

رابطه بین اعتماد کارکنان به مدیران خود و اثربخشی سامانه ارزیابی عملکرد

محمد مهدی ربانی*، سید بابک علوی**

تاریخ دریافت: ۹۳/۱۱/۱۵

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۷/۰۸

چکیده

تاکنون، در پژوهش‌های حوزه ارزیابی و مدیریت عملکرد، بیشتر به تأثیر عوامل سامانه‌ای بر اثربخشی این گونه سامانه‌ها توجه شده و تأثیر تعاملات انسانی کمتر مدنظر بوده است. همچنین به نظر می‌رسد در سازمان‌ها نیز، در طراحی سامانه‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد، به عوامل سامانه‌ای، بیشتر از تعاملات انسانی اهمیت داده می‌شود. هدف این پژوهش بررسی رابطه اعتماد کارکنان به مدیر به‌عنوان یک پدیده تعاملی با اثربخشی نظام ارزیابی عملکرد و مقایسه آن با رابطه سهولت استفاده از سامانه به‌عنوان یک پدیده نظام‌مند با اثربخشی این سامانه است. این پژوهش در دو سازمان ایرانی در دسترس و دارای سامانه ارزیابی عملکرد، انجام شده است. تعداد ۱۷۰ پرسشنامه بین کارشناسان و مدیران میانی پخش شد که در مجموع ۱۴۶ پرسشنامه قابل استفاده گردآوری شد. تحلیل عاملی اکتشافی برای مشخص نمودن عوامل اصلی، تحلیل واریانس برای آزمون توافق گروهی و رگرسیون چندگانه برای یافتن روابط بین متغیرها انجام شد. نتایج پژوهش، همبستگی آماری معنی‌داری از اثربخشی این سامانه را بین دیدگاه‌های مدیران و کارکنان نشان نمی‌دهد؛ این نتیجه، نشان‌دهنده تفاوت دیدگاه این دو گروه درباره این موضوع است. اعتماد کارکنان به مدیران‌شان، برخلاف سهولت استفاده از سامانه، رابطه آماری معنی‌داری با اثربخشی سامانه از دیدگاه کارکنان دارد. در مقابل، سهولت استفاده از سامانه، رابطه معنی‌داری با اثربخشی سامانه از دیدگاه مدیران دارد. همچنین، براساس نتایج تحقیق، گرایش کارکنان به اعتماد، تنها متغیر این پژوهش است که با هر دو دیدگاه سنجیده‌شده از اثربخشی سامانه ارزیابی عملکرد رابطه دارد.

کلیدواژه‌ها: ارزیابی عملکرد؛ مدیریت عملکرد؛ اعتماد؛ سهولت؛ اثربخشی؛ گرایش به اعتماد.

مقدمه

ارزیابی عملکرد^۱ از فرایندهای مدیریت منابع انسانی به‌شمار می‌رود و به‌معنای ارزیابی «عملکرد کنونی یا گذشته» کارکنان در مقایسه با معیارهای کارآیی است (دسلر^۲، ۲۰۰۸). با گذشت زمان، مفهوم کامل‌تری به نام مدیریت عملکرد^۳ مورد توجه قرار گرفت. مدیریت عملکرد، فرایندی است که کلیه اقدامات هدف‌گذاری^۴، ارزیابی و بهبود عملکرد را، برای اطمینان از پشتیبانی عملکرد فرد از اهداف راهبردی سازمان، در یک سامانه واحد ادغام می‌کند (دسلر، ۲۰۰۸). در بیش از سی سال گذشته، پژوهش‌ها و بررسی‌های گسترده‌ای برای فهم و چگونگی بهبود سامانه‌های مدیریت عملکرد در سازمان‌ها انجام شده است تا بتوان، با بهره‌گیری از نتایج آنها، عوامل کلیدی موفقیت را در استفاده از این نوع سامانه‌ها شناسایی کرد (پوکالوز و اولری^۵، ۲۰۱۱). برای مثال، برخی پژوهش‌ها، اثرات عوامل مختلف بر فرایند رتبه‌بندی^۶ شامل قالب^۷ (برناردین^۸، ۱۹۷۷؛ بورمن^۹، ۱۹۷۹) و مشخصه‌های ارزیابی‌شونده و ارزیابی‌کننده (پوکالوز و وکسلی^{۱۰}، ۱۹۸۳) را بررسی کرده‌اند. در بیست سال گذشته، پیشنهادهایی برای ارزیابی نتایج، قابلیت‌ها، رفتارها و همکاری با سایرین در اجرای سامانه مدیریت عملکرد ارائه شده است. پیشنهادهایی از جمله استفاده از مقیاس‌های پنج، هفت و نه‌تایی، قبول یا رد، سخت‌گیرانه یا عدم استفاده از مقیاس و تهیه شرح حال مکتوب، گردآوری داده‌های ارزیابی از افراد بالادستی، همکاران، مشتریان یا خود فرد مورد بحث بوده‌اند (پوکالوز و اولری، ۲۰۱۱).

اگرچه همه پژوهش‌ها و تجربه‌ها بر کارکرد درست فرایندها، ابزارها و روش‌های مدیریت عملکرد تأکید داشته‌اند، اما قاعده مدیریت عملکرد اثربخش به‌سختی دست‌یافتنی است (پوکالوز و اولری، ۲۰۱۱). انجمن رهبری شرکت‌های امریکا^{۱۱} (۲۰۰۴) یک مطالعه درون‌سازمانی در مقیاس

1. Performance Appraisal
2. Dessler
3. Performance Management
4. Goal Setting
5. Pukalos & O'Leary
6. Rating
7. Format
8. Bernardin
9. Borman
10. Wexley
11. Corporate Leadership Council (CLC)

بزرگ انجام داد تا عواملی را شناسایی کند که به بالاترین اثربخشی سامانه مدیریت عملکرد منجر می‌شوند. این مطالعه، متغیرهای زیادی مانند مشخصات سامانه مدیریت عملکرد، فرهنگ سازمانی و وجود فرایندهای بازنگری رسمی و غیررسمی را بررسی می‌کند. نتایج این پژوهش، آشکار می‌کند که رفتار مدیران از مهم‌ترین محرک‌های عملکرد است و عواملی غیر از ویژگی‌های سامانه مدیریت عملکرد نیز بر اثربخشی^۱ سامانه مؤثر است؛ بنابراین، می‌بایست بیشتر به تأثیر عوامل عوامل رفتاری، هیجانی و تعاملی بر اثربخشی سامانه مدیریت عملکرد دقت کرد. از جمله این عوامل، می‌توان نحوه ارتباط کارمند و مدیر، انتظارات آنها از یکدیگر و فرهنگ سازمانی را نام برد.

پژوهش حاضر، به یکی از عوامل تعاملی، یعنی اعتماد^۲ کارکنان به مدیر مستقیم خود توجه نموده است و سعی می‌کند با یک روش کمی رابطه این متغیر را با اثربخشی ارزیابی عملکرد بررسی کند. به نظر می‌رسد کارکنانی که به مدیر خود اعتماد بیشتری دارند، با توجه به اینکه ورودی سامانه ارزیابی عملکرد وابسته به نظر مدیر است، سامانه را اثربخش‌تر درک می‌کنند و برعکس، کارکنانی که سامانه ارزیابی عملکرد را اثربخش می‌بینند، به دلیل نقش مدیر در این سامانه، احتمالاً اعتماد بیشتری به او خواهند کرد. برای مشخص تر شدن موضوع، این رابطه با رابطه بین سهولت استفاده از سامانه به عنوان یک پدیده نظام‌مند (داویس^۳، ۱۹۸۹) و این سامانه مقایسه می‌شود. در این باره - در ادامه - استدلال‌های نظری لازم تبیین خواهد شد. در مجموع، پرسش اصلی این پژوهش، که در قسمت چارچوب نظری تشریح خواهد شد، عبارت است از: از میان «اعتماد کارکنان به مدیر» و «سهولت فرایند ارزیابی عملکرد» کدام یک رابطه بیشتری با «اثربخشی سامانه ارزیابی عملکرد» دارد؟

1. Effectiveness
2. Trust
3. Davis

پیشینه پژوهش

عوامل بررسی شده مؤثر بر اثربخشی سامانه ارزیابی عملکرد

در مدتی بیش از ده سال، پژوهش‌های فراوانی برای فهم و ارتقای سامانه‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد انجام شده است (پوکالوز و اولری، ۲۰۱۱). سامانه ارزیابی عملکرد اثربخش، فرایندی است که علاوه بر تشخیص تمایز بین افراد با عملکردهای متفاوت، بتواند موجب ارتقای عملکرد کارکنان شود (لاولر^۱، ۲۰۰۳). هر کدام از این پژوهش‌ها به عواملی از جمله روابط بین مدیر و کارمند، شیوه ارزیابی و اتصال سامانه ارزیابی با سامانه‌های دیگر و تأثیر آنها بر روی سامانه‌های ارزیابی عملکرد توجه کرده‌اند. در این بخش، به نمونه‌هایی از این تحقیقات اشاره شده است که در آنها تأثیر عوامل مختلف بر سامانه‌های ارزیابی عملکرد بررسی شده است؛ عواملی مانند: آموزش، شباهت‌های مدیر و کارمند، تعهد مدیریت ارشد به اجرای سامانه و اتصال سامانه ارزیابی به سامانه جبران خدمت.

بورمن (۱۹۷۹) پژوهش‌هایی در زمینه تأثیر آموزش بر کیفیت ارزیابی عملکرد انجام داده است. او در آزمایشی، ۱۲۳ دانشجوی را بر اساس پنج نوع ارزیابی و متغیر آموزش (آموزش دیده و آموزش ندیده) به شکل تصادفی به ده دسته تقسیم کرد و از آن‌ها خواست با دیدن فیلمی که فعالیت‌های افراد مختلفی را نشان می‌دهد، عملکرد آنها را ارزیابی کنند. نتایج نشان داد که آموزش به شکل معنی‌داری، خطای هاله‌ای^۲ را کاهش داده است. علاوه بر آن، آموزش نتوانسته است دقت^۳ ارزیابی را افزایش دهد.

پوکالوز و وکسلی (۱۹۸۳) در پژوهشی دیگر رابطه بین شباهت‌های مدیر و کارمند و اثربخشی نظام ارزیابی عملکرد را سنجیده‌اند. آنها ۱۷۱ زوج مدیر و کارمند را انتخاب کردند و در برگی‌ای از هر شخص در مورد شباهتش با فرد مقابل و همچنین ارزیابی‌اش از او پرسیدند. نتایج نشان داد که جنسیت، تفاوت معنی‌داری در ارزیابی‌ها به وجود نمی‌آورد؛ ولی در مواردی که هر دو شخص اشاره کردند که با فرد دیگر متفاوتند، ارزیابی‌ها سطح پایین‌تری را نشان می‌داد. یکی دیگر از عواملی که می‌تواند بر اثربخشی مدیریت تغییر، مؤثر باشد، تعهد مدیریت ارشد

1. Lawler
2. Halo
3. Accuracy

به تغییر است (کاتر^۱، ۱۹۹۵). در فراتحلیلی^۲ که توسط راجرز^۳ و همکاران (۱۹۹۳) صورت گرفته است، (هجده) مورد پیاده‌سازی سامانه مدیریت بر مبنای هدف^۴ مطالعه شده است. نتایج این فراتحلیل نشان داد که هرگاه کارکنان تعهد مدیریت ارشد به اجرای سامانه مدیریت عملکرد را بالا درک کرده بودند، رضایت شغلی کارکنان نیز به میزان معنی داری بالاتر بود.

لاولر (۲۰۰۳) نیز پژوهشی در مورد لزوم اتصال یا عدم اتصال و همچنین نحوه اتصال سامانه مدیریت عملکرد به سامانه جریان خدمت و پاداش انجام داده است. در این پژوهش ۵۵ شرکت از فهرست فرچون ۵۰۰^۵، از طریق ارسال پرسشنامه، مطالعه شد. نتایج این پژوهش نشان داد که هرگاه سامانه ارزیابی و مدیریت عملکرد به سامانه پاداش متصل باشد، این سامانه اثربخش‌تر عمل می‌کند.

رابطه عوامل رفتاری، هیجانی و شناختی با سامانه ارزیابی عملکرد

آنچه در پژوهش‌ها و همچنین سازمان‌ها کمتر به آن پرداخته شده است، عوامل رفتاری، هیجانی و شناختی و تأثیر آنها بر اثربخشی سامانه ارزیابی یا مدیریت عملکرد است (پوکالوز و اولری، ۲۰۱۱).

اثربخشی روابط بین مدیر و کارمند، آثاری بر روند مدیریت عملکرد و خروجی آن دارد (دانیلز^۶، ۲۰۰۰). پرترسن و هیکس^۷ (۱۹۹۶) اعتماد را پیش‌نیازی برای مربی‌گری و رشد اثربخش می‌دانند. کارکنانی که روابط مستحکم و همراه با اعتماد با مدیران خود دارند، گرایش بیشتری به پیروی از دستورات مدیر خود خواهند داشت و به اینکه با آنها با عدالت برخورد خواهد شد، اطمینان بیشتری خواهند داشت.

در پژوهشی که انجمن رهبری شرکت‌های امریکا (۲۰۰۴) انجام داده است، تأثیر عوامل

1. Kotter
2. Meta-Analysis
3. Rodgers
4. MBO: Management by Objectives
5. Fortune 500
6. Daniels
7. Peterson & Hicks

متعددی بر اثربخشی سامانه مدیریت عملکرد بررسی شد؛ این عوامل عبارتند از: خود سامانه مدیریت عملکرد، فرهنگ سازمانی و وجود جلسات رسمی و غیررسمی بررسی عملکرد.

اعتماد سازمانی

در حوزه اعتماد سازمانی، نمونه پرکاربرد از مایر (۱۹۹۵) وجود دارد. مزیت این نمونه بر نمونه‌های دیگر اعتماد سازمانی، پشتیبانی شدن آن در بسیاری از پژوهش‌هاست (شورمن^۱ و همکاران، ۲۰۰۷). براساس این نمونه، برای اینکه اعتماد به فرد دیگری به وجود آید، اعتمادکننده و طرف مورد اعتماد می‌بایست دارای ویژگی‌های متقابلی باشند؛ به عبارتی: طرف اول باید گرایش به اعتماد^۲ داشته باشد و طرف دوم نیز باید از نظر طرف اول قابل اعتماد باشد. در این الگو، درک از قابل اعتماد بودن طرف دوم از درک سه خصوصیت: توانایی^۳، درستی^۴ و خیرخواهی^۵ او تشکیل شده است.

زمان، عاملی است که می‌تواند بر گرایش طرف اول به اعتماد و همچنین درک او از نفر دوم اثر بگذارد. برای مثال، در آغاز آشنایی، چون میزان شناخت کم است، تأثیر گرایش به اعتماد بر شکل‌گیری اعتماد، بیشتر از تأثیر قابل اعتماد بودن خواهد بود که این تأثیر با گذشت زمان کاهش می‌یابد (شورمن و همکاران، ۲۰۰۷).

چارچوب نظری

هدف پژوهش، بررسی رابطه اعتماد کارکنان به مدیر و اثربخشی سامانه ارزیابی عملکرد است. اگرچه اهمیت اعتماد بین یک مدیر و کارکنانش برای تمامی فرایندهای سامانه مدیریت عملکرد قابل بحث است، ولی برای اجرایی شدن پژوهش، دامنه آن محدود شد و این موضوع تنها روی سامانه ارزیابی عملکرد بررسی شده است. مطالعه این رابطه در سایر مؤلفه‌های چرخه

1. Schoorman
2. Propensity to Trust
3. Ability
4. Integrity
5. Benevolence

مدیریت عملکرد برای پژوهش‌های بعدی پیشنهاد می‌شود. در این پژوهش، از نمونه اعتماد مایر (۱۹۹۵) استفاده شده است. دلیل استفاده از این نمونه، پشتیبانی از آن در بسیاری از پژوهش‌هاست (شورمن و همکاران، ۲۰۰۷).

کارکنان، زمانی به نتایج و اثربخشی سامانه ارزیابی عملکرد باور دارند که به صحت و دقت ورودی‌های آن - که از طرف مدیر است - باور داشته باشند. اگر کارکنان به مدیر خود اعتماد نداشته باشند، با این منطقی که فرایند ارزیابی عملکرد از مدیر ورودی می‌گیرد، احتمالاً به اثربخشی نتایج این فرایند نیز باور نخواهند داشت. دلیل نظری عمده این موضوع این است که کارکنان با اعتماد به مدیر خود در فرایند ارزیابی عملکرد، در واقع خود را نسبت به نتایج احتمالی آن ارزیابی آسیب‌پذیر می‌کنند. با این استدلال، می‌توان گفت که اعتماد کارکنان به مدیر می‌تواند بر میزان درک آنها از اثربخشی سامانه ارزیابی عملکرد مؤثر باشد.

فرضیه ۱: رابطه آماری مثبتی بین اعتماد کارکنان به مدیر و اثربخشی سامانه ارزیابی عملکرد وجود دارد.

برای بالاتر بردن اعتبار پژوهش و بررسی عمیق‌تر موضوع، با توجه به کاربرد نمونه مایر (۱۹۹۵) در موضوع اثربخشی ارزیابی عملکرد، چهار پیش‌آیند اعتماد کارکنان به مدیر، یعنی درک کارکنان از توانایی، خیرخواهی و درستی مدیر و گرایش آنها به اعتماد نیز در این پژوهش در نظر گرفته شده و فرضیه‌های زیر به دست آمده است:

فرضیه ۲: رابطه آماری مثبتی بین درک کارکنان از توانایی مدیر و اعتماد آنها به مدیر وجود دارد.

فرضیه ۳: رابطه آماری مثبتی بین درک کارکنان از خیرخواهی مدیر و اعتماد آنها به مدیر وجود دارد.

فرضیه ۴: رابطه آماری مثبتی بین درک کارکنان از درستی مدیر و اعتماد آنها به مدیر وجود دارد.

فرضیه ۵: رابطه آماری مثبتی بین گرایش کارکنان به اعتماد و اعتماد آنها به مدیر وجود دارد.

فرضیه ۶: گرایش کارکنان به اعتماد، نقش متغیر مداخله‌گر در روابط اعتماد کارکنان به مدیر و همچنین هر سه متغیر: درک کارکنان از توانایی، خیرخواهی و درستی مدیر دارد. در صورتی میزان استحکام رابطه اعتماد به مدیر با اثربخشی سامانه ارزیابی عملکرد بهتر مشخص می‌شود که رابطه آن با رابطه یکی از پدیده‌های وابسته به ماهیت سامانه ارزیابی عملکرد مقایسه شود. برای به دست آوردن متغیر سامانه‌ای که علاوه بر اعتبار در پژوهش‌ها (داوینس، ۱۹۸۹) در سازمان نیز معنی‌دار باشد، در جلسه‌ای با مدیران سازمان‌های مورد مطالعه، روی انتخاب متغیر «سهولت استفاده از سامانه» به عنوان متغیر سامانه‌ای توافق شد.

استدلال نظری پیشنهادی برای رابطه یادشده این است که هرچه کار کردن با رویه‌ها و برگه‌های سامانه ارزیابی عملکرد ساده‌تر باشد، مدیر تسلط بیشتری بر استفاده از آنها خواهد داشت. از سوی دیگر، سهولت استفاده از سامانه، موجب می‌شود که کار کردن با آن به زمان کمتری نیاز داشته باشد. تسلط بیشتر مدیر به سامانه و همچنین وقت آزاد بیشتر او برای اجرای آن، موجب می‌شود که دقت سامانه در ارزیابی، افزایش یابد و اثربخش‌تر اجرا شود.

فرضیه ۷: رابطه آماری مثبتی بین سهولت استفاده از سامانه ارزیابی عملکرد و اثربخشی آن وجود دارد.

با توجه به فرضیه‌های یادشده، پرسش مهم این پژوهش، مقایسه رابطه بین دو متغیر اصلی تعاملی (اعتماد) و سامانه‌ای (سهولت) با اثربخشی سامانه ارزیابی عملکرد است تا به این وسیله بتوان درک بهتری از میزان اهمیت متغیر تعاملی داشت.

روش تحقیق

این پژوهش یک پژوهش پیمایشی^۱ است که داده‌های متغیرهای آن به صورت مقطعی^۲ گردآوری شده است. با توجه به گردآوری همزمان داده‌ها، از منظر روش شناختی، امکان شناسایی

1. Survey
2. Cross Sectional

روابط علت و معلولی بین آنها وجود ندارد و تنها رابطه آماری قابل بررسی است. در این پژوهش پرسش‌های پرسشنامه از منابع مختلفی گرفته شده است (تامسون و هیگینز^۱، ۱۹۹۱؛ شورمن و همکاران، ۲۰۰۷؛ لانگنکر^۲ و همکاران، ۱۹۸۸؛ مایر و داویس، ۱۹۹۹) و برای هیچ‌یک از متغیرها، پرسشنامه جدیدی طراحی نشده است. تمامی این پرسشنامه‌ها، در پژوهش‌های گذشته، روایی لازم داشته‌اند. در پژوهش‌های گذشته، آلفای کرونباخ مربوط به پرسش‌های مورد نظر، با در نظر گرفتن قابلیت اطمینان آماری ۹۵ درصد، در سطح معنی‌داری گزارش شده‌اند (تامسون و هیگینز، ۱۹۹۱؛ شورمن و همکاران، ۲۰۰۷؛ لانگنکر و همکاران، ۱۹۸۸؛ مایر و داویس، ۱۹۹۹).

برای استفاده از این پرسشنامه‌ها، باید با روش‌هایی را که روایی پرسشنامه را حفظ کند، به فارسی ترجمه کرد. برای این کار، ابتدا پرسشنامه‌های به‌دست آمده از منابع یادشده به فارسی ترجمه شدند، سپس ترجمه معکوس^۳ انجام گرفت و نتیجه با متن اصلی مقایسه شد. در مرحله آخر، با رعایت روان‌بودن متن، ترجمه اصلاح شد.

پس از گردآوری داده‌ها از سازمان‌های مورد نظر، تحلیل عاملی برای بررسی همگرایی پرسش‌های مربوط به سنجش یک متغیر کلی تر انجام شد. در مرحله بعد، با استفاده از رگرسیون چندگانه، روابط بین متغیرهای مستقل و وابسته بررسی شد و روابط معنی‌دار بین متغیرها مشخص شدند. یکی از پیش فرض‌های رگرسیون چندگانه، استقلال متغیرها از یکدیگر بود. با توجه به اینکه در این پژوهش چند کارشناس نظر خود را درباره یک مدیر ارائه داده‌اند، ممکن است متغیرها از یکدیگر مستقل نباشند. برای اطمینان از این موضوع، پیش از انجام رگرسیون چندگانه، آزمون گروهی بودن متغیرها صورت گرفته است (کوزلوسکی و کلین^۴، ۲۰۰۰).

در پژوهش حاضر سعی شد آن دسته از متغیرهای واپاشی که ممکن است بر روابط موجود در نمونه مؤثر باشند، اندازه‌گیری شوند. متغیرهای واپاشی در نظر گرفته شده عبارت است از: سابقه کار، سابقه کار در سازمان، سابقه کار در واحد کنونی، جنسیت، سن و مدت زمان تجربه سامانه

1. Thomson & Higgins
2. Longenecker
3. Back Translation
4. Kozlowski & Klein

ارزیابی عملکرد برای هر دو گروه کارشناسان و مدیران، سابقه کار تحت نظر مدیر کنونی برای کارشناسان، سابقه مدیریت در واحد کنونی برای مدیران و همچنین متغیر سازمانی و متغیر گروهی. جامعه آماری این پژوهش، کارشناسان و مدیران میانی دو سازمان ایرانی است. علت انتخاب این دو سازمان، اجرای چندین دوره آموزشی سامانه ارزیابی عملکرد در آنها و همچنین امکان اجرای پژوهش، از منظر در دسترس بودن آنها بوده است. در این پژوهش، کارشناس به افرادی گفته می‌شود که کار کارشناسی انجام می‌دهند و وظیفه سرپرستی فرد دیگری را ندارند و مدیران میانی، به مدیران مستقیم کارشناسان گفته می‌شود که وظیفه ارزیابی عملکرد آنها را برعهده دارند. تعداد ۱۷۰ پرسشنامه بین تمام کارشناسان و مدیران میانی که در زمان گردآوری داده‌ها در سازمان حاضر بوده‌اند، پخش شد. پرسشنامه‌هایی که به بیش از ۲۰ درصد پرسش‌های آنها پاسخ داده نشده بود یا جواب تمامی پرسش‌ها یکسان بود، حذف شدند و بقیه به عنوان پرسشنامه قابل قبول، در پژوهش استفاده شدند. در مجموع، ۱۱۴ پرسشنامه قابل قبول از کارشناسان و ۲۸ پرسشنامه قابل قبول از مدیران گردآوری شد. به این ترتیب، بازگشت پرسشنامه‌های سالم حدود ۸۳ درصد بود.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای استخراج عوامل، از روش تحلیل عامل اصلی^۱ استفاده شد. برای چرخش عوامل نیز از روش متعامد^۲ استفاده شده است. تحلیل عاملی در این پژوهش، در یک مرحله و روی تمام داده‌ها صورت نگرفته، بلکه تحلیل به شکل جداگانه روی داده‌های مربوط به هر متغیر انجام شده است. نکته دیگر اینکه تحلیل عاملی تنها روی پرسشنامه کارشناسان انجام شد؛ زیرا، با توجه به تعداد کم پرسشنامه مدیران (۲۸ پرسشنامه قابل قبول)، اجرای تحلیل عاملی برای تحلیل آنها محال بود. این پرسشنامه‌ها در پژوهش‌های گذشته توانسته است روایی خود را نشان داده و یک متغیر را تشکیل دهند؛ لذا در این پژوهش، برای به دست آوردن مقادیر متغیر مورد نظر از روش میانگین‌گیری استفاده شده است. بر اساس نتایج به دست آمده، به ازای هر متغیر موجود در نمونه، یک عامل قابل

1. Principal Components
2. Orthogonal

اطمینان استخراج شد. نتایج تحلیل عاملی در جدول (۱) نشان داده شده است. برای رعایت اختصار، متن پرسش‌های مربوط به هر یک از عوامل، در این مقاله ذکر نشده است. برای استفاده از متن پرسش‌ها در پژوهش‌های آتی با پژوهشگر مکاتبه شود.

همان‌گونه که در بخش روش پژوهش توضیح داده شد، پیش از به‌دست‌آوردن روابط بین متغیرها، باید ماهیت گروهی آنها ارزیابی شود. در مباحث آماری، روش‌های متفاوتی برای آزمون توافق گروهی به کار می‌رود (بلیز^۱، ۲۰۰۰؛ کنی^۲ و همکاران، ۲۰۰۲؛ موریتز و واتسون^۳، ۱۹۹۸). در این پژوهش از تحلیل واریانس به عنوان معیاری برای سنجش توافق گروهی استفاده شده است. جدول (۲) نتایج این تحلیل را برای عوامل مختلف نشان می‌دهد.

جدول ۱. عامل‌های اصلی حاصل از تحلیل عاملی

عامل	تعداد پرسش‌های شکل‌دهنده عامل	آلفای کرونباخ
اعتماد به مدیر مستقیم	۵	۰/۷۶
درک از توانایی مدیر	۶	۰/۹۴
درک از خیرخواهی مدیر	۵	۰/۹۰
درک از درستی مدیر	۶	۰/۷۵
گرایش به اعتماد	۶	۰/۷۴
درک کارکنان از اثربخشی سامانه	۱۱	۰/۹۵

با توجه به نتایج، می‌توان گفت که سه عامل: درک از خیرخواهی مدیر، درک از درستی مدیر و گرایش کارکنان به اعتماد، دارای ماهیت گروهی اند و ماهیت گروهی سه عامل: اعتماد به مدیر، درک از توانایی او و درک از اثربخشی سامانه تأیید نشده است. توضیح احتمالی برای گروهی بودن متغیرهای درک از درستی مدیر و خیرخواهی او، توضیحی که به آسانی به ذهن

1. Bliese
2. Kenny
3. Watson & Moritz

جدول ۲. نتایج تحلیل واریانس

Sig.	F	عامل
۰/۴۲	۱/۰۵	اعتماد به مدیر مستقیم
۰/۳۲	۱/۱۴	درک از توانایی مدیر
۰/۰۳	۱/۷۳	درک از خیرخواهی مدیر
۰/۰۳	۱/۷۶	درک از درستی مدیر
۰/۰۱	۲/۱۲	گرایش به اعتماد
۰/۲۱	۱/۲۵	درک کارکنان از اثربخشی سامانه

می‌رسد، رفتار یکسان مدیر در برابر کارمندان است؛ به عبارت دیگر، رفتار به دور از تبعیض مدیر با کارمندان موجب می‌شود که آنها درک مشابهی از درستی و خیرخواهی مدیر داشته باشند. گروهی نبودن متغیر درک از توانایی مدیر، می‌تواند به این دلیل باشد که با توجه به حوزه تخصصی هر یک از کارکنان و اینکه لزوماً توانایی مدیر در هر یک از حوزه‌های تخصصی کارکنان به یک اندازه نیست، کارکنان درک متفاوتی از توانایی او دارند؛ درکی که برگرفته از توانایی او در حوزه تخصصی ایشان است. توضیح احتمالی ذکر شده برای درک از توانایی مدیر، می‌تواند برای متغیر اعتماد و اثربخشی سامانه ارزیابی عملکرد نیز صحیح باشد.

نکته قابل توجه در این بخش، شناسایی ماهیت گروهی متغیر گرایش به اعتماد در کارکنان است. با وجود اینکه پرسش‌های این قسمت به حوزه کاری فرد یا ارتباط او با مدیرش مربوط نبود، ماهیت گروهی برای این متغیر شناسایی شد. یک توضیح احتمالی برای این یافته، می‌تواند نیاز به بدبینی یا خوش‌بینی برای مشاغل یا واحدهای مختلف سازمانی باشد. برای مثال، واحدهای ممیزی یا واحدهای مالی به نوعی رعایت احتیاط در کار خود نیاز دارند که این نوع احتیاط ممکن است به جوانب غیرکاری زندگی نیز سرایت کند.

با توجه به اینکه عوامل اصلی شرکت کننده در نمونه دارای ماهیت گروهی قابل تأییدی نبودند، تحلیل رگرسیون چندگانه فقط در سطح فردی انجام شده است. بررسی تمام نمونه‌ها در سطح فردی، با وجود عوامل گروهی در آن، می‌تواند موجب خطا در تحلیل که این موضوع از عوامل محدود کننده پژوهش است، شود. البته، سعی شد که با وارد کردن متغیر واپاشی گروه در

تحلیل رگرسیون چندگانه، این خطا کاهش یابد.

برای بررسی روابط بین متغیرها از دو روش تحلیل همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه استفاده شد. در این پژوهش، همبستگی پیرسون برای تمامی متغیرها سنجیده شد. بر اساس نتایج این سنجش، همبستگی پیرسون بین متغیرهای درک کارکنان و مدیران از اثربخشی سامانه ارزیابی عملکرد ۰/۱۱ است و در نتیجه همبستگی معنی داری بین این دو متغیر یافت نشد. این نتیجه، می تواند به این مفهوم باشد که این دو گروه با دیدگاه‌های متفاوتی اثربخشی سامانه ارزیابی عملکرد را درک می کنند. این تفاوت، ممکن است به علت نقش متفاوت این دو گروه در سامانه باشد. توضیح احتمالی در این رابطه، این است که مدیران، چون در این سامانه بیشتر با ابزار سر و کار دارند، این سامانه را بیشتر از جنبه ابزاری می بینند؛ ولی کارکنان، با توجه به اینکه بیشتر با نتیجه سامانه - که برای آنها مهم است - سروکار دارند، بیشتر از جنبه نتیجه سامانه به آن می نگرند. با توجه به این نتیجه، می توان گفت که این دو متغیر متفاوتند و قابل جمع نیستند. لذا، باید پرسش‌ها و فرضیه‌های پژوهش برای هر یک از آنها به شکل جداگانه طراحی و بررسی شود.

برای تحلیل روابط متغیرهای یادشده، از رگرسیون چندگانه سلسله مراتبی^۱ استفاده شد. ترتیب وارد کردن متغیرها به این صورت بود که ابتدا متغیرهای واپاشی، سپس متغیرهای مستقل، و در پایان متغیرهای وابسته وارد شدند. ترتیب ورود اطلاعات در نتایج تحلیل مشخص شده است. با توجه به اینکه استدلال‌های نظری قوی در انتخاب بعضی از ترتیب‌ها قابل ارائه نبود، ترتیب‌های دیگری نیز برای اجرای کار در نظر گرفته شد. نتایج ترتیب‌های مختلف بسیار به هم نزدیک بود و تغییری در روابط به دست آمده به وجود نمی آورد، لذا، می توان گفت که ترتیب ورود متغیرها، تغییری در نتایج نهایی پژوهش به وجود نمی آورد.

تحلیل رگرسیون چندگانه برای چهار متغیر اصلی پژوهش (متغیرهای اعتماد به مدیر، سهولت استفاده از سامانه، اثربخشی سامانه از دیدگاه کارکنان و اثربخشی سامانه از دیدگاه مدیران) به عنوان متغیرهای وابسته انجام شده است. گفتنی است، در صورتی که یک متغیر با متغیر اصلی رابطه ای معنی دار نداشته باشد، ضرب آن در متغیر دیگر که به معنای تأثیر مداخله گری متغیر مورد

نظر در رابطه دو متغیر دیگر است نیز، در رگرسیون چند گانه داخل نخواهد شد (بارون^۱ و کنی، ۱۹۸۶).

نکته مهم در این زمینه، شیوه در نظر گرفتن رابطه بین داده‌های مربوط به یک واحد سازمانی است (واحدی که یک مدیر مستقیم دارد). برای این کار، به هر یک از داده‌ها یک شماره گروه اختصاص داده شد. با توجه به اینکه ترتیب در متغیر شماره گروه معنی دار نیست، برای نشان دادن گروه، از متغیرهای کمکی بولین^۲ استفاده شد. نتایج تحلیل رگرسیون چند گانه در ادامه نشان داده شده است.

در تحلیل رگرسیون مربوط به متغیر وابسته اعتماد به مدیر، متغیرهای مستقل به ترتیب مشابه تحلیل متغیر سهولت استفاده از سامانه (جدول ۳) در مراحل جداگانه وارد تحلیل شدند. در این تحلیل، فقط رابطه متغیر اعتماد به مدیر و چهار متغیر سابقه کارشناس تحت نظر مدیر کنونی، درک از خیرخواهی، درستی و خیرخواهی مدیر پشتیبانی شد. تغییرات F ، β استاندارد شده و تغییرات مربع R به ترتیب برای متغیرهای سابقه کارشناس تحت نظر مدیر کنونی ۰/۳۲، ۰/۷۸، ۰/۷۸، برای متغیر ادراک از توانایی مدیر ۰/۱۹، ۰/۲۳، برای متغیر درک از درستی مدیر ۰/۲۹، ۰/۱۴ و برای متغیر درک از خیرخواهی مدیر ۰/۳۶، ۰/۳۸، ۱۰/۹۴ به دست آمد.

بر اساس این رگرسیون چند گانه، رابطه‌ای معنی دار بین اعتماد سازمانی و هر یک از سه پیش‌آیند: درک از توانایی، خیرخواهی و درستی مدیر شناسایی شد. در این تحلیل، رابطه معنی داری بین گرایش کارکنان به اعتماد و اعتمادشان به مدیر یافت نشد. میزان اعتماد سازمانی با گذشت زمان تغییر می‌کند (شورمن و همکاران، ۲۰۰۷). در حالتی که مدت زمان زیادی از آشنایی دو فرد نگذشته است، اطلاعات در مورد توانایی، خیرخواهی و درستی فرد مقابل کم است و در این حالت تأثیر گرایش به اعتماد بر میزان اعتماد به فرد مقابل زیاد است. در این پژوهش کارکنان مدت زمان قابل توجهی (از چند ماه تا چند سال) با مدیر خود کار می‌کردند و در نتیجه اطلاعات بسیاری در مورد او داشتند، شاید به همین دلیل، میزان رابطه بین اعتماد آنها به مدیرشان و درک آنها از توانایی، خیرخواهی و درستی او بسیار تقویت شده است و در مقابل، رابطه بین دو متغیر اعتماد سازمانی و گرایش کارکنان به اعتماد، که بیشتر در مورد اعتماد به غریبه‌ها معنا پیدا می‌کند،

1. Baron
2. Boolean

یافت نشده است. به این ترتیب نمونه اعتماد سازمانی مایر (۱۹۹۵) تا حدودی پشتیبانی شد. با توجه به توضیحات بیان شده، فرضیه دوم تا چهارم پشتیبانی و فرضیه پنجم رد شد. به دلیل اینکه رابطه بین گرایش به اعتماد و اعتماد به مدیر یافت نشد، گرایش به اعتماد نمی تواند نقش تعدیل کننده در رابطه اعتماد به مدیر و متغیرهای دیگر داشته باشد؛ بنابراین، فرضیه ششم نیز رد شد.

جدول (۳) نتایج رگرسیون چندگانه مربوط به متغیر وابسته سهولت استفاده از سامانه را نشان می دهد. نتایج این جدول، فقط رابطه متغیر سهولت استفاده از سامانه و متغیر گرایش کارشناس به اعتماد از متغیرهای اصلی نمونه را پشتیبانی می کند. همچنین، مشاهده می شود که این متغیر با بسیاری از متغیر سازمانی نیز رابطه دارد. این رابطه، به معنای تفاوت سهولت استفاده از سامانه های ارزیابی عملکرد مورد استفاده در دو سازمان مورد بررسی است.

جدول ۳. رگرسیون چندگانه مربوط به متغیر وابسته سهولت استفاده از سامانه

عامل	تغییرات F	β استاندارد شده	تغییرات مربع R
متغیر سازمانی	۸/۳۴	-۰/۶۳	۰/۰۶۹
متغیرهای گروهی	۶/۸۰	-	۰/۲۲۴
جنسیت کارشناس	م ^۱	م	م
سابقه کارشناس تحت نظر مدیر کنونی	۴/۳۸	م	۰/۰۲۸
جنسیت مدیر	۸/۱۳	۰/۲۳	۰/۰۴۹
سن مدیر	۲۶/۴۵	-۰/۲۹	۰/۱۲۷
سابقه مدیر	۸/۲۶	۱/۱۴	۰/۰۳۷
سابقه مدیر در سازمان	م	م	م
سابقه مدیر در واحد	۶۰/۲۷	۰/۸۵	۰/۱۶۹
سابقه مدیریت در واحد	۱۱/۷۳	-۰/۲۸	۰/۰۳۰
سابقه استفاده از ارزیابی عملکرد	م	م	م
گرایش کارشناس به اعتماد	۵/۹	-۰/۱۶	۰/۰۱۴
درک از توانایی مدیر	م	م	م
درک از درستی مدیر	م	م	م
درک از خیرخواهی مدیر	م	م	م

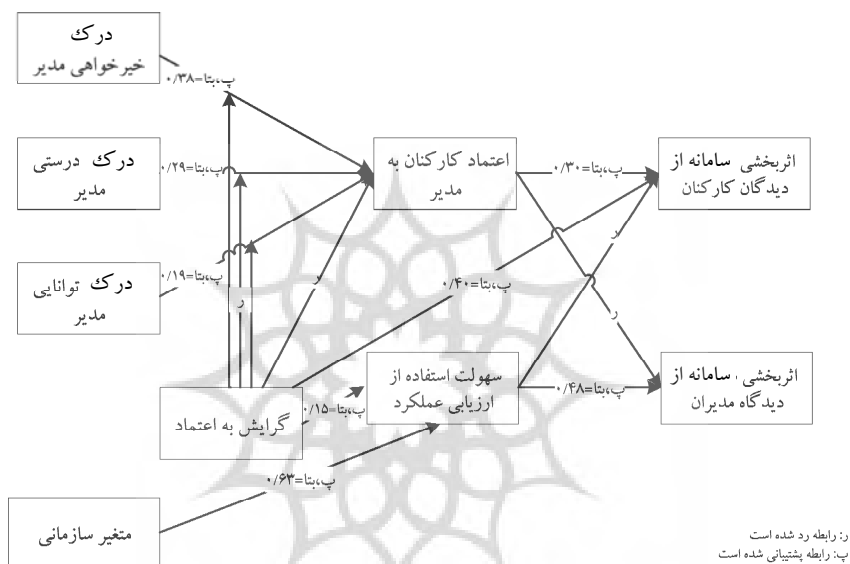
۱- م. ن. به این معنا است که با در نظر گرفتن قابلیت اطمینان آماری ۹۵ درصد، این رابطه معنی دار نیست.

در تحلیل رگرسیون مربوط به متغیر وابسته درک کارکنان از اثربخشی سامانه به ترتیب مشابه تحلیل متغیر درک کارکنان از اثربخشی سامانه (جدول ۴) و سپس رابطه‌های میانجی گرایش به اعتماد در مراحل جداگانه وارد تحلیل شدند. در این تحلیل، فقط رابطه متغیر وابسته و چهار متغیر: جنسیت کارشناس، گرایش به اعتماد، درک از توانایی مدیر و اعتماد به مدیر پشتیبانی شد. تغییرات F ، β استاندارد شده و تغییرات مربع R به ترتیب برای متغیر جنسیت کارشناس ۵/۵۵، ۰/۸۵، ۰/۴۶، برای متغیر گرایش به اعتماد ۲۶/۵۸، ۰/۳۸، ۰/۱۸، برای متغیر درک از توانایی مدیر ۱۵/۳۰، ۰/۲۰، ۰/۹۱ و برای متغیر اعتماد به مدیر مستقیم ۴/۸۸، ۰/۳۰، ۰/۲۷ به دست آمد.

جدول ۴. رگرسیون چندگانه مربوط به متغیر وابسته درک مدیران از اثربخشی سامانه

عامل	تغییرات F	β استاندارد شده	تغییرات مربع R
متغیر سازمانی	۶۰/۸۴	م ن	۰/۳۵۲
متغیرهای گروهی	۹/۶۶	م ن	۰/۲۰۱
جنسیت کارشناس	م ن	م ن	م ن
سابقه کارشناس تحت نظر مدیر کنونی	م ن	م ن	م ن
جنسیت مدیر	۵/۷۹	۰/۲۴	۰/۰۲۳
سن مدیر	م ن	م ن	م ن
سابقه مدیر	م ن	م ن	م ن
سابقه مدیر در سازمان	۴۳/۹۳	م ن	۰/۱۱۸
سابقه مدیر در واحد	۴/۴۲	م ن	۰/۰۱۱
سابقه مدیریت در واحد	۱۲/۴۷	-۰/۳۴	۰/۰۲۹
سابقه استفاده از ارزیابی عملکرد	۵/۸۲	۰/۱۹	۰/۰۱۳
گرایش کارشناس به اعتماد	م ن	م ن	م ن
درک از توانایی مدیر	م ن	م ن	م ن
درک از درستی مدیر	م ن	م ن	م ن
درک از خیرخواهی مدیر	م ن	م ن	م ن
اعتماد به مدیر مستقیم	م ن	م ن	م ن
سهولت استفاده از سامانه	۲۸/۷۲	-۰/۴۸	۰/۰۵۰

نتایج مندرج در جدول (۴) نیز فقط رابطه درک مدیران از اثربخشی سامانه ارزیابی عملکرد با درک آنها از سهولت استفاده از سامانه را نشان می‌دهد. نتایج تحلیل‌های رگرسیون چندگانه را می‌توان به صورت یکپارچه در شکل (۱) مشاهده کرد. گفتنی است که روابط نشان داده‌شده در شکل (۱)، از نتایج این پژوهش به دست نیامده است و پژوهش، رابطه علت و معلولی را بررسی نمی‌کند. برای روابط، تنها براساس پیشینه پژوهش و توضیحات نظری احتمالی، که در قسمت چارچوب نظری ارائه شد، تعیین شده است.



شکل ۱. نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه

براساس نتایج تحلیل رگرسیون ذکر شده، رابطه معنی‌داری بین اعتماد کارکنان به مدیر و درک کارکنان از اثربخشی سامانه ارزیابی عملکرد به دست آمد؛ ولی رابطه معنی‌داری بین اعتماد کارکنان به مدیر و اثربخشی سامانه از دیدگاه مدیران یافت نشد. در نتیجه، فرضیه اول پژوهش توسط تحلیل‌های انجام‌شده تا حدی پشتیبانی^۱ می‌شود.

1. Partially Support

از سوی دیگر، رابطه معنی‌داری بین سهولت استفاده از سامانه و درک مدیران از اثربخشی سامانه ارزیابی عملکرد به دست آمد. یک توضیح احتمالی در این مورد، می‌تواند توجه مدیران به جنبه‌های فرایندی سامانه ارزیابی عملکرد باشد. یکی از عامل‌های اثربخشی سامانه ارزیابی عملکرد، میزان توانایی سامانه در تفکیک افراد با میزان عملکردهای مختلف است (لاولر، ۲۰۰۳). با فرض صحیح بودن توضیح احتمالی ذکر شده، به نظر می‌رسد مدیری که کار کردن با سامانه ارزیابی عملکرد را ساده‌تر می‌داند، راحت‌تر می‌تواند از طریق این سامانه عملکرد افراد را ارزیابی کند و در نتیجه آن سامانه را اثربخش‌تر می‌بیند. در مقابل، رابطه‌ای بین سهولت استفاده از سامانه و اثربخشی سامانه از دیدگاه کارکنان یافت نشد. در نتیجه، فرضیه هفتم تا حدی تأیید می‌شود.

با توجه به نتایج پژوهش، در مورد فرضیه‌های اول و هفتم، پاسخ پرسش پژوهش مشخص شده است: در دیدگاه کارکنان، اعتماد کارکنان به مدیر بیشتر از سهولت استفاده از سامانه با اثربخشی سامانه ارتباط دارد و در دیدگاه مدیران، سهولت استفاده از سامانه بیشتر از اعتماد کارکنان به مدیر با اثربخشی سامانه رابطه دارد.

از دستاوردهای این پژوهش، مشاهده رابطه متغیر گرایش به اعتماد با هر دو دیدگاه در مورد اثربخشی سامانه ارزیابی عملکرد است. این متغیر، به صورت مستقیم، با اثربخشی سامانه از دیدگاه کارکنان مربوط است و توسط متغیر میانجی سهولت استفاده از سامانه با اثربخشی سامانه از دیدگاه مدیران رابطه دارد. به این ترتیب، گرایش کارکنان به اعتماد، تنها متغیری در نمونه است که با هر دو متغیر مربوط به اثربخشی سیستم رابطه دارد. با توجه به مطالب گفته شده، می‌توان گفت: گرایش کارکنان به اعتماد، تأثیر ویژه‌ای بر اثربخشی سامانه ارزیابی عملکرد داشته است.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

- در این پژوهش، از دیدگاه کارشناسان، رابطه معنی‌داری بین اعتماد کارکنان به مدیر و اثربخشی سامانه و از دیدگاه مدیران بین سهولت استفاده از سامانه و اثربخشی سامانه یافت شد و به همین جهت، به پرسش پژوهش پاسخ داده شد. با توجه به این نتیجه، به سازمان‌های مورد بررسی پیشنهاد می‌شود برنامه‌هایی را در راستای اعتمادسازی بین کارشناسان و مدیران خود اجرا کنند. این گونه برنامه‌ها، علاوه بر مزایای بسیاری که می‌توان برای آنها متصور شد،

- بر افزایش اثربخشی سامانه ارزیابی عملکرد در دیدگاه کارکنان نیز مؤثر خواهد بود.
- در این پژوهش، رابطه معنی داری بین درک کارکنان و مدیران از اثربخشی سامانه ارزیابی عملکرد به دست نیامد که این دستاورد، نشان از تفاوت دیدگاه این دو گروه از اثربخشی این سامانه دارد. به سازمان‌های مورد بررسی توصیه می‌شود، به دلیل این اختلاف نگرش، برای طراحی یا بازنگری سامانه ارزیابی عملکرد خود از هر دو رده کارشناسی و مدیریتی طراحی و اجرای این سامانه استفاده نمایند.
 - یکی از دستاوردهای این پژوهش، یافتن رابطه‌ای مستقیم بین متغیر گرایش به اعتماد و متغیر اثربخشی سامانه از دیدگاه کارکنان، از یک سو، و رابطه متغیر گرایش به اعتماد و متغیر اثربخشی سامانه از دیدگاه مدیران، از سوی دیگر، به وسیله متغیر میانجی سهولت استفاده از سامانه است؛ به عبارت دیگر: این متغیر، تنها متغیر این نمونه است که با هر دو دیدگاه از اثربخشی سامانه رابطه دارد. این نتیجه، از این جهت که نگرش مثبت و منفی نسبت به افراد و سامانه‌های پیرامون را به خود فرد مربوط می‌داند، می‌تواند با ادبیات حوزه بدگمانی^۱ سازمانی هم‌راستا باشد (دین^۲ و همکاران، ۱۹۹۸).
 - با پشتیبانی فرضیه‌های ۲ تا ۴ و پشتیبانی نشدن فرضیه‌های ۵ و ۶، نمونه اعتماد سازمانی مایر (۱۹۹۵) تا حدی پشتیبانی شد.
 - در پژوهش حاضر، پرسشنامه‌هایی در زمینه: سنجش میزان اعتماد به مدیر، درک از توانایی، خیرخواهی و درستی او، میزان گرایش به اعتماد، اثربخشی سامانه ارزیابی عملکرد و سهولت استفاده از این سامانه به روش علمی به فارسی ترجمه شد و روایی آنها در این زبان به دست آمد. این پرسشنامه‌ها، می‌توانند در پژوهش‌های آتی مورد استفاده قرار گیرند.

1. Cynicism
2. Dean

منابع

- Baron, R. B. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bernardin, H. J. (1977). Behavioral Expectation Scales Versus Summated Scales: A Fairer Comparison. *Journal of Applied Psychology*, 62(4), 422-427.
- Bliese, P. D. (2000). Within-Group Agreement, Non-Independence, and Reliability: Implication for Data Aggregation and Analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, Research and Methods in Organizations* (pp. 349-381). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Borman, W. C. (1979). Format and Training Effects on Rating Accuracy and Rater Errors. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 410-421.
- Corporate Leadership Council. (2004). *Driving Employee Performance and Retention Through Engagement: A Quantitative Analysis of the Effectiveness of Employee Engagement Strategies* (Catalog No. CLC12PV0PD). Washington, DC: Corporate Executive Board.
- Daniels, A. C. (2000). *Bringing out the best in People: How to Apply the Astonishing Power of Positive Reinforcement*. New York: McGraw Hill .
- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS quarterly*, 13(3), 319-340.
- Dean, J. W., Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Dessler, G. (2008). *Human Resource Management* (11th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Kenny, D. A., Mannetty, L., Pierro, A., Livi, S. & Kashy, D. A. (2002). The Statistical Analysis of Data from Small Groups. *Journal of Personality, and Social Psychology*, 83, 124-137.
- Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why Transformation efforts Fail* (Vol. 73). New York: Harvard Business School Publication Corp.
- Kozlowski, S. W. & Klein, K. J. (2000). A Multilevel Approach to Theory and Research in Organizations: Contextual, Temporal, and Emergent Processes, In K. J. Klein and S. W. J. Kozlowski (Eds.). *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations* (pp. 349-381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E. E. (2003). Reward Practices and Performance Management System Effectiveness. *Organizational Dynamics*, 32(4), 396-404.
- Longenecker, C. O., Liverpool, P. R. & Wilson, K. Y. (1988). An Assessment of Manager/Subordinate Perceptions of Performance Appraisal Effectiveness. *Journal of Business and Psychology*, 2(4), 311-320.
- Mayer, R. C. & Davis, J. H. (1999). The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136.
- Mayer, R. C., Roger C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Moritz, S., & Watson, C. B. (1998) Level of Analysis Issues in Group Psychology: Using Efficiency as an Example of a Multilevel Model. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2, 285-298.
- Peterson, D. & Hicks, M. D. (1996). *Leader as Coach: Strategies for Coaching & Developing Others*. Personnel Decisions Intl.

- Pukalos, E. D., & O'Leary, R. S. (2011). Why is Performance Management Broken? *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 146-164.
- Pukalos, E. D., & Wexley, K. N. (1983). The Relationship Among Perceptual Similarity, Sex, and Performance Ratings in Manager-Subordinate Dyads. *Academy of Management Journal*, 26(1), 129-139.
- Rodgers, R., Hunter, J. E. & Rogers, D. L. (1993). Influence of Top Management Commitment on Management Program Success. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 151-155.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Thompson, R. L. & Higgins, C. A. (1991). Toward a Conceptual Model of Utilization. *MIS quarterly*, 15(1), 125-143.

