

شناسایی و رتبه‌بندی معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان بانک با رویکرد تلفیقی کارت امتیازی متوازن و روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره (ویگور فازی) (مورد مطالعه: شعب منتخب بانک سپه یزد)

تاریخ دریافت: ۹۳/۱۰/۱۵

تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۱/۲۸

غلامرضا بردبار،^۱ نگار جلیلیان،^۲ محمود اقبالی زارچ^۳

از صفحه ۱۰۱ تا ۱۲۲

چکیده

در کشور ایران، بانک‌ها به منزله کانون اصلی انجام فعالیت‌های اقتصادی شناخته می‌شوند و نقش مهمی را در راستای کمک به رشد اقتصاد کشور ایفا می‌کنند، واضح است که موفقیت مؤسسات مالی نظیر بانک‌ها و به تبع آن رشد اقتصاد کشور در گرو چگونگی عملکرد نیروی انسانی خواهد بود. با توجه به این مهم، مقاله حاضر به شناسایی و رتبه‌بندی معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان بانک با رویکرد کارت امتیازی متوازن در بانک سپه می‌پردازد. به این ترتیب، متغیرهای سنجش عملکرد در چارچوب کارت امتیازی متوازن، با مطالعه ادبیات پژوهش و نیز مصاحبه با کارشناسان، استخراج و در قالب پرسشنامه تهیه شد و پس از تأیید روایی با نظر خبرگان و پایایی در نرم افزار SPSS 16، با محاسبه آلفای کرونباخ، در بین جامعه آماری توزیع شد. جامعه مورد مطالعه این پژوهش را کارکنان بانک سپه یزد تشکیل می‌دهند و نمونه آماری برای پژوهش بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی ساده در سطح اطمینان ۹۰٪ و دقت ۰/۲ و انحراف معیار ۰/۹۴، ۶۵ عدد انتخاب شد و تعداد ۶۵ پرسشنامه توزیع شد. سپس عوامل شناسایی شده با استفاده از فن چند معیاره (ویگور فازی)، با توجه به اهمیت هریک از عوامل رتبه‌بندی شد. نتایج نشان داد که در بعد مشتری، تلاش کارکنان در برآورده ساختن خواسته‌های مشتریان، در بعد مالی تلاش کارکنان در استفاده مؤثر از دارایی‌های سازمان، در بعد رشد و نوآوری مشارکت کارکنان در برنامه‌های آموزشی و در بعد فرآیندهای داخلی، عضویت و حضور در انجمن‌ها و گردهمایی‌ها، در اولویت‌های اول اهمیت قرار گرفتند. با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها، می‌توان دریافت که سازمان باید با اخذ تدابیر هوشمندانه و ایجاد فضای مملو از حس اعتماد، به کارکنان یاری دهد تا بتوانند مهارت‌های خود را با توجه به شاخص‌های موجود در ابعاد چهارگانه کارت امتیازی متوازن، ارتقا داده و در ارزیابی‌ها عملکرد درخشانی داشته باشند.

کلید واژه‌ها

ارزیابی عملکرد، کارت امتیازی متوازن، ویگور فازی، بانک سپه یزد.

۱- استادیار و عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری دانشگاه یزد

۲- دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی / تولید و عملیات، دانشگاه یزد (نویسنده مسئول) Negar.jalilian@stu.yazd.ac.ir

۳- کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی مؤسسه آموزش عالی جهاد دانشگاهی یزد، Mahmoodeghbalizarch@gmail.com



مقدمه

در دنیای پر تلاطم امروز، مدیران دریافته‌اند که دیگر نمی‌توان با استفاده از ابزار و فرآیندهای ابتدایی ساده و مدیریت کورکورانه منابع انسانی، سازمان‌ها را به گونه‌ای اثربخش مدیریت کرد و از رقبا پیشی گرفت. در واقع در چنین شرایطی، رمز موفقیت سازمان، استفاده از فرآیندهایی است که به واسطه آن‌ها بتوان عملکرد سازمان را ارزیابی کرد و وضعیت سرمایه‌های انسانی سازمان را بهبود بخشید (موسی خانی و همکاران، ۱۳۸۸). به طور کلی، امروزه سازمان‌ها بیشتر توجه خود را بر حوزه مدیریت منابع انسانی معطوف کرده‌اند و مدیران بر این باورند که بها دادن به منابع انسانی هر سازمان، اهمی برای بهبود عملکرد کاری می‌باشد (ای گورمن و ام ساکس^۱، ۲۰۱۱) و مدیریت عملکرد و ارزیابی آن به عنوان هسته مرکزی مدیریت منابع انسانی شناخته می‌شود (مچنا و همکاران^۲، ۲۰۱۱). مدیریت عملکرد، مسئله بسیار مهمی است و به‌تازگی به خاطر محیط کسب و کار رقابتی، مورد توجه زیادی قرار گرفته است (چامپوکوم^۳، ۲۰۱۱).

ارزیابی عملکرد نیز، یکی از مهم‌ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی سازمان می‌باشد که با اقداماتی نظیر انتخاب کارکنان، آموزش آن‌ها و نحوه تشویق کارکنان با پرداخت پاداش، مرتبط است (فریس و همکاران^۴، ۲۰۰۸). ارزیابی عملکرد مطابق با معیارهای از پیش تعیین شده و روش‌های مختلفی صورت می‌گیرد و اثربخشی آن تنها در گرو تشویق و برانگیختن نیروی کار برای دستیابی به بهبود مستمر نیست؛ بلکه زمانی این فرآیند کارا و اثربخش خواهد بود که با توجه به معیارهای اثرگذار بر عملکرد نیروی کار، مشکلات منابع انسانی موجود در بافت سازمان نیز به درستی شناسایی شده و تخصیص بهینه نیروی کار صورت گیرد (لی و همکاران^۵، ۲۰۱۲). با توجه به این که اقتصاد یک کشور، از مؤسسه‌های عمومی و خصوصی تشکیل می‌شود و موفقیت و شکست این مؤسسه‌ها، موفقیت و شکست اقتصاد کشور را به دنبال خواهد داشت (احمد و همکاران^۶، ۲۰۱۰). امروزه بانک‌ها سنگ‌بنای اقتصاد کشور هستند و چون با عملکرد

1- A.Gruman & M.Saks

2- Mchenna et.al

3- Chompukum

4- Ferris et.al

5- Li et.al

6- Ahmad et.al

خود رونق و رکود اقتصادی را به دنبال دارند(خدایی والازغارد^۱، ۲۰۱۲)، در پیشرفت و توسعه اقتصادی کشور نقش مهمی را ایفا می‌کنند و به مانند شریان حیاتی کشور محسوب می‌شوند(مومنی و همکاران، ۱۳۸۹). افزون بر این، صنعت بانکداری با فشار رقابتی زیادی روبه‌رو است و بانک‌ها نیاز دارند تا برای حفظ بقا، با بهبود کیفیت عملکرد خود، مشتریان بیشتری را جذب کنند و از این رو، ملزم به مدیریت بهتر عملکرد خود می‌باشند(چامپوکوم، ۲۰۱۱)؛ بنابراین سنجش و ارزیابی عملکرد در این سازمان‌ها ضروری می‌باشد(صفایی ۱۳۹۰). از این رو لازم است تا مدیریت عملکرد با یک روش جامع‌نگر، کلیه عوامل و مؤلفه‌های درگیر در کار سازمان را تحت مدیریت قرار داده و سرانجام عملکرد مطلوبی از آن‌ها به دست می‌دهد و از نتایج مطلوب به عنوان سرمایه اصلی بهره‌وری، بهره‌برداری می‌کند. هدف از این مطالعه شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های مؤثر بر ارزیابی عملکرد کارکنان بانک سپه با رویکرد کارت امتیازی متوازن، برای هرچه بهتر انجام دادن وظایف و امور محوله کارکنان، همچنین سنجش این شاخص‌ها در بین کارکنان بانک سپه می‌باشد.

ارزیابی عملکرد

در عصر حاضر، سازمان‌ها برای حفظ بقا و بهبود فرآیندهای خود به ابزارهایی نیاز دارند تا به واسطه آن‌ها، کیفیت عملکرد خود را مورد سنجش قرار دهند، موقعیت خود را به خوبی درک کرده، با شرایط محیطی حاکم هماهنگ شوند و با توجه به بازخوردهایی که از محیط پیرامون خود دریافت می‌کنند، کیفیت محصولات و خدمات خود را بیش از پیش بهبود دهند(حقیقی و رعنائی، ۱۳۷۶، ۱۲). در تجزیه و تحلیل‌های سازمان، عملکرد مفهومی است که بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد و لازمه بهبود عملکرد نیز اندازه‌گیری و ارزیابی آن است(شرعی ۱۳۹۰). در طول سال‌های اخیر، اقدامات، ابزار و فن‌های زیادی به کار گرفته شده‌اند تا به سازمان‌ها کمک کنند مزیت رقابتی به دست‌آورند و نسبت به رقبای خود، عملکرد بهتری داشته باشند. مدیریت عملکرد از اثربخش‌ترین این ابزارها می‌باشد. در واقع مدیریت عملکرد اقدام دائمی است و به سازمان کمک می‌کند تا برای کسب و کار خود ایجاد ارزش کند(چامپوکوم، ۲۰۱۱).



ارزیابی عملکرد نیز فرآیندی نظام‌مند است که به واسطه آن میزان شایستگی و کفایت کارکنان سازمان برای قبول مسئولیت‌ها، وظایف و نیز چگونگی انجام آن‌ها مشخص می‌شود و می‌توان اذعان کرد که این فرآیند بازخوردی از عملکرد فرد است و بهبود عملکرد هر فرد را به دنبال دارد (ایران‌زاده و همکاران، ۱۳۹۰). عده‌ای معتقدند که ارزیابی عملکرد فرآیندی است که در چارچوب مفاهیم علم مدیریت تعریف می‌شود و برای تحقق اهداف و وظایف سازمان، عملکرد سازمان را مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌دهد. شاخص ارزیابی عملکرد نیز عاملی است که بیانگر موقعیت و سطح عملکرد است و در اندازه‌گیری ورودی‌ها، فرآیندها و خروجی سازمان به کار می‌رود (حسین‌پور ۱۳۹۱)، (اشراق‌نیای جهرمی و همکاران، ۱۳۸۶). در واقع، ارزیابی عملکرد از اقداماتی است که به سازمان کمک می‌کند تا اهداف سازمانی به اهداف فردی پیوند زده شود و بر روش‌هایی تمرکز دارد تا به موجب آن‌ها کارکنان برای بهبود عملکرد خود تشویق شوند. می‌توان گفت، ارزیابی عملکرد فرآیند ارزیابی عملکرد گذشته افراد و گروه‌ها در سازمان است و بخشی از مدیریت عملکرد می‌باشد (چامپوکوم، ۲۰۱۱)، به طور کلی، ارزیابی عملکرد نظامی است که به جمع‌آوری و بازنگری اطلاعات می‌پردازد و در رابطه با عملکرد افراد سازمان، بازخورد مناسب را ارائه می‌دهد و به منظور بهبود و اثربخشی سازمان اطلاعات مورد نیاز را شناسایی می‌کند (خدایی و الازغارد، ۲۰۱۲). رندل و همکارانش^۱ در سال ۱۹۷۴، ارزیابی عملکرد را مجموعه اقداماتی تعریف کرده‌اند که به گردآوری، نظارت، مشارکت، ارائه و کاربرد اطلاعات موجود در مورد کارکنان با هدف افزایش کارایی آن‌ها می‌انجامد (حاج شریف، ۱۳۷۱). در ارزیابی عملکرد دو هدف اصلی دنبال می‌شود: ۱. ارزیابی عملکرد برای مدیریت منابع انسانی و ۲. ارزیابی عملکرد برای توسعه منابع انسانی. در مدیریت منابع انسانی، ارزیابی عملکرد به عنوان یک ورودی با ارزش برای گرفتن تصمیمات سازمانی پیرامون ارتقاء شغلی، اخراج و افزایش پاداش به کار گرفته می‌شود. نتایج ارزیابی عملکرد با نحوه پرداخت پاداش کارکنان مرتبط است تا برای داشتن عملکرد بهتر ترغیب شوند. علاوه بر این، اطلاعات حاصل از ارزیابی عملکرد، می‌تواند ورودی مورد نیاز برای توسعه منابع انسانی و آموزش و تعلیم کارکنان را فراهم سازد (چامپوکوم، ۲۰۱۱). در واقع ارزیابی نسبی عملکرد انسان در رابطه با نحوه انجام

کار مشخص، در یک دوره زمانی معین، در مقایسه با استانداردهای انجام کار و نیز تعیین استعدادها بالقوه فرد، به منظور برنامه‌ریزی برای به فعلیت درآوردن آنها می‌باشد (حاج شریف ۱۳۷۱).

کارت امتیازی متوازن

یکی از مشهورترین و شناخته شده‌ترین مدل‌های سیستم ارزیابی عملکرد مدل "کارت امتیازی متوازن" است که توسط «کاپلان و نورتون» در سال ۱۹۹۲ ایجاد، گسترش و بهبود یافته است. کارت امتیازی متوازن یکی از روش‌های جدید است که پس از مطرح شدن در دنیا با توجه به جامعیت نگرش، مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها (صرف نظر از اندازه اشان) قرار گرفته و سازمان‌هایی که توانسته‌اند این روش را پیاده کنند، از مزایای آن بهره مند شده‌اند بنابراین بسیاری از سازمان‌ها برای تحقق اهدافشان به سیستم‌های ارزیابی عملکرد روی آورده‌اند (دهقان ۱۳۸۵).

می‌توان گفت، این مدل ابزاری است که مجموعه‌ای از اهداف واحد کسب و کار را در پس خلاصه‌ای از اندازه‌های مالی گسترش می‌دهد و عملکرد سازمان را از چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و منظر رشد و یادگیری می‌سنجد (کاپلان و نورتون^۱، ۱۹۹۲) و پیشنهاد می‌دهد که به منظور ارزیابی عملکرد هر سازمانی باید از یک سری شاخص‌های متوازن استفاده کند تا از این طریق مدیران عالی بتوانند یک نگاه کلی از چهار جنبه مهم سازمانی داشته باشند. این جنبه‌های مختلف، پاسخگویی به چهار سؤال اساسی زیر را امکان پذیر می‌سازد.

نگاه‌ها به سهامداران چگونه است؟ (جنبه مالی)

در چه زمینه‌هایی باید خوب عمل کنیم؟ (جنبه داخلی کسب و کار)

نگاه مشتریان به ما چگونه است؟ (جنبه مشتری)

چگونه می‌توانیم به بهبود و خلق ارزش ادامه دهیم؟ (جنبه یادگیری و نوآوری)

1- BALANCED SCORE CARD

2- Kaplan & Norton

کارت امتیازی متوازن شاخص‌های مالی را که نشان دهنده نتایج فعالیت‌های گذشته است در بر می‌گیرد و علاوه بر آن با در نظر گرفتن شاخص‌های غیر مالی که به عنوان پیش‌نیازها و محرک عملکرد مالی آینده هستند آن‌ها را کامل می‌کند. «کاپلان و نورتون» معتقدند که با کسب اطلاع از این چهار جنبه، مشکل افزایش و انباشت اطلاعات از طریق محدود کردن شاخص‌های مورد استفاده از بین می‌رود. همچنین مدیران مجبور خواهند شد تا تنها بر روی تعداد محدودی از شاخص‌های حیاتی و بحرانی تمرکز داشته باشند. به علاوه استفاده از چندین جنبه مختلف عملکرد، از بهینه‌سازی بخشی جلوگیری می‌کند. این چارچوب، عملکرد سازمانی را از چهار جنبه کلیدی مورد بررسی قرار می‌دهد، با توجه به اینکه سازمان‌ها باید چشم‌انداز، راهبردها و اهداف مشخصی را قبل از تبدیل آنها به ابتکارات، اهداف و شاخص‌های خاص به طور واضح بیان کنند که در ذیل به برخی از آنها اشاره شده است:

مالی: بر رضایت‌مندی سهام‌داران تأکید می‌کند، شاخص‌ها و اهداف کلیدی در جنبه مالی عمده سودآوری (خالص و/یا ناخالص)، بازده سرمایه، مازاد درآمد، ارزش افزوده اقتصادی، رشد فروش، موقعیت و سهم بازار و گردش وجوه می‌باشد.

مشتری: بر رضایت‌مندی مشتریان تأکید می‌کند، اهداف و شاخص‌های کلیدی این جنبه بر نگرانی‌های مشتری از قبیل زمان تحویل، کیفیت، خدمات و هزینه تأکید می‌کند.

فرآیندهای داخلی: اهداف و شاخص‌های کلیدی این جنبه باید بر شایستگی‌ها و مهارت‌های مهم، فرآیندها و تکنولوژی‌هایی که موفقیت (مالی/مشتری) حال و آینده سازمانی را تضمین می‌کند، تأکید کند.

رشد و یادگیری: بر سه جنبه دیگر تأکید می‌نماید، اهداف بلندمدت و شاخص‌های کلیدی در این جنبه با بهبود انعطاف‌پذیری و سرمایه‌گذاری بر توسعه آینده و فرصت‌های جدید مرتبط می‌باشد (دهقان ۱۳۸۵).



جدول (۱): عوامل استخراج شده بر مبنای ابعاد کارت امتیازی متوازن (محقق ساخت)

۱. تلاش برای ارتقاء سطح دانش کارکنان	۱. تلاش برای ارتقاء سطح دانش کارکنان	وجه رشد و یادگیری
۲. تشویق کارکنان به چالش‌گرایی برای حل مسائل موجود در سازمان	۲. تلاش برای فراگیری	
۳. تلاش مدیران برای ارتقاء سطح آگاهی اجتماعی کارکنان	۳. تلاش برای فراگیری	
۴. مشارکت کارکنان در برنامه‌های آموزشی برای انطباق با قابلیت مورد نیاز سازمان در حال و آینده	۴. تلاش برای فراگیری	
۵. تلاش کارکنان برای توسعه قابلیت‌های فردی	۵. تلاش کارکنان برای انجام کار مفید با کمترین هزینه و بیشترین بازده	وجه مالی
۶. کوشش کارکنان در توسعه مهارت‌های ارتباطی	۶. مشارکت کارکنان در کاهش ضایعات	
۷. تلاش کارکنان برای افزایش قدرت فراگیری و به کارگیری آموزش ضمن خدمت	۷. تلاش کارکنان در نگهداری و استفاده مؤثر از دارایی‌های موجود در سازمان	وجه مشتری
۸. تلاش کارکنان برای انجام کار مفید با کمترین هزینه و بیشترین بازده	۸. تلاش کارکنان به نظم و انضباط	
۹. مشارکت کارکنان در کاهش ضایعات	۹. توجه به حضور و غیاب و قانون‌گرایی کارکنان	
۱۰. تلاش کارکنان در نگهداری و استفاده مؤثر از دارایی‌های موجود در سازمان	۱۰. تلاش جهت ایفای نقش به عنوان یک فرد مسئول در جامعه	وجه فرآیندهای داخلی
۱۱. توجه کارکنان به نظم و انضباط	۱۱. تلاش کارکنان در تعیین و برآورده ساختن خواسته‌های مشتریان	
۱۲. توجه به حضور و غیاب و قانون‌گرایی کارکنان	۱۲. پاسخگویی به نیازها و شکایات ارباب رجوع	
۱۳. تلاش جهت ایفای نقش به عنوان یک فرد مسئول در جامعه	۱۳. برانگیختن تمایل ارباب رجوع به معرفی و توصیه سازمان به دیگر افراد	
۱۴. تلاش کارکنان در تعیین و برآورده ساختن خواسته‌های مشتریان	۱۴. دقت در انجام کار	وجه فرآیندهای داخلی
۱۵. پاسخگویی به نیازها و شکایات ارباب رجوع	۱۵. داشتن مهارت لازم در انجام وظایف محوله	
۱۶. برانگیختن تمایل ارباب رجوع به معرفی و توصیه سازمان به دیگر افراد	۱۶. داشتن وجدان کاری	
۱۷. دقت در انجام کار	۱۷. عضویت و حضور در انجمن‌ها و گردهمایی‌های تخصصی	وجه فرآیندهای داخلی
۱۸. داشتن مهارت لازم در انجام وظایف محوله	۱۸. تبادل مؤثر دانش و اطلاعات شغلی با همکاران	
۱۹. داشتن وجدان کاری	۱۹. حس مشارکت و تعهد در پروژه‌های کاری	
۲۰. عضویت و حضور در انجمن‌ها و گردهمایی‌های تخصصی	۲۰. تمایل به شرکت در فعالیتهای تیمی و کارگروهی برای پیشرفت سازمان	
۲۱. تبادل مؤثر دانش و اطلاعات شغلی با همکاران	۲۱. دارا بودن قدرت ابتکار و خلاقیت در انجام وظایف	وجه فرآیندهای داخلی
۲۲. حس مشارکت و تعهد در پروژه‌های کاری	۲۲. ابراز ایده و عقاید نوآورانه در حل مسائل شغلی	
۲۳. تمایل به شرکت در فعالیتهای تیمی و کارگروهی برای پیشرفت سازمان	۲۳. تلاش کارکنان برای بهبود مستمر	وجه فرآیندهای داخلی
۲۴. دارا بودن قدرت ابتکار و خلاقیت در انجام وظایف	۲۴. تلاش در ارتقاء کیفیت محصولات و خدمات سازمان	
۲۵. ابراز ایده و عقاید نوآورانه در حل مسائل شغلی	۲۵. تلاش در جهت بهبود مستمر سیستم‌های مدیریت و فرآیندهای انجام کار	وجه فرآیندهای داخلی
۲۶. تلاش کارکنان برای بهبود مستمر	۲۶. رعایت الزامات و استانداردهای نظام مدیریت کیفیت	
۲۷. تلاش در ارتقاء کیفیت محصولات و خدمات سازمان	۲۷. توانایی تشخیص نقاط قوت و ضعف فرآیندهای داخلی سازمان و بهره‌گیری از فرصت‌ها برای ایجاد تغییرات بنیادی	
۲۸. تلاش در جهت بهبود مستمر سیستم‌های مدیریت و فرآیندهای انجام کار	۲۸. فرآیند مدیریت روابط با مشتری	وجه فرآیندهای داخلی
۲۹. رعایت الزامات و استانداردهای نظام مدیریت کیفیت	۲۹. فرآیند مدیریت عملیات	
۳۰. توانایی تشخیص نقاط قوت و ضعف فرآیندهای داخلی سازمان و بهره‌گیری از فرصت‌ها برای ایجاد تغییرات بنیادی	۳۰. فرآیند مدیریت عملیات	وجه فرآیندهای داخلی
۳۱. فرآیند مدیریت روابط با مشتری	۳۱. فرآیند مدیریت عملیات	
۳۲. فرآیند مدیریت عملیات	۳۲. فرآیند مدیریت عملیات	وجه فرآیندهای داخلی
۳۳. فرآیند مدیریت عملیات	۳۳. فرآیند مدیریت عملیات	



ویکور فازی

دلایل به کارگیری روش ویکور، اول اینکه این روش یک لیست رتبه‌بندی چندمعیاره برمبنای اندازه ویژه نزدیکی به حل ایده‌آل و یک یا مجموعه‌ای از حل‌های توافقی که مورد قبول تصمیم‌گیرنده است، معرفی می‌نماید که رضایت نسبی اکثریت معیارها از نزدیکی به ایده‌آل را تأمین کرده و دارای کمترین مقدار حداکثر ناراحتی‌های (عُبن) هر یک از معیارها از عدم انتخاب ایده‌آل یا نزدیکی به ضد ایده‌آل می‌باشد. گزینه با بالاترین رتبه در این روش نزدیک‌ترین گزینه به ایده‌آل است در حالی که به‌طور مثال در روش تاپسیس ۱ گزینه با بالاترین رتبه، همواره نزدیک‌ترین به ایده‌آل نیست.

دوم اینکه نرمال‌سازی ویکور خطی است و مقادیر نرمال شده به واحد ارزیابی هر معیار بستگی ندارند در حالی که مثال نرمال‌سازی در تاپسیس، بُرداری است و مقادیر نرمال شده می‌توانند برای واحدهای ارزیابی مختلف یک معیار مشخص، متفاوت باشند. به عنوان مثال دیگر، در مقایسه با روش پرومسی^۲ نوع سوم، ممکن است استنباط شود که رتبه‌بندی در پرومسی مانند رتبه‌بندی بر اساس S_j در ویکور است، در حالی که پرومسی بر پایه بیشینه مطلوبیت گروه است؛ اما ویکور بر اساس رضایت نسبی اکثریت گروه معیارها و کمترین مقدار حداکثر ناراحتی‌های هر یک از معیارها از نبود انتخاب ایده‌آل یا نزدیکی به ضد ایده‌آل می‌باشد (انیسه و همکاران، ۱۳۸۴)

مفروضات و گام‌های روش ویکور فازی به صورت زیر هستند:

k فرد تصمیم‌گیرنده وجود دارند که اهمیت نظرات هر یک، در تصمیم‌نهایی متفاوت است ($K=1, \dots, k$).

m گزینه برای انتخاب وجود دارند ($i=1, \dots, m$).

n معیار / شاخص برای تصمیم‌گیری وجود دارند ($j=1, \dots, n$).

گام ۱: تشکیل ماتریس معیار- فرد تصمیم‌گیرنده

1- TOPSIS

2- PROMTHEE

برای تعیین وزن اهمیت معیارها، از k فرد تصمیم‌گیرنده و از طریق متغیرهای کلامی استفاده می‌شود. اگر \tilde{x}_{jk} یک متغیر کلامی باشد که بتواند عبارات کلامی خیلی خوب، خوب، بیطرفانه، ضعیف و خیلی ضعیف را از نظر تصمیم‌گیرنده k برای معیار λ_m نشان دهد، آنگاه می‌توان به هر عبارت کلامی یک عدد فازی مثلثی نسبت داد.

گام ۲: تشکیل ماتریس فرد تصمیم‌گیرنده - گزینه‌ها - معیار

برای رتبه‌بندی گزینه‌ها، از k فرد تصمیم‌گیرنده و از طریق متغیرهای کلامی استفاده می‌شود. اگر \tilde{y}_{kji} یک متغیر کلامی باشد که عبارات کلامی خیلی پایین، پایین، متوسط، بالا و خیلی بالا را از نظر تصمیم‌گیرنده k برای گزینه λ_m و براساس معیار λ_m در برگیرد، آنگاه می‌توان به هر عبارت کلامی، یک عدد فازی مثلثی مطابق جدول (۲) نسبت داد:

جدول (۲): اعداد فازی مثلثی برای عبارات کلامی

نماد	عبارت کلامی	عدد فازی مثلثی
σ	خیلی بالا	$\tilde{\sigma} = (\sigma^L, \sigma^m, \sigma^R)$
τ	بالا	$\tilde{\tau} = (\tau^L, \tau^m, \tau^R)$
η	متوسط	$\tilde{\eta} = (\eta^L, \eta^m, \eta^R)$
ψ	پایین	$\tilde{\psi} = (\psi^L, \psi^m, \psi^R)$
χ	خیلی پایین	$\tilde{\chi} = (\chi^L, \chi^m, \chi^R)$

گام ۳: ترکیب ماتریس‌های معیار فرد تصمیم‌گیرنده و تصمیم‌گیرنده - گزینه‌ها - معیار

گام ۴: استفاده از یک روش فازی‌زدایی برای تبدیل اعداد فازی به اعداد غیرفازی

درایه‌های ماتریس قدم ۳ بر اساس یکی از روش‌های فازی‌زدایی به اعداد غیر فازی نظیر قابل تبدیل هستند به طوری که w_i و f_{ii} به ترتیب مقادیر فازی‌زدایی شده اعداد فازی \tilde{w}_i و \tilde{z}_{ij} هستند.

گام ۵: تعیین مقادیر ایده‌آل و ضد ایده‌آل معیارها

اگر معیار λ_m از نوع سود باشد، آنگاه مقادیر ایده‌آل و ضد ایده‌آل آن به صورت زیر است:

$$f_i^+ = \max_j(f_{ij}) \quad f_j^- = \max_i(f_{ij})$$

اگر معیار λ از نوع زیان باشد، آنگاه مقادیر ایده‌آل و ضدایده‌آل آن به صورت زیر است:

$$f_j^+ = \max_i(f_{ij}) \quad f_j^- = \max_i(f_{ij})$$

گام ۶: محاسبه مقادیر R_i و S_i برای همه گزینه‌ها

به طوری که R_i و S_i به ترتیب اندازه مطلوبیت و اندازه عدم اثر گزینه A_i می‌باشند.

گام ۷: تعیین مقادیر Q_i برای همه گزینه‌ها

مقدار Q_i نیز شاخص ویکور بوده و ارزش ویکور گزینه A_i را بیان می‌کند. مقدار V وزنی برای راهبرد بیشینه مطلوبیت گروهی است که معمولاً برابر $0/5$ است (کاکار^۱، ۱۹۸۵)، (اپریوویک^۲، ۱۹۸۵).

گام ۸: رتبه‌بندی گزینه‌ها بر اساس ترتیب نزولی مقادیر به دست آمده برای Q_i, R_i, S_i .

گام ۹: انتخاب بهترین گزینه (هوانگ و همکاران^۳، ۲۰۰۸).

بهترین گزینه (با کمترین Q_i) تحت شرایطی محقق خواهد شد که دو شرط زیر برقرار شوند:

شرط اول (ویژگی پذیرش)

$$Q(A^{[2]}) - Q(A^{[1]}) \geq DQ \quad DQ = \frac{1}{m-1}$$

به طوری که:

$A[2]$ از نظر رتبه بندی بر اساس معیار Q ، گزینه موردنظر در موقعیت یا جایگاه دوم قرار دارد.

$A[1]$ بهترین گزینه با کمترین مقدار برای Q .

m تعداد گزینه‌ها.

شرط دوم (ثبات پذیرش در تصمیم‌گیری):

گزینه $A[1]$ باید همچنین بهترین رتبه را در S یا R داشته باشد.

اگر یکی از شروط بالا برقرار نشد، آنگاه یک مجموعه جواب‌های سازشی به صورت زیر پیشنهاد می‌شوند:

اگر تنها شرط دوم برقرار نشد، گزینه $A[1]$ و $A[2]$ یا

اگر شرط اول برقرار نشد، گزینه $A[1]$ ، $A[2]$ ، ...، $A[m]$.

$A[m]$ گزینه‌ای در موقعیت m ام است که رابطه $Q(A[m]) - Q(A[1]) < DQ$ در مورد آن صادق باشد (امیری ۱۳۸۹).

در زمینه ارزیابی عملکرد کارکنان، پژوهش‌هایی انجام شده است که می‌توان به برخی از آنها اشاره کرد:

نتایج حاصل از مطالعه‌ای که با هدف ارزیابی عملکرد بانک مسکن استان مازندران با بهره‌گیری از فن EFQM توسط ثریایی و طالبی صورت گرفت، حاکی از این است که عملکرد بانک در حوزه‌های رهبری، منابع انسانی، شراکت‌ها و منابع، نتایج جامعه و نتایج عملکردی قابل قبول است؛ ولی در حوزه‌های خط مشی و راهبردی، فرآیندها و نتایج مشتری، عملکرد ضعیفی دارد (ثریایی و طالبی، ۱۳۸۹). سماواتی و نجات در مطالعه خود که با هدف بررسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان ناجا از دیدگاه مدیران انجام دادند، ابتدا با استفاده از نظریه‌های مربوط به ارزشیابی عملکرد کارکنان، شاخص‌های مطلوب را به دست آوردند و سپس این شاخص‌ها با شاخص‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان ناجا مورد مقایسه قرار گرفت. نتایج روشن ساخت که از میان شاخص‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان، خوداتکایی و خودکفایی، کیفیت انجام کار از نظر دقت، صحت و مطلوبیت، موفقیت‌طلبی کارکنان در انجام وظایف محوله، توان سازگاری با شرایط و ویژگی‌های شغلی و نیز دارا بودن قدرت ابتکار و خلاقیت در انجام کار بیشترین اهمیت را در نظام ارزشیابی عملکرد افسران جزء و ارشد ناجا دارند (سماواتی و نجات، ۱۳۸۸). قادری و همکاران نیز به ارزیابی عملکرد منابع انسانی بانک‌ها براساس روش تحلیل پوششی داده‌ها پرداختند و براساس مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که



بیشترین ناکارایی سازمان، ناشی از ضعف در کیفیت انجام کار و بالا بودن ساعات آموزش نیروی انسانی است؛ افزون بر این، انگیزه، مهارت‌ها و توانایی‌ها و عملکرد کارکنان نقش به‌سزایی را در ارتقاء کارایی سازمان ایفا می‌کنند (قادری و همکاران، ۱۳۸۹). ارائه مدلی مبتنی بر روش بردا برای ارزیابی عملکرد کارکنان، عنوان مقاله‌ای است که در آن انیسه و همکارانش، به ارزیابی عملکرد به عنوان یک مسئله تصمیم‌گیری گروهی نگریستند و کارکنان از منظر مدیران مافوق، همکاران، زیر دستان، خود فرد ارزشیابی شونده و مشتریان مورد ارزشیابی قرار گرفتند، به این ترتیب با در نظر گرفتن وزن شاخص‌ها و اوزان نظر گروه ارزیابی از مدلی مبتنی بر روش بردا، برای رتبه‌بندی کارکنان استفاده شد (انیسه و همکاران، ۱۳۸۴). همچنین، رزاقی و همکاران، در مطالعه‌ای که به شناسایی نظام ترفیعات و ارزشیابی عملکرد کارکنان می‌پردازند، بیان می‌کنند که در ارزیابی کارکنان باید عواملی نظیر خلاقیت و نوآوری، صداقت، اعتماد به نفس، وجدان کاری، قانون‌گرایی و انضباط، قدرت فراگیری و به کارگیری آموزش‌های حین خدمت و نیز کاردانی و مهارت مورد توجه قرار گیرد (رزاقی و همکاران، ۱۳۸۰). طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر الگوهای مدیریت عملکرد سازمانی، عنوان مقاله‌ای است که در نظام ارزشیابی کارکنان سازمان‌ها، از الگوی تعالی سازمان EFQM و کارت امتیازی متوازن بهره گرفته است تا زمینه و بستر لازم برای هم‌سوسازی راهبردی نظام مدیریت منابع انسانی با اهداف و راهبردهای سازمان و یکپارچگی بیشتر نظام مدیریت عملکرد را فراهم آور (رعنایی و سقاپور، ۱۳۹۰). به‌طور کلی، با مرور بر مطالعاتی که تاکنون در زمینه ارزیابی عملکرد صورت گرفته است، می‌توان دریافت که برای ارزیابی عملکرد بانک‌ها، معیارها و روش‌های گوناگونی به کار گرفته شده است. هدف از ارزیابی عملکرد نباید تنها ارزیابی شاخص‌های عملکرد مالی سازمان باشد؛ بلکه باید به جنبه غیر مالی سازمان نیز توجه داشت و به ارزیابی شاخص‌های غیرمالی نیز پرداخت (استانکویسین و منسیت^۱، ۲۰۱۲). در همین رابطه برخی از صاحب‌نظران معتقدند که ۸۸ درصد از سازمان‌ها با پیاده‌سازی نظام کارت امتیازی متوازن، توانستند عملکرد کارکنان خود را بهبود بخشند (احمد و همکاران، ۲۰۱۰). اهمیت پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن برای بانک‌ها را می‌توان به این دلیل

دانست که این الگو علاوه بر آن که برای ارزیابی و توسعه راهبردهای بانک چارچوب مناسبی را ارائه می‌دهد، می‌تواند بهبود مستمر را در بانک تضمین کرده و سبب شود تا راهبرد بانک به گونه‌ای موفقیت‌آمیز انجام شود (جعفرنژاد، ۱۳۸۹).

روش پژوهش

با توجه به هدف پژوهش که شناسایی شاخص‌ها و رتبه‌بندی آن‌ها با استفاده از روش ویکور فازی می‌باشد و با توجه به اینکه پرسشنامه پژوهش بر اساس ادبیات تحقیق و بازخورد نظرات خبرگان و اساتید دانشگاهی تدوین شده است؛ پس پرسشنامه‌های مذکور از روایی محتوایی قابل قبولی برخوردارند. برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها، روش‌های مختلفی وجود دارد که معمول‌ترین آن‌ها روش محاسبه آلفای کرونباخ است و برای سنجش میزان اطمینان یا پایایی پرسشنامه‌های این تحقیق تعداد ۵۰ پرسشنامه در بین کارکنان بانک پخش شد و میزان آلفای کرونباخ آن‌ها توسط نرم افزار spss مورد ارزیابی قرار گرفت. میزان آلفای کرونباخ حاصل از ۵۰ پرسشنامه تکمیل شده در مرحله نخست ۰/۹۷۱ محاسبه شده که این میزان برای تأیید قابلیت اطمینان یا پایایی پرسشنامه مورد بررسی کفایت می‌کند (در برخی منابع حداقل آلفای کرونباخ را تا ۰/۸۵ را نیز قابل قبول می‌دانند).

جامعه مورد مطالعه این پژوهش را کارکنان و پرسنل بانک سپه یزد تشکیل می‌دهند و نمونه آماری برای پژوهش بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی ساده در سطح اطمینان ۹۰٪ و دقت ۰/۲ و انحراف معیار ۰/۹۴، ۶۵ عدد انتخاب شد و تعداد ۶۵ پرسشنامه توزیع گردید که در پایان ۵۰ پرسشنامه بازگشت داده شد و به عنوان نمونه آماری تحقیق مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفت.

یافته‌ها

گام اول: نظرات تصمیم‌گیرندگان پیرامون سیاست‌ها به صورت عبارات کلامی است که در این مقاله اعداد فازی به کار رفته برای هر یک از عبارات کلامی در جدول شماره (۳) به نمایش در آمده است.



جدول (۳): اعداد فازی مرتبط با عبارات کلامی

خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
(۰،۰،۰/۱)	(۰/۰،۱/۰،۳/۵)	(۰/۰،۳/۰،۵/۷)	(۰/۰،۷/۰،۵/۹)	(۰/۱،۱،۰/۹)

گام دوم: نظرات تصمیم‌گیرندگان با استفاده از فن چندمعیاره (ویکور فازی) ارزیابی شده است و نتایج نهایی آن برای مقادیر مختلف روش ویکور فازی در جدول‌های ذیل مشاهده می‌شود.

بر این اساس، شاخص‌ها را به صورت کلی از چهار بعد مالی، مشتری، رشد و یادگیری و فرآیندهای داخلی مورد بررسی قرار می‌گیرند و نتایج حاصل از آنها را در جدول‌های نشان داده شده است. همچنین شاخص‌ها در هریک از این چهار بعد کارت امتیازی متوازن با استفاده از روش ویکور فازی مورد بررسی قرار گرفته است که نتایج آن‌ها در زیر قابل مشاهده می‌باشد.

جدول (۴): تجزیه و تحلیل کلی شاخص‌ها

کلی	Qi	Ri	Si
تلاش برای ارتقاء سطح دانش کارکنان	۰.۰۱۹۶۷۲۱۳۱	۰.۶۵۰۸۲۰۶۸۷	۰.۳۹۰۱۱۷۴۸۵
تلاش برای فراگیری	۰.۲۲۳۸۳۳۷۸۱	۰.۶۵۹۸۹۰۹۷۳	۰.۹۶۹۸۹۹۹۶
هزینه‌های سازمان	۰.۴۳۱۹۹۷۸۲۹	۰.۷۴۷۱۹۲۴۷۴	۱.۴۵۳۹۶۶۱۹۵
عمل به خواست مافوق	۰.۵۳۴۶۳۶۴۰۲	۰.۷۷۳۲۶۹۵۴۵	۱.۴۵۸۰۳۲۷۵۳
تامین رضایت مشتری	۰.۵۶۶۸۷۲۹۲۸	۰.۷۹۴۵۸۴۷۱۷	۱.۶۰۷۰۵۹۶۸
فرآیند تعامل اجتماعی	۰.۶۳۷۱۱۰۵۷	۰.۸۴۰۰۳۶۹۲۷	۱.۸۱۹۹۴۱۳۷۹
فرآیندهای نوآوری	۰.۷۲۴۷۴۳۸۳۴	۰.۸۴۱۲۹۶۶۸۹	۲.۱۶۲۷۲۶۶۸۷
فرآیند مدیریت روابط با مشتری	۰.۹۲۴۵۲۹۲۱	۰.۸۷۵۳۱۰۲۶۱	۲.۴۱۵۵۵۴۴۹۴
فرآیند مدیریت عملیات	۰.۹۷۶۶۳۵۷۲۱	۰.۸۷۵۳۱۰۲۶۱	۲.۷۲۶۷۲۶۴۰۴

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، پس از محاسبات فازی داده‌ها، دو شرط لازم برای تأیید روش ویکور برقرار می‌باشد به گونه‌ای که شرط اول (ویژگی پذیرش) $Q(A_2) - Q(A_1) \geq \frac{1}{50-1}$ یعنی $Q(0.223833781) - Q(0.019672131) = 0.20416165 \geq 0.020408$ و شرط دوم (ثبات پذیرش در تصمیم‌گیری) با توجه به این‌که شاخص اول در R_i رتبه اول را دارا می‌باشد در نتیجه این شرط نیز پذیرفته می‌شود.

تمام شاخص‌های دیگر نیز با توجه به همین شرایط مورد پذیرش واقع شده‌اند. که در جدول‌های زیر مقادیر آنها و ترتیب شاخص‌ها، براساس مقدار Q_i نشان داده شده است.

در تمامی جدول‌های شاخص‌های موجود در هر بعد به ترتیب مقدار Q_i مرتب شده است و برای تمامی جدول‌های دو شرط مورد بررسی قرار گرفته است که هر دو شرط برقرار می‌باشد.

جدول (۵): تجزیه و تحلیل شاخص‌ها در بعد مالی

Si	Ri	Qi	مالی
۲.۱۹۰۶۴۲۳۳۶	۰.۹۹۸۲۱۳۶۱۵	۰.۶۵۹۶۷۴۹۵۹	تلاش کارکنان در نگهداری و استفاده مؤثر از دارایی‌های موجود در سازمان
۲.۸۳۳۳۷۹۷۹۸	۰.۹۵۴۸۷۵۰۳۱	۰.۷۷۲۰۳۱۲	مشارکت کارکنان در کاهش ضایعات
۲.۰۹۶۱۰۹۸۲۸	۱.۰۷۸۶۹۹۵۵۷	۰.۷۷۶۱۵۴۸۸۲	تلاش کارکنان برای انجام کار مفید با کمترین هزینه و بیشترین بازده

جدول (۶): تجزیه و تحلیل شاخص‌ها در بعد مشتری

Si	Ri	Qi	مشتری
۰.۴۹۰۰۲۷۱۶۱	۰.۱۳۶۱۳۳۶۵۶	۰	تلاش کارکنان در تعیین و برآورده ساختن خواسته‌های مشتریان
۱.۳۸۰۶۴۲۸۶۱	۰.۱۹۸۶۹۶۷۴۷	۰.۳۵۸۸۵۶۲۷۷	داشتن وجدان کاری
۱.۱۴۳۹۸۸۲۸	۰.۲۳۱۲۵۶۶۹۵	۰.۳۹۰۶۶۳۸۲۶	تلاش برای ایفای نقش به عنوان یک فرد مسئول در جامعه
۱.۱۸۰۶۸۶۹۸۳	۰.۲۷۶۹۹۵۷۸۳	۰.۵۱۷۰۴۱۳۶۳	توجه کارکنان به نظم و انضباط
۱.۶۷۱۶۰۶۴۳۷	۰.۲۵۷۴۶۵۴۵۶	۰.۵۷۵۱۹۲۷۵۹	داشتن مهارت لازم در انجام وظایف محوله
۲.۰۸۰۶۴۴۰۱۶	۰.۲۶۵۱۴۷۲۵۳	۰.۶۸۵۵۷۸۱۳	برانگیختن تمایل ارباب رجوع به معرفی و توصیه سازمان به دیگر افراد
۲.۱۴۰۳۳۰۵۵۵	۰.۲۶۵۱۴۷۲۵۳	۰.۶۹۸۷۸۷۴۲۱	دقت در انجام کار
۲.۲۵۰۷۸۸۱۵۹	۰.۳۱۷۶۷۵۷۳۶	۰.۸۵۹۰۴۲۲	پاسخگویی به نیازها و شکایات ارباب رجوع
۲.۷۴۹۲۹۰۷۰۸	۰.۳۲۹۵۲۴۲۶۶	۱	توجه به حضور و غیاب و قانون‌گرایی کارکنان

جدول (۷): تجزیه و تحلیل شاخص‌ها در بعد رشد و نوآوری

Si	Ri	Qi	رشد و نوآوری
۰.۲۳۴۵۳۶۲۷۶	۰.۳۰۵۶۹۵۲۳۸	۰.۰۳۶۹۲۶۱۴۸	مشارکت کارکنان در برنامه‌های آموزشی برای انطباق با قابلیت مورد نیاز سازمان در حال و آینده
۰.۵۲۶۷۴۵۲۹۵	۰.۲۹۱۱۰۷۲۲۱	۰.۰۵۷۲۱۴۷۲۲	برگزاری دوره‌های آموزشی در سازمان
۱.۲۴۴۱۰۰۴۸۲	۰.۳۸۹۶۱۸۵۷۷	۰.۴۴۷۰۳۱۷۷۳	تلاش مدیران برای ارتقاء سطح آگاهی اجتماعی کارکنان
۲.۱۸۰۹۱۸۵۷	۰.۴۴۲۵۰۷۱۷۷	۰.۷۶۴۳۳۶۴۸۹	تلاش کارکنان برای توسعه قابلیت‌های فردی
۲.۰۲۶۸۷۸۶۵۵	۰.۴۵۹۷۷۶۲۳۵	۰.۷۷۷۸۸۷۹۴۵	کوشش کارکنان در توسعه مهارت‌های ارتباطی
۲.۲۸۱۷۴۸۴۱	۰.۴۴۵۱۰۹۳۶۴	۰.۷۹۰۶۶۵۸۶۵	تلاش کارکنان برای افزایش قدرت فراگیری و به کارگیری آموزش ضمن خدمت
۲.۷۸۸۱۵۳۶۹۶	۰.۴۸۸۶۳۶۸۵۱	۱	تشویق کارکنان به چالش‌گرایی برای حل مسائل موجود در سازمان



جدول (۸): تجزیه و تحلیل شاخص‌ها در بعد فرآیند داخلی

Si	Ri	Qi	فرآیند داخلی
۰.۲۷۳۲۲۳۹۹۶	۰.۲۲۴۳۶۰۵۳۳	۰.۰۴۵۵۸۳۷۴۱	عضویت و حضور در انجمن‌ها و گردهمایی‌های تخصصی
۰.۴۷۹۹۶۹۶۴	۰.۲۴۸۵۰۱۹۶۸	۰.۰۵۹۳۶۹۲۰۲	تمایل به شرکت در فعالیت‌های گروهی برای پیشرفت سازمان
۰.۹۵۳۱۶۴۰۲۸	۰.۲۹۴۶۷۵۲۵۷	۰.۳۲۲۸۳۴۳۶۹	حس مشارکت و تعهد در پروژه‌های کاری
۱.۴۲۲۰۷۰۶۱۴	۰.۳۰۲۵۷۷۱۰۷	۰.۴۴۵۶۵۲۳۵۹	تلاش در ارتقاء کیفیت محصولات و خدمات سازمان
۱.۸۷۳۰۱۶۴۸۴	۰.۳۴۰۲۴۷۸۰۵	۰.۶۳۷۷۱۸۶۰۴	تلاش کارکنان برای بهبود مستمر
۱.۴۷۱۹۶۹۵۸۴	۰.۳۹۹۳۹۴۳۲۱	۰.۶۹۴۷۴۹۴۳۴	رعایت الزامات و استانداردهای نظام مدیریت کیفیت
۱.۹۰۴۹۸۲۵۲۱	۰.۳۶۳۷۱۸۶۴۵	۰.۷۰۲۴۸۶۶۰۵	ابراز ایده و عقاید نوآورانه در حل مسائل شغلی
۲.۲۰۲۵۵۳۷۷۵	۰.۳۸۷۱۸۹۴۸۴	۰.۸۲۵۸۱۵۸۳۷	دارا بودن قدرت ابتکار و خلاقیت در انجام وظایف
۲.۴۰۷۱۳۸۹۱۱	۰.۴۲۷۶۷۶۶۸۳	۰.۹۷۰۴۹۰۳۲۴	تلاش برای بهبود مستمر سیستم‌های مدیریت و فرآیندهای انجام کار
۲.۵۴۰۹۸۰۴۲۸	۰.۴۱۹۸۵۳۰۷	۰.۹۸۰۷۵۹۹۸۱	تبادل مؤثر دانش و اطلاعات شغلی با همکاران

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه سازمان‌ها بیشتر توجه خود را بر حوزه مدیریت منابع انسانی معطوف کرده‌اند و مدیران بر این باورند که بهادادن به منابع انسانی هر سازمان، اهمی برای بهبود عملکرد کاری می‌باشد و مدیریت عملکرد و ارزیابی آن به عنوان هسته مرکزی مدیریت منابع انسانی شناخته می‌شود. می‌توان گفت که تاکنون مطالعات زیادی پیرامون ارزیابی عملکرد سازمان و عملکرد کارکنان صورت گرفته است. ارائه الگویی مناسب برای ارزیابی عملکرد عنوان مقاله‌ای است که علاوه بر تبیین اهمیت و ضرورت پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد در سازمان، به ارائه چارچوب ارزیابی بر مبنای ابعاد کارت امتیازی متوازن پرداخته است (حسین‌پور ۱۳۹۱). در همین رابطه، جهرمی و همکارانش نیز با بررسی روش‌های مختلف سنجش عملکرد کارکنان و با توجه به چهار منظر کارت امتیازی متوازن، کارت ارزیابی کارکنان را معرفی کردند (اشراق‌نایب جهرمی و همکاران، ۱۳۸۶). با مروری بر نتایج حاصل از مطالعات صورت گرفته، می‌توان ادعان داشت که استفاده از کارت امتیازی متوازن در نظام ارزیابی عملکرد از محبوبیت خاصی برخوردار است؛ چراکه این روش با در نظر گرفتن چهار منظر، سبب می‌شود تا عملکرد کارکنان از ابعاد مختلف مورد سنجش قرار گرفته و تجزیه و تحلیل شود. همچنین سازمان‌ها نیاز دارند تا با شناسایی و فراهم کردن مؤلفه‌هایی که سهم بیشتری در ارتقای کیفیت عملکرد کارکنان دارند، آن‌ها را در بهبود

عملکرد خود یاری دهند. از این رو بر خلاف مطالعات صورت گرفته، در مطالعه حاضر تلاش شد تا علاوه بر ارائه مدل ارزیابی عملکرد کارکنان، با استفاده از روش تصمیم‌گیری ویکور در محیط فازی، مؤلفه‌های مدل مذکور را اولویت‌بندی کرده و با بیان میزان اهمیت مؤلفه‌ها، مدیران را در تدوین برنامه‌های بهبود مستمر و ارتقای عملکرد کارکنان یاری دهد. در ابتدای این مطالعه معیارهای مؤثر بر عملکرد کارکنان بانک شناسایی شده و در چهار بعد کارت امتیازی متوازن طبقه‌بندی شده است. سپس با استفاده از فن ویکور فازی به رتبه‌بندی این شاخص‌ها پرداخته شده است که نتایج حاصل از این بررسی و رتبه‌بندی نشان می‌دهد که: در بعد مشتری مهمترین معیار، تلاش کارکنان در تعیین و برآورده ساختن خواسته‌های مشتریان و معیارهای داشتن وجدان کاری و تلاش برای ایفای نقش به عنوان یک فرد مسئول در جامعه در رتبه‌های بعدی قرار دارند. در بعد مالی معیار تلاش کارکنان در نگهداری و استفاده مؤثر از دارایی‌های موجود در سازمان و مشارکت کارکنان در کاهش ضایعات در اولویت هستند. در بعد رشد و نوآوری کارسازترین شاخص‌ها به ترتیب عبارتند از مشارکت کارکنان در برنامه‌های آموزشی برای انطباق با قابلیت مورد نیاز سازمان در حال و آینده و برگزاری دوره‌های آموزشی در سازمان می‌باشند. در بعد فرآیندهای داخلی معیارهای عضویت و حضور در انجمن‌ها و گردهمایی‌های تخصصی و تمایل به شرکت در فعالیت‌های گروهی و کارگروهی برای پیشرفت سازمان بهترین جایگاه‌ها را کسب کردند.

پیشنهادها

با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها پیشنهادهای کاربردی زیر برای بهبود نتایج حاصل از ارزیابی کارکنان بانک سپه با توجه به شاخص‌های پژوهش مذکور، ارائه می‌شود:

۱. تشکیل کارگاه‌های آموزشی برای کارکنان و تشویق آن‌ها در رعایت اصول اخلاقی، همچنین بهبود مهارت آن‌ها در رفع نیازهای مشتریان و افزایش انعطاف‌پذیری کارکنان در حل مشکلات مشتریان؛
۲. پیاده‌سازی نظام مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در شبکه‌ی بانکی، تشویق کارکنان به داشتن درک متقابل از مشتریان و رایۀ مشاوره‌های مفید به آن‌ها در زمینه امور بانکی؛



۳. استقرار اصول مدیریت عملکرد در بانک و ارتقاء سطح کارایی کارکنان با برگزاری برنامه‌های آموزشی اثر بخش، همچنین ایجاد حس تعهد کاری، وظیفه‌شناسی و وفاداری به سازمان در بین کارکنان؛

۴. ایجاد روح اعتماد و صداقت در فضای بانک که از پایه‌های اصلی مشتری مداری می‌باشد. تشویق، ترغیب و حمایت از کارکنان برای طرح شکایات، پیشنهادات و ایده‌های خلاقانه برای بهبود فرآیندهای کاری سبب می‌شود تا میزان وفاداری مشتری به سازمان افزایش یافته و ارزیابی عملکرد کارکنان هم با توجه به این شاخص نتایج درخشانی به همراه داشته باشد؛

۵. ایجاد فضای مشوق ارائه ایده‌های نو سبب می‌شود تا کارکنان برای استفاده از تجهیزات سازمانی، بهترین روش‌ها را دنبال کنند، افزون بر این، از بروز دوباره کاری‌ها در فرآیندهای کاری، جلوگیری شده و سبب می‌شود تا با توجه به بعد مالی سازمان، عملکرد کارکنان بهبود یابد.

۶. با توجه به بعد فرآیندهای داخلی، مطلوب است تا با در نظر داشتن تدابیری نظیر برگزاری کارگاه‌های آموزشی روحیه مشارکت در کارکنان تقویت شده و از این طریق با گسترش سهم فعالیت‌های گروهی، مسائل مربوط به سازمان با هم‌فکری و همراهی کلیه کارکنان مرتفع شود.

در آخر پیشنهاد می‌شود برای مطالعات آتی، با توجه به این که در این مطالعه از مجموعه فازی استفاده شده، در تحقیقات بعدی از تئوری خاکستری استفاده شود. همچنین می‌توان از سایر فن‌های تصمیم‌گیری نظیر الکره، تاپسیس و ... برای رتبه‌بندی استفاده کرد و نتایج حاصل را با این تحقیق مورد مقایسه قرار داد. همچنین در مطالعات آینده، می‌توان با توجه به دستاوردهای این تحقیق، به بررسی عملکرد کارکنان بانک با توجه به معیارهای موجود در هر یک از ابعاد کارت امتیازی متوازن پرداخت و با توجه به نتایج به دست آمده، کارکنان را در رسیدن به عملکرد هرچه بهتر یاری کرد.

منابع

- اشراق‌نیای جهرمی، عبدالحمید؛ دانشور کاخکی، محمد؛ حیدری، فریده؛ نصیری خونساری، محمد مهدی؛ برفروشان، سهراب(۱۳۸۶). طراحی نظام سنجش عملکرد کارکنان به کمک کارت امتیازی متوازن. پنجمین گردهمایی بین‌المللی مهندسی صنایع.
- امیری(۱۳۸۹). تصمیم‌گیری گروهی برای انتخاب ابزار ماشین با استفاده از روش ویکور فازی. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی سال ششم، شماره ۱۶، بهار ۸۹، صص ۱۶۷-۱۸۸.
- انیسه، محمد؛ طلوعی اشلقی، عباس؛ افشار کاظمی، محمد علی(۱۳۸۴). ارائه مدلی مبتنی بر روش بردا جهت ارزیابی عملکرد کارکنان. بیستمین گردهمایی بین‌المللی برق.
- ایران‌زاده، سلیمان؛ باقری، داوود؛ آذر کسب، اصغر(۱۳۹۰). ارائه مدل درخت ارزیابی فازی برای بررسی سیستم‌های عملکرد کارکنان و انتخاب سیستم ارزیابی مناسب برای واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی آذربایجان شرقی. فراسوی مدیریت، سال پنجم، شماره ۱۷، صص ۵۳-۸۹.
- ثریایی، علی(۱۳۸۹). ارزیابی عملکرد بانک مسکن استان مازندران با استفاده از فن EFQM. همایش ملی چالش‌های مدیریت و رهبری در سازمان‌های ایرانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات اصفهان.
- جعفرنژاد، احمد؛ شاوردی، میثم؛ اکبری، مهسا(۱۳۸۹). به‌کارگیری روش‌های AHP فازی، TOPSIS و vikor جهت ارزیابی عملکرد بانک‌های خصوصی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن. نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، سال نهم، شماره ۲۴، صص ۹۵-۱۱۴.
- حاج شریف، محمود(۱۳۷۱). ارزیابی در مدیریت نیروی انسانی. مجتمع صنعتی سیمان آبیک.
- حسین‌پور، رضا(۱۳۹۱). ارائه الگویی مناسب برای ارزیابی عملکرد مراکز پژوهشی دفاعی کشور. فصلنامه راهبرد دفاعی، سال نهم، شماره ۳۵، صص ۱۸۵-۲۲۳.
- حقیقی، محمد علی؛ رعنائی حبیب‌الله(۱۳۷۶). بهره‌وری نیروی انسانی - ارزشیابی عملکرد کارکنان. انتشارات ترمه.
- دهقان، رضا(۱۳۸۵). مدیریت عملکرد و بودجه ریزی بر مبنای مدل راهبرد کارت امتیازی متوازن. اولین گردهمایی بین‌المللی بودجه‌ریزی عملیاتی.
- رزاقی رستمی، علیرضا(۱۳۸۰). نظام ترفیعات و ارزشیابی عملکرد کارکنان. نشریه تدبیر.
- رعنائی کردشولیف حبیب اله؛ سقاپور، آسیه(۱۳۹۰). طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر الگوهای مدیریت عملکرد سازمانی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۶، صص ۹۵-۱۱۴.

- سماواتی، حسن؛ نجات، سیدامیر رضا(۱۳۸۸). بررسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان ناجا از دیدگاه مدیران. دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، شماره ۲۲، صص ۱۹-۴۹.
- شرعی، زهره(۱۳۹۰). ارزیابی و مقایسه عملکرد با استفاده از روش تحلیل پوششی داده‌ها در مراکز دانشگاه پیام‌نور استان خراسان جنوبی براساس طرح گرانت دانشگاه پیام نور. سومین همایش ملی تحلیل پوششی داده‌ها، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه.
- صفائی، قادیکلای(۱۳۹۰). ارزیابی کارایی شعب شهری بانک کشاورزی استان مازندران با استفاده از فن تحلیل پوششی داده‌ها(DEA). سومین همایش ملی تحلیل پوششی داده‌ها، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه.
- قادری، سید فرید؛ آزاده، محمد علی؛ میرجلیلی، مریم؛ شیخ علیشاهی، محمد(۱۳۸۹). ارزیابی عملکرد منابع انسانی بانک‌ها براساس روش‌های DEA و Fuzzy DEA. نشریه تخصصی مهندسی صنایع، دوره ۴۴، شماره ۲، صص ۲۱۳-۲۲۸.
- مومنی، علیرضا؛ جوادزاده محمد، تیزفهم، مهدی(۱۳۸۹). ارزیابی عملکرد راهبردی بانک‌ها. مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۱، صص ۱۴۱-۱۵۹.
- موسی خانی، مرتضی؛ حق خواه، داوود؛ حسن‌زاده، رقیه(۱۳۸۸). ارائه یک چارچوب مفهومی برای ارزیابی عملکرد دانشگاه. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال سوم، شماره ۳، پاییز ۱۳۸۸، صص ۱۶۱-۱۴۵.
- A.Gruman Jamie, M.Saks Alan(2011)" Performance management and employee engagement" Human Resource Mngement Review 21, PP 123-136
- Ahmad Zafar, Ahmad Zulfqar, Ahmad Ishfaq, Musarrat Nawaz Muhammad(2010)" Balanced Scorecard: Is it a spontaneous performance measurement tool?" International Journal of Contemporary Research inBusiness, Vol 2, No 2, PP 99-108
- Chompukum Pachsiriy(2011)" Performance management effectiveness in Thai banking industry: A look from performers and a role of interactional justice" Journal of International Business and Cultural Studies PP 1-22
- Ferris Gerald R, Munyon Timothy P, Basik Kevin, Buckley M.Ronald(2008) " The performance evaluation contex: Social, Emotional, Cognitive, Political and relationship components" Human Resource Management Review 18, 146-163
- Huang, J.-J., Tzeng, G.-H., Liu, H.-H. (2009)" A Revised VIKOR Model for Multiple Criteria Decision Making - The Perspective of Regret Theory"
- Kackar, R.N. (1985). Off-line quality control, parameter design and the Taguchi method. Journal of Quality Technology, 17,PP 176-188.



- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard- Measures that drive Performancre. Harvard business Review
- Kaufmann, A., and Gupta, M.M. (1988)" Fuzzy Mathematical Models in Engineering and Management Science" North-Holland, Amsterdam.
- Khodaei Valahzaghhard Mohmmad(2012)" The comparison of private state banks and other banks in IRAN " European Journal of Social Sciences, Vol 27, No.4, PP 532-545
- Li Yan, Jiang Dandan, Li Fachao(2012)" The application of generating Fuzzy ID3 Algorithm in performance evaluation" Procedia Engineering 29, PP 229-234
- Mckenna Steve, Richardson Julia, Manroop Laxmikant(2011)" Alternative paradigms and the study and practice of performance management and evaluation" Human Resource Mnagement Review 21, PP 148-157
- Opricovic, S. (1998)" Multi-criteria Optimization of Civil Engineering Systems" Faculty of Civil Engineering, Belgrade.
- Stankeviciene Jelena, Mencaite Evelina(2012)" The evaluation of Bank performance using a multicriteria decision making model: Acase study on LITHUANIAN commercial Banks" Thechnological and Economic Development of Economy, Vol 18, PP 189-205.

