfill Using ANP: Case Study: Ghoochan Area." *Humanities Teacher Quarterly*. Vol. 14, no. 1, pp. 127-149
- 17-Singer M.G, 1991;" *Human resource management*"; Kent publishing.
- 18-Stone, D.L. & Lukaszewski, K, (2009), "an expanded model of the factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource management systems". *Human Resources Management Review*, 19, 134–143.
- 19-Werther W., Davis D. (1993), "Human resource and personnel management"; 4th ed, McGraw, Hill, Inc,
- 20-Zhu, X. and Li, L. and Xue, Y. (2012). *Banking system reform, earnings quality and credit allocation*, *China Journal of Accounting Research*, vol. 5, pp: 217- 229.

| | BAZAR | CHARAHA | EMAMALI | HAMOON | IRANSHAR | KONARAK | MOALEM | MOSTAFA | SARAVAN | SHOHADA | CUSTOME | FINANCIA | LEARNING | PROCES | GOAL |
|-----------|-------|---------|---------|--------|----------|---------|--------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|---------|------|
| BAZAR | 0.00 | 0.00000 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.09371 | 0.06330 | 0.04822 | 0.03622 | 0.00 |
| CHARAHAR | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.03107 | 0.05451 | 0.03080 | 0.04746 | 0.00 |
| EMAMALI | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.02903 | 0.01588 | 0.05760 | 0.04041 | 0.00 |
| HAMOON | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.07210 | 0.02608 | 0.04985 | 0.04748 | 0.00 |
| IRANSHAR | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.05877 | 0.13064 | 0.01918 | 0.05669 | 0.00 |
| KONARAK | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.01886 | 0.6913 | 0.03473 | 0.04922 | 0.00 |
| MARKAZI | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.03085 | 0.02848 | 0.04067 | 0.03170 | 0.00 |
| MOALEM | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.10089 | 0.02129 | 0.13410 | 0.03795 | 0.00 |
| MOSTAFA | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.01471 | 0.02298 | 0.04217 | 0.03803 | 0.00 |
| SARAVAN | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.01237 | 0.05121 | 0.01650 | 0.04515 | 0.00 |
| SHOHADA | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.03764 | 0.01650 | 0.2618 | 0.06931 | 0.00 |
| CUSTOMER | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.16787 | 0.16787 | 0.16787 | 0.16787 | 0.34 |
| FINANCIAL | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.25747 | 0.25747 | 0.25747 | 0.25747 | 0.52 |
| LEARNING | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.04891 | 0.04891 | 0.04891 | 0.04891 | 0.10 |
| PROCESS | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.02570 | 0.02570 | 0.02570 | 0.02570 | 0.05 |

پایه سست ۱۰ سبوز هاترینس جلد تحقیق

| | BAZAR | CHABAH | EMAMALI | HAMOON | IRANSHAR | KONARAK | MOALEM | MOSTAFA | SARAVAN | SHOHADA | CUSTOMER | FINANCIAL | LEARNING | PROCES | GOAL |
|-----------|-------|---------|---------|--------|----------|---------|--------|---------|---------|---------|----------|-----------|----------|--------|-------|
| BAZAR | 0.00 | 0.00000 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.071 | 0.071 | 0.071 | 0.071 | 0.071 |
| CHABAH | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.044 | 0.044 | 0.044 | 0.044 | 0.044 |
| EMAMALI | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.027 | 0.027 | 0.027 | 0.027 | 0.027 |
| HAMOON | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.045 | 0.045 | 0.045 | 0.045 | 0.045 |
| IRANSHAR | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.092 | 0.092 | 0.092 | 0.092 | 0.092 |
| KONARAK | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.048 | 0.048 | 0.048 | 0.048 | 0.048 |
| MARKAZI | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.031 | 0.031 | 0.031 | 0.031 | 0.031 |
| MOALEM | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.060 | 0.060 | 0.060 | 0.060 | 0.060 |
| MOSTAFA | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.023 | 0.023 | 0.023 | 0.023 | 0.023 |
| SARAVAN | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.035 | 0.035 | 0.035 | 0.035 | 0.035 |
| SHOHADA | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.029 | 0.029 | 0.029 | 0.029 | 0.029 |
| CUSTOMER | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.170 | 0.170 | 0.170 | 0.170 | 0.170 |
| FINANCIAL | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.260 | 0.260 | 0.260 | 0.260 | 0.260 |
| LEARNING | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.050 | 0.050 | 0.050 | 0.050 | 0.050 |
| PROCES | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.026 | 0.026 | 0.026 | 0.026 | 0.026 |