

بومی سازی نظام حسابرسی عملکرد مدیریت در سیستم بانکی کشور تجربه بانک کشاورزی

دکتر جلال رسول اف رئیس هیأت مدیره
و مدیر عامل بانک کشاورزی

مقدمه

نظام حسابرسی عملکرد، فرآیندی است برای حصول اطمینان از کارآیی و اثربخشی سازمان و بهبود عملکرد مدیران. از طریق حسابرسی عملکرد، ارتباط منطقی بین فعالیت‌های جاری و اهداف بلندمدت سازمان برقرار گردیده و مدیران اطمینان حاصل می‌نمایند که اقدامات روزمره آنها در جهت تحقق مأموریت و استراتژی‌های سازمان است.

نظام حسابرسی عملکرد یکی از ابزارهای مؤثر مدیریتی است که از یک طرف عملیات انجام شده در استان‌ها و شعب را با استانداردهای عملکردی مورد انتظار بانک مطابقت داده و از طرف دیگر هزینه‌های انجام شده و اعتبارات تخصیص یافته را با اهداف و برنامه‌ها مقایسه می‌نماید و در نهایت تعیین می‌کند که در مقابل کل منابع مصرف شده در مدیریت شعب بانک در استان‌ها چه فعالیت‌ها و اقداماتی صورت گرفته و اقدامات انجام شده در راستای تحقق کدام هدف و برنامه بلندمدت بانک بوده است.

در این مقاله کوشش می‌گردد تفکر استراتژیک به عنوان رویکرد نوین ایجاد تحول و زیربنای طراحی نظام حسابرسی عملکرد در بانک کشاورزی، چگونگی

طراحی شاخص‌های سلامت سازمان، ساز و کارهای بومی‌سازی نظام حسابرسی عملکرد در شبکه بانکی و سرانجام نتایج دو دوره حسابرسی عملکرد در بانک کشاورزی مورد بررسی قرار گیرد. امید است مورد توجه دست‌اندرکاران نظام بانکی و پژوهشگران در حوزه بانکداری و مدیریت و سایر علاقمندان قرار گرفته و کارساز باشد.

تفکر استراتژیک؛ رویکرد جدید ایجاد تحول

اولین متفکر بزرگی که مفهوم استراتژی را مطرح نمود، فیلسوفی چینی به نام سون تسو^۱ است که رساله‌اش را در ۴۰۰ سال قبل از میلاد مسیح تحت عنوان هنر جنگ نگاشت و پدر استراتژی شناخته شد. این فیلسوف، استراتژی را هنر و فن طرح‌ریزی، ترکیب و تلفیق عملیات برای رسیدن به اهداف نظامی تعریف می‌کند. این تعریف تا سال ۱۸۳۱ تقریباً مورد قبول عامه رهبران و مدیران بود. اما در قرن نوزدهم و در دوران انقلاب صنعتی در اروپا، مفهوم سنتی استراتژی دگرگون شد و تاکنون نیز شاهد تحول و تغییرات بنیادی در مفهوم استراتژی بوده‌ایم. امروزه، محققان اعتقاد دارند که استراتژی مفهومی ذهنی است، و استراتژی‌ها انتزاعی‌اند و تنها در ذهن افراد ذینفع (استراتژیست‌ها) وجود دارند، هر استراتژی نوعی نوآوری است و به آینده توجه دارد، مبنای آن بینش مدیران است و نتیجه آن زمانی مشخص می‌شود که به انجام رسیده باشد.^۲

دنیایی که در آن زندگی می‌کنیم، دنیایی است با تغییرات ویران‌ساز، فرصت‌های زودگذر، عدم قطعیت و بی‌نظمی.

عصری است که سازمان‌ها به راحتی نمی‌توانند مشکلاتی را که سیل‌آسا به سوی آنها روان است، حل نمایند.

زمانه‌ای است که نتیجه فعالیت و تلاش؛ نامعلوم، محیط متغیر، تکنولوژی رو به توسعه و تکامل است، به نحوی که امکان پیش‌بینی آینده مشکل و حتی غیرممکن است. اما چاره‌ای نیست، هم باید در این محیط سیال و ناپایدار زندگی

کرد و هم باید به رغم تغییرات و مشکلات پیش رفت. عدم هماهنگی با ویژگی‌های دنیای حاضر جز نیستی و نابودی چیزی به همراه نخواهد داشت. در واقع، دیگر سود و زیان مسئله اصلی سازمان‌ها نیست بلکه مسئله بود یا نبود است. مدیران سازمان‌های امروز تحت فشارهای گوناگونی قرار دارند، الوین تافلر این فشارها را به پنج دسته تقسیم کرده است.^۱

۱- سپهر زیستی: تحت تأثیر فعالیت‌های سازمان‌های تولیدی، دامنه آلودگی زیست - محیطی روز به روز گسترش پیدا می‌کند و مدیران را وامی‌دارد که بیش از گذشته به هشدارها و واکنش‌های سپهرزیستی حساسیت نشان دهند.

۲- سپهر اجتماعی: تحقق مسئولیت‌های اجتماعی، کاهش فاصله‌های طبقاتی و فشار طبقات تهیدست بر دولت‌ها و مقام‌های تصمیم‌گیرنده، سازمان‌ها را وسیع‌تر و پیچیده‌تر، و اداره آنها را مشکل‌تر نموده است. واکنش‌های زنجیره‌ای و ارتباطات متقابل مسایل اجتماعی نیز مشکلات مدیران و مقام‌های تصمیم‌گیرنده را تشدید می‌کند.

۳- سپهر اطلاعاتی: جهش فن‌آوری و انفجار اطلاعات و ارتباطات روزبه‌روز تشدید می‌شود. نحوه پردازش اطلاعات و بهره‌گیری از فن‌آوری جدید مخابراتی، مسافت بین شهرها، کشورها و قاره‌ها را به حداقل رسانده و دنیا را به دهکده کوچکی مبدل کرده است.

۴- سپهر سیاسی: در سطح جهان شکاف کشورهای صنعتی پیشرفته (شمال) و کشورهای درحال توسعه (جنوب) رو به گسترش است و در نتیجه تنش‌های بین‌المللی روزبه‌روز بیشتر می‌شود.

۵- افکار عمومی: با گسترش نظام‌های اطلاعاتی و ارتباطی، مردم بیش از پیش در جریان فعالیت‌های بخش دولتی و خصوصی قرار می‌گیرند و نسبت به عملکرد سازمان‌ها در زندگی و جامعه واکنش نشان می‌دهند. واقعیت‌ها نشان می‌دهد که مدیریت در تمام سطوح مواجه با مشکل است، زیرا فشارهای گوناگون داخلی و خارجی سبب شده است که اداره‌کنندگان سازمان‌ها با مسئله مواجه شوند. سؤال این است که جوامع و سازمان‌ها چگونه می‌توانند در چنین محیط متغیری که فشارهای درونی و برونی گوناگونی به آنها وارد می‌شود، به توسعه و بقای خود ادامه دهند؟ چطور می‌توان در این محیط آشفته و ناپایدار ابتکار عمل را به دست گرفت؟ مدیران چه ابزارهایی برای مقابله با این معضلات در اختیار دارند؟ مدیران و نخبگان جامعه چگونه می‌توانند ضمن مقابله با این فشارها و کنترل متغیرها، بهره‌وری و میزان اثر بخشی سازمان‌های دولتی و خصوصی را در حد قابل قبولی توسعه بخشند. آیا به جز توسعه دیدگاه‌ها و بصیرت مدیران و به کارگیری فنون مختلف جهت پیش‌بینی آینده، راه دیگری وجود دارد؟

چگونه می‌توان دیدگاه‌های مدیران و کارگردانان سازمان را توسعه بخشید؟ پاسخ برخی از این پرسش‌ها را می‌توان از طریق به کارگیری فرآیند بررسی بهبود عملکرد سازمان‌ها که نمونه‌ای از آن نیز در بانک کشاورزی طراحی و اجرا شده است، جستجو کرد. لکن، قبل از توضیح این تفکر علمی، لازم می‌دانم مفهوم استراتژی را که زیربنای فکری طراحی و اجرای نظام فوق است، بررسی نمایم.

مفهوم استراتژی زاییده فضای رقابتی و محدودیت منابع است. رقابت و محدودیت منابع اعم از مالی، زمانی و فکری زیربنای فلسفه استراتژی به شمار می‌آید. صرف منابع محدود بر موضوعات غیراصلی متمرکز جرمه‌اش واگذاری میدان به رقیبی است که منابع محدود خود را بر موضوعات اصلی کرده است. ماهیت استراتژی، تشخیص فرصت‌های اصلی و تمرکز منابع در جهت تحقق منافع نهفته در آنهاست. درونمایه اصلی استراتژی فرصت‌هاست. بدون دستیابی به فرصت‌های استراتژیک، منافع استراتژیک در کار نخواهد بود.

خلق استراتژی نو حاصل یک سنتز ذهنی است که بهترین حالت آن هنگامی است که یک ذهن منفرد و مطلع، بستر زایش استراتژی باشد.

یک استراتژی بدیع و خلاق و اثربخش الزاماً از روش‌های قاعده‌مند حاصل نمی‌شود. اگر قصد رسیدن به مقصدی متفاوت از آنچه امروز رسیده‌ایم را داریم باید راهی را رفت که تاکنون در آن پای ننهاده‌ایم.

این نگرش ما را به مفهوم جدیدی در حوزه تحول سازمان هدایت می‌کند که در ادبیات مدیریت از آن به "تفکر استراتژیک و یا عزم استراتژیک"، به معنی خلق فرصت‌های جدید برای سازمان نام برده می‌شود.

تفکر استراتژیک از ویژگی‌های بارز و رفتارهای اجتناب‌ناپذیر پارادایم جدید در حال شکل‌گیری است. پارادایم جدید تحت عنوان تئوری آشوب^۱ و یا تئوری پیچیدگی^۲ در دنیای علم ایجاد شده و اخیراً نیز در مدیریت مطرح گشته است. از مفروضات اساسی تئوری آشوب می‌توان موارد زیر را نام برد:

- ۱- غیرقابل پیش‌بینی بودن رفتار یک سیستم ولی دارای الگو و نظم نهفته در درون آن
- ۲- تغییرات جزئی در شرایط اولیه و حساس سیستم و تأثیر وسیع و پیش‌بینی نشده آن در ستانده‌های سیستم
- ۳- خلاقیت، نوآوری و یادگیری به‌عنوان یک موجود زنده خود سازمانده^۳
- ۴- خاصیت هولوگرافی^۴ و تبلور ویژگی‌های کل سیستم در اجزای آن
- ۵- جاذبه‌های غریب^۵ که نشان‌دهنده نظم نهفته در درون سیستم است.

۱. Chaos Theory

۲. Complexity

۳. Dynamic Adaptation

۴. Holograph

۵. Strange attractors

مدیریت سازمان‌ها تحت پارادایم آشوب و پیچیدگی مستلزم ایجاد پویایی در نگرش مدیران و توسعه قابلیت‌های تفکر و عزم استراتژیک در آنهاست. در بستر محیطی جدید با ویژگی‌هایی نظیر تغییرات ویران‌ساز. فرصت‌های زودگذر، عدم قطعیت و بی‌نظمی (آشوب)؛ رویکردهای نوین استراتژی متولد شده است. این رویکرد به‌جای پرداختن به فرآیندها و متدولوژی‌ها به آماده‌سازی ذهن استراتژیست (انسان) توجه می‌کند. در این رویکرد، ایجاد یک دیدگاه در مدیران و زمینه‌سازی برای خلق استراتژی توسط آنان محور اصلی ایجاد تحول تلقی می‌گردد.

لازمه ایجاد تفکر استراتژیک، عزم استراتژیک است. برای دستیابی به اهداف به ظاهر غیرممکن، می‌بایستی فضای (پارادایم) جدید آفرید. در این رویکرد به‌جای سازگاری با محیط، خلق فرصت‌های متناسب با قابلیت‌های منحصر به فرد سازمان توصیه می‌شود.

تفکر و عزم استراتژیک بدین معنی است که برای رسیدن به یک بانک در حد استانداردهای جهانی، نباید به پارادایم و قواعد جاری متوسل شد. بلکه باید پارادایم را شکست و قواعد عالی‌تری را ترسیم نمود. و در قالب پارادایم و قواعد جدید، استراتژی‌های تحول‌آفرین را در نظام بانکی خلق نمود.

۱ پارادایم (Paradigm)

پارادایم‌ها راهنمایی برای حل مسائل انسان است. انسان در چارچوب پارادایم می‌اندیشد، می‌فهمد و قضاوت می‌کند. پارادایم مجموعه‌ای از قواعد است که محدوده‌ای را مشخص کرده و به ما نشان می‌دهد که برای موفقیت در داخل این محدوده چگونه باید رفتار کنیم. پارادایم الگویی برای چگونگی حل مسائل ارائه می‌نماید. به‌طور مثال، در سال‌های ۱۹۵۰-۱۹۳۰ پارادایم محصول‌گرائی حاکم بود. همه سازمان‌ها به فکر تولید محصول با اتکا به محدودیت‌های درون‌سازمانی خود بودند ولی بعد از سال‌های ۱۹۶۰ یکباره پارادایم محصول‌گرائی جای خود را به پارادایم بازارگرائی و مشتری‌گرائی داد. در این تغییر پارادایم کسانی موفق شدند که به سرعت الزامات و رفتارهای مورد نیاز پارادایم جدید را تشخیص دادند.

استراتژی تحول آفرین

چگونه می‌توان به استراتژی تحول آفرین دست یافت؟ پاسخ این سؤال مشکل و پیچیده است و هیچ الگوریتمی برای دستیابی قطعی به یک استراتژی تحول آفرین وجود ندارد. تنها ایجاد بصیرت نسبت به چگونگی تکوین استراتژی است که استراتژیست را در جهت بهره‌برداری از تفکر استراتژیک خود هدایت می‌کند.

وفا غفاریان و غلامرضا کیانی در کتاب ارزشمند خود تحت عنوان "استراتژی اثربخش"^۱ سه مفهوم:

- فرصت‌یابی
- تحلیل گلوگاه‌ها
- راهیابی استراتژیک

را ابزار کار مدیران برای طراحی و اجرای استراتژی تحول آفرین معرفی می‌نمایند. برای روشن شدن مفاهیم فوق، مختصراً به توضیح هر یک از مفاهیم ذکر شده می‌پردازیم:

فرصت‌یابی: هر روز هزاران سبب در اطراف ما از درخت فرو می‌افتد، ولی آنچه وجود ندارد، دیدگاه نیوتونی است. اولین لازمه فرصت‌یابی، حساسیت ذهنی است. پاسخ از آن کسی است که سؤال دارد. ذهن بی‌سؤال نمی‌تواند پاسخ را درک کند. فرصت‌های نهفته در پدیده‌ها نیز از آن کسانی است که در جستجوی آن باشند. احساس رضایت از وضع موجود و احساس امنیت و پایداری سازمانی (احساسی که معمولاً در سازمان‌های بزرگ و موفق وجود دارد) مهمترین عامل بازدارنده از درک فرصت‌هاست. بسیاری از شرکت‌های بزرگ قربانی این خصوصیات خود شده‌اند. اساس تفکر کارآفرینی، نیز نفی وضع

۱. غفاریان، وفا، کیانی، غلامرضا، استراتژی اثربخش، نشر فرا، ۱۳۸۰

موجود برای دستیابی به شرایطی متفاوت (و بهتر) است. کارآفرینان، مقدمه رسیدن به وضع بهتر را تخریب آگاهانه وضع موجود می‌دانند. لذا، برای یافتن فرصت‌های استراتژیک لازم است حساسیت ذهنی، نارضایتی از وضع موجود، توان به‌کارگیری شبکه اطلاعات و ارتباطی پیشرفته و به‌کارگیری نیروهای کارآفرین در مدیریت دستگاه‌های دولتی را مورد توجه قرار داد.

تحلیل گلوگاه‌ها: فرصت، منفعت بالقوه‌ای است که هنوز برخی از عوامل به فعلیت رسیدن آن مهیا نشده باشد. موانع فراهم شدن این عوامل، معضلات استراتژی را تشکیل می‌دهد و کارکرد اصلی راهکارهای استراتژیک رفع کردن آنهاست. هنگامی که معضلات رفع شود، منافع بالقوه نهفته در فرصت به فعلیت می‌رسد. کسی از مشکلات استقبال نمی‌نماید، ولی معضلات حامل منافع به صورت بالقوه است. این منافع از آن کسانی است که کلید طلایی آن را کشف کنند:

استراتژی اثربخش: در فضای فرصت‌های استراتژیک، به هر میزان شایستگی‌های اصلی سازمان بیشتر باشد، معضلات استراتژیک کمتر خواهد بود و آن‌گاه که تمامی عوامل استراتژیک، جزو شایستگی‌های اصلی سازمان قرار گیرد، دشواریهای سازمان از بین رفته و منافع نهفته در فرصت به فعلیت خواهد رسید. بدون تشخیص معضلات، تلاش برای تدوین یک استراتژی، تلاشی کور و بدون جهت خواهد بود.

مدیران باید تمام کوشش خود را روی یافتن معضلات تحقق استراتژی و از سر راه سازمان برداشتن آنها، متمرکز نمایند.

راهیابی استراتژیک: وسیله تبدیل معضل اصلی به شایستگی کلیدی است. «فرصت‌ها» همواره حامل منافع بالقوه هستند و در عین حال گلوگاه‌هایی را نیز به همراه خود دارند. آنچه فرصت‌ها را نصیب سازمان می‌سازد، «شایستگی‌های کلیدی است و آنچه دستیابی به منافع را مانع می‌شود، گلوگاه‌ها» است.

راهیابی استراتژیک یعنی پیدا کردن راه‌هایی که بتواند گلوگاه‌ها را شایستگی‌های کلیدی تبدیل کند. شناخت قواعد، اولین و مهمترین ضرورت

راهیابی استراتژیک است و بدون آن، دستیابی به یک راهکار اثربخش غیرممکن است. باید ابتدا قواعد را شناخت و سپس آنها را شکست و یا پیروی کرد. یک راهکار استراتژیک با برطرف کردن تعارض بین قواعد و قابلیت‌ها، گلوگاه‌ها را برطرف و منافع نهفته در فرصت را محقق می‌سازد. این کار به دو طریق امکان‌پذیر است: قاعده‌روی و قاعده‌شکنی.

قاعده‌روی به تلاش برای یافتن راه‌کارهایی اطلاق می‌شود که بر مبنای قواعد حاکم شکل گرفته‌اند.

در رویکرد قاعده‌شکنی، برای حل گلوگاه استراتژیک، تغییر قواعد موجود به قاعده‌ای که شانس استفاده از فرصت را برای سازمان افزایش دهد، مورد توجه قرار می‌گیرد.^۱

با عنایت به مطالب عنوان شده در خصوص استراتژی و سیر تکامل تفکر استراتژیک، می‌توان اذعان داشت که حسابرسی عملکرد مدیریت جریانی است که پیش نیاز انجام و عملی شدن آن عزم استراتژیک است. مدیران باید اعتقاد داشته باشند که نظام حسابرسی عملکرد می‌تواند به بهبود عملکرد آنها کمک نماید. مدیران باید اعتقاد داشته باشند با تعیین هدف‌های مناسب و طراحی نظام کنترلی پیش‌نگر و پیشگیری‌کننده می‌توانند ضمن افزایش احتمال موفقیت خود، از سلامت سازمان نیز مطمئن شوند. به عبارت دیگر، منظور تهیه و تنظیم نظام حسابرسی عملکرد، نظارت و یا کنترل کردن از نوع مچ‌گیری نیست، بلکه حسابرسی عملکرد وسیله کمک به مدیران برای بهبود عملکرد آنها است.

مدیران که همان رهبران استراتژیک سازمان هستند، در زمان حاضر زندگی می‌کنند، ولی باید برای آینده‌ای طرح‌ریزی کنند که همواره در حال تغییر است. این تغییرات از دگرگونی عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، روانی، تکنولوژیکی،

۱. برای تدوین مطالب فوق از منابع زیر استفاده شده است:

۱) Mintzberg Henry, Rise and fall of strategic Planning / Prentice hall / 1995

۲) غفاریان وفا و کیانی غلامرضا، استراتژی اثربخش، نشر فرا، سال ۱۳۸۰

ژئوپولیتیک و ژئواستراتژیکی ناشی می‌شود. مدیران باید با ارزیابی دقیق این عوامل، استراتژی سازمان را تنظیم و با اجرای دقیق آن به هدف‌ها تحقق بخشند، اما مسئله مهم عدم هماهنگی و وجود شکاف بین تصمیم‌ها و فعالیت‌های روزمره با استراتژی‌های راهبردی یک مؤسسه است که حتی اگر یک استراتژی به‌طور صحیح انتخاب و یا اتخاذ گردد، باز کارائی لازم را نخواهد داشت.

همسوئی فکری و عملیاتی تک تک اعضای سازمان‌ها از جمله بانک‌ها، با استراتژی‌ها و سیاست‌های کلان و باورهای ارزشی سازمان در مقام مقایسه از کلیه عوامل دیگر مثل عوامل اقتصادی، سودآوری، تکنولوژی، ساختار و ... مهم‌تر است.

نظام حسابرسی عملکرد مدیریتی مقدمات لازم را برای حضور فکری و فیزیکی در جمع کارکنان، بازرسی‌های منظم و هدفمند از شعب و واحدهای استانی و ستادی و ارزیابی طرز کار آنها براساس معیارهای به رسمیت پذیرفته شده بانک را فراهم می‌نماید و از بروز شکاف بین عملیات روزمره و سیاست‌های کلان بانک جلوگیری می‌کند.

نظام حسابرسی عملکرد باعث می‌شود مدیران از برج عاج مدیریت خارج شده و در متن و بطن کار با کارمند و کاردمساز و مانوس گردند و در این تلاش حداقل پنج شکاف: ادراکی، رفتاری، رویه‌ای، استنباطی و پیشبردی به شرح زیر را به حداقل برسانند:

- الف) شکاف ادراکی^۱: به معنی تفاوت ادراک مشتری با خدمت ارائه شده.
 ب) شکاف رفتاری^۲: به معنی ناهماهنگی بین رفتارها و رویه‌ها در سازمان.
 ج) شکاف رویه‌ای^۳: به معنی عدم تناسب بین رویه‌های مورد استفاده در سازمان و انتظارات مشتریان.

۱. Conceptual Gap

۲. Behavioural Gap

۳. Procedural Gap

د) شکاف استنباطی^۱: به معنی تفاوت بین نیازهای واقعی مشتریان و تصورات مدیران و کارکنان از انتظارات مشتریان.

هـ) شکاف پیشبردی^۲: به معنی عدم هماهنگی بین خدمات ارائه شده و استانداردهای مدون^۳.

به نظر می‌رسد این امر در جریان بررسی عملکرد با تجربه عملی در بانک کشاورزی (بومی‌سازی نظام حسابرسی عملکرد) تا حدودی امکان یافته است.

حسابرسی عملکرد؛ عاملی مهم در فرآیند رقابت

در فرآیند بررسی بهبود عملکرد کلیه مؤلفه‌های فعالیت یک سازمان اعم از (سودآوری - فروش - سهم بازار - تحقیق و توسعه - منابع انسانی و...) مورد کاوش قرار می‌گیرد. ارتباط بین اهداف سازمان در این مؤلفه‌ها با آنچه به واقعیت پیوسته است، مورد سنجش قرار می‌گیرد. این سنجش، روشی فرا راه رسیدن به برتری را در شرایط رقابت فراهم می‌کند.

در جریان رقابت، برای رسیدن به برتری، آگاهی از وضع موجود، مقایسه با اهداف و یافتن راه‌های تحقق برنامه‌ها ضروری است. رسیدن به اهداف، منوط به شناخت راه‌های آن و تقویت ظرفیت تغییرپذیری است. این چرخه سازمان را به سازمانی یادگیرنده مبدل می‌نماید. همه سازمان‌ها یاد می‌گیرند، اما سازمان یادگیرنده سازمانی است که لزوماً برای بهبود و بهتر شدن، ظرفیت یادگیری، انطباق‌پذیری و تغییرپذیری آن تقویت شده است؛ سازمان یادگیرنده سازمانی است که فرآیندهای یادگیری در آن تجزیه و تحلیل شده و مورد نظارت مستمر قرار می‌گیرد.

۱. Perceptual Gap

۲. Marketing Gap

۳ ضمیمه فصلنامه شماره ۲۱ بانک و کشاورزی، فروردین و اردیبهشت ماه سال ۱۳۸۱.

برتری رقابتی، تابعی از توانایی سازمان در دادن پاسخ سریع به تغییرات محیطی، توجه به نیازهای متغیر مشتریان، توجه به شرایط متغیر کسب و کار تغییر در شرایط کسب و کار و شناخت مهارت‌های رقبا است.

برتری رقابتی، دارا بودن توان تغییر در عوامل سازمان به علت تغییرات حاصله در محیط بیرونی سازمان مثلا بانک، طرح‌ریزی و داشتن حداکثر کنترل در بخش‌های عملکرد سازمان است.

گروه‌های بررسی بهبود عملکرد بانک کشاورزی با کنکاش در محیط، سازمان را مهیای افزایش توان تغییر برای رسیدن به اهداف می‌نمایند.

این فرآیند، رفتارهای سازمانی را شکل می‌دهد. جنبه‌های ریاستی (اتوکراسی) را کاهش و شیوه‌های مدیریتی را بهبود می‌بخشد. افراد فرا دست، به‌کارگیری هرچه بیشتر مساعی کارکنان پایین دست را راه تحقق اهداف می‌بینند. جملگی کارکنان تحقق این امر را در گرو تطبیق با محیط و پاسخگویی به شرایط پیچیده رقابتی می‌یابند و به خوبی درک می‌کنند که رضایت مشتریان می‌تواند آنان را به اهداف مؤسسه برساند و از طرفی جهت منجمد ارتباط از بالا به پایین را شکسته و با دمیدن روحی تازه، نرمشی در اندام سازمان می‌آفرینند.

مفهوم سنتی ستاد و صف دگرگون شده و هر دو گروه مدیران و کارکنان ستادی و صفی به‌عنوان یک مجموعه منسجم و یکپارچه به بهبود عملکرد و ارزش‌آفرینی برای مشتریان فکر می‌کنند.

طراحی شاخص‌های سلامت سازمان

امروزه سازمان‌ها با پدیده وجود شکاف بین اهداف و فعالیت‌های روزمره روبه‌رو هستند و اکثر فعالیت‌های تخصیص منابع و کنترل خود را روی فعالیت‌هایی صرف می‌کنند که معلوم نیست در راستای تحقق مأموریت آن سازمان می‌باشد یا خیر؟

وجود شکاف بین اهداف و فعالیت‌های روزمره باعث می‌گردد، به‌تدریج مدیران دید و بصیرت خود را نسبت به اهداف از دست داده و منابع کمیاب

سازمان، اعم از منابع مالی، فکری، انسانی و زمانی را صرف فعالیت‌هایی نمایند که ارتباط تنگاتنگی با اهداف آن ندارد.

در این صورت می‌توان گفت که اینگونه سازمان‌ها از درجه سلامت لازم برخوردار نیستند، زیرا که قادر به تحقق مأموریت خود نمی‌باشند.

مفهوم سلامت سازمان بدین معنی است که می‌خواهیم اطمینان حاصل نماییم که آیا فعالیت‌های روزمره و جاری سازمان در راستای تحقق مأموریت آن می‌باشد یا خیر؟ و از این طریق نسبت به سلامت سازمان مطمئن گردیم. برای اندازه‌گیری سلامت هر سازمان، استفاده از شاخص‌های اندازه‌گیری سلامت سازمان، اجتناب‌ناپذیر است.

داشتن سکان هدایت یک سازمان بدون داشتن شاخص‌هایی برای کنترل سلامت سازمان چون هدایت یک هواپیما در یک پرواز کور می‌ماند.

برای طراحی شاخص‌های سلامت سازمان لازم است نخست مفاهیم تتوریک موضوع مورد بررسی قرار گرفته و سپس یک مدل سیستمی برای طراحی شاخص‌ها ارائه گردد. مدل و شاخص‌های ارائه شده در این مقاله می‌تواند علاوه بر سودمند بودن برای مدیران، مورد استفاده کارشناسان و مشاوران مدیریت برای شناخت و ارزیابی سلامت سازمان‌ها قرار گیرد.

نتایج تحقیقات در زمینه‌های بهره‌وری، اندازه‌گیری اثربخشی و کارآیی و به‌طور کلی حسابرسی عملکرد مدیریت، شاخص‌های متنوعی را برای اندازه‌گیری میزان سلامت سازمانی ارائه می‌دهد. ریچارد ال دفت^۱ برای اندازه‌گیری اثربخشی چهار رویکرد زیر را ارائه نموده است:

- رویکرد منابع ورودی سیستم^۲.
- رویکرد فرآیندهای درون سازمانی^۳.

۱. Daft, Richard I. Organisation theory and design. West pub. Pp: 36-69.

۲. System Resource Approach.

۳. Internal Process Approach.

- رویکرد هدف‌گرا^۱.

- رویکرد رضایتمندی گروه‌های ذینفع^۲.

لازم به ذکر است که اصولاً در سیستم‌های سازمانی، کشیدن مرزی مشخص و سخت بین چهار جزء منابع ورودی، فرآیندها، خروجی و گروه‌های ذینفع مقدور نیست. مدل مذکور نیز که در محدوده سیستم‌های سازمانی مطرح است، از این خصوصیت مستثنی نیست. بنابراین، باید توجه داشت که دسته‌بندی انجام شده در این مدل و قرار گرفتن هر یک از شاخص‌ها در هر گروه قطعی نبوده و جنبه قراردادی دارد. در ضمن، امکان دارد که این دسته‌بندی‌ها در برخی موارد با یکدیگر هم‌پوشی^۳ پیدا کنند.

گفتار و نوشتار در مورد شاخص‌های سلامت سازمان همواره مورد توجه مدیران بوده و این جذابیت، صاحب‌نظران مدیریت را بر آن داشته که بر این موضوع تمرکز نموده و شاخص‌های گوناگونی را در قالب‌ها و عناوین متفاوتی مطرح و عرضه نمایند.

پیتر دراگر^۴ در این زمینه چنین می‌نویسد:

«بیشتر مدیران اجرایی دریافته‌اند که برای اندازه‌گیری عملکرد شرکت‌ها فرمول معجزه‌آسایی وجود ندارد. همان‌گونه که خودرو به داشتن چندین دستگاہ و درجه بر روی داشبورد برای نشان دادن وضعیت موتور نیاز داشته و باد چرخ‌ها نیز بایستی هر از گاهی بازدید شود، یک شرکت نیز برای اجرای کنترل‌های لازم به یک تابلو نمایش وضعیت با چند دستگاہ سنجش نیازمند است. شمار این دستگاہ‌ها محدود بوده و حداقل پنج اندازه‌سنج برای نشان دادن سمت حرکت و عملکرد شرکت کافی است.»

معیارهای سنجش از دید دراگر عبارتند از:

۱. Goal Approach.

۲. Stakeholder Approach.

۳. Overlap

۴. PETER DRUCKER, 1994

- توان رقابتی
- نوآوری
- بهره‌وری
- وضعیت نقدینگی و پول در گردش
- سوددهی

علاوه بر موارد فوق، برای سنجش عملکرد سازمان‌ها در سال‌های اخیر روش جدیدی معرفی شده است که به «صفحه - امتیاز متوازن»^۱ معروف است. این روش در سال ۱۹۹۲ توسط کاپلان^۲ و نورتون^۳ طی مقاله‌ای در مجله دانشگاه هاروارد^۴ مطرح گردید.

نویسندگان در این مقاله می‌نویسند که «معیارهای مالی سنتی که به منظور سنجش عملکرد سازمان‌ها به کار می‌رود، معیارهایی است که به درد سازمان‌های عصر صنعتی دیروز می‌خورد و برای سازمان‌های امروز کارآیی ندارد. این دو صاحب‌نظر، روش «صفحه امتیاز متوازن» را توصیه می‌کنند و آن را به ادوات سنجش و اندازه‌گیری کابین خلبان تشبیه می‌کنند و می‌نویسند:

«خلبان‌ها برای ایفای وظیفه پیچیده هدایت هواپیما به اطلاعات دقیق درباره وجوه مختلف پرواز نیاز دارند. اطلاعاتی از قبیل میزان سوخت، سرعت هواپیما، ارتفاع از سطح زمین، میزان اصطکاک، جهت مقصد و شاخص‌هایی از این دست، وضعیت موجود را برای خلبان روشن می‌سازد و همچنین او را قادر می‌سازد تا پیش‌بینی واقع‌بینانه‌ای از آینده داشته باشد.»

۱. SCORECARD BALANCED

۲. KAPLAN

۳. NORTON

۴. HARVARD BUSINESS REVIEW

محققان مذکور معتقدند که برای سنجش عملکرد یک سازمان تنها اکتفا کردن به شاخص سود کافی نیست و می‌باید از چهار زاویه یا دیدگاه، سازمان را مورد ارزیابی قرار داد. این چهار دیدگاه عبارتند از:

- دیدگاه مشتری^۱: مشتری ما را چگونه می‌بیند؟
- دیدگاه داخلی^۲: برتری ما در چه چیز باید باشد؟
- دیدگاه خلاقیت و یادگیری^۳: آیا توان تداوم بخشیدن به پیشرفت و ارزش‌آفرینی را داریم؟
- دیدگاه مالی^۴: به سهامدارانمان چگونه می‌نگریم؟

محققین دیگر نیز برای کشف معیارهای سازمان‌های موفق، تحقیقاتی را انجام داده و دستاوردهای خود را در قالب بیان خصوصیات سازمان‌های برتر ارائه داده‌اند. یکی از اولین کارها در این زمینه که معروفیتی جهانی دارد، هشت خصوصیتی است که تام پیترز و واترمن^۵ در کتاب «در جستجوی برتری»^۶ برای نشان دادن سازمان‌های موفق و برتر عرضه داشته‌اند. از نظر محققین فوق، سازمان‌های برتر دارای ویژگی‌های زیر هستند:

- عملگرا هستند؛
- نیازهای مشتریان خود را می‌دانند؛
- استقلال و کارآفرینی را در مدیران خود ارتقا می‌دهند؛
- بهره‌وری خود را از طریق توجه ویژه به نیازهای کارکنان خود بالا می‌برند؛
- رهبران سازمان، ارزش‌های خود را در سطح سازمان اشاعه می‌دهند؛
- بر روی کسب و کاری که آن را خوب می‌شناسند متمرکز می‌شوند؛

۱. CUSTOMER PERSPECTIVE

۲. INTERNAL PERSPECTIVE

۳. INNOVATION AND LEARNING PERSPECTIVE

۴. FINANCIAL PERSPECTIVE

۵. PETERS & WATERMAN, 1982

۶. IN SEARCH OF EXCELLENCE

- ساختاری ساده دارند؛
- بنا به اقتضاء، متمرکز یا غیرمتمرکز عمل می‌کنند؛
- بنا به مطالعات بر روی شرکت‌هایی که دیدگاه بلندمدت^۱ دارند، محققان^۲ شش خصوصیت مشترک را در آنها به شرح زیر تشخیص دادند:
- در صنعت، خود حرف اول را می‌زنند (رهبر هستند).
- به‌طور قابل ملاحظه‌ای توسط سایر مؤسسات در صنعت خود مورد احترامند و تحسین می‌شوند؛
- تأثیری ماندگار بر روی جامعه و جهان دارند؛
- چند نسل از مدیران با تجربه در اختیار دارند؛
- چند محصوله (یا چند خدمته) هستند؛
- ریشه در سال‌های قبل از ۱۹۵۰ دارند؛
- و سرانجام نیز شاخصه‌های کیفیت برای دریافت جایزه بالدريج^۳ را می‌توان در هفت دسته به شرح زیر خلاصه نمود.^۴
- راهبری.^۵
- اطلاعات و تجزیه و تحلیل.^۶
- برنامه‌ریزی استراتژیک^۷ کیفیت.
- مدیریت منابع انسانی.^۸
- تضمین کیفیت محصول و خدمات.^۱

۱. VISIONARY COMPANIES

۲. COLLINS & PORRAS, 1997

۳. BALDRIGE'S AWARD

۴. CARAVATTA, 1997 محقق

۵. LEADERSHIP

۶. INFORMATION AND ANALYSIS

۷. STRATEGIC QUALITY PLANNING

۸. HUMAN RESOURCE UTILIZATION

- تضمین کیفیت نتایج کسب و کار.^۲

- رضایت مشتری.^۳

مدل سیستمیک شاخص‌های سلامت سازمان^۴

چنانکه گفته شد، در این مقاله شاخص‌های سلامت سازمان در قالب مدلی سیستمیک ارائه می‌گردد. این مدل می‌تواند به دست‌بندی شاخص‌هایی که توسط صاحب‌نظران مطرح شده است، کمک کند. همچنین، پیروی از رویکرد سیستمیک، احتمال پوشش جامع‌تر شاخص‌های سلامت سازمانی را بالا می‌برد. در این رویکرد، شاخص‌های اندازه‌گیری اثربخشی و سلامت سازمانی زمانی از اعتبار لازم برخوردار است که همزمان بتواند چهار مجموعه شاخص‌های مرتبط با؛ منابع ورودی سازمان، فرآیند تبدیل منابع ورودی به خروجی، ستانده‌ها و خروجی نهایی سازمان و همچنین میزان رضایت گروه‌های ذینفع از عملکرد را مورد استفاده قرار دهد.

شاخص‌های ورودی اندازه‌گیری سلامت سازمان عواملی نظیر؛ قابلیت جذب منابع مورد نیاز، تصویر ذهنی سازمان نزد جامعه، تمایل افراد تحصیل کرده به استخدام در سازمان را شامل می‌گردد.

شاخص‌های فرآیندی به وضعیت روحی و روانی، تعهد کاری، سطح انگیزش کارکنان و فرهنگ سازمانی دلالت دارد. شاخص‌های خروجی به ستانده‌های کمی و قابل اندازه‌گیری نظیر سودآوری، هزینه‌ها، حجم خدمات و... توجه نموده و سرانجام شاخص‌های رضایتمندی نیز میزان خشنودی گروه‌های ذینفع نظیر مشتریان، دولت، مقامات محلی، نمایندگان مردم و کارکنان خود سازمان از عملکرد مؤسسه را ملاک سلامت سازمان قرار می‌دهد.

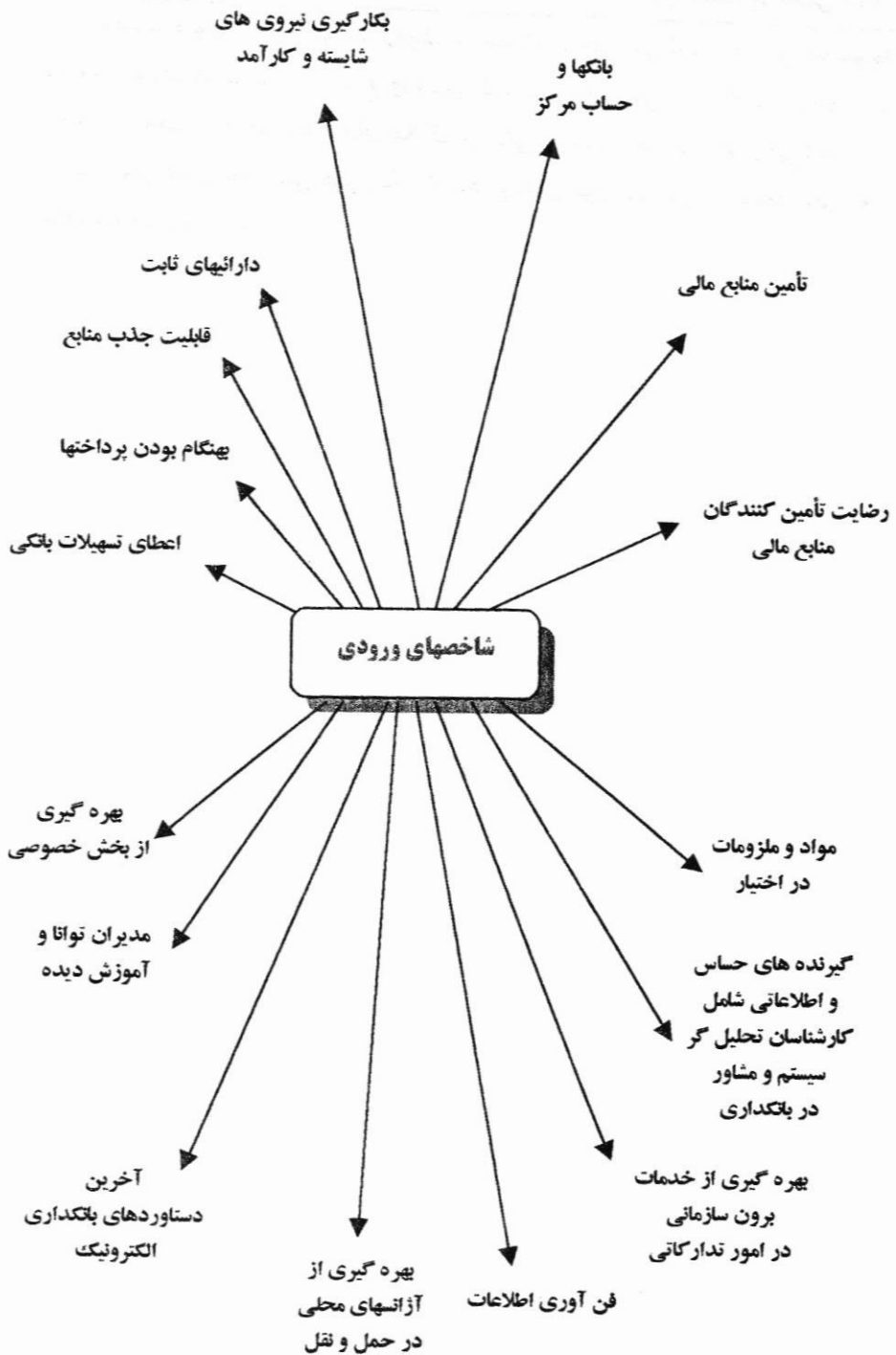
۱. QUALITY ASSURANCE OF PRODUCTS, SERVICES

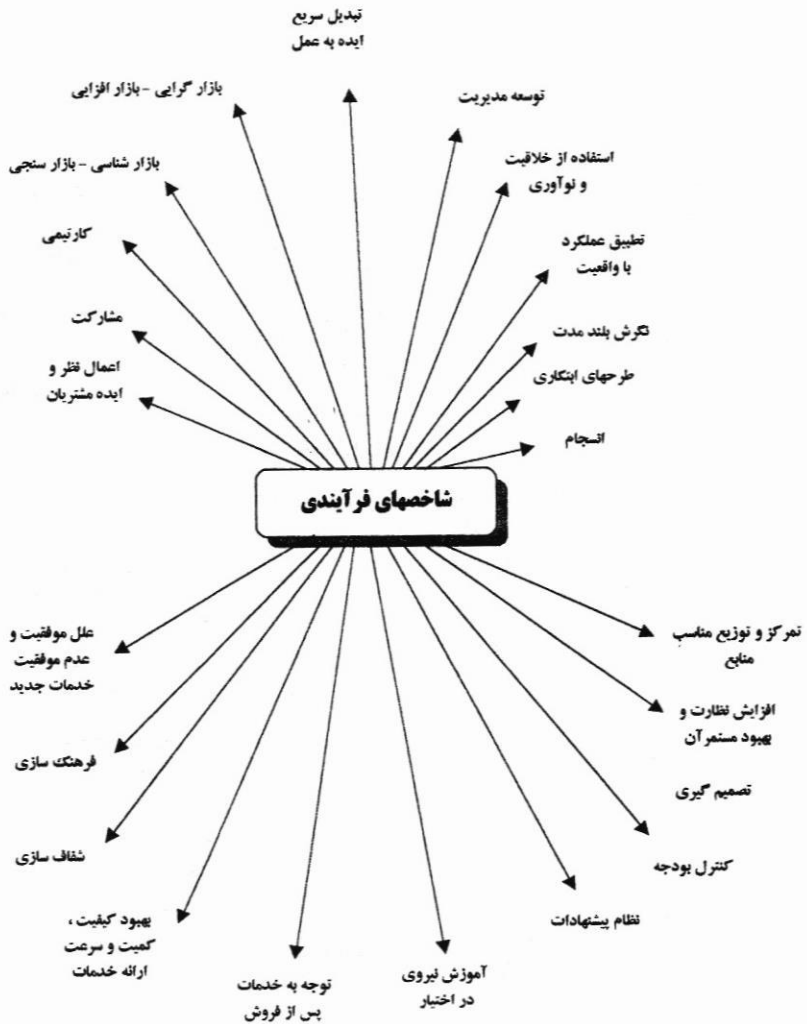
۲. QUALITY ASSURANCE RESULTS

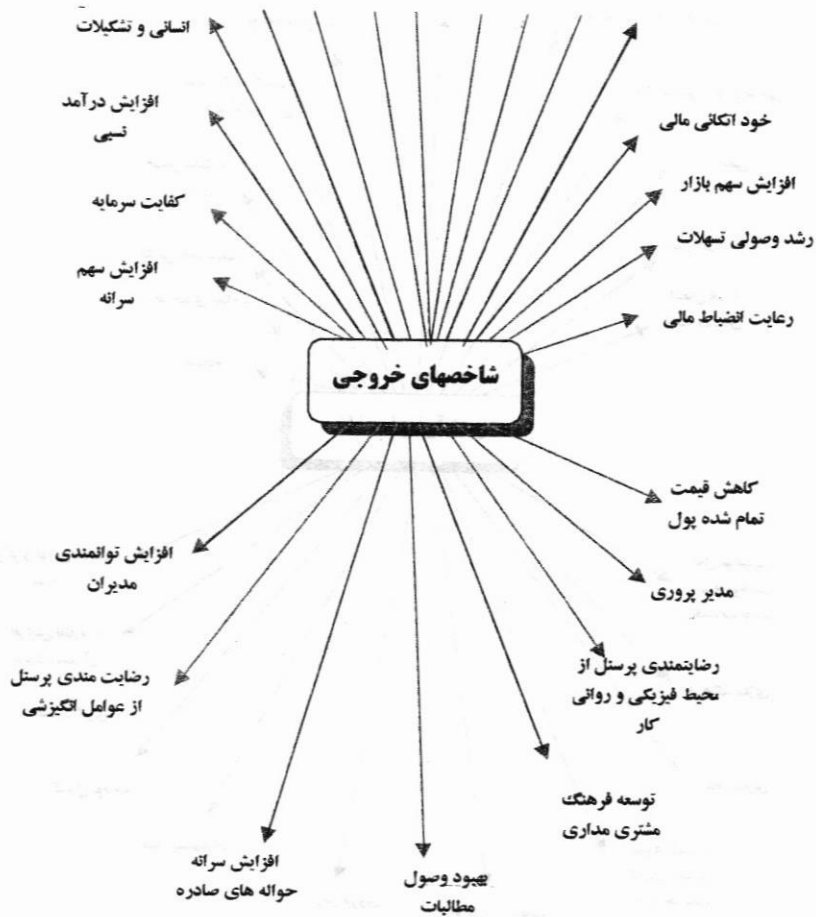
۳. CUSTOMER SATISFACTION

۴ / لطیفی، فریبا، کیانی، غلامرضا، شاخص‌های سلامت سازمانی، تدبیر، شماره ۱۰۰، بهمن ۷۸، ص ص ۲۸-۲۲.

رویکرد فوق از آن جهت رویکرد سیستمی تلقی می‌گردد که کل مجموعه شاخص‌های مرتبط با منابع ورودی، فرآیندی، خروجی و دریافت بازخورد از جامعه را به‌طور یک‌جا و همزمان ملاک ارزیابی سلامت سازمان قرار می‌دهد. شاخص‌های تفصیلی هر یک از نگرش‌های فوق در نمودار صفحه‌های بعد نشان داده شده است.









نظام حسابرسی عملکرد بانک کشاورزی

حسابرسی بهبود عملکرد، عمل یا فرآیندی است که از طریق آن، میزان همسویی و شکاف بین عملکرد واقعی و اهداف تعیین شده مشخص می‌شود و یا به عبارتی، گزارشگیری از عملکرد سازمان به منظور رسیدن از وضع موجود به وضع مطلوب با منظر دید استراتژی‌های تدوین شده می‌باشد. بدیهی است که انتخاب معیار مناسب به منظور ارزیابی اثربخشی سازمان، برای پژوهشگران و مدیران، کار چندان آسانی نیست، چرا که یک الگوی نظری عمومی که بهترین معیار را معرفی کند وجود ندارد.

در بانک کشاورزی، دوازده چهارچوب کلی و مفهومی برای بررسی بهبود عملکرد واحدهای تحت پوشش در نظر گرفته شده است که عبارتند از:

- ۱- میزان سودآوری یا زیاندهی سازمان
- ۲- رشد در ابعاد مختلف جذب منابع مالی
- ۳- سهم بازار
- ۴- نحوه ارائه خدمات (کیفیت)
- ۵- نوآوری و خلاقیت در جهت برانگیختن و هدایت کردن توانایی‌ها، استعدادها و ابتکارات افراد در بانک
- ۶- ثبات مالی
- ۷- مدیریت منابع انسانی
- ۸- تنوع خدمات بانکی
- ۹- رضایتمندی نیروی انسانی
- ۱۰- رضایت گروه‌های ذینفع
- ۱۱- فعالیت‌های انجام شده در خصوص صندوق بیمه محصولات کشاورزی و دامی
- ۱۲- سایر موارد (متفرقه)

شاخص‌های فوق‌الذکر تحت عنوان چهار نگرش پیش گفته، دسته‌بندی شده و سپس مجدداً تلفیق شده است.

نظام بهبود عملکرد مدیریت بانک از تفکیک و تلفیق مجدد شاخص‌ها و با رویکرد ترکیبی طراحی شده است.

در نگرش ترکیبی، شاخص‌های مورد نظر اندیشمندان مدیریت نظیر کاپلان، دراکر، دفت و رابینز در هم ادغام و مجموعه شاخص‌های نظام حسابرسی عملکرد بانک کشاورزی، با استفاده از چهار نگرش زیر تدوین گردیده است:

۱- نگرش شاخص‌های ورودی

۲- نگرش شاخص‌های فرآیندی

۳- نگرش شاخص‌های خروجی

۴- نگرش شاخص‌های رضایت‌مندی گروه‌های ذینفع

شاخص‌های جزء هر یک از نگرش‌های ورودی، فرآیندی، خروجی و رضایت‌مندی گروه‌های ذینفع به شرح زیر در طراحی نظام حسابرسی عملکرد مدیریت مورد استفاده قرار گرفته است:

۱- نگرش شاخص‌های ورودی

در این نگرش می‌بایست ورودی‌های سازمان از سلامت کامل برخوردار بوده و سازمان توانایی جذب ورودی‌های سالمی را داشته باشد تا از سلامت عملکرد آن اطمینان حاصل گردد، همچنین، شاخص‌های ورودی می‌تواند نمایانگر تصویر ذهنی^۱ باشد که سازمان توانسته در محیطش از خود ارائه دهد. وجود یک تصویر ذهنی خوب و قوی از سازمان در جامعه عملکردی، سازمان را قادر به جذب ورودی‌های شایسته از محیطش می‌سازد شاخص‌های تحت عنوان این نگرش عبارتند از:

۱-۱- قابلیت جذب نیروی انسانی شایسته، به طور مثال، چنانچه فارغ‌التحصیلان نخبه دانشگاه‌های درجه اول مایل باشند به استخدام

این بانک در آیند بیانگر تصویر ذهنی است که سازمان توانسته است در جامعه ایجاد نماید.

۱-۲- بانک‌ها و حساب مرکز به‌عنوان تأمین‌کننده بخشی از منابع مالی و تسهیل در تبادل وجوه نقد

۱-۳- به‌کارگیری نیروهای شایسته و کارآمد در جهت تحقق اهداف و برنامه‌های تعیین شده

۱-۴- تأمین منابع مالی از سایر بخش‌ها و استقراض از سیستم بانکی

۱-۵- به‌کارگیری دارایی‌های ثابت، مواد و ملزومات در اختیار

۱-۶- فراهم نمودن محیط آرامبخش و بهنگام بودن پرداخت‌ها در جهت ایجاد انگیزه بهتر و تلاش بیشتر

۱-۷- سطح تکنولوژی، استفاده از رایانه، اینترنت و بهره‌گیری از آخرین دستاوردهای الکترونیک به‌عنوان یک شاخص ورودی

۱-۸- بهره‌گیری از خدمات بخش خصوصی و خدمات برون سازمانی در امور تدارکاتی

۱-۹- توزیع مناسب منابع

۱-۱۰- استفاده از مدیران توانا و آموزش دیده

۱-۱۱- گیرنده‌های حساس و اطلاعاتی، داشتن گیرنده‌های اطلاعاتی قوی و حساس و شبکه‌های ارتباطی لازم که جذب اطلاعات ضروری به سیستم را تضمین می‌کنند شامل کارشناسان تحلیل‌گر سیستم و مشاور در بانکداری.

۱-۱۲- فن‌آوری اطلاعات

۲- نگرش شاخص‌های فرآیندی

در این نگرش، توانمندی سازمان به‌وسیله شاخص‌های مرتبط با فرآیندهای درون‌سازمانی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. نگرش شاخص‌های فرآیندی از آن جهت که با فرآیند، یعنی مجموعه اجزا و روابط بین آنها در درون مؤسسه

سروکار دارد، به مدیران امکان می‌دهد تا منظر فکری روشنی از عوامل تحت مدیریت خود را پیدا کنند.

این شاخص‌ها نقاط ضعف و قوت سازمان را بررسی می‌نماید و این فرصت را فراهم می‌سازد که نقاط ضعف به نقاط قوت تبدیل شده و در سازمان تحول ایجاد گردد. اهم این شاخص‌ها عبارتند از:

۱-۲- مشارکت، مشارکت تمامی رده‌های شغلی و کارکنان سازمان و توسعه

این فرآیند در جهت رشد و بالندگی هرچه بیشتر بانک

۲-۲- انجام طرح‌های اساسی و اصلاح روش‌ها با استفاده از کار تیمی توسط

گروه‌های کارشناسی

۳-۲- بازاریابی و بازاریابی و بازاریابی و بازاریابی به‌عنوان ابزارهایی

برای بازاریابی و افزایش سهم بانک از بازارهای پولی و در نهایت بهبود

جایگاه در بین سیستم بانکی

۴-۲- تبدیل سریع ایده به عمل

۵-۲- انسجام در امور و نقش‌ها و بهره‌مندی از پدیده هم‌افزایی امکانات و

تلاش‌های به‌عمل آمده

۶-۲- فضا و فرهنگ سازمان، هر برنامه‌ای نهایتاً می‌بایست توسط افراد

سازمان به اجرا درآیند. بنابراین، آمادگی ذهنی افراد برای پذیرش

تغییرات و ایجاد تغییر یکی از شرایط اساسی تحول در سازمان‌ها به

حساب می‌آید.

۷-۲- سطح نوآوری؛ در عصر تغییرات سریع، نوآوری عاملی کلیدی برای

پایداری و موفقیت سازمان‌ها به حساب می‌آید.

۸-۲- توسعه مدیریت

۹-۲- تطبیق عملکرد با واقعیت

۱۰-۲- نگرش بلندمدت

۱۱-۲- طرح‌های ابتکاری جهت بهبود عملکرد و استفاده از خلاقیت همکاران

۱۲-۲- نظارت بر نحوه و نوع فعالیت‌ها و تلاش در جهت بهبود مستمر آن

۱۳-۲- تمرکز و عدم تمرکز سازمانی

- ۱۴-۲- تصمیم‌گیری و مشارکت دادن همکاران در فرآیند تصمیم‌سازی
۱۵-۲- آموزش مستمر و تلاش در به روزرسانی تخصص کارکنان
۱۶-۲- بهبود کیفیت، کمیت و سرعت ارائه خدمات
۱۷-۲- شفاف‌سازی حساب‌ها و صورت‌های مالی

۳- نگرش شاخص‌های خروجی

در نگرش شاخص‌های خروجی، اعتقاد آن است که عملکرد هر سیستم از طریق خروجی‌های آن قابل ارزیابی است. به طور مثال، در صورتی که یک فرد از وضعیت جسمی، فکری و روحی مناسبی برخوردار باشد، نمی‌توان قطعا پیش‌بینی کرد که نتایج فعالیت‌های شخصی و عملکردی او نیز از کیفیت بالایی برخوردار باشد. چنانچه سازمان را هم موجود زنده در نظر بگیریم، می‌توانیم نتیجه‌گیری کنیم سلامت منابع ورودی و فرآیندهای درون سازمانی لازمه تحقق مأموریت و اهداف آن است. ولی به هر حال، باید کمیت و کیفیت تحقق اهداف اندازه‌گیری شود تا اطمینان حاصل کنیم منابع ورودی و فرآیندهای درون سازمانی در جهت تحقق مأموریت هدایت می‌شود. اهم این شاخص‌ها عبارتند از:

- ۱-۳- نیروی انسانی پرورش یافته با قدرت جایگزینی که نشانگر توانایی سازمان در جایگزین کردن موقعیت‌های شغلی خالی توسط نیروهای داخلی است و گویای آینده‌نگری و برنامه‌ریزی درست و اثربخش نیروی انسانی در یک سازمان می‌باشد.
۲-۳- کیفیت خدمت به عنوان نشانگر یا علامتی پیش‌بینی‌کننده از رضایت آینده مشتریان است.
۳-۳- چرخش نیروی انسانی که نشانگر میزان عزل و نصب‌ها در سازمان است وجود عزل و نصب‌های متعدد یکی از عوامل هشداردهنده به مدیر است که باید درصدد یافتن علت یا علل آن در سازمان باشد.
۴-۳- رشد سپرده‌های مردمی و جذب بیشتر مشتریان، و افزایش سهم سرانه از سیستم بانکی استان و کشور

- ۳-۵- بهینه نمودن هزینه‌ها و کاهش سرانه هزینه
- ۳-۶- سود یا ارزش افزوده
- ۳-۷- مهار تورم و جمع‌آوری نقدینگی
- ۳-۸- بهبود کیفی منابع انسانی و افزایش توانمندی مدیران
- ۳-۹- کفایت سرمایه
- ۳-۱۰- بهبود وضعیت وصول مطالبات از بدهکاران
- ۳-۱۱- تنوع خدمات بانکی
- ۳-۱۲- کاهش قیمت تمام شده پول و افزایش درآمد نسبی
- ۳-۱۳- رعایت انضباط مالی و تأکید بر خوداتکایی و عدم استقراض

۴- نگرش شاخص‌های رضایت‌مندی گروه‌های ذینفع از عملکرد بانک

رضایت‌مندی مشتریان و گروه‌های ذینفع و کارکنان هر سازمانی هدف نهایی و غایی فعالیت‌ها و تلاش‌های انجام شده می‌باشد. رضایت گروه‌های ذینفع حاکی از خشنودی آنان از کیفیت محصول و خدمات فعلی سازمان است. اهم شاخص‌ها و گروه‌هایی که رضایت آنها از عملکرد بانک مورد توجه قرار می‌گیرد، به شرح زیر است:

۴-۱- رضایت‌مندی مشتریان از خدمات ارائه شده؛ زمانی یک شهروند خوب تلقی می‌شود که علاوه بر توسعه خود به توسعه جامعه‌ای که در آن زندگی می‌کند و از امکاناتش بهره می‌برد نیز توجه کند و حقوق سایر شهروندان را نیز رعایت نماید. کسب رضایت مشتریان در واقع نوعی تبلیغ برای خدمات بانکی نیز می‌باشد.

۴-۲- شناسایی مشتریان ناراضی و طراحی نظامی برای رسیدگی به درخواست‌های آنان و سعی در برآورده نمودن تقاضاها در چارچوب مقررات و ضوابط مربوطه.

۴-۳- فراهم شدن محیطی مناسب برای جلب وفاداری مشتریان.

۴-۴- رضایت‌مندی نیروی انسانی از سازمان با استفاده از عوامل انگیزشی در اختیار مدیر و استفاده نمودن از عوامل فیزیکی و تأمین محیطی مناسب برای انجام وظایف.

۴-۵- برقراری نظام پیشنهادها و مشارکت و جلب نظر کارکنان و استفاده از نظرهای آنان در جهت پویایی هرچه بیشتر سازمان.

۴-۶- آگاهی از سلیق و خواسته‌های مشتریان.

۴-۷- شناسایی گروه‌های هدف و افزایش سهم بانک از گروه‌های هدف و بازار.

۴-۸- رضایت‌مندی جامعه

۴-۹- رضایت‌مندی نهادهای دولتی ذینفع از عملکرد بانک

مجددا لازم به ذکر است که اصولا در سیستم‌های سازمانی، کشیدن مرزی مشخص بین چهار جزء ورودی، فرآیندی، خروجی و گروه‌های ذینفع مطلقا مقدور نیست و امکان دارد که این دسته‌بندی‌ها در برخی موارد با یکدیگر هم‌پوشی پیدا کنند.

مراحل حسابرسی عملکرد در بانک کشاورزی

برای بومی‌سازی نظام حسابرسی عملکرد در بانک کشاورزی و اجرای آن در سطح مدیریت شعب بانک در استان‌ها و ادارات مرکزی مراحل مشروحه زیر طی شده است:

۱- بومی کردن شاخص‌ها با شرایط بانک‌های ایران:

شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد و بهره‌وری در بخش خدمات، کمتر مورد توجه محققان و مؤسسات مطالعاتی به‌ویژه در داخل کشور قرار گرفته است. عمده کارهای انجام شده در داخل کشور در زمینه طراحی شاخص‌های بهره‌وری و عملکرد واحدهای تولیدی است.

از طرف دیگر، شاخص‌های مورد استفاده در سایر کشورها با مأموریت و ماهیت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی همان کشورها سازگار است. نظام بانکی کشور که از یک طرف دولتی است و از طرف دیگر وظیفه اقتصادی به عهده دارد و اثربخشی بیش از کارآیی در شبکه بانکی مورد توجه است، حکم می‌نمود که شاخص‌های متناسب با وضعیت شبکه بانکی کشور طراحی و اجرا گردد. اولین کوشش در طراحی نظام حسابرسی عملکرد استنتاج چارچوب طرح از مطالعات تطبیقی و طراحی شاخص‌های متناسب با فعالیت‌های بانک کشاورزی در درون این چارچوب بوده است.

۲- آزمایش و تعیین اعتبار شاخص‌های بومی:

برای اطمینان از درجه صحت، دقت و میزان جامع بودن شاخص‌های طراحی شده اقدامات زیر انجام شده است:

- تشکیل گروه حرفه‌ای برای اظهارنظر در زمینه شاخص‌ها
- ارسال شاخص‌ها به مدیریت شعب و ادارات برای اظهارنظر
- اجرای آزمایشی طرح در چند استان و اداره نمونه
- دریافت بازخوردهای لازم و اصلاح طرح

۳- تأمین گروه متعهد، متخصص و متنوع برای اندازه‌گیری شاخص‌ها در استان‌ها، شعب و ادارات مرکزی:

حسابرس مدیریت بایستی توانایی تشخیص و محاسبه معیارهای استفاده شده و جمع‌آوری مدارک و شواهد را داشته باشد تا به نتیجه‌گیری صحیح برسد. در بررسی بهبود عملکرد مدیریت‌ها در بانک کشاورزی از خدمات یک گروه کاری که اعضای آن دارای تخصص‌های مختلف می‌باشند، استفاده می‌گردد که هر یک از گروه‌های کاری ضمن استفاده از افراد نخبه، متبحر و کارآمد، توسط یک مدیر پروژه که اغلب یکی از مدیران استان‌ها می‌باشد، سرپرستی می‌شود. هر یک از اعضای انتخاب شده در تیم بررسی بهبود عملکرد، نه تنها با وظایف مشخص مربوط به خود، بلکه با مأموریت کلی گروه نیز آشنایی کافی دارد.

۴- آموزش نحوه اندازه‌گیری شاخص‌ها به گروه متعهد و متخصص:

حسابرسان مدیریت حرفه‌ای به مهارت‌های مختلف نیاز دارند و باید دارای چنان توانایی فنی باشند که بتوانند با همه مسئولان و در تمام سطوح به‌طور مؤثر ارتباط برقرار کنند و ابعاد مختلف کاری واحدهای بانک را مورد بررسی قرار دهند و با دید انتقادی ارزیابی نمایند. برای آماده نمودن حسابرسان حرفه‌ای به منظور اجرای این طرح، آموزش‌های لازم از طریق برگزاری همایش، کارگاه آموزشی و آموزش حین کار طراحی و اجرا گردید.

۵- ارزیابی عملکرد استان‌ها، شعب و ادارات مرکزی توسط گروه متعهد و ارسال گزارش به واحد متولی طرح:

پس از تعیین و آموزش تیم‌های کاری بررسی بهبود عملکرد مدیریت به شرحی که آمد، اعضای گروه به تهیه، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات قابل سنجش می‌پردازند. شواهد کافی و معتبر را جمع‌آوری کرده تا بتواند برای نتیجه‌گیری و اظهارنظر در زمینه شاخص‌ها، مبنایی منطقی و عینی به وجود آورند. برای جمع‌آوری اطلاعات از تکنیک‌های مختلف آماری^۱، تحقیق و بررسی^۲، پرسش‌نامه^۳، مصاحبه^۴ و مشاهدات شخصی^۵ استفاده می‌گردد.

۶- تعیین و پیدا کردن نقاط قوت و ضعف واحد ارزیابی شونده:

خلاصه‌ای از عملیات انجام شده، شرح حدود طرح، نکات حساس مربوط به یافته‌های اساسی و بیان راه‌های ممکن حل مشکل مشاهده شده در اختیار مدیر

۱. Statistical Sampling Techniques

۲. Survey Research

۳. Questionnaire design

۴. Interviewing

۵. Personal Observation

واحد ارزیابی شده قرار می‌گیرد. در این مرحله، تمام نکات و فعالیت‌های قابل بهبود (ضعف‌های عملکرد) و نقاط قوت به انضمام راه کارهای ارائه شده برای رفع نقاط ضعف توسط گروه‌های حرفه‌ای بهبود عملکرد به مدیریت واحد ارزیابی شونده پیشنهاد می‌گردد.

مضافاً اینکه گروه‌های بررسی بهبود عملکرد مدیریت، ضمن مشخص نمودن نقاط ضعف عملکرد واحد مربوطه، نقاط قوت و قابل تسری در واحدهای دیگر را در قالب چک‌لیست تنظیمی مطرح می‌نمایند تا در سطح کل بانک به اجرا درآید.

۷- تشکیل جلسه مشترک برای هدایت و تواناسازی در جهت حل مشکلات:

پس از بررسی بهبود عملکرد مدیریت‌ها توسط گروه‌های اعزامی، جلسات کمیته نظارت تشکیل می‌گردد. جلسه مذکور با حضور سرپرست گروه، اعضای گروه بررسی‌کننده، مدیران اجرایی واحد ارزیابی‌شده با مسئولیت اداره نظارت و امور شعب بانک تشکیل می‌گردد، در این جلسات که به جلسات بهبود عملکرد معروف است، ضمن تشریح مبسوط عملکرد توسط مسئول جلسه و هم‌چنین تجزیه و تحلیل شاخص‌های مندرج در چک‌لیست تهیه شده، مدیران ارزیابی‌شونده به بررسی و پاسخگویی به موارد اعلام شده می‌پردازند. این مدیران عموماً بر این نظر هستند که بررسی بهبود عملکرد مدیریت، به عنوان بهترین شیوه برای ارتقای کیفیت و کمیت عملکرد مدیریت‌ها بوده و معتقد هستند، ما تصویر روشنی از وضع موجود به شفافیتی که در بررسی بهبود عملکرد، توسط گروه اعزامی اعلام گردیده نداشتیم، اغلب مدیران اعلام می‌کنند که اولویت‌ها و سیاست‌های تدوینی بانک به‌طور جدی در دستور کار مدیر بوده است، لکن راهبرد اساسی برای هدایت شعب به‌منظور دستیابی به اهداف تدوین شده کمتر وجود داشته است. نکات قابل بهبود و قوت اعلام شده توسط گروه بررسی‌کننده و تشکیل جلسه کمیته نظارت که توأم با تجزیه و تحلیل عملکرد استان به

صورت جامع و کامل می‌باشد، برای ما (مدیر استان) بینش جدیدی در خصوص ارتقای بهره‌وری و کارآیی فراهم نموده است.

۸- تدوین برنامه کاری زمان‌بندی شده توسط مدیران برای کاهش مشکلات:

نتایج نهایی که غالباً هدف‌ها یا نتایج مورد انتظار نیز نامیده می‌شود، مبنای تعیین جهتی است که واحد ارزیابی شونده برای توسعه روش‌های تولید محصول یا ارائه خدمات مطلوب در دستور کار خود قرار می‌دهد. پس از تشکیل جلسات بهبود عملکرد که نتایج مورد انتظار به اطلاع واحد ارزیابی شونده می‌رسد، مدیر واحد طی یک دوره سه ماهه برنامه‌ریزی لازم را به منظور بهبود شاخص‌های کلان و جزء در حوزه کاری خود تدوین و به محض پیشرفت در هر یک از شاخص‌ها، موارد را به اداره کل نظارت و امور شعب اعلام می‌گردد. لازم به توضیح است که نتایج حاصل شده از حسابرسی عملکرد مدیریت شعب بانک در استان‌ها و اعلام به مدیریت برای اقدام در جهت رفع آنها، به هیچ وجه اعمال کنترل گذشته‌نگر و یا احیاناً مچ‌گیری به خاطر عملکرد گذشته نیست، بلکه منظور کمک به مدیران برای برنامه‌ریزی به منظور ارتقاء کیفیت و کمیت عملکرد شعب تحت پوشش و فراهم نمودن معیارهای مقایسه هم‌تراز (مقایسه استان‌ها با یکدیگر) و معیار پیوسته (مقایسه عملکرد یک استان در طول زمان) است که زمینه‌های بیشتری برای ارتقای بهره‌وری را فراهم می‌نماید.

۹- خودارزیابی مدیران براساس شاخص‌ها و ارسال آن به واحد متولی و اعلام پیشرفت کار در رفع مشکلات و محدودیت‌ها:

کلیه مراحل که در فرآیند بررسی بهبود عملکرد مدیریت شعب بانک کشاورزی در استان‌ها، ادارات مرکزی و شعب انجام می‌شود به مرحله خودارزیابی مدیران براساس شاخص‌های اعلام شده منتهی می‌گردد. منظور از انجام این مرحله آن است که هر یک از مدیریت استان‌ها و ادارات کل ارزیابی شونده

با کمک‌های تخصصی اداره کل نظارت و امور شعب، مستقیماً به ارزیابی عملکرد و بهبود شاخص‌های ارزیابی پرداخته و برنامه‌ریزی‌ها و تدابیر لازم برای ارتقای شاخص‌های مورد بحث را انجام و یک نسخه از پیشرفت کار را به اداره کل نظارت و امور شعب ارسال نمایند.

۱۰- تکرار بندهای ۹-۱ برای دوره‌های بعدی ارزیابی:

بررسی بهبود عملکرد مدیریت در بانک کشاورزی براساس مراحل یاد شده دارای دوره‌های یکساله است. هر یک از واحدهای بانک به‌طور سالانه مورد حسابرسی عملکرد قرار گرفته و نتایج ارزیابی عملکرد به سه صورت همپراز (مقایسه استان‌ها با یکدیگر) پیوسته (مقایسه عملکرد استان در طول زمان) و عمودی (مقایسه عملکرد استان با شاخص‌های کلان بانک) مورد تحلیل قرار می‌گیرد.

تشریح شاخص‌های اصلی در چک‌لیست بررسی بهبود عملکرد واحدهای بانک

هر یک از شاخص‌های تشکیل‌دهنده گزارش‌های حسابرسی بهبود عملکرد واحدهای بانک کشاورزی به شرح زیر می‌باشد:

۱- میزان سودآوری واحد

به منظور پشتیبانی از رشد سودآوری در واحدهای بانک و اندازه‌گیری و سنجش مغایرت‌های موجود بین هزینه‌های واقعی و مصرف شده از این شاخص استفاده می‌شود. در ابتدا، میزان سرانه سودآوری در کل بانک تعیین و به عنوان میانگین استاندارد در نظر گرفته می‌شود، سپس سرانه سودآوری واحد مورد ارزیابی نیز تعیین و با میانگین استاندارد (سودآوری در کل بانک) مورد مقایسه قرار می‌گیرد که البته این معیار برای مقایسه عملکرد بانک با دیگر بانک‌ها در سیستم بانکی و حتی در سطح بین‌المللی نیز کاربرد دارد و مورد استفاده قرار می‌گیرد. لازم به توضیح است که ارقام به دست آمده با میانگین استاندارد و یا

براساس درصدهای تعیین شده (استانداردها) توسط مراکز رسمی مالی قابل سنجش می‌باشد.

شاخص مذکور دارای شاخص‌های جزئی نظیر؛ سود (زیان) عملیاتی، سود (زیان) ناخالص، بازده دارایی، بازده سرمایه و ... است که برای اندازه‌گیری هر یک از شاخص‌های فرعی نیز دستورالعمل جداگانه تنظیم و در اختیار حسابرسان حرفه‌ای قرار می‌گیرد.

۲- رشد در ابعاد مختلف جمع‌آوری منابع

منابع اصلی و کارآمد برای استفاده در پرداخت‌های بانک محدود است. لذا، واحدهایی که با هوشیاری کافی اولویت‌های اساسی بانک را درک کرده و با توجه به بازارهای مالی منطقه‌ای به جمع‌آوری منابع مردمی می‌پردازند، موفق‌تر می‌باشند.

در این شاخص اصلی از شاخص‌های فرعی مانند جذب سپرده‌ها، خرید و فروش چک‌های طلایی، وصول مطالبات بانک و ... استفاده شده و با میانگین استاندارد که عملکرد کل بانک است مورد مقایسه قرار می‌گیرد و در نهایت، توسط گروه بررسی‌کننده بهبود عملکرد، راهکارها و شیوه‌های کاربردی برپا رشد در شاخص‌های در نظر گرفته شده ارائه می‌گردد. (مقایسه نتایج به‌دست آمده با سایر بانک‌های داخل کشور و بانک‌های خارجی نیز امکان‌پذیر است)

۳- سهم بازار

برای پشتیبانی از اهداف بانک و درصد افزایش سهم بازار طبق برنامه و استراتژی‌های تدوین شده از شاخص سهم بازار استفاده می‌گردد، در این شاخص، سهم بانک کشاورزی از بازارهای منطقه‌ای درخصوص ارائه خدمات بانک، افزایش کمی و کیفی خدمات، حجم فروش، شناسایی بازارهای هدف و میزان تحصیل منابع بالقوه مورد بررسی قرار گرفته و در نهایت برای بقا در

عرصه رقابت و افزایش حضور در بازارهای هدف، استراتژی‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت توسط گروه بررسی‌کننده بهبود عملکرد تدوین می‌گردد.

۴- نحوه ارائه خدمات

این شاخص به عنوان معیاری برای سنجش رضایت مشتریان است که به وسیله آن از کیفیت خدمات ارائه شده توسط شعب مطلع می‌شویم. در این بررسی با استفاده از شاخص‌های فرعی چون: بررسی نحوه ارائه خدمات بانکی، بررسی توجه استان به اصل خدمات پس از فروش و همچنین، بررسی میزان توجه کارکنان واحد در خصوص انجام بهتر امور در ارائه خدمات، میزان و نحوه ارائه خدمات مورد اندازه‌گیری قرار گرفته و توسط گروه بهبود عملکرد وضعیت مطلوب برای واحد تعیین و تشریح می‌گردد.

۵- نوآوری و خلاقیت

در عصر تغییرات سریع، نوآوری عاملی مهم برای پایداری و موفقیت سازمان‌ها به حساب می‌آید، نوآوری در محصول و روش‌های تولید محصول و همچنین نوآندیشی و نوینی در تعریف موضوعات و مسائل سازمان و راه‌حل‌های آنها یکی از قابلیت‌های اساسی در سازمان موفق است. سازمان‌هایی که از سطح نوآوری بالایی برخوردارند، آنهایی هستند که فاصله قدرت در سطوح سازمانی آنها پایین بوده و افراد آن به راحتی درباره سازمان و آینده آن اظهار نظر می‌کنند. در بررسی بهبود عملکرد در واحدهای بانک و با استفاده از این شاخص، عملاً فرهنگ مشارکت و کار گروهی در کل بانک کشاورزی تقویت شده و فضای لازم برای رشد و نمو خلاقیت در واحدها ایجاد شده است.

۶- ثبات مالی

در این شاخص، میزان رعایت انضباط مالی، علل انحراف از بودجه ابلاغی، مدیریت منابع و میزان خود اتکایی، ارائه آمارهای صحیح و میزان تطبیق گزارش‌ها با دفاتر معین و چگونگی رفع مغایرت‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. و

پس از سنجش عملکرد هر یک از واحدها در مقابل شاخص‌های فوق، راهکارها و راهنمایی‌های کاربردی توسط گروه بررسی‌کننده بهبود عملکرد به واحد داده می‌شود.

۷- مدیریت منابع انسانی

با استفاده از این شاخص، عملکرد واحدهای بانک در بعد منابع انسانی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و پس از نشاخت مشکلات در حوزه نیروی انسانی، راهکارهای مناسب به منظور بهبود عملکرد و رسیدن به وضعیت مطلوب به آنها پیشنهاد می‌گردد.

اهم مسایلی که در ارتباط با نیروی انسانی مورد توجه حسابرسان عملکرد قرار می‌گیرد به شرح زیر است:

۱-۷- سازمان و تشکیلات

به منظور جذب هر چه بیشتر منابع و ارائه خدمات مطلوب به مشتریان و همچنین، استفاده بهینه از سهم بازار و متقابلاً برآورد نیاز قشرهای مختلف جامعه عملکردی، برای هر یک از مدیریت‌ها، سازمانی مصوب و ابلاغ گردیده است که توسط گروه بررسی‌کننده بهبود عملکرد نیروهای مازاد و کسری واحد در رده‌های مختلف شغلی مورد بررسی و برای تنظیم نمودار سازمانی با واقعیت به ادارات ذیربط در ستاد، پیشنهادهای لازم ارائه می‌گردد.

۲-۷- ترکیب نیروی انسانی شاغل در واحد

در این قسمت، ترکیب نیروی انسانی شاغل بر حسب مدرک تحصیلی، سنوات خدمت، جنسیت و نوع استخدام مورد بررسی قرار گرفته و پس از مقایسه با استانداردهای مربوطه در هر مورد جهت اصلاح اقدام می‌شود.

۳-۷- بررسی نسبت‌های نیروی انسانی

در بحث نسبت‌های نیروی انسانی مواردی چون: نسبت مشاغل مدیریتی و غیرمدیریتی، مشاغل تخصصی و غیرتخصصی، مشاغل صافی و ستادی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و در صورت مشاهده مشکلاتی در ترکیب نیروی

انسانی واحدهای ارزیابی شونده، موضوع به اداره مربوطه در ستاد بانک جهت چاره‌اندیشی منتقل می‌گردد.

۴-۷- ارزیابی کارکنان

ارزیابی عملکرد کارکنان و آگاهی هر فرد از بازخورد عملکرد خویش یکی از مباحث اساسی در مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود. در یک سازمان پویا معمولا کارکنان نیاز جدی به اطلاع‌رسانی از موقعیت خود در پیشبرد استراتژی‌های سازمان داشته و همواره خواهان مشخص شدن نقاط قوت و ضعف خویش به منظور دستیابی به مطلوبیت و اثربخشی تلاش‌های انجام یافته هستند. در این راستا چگونگی ارزیابی کارکنان در هر واحد توسط گروه بررسی‌کننده بهبود عملکرد مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته و راه کارهای مناسب به منظور استفاده و رعایت دستورالعمل‌ها در این خصوص به واحد ارزیابی شونده ارائه می‌گردد.

۵-۷- توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی برگ برنده سازمان‌های موفق است، این سازمان‌ها بخش مهمی از اهداف خود را به رشد و توسعه نیروی انسانی اختصاص می‌دهند. اهمیت منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه استراتژیک و یا دارایی نامشهود سازمان، باید به باور مدیران ارشد تبدیل شده و در تمام تصمیم‌گیری‌های سازمانی، نیروی انسانی را به عنوان عامل اصلی و سنگ زیربنای سازمان در نظر بگیرند.

با توجه به اهمیت نیروی انسانی، گروه‌های بررسی‌کننده عملکرد با استفاده از نمونه‌های تصادفی و از طریق بررسی مدارک و اسناد و همچنین پرونده‌های نیروی انسانی موارد مشروحه زیر را بررسی می‌نمایند:

- به کارگیری نیروی انسانی شایسته و کارآمد برای تصدی مسئولیت‌ها (شایسته‌گزینی)
- طراحی مسیر صحیح خدمتی برای همکاران
- گذراندن موفق دوره‌های آموزشی مشاغل مورد تصدی (رعایت شرایط احراز)

- امتیاز ارزشیابی‌ها در مشاغل مورد تصدی
 - تشویق‌های صادره از سوی مدیریت عامل بانک، ادارات مرکزی و ...
در خصوص خدمات برجسته
 - سابقه خدمت پذیرفته شده بانکی
 - مدرک تحصیلی بدو استخدام و مدرک تحصیلی فعلی
- در صورت مشاهده مشکلاتی در حوزه نیروی انسانی، برنامه‌های کاربردی در این خصوص از سوی گروه بررسی کننده بهبود عملکرد به واحد بررسی شده ارائه می‌گردد.
- آموزش نیروی انسانی در اختیار:
- در این محبت، سرانه فراگیران آموزشی واحد و سرانه نفر ساعت آموزشی کارکنان واحد مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد و توصیه‌های لازم به منظور افزایش دانش کارکنان در بخش‌های مختلف امور بانکی ارائه می‌گردد.
- برنامه‌های جانشین‌سازی و جانشین‌پروری برای مشاغل مدیریتی:
- با توجه به اینکه نقش اصلی جذب منابع و تحقق استراتژی‌های بانک از فعالیت و عملکرد شعب منبعت می‌گردد، وجود مدیران لایق، ماهر و کاردان برای انجام امور و تصدی مسئولیت در مشاغل مدیریتی شعب از اهمیت زیادی برخوردار می‌باشد. گروه بررسی کننده بهبود عملکرد در بانک با توجه به وضعیت موجود نیروی انسانی از نظر سن و تحصیلات، تجربه کاری و دیگر شرایط مورد نیاز برای احراز مشاغل مدیریتی و شعب توصیه‌های لازم را به مدیر استان مربوطه می‌نماید.
- برنامه‌ریزی نیروی انسانی:
- با توجه به وضعیت نیروهای موجود در واحد مورد بررسی، برنامه‌ریزی برای تأمین نیروی انسانی برای مشاغلی که در آینده شاغلین آن از بانک خارج خواهند شد، به مدیر مربوطه یادآوری و ساز و کارهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی به مدیر مربوطه پیشنهاد می‌گردد.
- ۶-۷- نظام مطلوب مدیریتی:

به منظور ارزیابی وضعیت نظام مدیریتی موجود در مدیریت‌های استان بانک کشاورزی، پرسشنامه‌ای شامل دو بخش:

- ویژگی‌های شخص مدیر
- وظایف مدیریتی مدیر

تدوین و در زمان بررسی بهبود عملکرد مدیریت بین کارکنان که از طریق نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده‌اند توزیع می‌گردد. این پرسشنامه نظر همکاران را نسبت به ویژگی‌های شخصی و نحوه اعمال وظایف مدیریتی سنجیده و سپس براساس نتایج این نظرسنجی و تحلیل توسط متخصصان مدیریت، راه کارهای لازم در اختیار مدیر مربوطه قرار می‌گیرد.

۸- تنوع خدمات بانکی

توسط این شاخص، میزان خدمات ارائه شده به مشتریان در مقایسه با کل خدمات قابل ارائه به مشتریان مورد بررسی قرار گرفته و علل عدم موفقیت شعب در زمینه به دست آوردن سهم مناسبی از بازار برای انواع خدمات بانک تحلیل می‌گردد. راه کارهای لازم برای گسترش کمیت و تنوع خدمات بانک برای مشتریان و کسب سهم مناسب از بازار در اختیار مدیر مربوطه قرار می‌گیرد.

۹- رضایتمندی نیروی انسانی:

رضایتمندی کارکنان که همان حد احساسات و نگرش‌های مثبت به شغل (تعلق سازمانی) می‌باشد به عوامل متعدد بستگی دارد، لیکن برخی از این عوامل که اثرگذاری بیشتری بر رضایتمندی کارکنان بانک داشته است به عنوان شاخص‌های قابل بررسی انتخاب گردیده. اهم این شاخص‌ها عبارتند از:

- رضایتمندی کارکنان از عوامل انگیزشی در اختیار مدیر
- رضایتمندی کارکنان از شرایط فیزیکی محیط کار (شرایط کاری)
- رضایتمندی کارکنان از آرام‌بخش بودن محیط کار عوامل انگیزشی
- رضایتمندی کارکنان از بهنگام بودن پرداخت‌های غیرمستمر و غیرثابت

به منظور دستیابی به نظرگاه‌های همکاران در خصوص عوامل پنجگانه رضایتمندی شغلی، پرسشنامه‌ای تنظیم گردیده که از طریق نمونه‌گیری تصادفی ساده بین همکاران توزیع و دیدگاه‌های آنان مورد بررسی قرار می‌گیرد. نتایج کلی (بدون نام) استخراج شده به همراه راه کارهای ارتقای رضایتمندی همکاران در اختیار مدیر مربوطه قرار می‌گیرد.

۱۰- سازمان‌های ذیربط (برون‌سازمانی)

در این شاخص رضایتمندی ارگان‌ها و سازمان‌های ذینفع از فعالیت‌های بانک توسط پرسشنامه‌ای که قبلاً تنظیم گردیده است، اندازه‌گیری می‌شود. گروه بررسی‌کننده عملکرد، پس از شناخت میزان رضایت سازمان‌های ذیربط، راه کارهای مناسب به منظور افزایش سطح ارتباط متقابل بین بانک و سازمان‌های موصوف را ارائه می‌نماید.

۱۱- رضایتمندی مشتریان

موضوع قابل تأمل در شاخص مذکور رضایت^۱ و وفاداری^۲ مشتریان است. رضایت مشتریان حاکی از خشنودی آنان از کیفیت محصول و خدمات فعلی بانک است. در حالی که وفاداری مشتریان نشانگر وجود روند ارتباط خوب و سالم بانک با مشتریان در بلندمدت است. چنانچه کالا و خدمت ارائه شده به مشتریان از کیفیت بالا برخوردار باشد، سبب ایجاد رضایت آنان می‌شود ولی وفاداری مشتریان زمانی حاصل می‌گردد. که خدمات بانک به‌طور مستمر و در طول زمان با کیفیت مناسب و قابل قبول ارائه گردد.

۱. SATISFACTION

۲. LOYALTY

به منظور اطمینان از رضایت و وفاداری مشتریان پرسشنامه‌ای تنظیم گردیده است که گروه بررسی کننده با مراجعه به مشتریان، به صورت تصادفی نظر آنها را در مورد شعب بانک جمع آوری و تحلیل می‌نماید.

۱۲- صندوق بیمه محصولات کشاورزی و دامی

فعالیت‌های انجام شده شعب بانک در زمینه بیمه محصولات کشاورزی و دامی در دو بخش بیمه دام و طیور و آبزیان و بیمه محصولات کشاورزی شامل زراعت و باغات بررسی و درصدهای تحقق برنامه‌های تعهدی با درصدهای تحقق برنامه در کل بانک مقایسه می‌گردد.

۱۳- سایر موارد

در این بخش نیز مواردی که در بخش‌های قبلی ذکر نگردید و جزء فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده شعب نمی‌باشد ولی با ارائه خدمات رابطه نزدیک دارد، مورد بررسی قرار می‌گیرد. مواردی نظیر حضور غیاب، رعایت حجاب اسلامی، پوشش ظاهری، ارائه خدمت به خریداران اوراق مشارکت، خدمات انجام شده در خصوص حوادث غیرمترقبه و خشکسالی و تعیین تکلیف پرونده طرح‌های راکد در این بخش بررسی و تحلیل می‌گردد.

مقایسه دو دوره حسابرسی عملکرد

بررسی میزان اثربخشی نظام حسابرسی عملکرد در بانک کشاورزی طی دو دوره مالی بیانگر آن است که این نظام موجبات ارتقای رتبه برخی از مدیریت‌ها را فراهم نموده است. ارتقای رتبه تعدادی از مدیریت‌های مذکور بدین شرح می‌باشد:

۱- مدیریت شعب بانک در استان چهارمحال و بختیاری که در دوره قبل رتبه‌بندی در ردیف بیست و پنجم رده‌بندی مدیریت‌ها قرار گرفته بود، بر اثر بومی نمودن شاخص‌های بررسی بهبود عملکرد در دوره دوم ارزیابی به رتبه چهارم ارتقا یافته است. این امر بیانگر بالا رفتن کارآیی در بسیاری از شاخص‌های آن مدیریت بوده است.

این مدیریت در تمامی شاخص‌های اصلی، رشد چشمگیری داشته، به طوری که از طریق رعایت صرفه اقتصادی و کنترل هزینه‌ها، توجه به اصل مشتری‌مداری، رضایتمندی مشتریان، افزایش رضایتمندی کارکنان، توسعه مدیریت و به کارگیری عوامل انگیزشی در اختیار، توانسته است به رشد قابل توجهی در سودآوری، رشد منابع و افزایش سهم بازار نائل گردد.

۲- مدیریت شعب بانک در استان مازندران در دوره قبل بررسی بهبود عملکرد رتبه پانزدهم را کسب نموده بود. این مدیریت با به کارگیری و بومی نمودن شاخص‌های مذکور در سال بعد به رتبه ششم صعود نموده و توانسته است کارآیی لازم در بسیاری از شاخص‌های مذکور را کسب نماید. بیشترین رشد در بخش‌های سودآوری، رشد منابع و سپرده‌های مردمی و سهم از بازار بوده که استان با به کارگیری توصیه‌های گروه بررسی‌کننده سال قبل توانسته است موجبات ترقی این شاخص‌ها را فراهم نماید.

۳- مدیریت شعب بانک در استان خوزستان در دوره قبل بررسی بهبود عملکرد رتبه چهاردهم را حائز شده بود، در سال بعد به رتبه هفتم ارتقاء یافته و موفق به بهبود وضعیت بسیاری از شاخص‌های مؤثر در عملکرد خود گردیده است.

رعایت صرفه اقتصادی و توسعه مدیریت، باعث افزایش سودآوری، رشد منابع و سپرده‌های مردمی رضایتمندی مشتریان (برون‌سازمانی)، ایجاد خلاقیت و نوآوری و در نهایت موفقیت استان در بهبود شاخص‌های اصلی گردیده است.

۴- مدیریت شعب بانک در استان گیلان در دوره قبل بررسی بهبود عملکرد در انتهای جدول و در رتبه بیست و هشتم قرار گرفته بود. این استان با به کارگیری توصیه‌ها و اعمال مدیریت موفق گردیده که علاوه بر افزایش شاخص‌های بهبود عملکرد به رتبه دوازدهم صعود نماید و وضعیت خود را به طور جدی بهبود بخشد.

مدیریت گیلان در تمامی ۱۱ شاخص اصلی رشد خوبی داشته است. به طوری که با توجه به بهبود رعایت صرفه اقتصادی، توجه به اصل مشتری‌مداری، رضایتمندی مشتریان، افزایش رضایتمندی کارکنان، توسعه

مدیریت و به کارگیری عوامل انگیزشی در اختیار، توانسته است در جهت سودآوری، رشد منابع و سپرده‌ها و افزایش سهم بازار موفقیت‌های چشمگیری را به دست آورد.

۵- مدیریت شعب بانک در استان ایلام که در دوره قبل بررسی بهبود عملکرد در رتبه ششم قرار گرفته بود، در سال بعد موفق گردید ضمن ایجاد بهبود در وضعیت شاخص‌های ارزیابی، زمینه ارتقاء عملکرد استان را نیز فراهم و نهایتاً رتبه اول را بین تمامی مدیریت‌ها کسب نماید. عوامل و شاخص‌های بهبود یافته در این استان عبارتند از: رعایت صرفه اقتصادی و انضباط مالی، توسعه مدیریت، استفاده از عوامل انگیزشی در اختیار مدیر، مشتری‌مداری و توجه به گروه‌های برون‌سازمانی به‌ویژه مشتریان و افزایش سهم استان از بازارهای پولی منطقه.

۶- مدیریت شعب بانک در استان خراسان که در دوره قبل بررسی بهبود عملکرد استان‌ها رتبه نوزدهم را کسب کرده بود، بر اثر بومی نمودن شاخص‌های بررسی بهبود عملکرد در سال بعد موفق گردید به رتبه دهم ارتقاء یابد.

۷- مدیریت شعب بانک در استان آذربایجان شرقی که در دوره قبل بررسی بهبود عملکرد مدیریت‌ها رتبه بیستم را به دست آورده بود بر اثر به کارگیری توصیه‌های گروه بررسی‌کننده و بومی ساختن شاخص‌های مورد بررسی موفق گردید به رتبه پانزدهم صعود نماید.

۸- مدیریت شعب بانک در استان سیستان و بلوچستان که در دوره قبل بررسی بهبود عملکرد استان‌ها، رتبه بیست و هفتم را کسب نموده بود، با بومی نمودن شاخص‌های بهبود عملکرد و توصیه‌های گروه بررسی‌کننده در سال بعد به رتبه هیجدهم صعود نموده است.

لازم به ذکر است، بیشترین امتیاز کسب شده در سال گذشته، ۷۲۹/۹۷ از ۱۰۰۰ امتیاز ممکنه بود که توسط مدیریت شعب بانک در استان تهران بزرگ کسب گردید. مدیریت استان گیلان نیز با کسب ۵۲۵/۳ امتیاز در پایین جدول رتبه‌بندی قرار داشت. در حالی که در سال جاری بیشترین امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز ممکنه را مدیریت استان ایلام با ۷۴۱/۷۶ امتیاز و کمترین امتیاز مدیریت یزد با ۶۱۳/۹ امتیاز کسب نموده است. این شاخص نشانگر رشد کلیه شاخص‌ها در

بانک کشاورزی طی دو دوره حسابرسی عملکرد است. جدول شماره ۱ میزان صعود و امتیازات استانها را در دو دوره مورد ارزیابی نشان می‌دهد.

جدول شماره (۱) نمونه استان‌هایی که براساس نتایج حاصل از بررسی بهبود عملکرد سال گذشته بیشتری اثربخشی را داشته و در سال جاری در جدول رتبه‌بندی جایگاه بهتری را کسب نموده‌اند.

ردیف	استان	دوره اول ارزیابی (۸۰)		دوره دوم ارزیابی (۸۱)	
		رتبه	امتیاز کسب شده از مجموع ۱۰۰۰ امتیاز	رتبه	امتیاز کسب شده از مجموع ۱۰۰۰ امتیاز
۱	چهارمحال و بختیاری	۲۵	۵۴۷/۹۴	۴	۷۲۱/۹۷
۲	مازندران	۱۵	۶۲۶	۶	۷۰۲/۱۷
۳	خوزستان	۱۴	۶۲۶/۵۳	۷	۶۹۹/۲۳
۴	ایلام	۶	۶۸۸/۰۶	۱	۷۴۱/۷۶
۵	گیلان	۲۸	۵۲۵/۳	۱۲	۶۷۹/۹۶
۶	خراسان	۱۹	۶۰۴/۵۴	۱۰	۶۸۸/۲۸
۷	آذربایجان شرقی	۳۰	۶۰۲/۹۶	۱۵	۶۶۹/۲۴
۸	سیستان و بلوچستان	۲۷	۵۳۳/۷۵	۱۸	۶۵۸/۰۶

علاوه بر تأثیر طرح حسابرسی عملکرد بر ارتقای جایگاه مدیریت استان‌ها در رتبه‌بندی کشور و ارتقای کلی در تمامی شاخص‌های مورد ارزیابی، به‌وضوح می‌توان مشاهده نمود که شاخص‌های اساسی مالی کلان بانک کشاورزی در سال ۸۱ نسبت به سال ۸۰ نیز تغییرات اساسی داشته است. اعتقاد داریم حداقل بخشی از این تغییرات ناشی از پیاده کردن نظام حسابرسی عملکرد مدیریت است. تغییرات حاصل در شاخص‌های اساسی مالی بانک در جدول شماره ۲ نشان داده شده است.

۴۰۲ / مجموعه مقالات چهاردهمین همایش بانکداری اسلامی

جدول شماره (۲) جدول مقایسه‌ای نسبت‌های کلیدی در بررسی بهبود عملکرد استان‌ها در سال‌های ۸۰ و ۸۱

ردیف	نسبت	سال ۸۰	سال ۸۱	درصد افزایش
۱	سرانه سود عملیاتی (درآمدهای عملیاتی - هزینه‌های عملیاتی) بانک	۸۶	۱۳۶	۵۸/۱
۲	سرانه کل درآمدها	۱۵۲/۷	۲۴۶	۶۱/۱
۳	نرخ بازده دارایی‌ها	۰/۵۹	۱/۰۹	۸۲/۷
۴	بازده حقوق صاحبان سهام	۷/۳	۱۶/۶	۱۲۷
۵	خالص درآمد حاصل از مابه‌التفاوت بهره	۰/۵۵	۱/۵	۱۷۳
۶	نسبت خالص سوددهی، متوسط کل دارایی‌ها	۳/۶	۴/۲۳	۱۷/۵
۷	درآمد حاصل از کارمزد، متوسط کل دارایی‌ها	۰/۳۴۷	۰/۸۵۸	۱۴۷/۳
۸	سرانه میانگین هفتگی کل سپرده‌ها به ازاء هر نفر	۷۱۰	۹۸۲	۳۸/۳
۹	سرانه میانگین هفتگی کل سپرده‌ها به ازاء هر سعه	۵۳۶۳	۹۸۶۰	۴۶/۵
۱۰	سرانه میانگین ماهانه مانده رسوب چک‌های طلایی	۱۵۱/۲	۲۰۷/۷	۳۷/۴
۱۱	میانگین مبلغ تسهیلات پرداختی به ازاء هر شعبه	۹۱۳۰	۱۲۳۵۴	۳۵/۳
۱۲	میانگین مبلغ تسهیلات پرداختی به ازاء هر نفر	۱۲۰۹	۱۵۴۳	۲۷/۶
۱۳	درصد پونسی آموزشی کارکنان	۳۲/۴۱	۱۷۲	۴۳۰/۷
۱۴	سرانه تعداد روزهای آموزشی کارکنان	۵/۴۰	۶/۵۸	۲۱/۷

نتیجه‌گیری و توصیه:

مقاله، مبحث جدیدی را در جهت افزایش کارایی و ارزیابی عملکرد و بهره‌وری در دستگاه‌های خدمات‌رسان مطرح نموده است. نظام حسابرسی عملکرد این فرصت را به مسئولین مؤسسات اقتصادی از جمله مؤسسات بانکی و مالی می‌دهد که قبل از خطر، زنگ‌ها را بشنوند و از بروز مسئله جدی و یا بحران‌های احتمالی در موسسه خود جلوگیری کنند.

در پایان امیدوارم، طرح مورد بحث، زمینه مناسب را برای آشنایی طالبان این علم و همچنین مدیران اجرایی، با تکنیک‌های حسابرسی عملکرد فراهم آورده باشد. امیدوارم متخصصین با اصلاح، تکمیل و کاربرد آن در بخش عمومی و خصوصی به‌ویژه نظام بانکی کشور بتوانند تحولاتی در دستگاه‌های تحت مدیریت خود پدید آورند.

پیشنهاد نهایی من این است که:

تفکر و عزم استراتژیک را در سازمان خود تقویت کنیم.

برای اجرای فکر خود، برنامه‌ریزی کنیم.

در مدیریت واحدهای خود مشورت کنیم.

و با توکل به خداوند متعال فکر و برنامه‌های خود را پیاده کنیم.

فهرست منابع و مأخذ:

- ۱- بیرو، آلن، فرهنگ علوم اجتماعی، ترجمه باقر ساروخانی، تهران مؤسسه کیهان
- ۲- نافلر، الوین، موج سوم، ترجمه شهین دخت خوارزمی، تهران، سمت، ۱۳۷۰
- ۳- دراگر، پیتر. مدیریت آینده: دهه ۱۹۹۰ و پس از آن، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد مؤسسه خدمات فرهنگی رسا
- ۴- دراگر، پیتر، چالش‌های مدیریت در سده ۲۱، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، انتشارات فرا، سال ۱۳۷۸
- ۵- دفت، ريجارد. ال، تئوری سازمان و طراحی ساختار، ترجمه پارسائیان و اعرابی، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، تهران ۱۳۷۴
- ۶- رون تری، درک، چک لیست مدیران، ترجمه عباس دهقانی، نشر البرز، چاپ دوم سال ۱۳۷۵
- ۷- شباهنگ، دکتر رضا، حسابرسی عملکرد مدیریت، مرکز تحقیقات تخصصی حسابداری و حسابرسی سازمان حسابرسی سال ۱۳۷۳
- ۸- علوی، مصطفی، حسابرسی مدیریت، مرکز آموزش مدیریت دولتی سال ۱۳۷۴
- ۹- غفاریان، وفا و کیانی غلامرضا، استراتژی اثربخش، نشر فرا، سال ۱۳۸۰
- ۱۰- غفوریان، هما، شاخص‌های عملکرد مدیران، تدبیر، خردادماه ۱۳۸۲، شماره ۱۳۳
- ۱۱- فقهی فرهمند، ناصر، مدیریت تحقیقات و توسعه نوین و استراتژیک سازمان، تدبیر، شماره ۶۲
- ۱۲- لطیفی فریبا، حسابداری نیروی انسانی، مجله حسابداری شماره ۳۰

۱۳- لطیفی، فریبا، کیانی، غلامرضا، شاخص‌های سلامت سازمانی، تدبیر،

شماره ۱۰۰، بهمن ۷۸.

۱۴- مدرس، احمد و عبدالله زاده، فرهاد، مدیریت مالی، مؤسسه مطالعات و

پژوهش‌های بازرگانی سال ۱۳۷۸

- ۱) Anthony R.N. The Auditors Role in Management Accounting, The Internal Auditor, 1968
- ۲) Daft, Richard L. Organization Theory and Design, West – Pub. 1992.
- ۳) Kaplan. R. (1992), The Balanced Score card – Measurement That Drive Performance, Harvard Business Review, January, February 1993
- ۴) Knighton, Lennis M. Performance Auditing in Better Perspective, the Internal Auditor, 1973
- ۵) Peter, T. & Waterman, R(1982), in Search of Excellence, Haper & ROW