

واکاوی ابعاد اصلی ارزیابی و پیشبرد عملکرد مدیریت های ستادی بانک تجارت براساس مدل تعالی سازمانی EFQM

فاطمه مسلمی هتکه لوئی^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۲/۲۸ تاریخ چاپ: ۱۴۰۵/۰۶/۳۰

چکیده

مدیریت موسسات و بنگاههای اقتصادی به ویژه بانکها بایستی برای تعالی در عملکرد سازمان، عوامل توانمندسازی ارکان اصلی خود را در مسیر توسعه عملکرد همسو با مفاهیم و ابعاد کارکردی تعالی سازمانی سوق دهند چرا که تعالی بانکها و کسب موفقیت آنها در سطح داخلی و بین المللی باعث پرورش روحیه توفیق طلبی، افتخار سازمانی و غرور ملی در سطح جامعه می شود. این رویکرد تأثیر قابل ملاحظه ای بر روی کارکنان و مشتریان داشته و زمینه مسیر بهبود و توسعه در مسیر سرآمدی را فراهم می آورد. پژوهش حاضر، بر روش خود ارزیابی به عنوان یک روش نظام مند و نوین ارزیابی و همسو با معیار جهت گیری و اجرا در مدل EFQM به عنوان یک مدل جامع و کم نقص، تاکید دارد. پژوهش حاضر یک پژوهش کیفی بوده که در آن داده های اصلی از گردآوری مقالات مرتبط و با استفاده از روش تحلیل محتوا، با خبرگی چند تیم مدیریت و مشاوره، تجزیه و تحلیل و جمع بندی شده تا ابعادی را به صورت کدهای مشخص در قالب یک مدل مفهومی که همسو با مدل تعالی سازمانی ویرایش ۲۰۲۵ می باشد را با جزییات مربوطه ارائه نماید. هدف اصلی این تحقیق آن است که مولفه های موثر در عملکرد و سیستم مدیریت بانک تجارت را براساس معیارها و زیرمعیارهای مدل تعالی تبیین نموده و به دلیل این که مدل حاضر وضعیت عملکرد سیستم را در دو بخش جهت گیری و اجرا مشخص می سازد این امکان را به سازمان ها می دهد که با درک مولفه فوق، برای رسیدن به وضعیت بهتر و بهبود مستمر برنامه ریزی نمایند. یافته های تحقیق نشان می دهد که برای توسعه و پیشبرد عملکرد در مسیر تعالی بایستی بر روی چه متغیرها و معیارهایی در دو حوزه جهت گیری و اجرا در مدیریت های ستادی بانک تجارت تمرکز داشت.

واژگان کلیدی

عملکرد سازمانی، تعالی سازمانی، پیشبرد عملکرد، مدیریت بانک

۱. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گرایش تشکیلات و روشها، دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز، ایران. (Fateme.moslemi@tejaratbank.ir)

۱- مقدمه

همه سازمان‌ها، چه دولتی چه خصوصی، برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه رقابتی امروز، به نوعی سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش نیاز دارند که در قالب آن بتوانند کارایی و اثربخشی برنامه‌های سازمان، عملکرد فرآیندها و کارکنان خود را مورد ارزیابی و سنجش قرار دهند [۱۱و۶]. ارزیابی عملکرد در بانک‌ها نقشی حیاتی در تضمین سلامت، کارایی و پایداری مالی آن‌ها ایفا می‌کند. این فرآیند به مدیران امکان می‌دهد تا میزان دستیابی به اهداف استراتژیک را بسنجند، نقاط قوت و ضعف را شناسایی کنند و فرصت‌های بهبود را کشف نمایند. در محیط رقابتی امروز، بانک‌ها باید به طور مداوم عملکرد خود را در ابعاد مختلف، از جمله سودآوری، رضایت مشتری، مدیریت ریسک، کارایی عملیاتی و نوآوری، مورد سنجش قرار دهند. ارزیابی و پیشبرد عملکرد دقیق، مبنای تصمیم‌گیری‌های آگاهانه مدیریتی فراهم می‌آورد و به تخصیص بهینه منابع کمک می‌کند. همچنین، با شناسایی انحرافات از برنامه‌ها، امکان اتخاذ اقدامات اصلاحی به موقع را میسر می‌سازد. علاوه بر این، شاخص‌های عملکردی شفاف و قابل اندازه‌گیری، پاسخگویی را در سطوح مختلف سازمان افزایش داده و فرهنگ بهبود مستمر را ترویج می‌دهند [۶]. در نهایت، ارزیابی عملکرد مؤثر، اعتماد ذینفعان، از جمله سهامداران، مشتریان و نهادهای نظارتی را جلب کرده و جایگاه رقابتی بانک را در بازار تقویت می‌نماید. چرا که تعالی بانک‌ها و کسب موفقیت آن‌ها در سطح داخلی و بین‌المللی باعث پرورش روحیه و فرهنگ تعالی جویی^۲ و غرور ملی در سطح جامعه می‌شود و تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر روی کارکنان و مشتریان دارد. امید است با الگوگیری مناسب سازمان‌های دولتی و خصوصی کشورمان شاهد رشد و بالندگی موسسات و سازمان‌های ایرانی بخصوص بانک تجارت در عرصه ملی و جهانی باشیم [۵و۶].

۲- بیان مسأله

نبود یک سیستم ارزیابی عملکرد مؤثر در بانک‌ها، یکی از چالش‌های اساسی در مدیریت این نهادهای مالی به شمار می‌رود. بانک‌ها به دلیل نقش محوری در تجهیز و تخصیص منابع مالی، باید از سازوکاری دقیق، شفاف و یکپارچه برای سنجش عملکرد برخوردار باشند؛ زیرا هرگونه ضعف در ارزیابی می‌تواند به تصمیم‌گیری‌های نادرست، اتلاف منابع، کاهش بهره‌وری و تضعیف اعتماد ذینفعان منجر شود. در بسیاری از بانک‌ها، ارزیابی عملکرد همچنان بر شاخص‌های محدود مالی یا گزارش‌های دوره‌ای غیرکاربردی تکیه دارد و کمتر به ابعاد مهمی مانند رضایت مشتری، کیفیت خدمات، نوآوری، کارایی فرآیندها، مدیریت ریسک و توسعه سرمایه انسانی توجه می‌شود. این رویکرد ناقص باعث می‌شود تصویر واقعی از وضعیت بانک به دست نیاید و مدیران نتوانند نقاط ضعف و فرصت‌های بهبود را به درستی شناسایی کنند. در نتیجه، فاصله میان اهداف استراتژیک و عملکرد واقعی افزایش می‌یابد [۱۱و۱۲].

مسئله اصلی این است که نبود یک سیستم ارزیابی عملکرد مؤثر، مانع از همسویی فعالیت‌های روزمره بانک با اهداف کلان سازمانی می‌شود. همچنین، ضعف در تعریف شاخص‌های مناسب، نبود داده‌های قابل اتکا، و فقدان بازخورد مؤثر، فرآیند یادگیری سازمانی و بهبود مستمر را مختل می‌کند. از این رو، طراحی و استقرار یک نظام ارزیابی جامع و کارآمد، برای پیشبرد عملکرد با رویکرد ارتقای بهره‌وری، افزایش شفافیت، بهبود پاسخگویی و حفظ مزیت رقابتی بانک‌ها امری ضروری است [۱و۲]. پژوهش حاضر، با تأکید بر ارزیابی جامع به عنوان یک روش نظام مند و نوین ارزیابی و مدل به

¹ Driving Performance

² Winning culture

عنوان یک مدل جامع و کم نقص تاکید دارد. زیرا بهره‌گیری از روشهای مذکور یک نیاز اجتناب‌ناپذیر برای تمام سازمان‌های ایرانی اعم از بخش عمومی یا خصوصی است [۴۳ و ۴۱]. البته توجه به عوامل و ویژگیهای سازمان مورد ارزیابی و آگاهی و شناخت کامل نسبت به مدل و معیارهای آن برای موفقیت این روش کاملاً ضروری است. به عبارت دیگر، بانک تجارت برای دستیابی به عملکرد کلاس جهانی و رویارویی کارساز و موفق با شرایط رقابتی بین‌المللی و در نهایت، خلق ارزش افزوده و تامین رضایت و خشنودی ذی‌نفعان (کارکنان، مشتریان، جامعه، صاحبان سهام و...)، افزایش سطح عملکرد و ارتقای میزان تعالی و بالندگی سازمانی به طور اساسی، نیازمند برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک جهت دستیابی به اهداف مذکور است. بررسی مستمر و عارضه‌یابی پیوسته سازمانی است که سرآغاز حرکت این پژوهش گامی علمی، سیستمی و روشمند در این مسیر است [۳۶ و ۳]. بعلاوه سازمانی از بقاء و تعالی برخوردار خواهد بود که به مقوله کیفیت در تمام سطوح آن توجه شود. پس می‌توان گفت که کیفیت نقطه‌شروعی برای تعالی سازمانی است. برای این که بتوان در مسیر تعالی، سازمانی موفق بود و فاصله تا هدف را تشخیص داد می‌توان از الگوهای تعالی نظیر: EFQM، مالکوم بالدریج ۳، دمنینگ و غیره استفاده نمود [۴۵ و ۴]. لذا از نظر محقق مسئله این است که «با رویکرد معیارهای مدل تعالی سازمانی چه ابعادی و مولفه‌های در ارزیابی و توسعه عملکرد مدیریت‌های ستادی بانک تجارت می‌توانند نقش موثری را در هر حوزه داشته باشند؟» هدف اصلی این تحقیق آن است که ابعاد و مولفه‌های ارزیابی عملکرد بانک تجارت را براساس معیارها و زیرمعیارهای مدل تعالی شناسایی شده تا با درک جزئیات وضعیت فعلی بتوان، برای رسیدن به وضعیت بهتر و بهبود مستمر برنامه‌ریزی نمود.

۲- تعاریف و مفاهیم کاربردی

۲-۱ مدل تعالی سازمانی (EFQM)

یکی از چارچوبهای ارزیابی و اندازه‌گیری شناخته شده که بصورت گسترده‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا ۴ (EFQM) است. این مدل در آخرین ویرایش خود در سال ۲۰۲۵ تصریح کرده که یک مدل غیر تجویزی است و با سه حوزه اصلی در هفت معیار، مفاهیم و کاربردهای جدیدی را به سازمانها ارائه می‌کند.



³ Baldrige

⁴ European Foundation for Quality Management

شکل ۱. مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) ویرایش ۲۰۲۵

هدف از ایجاد این بنیاد در اروپا ترویج رهیافتی مدیریتی بین سازمان‌های اروپایی بود تا آنها را در ابعاد جهانی مطرح کند و راهنمای آنها به سمت سرآمدی پایدار باشد. این بنیاد طراحی مدل سرآمدی را از سال ۱۹۸۹ آغاز کرد و در سال ۱۹۹۱ به معرفی آن پرداخت. ویرایش‌های این مدل از سال‌های ۱۹۹۹ تا ۲۰۲۵ ارائه شد که دارای تغییرات قابل ملاحظه‌ای در زیر معیارها و نکات راهنما می‌باشند. مدل تعالی سازمانی EFQM یکی از جامع‌ترین چارچوب‌ها برای ارزیابی عملکرد و توسعه سازمان‌ها، به‌ویژه بانک‌ها، محسوب می‌شود [۵]. در این مدل، عملکرد بانک تنها با سودآوری یا شاخص‌های مالی سنجیده نمی‌شود، بلکه مجموعه‌ای از عوامل مدیریتی، فرهنگی، عملیاتی و اجتماعی نیز مورد توجه قرار می‌گیرد. در ویرایش ۲۰۲۵ مدل تعالی سازمانی EFQM منطق تأثیرگذاری مدل بیش از گذشته بر خلق ارزش پایدار، چابکی، نوآوری، تحول دیجیتال، پایداری، حاکمیت، تجربه ذی‌نفعان و آمادگی برای آینده متمرکز است [۴ و ۲]. در صنعت بانکداری، این مدل کمک می‌کند عملکرد بانک فقط با شاخص‌های مالی سنجیده نشود، بلکه از منظر رهبری، راهبری، فرهنگ، نوآوری، مشتری، کارکنان، جامعه و نتایج کلیدی نیز ارزیابی شود. هدف اصلی این مدل آن است که بانک به سازمانی چابک، مشتری‌محور، پاسخگو، نوآور، پایدار و آینده‌نگر تبدیل شود و بتواند برای همه ذی‌نفعان خود ارزش خلق کند [۲ و ۱۱ و ۵]. نتایج این تحقیق در نظر دارد فرایند ارزیابی عملکرد بانک را براساس مدل تعالی ویرایش ۲۰۲۵، با ارائه یک چارچوب ارزیابی جامع در سه حوزه جهت‌گیری، اجرا و نتایج مطابق شکل زیر تعریف کرده و مقاصد، چشم‌انداز و راهبردی عملیاتی تا حصول نتایج را ترسیم نماید.



شکل ۲. ابعاد اصلی توسعه و ارزیابی عملکرد براساس مدل تعالی سازمانی (EFQM) ویرایش ۲۰۲۵

۲-۲ مقایسه مدل‌های ارزیابی و توسعه عملکرد

در صنعت بانکداری، بهبود مستمر عملکرد امری حیاتی است. لذا انواع مدل‌های ارزیابی و توسعه عملکرد نظیر تعالی سازمانی EFQM، کانن، بالدريج و متدولوژی شش سیگما ابزارهای قدرتمندی برای دستیابی به این هدف هستند. در این میان مدل تعالی EFQM رویکردی جامع به تحقق تعالی سازمانی دارد و بر نوآوری، پایداری و یادگیری تأکید می‌کند [۶]. اما مدل کانن بر رضایت مشتری و کیفیت محصولات و خدمات تمرکز دارد. و مدل بالدريج به سازمان‌ها کمک می‌کند تا عملکرد خود را در هفت معیار کلیدی ارزیابی کنند. همچنین شش سیگما نیز رویکردی داده‌محور برای کاهش خطاها و بهبود فرآیندها ارائه می‌دهد. علاوه بر این موارد، کارت امتیازی متوازن ۶ (BSC) به عنوان یک

⁵ Six Sigma

⁶ Balanced Scorecard

ابزار استراتژیک، تمرکز را از معیارهای صرفاً مالی به سوی اهداف مشتری، فرآیندهای داخلی، و یادگیری و رشد گسترش می‌دهد. BSC با ایجاد تعادل بین این منظرها و همسو کردن عملیات روزمره با استراتژی کلان سازمان، به بانک‌ها کمک می‌کند تا دیدگاه جامع‌تری نسبت به عملکرد خود داشته باشند و پیشرفت خود را به طور مؤثرتری پایش کنند [۴۰]. بهره‌گیری از تمرکز آنها و ادغام مدل‌ها با همدیگر می‌تواند ابعادی را شناسایی و معرفی کرده تا بانک‌ها بتوانند در مسیر پیشبرد عملکرد با رویکرد تعالی و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار به دستاوردها و نتایج موثری نائل آیند [۴۵]. در جدول زیر این ابعاد معرفی شده است.

جدول ۱. شناسایی ابعاد مهم در ارزیابی و پیشبرد عملکرد بانک براساس مقایسه مدل تعالی سازمانی (EFQM) با سایر مدل‌ها

معیار مقایسه	مدل تعالی سازمانی	سایر مدل‌های ارزیابی عملکرد
تمرکز اصلی	خلق ارزش پایدار برای همه ذی‌نفعان، چابکی، تحول دیجیتال، پایداری	کاهش نقص و خطا، بهبود کیفیت و کارایی فرآیندها (داده‌محور)
دامنه شمول	جامع (رهبری، راهبرد، کارکنان، شرکات‌ها، فرآیندها، نتایج)	عمدتاً عملیاتی و فرآیندی
ذی‌نفعان کلیدی	همه ذی‌نفعان (مشتریان، کارکنان، جامعه، سهامداران، شرکا)	مشتریان (از طریق کیفیت محصول/خدمت) و کارکنان
روش‌شناسی	چارچوب مدیریتی مبتنی بر مفاهیم رادار (R.A.D.A.R.) برای ارزیابی، مدل مبتنی بر بلوغ	معیارهای ارزیابی عملکرد با ابزارهای آماری
خروجی/نتایج	نتایج ادراکی و عملکردی در تمام ابعاد	کاهش چشمگیر نقص، افزایش بهره‌وری، صرفه‌جویی در هزینه
ویژگی متمایز	تمرکز قوی بر پایداری، تحول دیجیتال، اکوسیستم ذی‌نفعان، ارزش پایدار	برای کاهش خطا
کاربرد در بانکداری	بسیار مناسب برای مدیریت جامع، تحول دیجیتال، پایداری، و تجربه مشتری	مناسب برای ارزیابی و بهبود عملکرد کلی بانک
مزایا	جامعیت، انعطاف‌پذیری، تمرکز بر ارزش پایدار و آینده	کارایی فرآیندها
محدودیت‌ها	پیچیدگی در اجرا، نیاز به تعهد قوی رهبری	ممکن است نیاز به منابع متنوع برای اجرا داشته باشد

۳- روش تحقیق

پژوهش حاضر یک پژوهش کیفی بوده که در آن داده‌های اصلی از گردآوری مقالات مرتبط و با استفاده از روش تحلیل محتوا تجزیه و تحلیل و جمع‌بندی شده‌اند. در این پژوهش جهت جمع‌آوری اطلاعات از روشهای کتابخانه‌ای و میدانی و نظر خبرگان، مدیران و ارزیابان ارشد این حوزه استفاده شده و مجموعه‌ای از مطالعات، گزارش‌ها و منابع معتبر با استفاده از معیارهای مشخص انتخاب گردید. سپس متن این مقالات به صورت نظام‌مند بررسی و بخش‌های مرتبط کدگذاری شدند. در مرحله تحلیل محتوا، کدهای مشابه در قالب مقوله‌ها و سپس در قالب مضامین اصلی سامان‌دهی می‌گردند. هدف این فرایند، استخراج الگوها، مفاهیم و نتایج مشترک میان پژوهش‌هاست. در پایان، یافته‌ها به صورت تلفیقی و منسجم جمع‌بندی شده و تصویری جامع از موضوع مورد مطالعه ارائه گردید. موارد بررسی شده اغلب از میان مدیران و کارکنان شاغل در بانک در حوزه سیستمها، استراتژی، مدیریت کارکنان، نوآوری و تحول دیجیتال بوده که در ارزیابی عملکرد بانک شرکت کرده و انتخاب شده‌اند. انتخاب خبرگان و مدیران به صورت هدفمند بوده و بر اساس معیارهای خاصی مانند سابقه فعالیت در حوزه سیستمهای کیفیت، استراتژی، مدیریت کارکنان در سازمان انجام شده است. بررسیها و مصاحبه‌ها با هدف درک عمیق‌تری از ابعاد قابل ارزیابی در شکلگیری یک نظام ارزیابی عملکرد انجام شده است. محورهای اصلی مصاحبه شامل ادراکات شرکت‌کنندگان از نقش فرهنگ در رهبری، کاربرد

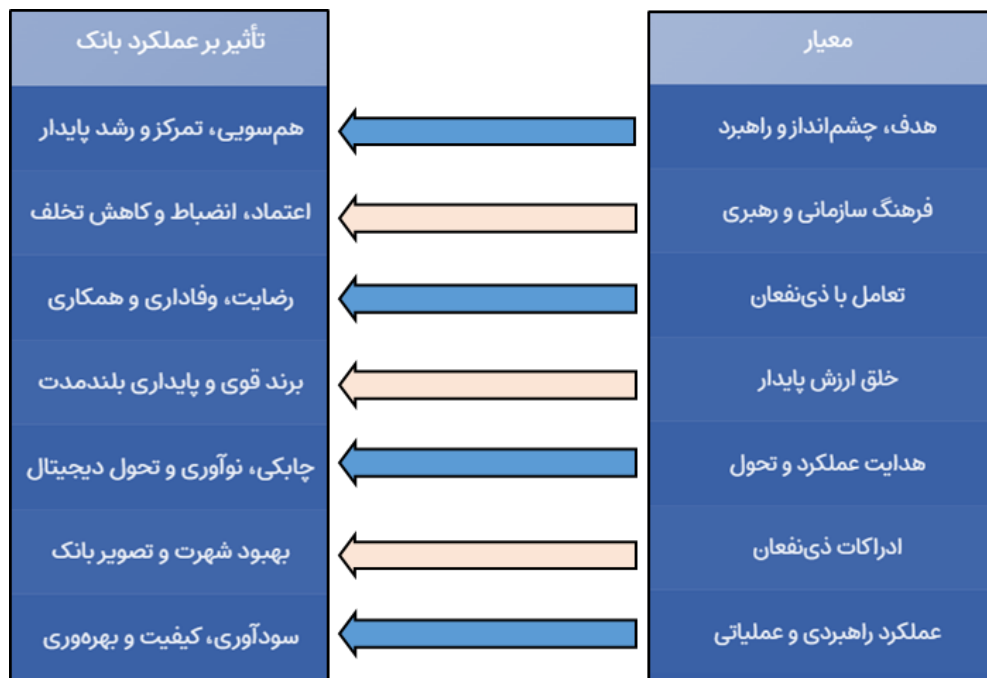
سیستمها، فرایندها و تجربیات آنها از فرایندهای توسعه در سازمان و تأثیر این عوامل بر پیشبرد عملکرد سازمانی می باشد. داده های حاصل از مصاحبه ها با استفاده از روش تحلیل محتوا مورد بررسی قرار گرفته اند. این روش امکان شناسایی، تحلیل و تفسیر الگوها و مضامین در داده های متنی را فراهم می آورد. تمام نکات جمع آوری شده به صورت دقیق به کدهایی تبدیل شده اند تا تجزیه و تحلیل داده ها قابلیت ارایه یک مدل مفهومی (شکل ۳) با جزئیات مربوطه را داشته باشد.

۴- یافته های تحقیق

بانک باید مأموریت و چشم انداز روشنی داشته باشد و برنامه های خود را در جهت توسعه بانکداری دیجیتال، افزایش سهم بازار، مدیریت ریسک و بهبود تجربه مشتری تنظیم کند [۶]. این معیار موجب هم سویی فعالیت های شعب، واحدها و مدیران با اهداف کلان بانک می شود و از تصمیم گیری های پراکنده و کوتاه مدت جلوگیری می کند. فرهنگ سازمانی و رهبری معیار بعدی است که نقش مدیران ارشد و سبک رهبری را در موفقیت بانک نشان می دهد. در یک بانک متعالی، رهبری باید مبتنی بر شفافیت، اخلاق حرفه ای، پاسخگویی، عدالت و مشتری مداری باشد. چنین فرهنگی باعث افزایش اعتماد کارکنان، کاهش تخلفات اداری و مالی، و آمادگی بیشتر سازمان برای تغییر و تحول می شود. تعامل با ذی نفعان نیز در بانک ها اهمیت زیادی دارد. ذی نفعان اصلی بانک شامل مشتریان، کارکنان، سهامداران، بانک مرکزی، نهادهای نظارتی، تأمین کنندگان و حتی فین تک ها هستند. بانک باید بتواند روابطی مؤثر، پایدار و سودمند با این گروه ها برقرار کند. نتیجه این تعامل، افزایش رضایت مشتری، وفاداری بیشتر، همکاری بهتر با نهادهای بیرونی و ارتقای اعتبار سازمان است. معیار خلق ارزش پایدار در EFQM 2025 نشان می دهد بانک نباید فقط به سود کوتاه مدت فکر کند، بلکه باید ارزش اقتصادی، اجتماعی و حتی زیست محیطی پایدار ایجاد کند. این موضوع در قالب تأمین مالی مسئولانه، توسعه خدمات مالی فراگیر، رعایت اصول راهبری زیست محیطی، اجتماعی و شرکتی ESG^۷ و حمایت از رشد اقتصادی سالم نمود پیدا می کند. چنین رویکردی در بلندمدت موجب افزایش اعتماد عمومی و بهبود برند بانک می شود. هدایت عملکرد و تحول نیز بیانگر توان بانک در پایش مداوم عملکرد، استفاده از داده ها، نوآوری و مدیریت تغییر است. در دنیای رقابتی امروز، بانکی موفق است که بتواند تحول دیجیتال را به خوبی اجرا کند، فرآیندهای خود را بهینه سازد و در برابر تغییرات بازار و فناوری واکنش سریع نشان دهد [۱۱]. در بخش نتایج، ادراکات ذی نفعان اهمیت زیادی دارد، زیرا نشان می دهد مشتریان، کارکنان و جامعه بانک را چگونه می بینند. این ادراکات بر شهرت، وفاداری و اعتماد تأثیر مستقیم دارند. همچنین عملکرد راهبردی و عملیاتی شامل شاخص هایی مانند سودآوری، بهره وری، کیفیت خدمات، سرعت پاسخ گویی، امنیت سامانه ها و کاهش مطالبات غیر جاری است. این شاخص ها میزان واقعی موفقیت بانک را نشان می دهند.

شکل ۳. ابعاد اصلی شناسایی شده جهت پیشبرد و ارزیابی عملکرد براساس مدل (EFQM) ویرایش ۲۰۲۵

^۷ Environmental, social, and corporate governance-ESG



بر اساس مطالعات و یافته‌های تحقیق، رابطه بین معیارهای اصلی مدل با موضوع عملکرد سازمانی به طور گسترده‌ای مورد بررسی قرار گرفته و نشان داده شده است که جهت‌گیریها و اجرای هماهنگ و نظام‌مند می‌تواند بر پیشبرد عملکرد تأثیر بگذارند و به نوبه خود، نتایج سازمانی می‌تواند شاخصی مهم برای توسعه عملکرد در سازمان بوده و یا آن را نمایش دهد. بنابراین، این مطالعه به بررسی و شناسایی این ابعاد در بانک تجارت پرداخته است.

جدول ۱.۲ ابعاد، کدها و یافته‌های نهایی حاصل از تجزیه و تحلیل و طبقه‌بندی موضوعات و پژوهشهای بررسی شده

ابعاد اصلی در هر یک از معیارهای مدل تعالی	دستاوردها و نتایج (کدهای استخراج شده)	منابع مرتبط
فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی	توسعه بانکداری و تسهیل ارتباطات دیجیتال	[۱۰ و ۱۱ و ۳ و ۶]
	ترویج فرهنگ رشد و توسعه عملکرد	[۵ و ۹ و ۱۰ و ۶ و ۵]
	ادغام برنامه‌ریزی استراتژیک با مدیریت عملکرد	[۱۰ و ۴ و ۵ و ۱]
	تقویت تصمیم‌گیری داده‌محور و ساختار حکمرانی	[۱۱ و ۴ و ۷]
فرهنگ و سبک رهبری	توسعه مهارت‌های رهبری در سطح فردی و سازمانی	[۱۳ و ۴ و ۵]
	ارزیابی فرهنگ و توسعه رهبری	[۵ و ۲ و ۵ و ۱]
	قابلیت جذب توانمندیها و حمایت از توسعه شایستگیها	[۵ و ۷ و ۱]
	ایجاد محیط کار مثبت و با اشتیاق	[۳ و ۴ و ۱۲]
	تقویت تاب‌آوری و پایداری سازمانی	[۵ و ۴ و ۱]
	شفافیت و اخلاق حرفه‌ای	[۱۰ و ۴ و ۳ و ۳]
تعامل با ذینفعان	ارتباط، همکاری تعامل مشتاقانه و هم‌آفرینی	[۱۱ و ۵ و ۶]
	چابکی و انعطاف‌پذیری سازمانی	[۱۰ و ۷ و ۵]
	تقویت خلاقیت و تولید ایده	[۵ و ۴ و ۷ و ۵]
	توسعه مهارت‌های دیجیتال	[۴ و ۷ و ۱۰ و ۶]
خلق ارزش	نوآوری در مدل کسب و کار و اکوسیستم	[۱۱ و ۳ و ۶ و ۹]

[۱۷و۱۴و۳و۴]	بهبود تجربه کارکنان، مشتریان و ذینفعان	پیشبرد عملکرد و تحول
[۱۰و۳و۵]	ارتقای کیفیت تولید و ارائه خدمات	
[۴و۵و۶و۱۳و۸]	توسعه فرآیندها، ریسکها، سیستمها و مدیریت عملکرد	
[۱۱و۶و۴و۵]	توازن میان پروژه های بهره برداری و کاوش	
[۱۱و۶و۴و۲]	افزایش کارایی منابع و بهره وری	
[۷و۴و۳و۲]	پایش سیستمی عملکرد و فرایندها	نتایج و دستاوردهای راهبردی و عملیاتی
[۸و۱۱و۶و۳و۲]	برداشت ذینفعان از پیشبرد و ارزیابی عملکرد	
[۷و۱۱و۶و۴و۵]	پیشبرد عملکرد در دو حوزه عملیاتی و استراتژیک	

در این پژوهش چند بعد اصلی شناسایی شده اند که نقش کلیدی حکمرانی و رهبری دیجیتال و تأثیر آن بر فرهنگ سازمانی چابک، نوآور و تغییرات مثبت در نتایج سازمان را نشان می دهند. که در ذیل، به تشریح مختصری از مهمترین این ابعاد و مفاهیم مرتبط پرداخته شده است.

۵- بحث، نتیجه گیری و جمع بندی :

این تحقیق برای ارزیابی عملکرد مدیریت های ستادی بانک تجارت شهرستان تهران بر اساس مدل EFQM با یک هدف اصلی جهت شناسایی و واکاوی ابعاد راهبردی و عملیاتی مورد بررسی قرار گرفته است. در مجموع، مدل تعالی EFQM 2025 به بانک ها کمک می کند عملکرد خود را به صورت یکپارچه و متوازن ارزیابی کنند و از یک سازمان صرفاً مالی، به یک سازمان متعالی و پایدار تبدیل شوند. برای توسعه عملکرد بانک ها با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM 2025 باید نگاه صرفاً مالی را کنار گذاشت و عملکرد را به صورت یکپارچه، داده محور و ذی نفع محور مدیریت کرد. در این مدل، دستیابی به نتایج مطلوب زمانی ممکن است که بانک ابتدا هدف، چشم انداز و راهبرد خود را شفاف کند و آن را به اهداف عملیاتی در سطح شعب، ستاد و واحدهای پشتیبان تبدیل نماید. سپس رهبری و فرهنگ سازمانی باید به گونه ای تقویت شود که پاسخگویی، شفافیت، مشتری مداری، اخلاق حرفه ای و نوآوری در تمام سطوح نهادینه گردد. برای رسیدن به نتایج بهتر، بانک ها باید نیازهای واقعی ذینفعان را به صورت مستمر شناسایی کنند؛ یعنی صدای مشتری، کارکنان، سهامداران، نهادهای نظارتی و شرکای فناورانه را به تصمیم گیری تبدیل کنند. در بانکداری امروز، تعامل مؤثر با مشتری تنها به ارائه خدمات حضوری محدود نیست، بلکه سرعت، سهولت، امنیت و تجربه دیجیتال نیز اهمیت دارد. بنابراین، تحول دیجیتال و بهبود فرآیندها یکی از مهم ترین راهکارهاست؛ بانک باید فرایندهای تکراری را خودکار کند، زمان ارائه خدمت را کاهش دهد، خطاها را کم کند و خدمات چندکاناله ارائه دهد.

از سوی دیگر، توانمندسازی کارکنان نقش تعیین کننده دارد. آموزش مستمر، ارزیابی عملکرد منصفانه، ایجاد انگیزه، مشارکت در تصمیم گیری و توسعه مهارت های دیجیتال باعث می شود کارکنان کیفیت خدمت رسانی را بالا ببرند و در اجرای راهبردها همراه شوند. همچنین بانک باید مدیریت داده و شاخص های کلیدی عملکرد را جدی بگیرد؛ زیرا بدون پایش مداوم، نمی توان فهمید کدام واحدها مؤثر عمل می کنند و کدام بخش ها نیازمند اصلاح اند. در بعد بیرونی نیز توجه به خلق ارزش پایدار ضروری است. بانک ها باید علاوه بر سودآوری، مسئولیت اجتماعی، تأمین مالی مسئولانه و پایداری را در سیاست های خود لحاظ کنند. این کار اعتماد عمومی را افزایش داده و برند بانک را تقویت می کند. در نهایت،

برای رسیدن به نتایج مورد نظر، بانک باید یک چرخه بهبود مستمر ایجاد کند تا مراحل برنامه‌ریزی، اجرا، ارزیابی، یادگیری و اصلاح در کل فرایند ارزیابی و پیشبرد عملکرد از طریق پیشنهادهای زیر دنبال شود.

- استقرار نظام مدیریت عملکرد مبتنی بر معیارهای مدل EFQM

- تعریف شاخص‌های روشن برای مشتری، کارکنان، عملیات و مالی

- توسعه بانکداری دیجیتال و تجربه مشتری

- آموزش و توانمندسازی مداوم کارکنان

- تقویت رهبری اخلاق‌مدار و پاسخگو

- توجه به پایداری، مسئولیت اجتماعی و نوآوری سازمانی

در نتیجه، بانکی موفق است که تعالی را نه به‌عنوان یک پروژه مقطعی، بلکه به‌عنوان سبک مدیریت و فرهنگ سازمانی دنبال کند. در این راستا سازمانها زمانی در مسیر تعالی سازمانی موفق خواهند شد که رویکردی فرهنگی و سیستمی در پیش گیرند، نه صرفاً پروژه‌ای. این یعنی ارزش‌های تعریف شده در سازمان مطابق با مفاهیت تعالی، باید در تار و پود و ماهیت وجودی سازمان تنیده شوند. مدیران ارشد باید ارزش‌های تعالی را در گفتار و عمل ترویج کنند و برای تحقق آنها منابع کافی در نظر بگیرند. معیارهای EFQM باید در فرایندهای کلیدی بانک (مانند برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت عملکرد، ارزیابی کارکنان، توسعه محصول) ادغام شوند. کارکنان باید با مدل کاربرست مدل تعالی و نحوه اجرای آن در واحد خود آشنا شوند و مهارت‌های لازم را کسب کنند. دستاوردها، چالش‌ها و پیشرفت‌ها در مسیر تعالی باید به‌طور مداوم به اطلاع همه کارکنان رسانده شود تا فرهنگ بهبود مستمر شکل گیرد. و در نهایت باید با ایجاد سازوکاری برای ارزیابی دوره‌ای عملکرد بانک بر اساس مدل EFQM و ارائه بازخورد سازنده برای رفع نقاط ضعف اقدامات مستمر را جاری و پاشی نمود لذا با تقویت و توسعه این رویکرد، از طریق توانمندسازی بانک در ابعاد شناسایی شده، تعالی در عملکرد به بخشی جدایی‌ناپذیر از هویت و عملکرد روزمره بانک تبدیل خواهد شد.

۶- منابع

۱. ابوالحسن، فری. (۱۳۹۹). پیشران های تحول دیجیتال، تهران، نشر چاپ و نشر بازرگانی.
۲. ایزدی، علیرضا. بابادی، امین. (۱۴۰۴). عملکرد سازمانی زنجیره آموزشی آستان قدس رضوی: مدل تعالی سازمانی، کاوش های نوین در علوم محاسباتی و مدیریت رفتاری، دوره ۱، شماره ۳، صفحه ۱۵-۲۴.
۳. خدمتگزار، حمیدرضا. (۱۴۰۴). مدیریت نوآوری. چاپ اول، تهران: انتشارات مولفین طلایی.
۴. خدمتگزار، حمید رضا. (۱۳۹۹). کاربست تفکر استراتژیک در رهبری منابع انسانی، تهران، نشر مولفین طلایی.
۵. خدمتگزار، حمیدرضا. (۱۳۹۸). تعالی در حکمرانی سازمانی. چاپ اول، تهران: انتشارات کاوشگران بهره وری.
۶. قرشی، محمد حسین. شاهوردیانی، شادی. رحمانی زاده، فرزانه. (۱۴۰۳). مطالعه وضع موجود و مطلوب توانمندسازها بر سودآوری بانک های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار بر اساس مدل EFQM، مطالعات موردی: بانک اقتصاد نوین، دانش سرمایه گذاری، دوره ۱۳، شماره ۵۳.
7. Alateeg, S., & Alhammadi, A. (2024). The impact of organizational culture on organizational innovation with the mediation role of strategic leadership in Saudi Arabia. *Journal of Statistics Applications & Probability*, 13(2), 843-858.
8. Calvo-Mora A, Blanco-Oliver A, Roldán JL, Periañez-Cristóbal R (2020) TQM factors and organisational results in the EFQM excellence model framework: an explanatory and predictive analysis. *Ind Manag Data Syst* 120:2297–2317.
9. Criado-García F, Calvo-Mora A, Martelo-Landroguez S (2020) Knowledge management issues in the EFQM excellence model framework. *Int J Qual Reliab Manag* 37:781–800. Escrig-Tena AB, Garcia-Juan B, Segarra-Ciprés M (2019) Drivers and internalisation of the EFQM excellence model. *Int J Qual Reliab Manag* 36:398–419.
10. Ebert, C. (2024). Industry Trends 2024: Innovation Needs Competence. *Computer*, 57(4), 93-98.
11. EFQM. EFQM 2025 Model-EFQM. 2025. Available online: <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model/download-your-free-short-copy-of-the-efqm-model/> (accessed on 20 June 2024).
12. Harrington, H. J., & Voehl, F. (Eds.). (2020). *Total Innovative Management Excellence (TIME): The Future of Innovation*. CRC Press.
13. Hair JF, Howard MC, Nitzl C (2020) Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *J Bus Res* 109:101–110.
14. Heubeck T, Meckl R (2022) Antecedents to cognitive business model evaluation: a dynamic managerial capabilities perspective. *RMS* 16:2441–2466.

Analysis of the main dimensions of evaluating and promoting the performance of Tejarat Bank's staff management based on the EFQM organizational excellence model

Fatemeh Moslemi Hatke-Loui⁸

Abstract

In order to excel in organizational performance, the management of economic institutions and enterprises, especially banks, must direct their main pillars' empowerment factors towards the development of performance in line with the concepts and functional dimensions of organizational excellence, because the excellence of banks and their success at the domestic and international levels fosters a spirit of achievement, organizational pride, and national pride at the community level. This approach has a significant impact on employees and customers and provides the basis for the path of improvement and development on the path of excellence. The present study emphasizes the self-assessment method as a systematic and modern method of assessment and in line with the orientation and implementation criteria in the EFQM model as a comprehensive and imperfect model. The present study is a qualitative study in which the main data from collecting related articles and using the content analysis method, with the expertise of several management and consulting teams, was analyzed and summarized to present dimensions in the form of specific codes in the form of a conceptual model that is in line with the organizational excellence model, edition 2025, with relevant details. The main objective of this research is to explain the effective components in the performance and management system of Tejarat Bank based on the criteria and sub-criteria of the Excellence Model. Since the present model specifies the performance status of the system in two parts: orientation and execution, it enables organizations to plan for a better situation and continuous improvement by understanding the above component. The research findings show that in order to develop and advance performance on the path to excellence, what variables and criteria should be focused on in the two areas of orientation and execution in the headquarters management of Tejarat Bank.

Keywords:

Organizational performance, organizational excellence, performance advancement, bank management

⁸ Master of Public Administration, Organization and Methods, Azad University, Central Tehran Branch: Fateme.moslemi@tejaratbank.ir