ارزیابی عملکرد بانک کشاورزی در واگذاری اعتبارات خرد روستایی

عبدالرضا رحمانی فضلی: استادیار گروه جغرافیا و برنامه ریزی دانشگاه شهید بهشتی
یونس کاویانی: دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه ریزی روستایی دانشگاه شهید بهشتی

چکیده

بررسی عملکرد بانک کشاورزی جمهوری اسلامی ایران را می‌توان بهترین راه حصول اطمینان ارایه خدمات مالی به روستائیان دانست. جهت نیل به این مهم، ابزارها و الگوهای مختلفی وجود دارد که در پژوهش توصیفی- پیمایشی حاضر از الگوی ارزیابی متوازن برای سنجش عملکرد و بررسی وضعیت موجود بانک کشاورزی در خصوص واگذاری اعتبارات بهره گرفته است. در این خصوص پس از بررسی شاخص های عملکردی، تعداد ۲۵ شاخص در قالب چهار بعد الگوی ارزیابی متوازن انتخاب و ارزیابی شده است. نتایج این بررسی‌ها به تعیین فاصله میان وضع موجود و مطلوب عملکرد بانک کشاورزی انجامیده است.

واژگان کلیدی: بانک کشاورزی، الگوی ارزیابی متوازن، اعتبارات روستایی.

مقدمه

توانمندسازی و مشارکت دادن روستاییان در توسعه اقتصادی، نیازمند حرکتی برنامه-ریزی شده، منظم و همه‌جانبه است که مدیریت روستایی را قادر می‌سازد تا با ایجاد تعاملی مؤثر، روستائیان را در عرصه فعالیت‌های اقتصادی امیدوار سازد. یکی از زمینه-های نیل به چنین هدفی مکانیزم عملکردی مثبت بانک کشاورزی در زمینه ارایه

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

خدمات مالی است[۱]. طی سال‌های اخیر نیز با مشارکت وزارت جهاد کشاورزی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و دفتر امور مناطق محروم ریاست جمهوری و با عاملیت بانک کشاورزی با هدف اعطای وجوه قرض‌الحسنه به اشخاص (حقیقی و حقوقی) ساکن در مناطق روستایی بویژه مناطق توسعه‌نیافته، مجموعه‌ای از تسهیلات مالی واگذار شده است. بدیهی است که عملکرد بانک کشاورزی در این میان می‌تواند نقش بسزایی در ساماندهی امور مالی و ارتقای توانایی‌های روستائیان داشته باشد. رضایت روستائیان، تقویت مشارکت اجتماعی، احساس کارایی و ارزشمندی و بهره‌گیری از حداکثر توان برای حل مشکلات می‌تواند یکی از سرمایه‌های اصلی مدیریت روستایی با بهره گیری از اعتبارات قلمداد شود. که در صورت طراحی مکانیزم مناسب اعمال آن زمینه توسعه اقتصادی روستاها تا حدود زیادی فراهم می‌گردد.

فرضیه پژوهش

بین وضعیت موجود و مطلوب عملکرد بانک کشاورزی در ارایه خدمات مالی به روستائیان فاصله معناداری وجود دارد.

اهداف پژوهش

تعیین شاخص‌های عملکردی بانک کشاورزی در زمینه واگذاری اعتبارات خرد روستایی و بررسی آنها در تعیین فاصله احتمالی میان وضع موجود و مطلوب.

پیشینه پژوهش

در ادبیات توسعه اکنون اصطلاحاتی مانند اعتبارات‌خرد کشاورزی۱، روستایی۲، تعاونی، مصرف‌کنندگان۳، اعتبارات حاصل از ذخیره یا پیوستگی اقراض، اعتبارات مسکن

[۱] . در ایران بانک کشاورزی به عنوان اصلی‌ترین منبع تأمین‌مالی روستایی شناخته شده است و از این حیث هیچ یک از منابع تأمین اعتبار قابل مقایسه با آن نیستند.

2 -Rural credit

3 - Consumer credit

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

روستایی و ... به مفاهیم مصطلحی تبدیل شده‌اند. اگرچه مجموعه این اصطلاحات به صورت امروزی تا قبل از دهۀ ۱۹۷۰ وجود نداشتند ولی بررسی تجارب تاریخی کشورها در این زمینه گویای این است که با اشکال نسبتاً متفاوتی مسئله ارایه خدمات مالی خرد در کشورهای مانند غنا، هند، مکزیک، اندونزی، سریلانکا، غرب آفریقا و بولیوی با نام های متفاوتی وجود داشته است. ارایه خدمات اعتباری رسمی و غیر رسمی برای فقرای روستایی که توسط سیستم بانکداری رسمی نادیده گرفته شده بودند، همواره زمینه‌ای مناسب جهت تشکیل تعاونی‌ها و نهادهای ارایه خدمات مالی را به وجود آورده است. یکی از قدیمی‌ترین سازمانهای ارایه خدمات مالی خرد روستایی، صندوق خدمات مالی در ایرلند بوده که در قرن ۱۷ توسط جاناتان سویفت (Jonathan Swift) تأسیس شد. ایده سویفت باعث شد که تا سال ۱۸۴۰ در حدود ۳۰۰ موسسۀ واگذاری اعتبارات با هدف اعطای اقراض کوتاه مدت تأسیس و شروع به کار کنند که در نهایت موفق شدند به ۲۰ درصد از خانوارهای ایرلندی به صورت سالیانه خدمات مالی اعطاء کنند. (NW,Calgary, 2005: 64)

در سال۱۸۰۰اشکال مختلفی از صندوق‌های رسمی و مؤسسات اعتباری جهت ارایه خدمات مالی به فقرای شهری و روستایی در اروپا تأسیس گردید که با عناوینی همچون بانک‌های‌مردم، واحدهای اعتباری و تعاونی‌های اعتباری شناخته می‌شدند. بعدها اصطلاح اعتبارات خرد توسط فریدریش ویلهم (Friedrich Wilhelm Raiffeisen) و هوادارانش ادامه پیدا کرد. هدف انسانی آنها رهایی روستائیان از وابستگی به قرض‌دهندگان و بهبود شرایط زندگی آنان بود. از سال ۱۸۷۰ به بعد واحدهای اعتباری به سرعت در استان راین و سایر ایالت‌های آلمان توسعه پیدا کردند. این جنبش به زودی در کشورهای دیگر منجمله اروپا و شمال امریکا گسترش پیدا کرد و نهایتاً به حوزه فعالیتی کشورهای در حال توسعه وارد شد.

در اندونزی بانک اعتبارات مردمی یا (PBR)[1] از سال ۱۸۹۵ شروع به فعالیت نمود که بعدها تبدیل به بزرگترین موسسۀ ارایه خدمات مالی خرد با ۹۰۰۰ واحد

[1] . People's Credit Banks

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

گردید. در اوایل سال۱۹۰۰ نمونه‌های منطبق با این مدل در بخش‌های روستایی آمریکای لاتین بکار گرفته شد در این دوره فعالیت‌های مالی در چارچوب مدرنیزاسیون بخش کشاورزی با دو هدف تجاری کردن بخش کشاورزی از طریق افزایش سرمایه-گذاری و به حرکت درآوردن سرمایه‌های راکد و کاهش روابط فئودالی به انجام می‌رسید. تفاوت این بانک با بانک‌های تشکیل شده در اروپا این بود که به طور مستقیم توسط روستائیان تشکیل نشده بود بلکه توسط مؤسسات دولتی و بخش خصوصی شکل گرفته بودند که در طول زمان به صورت نهادهای ناکارامدی درآمدند. در بین سالهای ۷۰-۱۹۵۰دولت بر اعتبارات کشاورزی با هدف افزایش تولید و درآمد تأکید کردند این فعالیت اگرچه در مواردی با موفقیت همراه بود ولی وام‌های اعطا شده عموماً به طیف خاصی از کشاورزان عمده اختصاص می یافت لذا به دلیل عدم وجود زیرساخت‌های لازم مشارکتی عموماً بازپرداخت وام‌ها با مشکل مواجه شده و بانک‌های توسعه روستایی متحمل آسیب سرمایه می‌شدند.

در سال۱۹۷۴ دکتر محمد یونس اقتصاددان بنگلادشی، تجارب متشابهی را در بنگلادش شروع کرد وی دریافت که اعطای قرضه کوچک و حمایت مالی باعث ایجاد تغییرات شگرفی در زندگی روستاییان و فقرا خواهد شد و علیرغم عدم موافقت بانک-های رسمی شروع به اعطای خدمات مالی به روستاییان نمود. اولین وام اعطایی وی با رقم ۲۷ دلار به ۴۲ زن شاغل در مزارع بامبو شروع شد. در سال ۱۹۷۶ بانگ گرامین با هدف اعطای خدمات مالی به روستائیان شروع به کار کرد و از آن موقع تا به حال این بانک توانسته است که رقم ۵ میلیار دلار به قرض‌گیرندگان وام اعطا نماید. که در سال ۲۰۰۵ تعداد وام گیرندگان این بانک به ۴ میلیون نفر رسید که از این تعداد ۹۶ درصد افراد را زنان تشکیل می‌دادند(Alex Counts,2008, 80)

بر طبق آمار سازمان ملل در سال۱۹۹۸ در حدود۳۰۰۰مؤسسه‌ی اعتباری در کشورهای در حال توسعه احداث گردیدند.(Louise Fresco, 1985) و با احتساب دسترسی۱۰۰ میلیون نفر در سال ۲۰۰۵ این پروژه بایستی رشدی معادل ۳۸ درصد سالیانه داشته باشد. به عقیده (J.Tendler, 1988) اگر یک اجماع کار جهانی بر سر

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

این مقوله فراهم آید ما می‌توانیم صفحه‌ای جدید را در تاریخ بشر باز نمائیم و این مسئله اجازه خواهد داد دهها میلیون نفر و خانواده‌هایشان را از چرخهٔ فقر خارج سازد.
در برنامه‌ی دهۀ ۲۰۰۶-۱۹۹۷ سازمان ملل متحد، بر جنبه انتقالی بیشتر تاکید شده است.(Kabeer, 1994) نظریه "انتقالی اعتبارات خرد"[۱] تأکید دارد که اعتبارات نه به عنوان یک حرکت اجتماعی سریع[۲] بلکه به عنوان یک پتانسیل و عامل مکمل سایر حرکت‌های اجتماعی در نظر گرفته می‌شود.

خوشبختانه در ایران تجاربی غنی در ارتباط با اعتبارات خرد و تشکیل صندوق های قرض‌الحسنه با هدف پرداخت به نیازمندان، صندوق‌های تعاون کشور با هدف کمک به کارآفرینی در میان تعاونی‌ها، همچنین تشکیل صندوق اشتغال در کمیتۀ امداد امام، تشکیل صندوق اعتبارات خرد روستایی در وزارت جهاد کشاورزی و در نهایت سیاستگذاری بانک کشاورزی در رابطه با توسعه اعتبارات خرد نمونه‌ای از آن است. (دانش جعفری:۱۳۸۴)

در دوره بعد از انقلاب اسلامی ایران منظم‌ترین تلاش‌ها در خصوص اعتبارات روستایی که در قالب اعتبارات کشاورزی معرفی شده‌اند، مربوط می‌شود به تشکیل صندوق‌های قرض‌الحسنه و صندوق‌های اعتباری خرد در مناطق مختلف روستایی این صندوق ها کلاً به دو دسته تقسیم می‌شود. صندوق‌هایی که توسط سازمان تعاون روستایی تشکیل می‌شود و صندوق‌هایی که توسط شرکت مادر تخصصی حمایت از سرمایه‌گذاری بخش کشاورزی وابسته به وزارت کشاورزی تأسیس می‌شود. با توجه به سهم بالای واگذاری تسهیلات کمتر از ۲ میلیون ریال (۷۰درصد) می‌توان گفت که این بانک مهمترین نقش را در زمینۀ واگذاری اعتبارات خرد به کشاورزان روستایی ایفاء کرده است. مفاهیم و مبانی نظری پژوهش: اعتبارات خرد روستایی[۳] در چارچوب کلان اعتبارات، شکلی از قرضه‌های کوچکی[۴] هستند که به قرض‌گیرندگان فقیر روستایی[۵]در

1 - Microcredit revolution
2 - Social movements
3 -Micro rural credit
4 -Micro leading
5 - Rural poor borrower

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

جهت خوداشتغالی۱، توانمندسازی۲ و نهایتاً رسیدن به توسعه پایدار روستایی تعلق می-گیرد. در واقع در این شیوه تعریف مجددی از توسعه اجتماعات محلی با استفاده از ابزار مالی بیان می‌شود و توسعه روستایی شکلی از بهره‌وری سرمایه به شمار می‌آید. در این سیستم با تشکیل بانکداری روستایی۳ سرمایه‌های کوچک به صورت اعتبارات خرد۴توسط صندوق اعتبارات روستایی۵ به افراد فقیر تعلق می‌گیرد. حجم مالی این اعتبارات در حدی است که قرض‌گیرندگان توانایی بازپرداخت آنرا داشته باشند و به عنوان یک نیروی محرکه اولیه در جهت به فعلیت درآوردن پتانسیل‌ها عمل می‌کند. به لحاظ زمانی طول دوره بازپرداخت این قرضه‌ها بلند مدت است. در این شیوه به جای دریافت سود تنها کارمزد ارائه خدمات دریافت می‌گردد از اینرو ترس از عدم توانایی پرداخت قرضه‌ها از بین می‌رود و نهایتاً روستائیان جسارت دریافت وام‌ها را پیدا خواهند کرد. همچنین به جای دریافت وثیقه بر مبنای اصل اعتماد، افراد به صورت زنجیره‌ای یکدیگر را ضمانت کرده و این مسئله خود به عنوان یکی از ابزارهای برانگیختن فعالیت-های مشارکتی در امور مالی و سرمایه‌گذاری عمل می‌کند.

به طور کلی"اعتبارات خرد روستایی۶" مفهومی است که به قرضه‌های بسیار کوچکی که بدون استفاده ضمانت‌های قانونی سخت و به صورت دوره بلندمدت بازپرداخت سرمایه و در قالب بازپرداخت‌های کم به قرض‌گیرندگان فقیر که عموماً در نواحی روستایی زندگی می‌کنند داده می‌شود اطلاق می‌شود.

به نظر اینجانب ماهیت عملکردی اعتبارات خرد به صورت پدیده‌ای چندوجهی، دربرگیرنده مسائل مختلف اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و.. است که هر حوزه را بایستی به شیوه‌ای جداگانه و مخصوص به خود مطالعه کرد، ولی در عین‌حال نباید فراموش کرد که این ابعاد بر روی هم شبکه‌ای متداخل را به وجود می‌آورند که هدف

[1] -Self employment
[2] - Empowerment
[3]-Village banking
[4] -Small credit
[5] -Saving bank
[6] -Rural Microcrdit

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

نهایی آن رهایی از فقر از طریق تنظیم فرایند توانمندسازی با استفاده از ابزار مالی است. در این چارچوب توسعه اجتماعات محلی شکلی از بهره‌وری از سرمایه به شمار می‌آید که زمینهٔ لازم جهت معاملات و فعالیت‌های اقتصادی کوچک مقیاس برای توسعهٔ نواحی روستایی و برابری بیشتر این نواحی با شهرها را مهیا می‌کند. این سرمایه‌ها عموماً از سوی دولت‌ها جهت رشد سریع اقتصادی واگذار می‌شوند و پروسه توسعه حاصل از آنها به صورت بلندمدت است. جهات این سرمایه‌ها در کشورهای مختلف طبق شرایط حاکم متفاوت است به طور مثال در کشورهای جنوب شرق آسیا مانند چین عموماً به سوی صنایع کوچک شبه‌روستایی و در سایر کشورهای خاورمیانه و ایران در جهت صنایع دستی و کشاورزی مورد استفاده قرار می‌گیرد. لذا می‌توان تصور کرد که از طریق کوشش‌های سنجیده و تعریف مکانیزم اعتبارات به عنوان یک عمل کاتالیزور و پشتیبان، پتانسیل‌های بخش روستایی به فعلیت درآمده و پروسه توانمندسازی روستائیان در جهت هدف‌نهایی که توسعهٔ پایدار روستایی است تحقق یابد.

به نظر گرت‌ون مانن، صندوق‌های اعتبارات خرد، بانکی است برای میلیون‌ها انسان فقیری که از طرف بانک‌های معمول به دلیل عدم توانایی تأمین وثیقه لازم جذب نشده‌اند و قادر به داشتن سرویس‌های بانکی مانند دریافت اعتبارات، سرمایه‌گذاری و سایر سرویس‌های مالی نبوده‌اند(Gert van Maanen2004)

اعتبارات خرد که در چارچوب مباحث کلی مالی و اعتباری قابل بیان هستند بر مبنای اصول چندگانه‌ای قرار دارند. این اعتبارات بر ارتقای ظرفیت اعتبارگیرندگان، افزایش اشتغال و اعتمادسازی تأکید دارد و سعی در ارایه خدمات مالی به وام‌گیرندگان در طی دوره‌های سخت دارد. لذا به عنوان ابزار مؤثری در جهت توسعهٔ اجتماعی-اقتصادی بکار می‌رود.(Sapovadia, Vrajlal K2006)

اعتماد به توانایی‌های افراد و به فعلیت درآوردن پتانسیل‌های آنها اصل محوری مباحث اعتبارات خرد محسوب می شود. بنابراین باور بر این است که مردم فقیر دارای مهارت‌هایی هستند که بلا استفاده مانده‌اند و این فقدان مهارت نیست که باعث شده آنها فقیر بمانند بلکه سیستم مالی باید به گونه‌ای تنظیم شود که از طریق در اختیار

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

گذاشتن تسهیلات مالی لازم ظرفیت و پتانسیل‌های آن را به فعلیت درآورد. بدیهی است که واگذاری اعتبارات بدون در نظر گرفتن شرایط و نیازهای افراد در شکل صدقه باعث وابستگی بیشتر افراد، ادامه‌ی چرخهٔ فقر و بالا رفتن دیوار فقر می‌شود. (Muhammad Yunus, 2003)

اعتبارات مذکور به گروه‌هایی تعلق می‌گیرد که از طریق ایجاد نوآوری در سرویس‌های مالی تحت لوای کلی مالیهٔ خرد مشارکت داشته‌اند. سرویس‌های دیگری که در زیر مجموعهٔ مالیه خرد قرار دارند شامل سرمایه کوچک[1] خرد می‌شوند. در این چارچوب اعتبارات خرد و سایر تسهیلات مالی روستایی، به عنوان یک نوآوری در جهت به گردش درآوردن چرخهٔ اقتصادی روستاهای کشورهای در حال توسعه بکار گرفته می‌شوند. (Vrajlal K. Sapovadia, Development Gateway, 2006)

با نگاه به نظریه عدالت به مثابه یک نظریه کلی، برداشتی از یک جامعه عادل فرض می‌شود که در پرتو این برداشت درباره‌ی نحوه‌ی فعالیت نهادهای موجود بخصوص نهادهای مالی داوری می‌گردد. بر این پایه وظیفه ما از بین بردن بی‌عدالتی‌ها خواهد بود که از شدیدترین آنها که در نحوه‌ی تخصیص منابع مناطق (شهری-روستایی) شروع می‌شود. بر پایه نظر آرتورلوئیس این نابرابری باعث تشدید ساختار اقتصادی دوگانه کشور شده است که در آن یک بخش کم درآمد روستایی با مازاد جمعیت و بهره‌وری نهایی نازل نیروی کار و دیگری بخش سرمایه‌داری شهری در حال توسعه است. بر این پایه نظام اقتصادی نه تنها ابزاری برای برآورده ساختن خواسته‌ها و نیازهای موجود خواهد بود بلکه شیوه‌ی آفرینش و روزآمد ساختن خواسته‌ها در آینده نیز به شمار می‌آید. برای حصول به این هدف ضروری است که فرایند اجتماعی-اقتصادی را در زوایای نهادهای حقوقی و سیاسی جای دهیم زیرا بدون ارایه طرح مناسبی از نهادهای پایه، نتیجه فرایند توزیعی عادلانه نخواهد بود. (راولز، ص۳۹۱، ۱۳۸۴)

بنابراین پرداخت عایدات ملی به تمامی اقشار جامعه منجمله روستائیان با هدف کاهش تعارض بهره‌وری در منابع به عنوان چارچوب اصول عدالت اجتماعی مطرح

1 - Micro savings

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

می‌شود. بدیهی است برنامه‌های توسعه‌ای بایستی به شیوه‌ای همساز شوند که فعالیت-هایشان با یکدیگر سازگار باشد و این برنامه‌ها بدون درنظر گرفتن انتظارات مشروع ذینفعان عملی نمی‌شوند. افزون بر این اجرای برنامه‌ها بایستی به شیوه‌ای کارآمد و سازگار با عدالت به تحقق اهداف و طرح و نمای اجتماعی- اقتصادی حاصل از آن پایدار و باثبات باشد. شیوه توزیع حقوق و تکالیف اساسی و تقسیم عواید حاصل از همکاری اجتماعی از طریق همکاری کلان نهادهای جامعه میسر است. عادلانه بودن برنامه‌های توسعه‌ای اساساً به چگونگی تخصیص حقوق، تکالیف و فرصت‌های اقتصادی و اجتماعی بخش‌های مختلف بستگی دارد. (راولز، ص۱۳۸۴،۳۷)

در چارچوب تئوری عدالت، عدم برخورداری یا برخورداری کمتر برخی از افراد جامعه به بهای رفاه احتمالی برخی دیگر شاید مناسب و مدبرانه باشد اما عادلانه نیست چراکه تقسیم امتیازات باید به گونه‌ای باشد که همکاری مشتاقانه همه افرادی که در آن شرکت می‌جویند را در پی‌داشته باشد. در واقع این بحث تمایز بین دو اصل کارایی و عدالت است. اما این بحث که چرا عدالت به جای کارکردگرایی یا فایده‌گرایی جایگزین شده است بایستی بیان کرد در اینجا اصل کمال بر اصل فایده پیشی می‌گیرد، بدین معنی است که کمال‌گرایی که منشعب از عدالت است بر فایده‌گرایی که توام با کارکرد گرایی است ارجحیت داده شده است. در این تئوری احقاق حقوق اجتماعات مقدم بر هر امری است. (راولز، ص۱۳۸۴،۵۰) در فایده‌گرایی کلاسیک با برداشتی تک اصلی، اصلاح ارزش‌ها با رجوع به اصل سودمندی حل و فصل می‌گردد در حالیکه نابرابری اجتماعی و اقتصادی را بایستی با توجه به انتظارات نابرخوردارترین گروه اجتماعی به داوری گذاشت.(راولز، ص۱۳۸۴،۸۵) بنابراین نابرابری اجتماعی و اقتصادی به گونه‌ای بایستی سازماندهی شود که سود و دسترسی همگانی در آن مستتر باشد یعنی در عین اینکه به نحو معقولی به سود همگان باشد، وابسته به مشاغل و مناصبی باشد که دسترسی همگان به آن امکان‌پذیر باشد. این اصول نحوه‌ی تخصیص حقوق، تکالیف و توزیع مزایای اجتماعی و اقتصادی را ساماندهی می‌نماید. این شرایط به یک ساماندهی مجدد

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

از طریق نظام توزیعی عادلانه می‌انجامد که در آن وضع افراد جامعه بدون آسیب رساندن به دیگران بهبود می‌یابد و زمینه مناسب برای ترقی افراد فراهم است.

آمارتیاسن در این خصوص به وضوح بیان می‌دارد که اگر نیک اندیشیده شود، می‌توان دریافت که مشخصه‌ی واقعی توسعه نه فقط ثروت یا فناوری یا قدرت نظامی است بلکه بیش از هر چیز برابری حقوقی، کاهش دامنه‌ی نابرابری در توزیع قدرت و یا به طور واضح‌تر حضور آزادی است.(آمارتیاسن، ۱۳۸۱)

از طریق تنظیم مکانیزم اعتبارات خرد، سامانه‌ای کارا در جهت توزیع منافع عمومی و برخورداری افراد محروم همراه با رعایت اصل برابری منصفانه، ایجاد می‌گردد. این سامانه فضای مناسب بهره‌مندی از فرصت‌ها و تصدی مسئولیت‌ها بر اساس پتانسیل و توانایی افراد فراهم می‌آورد. این فضای به وجود آمده در عین حفظ ارزش‌های کارایی، چیزی فراتر از آن محسوب می‌شود.

مدیریت منافع و عواید نوعی رویکرد تعدیلی در سیاست‌های برنامه‌ریزی محسوب می‌شود. در رابطه با واگذاری اعتبارات و سایر کمک‌های مالی بیشتر جنبه‌ی عدالت توزیعی مدنظر است تا عدالت تخصیصی. در بحث عدالت تخصیصی کالاها میان افراد معین با خواسته‌ها و نیازهای مشخصی توزیع می‌شود.

درخصوص سنجش عملکرد چارچوب‌های متعددی وجود دارد که از جمله آنها می‌توان به چارچوب ارزیابی عملکرد در برنامه NHS ؛کارت امتیاز بخش عمومی (2004Moullin,؛ حق‌شناس، ۱۳۸۶) کارت امتیاز متوازن تعدیل‌یافته کاپلان ونورتون (Kaplanet.al,1996) برای استفاده در سازمان‌های بخش عمومی که عملکردسازمان را از پنج بعد دست‌یابی به اهداف راهبردی، رضایت استفاده‌کننده خدمات ذی‌نفع، مزیت سازمانی، اهداف مالی و آموزش و نوآوری مورد سنجش قرار می‌دهد؛ الگوی سه P عملکرد، بهره‌وری و سوددهی را به‌صورت نسبتی از خروجی به ورودی تفسیر می‌کند. کارائی بر قسمت ورودی و اثربخشی بر خروجی برای انعکاس ارزش مشتری، متمرکز است؛ و منشور عملکرد (Neely,2002)که پنج بعد رضایت ذی‌نفعان، راهبردها، فرایندها، ظرفیت ها و سهم ذی‌نفعان را ارزیابی می‌کند، اشاره نمود.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

ارزیابی عملکرد بانک کشاورزی در این پژوهش به معنی ارزیابی چگونگی انجام خدمات ملی در بانک کشاورزی است. سنجه‌های عملکرد، اغلب شامل مقدار، کیفیت، اثربخشی و نتایج انجام خدمات هستند.

بر این اساس استفاده از اطلاعات و داده‌های عملکردی در بانک کشاورزی بر درک عملکرد، ظرفیت، احتیاجات، مشکلات؛ تخصیص مناسب و اثربخشی منابع؛ بهبود کیفیت و کارایی خدمات؛ شناسایی و معرفی بهترین تجربیات؛ بالا بردن پاسخ‌گویی داخلی؛ بهبود فرایندهای داخلی؛ پیشرفت در وضعیت موجود؛ و بهبود شاخص‌ها متمرکز خواهد بود.

همچنین بانک کشاورزی از اطلاعات عملکرد در جهت بالا بردن درک سازمان از عوامل مؤثر بر عملکرد و حمایت از وظایف اساسی مدیریت، مانند طرح‌ریزی اولویت-ها، مدیریت راهبردی و مدیریت برنامه که شامل چرخه برنامه‌ریزی، بودجه‌ریزی و اطلاع‌رسانی، هدایت و گزارش‌دهی است، استفاده می‌کنند.

از میان الگوهای سنجش عملکرد شناخته شده، الگوی ارزیابی و امتیاز متوازن (Balanced Score Card model) که در این تحقیق به عنوان الگوی مفهومی درنظر گرفته شده است، راهکاری مدیریتی است که هدف آن تبدیل استراتژی به معیارهایی است؛ که نگرش و دیدگاه سازمان را به صورتی منحصر به فرد در سازمان انتقال می‌دهد.

سازمان‌ها و دستگاه‌های موفق، در هر یک از این چهار وجه، اهداف خود را تعیین می-کنند و برای تحقق و حصول به این اهداف در هر وجه، سنجه‌هایی را انتخاب کرده و اهداف کمی هریک از این سنجه‌ها را برای دوره‌های ارزیابی مورد نظر تعیین می‌کنند. در مرحله بعدی، اقدامات و ابتکارات اجرائی را جهت تحقق این اهداف، برنامه‌ریزی کرده و به اجرا می‌گذارند. (Kaplan et.al, 1996).

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

شاخص های عملکردی

جهت بررسی و سنجش عملکرد بانک کشاورزی در رابطه با موضوع مورد بررسی، شاخص‌های متعددی را می‌توان درنظر گرفت که در پژوهش حاضر با توجه به انتخاب الگوی BSC، تعداد ۲۵ شاخص در چهار بعد الگوی مفهومی تحقیق (بعد ارزشی، مالی، فرایندهای کاری داخلی، و مدیریتی) به شرح زیر انتخاب و بررسی شد:

الف) بعد ارزشی: میزان مشارکت روستائیان، میزان ایمنی روستائیان، میزان رضایت روستائیان، ارتقای تصویر سازمان در اذهان روستائیان، ارتباط مستمر با روستائیان، تقویت حس ارزشمندی، پاسخگوئی به روستائیان؛

ب) بعد مالی: کاهش هزینه ها، بهره وری هزینه، درصد رشد درآمد پایدار، تطبیق با بودجه، برگشت سرمایه به‌کار گرفته شده، درصد رشد خدمات و درآمد؛

ج) بعد فرایندهای کاری داخلی: کاهش مراحل انجام کار، سرعت و نحوه انجام کار، نوآوری و خلاقیت ها، زمان تحویل خدمات (به موقع یا با تأخیر)، ارتقای کیفی خدمات؛

د) بعد مدیریتی و آموزشی: بهبود مهارت ها، معرفی شایسته خدمات جدید و طرح های نو، کیفیت دوره های آموزشی، اثربخشی دوره‌های آموزشی، هزینه های مصروفه در زمینه تحقیق و توسعه، آگاهی از حقوق، میزان بازخورد گرفتن از روستائیان.

یافته های پژوهش

به منظور بررسی عملکرد بانک کشاورزی در دو وضعیت موجود و مطلوب پرسشنامه‌ای طراحی و پس از تأیید پایائی آن با بهره‌گیری از ضریب آلفا (۰/۸۰) و روائی آن با استفاده از روش لاشه (۰/۹۴)، در میان مدیران توزیع شد. نتایج حاصل از پرسشنامه برای هر دو وضعیت موجود و مطلوب و چهار بعد الگوی BSC در جداول شماره ۱ تا ۴ نشان داده شده است.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

جدول شماره(۱) میانگین و انحراف استاندارد شاخص‌ها در بعد ارزشمندی

بعد	شاخص	وضع موجود		وضع مطلوب		فاصله میان وضع موجود و مطلوب
		میانگین	انحراف	میانگین	انحراف	
ارزشی	میزان مشارکت روستائیان	۲/۰۹	۰/۷۴	۴/۴۱	۰/۶۰	۲/۳۲
	میزان ایمنی روستائیان	۲/۳۲	۰/۷۵	۴/۴۹	۰/۵۸	۲/۱۷
	میزان رضایت روستائیان	۲/۵۹	۰/۸۲	۴/۵۴	۰/۵۰	۱/۹۵
	برنامه ارتقای تصویر سازمان در اذهان روستائیان	۲/۴۱	۰/۸۸	۴/۵۳	۰/۵۶	۲/۱۲
	ارتباط مستمر با روستائیان	۲/۵۴	۰/۹۰	۴/۴۷	۰/۶۴	۱/۹۳
	تقویت حس ارزشمندی و کارایی	۲/۵۱	۱/۰۳	۴/۵۶	۰/۵۴	۲/۰۵
	پاسخگوئی به روستائیان	۲/۶۵	۰/۹۵	۴/۵۹	۰/۵۷	۱/۹۴

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

جدول شماره(۲) میانگین و انحراف استاندارد شاخص‌ها در بعد مالی

بعد	شاخص	وضع موجود		وضع مطلوب		فاصله میان وضع موجود و مطلوب
		میانگین	انحراف	میانگین	انحراف	
مالی	کاهش هزینه ها	۲/۴۴	۰/۹۱	۴/۵۱	۰/۵۸	۲/۰۷
	بهره وری هزینه	۲/۴۷	۰/۸۵	۴/۵۲	۰/۵۴	۲/۰۵
	درصد رشد درآمد پایدار	۲/۶۳	۱/۰۷	۴/۶۴	۰/۵۰	۲/۰۱
	تطبیق با بودجه	۲/۷۰	۰/۹۵	۴/۵۷	۰/۵۴	۱/۸۷
	برگشت سرمایه به‌کار گرفته شده	۲/۴۱	۰/۸۸	۴/۳۶	۰/۶۸	۱/۹۵
	درصد رشد خدمات و درآمد	۲/۶۹	۰/۹۲	۴/۴۲	۰/۵۷	۱/۷۳

جدول شماره(۳) میانگین و انحراف استاندارد شاخص‌ها در بعد فرایندهای کاری

بعد	شاخص	وضع موجود		وضع مطلوب		فاصله میان وضع موجود و مطلوب
		میانگین	انحراف	میانگین	انحراف	
فرایندهای کاری	کاهش مراحل انجام کار	۲/۷۷	۱/۰۷	۴/۶۵	۰/۵۰	۱/۸۸
	سرعت و نحوه انجام کار	۲/۸۰	۰/۹۷	۴/۶۲	۰/۴۹	۱/۸۲
	میزان نوآوری و خلاقیت ها	۲/۳۴	۰/۸۳	۴/۵۶	۰/۵۴	۲/۲۲
	زمان تحویل خدمات (به موقع یا با تأخیر)	۲/۶۵	۰/۷۳	۴/۴۲	۰/۸۵	۱/۷۷
	میزان ارتقای کیفی خدمات	۲/۶۰	۰/۸۴	۴/۶۳	۰/۴۹	۲/۰۳

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

جدول شماره (۴) میانگین و انحراف استاندارد شاخص‌ها در بعد یادگیری و رشد

بعد	شاخص	وضع موجود		وضع مطلوب		فاصله میان وضع موجود و مطلوب
		میانگین	انحراف	میانگین	انحراف	
آموزشی و مدیریتی	بهبود مهارت ها	۲/۵۰	۰/۹۳	۴/۶۱	۰/۵۱	۲/۱۱
	میزان معرفی شایسته خدمات جدید و طرح های نو	۲/۶۴	۰/۹۲	۴/۴۵	۰/۵۴	۱/۸۱
	کیفیت دوره های آموزشی	۲/۴۴	۰/۸۵	۴/۶۱	۰/۵۳	۲/۱۷
	اثربخشی دوره های آموزشی	۲/۳۹	۰/۸۳	۴/۵۵	۰/۵۶	۲/۱۶
	هزینه های مصروفه در زمینه تحقیق و توسعه	۲/۲۲	۰/۸۱	۴/۵۴	۰/۵۸	۲/۳۲
	میزان آگاهی از حقوق	۲/۳۴	۰/۸۳	۴/۵۶	۰/۵۷	۲/۲۲
	میزان بازخورد گرفتن از روستائیان	۲/۵۱	۰/۹۲	۴/۵۰	۰/۶۱	۱/۹۹

چنان که در جداول و نمودارهای فوق ملاحظه می‌شود، یافته‌ها و نتایج استخراج شده از این پرسشنامه مؤید این مطلب است که میانگین تمام شاخص‌ها در وضع موجود بین ۲ و ۳ در وضع مطلوب بین ۴ و ۵ است که این امر نشان دهنده فاصله و اختلاف میان این دو وضعیت است.

جدول و نمودار ۵ که مقایسه میانگین ابعاد چهارگانه در وضعیت موجود و مطلوب است، نشان می‌دهد که در وضع موجود بعد یادگیری و رشد با میانگین ۲/۴۳ در پایین‌ترین سطح و بعد فرایندهای کاری داخلی با میانگین ۲/۶۳ در بالاترین سطح قرار دارد. در وضع مطلوب نیز بعد فرایندهای کاری داخلی با میانگین ۴/۵۷ از بیشترین

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

اهمیت برخوردارند و ابعاد مالی با میانگین ۴/۵۱ در پایین‌ترین سطح قرار دارند. انحراف استاندارد کوچک این میانگین‌ها حاصل توافق نظر بالای پاسخ‌دهندگان است.

همچنین با مقایسه میانگین وضع موجود و مطلوب در ابعاد چهارگانه، درمی‌یابیم که بیشترین فاصله بین دو وضعیت موجود و مطلوب، در بعد یادگیری و رشد و کمترین فاصله در بعد فرایندهای کاری داخلی وجود دارد.

جدول شماره(۵) مقایسه میانگین ابعاد چهارگانه در وضعیت موجود و مطلوب است

بعد	وضع موجود		وضع مطلوب		فاصله میان وضع موجود و مطلوب
	میانگین بعد	انحراف استاندارد	میانگین بعد	انحراف استاندارد	
ارزشمندی	۲/۴۴	۰/۱۹	۴/۵۱	۰/۰۶	۲/۰۷
مالی	۲/۵۶	۰/۱۳	۴/۵۱	۰/۱۰	۱/۹۵
فرایندهای کاری داخلی	۲/۶۳	۰/۱۸	۴/۵۷	۰/۰۹	۱/۹۴
یادگیری و رشد	۲/۴۳	۰/۱۴	۴/۵۴	۰/۰۶	۲/۱۱

به منظورتأیید مفروضات تحقیق (وجود فاصله معنادار میان وضع موجود و وضع مطلوب عملکرد بانک کشاورزی)، از آزمون t برای دو نمونه همبسته استفاده گردید. با توجه به اینکه در این تحقیق از نرم‌افزار آماری SPSS استفاده شده است و با توجه به اینکه این نرم‌افزار پس از محاسبه، سطح معنی‌داری را نشان می‌دهد؛ در نتایج تحلیل‌ها، هرگاه سطح معنی‌داری کمتر یا مساوی ۵٪ بوده است، این نتیجه حاصل می‌شود که بین وضع موجود و وضع مطلوب فاصله معناداری وجود دارد. چنانچه سطح معنی‌داری (مقدار آلفا) بزرگ تر از ۵٪ باشد، فرض صفر پذیرفته می‌شود و عدم وجود فاصله معنی‌دار میان وضع موجود و مطلوب را نشان می‌دهد. با توجه به خروجی

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

SPSS سطح معناداری (Sig) صفر است؛ که از سطح معنادار استاندارد (α=0/05) کمتر است. بنابراین، با اطمینان بیشتر از ۹۵ درصد می‌توان اظهار داشت که میان وضعیت موجود و مطلوب عملکرد بانک کشاورزی درابعاد چهارگانه تفاوت معناداری وجود دارد.

نتیجه گیری

با توجه به ارتباط معنادار میان ابعاد ارزشمندی، مالی، فرایندهای کاری داخلی و یادگیری و رشد، وعملکرد بانک کشاورزی، می‌توان گفت که با بهبود این مؤلفه‌ها، عملکرد بانک کشاورزی نیز بهبود می‌یابد. همچنین برای نیل به این بهبود، کلیه مؤلفه-های مندرج در مدل مورد بررسی باید بهبود یابند و اولویت بهبود با توجه به نتایج به دست آمده عبارتند از ایجاد زمینه برای بهبود بعد یادگیری ورشد با اختلاف۲/۱۱ بین میانگین وضع موجود و مطلوب، بعد ارزشمندی با اختلاف ۲/۰۷ بین میانگین وضع موجود و مطلوب، بعد مالی با اختلاف ۱/۹۵ بین میانگین وضع موجود و مطلوب و بعد فرایندهای کاری داخلی با اختلاف ۱/۹۴ بین میانگین وضع موجود و مطلوب. این بدان معناست، که درصورت وجود محدودیت‌هایی برای بهبود همزمان هر چهار مؤلفه و لزوم تدریجی کردن بهبود عملکرد، می‌توان از مؤلفه دارای بیشترین اختلاف میان وضع موجود و مطلوب شروع نمود و به سایر مؤلفه‌ها تعمیم داد.

لذا با توجه به وجود فاصله میان وضعیت موجود و مطلوب درعملکرد بانک کشاورزی، اقدامات اصلاحی زیر را نیز برای عبور از دوره گذار جهت رسیدن به وضعیت مطلوب می‌توان در نظر گرفت:

- انجام پژوهش‌ها و تحقیقات لازم به منظور توسعه دانش سازمانی ؛
- ایجاد زمینه‌های لازم برای تقویت مسئولیت‌پذیری در جهت تقویت رفاه حال روستائیان با عرضه خدمات سریع‌تر و بهتر؛
- تهیه یک طرح جامع ارزیابی عملکرد مدیران بانک کشاورزی درخصوص میزان پاسخگویی به مردم؛

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

- تشکیل تیم برنامه‌ریزی زیر نظر مدیران عالی بانک کشاورزی برای طراحی برنامه مرحله گذار از وضع موجود به وضع مطلوب؛
- بهبود سیستم‌ها و روش‌ها در جهت اهداف رضایت مردم ؛
- توجه ویژه به تحول فرایندهای کنترلی و دستورالعمل‌ها در جهت ایجاد ارزش‌های مردم‌گرایانه‌تر؛
- استفاده از مزیت همپویی و یک‌پارچگی در جهت کسب فرصت‌های محیطی و تأمین خواست مردم از طریق برنامه‌ریزی تحول راهبردی در بانک کشاورزی ؛
- تلاش برای افزایش پاسخ‌گویی به انتظارات و خواسته‌های مردمی از طریق اصلاح فرایندهای تصمیم‌گیری و رشد و توسعه مدیریت منابع انسانی.

منابع و ماخذ

۱- حق‌شناس، اصغر، سعیده کتابی، و محمدرضا دلوی (۱۳۸۶) «**ارزیابی عملکرد با روش امتیازات متوازن از طریق فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی**» دانش مدیریت.

۲- فاضلی‌راد، عاطفه (۱۳۷۸) **ارزیابی عملکرد بانک کشاورزی در طول برنامه‌های اول و دوم توسعه**، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

Audit Commission, (1999***) Performance Measurement as a Tool for Modernizing Government***, Audit Commission, London.

Bracegirdle, Peter (2003), ***3rdInternational Conference on Decentralization. International Experience in Municipal Performance Measurement. Manila***: Center for Local and Regional Governance at the University of the Philippines.

Gert van Maanen, Microcredit***: Sound Business or Development Instrument***, Oikocredit, 2004.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

Kaplan, Robert S; Norton, David P. (1996***) the BSC: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, and Boston***.

Kaplan, R., Norton, (1996) ***D.P. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System***". Harvard Business Review, vol. 74, no. 1.

Moullin, M. (2004), "***Evaluating a Health Service Taskforce***". International Journal of Health Care Quality Assurance, vol. 17, no. 5, pp. 248-257.

Micro Finance,(2006): ***The Pillars of a Tool to Socio-Economic Development, Indian Institute of Management Indore - Finance & Accounting, Vrajlal K. Sapovadia*** . Development Gateway

Muhammad Yunus, Expanding Microcredit Outreach to Reach the Millennium Development Goals, International Seminar on Attacking Poverty with Microcredit, Dhaka, Bangladesh, January, (2003)

Neely, A.D.; Adams, C.; and Kennerley, M. (2002) ***The Performance Prism, the Scorecard for Measuring and Managing Business Success***, London: Prentice Hall.

Slack N. (1998), [and others**]. *Operations Management, 2nd ed***. London: Financial Times.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]