Hazrat-e Masoumeh University

PSYCHOLOGICAL RESEARCH IN MANAGEMENT

Vol. 12, No. 3,
Autumn 2026
Homepage: jom.hmu.ac.ir

The Effectiveness of the Performance Management System Administration in Improving Employee Job Engagement and Autonomous Motivation

Atieh Sabaghinia[1], Seyed Esmaeil Hashemi[2], Hossein Shokrkon[3]

[1] Ph.D. Student of Industrial and Organizational Psychology, Department of Psychology, Faculty of Education and Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran. E-mail: a-sabaghinia@stu.scu.ac.ir

[2] Professor, Department of Psychology, Faculty of Education and Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran. Corresponding Author, E-mail: esmaeil@scu.ac.ir

[3] Professor, Department of Psychology, Faculty of Education and Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran. E-mail: Shokrkon_h@yahoo.com

Abstract

Purpose: Employees are the main pillars of company success, and organizations with committed, motivated, and talented employees that provide outstanding services and creative ideas outperform competing companies without such employees. From a psychological perspective, a fundamental principle is to create conditions that encourage every employee to perform their duties with happiness and satisfaction. Performance management that encourages motivation, supports learning and development, and aligns people and processes with organizational goals can have a very positive impact on the organization's overall performance. Therefore, it is important to pay attention to the increase in positive organizational outcomes related to employees as an important factor in workplaces and the introduction of an efficient and modern performance management system compared to the past few decades, which can play a prominent role in creating and increasing positive organizational outcomes, including job enthusiasm and autonomous motivation. In the present study, an attempt has been made to conduct a distinctive and path-breaking study of managers in the field of handling employee human resources affairs. Therefore, the purpose of this study was to investigate the effectiveness of the performance management system administration in improving employee job engagement and autonomous motivation.

Design/Methodology/Approach: This experimental study was conducted using a quasi-experimental design with a pre-test and post-test and a control group. The statistical population was all employees of a manufacturing-industrial company in Isfahan in 2025-2026. Participants were 48 individuals, of which 24 individuals were assigned to the experimental group and 24 individuals to the control group. Job Engagement Questionnaire (Schaufeli et al., 2002) and the Motivation at Work Scale (MAWS) (Gagne et al., 2010) were used to collect data. For the experimental group, the intervention of the performance management system based on the performance management cycle (Armstrong, 2022), the performance management toolkit (Armstrong, 2009), and the guidelines and instructions for objectives and key results (Doerr, 2018; Vellore, 2023) were implemented over a period of three months. In the end, a post-test was taken by both groups. Also, the analysis of covariance with SPSS version 24 software was used for statistical analysis.

Findings: The results of multivariate analysis of covariance showed that all multivariate statistics including Pillai's effect (F= 3/922, p< 0/05), Wilks Lambda (F= 3/922, p< 0/05), Hoteling effect (F= 3/922, p< 0/05), and the largest root on (F= 3/922, p< 0/05) are significant indicating that the intervention had a significant effect on at least one of the dependent variables i.e. job engagement and autonomous motivation ($p<0.05$). The results of separate ANCOVAs showed that after controlling for pre-test scores, there was a significant difference between the post-test means of the experimental and control groups in the variables of job engagement and autonomous motivation ($p<0.05$). Therefore, the positive effect of the intervention on the job engagement and autonomous motivation of employees is confirmed.

Discussion and Conclusion: The results showed that performance management system implementation positively enhances employee job engagement and autonomous motivation. The findings indicate that key procedural elements—including goal-setting via Objectives and Key Results (OKRs), performance and development agreements to establish clear expectations during planning, managerial application of supervisory skills and mutual understanding of roles during monitoring, and both formal and informal review meetings to address challenges and identify strengths—were effective in achieving desirable job performance. Accordingly, managers are advised to adopt these practices to realize positive organizational outcomes. A limitation of this study is the absence of a follow-up phase. Future research is suggested to replicate this intervention in other organizational contexts and across multiple performance management cycles to examine longitudinal trends. Given the demonstrated effectiveness of performance management in enhancing job engagement and autonomous motivation, it is recommended that managers, organizational psychologists, and HR consultants utilize such interventions to improve employee outcomes and overall organizational performance.

Keywords: Performance management system, Job engagement, Autonomous motivation, Employees.

Citation: Sabaghinia, A., Hashemi, S. E., & Shokrkon, H. (2026). The Effectiveness of the Performance Management System Administration in Improving Employee Job Engagement and Autonomous Motivation. *Psychological Research in Management*, 12(3), 9-30. *(In Persian)*

Received: February 25, 2025
Revised: June 07, 2026
Accepted: June 21, 2026
Published Online: October 20, 2026

P- ISSN: 2476-4833
E- ISSN: 2588-7084
Article Type: Research Paper
https://doi.org/10.22034/jom.2026.2086669.1461

Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Hazrat-e Masoumeh University. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

«پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت»
س۱۲، ش۳،
پاییز ۱۴۰۵
صفحات ۱۲۵ تا ۱۴۵

بررسی اثربخشی اجرای نظام مدیریت عملکرد در ارتقای اشتیاق شغلی و انگیزش خودمختار کارکنان*

عطیه صباغی‌نیا[۱]، سید اسماعیل هاشمی[۲]، حسین شکرکن[۳]

[۱] دانشجوی دکتری روانشناسی صنعتی و سازمانی، گروه روانشناسی، دانشکدهٔ علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران. رایانامه: a-sabaghinia@stu.scu.ac.ir

[۲] استاد گروه روانشناسی، دانشکدهٔ علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران. رایانامهٔ نویسندهٔ مسئول: esmaeil@scu.ac.ir

[۳] استاد گروه روانشناسی، دانشکدهٔ علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران. رایانامه: Shokrkon_h@yahoo.com

چکیده

افزایش اشتیاق شغلی و انگیزش خودمختار از جملهٔ پیامدهای مهم و مثبت سازمانی برای کارکنان و سازمان هستند. از این رو، به‌کارگیری مداخلات سازمانی مؤثر به ویژه نظام مدیریت عملکرد در راستای توجه به این دو مؤلفه در محیط‌های کاری حائز اهمیت است. پژوهش حاضر با هدف بررسی اثربخشی اجرای نظام مدیریت عملکرد در ارتقای اشتیاق شغلی و انگیزش خودمختار کارکنان انجام شد. روش این پژوهش از نوع نیمه‌آزمایشی با طرح پیش‌آزمون و پس‌آزمون با گروه کنترل بود و جامعهٔ آماری آن را کلیهٔ کارکنان یک شرکت تولیدی- صنعتی در اصفهان تشکیل داده‌اند. شرکت‌کنندگان ۴۸ نفر بودند که به صورت در دسترس در مطالعه شرکت کردند و به صورت تصادفی در دو گروه آزمایش و کنترل جای گرفتند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شد. برای گروه آزمایش مداخلهٔ نظام مدیریت عملکرد در طی سه ماه اجرا شد. در نهایت، پس‌آزمون از هر دو گروه گرفته شد. برای تحلیل آماری از روش تحلیل کوواریانس با نرم‌افزار SPSS24 استفاده شد. نتایج حاصل از تحلیل کوواریانس چندمتغیری و تک‌متغیری نشان داد اجرای نظام مدیریت عملکرد موجب افزایش اشتیاق شغلی (۴/۰۹ نمره) و انگیزش خودمختار کارکنان (۲/۵۲ نمره) در گروه آزمایش شده است ($p<۰/۰۵$). با توجه به اینکه نظام مدیریت عملکرد کارآمد بر اشتیاق شغلی و انگیزش خودمختار کارکنان می‌تواند اثرگذار باشد، به مدیران، روانشناسان صنعتی و سازمانی و مشاوران حوزهٔ منابع انسانی پیشنهاد می‌شود از چنین مداخلهٔ سازمانی در راستای رسیدگی هرچه بهتر به امور کارکنان و دست‌یابی به پیامدهای مثبت سازمانی بهره گیرند.

کلیدواژگان: نظام مدیریت عملکرد، اشتیاق شغلی، انگیزش خودمختار، کارکنان.

استناد: صباغی‌نیا، عطیه، هاشمی، سید اسماعیل، و شکرکن، حسین (۱۴۰۵). بررسی اثربخشی اجرای نظام مدیریت عملکرد در ارتقای اشتیاق شغلی و انگیزش خودمختار کارکنان . *پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت*، ۱۲(۳)، ۱۴۵-۱۲۵.

* تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۲/۰۶
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۴/۰۷
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۴/۲۱
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۷/۲۸

شابک چاپی: ۴۸۳۳-۲۴۷۶
شابک الکترونیکی: ۷۰۸۴-۲۵۸۸
ناشر: دانشگاه حضرت معصومه(س)
نوع مقاله: پژوهشی
doi: 10.22034/jom.2026.2086669.1461

مقدمه

معادلهٔ موفقیت سازمانی بسیار ساده است. سازمان‌هایی که منابع بیشتر و بهتری دارند، در مقایسه با سازمان‌هایی که این منابع را ندارند، موفق‌تر هستند. یکی از این منابع کلیدی متمایزکننده کارکنان هستند (Aguinis, 2019) و گفته می‌شود کارکنان ستون‌های اصلی موفقیت شرکت‌ها هستند (Tiwari, 2020, p. 57). از این رو، سازمان‌های با کارکنان متعهد، باانگیزه و بااستعداد که خدمات برجسته و ایده‌هایی خلاقانه ارائه می‌دهند، از شرکت‌های رقیب که فاقد چنین کارکنانی هستند، پیشی می‌گیرند (Aguinis, 2019) و در این راستا، یک اصل اساسی از دیدگاه روان‌شناسی فراهم‌کردن شرایطی است که بتوان هر کارمندی را به انجام وظایفش با احساس شادی و رضایت ترغیب کرد (Hanum et al., 2023). مدیریت عملکرد ابزاری ایده‌آل برای داشتن این نوع نیروی کار(Aguinis, 2019) و ابزاری راهبردی برای شرکت‌ها به منظور ایجاد فضای کاری مطلوب است (Hanum et al., 2023). اگر سازمانی فاقد نظام مدیریت عملکرد[1] باشد، هیچ یک از کارهایی که برای موفقیت سازمان حیاتی هستند، انجام نمی‌شوند (Aguinis, 2019). توسعه و اجرای یک نظام مدیریت عملکرد مؤثر و کارآمد برای هر سازمانی، به ویژه سازمان‌هایی که در محیط پویا و فناورانهٔ امروزی کار می‌کنند، بسیار مهم است (Hanum et al., 2023). در این راستا، مدیریت عملکرد، فرایند آگاهانهٔ اندازه‌گیری و ایجاد انگیزه در رفتارهای شغلی است (Colquitt et al., 2022) و باید عواملی که از بهزیستی کارکنان پشتیبانی می‌کنند را در نظر بگیرد. کارکنان شاد بیشتر از کسانی که بهزیستی آنها در محل کار تحت تأثیر عوامل منفی قرار می‌گیرد، احتمال دارد نتایج عملکرد خوبی را ارائه دهند. مدیریت عملکرد باید تمرکز و چارچوبی را فراهم کند که به موجب آن سازمان‌ها و مدیران بتوانند محیطی ایجاد کنند که در آن منابع انسانی بتوانند در آن مشارکت داشته باشند و این مشارکت را در طول زمان افزایش دهند. مدیریت عملکردی که انگیزه را تشویق می‌کند، از یادگیری و بالندگی پشتیبانی می‌کند و افراد و فرایندها را با اهداف سازمانی هم‌سو می‌کند، می‌توانند تأثیری بسیار مثبت بر عملکرد کلی سازمان داشته باشد. مدیریت عملکرد مؤثر باید تضمین کند که افراد در سازمان برای انجام کار اشتیاق و انگیزه دارند (Ashdown, 2018). از این رو، در صورتی که مدیریت منابع انسانی شرکت‌ها محیط کاری را تسهیل کند که بهزیستی کارکنان را افزایش دهد و بر راهبردهای منابع انسانی تمرکز داشته باشد که اشتیاق و انگیزه را افزایش می‌دهند، به سازمان اجازه می‌دهد تا مزیت رقابتی، استحکام و عملکرد خود را بهبود بخشد (Kavitha, 2025).

اشتیاق شغلی[2] حالت ذهنی مثبت و رضایت‌بخش است که با نیرومندی، وقف کار شدن (فداکاری) و جذب مشخص می‌شود (Levy, 2020, p. 868). اشتیاق شغلی مفیدترین و پایدارترین حالت بهزیستی مرتبط با کار است و از جملهٔ مزایای بالقوهٔ اصلی اشتیاق شغلی می‌توان به بهره‌وری بیشتر، تعهد به سازمان، رفتارهای ابتکاری مرتبط با

[1] performance management system

[2] job engagement

کار و سلامت و کارایی اشاره کرد (Hakanen & Kaltiainen, 2026). تمرکز بر اشتیاق شغلی نه فقط می‌تواند به نفع کارمند باشد، بلکه به سازمان‌ها نیز یک مزیت رقابتی ارائه می‌دهد. کارکنانی که سطحی بالا از انرژی و احساس تعلق به کار خود دارند، به نظر می‌رسد عملکردی بهتر دارند (Bakker et al., 2008). انگیزش خودمختار[۱] با مشارکت افراد در انجام یک فعالیت با حس تمایل، اراده و انتخاب مشخص می‌شود. وقتی افراد ارزش و هدف شغل خود را درک می‌کنند، در انجام آن احساس مالکیت و خودمختاری می‌کنند، بازخورد و حمایت‌هایی واضح دریافت می‌کنند و انگیزش خودمختار پیدا می‌کنند؛ بنابراین، عملکردی بهتر دارند، بهتر یاد می‌گیرند و بهتر سازگار می‌شوند. انگیزش خودمختار هم عملکرد با کیفیت زیاد و هم سلامت کارکنان را ارتقا می‌دهد (Deci et al., 2017).

بنابراین، توجه به افزایش پیامدهای مثبت سازمانی مرتبط با کارکنان به عنوان عاملی مهم در محیط‌های کاری و روی کار آمدن نظام مدیریت عملکرد کارآمد و مدرن حائز اهمیت است؛ زیرا، نسبت به چند دهۀ گذشته، می‌تواند نقشی برجسته و پررنگ در ایجاد و افزایش پیامدهای مثبت سازمانی از جمله اشتیاق شغلی و انگیزش خودمختار داشته باشد. هرچند تأثیر اجرای نظام مدیریت عملکرد بر پیامدهای سازمانی مانند اشتیاق شغلی، انگیزش شغلی و نظایر آن به لحاظ نظری سال‌هاست مطرح شده است، شواهد پژوهشی که این موضوع را آزمایش و تأیید کرده باشند، محدود هستند. اگرچه برخی از پژوهش‌ها مانند دشان[۲] و همکاران (۲۰۲۳) و نارونها[۳] و همکاران (۲۰۱۸) تأثیر نظام مدیریت عملکرد را تأیید کرده‌اند، بر اساس اطلاعات ما، پژوهش یا پژوهش‌هایی انجام نشده‌اند که پیامدهای سازمانی مثبت اجرای نظام مدیریت عملکرد را در سازمان‌های ایرانی بررسی کرده باشند. از این رو، در پژوهش حاضر تلاش شده است تا مطالعه‌ای متمایز و در راستای پرکردن این خلأ پژوهشی انجام شود و راه‌گشای مدیران در حوزۀ رسیدگی به امور منابع انسانی کارکنان باشد. بنابراین، پژوهش حاضر درصدد پاسخ‌گویی به این پرسش است که آیا اجرای نظام مدیریت عملکرد بر افزایش اشتیاق شغلی و انگیزش خودمختار کارکنان مؤثر است.

مبانی نظری

نظام مدیریت عملکرد

استفاده از روش‌های ارزیابی عملکرد منسوخ‌شده در سازمان‌ها (Tiwari, 2020) باعث احساس تنش، رقابت و اضطراب در افراد می‌شود (Robbins & Judge, 2024). دیده شده است که سازمان‌ها منابع انسانی و مادی زیادی را صرف ارزیابی عملکرد می‌کنند، اما نتایج حاصل از اجرای آن معمولاً به اندازۀ انتظاری که وجود دارد، خوب نیست و مشکلات زیادی را به همراه دارد (Yi, 2022). به نوعی، ارزیابی عملکرد پیامدهایی ناهنجار را ایجاد می‌کند، از

---

۱ autonomous motivation

۲ Deshan

۳ Noronha

جمله اینکه کمبود بازخورد در زمان مناسب مسیرهای بالندگی به‌موقع کارکنان را مختل می‌کند و از آنجا که معمولاً ماهیتی گذشته‌نگر دارد و نه آینده‌نگر، به طور بالقوه انگیزهٔ کارکنان را کاهش می‌دهد، از تلاش‌های مشارکتی جلوگیری می‌کند و احساس بی‌عدالتی یا ناامنی را در میان کارکنان برمی‌انگیزد (Yalçın et al., 2025).

از این رو، در چشم‌انداز سازمانی مدرن، نظام مدیریت عملکرد به عنوان ابزاری حیاتی برای هم‌سوسازی تلاش‌های کارکنان با اهداف سازمانی پدیدار شده است. در طول چند دههٔ گذشته، نظام‌های مدیریت عملکرد به طرزی قابل ملاحظه تکامل یافتند و از مکانیسم‌های ساده برای ارزیابی عملکرد به سیستم‌هایی جامع تبدیل شدند که عناصر چندوجهی مانند تعیین هدف، بازخورد، ارزیابی، بالندگی کارکنان و پیشرفت شغلی را در بر می‌گیرند (Dewi, 2025). یک نظام مدیریت عملکرد مجموعه‌ای تعریف‌شده از رویه‌ها برای برنامه‌ریزی، نظارت، بازبینی، ارزیابی و گزارش‌دهی عملکرد است که به هم مرتبط هستند و به ترتیب، رویکرد رسمی یک سازمان را برای مدیریت عملکرد تشکیل می‌دهند. در حالت ایده‌آل، این سیستم از اهداف سازمان سرچشمه می‌گیرد و سپس به عنوان یک چرخهٔ مداوم و تجدیدپذیر عمل می‌کند (Armstrong, 2022). از این رو، سیر تکامل در این حوزه نشان‌دهندهٔ این شناخت است که سرمایهٔ انسانی یک دارایی راهبردی است و باعث موفقیت سازمانی می‌شود. یک نظام مدیریت عملکرد ساختاریافته و مؤثر به گونه‌ای طراحی می‌شود که نه فقط عملکرد فردی کارکنان را بهبود بخشد، بلکه با پرورش نیروی کار مولد، متعهد و راضی، به موفقیت کلی سازمان نیز کمک کند (Dewi, 2025). اجرای نظام مدیریت عملکرد به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به سمت مدیریت بهتر حرکت و بهزیستی بلندمدت کارکنان خود را تضمین کنند (Brudan et al., 2024).

اشتیاق شغلی

اشتیاق شغلی مفهومی پرکاربرد در روان‌شناسی سازمانی مثبت است که به عنوان حالتی مثبت، دلگرم‌کننده و مرتبط با کار تعریف می‌شود. این مفهوم از سه بُعد کلیدی تشکیل شده است: نیرومندی، وقف کار شدن (فداکاری) و جذب (Parastar, 2025, p. 19). به طور خلاصه، نیرومندی به معنای تلاش و پشتکار در مواجهه با چالش‌ها و مشکلات و تمایل به کوشش و اشتیاق در کار است. وقف کار شدن اشاره به این دارد که کارکنان به‌شدت احساس هویت به کار خود دارند و کار خود را معنادار، الهام‌بخش، باعث غرور و افتخار و دارای ارزش می‌دانند و سومین عنصر که جذب‌شدن است اشاره به این ذهنیت دارد که کارمند در کار خود غرق می‌شود و به واسطهٔ مجذوب‌شدن در کار خود به‌دشواری می‌تواند از کار خود فاصله بگیرد (Maake et al., 2021).

اشتیاق شغلی به عنوان یک مفهوم انگیزشی تعریف می‌شود که می‌توان آن را نقطهٔ مقابل فرسودگی شغلی دانست. وقتی کارکنان درگیر کار هستند، احساس می‌کنند باید برای رسیدن به یک هدف چالش‌برانگیز تلاش کنند. آنها

می‌خواهند موفق شوند؛ در نتیجه، در کار خود غرق می‌شوند و جریانی را تجربه می‌کنند که در آن واکنش خود را به حواس‌پرتی‌ها کاهش می‌دهند (Bakker & Leiter, 2010). اشتیاق شغلی می‌تواند انگیزه و قدرت را پرورش دهد و کارکنان را قادر کند تا خلاقانه فکر کنند و راه‌حل‌های مبتکرانه ارائه دهند (Siregar et al., 2026). همچنین، اشتیاق کارکنان به عنوان یک مکانیسم برای عملکرد کارکنان بسیار مهم است (Othman et al., 2026, p. 72).

انگیزش خودمختار

انگیزش انرژی درونی است که افراد را به سمت بهترین عملکرد برای رسیدن به هدف خاص سوق می‌دهد (Hernandi & Prabowo, 2024) و وجود انگیزه در کارکنان پیامدهایی همچون افزایش بهره‌روی را در بر دارد (Simone et al., 2026). افراد با انگیزهٔ زیاد تمایل دارند در انجام وظایف خود مسئولیت‌پذیرتر، نوآورتر و فعال‌تر باشند (Bustami et al., 2025). از جملهٔ انواع انگیزه، انگیزش خودمختار است (Gagné et al., 2010). انگیزش خودمختار مشارکت در انجام یک رفتار تعریف می‌شود که با اهداف یا دستاوردهای درونی سازگار است و از خود فرد نشئت می‌گیرد. افراد احساس انتخاب، تأیید شخصی، علاقه و رضایت می‌کنند و در نتیجه، به آن رفتار ادامه می‌دهند. همچنین، افراد بدون هیچ گونه تقویت و عامل خارجی آن رفتار را انجام می‌دهند (Hagger et al., 2014). انگیزش درونی[۱] و تنظیم همانندسازی‌شده[۲] نشان‌دهندهٔ انگیزش خودمختار هستند (Gagné et al., 2010). انگیزش درونی به انجام فعالیتی از سوی فرد به دلیل جالب و لذت‌بخش بودن آن فعالیت اشاره دارد (Gagné et al., 2010). انگیزش درونی در محیط کار به طرزی شگفت‌آور مهم است و وقتی انگیزش درونی باشد، افراد تمایل دارند عملکردی مطلوب نشان دهند (Deci et al., 2017). تنظیم همانندسازی‌شده به انجام فعالیتی اشاره دارد که فرد با ارزش یا معنای آن هویت می‌یابد و آن را به عنوان فعالیتی متعلق به خود می‌پذیرد (Gagné et al., 2010). تنظیم همانندسازی‌شده رفتاری است که ممکن است ذاتاً لذت‌بخش نباشد، اما به دلیل اعتقاد به اهمیت یا مفیدبودن آن انجام می‌شود (Bonneville-Roussy & Evans, 2025).

نظام مدیریت عملکرد و اشتیاق شغلی

در بررسی پیشینهٔ مطالعاتی، نقش نظام مدیریت عملکرد در اشتیاق شغلی تأیید شده است. در این راستا، نارونها و همکاران (۲۰۱۸) اشاره داشتند که نظام مدیریت عملکرد جایگاه خاص خود را در تضمین اشتیاق شغلی دارد که به نوبهٔ خود ممکن است به عملکرد شغلی بالاتر منجر شود. آوان[۳] و همکاران (۲۰۲۰) بیان کردند سازمان‌ها باید یک

---

[۱] intrinsic motivation

[۲] identified regulation

[۳] Awan

نظام مدیریت عملکرد جامع و مؤثرتر طراحی کنند تا پیامدهای مرتبط با کارکنان (اشتیاق شغلی، عملکرد شغلی، نگهداشت و سایر پیامدها) را که هم برای کارکنان و هم برای مدیریت به طور هم‌زمان مناسب است، تضمین کنند. از این رو، رابطهٔ مثبت بین نظام مدیریت عملکرد و اشتیاق شغلی اهمیت دارد؛ زیرا مدیریت عملکرد به عنوان ابزاری مؤثر برای ایجاد اشتیاق و انگیزه در کارکنان در نظر گرفته می‌شود.

نظام مدیریت عملکرد و انگیزش خودمختار

آنچه نقشی مهم در تعیین نحوهٔ رویکرد کارکنان به کار خود و مشارکت در موفقیت سازمانی ایفا می‌کند (Bahasoan & Baharuddin, 2023: 93) انگیزهٔ ایجادشده در کارکنان با اجرای نظام مدیریت عملکرد و تحقق هرچه بیشتر اهداف است. رضایت از نظام مدیریت عملکرد ممکن است به روحیه، انگیزه و بهره‌وری زیاد منجر شود. با این حال، نارضایتی از نظام مدیریت عملکرد ممکن است به کاهش انگیزه، احساس نابرابری و جابه‌جایی کارکنان منجر شود (Rothmann & Cooper, 2022). سوبکتی[۱] (۲۰۲۱) در مطالعهٔ خود بیان کرده است اجرای دقیق و صحیح ارزیابی‌ها در نظام مدیریت عملکرد به کارکنان کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کنند و با انتشار شفاف اطلاعات مربوط به ارزیابی عملکرد کارکنان، افزایش انگیزه در آنها مشاهده شود. در مقابل، سینگ و توالو[۲] (۲۰۱۵) در پژوهش خود اشاره کرده‌اند یک نظام مدیریت عملکرد که به طور ضعیف اجرا شده باشد، در ایجاد انگیزه در کارکنان یک سازمان شکست خواهد خورد و ناگزیر عدم رضایت شغلی آنها بر عزت‌نفس، سطح بهره‌وری و عملکرد شغلی آنها تأثیر منفی خواهد گذاشت. در این راستا، بروان[۳] و همکاران (۲۰۱۰) در مطالعهٔ خود بیان کردند در حالی که سازمان‌ها زمان و منابعی قابل ملاحظه را صرف ارزیابی عملکرد می‌کنند، نتایج نشان می‌دهد کیفیت تجربهٔ ارزیابی عملکرد کارکنان به عنوان بخش مهم یک نظام مدیریت عملکرد ممکن است متفاوت باشد: برخی از کارکنان تجربیاتی مطلوب از فرایند ارزیابی عملکرد دارند، در حالی که در انتهای دیگر طیف، برخی از کارکنان تجربیاتی با کیفیت کم را گزارش می‌دهند. از این رو، وقتی کارکنان تجربیاتی مناسب از ارزیابی عملکرد نداشته باشند، احتمالاً رضایت شغلی و تعهد سازمانی کمتر و تمایل بیشتر به ترک کار خواهند داشت. در همین راستا، دشان و همکاران (۲۰۲۳) بیان کرده‌اند سازمان‌ها می‌توانند با اجرای نظام‌های مدیریت عملکرد کارآمد انگیزه را بهبود بخشند و متقابل آن، سیلوا و رودریگز[۴] (۲۰۲۵) اشاره دارند درک ناکارآمدی در سیستم ارزیابی در سازمان‌ها انگیزهٔ کارکنان را تضعیف می‌کند و در نتیجه، رویکرد توسعه‌محور را تهدید می‌کند.

---

۱ Subekti

۲ Singh & Twalo

۳ Brown

۴ Silva & Rodrigues

با توجه به بررسی پژوهش‌های انجام‌شده در طی گذار از ارزیابی عملکرد سنتی به سمت شکل‌گیری و اجرای نظام مدیریت عملکرد در سازمان‌ها، همچنین از آنجا که نظام مدیریت عملکرد فرایندی مداوم محسوب می‌شود و پیامدهای روان‌شناختی اجرای چنین سیستمی در سازمان برای کارکنان به عنوان مهم‌ترین منبع هر سازمانی بسیار حائز اهمیت است، بررسی در میان پژوهش‌های داخلی نشان داد اثربخشی اجرای نظام مدیریت عملکرد در ارتقای پیامدهای سازمانی اشتیاق شغلی و انگیزش خودمختار کارکنان مورد توجه قرار نگرفته است؛ بنابراین، انجام مطالعاتی برای بررسی اثربخشی اجرای یک نظام مدیریت عملکرد بر پیامدهای مثبت سازمانی که می‌تواند نیروی محرکه‌ای خوب برای عملکرد بهتر کارکنان باشد، ضروری است.

روش پژوهش

الف) طرح پژوهش و شرکت‌کنندگان

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش نیمه‌آزمایشی با طرح پیش‌آزمون-پس‌آزمون با گروه کنترل بود. جامعهٔ آماری مطالعهٔ حاضر را کلیهٔ واحدها و کارکنان یک شرکت تولیدی-صنعتی در اصفهان در سال ۱۴۰۴ تشکیل داده‌اند. حجم نمونه ۴۸ نفر در نظر گرفته شده بود که به صورت نمونه‌گیری در دسترس انتخاب و در گروه‌های آزمایش (۲۴ نفر) و گروه کنترل (۲۴ نفر) با استفاده از جدول اعداد تصادفی جای‌گذاری شدند. ملاک‌های ورود به پژوهش حاضر شامل دریافت آموزش‌های لازم در زمینهٔ مدیریت عملکرد برای شرکت در مرحلهٔ اجرا، داشتن سابقهٔ شغلی دست‌کم ۶ ماه، امکان حضور مداوم در جلسات مرتبط با نظام مدیریت عملکرد از جمله چک‌این، بازبینی رسمی و غیره، تمایل به همکاری و شرکت در پژوهش بودند. از طرف دیگر، ملاک‌های خروج عبارت بودند از: ترک شغل و شرکت مربوط در حین مطالعه و عدم تمایل به ادامه همکاری.

ب) ابزار

پرسشنامهٔ اشتیاق شغلی[۱]: برای سنجش اشتیاق شغلی در پژوهش حاضر از پرسشنامهٔ اشتیاق شغلی شوفلی[۲] و همکاران (۲۰۰۲) استفاده شده است. این پرسشنامه ۱۷ گویه دارد و از سه خرده‌مقیاس نیرومندی (۶ گویه)، وقف کار شدن (۵ گویه) و جذب‌شدن (۶ گویه) تشکیل شده است. گویه‌های پرسشنامه بر روی مقیاس ۵درجه‌ای لیکرت از ۱ (هرگز) تا ۵ (همیشه) نمره‌گذاری شدند. کمترین نمره در این پرسشنامه ۱۷ و بیشترین نمره ۸۵ است. نمرهٔ بالاتر نشان دهندهٔ اشتیاق شغلی بیشتر است. شوفلی و همکاران (۲۰۰۲) آلفای کرونباخ هر یک از خرده‌مقیاس‌ها را به ترتیب ۰/۷۹، ۰/۸۹ و ۰/۷۲ گزارش کرده‌اند. همچنین، روایی پرسشنامه با روش تحلیل عامل تأییدی را گزارش داده‌اند که بیانگر مطلوب‌بودن روایی پرسشنامه است (CFI=۰/۹۰، GFI=۰/۸۹، AGFI =۰/۸۵، RMSEA =۰/۰۵). شوفلی و

[۱] Job Engagement Questionnaires

[۲] Schaufeli

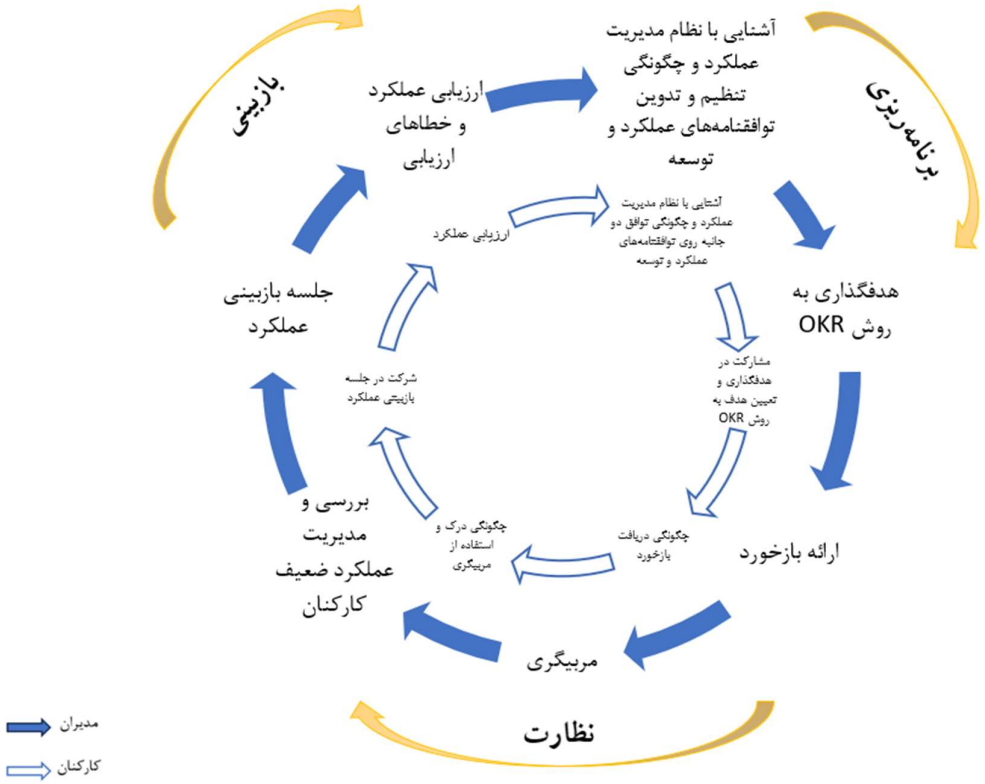
همکاران (۲۰۰۶) بیان کرده‌اند همسانی درونی (آلفای کرونباخ) این پرسشنامه معمولاً بین ۰/۸۰ تا ۰/۹۰ متغیر است. همچنین، نعامی و شناور (۱۳۹٤) پایایی این پرسشنامه را در مطالعهٔ خود ۰/۸۸ گزارش کردند. زارع‌زاده و همکاران (۱٤۰۱) در پژوهش خود آلفای کرونباخ مطالعه را ۰/۷۲ گزارش داده‌اند. ضریب پایایی این پرسشنامه در پژوهش حاضر با روش آلفای کرونباخ ۰/۹۲ به دست آمد که نشان از پایایی مناسب این پرسشنامه دارد.

مقیاس انگیزش در کار (MAWS)[۱]: این مقیاس که توسط گاگنه و همکاران (۲۰۱۰) ساخته شده، دارای ۱۲ گویه و ٤ خرده‌مقیاس شامل انگیزش درونی، تنظیم همانندسازی‌شده، تنظیم درونی‌شده و تنظیم بیرونی است. پاسخ‌ها بر یک طیف لیکرت ۱ (هرگز) تا ۵ (همیشه) درجه‌بندی شدند. آلفای کرونباخ این مقیاس را گاگنه و همکاران (۲۰۱۰) برای هر یک از خرده‌مقیاس‌ها به ترتیب ۰/۸۹، ۰/۸۳، ۰/۷۵ و ۰/٦۹ گزارش کردند و در ادامهٔ گزارش، روایی آن با استفاده از تحلیل عامل تأییدی و بر اساس مقادیر به‌دست‌آمده CFI =۰/۹۲، RMSEA =۰/۰۸٦ بوده است که برازشی نسبتاً خوب داشته است. همچنین، صالح[۲] و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش خود آلفای کرونباخ به‌دست‌آمده را ۰/۸۷ گزارش کردند. گاگنه و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهش خود بیان کرده‌اند می‌توان انواع انگیزه را دسته‌بندی کرد؛ به طوری که تنظیم بیرونی و تنظیم درونی‌شده، انگیزش کنترل‌شده و انگیزش درونی و تنظیم همانندسازی‌شده انگیزش خودمختار را نشان دهند. بسته به پرسش پژوهشی، گاهی اوقات می‌توان از این مجموعه‌ها و گاهی اوقات از انواع گسستهٔ انگیزه استفاده کرد. در پژوهش حاضر، از انگیزش خودمختار استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ برای آن ۰/۹۰ محاسبه شد که این میزان پایایی قابل قبول است.

پروتکل اجرایی نظام مدیریت عملکرد: برای ارائهٔ پروتکل اجرایی نظام مدیریت عملکرد شرکت مربوط، ابتدا مدل نظام مدیریت عملکرد شرکت با جست‌وجویی که در متون پژوهشی شامل مقاله و کتاب در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر خارجی گوگل اسکولار[۳]، ساینس دایرکت[٤] و گوگل[۵] و پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی مگ‌ایران، پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID) و نورمگز و برای جست‌وجوی کتاب‌های منتشرشده در این زمینه از سایت آمازون[٦] و ناشران کتاب‌های دانشگاهی خارجی در زمینهٔ کسب‌وکار و به ویژه منابع انسانی از

[۱] The Motivation at Work Scale
[۲] Saleh
[۳] Google Scholar
[٤] Science Direct
[۵] Google
[٦] Amazon

جمله کوگان پیج[۱] و وایلی[۲] انجام شد و سپس، با بررسی اولیه و غربالگری در میان همهٔ منابع به‌دست‌آمده و بررسی تفاوت بین مدیریت عملکرد سنتی و مدرن و توجه به نقش مدیران و



کارکنان به صورت مجزا، طراحی شد. مدل طراحی‌شدهٔ نظام مدیریت عملکرد کارکنان در شکل ۱ آمده است.

شکل ۱) مدل طراحی‌شدهٔ نظام مدیریت عملکرد کارکنان پژوهش حاضر

متعاقب طراحی مدل نظام مدیریت عملکرد، پروتکل اجرایی آن بر مبنای بررسی منابع واردشده به پژوهش و انتخاب چرخهٔ مدیریت عملکرد آرمسترانگ[۳] (۲۰۲۲) که از توالی فعالیت‌های برنامه‌ریزی عملکرد و توسعه، نظارت و بازبینی تشکیل می‌شود، و همچنین، تولکیت مدیریت عملکرد آرمسترانگ (۲۰۰۹)، راهنما و دستورالعمل اهداف و نتایج کلیدی (Doerr, 2018; Vellore, 2023) تنظیم شده است. در جدول ۱، خلاصهٔ معرفی پروتکل

[۱] Kogan Page
[۲] Wiley
[۳] Armstrong

اجرایی نظام مدیریت عملکرد پژوهش حاضر آمده است.

جدول ۱) خلاصهٔ پروتکل اجرایی نظام مدیریت عملکرد (Armstrong, 2022, Armstrong, 2009, Doerr, 2018; Vellore, 2023)

مرحله	مراحل فرعی	اهداف	فرایند اجرا	بازهٔ زمانی
اجرا و عملیاتی‌کردن نظام مدیریت عملکرد	آموزش	– آشنایی مدیران و کارکنان با نظام مدیریت عملکرد و مهارت‌های لازم برای هر یک از مراحل	–شرکت مدیران و کارکنان در کارگاه‌های آموزشی مربوط به خود	قبل از شروع عملیاتی کردن نظام مدیریت عملکرد و تعیین اهداف
	برنامه‌ریزی	– هدف‌گذاری به شیوهٔ اهداف و نتایج کلیدی – تدوین توافقنامه‌های عملکرد و توسعه و رسیدن به توافق دوجانبه بین مدیر و کارمند	–هدف‌گذاری توسط مدیران و کارکنان بر اساس شیوهٔ اهداف و نتایج کلیدی به صورت سه‌ماهه و به‌اشتراک‌گذاری اهداف –تنظیم توافقنامه‌های عملکرد و توسعه، توافق و امضای کارمند و مدیر	آخرین مهلت تا یک هفته پس از شروع عملیاتی‌کردن نظام مدیریت عملکرد (دورهٔ سه‌ماهه)
	نظارت	– ارائه و دریافت بازخورد – ارائه و دریافت مربی‌گری – بررسی عملکرد ضعیف	–ارائهٔ بازخورد از سوی مدیران و دریافت و پذیرش آن از سوی کارکنان – ارائهٔ مربی‌گری از سوی مدیران و دریافت و پذیرش آن از سوی کارکنان – رسیدگی به وضعیت کارکنان دارای عملکرد ضعیف	در طول سه ماه
	بازبینی	– برگزاری جلسهٔ بازبینی عملکرد چک‌این – تأمل و نمره‌دهی به اهداف – برگزاری جلسهٔ بازبینی عملکرد رسمی و ارزیابی عملکرد	– برگزاری جلسات بازبینی عملکرد (چک‌این) بین مدیر و کارمند – محاسبهٔ نمرات اهداف و نتایج کلیدی – برگزاری جلسهٔ بازبینی عملکرد رسمی، ارائه و توافق بر	– هر دو هفته یک بار در طول سه ماه – در پایان دورهٔ سه‌ماهه

فرم‌های تکمیل‌شدهٔ ارزیابی عملکرد بین مدیر و کارمند

پ) روش اجرا

نحوهٔ اجرای پژوهش حاضر به این صورت بود که ابتدا جلسات اولیه و گفت‌وگو با مدیران ارشد (مدیرعامل و مدیر اجرایی) شرکت تولیدی–صنعتی مربوط در شهر اصفهان و بررسی‌های اولیه از روند ارزیابی عملکرد شرکت و کارکنان انجام شد. از آنجا که در راستای اجرای مداخلهٔ نظام مدیریت عملکرد، پذیرش مدیران برای اجرا از موارد حائز اهمیت و گام اول است، انجام مداخلهٔ حاضر از سوی مدیران ارشد پذیرفته و مورد استقبال واقع شد. تمامی مراحل پروتکل اجرایی بیان‌شده در بازهٔ زمانی شش ماه انجام شد که سه ماه آن مرتبط با شروع و پایان چرخهٔ نظام مدیریت عملکرد (مبتنی بر هدف‌گذاری اهداف و نتایج کلیدی) بوده است. در این راستا، شرکت‌کنندگان در دو گروه آزمایش و گروه کنترل به صورت تصادفی جای‌گذاری شدند. پس از آن، مرحلهٔ پیش‌آزمون و جمع‌آوری داده‌های مربوط از هر دو گروه آزمایش و کنترل انجام شد و بعد از انجام مقدمات لازم، از جمله برپایی کارگاه‌های آموزشی لازم در این زمینه توسط پژوهشگر برای گروه آزمایش، اعضای این گروه در مرحلهٔ اجرا قرار گرفتند؛ اما هیچ یک از شرکت‌کنندگان در گروه کنترل هیچ گونه مداخله‌ای دریافت نکردند. پس از سپری‌شدن مدت زمان مربوط به انجام مداخله، مرحلهٔ پس‌آزمون و جمع‌آوری داده‌ها مجدداً اجرا شد.

داده‌های گردآوری‌شده در هر دو مرحله توسط نرم‌افزار SPSS نسخهٔ ۲٤ به صورت توصیفی و استنباطی تحلیل شدند. در قسمت آمار توصیفی، از شاخص‌های آماری میانگین و انحراف استاندارد و در قسمت آمار استنباطی از تحلیل کوواریانس با بررسی پیش‌فرض‌های مربوط بهره گرفته شده است.

یافته‌ها

اطلاعات جمعیت‌شناختی دو گروه آزمایش و کنترل شامل جنسیت، تحصیلات، سن و سابقهٔ شغلی در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲) ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه در هر دو گروه آزمایش و کنترل

متغیر		گروه آزمایش (۲٤ نفر)		گروه کنترل (۲٤ نفر)	
		فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۸	۷۵٪	۱۸	۷۵٪
	زن	۶	۲۵٪	۶	۲۵٪
تحصیلات	سیکل	۳	۱۲٪/۵	۱	۴٪/۲
	دیپلم	۵	۲۰٪/۸	۴	۱۶٪/۷
	فوق‌دیپلم	۱	۴٪/۲	۴	۱۶٪/۷
	کارشناسی	۱۳	۵۴٪/۲	۱۳	۵۴٪/۲

کارشناسی‌ارشد	۲	۸٪/۳	۲	۸٪/۳

متغیر	میانگین (سال)	انحراف معیار	میانگین (سال)	انحراف معیار
سن	۳۵/۳۳	۷/۸۳	۳۶/۴۶	۸/۴۹
سابقهٔ شغلی	۱۱/۲۴	۹/۳۹	۱۲/۵۹	۷/۳۰

در ادامه، در جدول ۳، میانگین و انحراف معیار، کمینه و بیشینهٔ متغیرهای پژوهش در گروه‌های مورد مطالعه و در مراحل پیش‌آزمون و پس‌آزمون گزارش شده است.

جدول ۳) شاخص‌های توصیفی نمرات شرکت‌کنندگان در متغیرهای پژوهش

شاخص	گروه	پیش‌آزمون				پس‌آزمون			
		میانگین	انحراف معیار	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار	کمینه	بیشینه
اشتیاق شغلی	آزمایش	۶۵/۷۰	۹/۸۶	۴۸	۸۳	۶۹/۷۹	۱۰/۹۲	۴۸	۸۴
	کنترل	۷۳/۵۸	۱۰/۶۱	۴۷	۸۵	۶۸/۷۱	۱۱/۹۱	۴۶	۸۵
انگیزش خودمختار	آزمایش	۲۰/۸۶	۴/۵۰	۱۵	۳۰	۲۳/۳۸	۴/۲۲	۱۶	۳۰
	کنترل	۲۵/۳۳	۴/۶۰	۱۱	۳۰	۲۳/۲۸	۴/۸۷	۱۱	۳۰

همان‌طور که جدول ۳ نشان می‌دهد، میانگین نمرات اشتیاق شغلی و انگیزش خودمختار در گروه آزمایش نسبت به گروه کنترل در مرحلهٔ پس‌آزمون افزایش داشته است که می‌تواند نشان‌دهندهٔ بهبود در هر یک از این متغیرها با دریافت مداخله باشد. همچنین، نتایج جدول ۳ حاکی از این است که میانگین نمرات اشتیاق شغلی و انگیزش خودمختار در گروه کنترل در مرحلهٔ پس‌آزمون کاهش داشته است؛ اما با توجه به اینکه یافته‌های مندرج در جدول بالا نشانگر آمارهای توصیفی است، در ادامه، برای دست‌یابی به نتایج قطعی، از آمار استنباطی و روش تحلیل کوواریانس چندمتغیری و تک‌متغیری برای بررسی داده‌های پژوهش بهره گرفته شده است. از این رو، پیش از تحلیل، پیش فرض‌های کوواریانس چندمتغیری بررسی شد. نتایج آزمون کلموگروف–اسمیرونف نرمال‌بودن داده‌ها را تأیید کرد ($p>۰/۰۵$). در ادامه، پیش‌فرض همگنی ماتریس واریانس–کوواریانس متغیر اشتیاق شغلی و انگیزش خودمختار در آزمون M باکس برقرار بود ($p=۰/۶۸$)؛ زیرا F به‌دست‌آمده (۰/۵۰۰) در سطح آلفای ۰/۰۵ معنادار نیست ($p>۰/۰۵$). بررسی مفروضهٔ همگنی واریانس‌ها با آزمون لوین انجام شد. نتایج این آزمون نشان داد پیش‌فرض تساوی واریانس‌ها برای متغیر اشتیاق شغلی ($p=۰/۱۰۹$، $F=۲/۶۷۹$) و انگیزش خودمختار ($p=۰/۰۹۶$، $F=۲/۸۷۹$) رعایت شده است ($p>۰/۰۵$). از دیگر پیش‌فرض‌های تحلیل کوواریانس خطی‌بودن رابطهٔ بین متغیر وابسته و متغیر کوواریت است. در پژوهش حاضر، برای بررسی پیش‌فرض خطی‌بودن از نمودار پراکنش استفاده شده است که آن را تأیید کرد. فرض

همگنی شیب رگرسیون حاکی از این است که مقادیر F تعامل بین گروه و پیش‌آزمون‌های متغیرهای اشتیاق شغلی (F=۰/۲۸۵ ،p=۰/۵۹۶) و انگیزش خودمختار (F=۰/۷۱٤ ،p=۰/٤۰۳) معنادار نشده است (p>۰/۰۵). از این رو، پیش‌فرض همگنی شیب رگرسیون تأیید شد. بنابراین، با توجه به برقراری پیش‌فرض‌های تحلیل کوواریانس چندمتغیری انجام این تحلیل بلامانع است. در ادامه، نتایج تحلیل کوواریانس چندمتغیری در جدول ٤ آمده است.

جدول ٤) نتایج تحلیل کوواریانس چندمتغیری (MANCOVA) برای متغیر اشتیاق شغلی و انگیزش خودمختار

نام آزمون	مقدار	آمارهٔ F	df فرضیه	df خطا	سطح معناداری	مجذور اتا	توان آماری
اثر پیلایی	۰/۱۵۴	۳/۹۲۲	۲	۴۳	۰/۰۲۷	۰/۱۵۴	۰/۶۷۶
لامبدای ویلکز	۰/۸۴۶	۳/۹۲۲	۲	۴۳	۰/۰۲۷	۰/۱۵۴	۰/۶۷۶
اثر هاتلینگ	۰/۱۸۲	۳/۹۲۲	۲	۴۳	۰/۰۲۷	۰/۱۵۴	۰/۶۷۶
بزرگ‌ترین ریشهٔ روی	۰/۱۸۲	۳/۹۲۲	۲	۴۳	۰/۰۲۷	۰/۱۵۴	۰/۶۷۶

نتیجهٔ تجزیه‌وتحلیل کوواریانس چندمتغیری در جدول ٤ نشان‌دهندهٔ آن است که بر اساس نتایج هر چهار آزمون، یعنی اثر پیلایی (F=۳/۹۲۲ ،p<۰/۰۵)، لامبدای ویلکز (F=۳/۹۲۲ ،p<۰/۰۵)، اثر هاتلینگ (F=۳/۹۲۲ ،p<۰/۰۵) و بزرگ‌ترین ریشهٔ روی (F=۳/۹۲۲ ،p<۰/۰۵)، مداخلهٔ انجام‌شده دست‌کم روی یکی از متغیرهای وابستهٔ پژوهش حاضر، یعنی اشتیاق شغلی و انگیزش خودمختار، تأثیری معنادار داشته است (p<۰/۰۵) و با توجه به ضریب اتای به دست‌آمده (η2=۰/۱۵٤)، می‌توان نتیجه گرفت اثر مداخلهٔ انجام‌شده بیانگر تفاوت ایجادشده بین دو گروه است. در ادامه، در جدول ۵، نتایج تحلیل کوواریانس تک‌متغیری برای تعیین اثربخشی مداخلهٔ پژوهش حاضر بر هر یک از متغیرهای اشتیاق شغلی و انگیزش خودمختار آمده است.

جدول ۵) نتایج تحلیل کوواریانس تک‌متغیری (ANCOVA) برای متغیر اشتیاق شغلی و انگیزش خودمختار

شاخص	منبع تغییرات	مجموع مجذورات	df	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری	مجذور اتا	توان آماری
اشتیاق شغلی	پیش‌آزمون	۳۰۷۵/۰۴۹	۱	۳۰۷۵/۰۴۹	۴۷/۲۷۱	۰/۰۰۰	۰/۵۱۲	۱
	گروه	۵۶۵/۴۹۹	۱	۵۶۵/۴۹۹	۸/۶۹۳	۰/۰۰۵	۰/۱۶۲	۰/۸۲۳
	خطا	۲۹۲۷/۳۰۵	۴۵	۶۵/۰۵۱				
	کل	۲۳۶۱۹۷/۵۹۱	۴۸					
	پیش‌آزمون	۳۷۹/۸۳۶	۱	۳۷۹/۸۳۶	۲۹/۶۹۹	۰/۰۰۰	۰/۳۹۸	۱
	گروه	۸۱/۵۶۸	۱	۸۱/۵۶۸	۶/۳۷۸	۰/۰۱۵	۰/۱۲۴	۰/۶۹۵

انگیزش خودمختار	خطا	۵۷۵/۵۳۲	۴۵	۱۲/۷۹۰
	کل	۲۷۰۷۷/۸۸۵	۴۸	

جدول۵ نشان‌دهندهٔ این است که با کنترل پیش‌آزمون، بین گروه آزمایش و گروه کنترل در متغیر اشتیاق شغلی در مرحلهٔ پس‌آزمون تفاوتی معنادار وجود دارد (p<۰/۰۵). همچنین، با توجه به اینکه اثر گروه معنادار است (p=۰/۰۰۵، F=۸/۶۹۳)، پس از کنترل اثر پیش‌آزمون، میانگین نمرات پس‌آزمون اشتیاق شغلی در گروه آزمایش به طرزی معنادار بالاتر از گروه کنترل است؛ بنابراین، اثربخشی اجرای نظام مدیریت عملکرد بر اشتیاق شغلی کارکنان تأیید می‌شود. همچنین، در جدول ٤ مشاهده می‌شود که با کنترل پیش‌آزمون، بین گروه آزمایش و گروه کنترل در متغیر انگیزش خودمختار در مرحلهٔ پس‌آزمون تفاوتی معنادار وجود دارد (p<۰/۰۵). با توجه به اینکه اثر گروه هم معنادار است (p=۰/۰۱۵، F=٦/۳۷۸)، پس از کنترل اثر پیش‌آزمون، میانگین نمرات پس‌آزمون انگیزش خودمختار در گروه آزمایش به طرزی معنادار بالاتر از گروه کنترل است که نشان‌دهندهٔ اثربخشی اجرای نظام مدیریت عملکرد بر انگیزش خودمختار کارکنان است.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی اثربخشی اجرای نظام مدیریت عملکرد در ارتقای اشتیاق شغلی و انگیزش خودمختار کارکنان انجام شد. نتایج نشان داد اجرای نظام مدیریت عملکرد بر افزایش اشتیاق شغلی کارکنان تأثیر دارد. در این راستا و هم‌سو با پروتکل اجرایی نظام مدیریت عملکرد پژوهش حاضر و اثربخشی چنین سیستمی بر اشتیاق شغلی در محیط کار، ریسی[۱] (۲۰۱٦) در مطالعهٔ خود صرف وجود یک نظام مدیریت عملکرد را کافی نمی‌داند و بر طراحی و نحوهٔ اجرای یک نظام عملکرد با ویژگی‌های مناسب و کاربردی در راستای افزایش اشتیاق کارکنان تأکید دارد. نتایج مطالعهٔ وی نشان داد ویژگی‌های نظام مدیریت عملکرد شامل تمرکز سیستم بر نتایج به‌دست‌آمده توسط کارکنان، ارزیابی کارکنان بر اساس عملکرد زمینه‌ای آنها، تدوین برنامهٔ توسعهٔ فردی، تصمیم‌گیری مشارکتی و امکان گفت‌وگوهای دوطرفه به طرزی قابل ملاحظه باعث شده است کارکنان نظام مدیریت عملکرد سازمان خود را مؤثر بدانند و به کار اشتیاق داشته باشند. از این دیدگاه، نظام مدیریت عملکرد پژوهش حاضر از ابتدا بر رعایت اصل دوطرفه‌بودن تمامی مراحل تأکید داشت و با برگزاری جلسات مختلف، ایجاد گفت‌وگوهای بین مدیران و کارکنان محقق شد. در همین راستا، گرومن و ساکس[۲] (۲۰۱۱) بیان کردند بسیاری از سازمان‌های معاصر بر نظام‌های مدیریت عملکرد خود به عنوان وسیله‌ای برای ایجاد سطوح بالاتر عملکرد شغلی بسیار تأکید دارند و در این زمینه، پیشنهاد

[۱] Ricci

[۲] Gruman & Saks

دادند افزایش عملکرد می‌تواند با جهت‌دهی نظام مدیریت عملکرد به سمت ارتقای اشتیاق کارکنان به بهترین شکل حاصل شود. همچنین، کاکار[۱] و همکاران (۲۰۲۰) دریافتند درک مثبت از اثربخشی یک نظام مدیریت عملکرد توسط کارکنان اشتیاق شغلی آنها را افزایش می‌دهد.

از طرف دیگر، نتایج نشان داد اجرای نظام مدیریت عملکرد بر افزایش انگیزش خودمختار کارکنان تأثیر مثبت دارد. در تبیین یافته‌های مرتبط با نتیجهٔ تأثیر نظام مدیریت عملکرد بر انگیزش خودمختار کارکنان در سازمان و همگام با پروتکل اجرایی نظام مدیریت عملکرد این پژوهش، نگا[۲] (۲۰۲۲) از اجرایی‌کردن نظام مدیریت عملکرد به صورت نظام‌مند، ساختاریافته و یکپارچه در سازمان‌ها گفته است و در ادامه، به بهبودهای هدفمند در نظام‌های مدیریت عملکرد برای افزایش اثربخشی بر انگیزش کارکنان اشاره داشته است. دانگول[۳] (۲۰۲۱) از ارزیابی منظم و مداوم عملکرد به عنوان بخش حائز اهمیت یک نظام مدیریت عملکرد که به انگیزش کارکنان منجر می‌شود، سخن گفته است. وی همچنین بر این نکته تأکید کرده است که کارفرمایان و مدیران باید به این امر توجه داشته باشند که ارزیابی عملکرد فرایندی مستمر است، نه رویدادی که سالی یک بار اجرا شود. این یافته با مستمربودن نظام مدیریت عملکرد این پژوهش در طول بازهٔ سه‌ماهه هم‌راستاست و مدیران شرکت مربوط در مطالعهٔ حاضر پذیرای یک نظام مدیریت عملکرد مدرن و مستمر بودند؛ از جملهٔ موارد گویا در راستای مداوم‌بودن نظام مدیریت عملکرد پژوهش حاضر برگزاری جلسات چک‌این یا بازبینی عملکرد کارکنان هر دو هفته یک بار و شرکت پویا و مستمر کارکنان در این جلسات بود. همچنین، از جملهٔ یافته‌های دانگول (۲۰۲۱) این بوده است که توانایی مدیر در برطرف‌کردن شکاف‌های مهارتی کارکنان می‌تواند تأثیری قابل ملاحظه بر انگیزهٔ کارکنان داشته باشد که با محتوای نظام مدیریت عملکرد اجراشده و وجود مهارت‌های ارائهٔ بازخورد سازنده، مربی‌گری و برطرف‌کردن ضعف کارکنان در نظام مدیریت عملکرد مطالعهٔ حاضر هم‌سو است. یکی از یافته‌های هم‌سوی مطالعهٔ دیویتینگ[۴] (۲۰۰۸) با نتایج پژوهش حاضر این است که نظام‌های مدیریت عملکرد با جهت‌گیری توسعه‌ای قوی، در افزایش انگیزش و توسعهٔ کارکنان اثربخش‌تر ظاهر شدند. جهت‌گیری توسعه‌ای و تأکید بر توسعه و رشد افراد از جملهٔ مواردی است که در پروتکل اجرایی نظام مدیریت عملکرد شرکت مربوط به آن توجه شده است. در این راستا، در پژوهش حاضر، برنامهٔ توسعه‌ای افراد هم در توافقنامه‌های عملکرد و توسعهٔ کارکنان و هم در زمان ارزیابی و جلسهٔ نهایی بازبینی عملکرد کارکنان مورد توجه قرار گرفت.

می‌توان گفت یافته‌ها نشانگر این است که رویه‌ها و الزامات مرتبط با نظام مدیریت عملکرد اجراشده شامل هدف

---

۱ Kakkar
۲ Nega
۳ Dangol
۴ Dewettinck

گذاری به شیوهٔ اهداف و نتایج کلیدی، توافقنامه‌های عملکرد و توسعه در راستای شکل‌گیری انتظارات شفاف در مرحلهٔ برنامه‌ریزی، توجه و به‌کارگیری مهارت‌های مدیریتی از سمت مدیران و درک متقابل از اقدامات آنها توسط کارکنان در مرحلهٔ نظارت، همچنین به‌کارگیری جلسات بازبینی غیررسمی و رسمی و بااهمیت‌شمردن برگزاری این جلسات در راستای برطرف‌کردن چالش‌ها و مطلع‌شدن از نقاط قوت و فرصت‌ها در مرحلهٔ بازبینی در راستای یک عملکرد مطلوب شغلی برای کارکنان مثمرثمر بودند. بنابراین، مدیران در راستای اجرای هرچه بهتر نظام مدیریت عملکرد می‌توانند به این‌گونه اقدامات توجه کنند تا شرایط بهره‌مندی از پیامدهای مثبت سازمانی فراهم شود. یافته‌های مطالعهٔ لایفنگ و علی[1] (۲۰۲٤) هم نشان داد درک صحیح از اهمیت مدیریت عملکرد و استفادهٔ معقول از اقدامات مدیریت عملکرد می‌تواند به طور مؤثر بر اشتیاق کارکنان اثر گذارد و نقش انگیزشی ایفا کند. بنابراین، شرکت‌ها باید به طراحی و اجرای مدیریت عملکرد توجه کنند تا اطمینان حاصل شود مدیریت عملکرد می‌تواند نقشی کامل ایفا کند و پایه و اساس توسعهٔ بلندمدت شرکت‌ها را بنا نهد.

از دیگر نتایج پژوهش حاضر کاهش میانگین نمرات اشتیاق شغلی و انگیزش خودمختار در گروه کنترل در مرحلهٔ پس‌آزمون بود. شاید بتوان گفت از آنجا که مرحلهٔ پس‌آزمون در ماه‌های پایانی سال انجام شده است، موکول‌شدن برخی از فعالیت‌های کاری و حجم کاری زیاد و خستگی ناشی از آن باعث کاهش این دو متغیر در گروه کنترل شده است و اگرچه گروه آزمایش هم در همین زمان مرحلهٔ پس‌آزمون را سپری کرده، به دلیل ماهیت مداخله‌ای که دریافت کرده، برخی از اهداف و نتایج کلیدی کارکنان این گروه محقق شده است؛ زیرا کارکنان در مراحل برنامه‌ریزی، نظارت و بازبینی توانسته‌اند هدف‌گذاری انجام دهند، در بازه‌های زمانی کوچک (هر ۲ هفته یک بار) علاوه بر ارائهٔ مستندات به مدیر از میزان پیشرفت خود آگاه شوند و همچنین، موانع و مشکلات را در مسیر عملکردی خود برطرف کنند.

از طرف دیگر، در شرکت مربوط نظام مدیریت عملکرد وجود نداشت و از آنجا که نتایج ارزیابی‌های عملکردی در ماه‌های پایانی سال و رسیدن به یک جمع‌بندی از سوی مدیران به صورت ذهنی و قضاوتی برای تصمیم‌گیری‌های پرسنلی و جبران خدمات ممکن است باعث ایجاد نگرانی برای کارکنان شود، شاید بتوان گفت در گروه کنترل چنین دل‌نگرانی بر روی اشتیاق و انگیزهٔ آنها تأثیر داشته است؛ در صورتی که در گروه آزمایش به دلیل اجرای نظام مدیریت عملکرد برای هر یک از کارکنان نتایج عملکردی قابل قبول و بعضاً در حال پیشرفت حاصل شد که این نتایج با مستندات ارائه‌شدهٔ مربوط به آنها در جلسهٔ بازبینی رسمی نهایی باعث شده است دلواپسی و دغدغه‌مندی کارکنان این گروه از بابت تصمیم‌گیری‌های پرسنلی برطرف شود.

از جملهٔ محدودیت‌های پژوهش حاضر نبود مرحلهٔ پیگیری است. پیشنهاد می‌شود موضوع پژوهش حاضر بر روی

[1] Lifang & Ali

سایر سازمان‌ها ارزیابی شود. همچنین، سایر پژوهشگران نظام مدیریت عملکرد را در چند چرخهٔ متوالی اجرا کنند و روند نتایج بررسی شود. همچنین، با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، پیشنهاد می‌شود مدیران و مشاوران در حوزهٔ روان شناسی صنعتی و سازمانی و منابع انسانی، برای گذار از ارزیابی عملکرد سنتی و اجرای نظام مدیریت عملکرد با شیوه‌های مدرن، از نظام مدیریت عملکرد حاضر در این پژوهش و طراحی و اجرای دیگر شیوه‌های مدرن غفلت نورزند.

سپاسگزاری

به این وسیله، از کلیهٔ مدیران و کارکنان شرکت که در انجام این پژوهش ما را یاری کردند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافعی در انتشار این مقاله وجود ندارد.

منابع فارسی

۱. زارع‌زاده، محمد، حاجی علیزاده، کبری، و امیرفخرایی، آزیتا (۱۴۰۱). اثربخشی آموزش سرمایه‌های روانشناختی بر اشتیاق شغلی و مسئولیت‌پذیری کارکنان دارای تعارض کار–خانواده در شرکت پالایش گاز سرخون و قشم. *مجلهٔ دانشکدهٔ پزشکی دانشگاه علوم پزشکی مشهد*، ۶۵(۶)، ۲۵۱۵–۲۵۳۰.
https://doi.org/10.22038/mjms.2022.66330.3911

۲. نعامی، عبدالزهرا، و شناور، فضل‌الله (۱۳۹۴). نقش اشتیاق شغلی، کنترل شغلی، رفتارهای نوآورانه و رهبری تحولی در پیش‌بینی دگرگون‌سازی شغلی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۸(۲۷)، ۱۴۵–۱۶۵.
https://jmr.usb.ac.ir/article_2066_0.html?lang=en

References

1. Aguinis, H. (2019). *Performance management for dummies.* John Wiley & Sons, Inc.
2. Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance* (4th ed). KoganPage.
3. Armstrong, M. (2022). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to performance leadership* (7th ed). KoganPage.
4. Ashdown, L. (2018). *Performance management* (2nd ed). KoganPage.
5. Awan, S.H., Habib, N., Shoaib Akhtar, C., & Naveed, S. (2020). Effectiveness of performance management system for employee performance through engagement. *SAGE Open,* 10(4). https://doi.org/10.1177/2158244020969383
6. Bahasoan, S., & Baharuddin, I. (2023). Work discipline, work motivation and employee performance. *Advances in Human Resource Management Research,* 1(2), 90-101. https://doi.org/10.60079/ahrmr.v1i2.92
7. Bakker, A.B., & Leiter, M.P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research.* Psychology Press.
8. Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., & Taris, T.W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress,* 22(3), 187-200. https://doi.org/10.1080/02678370802393649
9. Bonneville-Roussy, A., & Evans, P. (2025). The support of autonomy, motivation, and music practice in university music students: A self-determination theory perspective. *Psychology of Music,* 53(6), 909-928.https://doi.org/10.1177/03057356241296109
10. Brown, M., Hyatt, D., & Benson, J. (2010). Consequences of the performance appraisal experience. *Personnel Review,* 39(3), 375-396. https://doi.org/10.1108/00483481011030557
11. Brudan, A., Pentek, B., Gorsk, T., & Mihailoaie, C. (2024). Navigating the complexities of performance management: A thematic analysis of organizational challenges. *Timisoara Journal of Economics & Business,* 17(1), 21-40. https://doi.org/10.2478/tjeb-2024-0002
12. Bustami, E., Sunah, M.D., Afrianti, & Nurfitri. (2025). The influence of work motivation and leadership on the performance of village apparatus in Semumu village, Depati VII. *International Journal of Humanity Advance, Business & Sciences (IJHABS),* 3(3), 451–460. https://malaqbipublisher.com/index.php/IJHABS/article/view/829
13. Colquitt, J.A., LePine, J.A., Wesson, M.J., & Gellatly, I.R. (2022). *Organizational behaviour: Improving performance and commitment in the workplace* (5th ed). McGraw-Hill.
14. Dangol, P. (2021). Role of performance appraisal system and its impact on employees' motivation. *Quantitative Economics and Management Studies,* 2(1), 13-26. https://doi.org/10.35877/454RI.qems119
15. Deci, E.L., Olafsen, A.H., & Ryan, R.M. (2017). Self-determination theory in work

organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior,* 4, 19-43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108

16. Deshan, L., Ying, W., & Ghosh, A. (2023). The efficacy of performance management systems in augmenting employee motivation and performance in China. *International Journal on Recent Trends in Business and Tourism (IJRTBT),* 7(3), 94-107. https://doi.org/10.31674/ijrtbt.2021.v07i03.007
17. Dewettinck, K. (2008). Employee performance management systems in Belgian organisations: Purpose, contextual dependence and effectiveness. European *Journal of International Management,* 2(2), 192-207. https://doi.org/10.1504/EJIM.2008.017761
18. Dewi, N.K. (2025). Exploring the impact of performance management systems on employee productivity and job satisfaction. *Kriez Academy: Journal of Development and Community Service,* 2(8), 20-37. https://kriezacademy.com/index.php/kriezacademy/article/view/80
19. Doerr, J. (2018). *Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs*. Portfolio/Penguin.
20. Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement,* 70(4), 628-646. https://doi.org/10.1177/0013164409355698
21. Gruman, J.A., & Saks, A.M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review,* 21(2), 123-136. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004
22. Hagger, M.S., Hardcastle, S.J., Chater, A., Mallett, C., Pal, S., & Chatzisarantis, N.L.D. (2014). Autonomous and controlled motivational regulations for multiple health-related behaviors: Between-and within-participants analyses. *Health Psychology and Behavioral Medicine: An Open Access Journal,* 2(1), 565-601. https://doi.org/10.1080/21642850.2014.912945
23. Hakanen, J.J., & Kaltiainen, J. (2026). Work engagement: Feeling happy, motivated, and resilient at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior,* 13(1), 23-48. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-020924-064233
24. Hanum, N.R., Hubeis, M., & Hidayatulloh, F.S. (2023). Factors of performance management system and work motivation on employee engagement through employee performance as a mediation variable. *International Journal of Social Science and Education Research Studies,* 3(10), 2003-2010. https://doi.org/10.55677/ijssers/V03I10Y2023-05
25. Hernandi, F.U., & Prabowo, R.J. (2024). The effect of discipline development and work motivation on the performance: Empirical study from civil servants at the spatial planning office Bekasi City, Indonesia. *Golden Ratio of Human Resource Management,* 4(2), 97-110. https://doi.org/10.52970/grhrm.v4i2.461
26. Kakkar, S., Dash, S., Vohra, N., & Saha, S. (2020). Engaging employees through effective performance management: An empirical examination. *Benchmarking: An International Journal,* 27(5), 1843-1860. https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2019-0440
27. Kavitha, S.R. (2025). The impact of human resource practices on organizational performance: The mediating role of work engagement. *International Research Journal of Multidisciplinary Scope,* 6(1), 213-225. https://doi.org/10.47857/irjms.2025.v06i01.02661
28. Levy, P.E. (2020). *Industrial/organizational psychology: Understanding the workplace* (6th ed). Worth Publishers.
29. Lifang, Z., & Ali, D.A. (2024). The impact of performance management on employee motivation and engagement. *Accounting and Corporate Management,* 6(2), 17-23. https://doi.org/10.23977/acccm.2024.060203
30. Maake, G., Harmse, C.P., & Schultz, C.M. (2021). Performance management as a mediator for work engagement and employment relationships in the public sector in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management,* 19(0),1-12. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1507
31. Naami, A., & Shenavar, F. (2015). The role of work engagement, job control, innovative behavior, and transformational leadership in prediction of job crafting. *Public Management*

Researches, 8(27), 145-165. https://jmr.usb.ac.ir/article_2066_0.html?lang=en (In Persian)

32. Nega, N. (2022). *Effect of performance management system on employees' motivation: The case of Ethiopian Airlines in facility maintenance employees* [Doctoral dissertation, ST. MARY'S UNIVERSITY].
33. Noronha, S.F., Aquinas, P.G., & Manezes, A.D. (2018). Is job performance better attributable to performance management system through work engagement?. *Indian Journal of Commerce and Management Studies,* 9(1), 01-04. http://dx.doi.org/10.18843/ijcms/v9i1/01
34. Othman, A., Akanmu, M.D., & Bawa, A. (2026). Impact of performance appraisal practices on employee engagement in the civil service. *Institutions and Economies,* 18(1), 55-83. https://doi.org/10.22452/IJIE.vol18no1.3
35. Parastar, R. (2025). Job engagement and employee voice among nurses with the mediating role of leadership style. *Management Issues in Healthcare System,* 11, 17-36.https://doi.org/10.32038/mihs.2025.11.02
36. Ricci, L.M. (2016). *The impact of performance management system characteristics on perceived effectiveness of the system and engagement* [Master's Theses, San José State University]. https://doi.org/10.31979/etd.qh7m-s97u
37. Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2024). *Organizational behavior* (19th ed). Prentice Hall.
38. Rothmann, S., & Cooper. C.L. (2022). *Work and organizational Psychology* (3rd ed). Routledge.
39. Saleh, M.O., Eshah, N.F., & Rayan, A.H. (2022). Empowerment predicting nurses' work motivation and occupational mental health. *SAGE Open Nursing,* 8. https://doi.org/10.1177/23779608221076811
40. Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement,* 66(4), 701-716. https://doi.org/10.1177/0013164405282471
41. Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies,* 3(1), 71-92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326
42. Silva, M., & Rodrigues, R.I. (2025). Training and job satisfaction in Portugal's public sector: A sequential mediation model based on competency acquisition, performance appraisal, and career progression. *Administrative Sciences,* 15(5), 189. https://doi.org/10.3390/admsci15050189
43. Simone, R.P., Teja, A.H., Ismail, G.D., Sofianti, N.A., & Hamdani, D. (2026). Analysis of the impact of training, motivation, and performance on employee productivity of Pt Food Beverage Indonesia (Chatime Bandung). *Jurnal Locus Penelitian dan Pengabdian,* 5(2), 892-900. https://doi.org/10.58344/locus.v5i2.5460
44. Singh, P., & Twalo, T. (2015). Effects of poorly implemented performance management systems on the job behavior and performance of employees. *The International Business & Economics Research Journal (Online),* 14(1), 79-94. https://doi.org/10.19030/iber.v14i1.9034
45. Siregar, J., Widodo, W., Permana, R., Sriyono, H., & Saputro, A. (2026). Evoking teachers' innovative work behavior: Perspective of digital leadership, creativity, and proactive personality through work engagement. *European Journal of Educational Research,* 15(1), 323-339. https://doi.org/10.12973/eu-jer.15.1.323
46. Subekti, A. (2021). The influence of performance appraisal system towards job satisfaction, motivation, as well as employee performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR),* 5(2), 104-114. https://doi.org/10.29040/ijebar.v5i2.2484
47. Tiwari, R. (2020). Relationship between performance appraisal and employee performance: A study. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM),* 22(12), 57-61. https://doi.org/10.9790/487X-2212045761
48. Vellore, V. (2023). *OKRs for all: Making objectives and key results work for your entire organization.* John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
49. Yalçın, G.C., Kara, K., Edinsel, S., Kaygısız, E.G., Simic, V., & Pamucar, D. (2025). Authentication system selection for performance appraisal in human resource management using

an intuitionistic fuzzy CIMAS-ARLON model. *Applied Soft Computing,* 171, 112786. https://doi.org/10.1016/j.asoc.2025.112786

50. Yi, Y. (2022). Application of an improved clustering algorithm of neural networks in performance appraisal systems. *Journal of Cases on Information Technology (JCIT),* 24(5), 1-20. https://doi.org/10.4018/JCIT.304385
51. Zarezadeh, M., Hajalizadeh, K., & Amirfakhraei, A. (2023). Efficacy of psychological capitals training on the job engagement and responsibility of the staff with work-family conflict in Sarkhun and Qeshm Gas Refining Company. *Medical Journal of Mashhad University of Medical Sciences, 65*(6), 2515-2530. https://doi.org/10.22038/mjms.2022.66330.3911 (In Persian)