

## طراحی نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد جانشین‌پروری

عبداله کریمی<sup>۱</sup>، هادی تیموری<sup>۲</sup>، آرش شاهین<sup>۳</sup>، علی شائمی برزکی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

۲. استادیار مدیریت، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

۳. استاد مدیریت، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

۴. دانشیار مدیریت، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

تاریخ دریافت: (۹۶/۶/۲۹) تاریخ پذیرش: (۹۶/۱۱/۱۹)

## Proposing a Competency-Oriented Performance Assessment System through Succession Planning

\* Abdoulla Karimi<sup>1</sup>, Hadi Teimouri<sup>2</sup>, Arash Shahin<sup>3</sup>, Ali Shaemi Barzoki<sup>4</sup>

1. Ph.D Candidate of Business Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

2. Assistant professor of Public Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

3. Professor of Public Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

4. Associate Professor of Public Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

Received: (20/09/2017) Accepted: (8/02/2018)

## Abstract

The purpose of this research is to propose a competency-oriented performance assessment system via succession planning. It was carried out via mixed methods research. The statistical population included the experts and academic specialists in the field of human resources and senior managers of Bank Saderat Iran in the qualitative section and experts and managers at various levels of Bank Saderat in Isfahan province in the quantitative section. judgmental purposive sampling and random stratified sampling were employed in the qualitative and quantitative sections respectively. In the qualitative section, 17 persons participated in the interview and in the quantitative section, 400 persons participated as the research sample. Tools of data collection were interview and researcher self-made questionnaire. Reliability of the questionnaire was calculated equal to 0.82 and its validity was approved. Data analysis was carried out through descriptive statistics and inferential statistics including exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis and structural equation modeling. The results of the survey in the qualitative section illustrate that there are 24 components of competency-oriented performance assessment system in five dimensions including competency, foresight, flexibility, justice, and comprehensiveness.

## Keywords

Competency-Oriented Performance Assessment, Competency, Succession Management.

## چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد جانشین‌پروری می‌باشد. روش این پژوهش کیفی-کمی (آمیخته) و جامعه آماری آن در بخش کیفی شامل خبرگان و متخصصان دانشگاهی در حوزه منابع انسانی و مدیران ارشد بانک صادرات ایران و در بخش کمی شامل کارشناسان و مدیران سطوح مختلف بانک صادرات ایران شهر اصفهان است. روش نمونه‌گیری در بخش مطالعه کیفی هدفمند و در بخش کمی طبقه‌ای-تصادفی است. در بخش کیفی تعداد ۱۷ نفر در فرایند مصاحبه و در بخش کمی ۴۰۰ نفر به‌عنوان نمونه در این پژوهش مشارکت داشتند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش شامل مصاحبه و پرسشنامه محقق ساخته است که بعد از تأیید روایی، پایایی آن ۰/۸۲ محاسبه شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و در بخش استنباطی از روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی و آزمون معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج این پژوهش در بخش کیفی بیانگر آن است که مؤلفه‌های نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور ۲۴ مؤلفه در پنج بُعد شامل: شایستگی، آینده‌نگری، انعطاف‌پذیری، عدالت و جامعیت می‌باشد.

## واژه‌های کلیدی

ارزیابی عملکرد شایسته محور، شایستگی، مدیریت جانشین‌پروری.

## مقدمه

امروزه گزاره "منابع انسانی مهم‌ترین عامل ایجاد مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است" به یک گزاره مسلم و قطعی، جهان‌شمول و مورد پذیرش همگان بدل شده است، به همین دلیل بر نقش ارزشمند افراد در سازمان تأکید شده است و مدیریت مطلوب آنها بسیار مهم و حساس تلقی می‌شود. مدیریت در هدایت و رهبری سازمان‌ها به خصوص سازمان‌هایی که بیشتر بر بُعد اقتصادی تمرکز دارند، از حساسیت بیشتری برخوردار است، زیرا رشد اقتصادی و تغییر جمعیتی نیروی کار، رقابت شدیدی برای کارکنان ماهر ایجاد کرده است (گروز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). موفقیت هر سازمانی به تخصیص و به‌کارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، پول، مواد خام و منابع انسانی آن سازمان بستگی دارد و این امر در صورتی امکان‌پذیر خواهد بود که سازمان بتواند شایستگی‌های لازم را برای انجام وظایف سازمانی شناسایی و محور فعالیت‌های خود قرار دهد (مارتین<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). از طرفی نتایج پژوهش‌های انجام شده حاکی از آن است که ارزیابی منابع انسانی الزاماً موجب بهبود عملکرد نمی‌شود؛ مگر اینکه میان معیارها و فعالیت‌های اجرایی انطباق و انسجام وجود داشته باشد (یعقوبی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). امروزه تلاش‌های زیادی برای ارزیابی کارکنان انجام شده است؛ اما زمانی این تلاش‌ها موفقیت‌آمیز خواهند بود که تمامی ابعاد را در برداشته و تصویر روشنی از مدیریت منابع انسانی در اختیار تصمیم‌گیرندگان سازمان قرار دهد (داوینسون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). شناسایی مؤلفه‌های نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور به مدیران کمک می‌کند از آنها به‌عنوان اهرمی برای بهبود عملکرد سازمانی استفاده کنند (بردبار<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸). نظام ارزیابی عملکرد کارکنان با فراهم آوردن مجموعه‌ای از اطلاعات، امکان پیش‌بینی و پاسخ به نیازهای داخلی و بیرونی سازمان، تعیین اولویت‌ها و تخصیص منابع انسانی در حوزه‌ها و جایگاه‌های مناسب را فراهم می‌آورد (ویلیامز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲) به بیان دیگر؛ مهم‌ترین عنصر برنامه‌ریزی منابع انسانی، موجودی استعدادها و کارکنان شایسته است. نظام ارزیابی عملکرد، ابزار و وسیله‌ای است که از طریق آن می‌توان موجودی کارکنان مستعد و با قابلیت را تنظیم و ارزیابی کرد (مک آدامز<sup>۷</sup>،

۲۰۰۵). از سوی دیگر؛ امروزه با بالا رفتن سن اکثر مدیران و نزدیک شدن به سن بازنشستگی، سازمان‌ها با چالش کمبود مهارت و دانش مواجه می‌شوند (اسلان<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵). با ایجاد این مشکل، یعنی نایاب شدن کارکنان شایسته، بسیاری از کارشناسان پیشنهاد می‌دهند که سازمان‌ها نظام جانشین‌پروری را برای شناسایی و توسعه کارکنان پرتوان اجرا کنند (دوهم<sup>۹</sup>، ۲۰۰۰). سازمان‌ها برای حفظ کارکنان مستعد، مدیریت کردن دانش و توسعه افراد به‌سختی تلاش می‌کنند، درحالی‌که با چالش‌های فزاینده بازار روبرو هستند. جریان فعلی نیروی کار، تکنولوژی در حال تغییر و احتیاج فزاینده برای کیفیت بیشتر با سرعت بالاتر و هزینه کمتر سبب مواجهه با کمبود زمان برای یادگیری می‌شود (هملین<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۴). طبق یک نظرسنجی بعد از مسائل راهبردی و مالی، مدیریت جانشین‌پروری به‌عنوان سومین محث بسیار مهم در سازمان تلقی می‌شود (ماندی و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۳). نتایج پژوهش‌ها حاکی از آن است که ۵۱ درصد از متخصصان منابع انسانی استعدادیابی و جانشین‌پروری را نمی‌شناسند و فقط ۲۱ درصد آنها این برنامه را به‌طور رسمی اجرا می‌کنند (کولینگز و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۹؛ رابلز<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۲). امروزه بانک‌ها در یک محیط رقابتی قرار گرفته‌اند که غلبه بر چالش‌های پیش روی آنان، بدون داشتن کارکنان با عملکرد بالا امکان‌پذیر نمی‌باشد. این موضوع باعث شده مؤسسات پولی و مالی، استراتژی‌های نوینی برای افزایش عملکرد کارکنان اتخاذ نمایند. در این پژوهش سعی بر این شده است تا با بررسی همه‌جانبه، مفهومی روشن و شفاف از نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد جانشین‌پروری بیان شود. برای نیل به این هدف ابتدا با بررسی ادبیات پژوهش و مصاحبه با خبرگان حوزه منابع انسانی و مدیران صنعت بانکداری، مؤلفه‌های نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد جانشین‌پروری شناسایی شده و سپس چارچوب مفهومی طراحی شده مورد آزمون قرار می‌گیرد.

8. Slan  
9. Dohm  
10. Hemlin  
11. Mondy & et al.  
12. Collings & et al.  
13. Robles

1. Groves  
2. Martin  
3. Yaghoobi  
4. Davidson  
5. Bordbar  
6. Williams  
7. McAdam

## ادبیات نظری

علاقه به ارزیابی و مدیریت عملکرد به‌طور قابل‌توجهی در ۲۰ سال گذشته افزایش یافته است. مخصوصاً تمرکز روی عملکرد از دیدگاه مالی نسبت به تمرکز در عملکرد از دیدگاه غیرمالی بیشتر مورد توجه قرار گرفته است (تاتیچی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰؛ کارول و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). ارزیابی عملکرد را می‌توان به‌عنوان فرایند ارزیابی و برقراری ارتباط با کارکنان در نحوه انجام یک شغل و استقرار برنامه بهبود آن تعریف کرد (بیرز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). به‌وسیله نظام ارزیابی عملکرد می‌توان مشخص کرد که چه کارکنانی نیاز به آموزش دارند و آیا برنامه‌های آموزشی مؤثر بوده است یا خیر؟ همچنین ارزیابی آزمون‌های انتخاب کارکنان و ارتقا و توسعه آن آزمون‌ها به‌واسطه ارزیابی عملکرد انجام می‌گیرد (مورفی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). نتایج حاصل از نظام ارزیابی عملکرد فعلی کارکنان سازمان می‌تواند در پیش‌بینی عملکرد آن کسانی مفید باشد که سازمان قصد دارد انتخاب و انتصاب نماید. چنین اطلاعاتی، فرایند جذب کارکنان را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. با داشتن این قبیل اطلاعات، مسئولان برای کسانی که دارای ویژگی‌های به‌خصوصی باشند، ارزش بیشتری قائل می‌شوند (نانکیروویز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). در عین حال، امروزه بسیاری از نظام‌های منابع انسانی و مدیریت معمول، مناسب به نظر نمی‌رسند و الگوهای قدیمی ناکارآمد تلقی می‌شوند. طی دهه اخیر، بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که در عمل فاقد نظام ارزیابی عملکردی هستند که بتوان از طریق آن اولویت‌ها و اهداف خود را به کارکنان انتقال داد و بهسازی آنها را پی گرفت. انسان به‌دلیل گستردگی حیطه‌شناختی و استفاده از ابزارهای مختلفی نظیر احساس، مشاهده، ادراک، تجربه و قدرت تعلق و تفکر در موضوعات مختلف به‌ویژه در ارزیابی و تفسیر رفتار و عملکرد کارکنان حساس بوده و مجموعه این عوامل کار دست‌یابی مدیران به ارزیابی عملکرد مؤثر را تحت‌الشعاع قرار داده است. (استریویکز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵).

اگرچه مفهوم مدیریت عملکرد، مفهوم جدیدی به حساب می‌آید، اما ارزشیابی عملکرد طی چند دهه گذشته از جمله بحث‌برانگیزترین خدمات پرسنلی و فعالیت‌های مدیریتی بوده

است و می‌توان گفت که مدیریت عملکرد با مطرح ساختن مجموعه‌ای از دیدگاه‌ها و برانگیختن احساسات گوناگون، یکی از پیچیده‌ترین فعالیت‌ها و فرایندهای مدیریت منابع انسانی است. در بسیاری از سازمان‌ها، ارزشیابی عملکرد بخش جدایی‌ناپذیر برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و ابزار کارآمد در توسعه حرفه‌ای محسوب می‌شود و برای مقاصد متعددی مورد استفاده قرار می‌گیرد (برناردین<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰). برخی از نویسندگان اهداف ارزشیابی کارکنان را توسعه کارکنان، ایجاد انگیزه، برنامه‌ریزی منابع انسانی و استخدام و ایجاد ارتباطات مؤثر بین کارکنان و سرپرستان برشمرده‌اند (ایوانویچ<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷). ضمن آن‌که گروهی اهداف ارزشیابی کارکنان را به دودسته اهداف توسعه‌ای و اهداف اداری - اجرایی تقسیم کرده‌اند (اسنل و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۰۷؛ نوی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۸). امروزه سازمان‌ها دریافته‌اند که برای رشد عملکرد سازمان می‌باید از مدل‌های شایستگی در فعالیت‌های منابع انسانی استفاده نمایند (سوی من<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۸). این مدل‌ها می‌توانند مزایا و کاربردهای فراوانی همچون تمرکز بر رفتار اثربخش، ایجاد زبان و استاندارد مشترک در میان خرده سیستم‌های منابع انسانی و هم‌راستایی خرده سیستم‌های منابع انسانی با استراتژی‌های شرکت داشته باشد (استیوز<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۲). با توجه به اینکه شایستگی به صورت مستقیم با عملکرد اثربخش مرتبط است، سازمان‌ها سیستم‌های منابع انسانی خود را به صورت یکپارچه حول مفهوم شایستگی طراحی کرده و مدیریت مبتنی بر شایستگی را اساس کار خود قرار می‌دهند (رودیگوئز و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۲). به اعتقاد استیونز (۲۰۱۲) سه مسئله عمده را که رویکرد شایستگی از آن رنج می‌برد عبارت‌اند از: ۱) فقدان شفافیت در خصوص مفهوم شایستگی و اختلاف نظر قابل توجه حول معنای شایستگی هم در میان پژوهشگران و هم مجریان، ۲) دقت روش‌شناختی پایین فرایند تدوین مدل شایستگی و ۳) ضعف در رعایت اصول روان‌سنجی به هنگام تدوین مدل شایستگی. در این میان فقدان شفافیت مفهومی مسئله‌ای بسیار جدی محسوب می‌شود؛ زیرا مفاهیم در واقع آجرهای سازنده ساختمان تفکرند و نبودن مفاهیم مناسب و شفاف که معنای یکسانی در نزد افراد مختلف داشته باشند که

7. Bernardin,  
8. Ivancevich  
9. Snell & et al.  
10. Noe  
11. Sui man  
12. Stevens  
13. Rodriguez & et al.

1. Taticchi & et al.  
2. Carroll & et al.  
3. Byars  
4. Murphy  
5. Nankervis  
6. Stredwick

منشأ بسیاری از مسائل عملی و نظری است (استوف و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲).

مدل‌های شایستگی ابزاری است که مشخص‌کننده دانش، مهارت، توانایی و رفتارهای موردنیاز برای عملکرد اثربخش در یک سازمان است (هیز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰؛ ویتالا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). به‌طور کلی شایستگی‌ها حلقه اتصال سه مؤلفه مهم دانش، عملکرد و پیامدها و نتایج هستند (سومرال<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰). شایستگی‌ها در سطوح تحلیل مختلف فردی، گروهی و سازمانی قابل تعریف می‌باشند (شیپمن و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰). یکی از دلایل مبهم بودن مفهوم شایستگی نیز این است که بسیاری از محققان به هنگام بحث درباره شایستگی مشخص نمی‌کنند که منظورشان از شایستگی در کدام سطح تحلیل است (استیونز<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲). شایستگی در بالاترین سطح، مرتبط است با شایستگی محوری یک سازمان. از نظر پراهالاد و همال<sup>۷</sup> (۱۹۹۰)، شایستگی محوری<sup>۸</sup> اشاره دارد به یادگیری جمعی در یک سازمان، به‌ویژه نحوه هماهنگ‌کردن مهارت‌های تولیدی مختلف در سازمان و یکپارچه کردن جریان‌های مختلف در سازمان که منجر به ایجاد ارزش و درنهایت بهبود موقعیت رقابتی سازمانی می‌گردد. به اعتقاد استوف و همکاران؛ شایستگی در سیستمی از افراد مرتبط با یکدیگر موجود است نه در یک فرد به شکل مجزا. شایستگی توزیع شده قرابت نزدیکی با مفهوم شایستگی محوری پراهالادوهمال (۱۹۹۰) دارد. سندبرگ و پینینگتون<sup>۹</sup> (۲۰۰۹)، معتقدند میان شایستگی شایستگی سطح فردی و سطح سازمانی رابطه وجود دارد. شایستگی سطح فردی اصولاً به‌عنوان ابزاری مهم در مرتبط‌کردن عملکرد کاری سطح فردی با استراتژی‌های سازمان شناخته می‌شود.

شایستگی ازجمله عوامل زیربنایی تأثیرگذار بر عملکرد است و تفاوت در شایستگی افراد، منجر به تفاوت در عملکرد آنها خواهد شد (دریفوس<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۸). شایستگی‌های فردی با تأثیرگذاری بر روی عملکرد کارکنان، به‌عنوان عاملی مهم در ایجاد شایستگی‌های سطح سازمانی محسوب شده و از این طریق منجر به ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان می‌گردند

(رایت<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۵). یکی از عواملی که عملکرد کارکنان را از یکدیگر متمایز می‌سازد، قابلیت‌ها و استعداد افراد است.

سازمان‌های سراسر جهان، به نقش دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان با استعداد خود به‌عنوان منبع اصلی کسب مزیت رقابتی برای سازمان‌های خود پی برده‌اند (هارتمن و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۰). مدیریت جانشین‌پروری با ایجاد محیطی مناسب، یک تعهد دوسویه بین کارکنان و سازمان به وجود می‌آورد که نتیجه آن چیزی جز بهبود عملکرد فردی و سازمانی نیست. هدف نهایی از تمایز نیروی کار، عملکرد سازمانی بلندمدت و دستیابی به مزیت رقابتی است (بارنی<sup>۱۳</sup>، ۱۹۹۱).

نتایج پژوهش‌های صورت گرفته پیرامون تمایز نیروی کار، بر وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین تمایز منابع انسانی و عملکرد سازمانی تأکید دارند (لیپاک<sup>۱۴</sup>، ۱۹۹۹، برکر<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۶؛ کولینگز<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۹). به بیان بهتر؛ بهره‌وری سازمانی زمانی افزایش می‌یابد که برای گروه‌های مختلف کارکنان با توجه به ویژگی کاری این کارکنان، سبک‌های مدیریت متفاوت اتخاذ شد (لیپاک، ۱۹۹۹). سازمان‌ها برای حل بحران مدیریت استعدادها، نگاه خود را معطوف به درون سازمان ساخته و استراتژی‌های جانشین‌پروری را اتخاذ کرده‌اند که بر توسعه و پرورش کارکنان موجود خود تمرکز دارند (پینال<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۰).

برخی از محققان اظهار می‌دارند که عملکرد باید به‌عنوان نتایج کار تعریف شود، چراکه آنها قوی‌ترین پیوند را با اهداف راهبردی، رضایت مشتری و درآمدهای مالی دارند. به‌طور کلی عملکرد سازمانی نتیجه‌ای است که به‌عنوان برآیند رفتار سازمان اتفاق می‌افتد و شاخص‌هایی مانند سودآوری، بقا، رشد میزان دستیابی به اهداف و قابلیت‌های رقابتی را می‌توان به‌عنوان نتیجه عملکرد مناسب تلقی کرد (هاپسولا و همکاران<sup>۱۸</sup>، ۲۰۰۵).

### سؤال پژوهش

با توجه به مطالب مطرح شده در مقدمه و ادبیات نظری، به‌منظور طراحی نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد جانشین‌پروری در صنعت بانکداری کشور، به‌کارگیری

1. Stoof & et al.
2. Heyes
3. Viitala
4. Sumerall
5. Shippmann
6. Stevens
7. Prahalad & Hamel
8. Core competence
9. Sandberg & Pinnington
10. Dreyfus

11. wright
12. Hartmann & et al.
13. Barney
14. Lepak
15. Becker
16. Collings
17. Pennell
18. Happasalo & et al.

سپس برای تعیین پایایی لازم به کمک نرم‌افزار Spss، میزان ضریب آلفای کرونباخ محاسبه و مقدار آن ۰/۸۲. محاسبه شد که بیانگر پایایی قابل قبول بود. برای تحلیل داده‌های کیفی پژوهش از روش تحلیل محتوا و فرایند کدگذاری مبتنی بر شیوه تماتیک استفاده شد. در بخش کمی با توجه به سؤال‌های پژوهش از روش‌های آمار توصیفی و برای تعیین ضرایب اهمیت متغیرها از روش تحلیل عاملی اکتشافی<sup>۲</sup> و تأییدی<sup>۳</sup> و برای رتبه‌بندی متغیرها از روش‌های آمار استنباطی استفاده شد. در این قسمت برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار Amoss استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

برای تعیین نمونه‌های پژوهش و تعیین این گروه از خبرگان از روش نمونه‌گیری هدفمند<sup>۴</sup> استفاده شد. در صورتی که هدف از مصاحبه، اکتشاف و توصیف عقاید و نگرش‌های مصاحبه‌شوندگان باشد در این صورت با توجه به زمان و منابع قابل دسترس می‌توان از تعداد ۲۵-۱۰ نمونه برای انجام مصاحبه استفاده کرد که در این پژوهش تعداد ۱۷ نمونه مورد نظر در این زمینه تکمیل شد. آمار جمعیت‌شناختی نمونه‌های مورد مطالعه در جدول (۱) ارائه شده است. فرایند مصاحبه در یک دوره زمانی از زمستان ۱۳۹۵ تا بهار ۱۳۹۶ انجام شده است.

جدول ۱. آمار جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

تعداد مصاحبه‌شوندگان	واحد سازمانی	حوزه تخصصی و اجرایی مصاحبه‌شوندگان
۵	دانشگاه اصفهان	اساتید دانشگاه
۴	بانک صادرات	مدیران ارشد بانک صادرات ایران
۵	بانک صادرات	مدیران منابع انسانی بانک صادرات ایران
۳	بانک صادرات	روسای حوزه‌های بانک صادرات ایران
۱۷		جمع

روش‌های کیفی مبتنی بر نظرات خبرگان ضروری به نظر می‌رسد. در این پژوهش سعی شده است تا با طراحی نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور بستر عادلانه‌ای برای ارزیابی، انتصاب و ارتقای مدیران در سطوح مختلف بانک ایجاد و همچنین مدیریت واحدهای سازمانی را از طریق مدیریت جانشین‌پروری تداوم بخشید. از این رو، سال‌های پژوهش عبارت است از:

**سؤال اول:** مؤلفه‌های نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد جانشین‌پروری کدامند؟ **سؤال دوم:** اولویت هر کدام از مؤلفه‌ها چیست؟ **سؤال سوم:** چه الگویی را می‌توان برای نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد جانشین‌پروری ارائه نمود؟ **سؤال چهارم:** برازش الگوی مورد نظر به چه میزان است؟

### روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش با توجه به هدف و ماهیت تحقیق، از روش تحقیق کیفی-کمی از نوع آمیخته<sup>۱</sup> اکتشافی استفاده شده است. در این طرح پژوهشگر ابتدا از لحاظ کیفی موضوع پژوهش را با شرکت‌کنندگان محدود بررسی کرده و سپس بر مبنای یافته‌های کیفی نسبت به ساخت ابزار مورد نظر اقدام می‌کند. جامعه آماری این پژوهش را در بخش کیفی (مصاحبه)، ۱۷ نفر از خبرگان بانکی و متخصصان منابع انسانی که از سوابق اجرایی در سطوح کلان تصمیم‌گیری برخوردار بوده و به اصطلاح خبرگان آگاه نام داشتند و در بخش کمی کارشناسان و مدیران سطوح مختلف بانک صادرات ایران شهر اصفهان تشکیل داده‌اند. روش نمونه‌گیری در بخش مطالعه کیفی هدفمند و در بخش کمی طبقه‌ای- تصادفی است. از مجموع مؤلفه‌ها و کدهای استخراج شده از متن مصاحبه‌ها، پرسشنامه‌ای آماده شد. رواسازی مقیاس اندازه‌گیری بر پایه دو نوع شاهد: ۱. وابسته به محتوا ۲. وابسته به سازه به دست آمده است. در روایی محتوایی پرسشنامه پس از دریافت نظرات استاد راهنما و مشاورین تحقیق، توسط دو نفر از افراد صاحب نظر و مدیران بانکی، گویه‌ها بررسی و براساس نظرات آنها بازنگری لازم صورت گرفت. در روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که جنبه‌ای از روایی سازه یک مقیاس است که با توجه به تعداد عامل‌های زیر بنایی و روابط میان مجموعه نشانگرها، پارامترهای مدل را برآورد می‌کند.

2. Exporatory Factor Analysis (EFA)  
3. Confirmative Factor Analysis (CFA)  
4. Purposive Sampling

1. Mixed Method

## الف) یافته‌ها در بخش کیفی

## دلفی خبرگان

$$CVR = \frac{ne - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

از تحلیل داده‌های کیفی پژوهش در مرحله کدگذاری ۱۵۰ کد مفهومی اولیه حاصل شد در فاز اعتبارسنجی پژوهش، شاخص‌های نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور در اختیار تعدادی از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت و نظرات آنها درخصوص کدهای طراحی شده و اجزای به‌دست آمده دریافت شد. در مرحله دوم دلفی با پنج نفر از خبرگان که فرصت دیدار با آنها وجود داشت، مصاحبه ساختاریافته برگزار شده و نظرات آنها پیرامون شاخص‌ها دریافت و از آنها خواسته شد که هر یک از شاخص‌ها را با عددی بین یک تا ده ارزیابی کنند. عدد یک بیانگر کمترین اهمیت (کاملاً مخالف) و عدد ده بیانگر بیشترین اهمیت (کاملاً موافق) است. عوامل ۲۷ گانه در ۵ طبقه دسته‌بندی و مرحله دوم پاسخ‌دهندگان طبقات مختلف را برحسب اهمیت آن از یک تا هفت رتبه‌بندی کردند.

برای ارزیابی کمی روایی محتوا و با هدف حصول اطمینان از این مهم‌ترین و صحیح‌ترین محتوا (ضرورت شاخص اصلی) لازم بود نسبت روایی محتوا (CVR) محاسبه گردد. برای تعیین روایی محتوا، پرسشنامه برای تعداد ۳۰ نفر از متخصصان، اساتید و خبرگان مدیریت ارسال شد. متخصصان، اساتید و خبرگان شامل، تعداد ۵ نفر استاد دانشگاه و ۱۲ نفر از خبرگان بانکی بوده‌اند که درزمینه مدیریت منابع انسانی دارای سوابق و آثار علمی از قبیل کتاب، پروژه تحقیقاتی، مقاله علمی پژوهشی را دارا بودند. از متخصصان درخواست شد که درخصوص ۲۷ شاخص اصلی نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور که در طی مصاحبه‌های عمیق شناسایی شده به صورت پرسشنامه و به صورت "ضروری است"، "ضروری نیست ولی مفید است"، "ضرورتی ندارد" پاسخ دهند. برای کمی‌سازی آرای اعضای پانل ارزیابی (متخصصان) ابتدا پاسخ‌ها براساس محاسبه فراوانی اعضایی که به گزینه E (ضروری) تعلق گرفته بود در محیط نرم‌افزار SPSS استخراج و در ادامه با استفاده از رابطه (۱)، CVR محاسبه و با جدول لاوشه انطباق داده شد. با توجه به تعداد اعضای پانل ارزیابی (متخصصان) اعداد بالاتر از ۰/۳۳ موردقبول واقع شد.

Ne = تعدادی از اعضای پانل ارزیابی است که در آن زیر شاخص، گوینه "ضروری" را انتخاب نموده باشند.  
N = تعداد کل اعضای گروه ارزیابی  
در این پژوهش مطابق جدول (۲)، CVR تمامی ۲۷ شاخص اصلی نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور مورد محاسبه و ارزیابی قرار گرفت. تعداد ۲ زیر شاخص که CVR کمتر از صفر داشته و میانگین عددی قضاوت‌های معیار کمتر از ۱/۵ بود از لیست شاخص محوری نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور حذف شد.

بعد از تعیین و محاسبه CVR و برای اطمینان از اینکه زیر شاخص‌های ابزار به بهترین نحو جهت اندازه‌گیری محتوا طراحی شده، از پرسشنامه شاخص روایی محتوا (CVI) استفاده شد. CVI نشان‌دهنده جامعیت قضاوت‌های مربوط به روایی یا قابلیت اجرای مدل، آزمون یا ابزار نهایی است. بدین منظور ۲۵ شاخص اصلی باقیمانده از نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور، در قالب پرسشنامه دوم مجدداً در اختیار اعضای پانل ارزیابی قرار گرفت تا بر مبنای شاخص مربوطه، روایی محتوایی زیر شاخص‌ها مورد ارزیابی قرار گیرد. بدین منظور مجدداً پرسشنامه جهت محاسبه CVI به ۳۰ نفر از متخصصان مزبور ارسال شد. از آنها خواسته شد که در مورد هر یک از زیر شاخص‌های نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور، سه معیار زیر را براساس طیف لیکرتی چهار قسمتی اظهارنظر نمایند: "مربوط بودن"، "ساده بودن" و "واضح بودن". بدین منظور امتیاز CVI به‌وسیله مجموع امتیازات موافق برای هر آیتم که رتبه ۳ و ۴ (بالاترین نمره) کسب کرده‌اند بر تعداد کل جامعه آماری تحقیق محاسبه می‌شود. مقدار شاخص روایی زیر شاخص‌های باقی مانده برای نظام ارزیابی عملکرد (CVI = ۰/۴۹) محاسبه گردید. بعد از انجام محاسبات مربوطه، اندازه CVI زیر شاخص "راهنمایی به‌منظور پیشرفت افراد حاضر" که از زیرمجموعه شاخص "شایستگی" نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور بود با مقدار ۰/۳۹، از لیست زیر شاخص‌ها حذف شد. در جدول (۲) کدهای نهایی احصا شده بخش کیفی ارائه شده است.

برای ارزیابی کمی روایی محتوا و با هدف حصول اطمینان از این مهم‌ترین و صحیح‌ترین محتوا (ضرورت شاخص اصلی) لازم بود نسبت روایی محتوا (CVR) محاسبه گردد. برای تعیین روایی محتوا، پرسشنامه برای تعداد ۳۰ نفر از متخصصان، اساتید و خبرگان مدیریت ارسال شد. متخصصان، اساتید و خبرگان شامل، تعداد ۵ نفر استاد دانشگاه و ۱۲ نفر از خبرگان بانکی بوده‌اند که درزمینه مدیریت منابع انسانی دارای سوابق و آثار علمی از قبیل کتاب، پروژه تحقیقاتی، مقاله علمی پژوهشی را دارا بودند. از متخصصان درخواست شد که درخصوص ۲۷ شاخص اصلی نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور که در طی مصاحبه‌های عمیق شناسایی شده به صورت پرسشنامه و به صورت "ضروری است"، "ضروری نیست ولی مفید است"، "ضرورتی ندارد" پاسخ دهند. برای کمی‌سازی آرای اعضای پانل ارزیابی (متخصصان) ابتدا پاسخ‌ها براساس محاسبه فراوانی اعضایی که به گزینه E (ضروری) تعلق گرفته بود در محیط نرم‌افزار SPSS استخراج و در ادامه با استفاده از رابطه (۱)، CVR محاسبه و با جدول لاوشه انطباق داده شد. با توجه به تعداد اعضای پانل ارزیابی (متخصصان) اعداد بالاتر از ۰/۳۳ موردقبول واقع شد.

برای ارزیابی کمی روایی محتوا و با هدف حصول اطمینان از این مهم‌ترین و صحیح‌ترین محتوا (ضرورت شاخص اصلی) لازم بود نسبت روایی محتوا (CVR) محاسبه گردد. برای تعیین روایی محتوا، پرسشنامه برای تعداد ۳۰ نفر از متخصصان، اساتید و خبرگان مدیریت ارسال شد. متخصصان، اساتید و خبرگان شامل، تعداد ۵ نفر استاد دانشگاه و ۱۲ نفر از خبرگان بانکی بوده‌اند که درزمینه مدیریت منابع انسانی دارای سوابق و آثار علمی از قبیل کتاب، پروژه تحقیقاتی، مقاله علمی پژوهشی را دارا بودند. از متخصصان درخواست شد که درخصوص ۲۷ شاخص اصلی نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور که در طی مصاحبه‌های عمیق شناسایی شده به صورت پرسشنامه و به صورت "ضروری است"، "ضروری نیست ولی مفید است"، "ضرورتی ندارد" پاسخ دهند. برای کمی‌سازی آرای اعضای پانل ارزیابی (متخصصان) ابتدا پاسخ‌ها براساس محاسبه فراوانی اعضایی که به گزینه E (ضروری) تعلق گرفته بود در محیط نرم‌افزار SPSS استخراج و در ادامه با استفاده از رابطه (۱)، CVR محاسبه و با جدول لاوشه انطباق داده شد. با توجه به تعداد اعضای پانل ارزیابی (متخصصان) اعداد بالاتر از ۰/۳۳ موردقبول واقع شد.

جدول ۲. نتایج آزمون CVR

مؤلفه (فرعی)	CVR	میانگین عددی	پذیرش یا رد	بعد (اصلی)
تعیین حدنصاب قبولی برای شاخص‌های ارزیابی عملکرد	۰/۵۳	۱/۷۶	پذیرش	شایستگی
هم‌راستایی شاخص‌ها و اهداف ارزیابی عملکرد	۰/۳۳	۱/۶۳	پذیرش	
آگاهی کارکنان از شاخص‌های ارزیابی عملکرد	۰/۵۳	۱/۷	پذیرش	
توجه به کرامت انسانی	۰/۴۰	۱/۵۳	پذیرش	
مشخص بودن اهداف ارزیابی عملکرد	۰/۶۰	۱/۷۳	پذیرش	
تناسب شاخص‌ها با شغل سازمانی	۰/۵۳	۱/۷۶	پذیرش	
راهنمایی به‌منظور پیشرفت افراد	۰/۰۷	۱/۶	پذیرش	
وجود شاخص‌ها و معیارهای عینی	۰/۴۷	۱/۶	پذیرش	
بازخورد نتایج ارزیابی به کارکنان	۰/۶۷	۱/۸۳	پذیرش	
ایجاد فضای امن و بدون ترس در ارزیابی	۰/۲۷	۱/۶۳	پذیرش	
بروز بودن شاخص‌ها	۰/۴۰	۱/۵۳	پذیرش	آینده‌نگری
سرمایه‌گذاری و تخصیص منابع مالی جهت تقدیر...	۰/۴۰	۱/۷	پذیرش	
بهبود توانایی کارکنان در پاسخ‌گویی به تقاضاهای قابل‌تغییر	۰/۵۳	۱/۷۶	پذیرش	
توانایی پیش‌بینی شاخص‌های آتی ارزیابی عملکرد	۰/۲۷	۱/۸۳	پذیرش	
مشارکت کارکنان در تدوین شاخص‌ها	۰/۶۷	۱/۸۳	پذیرش	
هماهنگی بین استراتژی‌های نظام ارزیابی با سایر استراتژی‌ها	۰/۸۷	۱/۹	پذیرش	
رویکرد همه‌جانبه	۰/۴۷	۱/۷۳	پذیرش	
جامعیت شاخص‌ها ارزیابی عملکرد عملکردی، اخلاقی...	۰/۴۷	۱/۷۳	پذیرش	
رشد و توسعه‌دهنده	-۰/۷۳	۱/۰۷	رد	
آموزش ارزیابان	۰/۱۳	۱/۵۶	پذیرش	
حمایت مدیریت ارشد سازمان	۰/۸۷	۱/۸۶	پذیرش	عدالت
عدالت رویه‌ای و کاربرد یکسان شاخص‌ها ارزیابی	۰/۶۰	۱/۸	پذیرش	
عدالت محوری و پرهیز از تنک نظری و نگرش سلیقه‌ای	۰/۶۰	۱/۷۳	پذیرش	
اتخاذ تصمیمات پرسنلی مبتنی بر نتایج عملکرد	۰/۵۳	۰/۷۶	پذیرش	
بازنگری دوره‌ای و اصلاح شاخص‌های ارزیابی عملکرد	۰/۸۷	۱/۸۶	پذیرش	انعطاف‌پذیری
آگهی از اتفاقات و رویدادهای محیطی	۰/۰۷	۱/۳۵	رد	
سازگاری شاخص‌های ارزیابی عملکرد با الزامات محیطی	۰/۴۷	۱/۷۳	پذیرش	

پیش‌فرض تحقیق این است که ابعاد نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور و مؤلفه‌های آن به‌طور مستقیم در استقرار جانشین‌پروری مؤثر هستند.

برای مثال محقق در بررسی و تحلیل نقل‌قول‌های ذیل، مؤلفه "جامعیت" و ابعاد «هماهنگی بین استراتژی‌های نظام ارزیابی عملکرد با سایر استراتژی‌ها» و «مشارکت کارکنان در تدوین شاخص‌ها» را استخراج کرده است: "اقدامات منابع انسانی باید در راستای چشم‌انداز باشد، هماهنگی بین شاخص‌های ارزیابی براساس ویژگی‌های صنعت بانکداری و اهداف کلان تدوین شود. انسجام قوی بین زیرسیستم‌های منابع انسانی منجر به بهره‌مندی بیشتر از منابع می‌گردد. همچنین در مصاحبه‌های انجام شده به نقش پررنگ کارکنان

**سؤال اول:** مؤلفه‌های نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد جانشین‌پروری کدامند؟ براساس تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی و کدگذاری و تحلیل محتوای متن مصاحبه‌ها و در عین حال مطابقت آنها با مبانی نظری، طبق نظر مشارکت‌کنندگان، جهت پاسخگویی به این سؤال پژوهش، می‌توان مؤلفه‌های شناسایی شده در نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد جانشین‌پروری را به ۲۴ مؤلفه و در ۵ بعد طبقه‌بندی کرد که جدول (۲) نمایش داده شد. شکل (۱) الگوی کدگذاری و پارادایمی را براساس یافته‌های کیفی پژوهش نشان می‌دهد. این الگو مفهومی نشان‌دهنده روابط بین ابعاد اصلی و مؤلفه‌های فرعی حاصل از فرایند کیفی است.

نقل قول‌های مشابه و نقل قول‌های ذکر شده محقق مؤلفه جامعیت را با بُعد «هماهنگی بین استراتژی‌های نظام ارزیابی عملکرد با استراتژی‌ها» و «مشارکت کارکنان در تدوین شاخص‌ها» به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور پیشنهاد می‌کند.

در تدوین شاخص‌ها مکرراً اشاره شده است: "زمانی که شاخص‌ها مورد پذیرش و با توافق کارکنان باشد و کارکنان در هدف‌گذاری مشارکت داده شوند، نتایج مطلوب‌تری حاصل می‌شود و کارکنان باید احساس نمایند که دیده می‌شوند و مدیران بانک نباید همه‌چیز دیکته را نمایند". براساس

مؤلفه (کدهای توصیفی)	متغیر (کدهای محوری)
بُعد (کدهای آزاد)	
۱. تعیین حد نصاب قبولی برای شاخص‌های ارزیابی عملکرد ۲. همراستایی شاخص‌ها و اهداف ارزیابی عملکرد ۳. آگاهی کارکنان از شاخص‌های ارزیابی عملکرد ۴. توجه به کرامت انسانی ۵. مشخص بودن اهداف ارزیابی عملکرد ۶. تناسب شاخص‌ها با شغل سازمانی ۷. وجود شاخص‌ها و معیارهای عینی ۸. بازخورد نتایج ارزیابی به کارکنان ۹. ایجاد فضای امن و بدون ترس در ارزیابی ۱۰. بروز بودن شاخص‌ها	شایستگی
۱۱. سرمایه‌گذاری و تخصیص منابع مالی جهت تقدیر ۱۲. بهبود توانایی کارکنان در پاسخ‌گویی به تقاضاهای قابل تغییر ۱۳. توانایی پیش‌بینی شاخص‌های ارزیابی عملکرد	آینده‌نگری
۱۴. مشارکت کارکنان در تدوین شاخص‌ها ۱۵. هماهنگی بین استراتژی‌های نظام ارزیابی عملکرد با سایر استراتژی‌ها ۱۶. رویکرد همه‌جانبه ۱۷. جامعیت شاخص‌های ارزیابی عملکرد (عملکردی)، اخلاقی ۱۸. آموزش ارزیابان ۱۹. حمایت مدیریت ارشد سازمان	جامعیت
۲۰. عدالت رویه‌ای و کاربرد یسکان شاخص‌ها ارزیابی ۲۱. عدالت محوری و پرهیز از تنگ‌نظری و نگرش سلیقه‌ای ۲۲. اتخاذ تصمیمات پرسنلی مبتنی بر نتایج عملکرد	عدالت
۲۳. بازنگری دوره‌ای و اصلاح شاخص‌های ارزیابی عملکرد ۲۴. سازگاری شاخص‌های ارزیابی عملکرد با الزامات محیطی	انعطاف‌پذیری

جانشین  
پروری

### شکل ۱. الگوی کدگذاری و پارادایمی براساس یافته‌های کیفی پژوهش

این نشان‌دهنده این مطلب است که تحلیل عاملی برای این داده‌ها بسیار مناسب است. بنابراین، براساس تحلیل عاملی اکتشافی از مبانی نظری و بخش کیفی پژوهش، در ابعاد شایستگی ۱۰ مؤلفه، آینده‌نگری ۳ مؤلفه، جامعیت ۶ مؤلفه، عدالت ۳ مؤلفه و انعطاف‌پذیری ۲ مؤلفه، مبنای تحلیل آماری قرار گرفتند. در جدول (۳) نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داده شده است.

**(ب) یافته‌ها در بخش کمی:** برای تشخیص این مسئله که تعداد داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند از شاخص آزمون تناسب کایزر - مایز<sup>۱</sup> و آزمون بارلت<sup>۲</sup> استفاده شد.

همان‌گونه که در جدول (۳) ملاحظه می‌شود، مقدار آماره آزمون تناسب کایزر - مایر در ابعاد اصلی شایستگی، آینده‌نگری، جامعیت، عدالت و انعطاف‌پذیری بیشتر ۸۵/۱ بوده،

1. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy)  
2. Bartlett's Test of Sphericity



جدول ۳. تحلیل عاملی اکتشافی مبانی نظری

بعد (اصلی)	عدد آزمون تناسب کایزر مایر و آزمون بارلت	مؤلفه‌ها (عوامل فرعی)	واریانس کل ابعاد
شایستگی	Bartlett=2440/464, KMO=0.913 Sig= 0/000	۱۰	۷۲/۴۴
آینده‌نگری	Bartlett=2236/456, KMO=0.957 Sig= 0/000	۳	۷۴/۰۷۰
جامعیت	Bartlett= 2143/464, KMO=0.897 Sig= 0/000	۶	۷۵/۲۳۳
عدالت	Bartlett= 1114/105, KMO=0.828 Sig= 0/000	۳	۶۷/۱۷۵
انعطاف‌پذیری	Bartlett=1492/167, KMO=0.911 Sig= 0/000	۲	۵۶/۱۹۷

(۰/۷۹) کمترین تأثیر را در تبیین نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور از دید پاسخگویان داشت.

همان‌طور که در جدول (۴) مشاهده می‌شود، بعد شایستگی و مؤلفه‌های آن با بار عاملی (۰/۹۲) دارای بیشترین ضریب تأثیرگذاری و بعد انعطاف‌پذیری و مؤلفه‌های آن با بار عاملی

جدول ۴. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی و تعیین میزان بار عاملی بعدها (اصلی)

بعد (اصلی)	بار عاملی استاندارد	ضریب تعیین $R^2$	آماره t
شایستگی	۰/۹۲	۰/۵۳	۱۱/۰۲
آینده‌نگری	۰/۸۰	۰/۳۴	۸/۲۷
جامعیت	۰/۸۸	۰/۴۴	۹/۷۵
عدالت	۰/۸۲	۰/۵۱	۱۰/۷۲
انعطاف‌پذیری	۰/۷۹	۰/۳۲	۸/۰۳

در ابعاد نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور مربوط به متغیرهای آشکار (مشهود) و پنهان (نامشهود) و همچنین ضرایب استاندارد و تی ویوی معادله اندازه‌گیری نشان داده شده است.

**سؤال دوم:** اولویت هر کدام از مؤلفه‌ها چیست؟ در ادامه نتایج تحلیل عاملی اکتشافی، برای اولویت‌بندی مؤلفه‌ها، به نتایج تحلیل عاملی و رتبه‌بندی هریک از ابعاد نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد جانشین‌پروری پرداخته شده است. همچنین در جدول (۵) مسیر ارتباطی هریک از مؤلفه‌ها

جدول ۵. نتایج تحلیل عاملی و تعیین اولویت و مسیر ارتباطی هریک از بعدها (اصلی)

بعد (اصلی)	بار عاملی استاندارد	ضریب تعیین $R^2$	آماره t	رتبه
شایستگی	۰/۹۲	۰/۵۳	۱۱/۰۲	۱
آینده‌نگری	۰/۸۰	۰/۳۴	۸/۲۷	۴
جامعیت	۰/۸۸	۰/۴۴	۹/۷۵	۲
عدالت	۰/۸۲	۰/۵۱	۱۰/۷۲	۳
انعطاف‌پذیری	۰/۷۹	۰/۳۲	۸/۰۳	۵

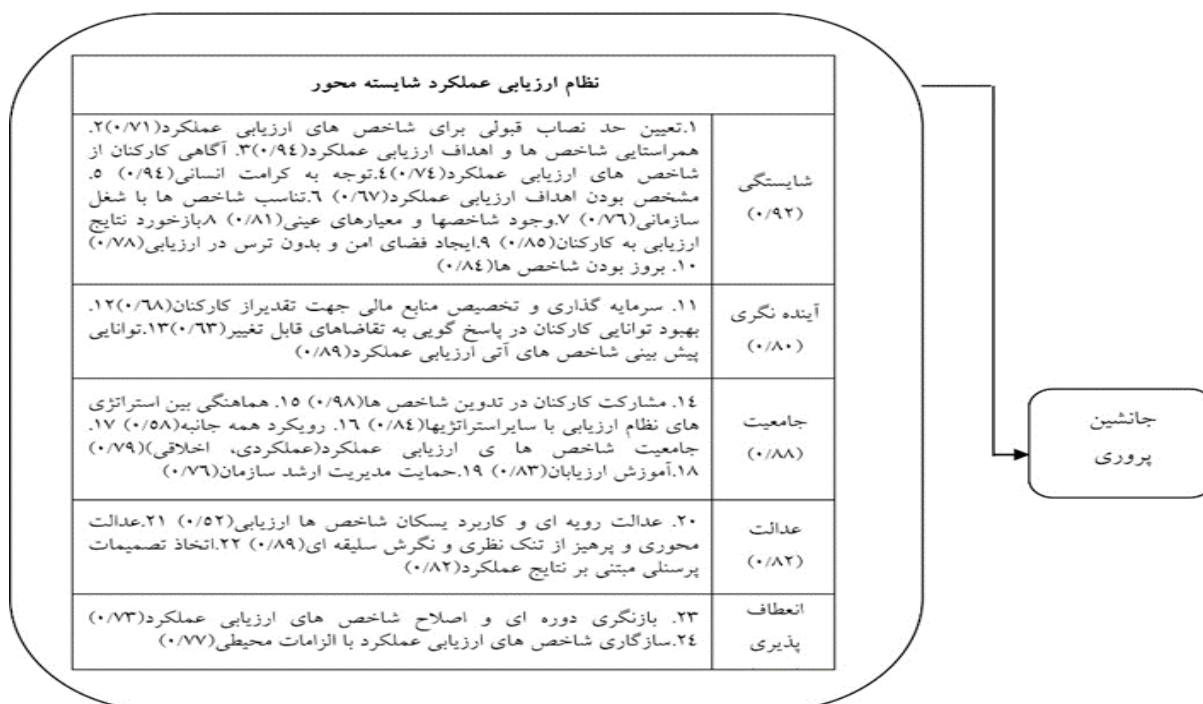
نظر، بیشترین اثرگذاری متعلق به بعد شایستگی با بارعاملی (۰/۹۲) و بقیه ابعاد اثرگذار در درجات بعدی اهمیت قرار دارند.

**سؤال سوم:** چه الگویی را می‌توان برای نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد جانشین‌پروری ارائه کرد؟

جدول (۵) اولویت و رتبه‌های هریک از ابعاد اصلی تأثیرگذار در نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور را نشان می‌دهد. ۵ بُعد شناسایی شده در نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد جانشین‌پروری مورد تأیید گرفته است و مستند به ضرایب استاندارد الگوی مورد

معنی داری ضرایب و پارامترهای نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد جانشین‌پروری در بانک صادرات ایران را نشان می‌دهد. بنابراین می‌توان گفت، ۲۴ مؤلفه فرعی در ۵ بُعد اصلی، تأثیرگذار در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان شایسته محور با رویکرد جانشین‌پروری می‌باشند. شکل (۲) الگوی نهایی مؤلفه‌های شناسایی شده و ابعاد نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد مدیریت جانشین‌پروری را نشان می‌دهد.

نتایج تحلیل عاملی تأییدی در حالت ضرایب استاندارد مستقیم و ضرایب تی ولیو، روابط بین مؤلفه‌های موجود در نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور را مشخص می‌نماید. نتایج ضرایب استاندارد در تعیین نقش مؤلفه‌های موجود در ابعاد شایستگی، آینده‌نگری، جامعیت، عدالت و انعطاف‌پذیری حاکی از آن است که در میان ابعاد اصلی اثرگذار، بُعد شایستگی با ضریب استاندارد (۰/۹۲)، بیشترین و بالاترین اثرگذاری را در نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور و ضرایب تی ولیو،



شکل ۲. الگوی نهایی براساس یافته‌های پژوهش

برآورد برابر ۰/۷۲ است که کمتر از ۰/۱ است و شاخص ریشه میانگین مربع باقیمانده<sup>۷</sup> نیز ۰/۰۹ است که مقدار کوچکی است و نشان‌دهنده این است که الگوی به‌دست آمده از شاخص‌های انطباق بسیار خوبی برخوردار بوده و مناسب بودن الگوی پژوهش را نشان می‌دهد و اینکه روابط تنظیم شده متغیرها براساس چارچوب نظری پژوهش و بخش کیفی، منطقی و دارای برازندگی لازم بوده و کلیت آن مورد تأیید است.

**سؤال چهارم:** برازش الگوی مورد نظر به چه میزان است؟ بعد از ارائه الگوی نهایی، برازش الگو مورد بررسی قرار گرفت. جدول (۶) شاخص‌های برازندگی الگوی نهایی پژوهش را نشان می‌دهد. شاخص‌های برازندگی الگو مانند شاخص برازش هنجار نشده<sup>۱</sup>، شاخص برازش هنجار شده<sup>۲</sup>، شاخص نکویی برازش تعدیل شده<sup>۳</sup>، شاخص نکویی برازش<sup>۴</sup>، شاخص برازش تطبیقی<sup>۵</sup> و شاخص برازندگی افزایشی همگی در حد قابل قبول و مناسب قرار دارند. از طرفی شاخص ریشه میانگین مربعات خطای

6. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)  
7. Root Mean Square Residual (RMR)

1. Non – Normed Fit Index (NNFI)  
2. Normed Fit Index (NFI)  
3. Goodness of Fit Index (GFI)  
4. Comparative Fit Index (CFI)  
5. Incremental Fit Index (IFI)

جدول ۶. شاخص‌های برازش الگوی نهایی پژوهش

مطلوبیت	مقدار یافته پژوهش	مقدار قابل قبول	شاخص‌ها
تأیید مدل	۱۹۸/۵۰	-	نسبت مجذور خی به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )
تأیید مدل	۰/۰۰۰	-	P-Value
تأیید مدل	۱۰۴	df >= 0	DF (درجه آزادی)
تأیید مدل	۱/۹۰	$\chi^2/df < 3$	$\chi^2/df$
تأیید مدل	۰/۰۷۲	RMSEA < 0.1	RMSEA
تأیید مدل	۰/۹۵	NNFI > 0.9	NNFI
تأیید مدل	۰/۹۳	NFI > 0.9	NFI
تأیید مدل	۰/۸۰	AGFI > 0.9	AGFI
تأیید مدل	۰/۸۵	GFI > 0.9	GFI
تأیید مدل	۰/۹۴	CFI > 0.9	CFI
تأیید مدل	۰/۹۶	IFI > 0.9	IFI
تأیید مدل	۰/۰۹	RMR > 0.9	RMR

### بحث و نتیجه‌گیری

نیروی انسانی، سرمایه اساسی و مهم یک سازمان را تشکیل می‌دهد که با توجه به ویژگی‌های رفتاری، مهارت‌ها و قابلیت‌های خود، سهم به‌سزایی در توسعه و رشد سازمان دارد. به همین دلیل نیروی انسانی می‌تواند مهم‌ترین مزیت رقابتی یک سازمان باشد. از آنجا که نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور کارکنان، به‌منظور تشخیص نقاط ضعف و قوت، افزایش توانایی‌ها و اتخاذ تصمیمات مدیریتی مناسب صورت می‌گیرد. بنابراین، ارزیابی نیروی انسانی، یکی از مهم‌ترین مباحثی است که مدیران باید به آن توجه داشته باشند. بهبود مستمر عملکرد سازمان نیروی عظیم هم‌افزایی ایجاد می‌کند که این نیرو می‌تواند پشتوانه برنامه رشد و توسعه کارکنان و سازمان و تنها راه حفظ بقای سازمان‌ها محسوب شود.

نکته با اهمیت در ارزیابی عملکرد کارکنان توجه به شایستگی‌ها است. از آنجا که شایستگی‌ها، به‌عنوان محور تمام فعالیت‌های سازمان از جمله فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود، عدم توجه به این اصل در ارزیابی عملکرد کارکنان، سازمان را در تحقق اهداف خود از جمله جانشین‌پروری دچار مشکل خواهد کرد. تلاش عمده این پژوهش بر توسعه یک نظام بود تا ارزیابی عملکرد کارکنان را بر مبنای شایستگی انجام دهد.

هدف تحقیق حاضر طراحی نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد جانشین‌پروری است. پس از جمع‌آوری اطلاعات از خبرگان، معیارهای نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور بر مبنای شایستگی شناسایی شد سپس مؤلفه‌های شناسایی شده در قالب پرسشنامه در میان ۴۰۰ نفر از کارکنان

بانک صادرات ایران توزیع شد. نتایج کدگذاری و تحلیل محتوا نشان داد که ۲۴ عامل اثرگذار در ۵ بعد اصلی شایستگی، آینده‌نگری، جامعیت، عدالت، انعطاف‌پذیری از مؤلفه‌های مهم نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد مدیریت جانشین‌پروری از اهمیت برخوردارند. نکته قابل توجه در نتایج، هم‌خوانی این نتایج با مطالب نظری در حوزه مدیریت منابع انسانی است. نتایج این پژوهش نیز نشان داد بنا بر نظر خبرگان، معیارهای شایستگی، آینده‌نگری، انعطاف‌پذیری، عدالت و جامعیت بالاترین ضریب اهمیت را در نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد جانشین‌پروری دارا هستند. به عبارت دیگر، سازمان‌هایی که توانسته‌اند نظام ارزیابی عملکرد مناسب‌تری را پیاده‌سازی نمایند در اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری موفق‌تر بوده‌اند. نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور می‌تواند مبنایی برای استقرار شایستگی‌ها و نهایتاً استفاده از کارکنان با قابلیت بالا جهت استقرار جانشین‌پروری باشد. نگاهی به پیشینه پژوهشی صورت گرفته در این زمینه حاکی از سازگاری نتایج این پژوهش با دیگر مطالعات صورت گرفته توسط پینل (۲۰۱۰)، هانگ (۲۰۰۱)، آبدولا (۲۰۰۹) است.

همان‌طور که در متون مدیریت منابع انسانی نیز ذکر شده، مدل‌های شایستگی در سازمان به‌عنوان یک جریان مؤثر مبنایی لازم را برای کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی اعم از برنامه‌ریزی نیروی انسانی، مدیریت‌گزینش و استخدام، مدیریت استعداد، توسعه شایستگی‌ها، مدیریت عملکرد، نظام پرداخت‌ها، مدیریت جانشین‌پروری را فراهم می‌نماید. مسلماً مبنای نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد

د) پرهیز از قضاوت‌های ذهنی درباره پرسنل منجر به تیره‌شدن روابط کارمند با سازمان می‌شود. سازمان همواره باید تمام تلاش خود را برای برقراری و ایجاد این حس در کارکنان به کارگیرند که مبنای تمام تصمیمات بر پایه عدالت و انصاف است.

و) بازنگری دوره‌ای و اصلاح شاخص‌های ارزیابی عملکرد می‌تواند منجر به طراحی سیستمی شد که از انعطاف لازم برخوردار است.

ز) نکته نهایی که باید به آن توجه داشت این است که نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور، معمولاً از دو بخش اصلی تشکیل می‌شود. بخش ابتدایی شامل مشخص کردن معیارها و اهمیت هر معیار در ارزیابی عملکرد شایسته محور کارکنان است و بخش دوم شامل اجرای آن است. تمرکز اصلی پژوهش حاضر بر بخش اول بود که برای اجرای موفقیت‌آمیز یک نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور، توجه به هر دو بخش لازم و ضروری است. لذا، پیشنهاد می‌شود تا در پژوهش‌های آینده، نه تنها سنجش اهمیت معیارهای ارزیابی عملکرد شایسته محور توسط دیگر روش‌ها به اجرا درآمده و با نتایج این پژوهش مورد مقایسه قرار گیرد بلکه از پژوهشگران دعوت می‌شود تا پژوهش‌هایی را نیز در مورد روش‌های عملی ارزیابی عملکرد شایسته محور و محاسبه کارایی این روش‌ها با توجه به راهبردهای سازمانی انجام دهند.

جانشین‌پروری نیز باید معیارهایی باشند تا سازمان را در اجرای موفقیت‌آمیز آن یاری دهند. بنابر نظر خبرگان، معیارهای شایستگی، جامعیت، عدالت، آینده‌نگری و انعطاف‌پذیری به ترتیب بیشترین نقش را در استقرار جانشین‌پروری دارد. در راستای نتایج به دست آمده از این پژوهش و برای بسترسازی لازم جهت پیاده‌سازی و نهادینه کردن نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد جانشین‌پروری، پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌شود:

الف) در زمینه شایستگی، مدیران باید کارکنان را نسبت به شاخص‌های ارزیابی آگاه نمایند. این مورد به همراه سایر مؤلفه‌هایی نظیر مشخص بودن اهداف ارزیابی، بازخورد نتایج، ایجاد فضای امن و بدون استرس در ایجاد نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور مطلوب و مؤثر است.

ب) یکی دیگر از ویژگی‌های نظام ارزیابی عملکرد آینده‌نگری است که مدیران و برنامه‌ریزان بانک باید مورد توجه قرار دهند. بازنگری در شاخص‌ها به‌طور مستمر، تعیین شاخص‌های هریک از مشاغل به‌طور مجزا امکان انتخاب افراد را به‌عنوان جانشین‌های آتی سازمان تسهیل می‌کند.

ج) هماهنگی بین استراتژی‌های نظام ارزیابی عملکرد با دیگر زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی و توجه به شیوه‌های نوین ارزیابی از ویژگی‌های یک نظام جامع ارزیابی شایسته محور است که باید مورد حمایت مدیریت بانک قرار گیرد.

## منابع

- محمدی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی.
- استراس، آنسلم و جولیت، کوربین (۱۳۸۵). اصول روش تحقیق کیفی نظریه‌مبنایی اصول و شیوه‌ها، ترجمه بیوک Carroll, P., Johansen, M. & Mouritsen, J. (2001). "Multiple integrated performance management system". *Singapore Management Review*, 24(3), 21-23.
- Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). "Strategic talent management: A review and research agenda". *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-311.
- Davidson, J. (2006). "Designing Relevant Key Performance Indicators". *Knowledge Management Review*, 9(1), 6-9.
- Dohm, A. (2000). "Gauging the labor force effects of retiring baby-boomers". *Monthly Labor Review*, 123(7), 17-25.
- Dreyfus, C. R. (2008). "Identifying competencies that predict effectiveness of R&D managers". *Journal of Management Development*, 27(1), 76-91.
- Groves, K. S. (2010). "Integrating leadership
- Barney, J. B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2006). "Strategic human resources management: Where do we go from here?". *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Bernardin, H. J. (2010). *Human Resource management: an Experiential Approach 5<sup>th</sup> ed.* New York: Mc Graw-Hill.
- Bordbar, G.H. & Saryazdi, K. (2008). "Determining key performance indicators of human resources through an integrated approach BSC, AHP The Electricity Distribution Company of Qom". *Journal of Management Studies*, 1387, 19(58), 55-7.
- Byars, L. I. & Rue, L. W. (2008). *Human Resource Management (9<sup>th</sup> ed.)*. New York: Mc GrawHill.

- development and succession planning best practices". *Journal of Management Development*, 38(3), 307-319.
- Happasalo, M., Endal, U., Zandi, H. & Jeeferly, M. (2005). "Eradication of endodontic infection by instrumentation and irrigation solutions". *Endodontic Topics*, 10, 77-102.
- Hartmann, E., Feisel, E., & scober, H, (2010). "Talent Management of western MNCs in china: Balancing global integration and local responsive". *Journal of Word Business*, 45, 169-178.
- Hemlin, A. (2014). "*Relationsinriktat Ledarskap for Innovaion sutveckling Matinstrumentet Leader-Member Exchange (LMX)*". GRI-rapport 4.
- Heyes, J., Rose-Quirie, A. & Allinson, C.W. (2000). "Senior manager perception of thecompetencies they require for effective performance: implications for training and development". *Personal Review*, 29(1), 95-105.
- Ivancevich, J. M. (2007). *Human Resource Management*. New York: Mc GrawHill.
- Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1999). "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development". *Academy of Management Review*, 24(1), 31- 40.
- Martin, j. (1998). "*organizational behavior. London*". International Thompson Business.
- McAdam, R. & Hazlet, S. C. (2005). "Performance management in the UK Public sectore: Addressing multiple stakeholder complexity". *International Journal of Public sector Management*, 18, 256-273.
- Mondy, R., Noe, M. & Premeaux, S. R. (2003). *Human Resource Management(8<sup>th</sup> ed.)*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Murphy, K. R. (2008). "Explaining the weak relationship between job performance and ratings of job performance". *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 148-160.
- Nankervis, A. & Compton, R. (2006). "Performance mangment: Theory in practice?". *Asia pacific Journal of human resources*, 35(2), 80-99.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J. R., Gerhurt, B. & Wright, P.M. (2008). *Human Resource Management, Gaining Competitive advantage*. New York: McGrawHill.
- Pennell, K. (2010). "The role of flexible job descriptions in succession management", *Library Management*, 31(4/5), 279-290.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, 79-91.
- Robles, M.M. (2012). "Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace". *Business Communication Quarterly*, 75, 453-465.
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D. & Gowing, M. K. (2002). "Developing competency models to promote integrated human resource practices". *Human Resource Management*, 41(3), 309-324.
- Sandberg, J. & Pinnington, A. H. (2009). "Professional Competence as Ways of Being: An Existential Ontological Perspective". *Journal of Management Studies*, 46(7), 1138-1170.
- Shippmann, J. S., Ash, R. A., Batjtsta, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B. & Sanchez, J. I. (2000). "The Practice of Competency M0deling". *Personnel Psychology*, 53(3), 703-740.
- Slan, R. (2005). *Leadership succession: The justice perceptions of high potential, identification practices, Disseration for MA*. University of Guelph and MICA Management Resource, Toronto.
- Snell, S. A. & Bohlander, G. W. (2007). "*Managing Human Resources*". Thomson Publishing Company.
- Stevens, G. W. (2012). "A Critical Review of the Science and Practice of Competency Modeling". *Human Resource Development Review*, 12(1), 86-107.
- Stoof, A., Martens, R. L., van Merrienboer, J. J. G., & Bastiaens, T. J. (2002). "The Boundary Approach of Competence: A Constructivist Aid for Understanding and Using the Concept of Competence". *Human Resource Development Review*, 1(3), 345-365.
- Stredwick, J. (2005). "*An Introduction to Human Resource Management*", Elsevier Ltd.
- Sui Man, L. (2008). *The Effectiveness of Hong Kong*. Institute of Vocational Education Thesis Submitted to the University of Nottinghamfor the Degree of Doctor of Education May.
- Sumerall, S.W. Lopez, S.J. & Oehlert, M.E. (2000). *Competency-based education and*

- training in psychology: a primer.* Springfield Illinois: Charles C Thomas.
- Taticchi, P., Tonelli, F. & Cagnazzo, L. (2010). "Performance measurement and management: a literature review and research agenda". *Measuring Business Excellence*, 14(1), 4.
- Viitala, R. (2005). "Perceived development needs of managers compared to an integrated management and organization University of Vaasa". *Journal of Workplace Learning*, 17(7), 436-451.
- Williams, R.S. (2002). *Managing employee performance: Ddsign and implementation in organizations.* International Thomson Business Press, London.
- Wright, P. M., Smart, D. L. & McMahan, G. C. (1995). "Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams." *Academy of Management Journal*, 38, 1052-1074.
- Yaghoobi, M. & karimi, S. (2010). "Survey of effected Factors on Employee Performance Improvement based on the ACHIEVE model from teaching hospitals management perspective at Isfahan". *Hospital journal*, 2(33), 7-13.