

چکیده

این مقاله با هدف طراحی و تبیین الگوی مدیریت عملکرد کارکنان بصورت یکپارچه در نظام بانکی کشور (بانک سپه) انجام گرفته است. در راستای نیل به این هدف ابتدا مقوله‌های زیربنایی مدیریت یکپارچه عملکرد شناسایی و اعتبارسنجی شده اند و در نهایت با تعیین الگوی روابط علی این عناصر، مدل نهایی بدست آمده است. این پژوهش مبتنی بر فلسفه تجربه‌گرایانه و به روش قیاسی-استقرایی انجام شده است. پژوهش حاضر از نظر هدف، یک پژوهش بنیادی است و از منظر روش گردآوری داده‌ها، یک پژوهش‌های پیمایشی-مقطعی قرار می‌گیرد. در این تحقیق از روش آمیخته (کیفی و کمی) استفاده شده است. جامعه آماری این مقاله شامل اساتید و خبرگان با تجربه مدیریتی در بانک سپه می‌باشند و برای نمونه‌گیری از روش گلوله برفی استفاده شده است. فرایند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت ۱۱ نفر از مدیران ادارات مرکزی بانک سپه کشور در این مطالعه شرکت نمودند. برای شناسایی مقوله‌های زیربنایی مدیریت عملکرد کارکنان از روش فراترکیب استفاده گردیده و با استفاده از مدلسازی تفسیری-ساختاری به ارائه مدل مدیریت یکپارچه عملکرد کارکنان پرداخته شده است. تحلیل داده‌ها با نرم‌افزارهای MaxQda و MicMac انجام شده است. نتایج نشان می‌دهد در میان سازه‌های مدیریت یکپارچه عملکرد، برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری و فرهنگ سازمانی قدرت نفوذ بالایی دارند و از تاثیرپذیری پایینی برخوردار هستند. بنابراین متغیرهای مستقل هستند. دو متغیر مدیریت دانش و مربیگری قدرت نفوذ و میزان وابستگی بالایی دارند، بنابراین متغیرهای پیوندی هستند. متغیرهای مدیریت عملکرد کارکنان و تحلیل و بازنگری عملکرد نیز از وابستگی بالا اما نفوذ اندکی برخوردار هستند بنابراین متغیرهای وابسته محسوب می‌شوند.

کلید واژه:

مدیریت یکپارچه عملکرد کارکنان، نظام بانکی، فراترکیب، روش آمیخته

مقدمه

بحث عملکرد نظام بانکداری دولتی و موسسات مالی در بیشتر موارد به شاخص‌های مالی مانند بازده سرمایه‌گذاری و سودآوری خلاصه می‌شود. این در حالی است که مدیریت عملکرد نظام بانکی موضوعی فراتر از مباحث مالی است و چون چتری فراگیر پیامدهای مالی و غیرمالی را پوشش می‌دهد [۱]. مدیریت عملکرد کارکنان به عنوان یکی از مباحث ویژه مدیریت منابع انسانی، ابزار مناسبی برای ارتقای عملکرد کارکنان و سازمان به حساب می‌آید. مدیریت عملکرد کارکنان فرآیندی است که از طریق آموزش‌های لازم به نیروی کار و همچنین برقراری یک نظام منصفانه در ارزیابی عملکرد کارکنان و نیز برقراری نظام‌های حقوق و مزایا و پاداش‌های مبتنی بر عملکرد، سعی در ایجاد همدلی بین کارکنان و سرپرستان دارد. به این ترتیب کارکنان با اهداف سازمان همسو شده و بهره‌وری نیروی انسانی افزایش پیدا می‌کند [۲]. امروزه بانک‌ها به خوبی دریافته‌اند که جهت موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و بقا در محیط رقابتی کسب و کار، نیازمند الگویی برای بهبود عملکرد می‌باشند. همچنین نیروی انسانی به عنوان منابعی حیاتی موفقیت سازمان، جهت دستیابی به بهترین نتایج نیازمند مدیریت می‌باشند [۳]. در گذشته مدیریت عملکرد به عنوان یک مسئولیت جانبی به واحد نیروی انسانی محول شده بود، در حالیکه امروزه مدیریت عملکرد به عنوان یک وظیفه سازمانی مد نظر قرار گرفته است که مسئولیت آن به عهده مدیران ارشد بانکی است. مدیریت عملکرد به اندازه ای مهم است که به تنهایی می‌تواند قلب منابع انسانی به حساب آید [۴].

تبیین و طراحی الگوی مدیریت عملکرد
کارکنان مبتنی بر یکپارچگی با رویکرد
فراترکیب در نظام بانکی کشور

مریم فهیما

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش
منابع انسانی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد
اسلامی، تهران

E-mail: Mar.fahima@iauctb.ac.ir

دکتر داریوش غلام زاده (نویسنده مسئول)
استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران
مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران

Dar.gholamzade@iauctb.ac.ir

دکتر احمد ودادی

دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران
مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران
E-mail: Ahvedadi@gmail.com

تاریخ ارسال: ۹۹/۱۱/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۰۴



اجرای برنامه‌های مدیریت عملکرد کارکنان نیازمند وجود برخی آمادگی‌ها و زمینه‌ها در سازمان ذی‌ربط است. بسیاری از برنامه‌های مدیریت عملکرد به دلیل فقدان این زمینه‌ها و آمادگی‌ها شکست می‌خورند یا به نتایج و دستاوردهای مورد انتظار نائل نمی‌شوند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد حدود ۷۰٪ از برنامه‌ها و کوشش‌هایی که با هدف ایجاد تحول در حوزه عملکردی سازمان‌ها آغاز می‌شود ناتمام می‌مانند [۵]. استقرار مدیریت عملکرد در بانک‌ها بسیار پیچیده است و این حوزه چالش‌های متعددی دارد. یکی از این چالش‌ها اجرایش در مراحل مدیریت عملکرد به شیوه‌ای صحیح است تا در نتیجه آن، حقایق بیان شوند و بر این اساس، بتوان برنامه‌ریزی کرد. به همین منظور، برای موفقیت اجرای مراحل مدیریت عملکرد، این مراحل باید به درستی شناسایی شوند [۶]. مشکلاتی همچون بی‌علاقگی کارکنان به کار و بی‌انگیزه‌بودن و کاهش بهره‌وری کارکنان، که منجر به کاهش بهره‌وری سازمان می‌شود، ممکن است ناشی از نارسایی‌ها و مشکلات موجود در نظام مدیریت عملکرد کارکنان باشد [۷]. به‌منظور غلبه بر شرایط نامطمئن و پیچیده، که امروزه سازمان‌ها با آن روبرو می‌شوند، یگانه راه پیش روی مدیران استفاده از روش مدیریت عملکرد برای توانمندکردن سازمان و کارکنان از طریق کسب دانش و مهارتی است که به‌سرعت کهنه و منسوخ می‌شود. از این رو، داشتن نیروی انسانی توانا و کارآمد، که بنیاد ثروت ملی و دارایی‌های حیاتی سازمان به‌حساب می‌آیند، منافع بسیاری برای سازمان‌ها، شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی به دنبال خواهد داشت [۸].

در صورتی که مدیریت عملکرد با ملزومات و پیش نیاز آن در سازمان طراحی و اجرا شود، می‌تواند بخشی از مسائل و مشکلات بانکی را شناسایی و در جهت حل آنها راهکارهای عملی ارائه کند. مدیریت عملکرد نگرش جامعی به عملکرد مالی و غیرمالی نظام بانکی دارد. این سیستم با سازوکارهایی مشخص بین عملکرد فردی و سازمانی هم‌افزایی ایجاد می‌کند. پیچیدگی محیط عرصه رقابتی کسب و کار و افزایش انتظارات مشتریان، ضرورت آگاهی از نقاط قوت و ضعف سازمان و بهبود مستمر بهره‌وری را پیش از پیش آشکار نموده است [۹]. از این رو نظام یکپارچه مدیریت عملکرد یکی از دغدغه‌های اساسی بانک‌ها است. این رویکرد با هدف دستیابی به یک شیوه مدیریت عملکرد جامع، قابل اعتماد و انعطاف پذیر است تا بانک‌ها بتوانند اطلاعات دقیق و کافی از وضعیت عملکردی خود به دست آورند و با نگاه به آینده، از خطاهای گذشته درس بگیرند [۱۰]. مدیریت عملکرد یک استراتژی مدیریت منابع انسانی است که به شناسایی، توسعه، نگهداری و بهبود کارکنان مستعد می‌پردازد. منطق زیربنایی مدیریت عملکرد کارکنان این حقیقت است که سازمان‌ها توسط نیروی انسانی گردانده می‌شوند. فرایندها، فناوری و سرمایه با اهمیت هستند اما این افراد می‌باشند که تصمیم‌گیری می‌کنند و به خلق ارزش می‌پردازند. مدیریت عملکرد با بهبود عملکرد کارکنان سازمان می‌تواند منجر به رشد و تعالی سازمان گردد [۱۱].

در سال‌های اخیر و با توجه به موضوع پیوستن به سازمان تجارت جهانی، نظام بانکداری دولتی کشور با چالش‌های جدیدی روبه‌رو شده است. ورود بانک‌های خارجی، شروع به کار بانک‌های خصوصی و افزایش فعالیت‌های مؤسسه‌های مالی و اعتباری از جمله این چالش‌ها محسوب می‌شود. این فشارها بانک‌های دولتی کشور را بر آن داشته است، برای بقا و رقابت در این محیط پویا، در پی بهبود عملکرد خود باشند. برای این کار، به شناسایی نقاط ضعف و قوت و نیز وضعیت موجود از منظر مطلوبیت هدف‌ها، برنامه‌های عملیاتی طرح‌های اجرایی و نتایج حاصل از آنها روی آوردند. بنابراین انتظار می‌رود اگر مدیریت عملکردها در بانک‌ها با اهمیت تلقی شود، عملکرد نیروی انسانی آنان نیز بهبود یابد. از آنجاییکه توانمندی‌های نیروی انسانی باید متناسب با فضای کار و حرفه باشد و نظام بانکی نیز ویژگی‌های خاص خود را دارد که با دیگر سازمان‌ها کاملاً متمایز است بنابراین ارائه الگوی مدیریت عملکرد کارکنان در آن بسیار حیاتی است. در نتیجه انجام این تحقیق از نظر موضوع، کار جدیدی به حساب آمده و شناسایی مقوله‌های زیربنایی نظام مدیریت عملکرد کارکنان بانکی راهگشای بسیاری از مسائل موجود خواهد بود. این مطالعه دارای دو دسته نتایج کاربردی است. از منظر عملی مدیران بانک‌های دولتی به خصوص بانک سپه می‌توانند برای بهبود مدیریت عملکرد از دستاوردهای این مطالعه استفاده نمایند. از منظر علمی نیز دانشجویان و پژوهشگران حوزه سازمان و مدیریت که به موضوع مدیریت عملکرد علاقه مند باشند می‌توانند از نتایج این تحقیق استفاده کنند. به همین منظور ابتدا مقوله‌های زیربنایی مدیریت عملکرد بانکی شناسایی شده و سپس با تعیین روابط علی مقوله‌ها، الگویی برای مدیریت یکپارچه عملکرد کارکنان در نظام بانکداری ارائه می‌گردد.

۱. مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

مدیریت عملکرد موضوعی شناخته شده در حوزه سازمان و مدیریت است. اغلب مدیریت عملکرد به عنوان یکی از مهارت‌های اصلی مدیریت منابع انسانی مطرح می‌گردد. در سال‌های اخیر موضوع مدیریت عملکرد به عنوان یک فعالیت کلیدی مدیریت و عامل اساسی در موفقیت نظام بانکی تبدیل شده است. مدیریت عملکرد به سیستم بانکی امکان می‌دهد تا از طریق شناسایی، توسعه و جابجایی استعدادها به مزیت رقابتی دست یابند [۱۲]. امروزه مدیریت عملکرد کارکنان در سطح جهانی، به عنوان تضمینی جهت موفقیت شرکت‌های بزرگ چند ملیتی در فضای شدید رقابت جهانی شناخته شده است. از سازمان‌هایی که برنامه‌های مشخصی برای مدیریت عملکرد را به کار می‌برند، با عنوان سازمان‌هایی با عملکرد یاد می‌شود. در واقع نظام



مدیریت عملکرد به عنوان اهرم کلیدی تغییر، برای افزایش دستاوردهای تیمی و فردی یاد شده است. در مدیریت عملکرد موثر، در کنار مدیریت عملکرد فعالیتهایی نظیر: آموزش، رضایت، انگیزش و خلاقیت قرار دارند [۱۳]. مدیریت عملکرد هسته مرکزی فعالیت‌های نظام بانکی را تشکیل می‌دهد و با اینکه سابقه‌ای طولانی دارد، همواره با چالش‌هایی همراه بوده است. مدیریت عملکرد بانکی و مباحث مرتبط با آن هنوز همچون معما باقی مانده و فاقد فراتحلیلی منسجم است. اگرچه مدیریت عملکرد در بسیاری از سازمان‌ها سازوکارهای مشخصی دارد اما در نظام مالی و بانکی از پیچیدگی‌های زیادی برخوردار است. در نگاه صاحب‌نظران این حوزه، از تفاوت‌های بارز مدیریت عملکرد بخش دولتی با بخش خصوصی تأکید این نظام بر برنامه‌ریزی از بالا به پایین همراه با اعمال رفتارها و ملاحظات ویژه در نظام بانکی است. [۱۴].

مدیریت عملکرد را می‌توان مجموعه‌ای از اقدامات و اطلاعات تلقی کرد که جهت افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدفها به شیوه‌ای اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی صورت می‌گیرد. [۱۵].

مدیریت عملکرد اصطلاح عامی برای آن دسته از فعالیت‌های سازمانی است که با مدیریت امور و مسئولیت‌های شغلی و رفتاری کارکنان سرو کار دارد. مدیریت عملکرد راهی برای تسهیل برقراری ارتباط و ایجاد تفاهم بین کارکنان و سرپرستان است و به پیدایش محیط مطلوب تر کاری و تعهد بیشتر نسبت به کیفیت خدمات منجر می‌شود. [۱۶]. با توجه به تعاریف فوق می‌توان مدیریت عملکرد کارکنان را رویکردی دانست که با استفاده از ارتباطات دوجانبه بین سرپرستان و کارکنان، باعث تفهیم خواستها و انتظارات سازمان از کارکنان از یکسو و انتقال خواستها و تقاضاهای کارکنان به سرپرستان و مدیریت سازمان از سوی دیگر، محیطی را جهت استفاده بهینه از کلیه امکانات و منابع در جهت تحقق اهداف سازمان پدید می‌آورد. مدیریت عملکرد باعث می‌شود تا سرپرستان به آسانی عملکرد ضعیف کارکنان را تشخیص و در جهت بهبود آن اقدام نمایند. از سوی دیگر با دادن پادشاهی مناسب به عملکرد مطلوب کارکنان، عملکردهای مطلوب را ترغیب و تکرار پذیری آنها افزایش می‌یابد. مدیریت عملکرد فرایندی است که هم ارزشیابی عملکرد و هم نظامهای انضباطی و خط‌مشی‌های رسیدگی به شکایات را بعنوان ابزار مدیریتی خود در بر می‌گیرد. فنون و ابزار این مدیریت برای بالا بردن بهره‌وری کارکنان و کسب مزیت رقابتی سازمان بکار می‌رود [۱۷].

رهیافت سیستمی و اقتضایی در کنار نگرش سیاسی به سازمان به عنوان رهیافت نوین در مدیریت مطرح است، که توجه به بهره برداری از تکنولوژی فناوری اطلاعات و زیرساختهای مربوطه و طراحی مدل یادگیرنده و هوشمند را مورد توجه قرار داده است. در این مسیر چنین پیش بینی می‌گردد که سازمانها در آینده کوچکتر، غیر متمرکزتر، غیر رسمی تر و منعطف تر خواهند ش. بنا براین سازمانها مشارکتیتر، دارای ابهامات و مبتنی بر روابط و شبکه ارتباطی بوده و نیازمند بهرگیری از تکنولوژی و عاملهای هوشمند (اعم از کارکنان خبره، نرم افزار و سخت افزار، سیستمهای خبره و ...) به منظور بهرورسانی خویش و یادگیری از محیط داخل و اطراف خود در راستای مدیریت و ارزیابی عملکرد خویش و پاسخگویی به نیازهای سازمانی هستند. [۱۸].

در نظام بانکداری تمرکز استراتژیک از مقوله‌های قیمت و جنبه‌های فنی عملکرد، به کیفیت خدمات و رضایت مشتری تغییر یافته است. یکی از مواردی که مدیران باید از آن آگاهی داشته باشند، اندازه‌گیری و ارزیابی سازمان می‌باشد. بانکها و موسسات مالی اعتباری یکی از با اهمیت‌ترین بخش‌های اقتصادی به شمار می‌آیند. این گروه از سازمانها با هدایت و سازماندهی دریافتها و پرداختها، مبادلات تجاری و بازرگانی را تسهیل کرده و موجب گسترش بازارها و رشد و شکوفایی اقتصادی می‌گردند. امروزه در عصر اطلاعات، سازمانها نیازمند اندازه‌گیری کلیه ابعاد مالی و غیرمالی سازمان خویش هستند. به این منظور چارچوبها و مدل‌های مختلفی برای اندازه‌گیری عملکرد توسعه داده شده‌اند، که انتخاب مدل مناسب نقش بسزایی در موفقیت عملکرد شغلی کارکنان بانک خواهد داشت. [۱۹]. نظام مدیریت بانکهای امروزی، به سیستم‌های ابتدایی سنجش عملکرد، شباهت‌های چشمگیری دارد. این سیستمها برای نهادهای صنعتی اولیه، که طبیعتی ماشین‌گونه داشتند و بر دارایی‌های فیزیکی بنا شده بودند، مناسب بودند اما برای سازوکارهای ارزش آفرین بانکهای امروزی نامناسب‌اند. در اصل، با توجه به نقش محوری منابع انسانی در سازمانها، باید نظام ارزشیابی مناسبی را در نظر بگیریم که استعدادهای فردی را برانگیزد و پرورش بدهد. افزون بر این، در حوزه منابع انسانی، تصمیم‌گیری درمورد امور کارکنان مانند پرداخت پاداش، توضیح، انتقال، تنزل درجه، اخراج و افزایش حقوق نیز دارای اهمیت است. این وظایف استراتژیک منابع انسانی نقش مهمی در بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری در سازمانها دارند. [۲۰].

با توجه به موارد مطرح‌شده، شناسایی و بهبود نقاط مثبتی که موجب افزایش کارایی عملکرد کارکنان در نظام بانکی می‌شود و کاهش ضعف نقاط ضعف این نظام چه در روش و چه در اجرا، می‌توان عملکرد فردی و گروهی کارکنان بانکها را بهبود بخشید. در نتیجه، زمینه افزایش کارایی عملکرد کارکنان و تحقق اهداف وجودی بانکها را فراهم خواهد آمد. از موارد دیگری که مؤید این تحقیق است، نقشه راه اصلاح نظام اداری مبتنی بر



سیاست‌های کلی نظام و اسناد فرادستی است که در هشت برنامه تدوین و در ابتدای سال ۱۳۹۳ ابلاغ شده است. در ماده ۳ آیین‌نامه اجرایی، در مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری و دستورالعمل اجرایی عملکرد مدیران و کارمندان (بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۱۹۴۲، به تاریخ ۱۳۸۹/۵/۲۸)، بیان شده است که کلیه دستگاه‌ها موظف‌اند، با استقرار نظام مدیریت عملکرد در چارچوب ابلاغی و مشتمل بر مدیریت عملکرد سازمان و مدیریت و کارمندان، برنامه‌های سنجش و مدیریت عملکرد و میزان بهره‌وری را در واحدهای خود به اجرا گذارند و ضمن تهیه گزارش‌های نوبه‌ای و منظم، نتایج حاصل را به معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور گزارش دهند. همچنین بر اساس نتایج پژوهش براتی و عریضی اگر سازمان‌ها در پی داشتن کارکنانی با عزت نفس بالا هستند باید از نظام مدیریت عملکرد به جای ارزیابی عملکرد ساده استفاده کنند تا از طریق بازخوردی که فراهم می‌آورد باعث می‌شود افراد احساس بهتری داشته باشند و بیشتر به سمت سازمان جذب شوند. [۲۱].

پژوهش حاضر در پی شناخت و یافتن پیامدهای مثبت و منفی مدیریت عملکرد کارکنان و بررسی اثربخشی طرح مدیریت عملکرد بانک سپه و هم‌راستایی آن با اهداف و استراتژی‌های کلان مدیریت منابع انسانی است. از آنجا که اهمیت و نقش مدیریت عملکرد کارکنان برای مدیران در بانک‌های دولتی که معمولاً قدیمی هستند، شناخته شده نیست، نیازمند بازنگری اساسی می‌باشد. بر این اساس، مساله اصلی این پژوهش مطالعه و مقایسه مطالعات مختلف داخلی و خارجی در حوزه مدیریت عملکرد کارکنان در نظام بانکداری است تا الگویی بومی و کاربردی برای بانک‌های دولتی و به خصوص بانک سپه ارائه گردد.

۰۲. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر فلسفی یک پژوهش تجربی مبتنی بر رویکرد قیاسی-استقرایی است. همچنین هدف این مطالعه ارائه الگوی یکپارچه مدیریت عملکرد در نظام بانکداری است بنابراین از منظر هدف یک مطالعه بنیادی است. چون داده‌ها در این پژوهش بدون جهت‌گیری و دستکاری، گردآوری شده است بنابراین از جمله مطالعات غیر آزمایشی (توصیفی) محسوب می‌شود. روشی که در این پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد، روش تحقیق آمیخته از نوع اکتشافی با تاکید بر داده‌های کیفی است. در نهایت این مطالعه از منظر بازه زمانی گردآوری داده‌ها یک پژوهش پیمایشی-مقطعی محسوب می‌شود.

برای گردآوری داده‌های پژوهش در فاز کیفی از روش فراترکیب و مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شده است. پس از شناسایی مقوله‌ها به روش فراترکیب، از پرسشنامه‌های مبتنی بر روش ساختاری-تفسیری استفاده شده است. جامعه مورد مطالعه شامل خبرگان نظری (اساتید دانشگاهی) و خبرگان تجربی (مدیران با تجربه ادارات مرکزی بانک سپه) است که در زمینه مدیریت عملکرد دارای تجربه می‌باشند. حجم نمونه در مطالعاتی که با روش کیفی انجام می‌شوند معمولاً بین ۵ تا ۲۵ نفر توصیه شده است [۲۲] [۲۳] [۲۴]. همچنین برای نمونه‌گیری خبرگان از روش‌های غیراحتمالی و هدفمند توصیه شده است. [۲۵]. با استفاده از روش‌های غیراحتمالی و به صورت هدفمند از دیدگاه ۱۱ نفر استفاده شده است.

برای محاسبه پایایی از روش توافق بین دو کدگذار استفاده شده است. به این صورت یک پژوهشگر دیگر بدون اطلاع از کدگذاری قبلی، اقدام به کدگذاری همان متون کرده است. در صورتی که کدهای این پژوهشگر به هم نزدیک باشد نشان‌دهنده توافق بالا بین این دو کدگذار است. برای محاسبه ضریب توافق بین دو کدگذار از ضریب کاپا استفاده شده است. چنانچه مقدار این ضریب از ۰/۶ بیشتر باشد پایایی وجود دارد [۲۶]. ضریب کاپا در مطالعه حاضر ۰/۶۱۱ بدست آمده است که در بازه قابل قبول قرار دارد. همچنین معناداری شاخص کاپا نیز از ۰/۰۵ کمتر بدست آمده است بنابراین فرض استقلال کدهای استخراجی رد و وابستگی کدها تایید می‌شود. بنابراین می‌توان ادعا کرد که کدهای ابزار مورد استفاده برای استخراج کدها از پایایی کافی برخوردار است.

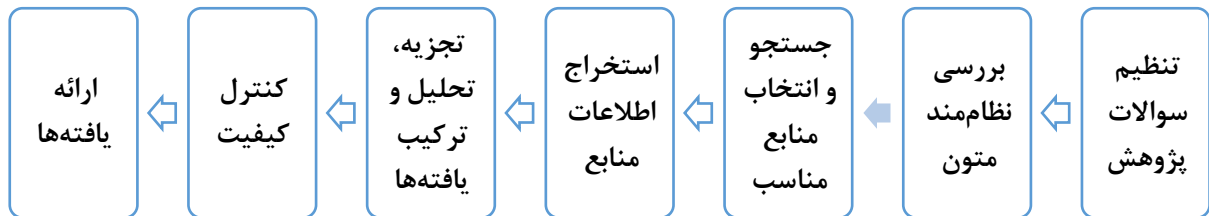
در مرحله نخست از روش فراترکیب برای شناسایی مقوله‌های اصلی و فرعی طراحی الگوی مدیریت یکپارچه عملکرد در نظام بانکداری دولتی کشور استفاده شده است. سپس با روش مدلسازی ساختاری-تفسیری، الگوی نهایی طراحی شده است. برای انجام فراترکیب از نرم‌افزار مکس کیو دای استفاده شده است و مدلسازی ساختاری-تفسیری با نرم‌افزار میک مک انجام گرفته است.

۰۳. یافته‌های پژوهش

در گام نخست با استفاده از روش فراترکیب مقوله‌های مدل مدیریت عملکرد کارکنان با رویکرد یکپارچه در بانک‌ها شناسایی شده است. فراترکیب یکی از روش‌های فرامطالعه است که به ارزیابی سایر پژوهش‌های انجام شده می‌پردازد و از این منظر با عنوان ارزشیابی‌ها از آن یاد می‌شود. بطورکلی روش فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که از اطلاعات یافته‌های مستخرج از مطالعات دیگر در زمینه موضوع مرتبط، استفاده می‌کند. پژوهشگر در



روش فراترکیب، داده‌های ثانویه نتایج حاصل از سایر مطالعه‌ها را برای پاسخگویی به نتایج مطالعه خود باهم ترکیب نموده و نتایج جدیدی بدست می‌آورد [۲۷] [۲۸]. برای دستیابی به هدف پژوهش از روش فراترکیب، مطابق از الگوی سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده شد.



شکل شماره (۱): الگوی هفت مرحله‌ای فراترکیب (اقتباس از سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷)

۱.۳ گام نخست: تنظیم پرسش‌های پژوهش

نخستین گام در روش فراترکیب، تنظیم پرسش‌های پژوهش است. این پرسش‌ها عموماً براساس چهار پارامتر چه چیزی، چه کسی، چه زمانی و چگونه؛ قابل تنظیم است. در گروه‌بندی و تحلیل ابعاد مدیریت عملکرد کارکنان مورد سوال قرار گرفته است.

جدول شماره (۱): پرسش‌های پژوهش

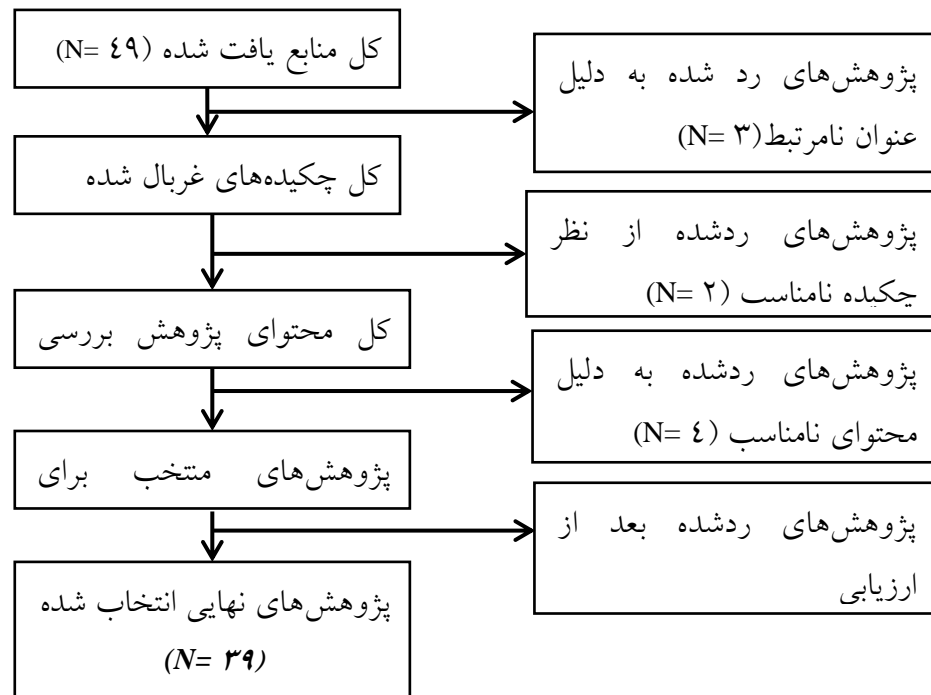
پرسش پژوهش	پارامتر
مقوله‌های زیربنایی الگوی مدیریت عملکرد کارکنان در نظام بانکداری کدامند؟	چه چیزی (What)
شاخص‌های سنجش مقوله‌های مدیریت عملکرد کارکنان در نظام بانکداری شامل چیست؟	چه (Who) و چه وقت (When)
مقوله‌های مدیریت عملکرد کارکنان در نظام بانکداری چه ارتباطی با یکدیگر دارند؟	چگونه (How)

۲.۳ گام دوم: بررسی نظام‌مند متون

برای گردآوری داده‌های پژوهش از داده‌های ثانویه به نام اسناد و مدارک گذشته استفاده شده است. این اسناد و مدارک شامل تمام پژوهش‌ها در زمینه مدیریت عملکرد در نظام بانکداری بوده است. با بررسی و شناسایی پژوهش‌ها از طریق سامانه جستجوی کتابخانه ملی و دیگر کتابخانه‌ها، پژوهشکده‌ها و سایت‌هایی همچون جهاد دانشگاهی، پایگاه مجلات تخصصی نور، مقالات علمی همایش‌های کشور، پایگاه نشریات کشور، ایران داک و غیره با کلیدواژه‌های مرتبط با مدل مدیریت عملکرد کارکنان در نظام بانکی در فیلد عنوان جمعاً ۴۹ پژوهش یافت شد.

۳.۳ گام سوم: جستجو و انتخاب متون مناسب

در فرایند جستجو پارامترهای مختلفی مانند عنوان، چکیده، محتوا و جزئیات مقاله در نظر گرفته شده و مقاله‌هایی که با پرسش و هدف پژوهش تناسبی نداشتند، حذف گردیدند. فرایند بازبینی و انتخاب در این پژوهش به صورت خلاصه در شکل ۲ نشان داده شده است:



شکل شماره (۲): فرایند بازبینی و انتخاب

سرانجام پس از چهار مرحله پالایش از میان ۴۹ مطالعه، ۱۰ مورد آن حذف و ۳۹ پژوهش برای تجزیه و تحلیل اطلاعات انتخاب شد.

۴.۳. گام چهارم: استخراج اطلاعات پژوهش

در این پژوهش، اطلاعات پژوهش‌ها در جدولی دسته‌بندی شد. این جدول شامل اطلاعات ذیل می‌باشد: اطلاعات شناسنامه‌ای پژوهش: عنوان، نام و نام خانوادگی پدیدآورندگان و سال انتشار. اطلاعات روشی کلیدی: روش و هدف پژوهش. اطلاعات یافته‌های اصلی: نتایج و یافته‌های پژوهش.

۵.۳. گام پنجم: تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی

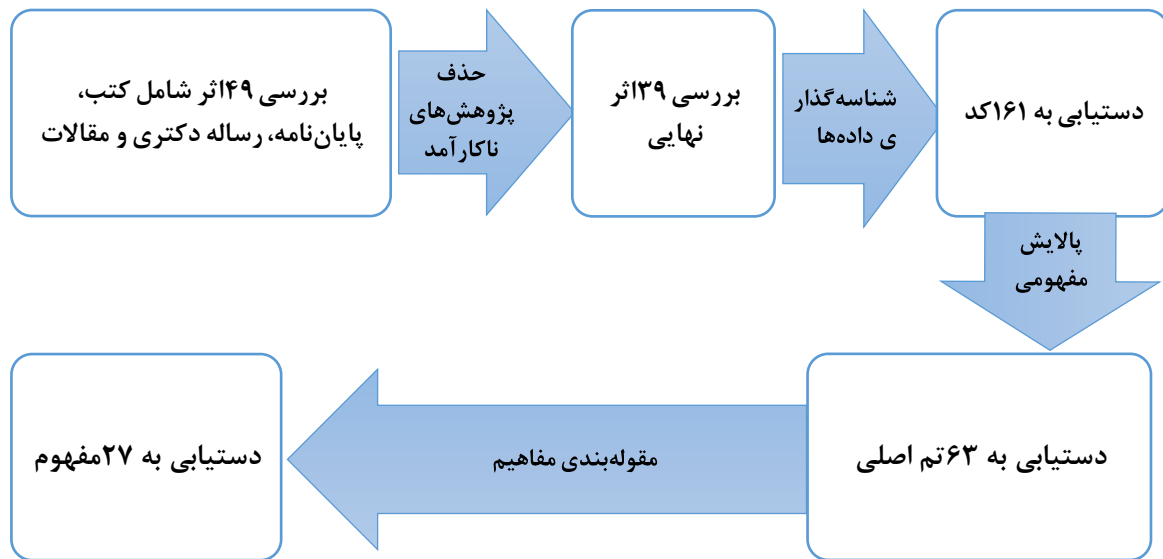
پژوهشگر در طول تجزیه و تحلیل، موضوعاتی را جستجو می‌کند که در میان مطالعه‌های موجود در فراترکیب پدیدار شده است. این مورد به عنوان (بررسی موضوعی) شناخته می‌شود. به محض اینکه موضوع‌ها شناسایی و مشخص شد، بررسی کننده، طبقه‌بندی‌ای را شکل می‌دهد و طبقه بندی‌های مشابه و مربوط را در موضوعی قرار می‌دهد که آن را به بهترین گونه توصیف می‌کند. موضوع‌ها اساس و پایه ایجاد توضیحات، الگوها و نظریه‌ها یا فرضیات را ارائه می‌کند. در این پژوهش، ابتدا تمام عوامل استخراج شده از مطالعه‌ها به عنوان شناسه در نظر گرفته و سپس با در نظر گرفتن معنای هر یک از آنها، شناسه‌ها در مفهومی مشابه تعریف شد؛ سپس مفاهیم مشابه در مقولات تبیین کننده دسته‌بندی گردید تا به این ترتیب محورهای تبیین کننده شاخص‌های مدیریت عملکرد در نظام بانکداری در قالب مؤلفه‌های اصلی و فرعی پژوهش شناسایی شود.

۶.۳. گام ششم: کنترل کیفیت تحلیل

منظور از اعتبار در پژوهش کیفی، مفاهیمی همچون دفاع‌پذیری، باورپذیری، تصدیق‌پذیری و بازتاب‌پذیری نتایج تحقیق صورت گرفته است. یکی از شاخص‌های اعتبار (پایایی) پژوهش کیفی ارزیابی دو یا چند سند از حیث ارجاع به شاخصی خاص است. [۲۹]. نرم‌افزار Maxqda از چنین قابلیت‌های برخوردار است و ماهیت صفر و یکی کدها امکان استفاده از شاخص کاپا را فراهم می‌کند. برای ارزیابی پایایی فراترکیب، سندی انتخابی در اختیار یکی از خبرگان قرار داده شد. پس از ارزیابی، ضریب کاپا ۰/۶۱۱/ محاسبه گردید. ضریب کاپای بالای ۰/۶ مطلوب می‌باشد. بنابراین این مقدار به معنای پایایی نتایج پژوهش است.

همچنین در این پژوهش، روشهای ذیل برای حفظ کیفیت مطالعه در نظر گرفته شد:

- ✓ در سراسر پژوهش، تلاش گردید توضیحات روشن و واضح برای گزینه‌های پژوهش ارائه شود.
- ✓ از هر دو راهکار جستجوی الکترونیک و دستی برای جستجوی پژوهش‌ها استفاده گردید.



شکل شماره (۲): الگوریتم خروجی کنترل کیفیت شاخص‌های پژوهش

۷.۳. گام هفتم: ارائه گزارش و یافته‌های پژوهش

در این مرحله از روش فراترکیب، یافته‌های مراحل قبل ارائه می‌شود. در ادامه به شناسایی شاخص‌های پژوهش پرداخته می‌شود. شاخص‌های به دست آمده به تعداد ۱۶۱ عدد از مقالات مذکور، ارائه شده است. از شاخص‌های استخراج شده از متون مقالات مرتبط، با حذف شاخص‌های هم‌معنی و پرتکرار و در نهایت با مقوله و دسته‌بندی شاخص‌های نهایی، ۶ مقوله اصلی و ۲۷ شناسه حاصل گردید. در این مرحله از کدگذاری، تم‌های اصلی و فرعی پژوهش مشخص شدند. نتایج این مقوله‌بندی در جدول ۲ ارائه شده است.



جدول شماره (۱): تم‌های اصلی و فرعی پژوهش

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی (مضامین پایه)
تدوین برنامه و هدف‌گذاری	تدوین و توسعه عملکرد واحدها و تیم‌ها در راستا و همسو با اهداف سازمانی
	برنامه‌ریزی عملکرد با تاکید بر اهداف کلان سازمان
	تدوین برنامه توسعه و بهسازی رفتار و مهارت کارکنان
	تامین منابع لازم برای اجرای نظام مدیریت عملکرد
مربیگری	مربیگری مدیران و کارکنان
	حمایت و پشتیبانی مدیران
	ریسک‌پذیری مدیران
	بازخور مستمر و عادلانه مدیران
مدیریت عملکرد	سنجش مستمر عملکرد مدیران
	جرا و تحقق عملکرد
	تعامل دو سویه، مستمر و شفاف مدیران و کارکنان
	سنجش مستمر عملکرد کارکنان
	ارزشیابی و ارزیابی عملکرد کارکنان
	بهسازی و توسعه کارکنان
فرهنگ سازمانی	ارتقا مهارت‌های تخصصی و رفتاری
	شایسته‌محوری در انتصابات داخل بانکی
	به‌کاربردن بهینه فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان
	استقرار فرهنگ سازمانی جهت مدیریت عملکرد
مدیریت دانش سازمانی	مشارکت دانشی مدیران
	اتخاذ دانش تخصصی در حوزه‌های عملکردی
	افزایش دانش و آگاهی کارکنان در زمینه مدیریت عملکرد
	بازنگری و توسعه مشاغل
تحلیل عملکرد (بازنگری نهایی)	مستند سازی عملکرد
	تعیین علل و چگونگی دستیابی به نقاط قوت و ضعف عملکرد
	سنجش و غربالگری کارکنان
	عدم پذیرش عملکردهای پایین
	جبران خدمات بصورت مالی و غیرمالی

۴. مدل‌سازی ساختاری-تفسیری

جهت تعیین الگوی مدیریت عملکرد در نظام بانکداری از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری^۱ استفاده شده است. طراحی مدل ساختاری تفسیری (ISM) روشی است برای بررسی اثر هر یک از متغیرها بر روی متغیرهای دیگر؛ این طراحی رویکردی فراگیر برای سنجش ارتباط است و این طراحی برای توسعه چارچوب مدل به‌کار می‌رود تا اهداف کلی تحقیق امکان‌پذیر شود. [۳۰].

۴.۱. گام نخست: تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری ۲

^۱ Interpretive Structural Modelling

^۲ Structural Self-Interaction Matrix, SSIM



نخستین گام در مدلسازی ساختاری-تفسیری محاسبه روابط درونی شاخص‌ها است. جهت انعکاس روابط درونی میان شاخص‌ها از دیدگاه خبرگان استفاده می‌شود. ماتریس بدست آمده در این گام نشان می‌دهد یک متغیر بر کدام متغیرها تاثیر دارد و از کدام متغیرها تاثیر می‌پذیرد. بطور مرسوم برای شناسایی الگوی روابط عناصر از نمادهایی مانند جدول شماره (۲) استفاده می‌شود.

جدول شماره (۲): حالت‌ها و علائم مورد استفاده در بیان رابطه متغیرها

V	A	X	O
متغیر آ بر ژ تاثیر دارد	متغیر ژ بر آ تاثیر دارد	رابطه دو سویه	عدم وجود رابطه

ماتریس خودتعاملی ساختاری از ابعاد و شاخص‌های مطالعه و مقایسه آنها با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی تشکیل می‌شود. اطلاعات حاصله بر اساس متد مدلسازی ساختاری تفسیری جمع بندی و ماتریس خودتعاملی ساختاری نهایی تشکیل می‌گردد [۲۰]. با توجه به علائم مندرج در جدول شماره (۲) ماتریس خودتعاملی ساختاری بصورت جدول شماره (۳) خواهد بود.

جدول شماره (۳): ماتریس خودتعاملی ساختاری SSIM

C ^۶	C ^۵	C ^۴	C ^۳	C ^۲	C ^۱	Main
O	A	V	O	O		C ^۱
A	O	A	O			C ^۲
O	A	V				C ^۳
A	O					C ^۴
O						C ^۵
						C ^۶

۴.۲. گام دو: تشکیل ماتریس دریافتی

ماتریس دریافتی^۱ از تبدیل ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک بدست می‌آید. در ماتریس دریافتی درایه‌های قطر اصلی برابر یک قرار می‌گیرد. همچنین برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود. به این معنا که اگر A منجر به B شود و B منجر به C شود در این صورت باید A منجر به C شود. یعنی اگر براساس روابط ثانویه باید اثرات مستقیم لحاظ شده باشد اما در عمل این اتفاق نیفتاده باشد باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز نشان داد. بنابراین ماتریس دریافتی متغیرهای پژوهش در جدول شماره (۴) ارائه شده است.

جدول شماره (۴): ماتریس دریافتی متغیرهای پژوهش

C ^۶	C ^۵	C ^۴	C ^۳	C ^۲	C ^۱	Main
.	.	۱	.	.	۱	C ^۱
.	.	.	.	۱	.	C ^۲
.	.	۱	۱	.	.	C ^۳
.	.	۱	.	۱	.	C ^۴
.	۱	.	۱	.	۱	C ^۵
۱	.	۱	.	۱	.	C ^۶

۴.۳. گام سه: تعیین روابط و سطح بندی ابعاد و شاخص‌ها

برای تعیین روابط و سطح بندی معیارها باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها برای هر معیار از ماتریس دریافتی استخراج شود.

❖ مجموعه دستیابی (عناصر سطر، خروجی یا اثرگذاری‌ها): متغیرهایی که از طریق این متغیر می‌توان به آنها رسید.

❖ مجموعه پیش‌نیاز (عناصر ستون، ورودی یا اثرپذیری‌ها): متغیرهایی که از طریق آنها می‌توان به این متغیر رسید.

مجموعه خروجی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که از آن تاثیر می‌پذیرد. مجموعه ورودی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که بر آن تاثیر می‌گذارند. سپس مجموعه روابط دو طرفه معیارها مشخص می‌شود. برای متغیر C_i مجموعه دستیابی (خروجی یا اثرگذاری‌ها) شامل متغیرهایی است که از طریق متغیر C_i می‌توان به آنها رسید. مجموعه پیش‌نیاز (ورودی یا اثرپذیری‌ها) شامل متغیرهایی است که از طریق آنها می‌توان به متغیر C_i

^۱ Reachability matrix

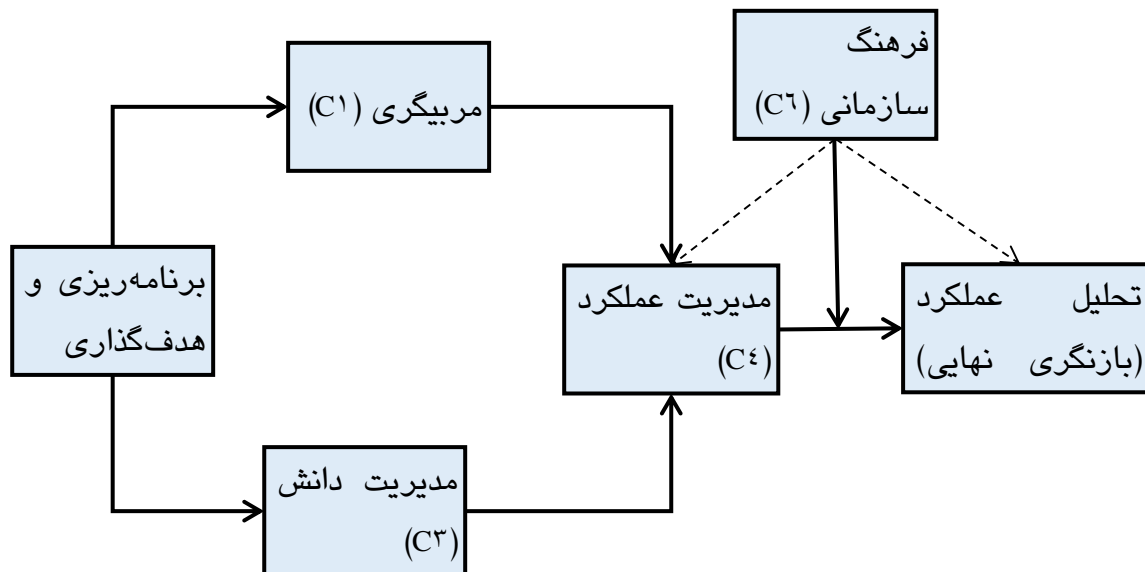
رسید. پس از تعیین مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز، اشتراک دو مجموعه حساب می‌شود. اولین تغییری که اشتراک دو مجموعه برابر با مجموعه قابل دستیابی (خروجی‌ها) باشد، سطح اول خواهد بود. بنابراین عناصر سطح اول بیشترین تأثیرپذیری را در مدل خواهند داشت. پس از تعیین سطح، معیاری که سطح آن معلوم شده از تمامی مجموعه حذف کرده و مجدداً مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها را تشکیل داده و سطح متغیر بعدی به دست می‌آید [۳۰]. مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها برای تعیین سطح در جدول شماره (۵) ارائه شده است.

جدول شماره (۵): مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها برای تعیین سطح

سطح	اشتراک	ورودی: اثرپذیری	خروجی: اثرگذاری	مقوله‌های مدیریت عملکرد
۳	C ^۱	C ^۱ , C ^۵	C ^۱ , C ^۴	مرببگری (C ^۱)
۱	C ^۲	C ^۲ , C ^۴ , C ^۶	C ^۲	تحلیل عملکرد (بازنگری نهایی) (C ^۲)
۳	C ^۳	C ^۳ , C ^۵	C ^۳ , C ^۴	مدیریت دانش (C ^۳)
۲	C ^۴	C ^۱ , C ^۳ , C ^۴ , C ^۶	C ^۲ , C ^۴	مدیریت عملکرد (C ^۴)
۴	C ^۵	C ^۵	C ^۱ , C ^۳ , C ^۵	برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری (C ^۵)
۲	C ^۶	C ^۶	C ^۲ , C ^۴ , C ^۶	فرهنگ سازمانی (C ^۶)

بنابراین متغیر «تحلیل عملکرد (بازنگری نهایی)» متغیر سطح اول یا وابسته است. متغیر «مدیریت عملکرد» و «فرهنگ سازمانی» سطح دوم است. متغیرهای «مرببگری» و «مدیریت دانش» در سطح سوم هستند. بنابراین بدیهی است که «برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری» نیز به عنوان متغیر سطح چهارم و تأثیرگذارترین متغیر مدل خواهد بود. الگوی نهائی سطوح متغیرهای شناسائی شده در شکل زیر نمایش داده شده است. در این نگاره فقط روابط معنادار عناصر هر سطح بر عناصر سطح زیرین و همچنین روابط درونی معنادار عناصر هر سطر در نظر گرفته شده است.

شکل شماره (۴): الگوی یکپارچه مدیریت عملکرد در نظام بانکداری دولتی



براساس محاسبات مدل‌سازی ساختاری-تفسیری مشخص شده است که «فرهنگ سازمانی» بر «مدیریت عملکرد» و «تحلیل عملکرد (بازنگری نهایی)» تأثیر دارد.

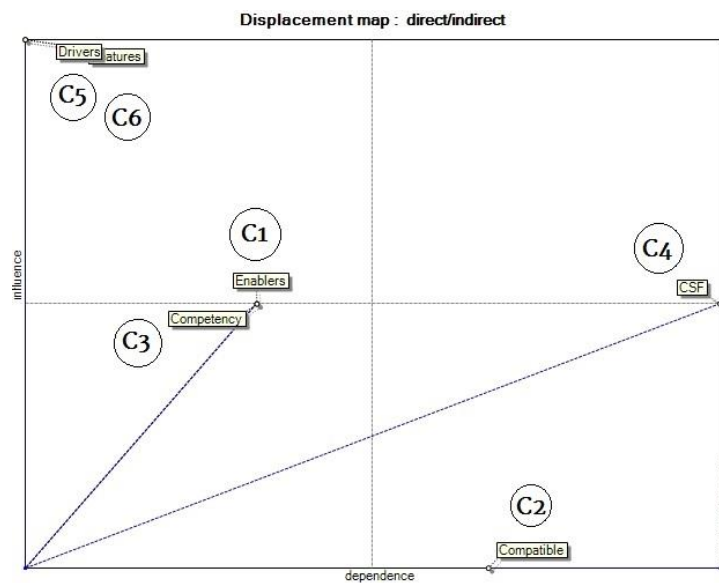
۴.۴. گام چهار: تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی (نمودار MICMAC)

در مدل (ISM) روابط متقابل و تأثیرگذاری بین معیارها و ارتباط معیارهای سطوح مختلف به خوبی نشان داده شده است که موجب درک بهتر فضای تصمیم‌گیری به وسیله مدیران می‌شود. برای تعیین معیارهای کلیدی قدرت نفوذ و وابستگی معیارها در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود. نمودار قدرت-وابستگی برای متغیرهای مورد مطالعه در شکل شماره ۳ را نشان می‌دهد.

جدول شماره (۷): قدرت نفوذ و میزان وابستگی متغیرهای تحقیق



متغیرهای پژوهش		قدرت نفوذ	میزان وابستگی
C ^۱	مربطی	۲	۲
C ^۲	تحلیل عملکرد (بازنگری نهایی)	۳	۱
C ^۳	مدیریت دانش	۲	۲
C ^۴	مدیریت عملکرد	۴	۲
C ^۵	برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری	۱	۳
C ^۶	فرهنگ سازمانی	۱	۳



شکل شماره ۳- نمودار قدرت نفوذ و میزان وابستگی (خروجی میک-مک)

بر اساس قدرت و وابستگی و نفوذ متغیرها، می‌توان دستگاه مختصاتی تعریف کرد و آن را به چهار قسمت مساوی تقسیم نمود. براساس نمودار قدرت نفوذ-وابستگی متغیرهای «برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری» و «فرهنگ سازمانی» قدرت نفوذ بالایی دارند ولی از هیچ تغییری تأثیرپذیری ندارند، بنابراین متغیرهای مستقل هستند. دو متغیر مدیریت دانش و مرتبطی قدرت نفوذ و میزان وابستگی بالایی دارند بنابراین متغیرهای پیوندی هستند. متغیرهای مدیریت عملکرد و تحلیل عملکرد (بازنگری نهایی) نیز از وابستگی بالا اما نفوذ اندکی برخوردار هستند بنابراین متغیرهای وابسته محسوب می‌شوند. هیچ تغییری نیز در ربع اول یعنی ناحیه خودمختار قرار نگرفته است.

نتیجه‌گیری و بحث

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری زیربنایی‌ترین عنصر در پیاده‌سازی مدیریت عملکرد در نظام بانکی است. این شاخص هم به توانمندی مدیران بانک بستگی دارد و هم بر توانمندی و مطلوبیت نقش مدیران تأثیر می‌گذارد. از طریق برنامه‌ریزی صحیح می‌توان نقش مرتبطی مدیران را بهبود بخشید و بستر تقویت مدیریت دانش بانکی را فراهم آورد. این دو شاخص نیز مدیریت عملکرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند. اگر این تناسب برقرار شود ارزشیابی، تحلیل و بازنگری عملکرد بهبود خواهد یافت. در نهایت نیز فرهنگ سازمانی عاملی است که نقش تعدیل‌کننده در روابط بین مدیریت عملکرد بانکی و ارزشیابی و تحلیل عملکرد ایفا می‌کند. با توجه به نتایج به دست آمده از این تحلیل مدیران بانک سپه پیشنهاد می‌شود هم فکری، خلاقیت و نوآوری بین کارکنان افزایش یافته و با حفظ اصل رازداری در خصوص اطلاعات محرمانه مشتریان بانک، بهبود موارد مذکور را باعث شوند. همچنین کارمندان با اطمینان از صحت عملکرد افراد و احراز هویت صحیح مشتری نیز قادر خواهند بود در راستای بهبود شاخص‌ها قدم بردارند. کارمندان می‌بایست با انجام وظایف براساس سیاست‌ها و دستورالعمل‌های موجود و قبول وظایف محوله و انجام امور خود به نحو احسن، قادر باشند عملکرد بانک سپه را بهبود بخشند. همگام با انتقال نظرات و دانش حرفه‌ای بین افراد و ترویج فرهنگ احترام متقابل بین کارمندان، سبب ساز



همکاری و هماهنگی بیشتری بین آن‌ها شده و عملکرد کلی بانک را افزایش خواهد داد. علاوه بر آن مدیران بانک سپه بایستی برای استخدام کارکنان خود دارا بودن تخصص و تحصیلات مرتبط را لحاظ کرده و ارزیابی مهارت‌های محاسبه‌ای در افراد را در اولویت اصلی استخدام کارمندان قرار دهند. جهت افزایش مطلوبیت نقش و توانمندی مدیران جهت اداره عملکرد بانک سپه، باید برنامه‌های آموزشی برای توانمندی مدیران در راستای تخصص آن‌ها ارائه شود. همچنین با آگاهی دادن به کارکنان از قوانین مالی و بانکی و ارائه آموزش‌های لازم به کارکنان نیز می‌توانند این معیار را بهبود بخشیده و عملکرد بانک را افزایش دهند. مدیران بانک سپه باید با افزایش مهارت حل مساله و محاسبه در کارکنان خود، بتوانند عملکرد آنان را افزایش داده و این معیار هم را حفظ کنند. علاوه بر موارد مذکور پیشنهاد می‌شود مدیران بانک سپه، با ایجاد محیطی صمیمی و دوستانه برای کارمندان، معیار همکاری و هماهنگی با سایر کارکنان را بهبود بخشند. در صورت پیاده‌سازی این مهم قادر خواهند بود میزان اعتبار بانک و عملکرد کارکنان را افزایش دهند. کارکنان بانک سپه بایستی در انجام امور محوله خود مسئولیت‌پذیری کامل داشته و در امور مربوط به آنها کوتاهی نکنند. همچنین حفظ اعتبار حرفه‌ای بانک در گرو مسئولیت‌پذیری کارکنان است. کارمندان می‌بایست خود را با بخشنامه‌های سازمانی بانک انطباق دهند. در خصوص نگهداری و حفظ اموال مشتریان و اطلاعات محرمانه آن‌ها نیز پیشنهاد می‌شود دسترسی به اطلاعات افراد فقط در جهت پیشبرد اهداف بانک باشد و با کارمندان خاطی برخوردهای قانونی شود.

این مطالعه با محدودیت‌هایی نیز مواجه بوده است. نبود پشتوانه علمی کافی و دانش بومی شده پیرامون مدیریت عملکرد بانکی از نظر مفهوم‌سازی مقوله مدیریت یکپارچه عملکرد نظام بانکی محدودیت‌هایی ایجاد کرده است. نگاه سنتی به مدیریت عملکرد و تمرکز بر ارزیابی عملکرد و آمار و ارقام مالی محدودیت بزرگ دیگری است. با توجه به محدودیت‌های موجود به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود مطالعاتی جهت مفهوم‌سازی بحث مدیریت عملکرد بانکی با دیدگاه نظری انجام داده و از منظر عملیاتی نیز به روش‌های اجرایی کردن الگوی مدیریت عملکرد بپردازند. پیشنهادهایی نیز در حوزه بهره‌مندی از نتایج در سطح بانکی و سطح کلان قابل طرح است. به منظور بهره‌مندی از مزایای مدیریت یکپارچه عملکرد نظام بانکی در سطح بانکی باید بر افزایش توان بازاریابی و نفوذ بازار بانک سپه تاکید شود. همچنین افزایش ارزش و اعتبار بانک سپه از طریق جذب و ماندگاری کارکنان دانشی و از سوی دیگر دسترسی به دانش فنی و فناوری‌های جدید پیشرفته، قابل حصول است. در سطح کلان نیز پیشنهاد می‌شود هزینه‌های بیشتری در حوزه تحقیق و توسعه برای مدیریت یکپارچه عملکرد نظام بانکی در نظر گرفته شود.

تصدیق

این مطالعه بخشی از رساله دکتری مریم فهیما، دانش آموخته رشته مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز می‌باشد. نویسندگان از مدیران محترم بانک سپه که تجربیات خود را با محققان به اشتراک گذاشتند، قدردانی می‌کنند.

منابع

- Mariappan, V., Gafoor, C. A., & Thyagarajan, S. (2018). Board characteristics and bank performance in India. *IIMB management review*, 30(2), 160-167.
- Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., & Yim, J. (2019). Evaluating the effectiveness of performance management: A 30-year integrative conceptual review. *Journal of Applied Psychology*, 104(7), 851.
- Aras, G., Tezcan, N., & Furtuna, O. K. (2018). Multidimensional comprehensive corporate sustainability performance evaluation model: Evidence from an emerging market banking sector. *Journal of cleaner production*, 185, 600-609.
- Mahmoudabadi, M. Z., & Emrouznejad, A. (2019). Comprehensive performance evaluation of banking branches: A three-stage slacks-based measure (SBM) data envelopment analysis. *International Review of Economics & Finance*, 64, 359-376.
- Barth, A. L., & de Beer, W. (2018). Performance Management Process: Diagnosis. In *Performance Management Success* (pp. 107-113). Springer, Cham.
- Zagherd, M. K. W., & Barghi, M. (2017). Performance Evaluation of Iranian Banking Industry through CAMELS Framework. *J Account Mark*, 6(228), 2.



Gavurova, B., Belas, J., Kocisova, K., & Klietnik, T. (2017). Comparison of selected methods for performance evaluation of Czech and Slovak commercial banks. *Journal of Business Economics and Management*, 18(5), 852-876.

Saleem, M. A., Bhutta, Z. M., Nauman, M., & Zahra, S. (2019). Enhancing performance and commitment through leadership and empowerment. *International Journal of Bank Marketing*.

Yakut, E., Özdağoğlu, A., & Bahar, S. (2017). Performance evaluation of Turkish banking sector with data envelopment analysis using entropic weights. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 18(1), 1-28.

Phan, D. H. B., Narayan, P. K., Rahman, R. E., & Hutabarat, A. R. (2019). Do financial technology firms influence bank performance?. *Pacific-Basin Finance Journal*, 101210.

Ozcalici, M., & Bumin, M. (2020). An integrated multi-criteria decision making model with Self-Organizing Maps for the assessment of the performance of publicly traded banks in Borsa Istanbul. *Applied Soft Computing*, 90, 106166.

Maradin, D., Drazenovic, B. O., & Benkovic, S. (2018). Performance evaluation of banking sector by using DEA method. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 684-690.

Alexey, T., Elena, P., Ekaterina, A., & Irina, G. (2019). Measuring management pathologies: the way to improve business performance. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 5(2), 237-255.

Ryua, D., & Yua, J. (2020). Nonlinear Effect of Subordinated Debt Changes on Bank Performance. *Finance Research Letters*, 101496.

ابوالعلائی، بهزاد. (۱۳۹۵). مدیریت عملکرد: راهنمای مدیران برای ارزیابی و بهبود عملکرد کارکنان. انتشارات مدیریت صنعتی.

بکال، رابرت، مدیریت عملکرد، ترجمه علی زینی، انتشارات آدینه، ۱۳۹۴.

آرمسترانگ، مایکل، مدیریت عملکرد (فرد، تیم، سازمان)، ترجمه داریوش غلام زاده و بهروز قلیچلی، انتشارات صفار، ۱۳۹۸.

حسنی، مجید؛ آذر، عادل؛ شهرابی، جمال؛ مقبل، عباس. (۱۳۹۵). پویاشناسی تأثیر رهیافتهای مدیریتی بر شکلگیری و تبیین مدل‌های مدیریت

عملکرد، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فرد، سال پانزدهم، پاییز ۹۵، صص ۱۲۷-۱۴۲

Talavera, O., Yin, S., & Zhang, M. (2018). Age diversity, directors' personal values, and bank performance. *International Review of Financial Analysis*, 55, 60-79.

DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421.

براتی، هاجر؛ عربی‌سامانی، سعید حمیدرضا. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر مدیریت عملکرد ساختار سازمان و نظام ارتقائی مبتنی بر کارراهه بر

پذیرش شغل با توجه به نقش تعدیل‌نشریه علمی پژوهشی مدیریت فرد، سال پانزدهم، تابستان ۹۵

رنجبر، هادی؛ حقدوست، اکبر؛ صلصالی، مهوش؛ خوشدول، علی. (۱۳۹۱). نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی: راهنمایی برای شروع. پژوهش

علوم سلامت و نظامی، دوره ۲، شماره ۳، صص ۲۳۸ تا ۲۵۰.

جلالی، رستم. (۱۳۹۱). نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی، مجله تحقیقات کیفی در علوم سلامت، دوره ۱، شماره ۴، صص ۳۱۰ تا ۳۲۰.

الوانی، مهدی؛ بودلایی، حسن. (۱۳۹۱). پدیدارشناسی در مطالعات کارآفرینی، فصلنامه علوم مدیریت ایران، دوره ۵، شماره ۱۹، صص ۳۳ تا ۶۱.

نادری‌فر، مهین؛ گلی، حمیده؛ قلجایی، فرشته. (۱۳۹۶). گلوله‌برفی روشی هدفمند در نمونه‌گیری تحقیقات کیفی، نشریه گام‌های توسعه در

آموزش پزشکی، دوره ۱۴، شماره ۴۱، صص ۱۰۱-۱۲۱.

Gwet, K. L. (2014). *Handbook of inter-rater reliability: The definitive guide to measuring the extent of agreement among raters*. Advanced Analytics, LLC.

جلالی، رستم؛ خالدی، بهنام. (۱۳۹۷). مناسب‌تر: روش‌ها و فنون، انتشارات دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه.

تولایی، روحی. (۱۳۹۸). فنون و ابزارهای روش تحقیق در مدیریت، انتشارات جهاد دانشگاهی تهران.

Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer publishing company.

دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، مهدی؛ آذر، عادل. (۱۳۹۳). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، انتشارات صفار.

پی نوشت:



۲. *Schleicher*
۳. *Aras*
۴. *Mahmoudabadi & Emrouznejad*
۵. *Barth & de Beer*
۶. *Zagherd & Bargi*
۷. *Gavurova*
۸. *Saleem*
۹. *Yakut*
۱۰. *Phan*
۱۱. *Ozcalici & Bumin*
۱۲. *Maradin*
۱۳. *Alexey*
۱۴. *Ryua & Yu*
۱۵. *Talavera*
۱۶. *DeNisi & Murphy*
۱۷. *Interpretive Structural Modelling*
۱۸. *Structural Self-Interaction Matrix, SSIM*
۱۹. *Reachability matrix*