



Volume 6, Issue 2, 2025

Development of an Efficient Performance Appraisal Framework for Personnel at Saman Bank

Mahmoud Maleki ^{*1}

1. Master's degree, Department of Public Administration, Ghaemshahr Branch, Islamic Azad University, Ghaemshahr, Iran. (Corresponding Author) Email: ma.maleki58@gmail.com

ARTICLE INFORMATION

Type of Article:

Original Research

Pages: 52-63

Corresponding Author's Info

Email:

ma.maleki58@gmail.com

Keywords:

Performance evaluation, human resource management, Saman Bank, key performance indicators, fuzzy logic.

ABSTRACT

Optimizing human resources is crucial for organizational success, particularly in competitive sectors like banking. This study aimed to design an effective performance evaluation system for employees of Grade 2 branches of Saman Bank in Mazandaran province, Iran, during 2020-2021. Employing a descriptive-survey design with a mixed-methods approach (quantitative and qualitative), the research involved 40 employees and managers selected through purposive sampling. Data collection instruments included a literature review, expert opinions, a structured questionnaire with a seven-point Likert scale, and semi-structured interviews. Quantitative data were analyzed using descriptive statistics and fuzzy logic to weight the indicators, while qualitative data underwent thematic analysis. The findings revealed that out of 19 potential indicators, 14 key performance indicators (KPIs) were selected. Based on fuzzy weighting, "work conscience" and "work quantity" achieved the highest priorities, highlighting the bank's emphasis on professional ethics and productivity. Consequently, an executive framework was designed, featuring a quarterly evaluation cycle, self-assessment, continuous feedback, and clear guidelines for various roles. The results indicate that the proper implementation of this participatory system can reduce evaluation biases, enhance employee motivation, and improve strategic alignment within Saman Bank. This research provides practical recommendations for refining evaluation processes and fostering organizational competitiveness. The study underscores the importance of systematic, transparent, and objective performance evaluations in promoting employee growth and overall organizational success.



This is an open access article under the CC BY license.

© 2025 The Authors.

How to Cite This Article: Maleki, M. (2025). "Development of an Efficient Performance Appraisal Framework for Personnel at Saman Bank". (e221116). Management, Economics and Entrepreneurship Studies, 6(2): 52-63. doi: 10.22034/jmek.2025.523129.1174



فصلنامه مطالعات مدیریت، اقتصاد و کارآفرینی

فصلنامه مطالعات مدیریت، اقتصاد و کارآفرینی

www.JMEK.ir

دوره ۶، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۴

طراحی نظام ارزیابی عملکرد مؤثر برای کارکنان بانک سامان

محمود ملکی*

۱. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران. ma.maleki58@gmail.com

چکیده

بهبودسازی منابع انسانی در بخش رقابتی بانکداری برای موفقیت سازمانی حیاتی است. این پژوهش با هدف طراحی نظام ارزیابی عملکرد مؤثر برای کارکنان شعب درجه ۲ بانک سامان در استان مازندران انجام شد. روش پژوهش توصیفی-پیمایشی و از نوع ترکیبی (کمی و کیفی) بود. جامعه آماری شامل ۴۰ نفر از کارکنان و مدیران شعب درجه ۲ بود که به روش هدفمند انتخاب شدند. ابزارهای گردآوری داده‌ها شامل مرور ادبیات، پرسشنامه ساختاریافته با طیف لیکرت هفت‌درجه‌ای و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان بود. داده‌های کمی با استفاده از آمار توصیفی و منطق فازی برای وزن‌دهی به شاخص‌ها تحلیل شدند و داده‌های کیفی به روش تحلیل موضوعی بررسی گردیدند. یافته‌ها نشان داد که از میان ۱۹ شاخص بالقوه، ۱۴ شاخص کلیدی عملکرد انتخاب شدند. بر اساس وزن‌دهی فازی، شاخص‌های «وجدان کاری» و «کمیت کار» بالاترین اولویت را کسب کردند که بیانگر تأکید بانک بر اخلاق حرفه‌ای و بهره‌وری است. در نهایت، یک چارچوب اجرایی شامل چرخه ارزیابی سه‌ماهه، خودارزیابی، بازخورد مستمر و دستورالعمل‌های شفاف برای نقش‌های مختلف طراحی شد. نتایج نشان می‌دهد که اجرای این نظام مشارکتی می‌تواند سوگیری‌های ارزیابی را کاهش داده، انگیزه کارکنان را افزایش دهد و همسویی استراتژیک را در بانک سامان ارتقا بخشد. این پژوهش راهکارهای عملی برای اصلاح فرآیندهای ارزیابی و توسعه رقابت‌پذیری سازمانی ارائه می‌دهد.

اطلاعات مقاله

نوع مقاله: پژوهشی

صفحات: ۶۳-۵۲

اطلاعات نویسنده مسؤول

ایمیل:

ma.maleki58@gmail.com

سابقه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۲۲

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۰۳/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۲۸

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۴/۰۱

واژگان کلیدی:

ارزیابی عملکرد، مدیریت منابع انسانی، بانک سامان، شاخص‌های کلیدی عملکرد، منطق فازی.



۱- مقدمه

در دنیای رقابتی امروز، موفقیت سازمان‌ها، به‌ویژه در بخش خدماتی حساسی مانند بانکداری، به‌شدت به بهینه‌سازی منابع انسانی وابسته است. نظام‌های ارزیابی عملکرد به‌عنوان ابزاری کلیدی برای سنجش، بهبود و همسوسازی تلاش‌های کارکنان با اهداف استراتژیک سازمان شناخته می‌شوند (آرمسترانگ، ۱۳۸۵؛ نو و همکاران، ۱۳۸۲). بانک سامان برای حفظ مزیت رقابتی و ارائه خدمات باکیفیت، نیازمند نظام ارزیابی عملکردی مؤثر است که علاوه بر سنجش عینی، به توسعه حرفه‌ای کارکنان و افزایش بهره‌وری سازمانی یاری رساند. با این حال، فقدان یک نظام ارزیابی جامع و متناسب با ویژگی‌های خاص شعب درجه ۲ این بانک در استان مازندران، مانعی جدی در مسیر تحقق کامل پتانسیل سرمایه انسانی ایجاد کرده است.

نظام‌های ارزیابی عملکرد از ارکان اصلی مدیریت منابع انسانی هستند که نقش بسزایی در ارتقای عملکرد سازمانی ایفا می‌کنند. طبق تعریف آرمسترانگ (۱۳۸۵)، این فرآیند به شناسایی، سنجش و توسعه عملکرد افراد و تیم‌ها در راستای اهداف سازمانی می‌پردازد. مطالعات متعدد نشان داده‌اند که نظام‌های ارزیابی مؤثر می‌توانند انگیزه، رضایت شغلی و تعهد سازمانی را افزایش دهند (عوان و همکاران، ۱۳۹۹؛ لوی و ویلیامز، ۱۳۸۳). در بخش بانکداری که کیفیت خدمات و کارایی عملیاتی اهمیت حیاتی دارد، وجود نظام‌های ارزیابی قوی می‌تواند رقابت‌پذیری و رضایت مشتری را ارتقا بخشد (دیواندری و همکاران، ۱۳۸۷). با این وجود، طراحی چنین نظامی مستلزم شناسایی شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) متناسب با بافت سازمانی و وزن‌دهی دقیق به آن‌هاست (عباسی و همکاران، ۱۴۰۱). اگرچه در ادبیات موجود بر شاخص‌هایی نظیر کیفیت کار، کمیت کار و رفتارهای اخلاقی تأکید شده است (سعادت، ۱۳۸۶)، اما فقدان یک چارچوب یکپارچه برای تطبیق این شاخص‌ها با ویژگی‌های خاص سازمان‌های بانکی در ایران، به‌عنوان یک خلأ نظری برجسته باقی مانده است.

یکی از چالش‌های بنیادین در ادبیات ارزیابی عملکرد، مسئله سوگیری در ارزیابی‌ها و فقدان شفافیت در فرآیندها است. لوی و ویلیامز (۱۳۸۳) تأکید دارند که سوگیری‌های شناختی و نبود معیارهای عینی می‌تواند اعتبار نظام‌های ارزیابی را تضعیف کند. همچنین، پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که نظام‌های سستی ارزیابی سالانه به دلیل عدم ارائه بازخورد مستمر، کارایی کمتری دارند (کاپلی و تاویس، ۱۴۰۲). در ایران، اگرچه پژوهش‌هایی به طراحی نظام‌های ارزیابی در بخش بانکی پرداخته‌اند (دیواندری و همکاران، ۱۳۸۷؛ رجب‌زاده و همکاران، ۱۳۸۴)، اما این مطالعات اغلب کلی بوده و به ویژگی‌های متمایز شعب کوچک‌تر، مانند شعب درجه ۲، توجه کافی نداشته‌اند. علاوه بر این، گرایش‌های نوین جهانی مانند بهره‌گیری از فناوری‌های هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها برای کاهش سوگیری و افزایش دقت ارزیابی‌ها (شیفت‌بیس، ۱۴۰۴)، در نظام‌های ارزیابی بانکی ایران هنوز در مراحل ابتدایی قرار دارد (صالح‌زاده و ضیائی‌ان، ۱۴۰۳).

در قلمرو عملی، بانک سامان با چالش‌هایی در ارزیابی عملکرد کارکنان شعب درجه ۲ استان مازندران مواجه است که منجر به کاهش کارایی و انگیزه شده است. بر اساس گزارش‌های داخلی، بیش از ۶۰ درصد از کارکنان این شعب معتقدند نظام ارزیابی کنونی فاقد شفافیت و معیارهای عینی است و تنها ۳۵ درصد از آن‌ها بازخورد منظم دریافت می‌کنند. این یافته‌ها با گزارش‌های اس‌اچ‌آرام (۱۴۰۲) هم‌خوانی دارد که نشان می‌دهد تنها یک‌سوم کارکنان احساس ارزیابی عادلانه دارند. از منظر آماری، این شعب شامل حدود ۴۰ کارمند با تنوع نقش و سابقه کاری ۵ تا ۱۰ سال هستند. گزارش‌های مالی نیز حاکی از آن است که این شعب به‌طور میانگین ۱۵ درصد کمتر از شعب درجه ۱ در شاخص‌های بهره‌وری عمل کرده‌اند که بخشی از آن به ضعف در انگیزه و فقدان بازخورد مؤثر نسبت داده می‌شود. مصادیق عینی مانند شکایات مکرر مشتریان از تأخیر

در خدمات، نشان‌دهنده تأثیر غیرمستقیم نظام ارزیابی ناکارآمد بر رضایت مشتری است.

بنابراین، این مطالعه با هدف طراحی یک نظام ارزیابی عملکرد مؤثر و متناسب با کارکنان شعب درجه ۲ بانک سامان در استان مازندران انجام شده است. این پژوهش در پی پاسخ به سه سؤال اصلی است: نخست، شاخص‌های کلیدی عملکرد کارکنان این شعب کدام‌اند؟ دوم، وزن و اهمیت نسبی این شاخص‌ها چگونه است؟ و سوم، دستورالعمل‌های اجرایی برای پیاده‌سازی این نظام چیست؟ با شناسایی شاخص‌های کلیدی، تعیین وزن مناسب و پیشنهاد چارچوبی عملی، این مطالعه درصدد است تا ضمن پر کردن خلأهای نظری و عملی موجود، به بهبود عملکرد کارکنان، افزایش کارایی سازمانی و تحقق اهداف استراتژیک بانک سامان یاری رساند.

۲. چارچوب نظری و پیشینه تحقیق

ارزیابی عملکرد به‌عنوان یکی از ارکان بنیادین مدیریت منابع انسانی، فرآیندی نظام‌مند برای شناسایی، سنجش و توسعه عملکرد افراد و تیم‌ها در راستای تحقق اهداف استراتژیک سازمان تعریف می‌شود (آرمسترانگ، ۱۳۸۵). در محیط رقابتی امروز، به‌ویژه در بخش خدماتی و حساسی مانند بانکداری، موفقیت سازمان‌ها به‌شدت به بهینه‌سازی و همسوسازی تلاش‌های منابع انسانی با مأموریت‌های کلان وابسته است (نو و همکاران، ۱۳۸۲). نظام‌های ارزیابی عملکرد مؤثر نه تنها ابزاری برای سنجش گذشته هستند، بلکه مکانیزمی برای هدایت رفتارهای آتی، شناسایی نیازهای آموزشی و ارتقای بهره‌وری کلی سازمان محسوب می‌شوند.

یکی از مؤلفه‌های کلیدی در طراحی این نظام‌ها، تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) است. شاخص‌های کلیدی عملکرد، معیارهای کمی و کیفی هستند که میزان دستیابی به اهداف حیاتی سازمان را اندازه‌گیری می‌کنند. ادبیات موجود بر اهمیت شاخص‌هایی نظیر کیفیت کار، کمیت کار، رفتارهای اخلاقی حرفه‌ای و تعهد سازمانی تأکید دارد (سعادت،

۱۳۸۶). با این حال، وزن‌دهی دقیق به این شاخص‌ها بر اساس زمینه سازمانی خاص، چالشی پیچیده است که نیازمند بهره‌گیری از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره مانند منطق فازی است (عباسی و همکاران، ۱۴۰۱).

چالش‌های بنیادین در ادبیات ارزیابی عملکرد، عمدتاً حول محور سوگیری‌های شناختی ارزیابان، فقدان شفافیت در معیارها و ناکارآمدی بازخوردها می‌چرخد. لوی و ویلیامز (۱۳۸۳) در چارچوب نظری خود تأکید می‌کنند که بافت اجتماعی و سازمانی ارزیابی، بر ادراک عدالت و اعتبار نتایج تأثیر مستقیم دارد. اگر معیارها عینی نباشند، سوگیری‌هایی مانند اثر هاله‌ای یا خطای میل به مرکز، اعتبار کل نظام را تضعیف می‌کند. علاوه بر این، پژوهش‌های نوین نشان می‌دهند که نظام‌های سنتی ارزیابی سالانه به دلیل فاصله زمانی زیاد و عدم ارائه بازخورد مستمر، اثربخشی خود را از دست داده‌اند. در مقابل، رویکردهای مدرن بر گفت‌وگوهای مستمر، بازخورد بلادرنگ و توسعه‌محور تأکید دارند (کاپلی و تاویس، ۱۴۰۲).

همچنین، گرایش‌های نوین جهانی در مدیریت عملکرد، به‌سمت بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته مانند هوش مصنوعی و تحلیل کلان‌داده‌ها برای کاهش سوگیری‌های انسانی و افزایش دقت و عینیت در ارزیابی‌ها حرکت کرده است (شیفت‌بیس، ۱۴۰۴). با این وجود، در بافت سازمانی ایران، کاربرد این فناوری‌ها در نظام‌های ارزیابی بانکی هنوز در مراحل ابتدایی قرار دارد و نیازمند بومی‌سازی دقیق است (صالح‌زاده و ضیائی‌ان، ۱۴۰۳).

مطالعات متعددی در داخل و خارج از کشور به موضوع طراحی و بهبود نظام‌های ارزیابی عملکرد پرداخته‌اند که بررسی آن‌ها به درک بهتر شکاف تحقیقاتی کمک می‌کند.

در حوزه پژوهش‌های داخلی، دیواندروی و همکاران (۱۳۸۷) در مطالعه‌ای به طراحی نظام جامع ارزیابی عملکرد کارکنان در نظام بانکی پرداختند. یافته‌های آن‌ها نشان داد که فقدان

بهره‌وری بررسی کردند. یافته‌های آن‌ها نشان داد که پیوند دادن ارزیابی به مشوق‌های مالی، بدون در نظر گرفتن توسعه شغلی و بازخورد سازنده، می‌تواند منجر به افزایش استرس و کاهش رضایت شغلی شود. کلاوسن و همکاران (۱۳۸۷) نیز در بررسی نظام‌های ارزیابی، بر خطرات ناشی از ارزیابی‌های سالانه و عدم وجود مکانیزم‌های اصلاحی در حین دوره تأکید کردند و چرخه‌های کوتاه‌مدت‌تر را پیشنهاد دادند. اسمیت و همکاران (۱۳۷۹) نیز در پژوهشی مقدماتی، نشان دادند که فقدان شفافیت در معیارهای ارزیابی، یکی از پیش‌بینی‌کننده‌های اصلی ناراحتی و مقاومت کارکنان در برابر فرآیند ارزیابی است.

با مرور ادبیات و پیشینه پژوهش، مشخص می‌شود که اگرچه اصول کلی ارزیابی عملکرد به‌خوبی تبیین شده‌اند، اما اکثر مطالعات انجام‌شده در بخش بانکی ایران، یا رویکردی کلان و سازمانی داشته‌اند و یا به‌طور خاص به چالش‌های منحصربه‌فرد شعب درجه ۲ در مناطق غیرمرکزی (مانند استان مازندران) نپرداخته‌اند. این شعب به دلیل محدودیت منابع، تنوع نقش‌های شغلی در مقیاس کوچک‌تر و نیاز به چابکی بیشتر، نیازمند نظام ارزیابی‌ای هستند که هم‌زمان عینی، مشارکتی و توسعه‌محور باشد.

علاوه بر این، شکاف موجود در ادبیات، فقدان یک چارچوب اجرایی مدون است که وزن‌دهی شاخص‌ها را با استفاده از روش‌های علمی (مانند منطق فازی) انجام دهد و هم‌زمان دستورالعمل‌های روشنی برای بازخورد مستمر و خودارزیابی ارائه کند. پژوهش حاضر با هدف پر کردن این شکاف نظری و عملی، تلاش می‌کند تا با شناسایی شاخص‌های کلیدی عملکرد بومی‌سازی‌شده برای کارکنان شعب درجه ۲ بانک سامان و تعیین وزن دقیق آن‌ها، مدلی را ارائه دهد که هم با استانداردهای نوین مدیریت منابع انسانی هم‌راستا باشد و هم با واقعیت‌های عملیاتی این بانک سازگاری کامل داشته باشد. از این رو، این پژوهش به سه سؤال اصلی پاسخ می‌دهد:

شاخص‌های کمی شفاف و غلبه معیارهای کیفی سلیقه‌ای، از موانع اصلی اجرای موفق این نظام‌ها در بانک‌های ایرانی است. رجب‌زاده و همکاران (۱۳۸۴) نیز در پژوهشی مشابه، بر لزوم تفکیک شاخص‌های ارزیابی بر اساس گروه‌های شغلی (مدیریتی، صف و ستاد) تأکید کردند و مدلی را ارائه دادند که اگرچه جامع بود، اما به ویژگی‌های خاص شعب کوچک‌تر یا درجه ۲ توجه چندانی نداشت.

در سال‌های اخیر، عباسی و همکاران (۱۴۰۱) با استفاده از تکنیک‌های دلفی فازی و فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی (FAHP)، به شناسایی و وزن‌دهی ابعاد عملکرد شغلی فردی پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که شاخص‌های رفتاری و اخلاقی در کنار شاخص‌های کمی، وزن بالایی در ارزیابی نهایی دارند. همچنین، صالح‌زاده و ضیائی‌ان (۱۴۰۳) در یک مرور سیستماتیک، کاربردهای فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی را در تصمیم‌گیری‌های مدیریت منابع انسانی بررسی کردند و بر لزوم ترکیب روش‌های کمی و کیفی برای افزایش روایی نظام‌های ارزیابی تأکید نمودند.

در عرصه بین‌المللی، نو و همکاران (۱۳۸۲) در کتاب مرجع مدیریت منابع انسانی، ارزیابی عملکرد را حلقه اتصال استراتژی سازمان و عملکرد فردی دانسته‌اند. لوی و ویلیامز (۱۳۸۳) با ارائه یک چارچوب جامع، نشان دادند که چگونه ویژگی‌های ارزیابی‌کننده، ارزیابی‌شونده و بافت سازمانی بر دقت و عدالت ادراک‌شده در ارزیابی تأثیر می‌گذارد. عوان و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی تجربی نشان دادند که اثربخشی نظام مدیریت عملکرد بر عملکرد کارکنان، به‌طور کامل از طریق متغیر میانجی «تعامل کارکنان» عمل می‌کند؛ به این معنا که نظام‌های ارزیابی تنها زمانی منجر به بهبود عملکرد می‌شوند که کارکنان احساس کنند صدایشان شنیده می‌شود و در فرآیند مشارکت دارند.

کامنکو و مسا (۱۳۹۰) در مطالعه‌ای بر روی کارکنان آژانس توسعه چای کنیا، تأثیر نظام‌های ارزیابی عملکرد را بر انگیزه و

کل نیروی کار مرتبط در این شعب، قابلیت استناد داشته باشد. این رویکرد به ویژه در پژوهش‌های اکتشافی و مطالعات موردی که نیازمند ورود عمیق خبرگان است، از روایی بالایی برخوردار است.

برای گردآوری داده‌ها در این پژوهش از دو ابزار اصلی و مکمل استفاده شد:

نخست، پرسشنامه محقق ساخته ساختاریافته بود که به منظور شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های عملکرد طراحی گردید. این پرسشنامه بر اساس مرور جامع ادبیات پژوهش و نظرات خبرگان، شامل ۱۹ شاخص بالقوه عملکردی بود. پاسخ‌دهندگان اهمیت هر شاخص را در یک مقیاس لیکرت هفت‌درجه‌ای (از ۱=کاملاً غیرمهم تا ۷=کاملاً مهم) ارزیابی کردند. دوم، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با مدیران و کارشناسان ارشد شعب بود. این مصاحبه‌ها با هدف تدوین دستورالعمل‌های اجرایی نظام ارزیابی، واکاوی اهداف، دامنه کاربرد، مسئولیت‌ها و رویه‌های پیاده‌سازی نظام پیشنهادی انجام شد. سوالات مصاحبه به گونه‌ای طراحی شدند که چالش‌های عملیاتی و زمینه‌های فرهنگی حاکم بر شعب را پوشش دهند.

داده‌های گردآوری شده در دو بخش کمی و کیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در بخش کمی، پس از کدگذاری و ورود داده‌های پرسشنامه به نرم‌افزار SPSS، از آمار توصیفی شامل توزیع فراوانی، میانگین و انحراف معیار برای ترسیم ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و بررسی اولیه اهمیت شاخص‌ها استفاده شد. برای وزن‌دهی دقیق به شاخص‌ها و کاهش ابهام ناشی از قضاوت‌های انسانی، از تکنیک منطق فازی و فرمول مینکوفسکی بهره گرفته شد. این روش به تبدیل پاسخ‌های کلامی و طیف‌دار به اعداد فازی و در نهایت رتبه‌بندی شاخص‌ها بر اساس اهمیت نسبی آن‌ها کمک شایانی کرد. در بخش کیفی، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به روش تحلیل موضوعی (تماتیک) بررسی شدند. بدین ترتیب که متن مصاحبه‌ها پیاده‌سازی، کدگذاری باز و محوری انجام شد تا

(۱) شاخص‌های کلیدی عملکرد کارکنان این شعب چیست؟
(۲) وزن و اهمیت این شاخص‌ها چگونه است؟
(۳) دستورالعمل‌های اجرایی برای پیاده‌سازی نظام ارزیابی چیست؟

با شناسایی شاخص‌های کلیدی، تعیین وزن مناسب و پیشنهاد چارچوبی عملی، این مطالعه قصد دارد عملکرد کارکنان را بهبود بخشد، کارایی سازمانی را افزایش دهد و به اهداف استراتژیک بانک کمک کند. این پژوهش بر اصول مدیریت منابع انسانی استوار است و از محتوای پایان‌نامه ارائه شده و منابع جدید (۱۳۹۹-۱۴۰۳) برای انعکاس روندهای کنونی استفاده می‌کند.

۳. روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی-پیمایشی است که با رویکردی ترکیبی (کمی و کیفی) انجام شده است. استفاده از روش ترکیبی به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا ضمن سنجش کمی اهمیت شاخص‌ها، از طریق داده‌های کیفی، عمق بیشتری به درک فرآیندهای اجرایی و زمینه‌ای ببخشد. قلمرو مکانی این مطالعه، شعب درجه ۲ بانک سامان واقع در استان مازندران و قلمرو زمانی آن، بازه زمانی سال‌های ۱۳۹۹ تا ۱۴۰۰ بوده است. انتخاب این شعب به دلیل اهمیت آن‌ها در شبکه توزیع خدمات بانکی و چالش‌های منحصربه‌فردی بود که در ارزیابی عملکرد کارکنان خود با آن مواجه بودند.

جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان شاغل در شعب درجه ۲ بانک سامان در استان مازندران بود که بر اساس آمارهای داخلی، شامل حدود ۴۰ نفر از کارکنان در نقش‌های متنوع شامل مدیران شعب، افسران بانکی و کارکنان پشتیبانی می‌شد. با توجه به حجم محدود جامعه آماری و نیاز به بهره‌گیری از دانش و تجربه دقیق افراد آشنا با فرآیندهای ارزیابی و عملیات بانکی، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. در این روش، تمامی ۴۰ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند تا تنوع نقش‌های شغلی به طور کامل نمایندگی شود و یافته‌ها برای

مشارکتی به خود بگیرد، زیرا کارکنان با تحصیلات عالی معمولاً به بازخوردهای سازنده و مسیرهای شغلی شفاف نیاز بیشتری دارند. همچنین، بررسی سابقه کاری نشان داد که تنوع تجربه در میان کارکنان وجود دارد، اما بیشترین تمرکز در بازه ۵ تا ۱۰ سال سابقه کار قرار دارد. این ویژگی‌های جمعیت‌شناختی تأیید می‌کند که نمونه پژوهش از تنوع نقش‌های شغلی و تجربه کافی برای ارائه نظرات کارشناسی در خصوص شاخص‌های ارزیابی عملکرد برخوردار بوده و قابلیت تعمیم یافته‌ها به کل نیروی کار مرتبط در این شعب را داراست. بر اساس مرور جامع ادبیات پژوهش، بررسی اسناد بالادستی بانک سامان و مشاوره با خبرگان و مدیران منابع انسانی، در گام نخست ۱۹ شاخص بالقوه برای ارزیابی عملکرد کارکنان شناسایی گردید. این شاخص‌ها در سه دسته اصلی طبقه‌بندی شدند: شاخص‌های رفتاری و اخلاقی (مانند وجدان کاری، تعهد به نظم)، شاخص‌های مهارتی و شناختی (مانند دانش شغلی، برنامه‌ریزی، نوآوری) و شاخص‌های کمی و خروجی‌محور (مانند کمیت کار، اثربخشی فعالیت‌ها). به‌منظور سنجش میزان اهمیت هر یک از این شاخص‌ها از دیدگاه خبرگان و کارکنان، پرسشنامه محقق‌ساخته با طیف لیکرت هفت‌درجه‌ای توزیع شد. پس از گردآوری داده‌ها و انجام تحلیل‌های آماری توصیفی، میانگین امتیازات هر شاخص محاسبه گردید. در این مرحله، شاخص‌هایی که از حداقل آستانه اهمیت مورد قبول برخوردار نبودند و همپوشانی مفهومی با سایر شاخص‌ها داشتند، از فهرست نهایی حذف شدند. در نهایت، ۱۴ شاخص کلیدی عملکرد (KPIs) به‌عنوان معیارهای اصلی و حیاتی برای ارزیابی عملکرد کارکنان شعب درجه ۲ انتخاب شدند. این غربالگری دقیق تضمین می‌کند که نظام ارزیابی پیشنهادی تنها بر معیارهایی متمرکز است که از نظر عملیاتی و استراتژیک برای بانک سامان بیشترین ارزش و کاربرد را دارند.

یکی از نوآوری‌های این پژوهش، بهره‌گیری از منطق فازی برای وزن‌دهی به شاخص‌های منتخب بود. با توجه به اینکه

مضامین اصلی مرتبط با الزامات اجرایی نظام ارزیابی استخراج گردد. این مضامین در نهایت به تدوین چارچوب اجرایی و دستورالعمل‌های عملیاتی برای پیاده‌سازی نظام در بانک سامان منجر شد.

به‌منظور تأمین روایی صوری و محتوایی پرسشنامه، ابزار اولیه در اختیار پنج نفر از اساتید دانشگاه و خبرگان مدیریت منابع انسانی در نظام بانکی قرار گرفت و اصلاحات لازم بر اساس نظرات آن‌ها اعمال گردید. برای سنجش پایایی ابزار کمی، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰/۷۳۲ به دست آمد. این ضریب نشان‌دهنده همسانی درونی مناسب و پایایی قابل قبول پرسشنامه است. همچنین، در بخش کیفی، روایی یافته‌ها از طریق بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان و ارجاع مکرر به ادبیات پژوهش و سیاست‌های سازمانی بانک سامان تأمین گردید تا اطمینان حاصل شود که دستورالعمل‌های استخراج‌شده با واقعیت‌های عملیاتی شعب همخوانی کامل دارند.

۴. یافته‌ها

در نخستین گام از بخش یافته‌های پژوهش، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی ۴۰ نفر از کارکنان و مدیران شعب درجه ۲ بانک سامان در استان مازندران که به‌عنوان جامعه آماری و نمونه پژوهش انتخاب شده بودند، مورد تجزیه و تحلیل دقیق قرار گرفت. بررسی توزیع فراوانی جنسیت نشان داد که ۷۲/۵ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و ۲۷/۵ درصد زن هستند. از منظر سطح تحصیلات، اکثریت قاطع نمونه (۷۰ درصد) دارای مدرک کارشناسی بودند، در حالی که ۱۷/۵ درصد دارای مدرک کاردانی و ۱۲/۵ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند. این توزیع تحصیلی نشان‌دهنده سطح بالای سواد آکادمیک و سرمایه انسانی دانش‌بنیان در میان کارکنان این شعب است. چنین ویژگی‌ای ایجاب می‌کند که نظام ارزیابی عملکرد، بیش از آنکه رویکردی کنترلی داشته باشد، ماهیتی توسعه‌محور و

قضاوت‌های انسانی در خصوص اهمیت نسبی شاخص‌ها همواره با درجه‌ای از ابهام، عدم قطعیت و سوگیری‌های فردی همراه است، استفاده از رویکرد فازی و فرمول مینکوفسکی به تبدیل پاسخ‌های کلامی به اعداد فازی و در نهایت رتبه‌بندی دقیق و عینی شاخص‌ها کمک شایانی کرد. این روش با تجمیع نظرات چندگانه خبرگان، خطای انسانی را به حداقل رساند. پس از نرمال‌سازی امتیازات و محاسبه وزن نهایی هر شاخص، نتایج به‌دست‌آمده در جدول ۱ ارائه شده است:

جدول ۱- شاخص‌های منتخب و وزن آن‌ها

رتبه	وزن	شاخص
۱	۰/۰۸۲	وجدان کاری
۲	۰/۰۷۹	کمیت کار
۳	۰/۰۷۶	کیفیت کار
۴	۰/۰۷۴	برنامه‌ریزی
۵	۰/۰۷۲	اثربخشی فعالیت‌ها
۶	۰/۰۷۰	سازمان‌دهی
۷	۰/۰۶۸	نوآوری و کارآفرینی
۸	۰/۰۶۷	ارتباطات مؤثر
۹	۰/۰۶۶	مشارکت و کار تیمی
۱۰	۰/۰۶۵	دانش شغلی
۱۱	۰/۰۶۴	مدیریت تعارض
۱۲	۰/۰۶۳	تعهد به نظم
۱۳	۰/۰۶۲	دقت در استفاده از دارایی‌های عمومی
۱۴	۰/۰۶۱	پذیرش پیشنهادات

منبع: یافته‌های پژوهش

بررسی جدول فوق نشان می‌دهد که شاخص «وجدان کاری» با وزن ۰/۰۸۲ در رتبه نخست و شاخص «کمیت کار» با وزن ۰/۰۷۹ در رتبه دوم اهمیت قرار گرفته‌اند. این یافته از اهمیت راهبردی بالایی برخوردار است، زیرا نشان‌دهنده تأکید بنیادین فرهنگ سازمانی بانک سامان بر رفتارهای اخلاقی حرفه‌ای، تعهد درونی کارکنان و در کنار آن، بهره‌وری و خروجی کمی کار است. در صنعت بانکداری که با سرمایه‌های مردمی و اعتماد عمومی سروکار دارد، «وجدان کاری» و امانت‌داری، زیربنای اصلی بقا و اعتبار سازمان است. در واقع، بانک سامان

برای حفظ قابلیت اطمینان و کارایی عملیاتی در محیط رقابتی بانکداری، اخلاق‌مداری و حجم خروجی کار را به‌عنوان دو رکن اصلی موفقیت در نظر گرفته است. شاخص «کیفیت کار» نیز با وزن ۰/۰۷۶ در رتبه سوم قرار دارد که تکمیل‌کننده کمیت کار است و نشان می‌دهد که سازمان به دنبال تعادلی هوشمندانه میان حجم و دقت در انجام وظایف است. در مقابل، شاخص‌هایی نظیر «دقت در استفاده از دارایی‌های عمومی» (رتبه ۱۳) و «پذیرش پیشنهادات» (رتبه ۱۴) کمترین وزن را به خود اختصاص دادند. رتبه پایین شاخص پذیرش پیشنهادات می‌تواند نشان‌دهنده این واقعیت باشد که در حال حاضر، ساختار سازمانی و فرهنگ حاکم بر شعب درجه ۲، کمتر بر پذیرش بازخورد و پیشنهادات اصلاحی از سوی کارکنان صف تمرکز دارد و بیشتر رویکردی دستوری و مبتنی بر اجرای دقیق دستورالعمل‌های از پیش تعیین‌شده دارد. این موضوع می‌تواند یکی از زمینه‌های نیازمند بهبود در نظام مدیریت منابع انسانی بانک باشد، زیرا نادیده گرفتن ایده‌های کارکنان می‌تواند در درازمدت منجر به کاهش نوآوری و تعلق خاطر سازمانی شود.

بخش دوم یافته‌های کیفی پژوهش، به تدوین چارچوب اجرایی و دستورالعمل‌های عملیاتی برای پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد پیشنهادی اختصاص داشت. این دستورالعمل‌ها بر اساس تحلیل مضامین استخراج‌شده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران و خبرگان، در قالب پنج جزء اصلی طراحی شدند:

- نخست، «هدف نظام»، که عبارت است از ارزیابی دقیق و بهبود مستمر عملکرد کارکنان در سه دسته نقش‌های مدیریتی، افسران بانکی و کارکنان پشتیبانی. این نظام باید به‌عنوان یک ابزار حمایتی برای کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی نظیر استخدام، آموزش، ارتقا و توسعه شغلی عمل کند.

مدیریت ارشد بانک جهت برنامه‌ریزی استراتژیک و تخصیص بهینه منابع ارائه می‌گردد.

در مجموع، یافته‌های این بخش نشان داد که گذار از یک نظام ارزیابی سنتی و تک‌بعدی به یک نظام چندمعیاره، پویا و مشارکتی، نیازمند تغییرات ساختاری در فرآیندهای جاری بانک سامان است. تلفیق داده‌های کمی حاصل از منطق فازی با بینش‌های عمیق کیفی استخراج‌شده از مصاحبه‌ها، نه تنها شاخص‌های بومی و متناسب با بافت شعب درجه ۲ را آشکار ساخت، بلکه الزامات اجرایی، فرهنگی و مدیریتی پیاده‌سازی آن را نیز تبیین نمود. این یافته‌ها بستر لازم را برای ورود به بخش بحث و نتیجه‌گیری فراهم می‌آورند، جایی که این نتایج با ادبیات نظری پژوهش و مطالعات پیشین تطبیق داده شده و پیامدهای عملی آن‌ها برای مدیران بانک سامان تشریح خواهد شد.

۵. بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که اولویت‌بندی شاخص‌های «وجدان کاری» و «کمیت کار» به‌عنوان مهم‌ترین معیارهای ارزیابی عملکرد، همخوانی کاملی با ادبیات مدیریت منابع انسانی دارد که رفتار اخلاقی و بهره‌وری را از عوامل کلیدی موفقیت سازمانی می‌داند (نو و همکاران، ۱۳۸۲). این شاخص‌ها بیانگر تمرکز راهبردی بانک سامان بر قابلیت اطمینان و کارایی عملیاتی است که در محیط به‌شدت رقابتی صنعت بانکداری، حیاتی و اجتناب‌ناپذیر است. از سوی دیگر، رتبه پایین‌تر شاخص‌هایی مانند «پذیرش پیشنهادات» نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی حاکم بر شعب درجه ۲ ممکن است هنوز به‌طور کامل بازخورد و ایده‌های کارکنان را در فرآیندهای تصمیم‌گیری ادغام نکرده باشد؛ موضوعی که خود زمینه‌ای آشکار برای بهبود و توسعه فرهنگی در آینده است. مطالعات اخیر بر اهمیت بازخورد مستمر و تعامل دوسویه کارکنان در مدیریت عملکرد تأکید فراوان دارند (عوان و همکاران، ۱۳۹۹).

- دوم، «دامنه کاربرد»، که تمامی کارکنان شعب درجه ۲ بانک سامان را در بر می‌گیرد و آن‌ها را بر اساس ماهیت شغل به سه گروه مدیریتی، صف (بانکی) و ستاد (پشتیبانی) طبقه‌بندی می‌کند تا ارزیابی‌ها کاملاً منطبق با شرح شغل باشد.
- سوم، «ماتریس مسئولیت‌ها»، که در آن واحد منابع انسانی ستاد بر نظارت بر پیاده‌سازی نظام، آموزش ارزیابان و بازنگری‌های دوره‌ای و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مسئول است، در حالی که مدیران شعب به‌عنوان ارزیابان مستقیم، مسئولیت انجام ارزیابی‌ها و ارائه بازخورد را بر عهده دارند.
- چهارم، «فرآیند اجرایی» که قلب تپنده نظام پیشنهادی است. این فرآیند شامل مراحل زیر است: تهیه فهرست به‌روز نقش‌های شغلی و سلسله‌مراتب؛ طراحی فرم‌های ارزیابی اختصاصی و مجزا برای هر یک از سه گروه شغلی؛ انجام ارزیابی‌ها در چرخه‌های سه‌ماهه (با قابلیت انعطاف و تنظیم بین دو تا شش ماه بر اساس نیازهای خاص هر نقش)؛ اطلاع‌رسانی شفاف معیارهای امتیازدهی به کارکنان پیش از آغاز دوره ارزیابی؛ ارائه بازخورد مستمر و سازنده در فواصل بین چرخه‌های رسمی؛ محاسبه امتیاز نهایی عملکرد به‌صورت درصدی از حداکثر امتیاز ممکن، با این تفاوت کلیدی که ۲۰ درصد از امتیاز نهایی به «خودارزیابی» کارمند اختصاص می‌یابد تا مشارکت او در فرآیند تضمین شود و از سوگیری‌های احتمالی ارزیاب کاسته گردد؛ و در نهایت، تحلیل روندهای عملکرد سالانه برای شناسایی نقاط قوت پایدار، ضعف‌های ساختاری و زمینه‌های نیازمند آموزش.
- پنجم، «سیستم گزارش‌دهی»، که بر اساس آن گزارش‌های جامع عملکرد سالانه، شامل تحلیل روندها، مقایسه بین‌شعبه‌ای و پیشنهادات راهبردی بهبود، به

به مشوق‌های مالی مرتبط می‌کرد (کامنکو و مسا، ۱۳۹۰)، این مطالعه بر نتایج غیرمالی مانند توسعه شغلی و همسویی سازمانی تمرکز دارد که بازتاب‌دهنده اولویت‌های استراتژیک بلندمدت بانک است. ادبیات اخیر نشان‌دهنده تغییر جهانی از ارزیابی‌های سالانه سنتی به سمت گفت‌وگوهای مستمر و توسعه‌محور است (کاپلی و تاویس، ۱۴۰۲) و این روند از چرخه‌های ارزیابی مکرر و تأکید بر توسعه کارکنان در نظام پیشنهادی این پژوهش حمایت قاطعانه‌ای می‌کند.

هر پژوهش علمی با محدودیت‌هایی مواجه است که تعمیم‌پذیری یا دقت نتایج را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نخستین محدودیت این مطالعه، اتکای بخش کمی به پرسشنامه‌های خودگزارش‌دهی است که ممکن است سوگیری‌های ناشی از پاسخ‌های ذهنی یا تمایل به ارائه تصویر مطلوب از خود را به همراه داشته باشد. دومین محدودیت، تمرکز جغرافیایی و ساختاری پژوهش بر شعب درجه ۲ بانک سامان در استان مازندران است که قابلیت تعمیم مستقیم یافته‌ها به سایر مناطق جغرافیایی، شعب درجه ۱ یا سایر بانک‌های خصوصی و دولتی را محدود می‌سازد. سومین محدودیت، فقدان داده‌های بلندمدت است؛ زیرا این پژوهش در یک بازه زمانی مقطعی انجام شده و بینش کافی در مورد تأثیرات بلندمدت و پایداری نظام پیشنهادی بر بهره‌وری سازمانی ارائه نمی‌دهد. همچنین، نقدهای اخیر بر نظام‌های مدیریت عملکرد، چالش اطمینان از عدالت ادراک‌شده را برجسته می‌کنند، به‌طوری‌که گزارش‌ها نشان می‌دهد تنها یک‌سوم کارکنان احساس می‌کنند تلاش‌هایشان به‌طور عادلانه ارزیابی می‌شود (اس‌اچ‌آرام، ۱۴۰۲) که این موضوع پیچیدگی اجرای عملی نظام‌های جدید را یادآور می‌شود.

بر اساس یافته‌ها و محدودیت‌ها، پیشنهاداتی برای پژوهش‌های آتی و کاربرد عملی ارائه می‌شود. نسخه‌های آینده نظام ارزیابی باید تحلیل‌های پیشرفته داده‌کاوی و ورودی مستقیم کارکنان را در بر گیرند تا عینیت و عدالت در ارزیابی افزایش یابد.

بر این اساس، بانک سامان می‌تواند با گنجانیدن مکانیزم‌های بازخورد مستمر و بلادرنگ، نظام ارزیابی خود را به‌طور چشمگیری بهبود بخشد. چرخه ارزیابی سه‌ماهه پیشنهادی در این پژوهش، بازخورد منظم را تضمین کرده و محدودیت‌های ذاتی ارزیابی‌های سالانه سنتی را که توسط پژوهشگرانی مانند کلاوسن و همکاران (۱۳۸۷) مورد انتقاد قرار گرفته، برطرف می‌سازد. همچنین، گنجانیدن خودارزیابی با وزن ۲۰ درصد در امتیاز نهایی، تعامل و مشارکت کارکنان را تقویت می‌کند که این امر با اصول مدیریت مبتنی بر اهداف (سعادت، ۱۳۸۶) هم‌خوانی دارد. تحقیقات معاصر این رویکرد را تأیید می‌کنند و نشان می‌دهند که بازخورد مکرر به‌طور قابل‌توجهی تعامل و عملکرد کارکنان را افزایش می‌دهد؛ به‌طوری‌که طبق گزارش بلو لیون (۱۴۰۴)، ۴۳ درصد از کارکنان با تعامل بالا بازخورد هفتگی دریافت می‌کنند، در حالی که این میزان برای کارکنان با تعامل پایین تنها ۱۸ درصد است. با این حال، باید اذعان داشت که وابستگی نظام به ارزیابی‌های مدیریتی، همچنان خطر سوگیری ذهنی را به همراه دارد که چالشی رایج در تمام نظام‌های ارزیابی عملکرد است (لوی و ویلیامز، ۱۳۸۳). تأکید نظام پیشنهادی بر شفافیت معیارها و بازخورد ساختاریافته، این خطر را تا حد زیادی کاهش داده و آن را با بهترین شیوه‌های روز مدیریت منابع انسانی هم‌راستا می‌سازد. علاوه بر این، استفاده از فناوری‌های نوین، مانند ابزارهای مدیریت عملکرد مبتنی بر هوش مصنوعی و تحلیل داده، می‌تواند سوگیری انسانی را کاهش داده و دقت و عینیت ارزیابی‌ها را بهبود بخشد (شیفت‌بیس، ۱۴۰۴). نظام ارزیابی کنونی در بانک سامان، عمدتاً رویکردی از بالا به پایین دارد و مشارکت کارکنان در آن محدود است. نظام پیشنهادی این پژوهش، رویکردی مشارکتی‌تر را معرفی می‌کند که شامل خودارزیابی و بازخورد منظم است و تحقیقات نشان می‌دهند این امر انگیزه و عملکرد را افزایش می‌دهد (اسمیت و همکاران، ۱۳۷۹). برخلاف برخی مدل‌ها مانند نظام آژانس توسعه چای کنیا که عملکرد را صرفاً

اصغری زاده، ع.، و نصراللهی، م. (۱۳۸۵). مقایسه وزن‌دهی آنتروپی و فازی در به‌کارگیری PROMETHEE برای انتخاب تأمین‌کنندگان برتر در سایپا. چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران.

بانک سامان. (۱۳۹۰-۱۳۸۹). گزارش‌های داخلی عملکرد و ارزیابی کارکنان شعب درجه ۲. تهران: واحد منابع انسانی بانک سامان.

جزینی، ن. (۱۳۸۸). مدیریت منابع انسانی (چاپ دوم). تهران: نشر نی.

دیواندری، ع.، وفایی، آ.، و حسن‌پور، آ. (۱۳۸۷). طراحی نظام جامع ارزیابی عملکرد کارکنان در نظام بانکی. مجله مدیریت صنعتی، دانشگاه سنندج، ۳(۵)، ۴۵-۶۰.

رجب‌زاده، ع.، خداداد حسینی، س. ح.، و پرویزیان، ک. (۱۳۸۴). طراحی نظام ارزیابی کارکنان در نظام بانکی. مجله علمی-پژوهشی دانشگاه شاهد، ۱۲(۱۴)، ۳۳-۴۵.

رزقی رستمی، ع. (بدون تاریخ). طراحی نظام ارزیابی عملکرد برای کارکنان در سازمان‌ها. وب‌سایت علمی نخبگان جوان. بازیابی شده از <http://www.youngelites.ir> گزارش‌های مشتری. (۱۳۸۹). گزارش تحلیل شکایات و رضایت مشتریان شعب درجه ۲ بانک سامان. تهران: واحد رسیدگی به شکایات بانک سامان.

سعادت، ع. (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات سمت.

سلطانی، ع. (۱۳۸۶). مدیریت عملکرد به‌عنوان بستری برای توسعه منابع انسانی (ارزیابی عملکرد کارکنان). اصفهان: ارکان دانش.

صالح‌زاده، ر.، و ضیائی‌ان، م. (۱۴۰۳). تصمیم‌گیری در مدیریت منابع انسانی: مرور سیستماتیک کاربردهای فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی. فرانتیرز در روان‌شناسی، ۱۵، ۱۴۰۰۷۷۲.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1400772>

عباسی، م.، منعم، م.، ر.، عرب‌علی‌بیک، ح.، و شمسی‌پور، م. (۱۴۰۱). شناسایی و وزن‌دهی ابعاد و شاخص‌های عملکرد شغلی فردی با استفاده از تکنیک‌های دلفی فازی و فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی. مجله بین‌المللی مدیریت سلامت

پژوهش‌های آینده می‌توانند قابلیت کاربرد و تعمیم این نظام را در سایر شعب بانک سامان در سطح کشور یا سایر مؤسسات مالی مورد بررسی قرار دهند. همچنین، انجام مطالعات طولی برای جمع‌آوری داده‌های بلندمدت و ارزیابی اثربخشی واقعی این نظام بر شاخص‌های کلیدی کسب‌وکار و رضایت شغلی کارکنان در طول زمان، بسیار حائز اهمیت است. از منظر کاربردی، توصیه می‌شود بانک سامان دوره‌های آموزشی منظم و تخصصی برای ارزیابان (مدیران شعب) جهت کاهش سوگیری‌های شناختی برگزار کند، مشارکت کارکنان را در بازنگری دوره‌ای شاخص‌ها افزایش دهد و به‌تدریج فناوری‌های نرم‌افزاری هوشمند را برای تسهیل فرآیند بازخورد مستمر و ثبت وقایع حساس عملکردی در نظام خود ادغام نماید.

ملاحظات اخلاقی: کلیه اصول اخلاق در پژوهش، همچنین امانت‌داری علمی در استفاده از منابع، استنادها و ارجاعات موردتوجه قرار گرفته و رعایت شده است.

تعارض منافع: نویسندگان اعلام می‌دارند که تدوین و انتشار این مقاله فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

سهم نویسندگان: نگارش و تدوین مقاله به‌صورت مشترک و با مشارکت برابر تمامی نویسندگان انجام شده است.

تشکر و قدردانی: بدین‌وسیله از تمامی افرادی که در تهیه و تکمیل این مقاله همکاری و مساعدت داشته‌اند، قدردانی می‌شود.

تأمین اعتبار پژوهش: این پژوهش بدون دریافت هرگونه حمایت یا تأمین مالی انجام شده است.

فهرست منابع

آرمسترانگ، م. (۱۳۸۵). مدیریت عملکرد (ب. قلیچ‌لی و د. غلامزاده، مترجمان). تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

Journal of Management, 30(6), 881-905.
<https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.005>
 Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2019). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (11th ed.). McGraw-Hill.
 Smith, W. J., Harrington, K. V., & Houghton, J. D. (2000). Predictors of Performance Appraisal Discomfort: A Preliminary Examination: A Preliminary Examination. *Public Personnel Management*, 29(1), 21-32.
<https://doi.org/10.1177/00910260000290102>
 Shiftbase. (2025). *Top six trends in employee performance management in 2025*. <https://www.shiftbase.com>
 SHRM. (2023). *The issue of performance evaluation*. <https://www.shrm.org>
 Stone, R. J., Cox, A., Gavin, M., & Carpini, J. (2024). *Human resource management*. John Wiley & Sons.

در محیط کار، ۱۵ (۱)، ۹۹-۱۱۲.
<https://doi.org/10.1108/IJWHM-04-2020-0065>
 قدردار، د.، امانی، م.، چایچی، م.، و حسینی، س. م. (بدون تاریخ). طراحی نظام ارزیابی عملکرد برای کارکنان سایپا. دیپارتمان توسعه منابع انسانی سایپا.
 کشورشاهی، م. ک.، و میدانی، ر. (۱۳۸۸). طراحی نظام ارزیابی عملکرد با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن: مطالعه موردی شرکت فرش باستان یزد. *اولین کنفرانس ملی مدیریت، شیراز*. میرزصادقی، ع.، وطن‌خواه، س.، و فاطمی، ر. (۱۳۸۱). رویکردی نو به مدیریت منابع انسانی: پیاده‌سازی مدیریت مبتنی بر عملکرد. تهران: وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی.
 میرسپاسی، ن. (۱۳۹۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار (چاپ هشتم). تهران: نشر میر.
 Awan, S. H., Habib, N., Shoaib Akhtar, C., & Naveed, S. (2020). Effectiveness of Performance Management System for Employee Performance Through Engagement. *Sage Open*, 10(4).
<https://doi.org/10.1177/2158244020969383>
 Blue Lion. (2025). *A comprehensive guide to employee performance evaluation in 2025*. <https://bluelionllc.com>
 Clausen, T. S., Jones, K. T., and Rich, J. Q. (2008). Appraising Employee Performance Evaluation Systems; How to Determine If an Overhaul Is Needed. *CPA Journal*, February 2008, 22-27.
<http://archives.cpajournal.com/2008/208/essentials/p64.htm>
 Copley, P., & Tavis, A. (2023). The Performance Management Revolution. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org>
 Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future.