

مدیریت عملکرد و رابطه آن با کیفیت خدمات در شعب بانک ملی شهر اصفهان

سیده محمد مقیمی^۱، روح‌الله حفیظی^{۲*}

۱. دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

۲. کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۸۸/۴/۱۳، تاریخ تصویب: ۱۳۸۸/۸/۹)

چکیده

این مطالعه به منظور بررسی رابطه مدیریت عملکرد با کیفیت خدمات بانکی انجام شده است تا از این رهگذر بتوان با بهبود جنبه‌هایی خاص از مدیریت عملکرد، جهت ارتقای کیفیت خدمات بانک‌ها گام‌های مؤثری برداشت. برای بررسی مدیریت عملکرد در بانک ملی اصفهان از مدل تحلیل مدیریت عملکرد (PMA) و برای ارزیابی کیفیت خدمات در این بانک از مقیاس سیستمی - مبادله‌ای کیفیت خدمات (SYSTRA-SQ) استفاده شده است. در همین راستا به منظور بررسی ارتباط بین مدیریت عملکرد و کیفیت خدمات، تمامی روابط متناظر بین این دو مفهوم در قالب ۶۰ فرضیه مورد بررسی آماری قرار گرفته‌اند که در نهایت ۷ فرضیه از مجموع این فرضیات تأیید گردیده است. به خصوص نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بین بعد جهت‌گیری عملی سازمان (استفاده عملی و مؤثر از اطلاعات حاصل از سیستم مدیریت عملکرد) و سطح کلی کیفیت خدمات بانکی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. بنابراین سودمندی تحقیق حاضر از آن جهت است که بر اساس نتایج آن می‌توان جهت ارتقای کیفیت خدمات بانکی، به جای توجه به شمار زیادی از عوامل کم‌تأثیر، بر روی معدودی از عوامل مهم و تأثیرگذار متمرکز گردید.

واژه‌های کلیدی: تحلیل مدیریت عملکرد (PMA)، مقیاس سیستمی - مبادله‌ای کیفیت خدمات (SYSTRA-SQ)، بانک ملی

۱. مقدمه

هم اکنون سهم خدمات در اقتصاد، بیش از نصف مجموع تولید ناخالص ملی کلیه کشورهای جهان است. به علاوه، هم‌چنان که خدمات و مؤسسه‌های خدماتی از نظر تعداد و تنوع افزایش می‌یابد، خواسته‌ها و توقعات مشتریان نیز در حال افزایش می‌باشد [۱]. بنابراین هم‌چنان که لین [۲۰] خاطرنشان می‌سازد، بهبود و ارتقای سطح کیفی خدمات برای بقا و پیشرفت سازمان‌های خدماتی از اهمیت حیاتی برخوردار است. در این میان، بانک‌ها از جمله مهم‌ترین سازمان‌های ارائه دهنده خدمات مالی هستند که بخش اعظم مبادلات پولی و مالی را به خود اختصاص داده‌اند. با در نظر گرفتن تعداد فزاینده بانک‌های خصوصی در ایران و موضوع خصوصی‌سازی بانک‌های دولتی و هم‌چنین با عنایت به جایگاه منحصر به فرد بانک ملی به عنوان نماد بانکداری دولتی ایران، تلاش جهت ارتقای سطح کیفی خدمات این بانک از اهمیت مضاعف برخوردار است. لذا این مطالعه بر آن است تا سهمی در روشن‌گری مسیر پیش‌روی مدیران این بانک ایفا نماید.

۲. مرور ادبیات

۲-۱. مدیریت عملکرد

از جدیدترین مباحث در مدیریت به طور عام و در حوزه مدیریت منابع انسانی به طور خاص مفهوم مدیریت عملکرد می‌باشد. این مفهوم بعد از آن مطرح شد که اثربخشی پایین شیوه‌های سنتی ارزیابی عملکرد به خصوص در نیل به اهداف استراتژیک سازمان آشکار گردید. به زعم دمینگ، مسئولیت شکست اکثر برنامه‌های بهبود عملکرد، سیستم است و نه فرد. وی معیارهای سنتی ارزیابی عملکرد را به شدت مورد انتقاد قرار داده است [۲۸]، معیارهایی که از سیستم‌های هزینه‌ای و حسابداری نشأت گرفته‌اند [۶]. نتیجه بسیاری از ارزیابی‌های عملکرد بجای این که به افزایش عملکرد بیانجامد، به کاهش آن منجر می‌شود [۱۹]. هم‌چنین رویکرد سنتی به ارزیابی عملکرد عمدتاً بر عملکرد گذشته تأکید دارد [۲۷]. از طرف دیگر دانش فعلی در زمینه ارزیابی عملکرد بسیار گوناگون بوده و ضروری است به منظور اثربخشی بیشتر، در چهارچوب مفهوم جدید مدیریت عملکرد دنبال گردد [۱۴]. بنابراین مدل‌های جامع‌تری به منظور ارزیابی عملکرد ابداع شده‌اند که از جمله آنها می‌توان به مدل مدیریت عملکرد اتلی، مدیریت مبتنی بر ارزش اینتر و لارکر، مدل APL اپ اشتاین، مدل کارت امتیاز تجاری کانجی و کارت امتیاز متوازن (BSC)

کاپلان و نورتون اشاره نمود [۲۱]. مدیریت عملکرد به عنوان موضوعی دانشگاهی در اواسط دهه ۱۹۹۰ مطرح گردید، اما مطالعه زمینه‌های محدودتر مرتبط با بهبود عملکرد سابقه بیشتری دارد [۲۶]. کوشش‌های بسیار اندکی برای تعریف اصطلاح مدیریت عملکرد صورت گرفته است [۳]. مدیریت عملکرد بر اساس تعریف آرمسترانگ و بارون (۱۹۹۸) عبارت است از ارایه موفقیت پایدار برای سازمان از طریق بهبود توانایی‌ها و قابلیت‌های افراد و گروه‌های سازمانی [۹]. مدیریت عملکرد فرایندی است که از طریق آن سازمان عملکرد خود را با اهداف و استراتژی‌های سازمانی و کارکردی منطبق می‌نماید [۱۸]. اصطلاح مدیریت عملکرد به تمامی رویکردهای یکپارچه و استراتژیک اطلاق می‌گردد که هدف آن بهبود عملکرد سازمانی برای نیل به اهداف استراتژیک سازمان و ترویج مأموریت و ارزش‌های سازمانی است [۲۲]. اهداف مهم جهت موفقیت سازمان، استراتژی‌ها و برنامه‌های لازم برای تحقق آن اهداف، سطح عملکرد لازم برای موفقیت، پاداش‌ها و مجازات‌ها، و چرخه‌های خور و بازخور چهارچوب مدیریت عملکرد را تشکیل می‌دهند [۲۳].

سیستم‌های مدیریت عملکرد بر انتقال اطلاعات مالی و غیرمالی‌ای که در تصمیم‌گیری و اقدامات مدیریت مؤثر هستند، تمرکز دارند [۱۱]. در سال‌های اخیر شمار فزاینده‌ای از سازمان‌ها به استقرار سیستم‌های مدیریت عملکرد بر پایه عوامل حیاتی موفقیت (CSF) و شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) مبادرت نموده‌اند. قالبی که عمدتاً در این زمینه استفاده شده است کارت امتیاز متوازن (BSC) می‌باشد. اما به رغم افزایش تجارب به دست آمده در استفاده از این سیستم‌ها، سازمان‌ها هنوز دانش کافی را در مورد چگونگی بهبود عواملی که بر رفتار عملکردمدار تأثیرگذار هستند، کسب نکرده‌اند [۱۰]. سیستم‌های مدیریت عملکرد بدون ملاحظه رفتار انسانی نمی‌توانند به نحوی اثربخش طراحی و پیاده‌سازی شوند [۱۱]. یکی از ابزارهایی که اخیراً برای سنجش و تحلیل مدیریت عملکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد، روش تحلیل مدیریت عملکرد (PMA) می‌باشد [۱۰].

نگاره ۱. ابعاد ۹ گانه برای تحلیل مدیریت عملکرد (PMA) [۱۲]

ابعاد ساختاری مدیریت عملکرد	
ساختار مسئولیت سازمان	سبک تربیتی مشخصی در سازمان وجود دارد؛ کارها و مسئولیت‌ها به طور دقیق تعریف شده‌اند و همه سطوح مدیریتی این قواعد را رعایت می‌نمایند.
محتوای اطلاعات عملکرد	اطلاعات مالی و غیرمالی که اعضای سازمان مورد استفاده قرار می‌دهند، بر عوامل حیاتی موفقیت (CSF) و شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) تمرکز استراتژیک دارند.
انسجام اطلاعات عملکرد	اطلاعات عملکرد دقیق، قابل اعتماد و به موقع بوده و بین آنها ناسازگاری وجود ندارد.
مدیریت‌پذیری اطلاعات عملکرد	استفاده از گزارش‌های سازمانی و سیستم‌های مدیریت عملکرد آسان بوده و اطلاعات عملکرد تفصیلی و مبسوط از طریق سیستم‌های ICT به سهولت در دسترس قرار دارند.
ابعاد رفتاری مدیریت عملکرد	
احساس مسئولیت	اعضای سازمان در قبال شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) خود و سازمان به منزله یک کل احساس مسئولیت می‌کنند.
سبک مدیریت	مدیریت ارشد آشکارا چگونگی عملکرد اعضای سازمان را دنبال کرده، فرهنگ بهبود و ابتکار را ترویج داده و اعضای سازمان را در جریان نتایج معوقه قرار می‌دهد.
جهت‌گیری عملی سازمان	اطلاعات حاصل از سیستم مدیریت عملکرد در فعالیت‌های روزمره اعضای سازمان به گونه‌ای ادغام و یکپارچه می‌گردد که مسایل بلافاصله مورد توجه قرار گرفته و اقدامات لازم (اصلاحی یا پیشگیرانه) انجام می‌گیرد.
ارتباطات	ارتباط (بالا به پایین و پایین به بالا) درخصوص نتایج در فواصل منظم برقرار می‌گردد، هم‌چنین تسهیم دانش و اطلاعات عملکرد بین واحدهای سازمانی صورت می‌گیرد.
همسویی	
سایر سیستم‌های مدیریتی سازمان مانند سیستم مدیریت منابع انسانی به طرز مطلوب با سیستم مدیریت عملکرد هم‌جهت می‌باشند، هم‌چنین امور مهم سازمان دائماً ارزیابی شده و از تلاش‌های صورت گرفته تقدیر به عمل می‌آید.	

نگاره ۱ ابعاد ساختاری و ابعاد رفتاری در بررسی و تحلیل سیستم‌های مدیریت عملکرد را نشان می‌دهد. ابعاد ساختاری با محتوای مدیریت عملکرد و روش سازماندهی آن ارتباط دارد و ابعاد رفتاری با روشی که اعضای سازمان مدیریت عملکرد را به کار می‌برند، مرتبط می‌گردد. PMA بر پایه این اصل قرار دارد که برای بنیان نهادن یک سازمان عملکردمدار می‌بایست همزمان به هر دو جنبه ساختاری و رفتاری مدیریت عملکرد توجه نمود [۱۲].

۲-۲. کیفیت خدمات

در طول چند دهه گذشته، مقوله کیفیت خدمات، بخش عمده‌ای از توجه متخصصان، مدیران و محققان را به خود معطوف نموده است [۲۵]. کیفیت ادراک شده از خدمتی معین، نتیجه فرایند ارزیابی و مقایسه‌ای است که مشتری بین انتظارات و خدمت دریافت

شده انجام می‌دهد [۱۷]. زتهامل و همکاران او (۱۹۹۰) کیفیت خدمات را "میزان اختلاف بین انتظارات یا خواسته‌های مشتریان و ادراکات آنها" می‌دانند [۱۵]. بر اساس تعریف پاراسورامان و همکاران (۱۹۸۹) کیفیت خدمات عبارت است از اختلاف بین انتظارات مشتریان قبل از مواجهه با خدمت و ادراک آنها از خدمت دریافت شده [۵]. مدل‌های بسیاری برای سنجش ادراکات مشتری نسبت به کیفیت خدمات ایجاد شده‌اند. اولین تلاش برای سنجش کیفیت خدمات مبتنی بر پارادایم کیفیت خدمات گرونروز (۱۹۸۴) می‌باشد. پاراسورامان، زتهامل و بری (۱۹۸۵) نیز مشهورترین و مؤثرترین مطالعات را درخصوص کیفیت خدمات انجام دادند که به ایجاد ابزار سروکوال مربوط می‌شود [۸]. پس از آن، روند ایجاد مدل‌های جدید کیفیت خدمات در زمینه‌ها و صنایع مختلف خدماتی هم‌چنان ادامه دارد که حتی ذکر نام آنها نیز در این مجال نمی‌گنجد.

۲-۳. کیفیت خدمات بانکی

در عصر آزادسازی، فشارهای رقابتی شدید داخلی و بین‌المللی و دوره دانایی، مشتریان بصیر، دانا و فهمیده کیفیتی عالی از بانک‌ها انتظار دارند [۲۹]. اکثر مطالعاتی که در زمینه کیفیت خدمات بانکی انجام گرفته است، کیفیت خدمات را از طریق تکرار یا تطبیق مدل سروکوال بررسی نموده‌اند. شمار محدودتری از این مطالعات، اندیشه‌های گرونروز در خصوص کیفیت خدمات را ترکیب نموده‌اند [۲]، مانند مقیاس BSQ باهیا و ناتل (۲۰۰۰) در صنعت بانکداری که امتداد ده بعد اولیه مدل پاراسورامان (۱۹۸۵) می‌باشد [۲۴]. این امر علی‌رغم جامعیت نسبی این مدل‌ها خالی از اشکال نیست، زیرا صنایع مختلف خدماتی، هر کدام دارای ویژگی‌های منحصر به فرد بوده و لذا برای ارزیابی کیفیت خدمات در هر سازمانی می‌بایست از مدل‌های خاص و متناسب با موضوع فعالیت آن سازمان بهره گرفت. از جمله ابزارهایی که برای سنجش کیفیت خدمات در نظام بانکی ابداع گردیده است، مقیاس سیستمی - مبادله‌ای کیفیت خدمات (SYSTRA-SQ) می‌باشد که در این مطالعه نیز به عنوان ابزار بررسی کیفیت خدمات بانک ملی اصفهان مورد استفاده قرار گرفته است. ابعاد چهارگانه این مقیاس عبارت‌اند از:

- **بعد کیفیت سیستم خدماتی (SSQ).** این بعد، مهم ترین عامل در میان عوامل چهارگانه بوده و به ارزیابی کیفیت خدمات سازمان به مثابه یک سیستم (کل) مربوط می گردد. این عامل شامل ترکیبی از آیتم های عملکرد کارکردی و فنی در سطح سازمان است؛
- **بعد کیفیت رفتاری خدمات (BSQ).** این عامل به سنجش چگونگی انجام خدمت توسط کارکنان مربوط بوده و شامل مشخصه های کارکردی یا رفتاری کارکنان و هم چنین نگرش آنها نسبت به خدمت می باشد؛
- **بعد کیفیت خدمات دستگاه ها (MSQ).** این عامل بر کیفیت دستگاه ها و تجهیزات متمرکز می باشد؛
- **بعد صحت (کیفیت) مبادله ای خدمات (STA).** این عامل بر دقت کارکنان و سیستم تمرکز داشته و از تجربه مشتریان در خصوص میزان تکرار خطا در مبادلات بانکی و اشتباهات کارکنان در هنگام ارائه خدمات استنباط می گردد [۲].

۳. پیشینه تحقیق

روش PMA توسط دکتر آندری. ای. دیوال (۲۰۰۴) ابداع گردیده است. وی جهت ارزیابی و تحلیل مدیریت عملکرد در بسیاری از سازمان ها در کشورهای مختلف جهان از این روش استفاده نموده است. چند نمونه از مطالعات وی عبارت اند از: ترغیب رفتار عملکردمدار برای نیل به نتایج برتر (۲۰۰۴) [۱۰]، نقش عوامل رفتاری و فرهنگ های ملی در ایجاد سیستم های مؤثر مدیریت عملکرد (۲۰۰۶ الف) [۱۱]، تجزیه و تحلیل مدیریت عملکرد: مطالعه ای موردی در یکی از شهرداری های هلند (۲۰۰۶ ب) [۱۲]، و تأثیر مدیریت عملکرد بر نتایج سازمانی یک بانک (۲۰۰۷) [۱۳]. نگاره ۲ نیز برخی از تحقیقات پیرامون کیفیت خدمات بانکی را نشان می دهد.

نگاره ۲. برخی از تحقیقات انجام شده در خصوص کیفیت خدمات بانکی

ردیف	پژوهشگران	عنوان پژوهش	نتایج پژوهش
۱	آنتونی (۲۰۰۱) [۴]	ارزیابی کارکنان از کیفیت خدمات بانک‌ها و مؤسسات اعتباری	این تحقیق نشان می‌دهد که کیفیت خدمات در مؤسسات اعتباری آمریکا نسبت به بانک‌های این کشور رضایتبخش‌تر است.
۲	برودریک و وچیراپوریک (۲۰۰۲) [۷]	کیفیت خدمات در بانکداری اینترنتی: اهمیت نقش مشتری	این پژوهش مدل کیفیت خدمات بانکداری اینترنتی را با تأکید بر نقش مشتری ارائه نموده است.
۳	گوناریس و همکاران (۲۰۰۳) [۱۶]	مقدماتی برای کیفیت خدمات ادراک شده: مطالعه‌ای اکتشافی در صنعت بانکداری	این تحقیق عوامل اثرگذار بر ادراک مشتریان نسبت به کیفیت بانک‌ها را مورد بررسی و شناسایی قرار داده است.
۴	یاواس (۲۰۰۷) [۲۹]	سنجش و ارزیابی کیفیت خدمات: مطالعه‌ای تطبیقی در خصوص مشتریان بانک‌های ترکیه و آلمان	نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که میزان انطباق فرهنگی بین مشتریان بانک‌های ترکیه و آلمان، قوی می‌باشد.
۵	پتیدیو (۲۰۰۷) [۲۴]	کیفیت خدمات بانکی: شواهدی تجربی از مشتریان جزء در بانک‌های یونان و بلغارستان	نتایج آشکار نمود که ادراک کیفیت خدمات در بین مشتریان بانک‌های یونان نسبت به بلغارستان مطلوب‌تر می‌باشد.

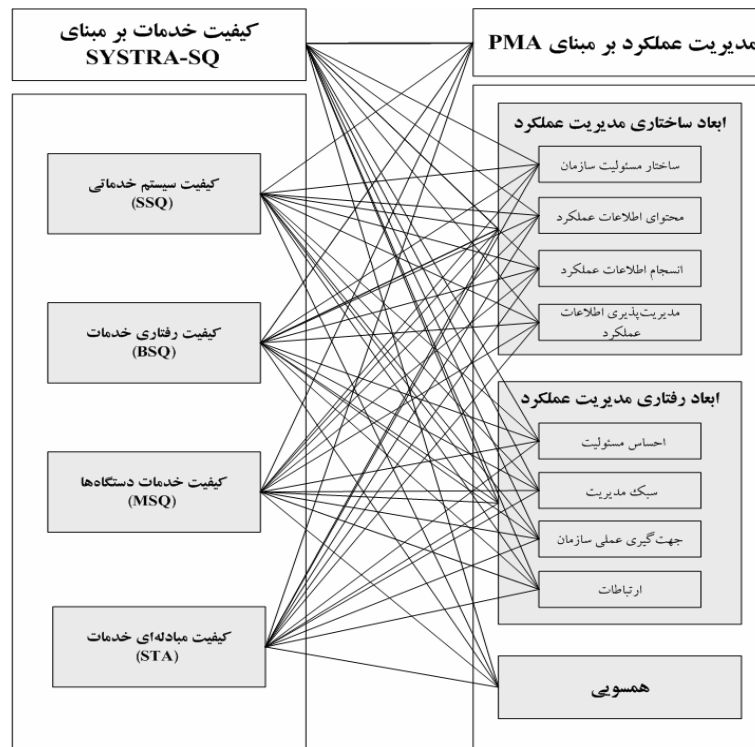
۴. فرضیات پژوهش

۴-۱. فرضیه اهم

بین مدیریت عملکرد (بر مبنای مدل PMA) و کیفیت خدمات (بر مبنای مقیاس SYSTRA-SQ) در شعب بانک ملی شهر اصفهان رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.

۴-۲. فرضیات اخص

به منظور مطالعه رابطه بین مدیریت عملکرد و کیفیت خدمات، تمامی روابط متناظر بین ابعاد اصلی و فرعی مدیریت عملکرد و کیفیت خدمات در قالب ۶۰ فرضیه آماری مورد بررسی قرار گرفته‌اند (نمودار ۱). صورت نوشتاری فرضیات تأیید شده در قسمت آزمون فرضیات ارائه شده است.



نمودار ۱. شمای کلیه روابط بررسی شده بین ابعاد اصلی و فرعی مدیریت عملکرد و کیفیت خدمات

۵. روش و ابزار پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی بوده و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی (از نوع همبستگی) و پیمایشی (از نوع مقطعی) محسوب می‌گردد. در این تحقیق از دو پرسش‌نامه برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. برای ارزیابی و تحلیل مدیریت عملکرد از پرسش‌نامه تحلیل مدیریت عملکرد (PMA) و جهت سنجش کیفیت خدمات از پرسش‌نامه سیستمی - مبادله‌ای کیفیت خدمات (SYSTRA-SQ) بهره گرفته شده است. به منظور کسب اطمینان از جامعیت و مناسبت پرسش‌نامه ۴۴ سؤالی PMA با محیط بانکداری ایران، روایی و پایایی آن مجدداً مورد ارزیابی قرار گرفته است. روایی محتوایی این ابزار توسط ۱۰ نفر از خبرگان و اساتید رشته مدیریت دانشگاه‌های تهران و علامه طباطبایی تأیید گردید. پایایی (آلفای کرونباخ) محاسبه شده برای این ابزار در شعبه A (به منظور عدم افشای نام واقعی شعب، نام آنها به ترتیب حروف الفبای انگلیسی نشان داده

شده است) با تعداد ۲۰ پرسش نامه برابر ۰/۹۷ و در شعبه I با تعداد ۶۰ پرسش نامه برابر ۰/۹۶ بوده که نشان از پایایی بالای این مقیاس است.

هم چنان که پیش تر بیان شد، به منظور ارزیابی صحیح کیفیت خدمات بانکی می بایست به جای تکیه بر ابزارهای عمومی سنجش کیفیت خدمات مانند مدل سروکوآل، از مدلی استفاده نمود که مخصوص خدمات بانکی بوده و با ضرورت های بانکی تناسب داشته باشد. در این تحقیق برای ارزیابی کیفیت خدمات بانک ملی از سنجه کیفیت خدمات بانکی به نام مقیاس سیستمی - مبادله ای کیفیت خدمات (SYSTR-SQ) استفاده شده است. این پرسش نامه ۲۱ سؤالی توسط آلدلایان و باتل (۲۰۰۲) ارائه گردیده است. روایی و پایایی این ابزار نیز مورد بررسی مجدد قرار گرفت. روایی این ابزار بر اساس نظر خبرگان دانشگاهی و متخصصان امور بانکی مطلوب بوده و پایایی (آلفای کرونباخ) آن در دو شعبه A و I برابر با ۰/۹۱ می باشد که میزان قابل قبولی محسوب می شود.

داده های گردآوری شده پس از کدگذاری، با استفاده از نرم افزار SPSS مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند. به منظور توصیف داده های جمعیت شناختی و نتایج تحلیل مدیریت عملکرد و کیفیت خدمات، از روش های مختلف آمار توصیفی استفاده گردید (که بیان آنها از حوصله این نوشته خارج است). سپس برای بررسی روابط بین مدیریت عملکرد و کیفیت خدمات از روش همبستگی (آزمون و ضریب همبستگی اسپیرمن) استفاده شده است. این روش برای تعیین حدود تغییرات یک یا چند متغیر با یک یا چند متغیر دیگر استفاده می گردد.

۶. جامعه و نمونه آماری

دو جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش، مدیران و کارمندان شعب بانک ملی شهر اصفهان و مشتریان این شعب می باشند. به تبع آن، دو نمونه مستقل مطالعه نیز عبارت اند از: نمونه مدیران و کارمندان شعب بانک ملی اصفهان و نمونه مشتریان این شعب. از آنجا که واحد تحلیل در این پژوهش، سازمان (شعبه بانک ملی) می باشد و با توجه به تعدد شعب بانک ملی در سطح شهر اصفهان، درجه بندی شعب از ممتاز، درجه یک، درجه دو تا درجه پنج و هم چنین با عنایت به پراکندگی مناسب جغرافیایی شعب در مناطق پنج گانه شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکز شهر اصفهان در هر درجه (سطح)، بعد از جمع آوری اطلاعات

مورد نیاز مربوط به شعب بانک ملی اصفهان، ۱۰ درصد شعب در هر درجه به طور تصادفی به عنوان شعب مورد مطالعه انتخاب شدند.

نگاره ۳. نحوه انتخاب شعب بانک ملی شهر اصفهان

درجه (سطح)	تعداد کل شعب	تعداد شعب منتخب برای مطالعه
ممتاز	۱ شعبه	۱ شعبه
درجه ۱	۲ شعبه	۱ شعبه
درجه ۲	۵ شعبه	۱ شعبه
درجه ۳	۳۷ شعبه	۴ شعبه
درجه ۴	۵۱ شعبه	۶ شعبه
درجه ۵	۸ شعبه	۱ شعبه
مجموع	۱۰۴ شعبه	۱۴ شعبه

بر اساس نگاره ۳ می توان دریافت که عملاً حدود ۱۴ درصد شعب بانک ملی شهر اصفهان مورد مطالعه قرار گرفته اند. به تفکیک هر شعبه پرسش نامه تحلیل مدیریت عملکرد (PMA) بین تمامی مدیران و کارمندان شعب مورد مطالعه که حداقل دارای مدرک تحصیلی دیپلم (و در غیر این صورت کارمندان دارای مشاغل مدیریتی با سابقه کاری بیش از ۱۰ سال) بوده اند، و پرسش نامه مربوط به سنجش کیفیت خدمات (SYSTRA-SQ) نیز میان مشتریان همان شعب (حداقل ۴۰ نفر از مشتریان هر شعبه) توزیع شده است. بر این اساس، شیوه نمونه گیری بکار گرفته شده در این پژوهش، خوشه ای محسوب می گردد.

نگاره ۴. اطلاعات مربوط به شعب بررسی شده بانک ملی شهر اصفهان

ردیف	شعبه	تعداد مدیران و کارمندان	پرسش نامه مربوط به مدیران و کارمندان شعب (PMA)		پرسش نامه مربوط به مشتریان شعب (SYSTRA-SQ)	
			تعداد پرسش نامه توزیع شده	تعداد پرسش نامه تکمیل شده و قابل استفاده	تعداد پرسش نامه توزیع شده	تعداد پرسش نامه تکمیل شده و قابل استفاده
۱	A	۳۲	۳۲	۲۰	۵۰	۴۰
۲	B	۸	۸	۷	۴۰	۳۳
۳	C	۱۱	۱۱	۱۰	۴۰	۳۵
۴	D	۱۳	۱۳	۱۳	۴۰	۳۷
۵	E	۵	۵	۴	۴۰	۳۲
۶	F	۱۲	۱۲	۱۲	۴۰	۳۳
۷	G	۶	۶	۶	۴۰	۳۳
۸	H	۹	۹	۷	۴۰	۳۳
۹	I	۲۱۰	۱۳۰	۶۰	۱۴۰	۹۱
۱۰	J	۵	۵	۵	۴۰	۳۴
۱۱	K	۸	۸	۷	۴۰	۳۰
۱۲	L	۱۵	۱۵	۱۳	۴۰	۳۲
۱۳	M	۶	۶	۶	۴۰	۳۷
۱۴	N	۷	۷	۶	۴۰	۳۴
--	مجموع	۳۴۷	۲۶۷	۱۷۶	۶۷۰	۵۳۴

البته در شعبه I که بزرگ ترین شعبه بانک ملی اصفهان می باشد، ۱۳۰ پرسش نامه تحلیل مدیریت عملکرد و ۱۴۰ پرسش نامه کیفیت خدمات توزیع شده است که از بین آنها به ترتیب ۶۰ و ۹۱ پرسش نامه برگشت داده شده به نحو صحیح تکمیل گردیده اند. نگاره ۴ اطلاعات تفصیلی مربوط به تعداد پرسش نامه های توزیع شده و پرسش نامه های تکمیل شده (و قابل استفاده) در شعب بانک ملی اصفهان را به تفکیک هر پرسش نامه نمایش می دهد.

۷. نتایج پژوهش

در این بخش پس از مرور اجمالی نتایج آمار توصیفی پیرامون مدیریت عملکرد و کیفیت خدمات، نتایج آمار استنباطی در خصوص فرضیات تحقیق ارائه می گردد.

۷-۱. مدیریت عملکرد

نتایج آمار توصیفی در خصوص مدیریت عملکرد نشان می‌دهد که نمرات ابعاد ساختاری، ابعاد رفتاری و بعد همسویی مدیریت عملکرد در بانک ملی اصفهان در حد متوسط می‌باشد، اما نکته مهم در این خصوص وجود توازن و تعادل چشمگیر بین ابعاد مختلف مدیریت عملکرد است که بر اساس نظر مبدع این روش [۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳] از اهمیت حیاتی برای موفقیت سیستم‌های مدیریت عملکرد برخوردار است. به عبارت دیگر اصل اساسی جهت نیل به اهداف مورد نظر در مدیریت عملکرد عبارت است از توجه همزمان به تمامی ابعاد مدیریت عملکرد و رشد همزمان و متوازن آن ابعاد با یکدیگر. از این منظر، ابعاد مختلف مدیریت عملکرد در بانک ملی اصفهان دارای رشد کاملاً متوازن است.

۷-۲. کیفیت خدمات

بر اساس آمار توصیفی پیرامون کیفیت خدمات، نمرات هر چهار بعد کیفیت خدمات در بانک ملی اصفهان بالاتر از حد متوسط است. در این میان ابعاد کیفیت رفتاری خدمات (BSQ) و کیفیت (صحت) مبادله‌ای خدمات (STA) به نحو چشمگیری بالاتر از حد متوسط می‌باشند، در صورتی که بعد کیفیت خدمات دستگاه‌ها (MSQ) به نحو قابل توجهی پایین‌تر از سایر ابعاد است.

۷-۳. آزمون فرضیات و بحث پیرامون نتایج آزمون

هم‌چنان که قبلاً اشاره گردید، در این پژوهش برای بررسی و آزمون فرضیات از آزمون و ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. به منظور پرهیز از اطاله کلام، به استثنای فرضیه اهم، فقط فرضیه‌های اخص تأیید شده مورد بحث قرار خواهند گرفت.

۷-۳-۱. فرضیه اهم

برای فرضیه اهم، $Sig=0.117$ ، بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصد، بین مدیریت عملکرد (بر مبنای مدل PMA) و کیفیت خدمات (بر مبنای مقیاس SYSTRA-SQ) در شعب بانک ملی شهر اصفهان رابطه مثبت و معنی‌دار وجود ندارد. از جمله دلایل رد فرضیه اهم می‌توان به احتمال وجود ارتباط غیرمستقیم بین برخی از ابعاد مدیریت عملکرد با کیفیت خدمات و

هم‌چنین وجود متغیرهای واسطه‌ای در این میان اشاره نمود که خود مطالعه‌ای دیگر در این خصوص را می‌طلبد.

۲-۳-۷. فرضیات اخص تأیید شده

۱. بین بعد جهت‌گیری عملی سازمان و کیفیت ارائه خدمات بانک ملی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. $Sig=0.014$ ، لذا این فرضیه در سطح اطمینان ۹۵ درصد با ضریب همبستگی $r_s=0.585$ تأیید می‌گردد. گفتنی است که این فرضیه دارای بیشترین ضریب همبستگی در میان سایر فرضیه‌های تحقیق است.

لازم به ذکر است از آنجایی که مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، از دو گروه (نمونه) کاملاً مستقل از همدیگر می‌باشند (مدیران و کارمندان بانک؛ مشتریان بانک)، لذا مقادیر ضرایب همبستگی حاصله، نشانگر ارقامی واقعی‌تر از زمانی است که دو پرسش‌نامه در یک تحقیق توسط گروه (نمونه) واحدی تکمیل گردد (به دلیل تأثیر همزمان نحوه نگرش فرد واحد بر چگونگی پاسخگویی او به دو پرسش‌نامه). بر این اساس و هم‌چنین با در نظر گرفتن تأثیر سایر عوامل (به استثنای مدیریت عملکرد)، می‌توان مقادیر همبستگی حاصله را واقعی‌تر دانست.

۲. بین بعد جهت‌گیری عملی سازمان و کیفیت خدمات رفتاری (BSQ) رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. $Sig=0.034$ ، بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصد این فرضیه با ضریب $r_s=0.502$ پذیرفته می‌شود.

۳. بین بعد جهت‌گیری عملی سازمان و کیفیت خدمات دستگاه‌ها (MSQ) رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. $Sig=0.015$ و $r_s=0.576$ ، لذا در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرضیه فوق مورد تأیید قرار می‌گیرد.

۴. بین بعد ارتباطات و کیفیت مبادله‌ای خدمات (STA) رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. با در نظر گرفتن مقادیر $Sig=0.039$ و $r_s=0.486$ می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد، این فرضیه را پذیرفت. این فرضیه دارای کمترین ضریب همبستگی در بین سایر فرضیه‌های پژوهش است.

۵. بین ابعاد ساختاری مدیریت عملکرد و کیفیت مبادله‌ای خدمات (STA) رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. Sig=0.018، بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصد، فرضیه مذکور با ضریب همبستگی rs=0.565 تأیید می‌گردد.
۶. بین بعد ساختار مسئولیت سازمان و کیفیت خدمات رفتاری (BSQ) رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. برای این فرضیه Sig=0.033 و rs=0.503، بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرضیه فوق پذیرفته می‌شود.
۷. بین بعد ساختار مسئولیت سازمان و صحت مبادله‌ای خدمات (STA) رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. Sig= 0.035، بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصد و با ضریب همبستگی rs=0.499 این فرضیه نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد.

۸. پیشنهادها

به منظور بهبود و ارتقاء کیفیت خدمات بانک ملی اصفهان، پیشنهادهای ذیل به ترتیب بر اساس فرضیات تأیید شده ارائه می‌گردد:

۱. بر اساس فرضیه شماره یک این امر استنباط می‌گردد که با مبنا قرار دادن اطلاعات عملکرد حاصله از سیستم مدیریت عملکرد توسط مدیران در تصمیم‌گیری‌ها و انجام اقدامات اصلاحی و همچنین تشویق کارکنان به استفاده واقعی از اطلاعات عملکرد در انجام فعالیت‌های روزانه، می‌توان کیفیت خدمات کل را بهبود بخشید.
۲. با توجه به تأیید فرضیه شماره دو، بررسی مداوم امور سازمانی و از جمله مقوله‌های رفتاری سازمان و انجام اصلاحات و تعدیلات لازم بر اساس اطلاعات عملکرد، می‌تواند بهبود کیفیت رفتار کارکنان با مشتریان سازمان را موجب گردد.
۳. بر مبنای فرضیه شماره سه و با توجه به اینکه بعد کیفیت خدمات دستگاه‌ها (MSQ) پایین‌تر از سایر ابعاد کیفیت خدمات در بانک ملی است، بنابراین افزایش تعداد دستگاه‌های ATM، کنترل مستمر این دستگاه‌ها و بروز رسانی دائمی آنها پیشنهاد می‌گردد.
۴. با استناد به پذیرفته شدن فرضیه شماره چهار می‌توان گفت که وجود ارتباطات مستمر بین سطوح بالا و پایین سازمان و تسهیم دانش و اطلاعات بین واحدهای مختلف سازمانی باعث بروز شدن اطلاعات افراد سازمان می‌گردد و لذا تصمیماتی که کارکنان

- در هنگام انجام مبادلات با مشتری اتخاذ می‌نمایند و نحوه خدمت‌رسانی به آنها (از منظر زمان، دقت و صحت مبادله‌ای) ارتقا خواهد یافت.
۵. تأیید فرضیه شماره پنج، اهمیت و تأثیر برخی از موضوعات ساختاری را در ارتقاء بعد صحت مبادلات بانکی روشن می‌نماید. ساختار مسئولیت مشخص و عدم وجود ابهام در وظایف و مسئولیت‌ها، تداخل در انجام فعالیت‌ها و موازی کاری‌ها را کاهش داده و موجب می‌شود که کارکنان در مبادلات خود با مشتریان، صحیح‌تر و دقیق‌تر عمل نمایند و از این حیث کیفیت و صحت مبادلات بانکی ارتقا یابد.
۶. بر اساس فرضیه شماره شش، عوامل ساختاری به‌خصوص تعیین دقیق وظایف و مسئولیت‌های سازمانی می‌تواند در بهبود بعد کیفیت رفتاری خدمات نیز مفید فایده باشد. با تصریح وظایف و مسئولیت‌های سازمانی، کارکنان در انجام فعالیت‌های روزانه با ابهام کمتری مواجه شده و لذا این امر علاوه بر این که بر روابط داخلی بین کارکنان دارای تأثیر مثبت می‌باشد، رفتار و شیوه برخورد آنها با مشتریان را نیز بهبود خواهد بخشید، به‌خصوص اینکه برخی از محققان مانند آنتونی [۴] نشان داده‌اند که رضایت کارکنان بر رضایت مشتری تأثیر گذار می‌باشد.
۷. اگر چه بر اساس فرضیه شماره پنج، ارتقای ابعاد ساختاری مدیریت عملکرد (در کل) با بهبود بعد صحت مبادله‌ای خدمات (STA) مرتبط است، اما تأیید فرضیه شماره هفت، نقش ویژه بعد ساختار مسئولیت سازمان را در بهبود بعد صحت مبادله‌ای برجسته‌تر نموده است. تصور می‌شود که با کاهش ابهام و تضادهای درون سازمانی در نتیجه بهبود ساختار مسئولیت در سازمان، تمرکز و دقت کارکنان در فعالیت‌های سازمان (و در نتیجه دقت در انجام مبادلات بانکی) افزایش می‌یابد.

۹. منابع

1. Akan, P. (1995), "Dimensions of Service Quality: a Study in Istanbul", *Managing Service Quality*, Vol. 5 No. 6, pp. 39-43
2. Aldlaigan Abdullah H., Buttler Francis A. (2002), "SYSTRA-SQ: a New Measure of Bank Service Quality", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22 No. 9, pp. 362-381
3. Andersen, Bjørn., Henriksen, Bjørnar., Aarseth, Wenche. (2006), "Holistic Performance Management: an Integrated Framework", *International*

- Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 55, No. 1, pp. 61-78
4. Anthony T. Allred. (2001), "Employs Evaluations of Service Quality at Banks and Credit Unions", International Journal of Bank Marketing, pp. 179-185
 5. Asubonteng, Patrick., McCleary Karl J., Swan, John E. (1996), "SERVQUAL Revisited: a Critical Review of Service quality", The Journal of Services Marketing, Vol. 10 No. 6 1996, pp. 62-81
 6. Bourne, Mike., Mills, John., Wilcox, Mark., Neely, Andy., Platts, Ken, (2000), "Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No. 7, pp. 754-771
 7. Broderick, A.J. and Vachirapornpuk, S. (2002), "Service Quality in Internet Banking: the Importance of Customer Role", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 20 No. 6, pp. 327-35
 8. Caro Jose Antonio Martı́nez, Garcı́a Laura Martı́nez. (2007), "Developing a Multidimensional and Hierarchical Service Quality Model for the Travel Agency Industry", Tourism Management
 9. Cheng, Mei-I., Dainty, Andrew., Moore, David. (2007), "Implementing a New Performance Management System Within a Project-based Organization", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 56, No. 1, pp. 60-75
 10. de Waal, Andre A, (2004), "Stimulating Performance-Driven Behavior to Obtain Better Results", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53, No. 4, pp. 301-316
 11. de Waal Andr´e A. (2006a) "The Role of Behavioral Factors and National Cultures in Creating Effective Performance Management Systems", Systemic Practice and Action Research, Vol. 19, Vol. 1, PP. 61-79
 12. de Waal, Andre.A. (2006b). Performance Management Analysis: a Case Study at a Dutch municipality. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 55, No. 1, 2006
 13. de Waal, Andre´ A., Coevert, Vincent. (2007), "The Effect of Performance Management on the Organizational Results of a Bank", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 56, No. 5/6, pp. 397-416

14. Folan, Paul., Browne, Jim. (2005), "A Review of Performance Measurement: Towards Performance Management", *Computers in Industry*, Vol. 56, pp. 663–680
15. Frost, F.A. and Kumar, M. (2000), "INTSERVQUAL: an Internal Adaptation of the GAP Model in a Large Service Organization", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14 No. 5, pp. 358-77
16. Gounaris Spiros P, Stathakopoulos Vlassis, Athanassopoulos Antreas D. (2003), "Antecedents to Perceived Service Quality: an Exploratory Study in Thebanking Industry", *International Journal of Marketing*, , pp. 163-190
17. Gronroos, C. (1984), "A service Quality Model and its Marketing Implications", *European Journal of Marketing*, Vol. 18, No. 4, pp. 36-44
18. Kloot, Louise., Martin John. (2000), "Strategic Performance Management: A balanced Approach to Performance Management Issues in Local Government", *Amangement Accounting Research*, Vol.11, pp. 231–251
19. Latham, Gary P., Almost, Joan., Mann, Sara., Moore, Celia. (2005), "New Developments in Performance Management", *Organizational Dynamics*, Vol. 34, No. 1, pp. 77–87
20. Lin, Wen-Bao (2005), " An empirical of Service Quality Model From the Viewpoint of Management", *Expert Systems with Applications* 32 (2007) 364–375
21. Malinaa Mary A, Seltob Frank H, " Choice and Change of Measures in Performance Measurement Models", *Management Accounting Research*, No,15, (2004), pp. 441–469
22. Mwita, John Isaac. (2000), "Performance Management Model: A systems-based Approach to Public Service Quality, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13, No. 1, pp. 19-37
23. Otley, David. (1999), "Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research", *Management Accounting Research*, Vol.10, pp. 363-382
24. Petridou Eugenia, Spathis Charalambos, Glaveli Niki.(2007), "Bank Service Quality: Empirical Evidence From Greek and Bulgarian Retail Customers" *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24, No. 6, pp. 568-58

25. Seth Nitin, Deshmukh S.G, Vrat Prem. (2005), "Service Quality Models: a Review", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 22 No. 9, pp. 913-949
26. Thorpe, Richard., Beasley, Tony. (2004), "The Characteristics of Performance Management Research: Implications and challenges", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53, No. 4, pp. 334-344
27. Vyas, Rajashree. (2006), "Performance Management Systems in Banks: Practices and Effectiveness, ICFAI Business School, Mumbai
28. Waite, Melissa L., Stites-Deo, Susan. (2000), "Removing Performance Appraisal and Merit Pay in the Name of Quality: An Empirical Study of Employees Reactions", Journal of Quality Management, Vol. 5, pp. 187-206
29. Yavas, Ugur. (2007), "Service Quality Assessment: A Comparison of Turkish and German Bank Customers", Cross Cultural Management: An International Journal, Vol. 14, No. 2, pp. 161-168.