

# ارزیابی عملکرد سازمانی در صنعت بانکداری

تألیف:

دکتر محمّد سیّد یعقوبی - دکتر جلیل صفری

دانشگاه جامع امام حسین (ع)  
مؤسسه چاپ و انتشارات



|                     |                                                                                               |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه             | دهقانی، محبعلی، ۱۳۴۹-                                                                         |
| عنوان و پدیدآور     | ارزیابی عملکرد سازمانی در صنعت بانکداری / تألیف: محبعلی دهقانی، جلیل صفری                     |
| مشخصات نشر          | تهران: دانشگاه جامع امام حسین(ع) - مؤسسه چاپ و انتشارات، ۱۳۹۸                                 |
| مشخصات ظاهری        | شانه‌زده، ۱۷۴ ص.                                                                              |
| فهرست               | دانشگاه جامع امام حسین(ع)، مؤسسه چاپ و انتشارات، ۸۲۷، سری علوم بانکداری - ۵۸                  |
| شاب                 | ۹۷۸-۹۶۴-۴۵۲-۸۵۴-۵                                                                             |
| وضعیت فهرست‌نویسی   | فیبا                                                                                          |
| موضوع               | بانک و بانکداری - ایران - ارزشیابی (Banks and banking -- Iran -- Evaluation)                  |
| موضوع               | بانک و بانکداری - ایران - خدمات مشتری                                                         |
| موضوع               | بانک و بانکداری - ایران - کارمندان و کارکنان (Banks and banking -- Customer services -- Iran) |
| موضوع               | بانک و بانکداری - ایران - کارمندان و کارکنان (Bank employees -- Iran)                         |
| شناسه افزوده        | صفری، جلیل، ۱۳۵۰-                                                                             |
| شناسه افزوده        | دانشگاه جامع امام حسین(ع) - مؤسسه چاپ و انتشارات                                              |
| رده‌بندی کنگره      | HG ۳۷۰۳۹۸                                                                                     |
| رده‌بندی دیویی      | ۳۷۱.۰۹۵                                                                                       |
| شماره کتابشناسی ملی | ۵۰۰۲۰۹                                                                                        |

کلیه حقوق اعم از چاپ و تکثیر، نسخه‌برداری، ترجمه و اقتباس برای دانشگاه جامع امام حسین(ع) محفوظ است.

- عنوان: ارزیابی عملکرد سازمانی در صنعت بانکداری
- تألیف: دکتر محبعلی دهقانی، دکتر جلیل صفری
- صفحه‌آرایی: ناهید آقامیرزایی
- ناظر فنی چاپ: سید محمدباقر موسوی
- نوبت چاپ: اول (خرداد ماه ۱۳۹۸)
- لیتوگرافی، چاپ و صحافی: مرکز چاپ سپاه
- شمارگان: ۵۰ نسخه
- قیمت: ۲۸۰/۰۰۰ ریال
- نشانی: تهران، بزرگراه شهید بابایی، بعد از پل لشکرک، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، معاونت پژوهش و فناوری، مؤسسه چاپ و انتشارات، تلفن: ۷۴۱۸۸۲۶۰ دورنگار: ۷۴۱۸۸۲۷۴
- مرکز پخش: تهران، میدان فردوسی، فروشگاه و نمایشگاه مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه جامع امام حسین(ع)، ترنجستان امام حسین(ع)، تلفن: ۸۸۸۳۹۲۹۷

بسم الله الرحمن الرحيم

«وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا»

هر که را به حکمت و دانش رسانند درباره او مرحمت و عنایت بسیار کرده‌اند.  
(سوره مبارکه بقره - آیه ۲۶۹)

انقلاب کبیر اسلامی، نبره‌ای بی‌بدیل تاریخی، از حرکت اجتماعی عظیمی است که با سرنگونی طاغوت و برپایی نظام مقدس جمهوری اسلامی، امیدهای فراوانی را در دل مستضعفان و آزادی‌خواهان جهان برای تحقق آرمان‌های بلند دولت اسلامی، جامعه اسلامی و درنهایت، تمدن بزرگ اسلامی پدید آورد. در این میان، نهادهای علمی، بدین دانشگاه، باید نقش کلیدی سوزن‌بانی و هدایت قطار پیشرفت و رشد جامعه در مسیر صحیح انقلابی را ایفا نمایند.

دانشگاه جامع امام حسین (علیه السلام) به عنوان «دانشگاه سازمانی سپاه در تراز انقلاب اسلامی» با شعار «تزکیه، جهاد علمی، دانشگاه تمدن ساز» در کنار مسئولیت مهم انسان‌سازی و تربیت سربازان عصر ظهور، وظیفه تولید و نشر معارف پاسداری از انقلاب اسلامی را نیز برعهده دارد. در این راستا، معاونت پژوهش و فناوری دانشگاه به منظور تکمیل پرتفه مدیریت دانش بومی با سه ویژگی «اسلامی بودن»، «روزآمدی» و «کارآمدی»، با هدف دستیابی به مرجع علمی، افتخار و تلاش دارد تا زمینه و بستر لازم برای اساتید و پژوهشگران محترم این عرصه را فراهم نماید. امید است در سایه الطاف بیکران الهی و با گسترش فعالیت‌های انتشاراتی مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه جامع امام حسین (علیه السلام)، این رسالت خطیر تحقق یابد.

در پایان، بر روح ملکوتی معمار و رهبر کبیر انقلاب اسلامی، حضرت امام خمینی (ره) شهادی گرانقدر انقلاب اسلامی، دفاع مقدس و مدافعان حرم درود می‌فرستیم و با آرزوی سلامتی و رفیقات هرچه بیشتر مقام معظم رهبری، امام خاتمه‌ای (علیه السلام) و خدمتگزاران اسلام و کشور، از اساتید، فرهیختگان و اهل نقد و نظر تقاضا داریم با ارائه نظرها و پیشنهادهای خود، ما را یاری فرمایند.

و من الله التوفیق و علیه التکلان

معاونت پژوهش و فناوری

دانشگاه جامع امام حسین (علیه السلام)

## فهرست مطالب

صفحه

عنوان

|                |          |
|----------------|----------|
| ..... (یازده)  | دیباچه   |
| ..... (سیزده)  | پیشگفتار |
| ..... (پانزده) | مقدمه    |

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| ..... فصل ۱: بانکداری / کارکردها و تحولات                       | ۱  |
| ..... □ پیدایش و شکل‌گیری صنعت بانکداری                         | ۱  |
| ..... □ تاریخچه بانکداری در جهان                                | ۲  |
| ..... ○ بانکداری در دوره قرون وسطی                              | ۲  |
| ..... ○ بانکداری در قرون وسطی (حدود قرن پنجم تا پانزدهم میلادی) | ۵  |
| ..... ○ بانکداری در دوره رنسانس                                 | ۵  |
| ..... ○ بانکداری در دوره مرکانتیلیسم (قرن هفدهم و هجدهم)        | ۵  |
| ..... ○ بانکداری در قرن نوزدهم                                  | ۶  |
| ..... ○ بانکداری پس از جنگ جهانی اول (قرن بیستم و بیست و یکم)   | ۶  |
| ..... ○ بانکداری نوین                                           | ۷  |
| ..... □ تاریخچه بانکداری در ایران                               | ۱۱ |
| ..... ○ دوره اول بانکداری                                       | ۱۱ |
| ..... ○ دوره دوم بانکداری (۱۲۶۶ تا ۱۳۵۷)                        | ۱۲ |
| ..... ○ دوره سوم بانکداری (پس از انقلاب اسلامی)                 | ۱۲ |
| ..... ○ بانکداری نوین در ایران                                  | ۱۳ |
| ..... □ نگاهی به مفهوم و کارکردهای صنعت بانکداری                | ۱۷ |
| ..... ○ انواع بانک                                              | ۲۲ |
| ..... □ فعالیت‌های اصلی صنعت بانکداری                           | ۲۵ |
| ..... ○ فعالیت‌های استاندارد                                    | ۲۵ |
| ..... □ عوامل کلیدی موفقیت بانک‌ها                              | ۲۶ |
| ..... □ عوامل کلیدی موفقیت در صنعت بانکداری ایران               | ۳۱ |
| ..... ○ عوامل موفقیت بانک‌ها به‌طور عام                         | ۳۲ |

فصل ۲: ارزیابی عملکرد ..... ۳۵

- مقدمه ..... ۳۵
- ارزیابی عملکرد ..... ۳۶
- تعریف اندازه‌گیری عملکرد ..... ۳۸
- اهداف اندازه‌گیری عملکرد ..... ۴۱
- ⊙ هم راستاسازی راهبردها و فعالیت‌ها ..... ۴۲
- ⊙ کنترل عملیات ..... ۴۳
- ⊙ انگیزه و پاداش‌دهی کارکنان ..... ۴۳
- ⊙ مسئولیت‌پذیری ..... ۴۳
- تکامل ارزیابی عملکرد ..... ۴۴
- دیدگاه‌های سنتی ترین در ارزیابی عملکرد ..... ۴۶
- محدودیت‌های ارزیابی عملکرد ..... ۴۸
- ⊙ مشکلات مربوط به هم آمیختن ارزیابان ..... ۴۸
- ⊙ فقدان وجود نظام ارزیابی بارشرد ..... ۴۸
- ⊙ مشکلات مربوط به پیامدهای ارزیابی ..... ۴۸
- ⊙ فزونی هزینه به سود ..... ۴۹
- ⊙ کمبود اطلاعات ..... ۴۹

فصل ۳: الگوهای طراحی سیستم اندازه‌گیری عملکرد ..... ۵۱

- دسته‌بندی الگوهای ارزیابی عملکرد ..... ۵۱
- ⊙ الگوهای طراحی سیستم اندازه‌گیری عملکرد ..... ۵۲
- ⊙ الگوهای خودارزیابی (الگوهای تعالی یا جوایز کیفیتی) ..... ۵۳
- الگوهای طراحی سیستم اندازه‌گیری عملکرد ..... ۵۴
- ⊙ الگوهای طراحی سیستم ..... ۵۴
- ⊙ الگوی سینک و تاتل ..... ۵۷
- ⊙ ماتریس اندازه‌گیری عملکرد ..... ۵۸
- ⊙ هرم عملکرد ..... ۵۹

- ۶۱..... ☐ تنوری قیود
- ۶۲..... ☐ الگوی نتایج و دلایل
- ۶۳..... ☐ الگوی سه بعدی عملکرد
- ۶۵..... ☐ الگوی ارزش فرآیند
- ۶۶..... ☐ هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت
- ۶۷..... ☐ الگوی مثلث خدمات
- ۶۸..... ☐ الگوی کارت امتیازی متوازن
- ۷۲..... ☐ الگوی منشور عملکرد
- ۷۵..... ☐ فرایندهای طراحی سیستم
- ۷۶..... ☐ فرایندها از جنبه رویه‌ای
- ۷۷..... ☐ فرایندها از جنبه عملکردی
- ۷۸..... ☐ \* فرآیند و اثر و اساس
- ۷۹..... ☐ \* فرآیند مدوری و ادیتل
- ۸۰..... ☐ \* فرآیند کارت امتیاز متوازن
- ۸۱..... ☐ \* الگوسازی عملکرد
- ۸۶..... ☐ \* فرآیند ECOGRAI
- ۸۷..... ☐ \* رویکرد فرانهورفر
- ۹۰..... ☐ الزامات سیستم اندازه‌گیری عملکرد
- ۹۲..... ☐ الزامات شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد
- ۹۵..... ☐ موانع پیاده‌سازی سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد
- ۱۰۰..... ☐ رابطه الگوی تعالی EFQM و کارت امتیازی

#### فصل ۴: تجربیات ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری..... ۱۰۵

- ۱۰۵..... ☐ مقدمه
- ۱۰۶..... ☐ تجربیات خارجی
- ۱۰۶..... ☐ بانک جمهوری‌ای لیبی
- ۱۰۹..... ☐ یک بانک منطقه‌ای روسی
- ۱۱۴..... ☐ بانک HDFC

- ۱۲۱..... بانکداری غنا.....
- ۱۲۴..... بانکداری اردن.....
- ۱۲۸..... تجربیات داخلی.....
- ۱۲۸..... مؤسسه مالی و اعتباری کوثر.....
- ۱۲۹..... بانک سامان.....
- ۱۳۲..... بانک قوامین.....
- ۱۳۲..... \* آیین نامه.....
- ۱۳۳..... \* اهداف درجه بندی.....
- ۱۳۸..... بانک مسکن.....
- ۱۴۱..... بانک ملی.....
- ۱۴۳..... بانک های دولت خصوصی.....

#### فصل ۵: الگوی ارزیابی عملکرد سازمانی در صنعت بانکداری..... ۱۴۹

- ۱۴۹..... مقدمه.....
- ۱۵۰..... الگوی ارزیابی عملکرد سازمانی در صنعت بانکداری.....
- ۱۵۴..... \* ارتباط میان ابعاد، مؤلفه ها و شاخص ها.....
- ۱۵۴..... \* ارتباط میان ابعاد.....
- ۱۵۵..... \* ارتباط میان مؤلفه ها.....
- ۱۵۷..... \* اولویت بندی ابعاد، مؤلفه ها و شاخص ها.....
- ۱۵۷..... \* اولویت بندی ابعاد.....
- ۱۵۷..... \* اولویت بندی مؤلفه ها.....
- ۱۵۷..... \* اولویت بندی شاخص ها.....
- ۱۶۴..... \* پیشنهادهایی برای پیاده سازی الگوی ارزیابی عملکرد سازمانی در صنعت بانکداری.....

#### منابع و مآخذ..... ۱۶۹

- ۱۶۹..... منابع فارسی.....
- ۱۷۱..... منابع لاتین.....

## دیباچه

بانک انصار به عنوان بانکی ارزش‌مدار، جهادی و دانش‌محور، در راستای اهداف، سیاست‌ها و اجرای برنامه‌های توسعه‌ای خود در سیستم پولی و بانکی و به منظور ایجاد زمینه‌های مناسب برای رشد و ارتقاء کمی و کیفی پژوهش در نظام بانکی کشور در زمینه‌های مرتبط با امور بانکی، مرکز مطالعات و نوآوری را تأسیس نموده است. این مرکز با بهره‌گیری از نخبگان متعهد و محیطی پویا و بهره‌گیری از ظرفیت دانشجویان و نخبگان کشور در راستای تحقق بانکداری اسلامی، مقاومتی و نوین بر آن است تا کانونی برای تولید دانش کاربردی، نوآوری، معماری راهبردی تحول صنعت بانکداری و بازویی توانمند برای شبکه بانکی، به ویژه بانک انصار باشد.

این کتاب به شکل مناسبی فصل‌بندی شده و نویسندگان تلاش نموده‌اند تا در ۵ فصل نیازهای اطلاعاتی مخاطب را در زمینه ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری تأمین نمایند. کتاب با تاریخچه و مبانی بانکداری آغاز شده و با ارائه الگوی ارزیابی عملکرد در صنعت بانکداری بر اساس مدل توسعه یافته کارت امتیازی متوازن به پایان می‌رسد. در فصول ۲، ۳ و ۴ به ترتیب مفاهیم ارزیابی عملکرد، الگوهای ارزیابی عملکرد و تجارب داخلی و جهانی ارزیابی عملکرد در صنعت بانکی تشریح شده است. همچنین کتاب با قلمی روان نگاشته شده که بسیار ارزشمند است. مخاطبان اصلی این کتاب بی‌شک فعالان نظام بانکی کشور هستند که می‌تواند از دست‌آوردهای نویسندگان در سازمان خود استفاده مؤثر نمایند.

مرکز مطالعات و نوآوری بانک انصار