

بررسی رابطه سیستم مدیریت عملکرد کارکنان با خستگی و فشار شغلی و رضایت شغلی در کارکنان حفاری شمال (نقش میانجی: رضایت از سیستم مدیریت عملکرد کارکنان)

نجمه عبودانی

گروه مدیریت، واحد گچساران، دانشگاه آزاد اسلامی، گچساران، ایران

n.abodani1398@gmail.com

چکیده

هدف از انجام این پژوهش بررسی رابطه سیستم مدیریت عملکرد کارکنان با خستگی و فشار شغلی و رضایت شغلی در کارکنان حفاری شمال (نقش میانجی: رضایت از سیستم مدیریت عملکرد کارکنان) می باشد. روش پژوهش کاربردی و از نوع همبستگی است در این پژوهش ۷ فرضیه بر اساس یک مدل مفهومی بررسی شد. جامعه آماری تحقیق حاضر، تعداد ۲۵۰۰ نفر از کارکنان بخش های مختلف شرکت حفاری شمال می باشد، که بر اساس فرمول کوکران حجم نمونه ۳۸۴ نفر از کارکنان برآورد و مورد بررسی قرار گرفت. ابزار جمع آوری داده ها شامل پرسشنامه ی استاندارد (ون تیلن و همکاران، ۲۰۱۸) با ۲۰ سوال بود که بر اساس روایی صوری (به استناد نظر اساتید مدیریت) و پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ (بالای ۷۰ درصد) مورد تایید قرار گرفت، برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS20 استفاده شده است. فرضیه های پژوهش از طریق آزمون همبستگی پیرسون تایید شدند. یافته های حاصل از این مطالعه نشان می دهد همه فرضیه های پژوهش تایید شدند. با توجه به نتایج حاصل شده می توان بیان نمود که کارکنان حفاری شمال باید اطمینان حاصل کنند که از ارزیابی های مقدماتی بر اساس شایستگی و حجم کار و زحمات کارکنان قبل از طراحی عملکرد و برنامه ریزی شغل به منظور رفاه و رضایت شغلی استفاده می شود. توصیه می شود که هم یک مرحله برنامه ریزی و هم یک مرحله ارزیابی را انجام دهند تا با مدیریت عملکرد کارکنان اثرات مثبتی بر رضایتمندی کارکنان ایجاد کند و بتواند فشار ناشی از محیط کار و شغل را کمتر کند.

واژگان کلیدی: سیستم مدیریت عملکرد کارکنان، فشار شغلی، رضایت شغلی و رضایت از سیستم مدیریت عملکرد کارکنان

۱- مقدمه و بیان مسئله

بی تردید آنچه که سازمان ها و شرکت های موفق، توسعه یافته و پیشرفته را از سایرین متمایز می سازد، منابع انسانی سازمان ها است. امروزه منابع انسانی تنها منبع لایزال و جاویدان است که مدیریت صحیح عملکرد آن ها می تواند زمینه های بالندگی سازمانی و بالندگی کارکنان را فراهم آورده و به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی و تحقق عملکرد سازمانی کمک اساسی کند. یکی از مکانیزم های مؤثر توسعه عملکرد کارکنان و سازمان، طراحی و استقرار نظام مدیریت عملکرد است (نجفی زاده و زاهدی، ۱۳۹۵: ۵۹). سازمان ها طی دو دهه گذشته شاهد تغییرات اساسی در شیوه مدیریت خود بوده اند. مدیریت جدید با هدف ایجاد هماهنگی بیشتر در جهت پاسخگویی بیشتر، کارآمدتر و تمرکز کمتر در تلاش هستند تا توان رقابتی و مسئولیت پذیری کارکنان را افزایش دهند. چنین رویکردی باعث شده است تغییرات قابل ملاحظه ای در سیاست های مدیریت منابع انسانی به وجود آید و شیوه های مبتنی بر عملکرد را برای مدیریت کارکنان در سازمان گسترش دهد (ون تیلن^۱ و همکاران، ۲۰۱۸: ۳).

مدیریت عملکرد، در مفهوم جدید خود چرخه ای است که به مدیران کمک می کند پس از هدف گذاری و برنامه ریزی در مورد عملکرد و رفتار کارکنان تحت سرپرستی خود در ابتدای دوره ارزیابی، به ارزیابی میزان و کیفیت اجرای برنامه ها و تحقق اهداف در پایان دوره ارزیابی بپردازند و از طریق ریشه یابی و تحلیل رفتارها و عملکردهای رضایت بخش و غیر رضایت بخش و به کارگیری مستمر این چرخه، زمینه را برای بهبود عملکرد و ارتقاء رفتار کارکنان فراهم آورند (قربانزاده، ۱۳۹۲: ۳۹). فرایند مدیریت عملکرد کارکنان با ورود یک کارمند به سازمان شروع و با ترک سازمان پایان می یابد. مدیریت عملکرد یک سیستم نظام مند می باشد که عملکرد کلی سازمان با بهبود عملکرد افراد در یک چارچوب تیمی بهبود می یابد. همچنین ابزاری برای رسیدن به تعالی سازمانی، ایجاد ارتباطات مؤثر، تعریف نقش ها در چارچوب شایستگی مورد نیاز و تدوین معیارهای دست یافتنی می باشد (میرحسینی، ۱۳۹۶: ۱). مدیریت عملکرد کارکنان نتایج کارایی کارکنان از قبیل رفتار شهروندی سازمانی و رفتار نوآورانه را افزایش می دهد، اما انتقاداتی نیز نسبت به تاثیر منفی مدیریت عملکرد کارکنان بر کارکنان مانند رضایت شغلی پایین یا فشار شغلی و یاس نسبت به سیستم نیز وجود دارد (پیک و تئو^۲، ۲۰۱۷: ۷۰۶). دکرامر و همکاران (۲۰۱۳) استدلال می کنند که برای اینکه مدیریت عملکرد کارکنان مثبت بر رفتار و توسعه آینده تاثیر بگذارد، کارکنان ابتدا باید واکنش مثبت نسبت به سیستم داشته باشند. با توجه به این که زمانی که انتظارات روشن در مورد آنچه ارزیابی می شود توسط کارکنان دریافت می شود، کارکنان رضایت بیشتری از مدیریت عملکرد کارکنان را تجربه خواهند کرد. پس از آن، چنین ادراک مثبت با احساس مقاومت در برابر سیستم، مقابله می کند و فشار کاری را پایین می آورد، و در نهایت منجر به رضایت بیشتر و فشار کمتر خواهد شد (ون واینبرگ و همکاران^۳، ۲۰۱۷: ۷۴۷).

مدیریت عملکرد کارکنان به عنوان یک سیستم، چرخه ای را در نظر می گیرد که در آن مراحل مختلف مدیریت عملکرد هم تراز شده است. اهداف در طول ارزیابی و برنامه ریزی تعیین می شود. مرحله برنامه ریزی عملکرد پس از آن، اهداف مشابهی نظارت می شوند و در نهایت در مرحله ارزیابی عملکرد مورد بحث قرار می گیرند. چنین

¹ Van Thielen² Pick³ Van Waeyenberg et al

سیستمی به کارکنان اجازه می‌دهد تا آنچه را که سازمان از آنها انتظار دارد و چگونگی رفتار را در یک موقعیت خاص بیاموزند (ون تیلن و همکاران، ۲۰۱۸: ۷). رضایت شغلی به عنوان کارآمدترین مفهوم برای بیان ارزیابی افراد از شرایط موجود در محیط کار (فعالیت و نظارت) و پیامدهای آن (درآمد و امنیت) مطرح می‌باشد. محققان بر این باور هستند که رضایت شغلی درکی از پاسخ‌های درونی فرد است و آن را شامل ادراک پالایش و فرآوری شده فرد در حوزه‌هایی چون انتظارات و غیره می‌دانند. برخی دیگر نیز معتقد هستند که رضایت شغلی در حقیقت جهت‌گیری عواطف فرد شاغل به سمت نقشی است که در حین انجام کار به خود می‌گیرد و از آن به عنوان یک عنصر ضروری انگیزش فرد برای انجام بهتر فعالیت یاد می‌کنند (اعتمادی نژاد و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۴). مدیریت عملکرد کارکنان می‌تواند یک مکانیزم کنترل کار را فراهم کند، سیستم مدیریت عملکرد کارکنان می‌تواند مشکلات مربوط به تقاضای چندگانه را از بین ببرد زیرا کارکنان تلاش و توجه به اهداف و انتظارات مورد نظر را ارزیابی می‌کند به عبارت دیگر، انتظارات واضح و متقابل پیش از ارزیابی مدیریت، کارکنان را قادر می‌سازد تمرکز بیشتری بر شغل خود داشته باشند. چنین تمرکز دقیقی باعث کنترل بیشتر درک شده خواهد شد و به کارکنان کمک می‌کند تا با خواسته‌های شغلی بالا خود مواجه شوند و موجب فشار پایین و رضایت بیشتر شغلی شوند (ایدنرت و همکاران^۴، ۲۰۱۶: ۳). مطالعه حاضر به این کمبود دانش با بررسی اینکه آیا مدیریت عملکرد کارکنان به عنوان یک سیستم مثبت بر رضایت مندی کارکنان تأثیر می‌گذارد یا خیر می‌پردازد. هنگامی که ترکیب برنامه ریزی و ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از شرایط کلیدی تعیین‌کننده رضایت شناخته می‌شود، این ممکن است یک عامل مهم برای مدیران سازمان‌هایی باشد که در پی بهبود عملکرد و در عین حال ایجاد رضایتمندی در کارکنان خود هستند. شرکت حفاری شمال به عنوان یک شرکت پیشرو در حوزه صنعت حفاری چاه‌های نفت و گاز بر اساس چشم‌انداز تدوین شده شرکت، راهبردهای مهمی را تدارک دیده و توانسته است گام‌های مهمی در حوزه کسب سهم شایسته از بازار حفاری ایران بردارد. با ارزش‌ترین سرمایه شرکت حفاری شمال، نیروی انسانی متخصص است و مسئولیت عظیم این شرکت برای تسریع در تحقق اهداف صنعت حفاری، وجود نیروی انسانی کارآمد را به یک ضرورت بدل کرده است. نقش نیروی انسانی می‌تواند در حوزه‌های مختلف از جمله ساختار، آموزش، ورزش، سلامت و بهداشت خود را نشان دهد و اگر مدیریت منابع انسانی در این موارد موفق باشد، می‌تواند کارکنان موفق را به شرکت معرفی کند در مدیریت منابع انسانی توجه ویژه‌ای به ایجاد رضایت و کاهش فشار شغلی بر کارکنان می‌شود. با توجه به اینکه شرکت حفاری شمال به واسطه فعالیت‌های خود، از اهمیت بسزایی برخوردار است، توجه به سیستم مدیریت عملکرد کارکنان از اولویت بالایی برخوردار است؛ زیرا وجود این سیستم میزان انتظارات از عملکرد کارکنان را مشخص می‌نماید؛ و با توجه ویژه‌ای که شرکت نسبت به سلامت و ایجاد رضایتمندی در کارکنان در محل عملیات دارد، ما انتظار داریم که مدیریت عملکرد کارکنان به عنوان یک سیستم قادر به افزایش رفاه کارکنان در شرکت حفاری شمال باشد. در این راستا بدنبال پاسخ به این سوال هستیم که آیا سیستم مدیریت عملکرد کارکنان با خستگی و فشار شغلی و رضایت شغلی با در نظر گرفتن نقش میانجی رضایت از سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در کارکنان شرکت حفاری شمال رابطه‌ای دارد؟

⁴ Audenaert et al

۲- فرضیه های پژوهش

۱. بین سیستم مدیریت عملکرد کارکنان با رضایتمندی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان شرکت حفاری شمال رابطه معناداری وجود دارد.
۲. بین سیستم مدیریت عملکرد کارکنان با رضایتمندی شغلی در کارکنان شرکت حفاری شمال رابطه معناداری وجود دارد.
۳. بین سیستم مدیریت عملکرد کارکنان با فشار شغلی در کارکنان شرکت حفاری شمال رابطه وجود معناداری دارد.
۴. بین رضایتمندی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان با رضایتمندی شغلی در کارکنان شرکت حفاری شمال رابطه معناداری وجود دارد.
۵. بین رضایتمندی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان با خستگی و فشار شغلی در کارکنان شرکت حفاری شمال رابطه معناداری وجود دارد.
۶. رضایتمندی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در رابطه بین سیستم مدیریت عملکرد کارکنان با خستگی و فشار شغلی در کارکنان از طریق رضایتمندی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان شرکت حفاری شمال رابطه معنی دار وجود دارد.
۷. بین سیستم مدیریت عملکرد کارکنان با رضایت شغلی در کارکنان از طریق رضایتمندی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان شرکت حفاری شمال رابطه معنی دار وجود دارد.

۳- پیشینه پژوهش

راسخ‌لنگردی و یگانه‌راد (۱۳۹۷)، به بررسی تیوریکی نقش رضایت شغلی در توسعه کارآفرینی پرداختند. نتایج تحقیق فوق نشان می‌دهد، عوامل سازمانی که کارآفرینی درون سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد عبارتند از: رضایت شغلی و رضایت مشتری، حمایت مدیریت، نتایج بالقوه کارآفرینی درون سازمانی، امکان تفویض اختیار تصمیم‌گیری، پاداش‌دهی، تامین فرصت کافی برای توسعه خلاقیت، از میان برداشتن موانع سازمانی و انگیزش کارکنان درک شده است. همچنین نتایج نشان داد، فرهنگ موجود در سازمان، آموزش و کیفیت مدیریت در رضایت شغلی کارکنان و توسعه کارآفرینی تاثیرگذار است.

مجیدی و علی (۱۳۹۹)، به بررسی رابطه میان ویژگیهای شخصیتی و گرایش های کارآفرینی با سازگاری شغلی پرداختند. نتایج تحقیق فوق نشان می‌دهد، بین مسئولیت پذیری و کارآفرینی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، بین روحیه استقلال و کارآفرینی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، آینده نگری و کارآفرینی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، بین میل به موفقیت و کارآفرینی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، سازگاری شغلی، رابطه بین مسئولیت پذیری و کارآفرینی را تعدیل نمی‌کند، سازگاری شغلی، رابطه بین روحیه استقلال و کارآفرینی را تعدیل نمی‌کند، سازگاری شغلی، رابطه بین آینده نگری و کارآفرینی کارآفرینی را تعدیل نمی‌کند و سازگاری شغلی، رابطه بین میل به موفقیت و کارآفرینی را تعدیل نمی‌کند. توکلی و همکاران (۱۳۹۹)، به بررسی اثربخشی آموزش اینگرام بر یادگیری کارآفرینی و تصمیم‌گیری شغلی دانشجویان دختر دانشگاه علامه طباطبائی در سال ۹۵-۹۶ پرداختند. نتایج تحقیق فوق نشان می‌دهد، آموزش اینگرام می‌تواند تاثیر مطلوبی بر کارآفرینی و تصمیم‌گیری شغلی دانشجویان دختر داشته باشد و تا حدی مشکلات آنها را در این زمینه برطرف نماید. بنابراین می‌توان از این روش آموزش در کنار

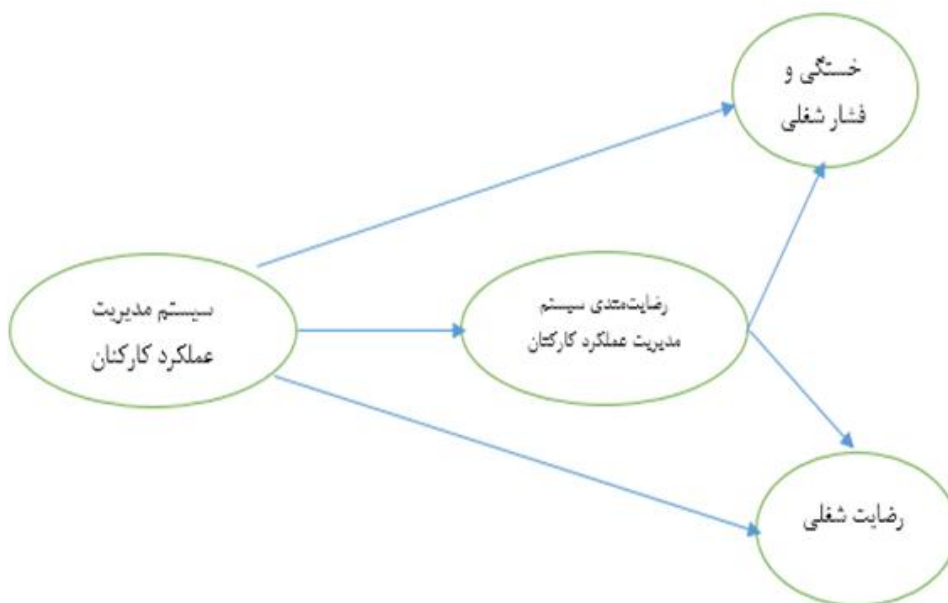
سایر روش‌ها استفاده نمود. امراللهی و همکاران (۱۳۹۹)، به بررسی تاثیر رضایت شغلی بر عملکرد با توجه به نقش تعهد و کارآفرینی سازمانی پرداختند. هدف اصلی از تحقیق فوق، رضایت شغلی کارکنان به طور مستقیم بر عملکرد شغلی تاثیر معناداری ندارد و این در حالی است که تعهد و کارآفرینی سازمانی بر عملکرد شغلی دارای تاثیر معنادار و مثبتی می‌باشند. تعهد و کارآفرینی سازمانی در رابطه بین رضایت شغلی و عملکرد نقش میانجی را به طور کامل ایفا می‌نمایند.

فافالیو^۵ (۲۰۱۲)، به بررسی گرایش‌های کارآفرینی دانشجویان یکی از دانشگاه‌های کارآفرینی پرداختند. نتایج تحقیق فوق نشان می‌دهد، تقریباً نیمی از دانشجویان مورد مطالعه ۴۶/۵ درصد علیرغم آگاهی از مشکلات پیش رو در مرحله قبل و حین راه‌اندازی مشاغل خود موضع مثبتی نسبت به کارآفرینی داشتند. همچنین حدود یک سوم آنها ایده‌هایی برای ایجاد نوع کسب و کار مورد نظر خود داشتند. با این حال، اکثریت اظهار داشتند که به اندازه کافی آمادگی برای خود اشتغالی را ندارند. در نتیجه، حوزه‌ی وسیعی برای برگزاری و بهبود دوره‌های کارآفرینی در سراسر برنامه‌های درسی دانشگاه وجود دارد. رای و همکاران^۶ (۲۰۱۳)، به بررسی تاثیر آموزش کارآفرینی بر مسیر شغلی دانشجویان بین‌المللی در انگلستان پرداختند. نتایج تحقیق فوق نشان می‌دهد، آموزش کارآفرینی دانشجویان به کسب آگاهی کارآفرینی، ذهنیت کارآفرینی، توانایی کارآفرینی و کارایی کارآفرینی دانشجویان منجر میشد و زندگی شغلی و تحصیلات تکمیلی آنها را تحت تاثیر قرار می‌دهد. نوئر و همکاران^۷ (۲۰۱۳)، به بررسی بررسی ویژگی‌های شخصیتی تاثیرگذار بر انتخاب کارآفرین به عنوان یک مسیر شغلی فارغ‌التحصیلان دانشگاه پرداختند. نتایج تحقیق فوق نشان می‌دهد، پنج عامل ریسک‌پذیری، رقابت‌جویی، پیشگامی، نوآوری و استقلال بر انتخاب کارآفرینی به عنوان مسیر شغلی شناسایی شده است. همچنین نتایج نشان دهد؛ که سه عامل عمده تاثیرگذار بر انتخاب کارآفرین به عنوان مسیر شغلی، یعنی پیشگامی، ریسک‌پذیری و رقابت‌جویی وجود دارد. در حالی که دو عامل دیگر یعنی نوآوری و استقلال در دو گروه مشترک می‌باشد.

محمد و همکاران^۸ (۲۰۱۴)، به بررسی عوامل مؤثر بر انتخاب کارآفرینی به عنوان یک مسیر شغلی پرداختند. نتایج تحقیق فوق نشان می‌دهد، تمایل به انتخاب کارآفرینی به عنوان یک مسیر شغلی در بین دانشجویان بالا بوده و با

^۵ Fafaliou^۶ Rae et al^۷ Noer et al^۸ Mohamad et al

جنسیت، قومیت، نژاد، پیشینه کارآفرینی در خانواده ارتباط دارد. همچنین نتایج تحقیق فوق نشان داد، آموزش کارآفرینی، پیشینه کارآفرینی در خانواده و عامل اقتصادی از عوامل مهم تأثیرگذار هستند.



۷- روش تحقیق

روش تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت همبستگی می باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر، تعداد ۲۵۰۰ نفر از کارکنان بخش های مختلف شرکت حفاری شمال می باشد؛ از آنجا که تعداد و حجم جامعه آماری نامحدود می باشد با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه آماری ۳۸۴ نفر به دست آمد که پرسشنامه بین کارکنان توزیع گردید. برای تعیین اعضای نمونه از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شد.

$$N = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \times P(1-q)}{e^2} = 1.96^2 \times (0/5 \times 0/5) / (0.05)^2 = 384$$

اطلاعات مورد نیاز برای انجام تحقیق شامل مطالعات کتابخانه ای (مقالات، منابع اینترنتی، ترجمه متون) و روش میدانی برای گردآوری داده های حاصل از پرسشنامه که در پژوهش حاضر از روش های گفته شده استفاده شده است. ابزار گردآوری اطلاعات این تحقیق پرسشنامه ی استاندارد (ون تیلن و همکاران، ۲۰۱۸: ۳۲) شامل ۲۰ سوال برای سنجش ۴ متغیر می باشد، که مورد استفاده قرار گرفت.

جدول ۲- جدول سوالات پرسشنامه

ردیف	متغیر	تعداد سوالات پرسشنامه
۱	سیستم مدیریت عملکرد کارکنان	۹
۲	رضایت شغلی	۳
۳	خستگی و فشار شغلی	۶
۴	رضایت سیستم مدیریت عملکرد کارکنان	۲

برای تعیین روایی پرسشنامه تحقیق حاضر از روایی صوری که به استناد نظرات صاحب‌نظران رشته مدیریت و برای تعیین پایایی پرسشنامه از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد.

جدول ۳- جدول ضرایب آلفای کرونباخ برای متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیر	آلفای کرونباخ
۱	سیستم مدیریت عملکرد کارکنان	۰,۷۸
۲	رضایت سیستم مدیریت عملکرد کارکنان	۰,۷۹
۳	رضایت شغلی	۰,۸۲
۴	خستگی و فشار شغلی	۰,۷۸
	ضرایب آلفای کل	۰,۸۳

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که تمام متغیرهای پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ قابل قبول برخوردارند بنابراین پرسشنامه از پایایی مناسبی برخوردار است.

یافته‌ها

جدول ۴- جدول آمار جمعیت شناختی

آیتم		تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۲۵۸	۶۷,۲
	زن	۱۲۶	۳۲,۸
سن	۳۱ تا ۳۵	۱۲۹	۳۳,۶
	۳۶ تا ۴۰	۱۴۸	۳۸,۵
	۴۱ تا ۴۵	۷۰	۱۸,۲
	۴۶ و بالاتر	۳۷	۹,۶

تحصیلات	دیپلم و فوق دیپلم	۵۱	۱۳,۳
	لیسانس	۲۱۰	۵۴,۷
	کارشناسی ارشد	۱۲۳	۳۲
مدت فعالیت در شرکت	۶ تا ۱۰ سال	۱۴	۳,۶
	۱۱ تا ۱۵ سال	۱۹۸	۵۱,۶
	۱۶ تا ۲۰ سال	۱۱۴	۲۹,۷
	۲۱ تا ۲۵ سال	۳۵	۹,۱
	۲۶ تا ۳۰ سال	۲۳	۶
کل		۳۸۴	۱۰۰

جدول ۵- آزمون کولموگروف اسمیرنوف، به منظور بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش

متغیر	تعداد	کالموگروف-اسمیرنوف	معنی داری (P)
سیستم مدیریت عملکرد کارکنان	۳۸۴	۱,۲۸	۰,۱۷
رضایت سیستم مدیریت عملکرد کارکنان	۳۸۴	۱,۳۳	۰,۱۷
رضایت شغلی	۳۸۴	۱,۳۶	۰,۱۸
خستگی و فشار شغلی	۳۸۴	۱,۲۹	۰,۱۷

نتایج جدول فوق نشان می دهد که مقدار معنی داری تمام متغیرهای پژوهش از مقدار آلفای مورد نظری یعنی ۰,۰۵ بزرگتر بوده، لذا چنین نتیجه گیری می شود که متغیرهای مورد نظر از فرضیه نرمالیتی تبعیت می کنند.

۹- آمار توصیفی تحقیق

۹-۱- توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه

بررسی فرضیه اول پژوهش

جدول ۶- آزمون همبستگی پیرسون به منظور بررسی رابطه بین سیستم مدیریت عملکرد کارکنان با رضایتمندی سیستم مدیریت عملکرد

متغیر		رضایتمندی سیستم مدیریت عملکرد
سیستم مدیریت عملکرد کارکنان	ضریب همبستگی (r)	۰,۳۴
	ضریب تعیین (r ²)	۰,۱۱
	معنی داری	۰,۰۰۱

همانگونه که نتایج جدول فوق نشان می دهد، ضریب همبستگی بین سیستم مدیریت عملکرد کارکنان ۰,۳۴ می باشد. همچنین ضریب تعیین نشان می دهد که سیستم مدیریت عملکرد کارکنان ۱۱ درصد از تغییرات رضایتمندی سیستم مدیریت عملکرد را پیش بینی می کند. چون مقدار معنی داری بدست آمده کوچکتر از سطح معنی داری مورد نظر تحقیق می باشد ($P < 0,05$)، بنابراین نتیجه گرفته می شود «بین سیستم مدیریت عملکرد کارکنان با رضایتمندی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان شرکت حفاری شمال رابطه معناداری وجود دارد». از طرفی این نتایج با مطالعات انجام شده توسط حسن زاده و همکاران (۱۳۹۷)، اسماعیلی و صیدزاده (۱۳۹۶)، مسعودی و کریمی (۱۳۹۵)، شریوستاو (۲۰۱۸)، اسدخان و همکاران (۲۰۱۸)، آل معتصم و همکاران (۲۰۱۷)، کاور پاپسا و کومار (۲۰۱۶) همسویی دارد.

بررسی فرضیه دوم پژوهش

جدول ۷- آزمون همبستگی پیرسون به منظور بررسی رابطه بین سیستم مدیریت عملکرد کارکنان با رضایت شغلی

متغیر		رضایت شغلی
سیستم مدیریت عملکرد کارکنان	ضریب همبستگی (r)	۰,۶۷
	ضریب تعیین (r ²)	۰,۴۵
	معنی داری	۰,۰۰۱

همانگونه که نتایج جدول فوق نشان می دهد، ضریب همبستگی بین سیستم مدیریت عملکرد کارکنان ۰,۶۷ می باشد. همچنین ضریب تعیین نشان می دهد که سیستم مدیریت عملکرد کارکنان ۴۵ درصد از تغییرات رضایت شغلی را پیش بینی می کند. چون مقدار معنی داری بدست آمده کوچکتر از سطح معنی داری مورد نظر تحقیق می باشد ($P < 0,05$)، بنابراین نتیجه گرفته می شود «بین سیستم مدیریت عملکرد کارکنان با رضایت شغلی کارکنان شرکت حفاری شمال رابطه معناداری وجود دارد». از طرفی این نتایج با مطالعات انجام شده توسط حسن زاده و همکاران (۱۳۹۷)، مسعودی و کریمی (۱۳۹۵)، شریوستاو (۲۰۱۸) و پاپوسا و کومار (۲۰۱۶) همسویی دارد.

بررسی فرضیه سوم پژوهش

جدول ۸- آزمون همبستگی پیرسون به منظور بررسی رابطه بین سیستم مدیریت عملکرد کارکنان با خستگی و فشار شغلی

متغیر		خستگی و فشار شغلی
سیستم مدیریت عملکرد کارکنان	ضریب همبستگی (r)	-۰,۴۴
	ضریب تعیین (r^2)	۰,۱۹
	معنی داری	۰,۰۰۱

همانگونه که نتایج جدول فوق نشان می دهد، ضریب همبستگی بین سیستم مدیریت عملکرد کارکنان -۰,۴۴ می باشد. همچنین ضریب تعیین نشان می دهد که سیستم مدیریت عملکرد کارکنان ۱۹ درصد از تغییرات خستگی و فشار شغلی را پیش بینی می کند. چون مقدار معنی داری بدست آمده کوچکتر از سطح معنی داری مورد نظر تحقیق می باشد ($P < 0,05$)، بنابراین نتیجه گرفته می شود « بین سیستم مدیریت عملکرد کارکنان با خستگی و فشار شغلی کارکنان شرکت حفاری شمال رابطه معناداری وجود دارد ». از طرفی این نتایج با مطالعات انجام شده توسط حسن زاده و همکاران (۱۳۹۷)، شاهنده و همکاران (۱۳۹۶)، نجفی زاده و زاهدی (۱۳۹۵) و اسدخان و همکاران (۲۰۱۸) همسویی دارد.

بررسی فرضیه چهارم پژوهش

جدول ۹- آزمون همبستگی پیرسون به منظور بررسی رابطه بین رضایتمندی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان با رضایت شغلی

متغیر		رضایت شغلی
رضایت شغلی	ضریب همبستگی (r)	۰,۵۲

رضایتمندی سیستم مدیریت	ضریب تعیین (r^2)	۰,۲۷
عملکرد کارکنان	معنی داری	۰,۰۰۱

همانگونه که نتایج جدول فوق نشان می دهد، ضریب همبستگی بین رضایتمندی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان ۰,۵۲ می باشد. همچنین ضریب تعیین نشان می دهد که رضایتمندی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان ۲۷ درصد از تغییرات رضایت شغلی را پیش بینی می کند. چون مقدار معنی داری بدست آمده کوچکتر از سطح معنی داری مورد نظر تحقیق می باشد ($P < 0,05$)، بنابراین نتیجه گرفته می شود « بین رضایتمندی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان با رضایت شغلی کارکنان شرکت حفاری شمال رابطه معناداری وجود دارد ». از طرفی این نتایج با مطالعات انجام شده توسط منوریان و همکاران (۱۳۹۶)، مسعودی و کریمی (۱۳۹۵)، شریوستا و (۲۰۱۸) و کاور پاپسا و کومار (۲۰۱۶) همسویی دارد.

بررسی فرضیه پنجم پژوهش

جدول ۱۰- آزمون همبستگی پیرسون به منظور بررسی رابطه بین رضایتمندی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان با خستگی و فشار شغلی

متغیر	خستگی و فشار شغلی	
رضایتمندی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان	ضریب همبستگی (r)	-۰,۵۴
	ضریب تعیین (r^2)	۰,۲۹
	معنی داری	۰,۰۰۱

همانگونه که نتایج جدول فوق نشان می دهد، ضریب همبستگی بین رضایتمندی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان -۰,۵۴ می باشد. همچنین ضریب تعیین نشان می دهد که رضایتمندی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان ۲۹ درصد از تغییرات خستگی و فشار شغلی را پیش بینی می کند. چون مقدار معنی داری بدست آمده کوچکتر از سطح معنی داری مورد نظر تحقیق می باشد ($P < 0,05$)، بنابراین نتیجه گرفته می شود « بین رضایتمندی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان با خستگی و فشار شغلی کارکنان شرکت حفاری شمال رابطه معناداری وجود دارد ». از طرفی این نتایج با مطالعات انجام شده توسط اسماعیلی و صیدزاده (۱۳۹۶)، نجفی زاده و زاهدی (۱۳۹۵) و اسدخان و همکاران (۲۰۱۸) همسویی دارد.

بررسی فرضیه ششم پژوهش

جدول ۱۱- نتایج آزمون سوبل به منظور بررسی رابطه سیستم مدیریت عملکرد کارکنان با خستگی و فشار شغلی از طریق رضایتمندی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان

نتیجه	رابطه غیر مستقیم				نوع رابطه
	معنی داری	آزمون سوبل	ضریب تعیین (r^2)	ضریب همبستگی (r)	متغیر
رابطه دارد	۰,۰۰۱	۱,۲۸	۰,۰۴	-۰,۱۸	نقش میانجی رضایتمندی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان بر رابطه سیستم مدیریت عملکرد کارکنان با خستگی و فشار شغلی

همانگونه که نتایج جدول فوق نشان می‌دهد، ضریب همبستگی بین سیستم مدیریت عملکرد کارکنان با خستگی و فشار شغلی با توجه به نقش میانجی رضایتمندی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان -۰,۱۸ می‌باشد که در مقایسه با مقادیر بحرانی معنی دار می‌باشد ($P < ۰,۰۵$). و می‌توان گفت که «بین سیستم مدیریت عملکرد کارکنان با خستگی و فشار شغلی از طریق رضایتمندی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در کارکنان شرکت حفاری شمال رابطه معنی دار وجود دارد». از طرفی این نتایج با مطالعات انجام شده توسط اسماعیلی و صیدزاده (۱۳۹۶)، اسدخان و همکاران (۲۰۱۸)، کاور پاپسا و کومار (۲۰۱۶) و فادلاله^۹ (۲۰۱۵) همسویی دارد.

بررسی فرضیه هفتم پژوهش

جدول ۱۲- نتایج آزمون سوبل به منظور بررسی رابطه سیستم مدیریت عملکرد کارکنان با رضایت شغلی از طریق رضایتمندی سیستم مدیریت عملکرد

نتیجه	رابطه غیر مستقیم				نوع رابطه
	معنی داری	آزمون سوبل	ضریب تعیین (r^2)	ضریب همبستگی (r)	متغیر

^۹ Fadlallah

نقش میانجی رضایتمندی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان بر رابطه سیستم مدیریت عملکرد کارکنان با رضایت شغلی	۰,۱۷	۰,۰۳	۱,۳۳	۰,۰۰۱	رابطه دارد
---	------	------	------	-------	------------

همانگونه که نتایج جدول فوق نشان می دهد، ضریب همبستگی بین سیستم مدیریت عملکرد کارکنان با رضایت شغلی با توجه به نقش میانجی رضایتمندی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان ۰,۱۷ می باشد که در مقایسه با مقادیر بحرانی معنی دار می باشد ($P < ۰,۰۵$). و می توان گفت که « رضایتمندی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در رابطه بین سیستم مدیریت عملکرد کارکنان با رضایت شغلی در کارکنان شرکت حفاری شمال نقش میانجی دارد ». از طرفی این نتایج با مطالعات انجام شده توسط منوریان و همکاران (۱۳۹۶)، مسعودی و کریمی (۱۳۹۵)، اسدخان و همکاران (۲۰۱۸)، آل معتمد و همکاران (۲۰۱۷)، رایسی (۲۰۱۶)، پاپوسا و کومار (۲۰۱۶) همسویی دارد.

۱۱- بحث و نتیجه گیری

پیشنهادهای کاربردی

- با توجه به اهمیت اجرای مدیریت عملکرد کارکنان به عنوان یک سیستم برنامه ریزی برای کارکنان، ارائه آموزش کافی به کارکنان و داشتن یک سیستم پشتیبانی که به سرپرستان در اجرای مؤثر مدیریت عملکرد کارمندان کمک کند می تواند یکی از راههای تضمین اجرای مؤثر سیستم مدیریت عملکرد کارکنان باشد. پیشنهاد می شود مدیران ضمن در نظر گرفتن شایستگی های کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمان، آنطور که کارکنان از لحاظ رفتاری انتظار دارند با آنها برخورد کنند و در کنار ارزیابی صلاحیت های لازم کارکنان، شرایط مناسب برای کارهایی که کارکنان در انجام وظایفشان نیاز دارند فراهم کنند.
- استفاده از یک رویکرد یکپارچه در هنگام اجرای مدیریت عملکرد کارکنان ضروری به نظر می رسد، شیوه هایی مانند مدیریت عملکرد کارمندان به طور خاص، برای رضایت شغلی کارکنان سودمند است و هنگامی که به عنوان سیستمی اجرا شود و شامل مرحله برنامه ریزی و ارزیابی باشد، نارضایتی کاهش می یابد. به مدیران شرکت حفاری شمال توصیه می شود اقداماتی در جهت بهبود رضایت شغلی و عملکرد شغلی نظیر سیستم پاداش و حقوق و دستمزد، بهبود جو سازمانی و رعایت عدالت و سایر عواملی که در رضایت و عملکرد شغلی نقش دارند، انجام دهند.
- از آنجا که رابطه بین سیستم مدیریت عملکرد کارکنان با خستگی و فشار شغلی کارکنان دارای رابطه معکوس با ضریب (-۰/۴۴) محاسبه شده به این معنی که هر چه سیستم مدیریت عملکرد کارکنان بهتر و بالاتر باشد خستگی و فشار شغلی کمتر احساس خواهد شد لذا پیشنهاد می شود ارزیابی کارمندان به منظور ارزش نهادن به زحمات و خستگی ناشی از کار و تشویق کارکنان زحمت کش با هدف یافتن توضیحی در مورد رابطه بین سیستم مدیریت عملکرد کارمندان و کاهش فشار شغلی و رضایت و رفاه کارکنان انجام شود. لازم است کارکنان در خصوص نحوه ی تفویض اختیار در زندگی حرفه ای و خصوصی آموزش داده شوند و با روشهای پیشرفته بایگانی و نحوه ی تنظیم میز کار آشنا شوند.

همچنین لازم است جهت کاهش فشار و خستگی کاری محیطی آرام فراهم شود تا مدیران و کارکنان با حداکثر تمرکز فعالیت نمایند. همچنین اجرای برنامه های تفریحی و ورزشی قبل از شروع کار برای کارکنان و مدیران پیشنهاد می شود.

- بررسی اخیر نشان داده است که شدت بخشیدن به کار در حوزه مدیریت منابع انسانی می تواند منجر به عملکرد بهتر شود اگرچه به طور همزمان ممکن است به سلامت کارمندان آسیب برساند، با نشان دادن اینکه هنگام اجرای خطوط اجرایی عملکرد کارمندان، مدیریت به عنوان یک سیستم یکپارچه کلی رضایت شغلی کارکنان شرکت را افزایش دهد. در این راستا بایستی مؤلفه های رضایت مندی در کارکنان شناسایی و از سوی مسئولین ذیربط مورد توجه قرار گیرد، که از آن جمله: پرداخت حقوق مزایا متناسب با توانایی و تجربه کاری، تأمین امکانات آموزشی و ارتقا شغلی، احترام و برخورد صادقانه، رعایت انصاف در پرداخت ها و پاداش ها، فراهم نمودن امکانات مورد نیاز برای انجام کار، امکانات رفاهی، تشویق و قدردانی مناسب و به هنگام، ارزشیابی عملکرد کارکنان و ارائه بازخورد صحیح، اطمینان از ادامه شغل کنونی و امنیت شغلی، مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم گیری مربوط به آنها و تقسیم کار بر مبنای لیاقت و شایستگی ... می باشد.

- با توجه به رابطه معکوس که در این پژوهش بین رضایتمندی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان با خستگی و فشار شغلی کارکنان با ضریب $(-0/54)$ بدست آمده ، به این معنی که هر چه رضایتمندی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان بالاتر باشد خستگی و فشار شغلی کارکنان کمتر احساس می شود لذا پیشنهاد می شود در سازمان ها، از طریق آموزش مهارت های مقابله با خستگی و فشار شغلی که می تواند از مشکلات شغلی بکاهد و مانع از آثار سوء خستگی و فشار شغلی در کارکنان شود، به ارتقای مهارت های عملکردی کارکنان کمک کنند. همچنین با توجه به پیش بینی رضایت شغلی کارکنان براساس خستگی و فشار شغلی، به منظور افزایش رضایت شغلی، انجام مداخله برای کاهش ناراضایتی شغلی کارکنان ضروری به نظر می رسد. یک نوع مداخله می تواند سازمانی باشد: مانند ترغیب کار گروهی، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری ها، حمایت های شغلی، حمایت های مالی و معیشتی، کاهش تعارضات و ابهامات شغلی و افزایش کنترل بر رخداد های شغلی.

➤ با توجه به رابطه معکوس که در این پژوهش بین سیستم مدیریت عملکرد کارکنان با خستگی و فشار شغلی از طریق رضایتمندی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان با ضریب $(-0/18)$ بدست آمده ، به این معنی که هر چه سیستم مدیریت عملکرد کارکنان و رضایتمندی از آن بالاتر باشد خستگی و فشار شغلی کمتر می شود لذا با توجه به مطالعات ما که حاکی از اهمیت اجرای مدیریت عملکرد کارکنان به عنوان یک سیستم است. به طور خاص، یافته های ما فرض می کند که ایجاد انتظارات واضح که همچنین بعد از آن نیز ارزیابی می شود، مهم است. ما به سازمانها توصیه می کنیم که هم یک مرحله برنامه ریزی و هم یک مرحله ارزیابی را انجام دهند تا با مدیریت عملکرد کارکنان اثرات مثبتی بر رضایتمندی کارکنان ایجاد کند و بتواند فشار ناشی از محیط کار و شغل را کمتر کند.

➤ تحقیقات محدود در مورد مدیریت عمومی جدید و اصلاحات در مدیریت جدید در محیط های کاری که به نفع خواسته های کارکنان باشد، می تواند رضایتمندی کارکنان را در پی داشته باشد. این مطالعه نشان

می دهد که سیستم مدیریت عملکرد کارکنان می تواند ابزاری مدیریتی باشد که به جای افزایش تقاضاهای شغلی خود، رضایت شغلی را تقویت کند. به همین ترتیب، ما به تحقیقات محدودی مبنی بر تأثیر اصلاحات مدیریت کارکنان و نحوه مدیریت مؤثر این کارمندان، نیاز داریم که از سوء استفاده از اختیارات مدیران جلوگیری کنیم.

پیشنهادهای پژوهشی

- پیشنهاد می گردد تأثیر سایر متغیرها مانند رضایت شغلی، عملکرد کارکنان و بهره وری سازمان نیز با متغیرهای این پژوهش نیز سنجیده شود
- انجام مطالعات طولی یا آزمایش این روابط در سازمانهای دیگر می تواند یافته های ما را تقویت کند
- مدیریت عملکرد کارکنان با سایر ویژگی هایی که ممکن است بر رفاه کارکنان تأثیر بگذارد مانند ارتباطات دو طرفه یا تراز عمودی مدیریت عملکرد کارکنان، تحقیقات آینده را می تواند تأثیر این ویژگی ها در رابطه با رضایت شغلی بررسی کند.
- از جمله محدودیتهای پژوهش، محدودیت های ذاتی پرسشنامه است که نمی توان با آن همه جنبه های یک متغیر را سنجید، مشکلاتی از قبیل عدم پاسخگویی و یا پاسخگویی نادرست پاسخگویان را باید مورد توجه قرار داد. همچنین عدم تعمیم پذیری نتایج تحقیق می باشد. و با توجه به اینکه این تحقیق نیز در حوزه مدیریت انجام شده در تعمیم نتایج آن به سایر جوامع همین اشکال وجود دارد.

مراجع

- ✓ اسماعیلی، م. ر. و همکار. (۱۳۹۶). تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد با نقش میانجی وفاداری سازمانی. فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت، ۸۳(۲۵): ۵۹-۸۱.
- ✓ اسماعیلی، م. ر. و صیدزاده، ح. (۱۳۹۶). تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد با نقش میانجی وفاداری سازمانی. فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت، ۸۳(۲۵): ۶۸-۵۱.
- ✓ اعتمادی نژاد، س؛ و همکاران (۱۳۹۶). مطالعه رضایت شغلی کارکنان و عوامل مرتبط با آن در کارکنان یکی از بانک های استان مازندران، مجله تحقیقات سلامت در جامعه، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی مازندران، ۳(۴): ۲۰-۱۲.
- ✓ پارسا، ب. (۱۳۹۳). بررسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان در سیستم مدیریت عملکرد، کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت، ص ۹-۱.
- ✓ حسن زاده، ز. و همکاران. (۱۳۹۷). رفتارهای مطلوب مدیران و رهبران در پیاده سازی مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان های دولتی. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۷(۳): ۱۴۸-۱۱۳.

- ✓ خلایق گرگری، م. (۱۳۹۲). بررسی رابطه فرسودگی شغلی با عملکرد کارکنان در مدیریت های ستادی بانک تجارت استان تهران، پایان نامه جهت دریافت مدرک کارشناسی ارشد در رشته مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- ✓ شارعی نیا، ح؛ و همکاران. (۱۳۹۶). ارتباط بین رضای تمندی شغلی و فرسودگی شغلی در کارکنان اورژانس پیش بیمارستانی، فصلنامه مدیریت پرستاری، ۶(۲): ۹-۱۹.
- ✓ شارعی نیا، ح؛ و همکاران. (۱۳۹۶). ارتباط بین رضای تمندی شغلی و فرسودگی شغلی در کارکنان اورژانس پیش بیمارستانی. فصلنامه مدیریت پرستاری، سال ششم، دوره ششم، شماره دوم، تابستان ۱۳۹۶، ص ۹-۱۹.
- ✓ شاهنده، آ. و همکاران. (۱۳۹۶). نقش فشار شغلی، جهت گیری مذهبی و جهت گیری اجتماعی در پیش بینی کیفیت زندگی مددکاران اجتماعی؛ مجله روانشناسی اجتماعی، ۱۲ (۴۳): ۳۴-۲۵.
- ✓ صافی، م. ح؛ و همکاران. (۱۳۹۳). میزان رضایت شغلی و عوامل مؤثر بر آن در کارکنان مرکز بهداشت شمال تهران در سال ۱۳۹۲، نشریه سلامت اجتماعی. ۱۲(۱): ۷۱-۶۴.
- ✓ علوی، س. ش؛ و همکاران. (۱۳۹۴). تاثیر فشار شغلی بر سلامت روان کارکنان اداری، فصلنامه علمی تخصصی طب کار، ۷(۲): ۴۳-۳۲.
- ✓ قربانزاده، م. (۱۳۹۲). مدیریت عملکرد کارکنان، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، ۱۱(۱): ۵۳-۳۹.
- ✓ کریمی، ع؛ و همکار. (۱۳۹۵). بررسی ابعاد خستگی شغلی در رانندگان وسایل نقلیه سنگین، مجله دانشگاه علوم پزشکی مازندران، ۲۶(۱۴۰): ۱۶۶-۱۵۶.
- ✓ مسعودی، ا. و کریمی، ا. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر زیرسیستم های مدیریت منابع انسانی بر رضایت شغلی، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و علوم اجتماعی، دب، موسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا، ۱-۶.
- ✓ منوریان، ع. و همکاران. (۱۳۹۶). رابطه سیستم مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان: نقش میانجی جهت گیری استراتژیک. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۶(۲۳): ۲۰-۱.
- ✓ نجفی زاده، م. ح. (۱۳۹۵). آسیب شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین با استفاده از مدل سه شاخگی، مجله مدیریت توسعه و تحول، ۲۵(۱): ۶۹-۵۹.
- ✓ نجفی زاده، م. ح. (۱۳۹۵). آسیب شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین با استفاده از مدل سه شاخگی. مجله مدیریت توسعه و تحول شماره ۲۵، ص ۶۹-۵۹.
- ✓ هاشمی، م؛ و همکار. (۱۳۹۱). بررسی میزان فشار شغلی در پرستاران شاغل در بیمارستان های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی، مجله دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی، ۴(۱): ۹۵-۱۰۲.

- ✓ Almohtaseb, A., Almahameed, M. A., Tobeery D. S., & Shaheen, H. K. (2017). The Impact of Performance Management System on Employee Performance: The Moderating Role of Balance Scorecard Usage, International Review of Management and Business Research, Jun 2017, Vol. 6 Issue.2. pp; 680-691.

- ✓ [Asad Khan](#), M., [Ismail](#), F., [Mdyusoff](#), R. & [Hussain](#), A. (2018). The impact of performance appraisal on employee job performance in public sector universities of Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *International Journal of Engineering & Technology*, 7 (3.25); 544-548
- ✓ Audenaert M., Decramer, A., George, B., Verschuere, B., & T.Van Waeyenberg. (2016). When employee performance management affects individual innovation in public organizations: The role of consistency and LMX, *The International Journal of Human Resource Management*, 1-20.
- ✓ Barton, L., & Barton, H. (2011). Challenges, issues and change: what's the future for UK policing in the twenty-first century? *International Journal of Public Sector Management* 24(2), 146-156.
- ✓ Fadlallah, A. W. A. (2015). Impact of Job Satisfaction on Employees Performance an Application on Faculty of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul-Aziz-Al Aflaj. *International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences*, 2(1): 26-31.
- ✓ Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013). Stress Perception in Public Organisations: Expanding the Job Demands-Job Resources Model by Including Public Service Motivation, *Review of Public Personnel Administration*, 33(1), 58–83.
- ✓ Kaur Paposa, K., & Kumar, Y. M. (2016). Impact of Performance Management System on Job Satisfaction of Faculty Members: A Study on Technical Education Institutes of Nagpur, *Management and Labour Studies*, Vol 40, Issue 1-2,
- ✓ MAINA, J. M. (2015). EFFECT OF PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM ON EMPLOYEE PERFORMANCE: A STUDY OF FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION, A Research Project Report submitted to the Chandaria School of Business in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Executive Master of Science in Organizational Development (EMOD).UNITED STATES INTERNATIONAL UNIVERSITY AFRICA SUMMER.
- ✓ Pick, D., & Teo, S.T. (2017). Job satisfaction of public sector middle managers in the process of NPM change, *Public Management Review*, 19(5), 705-724.
- ✓ Ricci, L. (2016). The Impact of Performance Management System Characteristics on Perceived Effectiveness of the System and Engagement. Master's Theses. Paper 4702.
- ✓ Shrivastava, P. (2018). IMPACT OF EFFECTIVENESS OF PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM ON EMPLOYEE SATISFACTION AND COMMITMENT. *International Journal of Management Research & Review*, 8(4); 1-8.
- ✓ Tayler J., & Westover, J. (2011). Job Satisfaction in the Public Service: The effects of Public Service Motivation, workplace attributes and work relations. *Public Management Review* 13(5): 731-751.
- ✓ Van Thielen T, Bauwens R, Audenaert M, Van Waeyenberg T, Decramer A, (2018) HOW TO FOSTER THE WELL-BEING OF POLICE OFFICERS: The role of the employee performance management system, *Evaluation and Program Planning* (2018), pages 38. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2018.07.003>.

-
- ✓ Van Waeyenberg, T., Decramer, A., Desmidt, S., & Audenaert, M. (2017). The relationship between employee performance management and civil servants' turnover intentions: a test of the mediating roles of system satisfaction and affective commitment, *Public Management Review*, 19(6), 747-764.