



پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی

علمی-پژوهشی

سال هفتم، شماره‌ی سیزدهم، نیمه‌ی اول ۱۳۹۴

## شناسایی و تبیین اهداف راهبردی کارت امتیازی متوازن در صنعت بانکداری ایران

اسداله کردنائیج\*

سیدحمید خداداد حسینی\*\*

مجید جمالی افوسی\*\*\*

سعید فلاح تفتی\*\*\*\*

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۲/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۸/۲۶

### چکیده

کارت امتیازی متوازن یکی از ابزارهای نظام‌مند مدیریتی است که ابتدا در اندازه‌گیری عملکرد و سپس به‌عنوان الگویی کارآمد در مدیریت استراتژیک مورد استفاده قرار گرفته است. این پژوهش به دلیل اهمیت تدوین استراتژی برای یکی از بخش‌های مهم اقتصاد ایران تعریف شده و به تبیین اهداف استراتژیک کارت امتیازی متوازن در صنعت بانکداری ایران پرداخته است. روش تحقیق این پژوهش از نوع ترکیبی (کیفی-کمی)، جامعه آماری و نمونه آماری آن صنعت بانکداری و خبرگان نظام بانکی کشور است. ابتدا در فاز کیفی، اهداف استراتژیک از طریق مصاحبه عمیق و سوالات باز با ۳۰ خبره نظام بانکی استخراج و با کمک روش داده بنیاد تلخیص و طبقه‌بندی شده و سپس در فاز کمی، این اهداف از طریق پرسشنامه توسط ۱۰۰ خبره تأیید شده‌اند. از نتایج مهم این تحقیق می‌توان به شناسایی و تبیین هفده هدف استراتژیک در ۴ منظر کارت امتیازی متوازن در صنعت بانکداری ایران نام برد که جزو نوآوری این تحقیق نیز به‌شمار می‌آید.

**واژه‌های کلیدی:** برنامه‌ریزی استراتژیک، کارت امتیازی متوازن، صنعت بانکداری

\* نویسنده‌ی مسئول - دانشیار مدیریت دانشگاه تربیت مدرس (Email: Naeij@modares.ac.ir)

\*\* استاد مدیریت دانشگاه تربیت مدرس (Email: Khodadad@modares.ac.ir)

\*\*\* استادیار مدیریت دانشگاه تربیت مدرس (Email: afousi@harvardmcg.com)

\*\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک دانشگاه تربیت مدرس (Email: Saeed.fallah@modares.ac.ir)

## ۱-مقدمه

استراتژی به معنای ایده‌ها، تصمیم‌ها و اقدام‌هایی است که سازمان را به موفقیت می‌رساند(دس<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۲، ص ۸). استراتژی ترکیبی از علم و هنر است. این مفهوم از زمان پیدایش بشر وجود داشته است(دیوید<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳، ص ۶) (هندرسون<sup>۳</sup>، ۱۹۸۹، ص ۱۳۹). با این حال، مدیریت استراتژیک تقریباً از سال ۱۹۵۰ م. وارد متون مدیریتی شد و سازمان‌های مختلفی طی سال‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ م. از آن استفاده نمودند(علی احمدی، ۱۳۸۵، ص ۲۶) (داونپورت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). تمرکز صرف بر روی سنجه های مالی سنتی مانند نرخ بازگشت سرمایه و دوره بازگشت که در گذشته تنها از آنها برای ارزیابی عملکرد سازمان ها استفاده می شد با چالش مواجه شده و در بسیاری از صنایع با انتقادهای زیادی مواجه شده است. کارت امتیازی متوازن در اوایل دهه ۱۹۹۰ م. توسط کاپلان و نورتون<sup>۵</sup> با هدف ایجاد تعادل بین اهداف مالی و غیرمالی معرفی شد که در ابتدا به عنوان ابزاری برای اندازه‌گیری عملکرد و سپس به عنوان ابزار کارآمد در مدیریت استراتژیک مورد استفاده قرار گرفت(کاپلان و نورتن، ۱۳۸۵، ص ۱۴) (کاپلان و نورتن، ۲۰۱۰، ص ۲) (خداداد و عزیزی، ۱۳۹۱، ص ۲۳۴). کارت امتیازی متوازن تعادلی بین اهداف بلندمدت و کوتاه مدت سازمان ایجاد میکند و مدیران را مجاب می کند که برای اقدامات خود هر دو جنبه های مالی و غیر مالی، کوتاه مدت و بلندمدت توجه داشته باشند. در حال حاضر ۳۵ بانک و موسسه اعتباری مورد تأیید بانک مرکزی جمهوری اسلامی در ایران فعالیت می کنند(پورتال بانک مرکزی، ۱۳۸۵). در چند سال اخیر، بحران‌های متعددی نظیر تشدید تحریم‌ها علیه کشور، ایجاد رکود تورمی، رشد بی سابقه نقدینگی و جهش قیمت ارز، اقتصاد کشور ایران را دچار مخاطرات گوناگونی نمود. در پی این بحران‌های کلان اقتصادی، نظام بانکی کشور نیز با مشکلات مختلفی نظیر: افزایش مطالبات معوق، افزایش قیمت تمام شده پول، کاهش منابع ناشی از خروج پول از بانک‌ها به منظور سفته‌بازی در بازار سکه و طلا مواجه شد. در حال حاضر برخی بانک‌های کشور دارای استراتژی‌های مشخص بوده و برخی نیز فاقد استراتژی مدون

---

1 Gregory Dess

2 Fred R. David

3 Bruce Henderson

4 Thomas Davenport

5 David Kaplan & Robert Norton

می‌باشند. بنابراین، باتوجه به بروز مشکلات مذکور، ضرورت شناسایی اهداف استراتژیک نظام بانکداری بیش از پیش حس می‌شود. با توجه به اینکه نظام بانکداری به‌عنوان یکی از بازیگران اصلی اقتصاد کشور محسوب می‌شود و تاکنون تحقیقی در زمینه شناسایی اهداف استراتژیک در سطح صنعت بانکداری انجام نشده است، این تحقیق درصدد پاسخ به این سوال است: کارت امتیازی متوازن در صنعت بانکداری دارای چه اهداف استراتژیکی است؟ بنابراین، هدف اصلی این تحقیق که نوآوری آن نیز به‌شمار می‌رود عبارت است از: شناسایی و تبیین اهداف استراتژیک صنعت بانکداری ایران مبتنی بر کارت امتیازی متوازن.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش: سیر تکاملی کارت امتیازی متوازن

تاکنون چهار نسل از کارت امتیازی متوازن معرفی شده است. اولین نسل از روش کارت امتیازی متوازن، مجموعه سنجه‌هایی<sup>۱</sup> را برای مدیریت جامع کسب‌وکار فراهم می‌کرد (کاپلان و نورتن، ۱۳۹۰، ص ۱۶) (کاپلان و نورتن، ۱۳۸۶، ص ۳۱). دو موضوع اصلی در نسل اول کارت امتیازی متوازن عبارتند از: «معرفی چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری» و «تعریف هدف و سنجه در هر منظر (پانیکر و دیگران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳، ص ۳۶) (دیویس و آلبرایت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴، ص ۱۳۷) ۱ - منظر مشتری: این منظر، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا معیارهای اصلی سنجش وضعیت مشتریان نظیر: رضایت، وفاداری، حفظ و نگهداری، به‌دست آوردن مشتریان جدید را مورد سنجش، توجه و بهبود قرار دهند (گریلینگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰، ص ۵۳۶). منظر مشتری به سازمان این امکان را می‌دهد تا ارزش اقتصادی و غیر اقتصادی ارائه شده به مشتریان و بازارهای مختلف را تعیین کرده و اندازه‌گیری نماید. در واقع ارزش‌های اقتصادی و غیر اقتصادی عرضه شده به مشتریان، نشان دهنده نیروهای اصلی است که معیارهای سنجش وضعیت مشتریان را تعیین می‌کنند. (کاپلان و دیگران، ۲۰۰۸). ۲- منظر فرآیندهای داخلی کسب و کار: در این منظر، فرآیندهای کلیدی سازمان به‌منظور ارزش‌آفرینی برای مشتریان و سهامداران مشخص می‌شوند. سازمان باید در این فرآیندها سرآمدی داشته باشد. ۳- منظر رشد و نوآوری و یادگیری سازمانی: توانایی یک سازمان در نوآوری، بهبود و یادگیری مستقیماً

1 measures

2 Sunita Panicker

3 Davis & Albright

4 D.Greiling

با ارزش آن به عنوان یک سازمان گره می خورد. یک سازمان زمانی می تواند رشد و نوآوری داشته باشد که قادر به توسعه مهارت ها و رهبری خود باشد و از اشتباهات خود و رفتار سایر سازمانها درس بگیرد و بتواند برای خود روشهای جدیدی ایجاد کند(نیون<sup>۱</sup>، ۱۳۸۶، ص ۳۴). در واقع یادگیری برای سازمانها، مانند نفس کشیدن است، بدون وقفه و حیاتی برای ادامه زندگی و فعالیت(لاری و کوبولد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴، ص ۶۱۳). در منظر یادگیری و رشد، هدف فراهم آوردن زیر ساختها و منابعی است که تحقق هدفهای سازمان در وجوه دیگر را ممکن سازد. کارت امتیازی متوازن بر سرمایه گذاری برای آینده تاکید می کند، یعنی علاوه بر تجهیزات و تحقیق و توسعه، سازمانها باید در دیگر زیر ساخت های خود شامل نیروی کار، سیستمها و روشها و غیره نیز سرمایه گذاری کنند تا بتوانند به هدفهای مالی بلندمدت دست یابند. کاپلان بستر یادگیری، رشد و نوآوری را «زیر ساخت سازمانی» می نامد. ۴- منظر مالی: کارت امتیازی متوازن بر دستیابی به اهداف مالی شرکت، تاکید بسیار می ورزد اما با وجود این شامل اجرای عملی اهداف نیز می شود. در این مدل شاخصها و سنجشهای مالی از عملکرد سازمان در گذشته مورد ارزیابی قرار گرفته و به پیش بینی آینده پرداخته است(فریگو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰، ص ۲۲). کارت امتیازی متوازن شرکتها را مجبور می سازد تا ضمن اینکه به دنبال نتایج مالی هستند بطور همزمان فرآیندهای کنترل را در ایجاد تواناییها و کسب داراییهای نهفته که برای رشد آتی بدان نیاز دارد فراهم آورند(لونگ و دیگران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶، ص ۶۸۵). از نقاط ضعف نسل اول کارت امتیازی متوازن می توان به ابهام در تعریف ابتدایی کارت امتیازی متوازن و نبود روش مشخص برای گزینش سنجها و طبقه بندی آنها اشاره کرد(کاپلان و نورتن، ۱۳۸۸، ص ۶۵). نسل دوم روش کارت امتیازی متوازن در سال ۱۹۹۶ م. در مقاله ای با عنوان «متصل کردن کارت امتیازی متوازن به استراتژی» پایه گذاری شد. کاپلان و نورتون برای افزایش ارتباطات استراتژیک در روش کارت امتیازی متوازن، مشخصه های جدیدی به نسل دوم اضافه کرده و نسل سوم را پایه ریزی کردند. اساس این توسعه، ملاحظات مربوط به صحه گذاری و اعتباربخشی به

---

1 Paul R.Niven

2 Lawrie & Cobbold

3 M.Frigo

4 L.Leung

گزینش اهداف استراتژیک به صورت مستقیم از استراتژی‌ها و تعیین اهداف به صورت کمی بود. سرانجام، نسل چهارم کارت امتیازی متوازن با نام کارت امتیازی متوازن به عنوان یک سیستم جامع مدیریتی در سال ۲۰۰۸ م. در مقاله‌ای معرفی شد. معرفی این نسل باعث یکپارچه ساختن دامنه گسترده‌ای از ابزارهای تدوین استراتژی و مدیریت عملیات، شامل بیانیه‌های مأموریت، چشم‌اندازها، متدولوژی‌های تدوین استراتژی، بودجه‌بندی پویا و تخصیص منابع، بهبود فرآیند، استراتژی‌های خودجوش و ابزارهای تحلیلی آماری و اقتصادی می‌گردد (کاپلان و نورتن، ۱۳۸۸، ص ۸۵). از سوی دیگر، تاکنون از الگوی کارت امتیازی متوازن در صنایع مختلفی استفاده شده است. از این ابزار در سال ۲۰۰۷ م. به منظور ارزیابی عملکرد صنعت فناوری اطلاعات کشور تایوان استفاده شده است (لی و دیگران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷، ص ۹۶). این ابزار در سال‌های ۲۰۰۹، ۲۰۱۰ و ۲۰۱۲ م. در نظام بانکداری سه کشور تایوان، اردن و هند به کار گرفته شده است (ساگار و دیگران<sup>۲</sup>، ۱۳۸۸، ص ۶۵) (الموالی و دیگران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰، ص ۱۱۷۴) (وو و دیگران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹، ص ۱۰۱۳۶). در سال ۲۰۱۲ م. نیز، تحقیق مشابهی در مورد بانک‌های کشور عراق انجام شده است (النجار و دیگران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲، ص ۴۴). همچنین تحقیق دیگری در سال ۲۰۱۳ م. در خصوص استقرار کارت امتیازی متوازن در بانک‌های خارجی که در کشور هند فعالیت می‌کنند، انجام شده است (پانیکار و دیگران، ۲۰۱۳، ص ۲). هدف اصلی این تحقیق که نوآوری آن نیز به شمار می‌رود عبارت است از: شناسایی و تبیین اهداف استراتژیک الگوی کارت امتیازی متوازن برای یکی از بخش‌های مهم اقتصاد ایران (صنعت بانکداری).

---

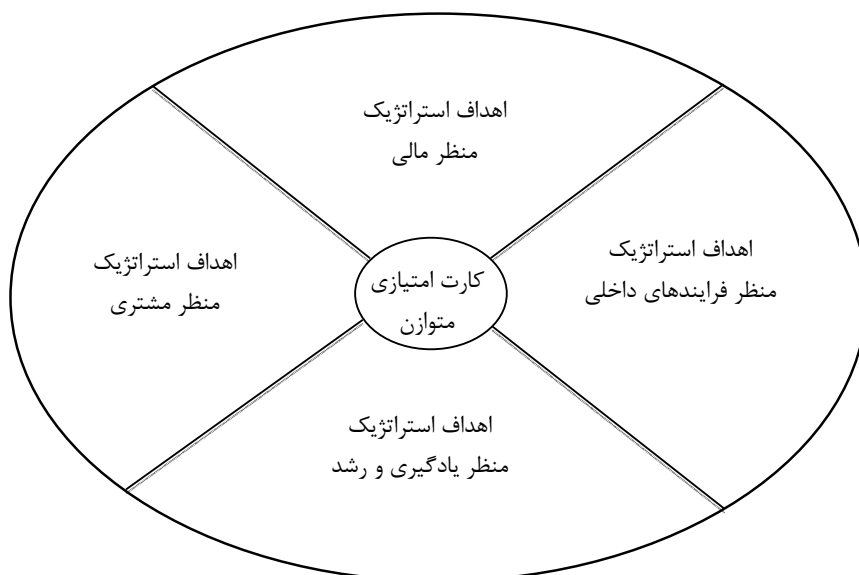
1 Amy H Lee

2 R.Dave Sagar

3 Hamzah Hussein Al-mawali

4 Hung-Yi Wu

5 M.Al-Najjar



شکل شماره ی یک - اهداف استراتژیک کارت امتیازی متوازن

### ۳- روش شناسی

روش تحقیق مورد استفاده در پژوهش حاضر ترکیبی (کیفی- کمی) است که با مروری بر پیشینه «کارت امتیازی متوازن» و از طریق مطالعات کتابخانه‌ای آغاز شده است. سپس، داده‌های اولیه از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته و عمیق حاصل شده است. جامعه آماری این تحقیق صنعت بانکداری و نمونه آماری نیز خبرگان نظام بانکی کشور است که از تکنیک گلوله برفی<sup>۱</sup> برای تعیین خبرگان استفاده شده است. در این تکنیک از هریک از خبرگان تقاضا می‌شود خبرگان دیگری را جهت انجام مصاحبه معرفی نمایند (نیومن<sup>۲</sup>، ۱۳۸۹، ص ۴۶۹). برای انجام مصاحبه از پروتکل مصاحبه شامل سوالات باز استفاده شده است. در روش کیفی فرمولی برای محاسبه حجم نمونه وجود ندارد و مصاحبه تا زمانی رسیدن به حد اشباع<sup>۳</sup> ادامه پیدا می‌کند. در این تحقیق، مصاحبه نیمه ساختار یافته حدود سه ماه به طول انجامید و در مرحله اول با ۳۰ خبره نظام بانکی مصاحبه شده است. مصاحبه با برخی خبرگان در دو، سه و در مواردی در چهار نوبت

<sup>1</sup> snowball

<sup>2</sup> Lawrence Neuman

<sup>3</sup> saturation

## شناسایی و تبیین اهداف راهبردی کارت امتیازی متوازن ..... ۱۲۵

انجام شده است. برای تأیید اهداف استراتژیک جمع‌شده نیز پرسشنامه‌ای برای ۱۲۰ خبره نظام بانکی ارسال شده که داده‌های حاصل از ۱۰۰ پرسشنامه قابل تحلیل تشخیص داده شد. برای برآورد ضریب اعتبار ابزار پژوهش حاضر، از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای تحقیق بر اساس داده‌های مرتبط با ۱۰۰ نفر نمونه آماری تحقیق برابر است با ۰.۷۴۶ که می‌توان نتیجه گرفت قابلیت اعتماد پرسش‌نامه تحقیق حاضر در حد قابل قبولی است. (جدول شماره ۱)

### جدول شماره ۱ - ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه تحقیق

Case Processing Summary			Reliability Statistics	
	N	%	Cronbach's Alpha	N of Items
Cases Valid	100	100,0	,746	17
Excluded <sup>a</sup>	0	,0		
Total	100	100,0		
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.				

### ۴- تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در فاز کیفی از روش داده بنیاد<sup>۱</sup> به منظور جمع‌آوری، دسته‌بندی و تلخیص داده‌ها استفاده شده است. این روش یکی از مهم‌ترین استراتژی‌های پژوهش کیفی محسوب می‌شود (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶، ص ۷۰) (حافظ‌نیا، ۱۳۸۶، ص ۱۳۴) (دانایی فرد، ۱۳۸۴، ص ۶۰). نظریه داده بنیاد که با نام‌های تئوری برخاسته از داده‌ها، تئوری زمینه‌ای و تئوری بنیادی نیز شناخته می‌شود، یک روش تحقیقی عام، استقرایی و تفسیری است (دانایی فرد و دیگران، ۱۳۸۳) (نیومن، ۱۳۸۹، ص ۳۵۷) (پوپا و طباطبایی، ۱۳۹۰، ص ۱۲). این فرایند شامل مراحل آماده‌سازی داده، آشنا شدن، کدگذاری و حصول معانی و مفاهیم است (سرمد و دیگران، ۱۳۸۱، ص ۲۷۶). مراحل فوق منجر به شناسایی، تلخیص، طبقه‌بندی و خلق اهداف استراتژیک کارت امتیازی متوازن با استفاده از استراتژی داده بنیاد پس از انجام مصاحبه‌های عمیق با خبرگان شده است.

<sup>1</sup> grounded theory (GT)

در مرحله کمی، اهداف استراتژیک کسب و کار از طریق پرسشنامه توسط خبرگان مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است. همچنین در این مرحله از خبرگان خواسته شد علاوه بر تأیید یا عدم تأیید اهداف بیان شده، اهداف مورد نظر خود را نیز برای افزودن به اهداف فوق بیان نمایند. برای تعیین اولیه اهداف استراتژیک با سی خبره نظام بانکی شامل سیزده نفر با مدرک دکتری، دوازده نفر با مدرک فوق لیسانس و پنج نفر با مدرک لیسانس و میانگین هجده سال تجربه کاری مصاحبه شده است. خروجی این مصاحبه ها چهارصد و دو هدف استراتژیک در قالب جمله، شبه جمله و کلمه بوده که پس از دسته بندی و گروه بندی در هفده هدف استراتژیک خلاصه شده است. این اهداف برای تأیید، ضمن درج در پرسشنامه تحقیق، به خبرگان ارجاع شد. پس از گردآوری پرسشنامه ها، با توجه به داده های گردآوری شده که از نوع رتبه ای هستند، با استفاده از آزمون دوجمله ای نسبت به آزمون فرضیه های مرتبط با تأیید یا رد اهداف پرداخته شده است. (جداول شماره ۲ الی ۵)



جدول شماره ی دو - آزمون فرضیه مرتبط با اهداف مالی

سوال		آیا اهداف شناسایی شده از مرحله مرور ادبیات و مصاحبه با خبرگان در منظر مالی مورد تایید است؟																																																																																											
فرضیات	فرض صفر:	اهداف مالی اولیه شناسایی شده مورد تایید نمی باشد																																																																																											
پژوهشی	فرض یک:	اهداف مالی اولیه شناسایی شده مورد تایید می باشد.																																																																																											
فرضیات	فرض صفر:	$H_0 : P \geq 0.6$																																																																																											
آماري	فرض یک:	$H_1 : P < 0.6$																																																																																											
<b>Binomial Test</b>																																																																																													
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Category</th> <th>N</th> <th>Observed Prop.</th> <th>Test Prop.</th> <th>Asymp. Sig. (1-tailed)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Fi1</td> <td>Group 1</td> <td>&lt;= 3</td> <td>1</td> <td>,0</td> <td rowspan="3">,000<sup>a,b</sup></td> </tr> <tr> <td>Group 2</td> <td>&gt; 3</td> <td>99</td> <td>1,0</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td></td> <td>100</td> <td>1,0</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Fi2</td> <td>Group 1</td> <td>&lt;= 3</td> <td>12</td> <td>,1</td> <td rowspan="3">,000<sup>a,b</sup></td> </tr> <tr> <td>Group 2</td> <td>&gt; 3</td> <td>88</td> <td>,9</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td></td> <td>100</td> <td>1,0</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Fi3</td> <td>Group 1</td> <td>&lt;= 3</td> <td>0</td> <td>,0</td> <td rowspan="3">,000<sup>a,b</sup></td> </tr> <tr> <td>Group 2</td> <td>&gt; 3</td> <td>100</td> <td>1,0</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td></td> <td>100</td> <td>1,0</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Fi4</td> <td>Group 1</td> <td>&lt;= 3</td> <td>1</td> <td>,0</td> <td rowspan="3">,000<sup>a,b</sup></td> </tr> <tr> <td>Group 2</td> <td>&gt; 3</td> <td>99</td> <td>1,0</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td></td> <td>100</td> <td>1,0</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Fi5</td> <td>Group 1</td> <td>&lt;= 3</td> <td>2</td> <td>,0</td> <td rowspan="3">,000<sup>a,b</sup></td> </tr> <tr> <td>Group 2</td> <td>&gt; 3</td> <td>98</td> <td>1,0</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td></td> <td>100</td> <td>1,0</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Fi6</td> <td>Group 1</td> <td>&lt;= 3</td> <td>0</td> <td>,0</td> <td rowspan="3">,000<sup>a,b</sup></td> </tr> <tr> <td>Group 2</td> <td>&gt; 3</td> <td>100</td> <td>1,0</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td></td> <td>100</td> <td>1,0</td> </tr> </tbody> </table>					Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (1-tailed)	Fi1	Group 1	<= 3	1	,0	,000 <sup>a,b</sup>	Group 2	> 3	99	1,0	Total		100	1,0	Fi2	Group 1	<= 3	12	,1	,000 <sup>a,b</sup>	Group 2	> 3	88	,9	Total		100	1,0	Fi3	Group 1	<= 3	0	,0	,000 <sup>a,b</sup>	Group 2	> 3	100	1,0	Total		100	1,0	Fi4	Group 1	<= 3	1	,0	,000 <sup>a,b</sup>	Group 2	> 3	99	1,0	Total		100	1,0	Fi5	Group 1	<= 3	2	,0	,000 <sup>a,b</sup>	Group 2	> 3	98	1,0	Total		100	1,0	Fi6	Group 1	<= 3	0	,0	,000 <sup>a,b</sup>	Group 2	> 3	100	1,0	Total		100	1,0
	Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (1-tailed)																																																																																								
Fi1	Group 1	<= 3	1	,0	,000 <sup>a,b</sup>																																																																																								
	Group 2	> 3	99	1,0																																																																																									
	Total		100	1,0																																																																																									
Fi2	Group 1	<= 3	12	,1	,000 <sup>a,b</sup>																																																																																								
	Group 2	> 3	88	,9																																																																																									
	Total		100	1,0																																																																																									
Fi3	Group 1	<= 3	0	,0	,000 <sup>a,b</sup>																																																																																								
	Group 2	> 3	100	1,0																																																																																									
	Total		100	1,0																																																																																									
Fi4	Group 1	<= 3	1	,0	,000 <sup>a,b</sup>																																																																																								
	Group 2	> 3	99	1,0																																																																																									
	Total		100	1,0																																																																																									
Fi5	Group 1	<= 3	2	,0	,000 <sup>a,b</sup>																																																																																								
	Group 2	> 3	98	1,0																																																																																									
	Total		100	1,0																																																																																									
Fi6	Group 1	<= 3	0	,0	,000 <sup>a,b</sup>																																																																																								
	Group 2	> 3	100	1,0																																																																																									
	Total		100	1,0																																																																																									
<p>a. Alternative hypothesis states that the proportion of cases in the first group &lt; ,6.</p> <p>b. Based on Z Approximation.</p>																																																																																													
تحليل آزمون		<p>از آنجاییکه سطح معناداری محاسبه شده (Sig) برای تمام اهداف مالی کمتر از ۵ درصد می باشد، فرض برابری نسبت موفقیت برای متغیر مورد نظر با مقدار ۰.۶ رد می شود. بنابراین با توجه به اینکه نسبت مشاهده شده برای گروه اول کمتر از ۰.۶ می باشد می تواند اینگونه استنباط نمود که اهداف مالی اولیه شناسایی شده از مرحله مرور ادبیات و مصاحبه با خبرگان (افزایش سودآوری، کاهش ریسک، بهبود ترکیب درآمدها، کاهش قیمت تمام شده پول، بهبود ساختار هزینه‌ها، بهینه‌سازی مصارف)، مورد تایید می باشد.</p>																																																																																											

آزمون دو جمله ای

**جدول شماره ی سه – آزمون فرضیه مرتبط با اهداف منظر مشتری**

<p>آیا اهداف مرتبط با منظر مشتری اولیه شناسایی شده از مرحله مرور ادبیات و مصاحبه با خبرگان، مورد تایید می‌باشند؟</p>	<p><b>سوال</b></p>																																																
<p>اهداف مرتبط با منظر مشتری مورد تایید نمی‌باشند</p>	<p><b>فرض صفر:</b></p>																																																
<p>اهداف مرتبط با منظر مشتری مورد تایید می‌باشند.</p>	<p><b>فرض یک:</b></p>																																																
<p><math>H_0 : P \geq 0.6</math></p>	<p><b>فرض صفر:</b></p>																																																
<p><math>H_1 : P &lt; 0.6</math></p>	<p><b>فرض یک:</b></p>																																																
<p><b>Binomial Test</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Category</th> <th>N</th> <th>Observed Prop.</th> <th>Test Prop.</th> <th>Asymp. Sig. (1-tailed)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Cs1</td> <td>Group 1</td> <td>&lt;= 3</td> <td>1</td> <td>,0</td> <td rowspan="3">,000<sup>a,b</sup></td> </tr> <tr> <td>Group 2</td> <td>&gt; 3</td> <td>99</td> <td>1,0</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td></td> <td>100</td> <td>1,0</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Cs2</td> <td>Group 1</td> <td>&lt;= 3</td> <td>1</td> <td>,0</td> <td rowspan="3">,000<sup>a,b</sup></td> </tr> <tr> <td>Group 2</td> <td>&gt; 3</td> <td>99</td> <td>1,0</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td></td> <td>100</td> <td>1,0</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Cs3</td> <td>Group 1</td> <td>&lt;= 3</td> <td>18</td> <td>,2</td> <td rowspan="3">,000<sup>a,b</sup></td> </tr> <tr> <td>Group 2</td> <td>&gt; 3</td> <td>82</td> <td>,8</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td></td> <td>100</td> <td>1,0</td> </tr> </tbody> </table> <p>a. Alternative hypothesis states that the proportion of cases in the first group &lt; ,6. b. Based on Z Approximation.</p>			Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (1-tailed)	Cs1	Group 1	<= 3	1	,0	,000 <sup>a,b</sup>	Group 2	> 3	99	1,0	Total		100	1,0	Cs2	Group 1	<= 3	1	,0	,000 <sup>a,b</sup>	Group 2	> 3	99	1,0	Total		100	1,0	Cs3	Group 1	<= 3	18	,2	,000 <sup>a,b</sup>	Group 2	> 3	82	,8	Total		100	1,0
	Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (1-tailed)																																												
Cs1	Group 1	<= 3	1	,0	,000 <sup>a,b</sup>																																												
	Group 2	> 3	99	1,0																																													
	Total		100	1,0																																													
Cs2	Group 1	<= 3	1	,0	,000 <sup>a,b</sup>																																												
	Group 2	> 3	99	1,0																																													
	Total		100	1,0																																													
Cs3	Group 1	<= 3	18	,2	,000 <sup>a,b</sup>																																												
	Group 2	> 3	82	,8																																													
	Total		100	1,0																																													
<p>از آنجاییکه سطح معناداری محاسبه شده (Sig) برای تمام اهداف مرتبط با لایه مشتری کمتر از ۵ درصد می باشد، فرض برابری نسبت موفقیت برای متغیر مورد نظر با مقدار ۰.۶ رد می شود. بنابراین با توجه به اینکه نسبت مشاهده شده برای گروه اول کمتر از ۰.۶ می باشد می تواند اینگونه استنباط نمود که اهداف مرتبط با لایه مشتری اولیه شناسایی شده از مرحله مرور ادبیات و مصاحبه با خبرگان (رشد سهم بازار، افزایش رضایت مشتریان، افزایش کانال‌های ارتباط با مشتریان) مورد تایید می‌باشند.</p>	<p><b>آزمون دو جمله ای</b></p> <p><b>تحلیل آزمون</b></p>																																																

جدول شماره ی چهار - آزمون فرضیه مرتبط با اهداف لایه فرآیندهای کلیدی

سوال	آیا اهداف شناسایی شده در منظر فرآیندهای مورد تایید می‌باشند؟																																																																												
فرضیات	فرض صفر: اهداف مرتبط با منظر فرآیندهای داخلی مورد تایید نمی‌باشند																																																																												
پژوهشی	فرض یک: اهداف مرتبط با منظر فرآیندهای داخلی مورد تایید می‌باشند.																																																																												
فرضیات	فرض صفر: $H_0: P \geq 0.6$																																																																												
آماري	فرض یک: $H_1: P < 0.6$																																																																												
آزمون دو جمله ای	<b>Binomial Test</b>																																																																												
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Category</th> <th>N</th> <th>Observed Prop.</th> <th>Test Prop.</th> <th>Asymp. Sig. (1-tailed)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Pr1</td> <td>Group 1</td> <td>&lt;= 3</td> <td>6</td> <td>,1</td> <td rowspan="3">,000<sup>a,b</sup></td> </tr> <tr> <td>Group 2</td> <td>&gt; 3</td> <td>94</td> <td>,9</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td></td> <td>100</td> <td>1,0</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Pr2</td> <td>Group 1</td> <td>&lt;= 3</td> <td>24</td> <td>,2</td> <td rowspan="3">,000<sup>a,b</sup></td> </tr> <tr> <td>Group 2</td> <td>&gt; 3</td> <td>76</td> <td>,8</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td></td> <td>100</td> <td>1,0</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Pr3</td> <td>Group 1</td> <td>&lt;= 3</td> <td>49</td> <td>,5</td> <td rowspan="3">,017<sup>a,b</sup></td> </tr> <tr> <td>Group 2</td> <td>&gt; 3</td> <td>51</td> <td>,5</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td></td> <td>100</td> <td>1,0</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Pr4</td> <td>Group 1</td> <td>&lt;= 3</td> <td>0</td> <td>,0</td> <td rowspan="3">,000<sup>a,b</sup></td> </tr> <tr> <td>Group 2</td> <td>&gt; 3</td> <td>100</td> <td>1,0</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td></td> <td>100</td> <td>1,0</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Pr5</td> <td>Group 1</td> <td>&lt;= 3</td> <td>0</td> <td>,0</td> <td rowspan="3">,000<sup>a,b</sup></td> </tr> <tr> <td>Group 2</td> <td>&gt; 3</td> <td>100</td> <td>1,0</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td></td> <td>100</td> <td>1,0</td> </tr> </tbody> </table>		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (1-tailed)	Pr1	Group 1	<= 3	6	,1	,000 <sup>a,b</sup>	Group 2	> 3	94	,9	Total		100	1,0	Pr2	Group 1	<= 3	24	,2	,000 <sup>a,b</sup>	Group 2	> 3	76	,8	Total		100	1,0	Pr3	Group 1	<= 3	49	,5	,017 <sup>a,b</sup>	Group 2	> 3	51	,5	Total		100	1,0	Pr4	Group 1	<= 3	0	,0	,000 <sup>a,b</sup>	Group 2	> 3	100	1,0	Total		100	1,0	Pr5	Group 1	<= 3	0	,0	,000 <sup>a,b</sup>	Group 2	> 3	100	1,0	Total		100	1,0
		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (1-tailed)																																																																							
	Pr1	Group 1	<= 3	6	,1	,000 <sup>a,b</sup>																																																																							
		Group 2	> 3	94	,9																																																																								
		Total		100	1,0																																																																								
	Pr2	Group 1	<= 3	24	,2	,000 <sup>a,b</sup>																																																																							
Group 2		> 3	76	,8																																																																									
Total			100	1,0																																																																									
Pr3	Group 1	<= 3	49	,5	,017 <sup>a,b</sup>																																																																								
	Group 2	> 3	51	,5																																																																									
	Total		100	1,0																																																																									
Pr4	Group 1	<= 3	0	,0	,000 <sup>a,b</sup>																																																																								
	Group 2	> 3	100	1,0																																																																									
	Total		100	1,0																																																																									
Pr5	Group 1	<= 3	0	,0	,000 <sup>a,b</sup>																																																																								
	Group 2	> 3	100	1,0																																																																									
	Total		100	1,0																																																																									
a. Alternative hypothesis states that the proportion of cases in the first group < ,6.																																																																													
b. Based on Z Approximation.																																																																													
تحلیل آزمون	از آنجاییکه سطح معناداری محاسبه شده (Sig) برای تمام اهداف مرتبط با لایه فرآیندهای کلیدی کمتر از ۵ درصد می باشد، فرض برابری نسبت موفقیت برای متغیر مورد نظر با مقدار ۰.۶ رد می شود. بنابراین با توجه به اینکه نسبت مشاهده شده برای گروه اول کمتر از ۰.۶ می باشد می تواند اینگونه استنباط نمود که اهداف مرتبط با لایه فرآیندهای کلیدی اولیه شناسایی شده از مرحله مرور ادبیات و مصاحبه با خبرگان (بهبود کارایی عملیاتی، رشد تعاملات بین بانکی، توسعه مسئولیت اجتماعی، نوآوری در خدمات و محصولات بانکی، توسعه سبد محصولات)، مورد تایید می‌باشند.																																																																												

جدول شماره ی پنج - آزمون فرضیه مرتبط با اهداف لایه رشد و یادگیری

سوال	آیا اهداف مرتبط با لایه رشد و یادگیری اولیه شناسایی شده از مرحله مرور ادبیات و مصاحبه با خبرگان، مورد تایید می‌باشند؟
فرضیات	فرض صفر: اهداف مرتبط با منظر رشد و یادگیری مورد تایید نمی‌باشند
پژوهشی	فرض یک: اهداف مرتبط با لایه رشد و یادگیری مورد تایید می‌باشند.
فرضیات	فرض صفر: $H_0: P \geq 0.6$

آماري		فرض يك:		$H1: P < 0.6$		
<b>Binomial Test</b>						
	Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (1-tailed)	
Gr1	Group 1	<= 3	2	,0	,6	,000 <sup>a,b</sup>
	Group 2	> 3	98	1,0		
	Total		100	1,0		
Gr2	Group 1	<= 3	2	,0	,6	,000 <sup>a,b</sup>
	Group 2	> 3	98	1,0		
	Total		100	1,0		
Gr3	Group 1	<= 3	26	,3	,6	,000 <sup>a,b</sup>
	Group 2	> 3	74	,7		
	Total		100	1,0		
a. Alternative hypothesis states that the proportion of cases in the first group < ,6. b. Based on Z Approximation.						
از آنجاييکه سطح معناداري محاسبه شده (sig) براي تمام اهداف مرتبط با لايه يادگيري و رشد کليدي کمتر از ۵ درصد مي باشد، فرض برابري نسبت موفقيت براي متغير مورد نظر با مقدار ۰.۶ رد مي شود. بنابرين با توجه به اينکه نسبت مشاهده شده براي گروه اول کمتر از ۰.۶ مي باشد مي تواند اينگونه استنباط نمود که اهداف مرتبط با لايه فرآيندهاي کليدي اوليه شناسايي شده از مرحله مرور ادبيات و مصاحبه با خبرگان(رشد سهم بازار، افزايش رضايت مشتريان و افزايش کانالهاي ارتباط با مشتريان)، مورد تاييد مي باشند.						

پس آزمون اهداف استخراج شده، ۲۲ هدف استراتژيک در چهار منظر کارت امتيازي متوازن طبقه بندي شده اند (جدول شماره ۶)

**جدول شماره ی شش – اهداف استراتژيک نهایی مدل کارت امتيازي متوازن**

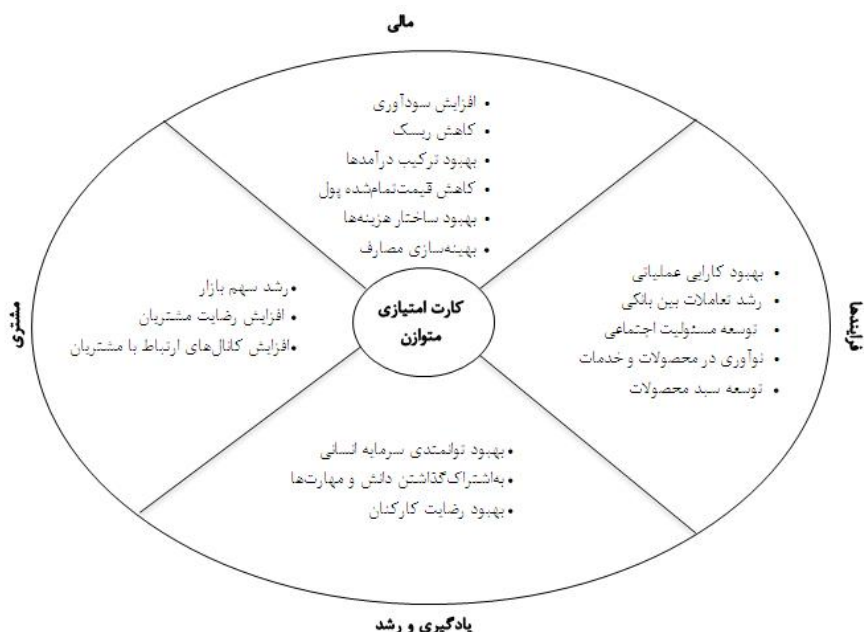
اهداف استراتژيک تاييد شده	منظر	رديف
افزايش سودآوري	مالي	۱
کاهش ريسک		۲
بهبود ترکيب درآمدها		۳
کاهش قيمت تمام شده پول		۴
بهبود ساختار هزينهها		۵
بهبود سازي مصارف	مشتري	۶
رشد سهم بازار		۷
افزايش رضايت مشتريان		۸
افزايش کانالهاي ارتباط با مشتريان		۹

## شناسایی و تبیین اهداف راهبردی کارت امتیازی متوازن ... ..... ۱۳۱

اهداف استراتژیک تایید شده	منظر	ردیف
بهبود کارایی عملیاتی	فرآیندهای داخلی	۱۰
رشد تعاملات بین بانکی		۱۱
توسعه مسئولیت اجتماعی		۱۲
نوآوری در محصولات و خدمات		۱۳
توسعه سبد محصولات		۱۴
بهبود توانمندی سرمایه انسانی	یادگیری و رشد	۱۵
به اشتراک گذاشتن دانش و مهارت‌ها		۱۶
بهبود رضایت کارکنان		۱۷

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادات

این تحقیق با هدف شناسایی و تبیین اهداف استراتژیک مدل کارت امتیازی متوازن تعریف شده است. طولانی شدن زمان انجام مصاحبه‌ها (حدود چهار ماه) به دلیل دسترسی بسیار سخت به جامعه آماری تحقیق شامل خبرگان بانکی، محدودیت‌هایی در انجام این تحقیق ایجاد نمود. از مهمترین نتایج پژوهش حاضر می‌توان به شناسایی و تبیین هفده هدف استراتژیک مدل کارت امتیازی متوازن بانکی اشاره کرد. خلاصه نتایج تحقیق شامل اهداف استراتژیک کارت امتیازی متوازن در شکل شماره (۲) نمایش داده شده است.



### شکل شماره ی دو - اهداف استراتژیک نهایی کارت امتیازی متوازن

در پایان، پیشنهادهایی شامل پیشنهادهای کاربردی برای نظام بانکی کشور و پیشنهادهایی برای پژوهش های آتی به شرح ذیل ارائه می شود:

- توجه به اهداف استراتژیک فوق علاوه بر بالابردن کارایی و اثربخشی نظام بانکی، ایجاد انسجام در سازمان و جهت دار نمودن رفتارهای کارکنان به منظور دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده از طریق تعریف و پایش سنجش های هریک از اهداف، فواید دیگری نیز برای بانک های کشور خواهد داشت. به عنوان مثال از پیامدهای پیگیری اهداف استراتژیک فوق می توان به کاهش مطالبات معوق، پایداری منابع و وفاداری مشتریان نام برد.

- با توجه به گسترش نفوذ بانکداری الکترونیک و نقش مهم شرکت های ارائه دهنده خدمات سخت افزاری و نرم افزاری در آینده بانکداری که آنها را به یکی از بازیگران کلیدی نظام بانکی تبدیل خواهد کرد، پیشنهاد می شود بانک های کشور تعامل بیشتری با این شرکت ها برای خلق نوآوری داشته باشند. ایجاد کمیته های تخصصی مشترک در

- حوزه نوآوری در فرایندها و نوآوری در محصولات و خدمات و برگزاری جلسات مستمر از پیش‌نیازهای مهم به‌منظور نیل به این هدف استراتژیک است.
- سنجش‌های هریک از اهداف استراتژیک برای بانک‌های دولتی و خصوصی تعریف شده و در بازه زمانی مشخص برخی از بانک‌ها با یکدیگر مورد مقایسه قرار گیرند.
  - تحقیق حاضر در سایر حوزه‌ها با اولویت بازار سرمایه انجام و نتایج آن با این پژوهش (بازار پولی) مقایسه شود.

#### منابع و مأخذ:

- Al-mawali, Hamzah Hussein, Zainuddin, Yuserrie and Kader Ali, Noor Nasir (2010), Balanced Scorecard (BSC) Usage and Financial Performance of Branches in Jordanian Banking Industry: World Academy of Science, Engineering and Technology, Vol. 42, pp. 1174-1181.
- Al-Najjar, M., Sabah, H and Kalaf, Khawla (2012), Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study: International Journal of Business Administration, Vol. 4.
- AliAhmadi, Alireza.Fotollah, Mahdi & Tajeddin, Iraj (1385), A Comprehensive approach to strategic management, Tehran: Tolid Danesh Publication, Vol.1.
- Central Bank of Iran, CBI (1393).List of confirms Banks of Iran, websate: <http://www.cbi.ir/simplelist/1541.aspx>. Available at 1393/08.22
- Danaeefard, Hasan.Alvani, Seyed Mahdi & Azar, Adel (1383), Qualitative research methodology in management: comprehensive approach, Tehran: Saffar Publication, Vol.1.
- Danaeefard, Hasan (1384), theorizes by using deductive approach, fundamental Grounded theory conceptualizing strategy, two monthly Scientific and Research journal, Vol.12.
- Danaeefard, Hasan.Emami, Seyed Mojtaba (1386), Qualitative research strategies: speculative on the grounded theory, Tehran: Andishe Modiriat Journal, Vol.2.
- Davenport, Thomas, Leibold, Marius and Voelpel, Sven (2006), Strategic Management in the Innovation Economy. Bremen : A joint publication of Publicis Corporate Publishing and Wiley-VCH Verlag GmbH & Co KGaA.
- David, Fred.R. (2013), Strategic management, concepts and cases. 13. Florence, South Carolina: Prentice Hall.



- Dess, Gregory; Lumpkin, G.T.; Eisner, Alan B; McNamara, Gerry (2012), strategic Management: text and cases: Mc-Grow Hill.
- Davis, S. and Albright, T. (2004).An investigation of the effect of balanced scorecard implementation of financial performance, Management Accounting Research, vol. 15, no. 2, pp. 135-153,
- Frigo, M. L and Pustorino, P. Gzull (2000), "The balanced scorecard for community banks: translating strategy into action," Bank Accounting and Finance, vol. 13, no. 3, pp. 17-29.
- Greiling, D. (2010), Balanced Scorecard Implementation in German non-profit Organizations. International Journal of Productivity and Performance Management, 6(59), 534-554.
- Hafeznia, Mohammadreza (1377), Introducing to research method in social science. Tehran: Samt publication. Vol.1.
- Henderson, Bruce (1989), The Origin of Strategy, Harvard University review, Vol.6, pp. 139-143.
- KhodadadHoseini, Seyed Hamid and Azizi, Shahriar (1391), Strategic planning and Management: comprehensive approach, Tehran: Saffar Publication, Vol.1.
- Kaplan, Robert and Norton, David (1385), Strategy focused organization, translated by: Parviz Bakhtiari, Tehran: Industrial management Institute, Vol.1.
- Kaplan, Robert and Norton, David (1388), the execution: Linking strategy to operations for competitive advantage, translated by: Mohammadreza Atefi, Nab Publication, Vol.1.
- Kaplan, Robert and Norton, David (2008), Developing the strategy: Vision, Value gaps and analysis: Harvard Business school Publishing.
- Kaplan, R. S(2010), conceptual foundations of the balanced scorecard: Handbook of Management Accounting Research.
- Lawrie, G. Cobbold, I. (2004), Third-generation balanced card: Evaluation of an effective strategic control tool. International Journal of Productivity and Performance Management, 53(7), 611-623

- Lee, Amy H.I., Chen, Wen-Chin and Chang, Ching-Jan(2007), A fuzzy AHP and BSC approach for evaluating performance of IT department in the manufacturing industry in Taiwan: "Expert systems with applications, "Expert systems with applications, Vol. 34, pp. 96-107.
- Leung, L. C., Lam, K. C., & Cao, D. (2006). Implementing the balanced scorecard using the analytic hierarchy process and the analytic network process. *Journal of the Operational Research Society*, 57(6), 682–691.
- Neuman, Lawrence (1389), *Social Research Methods: Quantitative & Qualitative Approaches*, translated by: Hassan Danaeefard and Hossein Kazemi, Tehran: Ketab Mehraban publication, Vol.1.
- Niven, Paul R.(1386),*Balanced scorecard step by step*, translated by: Parviz bakhtiari,Sanam allah gholi,A Nahita khazaei & Shima Mashayekhi,Tehran: Industriam management Institute, Vol.1.
- Panicker, Sunita and Seshadri, Vinita(2013),*Devising a Balanced Scorecard to determine Standard Chartered Bank's Performance: A Case Study: International Journal of Business Research and Development*,Vol. 2, pp. 35-42.
- Pooya, Alireza and Tabatabaei, Hosnieh (1390), *Qualitative research strategies in grounded theory: concepts, paradigm, characteristics and supplemental issues*. Tehran: Police human development, Vol.37.
- Sagar, R.Dave and Swati, R.Dave (2012), *Applying Balanced scorecard in Indian Banking Sector: An Emprical study of the state of India*. 6: *Pasific Business Review International*, Vol. 5.
- Sarmad, Zohreh.Bazargan, Abbas & Hejazi, Elahe (1381), *Research Methods in behavioral science*, Tehran: Agah publication, Vol.1.
- Wu, Hung-Yi, Tzeng, Gwo-Hshiung and Chen, Yi-Hsuan(2009),*A fuzzy MCDM approach for evaluating banking performance based on Balanced Scorecard: elsevier, 2009, Expert Systems with Applications*, Vol. 36, pp. 10135–10147.