

## Designing a Performance Appraisal Model of SEPAH BANK Managers' in Integration Condition

Gholamreza Eskandari<sup>1</sup>, \*Alireza Mooghali<sup>2</sup>

1-PHD Student of Public Administration/Human Resources at Payame Noor University (PNU), Iran.

2-Supervisor, Professor of Public Administration at Payame Noor University, Iran. (Corresponding author).Email: mooghali@yahoo.com

Received: 06/10/2020; Accepted: 17/01/2021

### Extended Abstract

#### Abstract

Performance appraisal is the process by which employees' work is formally reviewed at regular intervals. The purpose of this study is to evaluate the performance of managers of SEPAH BANK and merged banks and institutions in terms of mergers and to predict their performance in terms of mergers. For this purpose, the combined research method of the classification model was found to be suitable for discovering the research model and examining research hypotheses.

#### Introduction

Organizations are measures and tools that are created to meet the basic needs of society and with the course of social changes, they become more and more extensive and complex (Adams, 1963). They have different goals and they work according to the plan to achieve their goals, and their activity requires the use of human resources. The role of human resources and their management is very important, especially in service organizations. In practice, there are several ways to translate broad aspects of human resource management into effective strategies of service organizations (Yang & Holzer, 2006). One of the strategies that has been associated with improving human resource management is the performance appraisal system. In order to evaluate customer service, it is recommended to evaluate and review staff issues and in general all areas related to human resource management. Service organizations have to invest in human resource management in order to pay attention to their most valuable assets (individuals).

**Case study**

Target organization of this research is SEPAH BANK and the reason for choosing it is the managers' knowledge of that organization with the management concepts. The other reason is the integration condition that the bank faces with.

**Methodology**

Mixed method was chosen for exploring the research model and studying the appropriate research hypotheses. In the qualitative section, the Delphi panel members were consulted in four rounds using the Delphi method, and finally a conceptual model of the research was designed. Delphi panel members are 25 people and all of them are senior managers of SEPAH BANK and merged banks and institutions that were purposefully selected; In the quantitative part, using the methods rooted in simulation and the relevant tables, 306 managers and deputies of the provinces and the first and second degree branches of the target organization were surveyed, by a combined questionnaire with closed questions which its validity and reliability were confirmed. Data analysis in the qualitative part was performed using SPSS, standard deviation and Kendall coefficient by SPSS software, and the hypotheses were analyzed by descriptive and inferential statistics, Structural Equation Modeling Method, and using LISREL and SSPS software.

**Discussion and Conclusion**

The results of the quality section obtained by a survey of Delphi panel members were categorized into two categories: quantitative and qualitative performance criteria. Quantitative performance metrics include resources mobilization, resource allocation / receivables, and revenue/ cost management and Qualitative performance criteria include managerial factors, professional competencies and behavioral factors. The results of the quantitative section, in addition to confirming the relationship between the components of the research, indicated the relationship between the components of resources mobilization and revenue / cost management. Also, the ranking of research variables showed that the resource equipment variable is more effective than other variables in evaluating the performance of bank managers.

**Results**

Based on the results of the present study, several solutions are proposed to evaluate the performance of bank managers, the most important of which are to try to attract short and long term investments, liquidity and the use of management and marketing techniques.

**Keywords:** Performance Appraisal, SEPAH BANK, Integrational Condition, Mixed method.

## طراحی مدل نظام ارزیابی عملکرد مدیران بانک سپه در شرایط ادغام<sup>۱</sup>

غلامرضا اسکندری\* – دکتر علیرضا موغلی\*\*

### چکیده

ارزیابی عملکرد، فرایندی است که طی آن کار کارکنان در فواصل معین و به طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرند. هدف پژوهش حاضر که از روش ترکیبی استفاده می‌کند، طراحی مدل نظام ارزیابی عملکرد مدیران بانک سپه در شرایط ادغام و تعیین ابعاد، مولفه‌ها، شاخص‌ها و نحوه ارتباط بین آنها است. پژوهش حاضر، مطالعه‌ای توصیفی از نوع پیمایشی و حجم نمونه آن در بخش کیفی (روش دلفی) ۲۵ نفر و در بخش کمی (پیمایش) ۳۰۶ نفر است. برای سنجش پایایی پرسشنامه تحقیق و اجرای آمار توصیفی از نرم‌افزار اس.پی.اس.اس و برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. نظرسنجی‌های بخش کیفی توسط نرم‌افزار اس.پی.اس.اس و با هدف تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران تحلیل و در دو طبقه معیارهای کمی و کیفی عملکرد دسته‌بندی شدند. معیارهای کمی عملکرد شامل تجهیز منابع، تخصیص منابع / وصول مطالبات و مدیریت درآمد/هزینه می‌باشند و معیارهای کیفی عملکرد شامل عوامل مدیریتی، شایستگی‌های حرفه‌ای و عوامل رفتاری می‌باشند. نتایج بخش کمی، علاوه بر تایید ارتباط بین مولفه‌های تحقیق حاکی از ارتباط بین مولفه‌های تجهیز منابع و مدیریت درآمد/هزینه بود. همچنین رتبه‌بندی متغیرهای تحقیق نشان داد که متغیر تجهیز منابع بیش از سایر متغیرها در موضوع ارزیابی عملکرد مدیران بانک تاثیرگذار می‌باشد. راهکارهای متعددی بر مبنای نتایج پژوهش حاضر به منظور ارزیابی عملکرد مدیران بانک پیشنهاد می‌شود که از مهمترین آنها می‌توان به سعی در جذب منابع (تجهیز منابع) و استفاده از تکنیک‌های مدیریتی و بازاریابی اشاره نمود.

**واژه‌های کلیدی:** ارزیابی عملکرد، بانک سپه، شرایط ادغام، روش آمیخته.

۱ مقاله مستخرج از رساله دکتری آقای غلامرضا اسکندری می‌باشد.

\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی با گرایش منابع انسانی، دانشگاه پیام‌نور، ایران.

\*\* نویسنده مسئول - استاد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه پیام‌نور، ایران. mooghali@yahoo.com

## مقدمه

سازمان‌ها به منزله تدابیر و وسائلی هستند که برای رفع نیازهای اساسی جامعه به وجود می‌آیند و با سیر تحولات اجتماعی، روز به روز گسترده‌تر و پیچیده‌تر می‌شوند. آنها هدف‌های گوناگون و متفاوتی دارند و برای رسیدن به اهداف خود، طبق برنامه فعالیت می‌کنند و فعالیت آنها مستلزم استفاده از منابع انسانی است. هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی کمک به عملکرد بهتر در سازمان برای نیل به اهداف سازمانی است. رایت و فریس<sup>۱</sup> (۱۹۹۶)، مدیریت منابع انسانی را اینگونه تعریف می‌کنند: مدیریت منابع انسانی با استفاده اثربخش از دارایی‌های انسانی جهت دستیابی به اهداف سازمانی تداوم حیات و موفقیت سازمان سروکار دارد. اصولاً در بین تمامی عوامل تولید این منابع انسانی است که درحقیقت تفاوت را در یک سازمان ایجاد می‌کند.

از نظر عملی، شیوه‌های متعددی برای تبدیل جنبه‌های گسترده مدیریت نیروی انسانی به راهبردهای مؤثر در سازمان‌های خدماتی وجود دارد. یکی از راهبردهایی که با بهبود مدیریت منابع انسانی مرتبط است، نظام ارزیابی عملکرد می‌باشد. ارزیابی عملکرد فرآیندی است که برای نیل به اهدافی نظیر بهبود خدمات مشتری، بررسی مسائل کارکنان و به طور کلی تمام زمینه‌های مرتبط با مدیریت نیروی انسانی، توصیه می‌شود. لذا یکی از مشکلاتی که دستیابی سازمان به اهدافش را دچار مشکل می‌کند عدم توجه یا کم توجهی به امر ارزیابی عملکرد یا عدم اجرای مطلوب و صحیح آن است. فرآیند ارزیابی به‌عنوان سلسله اقدامات رسمی برای بررسی عملکرد کارمند در فاصله زمانی معین تعریف شده است که شامل تمامی رفتارهای مرتبط با کارکرد فرد در آن زمان می‌شود (Agharafee, 2004).

حال این سوال مطرح می‌شود که آیا از مدیران نیز ارزیابی عملکرد صورت می‌گیرد؟ اگر پاسخ آری است، چرا ارزیابی عملکرد مدیران در بانک سپه مهم است؟

در پاسخ به سوال نخست باید ذکر کرد که ارزیابی عملکرد مدیران امری است که به‌دلیل تاثیر در نحوه دستیابی به اهداف کلان سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. میزان تحقق اهداف سازمان، یکی از مهمترین معیارهای سنجش عملکرد مدیر است. از این رو ارزیابی از عملکرد مدیر و بازخورد آن به وی و در صورت لزوم اصلاح عملکرد، از جمله

مهمترین ابزارهای دستیابی به اهداف سازمانی شمرده می‌شود. ویتکر و ولنتن<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) در بررسی پژوهش‌های به عمل آورده، شاخص‌های مشترک مدیران موثر را شناسایی کرده‌اند: ۱- میزان پذیرش مسئولیت در تمام جنبه‌های سازمان؛ ۲- میزان ارتباطات و درگیری آنها با مسائل و داشتن ادراکات دقیق؛ ۳- میزان دریافت اطلاعات و بازخورد از طرف کارکنانی که به طور غیررسمی رهبری کارکنان را به عهده دارند.

در این بین، شاخص‌های موردنظر در ارزیابی عملکرد مدیران بانک‌ها با دیگر سازمان‌ها تفاوت‌هایی دارد؛ اگرچه کلیت آن یکسان است. از جمله آن شاخص‌ها می‌توان به میزان سودآوری، جذب نقدینگی و وصول مطالبات اشاره کرد. هرچند میان بانک‌های مختلف نیز در نوع ارزیابی و مولفه‌ها و شاخص‌های مهم برای ارزیابی کارکنان و بالاخص مدیران، تفاوت‌هایی وجود دارد.

در پاسخ به سوال دوم باید ذکر کرد، از آنجاکه در ابتدا واحدهای متناظر با بانک سپه در بانک ادغام می‌شوند؛ برای مثال، در بانک سپه یک ریاست اداره کل روابط عمومی وجود دارد و هر یک از بانک‌های ادغامی نیز یک مدیر روابط عمومی دارند. از آنجاکه هر اداره یک رییس بیشتر نمی‌خواهد، وجود سیستم جدید ارزیابی عملکرد که بر پایه آن بتوان مدیران را جابجا کرد یا انتصابات احتمالی را انجام داد از نیازهای اساسی بانک سپه می‌باشد. با وجود صدها مدیری که در شرایط ادغام و پس از آن در یکجا جمع می‌شوند، اینکه چه کاری انجام دهیم و چه مدلی را ارائه دهیم که بتواند به نحوه شایسته این‌ها را ارزیابی بنماید یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است و برای بانک بسیار کلیدی و مهم است.

از طرفی، شرایط ادغام شرایطی است که در آن پنج بانک و موسسه اعتباری در بانک سپه ادغام می‌شوند. تبعاً هر کدام دارای نظام خاصی برای ارزیابی عملکرد مدیران خود می‌باشند؛ لذا ارائه یک مدل کارآمد و کاربردی برای ارزیابی عملکرد مدیران در شرایط ادغام یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است و اهمیت چشمگیری نیز دارد که تاکنون هیچ کاری در این زمینه صورت نگرفته است. همچنین، برای افزایش کارایی مدیران پس از ادغام نیز ضروری است که چنین نظام واحدی تهیه گردد. سیستم ارزیابی فعلی بانک سپه دارای نواقصی است که از آن جمله می‌توان به وجود تنها ۳ فرم کلی برای ارزیابی عملکرد تمام کارکنان و

مدیران در بانک سپه اشاره کرد. این فرم‌ها بسیار کلی بوده و برای ۳ رده شغلی مدیریتی، کارشناسی و کارمندی طراحی شده‌اند. به عبارت دیگر برای تمام مشاغل مختلف مدیریتی در بانک سپه فقط از یک فرم ارزیابی خاص استفاده می‌شود. این درحالی است که مشاغل مختلف دارای شرح شغل‌های مختلف و گاه بسیار متفاوت از یکدیگر هستند. در واقع مساله اصلی این است که شاخص‌های مورد استفاده در این فرم‌ها بسیار محدود بوده و عملکرد تخصصی مدیران را مورد ارزیابی قرار نمی‌دهد. این امر موجب می‌گردد که ارزیابی دقیق از عملکرد صورت نگیرد و با بروز خطاهای رایج در ارزیابی موجبات نارضایتی فراهم آید. با توجه به مطالب فوق و همچنین تجارب شخصی و شغلی نگارنده، مساله اصلی همانا امکان رسیدن به یک نظام ارزیابی واحد از عملکرد مدیران در شرایط ادغام و پس از ادغام است که بتوان بوسیله آن تفاوت‌های عملکردی مدیران بانک‌ها و موسسات ادغامی را پوشش داد و شایسته‌ترین افراد را به منظور انتصابات احتمالی برگزید، می‌باشد.

### چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

یکی از مهمترین دلایل عدم موفقیت نظام‌های ارزیابی به روش‌های اندازه‌گیری و کاربرد شیوه‌های ذهنی ارزیابی کنندگان بر می‌گردد. این امر تحت تأثیر جهت‌گیری‌های یک جانبه گرایشات نظری دخیل در طراحی نظام ارزیابی عملکرد بوده است (Fazli, 2000). مدل‌های تعالی سازمانی و جوایز کیفیت ملی در سطح کشورهای پیشرفته و سایر کشورهای جهان در نتیجه تلاش‌های پیگیر سازمان‌ها برای دستیابی به الگوی جامع ارزیابی و رفع معایب شیوه‌های سنتی ارزیابی عملکرد بوده است. مدل‌های دمینگ، بالدريج و اروپایی از مهمترین این مدل‌ها هستند که سایر مدل‌ها بر اساس آنها شکل گرفته‌اند. تعریف عملکرد در لغت‌نامه آکسفورد عبارتست از انجام، اجرا، تکمیل، انجام کار سفارش یا تعهد شده. این تعریف به خروجی‌ها یا نتایج موفقیت اشاره دارد. در گذشته تمرکز ارزیابی عملکرد بر مقیاس‌های مالی مانند فروش، بازگشت سرمایه، سود، بدهی و درآمد حاصل از سرمایه بود. مقیاس‌های سنتی (مالی) با نگرش قدیمی که دارند، با صلاحیت و مهارت روبرویی با محیط کار امروزی همخوانی ندارند. علاوه بر این تمرکز مقیاس‌های سنتی روی شخص یا عملکرد است نه فرایندهای مدیریتی (Neely, 2003). معیارهای نوین ارزیابی عملکرد، عموماً متکی بر استراتژی سازمان، توجه به همه کارکنان،

رضایت‌مندی آنان و توجه به اقتضائات با هدف بهبود مستمر عملکرد می‌باشند. مقاصد سیستم‌های ارزیابی عملکرد عبارت است از: ۱- پرورش مدیران ۲- اندازه‌گیری عملکرد ۳- بهسازی عملکرد ۴- جبران خدمت ۵- شناسایی نیروهای بالقوه ۶- ایجاد بازخور ۷- برنامه‌ریزی منابع انسانی ۸- پیروی از قانون ۹- بهبود ارتباطات ۱۰- شناساندن شغل به سرپرست.

### انواع ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد انواع مختلفی دارد که در طول زمان شکل گرفته و تعالی یافته‌اند. هر کدام از انواع مذکور مزایا و معایبی دارند و برای نوع سازمان خاصی مناسب می‌باشند. به طور کلی، ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان از طریق زیر انجام می‌گیرد:

- ۱- ارزیابی سرپرست مستقیم. ۲- ارزیابی رئیس به وسیله مرئوس. ۳- ارزیابی همقطاران از عملکرد یکدیگر. ۴- ارزیابی گروهی. ۵- ارزیابی از طریق خودسنجی.

روش‌های مختلفی نیز برای ارزیابی عملکرد کارکنان وجود دارد؛ ولی این که کدام روش، مناسب‌ترین یا بهترین روش ارزیابی است به هدف سازمان از ارزیابی کارکنان بستگی دارد و معمولاً نیز ترکیبی از روش‌های مختلف برای ارزیابی کارکنان به کار گرفته می‌شود.

- ۱- روش مقیاسی. ۲- عامل سنجی. ۳- ثبت وقایع حساس. ۴- روش توصیفی. ۵- روش قیاسی. ۶- روش درجه‌بندی. ۷- مقایسه دوجه دو. ۸- توزیع اجباری. ۹- انتخاب اجباری. ۱۰- روش مقیاسی رفتاری. ۱۱- ارزیابی بر اساس مدیریت بر مبنای هدف (Gholami, Noor Alizadeh, 2002).

### ارزیابی عملکرد در بانک‌ها

بانک‌ها به‌عنوان یکی از مهمترین عوامل واسطه‌ای در مباحث مالی، دولت را در اجرای سیاست‌های پولی (انبساطی و انقباضی) یاری می‌رسانند. بانک‌ها در تقسیم‌بندی بخش‌های اقتصادی جزو بخش‌های خدماتی محسوب می‌شوند؛ در نتیجه سیستم بانکی در مواجهه مستقیم با نیروی انسانی و مشتریان که مهمترین عامل حیات و بقای بانک می‌باشد، چه در قالب خدمت‌گیرنده و چه در قالب خدمت‌کننده قرار دارد. بنابراین، خدمات به بانک‌ها باید با توجه به شاخص‌های زیر اصلاح و بهینه شوند:

۱- شاخص مالی: یعنی بانک برای موفقیت مالی باید چه نتایجی را کسب نماید. ۲- شاخص مشتریان: نحوه ارتباط بانک با مشتریان برای نیل به آرمان‌های خود باید چگونه باشد. ۳- شاخص یادگیری و رشد: نحوه اصلاح قابلیت‌های بانک برای نیل به آرمان‌های خود باید چگونه باشد. ۴- شاخص فرایندهای داخلی: یعنی بانک برای کسب رضایت مشتریان و صاحبان سهام باید چه فرایندهایی را در داخل خود اصلاح کند. ۵- شاخص رقبا و امثالهم (Khalilipour, Sinai, Nadaf, 2016).

### پیشینه نظری پژوهش

جدول ۱، پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی را نشان می‌دهد:

جدول شماره ۱: پیشینه پژوهشی

پیشینه	منابع	نتیجه
پژوهش‌های داخلی	(Hadian, Hosseini, 2004)	آنها مدل برنامه‌ریزی خطی بسته را برای ۱۰ بانک در بازه زمانی ۱۹۹۸-۱۹۹۹ بکار گرفتند. نهادهای پژوهش: نیروی کار، میزان سپرده و دارایی‌های ثابت؛ ستاندهای پژوهش: تسهیلات در قالب عقود اسلامی، وام‌ها و اعتبارات پرداختی و تسهیلات در قالب قانون تجارت (مشارکت‌ها و سرمایه‌گذاری مستقیم). نتایج نشان داد که با فرض وجود بازدهی متغیر نسبت به مقیاس، بانک توسعه صادرات تنها به لحاظ فنی و سه بانک ملی، کشاورزی و صنعت و معدن از لحاظ فنی، تخصیصی و اقتصادی کارایی داشتند. میانگین کارایی فنی ۸۴ / ۲ درصد، کارایی تخصیصی ۸۶ / ۴ درصد و کارایی اقتصادی ۷۴ / ۳ درصد بود.
	(Amiri Bashi, 2003)	در این پژوهش از روش DEA در ۲۸ شعبه و با هدف تعیین کارایی شعب نسبت به یکدیگر و ارائه مدلی برای بهبود عملکرد شعب استفاده شده است. نتایج این پژوهش نشان داد که تعداد ۱۳ شعبه از ۲۸ شعبه کارایی لازم را داشتند و مابقی ناکارا محسوب می‌شدند. همچنین، با این پژوهش مقادیر خروجی هدف برای هر شعبه ناکارآمد ارائه و نشان داده شد و نحوه افزایش میزان خروجی با مقدار معین ورودی تعیین گردید.
	(Pourkazemi, 2004)	جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی سرپرستی‌ها و شعب بانک تجارت به جزء شعبه مرکزی بود که با اهدافی نظیر رتبه‌بندی سرپرستی‌ها و مناطق بر اساس شاخص‌های مختلف و ارائه چهارچوبی مدرن و علمی برای درجه‌بندی سرپرستی و شعب در سال‌های آغازین اجرا شد. در این پژوهش با استفاده از تحلیل پوششی داده‌ها تعداد ۳۷ سرپرستی بررسی شدند. نتیجه‌ای که با در نظر گرفتن شرایط یکسان بر مبنای ۱۲ متغیر برای بانک تجارت بدست آمد نشان داد که ۱۳ سرپرستی در حد پایین‌تر از متوسط و ۲۴ سرپرستی در حد بالاتر از متوسط قرار گرفتند.
	(Goodarzi, 2013)	اعضای نمونه این پژوهش ۳۱۵ نفر از کارکنان شعب ۳۸ گانه شهر شیراز بوده‌اند. در این تحقیق ابتدا به کمک مدل DEA و با استفاده از داده‌های جمع آوری شده برای تک تک شعب ۳۸ گانه مورد مطالعه در مورد ۳ متغیر نهاده و ۳ متغیر ستانده، به پاسخگویی سؤالات تحقیق و محاسبه کارایی شعب پرداخته شد. نتایج نشان داد که میانگین کارایی فنی ۰.۵۹، کارایی مدیریتی ۰.۸۳۹ و کارایی مقیاس ۰.۷۱۳ می‌باشد. میانگین تغییرات بهره‌وری برای کل بانک، در سال ۸۹ نسبت به سال ۸۸، دارای تغییرات منفی و نزول ۶ درصدی، در سال ۸۸ نسبت به سال ۸۷، دارای تغییرات مثبت و رشد ۴۲ درصدی می‌باشد.

پیشینه	منابع	نتیجه
	(Azimi, 2015)	در این پژوهش که در آن جامعه آماری که از بین ۷۰ شرکت فعال در حوزه فناوری نانو انتخاب شده بودند، نتایج ارزیابی عملکرد مدیران توسط دو معیار میزان موفقیت در تحقق اهداف اولیه و میزان بازدهی مالی نشان داد که مدیر شرکت نانو آزما با ۰/۴۰۷ دارای اولویت اول و مدیر نانوساختار با ۰/۲۷۰ اولویت دوم و مدیر نانومقیاس با ۰/۱۵۰ اولویت سوم و مدیر نانومپنا با ۰/۰۸۸ اولویت چهارم و مدیر نانو پارس خزر با ۰/۰۸۲ اولویت پنجم را در رتبه‌بندی کسب نمودند.
پژوهش‌های خارجی	(Arshadi, Lawrence, 1987)	در این پژوهش محققان به این نتیجه رسیدند که از آنجایی که بانک یک مفهوم چند بعدی است نباید با یک شاخص سراغ آن رفت و اثر متغیرهای برون سازمانی و درون سازمانی بر شاخص عملکرد را برآورد نمودند. آنها دریافتند که عواملی چون سهم بازار، قیمت وام و بازده دارایی‌ها می‌توانند در محاسبه عملکرد نقشی عمده داشته باشند. در محاسبه عملکرد چهار عامل اهمیت زیادی داشتند: حقوق و دستمزد، هزینه‌های عملیاتی اندازه و بزرگی بانک دو عامل آخر بیانگر اهمیت صرفه‌جویی به مقیاس برای عملکرد یک بانک تازه تأسیس است و دو عامل تعیین کننده و ساختار بانک عبارت بودند از میزان تجارت و قرار گرفتن با قرار گرفتن بانک در بخش مرکزی (پایتخت) کشور یا ایالت.
	(Keem, 1994)	کین در پژوهشی با شاخص حساب جریان وجوه بانک مرکزی در انگلستان، به این نتیجه رسید که سهم بانک‌های تجاری در کل دارای‌های موسسه پولی که در ۱۹۵۲ به ۴۸ درصد می‌رسید کاهش یافته و در ۱۹۹۳ به ۲۵ درصد رسیده است. وام بانک‌های تجاری بر حسب درصدی از کل وام کاهش یافت و این عدد که در ۱۹۵۰ به ۹۱ درصد می‌رسید در ۱۹۹۲ به ۵۹ درصد رسید. در انگلستان سهم بانک‌ها از کل بدهی‌های مربوط به واسطه‌گری کاهش یافت و این عدد که در ۱۹۱۳ به ۶۴ درصد می‌رسید در ۱۹۹۱ به ۲۷ درصد رسید.
	(Levonian, 1994)	لوونیان در پژوهشی با شاخص ارزش بازار و سودآوری در ۸۱ بانک ایالات متحده، به این نتیجه رسید که سودآوری‌های اندک دوره کوتاه مدت کنونی نمی‌تواند نشان دهنده وضع بلندمدت صنعت باشد، زیرا قیمت‌گذاری سهام در بازار بیانگر این است که نمایندگان هنگام محاسبه سود بلندمدت به تفاوت بین نرخ بازده حقوق صاحبان سهام (R) و هزینه سرمایه منفی خواهد بود توجه نمی‌کنند.
	(Geraedts, 2001)	نتایج این تحقیق با شاخص ارزش افزوده که از طریق حساب‌های درآمد ملی دنبال در بانک‌های تجاری، مرکزی و صندوق‌های پس‌انداز نشان داد که در دوره بلندمدت سهم ارزش افزوده بانک ثابت مانده یا اینکه طی دوره مشخص به مقدار کمی افزایش یافته بود. آنها به این نتیجه رسیدند که بانک‌ها طی این دوره سهم بازار خود را از دست نداده‌اند و بخش واسطه‌گری مالی (از جمله بانک‌ها) دارای رشد متناسب با رشد کل سیستم اقتصادی بود.

## ادغام

ادغام، اجتماع واحدها یا فعالیت‌های تجاری در قالب یک شخصیت است. در فرایند معامله ادغام، یک شرکت در دیگری ذوب شده و شخصیت حقوقی جدیدی شکل می‌گیرد. از آنجاییکه سهامداران در پی خلق ثروت و سودآوری مستمر برای خود هستند و مالکیت سهام شرکت‌ها ابزاری برای رسیدن به این خواسته است؛ بنابراین، افزایش کارایی بانک‌ها، صرفه‌جویی در مقیاس، صرفه‌جویی عملیاتی، افزایش سهم بازار و امثالهم را می‌توان از اهداف اصلی ادغام داوطلبانه برای تولد یک بانک قوی، سالم و توانمند دانست.

مبحث ادغام در دنیا و در ایران پیشینه داشته و شاید هزاران بار ادغام نهادها و شرکت‌ها و سازمان‌ها و موسسه‌های مالی و بانک‌ها روی داده باشد. نخستین ادغام در ایران در سال ۱۳۲۰ بود که وزارت بازرگانی و پیشه و هنر با یکدیگر ادغام و نام آن به وزارتخانه بازرگانی و پیشه و هنر تبدیل شد. پس از انقلاب ۱۳۵۷ ایران نیز موسسه‌های مالی و بانک‌های ملت، تجارت و مسکن و صادرات از ادغام چند بانک و موسسه مالی شکل گرفتند. آخرین ادغام نیز در بخش مالی کشور دستور ادغام پنج بانک وابسته به نیروهای مسلح در بانک سپه ایران بوده که از بدو تاسیس با هدف ارائه خدمات بانکی به ارتش و نظامیان کشور راه اندازی شد (Rabeezadeh, 2019).

آنچه در این ادغام‌ها مهم است این که ارائه یک نسخه یکسان برای همه ادغام‌ها امکان‌پذیر نیست. ممکن است با ادغام، اندازه سازمان بزرگ شود. این ابهام وجود دارد که آیا اهداف فرضی یعنی ارتقای وجهه سازمانی و بازارهای جدید با خصوصیات اقتصادی متفاوت، ایجاد و امکان ارائه خدمات نوین فراهم می‌شود یا خیر؟ آیا شرکای انتخابی یا تحمیلی می‌توانند سبب بهبود و تداوم راه گروهی شوند؟! آیا ارزش‌داری مجموعه جدید ادغام یافته، رشد خواهد یافت یا کمتر از ارزش قبلی هر یک از ادغام‌شوندگان خواهد شد! همه این موارد از مشکلاتی است که سبب نگرانی ادغام‌شوندگان و موسسه اصلی که در دل خود این بنگاه‌ها را باید بپذیرد، شده است (Jafari Samet, 2018).

### ادغام در بانک سپه

آخرین تجربه ادغام و تملیک، ادغام بانک‌ها و مؤسسات پولی مرتبط با نهادهای نظامی است که در نوع خود از ادغام‌های پیچیده و دشوار در ایران و جهان است که مدل و نحوه ارزیابی عملکرد مدیران در شرایط ادغام مذکور موضوع پژوهش حاضر می‌باشد. معماران این ادغام بزرگ عبارت‌اند از: ستاد کل نیروهای مسلح، واحدهای ادغام‌شونده، واحد ادغام‌پذیر، وزارت امور اقتصادی و دارایی، وزارت کشور، مراجع قضایی، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، سازمان تأمین اجتماعی، سازمان برنامه و بودجه، سازمان اداری و استخدامی سازمان ثبت اسناد و املاک کشور و سایر دستگاه‌های اجرایی و حساب‌رسان مستقل و بازرسان قانونی واحدهای ادغام‌شونده و ادغام‌پذیر.

همانگونه که مشخص است، فرآیند ادغام بانکها و مؤسسات وابسته به نهادهای نظامی و بانک سپه، یک فرآیند پیچیده و عظیم است که نیاز به هماهنگیها و اقدامات فراوانی دارد. جدول ۲ می‌تواند گوشه‌ای از این فرآیند عظیم را نمایان سازد.

جدول شماره ۲: اطلاعات ادغام بانکها و مؤسسات و بانک سپه (ارقام به میلیارد ریال)

(Rabeezadeh, 2019)

جمع کل	سپه	مهراتصاد	قوامین	کوثر	حکمت ایرانیان	ثامن‌الائمه <sup>۱</sup>	انصار	
۱۵۴۰۳۲	۱۱۱۰۳۲	۱۲۰۰۰	۸۰۰۰	۶۰۰۰	۶۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	سرمایه
۳۳۴۳۰۳	۱۰۴۷۳۵۵	۶۲۸۸۱۹	۸۵۳۹۱۹	۲۱۱۲۷۸	۳۴۶۷۶	۲۱۸۰۰۰	۳۴۸۹۸۲	سپرده
۲۰۳۸۲۲۸	۴۹۶۷۸۶	۳۸۷۸۸۲	۵۹۴۷۹۱	۱۰۰۵۶۴	۲۲۸۰۳	۱۳۰۰۰۰	۳۰۵۴۰۲	تسهیلات
۵۱۰۱	۱۵۱۴	۸۰۰	۷۳۴	۳۵۲	۲۱۱	۴۲۵	۱۰۶۵	شعب
۴۰۳۹۷	۱۴۸۲۹	۶۰۱۳	۶۷۳۵	۲۵۵۶	۱۱۱۷	۴۰۰۰	۵۱۴۷	کارکنان

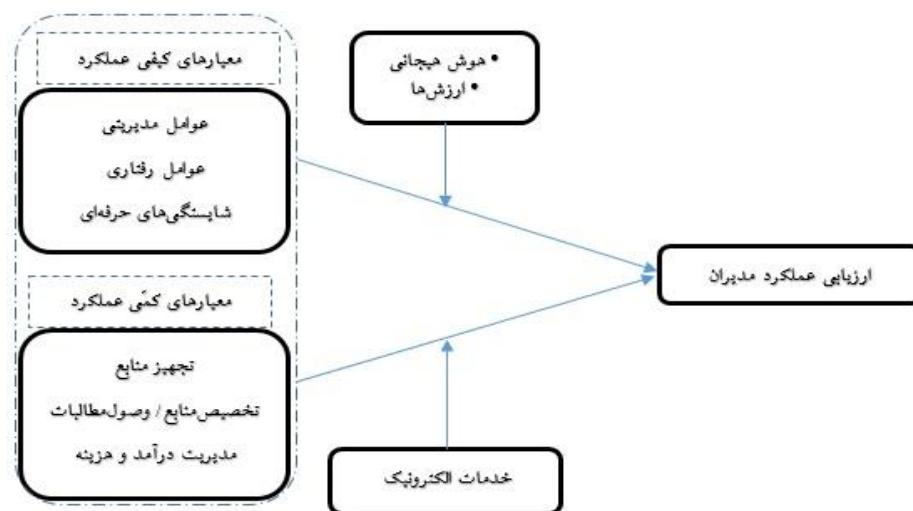
مدیران بانکهای مشمول ادغام، از جنبه‌های گوناگون از جمله ذی‌نفعان ادغام محسوب می‌شوند. اما مهم‌ترین جنبه ذی‌نفعی آنان در ارتباط با نوع مسئولیتی است که در بانکها دارند. اعضای هیأت مدیره، مدیر عامل و معاونان، مدیران امور، رؤسا و معاونان ادارات و دوایر ستادی، رؤسای مناطق و حوزه و معاونان آنان، رؤسا و معاونان شعب و دوایر صف جزء مدیرانی هستند که ادغام، هم در زندگی کاری و هم شخصی آنان تأثیرگذار است و نمی‌توانند به این اتفاق مهم کاری بی‌اعتنا باشند. در واقع اهمیت موضوع پژوهش حاضر آنجاست که با تجمیع مدیران سازمانهای مذکور، شاهد وجود چندین متقاضی برای هر پُست مدیریتی خواهیم بود. به‌منظور انتخاب شایسته‌ترین فرد از بین افراد موجود نیازمند نظام ارزیابی عملکرد جدیدی هستیم که به‌صورتی عادلانه انتخاب اصلح را ممکن سازد؛ و دستیابی به چنین نظامی مهمترین هدف این پژوهش و یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر می‌باشد. واضح است که عدم توجه به این موضوع مهم در فرایند ادغام می‌تواند آثار بسیار نامطلوبی در نتیجه ادغام از خود به جای بگذارد.

۱- در آغاز فرآیند ادغام، موسسه اعتباری ثامن‌الائمه در بانک انصار ادغام شد؛ لیکن در اینجا آمار به تفکیک ارائه شده است.

### روش‌شناسی پژوهش

هدف کلی پژوهش حاضر طراحی مدل نظام ارزیابی عملکرد مدیران بانک سپه در شرایط ادغام می‌باشد. این پژوهش از لحاظ هدف یک پژوهش کاربردی - توسعه‌ای بر اساس روش‌های استدلال عقلانی و قیاسی و از نظر ماهیت جز پژوهش‌های ترکیبی بوده که با به کارگیری روش دلفی انجام گرفت. براین اساس روش گردآوری اطلاعات این پژوهش در بخش نظری ابتدا از مطالعه کتابخانه‌ای (کتب، مجلات، پایگاه‌های داده، سایت‌های اینترنتی و امثالهم) در جهت تدوین ادبیات تحقیق استفاده شد و انبوهی از متغیرهای عوامل مؤثر در ارزیابی عملکرد جمع‌آوری گردید.

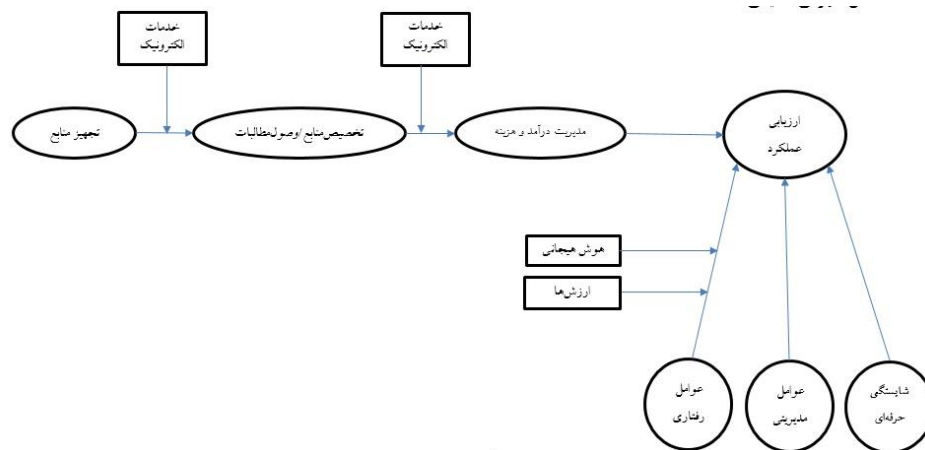
در این پژوهش با توجه به تازگی مفهوم و مصاحبه‌های انجام شده به دنبال کشف و احصاء متغیرهای مؤثر در ارزیابی عملکرد و تحلیل دقیقتر داده‌ها و رسیدن به نتایجی علمی‌تر و در عین حال عملیاتی‌تر، پانل دلفی تشکیل گردید. در هر دور دلفی از اعضای پانل خواسته شد تا نظرشان را در خصوص شاخص‌ها بر مبنای طیف پنج گزینه‌ای لیکرت مشخص و پیشنهادهای اصلاحی خودشان را مطرح کنند. روند دلفی به صورتی بود که بعد از چهار دور روی شاخص‌های هر دسته، توافق لازم با توجه به شاخص انحراف معیار و امثالهم، بر روی شاخص‌ها صورت گرفت. بعد از چهار دور دلفی و همچنین ساز و کارهای برگرفته از ادبیات تحقیق، از طرف مشارکت‌کنندگان شاخص‌های مدل ارزیابی عملکرد تعیین گردید. دسته‌بندی متغیرها نیز توسط نظرسنجی از اعضای پانل دلفی مشخص گردید. در این زمینه دو دسته متغیر شامل متغیرهای کیفی عملکرد و متغیرهای کمی عملکرد بدست آمد که در شکل ۱ نمایش داده شده‌اند.



شکل شماره ۱: مدل مفهومی اولیه پژوهش

الگوی مفهومی، نیاز پژوهشگر برای تدوین فرضیات تحقیق است تا متغیرهای پژوهش شناسایی و روابط بین متغیرها را مشخص و فرضیات تحقیق را تبیین شوند. الگوی مفهومی پژوهش پیش‌رو با استفاده از روش کیفی مبتنی بر روش دلفی و پس از انجام مطالعات و مصاحبه‌های اکتشافی بدست آمده‌است که به صورت شکل ۲ نمایش داده می‌شود.

با توجه به الگوی مفهومی مذکور در مجموع شش فرضیه اصلی تعیین گشت که به صورت زیر بیان می‌شوند: فرضیه (۱) تجهیز منابع بر تخصیص منابع / وصول مطالبات اثر دارد. فرضیه (۲) تخصیص منابع / وصول مطالبات بر مدیریت درآمد و هزینه اثر دارد. فرضیه (۳) مدیریت درآمد و هزینه بر ارزیابی عملکرد مدیران اثر دارد. فرضیه (۴) عوامل مدیریتی بر ارزیابی عملکرد مدیران اثر دارد. فرضیه (۵) شایستگی‌های حرفه‌ای بر ارزیابی عملکرد مدیران اثر دارد. فرضیه (۶) عوامل رفتاری بر ارزیابی عملکرد مدیران اثر دارد.



شکل شماره ۲: مدل مفهومی پژوهش حاصل از مطالعات کیفی

به دنبال کشف و احصاء متغیرهای مؤثر در ارزیابی عملکرد مدیران، پانل دلفی تشکیل گردید که تعداد ۲۵ نفر از مدیران ارشد بانک سپه و بانک‌های ادغامی را شامل می‌شد. روش انتخاب اعضای پانل روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند بوده است. سپس طی چهار مرحله نظرسنجی، اعضای پانل به بررسی و ارائه پیشنهاد متغیرهای جدید پرداختند و از ۴۲ متغیر بدست آمده در نهایت ۱۱ متغیر مورد توافق نهایی قرار گرفت. در ادامه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی در مدل معادلات ساختاری میزان تأثیرگذاری و رتبه‌بندی عوامل بر ارزیابی عملکرد مدیران مشخص شد. در این راستا آزمون اعتبار عاملی پرسشنامه با کمک تحلیل عاملی تأییدی و با استفاده از نرم افزار لیزرل انجام گرفت.

حجم نمونه برای اینکه کفایت کند باید انبوه باشد. به‌منظور اطمینان از انبوهی حجم نمونه می‌توان از فرمول‌های کوکران و حد مرکزی استفاده کرد. لیکن اثبات شده است که فرمول‌های فوق به‌دلیل کاربرد در پژوهش‌های یک متغیره، در مدلسازی -که معمولاً با بیش از یک متغیر صورت می‌پذیرد- کارایی ندارند. به‌دلیل عدم وجود فرمولی ویژه برای تعیین حجم نمونه در پژوهش‌های چندمتغیره، از یکسری قواعد که اساس آنها در شبیه‌سازی است و حاصل پژوهش‌های هیر، رینگل، گاتمن و دیگران می‌باشد، استفاده می‌کنیم (Azar & Gholamzadeh, 2016: 36-38). بدین منظور، حجم نمونه معمولاً ۱۵ الی ۲۰ برابر مجموع متغیرهای عملیاتی وابسته، مستقل و میانجی در نظر گرفته می‌شود.

جداول معتبری به منظور تعیین حجم نمونه چند متغیره به وسیله پژوهش‌هایی که توسط هیر، رینگل و دیگران انجام شده است، تهیه شده‌اند؛ که با توجه به آنها در تحقیق پیش‌رو حجم نمونه باید بزرگتر از ۲۵۰ باشد. خاکی، با استناد به پژوهش‌های سه دانشمند به نام‌های کوهن، مورگان و کرجسای جدول ۳ را برای تعیین تعداد نمونه مورد نیاز از روی تعداد اعضای جامعه ارائه نموده است (Khaki, 2011: 188). در این پژوهش پرسشنامه ۴۵ سوالی با حجم نمونه ۳۵۰ تایی توزیع گشت که پس از جمع‌آوری و حذف موارد ناقص و داده‌های پرت در نهایت تعداد ۳۲۷ پرسشنامه قابل قبول مبنای پژوهش قرار گرفت. برای آزمون فرضیه‌ها از روش الگوسازی معادلات ساختاری توسط نرم افزار لیزرل و برای سنجش پایایی پرسشنامه ترکیبی از نرم افزار SPSS استفاده شد.

جدول شماره ۳: تعیین اندازه نمونه از روی اندازه جامعه (Khaki, 2011)

N: حجم جامعه n: حجم نمونه					
N	n	N	n	N	n
۱۳۰۰	۲۹۷	۱۴۰۰	۳۰۲	۱۵۰۰	۳۰۶

روایی پرسشنامه پژوهش از روایی محتوای صوری و روایی سازه مورد بررسی قرار گرفت. برای سنجش روایی محتوای صوری، پرسشنامه طراحی شده در اختیار تعدادی از اساتید و صاحب‌نظران حوزه مدیریت قرار گرفت و از آنها خواسته شد تا در خصوص روایی پرسشنامه اظهار نظر کنند. همچنین برای سنجش روایی سازه متغیرهای پژوهش از شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شد. که تمام سازه‌های مورد مطالعه دارای میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ هستند. نتایج به دست آمده از بررسی روایی سازه از روایی همگرایی و تشخیصی همه سازه‌های مدل مفهومی حمایت کرده است.

میزان آلفای کرونباخ در این پژوهش ۰/۸۷۴ می‌باشد. پایایی ترکیبی نیز در واقع نسبت مجموع بارهای عاملی متغیرهای مکنون به مجموع بارهای عاملی بعلاوه واریانس خطا می‌باشد. مقدار آن ۰/۷۴ است و با توجه به این که پایایی به دست آمده بیش از ۰/۶ است، نشان می‌دهد این سازه از پایایی قابل قبولی برخوردار است، در نتیجه، مدل مفهومی و پرسشنامه برآمده از آن می‌تواند برای شناسایی عوامل مؤثر در ایجاد ارزیابی عملکرد در نظر گرفته شود.

## جدول شماره ۴: پرسشنامه‌های مورد استفاده برای ساخت پرسشنامه ترکیبی پژوهش حاضر

تعداد سوالات	پرسشنامه	متغیر مورد سنجش
۲۷	نصرت آبادی، (۲۰۱۲) - اسکارپلو و لدوینکا، (۱۹۸۸)	عوامل مدیریتی
۳۰	اسپانگنبر، (۲۰۰۸) - ملایی نژاد (۲۰۱۲)	شایستگی‌های حرفه‌ای
۲۷	موریسون (۲۰۰۶) - یوانکو، (۲۰۱۲)	عوامل رفتاری
۱۲	محقق ساخته	تجهیز منابع
۳	محقق ساخته	تخصیص منابع/ وصول مطالبات
۲	محقق ساخته	مدیریت درآمد و هزینه
۴	کاری آلاس (۲۰۰۷) - پرسشنامه شوارتز (PVQ)	ارزش‌ها
۶	محقق ساخته	خدمات الکترونیک
۴	پرسشنامه (TEIQue-SF)	هوش هیجانی
۵	محقق ساخته	ارزیابی عملکرد مدیران

## یافته‌های پژوهش

## بررسی مشخصات جمعیت شناختی نمونه

آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی به شرح ذیل است: از کل ۳۰۶ نفر، تعداد ۲۹۱ نفر مرد و تعداد ۱۵ نفر زن هستند. تعداد ۳۸ نفر مدیر استان و تعداد ۵۳ نفر معاون استان و تعداد ۱۱۶ نفر رئیس شعبه درجه ۱ و تعداد ۹۹ نفر رئیس شعبه درجه ۲ می‌باشند. تعداد ۲۵ نفر بین ۳۰ تا ۴۰ سال، تعداد ۱۰۹ نفر بین ۴۰ تا ۵۰ سال، تعداد ۹۲ نفر بین ۵۰ تا ۶۰ سال و تعداد ۸۰ نفر بین ۶۰ تا ۶۵ سال سن دارند. تعداد ۱۸۹ نفر دارای تحصیلات کارشناسی و تعداد ۱۱۳ نفر دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و تعداد ۴ نفر دارای تحصیلات دکتری می‌باشند. تعداد ۷۷ نفر سابقه‌ای بین ۱۰ تا ۱۵ سال و تعداد ۱۱۲ نفر سابقه‌ای بین ۱۵ تا ۲۰ سال تعداد ۶۹ نفر سابقه‌ای بین ۲۰ تا ۲۵ سال تعداد ۴۸ نفر سابقه‌ای بین ۲۵ تا ۳۰ سال هستند.

## بررسی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیات و مدل‌های مفهومی تحقیق لازم است تا از صحت مدل‌های اندازه‌گیری (روایی همگرا و روایی تشخیصی) متغیرهای تحقیق اطمینان حاصل شود. همانطور که جدول ۵، ۶ و ۷ نشان می‌دهند، اولاً تمامی بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۰/۵ و ثانیاً میزان میانگین واریانس‌های استخراجی نیز در تمامی متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۵

هستند که نشان‌دهنده روایی همگر است (Straub, 2014; Chin, 1998). همچنین نتایج نشان داد میزان میانگین واریانس‌های استخراجی در تمامی متغیرها بزرگ‌تر از به توان دوم ارتباط دو به دوی آنهاست که نشان‌دهنده روایی از نوع تشخیصی می‌باشد (Chin, 1998).

#### بررسی همبستگی میان متغیرهای تحقیق

برای بررسی وجود رابطه میان متغیرهای تحقیق نظیر تخصیص منابع/ وصول مطالبات، مدیریت درآمد/هزینه، شایستگی‌های حرفه‌ای، عوامل مدیریتی، عوامل رفتاری و ارزیابی عملکرد مدیران، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است.

#### جدول شماره ۵: نتایج تحلیل عاملی تأییدی و آزمون میانگین یک جامعه تجهیز منابع

متغیر	گویه‌ها	بار عاملی	آزمون میانگین یک جامعه		AVE
			اختلاف میانگین	T - value	
سپرده قرض‌الحسنه جاری	سپرده قرض‌الحسنه جاری ۱	۰/۷۳	۱۵/۷۳۱۵۴	۵۶/۹۸۱	۰/۵۴
	سپرده قرض‌الحسنه جاری ۲	۰/۸۳			
سپرده قرض‌الحسنه پس‌انداز	سپرده قرض‌الحسنه پس‌انداز ۱	۰/۸۱	۱۲/۵۸۷۲۵	۴۹/۶۴۲	۰/۶۶
	سپرده قرض‌الحسنه پس‌انداز ۲	۰/۷۹			
سپرده کل	سپرده کل ۱	۰/۹۰	۷/۲۱۴۷۷	۲۹/۵۷۱	۰/۶۰
	سپرده کل ۲	۰/۸۶			
سرمایه‌گذاری کوتاه‌مدت	سرمایه‌گذاری کوتاه‌مدت ۱	۰/۷۴	۴/۷۴۸۳۲	۴۶/۲۴۱	۰/۵۲
	سرمایه‌گذاری کوتاه‌مدت ۲	۰/۷۲			
سرمایه‌گذاری بلندمدت	سرمایه‌گذاری بلندمدت ۱	۰/۸۳	۲۲/۲۸۸۵۹	۳۹/۸۹۰	۰/۵۷
	سرمایه‌گذاری بلندمدت ۲	۰/۹۱			
سپرده نقدی ضمانتنامه	سپرده نقدی ضمانتنامه ۱	۰/۷۸	۹/۴۷۱۳۱	۲۴/۴۲۴	۰/۵۳
	سپرده نقدی ضمانتنامه ۲	۰/۸۲			

$\chi^2$  محاسبه شده برای این متغیر برابر با ۷۲/۵۲ می‌باشد که با توجه به درجه آزادی (۳۹) کمتر از عدد ۳ شده است. ( $\chi^2/df=1/85$ ). همچنین با توجه به مقادیر  $RMSEA = 0/04$ ،  $AGFI = 0/87$ ،  $GFI = 0/91$  و  $NFI = 0/94$ ، می‌توان ادعا کرد که این متغیر از برازش مناسبی برخوردار است.

جدول شماره ۶: نتایج تحلیل عاملی تأییدی و آزمون میانگین یک جامعه متغیرهای تعدیل گر

متغیر	گویه ها	بار عاملی	آزمون میانگین یک جامعه		AVE
			اختلاف میانگین	T - value	
خدمات الکترونیک	خدمات الکترونیک ۱	۰/۸۶	۵/۴۹۲۵۰	۳۶/۷۴۰	۰/۶۷
	خدمات الکترونیک ۲	۰/۸۱			
	خدمات الکترونیک ۳	۰/۷۵			
	خدمات الکترونیک ۴	۰/۷۹			
	خدمات الکترونیک ۵	۰/۷۴			
	خدمات الکترونیک ۶	۰/۸۶			
ارزش‌ها	ارزش‌ها ۱	۰/۸۲	۴/۵۲۹۵۱	۲۵/۴۳۸	۰/۵۲
	ارزش‌ها ۲	۰/۸۰			
	ارزش‌ها ۳	۰/۸۱			
	ارزش‌ها ۴	۰/۸۰			
هوش هیجانی	هوش هیجانی ۱	۰/۸۵	۶/۴۵۱۹۲	۳۱/۱۴۶	۰/۵۹
	هوش هیجانی ۲	۰/۸۸۶			
	هوش هیجانی ۳	۰/۸۳			
	هوش هیجانی ۴	۰/۸۰			

$\chi^2$  محاسبه شده برای این متغیر برابر با ۱۲۵/۰۶ می‌باشد که با توجه به درجه آزادی (۷۴) کمتر از عدد ۳ شده است. ( $\chi^2/df=۱.۶۹$ ). همچنین با توجه به مقادیر  $RMSEA = ۰/۵۲$ ،  $AGFI = ۰/۹۱$ ،  $GFI = ۰/۹۳$  و  $NFI = ۰/۹۳$ ، می‌توان ادعا کرد که این متغیر از برازش مناسبی برخوردار است.

جدول ۹ همبستگی میان متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد. همانطور که نتایج و سطح معناداری نشان می‌دهد، میان تمامی متغیرهای ذکر شده ارتباط دو به دو مثبت و معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر، نتایج نشان از تأیید روابط میان سازه‌ها دارند.

### بررسی مدل ساختاری (مدلسازی معادلات ساختاری)

مدلسازی معادلات ساختاری روشی است که روابط بین متغیرهای تحقیق (مستقل، میانجی و وابسته را به طور همزمان با در نظر گرفتن متغیرها به صورت مکنون مورد بررسی قرار می‌دهد. شکل ۳ میزان تأثیر متغیرهای مکنون برون زا (عوامل مدیریتی، عوامل رفتاری،

شایستگی‌های حرفه‌ای) را بر متغیرهای مکنون دورنزا (ارزیابی عملکرد مدیران) نشان می‌دهد که در آن میزان تأثیر عوامل مدیریتی بر ارزیابی عملکرد مدیران ۰/۳۳ و میزان معناداری آن ۴/۰۰ است. میزان تأثیر عوامل رفتاری بر ارزیابی عملکرد مدیران ۰/۳۴ و میزان معناداری آن ۶/۱۱ می‌باشد. میزان تأثیر شایستگی‌های حرفه‌ای بر ارزیابی عملکرد مدیران ۰/۳۹ و میزان معناداری آن ۵/۱۷ است. به طور خلاصه نتایج تحلیل نشان دهنده تأیید مدل مفهومی در سازمان هدف می‌باشد.

جدول شماره ۷: نتایج تحلیل عاملی تأییدی و آزمون میانگین یک جامعه سازه‌های معیارهای کیفی عملکرد

متغیر	گروه‌ها	بار عاملی	آزمون میانگین یک جامعه		AVE
			اختلاف میانگین	T - value	
شایستگی‌های حرفه‌ای	قدرت تجزیه و تحلیل	۰/۸۵	۴۷/۷۵۱۶۸	۴۷/۷۵۱۶۸	۰/۷۱
	قدرت مذاکره	۰/۸۰			
	فناوری اطلاعات	۰/۸۶			
	تیم محوری	۰/۸۲			
	بازاریابی	۰/۸۱			
	مدیریت‌زمان	۰/۷۹			
	تجربه	۰/۷۴			
عوامل مدیریتی	نظارت	۰/۸۳	۵۷/۷۱۸۱۲	۵۷/۷۱۸۱۲	۰/۵۸
	تصمیم‌گیری	۰/۸۹			
	برنامه‌ریزی	۰/۸۴			
	هدایت	۰/۸۷			
	سازماندهی	۰/۷۵			
عوامل رفتاری	نظام آراستگی	۰/۷۴	۵/۹۶۶۴۴	۵/۹۶۶۴۴	۰/۶۷
	برخورد مناسب با ارباب‌رجوع	۰/۸۶			
	تعهد	۰/۷۲			
	مسئولیت‌پذیری	۰/۸۱			
	رازداری	۰/۸۰			
	ارتباطات	۰/۷۳			
ارزیابی عملکرد مدیران	ارزیابی عملکرد ۱	۰/۸۶	۱۸/۵۹۸۷	۵۲/۸۳۹	۰/۶۱
	ارزیابی عملکرد ۲	۰/۷۶			
	ارزیابی عملکرد ۳	۰/۷۷			
	ارزیابی عملکرد ۴	۰/۸۵			
	ارزیابی عملکرد ۵	۰/۷۹			

$\chi^2$  محاسبه شده برای این متغیر برابر با ۷۳۴/۱۲ می‌باشد که با توجه به درجه آزادی (۳۰۹) کمتر از عدد ۳ شده است. ( $\chi^2/df=۲.۳۷$ ). همچنین با توجه به مقادیر  $RMSEA = ۰/۰۳۳$ ،  $AGFI = ۰/۷۹$ ،  $GFI = ۰/۸۲$  و  $NFI = ۰/۸۲$  می‌توان ادعا کرد که این متغیر از برازش مناسبی برخوردار است.

جدول شماره ۸: نتایج تحلیل عاملی تأییدی و آزمون میانگین یک جامعه سازه‌های معیارهای کمی عملکرد

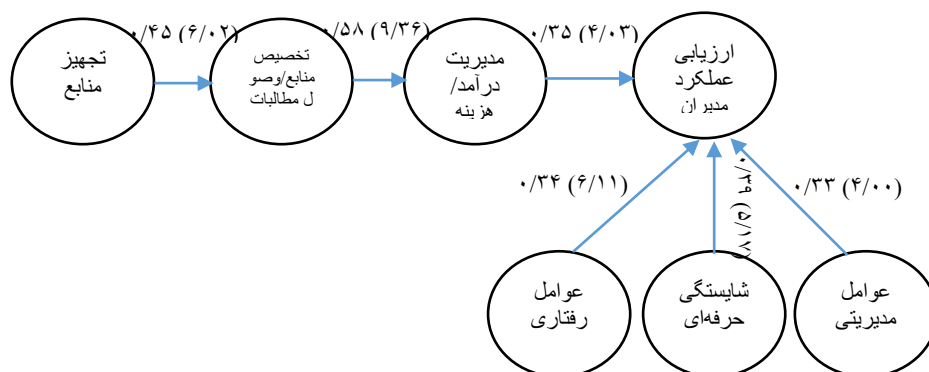
متغیر	گویه‌ها	بار عاملی	آزمون میانگین یک جامعه		AVE
			اختلاف میانگین	T - value	
تخصیص منابع /وصول مطالبات	تخصیص منابع /وصول مطالبات ۱	۰/۸۵	۹/۵۷۶۸۹	۵۸/۴۸۱	۰/۵۳
	تخصیص منابع /وصول مطالبات ۲	۰/۸۳			
	تخصیص منابع /وصول مطالبات ۳	۰/۸۸			
مدیریت درآمد/هزینه	مدیریت درآمد/هزینه ۱	۰/۸۵	۱۵/۷۳۱۵۴	۵۶/۹۸۱	۰/۵۴
	مدیریت درآمد/هزینه ۲	۰/۸۰			
ارزیابی عملکرد مدیران	ارزیابی عملکرد ۱	۰/۷۵	۱۲/۵۸۷۲۵	۴۹/۶۴۲	۰/۷۲
	ارزیابی عملکرد ۲	۰/۸۶			
	ارزیابی عملکرد ۳	۰/۸۷			
	ارزیابی عملکرد ۴	۰/۶۵			
	ارزیابی عملکرد ۵	۰/۸۴			

$\chi^2$  محاسبه شده برای این متغیر برابر با ۷۴۵/۴۲ می‌باشد که با توجه به درجه آزادی (۳۸۴) کمتر از عدد ۳ شده است. ( $\chi^2/df=۱/۹۴$ ). همچنین با توجه به مقادیر  $RMSEA = ۰/۰۳۸$ ،  $AGFI = ۰/۸۹$ ،  $GFI = ۰/۸۱$  و  $NFI = ۰/۹۰$  می‌توان ادعا کرد که این متغیر از برازش مناسبی برخوردار است.

جدول شماره ۹: ضریب همبستگی پیرسون جهت بررسی ارتباط میان متغیرهای تحقیق

متغیر	ضرایب	تخصیص منابع/ وصول مطالبات	مدیریت درآمد/هزینه	شایستگی‌های حرفه‌ای	عوامل مدیریتی	عوامل رفتاری	ارزیابی عملکرد مدیران
تخصیص منابع/ وصول مطالبات	پیرسون	۱					
	همبستگی	-					
مدیریت درآمد/هزینه	پیرسون	۰/۶۴۴**	۱				
	همبستگی	۰/۰۰۰	-				
شایستگی‌های حرفه‌ای	پیرسون	۰/۱۲۴**	۰/۱۴۷**	۱			
	همبستگی	۰/۰۲	۰/۰۰۷	-			
عوامل مدیریتی	پیرسون	۰/۰۷۹	۰/۱۴۲*	۰/۶۵۰**	۱		
	همبستگی	۰/۱۵۵	۰/۰۱	۰/۰۰۰	-		
عوامل رفتاری	پیرسون	۰/۱۲۹*	۰/۰۹۸	۰/۷۳۱**	۰/۵۶۸**	۱	
	همبستگی	۰/۰۱۹	۰/۰۷۵	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	-	
ارزیابی عملکرد مدیران	پیرسون	۰/۲۲۲**	۰/۲۶۳**	۰/۵۸۳**	۰/۶۲۷**	۰/۵۲۴**	۱
	همبستگی	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	-

از جداول ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ اینگونه برمی آید که متغیرهای تجهیز منابع، شایستگی های حرفه ای، عوامل مدیریتی و عوامل رفتاری، پیش بینی کننده بسیار مناسبی برای ارزیابی عملکرد مدیران می باشند؛ به این معنا که چنانچه مولفه ها و شاخص های مذکور را به عنوان معیاری برای سنجش عملکرد مدیر در نظر بگیریم، احتمال زیادی وجود دارد که عملکرد واقعی فرد مورد سنجش قرار گیرد و برنامه های آتی نظیر آموزش، ارتقا و امثالهم را می توان برپایه این نتایج استوار نمود.



Chi-Square=858, df=520, P-value=0.00000, RMSEA=0.057

شکل شماره ۳: مدل مفهومی تحقیق (تخمین استاندارد و ضرایب معناداری)

جدول ۱۰ اثرات مستقیم متغیرها، ضرایب معناداری و در نهایت، نتایج تأیید یا رد فرضیات را به طور خلاصه نشان می دهد. همانطور که پیشتر نیز ذکر شد، تمامی فرضیات پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. جدول ۱۱ نتایج اثرات غیرمستقیم و اثرات کل متغیرها را بر یکدیگر نشان می دهد. اثرات غیرمستقیم نشان دهنده نقش میانجی گری متغیرها هستند. با توجه به اینکه ضرایب معناداری اثرات غیر مستقیم بزرگتر از ۱/۹۶ است، نقش میانجی متغیرهای تخصیص منابع/ وصول مطالبات و مدیریت درآمد/ هزینه تأیید می شود.

جدول شماره ۱۰: بررسی رد یا تأیید شدن فرضیات

روابط علی	اثر مستقیم	معنی داری (T-Value)	تایید یا رد رابط
تأثیر عوامل مدیریتی بر ارزیابی عملکرد مدیران	۰/۳۳	۴/۰۰	تایید
تأثیر شایستگی های حرفه ای بر ارزیابی عملکرد مدیران	۰/۳۹	۵/۱۷	تایید
تأثیر عوامل رفتاری بر ارزیابی عملکرد مدیران	۰/۳۴	۶/۱۱	تایید
تأثیر مدیریت درآمد و هزینه بر ارزیابی عملکرد مدیران	۰/۳۵	۴/۰۳	تایید

جدول شماره ۱۱: اثر غیر مستقیم و اثر کل متغیرهای تحقیق

روابط علی	اثر غیرمستقیم	ضرایب معناداری	اثر کل	ضرایب معناداری
تجهیز منابع بر تخصیص منابع / وصول مطالبات اثر دارد.	-	-	۰/۴۴	۶/۰۲
تجهیز منابع بر مدیریت درآمد و هزینه اثر دارد.	۰/۲۶	۵/۶۸	۰/۵۴	۷/۵۶
تجهیز منابع بر ارزیابی عملکرد مدیران اثر دارد.	۰/۰۹	۳/۸۰	۰/۰۹	۳/۸۰
تخصیص منابع / وصول مطالبات بر مدیریت درآمد و هزینه اثر دارد.	-	-	۰/۵۸	۹/۳۶
مدیریت درآمد و هزینه بر ارزیابی عملکرد مدیران اثر دارد.	-	-	۰/۳۵	۴/۰۳
عوامل مدیریتی بر ارزیابی عملکرد مدیران اثر دارد.	-	-	۰/۳۳	۳/۹۳
شایستگی‌های حرفه‌ای بر ارزیابی عملکرد مدیران اثر دارد.	-	-	۰/۳۸	۵/۳۱
عوامل رفتاری بر ارزیابی عملکرد مدیران اثر دارد.	-	-	۰/۳۴	۶/۰۵

### بررسی روابط تعدیل‌گری

در روش تحلیل همبستگی زیر گروه، برابری دو یا چند ضریب همبستگی مربوط به زیر گروه‌های موجود مورد آزمون قرار می‌گیرد. در این روش بر اساس فرمول‌هایی، مقدار  $U_0$  محاسبه می‌شود و با مقدار مربع کای (۳/۷۲) مقایسه می‌شود. چنانچه مقدار  $U_0$  بزرگ‌تر از ۳/۷۲ شد اثر تعدیل‌گری وجود دارد و چنانچه کوچک‌تر از ۳/۷۲ باشد، اثر تعدیل‌گری وجود ندارد. در پژوهش حاضر، اثر متغیرهای تعدیل‌کننده خدمات الکترونیکی و ارزش‌ها و هوش هیجانی مورد بررسی قرار می‌گیرد. نتایج حاصل در سایر متغیرهای تعدیل‌گر محاسبه شده و نتایج نهایی آن در جدول ۱۲ خلاصه شده است. نتایج نشان داد متغیرهای هوش هیجانی و ارزش‌ها در رابطه میان عوامل رفتاری و ارزیابی عملکرد مدیران، نقش تعدیل‌گر دارد (تأیید فرضیه)؛ نقش تعدیل‌گری خدمات الکترونیکی در رابطه میان تجهیز منابع و تخصیص منابع / وصول مطالبات و همچنین در رابطه میان مدیریت درآمد / هزینه و ارزیابی عملکرد مدیران نیز مورد تأیید قرار گرفت (تأیید فرضیه).

جدول شماره ۱۲: بررسی اثر تعدیل‌کنندگی متغیرهای تحقیق

نتیجه	مقایسه با آماره $\chi^2$	مقادیر آماره $U_0$	متغیرهای تعدیل‌گر
تعدیل‌گر	۳/۷۲	۴/۷۶	نقش تعدیل‌گر خدمات الکترونیک در رابطه تجهیز منابع و تخصیص منابع / وصول مطالبات
تعدیل‌گر	۳/۷۲	۴/۸۳	نقش تعدیل‌گر خدمات الکترونیک در رابطه تخصیص منابع / وصول مطالبات و مدیریت درآمد / هزینه
تعدیل‌گر	۳/۷۲	۶/۵۴	نقش تعدیل‌گر ارزش‌ها در رابطه عوامل رفتاری و ارزیابی عملکرد مدیران
تعدیل‌گر	۳/۷۲	۶/۰۴	نقش تعدیل‌گر هوش هیجانی در رابطه عوامل رفتاری و ارزیابی عملکرد مدیران

### بحث و نتیجه گیری

طبق جدول ۹، نتایج تحلیل همبستگی نشان داد که:

- ۱- رابطه بین عوامل مدیریتی و ارزیابی عملکرد مدیران ۰/۶۲۷ است. یعنی هرچقدر عوامل مدیریتی قوی تر باشند، تاثیر بیشتری بر ارزیابی عملکرد مدیران دارند.
- ۲- رابطه بین شایستگی های حرفه ای و ارزیابی عملکرد مدیران ۰/۵۸۳ است. یعنی هرچقدر شایستگی های حرفه ای قوی تر باشند، تاثیر بیشتری بر ارزیابی عملکرد مدیران دارند.
- ۳- رابطه بین عوامل رفتاری و ارزیابی عملکرد مدیران ۰/۵۲۴ است. این یعنی هرچقدر عوامل رفتاری قوی تر باشند، تاثیر بیشتری بر ارزیابی عملکرد مدیران دارند.
- ۴- رابطه بین مدیریت درآمد/هزینه و ارزیابی عملکرد مدیران ۰/۲۶۳ است. یعنی هرچقدر مدیریت درآمد/هزینه قوی تر باشند، تاثیر بیشتری بر ارزیابی عملکرد مدیران دارند.
- ۵- رابطه بین تخصیص منابع/ وصول مطالبات و ارزیابی عملکرد مدیران ۰/۲۲۲ است. یعنی هرچقدر تخصیص منابع/ وصول مطالبات قوی تر باشند، تاثیر بیشتری بر ارزیابی عملکرد مدیران دارند.

تجزیه و تحلیل فرضیات پژوهش نتایج زیر را نمایان می سازد:

- ۱- تجهیز منابع بر تخصیص منابع / وصول مطالبات اثر دارد.  
ضریب مسیر تجهیز منابع و تخصیص منابع / وصول مطالبات ۰/۴۵ م باشد و با توجه به اینکه اعداد معناداری فرضیه اول بیشتر از ۱/۹۶ بوده است، فرضیه اول تحقیق مورد تأیید قرار گرفته است. به عبارت دیگر، هر قدر تجهیز منابع بهتر صورت پذیرد، تخصیص منابع/ وصول مطالبات نیز بهتر صورت خواهد پذیرفت. یافته فوق تا حدودی با نتایج پژوهش های (Wilson, 2018) و (Park & Weber, 2019) مطابقت دارد.
- ۲- تخصیص منابع / وصول مطالبات بر مدیریت درآمد / هزینه اثر دارد.  
ضریب مسیر تخصیص منابع / وصول مطالبات بر مدیریت درآمد / هزینه ۰/۵۸ می باشد و با توجه به اینکه اعداد معناداری فرضیه دوم بیشتر از ۱/۹۶ بوده است، فرضیه دوم تحقیق مورد تأیید قرار گرفته است. به عبارت دیگر، هر قدر تخصیص منابع / وصول مطالبات بهتر صورت پذیرد، مدیریت درآمد / هزینه نیز بهتر صورت خواهد پذیرفت. یافته فوق تا حدودی با نتایج پژوهش های (Parkan, 1987) مطابقت دارد.

۳- مدیریت درآمد و هزینه بر ارزیابی عملکرد مدیران اثر دارد.

ضریب مسیر مدیریت درآمد و هزینه بر ارزیابی عملکرد مدیران ۰/۳۵ می‌باشد و با توجه به اینکه اعداد معناداری فرضیه سوم بیشتر از ۱/۹۶ بوده است، فرضیه سوم تحقیق مورد تأیید قرار گرفته است. به عبارت دیگر، هر قدر تخصیص منابع/ وصول مطالبات بهتر صورت پذیرد، مدیریت درآمد و هزینه نیز بهتر صورت خواهد پذیرفت. یافته فوق تا حدودی با نتایج پژوهش‌های (Lazarus, 2014) و (Pynes, 2008) مطابقت دارد.

۴- شایستگی‌های حرفه‌ای بر ارزیابی عملکرد مدیران اثر دارد.

ضریب مسیر شایستگی‌های حرفه‌ای رفتاری بر ارزیابی عملکرد مدیران ۰/۳۸ می‌باشد و با توجه به اینکه اعداد معناداری فرضیه چهارم بیشتر از ۱/۹۶ بوده است، فرضیه چهارم تحقیق مورد تأیید قرار گرفته است. به عبارت دیگر، هر چقدر مدیر در شغل خود حرفه‌ای‌تر باشد (بدین معنی که مولفه‌هایی نظیر قدرت تجزیه و تحلیل، قدرت مذاکره، کاربرد فناوری اطلاعات (IT)، تیم محوری، بازاریابی، مدیریت زمان و تجربه کاری را هرچه بیشتر دارا باشد)، به نتایج مثبت‌تری خواهد رسید و در ارزیابی عملکرد موفق‌تر خواهد بود.

۵- عوامل مدیریتی بر ارزیابی عملکرد مدیران اثر دارد.

ضریب مسیر عوامل مدیریتی بر ارزیابی عملکرد مدیران ۰/۳۳ می‌باشد و با توجه به اینکه اعداد معناداری فرضیه پنجم بیشتر از ۱/۹۶ بوده است، فرضیه پنجم تحقیق مورد تأیید قرار گرفته است. به عبارت دیگر، اهتمام بیشتر در انجام صحیح وظایف مدیریتی (نظیر سازماندهی، هدایت، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و نظارت/کنترل) به نتایج مثبت‌تر در ارزیابی عملکرد منجر خواهد شد.

۶- عوامل رفتاری بر ارزیابی عملکرد مدیران اثر دارد.

ضریب مسیر عوامل رفتاری بر ارزیابی عملکرد مدیران ۰/۳۴ می‌باشد و با توجه به اینکه اعداد معناداری فرضیه ششم بیشتر از ۱/۹۶ بوده است، فرضیه ششم تحقیق مورد تأیید قرار گرفته است. به عبارت دیگر، هر چقدر کنترل رفتاری مدیر و تسلط وی بر مولفه‌های رفتاری نظیر رعایت نظام آراستگی (DS)، برخورد مناسب با ارباب رجوع، تعهد، مسئولیت‌پذیری، رازداری و ارتباطات بیشتر باشد، نتایج مثبت‌تری در ارزیابی عملکرد کسب خواهد نمود.

بر مبنای رتبه‌بندی متغیرها بوسیله آزمون T تک‌نمونه‌ای و همچنین بررسی متغیرها و فرضیات تحقیق می‌توان پیشنهادهای زیر را به صورت خلاصه ارائه نمود:

۱- مدیران مربوطه بهتر است برای موفقیت در فرآیند ارزیابی عملکرد ابتدا به بحث تجهیز منابع که از جمله معیارهای کمی عملکرد می‌باشد، توجه نمایند. تجهیز منابع در واقع جذب پول و سرمایه به بانک است و واضح است که اصولاً فلسفه وجودی بانک و بانکداری بدون وجود نقدینگی معنی پیدا نمی‌کند. لذا مهمترین موضوعی که می‌تواند در ارزیابی یک مدیر (البته از نظر جامعه آماری) مهم باشد، همانا میزان جذب نقدینگی به بانک است. البته در بین مولفه‌های مورد اشاره در مبحث تجهیز منابع، اهمیت مولفه سپرده قرض‌الحسنه جاری بیش از بقیه می‌باشد.

۲- عوامل مدیریتی از نظر جامعه آماری در مرحله بعدی اهمیت قرار دارند. منظور از عوامل مدیریتی، وظایف مدیران می‌باشد که شامل سازماندهی، هدایت، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و نظارت می‌شود که طبق نظر اعضای پانل دلفی، در زمره معیارهای کیفی عملکرد دسته‌بندی شده‌اند. در واقع آنچه از نتایج برمی‌آید این است که به هر میزان وظایف مدیریتی با دقت و صحت و مطابق اصول انجام شود و مدیر به انجام آنها اهتمام داشته باشد، به همان میزان می‌توان دریافت نتایج بهتر و بهینه‌تر از مجموعه تحت امر مدیر و بالمال نتایج مثبت در ارزیابی عملکرد مدیر را انتظار داشت. البته در بین مولفه‌های مورد اشاره در مبحث عوامل مدیریتی، اهمیت مولفه برنامه‌ریزی بیش از بقیه می‌باشد.

۳- تخصیص منابع/ وصول مطالبات از نظر جامعه آماری در مرحله بعدی اهمیت قرار دارند. منظور از این متغیر مانده موزون مطالبات غیرجاری، نسبت مطالبات غیر جاری به تسهیلات و نسبت تسهیلات به کل منابع آزاد می‌باشد که طبق نظر اعضای پانل دلفی، در زمره معیارهای کمی عملکرد دسته‌بندی شده‌اند. مدیران مربوطه بهتر است برای موفقیت در فرآیند ارزیابی عملکرد به بحث تخصیص منابع/ وصول مطالبات توجه نمایند. تخصیص منابع/ وصول مطالبات در واقع هنر و علم تخصیص منابع موجود برای استفاده‌های گوناگون است. به‌طور خلاصه از تخصیص منابع می‌توان به‌عنوان اعطای تسهیلات یاد کرد. مطالبات بانکی نتیجه بروز ریسک در بانکداری است. مسئولین بانکی و اقتصادی یک کشور همواره سعی می‌کنند انواع ریسک (از جمله ریسک اعتباری و مطالبات غیرجاری) را به حداقل

ممکن برسانند تا از ورشکستگی و پیامدهای منفی آن در امان باشند. لذا سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها باید در جهتی باشد که به کاهش ریسک یک بانک کمک نماید. لذا کاربرد هرچه بیشتر خدمات الکترونیکی متنوع می‌تواند به مدیر در دستیابی به نتایج بهتر کمک نماید.

۴- مدیریت درآمد و هزینه از نظر جامعه آماری در مرحله بعدی اهمیت قرار دارند. منظور از مدیریت درآمد و هزینه را می‌توان در سود و زیان واقعی، خلاصه نمود که طبق نظر اعضای پانل دلفی، در زمره معیارهای کمی عملکرد دسته‌بندی می‌شود. مدیران مربوطه بهتر است برای موفقیت در فرآیند ارزیابی عملکرد به بحث مدیریت درآمد و هزینه توجه نمایند. مدیریت درآمد و هزینه در واقع مدیریت در آمد و هزینه (دارایی و بدهی) از طریق انتخاب بهینه ترکیب منابع و مصارف در بانک میسر می‌گردد. همانگونه که پیشتر اشاره شد برای یک مدیر بانک موفق بهتر است که به منظور مدیریت درآمد و هزینه به هر دو رویکرد رویکرد هدف‌گذاری بر مبنای کسب سود حداکثری و رویکرد هدف‌گذاری بر اساس دستیابی به حداقل ریسک به‌طور و امان توجه نماید. در این راستا کاربرد هرچه بیشتر خدمات الکترونیکی متنوع می‌تواند به مدیر در دستیابی به نتایج بهتر کمک نماید.

۵- شایستگی‌های حرفه‌ای از نظر جامعه آماری در مرحله بعدی اهمیت قرار دارند. منظور از شایستگی‌های حرفه‌ای، قدرت تجزیه و تحلیل، قدرت مذاکره، کاربرد فناوری اطلاعات (IT)، تیم محوری، بازاریابی، مدیریت زمان و تجربه کاری می‌باشد که طبق نظر اعضای پانل دلفی، در زمره معیارهای کیفی عملکرد دسته‌بندی شده‌اند. مدیران مربوطه بهتر است برای موفقیت در فرآیند ارزیابی عملکرد به بحث شایستگی‌های حرفه‌ای و تقویت آنها اهتمام داشته باشند. شایستگی‌های حرفه‌ای در واقع ترکیبی از دانش، مهارت، توانمندی و رفتارهای حرفه‌ای فرد است که منجر به عملکرد بالای فردی و سازمانی او می‌شود. البته در بین مولفه‌های مورد اشاره در مبحث شایستگی‌های حرفه‌ای، اهمیت مولفه قدرت تجزیه و تحلیل بیش از بقیه می‌باشد. از این نتیجه می‌توان به اهمیت عوامل و متغیرهای محیطی پی برد که همواره در تغییر بوده و یک مدیر موفق باید با شناسایی به‌هنگام تغییرات مذکور و تجزیه و تحلیل آنها، تصمیمات صحیحی را برای نشان دادن واکنش مناسب در قبال تغییرات اخذ نماید.

۶- عوامل رفتاری از نظر جامعه آماری در مرحله بعدی اهمیت قرار دارند. منظور از عوامل رفتاری، نظام آراستگی (5S)، برخورد مناسب با ارباب رجوع، تعهد، مسئولیت پذیری، رازداری و ارتباطات می باشد که طبق نظر اعضای پانل دلفی، در زمره معیارهای کیفی عملکرد دسته بندی شده اند. در واقع آنچه از نتایج برمی آید این است که به هر میزان مدیر در بروز عوامل رفتاری عملکرد بهتری داشته باشد، به همان میزان می توان دریافت نتایج بهتر و بهینه تر از مجموعه تحت امر مدیر و بالمال نتایج مثبت در ارزیابی عملکرد مدیر را انتظار داشت. البته در بین مولفه های مورد اشاره در مبحث عوامل رفتاری، اهمیت مولفه برخورد مناسب با ارباب رجوع بیش از بقیه می باشد. در این راستا توجه ویژه به مبحث ارزش ها و هوش هیجانی می تواند به مدیر در دستیابی به نتایج بهتر کمک نماید. همانگونه که از نتایج فوق استنباط می شود، معیارهای کمی و کیفی عملکرد نقشی توأمان در ارزیابی عملکرد مدیر ایفا می کنند. در واقع یک مدیر موفق برای کسب نتیجه مثبت در ارزیابی عملکرد باید هم به معیارهای کمی و هم به معیارهای کیفی عملکرد توجه نماید. یعنی عملکرد وی هم توسط معیارهای کیفی (که گاهاً عینیت لازم را ندارند)، سنجیده خواهد شد و هم توسط معیارهای کمی (که از عینیت لازم برخوردارند و امکان اعمال نظر در آنها وجود ندارد). بدین ترتیب به نظر می رسد مدل حاصله از پژوهش حاضر، توانسته باشد به مبحث ارزیابی عملکرد مدیران رنگی عادلانه بزند.

## References

- 1-Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- 2-Agharafee. A. (2004). Exploitation of Iranian insurance companies, master's thesis. Business Management, Mazandaran University, Faculty of Social Sciences. (In Persian).
- 3-Amiri Bashli, M.J. (2003). Evaluating the efficiency of Mazandaran Agricultural Bank branches using DEA, Master Thesis, University of Tehran, School of Management. (In Persian).
- 4-Arshadi, N., & Lawrence, E. C. (1987). An Empirical Investigation of New Bank Performance. *Journal of Banking and finance*, 11, 33-48.
- 5-Azar, A. Gholamzadeh, R.(2016). Modeling Structural Equations of Partial Least Squares, Danesh Publication. (In Persian).
- 6-Azimi. H. (2015). Provide a model for evaluating and ranking successful entrepreneurial managers using the network analysis process (ANP). Master Thesis in Public Management, University of Tehran. (In Persian).
- 7-Chin, W.W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling In G.A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research*, Lawrence Erlbaum Associates: Mahwah, NJ, pp.295-336.
- 8-Fazli, p. (2000). Mathematical model of managerial performance evaluation using data envelopment analysis (DEA), *Journal of Management Research in Iran*, No. 26. Pp. 27 - 45. (In Persian).
- 9-Geraedts, H. P. (2001). Montenarie R, Van Rijk pp. the benefits of Total Quality Management. *Comput Med Imaging Graph*, 25(2), 217-220.
- 10-Gholami. H, Noor Alizadeh. H. R. (2002), Comparison of Performance Evaluation Methods, Proceedings of the First National Conference on Performance Management, Tehran: Jihad Dangshahi, Faculty of Management, University of Tehran. (In Persian).
- 11-Goodarzi, A. (2013). Evaluation of e-banking performance using data envelopment analysis model and fuzzy logic (Case study of Shiraz Bank Saderat branches), M.Sc. Thesis in Public Management, Shiraz University. (In Persian).
- 12-Hadian, A. Azimi Hosseini, A. (2004). Calculating the efficiency of the banking system in Iran by comprehensive data analysis (DEA), *Iranian Research Quarterly*, Year 6, Issue 20, Pages 1-25. (In Persian).
- 13-Jafari Samet, A. (2018). Bank mergers. Scientific and Cultural Publishing Company, Tehran, first edition. (In Persian).

- 14-Khalilipour, H, Sinai, H. Nadaf, M. (2016). The effect of non-financial evaluation criteria on employee performance. International Conference of Management Elites. June, Tehran. (In Persian).
- 15-Keehn, B. (1994). Performance Economies Associated with small and Medium sized Bank Mergers. Journal of Banking and Finance. 17.
- 16-Khaki, Gh. (2011). Research Method in Management, Fujan Publishing, Second Edition. (In Persian).
- 17-Lazarus, R.S. (2014). Stress, appraisal and coping. New York: Springer.
- 18-Levonian, M. E. (1994). Interstate banking and risk. FRBSE Economic Letter Federal Reserve Bank of San Francisco, 94-02.
- 19-Neely, A. (2003). The Future of Performance Measurement. Icfal Reader, 60, 38-41.
- 20-Park, K. H., & Weber, W. L. (2019). A note of efficiency and productivity growth in the Korean banking industry, 1992-2002. Journal of Banking and Finance, (30), 2371-2386.
- 21-Parkan, C. (1987). Measuring the Efficiency of service operation: An Application to Bank Branches" Eng. Costs and prod. Econ (Nether land). 12(14), 237-242.
- 22-Pourkazemi M .H. (2004). Ranking of Commercial Banks of the Country, Quarterly Journal of Economic Research and Policies, Nos. 39 and 40, pp. 59-101. (In Persian).
- 23-Pynes, J. E. (2008). Human resources management for public and nonprofit organizations: A strategic approach (Vol. 30). John Wiley & Sons.
- 24-Rabeezadeh, M. (2019). Merger of Banks and Credit Institutions, Gap Publishing, First Edition. (In Persian).
- 25-Straub, D.; M. Boudreau. & D. Gefen (2004). Validation Guidelines for IS Positivist Research, Communications of the AIS, 13:24, pp. 380-427.
- 26-Whitaker, T. & Valentine (1993), How do you rate? How effective school leaders involve staff members, Boston, schools in middle, Issue 7, 591-597.
- 27-Wilson, F. (2018). Dilemmas of Appraisal. European Journal of Management, 20(6), 620-629.
- 28-Wright, P.M., & Ferris, M. (1996). Human Resource Management: Gaining Competitive Advantage. New York: Mc GrawHill,
- 29-Yang, K., & Holzer, M. (2006). The performance–trust link: Implications for performance measurement. Public Administration Review, 66(1), pp.114-126.

