

بررسی ارزیابی عملکرد کارکنان بانک کارآفرین (مطالعه موردی: شعب شهر کرج)

مراد کردی^۱، سیده بیتا سیدعلی روته^۲

^۱ استادیار دانشگاه پیام نور

^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه پیام نور مرکز بین الملل قشم

چکیده

رسیدن به اهداف سازمان در گروی توانایی نیروی انسانی در انجام امور محوله است. نیروی انسانی به عنوان یکی از مهمترین عوامل در پیشبرد اهداف و ارتقای بهره‌وری سازمانها محسوب می‌شود. بنابراین بهبود عملکرد و بهسازی نیروی انسانی نیاز انکارناپذیری برای سازمانها است و مدیریت عملکرد ابزاری برای دستیابی به این هدف است. هدف از انجام تحقیق حاضر، بررسی ارزیابی عملکرد کارکنان بانک کارآفرین می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان بانک کارآفرین در شهر کرج به تعداد ۵۰ نفر می‌باشد. که به علت کوچک بودن جامعه آماری کل جامعه به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود که پایایی آن توسط الفای کرونباخ تایید گشت. برای تجزیه و تحلیل آماری یافته‌ها، از نرم افزار اموس استفاده شده است. بر اساس نتایج به دست آمده عملکرد کارکنان بانک کارآفرین بر اساس هفت بعد مدل عملکرد اچپو در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

واژه‌های کلیدی: عملکرد، ارزیابی عملکرد، مدل اچپو.

۱- مقدمه

در طی ۲۰ سال اخیر سیستم‌های ارزیابی عملکرد بسیار مورد توجه قرار گرفته اند. (کافتروس و همکاران، ۲۰۱۴) مدیریت عملکرد یکی از مباحث ویژه مدیریت منابع انسانی استراتژیک است و ابزار مناسبی برای ارتقای عملکرد کارکنان و سازمان به حساب می‌آید. در صورتی که مدیریت عملکرد با ملزومات و پیش نیاز آن در سازمان طراحی و اجرا شود، می‌تواند بخشی از مسائل و مشکلات سازمان را شناسایی و در جهت 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. اندازه‌گیری عملکرد سازمانی فرایند پیچیده‌ای است چراکه عملکرد بخودی خود یک پدیده چند وجهی است که عناصر اجزای آن ممکن است متمایز از اولویت‌های مدیریتی و یا حتی متقابلاً متناقض باشند (بنتس و همکاران، ۲۰۱۲).

همچنین امروزه بسیاری از نظام‌های منابع انسانی و مدیریت، ناکارآمد بوده و الگوهای قدیمی ارزیابی عملکرد مناسب به نظر نمی‌رسند. (اسپکل و همکاران، ۲۰۱۴) طی دهه اخیر، بسیاری از سازمانها دریافته‌اند که در عمل فاقد نظام ارزشیابی عملکردی، که بتوان از طریق آن اولویت‌ها و اهداف خود را به کارکنان انتقال داد و بهسازی آنها را پی گرفت، هستند. انسان به دلیل گستردگی حیطه‌های شناختی و استفاده از ابزارهای مختلفی نظیر احساس، مشاهده، ادراک، تجربه و قدرت تعقل و تفکر در موضوعات مختلف، بویژه در ارزیابی و تفسیر رفتار و عملکرد کارکنان حساس بوده و مجموعه این عوامل کاردستیابی مدیران به عملکرد سازمانی مؤثر را تحت الشعاع قرار داده است (استردویک^۱، ۲۰۰۵). ارزیابی عملکرد از جمله وظایف اساسی و کلیدی مدیران می‌باشد تا با شناسایی نقاط ضعف و قوت فعالیت‌های انجام شده، نسبت به اصلاح و بهبود امور اقدام نمایند. (بلویسی و همکاران، ۲۰۰۳) بهبود مستمر عملکرد سازمانها، نیروی عظیم هم‌افزایی ایجاد میکند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد، توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولتها و سازمانها و مؤسسات همواره در جهت نیل به این هدف می‌کوشند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالشهای پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرای سیاستهای تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. دستیابی به این اهداف بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست.

در این پژوهش، عملکرد سازمانی با توجه به نتیجه پرسشنامه عملکرد سازمانی با توجه به ۷ متغیر مدل اچ‌یو مورد سنجش قرار گرفته است. این متغیرها عبارتند از: محیط، ارزیابی، اعتبار، انگیزه، کمک، وضوح، توانایی. از این رو مسئله اصلی این تحقیق بررسی ارزیابی عملکرد کارکنان بانک کارآفرین بر اساس مدل هفت بعدی اچ‌یو می‌باشد.

۲- ادبیات نظری

۲-۱- ارزیابی عملکرد

برای درک مفهوم ارزشیابی عملکرد سازمانی بایستی ابتدا مفهوم عملکرد را دریابیم. عملکرد؛ به درجه انجام وظایفی که شغل یک کارمند را تکمیل می‌کند، اشاره دارد (بایرز و رو^۲، ۲۰۰۸) تحقیقات بسیار زیادی در سال‌های اخیر در مورد ماهیت و روش شناسی اندازه‌گیری عملکرد در سازمان‌ها انجام گردیده است. (هانگ و همکاران، ۲۰۰۵) نتایج این تحقیقات از این جهت ارزشمند است که می‌توان وضعیت فعلی سازمان‌ها را درک نموده و همچنین چالش‌های آینده اندازه‌گیری عملکرد را از آن طریق مورد بررسی قرار داد. (بانکر، ۲۰۰۴) عملکرد سازمانی، به چگونگی انجام مأموریت‌ها، وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج حاصل از انجام آنها اطلاق می‌شود. در تعریفی دیگر، عملکرد سازمانی عبارت است از دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی یا فراتر رفتن از آنها و انجام مسئولیتهایی که سازمان به عهده دارد. (حقیقی و همکاران، ۲۰۱۰).

^۱. Stredwick

^۲. Byars and Rue

مدیریت عملکرد را می توان مجموعه ای از اقدامات و اطلاعات تلقی کرد که جهت افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدفها به شیوه های اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی صورت می گیرد. 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 می شود. نو و دیگران^۳ (۲۰۰۸) عملکرد را ناشی از ویژگیهای شخصی، مهارت ها و نظیر آن می دانند. کمپ بل معتقد است «عملکرد، رفتار است و باید از نتایج متمایز شود، زیرا عوامل سیستمی میتوانند نتایج را منحرف کنند.» (هوا و همکاران، ۲۰۰۵) در صورتی که عملکرد به گونهای تعریف شود که هم رفتار و هم نتایج را در برگیرد، دیدگاه جامع-تری حاصل میگردد (نیلی و همکاران، ۲۰۰۲). مولین (۲۰۰۲) در تعریف خود از سنجش عملکرد، بر چگونگی مدیریت و ارزش آفرینی تأکید دارد: ارزشیابی چگونگی مدیریت سازمانها و ارزش آفرینی آنها برای مشتریان و دیگر بهره وران (آماراتونگا و بالدري، ۲۰۰۷) در سنجش عملکرد، دو رویکرد عمده وجود دارد: عینی و ذهنی و هر دو رویکرد دارای محاسن و معایب خاص خود هستند. مقیاسهای عینی، بیشتر واقعی هستند؛ اما از نظر قلمرو پوششی، محدود به داده های مالی هستند و دیگر ابعاد سازمانی را تبیین نمیکنند. از سوی دیگر، مقیاسهای ذهنی، کمتر واقعگرا هستند؛ اما توصیفی غنی از اثر بخشی سازمان ارایه میکنند. این مقیاسها اجازه میدهند که دامنه وسیعی از سازمانها در صنایع مختلف مورد مقایسه قرار گیرند (آلن و همکاران، ۲۰۰۸: ۲۰).

۲-۲- مدل اچپو

یک مشکل کلی در روند مدیریت این است که بسیاری از مدیران این قابلیت را دارند که پیروان خود را در جریان نوع مشکلات موجود بگذارند، ولی همین مدیران اثربخشی لازم در تعیین علت وجود این مشکلات را ندارند. (البرت، ۲۰۰۸) به عبارت دیگر، بسیاری از مدیران در شناسائی مسائل یا مشکلات قوی هستند اما در تحلیل یا تشخیص مشکلات بهمراتب ضعیفتر میباشند. برای داشتن حداکثر اثربخشی در ارزیابی و حل مسائل مربوط به عملکرد، مدیران باید علت ایجاد مسائل را تعیین نمایند. مدل اچپو توسط هرسی و گلداسمیت، به منظور کمک به مدیران در تعیین علت وجود مشکلات عملکرد و ایجاد استراتژیهای تغییر برای حل این مشکلات، طرحریزی گردیده است. در تدوین مدلی برای تحلیل عملکرد انسانی، هرسی و گلداسمیت دو هدف اصلی را در نظر داشتند:

۱. تعیین عوامل کلیدی که میتوانند بر عملکرد فرد فرد کارکنان تأثیر بگذارند.
۲. ارائه این عوامل به گونه ای که بتوان آنها را به خاطر سپرد و به کار برد.

با توجه به ویژگیهایی که مدل اچپو از لحاظ قابلیت کاربرد و امکانپذیری دریافت اطلاعات دربرداشت و نیز ظرفیتی که از لحاظ ریشهیابی مشکلات و تعیین استراتژی برای رفع آنها ایجاد مینمود، این مدل در پژوهش حاضر مورد استفاده قرار گرفت. مؤلفه های اصلی این مدل بر اساس تابع زیر مشخص شده است.

عملکرد تابعی است از (: محیط. ارزیابی . اعتبار . مشوق . کمک . وضوح . توانایی)

۲-۳- ابعاد مدل اچپو

³.Noe and et al

۱. **توانایی:** در مدل اچیو اصطلاح توانایی به دانش و مهارت‌های پیروان گفته می‌شود (البته توانایی در به انجام رساندن موفقیت‌آمیز یک تکلیف). لازم است به یاد داشته باشیم که شایستگی افراد عمومیت ندارد. اجزای کلیدی توانایی عبارتند از: دانش مربوط به تکلیف (کارآموزی رسمی و غیررسمی که کامل کردن تکلیف خاصی را تسهیل می‌کند)، تجزیه‌مربوط به تکلیف (تجربه کاری قبلی که تکمیل موفقیت‌آمیز تکلیف کمک می‌کند) و قابلیت‌های مربوط به تکلیف (توانایی بالقوه‌ها یا صفات ممیزهای که اتمام موفقیت‌آمیز را تقویت می‌کند). مدیر باید در تحلیل عملکرد پیروان پرسد: آیا این شخص دانش و مهارت‌های لازم را برای تکمیل کردن موفقیت‌آمیز این تکلیف دارد یا خیر؟ (هرسی و بلانچارد، ص ۵۱۰، ۱۳۸۲)
۲. **وضوح** (درک یا تصور نقش) این اصطلاح به درک و پذیرش نحوه کار و محل و چگونگی انجام کار اطلاق می‌شود. برای آن که پیروان درک کاملی از مشکل داشته باشند باید مقاصد و اهداف عمده، نحوه رسیدن به این مقاصد و اهداف (چه اهدافی در چه زمانی بیشترین اهمیت را دارند) برایشان کاملاً صریح و روشن باشد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۲، ص ۴۲۵)
۳. **کمک** (حمایت سازمانی) اصطلاح کمک به کمک سازمانی یا حمایتی گفته می‌شود که پیرو برای تکمیل اثربخشی کار به آن نیاز دارد. برخی از عوامل حمایت سازمانی عبارتند از: بودجه، وسایل و تسهیلاتی که برای کامل کردن تکلیف لازم است، حمایت لازم از جانب دوایر دیگر، در دسترس بودن فرآورده و کیفیت آن و ذخیره کافی از منابع انسانی (هرسی و بلانچارد، ۴۲۵، ۱۳۸۲)
۴. **مشوق** اصطلاح مشوق به انگیزه مربوط به تکلیف پیروان یا انگیزش برای کامل کردن تکلیف خاص مورد تحلیل به گونه‌ای موفقیت‌آمیز اطلاق می‌شود. در ارزیابی انگیزه نباید فراموش کنیم که انگیزه بسیاری از مردم در مورد تکمیل تکالیفی بیشتر است که پاداش‌های درونی یا بیرونی در پی دارند (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۲، صص ۴۲۶ - ۴۲۵)
۵. **ارزیابی** (آموزش و بازخور) ارزیابی به بازخور روزانه عملکرد و دوره‌های گاه‌به‌گاه گفته می‌شود. روند بازخورد مناسب به پیروان اجازه می‌دهد پیوسته از چند و چون انجام کار مطلع باشند. اگر اشخاص از مشکلات عملکرد خود آگاه نباشند، انتظار بهبود عملکرد انتظاری غیرواقعی‌نانه‌ای است. مردم پیش از آن که مورد ارزیابی دوره‌ای رسمی، قرار بگیرند، باید از نتایج ارزیابی‌های مرتب غیررسمی درباره خود مطلع باشند. دلیل بسیاری از مشکلات عملکرد، فقدان آموزش لازم و بازخورد عملکرد است (هرسی و بلانچارد، صص ۴۲۶ - ۱۳۸۲).
۶. **بازخور** **اعتبار** بازخورد اعتبار به تناسب بودن و حقوقی بودن تصمیم‌های مدیر در خصوص منابع انسانی اطلاق می‌شود. مدیران باید مطمئن شوند که تصمیم‌های اخذ شده در مورد مردم از لحاظ حقوقی، دادگاهی و خط‌مشی‌های شرکت‌ها مناسب است. (هرسی و بلانچارد، صص ۴۲۶، ۱۳۸۲)
۷. **محیط** (تناسب محیطی) اصطلاح محیط به آن دسته از عوامل خارجی گفته می‌شود که می‌توانند حتی با وجود داشتن عوامل توانایی، وضوح، حمایت و انگیزه لازم برای شغل، باز هم بر عملکرد تأثیر گذارند. عناصر کلیدی عوامل محیطی عبارتند از: رقابت، تغییر شرایط بازار، آیین‌نامه‌های دولتی، تدارکات و اموری از این قبیل (هرسی و بلانچارد، صص ۴۲۷ - ۴۲۶، ۱۳۸۲).

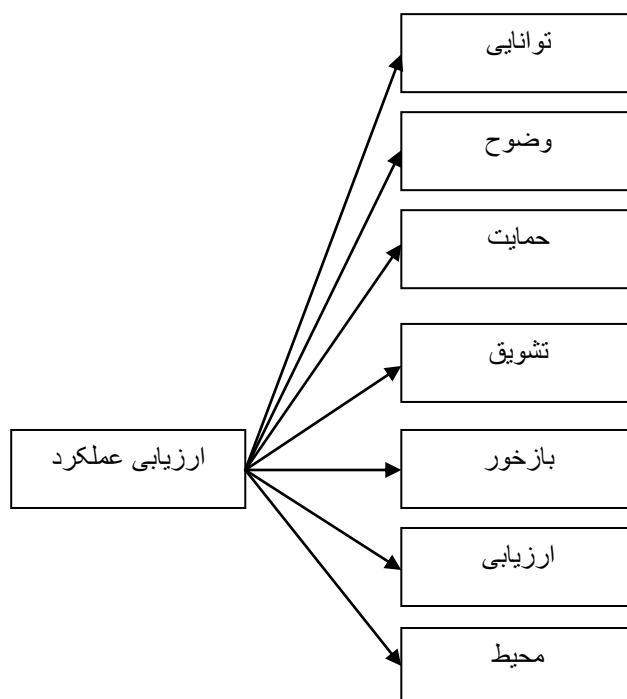
۲-۴- پیشینه پژوهش

منیعی و همکاران (۱۳۹۴) به ارزیابی عملکرد و ارتباط آنها با بهره‌وری نیروی انسانی را از دیدگاه کارکنان پست بانک ایران پرداختند. پژوهش به عمل آمده تأثیر هر کدام از شاخص‌های ارزیابی عملکرد را بر بهره‌وری نیروی انسانی اندازه‌گیری می‌نماید. به همین منظور پرسشنامه‌ای با عنوان تأثیر ارزیابی عملکرد بر بهره‌وری نیروی انسانی با روش نمونه‌گیری تصادفی

ساده در بین کارکنان بانک پخش گردید و با استفاده از آمار توصیفی (نمودار، درصد، میانگین، انحراف معیار و آمار استنباطی (ضریب همبستگی) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است و برای تایید مدل از مدل معادلات ساختاری و برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار Amos18 و SPSS18 استفاده شد. یافته ها نشان می دهد که شاخص های انگیزش، اعتبار تصمیم مدیران، ارزشیابی و عوامل محیطی از شاخص هایارزیابی عملکرد به ترتیب اولویت در بهره وری نیروی انسانی پست بانک ایران تأثیر به سزایی دارند و شاخص انگیزش با وزن استاندارد شده ۰.۳۵ بیشترین تأثیر مثبت را نسبت به بقیه شاخص ها بر بهره وری منابع انسانی در این سازمان دارد.عباس پور و همکاران در سال ۱۳۸۹ در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه ارتباطات اثربخش و عملکرد سازمانی (بر اساس مدل اچپو) به روش توصیفی- همبستگی در میان کارکنان واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران در سال ۱۳۸۸ انجام شد. نمونه مورد بررسی بر اساس فرمول نمونه گیری شامل ۲۵۰ نفر بود. فرضیه های اصلی این پژوهش ناظر بر این مساله بود که بین ارتباطات اثربخش و عملکرد سازمانی مبنی بر مولفه های مدل اچپو در شرکت ملی گاز ایران رابطه معناداری وجود دارد. ابزار سنجش برای گرد آوری داده ها پرسشنامه ای با ۶ مولفه برای ارتباطات اثربخش و ۷ مولفه برای عملکرد سازمانی بود. در نهایت، نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که بین ارتباطات اثربخش و عملکرد سازمانی در جامعه مورد مطالعه رابطه معناداری وجود دارد یعقوبی و همکاران در سال ۱۳۸۸ به بررسی عوامل موثر بر عملکرد کارکنان از دیدگاه مدیران بیمارستان های آموزشی شهر اصفهان صورت توصیفی-تحلیلی و مقطعی پرداختند. جامعه مورد پژوهش کلیه مدیران (اداری-پرستاری و ارشد) بیمارستان بوده که به روش سر شماری صورت گرفته است. ابزار جمع آوری داده ها پرسشنامه های محقق ساخته بر اساس مدل ACHIEVE میباشد. که اعتبار و روایی آن مورد تایید قرار گرفته است. این پرسشنامه به سبک لیکرت طراحی شده است که برای تجزیه و تحلیل داده از آمار توصیفی و تحلیلی استفاده شده است. نمره کل عامل توانایی برابر با $۸۷/۵+۱۲/۲$ ، عامل شناخت برابر با $۸۲/۳+۱۴/۸$ ، عامل حمایت برابر با $۸۲/۶+۱۵/۷$ عامل انگیزش برابر با $۸۱/۴+۱۵/۴$ ، عامل ارزیابی برابر با $۷۷/۲+۱۵/۶$ ، عامل اعتبار برابر با $۸۲/۷+۱۷/۳$ ، و عامل محیط برابر با $۸/۱۲+۲/۸۵$ که کلیه عوامل فوق الذکر در بهبود عملکرد موثر بوده اند. بنتس و همکاران (۲۰۱۲) در یک شرکت مخابراتی برزیلی را برای بررسی و بیان ادغام دو روش کارت ارزیابی متوازن (BSC) که یک چارچوب چشم انداز متعدد برای ارزیابی عملکرد است) ۹ و فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) که ابزاری برای تصمیم گیری در جهت اولویت بندی دیدگاه های عملکرد چندگانه و شاخص ها و برای ایجاد یک استاندارد واحد برای رتبه بندی گزینه ها می باشد، ارائه می کند. در این مورد، عملکرد واحدهای عملیاتی). روش تعامل و تکرار به همراه یک رویکرد برای توافق ساخت در میان مدیرانی است که به ایجاد مقادیر اولویتی برای ابعاد عملکرد و شاخص های مربوطه میپردازد. چن، سیلورثورن و هانگ (۲۰۰۵) در پژوهشی به بررسی رابطه سطوح ارتباط ۱ سازمانی، استرس شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی در شرکتهای آمریکایی و تایوانی پرداختند. حجم نمونه در آمریکا شامل ۳۰ کارمند متخصص و ۲۷ مدیر و در تایوان ۷۵ کارمند حرفهای و ۱۲ مدیر بود. نتایج این پژوهش حاکی از این بود که اختلاف کمی میان کارمندان متخصص از نظر ارتباط سازمانی و استرس شغلی بین ایالات متحده و تایوان وجود دارد، اما از نظر تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی، میان کارمندان این دو کشور اختلاف زیادی مشاهده شد که این امر میتواند ناشی از اختلافات فرهنگی باشد. همچنین از نقاط قوت این شرکتهای در هر دو کشور، استفاده کارکنان از فرایندها و مجراهای ارتباطی مؤثر بود که به تعهد و عملکرد سازمانی بهتر منجر میشد.

۲-۵- مدل مفهومی پژوهش

پس از مرور مستند بر مقالات و رساله های معتبر بین المللی و بعضاً داخلی، در رابطه با پیشینه تحقیق حاضر، مدل زیر مورد استفاده قرار گرفت.



شکل (۱) مدل مفهومی تحقیق (سیلورثون و هانگ ، ۲۰۰۵)

۲-۶- فرضیات تحقیق

فرضیه اصلی

عملکرد کارکنان بانک کارآفرین در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

فرضیات فرعی

۱. بعد توانایی کارکنان در بانک کارآفرین در وضعیت مطلوبی قرار دارد.
۲. بعد وضوح کارکنان در بانک کارآفرین در وضعیت مطلوبی قرار دارد.
۳. بعد حمایت کارکنان در بانک کارآفرین در وضعیت مطلوبی قرار دارد.
۴. بعد تشویق کارکنان در بانک کارآفرین در وضعیت مطلوبی قرار دارد.
۵. بعد بازخور کارکنان در بانک کارآفرین در وضعیت مطلوبی قرار دارد.
۶. بعد ارزیابی کارکنان در بانک کارآفرین در وضعیت مطلوبی قرار دارد.
۷. بعد محیط در بانک کارآفرین در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

۳- روش تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ طبقه بندی بر حسب هدف از نوع کاربردی می باشد. با توجه به ویژگی آزمایشی و یا غیرآزمایشی^(۴) بودن تحقیقات، روش تحقیق حاضر، روش غیر توصیفی- پیمایشی محسوب می شود. همچنین جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان بانک کارآفرین در شهر کرج به تعداد ۵۰ نفر می باشد. که به علت کوچک بودن جامعه آماری کل جامعه به

⁴. Experimental and non experimental.

عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه های بود. برای تجزیه و تحلیل آماری یافته ها، از نرم افزار اموس استفاده شده است.

برای جمع آوری داده های مورد نیاز از روش مطالعات کتابخانه ای و مطالعات میدانی استفاده شده است. ابزار گردآوری در این پژوهش، پرسشنامه استاندارد می باشد. بخش اول پرسشنامه شامل متغیرهای جمعیت شناختی (جنس، سن، وضعیت تاهل، میزان تحصیلات، تجربه شغلی) است و بخش دوم حاوی سوالات مرتبط با متغیرهای پژوهش می باشد، که بر اساس مقیاس لیکرت تهیه شد. همچنین محقق به منظور افزایش قابلیت اعتماد ابزار اعتبار آن را با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار داده است. توزیع سوالات پرسشنامه و ضریب آلفای کرونباخ آنها در جدول زیر بیان شده است. همچنین برای تجزیه و تحلیل داده ها از تکنیک مدلسازی معادلات ساختاری اموس بهره برده ایم.

جدول (۱) ارتباط میان متغیرهای مستقل و سوالات پرسشنامه

متغیر	سوالات	منبع	الفای کرونباخ
توانایی	۴-۱	چن و همکاران، ۲۰۰۵	۰.۷۸۵
وضوح	۸-۵		۰.۷۶۹
حمایت	۱۲-۹		۰.۷۲۸
تشویق	۱۶-۱۳		۰.۷۳۳
بازخور	۲۰-۱۷		۰.۷۴۱
ارزیابی	۲۴-۲۱		۰.۷۵۲
محیط	۲۸-۲۵		۰.۷۳۶

۱- تجزیه و تحلیل آماری

۱-۴- بررسی متغیرهای جمعیت شناختی

با توجه به تحلیل داده ها، اطلاعات زیر پیرامون نمونه آماری پژوهش استخراج شد:

۲۴.۵٪ از کارکنان را زنان و ۷۵.۵٪ را مردان، ۶۳.۳٪ متأهل و ۳۶.۷٪ مجرد، ۱۸.۴٪ ۲۰-۳۰ سال، ۴۴.۹٪ ۳۰-۴۰ سال، ۲۶.۵٪ ۴۰-۵۰ سال، و ۱۰.۲٪ بالای ۵۰ سال سن داشتند. ۹.۲٪ دیپلم، ۱۱.۲٪ فوق دیپلم، ۷۵٪ از نمونه آماری این تحقیق دارای مدرک تحصیلی لیسانس و ۴.۶٪ فوق لیسانس بودند. ۱۸.۴٪ زیر پنج سال، ۱۵.۳٪ از نمونه آماری این تحقیق ۱۰ تا ۱۵ سال، ۲۷.۶٪ ۱۰-۱۵ سال، ۱۴.۳٪ ۱۵ تا ۲۰ سال و ۲.۶٪ ۲۰ تا ۲۵ سال و ۲۱.۹٪ بالای ۲۵ سال تجربه کاری داشتند.

۴-۲- یافته ها

۴-۳- آزمون (KMO)

معیار کفایت نمونه‌گیری کی. ام. او^۵، آماره‌ای برای بررسی کفایت داده‌ها (نمونه‌گیری) است و نشان دهنده نسبت واریانس مشترک در واریانس متغیرها است که ممکن است به وسیله عوامل مهم ایجاد شده باشد. این شاخص در دامنه صفر تا یک قرار دارد. مقادیر بالاتر برای این آماره (نزدیک به یک) نشان می‌دهد که تحلیل عاملی با استفاده از این داده‌ها قابل انجام است. اگر این مقدار کمتر از ۰/۶ باشد، نتایج تحلیل عاملی چندان قابل استفاده نخواهد بود. رابطه زیر مبین معیار کفایت نمونه‌گیری

$$KMO = \frac{\sum_i \sum_j r_{ij}^2}{\sum_i \sum_j r_{ij}^2 + \sum_i \sum_j a_{ij}^2} \quad (KMO) \text{ است (مؤمنی و فعال، ۱۳۹۱: ۱۹۳).}$$

که در آن :

$$r_{ij} = \text{ضریب همبستگی ساده بین متغیرهای } i \text{ و } j$$

$$a_{ij} = \text{ضریب همبستگی جزئی بین متغیرهای } i \text{ و } j$$

آزمون کروی بودن بارلت^۶، این فرضیه را آزمون می‌کند که ماتریس همبستگی یک ماتریس همبندی است یا خیر. اگر ماتریس همبستگی، یک ماتریس همبندی باشد، در این صورت متغیرها با هم ارتباطی ندارند و در نتیجه امکان شناسایی عوامل جدید بر اساس همبستگی بین متغیرها وجود ندارد. این آزمون به بررسی مرتبط و مناسب بودن متغیرها برای کشف ساختار می‌پردازد. مقادیر کوچک (کمتر از ۰/۰۵) برای سطح معنی‌داری نشان می‌دهد که ماتریس همبستگی بین متغیرها، همبندی نیست و تحلیل عاملی برای داده‌های موجود مفید خواهد بود.

جدول (۲) نتایج آزمون KMO

نام شاخص	KMO	نتیجه
توانایی	۰.۹۸۵	توان آماری و کفایت نمونه تایید می شود
وضوح	۰.۹۸۲	توان آماری و کفایت نمونه تایید می شود
حمایت	۰.۹۳۷	توان آماری و کفایت نمونه تایید می شود
تشویق	۰.۹۳۳	توان آماری و کفایت نمونه تایید می شود
بازخور	۰.۹۸۲	توان آماری و کفایت نمونه تایید می شود
ارزیابی	۰.۹۳۶	توان آماری و کفایت نمونه تایید می شود
محیط	۰.۹۴۷	توان آماری و کفایت نمونه تایید می شود

نتیجه آزمون KMO در جدول فوق نشان می‌دهد که مقدار KMO برای همه مقیاس‌ها بیشتر از ۰/۶ می‌باشد بنابراین حجم نمونه از کفایت خوبی برای انجام تحلیل عاملی برخوردار است.

⁵ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

⁶ Bartlett's Test of Sphericity

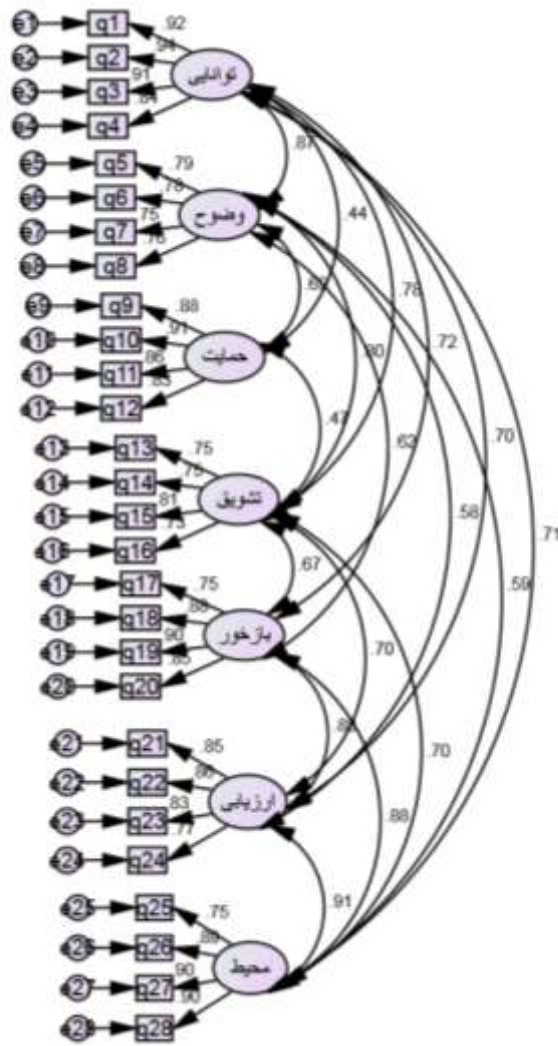
۴-۴- روش مدل معادلات ساختاری (SEM)

مدل سازی معادله ساختاری به پژوهشگر یاری میرساند تا الگویی نظری را که از اجزای مختلف و متنوعی تشکیل یافته، هم به طور کلی و هم به گونه ای جزئی مورد آزمون و واریسی قرار دهد. مدل معادله ساختاری ترکیبی از مدل های مسیر (روابط ساختاری) و مدل های عاملی تأییدی (روابط اندازه گیری) است. در یک مدل معادله ساختاری به معنای عام، پژوهشگر از طرفی به دنبال آن است که مجموعه ای از متغیرهای پنهان را با مجموعه ای از معرف ها اندازه گیری کرده و از طرف دیگر روابط ساختاری بین متغیرهای پنهان را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد، هر چند ممکن است در این میان برخی از متغیرهای حاضر در مدل ساختاری از نوع متغیرهای مشاهده شده باشند. پس می توان این گونه بیان کرد که یک مدل معادله ساختاری به طور معمول ترکیبی از مدل های اندازه گیری و مدل های ساختاری اند. تا حد زیادی می توان مدل های اندازه گیری را برگرفته از مبانی نظری درباره پدیده های مورد مطالعه و مدل های ساختاری را برگرفته از چارچوب نظری پژوهش دانست (قاسمی، ۱۳۸۹)

۴-۴-۱- مدل اندازه گیری متغیرهای اصلی تحقیق و ابعاد مربوط به آنها

به منظور پی بردن به متغیرهای زیربنایی یک پدیده یا تلخیص مجموعه ای از داده ها از تحلیل عاملی استفاده می گردد. داده های اولیه برای تحلیل عاملی، ماتریس همبستگی بین متغیرهاست. تحلیل عاملی متغیرهای وابسته از قبل تعیین شده ای ندارد. موارد استفاده تحلیل عاملی را به دو دسته کلی می توان تقسیم کرد: الف) مقاصد اکتشافی و ب) مقاصد تأییدی (تینزلی و تینزلی^۷، ۱۹۸۷؛ به نقل از بازرگان و همکاران، ۱۳۸۷: ۲۶۸). چون این تحقیق بر اساس ادبیات نظری دارای یک پیش مدل مفهومی است که محقق درصدد بررسی آن جهت تأیید نهایی می باشد از تحلیل عاملی تأییدی استفاده می گردد. لذا در این قسمت، از تحلیل عاملی تأییدی بر روی متغیرهای تحقیق جهت تدوین مدل اندازه گیری متغیرهای مستقل و وابسته و نیز تبیین هر چه بهتر آنها و در نهایت تبیین مدل معادله ساختاری تأثیر رفتار شهروندی برند بر اعتماد استفاده می گردد.

⁷ Tinsley and Tinsley



شکل ۲- مدل اندازه گیری ابعاد ارزیابی عملکرد در حالت تخمین استاندارد

نتایج حاصل از برازش ابعاد متغیر ارزیابی عملکرد نشان می دهد که ارتباط معنادار و مناسبی میان تمامی ابعاد آن با سوالات مربوطه برقرار است و سوالات موجود، ابعاد مذکور را به خوبی تبیین می کنند.

۴-۴-۲- تحلیل مسیر

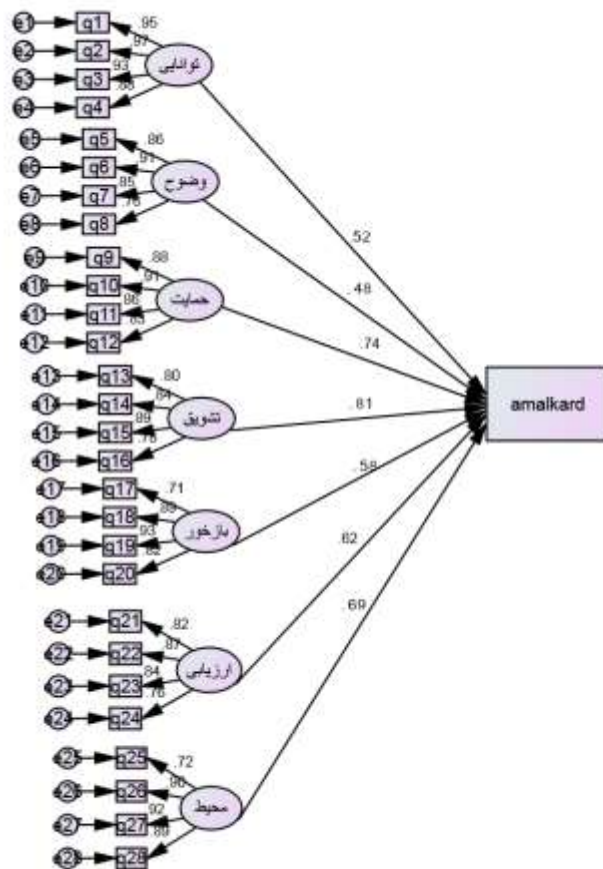
با اجرای آزمون مدلسازی معادلات ساختاری در نرم افزار، شاخصهای برازشی ارائه میگردند که نشان میدهند تا حدی مدل مفهومی مورد ادعا به وسیله داده های تجربی برازش میشود. بر خلاف آزمونهای مرسوم آماری که با یک آماره مورد تایید و یا رد قرار میگیرند، در مدلسازی معادلات ساختاری، دستهای از شاخصها معرفی میشوند. وضعیت شاخصهای برازش برای مدل مفهومی پژوهش در جدول زیر آورده شده است.

وضعیت برازش مدل تحقیق حاضر با توجه به داده های حاصل از نتایج نرم افزار اموس به شرح ذیل می باشد :

جدول (۳) شاخصهای برازش مدل

گروه بندی شاخصها	نام شاخص	مدل اولیه	برازش قابل قبول
شاخصهای برازش مطلق	سطح تحت پوشش کای اسکوئر	۰.۰۷۴	$P > 5\%$
	شاخص نیکویی برازش	۰.۹۶۳	$GFI > 90\%$
	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	۰.۹۶۲	$AGFI > 90\%$
شاخصهای برازش تطبیقی	شاخص برازش هنجار شده	۰.۹۹	$NNFI > 90\%$
	شاخص برازش تطبیقی	۰.۹۸۸	$CFI > 90\%$
	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	۰.۰۰۶	$RMSEA < 10\%$
	کای اسکوئر بهنجار شده به درجه آزادی	۲.۷۳۶	مقدار بین ۱ تا ۳

همان طور که در جدول مشخص است کلیه شاخصهای برازش مدل از وضعیت مناسبی برخوردار هستند. به منظور آزمون فرضیه های تحقیق، از مدلیابی معادلات ساختاری (SEM) با به کارگیری روش حداکثر درستنمایی در نرم افزار اموس استفاده شد که در طی همه مراحل تحلیل، ماتریس کواریانس مبنای کار قرار گرفت. شکل زیر روابط ساختاری مدل تحقیق را نشان میدهد.



شکل (۳) مدل مفهومی پژوهش به همراه بارهای عاملی

جدول (۴) ضریب مسیر فرضیات

نسبت بحرانی	ضریب مسیر	فرضیه
۶.۸۲۱	۰.۵۲	توانایی ← عملکرد
۶.۱۲۵	۰.۴۸	وضوح ← عملکرد
۸.۱۲۲	۰.۷۴	حمایت ← عملکرد
۹.۲۵۸	۰.۸۱	تشویق ← عملکرد
۷.۱۵۸	۰.۵۸	بازخورد ← عملکرد
۷.۵۱۴	۰.۶۲	ارزیابی ← عملکرد
۷.۹۹۶	۰.۶۹	محیط ← عملکرد

بر اساس نتایج آزمون فرضیات تحقیق و روابط ساختاری بین متغیرهای مدل تحقیق متغیر با توجه به مقدار نسبت بحرانی که بالاتر از ۱.۹۶ است، می توان گفت در سطح اطمینان ۹۵ درصد، توانایی با ضریب مسیر (۰.۵۲) در سطح متوسطی قرار دارد. وضوح با ضریب مسیر (۰.۴۸) و نسبت بحرانی (۶.۱۲۵) در سطح متوسطی قرار دارد. حمایت با ضریب مسیر (۰.۷۴) و نسبت بحرانی (۸.۱۲۲) در سطح عالی قرار دارد. تشویق با ضریب مسیر (۰.۸۱) و نسبت بحرانی (۹.۲۵۸) در سطح عالی قرار دارد. بازخور با ضریب مسیر (۰.۵۸) و نسبت بحرانی (۷.۱۵۸) در سطح متوسطی قرار دارد. ارزیابی با ضریب مسیر (۰.۶۲) و نسبت بحرانی (۷.۵۱۴) در سطح عالی قرار دارد. محیط با ضریب مسیر (۰.۶۹) و نسبت بحرانی (۷.۹۹۶) در سطح عالی قرار دارد.

۵- بحث و نتیجه گیری

امروزه معضل اصلی سازمانهای بهداشتی و درمانی نداشتن کارایی و اثربخشی کافی است از طرفی محور اصلی افزایش کارایی و اثربخشی در هر سازمانی نیروی انسانی آن است در واقع بهبود عملکرد نیروی انسانی مهمترین قدم در راه اصلاح عملکرد هر سازمانی است. مدیر خواه برای سود یا بهره وری بیشتر سازمان تلاش کند یا کارآمدی و عملکرد بهتر کارکنان، باید پیوسته مراقب انگیزش و شایستگی افراد و گروههای کاری باشد. به تعبیری نیمی از وظیفه مدیر جستجوی همیشگی راههای افزایش سطح شایستگی کارکنان است. یکی از مسائل معمول در فراگرد مدیریت این است که بسیاری از مدیران در تعیین نقاط قوت کارکنان توانایی دارند ولی در کمک به علت یابی ضعفها به همان میزان اثربخش نیستند. به عبارت دیگر، بسیاری از مدیران در شناسایی مسأله قوی هستند ولی در تشخیص علت یا تحلیل آن ضعیفند. مدل achieve مدلی است که توسط هرسی و بلانچارد ارائه شده و ۷ عامل را بر عملکرد نیروی انسانی مؤثر دانسته است که به منظور کمک به مدیران در تعیین علت وجود مشکلات عملکرد و به وجود آمدن استراتژیهای تغییر به منظور حل این مشکلات طرح ریزی گردیده است. هدف تحقیق حاضر بررسی بررسی ارزیابی عملکرد بر اساس مدل اچپو می باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان بانک کارآفرین در شهر کرج به تعداد ۵۰ نفر می باشد. که به علت کوچک بودن جامعه آماری کل جامعه به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه بود. برای تجزیه و تحلیل آماری یافته ها، از نرم افزار اموس استفاده شده است. بر اساس نتایج به دست آمده عملکرد کارکنان بانک کارآفرین بر اساس هفت بعد مدل عملکرد اچپو در وضعیت مطلوبی قرار دارد. همچنین پیشنهادات زیر در راستای یاری رساندن به مدیران در جهت بهبود عملکرد کارکنان ارائه می گردد:

- نظام نظارت و ارزیابی عملکرد درون سازمانی مبتنی بر معیارهای شایستگی
- طبقه بندی واحدهای سازمانی بر اساس کارکرد و محیط سازمانی جهت دستیابی به معیارهای شایستگی در هر واحد
- تدوین و تصویب معیارها و شاخصهای شایستگی و ابلاغ آن به واحدهای سازمانی
- مشارکت کارکنان واحدهای سازمانی نقش مهمی در افزایش میزان پذیرش و قابلیت کاربرد این معیارها دارد
- نظارت بر عملکرد کارکنان بر اساس شاخصهای ابلاغ شده از سوی مدیران واحدهای سازمانی و از سوی بخش نظارت و عملکرد هر سازمان
- ارزیابی عملکرد کارکنان بر اساس شاخصهای ابلاغ شده و در نظر گرفتن پاداش و تنبیه پاداش مالی و ارتقای درجه شغلی برای عملکردهای مثبت و منفی
- اعلام دوره ای نتایج نظارت و ارزیابی عملکرد به مقامات سازمانی.

منابع

۱. منیعی، رضا و مریم السادات توکلی، ۱۳۹۴، بررسی تاثیر ارزیابی عملکرد بر بهره‌وری نیروی انسانی در پست بانک ایران، اولین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع، مدیریت و حسابداری، بصورت الکترونیکی، مؤسسه پژوهشی البرز،
۲. هرسی، پاول. بلانجارد، کنت اچ. (۱۳۸۲) مدیریت رفتار سازمانی، چاپ ششم، تهران، مؤسسه انتشارات جهاد دانشگاهی.
3. Albert, M, and Nora, I. (2008). Market Orientation and Business Economic Performance a Mediated Model, Department of Psychology, University of Barcelona, Barcelona, 14 (3), 284-299
4. Alexandre Veronese Bentes, Jorge Carneiro, Jorge Ferreira da Silva, Herbert Kimura, Multidimensional assessment of organizational performance: Integrating BSC and AHP, Journal of Business Research, Volume 65, Issue 12, December 2012, Pages 1790-1799, ISSN 0148-2963, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.039>.
5. Alexi, H, (2005).The Efficiency Factors on the welfare in organs, Journal, Psychological, 25-30.
6. Allen, J., O'Toole, W., Harris, R., & McDonnell, I. (2008). Festival and Special Event Management. (4th ed.). China: John Wiley & Sons Australia, Ltd
7. Banker,R,D.Janakiraman,S,N.& Konstans.C. (2005). A balanced Scoreard analysis performance metrics". European Journal of Operational Research, Vol. 154,pp:423-436.
8. Bloisi, w., cook, c. w.; hunsaker, p. L. (2003). management and organizational behavior. new york : McGrow Hill , euoropean edition.
9. Byars, L.I & Rue, L.W. (2008). Human Resource Management: 9 th Edition. New York: Mc GrawHill
10. Chen, J.-c., Silverthorne, C., & Hung, J.-Y. (2006). Organizational communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. Leadership & organization Development journal , 27, 242_249
11. Ho, L. (2008). what affects organizational performance? industrial Management & Data System , 108-118.
12. Hong, J. (1999). Structuring for organizational Learning. The organizational Learning, 6(4), 173-185
13. Hua, g. sher, W . pheng, S .L. (2005). Factor affecting effective communication between building clinet and maintenance contractor. 240-251.
14. Koufteros, Anto (John) Verghese, Lorenzo Lucianetti, The effect of performance measurement systems on firm performance: A cross-sectional and a longitudinal study, Journal of Operations Management, Volume 32, Issue 6, September 2014, Pages 313-336, ISSN 0272-6963, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2014.06.003>.
15. Moullin M.,(2007): "Delivering excellent in Health and social care", Open university press, Buckingham
16. Neely A. Adams, C. Kkennerley,M.(2002). " The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success". Financial Times Prentice Hall, Ch.5
17. Noe, R.A, Hollenbeck, J. R, Gerhurt, B & Wright, P.M. (2008). Human Resource Management: gaining Competitive advantage. New York: Mc GrawHill
18. Speklé, Frank H.M. Verbeeten, The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance, Management Accounting Research, Volume

25, Issue 2, June 2014, Pages 131-146, ISSN 1044-5005,
<http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.004>.