

فصل اول

کلیات تحقیقی

۱-مقدمه

با توجه به پیشرفت روز افزون دنیای تکنولوژی و افزایش صنایع کوچک و از طرفی منابع کمیاب ، ارزش منابع مالی ، اهمیت رقابت و مشتری مداری در صنعت بانکداری روز به روز افزایش یافته و هریک از صنایع در صدد و پیشبرد و بهبود و عملکرد فعالیتهای بانکی خود می باشند ، از اینرو سیستمی که بتواند به صورت نظامگرا و ساخت یافته ، ارزیابی عملکرد بانک را در قالب چشم اندازها و استراتژی های سازمان تهیه کند ، به عنوان یک ضرورت احساس می شود .

و عملکرد بانک نیز متأثر از عملکرد مدیران آن می باشد و برای ارزیابی عملکرد مدیران نیازمند بررسی عوامل موثر و تاثیرگذار و عملکرد آنان می باشد.

دولتهای موجود ارزیابی روشهای سنتی بوده و عمدتاً بر معیارهای مالی استوار هستند. ((کارت امتیاز متوازن)) یک سیستم ارزیابی عملکرد است که می تواند مشکلات موجود در ارزیابی عملکرد مدیران را رفع نماید.

در این روش ارزیابی عملکرد در چهار بخش مختلف فعالیتهای شامل مالی ، مشتری مداری ، فرایندهای داخلی و یادگیری و نوآوری براساس استراتژی های سازمان صورت می گیرد.

(بختیاری ، ۱۳۸۳ ، ص ۱۳) .

آنچه یک سیستم نیاز دارد تا بینش واقعی در عملیات سازمانها ایجاد کند، متوازن کردن وقت اندازه های مالی گذشته، با هدایت عملکرد آینده و کمک به اجرای استراتژی است. کارت امتیاز متوازن به این چالشها پاسخ می دهد (Niven,2003,P23)

در واقع می توان با استفاده از کارت امتیاز متوازن ویژگی های ارزیابی عملکرد مدیران را به نحو بهتری بررسی کرد و عوامل تاثیرگذار بر عملکرد مدیران را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد.

۲-۱ موضوع تحقیق

موضوع تحقیق ((بررسی عوامل موثر بر سیستم ارزیابی عملکرد مدیران بانک تجارت)) می باشد که ارزشهای عملی ارزیابی عملکرد با کارت امتیاز متوازن(BSC) و حسابرسی عملکرد مدیریت و سایر روشهای عملی بررسی خواهد گردد.

۳-۱ بیان مسئله

تخصیص بهینه منابع در بانکها مستلزم سنجش مستمر عملکرد مدیران و واحدهای زیر مجموعه آنها می باشد ، ارزیابی عملکرد مدیران بانکی به دلیل پیچیدگی شغلی و وظایف شغلی آنان از اهمیت بیشتری برخوردار می باشد.

ارزیابی عملکرد مدیران بانکها و ویژگیهای آنان باعث می شود که عوامل خاصی بر این ارزیابی تاثیرگذار باشند که براساس استراتژیهای سازمان صورت می گیرد اگر استراتژی های مربوط موثر و کارآمد باشد و کارائی و اثربخشی را به همراه صرفه اقتصادی داشته باشند می توانند در بهره وری سازمان موثر باشند و برای اینکه عملکرد مدیران بتواند به

صورت مستمر و در طی دوره های کوتاه تر بررسی و در زمانهای مزبور اقدام به تشویق یا تنبیه مدیران نمود که می تواند از طریق سیستم های مکانیزه ارزیابی و نقش موثری در عملکرد کل بانک یا سازمان داشته باشند . بایستی مکانیزمی طراحی شود که بتواند ویژگی های خاصی را داشته باشد تا بتواند در شفاف سازی عملکرد مدیران موثر واقع شود.

به دلیل نقص هایی که در روش های فعلی ارزیابی عملکرد مدیران وجود دارد و اغلب به صورت یکساله ارائه می گردد که طولانی بودن مدت ارزیابی عملکرد و وجود مشکلات مزبور موجب می گردد که عملکرد مدیران به درستی ارزیابی نشود.

معیارهای سنتی برای مقایسه روند رشد در بخشهای مختلف ناکارآمد بوده و حتی ممکن است در طول مدت کوتاهی با تعویض یا جابجایی مدیران ساختار مدیریت عوض شده و ساختار جدیدی بر آن بخش حاکم گردد.

لذا می توان با بررسی ویژگی های عملکرد مدیران و نقش راهبری آنها را در مدیریت بانک پررنگ تر نمود . روش ارزیابی عملکردی که توسط کاپلان و نورتون در سال ۱۹۹۰ ابداع شد و کارت امتیاز متوازن نام گرفت کارت امتیاز اجازه می دهد یک سازمان چشم اندازها و استراتژی ها را بوسیله تهیه یک چارچوب تفسیر کند که شرح استراتژی سازمان ها را از طریق اهداف و اندازه های انتخاب شده بیان می کند لذا طراحی این سیستم در بانکها

می تواند تا حد زیادی بهره وری را افزایش دهد و ازطرفی در سال ۷۳ سازمان حسابرسی کشور کتابی را تحت عنوان حسابرسی عملکرد مدیریت به جامعه و بخصوص حسابرسان عملیاتی عرضه نمود که در آن فعالیتهایی را که برای دستیابی به عملکرد بهتر مدیریت لازم

بود بحث و بررسی می نمود که می تواند در تنظیم این پایان نامه کمک بزرگی محسوب گردد.

۴-۱ اهمیت موضوع

در کنار تحولات عظیم در علوم مختلف ، دانش مدیریت و سازمان نیز از تحولات شگرف بی بهره نبوده است . تولد ، تنظیم و بازنگری سیستم های جدید در این نظام زایده این تحولات است.

در این رابطه می توان عوامل ارزیابی عملکرد را به عنوان اصلی غیر قابل اجتناب معرفی نمود. نقش این عامل بگونه ای است که در ابعاد مختلف سازمان ، چون اهداف ، استراتژیها و خط مشی ها ، منابع نیروی انسانی ، منابع مادی و امکانات و...به عنوان یک مهره اصلی قلمداد می شود.

با علم به اینکه هر سیستم جهت سازگاری و بقا ملزم به داشتن پویایی و تعادل می باشد ، هر سازمان نیز به عنوان یک سیستم جهت برقراری این پویایی و تعادل نیازمند داشتن ارتباط کنترل و بازسازی می باشد. از جمله راهکارهای عملی در حیطه منابع انسانی جهت برقراری عوامل مذکور ارزیابی عملکرد مدیران از اهمیت ویژه ای برخوردار است. به طوریکه عدم وجود این سیستم به معنای عدم برقراری و ارتباط با توسعه ، رشد و بهبود است ، که سرانجام این پدیده با مرگ سازمان همراه خواهد بود.

بنابراین این بانکها ، باید بتواند استراتژی سازمان را در ارزیابی عملکرد مدنظر قرار داده و استراتژی را در قالب شاخص های قابل اندازه گیری یقین کنند و ارزیابی بر اساس آن صورت گیرد.

کارت امتیاز متوازن مجموعه ای از اندازه های قابل سنجش را که از استراتژی های مشتق می شود انتخاب می کند و ابزاری است برای استفاده مدیران عالی در برقراری ارتباط با مدیران میانی ، کارکنان و ذینفعات بیرونی (مشتریان) و هدایت سازمان در رسیدن به اهداف استراتژیک آن می باشد.

در این روش مدیران عالی یا مدیر عامل بانک می تواند اطلاعات را صورت لحظه ای دریافت و براساس آن در رقبت با سایرین عمل نماید.

۱-۵ سؤال اصلی تحقیق

عوامل موثر بر سیستم ارزیابی عملکرد مدیران بانک تجارت کدامند؟

در واقع سؤال اصلی تحقیق به این موضوع می پردازد که چه عواملی بر سیستم ارزیابی عملکرد مدیران در بانک تجارت موثر می باشد و چگونه می توان این عوامل تعیین نمود که کارائی و اثر بخشی مدیران در برنامه ها دیده شود و بتواند صرفه اقتصادی و در نتیجه بهره وری بهتر را برای سازمان به همراه داشته باشد.

۱-۶ اهداف تحقیق

به طور کلی هدف اصلی تحقیق را می توان به صورت زیر بیان نمود:

هدف تحقیق بررسی عواملی است که بر روی مکانیزم ارزیابی مدیران تاثیرگذار بوده و می تواند اثر بخشی و کارائی این مکانیزم را به دنبال داشته باشد. با توجه به وضعیت موجود ، بررسی عملکرد مدیران به طور سالانه در اکثر سازمانها انجام می گیرد اما از آنجا که عوامل موثر بر ارزیابی عملکرد مدیران به صورت علمی و منطقه تعیین نمی شود این تحقیق دنبال شیوه های ارزیابی علمی می باشد و شناسایی عوامل موثر بر ارزیابی که می توانند سازمان را در بهره وری از منابع مورد استفاده یاری نماید.

۷-۱ فرضیه تحقیق

چه عواملی بر سیستم ارزیابی عملکرد مدیران بانک تجارت تاثیر گذار می باشد؟

۸-۱ متدولوژی (روش) تحقیق

۱-۸-۱- نوع روش تحقیق :

روش تحقیق مطالعه میدانی به صورت پیمایشی می باشد که در آن با بررسی عوامل ، محقق بدون اعمال نظر دنبال درک واقعیت و در جامعه آماری و تعیین ویژگی های تاثیرگذاری بر ارزیابی عملکرد مدیران می باشد .

۲-۸-۱ روش گرد آوری اطلاعات :

در این تحقیق اطلاعات مورد نیاز جهت تبیین مبانی نظری از طریق مطالعه اسناد و مدارک معتبر علمی ، کتابخانه ، اینترنت ، کتب و نشریات خارجی و ایرانی و پایان نامه ها بدست می آید و اطلاعات مورد نیاز برای فصل چهارم از طریق پرسشنامه و در مواردی خاصی از طریق انجام مصاحبه صورت می پذیرد و اطلاعات جهت تجزیه و تحلیل گردآوری می گردد.

۱-۸-۳: آزمون های آماری مورد استفاده :

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات بدست آمده از جامعه آماری ، از آمار توصیفی استفاده می گردد و هم چنین از نرم افزار آماری SPSS برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شده است.

۱-۹-۱- قلمرو تحقیق

قلمرو تحقیق در دو دامنه مکانی و زمانی به شرح ذیل معرفی می گردد.

۱-۹-۱-۱ قلمرو مکانی تحقیق

این تحقیق به صورت موردی بخش مستادی بانک تجارت را مورد بررسی قرار می دهد.

۱-۹-۱-۲ قلمرو زمانی تحقیق

این تحقیق شامل قلمرو زمانی خاصی نمی گردد ولی از زمان طراحی فرمهای ارزشیابی مدیران بانک تجارت که از سال ۸۰ به صورت جدید طراحی و جهت ارزیابی در اختیار رده های بالاتر مدیریتی قرار گرفته است

؟؟؟؟ که از سال مورد نظر بوده را تا زمان اتمام تحقیق بررسی نموده و عوامل موثر را براساس روشهای نوین پیشه وعده خواهد داد.

۱-۱۰-۱ مدل عملیاتی تحقیق

طبق مدل ارائه شده کارت امتیاز متوازن توسط کاپلان و نورتون (در فصل B تشریح شده است)

این مدل برای ارزیابی عملکرد مدیران بانک تجارت طراحی می گردد و طبق این مدل ابتدا ماموریت ها و ارزشها و استراتژی های بانک تجارت تهیه شده و در راستای آنها عملکرد مدیران طبق چهار دیدگاه مالی ، مستمری مداری فرایند های داخلی و رشد و یادگیری مدیران مورد ارزیابی قرار می گیرد و عوامل موثر بر آن بررسی می شود .

مدل عملیاتی تحقیق در شکل ۱-۱ ارائه گردیده است.

شکل

۱۱-۱ جامعه آماری

جامعه آماری تحقیق مدیران بخش ستادی بانک تجارت در سطح شهر تهران می باشد که بیشتر به صورت متمرکز عمل می نماید. چون تعداد حجم جامعه آماری کم بوده سعی شده است پرسشنامه در اختیار کلیه مدیران و روسای ادارات قرار گیرد و پس از تکمیل دریافت شود.

۱۲ - شرح واژه ها و اصطلاحات بکاررفته در تحقیق

ارزیابی عملکرد: (**performance evaluation**) به فرایند سنجش و اندازه گیری عملکرد فرد یا گروه در دوره ای مشخص با رویکرد تحقق اهداف و راهبردهای سازمان به گونه ای که انتظارات و شاخص های مورد نظر از قبل و به صورت شفاف به ارزیابی شونده منتقل شده باشد ، ارزیابی عملکرد اطلاق می شود. (Niven, 2003,p288)

کارت امتیاز متوازن: (**Balanced Scorecard**) یک نوع سیستم ارزیابی و سنجش یکپارچه عملکرد بر حسب شاخص های استراتژیک ، عملیاتی و مالی می باشد. این مدل در

واقع چارچوبی برای تبدیل استراتژی سازمان به مجموعه ای از شاخص های عملکرد در چهار حوزه می باشد.

(Niven, 2003,p286)

ویادگیری کارکنان استفاده می کنند با این حال کارت امتیاز متوازن نمایانگر یک چارچوب پویا است و شکلهای اضافی را می توان لزوماً برای تفسیر و توصیف کافی استراتژی یک سازمان ، افزود.

(Niven, 2003,p288)

دیدگاه مالی: (Financial perspective) یکی از چهار دیدگاه استناداری که با کارت امتیاز متوازن استفاده می شود . در کاربردهای کارت امتیاز متوازن در بخش دولتی و غیر انتفاعی ، مقایسهها در دیدگاه مالی اغلب بعنوان محدودیتهای که سازمان باید در حدود آن عمل کند ، مد نظر قرار می گیرند.

(Niven, 2003,p286)

دیدگاه مشتری: (Customer Perspective) یکی از چهار دیدگاه استناداری که با کارت امتیاز متوازن استفاده می شود . نقش دیدگاه مشتری در سازمانهای دولتی و غیر انتفاعی ، اغلب تا رأس مدل کارت متوازن بالا برده می شود. (Niven, 2003,p286)

دیدگاه فرآیندهای داخلی: (Process Perspective) یکی از چهار دیدگاه استناداری که با کارت امتیاز متوازن استفاده می شود . مقیاسها در این دیدگاه برای بررسی کارائی فرآیندهای اصلی سازمان که باید جهت ادامه افزایش ارزش برای مشتریان ، در آن برتری داشته باشد مورد استفاده قرار می گیرند.

(Niven, 2003,p288)

دیدگاه رشدو یادگیری کارکنان : (Perspective) یکی از چهار دیدگاه استاندارد است که با کارت امتیاز متوازن استفاده می شود . مقیاسها در این دیدگاه اغلب بعنوان ((توانمند ساز)) مقیاسهایی که در سه دیدگاه دیگر پدیدمی آیند ، شناخته می شوند . (Niven, 2003,p286)

چشم انداز (Vision) یک چشم انداز قوی ، چارچوب فکری مشترکی را برای همه در سازمان فراهم می کند که به شکل گیری آینده غالباً غیر عملی که پیش رو دارد ، کمک می کند . چشم اندازهای کارآمد یک تصویر گفتاری از آنچه که سازمان می خواهد در نهایت به آن برسد ارائه می کند - که ممکن است پنج ، ده یا پانزده سال آینده باشد. این بیان نباید غیر عملی باشد بلکه باید حتی الامکان حاوی یک تصویر واقعی از حالت مطلوب باشد و اساس تنظیم استراتژی ها و اهداف کلی را فراهم کند .

(Niven, 2003,p290)

ارزشها : (Values) ارزشها نمایانگر عقاید محکم در داخل سازمان بوده و از طریق رفتار هر روزه کارکنان نشان داده می شود . ارزشهای یک سازمان آشکارا نشان می دهد چگونه از افراد انتظار دارد رفتارکنند . ارزشها باید در بلند مدت ماندگار بوده و یک منبع دائمی نیرو را برای یک سازمان فراهم کند.

(Niven, 2003,p287)

شرح ماموریت: (Mission Statement) شرح ماموریت ، هدف درونی سازمان را - یعنی چرا سازمان وجود دارد - مشخص می کند . ماموریت ، علت وجودی سازمان را بررسی کرده و انگیزه های کارمند برای مشارکت در کار سازمان را منعکس می کند. ماموریت های مؤثر و کار آمد ، الهام بخش و دارای ماهیت بلند مدت بوده و به سادگی قابل فهم و انتقال است .

(Niven, 2003,p287)

استراتژی: (**Sterategy**) معرف اولویتهای گسترده ای است که یک سازمان در شناخت محیط فعالیت خود و در پیگیری ماموریت خود اتخاذ می کند. تمام مقاسهای عملکرد ، که در مرکز سیستم کارت امتیاز متوازن قرار می گیرند، باید با استراتژی سازمان منطبق باشند .

(Niven, 2003,p289)

نقشه استراتژی: (Strategy Map) مبدعین کارت امتیاز متوازن ، کاپلان و نورتون ، این عبارت را برای تشریح مناسبات مشترک میان مقیاسها که برای توصیف استراتژی یک سازمان باهم ایجا می کنند ، ابداع کرده اند . (Niven, 2003,p289)

به جریان اندازی (سرزیر کردن) : (Cascading) فرآیند توسعه کارتهای امتیاز تنظیم شده در سرتاسر یک سازمان . هر سطح از سازمان کارتهای امتیاز را بر اساس اهداف کلی و مقیاسهایی ایجاد می کند که می تواند از کارت امتیاز گروهی که به آن گزارش می دهد تحت تاثیر قرار دهد.

(Niven, 2003,p286)

علت و معلول: (Cause and Effect) مفهوم علت و معلول ، کارت امتیاز متوازن را از سایر سیستمهای مدیریت عملکرد جدا می کند. مقیاسهایی که در کارت امتیاز پدید می آیند برای بیان نقشه استراتژی سازمان ، باید در یک سری روابط علت و معلولی با یکدیگر متصل شوند.

(Niven, 2003,p289)

هدف کلی: (Objectives) شرح مختصری که کارهایی که سازمان باید برای اجرای استراتژی خود ، به خوبی انجام دهد را توصیف می کند. اهداف کلی اغلب با افعال کنشی مانند ((افزودن)) ، ((کاستن)) ، ((بهبود دادن)) ، ((دست یافتن)) و مشابه آن آغاز می شود .

(Niven, 2003,p288)

مقیاس: (Measure) معیاری که برای ارزیابی و انتقال اطلاعات عملکرد در برابر نتایج مورد انتظار ، استفاده می شود. مقیاسها معمولاً دارای ماهیت کمی بوده و ارقام ، مبالغ ، درصدها و غیره را دربر می گیرد. گزارش و بازبینی مقیاسها به یک سازمان

کمک می کند میزان پیشرفت بسوی اجرای مؤثر استراتژی را اندازه گیری نماید. (Niven, 2003,p287)

هدف مشخص: (Target) معرف نتیجه مطلوب یک مقیاس عملکرد است. اهداف ، نتایج ناشی از سنجش را معنادار کرده و بازخوری را در مورد عملکرد برای سازمانها فراهم می کنند.

(Niven, 2003,p287)

نوآوریها: (Innovation) برنامه ها ، فعالیتها ، پروژه ها یا اقدامات خاصی که یک سازمان

در تلاش برای تامین اهداف عملکرد متقبل خواهد شد. (Niven, 2003,p287)

شاخص گذشته نگر: (Lag indicator) مقیاسهای عملکرد که پیامدهای اقداماتی که قبلاً

انجام شده است را نشان می دهد بعنوان شاخص های گذشته نگر نامبرده می شوند. این

مقیاسها غالباً بر نتایج در پایان یک مدت زمان کوتاه تکیه می کنند و نشان دهنده عملکرد

گذشته هستند. رضایت کارمندان را می توان یک شاخص گذشته نگر دانست. یک کارت امتیاز

متوازن خوب شامل ترکیبی از شاخص های گذشته نگر و آینده نگر است. (Niven,)

(2003,p287)

شاخص آینده نگر: (Lead indictor) این مقیاسها بعنوان ((محرک ها)) شاخص های

گذشته نگر شناخته می شوند. یک ارتباط فرضی بین این دو وجود دارد که نشان می دهد

عملکرد بهبود یافته در یک شاخص آینده نگر موجب عملکرد بهتر در شاخص گذشته نگر

خواهد شد. بعنوان مثال ، فرض می شود کاهش غیبت (یک شاخص آینده نگر) موجب بهبود

رضایت کارمند (یک شاخص گذشته نگر) می گردد. (Niven, 2003,p287)

سیستم مدیریت استراتژیک: (Strategic Management System) استفاده از کارت

امتیاز متوازن را در انطباق اقدامات کوتاه مدت یک سازمان با استراتژی توصیف می کند که

اغلب با به جریان انداختن کارت امتیاز متوازن در تمام سطوح سازمان ، انطباق بودجه ها و

برنامه های تجاری با استراتژی ، و استفاده از کارت امتیاز به عنوان یک مکانیسم بازخورد
و یادگیری انجام می شود.

(Niven, 2003,p289)

تخصیص منابع استراتژیک (Resource allocation strategic) فرآیند انطباق بودجه
ها با استراتژی با استفاده از کارت امتیاز متوازن جهت اتخاذ تصمیم برای تخصیص منابع .
با استفاده از این شیوه ، بودجه ها بر مبنای نوآوریها لازم برای دست یابی به اهداف
کارت امتیاز متوازن هستند. فصل یازده به موضوع پیوستگی کارت امتیاز متوازن با بودجه
اختصاص دارد.

(Niven, 2003,p289)