

طراحی و آزمون مدل مدیریت عملکرد کارکنان با رویکرد یکپارچه در بانک‌های دولتی

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۹/۰۴

تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۱/۱۰

مریم فهیما*

داریوش غلام زاده**

احمد ودادی***

چکیده

در محیط رقابتی امروز که دوام و بقای سازمان‌ها به کیفیت تصمیمات و عملکرد ذینفعان بستگی دارد، مدیریت بهینه عملکرد نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمانها دارد. دوازدهم آنجا که جریان اقتصادی کشور به بانکها مرتبط است، رشد و توسعه کسب و کاربانکها موجب شکوفایی اقتصادی و کمک به گریز از بحران‌های مالی می‌گردد. هدف این مقاله طراحی و آزمون الگوی مدیریت عملکرد یکپارچه کارکنان در بانک‌های دولتی کشور است. این پژوهش آمیخته، از بعد هدف، اکتشافی، و روش گردآوری داده‌ها، پیمایشی و از منظر زمان مقطعی است. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۱ نفر از اساتید دانشگاهی و خبرگان با تجربه مدیریتی در بانک‌های دولتی کشور می‌باشد. نمونه‌گیری از روش هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری بوده است. پس از کدگذاری‌های باز، محوری و گزینشی، با نرم افزار مکس کیو دای ۲۰۲۰، تعداد ۵ مقوله اصلی، ۱۵ مقوله فرعی و ۱۱۲ مضمون پایه شناسایی شد. در بخش کمی پرسشنامه‌ای میان ۳۸۰ تن از کارشناسان و مدیران بانکهای دولتی توزیع و گردآوری شد. نتایج تحلیل آماری با تحلیل عاملی تاییدی و از جهت معنادار بودن با روش معادلات ساختاری تا سطح مقولات اصلی انجام و پس از تایید محتوای صوری و محتوایی از ۳۸۰ نفر کارشناسان و مدیران بانکهای دولتی گردآوری گردید. نتایج نشان داد، مدل پیشنهادی مدیریت عملکرد کارکنان با رویکرد یکپارچه در بانک‌های دولتی ایران، دارای ابعاد هدفگذاری، مربیگری و فرآیند، ۵ مقوله فرعی و ۲۳ شاخص معنادار است که به تفصیل به آن پرداخته شده است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت عملکرد کارکنان، رویکرد یکپارچه، بانک‌های دولتی، تحلیل مضمون، تحلیل عاملی تاییدی

* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

** استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

dar.gholamzade@iauctb.ac.ir

*** دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

مقدمه

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 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 (Schleicher, Baumann, Sullivan, Yim, 2019). 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 یک عامل حیاتی برای موفقیت بانک، جهت دستیابی به بهترین نتایج نیازمند مدیریت می‌باشند. (Aras, Tezcan, Furtuna, 2018) براین اساس مدیریت عملکرد به عنوان یک وظیفه سازمانی مد نظر قرار گرفته است که مسئولیت آن به عهده مدیران ارشد بانکی است. (Mahmoudabadi, Emrouznejad, 2019) بسیاری از برنامه‌های مدیریت عملکرد به دلیل فقدان پیش زمینه‌ها و آمادگی‌ها شکست می‌خورند یا به نتایج و دستاوردهای مورد انتظار نائل نمی‌شوند و حدود ۷۰٪ از برنامه‌ها و کوشش‌هایی که با هدف ایجاد تحول در حوزه مدیریت عملکرد آغاز می‌شود ناتمام می‌مانند. (Barth, Beer, 2018) به منظور غلبه بر شرایط نامطمئن و پیچیده، مدیران می‌توانند از مدیریت عملکرد برای توانمندسازی سازمان و کارکنان از طریق کسب دانش و مهارت استفاده نمایند. از اینرو، داشتن نیروی انسانی توانا و کارآمد، که بنیاد ثروت ملی و دارایی‌های حیاتی سازمان به حساب می‌آیند، منافع بسیاری برای سازمان‌ها، شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی به دنبال خواهد داشت (Saleem, Bhutta, Nauman, Zahra, 2019). از این رو فرآیند یکپارچه مدیریت عملکرد کارکنان یکی از دغدغه‌های اساسی بانک‌ها است. منطق بنیادین مدیریت عملکرد کارکنان این حقیقت است که سازمان‌ها توسط نیروی انسانی اداره 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 (Ozcalici, Bumin, 2020).

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 برای اینکه مدیریت عملکرد بانک‌ها با اهمیت تلقی شود، عملکرد نیروی انسانی آنان باید بهبود یابد. بنابراین ارائه الگوی مدیریت عملکرد کارکنان بانک‌های دولتی بسیار حیاتی است. در نتیجه انجام این تحقیق از نظر موضوع، کار جدیدی به حساب آمده و شناسایی مقوله‌های بنیادین مدیریت عملکرد کارکنان بانکی راهگشای بسیاری از مسائل موجود خواهد بود. در این مطالعه ابتدا مقوله‌های زیربنایی مدیریت عملکرد بانکی شناسایی شده و سپس با تعیین روابط علی مقوله‌ها، الگویی برای مدیریت یکپارچه عملکرد کارکنان در نظام بانکداری دولتی کشور ارائه می‌گردد.

پیشینه تحقیق

مدیریت عملکرد: 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 (Maradin, Drazenovic, Benkovic, 2018). سازمان‌هایی که برنامه‌های مشخصی برای مدیریت عملکرد را به کار می‌برند، با عنوان سازمان‌هایی با عملکرد یاد می‌شود. در واقع 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 (Alexey, Elena, Ekaterina, Irin, 2019). 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 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. (Ryua, Yua, 2020). همچنین 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 (زینی، ۱۳۹۴). با توجه به تعاریف فوق می‌توان مدیریت عملکرد کارکنان را رویکردی دانست که با استفاده از ارتباطات دوجانبه بین سرپرستان و کارکنان، باعث تفهیم خواسته‌ها و انتظارات سازمان از کارکنان از یکسو و انتقال خواسته‌ها 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 عملکرد ضعیف کارکنان را تشخیص و در جهت بهبود آن اقدام نمایند. از سوی دیگر با پاداش‌های مناسب به عملکرد مطلوب کارکنان، آن را ترغیب و تکرار پذیری آنها افزایش می‌یابد. مدیریت عملکرد فرایندی است که هم ارزشیابی عملکرد و هم نظام‌های انضباطی و خط مشی‌های 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 (غلام زاده و قلیچ‌لی، ۱۳۹۸) در عصر اطلاعات، سازمان‌ها نیازمند اندازه‌گیری کلیه ابعاد مالی و غیرمالی سازمان 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. (Talavera, Yin, Zhang, 2018). اما 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 ارزش‌آفرین بانک‌های امروزی نامناسب‌اند. در اصل، با توجه به نقش محوری منابع انسانی در سازمان‌ها، باید نظام ارزشیابی مناسبی را در نظر بگیریم که استعدادها را برانگیزد و پرورش بدهد. افزون بر این، در حوزه منابع انسانی، تصمیم‌گیری در مورد 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 (DeNis, Murphy, 2017). 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 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 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 دوره‌ای و منظم، نتایج حاصل را به معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور گزارش دهند. بر اساس نتایج پژوهش براتی و عریضی اگر سازمان‌ها بدنبال کارکنانی با عزت نفس بالا هستند سازمان‌ها باید مدیریت عملکرد را جایگزین ارزیابی عملکرد نمایند تا از طریق بازخوردهای آن افراد احساس بهتری داشته و بیشتر جذب سازمان شوند (براتی و عریضی، ۱۳۹۵). مدیریت عملکرد مفهومی گسترده تر و معنادارتر از اندازه‌گیری عملکرد ساده است و شامل استفاده از تکنیک‌های کمی و کیفی و توجه کافی به جنبه انسانی (رفتاری) سازمان‌ها است. اندازه‌گیری عملکرد به عنوان زیر سیستم مدیریت عملکرد معرفی می‌شود و مدیریت عملکرد در واقع بازگشت به مفهوم اساسی مدیریت است، که برای استفاده از منابع برای نیل به اهداف مطلوب، نیاز به انجام کاری هست (Halachmi, 2005)

تفاوت مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد: اگرچه مدیریت عملکرد به ارزیابی

عملکرد مربوط است اما با ارزیابی عملکرد متمایز می‌باشد. مدیریت عملکرد مفهوم گسترده تری است، زیرا هم ارزیابی عملکرد و هم طراحی شغل، عملکرد تیمها، ادارات و

بخشها را در بر می‌گیرد که بر اهداف و استراتژیهای منطبق است. همچنین، نوع ارزیابی عملکرد که در یک برنامه مدیریت عملکرد استفاده می‌شود بسیاری جهات با ارزیابی عملکرد سنتی متفاوت است. ارزیابی عملکرد یک ابزار عملیاتی برای بهبود کارایی کارکنان است در حالی که مدیریت عملکرد ابزاری استراتژیک است. همچنین ارزیابی عملکرد توسط واحد منابع انسانی سازمان انجام می‌شود، اما در خصوص مدیریت عملکرد، مسئولیت بر عهده مدیران است.

پژوهش حاضر در پی شناخت و یافتن پیامدهای مثبت و منفی مدیریت عملکرد کارکنان و بررسی اثربخشی طرح مدیریت عملکرد بانک‌های دولتی و هم‌راستایی و هم‌نوایی 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 ارائه گردد. (Murphy, Cleveland, Hanscom, 2018)

یکپارچگی: یکپارچگی در سازمان به میزان و درجه‌ای که واحدهای درون سازمانی به روشی هماهنگ و منسجم عمل می‌کنند اشاره دارد. در سازمان ابتدا وظایف تخصصی بین واحدها و افراد تفکیک می‌شوند تا جایگزین الگوهای کلی و مبهم گردند. این چنین سازمان‌ها، بخشها و واحدهای مجزا برای انجام وظایف مختلف و تحقق فعالیت‌های تخصصی خود دارند. در همین زمان به منظور برقراری وحدت درون هر سیستمی درکنار فرایند تفکیک یک فرایند تلفیق را نیز ایجاد می‌نماید. تلفیق در سازمانها عموماً از طریق به کارگیری روش‌هایی نظیر هماهنگی بین سلسله مراتب سازمان، سرپرستی مستقیم تدوین قوانین، رویه‌ها و خط مشی صورت می‌گیرد. بدین ترتیب هر سازمان برای مشخص نمودن قسمت‌های فرعی خود نیز به فرایند تفکیک نیاز داشته و از طرفی جهت حصول اطمینان از اینکه سیستم به عناصر مجزا که به همدیگر ارتباطی ندارند تقسیم نشده باشد به فرایند تلفیق نیاز دارد. در ارتباط با این مطالب باید بیان کرد که اگر افراد یا واحدهای مختلف در یک سازمان هماهنگ و یکپارچه عمل ننمایند، دیگر به صورت یک سیستم یا یک سازمان معنی نخواهند داشت

زیرا سیستم متشکل از اجزا و عناصری می‌باشد که با هم در تعامل هستند تا به هدف مشترکی برسند. بر این اساس هماهنگی و یکپارچگی از عوامل مهم موفقیت سازمانها می‌باشد و توجه به یکپارچگی افراد با سازمان و ایجاد هماهنگی بین آنها می‌تواند در کارایی افراد و تحقق اهداف سازمان نقش موثری داشته باشد. (نوروزی، ۱۳۸۹) شناسایی مؤلفه‌های اساسی سیستم مدیریتی و عملیاتی، دامنه مدیریت عملکرد یکپارچه را تعریف می‌کند. مدیریت یکپارچه عملکرد، زمانی "یکپارچه" است که مؤلفه‌های چارچوب مدیریت عملکرد همزمان یکپارچه در نظر گرفته شوند. مدیریت عملکرد به عنوان سیستمی یکپارچه تعریف می‌شود که نیاز به بررسی جامع تغییرات پارامترهای موثر بر بازدهی کارکنان دارد. بر این اساس مدیریت عملکرد سازمان باید در زمینه ترازهای مختلف و در سطوح مختلف واکنش نشان دهد. (Buttkus, Eberenz, 2019)

روش پژوهش

پژوهش حاضر از منظر فلسفی یک پژوهش مبتنی بر رویکرد استقرایی-قیاسی است. سؤال اصلی در این پژوهش این است که؛ چه مدلی می‌توان برای استقرار مدیریت عملکرد مبتنی بر یکپارچگی در بانک‌های دولتی ایران ارائه نمود. بنابراین از منظر هدف یک مطالعه اکتشافی می‌باشد. روشی که در این پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد، آمیخته اکتشافی است. در این تحقیق پژوهشگر در صدد زمینه یابی درباره موقعیت نامعین است. برای این منظور ابتدا به گردآوری داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته می‌پردازد و در مرحله بعدی از طریق گردآوری داده‌های کمی شبکه مضامین به دست آمده در مرحله کیفی را مورد آزمون قرار می‌دهد. این مطالعه از منظر بازه زمانی گردآوری داده‌ها یک پژوهش مقطعی محسوب می‌شود. هدف اصلی طراحی و تبیین مدل مدیریت عملکرد کارکنان با رویکرد یکپارچه در بانک‌های دولتی ایران و هدف ویژه پژوهش، آزمون و بررسی مضامین پایه، فراگیر و اصلی استخراج شده از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته در طراحی الگوی اشاره شده و آزمون مدل حاصل از بخش کیفی پژوهش می‌باشد. مطالعات اکتشافی اولیه در این پژوهش شامل داده‌های آرشیوی، مقالات منتشر شده در مجلات علمی داخلی و خارجی، همایشها، سمینارها و کنفرانسها و کتابهای تألیفی در مورد مدیریت عملکرد کارکنان می‌باشد. مصاحبه شوندگان انتخاب و به صورت مصاحبه نیمه ساختار یافته اطلاعات مورد نظر جمع‌آوری

گردید. جامعه مورد مطالعه برای مصاحبه، شامل خبرگان نظری (اساتید دانشگاهی) و خبرگان تجربی (الوانی و بودلایی، ۱۳۹۱) حوزه بانکداری دولتی است که در زمینه مدیریت عملکرد دارای تجربه می‌باشند.

جدول ۱- ویژگی خبرگان (مصاحبه شوندهگان)

سازمان	سمت سازمانی	رشته تحصیلی	میزان تحصیلات
بانک سپه	مشاور مدیر عامل	مدیریت آموزشی	دکتر
بانک مسکن	رئیس اداره بانکداری الکترونیک	مدیریت فناوری	کارشناسی ارشد
بانک سپه	مدیر امور مناطق غرب کشور	مدیریت صنعتی	کارشناسی ارشد
بانک صنعت و معدن	مدیر امور راهبری شعب	ریسک مالی	کارشناسی
بانک کشاورزی	رئیس واحد آموزش	مدیریت بیمه	دکتر
بانک سپه	رئیس اداره منابع انسانی	مدیریت اجرایی	کارشناسی ارشد
پست بانک	عضو هیات مدیره	علوم اقتصادی	دکتر
دانشگاه علم و صنعت ایران	مدیر گروه مدیریت و مهندسی کسب و کار	مدیریت بازرگانی	دکتر
دانشگاه علم و صنعت ایران	عضو هیات علمی دانشکده مهندسی صنایع	مدیریت بازرگانی	دکتر
دانشگاه آزاد اسلامی تهران جنوب بانک سپه	عضو هیات علمی دانشگاه مشاور مدیرعامل بانک سپه	مدیریت بازرگانی	کارشناسی ارشد
دانشگاه خواجه نصیر طوسی	رئیس دانشکده علوم	شیمی تجزیه	دکتر

حجم نمونه در مطالعاتی که با روش کیفی انجام می‌شوند، (تعداد خبرگان مصاحبه شونده) به موضوع، روش تحقیق، حوز علمی و تخصصی و تجربی آنان و امکان دسترسی به آنان می‌تواند متغیر باشد. برای نمونه‌گیری از ۱۱ نفر از خبرگان با روش هدفمند استفاده شده است که دارای شرایط زیر باشند: الف) مدیریت یا نظارت بر حداقل پنج کارمند، ب) حداقل ۱۵ سال سابقه اشتغال و ج) ابلاغ اهداف استراتژیک به عنوان یک مسئولیت اصلی در انجام وظایف محوله. روش تجزیه و تحلیل از طریق تحلیل مضمون می‌باشد که طبق مراحل شش گانه براون و کلارک، شامل مراحل؛ آشنایی با داده‌ها؛

ایجاد کدهای اولیه؛ جستجوی مضمون‌ها؛ بازبینی مضمون‌ها؛ تعریف و نام‌گذاری مضمون‌ها و تهیه گزارش است. به عبارت دیگر با کدگذاری سه مرحله‌ای (باز، محوری و گزینشی) مضامین استخراج گردیدند. برای محاسبه پایایی کدگذاری‌ها، 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 $0/6$ بیشتر باشد پایایی وجود دارد. (Gwet, 2014). ضریب کاپا در مطالعه حاضر $0/631$ بدست آمده است که در بازه قابل قبول قرار دارد. معناداری شاخص کاپا نیز کمتر از $0/05$ است بنابراین فرض استقلال کدهای استخراجی رد و وابستگی کدها تایید می‌شود.

در نهایت با استفاده از نرم افزار مکس کیو دای 2020 دسته بندی و تحلیل کیفی مضامین تحقیق، برای تأیید استدلال نویسنده، انجام پذیرفت. به روش تحلیل تم، مصاحبه‌های انجام شده تشریح و کدگذاری و با استفاده از تحلیل محتوا CVI و CVR پرسشنامه محقق ساخته مورد تأیید ۵ نفر از خبرگان قرار گرفت. بر اساس مدل مفهومی ارائه شده در بخش کیفی پرسشنامه محقق ساخته توزیع شد. نمونه آماری بخش کمی، تعداد ۳۸۰ نفر از میان ۳۷۲۱۴ نفر از مدیران و کارشناسان بانک‌های دولتی کشور انتخاب شده‌اند. برای تست نرمال بودن داده‌ها در نرم افزار اس پی اس می‌بایست یکبار نرمال بودن سوالات بررسی گردند و بار دیگر نرمال بودن متغیرهایی که از سوالات ساخته شده‌اند. برای اثبات نرمال بودن داده‌ها تک تک سوالات باید کشیدگی بین ۵- و ۵- و میزان چولگی بین ۳- و ۳- باشند. بر این اساس، این دو شرط برای تک تک سوالات برقرار و می‌توان ادعا نمود که سوالات دارای توزیع نرمال هستند. در بررسی نرمال بودن هر یک از متغیرها نتایج بررسی نشان می‌دهد که مقادیر کشیدگی برای متغیر سازگاری خارج از بازه نرمالیت، در نتیجه توزیع داده‌ها در سطح متغیرها نرمال نیست.

جدول ۲- میزان توافق نظر مصاحبه شونده‌گان در برخی مضامین

توافق مصاحبه شونده‌گان	مصاحبه شونده‌گان											مقوله فرعی	مضامین پایه (سوالات)
	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱		
۸	۱	۱		۱	۱			۱	۱	۱	۱	عوامل بیرونی	شرایط کشور
۹	۱	۱	۱	۱		۱	۱		۱	۱	۱	سازگاری عمودی در تعیین اهداف	ارتباط بین اهداف و چشم انداز
۱۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	سازگاری افقی در تعیین اهداف	مکمل بودن اهداف ادارات با یکدیگر
۸		۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱			۱	شایستگی برنامه ریزان	شناخت کافی از ساختار بانک
۹	۱		۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱		۱		تیم تخصصی
۹		۱		۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	ویژگی هدفگذاری	توجه به مسیر پیشرفت شغلی
۸			۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱		۱	مشارکتی بودن فرآیند	مشارکت افراد در شناسایی فرایندها
۹		۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱			۱	شایستگی مربیان	خبرگان بیرونی و بازنشستگان بانکی
۹		۱	۱		۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱		تدوین الگوی شایستگی مربیان
۱۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱		تعریف مربی گری
۷		۱	۱			۱	۱	۱	۱		۱	بازخورد موثر	بکارگیری نتایج مدیریت عملکرد در سایر فرآیندها
۹	۱	۱		۱	۱	۱	۱	۱	۱		۱	ویژگی فرآیند ارزیابی کارکنان	ارزیاب مناسب
۱۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱		ارزیابی میرا از قضاوت شخصی
۱۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱		۱	۱		ارزیابی نظام مند

براین اساس و چون متغیرها درجه دوم هستند و دارای متغیری با کمتر از سه سوال هستیم در تحلیل عامل‌ها از نرم افزار اسمارت پی.ال.اس استفاده شده است. در انجام تحلیل عاملی لازم است از این مساله اطمینان حاصل شود که داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسبند. در نتیجه از شاخص کی-ام-او و آزمون بارتلت استفاده و شاخص کی-ام-او برابر ۰/۷۰۲ (بیش از ۰/۷)، نشان داد تعداد پاسخ دهندگان برای تحلیل عاملی

کافی می‌باشد. همچنین سطح معنی‌داری آزمون بارتلت کوچکتر از ۰/۰۵ یعنی تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی مناسب است و فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی، رد شده حکایت دارد پرسشنامه پژوهش برای تحلیل عاملی سؤالات پرسشنامه کافی و مناسب است.

یافته‌های پژوهش

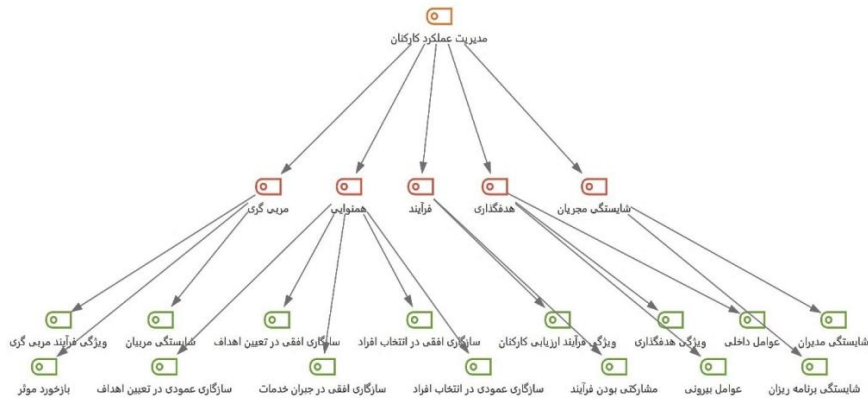
با انجام تحلیل مضمون پس از مراحل کدگذاری باز تعداد ۹۹ مضمون پایه استخراج گردید و از تحلیل آنها در مرحله کدگذاری محوری، ۱۵ مضمون سازماندهنده (مقوله فرعی) و در آخر نیز با بررسی نهایی و کدگذاری انتخابی ۵ مضمون فراگیر (مقوله اصلی) حاصل شد. با استفاده از شبکه مضامین به دست آمده الگوی ترکیبی مضامین مدیریت عملکرد کارکنان با رویکرد یکپارچه در بانکهای دولتی کشور، به دست آمد.

جدول ۳- برخی مضامین پایه مرتبط با مدیریت عملکرد کارکنان

برخی از مفاهیم (مضامین پایه)		
شرایط کشور	تنوع خدمات مورد نیاز مشتریان بانکها	ریسک پذیری مدیران
سیاستهای دولت	فرهنگ سازمانی حاکم بر بانک	مهارت بازخورد دادن مدیران به کارکنان
محیط رقابتی	چابک سازی ساختار بانک	قدرت قانونی (اختیار) برای مدیران
جایگاه نشان تجاری (برند) بانک	هدفگذاری منعطف با تغییر شرایط	خبرگان بیرونی و باا شستگان بانکی
تطبیق با تحولات بازارهای مالی	آموزش برای ارتقا مسئولیت پذیری	تبیین اهمیت نقش مدیران در مربیگری
رویکردهای فناورانه	تنوع مشاغل در بانک	تدوین الگوی شایستگی مربیان
گسترده‌گی جغرافیایی بانک	تناسب معیارهای ارزیابی با مشاغل	مقبولیت و پذیرش مربیان توسط کارکنان
ماهیت مشاغل موجود در بانک	تدوین الگوی شایستگی ارزیابی کنندگان	به روز بودن دانش بانکی مربیان
اهداف داخلی تبیین شده	ارزیابی مبرا از قضاوتها و سلايق شخصی	آگاهی از تحلیل مسایل روانشناسی
مدیریت مدیران داخلی	تدوین فرایند مربی گری در بانک	توجه به علایق کارکنان

در نرم افزار مکس کیو دا ۲۰۲۰، ابزارهایی تعبیه شده تا بتوان پس از کدگذاری تحقیق، مدل‌های متناسب با پژوهش را طراحی و ارائه نمود. در شکل ۱ تمامی تم‌ها استخراج

شده به همراه زیر ساخت‌های مربوط به هریک در یک نما به صورت یک مرور کلی نشان داده شده است:



شکل ۱- شبکه مضامین خروجی نرم افزار مکس کیو دای ۲۰۲۰

بر اساس نتایج کدگذاری‌های صورت پذیرفته مضامین پایه، سازمانده و فراگیر بر اساس جدول ۴ با درج میزان فراوانی آنها در مصاحبه‌ها آورده شده است:

جدول ۴- جدول مضامین (مقوله‌ها) با میزان فراوانی در مصاحبه‌ها

مقوله اصلی	فراوانی	مقوله فرعی	فراوانی
مربی گری	%۲۵/۳	ویژگی فرآیند مربی گری	%۴۳/۳
		بازخورد موثر	%۳۰
		شایستگی مربیان	%۲۶/۷
همنوایی	%۲۳/۲	سازگاری عمودی در تعیین اهداف	%۳۶/۴
		سازگاری افقی در تعیین اهداف	%۲۱/۸
		سازگاری افقی در جبران خدمات	%۲۱/۸
		سازگاری افقی در انتخاب افراد	%۱۰/۹
		سازگاری عمودی در انتخاب افراد	%۹/۱
فرآیند	%۲۱/۹	فرآیند ارزیابی کارکنان	%۵۱
		مشارکتی بودن فرآیند	%۴۹
هدفگذاری	%۲۰/۸	ویژگی هدفگذاری	%۵۶/۶
		عوامل بیرونی	%۳۵/۳
		عوامل داخلی	%۱۸/۲
شایستگی مجریان	%۸/۸	شایستگی برنامه ریزان	%۵۴/۸
		شایستگی مدیران	%۴۵/۲

تحلیل عاملی زیر مولفه ها

در مقوله هدفگذاری مقادیر تحلیل عاملی معنی‌داری برای هر سه مقوله فرعی بالاتر از ۰,۷ می‌باشد و به ترتیب به اهمیت عوامل داخلی، عوامل بیرونی و سپس ویژگی‌های هدفگذاری اشاره دارد. در سنجش هم‌نوابی، مقادیر تحلیل عاملی برای "سازگاری افقی تعیین اهداف"، بالای ۰,۷ می‌باشد در نتیجه تنها این مولفه در مدل باقی می‌ماند. بر این اساس توجه به "نحوه جذب نیروی انسانی" دارای اهمیت بسزایی بوده و سپس وجود "سازگاری بین نیاز بانک و انتخاب افراد شایسته از حیث مهارت، رفتار و استعداد متناسب" و در نهایت ضرورت "تدوین الگوی شایستگی کارکنان" حائز اهمیت و پیاده سازی می‌باشند. در سنجش فرآیند، مقدار تحلیل عاملی "مشارکتی بودن فرآیند" بالاتر از ۰,۷ می‌باشد پس در مدل باقی می‌ماند و مولفه ارزیابی حذف می‌شود. به عبارت دیگر "شفاف سازی تعاملات دوسویه مدیران و کارکنان" بیشترین سهم سپس "استفاده از نقطه نظرات کارکنان در شناسایی نیاز مشتریان" به منظور تعامل بیشتر با ارباب رجوع و جهت دهی عملکرد در راستای پاسخگویی و جلب رضایت مشتریان مورد توجه باید باشد و متعاقب آن "تدوین سازوکارهای تعامل دوسویه بین مدیران و کارکنان" لازم می‌باشد. در سنجش مربی‌گری، مقدار تحلیل عاملی مولفه "شایستگی مربیان" بالاتر از ۰,۷ می‌باشد و در مدل باقی می‌ماند بر این اساس به ترتیب معناداری، ضرورت "به روز بودن دانش بانکی مربیان" به منظور "مقبولیت و پذیرش آنان توسط کارکنان" و "تبیین اهمیت نقش مدیران در مربیگری کارکنان" و بهره مندی از وجود "خبرگان بیرونی و بازنشستگان بانکی به عنوان مربی" در بانک‌های دولتی به منظور استقرار مدیریت عملکرد باید ملحوظ نظر قرار گیرند. در بررسی شایستگی مجریان، مقدار تحلیل عاملی مقوله "شایستگی مدیران" بالاتر از ۰,۷ است و در مدل باقی می‌ماند. در فرآیند مدیریت عملکرد "پاسخگو بودن مدیران"، "ضرورت خلاقیت و نوآوری آنان"، "مهارت مدیران در چگونگی بازخورد دادن به کارکنان"، "ریسک‌پذیری مدیران" و ایجاد "جو ارتباطی سالم با کارکنان" ضرورت دارد.

تحلیل عاملی در مولفه اصلی

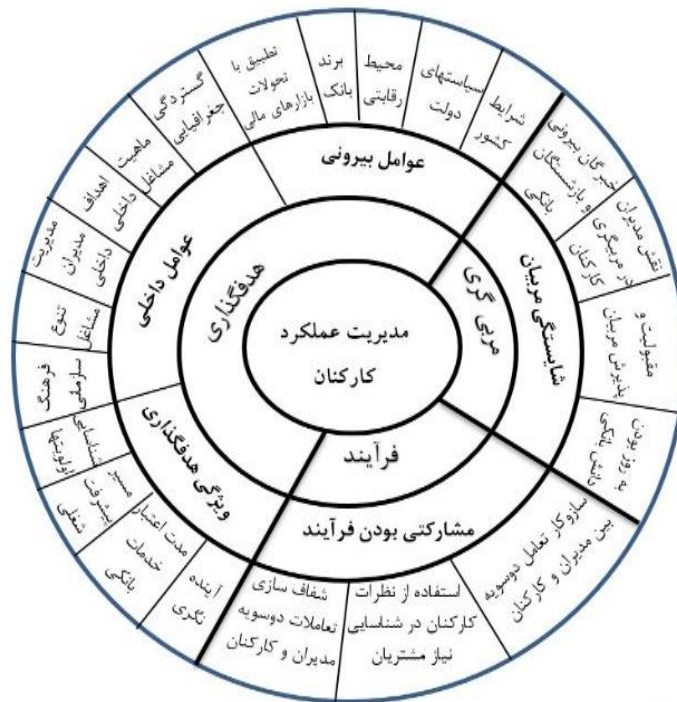
در تحلیل عاملی مولفه‌های اصلی مدل مدیریت عملکرد کارکنان همه عوامل سازنده

مدل، معنی‌دار و در مدل می‌مانند. سنجش نهایی مدل و اولویت بندی‌ها در حالت استاندارد در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵- جدول معنی داری مدیریت عملکرد در حالت استاندارد

هدفگذاری	مربی‌گری	فرآیند
0.927	0.837	0.760

مدل نهایی مدیریت عملکرد کارکنان با رویکرد یکپارچه در بانکهای دولتی کشور بصورت شکل ۲ خواهد بود:



شکل ۲- مدل نهایی مدیریت عملکرد کارکنان با رویکرد یکپارچه در بانکهای دولتی کشور

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس مطالعات و بررسی‌های صورت پذیرفته، بیشتر تحقیق‌های انجام شده در زمینه مدیریت عملکرد اگرچه با موضوع مدیریت عملکرد مطرح گردیده اند اما در نهایت به ارائه یک مدل جامع و کاربردی نپرداخته و خلا نبود مدل مدیریت عملکرد برای کارکنان با رویکرد یکپارچه در بانکداری دولتی کشور کاملاً مشهود است. این تحقیق با شناسایی عوامل و مولفه‌های تخصصی و فنی، بانک‌های دولتی را در استقرار و پیشبرد مدیریت عملکرد کارکنان کمک مینماید. مقوله هدفگذاری در تحلیل بخش کیفی از حیث فراوانی موارد عنوان شده توسط مصاحبه شونده‌گان در رده چهارم می‌باشد و در بخش کمی و آزمون مدل دارای بالاترین عدد معنی داری در حالت استاندارد است. این بدان معناست که به منظور استقرار مدیریت عملکرد کارکنان با رویکرد یکپارچه در بانک‌های دولتی کشور توجه به عوامل داخلی بانک‌های دولتی که اغلب دارای گستردگی جغرافیایی و متعاقب آن فرهنگ سازمانی حاکم و بر حسب خدمات متنوع دارای تنوع مشاغل گوناگون می‌باشند حساسیت در هدفگذاری را تاکید می‌نمایند. همچنین عوامل محیط بیرونی مانند شرایط کشور، سیاست‌های دولت، محیط رقابتی، جایگاه نشان تجاری بانک و تطبیق صنعت بانکداری متناسب با تحولات بازارهای مالی در هدفگذاری بانک‌ها تاثیر بسزایی دارند. همچنین ماهیت مشاغل موجود در بانک، اهداف داخلی تبیین شده و شیوه‌های مدیریت، در چگونگی هدفگذاری‌ها بسیار تاثیر گذارند این اهداف در عین حال که تاثیر پذیر از عوامل گوناگون می‌باشند دارای ویژگی‌هایی از جمله شناسایی اولویت‌های بانک، توجه به مسیر پیشرفت شغلی کارکنان، توجه به مدت اعتبار انواع خدمات بانکی و آینده نگری نیز باید باشند که میزان تحقق پذیری اهداف واقعی را تقویت نمایند. نتایج بخش کیفی پژوهش نشان می‌دهد، بر اساس تکرار مفاهیم، مقوله مربیگری زیربنایی‌ترین عنصر در پیاده‌سازی مدیریت عملکرد در نظام بانکی است و در بخش کمی و آزمون مدل دارای دومین رتبه در عدد معنی داری در حالت استاندارد، می‌باشد. در این خصوص برای تقویت مقوله شایستگی مربیان ضرورت دارد که از خبرگان بیرونی و بازنشستگان بانکی، برای مربیگری کارکنان و مدیران با توجه به تبیین اهمیت نقش مدیران در مربیگری کارکنان استفاده شود. این مربیان باید دارای مقبولیت و پذیرش توسط مدیران و کارکنان باشند و بنابر نتایج تحقیق اهمیت به روز بودن دانش

بانکی مربیان بیشتر مورد تاکید است. مولفه فرآیند با مقوله فرعی مشارکتی بودن فرآیند در بخش کیفی در جایگاه سوم میزان فراوانی اعلام نظر خبرگان طرف مصاحبه می‌باشد و در بخش کمی نیز از نظر عدد معنی داری در حالت استاندارد، رتبه سوم را دارد. لزوم تدوین و استقرار سازوکارهای تعامل‌های دوسویه بین مدیران و کارکنان با تاکید بر شفاف سازی در این تعاملات بسیار مورد توجه بوده است. در راستای چنین تعاملاتی استفاده از نقطه نظرات کارکنان در شناسایی نیاز مشتریان نیز می‌تواند از مدیریت عملکرد کارکنان در راستای استراتژی جذب مشتریان و تکریم ارباب رجوع می‌تواند نقطه قوت قابل توجهی باشد. به منظور استقرار اصولی و پایدار مدیریت عملکرد کارکنان با رویکرد یکپارچه در بانکداری دولتی ایران، لزوم مربیگری مدیران و کارکنان، تدوین اهداف متناسب و همسو و همچنین نظارت مستمر بر اجرای فرایندها و دستورالعمل‌های مترتب بر آنها، ایجاد دانش تخصصی و توجیه افراد به نقش مدیریت عملکرد در اعتلای عملکرد خود و متعاقب سازمان، از جمله مهمترین پیشنهادهای این پژوهش مطرح شده و تاکید می‌شود که نقش بانکها و پیشگامی آنها در حوزه‌های مدیریت بحران، پدافند غیر عامل، مقابله و پیشگیری از فساد، حفاظت از اموال و دارایی‌های مردم، مقابله با پولشویی، حمایت از صنایع، حمایت از کارکنان و مدیران، مقابله با مشکلات مالی و تحریم کشور و اجرای فرامین مناسب پولی بر مبنای سیاستگذاری‌های مراجع بالادستی، حاکی از آن است که محوریت خدمات مسئولانه و تحقق اهداف جامعه بر عهده آنان بوده و استفاده از این رویکرد به عنوان مبنایی در استقرار و اجرای ابعاد مدل مدیریت عملکرد کارکنان به معنای واقعی آن در بانک‌ها و سایر سازمان‌های مشابه مورد توجه قرار گیرد. به پژوهشگران و فعالان در زمینه مدیریت عملکرد کارکنان در حوزه نظام بانکداری دولتی پیشنهاد می‌گردد با توجه به مطالعات صورت پذیرفته در پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی، مطالعات زیادی در زمینه مدیریت عملکرد انجام شده است اما در تحقیقات داخلی اندک مطالعاتی صورت گرفته است بنابراین اولین پیشنهاد محقق توسعه تحقیقات و مطالعات در این زمینه است. با عنایت به مطالعات انجام شده توسط محقق به صراحت می‌توان اذعان داشت که هیچ تحقیقی در خصوص ارائه الگوی مدیریت عملکرد کارکنان با رویکرد یکپارچه در حوزه بانکداری کشور صورت نگرفته است. توصیه محقق به سایر محققان انجام تحقیق و مطالعه در این

زمینه در سایر بانک‌های غیر دولتی نیز می‌باشد. با توجه به گستردگی پژوهش انجام شده که بصورت جامع برای بانک‌های دولتی کشور تحقق یافته است پیشنهاد می‌گردد در مطالعات آینده آزمون این الگو در هر یک از بانک‌های دولتی بطور مجزا موضوع سایر پژوهش‌ها باشد. از جمله محدودیت‌هایی که پژوهشگر در فرآیند انجام این تحقیق با آن مواجه گردیده است عدم وجود تحقیقات داخلی و خارجی جامع در زمینه مدیریت عملکرد در حوزه بانکداری است. همچنین مشکلات محقق در تحقق این پژوهش شامل مواردی مانند: عدم سهولت دسترسی به مدیران ارشد بانک‌های دولتی به علت حساسیت بر محرمانگی و مشغله کاری، محدودیت دسترسی به سایتهای تخصصی در شبکه اینترنتی کشور و نگاه سنتی به مدیریت عملکرد و عدم تفکیک معنای مدیریت عملکرد از ارزیابی عملکرد در بسیاری از تحقیقات، بوده اند.

منابع

- الوانی، مهدی. بودلایی، حسن. (۱۳۹۱). پدیدارشناسی در مطالعات کارآفرینی، فصلنامه علوم مدیریت ایران. دوره ۵، شماره ۳۳-۶۱.
- امیری، علی نقی. (۱۳۸۴). طراحی مدلی برای بررسی تحقیق پیرامون اثربخشی مدیریت در مراکز پژوهشی قم. فرهنگ مدیریت. سال سوم شماره یازدهم. ص ۷۵-۱۰۳.
- آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۹۸). مدیریت عملکرد. داریوش غلام زاده. بهروز قلیچ‌لی، انتشارات صفار براتی، هاجر و عریضی سامانی، سید حمیدرضا. (۱۳۹۵). بررسی تاثیر مدیریت عملکرد ساختار سازمان و نظام ارتقائی مبتنی بر کارراه بر پذیرش شغل با توجه به نقش تعدیل. نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، سال پانزدهم. ۱۰۹-۱۲۱
- بکال، رابرت، مدیریت عملکرد، ترجمه علی زینی، انتشارات آدینه، ۱۳۹۴.
- نوروزی، حمید. (۱۳۸۹). مدیریت بهره‌وری با تکیه بر فرهنگ سازمانی. ابوالفضل مقدم، انتشارات به‌آوران، تهران
- Alexey, T., Elena, P., Ekaterina, A. & Irina, G. (2019). Measuring management pathologies: the way to improve business performance. *International Journal Public Sector Performance Management*, 5(2), 237-255
- 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.
- Barth, A. L., & de Beer, W. (2018). *Performance Management Process: Diagnosis In Performance Management Success* (107-113). Springer, Cham
- Buttkus, Michael & Eberenz, Ralf. (2019). "Performance Management in Retail and

- the Consumer Goods Industry: Best Practices and Case Studies”, Springer, 2019, pp: 49.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421.
- Gwet, K. L. (2014). *Handbook of inter-rater reliability: The definitive guide to measuring the extent of agreement among raters*. Advanced Analytics, LLC.
- Halachmi, Arie. (2005), "Performance measurement is only one way of managing performance", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54 Iss 7 pp. 502 - 516
- 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, 359-37
- 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.
- Murphy, Kevin R., Cleveland Jeanette N. & Hanscom Madison E. (2018), "Performance Appraisal and Management" SAGE Publications, Inc.
- 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.
- Ryua, D., & Yua, J. (2020). Nonlinear Effect of Subordinated Debt Changes on Bank Performance. *Finance Research Letters*, 101496.
- Saleem, M. A., Bhutta, Z. M., Nauman, M., & Zahra, S. (2019). Enhancing performance and commitment through leadership and empowerment. *International Journal of Bank Marketing*.
- 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.
- Talavera, O., Yin, S., & Zhang, M. (2018). Age diversity, directors' personal values, and bank performance. *International Review of Financial Analysis*, 55, 60-79.

Designing and testing the employees performance management model: An integrated approach in Iran's state-owned banks

Fahima, Maryam
gholamzadeh, daryoosh
Vedadi, Ahmad

Abstract

In today's competitive environment where the survival of organizations depends on the quality of decisions and the performance of stakeholders, performance management plays an important role in improving the performance of organizations. Economically, banking system performance is a major instrument in the growth and development of business banks that could lead to economic prosperity of the society. This article aims to design and test an integrated employee performance management model in Iran's state-owned banks. This mixed cross-sectional study is exploratory in terms of purpose, and from audience dimension ranks as applied research. method. We collected data through a semi-structured interviews with 11 university professors and experts who had managerial experiences in Iranian state-owned banks. We used a purposeful sampling for this stage. Using the Maxqda 2020 software for interviews, we found 5 main categories, 15 sub-categories and 112 basic themes. In the quantitative stage of our research, we distributed a researcher-made questionnaire among 380 employees of Iranian state owned banks. At this quantitative stage we used confirmatory factor and structural equations analysis. The results show that the proposed integrated employee performance management model for Iranian state-owned banks has tree dimensions of goal setting, coaching and process, 5 sub-categories and 23 significant indicators that have been discussed in detail.

Keywords :Employee performance management, integrated approach, state-owned banks, Thematic analysis, confirmatory factor analysis