

ارائه الگوی ارزیابی عملکرد مدیریت‌های شعب بانک تجارت با استفاده از تصمیم‌گیری چند معیاره

فرهاد گودرزی*^۱، سید مصطفی حدادی^۲

^۱ دانشجوی دکترای مدیریت، دانشگاه همدان، همدان، ایران (نویسنده مسئول)

^۲ دکترای مدیریت تولید، عضو هیئت علمی گروه مدیریت دانشگاه پیام نور، دانشگاه تهران، تهران، ایران

چکیده

تحقیق حاضر با هدف "ارائه الگویی به منظور ارزیابی عملکرد مدیریت‌های شعب بانک تجارت با استفاده از تصمیم‌گیری چند معیاره" صورت گرفته است. روش اجرای این تحقیق از نظر هدف از نوع کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری مورد مطالعه در این تحقیق کلیه مدیران شعب مناطق بانک تجارت به تعداد ۳۷ مدیریت بود. با توجه به محدود بودن حجم جامعه برای تعیین حجم نمونه از روش سرشماری استفاده گردید. برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز، پرسشنامه محقق ساخته به کار رفته است. برای تعیین روایی پرسشنامه از روایی محتوایی استفاده شد و پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرانباخ تعیین گردید. ضریب آلفای کرانباخ پرسشنامه ۰/۸۵ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق علاوه بر شاخص‌های آمار توصیفی از جمله میانگین و انحراف معیار از آزمون آمار استنباطی t یک نمونه‌ای استفاده شده است. همچنین برای رتبه بندی تکنیک تاپسیس (TOPSIS) به کار رفت. نتایج نشان داد که از نظر مدیریت شعب بانک تجارت، از بین ۳۷ شاخص ارزیابی عملکرد، میزان اهمیت ۱۲ شاخص در حد زیاد، ۱۴ شاخص در حد متوسط و ۱۱ شاخص در حد کم است و الگوی مناسب برای ارزیابی عملکرد، کارت امتیازی متوازن می‌باشد. همچنین برای مقایسه و رتبه بندی، تکنیک تاپسیس پیشنهاد گردید.

واژه‌های کلیدی: ارزیابی عملکرد، تصمیم‌گیری چند معیاره، مدیریت شعب، بانک تجارت.

مقدمه:

بانک‌ها و موسسات مالی از سازمان‌های موثر در عرصه اقتصاد کشورهای جهان می‌باشند. رمز موفقیت و تعالی اقتصادی در مدیریت صحیح این سازمان‌هاست. امروزه بانک‌ها به عنوان قلب شریان اقتصادی کشورها با جمع‌آوری وجوه کم و زیاد جامعه و انتقال آن به بخشهای مختلف جامعه، عمل می‌نمایند. بانک‌ها با توجه به شرایط رقابتی موجود و حضور متنوع موسسات مالی و آرایه خدمات گوناگون و فشرده‌گی رقابت نیازمند مدیریت سازمانی قوی در جهت بقا در این عرصه می‌باشند. بانک‌های خصوصی علاوه بر دغدغه بقا در عرصه، نیازمند برنامه ریزی در جهت حفظ منافع سهامداران نیز می‌باشند.

شیوه‌ای که مدیران می‌توانند کار یا وظیفه‌ی خود را انجام دهند - عملکرد مدیریت - موضوع بسیاری از مباحث، تجزیه و تحلیل‌ها و ابهام‌هایی است که در ایالات متحده آمریکا و بسیاری از کشورهای دیگر وجود دارد. وضع عملکرد سازمانی هم به همین گونه است، مقصود شیوه‌ای است که سازمان بتواند کارها یا وظایف خود را به نحو عالی انجام دهد؛ بنابراین ما برای ارزیابی و قضاوت درباره‌ی مدیران و سازمان‌ها از شاخص‌ها، معیارها، مفاهیم و اصول زیادی استفاده خواهیم کرد. (استونر^۱، ۱۹۳۵، ترجمه پارساییان و اعرابی، ۱۳۷۹، ص ۱۰ و ۱۱)

سازمان‌ها به هدف‌هایی نیازمندند که به صورت بیانیه‌هایی، نشان‌دهنده دلیلی برای بقای سازمان می‌باشند. این چنین بیانیه‌هایی برای هماهنگی، هدایت و بهینه‌سازی هدف برای اعضای سازمان طرح ریزی شده است. برای هماهنگی فعالیت‌های سازمان در راستای هدفها، سازمانها استراتژی‌هایی را تدارک می‌دهند که مدیریت سازمان، آنها را برای رسیدن به هدفها دنبال می‌نماید. استراتژی‌ها شکل «خط مشی‌ها» و «برنامه‌ها» را به خود می‌گیرند و این دو مبنای انواع مختلف کنترل مدیریت و نظامهای کنترل مدیریت را تشکیل می‌دهند. فرایند کنترل مدیریت در رابطه با میل به هدف‌های سازمان از طریق اجرای استراتژی‌ها ممکن است. تا حد ممکن، نظام کنترل مدیریت می‌بایستی به نحوی طرح ریزی شود که برای استراتژی‌های مشخص در هر سازمان مناسب بوده و مدیران باید دریابند که چگونه استراتژی‌ها فرایند کنترل مدیریت را تحت تأثیر قرار می‌دهند. طراحان نظام بایستی اطمینان یابند که نظام‌های کنترل مدیریت با هدفهای سازمان، تجانس داشته و به آنها منتهی شود. (حیدری بلوکی، ۱۳۸۶)

مدیران برای انجام وظیفه کنترل باید سازمان را در مسیر مشخص و از پیش تعیین شده قرار دهند. سازمان‌ها به صورت فزاینده‌ای درصد تعیین راه‌های جدیدی هستند که بتوانند بدان وسیله بر کیفیت این وظیفه مهم (اعمال کنترل) بیفزایند. ارزیابی عملکرد بعنوان ابزاری برای تعیین وضعیت موجود واحد‌های تشکیل‌دهنده سازمان به کار می‌رود و به عنوان بخشی کلیدی از وظیفه کنترل نقش به‌سزایی در امر تکمیل فرایند مدیریت سازمان و هدایت مستمر در جهت تعالی آن خواهد داشت. ارزیابی عملکرد به خاطر ابعاد کمی و کیفی امری پیچیده و سخت بوده، در این مسیر روش‌های متعددی برای سنجش عملکرد می‌باشد که هر کدام توانایی وضع‌هایی در عمل دارند. با توجه به ابعاد عملکردی هر سازمان سعی می‌شود از یک نوع یا ترکیبی از آنها برای رفع ضعف آنها یا دریافت نتیجه بهتر استفاده می‌شود. (استونر، ۱۹۳۵، ترجمه پارساییان و اعرابی، ۱۳۷۹، ص ۱۰ و ۱۱).

بانک تجارت با توجه به جایگاه خود در بین موسسات ملی کشور و گذر از وضعیت دولتی بودن سازمان به گرگه خصوصی‌ها و تنگ شدن عرصه رقابت بانک‌ها با وجود ترکیبی از بانک‌ها، موسسات و سازمان‌هایی که در این عرصه خدمت‌رسانی می‌نمایند، باید علاوه بر چابک‌سازی سازمان و کنترل بهره‌وری و کارایی خود به سوی رشد و استمرار آن و انتفاع‌رسانی مادی و معنوی خود به جامعه حرکت نماید.

¹ stoner

بیان مسأله:

مؤسسات و سازمان ها و دستگاه های اجرایی با هر ماموریت، رسالت، اهداف و چشم اندازی که دارند نهایتاً در یک قلمرو ملی و یا بین المللی عمل می کنند و ملزم به پاسخ گویی به مشتریان، ارباب رجوع و ذینفعان هستند. حتی شرکتی که هدفش سودآوری و رضایت مشتری است و سازمانی که هدف خود را اجرای کامل و دقیق وظایف قانونی و کمک به تحقیق اهداف توسعه و تعالی کشور قرار داده، باید پاسخ گو باشند؛ بنابراین، بررسی نتایج عملکرد، یک فرایند مهم راهبردی تلقی می شود. کیفیت و اثربخشی مدیریت و عملکرد آن عامل تعیین کننده و حیاتی تحقق برنامه های توسعه و رفاه جامعه است. ارائه خدمات و تولید محصولات متعدد و تامین هزینه ها از محل منابع، حساسیت کافی را برای بررسی تحقق اهداف، بهبود مستمر کیفیت، ارتقای رضایتمندی مشتری و شهروندان، عملکرد سازمان و مدیریت و کارکنان را ایجاد کرده است. در صورتی که ارزیابی عملکرد با دیدگاه فرایندی و بطور صحیح و مستمر انجام شود، در بخش دولتی موجب ارتقا و پاسخگویی دستگاههای اجرایی و اعتماد عمومی به عملکرد سازمانها و کارایی و اثربخشی دولت می شود. در بخش غیردولتی نیز موجب ارتقای مدیریت منابع، رضایت مشتری، کمک به توسعه ملی، ایجاد قابلیت های جدید، پایداری و ارتقای کلاس جهانی شرکتها و مؤسسات می شود (مهرداد رکنی نژاد، ۱۳۸۵).

سنجش عملکرد سازمان ها یکی از ابزارهای قدرتمند مدیریتی است که به کمک آن می توان اطلاعات لازم در خصوص وضعیت سازمان را بدست آورد. روش های مختلفی برای این کار طراحی شده است که هرچند رسالت اصلی تمامی آنها تعیین کارایی و اثربخشی سازمان می باشد، ولی در کنار آن باید توانایی تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان را نیز داشته و همچنین بتواند راهکارهایی را برای رفع نقاط ضعف احتمالی موجود ارائه دهد. (ثریایی و طالبی، ۱۳۸۹)

همه سازمان ها، دولتی یا خصوصی، برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه رقابتی امروز، به نوعی سیستم ارزیابی عملکرد نیاز دارند که در قالب آن بتواند کارایی و اثربخشی برنامه های سازمان، فرایند و نیروی انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند. سازمان های کارا به جمع آوری و تحلیل داده ها بسنده نمی کنند بلکه از این داده ها برای بهبود سازمان و تحقق رسالت ها و استراتژی های سازمان استفاده می کنند. بجای ارزیابی عملکرد، به مدیریت عملکرد می پردازند. (عرب مازاز، حسینی و شفیعی، ۱۳۸۸)

بانک تجارت یکی از بانک های دولتی که با توجه به اهداف خصوصی سازی بخشهای دولتی به صف بانک های خصوصی پیوسته، می باشد. در ارتباط با ارزیابی عملکرد، مدیریت های شعب بانک تجارت می با یست سعی نماید با توجه به ماموریت، چشم انداز و استراتژی خود معیارهای ارزیابی عملکرد مدیریت های شعب را تعیین نماید، آنگاه ضرایب اهمیت معیارها را به صورتی تعیین نماید که علاوه بر رسیدن به اهداف تعیین شده و عدالت در ارزیابی عملکرد اجزاء عملیاتی سیستم سازمان را در جهت رشد، توسعه و سودآوری هدایت نماید. سپس با الگوی مناسب با ارائه ترکیبی از معیارها به رتبه بندی و تعیین نقاط قوت و ضعف اجزاء سیستم خود پرداخته و شرایط را برای هم افزایی (synergy) اجزاء مهیا سازد. در نهایت با مشخص شدن وضعیت عملکرد اجزاء با توجه به میزان تاثیر در دستیابی به اهداف و رشد کل سازمان تشویق و امتیازات مناسب ارائه گردد. همچنین شرایط برای انتقال دانش و خلاقیت مدیریت های موفق در هر کدام از معیارها برای سایر اجزاء سیستم و تعالی سازمان مهیا شود. در پایان تحقیق مدل مناسب جهت ارزیابی عملکرد مدیریت های شعب بانک تجارت ارائه می گردد.

تحقیق حاضر به دنبال بررسی شرایط، روش ها و الگوهایی است که برای ارزیابی عملکرد بکار برده می شوند. تا بر اساس مطالعه روشهای تصمیم گیری چند معیاره والگوهای ارزیابی عملکرد علاوه بر استفاده از معیارهای موجود با راهنمایی خبرگان و درخواست از ارزیابی شوندگان که مدیران شعب مناطق بانک می باشند با تعیین ترکیب معیارها و شاخص های ارزیابی عملکرد را تعیین و از آن طریق نقاط قوت و ضعف مناطق تشکیل دهنده بانک را ارزیابی کند و الگویی مناسب برای ارزیابی عملکرد بانک تجارت ارائه نماید.

پیشینه پژوهش:

ارزیابی عملکرد چیست و هدف ارزیابی عملکرد چیست؟ عملکرد موضوع اصلی دستگاه‌های اجرایی می‌باشد و مدیریت موثر بستگی به اندازه گیری، ارزیابی، برنامه ریزی و بهبود عملکرد سازمانی دارد. از این رو طی چند دهه گذشته تلاش‌های بسیاری برای تعریف شاخصها و ارائه الگوهایی در این خصوص صورت گرفته است. کنون توجه اغلب الگوهای سنتی بر شاخص‌های ایستا می‌باشد، در نتیجه بر بعد کارایی سازمان توجه شده است که در محیط ساده و نسبتاً پایدار می‌تواند کارساز باشد؛ اما بررسی‌های اخیر محققین نشان می‌دهد، اغلب سازمان‌های امروزی در محیط پیچیده و پویا قرار دارند و در چنین محیطی سازمان‌ها باید یادگیرنده و تحولی باشند. و محققین معتقدند که بایستی چارچوبی برای اندازه‌گیری، ارزیابی، برنامه ریزی و بهبود عملکرد سازمان‌های یادگیرنده و تحول آفرین امروزی توسعه یابد. این چارچوب‌ها باید بیانگر ظرفیت یادگیری و تحول سازمانی باشد. (الهی، ۱۳۷۸). ارزیابی عملکرد، فرآیند به کارگیری و سنجش شاخص‌هایی است که به کمک آنها اجرای استراتژی‌ها برای نیل به اهداف سازمانی، اطمینان حاصل می‌گردد. (حسین عباسی و مستعان، ۱۳۸۸)

از واژه «ارزیابی عملکرد» تعاریف بسیاری ارائه شده است. به منظور درک صحیح هر پدیده یا موضوع لازم است آن پدیده تعریف تا برداشت و فهم مشترکی حاصل شود. موضوع ارزیابی عملکرد نیز از این قاعده مستثنی نیست. لازم به ذکر است با توجه به تشابه نسبی، مفهوم ارزیابی در بعد کارکنان، سپس در بعد استفاده از منابع و امکانات و نهایتاً در قالب سازمانی تعریف گردد.

ورد و دیویس^۱ معتقدند: ارزیابی عملکرد فرآیندی است که عملکرد شاغل با آن اندازه‌گیری می‌شود و هنگامیکه درست انجام شود کارکنان، سرپرستان، مدیران و نهایتاً سازمان از آن بهره‌مند خواهد شد (ورتر، ۱۹۹۵). کاسیو^۲ ارزیابی عملکرد را توصیف نظام‌دار نقاط قوت و ضعف عملکرد فرد یا گروه در رابطه با اجرای وظایف محوله تعریف می‌کند (کاسیو، ۱۹۹۵).

رویکردهای ارزیابی عملکرد از یک حیث به دو دسته زیر تقسیم بندی شده است:

۱. سیستم‌های ارزیابی عملکرد سنتی

سیستم‌های ارزیابی عملکرد سنتی اغلب پرهزینه و متکی بر مدیریت حساب‌ها هستند. این روش‌ها در اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم برای مواجهه با نیاز روزافزون صنایع تولیدی توسعه داده شدند. با تغییرات شگرف در فناوری و تولید، دیگر سیستم‌های ارزیابی عملکرد سنتی قابل استفاده نیستند.

۲. سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد نوین

علاوه بر مشکلات سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد سنتی دلایل زیادی برای نیاز به سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد مدرن در صنایع تولیدی وجود دارد. برخی از دلایل بین شرح‌اند: مشتریان نیاز به کیفیت استانداردهای بالاتری دارند. عملکرد انعطاف‌وروش‌های مدیریتی در طرح‌های تولیدی به طور قابل ملاحظه‌ای تغییر کرده‌اند. همان‌طور که سازمان‌ها روش‌های تولید در تراز جهانی را مطرح می‌کنند، روش‌های جدیدی برای اندازه‌گیری و کنترل طرح‌های تولیدی خود نیاز دارند سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد سنتی برای اندازه‌گیری فعالیتها در کلاس جهانی غیر معتبرند زیرا زمینه رقابت در سازمان رابه وجود نمی‌آورند.

در فضای تولیدی امروز شاخص‌های هزینه‌ای پایه تصمیم‌گیری سازمان نیستند. اکنون سازمان‌ها به صورت شاخص‌هایی نیاز دارند که بر مبنای ابعاد رقابتی مانند زمان و کیفیت باشد. از دیدگاه صاحب‌نظران، سیستم‌های ارزیابی عملکرد نوین برای تولید در کلاس جهانی می‌بایست ویژگی‌های زیر را داشته باشند.

¹ - werther&davis

² -cascio

مقایسه دیدگاه های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد:

در دیدگاه سنتی، مهم ترین هدف ارزیابی، قضاوت و ارزیابی عملکرد مورد نظر می باشد، در حالی که در دیدگاه مدرن، فلسفه ارزیابی بر رشد و توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی شونده متمرکز شده است.

سایر تفاوت های این دو دیدگاه را می توان به صورت زیر بیان کرد:

نقش ارزیابی کننده: در دیدگاه سنتی ارزیابی کننده، قضاوت و ارزیابی کرده و نقش قاضی را ایفا می کند؛ اما در دیدگاه نوین، ارزیابی کننده هادی و مشورت دهنده است.

دوره ارزیابی: در دیدگاه سنتی تمرکز بر عملکرد گذشته قرار گرفته است ولی در دیدگاه مدرن تمرکز بر دیدگاه آینده و بهبود امور می باشد.

هدف: در دیدگاه سنتی هدف کنترل ارزیابی شونده و مچ گیری است و اعمال سبک دستوری و محاکمه ای از ویژگی های بارز آن به شمار می آید. در حالیکه در دیدگاه مدرن، هدف آموزش، رشد و بهبود افراد و سازمان می باشد.

ارزیابی و اندازه گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم ویر انگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است. ارزیابی عملکرد مدیران سازمان ها را از آنچه که سازمان عمل کرده در ارتباط با برنامه ها، استراتژی و اهداف آگاه ساخته، دستیابی به اطلاعات جهت تصمیم گیری را مهیا و امکان هدایت و بهبود مستمر عملکرد را برای سازمان در جهت اهداف برنامه ریزی شده میسر می سازد (پیتر ۱۳۷۳).

والمحمدی و فیروزه (۱۳۸۸) در تحقیق خود اشاره نموده کارت امتیازی متوازن با نمایش سطح عملکرد سازمانها، مدیران را در راستای بهبود عملکرد مربوطه یاری می سازد. رویکرد BSC در تعیین جایگاه سازمان این امکان را فراهم می آورد تا بتواند از این ابزار برای عارضه یابی سازمانها بهره گرفت. در این راستا تنها باید سعی کرد تا معیارهای مناسبی برای اندازه گیری عملکرد تعریف و به کار گرفته شود.

عرب مازار و همکاران (۱۳۹۰) به ارائه یک مدل ارزیابی برای دانشکده های مدیریت برتر دانشگاههای استان تهران پرداخته اند. آنها در این پژوهش از یک رویکرد منسجم BSC-TOPSIS استفاده کرده اند.

مومنی و همکاران (۱۳۸۸) ضمن بررسی پیاده سازی الگوی کارت امتیازی متوازن در سازمان ها این مدل را برای ارزیابی عملکرد مناسب دانسته اند.

یافته های پژوهش کریمی (۱۳۸۵)، نشان داد که برخی رویکردهای جدید برای ارزیابی عملکرد که محدودیتهای روشهای سنتی را برطرف کرده اند با این حال دارای نقاط ضعفی هستند. این رویکردها ارائه دهنده چارچوبهای کلی هستند و مدیران را در انتخاب شاخصهای ارزیابی سازمان یاری می دهند.

با توجه به مدل ها و چارچوبهای توضیح داده شده و طبق نظر اکثر صاحب نظران در زمینه ارزیابی عملکرد، الگوی کارت امتیازی متوازن را جهت ارزیابی عملکرد سازمان های استراتژی محور مناسب می باشد.

تان جان (۲۰۰۴) اظهار داشته که ایجاد یک هرم عملکرد سازمانی با تعریف چشم انداز سازمان در سطح اول آغاز می شود که پس از آن به اهداف واحدهای کسب و کار تبدیل می شود. در سطح دوم، واحدهای کسب و کار به تنظیم اهداف کوتاه مدتی نظیر سودآوری و جریان نقدی و اهداف بلند مدتی نظیر رشد و بهبود وضعیت بازار می پردازند (مالی و بازار). سیستم های عملیاتی کسب و کار، پل ارتباطی بین شاخصهای سطوح بالا و شاخصهای عملیاتی روزمره هستند (رضایت مشتریان، انعطاف پذیری و بهره وری). در نهایت چهار شاخص کلیدی عملکرد (کیفیت، تحویل، سیکل کاری و اتلافها) در واحدها و مراکز کاری و به شکل روزانه استفاده می شوند؛ که با مدل کارت امتیازی متوازن همخوانی دارد.

طبری و آراسته (۱۳۸۵) اظهار داشته اند که یکی از مدل های کارآمد که با نگرش استراتژیک به ارزیابی عملکرد سازمان می پردازد مدل کارت امتیازات متوازن است که علاوه بر توجه به بعد مالی از سه بعد (مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری) نیز سازمان را مورد ارزیابی قرار می دهد.

رضایی قهرمان و آقاسیدحسینی (۱۳۹۰) اشاره داشته اند که به هر حال نورتون و کاپلان با معرفی سیستم ارزیابی عملکرد خود (BSC) توجه مدیران را به این نکته جلب کردند که بهتر است عملکرد کارکنان (سازمان) را با یک روش کل نگرانه تر مورد بررسی قرار دهیم. کارت امتیازی متوازن یک سیستم است و نه یک سیستم ارزیابی صرف. کارت امتیازی متوازن، ابزاری است در جهت تنظیم و دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان. به اختصار می توان گفت که کارت امتیازی متوازن یک سیستم مدیریتی است که سازمان را در جهت تنظیم مسیر و دستیابی به اهداف کلیدی استراتژیک خود حمایت می نماید. خلق کنندگان کارت امتیازی متوازن چهار منظر یا وجه اساسی را مطرح نمودند. این چهار منظر، سازمان را از کسب موفقیت یا شکست، آگاه می نماید.

آذر و همکاران (۱۳۹۰) کارت امتیازی متوازن از نوآوری های اخیر مدیریتی است که سازمان را از چهار دیدگاه عمده مدیریتی مورد ارزیابی قرار می دهد و هدف آن، فراهم آوردن دید جامعی از کسب و کار برای مدیران عالی می باشد. الگوی کارت امتیازی متوازن به جای تمرکز تنها بر قسمتی از عملکرد یک دید کلی از عملکرد مجموعه برای مدیران ایجاد می کند. در واقع علاوه بر سنجه های مالی به تجارب مشتریان، رشد کارکنان و بهبود و بهره وری فرآیند توجه دارد. کارت امتیازی متوازن از بروز مشکلات در یک قسمت به واسطه نادیده گرفتن سایر قسمتها جلوگیری می کند. کارت امتیازی متوازن انتظارات مشتریان را برای ما مشخص تر می کند. درک و پاسخگویی به نیاز مشتریان عامل حیاتی در سیستم های مدیریت کیفیت است و لازمه بهبود فرآیندها و محصولات است. به علاوه مدیرانی که از کارت امتیازی متوازن استفاده می کنند، در خصوص تجارب کارکنان خود بینش لازم را کسب می کنند. سنجه های رشد و یادگیری اطلاعات لازم در مورد رضایت کارکنان و عدم جابجایی آنها از سازمان که هر دو این عوامل منجر به بهره وری و سود بیشتر است، به مدیران می دهند (رضایی قهرمان، آقاسیدحسینی، ۱۳۹۰)

کریمی (۱۳۸۵)، اظهار داشته ویژگی های یک سیستم ارزیابی عملکرد مناسب عبارتند از:

- از اهداف استراتژیک پشتیبانی کند

- متوازن باشد (تک بعدی نباشد)

- در مقابل بهینه سازی بخشی بایستد (کل نگر)

- تعداد شاخصهای عملکرد آن محدود باشد (ابهام بر انگیز نباشد)

- دسترسی به آن آسان باشد (قابلیت دادن اطلاعات مهم، در زمان مناسب و به شخص مناسب)

- شامل شاخصهای عملکرد جامع باشد (هدف مشخص، زمانی مشخص).

کارت امتیازی متوازن با این شرایط هم خوانی دارد. همچنان که در تئوری های مدیریت بیان شده که استراتژی راه رسیدن به اهداف است میتوان گفت کارت امتیازی متوازن امکان پیاده سازی استراتژی سازمان را قوت می بخشد تحقق آن را مهیا می سازد.

روش پژوهش:

تحقیق حاضر، با توجه به ماهیت از نوع تحقیقات کاربردی بوده و از نظر روش توصیفی-پیمایشی می باشد. باتوجه به نوع اطلاعات مورد نیاز در انجام این تحقیق از روش بررسی اسناد و مدارک موجود نظیر اسناد مالی (روش کتابخانه ای) و تهیه پرسشنامه برای جمع آوری بخشی از اطلاعات استفاده شده است. جامعه آماری در این پژوهش عبارت است از مدیریت های شعب بانک تجارت کشور ایران. نمونه در تحقیق حاضر مدیریت های شعب بانک تجارت هستند که در استان ها و برخی مناطق استان تهران مستقر هستند. تعداد مدیریت های شعب مناطق بانک تجارت ۳۷ واحد می باشد که مورد ارزیابی قرار گرفته اند. در تحقیق حاضر با توجه به محدود بودن جامعه آماری از روش سرشماری استفاده شده است؛ یعنی تمام ۳۷ واحد مدیریت شعب مناطق بانک در کشور به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع آوری اطلاعات مورد نیاز علاوه بر استفاده از آمار و

اطلاعات موجود بانک تجارت از پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردیده که بر اساس فرم برنامه ارزیابی عملکرد بانک تجارت در سال ۱۳۹۲ تنظیم شده است و از طریق ارسال الکترونیک در اختیار مدیران شعب قرار گرفته، جهت بررسی نگرش مدیران مورد ارزیابی در ارتباط با شاخص های ارزیابی تعیین شده بانک تنظیم و در زمینه‌ی موضوع تحقیق طراحی و تدوین شده است. این پرسشنامه برنامه ها و شاخص های موجود بانک را مورد سنجش از نظر مدیران قرار داده و میزان پذیرش معیارها را برای تعیین صحت انتخاب آنها مورد سنجش قرار می دهد. در پایان از مدیران خواسته شده که معیارهای که در نظر گرفته نشده را بیان کنند. برای تعیین روایی پرسشنامه آن را مورد قضاوت و داوری چند از اساتید و صاحب نظران از جمله استاد راهنما قرار داده و روایی صوری و محتوایی آن سنجیده شد و برای تعیین پایایی پرسشنامه ابتدا در یک مطالعه مقدماتی هر کدام از پرسشنامه ها بر روی نمونه های ۳۰ نفری اجرا گردید و پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که مقدار ضریب مربوطه برابر با ۰/۸۵ محاسبه گردید که حاکی از پایایی قابل قبول سئوالات پرسشنامه است. برای طبقه بندی و تجزیه و تحلیل داده های آماری جمع آوری شده از آمار توصیفی شامل جداول توزیع فراوانی و نمودارهای مربوط و همچنین شاخص های مرکزی و پراکنندگی نظیر میانگین و انحراف معیار استفاده گردید و در بخش آمار استنباطی، با استفاده از نرم افزارهای SPSS^۱ و TOPSIS^۲ ضمن بررسی نگرش مدیران نسبت به معیارهای ارزیابی عملکرد با استفاده از آزمون t یک نمونه ای، با استفاده از روش تاپسیس به رتبه بندی مدیریت های شعب پرداخته شد.

یافته ها:

برای تجزیه و تحلیل داده های آماری و بررسی سئوالات پژوهش با بهره گیری از نرم افزارهای SPSS و TOPSIS برای استفاده از آزمون های استنباطی مناسب ابتدا با استفاده از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف^۳، نرمال بودن توزیع متغیرهای مورد مطالعه بررسی گردید، سپس با استفاده از آزمون t یک نمونه ای^۴ (یک گروهی)، میانگین پاسخ های مربوط به شاخص های ارزیابی عملکرد با متوسط مقیاس (حد وسط طیف پاسخگویی)، مقایسه گردید و بر این اساس نظرات پاسخگویان در زمینه‌ی شاخص های موجود در بانک مورد تحلیل قرار گرفت و در ادامه با استفاده از تکنیک تاپسیس مدیریت شعب بانک تجارت از لحاظ ارزیابی عملکرد رتبه بندی گردید.

^۱ -Statistical Package for the Social Sciences

^۲ - Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution

^۳ -Kolmogorov-Smirnov

^۴ -one sample t test

جدول (۱): نتایج آزمون t یک نمونه‌ای برای مقایسه‌ی میانگین نظرات پاسخگویان با متوسط معیار (عدد ۳)

ردیف	برنامه‌ها	شاخص	میانگین	آمار t	سطح معنی‌داری	نتیجه
1	افزایش مانده سپرده‌های ریالی اصلی	میزان تحقق هدف میانگین مانده	4.11	8.708	0.001**	$\bar{x} > 3$
		میزان افزایش میانگین مانده	3.86	6.400	0.001**	$\bar{x} > 3$
		مقدار و میزان بهبود نسبت سرانه سپرده پرسنل به میانگین سرانه سپرده پرسنل پنج بانک	3.08	0.572	0.571	$\bar{x} = 3$
		مقدار و میزان بهبود نسبت سرانه سپرده شعب به میانگین سرانه سپرده پرسنل پنج بانک	3.16	1.183	0.245	$\bar{x} = 3$
2	رشد متوازن سپرده‌ها	درصد شعب به هدف رسیده	3.49	5.295	0.001**	$\bar{x} > 3$
3	افزایش مانده سپرده‌های ارزی اصلی	میزان تحقق هدف میانگین مانده	3.30	3.903	0.001**	$\bar{x} > 3$
		میزان افزایش میانگین مانده	3.51	6.164	0.001**	$\bar{x} > 3$
4	رعایت سیاست‌های اعتباری	نرخ بازده تسهیلات	3.38	4.681	0.001**	$\bar{x} > 3$
		اصلاح پرتفوی تسهیلات براساس مدت (کوتاه مدت و بلندمدت)	2.41	-7.266	0.001**	$\bar{x} < 3$
		میزان رعایت سقف تسهیلاتی	1.78	-11.004	0.001**	$\bar{x} < 3$
5	کاهش مطالبات	میزان تحقق هدف مانده	3.81	6.082	0.001**	$\bar{x} > 3$
		میزان کاهش مانده	4.03	7.820	0.001**	$\bar{x} > 3$
		مانده و میزان بهبود نسبت مطالبات به خالص مصارف	3.11	1.000	0.324	$\bar{x} = 3$
		میزان تحقق هدف میانگین مانده	3.84	7.010	0.001**	$\bar{x} > 3$
6	افزایش تعهدات ضمانتنامه‌های ریالی	میزان افزایش میانگین مانده	2.84	-1.434	0.160	$\bar{x} = 3$
7	افزایش تعهدات ضمانتنامه‌های ارزی	میزان تحقق هدف میانگین	2.76	-1.715	0.095	$\bar{x} = 3$
		میزان افزایش میانگین مانده	2.54	-4.303	0.001**	$\bar{x} < 3$
8	افزایش تعهدات اعتبارات اسنادی داخلی	میزان تحقق هدف میانگین مانده	3.46	5.013	0.001**	$\bar{x} > 3$
		میزان افزایش میانگین مانده	3.14	1.535	0.134	$\bar{x} = 3$
9	افزایش تعهدات اعتبارات اسنادی خارجی	میزان تحقق هدف گشایش	3.00	0.000	1.00	$\bar{x} = 3$
10	بهینه‌سازی شبکه شعب	میزان گشایش	2.51	-5.295	0.001**	$\bar{x} < 3$
11	ارتقای سطح فعالیتهای بازاریابی و بانکداری الکترونیک	میزان بهبود شبکه شعب	2.84	-1.640	0.110	$\bar{x} = 3$
		عملکرد برنامه‌های بازاریابی	2.89	-1.000	0.324	$\bar{x} = 3$
		تعداد کل کارتها	3.11	1.000	0.324	$\bar{x} = 3$
		تعداد کارتهای آسان خرید	2.68	-3.723	0.001**	$\bar{x} < 3$
		تعداد فروشگاههای عضو شبکه آسان خرید	2.30	-9.224	0.001**	$\bar{x} < 3$
		تعداد خودپرداز	3.35	4.416	0.001**	$\bar{x} > 3$
		سرانه مبلغ تراکنش هر دستگاه ATM در ماه	3.19	2.898	0.006**	$\bar{x} > 3$
		سرانه مبلغ تراکنش ره دستگاه POS در ماه	2.84	-1.527	0.136	$\bar{x} = 3$
		تعداد درگاه پرداخت	2.43	-6.874	0.001**	$\bar{x} < 3$
		تعداد مشتریان بانکداری الکترونیک	3.00	0.000	1.00	$\bar{x} = 3$
12	بهبود مدیریت هزینه‌ها	میزان صرفه‌جویی در هزینه‌های مصرفی	2.86	-1.303	0.201	$\bar{x} = 3$

$\bar{x} < 3$	0.001**	-6.508	2.46	مقدار و میزان بهبود نرخ سبد سپرده‌ای	بهبود کیفیت سپرده‌ها	13
$\bar{x} < 3$	0.001**	-7.266	2.41	مقدار و میزان بهبود ترکیب سپرده‌ای		
$\bar{x} < 3$	0.002**	-3.375	2.65	مقدار و میزان بهبود سهم سپرده‌های کم هزینه از سپرده‌های کم هزینه پنج بانک		
$\bar{x} > 3$	0.001**	4.416	3.35	میزان تحقق هدف سود	بهبود وضعیت سودآوری	14
$\bar{x} > 3$	0.001**	4.681	3.38	میزان تحقق هدف کارمزد و مقدار و میزان بهبود سهم درآمد کارمزدی از کل درآمدها	افزایش درآمد خدمات بانکی	15

**sig<0.01

براساس نتایج به دست آمده از جدول (۱)، از نظر مدیریت شعب بانک تجارت، شاخص‌های ارزیابی عملکرد در ۳ گروه قرار گرفته‌اند، گروه اول شاخص‌هایی که میانگین نمرات آنها به طور معنی‌داری بیشتر از ۳ می‌باشد. این شاخص‌ها از نظر مدیریت شعب در حد بالای متوسط تا زیاد مورد پذیرش می‌باشند که عبارتند از: میزان تحقق هدف میانگین مانده (۴/۱۱)، میزان افزایش میانگین مانده (۳/۸۶)، درصد شعب به هدف رسیده (۳/۴۹)، میزان تحقق هدف میانگین مانده (۳/۳۰)، میزان افزایش میانگین مانده (۳/۵۱)، نرخ بازده تسهیلات (۳/۳۸)، میزان تحقق هدف مانده (۳/۸۱)، میزان کاهش مانده (۴/۰۳)، میزان تحقق هدف میانگین مانده (۳/۸۴)، میزان تحقق هدف میانگین مانده (۳/۴۶)، تعداد خودپرداز (۳/۳۵)، سرانه مبلغ تراکنش هر دستگاه ATM در ماه (۳/۱۹)، میزان تحقق هدف سود (۳/۳۵) و میزان تحقق هدف کارمزد و مقدار و میزان بهبود سهم درآمد کارمزدی از کل درآمدها (۳/۳۸). (sig<۰/۰۱).

گروه دوم شاخص‌هایی که بین میانگین نمرات آنها با عدد ۳ تفاوت معنی‌دار وجود ندارد. این شاخص‌ها از نظر مدیریت شعب در متوسط مورد پذیرش می‌باشند که عبارتند از: مقدار و میزان بهبود نسبت سرانه سپرده پرسنل به میانگین سرانه سپرده پرسنل پنج بانک (۳/۰۸)، مقدار و میزان بهبود نسبت سرانه سپرده شعب به میانگین سرانه سپرده پرسنل پنج بانک (۳/۱۱)، مانده و میزان بهبود نسبت مطالبات به خالص مصارف (۲/۸۴)، میزان افزایش میانگین مانده (۲/۷۶)، میزان تحقق هدف میانگین (۳/۱۴)، میزان افزایش میانگین مانده (۳)، میزان تحقق هدف گشایش (۲/۸۴)، میزان بهبود شبکه شعب (۲/۸۹)، عملکرد برنامه‌های بازاریابی (۳/۱۱)، تعداد کل کارتها (۲/۸۴)، سرانه مبلغ تراکنش هر دستگاه POS در ماه (۳) و تعداد مشتریان بانکداری الکترونیک (۲/۸۶). (sig>۰/۰۵).

گروه سوم شاخص‌هایی که میانگین نمرات آنها به طور معنی‌داری از ۳ کمتر است. این شاخص‌ها از نظر مدیریت شعب کم تا پایین‌تر از متوسط مورد پذیرش می‌باشند که عبارتند از: درصد شعب به هدف رسیده (۲/۴۱)، اصلاح پرتفوی تسهیلات براساس مدت (کوتاه مدت و بلندمدت) (۱/۷۸)، میزان رعایت سقف تسهیلاتی (۲/۵۱)، میزان افزایش میانگین مانده (۲/۶۸)، میزان گشایش (۲/۳۰)، تعداد کارتهای آسان خرید (۲/۴۳)، تعداد فروشگاههای عضو شبکه آسان خرید (۲/۴۶)، تعداد درگاه پرداخت (۲/۴۱)، مقدار و میزان بهبود نرخ سبد سپرده‌ای (۲/۶۵)، مقدار و میزان بهبود ترکیب سپرده‌ای و شاخص مقدار و میزان بهبود سهم سپرده‌های کم هزینه از سپرده‌های کم هزینه پنج بانک. (sig<۰/۰۱).

جدول (۲): رتبه بندی معیارها ارزیابی عملکرد از روش تاپسیس

رتبه ۱	0.959907	معیار ۱۶	رتبه ۱۵	0.500817	معیار ۱۹
رتبه ۲	0.93993	معیار ۱۱	رتبه ۱۶	0.482658	معیار ۸
رتبه ۳	0.921216	معیار ۱۵	رتبه ۱۷	0.445813	معیار ۱۲
رتبه ۴	0.864023	معیار ۶	رتبه ۱۸	0.419497	معیار ۱۷
رتبه ۵	0.813986	معیار ۱۰	رتبه ۱۹	0.410985	معیار ۲۰
رتبه ۶	0.792218	معیار ۲۸	رتبه ۲۰	0.379569	معیار ۲۷

رتبه ۷	0.732751	معیار ۲۴	رتبه ۲۱	0.287716	معیار ۷
رتبه ۸	0.730141	معیار ۹	رتبه ۲۲	0.251189	معیار ۲۱
رتبه ۹	0.715302	معیار ۲۵	رتبه ۲۳	0.249004	معیار ۴
رتبه ۱۰	0.694589	معیار ۲۶	رتبه ۲۴	0.192509	معیار ۲۳
رتبه ۱۱	0.641151	معیار ۱۴	رتبه ۲۵	0.177381	معیار ۱
رتبه ۱۲	0.564528	معیار ۱۳	رتبه ۲۶	0.12416	معیار ۳
رتبه ۱۳	0.559151	معیار ۲۲	رتبه ۲۷	0.106092	معیار ۱۸
رتبه ۱۴	0.522817	معیار ۵	رتبه ۲۸	0.043461	معیار ۲

نتایج جدول (۲) نشان می دهد که معیارها باتوجه به امتیازات مدیریت ها در این معیارها چه مقدار اهمیت داشته و در صورت رتبه پایین بایستی مدیریت برنامه ریزی لازم در جهت افزایش امتیاز این معیارها در عملکرد انجام شود.

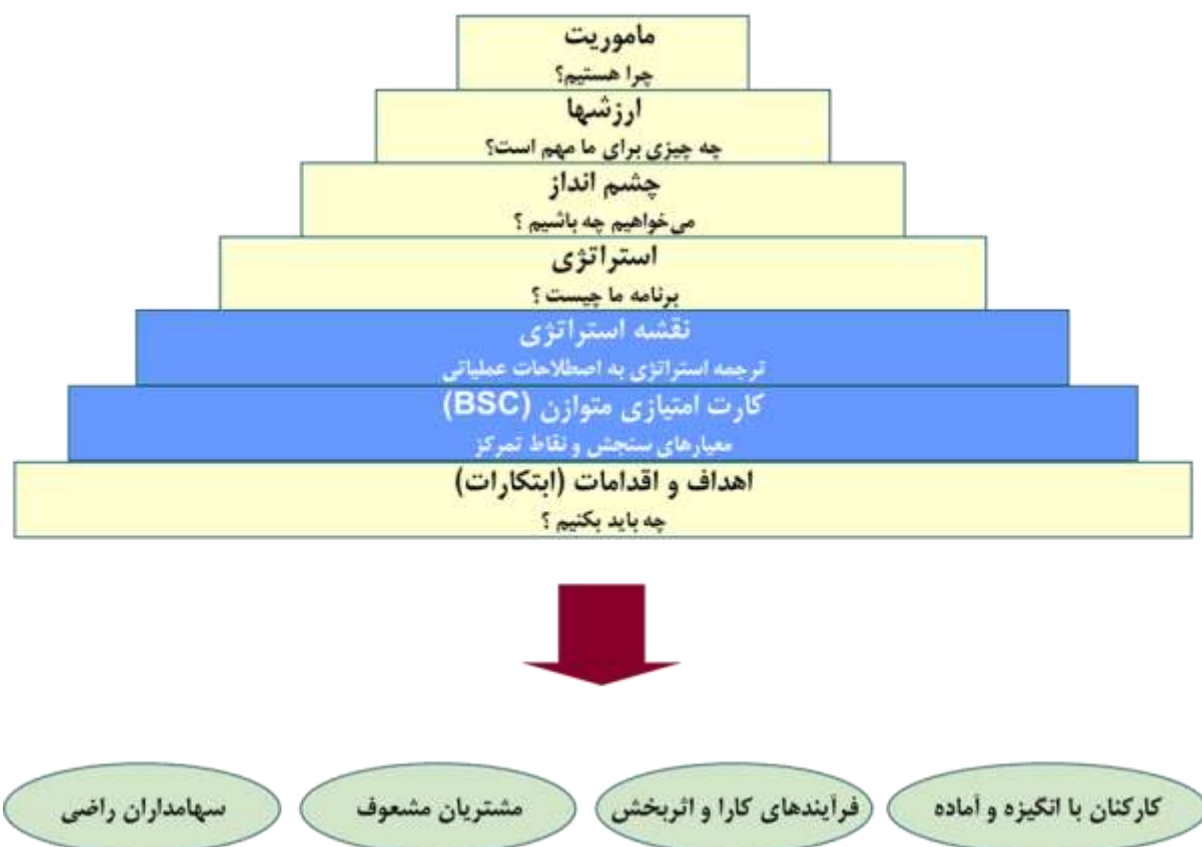
نتیجه گیری:

سوال اصلی تحقیق: الگوی مناسب برای ارزیابی عملکرد مدیریت های شعب بانک تجارت چیست؟

در پاسخ به سوال فوق، باتوجه به نتایج مطالعات انجام شده و براساس مقایسه نقاط قوت و ضعف مدل های ارزیابی عملکرد بررسی شده به نظر می رسد که برای ارزیابی عملکرد مدیریت های شعب بانک تجارت بادر نظر گرفتن شرایط و ابعاد مورد نیاز برای سنجش عملکرد که باتوجه به بازار رقابتی و شرایط متغییر محیط فعالیت در صورت عدم توان تطبیق با وضعیت بازار، نیاز مشتری، و شرایط داخلی و شرایط رقبا الگوی کارت امتیازی متوازن^۱ به دلیل انعطاف پذیری و در نظر گرفتن ابعاد کمی و کیفی در ارزیابی عملکرد و تطبیق دادن ابعاد ارزیابی با اهداف و استراتژی سازمان در نظر گرفته شد. کارت امتیازی متوازن صرفا در نقش یک سیستم کنترلی نیست و معیارهای آن نیز فقط برای توصیف عملکرد گذشته به کار نمی روند، بلکه این معیارها ابزاری برای تبیین و انتقال استراتژی سازمان (اهداف و معیارها) خواهد بود. استفاده از این مدل در ستوه مختلف بانک مثل صف - ستاد - معاونت - مدیریت و ... در طی چند سال منجر به ایجاد یک بانک اطلاعاتی می گردد که از بررسی آنها می توان به روند فعالیت، نقاط ضعف و قوت پی برد و از طریق تمرکز روی کاستی ها در جهت رفع و تقویت قوت ها به سمت رشد و بالندگی حرکت نمود و زمینه ای استوار برای ورود به بازارهای جهانی و رقابت با ابر قدرت های این عرصه را فراهم نمود.

^۱ - BSC balance score card

BSC پلی ارتباطی بین استراتژی و عمل



سوال دوم تحقیق: معیارهای مناسب برای ارزیابی عملکرد مدیریت‌های شعب بانک تجارت کدامند؟

با توجه به نتایج به دست آمده در آمار استنباطی که بیان می نماید که:

با توجه به نتایج آزمون t یک نمونه‌ای برای مقایسه‌ی میانگین نظرات پاسخگویان با متوسط معیار (۳) نشان داد که گروه اول که ۱۴ شاخص: میزان تحقق هدف میانگین مانده (۴.۱۱)، میزان افزایش میانگین مانده (۳.۸۶)، درصد شعب به هدف رسیده (۳.۴۹)، میزان تحقق هدف میانگین مانده (۳.۳۰)، میزان افزایش میانگین مانده (۳.۵۱)، نرخ بازده تسهیلات (۳.۳۸)، میزان تحقق هدف مانده (۳.۸۱)، میزان کاهش مانده (۴.۰۳)، میزان تحقق هدف میانگین مانده (۳.۸۴)، میزان تحقق هدف میانگین مانده (۳.۴۶)، تعداد خودپرداز (۳.۳۵)، سرانه مبلغ تراکنش هر دستگاه ATM در ماه (۳.۱۹)، میزان تحقق هدف سود (۳.۳۵) و میزان تحقق هدف کارمزد و مقدار و میزان بهبود سهم درآمد کارمزدی از کل درآمدها (۳.۳۸) با اطمینان ۰.۹۹۹ با نتیجه بالاتر از میانگین مورد توجه مدیران شعب قرار گرفته اند. نتایج آماره t نشان می دهد که این شاخص ها دارای ($\text{sig} < 0.01$) می‌باشند. پس می توان نتیجه گرفت شاخصهای بالا را معیار مناسبی برای ارزیابی عملکرد از نظر مدیران شعب مورد اقبال و پذیرش آنها بوده اند.

با توجه به شاخص های آماری، میزان تحقق هدف میانگین مانده، میزان کاهش مانده مطالبات با میانگین (۴.۰۳ و ۴.۱۱) و بیشترین امتیاز داده شده از طرف مدیران شعب از نظر فراوانی پاسخ متوسط، زیاد و خیلی زیاد را به خود اختصاص داده اند.

وشاخص های مربوط به برنامه های: افزایش مانده سپرده های ریالی اصلی، رشد متوازن سپرده های ریالی، افزایش مانده سپرده های ارزی اصلی، کاهش مطالبات، بهبود وضعیت سودآوری و افزایش درآمد خدمات بانکی دارای بیشترین فراوانی پاسخ بالاتر از متوسط توسط مدیران می باشد.

گروه دوم شاخص ها ۱۲ شاخص: مقدار و میزان بهبود نسبت سرانه سپرده پرسنل به میانگین سرانه سپرده پرسنل پنج بانک (۳۰۸)، مقدار و میزان بهبود نسبت سرانه سپرده شعب به میانگین سرانه سپرده پرسنل پنج بانک (۳۰۱)، مانده و میزان بهبود نسبت مطالبات به خالص مصارف (۲۰۸۴)، میزان افزایش میانگین مانده (۲۰۷۶)، میزان تحقق هدف میانگین (۳۰۱۴)، میزان افزایش میانگین مانده (۳۰۰)، میزان تحقق هدف گشایش (۲۰۸۴)، میزان بهبود شبکه شعب (۲۰۸۹)، عملکرد برنامه های بازاریابی (۳۰۱۱)، تعداد کل کارت ها (۲۰۸۴)، سرانه مبلغ تراکنش هر دستگاه POS در ماه (۳۰۰) و تعداد مشتریان بانکداری الکترونیک (۲۰۸۶)، دارای میانگین متوسط از نظر پاسخ داده شده مدیران شعب هستند، پس با توجه به نتایج به دست آمده به نظر می رسد که این شاخص ها در ارزیابی عملکرد از نظر مدیران شعب مناسب می باشند.

گروه سوم شاخص ها (۱۱ شاخص): درصد شعب به هدف رسیده، اصلاح پرتفوی تسهیلات براساس مدت (کوتاه مدت و بلندمدت)، میزان رعایت سقف تسهیلاتی، میزان افزایش میانگین مانده، میزان گشایش، تعداد کارتهای آسان خرید، تعداد فروشگاههای عضو شبکه آسان خرید، تعداد درگاه پرداخت، مقدار و میزان بهبود نرخ سبد سپرده ای، مقدار و میزان بهبود ترکیب سپرده ای و شاخص مقدار و میزان بهبود سهم سپرده های کم هزینه از سپرده های کم هزینه پنج بانک دارای میانگین کمتر از متوسط بوده است؛ که می توان نتیجه گرفت که از نظر مدیران شعب برای ارزیابی عملکرد مورد پذیرش نبوده اند. نتایج به دست آمده از بررسی نگرش مدیران شعب نشان داد که ۱۴ شاخص بالاتر از متوسط امتیاز آورده، ۱۲ شاخص در حد متوسط و ۱۱ شاخص پایین تر از متوسط امتیاز آورده اند؛ که بیانگر میزان اهمیت شاخصهای تعیین شده برای ارزیابی عملکرد مدیریت های شعب از نظر مدیران مورد بررسی است.

سوال سوم تحقیق: رتبه بندی مدیریت های شعب بر اساس معیارهای مناسب ارزیابی عملکرد به چه صورت است؟ با توجه به ادبیات تحقیق و شرایط شاخص های مورد نظر در بانک روش تاپسیس برای رتبه بندی مدیریت های شعب در نظر گرفته شد. نتیجه حاصل از رتبه بندی را نشان می دهد.

چرا که با توجه به مراحل انجام محاسبات تاپسیس میزان اهمیت معیارها را با احتساب وزن مورد نظر مسئولان ارشد بانک با توجه به اهمیت برنامه و شرایط استراتژیک ارائه شده است را تعیین و رتبه بندی کرد، بعد با استفاده از این وزن ها امتیاز مدیریت ها با توجه به میزان امتیازات در هر معیار به دست می آید و مدیریت ها را می توان رتبه بندی نمود. این روش با ترکیب اهمیت معیارهای بدست آمده از مدیریت ها و وزن تعیین شده وزن لازم برای میانگین وزنی مورد نیاز در رتبه بندی و جمع بندی امتیاز شاخص های ترکیبی به دست آورد.

تحلیل های مربوطه نشان داد که تفاوت رتبه بندی به دست آمده در روش تاپسیس شرایطی را به وجود آورده که با توجه به در نظر گرفتن میانگین وزنی اهمیت معیارها (معیار ها را رتبه بندی می کند) و ضرایب مورد نظر بانک امتیاز کل هر مدیریت را به دست می آورد و با دقت امتاز هر معیار را به دست می آورد و در محاسبه بانک امتیاز را به نسبت به ۱۰۰ برای مدیریت ها امتیاز به دست آمده هر معیار داده شده و نتوانسته نمره دقیقی ارائه نماید. چرا که این عدم دقت در امتیازدهی در محاسبه ۲۸ معیار می تواند رتبه بندی مناسبی ارائه نماید. مثلاً در مورد شاخص میزان سپرده هدف میانگین مانده مدیریت جنوب شرق تهران درصد ۴۵۳.۶ راداشته که امتیاز ۱۰۰ را داشته و مدیریت شعبه مرکزی درصد ۸۴۷.۴ را داشته که امتیاز ۱۰۰ رادارد. با در نظر نگرفتن چنین فواصل امتیازی در نهایت رتبه بندی عادلانه ای نخواهیم داشت. این نقص در تاپسیس وجود ندارد، همچنانکه در تفاوت رتبه بندی مشهود است. با توجه به نتایج میتوان گفت روش تاپسیس مناسب و از دقت بیشتری برخوردار است. نتایج به دست آمده نیاز به بازبینی و حتی تغییر روش ارزیابی بانک را نشان می دهد. موفقیت یک ارزیابی

عملکرد به: تعیین معیار مناسب با توجه به اهداف و ابزار اندازه گیری حساس و دقیق می باشد؛ که روش کارت امتیازی متوازن با ترکیب تاپسیس به خوبی از عهده این امر بر می آید و ابزار خوبی در جهت ارزیابی عملکرد ارائه می نماید.

منابع:

۱. آذر، عادل، رجب زاده، علی (۱۳۸۱)، تصمیم گیری کاربردی، نشر نگاه دانش.
۲. الهه (۱۳۷۸)، روش های تحقیق در علوم رفتاری، انتشارات آگاه، تهران.
۳. ثریایی، علی و طالبی، مجتبی (۱۳۸۹)، *ارزیابی عملکرد بانک مسکن استان مازندران با استفاده از تکنیک EFQM*. همایش های ملی چالش های مدیریت و رهبری در سازمان های ایرانی.
۴. دراکر، پیتر، ۱۳۷۳ "مدیریت آینده". ترجمه عبدالرضایی نژاد تهران - انتشارات رسا
۵. رضایی قهرمان، محمدرضا؛ آفاسیدحسینی، سید مهدی؛ "دوازده گام تا تدوین و پیاده سازی کارت امتیازی متوازن و تعیین شاخص های عملکردی"؛ انتشارات برگ: ۱۳۹۰ برگ: ۱۳۹۰
۶. عرب مازار، علی اکبر، حسینی، میرزا حسن و شفیع، زینب (۱۳۸۷)، ارزیابی عملکرد امور مالیاتی شهر تهران بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن، نشریه پژوهشنامه مالیات، بهار ۱۳۸۸ - شماره ۵۲
۷. کریمی، مهناز؛ (۱۳۸۵) «مدیریت بهینه دارایی ها و بدهی ها در بانک ها با استفاده از مدل برنامه ریزی آرمانی GP و روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP)»، (مطالعه موردی بانک کارآفرین)، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت مالی، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، تهران.
۸. والمحمدی، چنگیز و فیروزه، نگین (۱۳۸۸)، ارزیابی عملکرد سازمانی با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن (پژوهشگر) فصلنامه مدیریت، سال هفتم، شماره ۱۸.
9. cascio.w."managing human Resource, productivity, quality of work life, profit", 4thed, Mc Graw_Hill, Inc,1995
10. Hunjak, Tihomir; (2001), "AHP based model for bank performance evaluation and rating ", ISAHp, pp149-157.
11. Johnson, S. (2003) "EFQM and Balanced Scorecard for improving organizational performance", Research Report,1:35.
12. Martinsons, M. Davison, R. and Dennis, T (1999), "The balanced scorecard: a foundation for the strategic management of information systems", Decision support systems.
13. Wang, Ying-Ming; Luo, Ying; (2006), "DEA efficiency assessment using werther, B.w&Davis, tr, K."Human esource and personnel management", prentice_Hall, Inc,1995.

Provide a model to assess the Tejarat bank branches performance management using multi-criteria decision

^{1*}Farhad Godarzy, ² Mostafa Haddady

¹Phd management student – Hamedan university – Hamedan Iran (Corresponding author)

² Phd production management –faculty member of payame noor university

Abstract

This research aims to "provide a model to assess the Tejarat bank branches performance management using multi-criteria decision" has been made. The goal of this research is the method of application and the nature and description of the survey. The population studied in this research, all branches of Directors of the Bank will manage 37. Due to the limited sample size of the census method was used to determine the population size. To collect data, a questionnaire was used. Questionnaire was used to assess the validity and reliability of the questionnaire was assessed using Cronbach's alpha. Cronbach's alpha coefficient of the questionnaire, 0/ 85, respectively. For data analysis and hypothesis testing in addition to descriptive statistics such as mean and standard deviation of a sample t test was used for statistical inference. The TOPSIS technique was used for ranking. Also, to compare and rank - TOPSIS technique has been proposed.

Keywords: performance, multi -criteria decision making, Branch Manager, Tejarat Bank
