فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری، ۷(۳(پیاپی ۲۷))، ۱۴۱-۱۲۵
www.iueam.ir
نمایه در ISC، EconLit، Econbiz، EBZ، GateWay-Bayern، SID، Google Scholar، Noormags، Magiran، Ensani، RICeST، Civilica
شاپا: ۲۸۷۰-۲۳۴۵

فصلنامه علمی
اقتصاد و مدیریت شهری

طراحی نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی در راستای بهبود بهـــره‌وری اقتصـــادی (مـــورد مطالعه: بانک آینده)

شادی سلامت دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

ناصر میرسپاسی* استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

حمیده رشادت‌جو دانشیار گروه مدیریت آموزش عالی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

نوع مقاله: پژوهشی

دریافت: ۱۳۹۷/۱۱/۱۰ **پذیرش:** ۱۳۹۸/۰۴/۱۱

چکیده: هدف پژوهش حاضر، طراحی نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی در راستای بهبود بهره‌وری بانک آینده می‌باشد. در این پژوهش، از روش کیفی و کمّی استفاده شده است. در چارچوب روش کیفی، تعدادی از کارشناسان حوزه بانکی، شناسایی و پس از انجام مصاحبه دلفی با آنان، برخی از مهم‌ترین شاخص‌های عملکردی، شناسایی گردید. پس از طراحی مدل مدیریت عملکرد بر اساس شاخص‌های مورد نظر، فرایند کمّی در قالب روش پیمایشی، آغاز گردید. جامعه آماری بخش کمّی، کلیه کارکنان بانک آینده با بیش از پنج سال سابقه به تعداد حدود ۲۵۰۰ نفر می‌باشند که ۳۳۳ نفر از آنان به صورت نمونه‌گیری چندمرحله‌ای انتخاب شدند. ابزار تحقیق جهت سنجش متغیرهای عملکرد فردی، گروهی و سازمانی و بهبود بهره‌وری، پرسشنامه‌های محقق‌ساخته می‌باشند که با استفاده از اعتبار محتوا، تعیین اعتبار و با استفاده از همسانی درونی به روش آلفای کرونباخ، تعیین پایایی گردیدند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند متغیر مدیریت عملکرد گروهی با ضریب تأثیر ۰/۶۸ نسبت به متغیر عملکرد فردی با ضریب تأثیر ۰/۶۱ و متغیر عملکرد سازمانی با ضریب تأثیر ۰/۵۲، تأثیر بیشتری بر بهبود بهره‌وری اقتصادی داشته است. مربع ضریب همبستگی چندگانه متغیر بهبود بهره‌وری (۰/۸۷) نشان می‌دهد که متغیرهای مستقل مدیریت عملکرد فردی، گروهی و سازمانی به میزان ۸۷ درصد، واریانس این متغیر را تبیین می‌کنند. نتیجه پژوهش نشان داد بر اساس شاخص‌های برازش مدل، مدل طراحی شده، بهترین مدل اثربخش و موفق برای استقرار الگوی مدیریت عملکرد منابع انسانی در راستای بهبود بهره‌وری بانک آینده می‌باشد.

واژگان کلیدی: مدیریت عملکرد، منابع انسانی، بهبود بهره‌وری اقتصادی، بانک آینده

طبقه‌بندی JEL: E58, G21, G24, O15

* نویسنده مسئول: mirsepassi@srbiau.ac.ir

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-26]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1398.7.27.7.7]

۱- مقدمه

امروزه سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت خود در دنیای رقابتی، به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند. از سوی دیگر، نیروی انسانی را می‌توان یکی از مهم‌ترین منابع سازمانی دانست. سازمان‌های امروزی دریافته‌اند که توجه به منابع انسانی، مدیریت آنها و استقرار نظام جامع منابع انسانی می‌تواند تأثیر بسیار گسترده‌ای بر بخش‌های سازمان؛ از جمله عملکرد آن به همراه داشته است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۶).

مدیریت عملکرد، یکی از مهم‌ترین و سازنده‌ترین پیشرفت‌ها در حوزه مدیریت منابع انسانی در سال‌های اخیر بوده است. این رویکرد، بر این باور استوار است که برای مدیریت عملکرد و پاداش‌دهی آن، سیستمی منسجم‌تر و پایدارتر لازم است (فقیهی و افشارنژاد، ۱۳۹۱). مدیریت عملکرد به‌عنوان یکی از راهبردهای توسعه و به‌روزآوری منابع انسانی و در نتیجه، بهبود بهره‌وری نیروی کار، به‌شمار می‌رود (سیدی و اکبری، ۱۳۸۸). در حال حاضر، صاحب‌نظران مدیریت، از نظام مدیریت عملکرد به عنوان ابزار و چارچوبی برای حرکت دادن سازمان‌ها به سمت اهداف و بهبود عملکرد در سطوح مختلف سازمانی یاد می‌کنند (رفیع‌زاده و میرسپاسی، ۱۳۹۶). همچنین نظام‌های سنتی ارزیابی عملکرد، فاقد کارایی لازم در ارتقای بهره‌وری نیروی کار می‌باشند؛ لذا نیاز به نظام‌های نوین مدیریت عملکرد به نحو چشمگیری محسوس است.

سازمان‌ها برای هم‌سویی با تغییرات محیط بیرون و درون سازمانی، به ویژه تغییرات راهبردی سازمان با اهداف تیمی و فردی و در نهایت، اثربخشی سازمانی، نیازمند در اختیار داشتن رویکرد نظام‌مند مدیریت عملکرد منابع انسانی جهت آماده‌سازی و پرورش منابع انسانی می‌باشند. تقریباً هر سازمانی دارای سیستم مدیریت عملکرد منابع انسانی است که از آن انتظار می‌رود اهداف مهمی را در زمینه مدیریت منابع انسانی؛ از جمله ایجاد فرهنگ عملکرد، برانگیختن افراد در جهت عملکرد مطلوب، توانمندسازی، جانشین‌پروری و کمک به اجرای استراتژی‌های کسب‌وکار و بهره‌وری برآورده نمایند. شکی نیست که سیستم مدیریت عملکردی که بتواند به این اهداف دست یابد می‌تواند کمک مهمی به اثربخشی سازمان کند. اما اینکه یک سیستم مدیریت عملکرد متناسب با نیاز سازمان باید چگونه باشد، چندان روشن نیست؛ بنابراین طراحی و اجرای سیستم مؤثر مدیریت عملکرد، از ضروریات سازمان‌هاست؛ زیرا پویایی دیگر زیرسیستم‌های کلان سازمانی به طور مستقیم و غیرمستقیم وابسته و تحت‌تأثیر کیفیت این سیستم قرار دارند (رفیع‌زاده و همکاران، ۱۳۸۷).

معمولاً طرح‌های ارزیابی عملکرد، به صورت جداگانه اجرا می‌شوند و پیوند ضعیفی بین آنها و نیازهای کسب‌وکار وجود دارد و در نهایت، برنامه‌ها و اهداف استراتژیک کسب‌وکار با اهداف فردی و تیمی تلفیق نشده و فرایند مشارکت گروهی و تسهیم مسئولیت‌ها و انتظارات متقابل کمتر دیده می‌شود. در این راستا صاحب‌نظران مدیریت منابع انسانی در سال‌های اخیر تعبیر مدیریت عملکرد را به عنوان رویکردی سیستمی، جانشین ارزیابی عملکرد کرده که البته در درون فلسفه مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد، تعیین میزان شایستگی و لیاقت، قابلیت ارتقا و ترفیع نیز منظور می‌ش ود (میرسپاسی، ۱۳۹۷). مدیریت عملکرد را می‌توان مجموعه‌ای از اقدامات و اطلاعات تلقی کرد که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به اهداف به شیوه‌ای اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی صورت می‌گیرد (فطرت و همکاران، ۱۳۹۴).

از این رو با توجه به شرایط حاکم بر بانک‌ها مبنی بر تغییرات اقتصادی به ویژه کاهش نرخ سود و به تناسب آن، کم شدن تمایل مردم به سپرده‌گذاری و از آنجایی که مهم‌ترین عامل موفقیت هر سازمان و به‌خصوص در بانک‌ها که ماهیتی خدماتی دارند، منابع انسانی باانگیزه، کارآزموده و پرتوان است؛ بانک آینده قصد دارد با بهبود کارکرد منابع انسانی که عامل تعیین‌کننده موفقیت سازمانی است و

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-26]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1398.7.27.7.7]

طراحی نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی .../ شادی سلامت، ناصر میرسپاسی، حمیده رشادت‌جو ـــــــ

کارمندان و تعهد سازمانی عاطفی، رابطه معنادار و مثبتی دارد. در ادامه مطالعه، نقش میانجی ادراک کارکنان و تعهد عاطفی بر مدیریت عملکرد نسبت به عملکرد عملیاتی مورد بررسی قرار گرفت و مشخص شد که هر دو متغیر، رابطه میانجی بین مدیریت عملکرد و عملکرد سازمانی در شرکت‌های کوچک و متوسط در غنا برقرار می‌کنند. این امر نشان می‌دهد که شرکت‌های کوچک و متوسط در غنا، برای اطمینان از اثربخشی در تحقق اهداف سازمانی نیاز به اجرای سیستم‌های مدیریت صحیح عملکردی بر اساس توانایی‌های خود دارند.

مینیا[1] (۲۰۱۵) در مقاله‌ای، به بررسی تأثیر سیستم مدیریت عملکرد بر عملکرد کارکنان سازمان خواروبار و کشاورزی (فائو) پرداخت. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌های ساختاری بود که با استفاده از نرم‌افزار SPSS، تجزیه‌وتحلیل شدند. نتایج نشان دادند کارمندان احساس می‌کنند نیاز بسیار زیادی به سیستم مدیریت عملکرد در سازمان فائو وجود دارد. لذا سیستم باید از مشارکت کارکنان برخوردار باشد و همچنین دارای ساختارهای نظارت عادلانه و پاداش باشد. لذا مطالعه توصیه می‌کند که بازخورد ۳۶۰ درجه، بهترین سیستم مدیریت عملکرد برای سازمان فائو است تا کارکنان از افرادی که نظرات آنها مفید و مرتبط در نظر گرفته می‌شوند، بازخورد بگیرند. همچنین لذا مطالعه نتیجه‌گیری می‌کند که درک کارمندان نسبت به شیوه‌های مدیریت عملکرد در همه سازمان‌ها بسیار مهم است؛ زیرا این امر آنها را جهت دستیابی به اهداف تعیین شده توسط سازمان انگیزه می‌دهد. شفافیت باید تشویق شود، مدیریت عملکرد به طور منظم انجام شود، طراحی شغل به منظور مطابقت با صلاحیت کارکنان در شغل مناسب، تقویت روحیه کارکنان از طریق انعقاد قراردادهای طولانی‌تر، ایجاد مسیر رشد شغلی برای کارکنان و جهت‌گیری کارکنان جدید بر مدیریت عملکرد سازمان انجام شود.

ب) پژوهش‌های داخلی

نجفی‌زاده و زاهدی (۱۳۹۵) در پژوهشی به آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین، با هدف افزایش بهره‌وری کارکنان و در نتیجه، افزایش بهره‌وری سازمان پرداختند. در این مقاله، کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی قزوین به‌عنوان جامعه آماری پژوهش انتخاب شدند که تعداد آنها ۸۵۹ نفر می‌باشد. با استفاده از فرمول کوکران، ۲۶۶ نفر به عنوان حجم نمونه، تعیین شده و به همین تعداد، پرسشنامه میان افراد نمونه نیز توزیع گردید که ۲۴۶ پرسشنامه، جمع‌آوری شد. نتایج پژوهش حاکی از آن بودند که آسیب‌های نظام مدیریت عملکرد کارکنان در قالب مدل سه‌شاخگی عبارتند از: آسیب‌های ساختاری (سیستم ارزیابی عملکرد نامناسب، نبود پیوند میان سیستم حقوق و پاداش و مدیریت عملکرد، عدم‌استفاده از فناوری اطلاعات در نظام مدیریت عملکرد و کمبود منابع لازم جهت اجرا و پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد)، آسیب‌های رفتاری (عدم‌تعهد مدیران نسبت به مدیریت عملکرد، پایین بودن سطح دانش و آگاهی کارکنان نسبت به نظام مدیریت عملکرد، نبود مرور و بازبینی عملکرد و نبود فرهنگ سازمانی) و آسیب‌های محیطی (عدم‌استفاده از نظرات ارباب‌رجوع در نظام مدیریت عملکرد و نبود قوانین جامع در ارتباط با نظام مدیریت عملکرد).

شکاری و شیبانی‌فر (۱۳۹۰) در پژوهشی، نظام مدیریت عملکرد شرکت گاز خراسان رضوی را بر اساس مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی ارزیابی کردند. روش تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی است و بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی می‌باشد. با استفاده از فرمول کوکران، ۹۲ نفر از کارکنان این شرکت به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهند که حوزه فرایندی مدیریت عملکرد در شرکت گاز خراسان رضوی بر اساس مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی در حد مطلوب نیست و باید اقدامات پیاده‌سازی و نهادینه‌سازی برای استقرار نظام مدیریت عملکرد در شرکت گاز انجام شود.

1- Maina

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-26]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1398.7.27.7.7]

طراحی نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی .../ شادی سلامت، ناصر میرسپاسی، حمیده رشادت‌جو ـــــــ

گسسته انجام می‌شود که سالی یک یا دو بار برگزار می‌گردد (Kuvaas et al., 2016).

در توسعه و ایجاد شایستگی منابع انسانی، عوامل و مؤلفه‌های مختلفی درگیر هستند که اگر همه آنها به کار گرفته نشوند، توسعه تک‌بعدی شده و مزیت رقابتی در سازمان از بین خواهد رفت. در این زمینه مدیریت عملکرد با روشی جامع‌نگر، کلیه عوامل و مؤلفه‌های ریز و درشت درگیر در توسعه و ایجاد شایستگی منابع انسانی را تحت مدیریت قرار داده و در نهایت، عملکرد مطلوبی از آنها به دست می‌دهد و از نتایج مطلوب به عنوان سرمایه توسعه منابع انسانی، بهره‌برداری می‌نماید. مدیریت عملکرد ضمن بهبود شایستگی فعلی افراد و کل سیستم برای کیفی کار کردن، ایجاد ارتباط بین شایستگی فرد با کارکرد واقعی‌شان را نیز مدنظر دارد (فطرت و همکاران، ۱۳۹۴). طرفداران مدیریت عملکرد معتقد هستند هنگامی که مدیریت عملکرد به خوبی انجام شود منجر به بهبود عملکرد، تعامل و تعهد کارکنان می‌گردد (Tweedie et al., 2019). از این رو این رویکرد مدیریتی، اهدافی از قبیل: توسعه منابع انسانی، تشخیص انتظارات آینده کارکنان، تعیین معیارها و مبنایی برای اصلاح فرایندهای سازمانی، ایجاد انگیزش بیشتر در منابع انسانی، ایجاد کارگروهی از طریق ارزیابی کل سازمان، تعیین نیازهای آموزشی کارکنان و اصلاح استانداردهای آموزشی موردنیاز، شناسایی استعدادهای بالقوه کارکنان و ایجاد زمینه‌های مساعد برای رشد و شکوفایی آنها در سازمان را دنبال می‌کند (یارمحمدیان و همکاران، ۱۳۸۴).

مدیریت عملکرد دارای سه سطح فردی، گروهی (تیمی) و سازمانی می‌باشد. عملکرد فردی عبارت است از: میزان سهم هر فرد در دستیابی به اهداف سازمانی. عملکرد تیمی یا گروهی عبارت است از: تعاریف یا سنجه‌هایی از موفقیت یا اقدام مورد نیاز برای دستیابی به نتایج مطلوب که مورد توافق تیم و سازمان می‌باشد. اهداف تیم همواره با نیازها و مأموریت‌های سازمان به عنوان یک کل باید سازگار باشد (Kelbaugh, 2003). عملکرد تیمی به لحاظ کیفی، متفاوت از عملکرد فردی است. عملکرد تیمی، جمع ساده شایستگی‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌ها نیست بلکه علاوه بر اینها، بیانگر راهی است که از طریق آن باید افراد با یکدیگر به عنوان یک کل، تعامل برقرار کنند (رازینی و همکاران، ۱۳۹۲). عملکرد سازمانی، مجموع نتایج و تعیین‌کننده‌های نتایج می‌باشد و تابعی از قابل پیش‌بینی و قابل‌کنترل بودن رفتار کارکنان است.

مدیریت عملکرد نقش بسزایی در یاری رساندن به یادگیری فردی و سازمانی دارد (Raj Adhikari, 2010). یاسین و گومز[1] (۲۰۱۰) معتقدند که مدیریت عملکرد، یکی از مهم‌ترین جنبه‌های مدیریت است و این فرایند کلیدی سازمانی، مبنایی برای ارزیابی سازمان با هدف اینکه چگونه در راستای اهداف و برنامه‌های تعیین شده حرکت و تلاش نمود می‌باشد. مدیریت عملکرد به سازمان در جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف و بهبود بهره‌وری در اهداف سازمانی یاری می‌رساند.

مدیریت عملکرد در مفهوم جدید خود چرخه‌ای است که به مدیران و سرپرستان کمک می‌کند تا پس از هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی در مورد رفتار و عملکرد کارکنان (که باید در ابتدای هر دوره زمانی ارزیابی شود)، به ارزیابی میزان و کیفیت اجرای برنامه‌ها و تحقق اهداف در پایان دوره بپردازند و از طریق ریشه‌یابی و تحلیل رفتارها و عملکردهای رضایت‌بخش و مطلوب یا غیررضایت‌بخش و نامطلوب و با کمک بارگیری مستمر این چرخه، زمینه‌ای را برای بهبود عملکرد و ارتقای رفتار و بهره‌وری کارکنان فراهم کنند (ابوالعلایی، ۱۳۹۵).

دستاوردهای مدیریت عملکرد برای سازمان عبارتند از:

– رونق سیستم کسب‌وکار: این امر به دلیل آن است که از طریق سازوکارهای مدیریت عملکرد، تک تک کارکنان و سیستم‌های سازمان به سمت اهداف سازمان سوق می‌یابند.

- تولید فرهنگ مطلوب: مدیریت عملکرد، نظام فرهنگ‌ساز سازمانی است. فرهنگ سازمانی بعد از مدتی

1- Yasin and Gomes

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-26]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1398.7.27.7.7]

طراحی نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی .../ شادی سلامت، ناصر میرسپاسی، حمیده رشادت‌جو ـــــــ

۴- روش تحقیق

در پژوهش حاضر، از روش ترکیبی کمّی و کیفی استفاده شده است. بر این اساس، ابتدا مرحله کیفی پژوهش با روش دلفی با کارشناسان ذی‌ربط آغاز شد. در این پژوهش، از تکرار دو مرحله (راند) به صورت فرایندی، سیستماتیک و نوشتاری به وسیله پرسشنامه و با هدف شناسایی و احصای شاخص‌های مدیریت عملکرد شعب بانک آینده تا رسیدن به اجماع نظرات صاحب‌نظران استفاده می‌شود. متخصصان حداقل دوبار در مورد سؤال مشابه و به صورت متفاوت، نظر دادند و با دریافت اطلاعات از سایرین، امکان تجدیدنظر در پاسخ‌های خود را دارند. این مسئله، باعث توسعه کار گروهی بدون آگاهی از وجود سایرین می‌شود و در اصل، از تأثیر منفی نفوذ شخصیت و وضعیت شرکت‌کنندگان در پاسخ‌های سایرین، اجتناب می‌گردد. جامعه آماری در مرحله کیفی پژوهش، متخصصان و کارشناسان بانک آینده بودند که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند (فلیک، ۱۳۹۷) انتخاب شدند. برای شناسایی مهمترین شاخص‌های مرتبط با مدیریت عملکرد در رده‌های مختلف سازمانی و با توجه به مبانی نظری تحقیق، سه سؤال اصلی و شش سؤال فرعی در قالب پرسشنامه باز و بدون ساختار، طراحی گردید.

- از دیدگاه شما صاحب‌نظر محترم، مهم‌ترین شاخص‌های مدیریت عملکرد فردی در رده‌های مختلف بانک آینده (مدیریتی، تخصصی، اجرایی و خدماتی) کدامند؟

- مهم‌ترین شاخص‌های عملکرد فردی در بعد وظیفه‌ای عینی کدامند؟
- مهم‌ترین شاخص‌های عملکرد فردی در بعد وظیفه‌ای قضاوتی کدامند؟
- مهم‌ترین شاخص‌های عملکرد فردی در بعد زمینه‌ای قضاوتی کدامند؟

- از دیدگاه شما، مهم‌ترین شاخص‌های مدیریت عملکرد گروهی در شعب بانک آینده کدامند؟

- مهم‌ترین شاخص‌های عملکرد گروهی در بعد مالی و اقتصادی کدامند؟
- مهم‌ترین شاخص‌های عملکرد گروهی در بعد برون سازمانی کدامند؟
- مهم‌ترین شاخص‌های عملکرد گروهی در بعد درون‌سازمانی کدامند؟

- از دیدگاه شما، مهم‌ترین شاخص‌های مدیریت عملکرد سازمانی در شعب بانک آینده کدامند؟

در این پژوهش، اطلاعات طی دو مرحله، جمع‌آوری گردید.

مرحله اول: در این مرحله پرسشنامه بدون ساختار و با سؤالات باز و با هدف شناسایی حداکثری شاخص‌های عملکردی در بین صاحب‌نظران توزیع شد. در این مرحله از هر متخصص درخواست گردید تا هر نوع شاخص عملکردی مدنظر خود را آزادانه مطرح کنند و فهرست شاخص‌های مورد نظر خود را برگرداند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌های برگشتی، پاسخ‌ها، سازماندهی، نظرات مشابه، ترکیب و گروه‌بندی و شاخص‌های تکراری و حاشیه‌ای، حذف شدند و تا حد امکان عنوان شاخص، کوتاه گردید. نتیجه نهایی، مشخص شدن شاخص‌های مختلف است که از طریق آن، ابزار مرحله دوم؛ یعنی پرسشنامه دارای ساختار تهیه گردید.

مرحله دوم: بر اساس نتیجه مرحله اول، پرسشنامه دارای ساختار و با سؤالات بسته تهیه و دوباره در بین متخصصان توزیع شد. در این مرحله و در پرسشنامه، از مقیاس لیکرت برای رتبه‌بندی عناوین و تم‌های استخراجی از مرحله اول استفاده گردید. برای تأمین روایی و پایایی مطالعه، از روش ارزیابی گوبا و لینکلن (۱۹۸۱)[1] استفاده گردید که معادل روایی و پایایی در تحقیقات کمّی است. بدین منظور و بر پایه این روش، چهار معیار موثق بودن و اعتبار (باورپذیری)، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری، جهت ارزیابی در نظر گرفته شد.

1- Guba and Lincoln

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-26]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1398.7.27.7.7]

طراحی نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی .../ شادی سلامت، ناصر میرسپاسی، حمیده رشادت‌جو ـــــــ

عملکرد گروهی: پرسشنامه مدیریت عملکرد گروهی از طریق سه سازه اصلی مالی و اقتصادی، برون‌سازمانی و درون‌سازمانی طراحی شد. سازه مالی و اقتصادی دارای پنج بُعد بانکداری الکترونیک، تجهیز منابع، تخصیص منابع، درآمد کارمزد و وصول مطالبات، سازه برون‌سازمانی دارای دو بُعد رضایت و شکایت مشتری و سازه درون‌سازمانی دارای دو بُعد مشارکت تیمی و ایده‌پردازی می‌باشد.

عملکرد سازمانی: پرسشنامه مدیریت عملکرد سازمانی از طریق چهار بُعد رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، مالی و مشتریان، طراحی شد.

بهبود بهره‌وری: پرسشنامه بهبود بهره‌وری با استفاده از مدل تعالی بانکی[1] و با یک‌سری تغییرات از طریق دو بُعد کارایی و اثربخشی مورد سنجش قرار گرفت. برای سنجش کارایی، شش گویه و اثربخشی، هشت گویه طراحی شد.

جهت سنجش اعتبار وسیله اندازه‌گیری، پرسشنامه مقدماتی، ابتدا توسط تعدادی از متخصصین مربوطه مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت، اعتبار محتوایی به روش اعتبار صوری پرسشنامه با حذف و اصلاح تعدادی از گویه‌ها، به دست آمد. همچنین برای تعیین پایایی ابزار تحقیق، از همسانی درونی به روش آلفای‌کرونباخ استفاده شد. ضریب آلفای‌کرونباخ برای تمامی متغیرها، بالاتر از ۰/۷ بود که بیانگر همسانی درونی ابزار تحقیق است.

جهت تجزیه‌وتحلیل داده‌های به‌دست آمده از مرحله کمّی، با در نظرگرفتن سطح سنجش متغیرها و با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS و مدل‌سازی Amos، برای آزمون مدل نظری تحقیق و فرضیه‌های تحقیق، از مدل معادله ساختاری استفاده شده است.

1- European Foundation for Quality Management (EFQM)

۵- یافته‌های تحقیق

یافته‌های بخش کیفی

جهت شناسایی شاخص‌های مدیریت عملکرد بانک آینده و براساس روش دلفی، در مرحله اول، پرسشنامه بدون ساختار و با سؤالات باز بین کارشناسان توزیع شد. در این مرحله، پرسشنامه‌های تکمیل شده با استفاده از تحلیل محتوا نظرات مشابه ترکیب، گروه‌بندی و موضوعات تکراری و حاشیه‌ای، حذف شده و تا حد امکان، پاسخ‌ها، کوتاه گردید و در نهایت، ۲۲ شاخص برای سؤال اول (عملکرد فردی)، ۱۴ شاخص برای سؤال دوم (عملکرد گروهی) و ۵ شاخص برای سؤال سوم (عملکرد سازمانی)، انتخاب گردید و بر این اساس، پرسشنامه دارای ساختار برای مرحله دوم جمع‌آوری اطلاعات، تدوین شد. پرسشنامه دارای ساختار و با سؤالات بسته، در مرحله دوم بین کارشناسان توزیع شد و پس از جمع‌آوری پاسخ‌ها، تحلیل هر سؤال طی دو مرحله انجام گرفت.

مرحله اول، استفاده از آزمون فریدمن جهت تعیین اجماع (وحدت‌نظر) می‌باشد. با توجه به جدول ۱، مقدار معناداری آزمون فریدمن برای هر سه سؤال بالاتر از پنج درصد است. فرضیه صفر؛ یعنی یکسان بودن اولویت‌بندی کارشناسان، پذیرفته شد؛ بنابراین اجماع کارشناسان در مورد هر سه سؤال، تأیید گردید. براین‌اساس برای رسیدن به اجماع، نیازی به مرحله (راند) دیگری نیست.

مرحله دوم جهت غربال شاخص‌ها، از میانگین نمره نظرات کارشناسان پیرامون هر بُعد استفاده گردید. در این مرحله طبق نظر لین و چوآنگ[2] (۲۰۱۲)، در طیف ۵ درجه، میانگین زیر ۴، مبنای حذف عوامل است. در جدول ۲، شاخص‌های شناسایی و غربال شده هر سؤال، به تفکیک ابعاد آورده شده است.

2- Lin and Chuang

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-26]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1398.7.27.7.7]

طراحی نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی .../ شادی سلامت، ناصر میرسپاسی، حمیده رشادت‌جو ـــــــ

جدول ۳- میانگین نمره نظرات کارشناسان پیرامون شاخص‌های شناسایی‌شده و غربال‌شده سؤال دوم به تفکیک ابعاد

شماره شاخص	ابعاد	شاخص	میانگین
۱	مالی و اقتصادی	بانکداری الکترونیکی	۴/۴
۲		تجهیز منابع	۴/۲
۳		سود خالص	۳/۱
۴		نسبت مطالبات به تسهیلات	۳/۴
۵		تخصیص منابع	۴/۱
۶		درآمدهای کارمزد بانکی	۴/۱
۷		وصول مطالبات	۴/۱
۸	درون سازمانی	ایده‌پردازی	۴
۹		مشارکت تیمی	۴
۱۰		نتایج بخشنامه‌خوانی	۳/۵
۱۱		حجم کار	۳/۹
۱۲	برون سازمانی	رضایت مشتری	۴/۴
۱۳		شکایت مشتری	۴/۳
۱۴		نظرخواهی از مشتریان	۳/۸

طبق نتایج جدول ۳، شاخص‌های شماره ۳ و ۴ در بُعد مالی و اقتصادی، شاخص‌های شماره ۱۰ و ۱۱ در بُعد درون‌سازمانی و شاخص شماره ۱۴ در بُعد زمینه‌ای قضاوتی، به علت اینکه میانگین زیر ۴ دارند، باید از میان پاسخ‌ها حذف شوند.

جدول ۴- میانگین نمره نظرات کارشناسان پیرامون شاخص‌های شناسایی‌شده و غربال‌شده سؤال سوم به تفکیک ابعاد

شماره شاخص	شاخص	میانگین
۱	رشد و یادگیری	۴/۳
۲	فرایندهای داخلی	۴/۵
۳	نتایج کارکنان و جامعه	۳/۲
۴	مالی	۴/۹
۵	مشتری	۴/۲

در جدول ۴، میانگین نمره نظرات کارشناسان پیرامون شاخص‌های شناسایی‌شده و غربال‌شده سؤال سوم به تفکیک ابعاد آورده شده است. طبق نتایج این جدول ، شاخص شماره ۳؛ یعنی نتایج کارکنان و جامعه به دلیل اینکه میانگین زیر ۴ دارد، باید از میان پاسخ‌ها حذف شود.

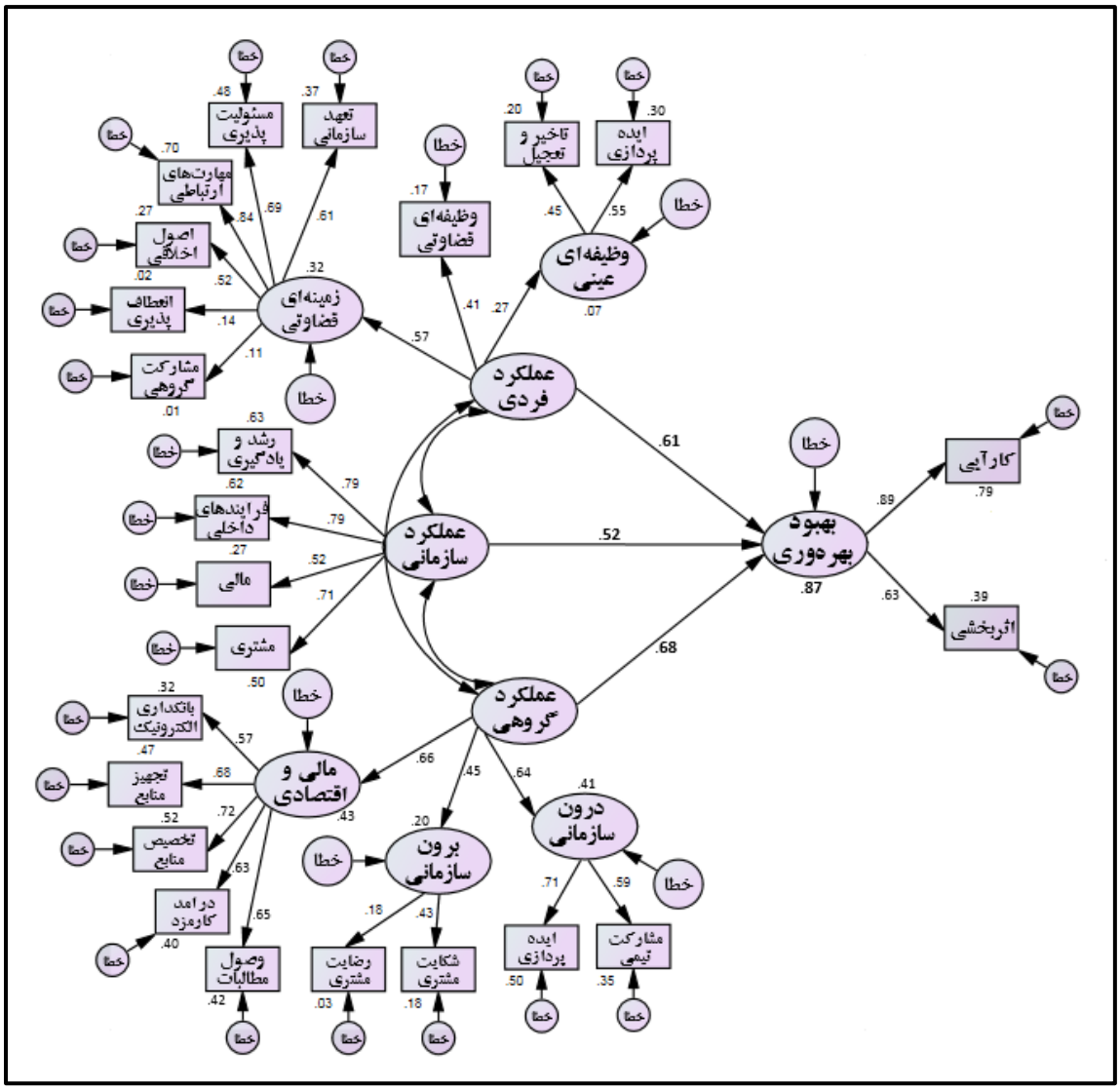
یافته‌های توصیفی

در جدول ۶، فراوانی، درصد و درصد تجمعی پاسخگویان بر حسب جنس، سن، تحصیلات، سابقه خدمت و رسته شغلی بیان شده است.

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-26]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1398.7.27.7.7]

طراحی نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی .../ شادی سلامت، ناصر میرسپاسی، حمیده رشادت‌جو ـــــــ



نمودار ۲- مدل معادله ساختاری برای تبیین تأثیر مدیریت عملکرد نیروی انسانی بر بهبود بهره‌وری بانک آینده با برآوردهای استاندارد

با توجه به این مدل، متغیر مدیریت عملکرد گروهی با ضریب تأثیر ۰/۶۸ نسبت به متغیر عملکرد فردی با ضریب تأثیر ۰/۶۱ و متغیر عملکرد سازمانی با ضریب تأثیر ۰/۵۲، تأثیر بیشتری بر بهبود بهره‌وری بانک آینده داشته است. مربع ضریب همبستگی چندگانه متغیر بهبود بهره‌وری (۰/۸۷) نشان می‌دهد که متغیرهای مستقل مدیریت عملکرد فردی، گروهی و سازمانی به میزان ۸۷ درصد، واریانس این متغیر را تبیین می‌کنند.

طبق نتایج شاخص‌های برازش مدل، شاخص کای اسکوئر نسبی (CMIN/DF) با مقدار ۲/۳۱۳ (۱ تا ۵)، شاخص برازش تطبیقی (CFI) با مقدار ۰/۹۶۷ (بزرگ‌تر از ۰/۹۰)، شاخص برازش هنجارشده مقتصد (PNFI) با مقدار ۰/۶۰۴ (بزرگ‌تر از ۰/۵ یا ۰/۶) و ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) با مقدار ۰/۰۷۱ (کوچک‌تر از ۰/۰۹)، برازش مدل را تأیید می‌کنند؛ لذا داده‌های جمع‌آوری شده تا حد زیادی مدل نظری تدوین شده را حمایت می‌کنند.

در ادامه جهت آزمون فرضیه‌ها، ضرایب ساختاری بین متغیرها و نسبت بحرانی آن‌ها در جدول ۷ آورده شده است.

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-26]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1398.7.27.7.7]

طراحی نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی .../ شادی سلامت، ناصر میرسپاسی، حمیده رشادت‌جو ـــــــ

راستای بهبود بهره‌وری بانک آینده، بر اساس شاخص‌های عملکردی شناسایی شده در بخش اول پژوهش بود.

مار[1] (۲۰۰۹) بر این باور است که چنانچه سازمان‌ها در فرایند مدیریت عملکرد خود از اولویت‌های راهبردی تبعیت نکنند، جمع‌آوری داده‌های زیاد با صرف وقت و هزینه زیاد، چندان معنی‌دار و متناسب نخواهد بود و نمی‌توان از آنها استفاده مناسبی هم در جهت یادگیری و هم در راستای بهبود عملکرد نمود. بر همین اساس مدل مدیریت عملکرد پژوهش حاضر در راستای تحقق بهبود بهره‌وری بانک آینده، طراحی و مورد ارزیابی و سنجش قرار گرفته است.

نتایج شاخص‌های کلی و جزئی مدل، بیانگر قابل‌قبول بودن مدل هستند؛ به این معنی که داده‌های تجربی تحقیق، مدل نظری تدوین شده را حمایت می‌کنند. به عبارت دیگر مدل طراحی شده، بهترین مدل اثربخش برای استقرار الگوی مدیریت عملکرد منابع انسانی در راستای بهبود بهره‌وری بانک آینده می‌باشد. همچنین نتایج ضرایب تأثیر مدل، بیانگر پیاده‌سازی موفق مدل مدیریت عملکرد طراحی شده در راستای بهبود بهره‌وری بانک آینده می‌باشد.

مدیریت عملکرد به عنوان یکی از نظام‌های مدیریت منابع انسانی، نقش مهمی را در بهبود عملکرد کارکنان و هم‌سویی عملکرد آنان با اهداف کلان سازمان‌ها و در نتیجه، بهبود بهره‌وری سازمان‌ها ایفا می‌کند. اما طراحی، استقرار و اجرای این نظام بدون جلب حمایت مدیریت ارشد هر مجموعه، نه تنها ضمانت اجرایی نظام طراحی شده را زیر سؤال خواهد برد، بلکه اثربخشی آن را نیز کاهش می‌دهد (اویسی، ۱۳۸۷). از آنجایی که در پژوهش حاضر، شناسایی شاخص‌های عملکردی جهت طراحی مدل اثربخش مدیریت عملکرد با همکاری متخصصان و کارشناسان و حمایت مدیریت‌ارشد بانک آینده انجام شد، خروجی مدل بیانگر عملکرد فردی، گروهی و سازمانی مطلوب کارکنان و در نتیجه، بهبود بهره‌وری بانک آینده می‌باشد.

بر اساس یافته‌های تحقیق و با توجه به مدل طراحی‌شده، نقطه قوت عملکرد فردی کارکنان بانک آینده در شاخص‌های زمینه‌ای قضاوتی و به ویژه شاخص‌های مهارت‌های ارتباطی، مسئولیت‌پذیری و تعهد سازمانی می‌باشد اما نقطه ضعف عملکرد فردی کارکنان، در شاخص‌های وظیفه‌ای عینی می‌باشد. در مورد عملکرد گروهی، نقطه قوت، در شاخص‌های مالی و اقتصادی و به ویژه شاخص‌های تخصیص و تجهیز منابع و نقطه ضعف آن‌ها، در شاخص‌های برون‌سازمانی می‌باشد. در مورد عملکرد سازمانی نیز، نقطه قوت در شاخص‌های رشد و یادگیری و فرایندهای داخلی و نقطه ضعف کارکنان در شاخص مالی می‌باشد.

نتایج فرضیه‌های پژوهش بیانگر این هستند که مدیریت عملکرد فردی، گروهی و سازمانی بر بهبود بهره‌وری تأثیر معنادار و مثبتی دارد؛ یعنی هر چه کارکنان بانک آینده از عملکرد فردی، گروهی و سازمانی بالاتری برخوردار باشند، در جهت بهبود بهره‌وری بانک بیشتر تأثیرگذار هستند.

نتایج حاصل با یافته‌های پژوهش ذبیحی و نیک‌پور (۱۳۹۳)، هم‌خوانی دارند. آن‌ها در این پژوهش به این نتیجه دست یافتند که چنانچه مدیریت عملکرد با ملزومات و پیش‌نیاز آن در سازمان طراحی و اجرا شود، می‌تواند بخشی از مسائل و مشکلات سازمان را شناسایی کرده و برای حل آنها، راهکارهای عملی ارائه کند. مدیریت عملکرد، نگرش جامعی به عملکرد افراد و سازمان دارد و با سازوکارهایی مشخص بین عملکرد فردی و سازمانی، هم‌افزایی ایجاد می‌کند. کارکنان، عاملی مهم و اساسی در موفقیت شرکت برای کسب مزیت رقابتی و ایجاد ارزش‌افزوده هستند و باید با آنها مانند یک منبع استراتژیک بسیار مهم برخورد کرد؛ بنابراین آموزش، انگیزش، پاداش، انعطاف‌پذیری، کارگروهی و روابط باثبات کارکنان، مسائلی هستند که دستیابی استراتژی‌های

1- Marr

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-26]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1398.7.27.7.7]

طراحی نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی .../ شادی سلامت، ناصر میرسپاسی، حمیده رشادت‌جو ـــــــ

۷- منابع

ابوالعلایی، بهزاد. (۱۳۹۵). *مدیریت عملکرد: راهنمای مدیران برای ارزیابی و بهبود عملکرد کارکنان*. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

ادیب‌زاده، مریم؛ نجف‌بیگی، رضا؛ موسی‌خانی، مرتضی؛ دانش‌فرد، کرم‌اله؛ عالم‌تبریز، اکبر. (۱۳۹۶). طراحی الگوی مدیریت عملکرد برای سازمان‌های دولتی. *نشریه مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۵(۳)، ۲۴-۱.

اویسی، جمیله؛ سهرابی، یلدا؛ کمالی، محمداسعد. (۱۳۸۷). سه‌وجهی کردن مدیریت عملکرد اثربخش. *ماهنامه تدبیر*، شماره ۱۹۹، ۶۰-۵۹.

بحرینی، محمد؛ نیکپی، مهرداد؛ بهاروند، بهجت. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر محیط بیرونی بر مدیریت عملکرد در شرکت توزیع نیروی برق استان لرستان. *سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری*.

برادران، وحید؛ ولیجانی، مریم. (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان امور مالیاتی کشور (مطالعه موردی اداره کل امور مالیاتی شرق تهران). *نشریه پژوهشنامه مالیات*، شماره ۲۹، ۱۸۸-۱۶۵.

حسینی، ابوالحسن؛ تبسمی، امیر؛ دادفر، زهرا. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی. *نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره ۲۹، ۱۷۱-۱۵۵.

ذبیحی، محمدرضا؛ نیک‌پور، وجیهه. (۱۳۹۳). بررسی نقش مدیریت استراتژیک در بهبود عملکرد نیروی انسانی. *دومین همایش ملی رویکردی بر حسابداری، مدیریت و اقتصاد*.

رازینی، روح‌الله؛ آذر، عادل؛ محمدی، مهدی. (۱۳۹۲). طراحی مدل سنجش عملکرد سازمان‌های چابک: رویکرد مدل‌سازی ساختاری- تفسیری (ISM). *نشریه مدیریت فردا*، ۱۲(۳۶)، ۹۸-۷۹.

رفیع‌زاده، علاءالدین؛ عفتی دارایانی، محمد؛ رونق، مریم. (۱۳۸۷). *مدیریت عملکرد دستگاه‌های اجرایی*. تهران: فرمنش.

رفیع‌زاده، علاءالدین؛ میرسپاسی، ناصر. (۱۳۹۶). طراحی مدل مدیریت عملکرد با تأکید بر آموزش عالی. *فصلنامه مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی*، ۷(۱۷)، ۵۵-۳۳.

سلیمی، معصومه. (۱۳۹۴). نقش بهره‌وری منابع انسانی و مدیریت دانش. *ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه*، شماره ۱۸۸، ۶۳-۴۹.

سیدی، سید مسعود؛ اکبری، علیرضا. (۱۳۸۸). مدیریت عملکرد و تأثیر آن بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی. *دو ماهنامه یادمان*، شماره ۵۳.

شکاری، غلامعباس؛ شیبانی‌فر، محمدشهاب. (۱۳۹۰). ارزیابی نظام مدیریت عملکرد کارمندان شرکت گاز خراسان رضوی (با استفاده از مدل بلوغ قابلیت‌های کارکنان (PCMM). *فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت*، ۲۲(شماره ۳ و ۴)، ۲۳-۱.

عسگری، جهانگیر. (۱۳۹۵). پیاده‌سازی نظام‌های مدیریت عملکرد سازمانی؛ فرصت‌ها و چالش‌ها. *نشریه پژوهش ملل*، ۱(۱۲)، ۱۰۴-۹۱.

غلام‌زاده، داریوش؛ درویش، سمانه؛ علیزاده خانقاه، حسن. (۱۳۸۷). فرایند مدیریت عملکرد کارکنان شرکت مدیریت پروژه‌های نیروگاهی ایران- مپنا. *چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی*.

فطرت، محمدعلی؛ خراسانی، اباصلت؛ ابوالقاسمی، محمود؛ قهرمانی، محمد. (۱۳۹۴). طراحی مدل مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه کابل. *فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران*، ۷(۴)، ۱۷۴-۱۴۱.

فقیهی، ابوالحسن؛ افشارنژاد، علی‌رضا. (۱۳۹۱). الگوی مدیریت عملکرد در صنعت؛ پژوهشی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران. نشریه مدیریت، ۹(ویژه‌نامه)، ۶۴ -۴۷.

فلیک، اووه. (۱۳۹۷). *درآمدی بر تحقیق کیفی*. ترجمه هادی جلیلی، تهران: نی.

قربانزاده، منصور. (۱۳۹۲). مدیریت عملکرد کارکنان. *ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه*، شماره ۱۶۰، ۵۳-۳۹.

کاظم، کلهری. (۱۳۸۷). مدیریت عملکرد و تأثیر آن بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی. *دومین کنفرانس توانمندسازی منابع انسانی*.

[Downloaded from mail.iueam.ir on 2026-09-26]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1398.7.27.7.7]

طراحی نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی .../ شادی سلامت، ناصر میرسپاسی، حمیده رشادت‌جو ـــــــ