

بررسی رابطه عملکرد مدیران ارشد ناجا با عملکرد کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان مرکز فوریت‌های پلیسی (۱۱۰) تهران بزرگ)

سید محسن اقبالی^۱

از صفحه ۹۹ تا ۱۲۲

تاریخ دریافت: ۹۴/۱/۲۷، تاریخ پذیرش: ۹۴/۳/۲۳

چکیده

این پژوهش با هدف تعیین رابطه عملکرد مدیران ارشد ناجا با عملکرد کارکنان سازمان‌های تابع خود و با تمرکز بر کارکنان سازمان فوریت‌های پلیسی ناجا (۱۱۰) به مرحله اجرا درآمده است. در راستای این هدف جامعه آماری (تعدادی از کارکنان سازمان فوریت‌های پلیسی ناجا (۱۱۰) در تهران) که حدود ۲۸۰۰ نفر بودند را به ۳ گروه کارکنان خدماتی، اداری و وظیفه (واکنش سریع) تقسیم‌بندی نموده‌ایم و از این میان، ۱۲۰۰ نفر از کارکنان که به روش تصادفی منظم از روی فهرست اسامی کارکنان سازمان انتخاب شده بودند، در این پژوهش مشارکت نمودند. روش پژوهش همبستگی بوده و پرسشنامه‌های مورد استفاده در پژوهش شامل پرسشنامه کیفیت زندگی کاری (با ۲۱ سؤال)، پرسشنامه نحوه عملکرد مدیران ارشد (با ۱۸ سؤال) و پرسشنامه ارزیابی عملکرد کارکنان (با ۱۲ سؤال) بوده است. بمنظور سنجش پایایی ابزار از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است که در آن ضریب پایایی پرسشنامه ارزیابی عملکرد ۰/۹۴، ضریب پایایی پرسشنامه کیفیت زندگی کاری ۰/۹۱ و ضریب پایایی پرسشنامه نحوه عملکرد مدیران ارشد ۰/۸۹ حاصل شد. برای تجزیه تحلیل داده‌ها از آزمون همبستگی استفاده شده است. نتایج نشان داد، بین مزد کافی و مناسب و کیفیت زندگی کاری و عملکرد مدیران ارشد، رابطه معناداری وجود دارد، همچنین بین امکان رشد و پیشرفت، دموکراسی در کار، عملکرد مدیران ارشد و عملکرد کارکنان، رابطه مستقیم و مثبتی برقرار است.

واژگان کلیدی

مدیران ارشد، ناجا، فوریت‌های پلیسی ۱۱۰، ارزیابی عملکرد، کارکنان سازمان

۱. دانشجوی دکترا- مدرس مؤسسه آموزش عالی ایوانکی (sm_eghbali@eyc.ac.ir)

۱. مقدمه

امروزه اصلی‌ترین مباحثی که در زمینه مدیریت هر مجموعه مطرح است، برنامه‌ریزی صحیح، نگرش به توسعه، تصمیم درست در وضعیت متغیر، بهبود مستمر، رضایت و حفظ کرامت تمام ذی‌نفعان، تعالی و رسیدن به سطح ناب است. تمرکز بر جریان ارزش، تکوین ساختار ناب، رفتار سازمانی و کاربرد مقدمات ناب می‌تواند زمینه‌ساز مدیریت عملکرد ناب باشد (میر، ۲۰۱۳).

عملکرد کارکنان و در پی آن، کارایی و اثربخشی سازمان به عملکرد مدیران ارشد سازمان و چگونگی برطرف کردن نیازهای انسانی کارکنان از طریق حفظ انگیزه، روحیه قوی و رضایت بخشی ایشان بستگی کامل دارد. علاوه بر حقوق و دستمزد، عوامل مهم دیگری چون عملکرد مدیران ارشد سازمان در ایجاد ساختار و تشکیلات، محیط و اوضاع کار، مسائل مدیریتی و بویژه ماهیت و طراحی شغل در راستای پاسخگویی به نیازهای مادی و روانی کارکنان و جلوگیری از کاهش عملکرد سازمان مؤثر است.

مدیران ارشد سازمان باید بدانند که به دست آمدن کیفیت زندگی کاری خوب، مستلزم این است که مشاغل بخوبی طراحی شود و عملکرد مدیران ارشد پیوسته مورد بازبینی و بررسی قرار بگیرد. در جهان رقابتی امروز، بی‌شک یکی از ابزارهای مهم ایجاد تحول و بقای سازمانی و رسیدن به اهداف و رسالت‌های مورد نظر، برنامه‌ها و رویکردهای نوین آموزشی در جهت ارتقای عملکرد مدیران ارشد سازمانی به منظور ایجاد تحول در عملکرد کارکنان است (پوکا و دیگران، ۲۰۱۳).

طبیعی است در جریان فرایند تحول سازمان، سطح و نوع توانمندیهای انسان از عوامل تعیین کننده برنامه‌های تحول در سازمانها و بنگاه‌هاست و اصولاً این توانمندیها تابع دو عامل اساسی یعنی خواستن و توانستن است. با توجه به سطح دانش، مهارتها و آگاهی‌های نیروهای انسانی توانمند و نقش تحول آفرین آنها انسان، دیگر در سازمانهای امروز ابزار تلقی نمی‌شود؛ بلکه سرمایه و محور آموزش و توسعه است. واقعیت اینکه اگر سازمانی از وجود انسانهای خلاق، دانشگر، فرصت‌شناس و تبیین‌گر مسائل بی‌بهره باشد،

1. Mayer

2. Puukka & et al

خیلی از فرصتها و موقعیتها را از دست خواهد داد؛ زیرا سازمانها در خلأ نیستند؛ بلکه در محیطی پر تلاطم قرار دارند که اوضاع محیطی درونی و بیرونی حیات سازمانی آنها را بشدت مورد تهدید و تأثیر قرار می‌دهد. آنچه پژوهشهای اخیر در حوزه مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد، روشنگر این است که اگر سازمانی که همواره درگیر رقابت پویای محیطی است، صاحب منابع انسانی فهیم، توانمند و با انگیزه‌ای نباشد، بدون شک دچار مشکلات گوناگونی خواهد شد. پژوهشهای اخیر نشان می‌دهد، بررسی و بازبینی منظم عملکرد مدیران ارشد سازمان علاوه بر منافع مثبت و چشمگیری که برای خود این مدیران دارد، سبب ایجاد تحول در کل سازمان و ایجاد عملکرد مثبت‌تر بر سایر مدیران ارشد سازمان (همرده یا غیر همرده) خواهد شد. واضح است تحول سازمانی، ساختار قدرت را در سازمان بر هم می‌زند؛ اگر منابع انسانی آن معیارهای شفاف و روشنی را در زمینه بحث تحول نداشته باشد، طبیعتاً ممکن است مجریان تحول را در سازمان ترور شخصیت، و یا شایعه‌سازیهایی گوناگون کنند و در نهایت بدنه سازمان دچار معضل برداشتی، انگیزشی شود که تمام این موارد به خودی خود می‌تواند سبب خدشه‌دار شدن تحولات مثبت سازمانی شود (کی‌او و رایت^۱، ۲۰۱۳؛ رن و ویک و دیگران^۲، ۲۰۱۳؛ گرین و می^۳، ۲۰۱۳). در این مقاله به بررسی میدانی تأثیر عملکرد مدیران ارشد نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (ناجا) بر عملکرد کارکنان میان کارکنان مرکز فوریت‌های پلیسی ۱۱۰ (در سطح تهران بزرگ) پرداخته شده است. در شکل شماره (۱) تقسیم‌بندی سطوح بررسی پژوهش در مورد منابع انسانی، میان کارکنان مرکز فوریت‌های پلیسی تهران بزرگ به صورت طرحوار نشان داده شده است.



شکل (۱): نمایش طرحوار تقسیم‌بندی منابع انسانی مرکز فوریت‌های پلیسی ۱۱۰ تهران بزرگ

1. Kehoe & Wright
2. Renwick & al
3. Greene & Mi

۲. مروری بر مبانی و مفاهیم پژوهش

۲-۱. شاخصهای عملکرد

شاخصهای عملکردی مدیران ارشد هر سازمان، نمایانگر واقعیت‌های عرصه فعالیت‌های آن سازمان و در نظام مدیریتی، ابزاری کارآمد برای ارزشیابی برنامه‌ها و فعالیت‌های آن سازمان و مدیران مربوط به آن است که از طریق آنها می‌توان از دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده در برنامه‌ها و همچنین میزان دستیابی به عملکرد مطلوب کارکنان، آگاهی یافت. توجه عمیق به شاخصهای عملکردی در شناسایی و درک بهتر خلأها، نارسایی‌ها، کمبودها و همچنین در بهبود برنامه‌های سازمان از جهت کمی و کیفی کمک شایانی می‌کند. شاخصهای عملکردی را می‌توان از سه دیدگاه اساسی مورد بررسی و بازبینی قرار دارد که عبارت است از: (آرنتز و دیگران^۱، ۲۰۱۳؛ روزبهانی و دیگران، ۲۰۱۳؛ عارف و الیاس، ۲۰۱۳).

- به نظام ارزشیابی یاری می‌رساند تا براساس عوامل درست، به ترکیب عملیات دست ببرد و در اصل، آینه ارزشیابی به شمار می‌رود.

- روش حرکت و مسیر را برای شناخت کارکرد مدیران فراهم می‌آورد.
- گسلهای برنامه‌ای را از طریق ارزشیابی مشخص می‌سازد.

پژوهشهای اخیر نشان می‌دهد، تعریف شاخصهای قابل اندازه‌گیری، یکی از ملزومات اساسی هر نوع برنامه‌ریزی در سازمان است. همچنین، بهنگام بودن، قابل اطمینان بودن و معنادار بودن این شاخصها، اهمیت فراوانی در تعیین راهبردها، سیاستها و راهکارهای اجرایی سازمان دارد. شاخصها نقش هشدار دادن به تصمیم‌سازان در خصوص وجود مشکلات بالقوه یا پنهان در برخی زمینه‌های خاص و یا ادامه روند مطلوب در زمینه‌های دیگر سازمان را ایفا می‌کند. شاخصهای عملکردی مدیران و کارکنان، معمولاً از نظریه‌ها، نگرشها و یا موقعیتها در سازمان یا محیط داخلی و خارجی آن سرچشمه می‌گیرد و مانند نشانه‌هایی که مسیر را مشخص می‌کند، می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد (بلیجوسی و دیگران^۲، ۲۰۱۳؛ کاهریلاس^۳، ۲۰۱۳؛ فلمینگ و دیگران^۴، ۲۰۱۳).

1. Arnetz et al

2. Ylijoki & et al

3. Kahrilas

4. Fleming & et al

در پژوهشی که در سال ۲۰۱۴ و در میان کارخانجات صنعتی یکی از کشورهای اروپایی انجام شد، نشان داده شد که عملکرد مثبت مدیران ارشد به گونه‌ای مؤثر، تعیین کننده موفقیت مدیران زیردستی خود است و این مدیران به شاخصهایی چون مأموریت و اهداف سازمان، انگیزش، جوسازمانی و ارتباطات با ارباب رجوع به عنوان شاخصهای ارزیابی خود توجه کرده‌اند (سیلورستو^۱، ۲۰۱۴).

در پژوهشی دیگر، که در سال ۲۰۱۳ و در میان تعداد زیادی از شرکتهای هلدینگ صنعتی به عمل آمد، شاخصهای اساسی مدیران ارشد کارآمد، که بر موفقیت کارکنان خود نیز مؤثر بوده است، این چنین مشخص شده است: تعداد راه‌حلهای ابتکاری، میزان توانایی حل مسائل به شکل خلاق و میزان توانایی تشویق کارکنان به تأمل درباره عملکرد خویش (چن^۲، ۲۰۱۳).

در پژوهشی که در سال ۲۰۱۵ به پایان رسیده، آشکارا نشان داده شده که دو شاخص مهم، مؤثر بودن و متعهد بودن مدیران ارشد سازمانی، می‌تواند عملکرد کارکنان سازمان را از وضع نامساعد به وضع بهینه انتقال دهد (بهینگی طبق تعریف و ملاکهای این پژوهش). بهترین الگوی مدیریتی برای مدیران ارشد این سازمانها این است که از یک طرف به‌عنوان آسان‌کننده اصلاحات و نوسازی عمل کنند و از سوی دیگر، سازمان را به عنوان جامعه یادگیرنده درآورد و بتواند زمینه رهبری انتقالی^۳ را برای سایر کارکنان به وجود آورد (استایلز و دیگران^۴، ۲۰۱۵). با مرور ادبیات حوزه مورد بررسی، تعدادی از مهمترین شاخصهای مشترک مدیران ارشد که توانایی تأثیرگذاری مثبت بر عملکرد کارکنان خود داشته‌اند، شناسایی شده که عبارت است از (فاگونداس و دیگران^۵، ۲۰۱۳):

- میزان پذیرش مسئولیت در تمام جنبه‌های سازمان
- میزان ارتباطات و درگیری آنها با مسائل و داشتن ادراکات دقیق

1. Silvestro

2. Chen

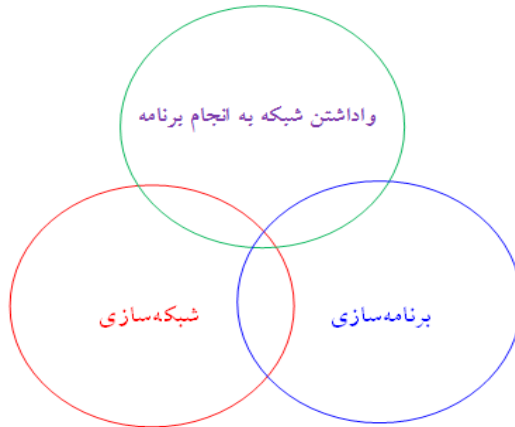
3. Trans Formation

4. Stiles & et al

5. Fagundes & et al

- میزان دریافت اطلاعات و بازخورد از سوی کارکنانی که غیررسمی رهبری کارکنان را به عهده دارند.
 - در پژوهشی که در سال ۲۰۱۲ صورت پذیرفته است به منظور تشریح مدیریت اثربخش مدیران ارشد سازمانی و تأثیر عملکرد مثبت و منفی ایشان بر کل سازمان، دو معیار در نظر گرفته شده که عبارت است از (روملر و دیگران^۱، ۲۰۱۲):
 - تحقق اهداف سازمان با استانداردهای کمی و کیفی خوب
 - ایجاد رضایت و تعهد کاری در کارکنان
- میزان تحقق اهداف سازمان، که در گرو عملکرد مثبت و تأثیرگذار کارکنان سازمان است، یکی از مهمترین معیارهای سنجش عملکرد مدیران ارشد سازمانی است. آنچه در این راستا از اهمیت بسیاری برخوردار است، پایبندی مدیران ارشد به رسالت و فلسفه وجودی سازمان است (والس و دیگران^۲، ۲۰۱۳). در پژوهشی که در سال ۲۰۱۳ صورت پذیرفته است، علاوه بر دو معیار یاد شده، معیار رضایت و تعهد کارکنان نیز برای اثربخشی مدیران ارشد سازمانی لحاظ شده است. اگرچه معیار اصلی ارزیابی مدیران ارشد، کیفیت عملکردی ایشان در تحقق اهداف سازمان است در انجام این کار، کارکنان نقشی کلیدی ایفا می‌کنند (مارگینسون و دیگران^۳، ۲۰۱۴). پژوهشهایی که در فاصله سالهای ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۴ در زمینه میزان تأثیرگذاری عملکرد مدیران ارشد سازمانی بر کل یا بخشی از سازمان انجام شده است، نشان می‌دهد که رفتار مدیران ارشد اثربخش، عمدتاً از یک الگوی سه بعدی پیروی می‌کند که در شکل شماره (۲) نیز نمایش داده شده است:

1. Rummler & et al
 2. Wallace & et al
 3. Marginson & et al



شکل (۲): الگوی سه بعدی رفتار مدیران اثربخش سازمان

منبع: (اسلیتر و دیگران^۱، ۲۰۱۴؛ وانگ و دیگران^۲، ۲۰۱۴؛ هو و دیگران^۳، ۲۰۱۴؛ استودارت و دیگران^۴، ۲۰۱۴)

الگو، علاوه بر توصیف رفتار مدیران ارشد اثربخش (بر کل یا بخشی از سازمان) می‌تواند به عنوان الگوی تجویزی (در وضعیت مشابه) نیز به کار گرفته شود. براساس مطالعات، بخش عمده‌ای از وقت و توان مدیران ارشد اثربخش سازمانی، صرف ایجاد شبکه ارتباطی مطلوب و کسب همکاری آنها در راستای اجرای برنامه‌های سازمان می‌شود و این در حالی است که برنامه‌سازی در افق گسترده زمانی (از دستور کارهای ساعت به ساعت روزانه تا طرحهای بلند مدت آرمانی) چالش همیشگی این مدیران است. این فرایندها در عمل به صورت رفتارهای ترکیبی ظاهر می‌شود و قابل تفکیک از یکدیگر نیست. مدیران ارشد اثربخش سازمانی، طی تعاملات و تصمیم‌گیریهایی روزانه خود همواره زنجیره‌ای از این اجزای عملیاتی را به صورت ریز و نامرئی اجرا می‌کنند؛ اجزایی که در طول زمان به صورت الگویی یکپارچه درآمده، و دیدگاه‌های حرفه‌ای مدیران را به تحولات موفقیت‌آمیز سازمانها تبدیل کرده است.

1. Slater & et al
2. Wong & et al
3. Ho & et al
4. Stoddart & et al

در سال ۱۹۷۳ مینتزبرگ^۱ با انتشار نتایج مطالعاتی که در مورد عملکرد مدیران ارشد اجرایی انجام داده بود، نگرش جدیدی ارائه کرد. وی برای رفتار مدیران، ده نقش مدیریتی معرفی کرد و بر این باور بود که به‌رغم تفاوت سازمانها و مدیران، این نقشها در کارهای مدیران مشترک است. در این پژوهش، این ده نقش در سه گروه نقشهای ارتباطی، نقشهای اطلاعاتی و نقشهای تصمیم‌گیری طبقه‌بندی شده است (مینتزبرگ، ۱۹۷۸).

برای این پژوهش و با تجزیه و تحلیل تحقیقات و پژوهشهای جامعی که در حوزه بررسی تأثیرات مثبت و منفی عملکرد مدیران ارشد بر سازمان انجام شد و همچنین با مشاوره‌های که با تعدادی از مجربترین استادان حوزه مدیریت و ارزیابی عملکرد سازمانی صورت گرفت، تصمیم گرفته شد که به‌منظور بررسی میزان تأثیر عملکرد مدیران ارشد سازمان مورد بررسی در این پژوهش (مرکز فوریت‌های پلیسی تهران بزرگ) باید به تجزیه و تحلیل دو متغیر اصلی یعنی کیفیت زندگی کاری کارکنان و عملکرد کارکنان پرداخته شود که در ادامه به تفصیل، شرح و توضیح داده شده است.

۳. ارزیابی عملکرد (مدیران ارشد و کارکنان)

همه افراد حق دارند و علاقه‌مند هستند که از نتایج عملکرد روزانه خود آگاه باشند. این مسئله در مورد کارکنان وجه دیگری هم پیدا می‌کند و آن این است که کارکنان علاقه دارند از نظر سازمان در مورد خود آگاه شوند و از سوی دیگر سازمان نیز مُحِق است نظر خود را در مورد منابع انسانی سازمان، که از اصلی‌ترین سرمایه‌های سازمان به شمار می‌روند، ابراز کند و به اطلاع ایشان برساند. از سوی دیگر از کارکنانی که از انتظارات سازمان در مورد خویش بی‌اطلاع هستند، چگونه می‌توان انتظار داشت که در جهت رفع و جبران کاستی‌های گذشته اقدام کنند. در همین راستا باید یادآور شد که در اغلب موارد، کارکنان، سازمان یا دست‌کم مدیر ارشد مستقیم خود را مسئول و مسبب افت یا ضعف عملکرد خود می‌دانند. دلایل اصلی نیاز سازمانها به ارزیابی عملکرد مدیران ارشد و کارکنان زیرمجموعه آنها عبارت است از:

1. Mintzberg

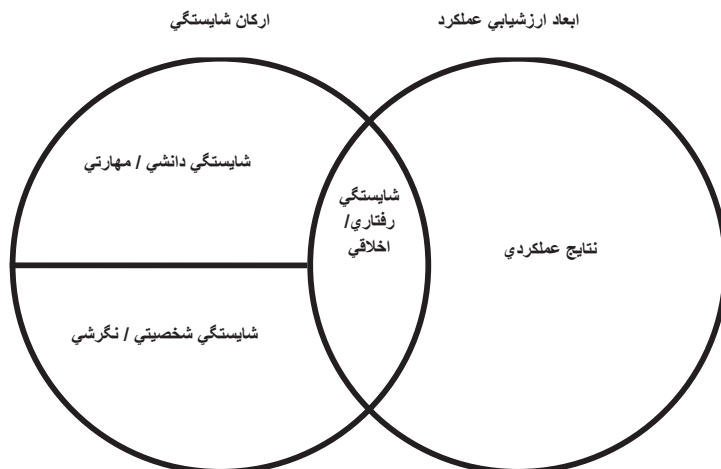
- تشویق عملکردهای مطلوب و نهی از عملکردهای نامطلوب کارکنان
 - پاسخ به این نیاز کارکنان که «حق دارند از نظر کارفرما در مورد عملکرد خود آگاه باشند».
 - شناسایی افرادی که توان ارتقا دارند و یا سزاوار افزایش دستمزد و مزایای جانبی هستند.
 - نیازسنجی آموزشی کارکنانی که به منظور ارتقا یا جبران کاستیها به آموزش نیاز دارند.
 - امکان بازنگری مشاغل و پستهای سازمانی
- باید توجه کرد که هدف نهایی ارزیابی عملکرد مدیران ارشد و کارکنان زیرمجموعه آنها، مبادله اطلاعات بین ارزیاب و کارکنان در جهت جلوگیری از عملکرد نامطلوب و اصلاح آن و تشویق عملکرد مطلوب مدیران ارشد و کارکنان زیرمجموعه آنها است. به این منظور باید در طی جلسه ارزیابی دقت کرد تا در جهت نتیجه‌گیری از مباحث حرکت شود، هم‌چنین کارکنان باید بدانند که سازمان در جهت اصلاح روش نامطلوب گذشته با ایشان همراه و همگام است (اکلیز و دیگران^۱، ۲۰۱۴؛ تو و دیگران^۲، ۲۰۱۴).

۴. ابعاد عملکرد مدیران

نظام‌های شایستگی معمولاً در سه حوزه شخصیتی، دانشی و رفتاری شایستگی را مورد بررسی قرار می‌دهند. برخی افراد شایستگی عملکردی را نیز به این ابعاد می‌افزایند که در ادبیات شایستگی رایج نیست. اما در مورد ابعاد ارزشیابی عملکرد معمولاً نتایج عملکردی و رفتاری/ اخلاقی در نظر گرفته می‌شوند. البته در اینجا هم برخی نظام‌های ارزشیابی عملکرد خصلت محور هستند که البته مورد انتقاد محققان قرار گرفته است. بنابراین اگر بخواهیم مرزی بین ابعاد ارزشیابی عملکرد و نظام‌های شایستگی مشخص کنیم، شاید شکل (۳) بتواند نگاه خوبی به ما بدهد.

1. Eccles & et al.

2. Tu & et al.



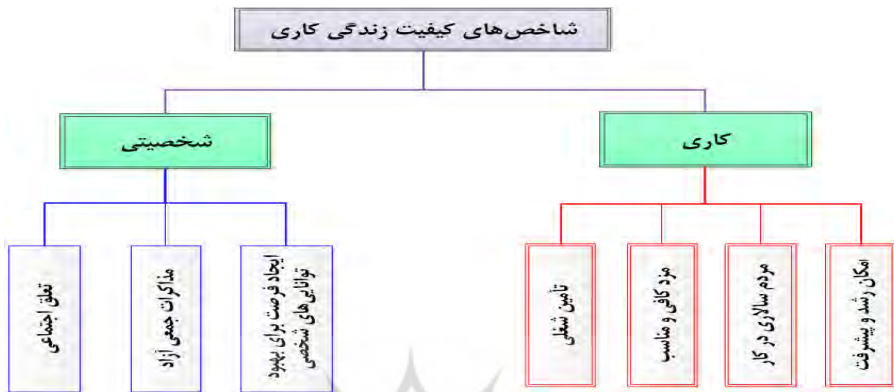
شکل (۳): ارتباط ارکان شایستگی و ابعاد ارزشیابی عملکرد

به این ترتیب در الگوی ارزشیابی عملکرد دو بعد نتایج عملکردی و ویژگیهای رفتاری را می‌توان پوشش دهنده عملکرد یک فرد دانست. به این ترتیب ویژگیهای شخصیتی و شایستگیهای دانشی و مهارتی در الگوی ارزشیابی عملکرد لحاظ نمی‌شوند. در ادامه مؤلفه‌های مناسب برای هر یک از دو بعد ویژگی رفتاری و نتایج عملکردی را مورد بررسی قرار داده‌ایم (جزینی، ۱۳۹۱، ص ۶۳).

از نظر فرماندهان و مدیران ناجا عوامل زیر به ترتیب مهمترین عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی در دو بعد فردی و سازمانی بوده‌اند: (۱) ماهیت سازمانی، (۲) عوامل انقلابی، (۳) عوامل اسلامی، (۴) عوامل روانشناختی، (۵) عوامل حرفه‌ای، (۶) راهبردهای مدیریتی، و (۷) ساختار. در زیر برای آشنا شدن با مؤلفه‌های هر عامل عین الگوی پیشنهادی ارائه می‌شود (بختیاری، ۱۳۸۸).

۶. شاخصهای کیفیت زندگی کاری

منطق ضرورت توجه به کیفیت زندگی کاری و بهبود آن این است که ۶۵ درصد عمر مفید انسانها در محیط کار سپری می‌شود. شاخصهای بهبود کیفیت زندگی کاری در شکل شماره (۶) نشان داده شده است (بزاز جزایری، ۱۳۸۵).



شکل (۶): شاخصهای کیفیت زندگی کاری

۷. روش شناسی

این پژوهش از نوع توصیفی، کاربردی- توسعه‌ای، و با توجه به شیوه جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها، روش تحقیق توصیفی از نوع کتابخانه‌ای- اسنادی- میدانی و همبستگی است. در این پژوهش، پس از بررسی کتابها و اسناد منابع کتابخانه‌ای و سایتها و پایگاه‌های معتبر علمی به جمع‌آوری اطلاعات مفید آنها پرداخته، و با گردآوری عوامل تأثیرگذار عملکرد مدیران ارشد سازمانی در کیفیت زندگی کاری و بهبود عملکرد کارکنان سازمان و با استفاده از نظر چند تن از خبرگان و استادان مطرح در این حوزه به طراحی پرسشنامه‌هایی در زمینه این سه متغیر پرداخته شده است.

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر عملکرد مدیران ارشد ناجا (مورد پژوهی: مرکز فوریتهای پلیسی تهران بزرگ) بر عملکرد کارکنان زیرمجموعه خود صورت پذیرفته است. در راستای این هدف جامعه آماری را (مرکز فوریتهای پلیسی تهران بزرگ) که حدوداً ۲۸۰۰ نفر بودند به سه گروه کارکنان خدماتی (۵۰۰ نفر)، اداری (۷۴۰ نفر) و وظیفه (واکنش سریع، ۱۵۶۰ نفر) تقسیم‌بندی نموده‌ایم. از این میان، ۱۲۰۰ نفر از کارکنان، که

شامل ۶۰۰ نفر از کارکنان وظیفه (واکنش سریع) واحدهای مختلف، ۳۰۰ نفر از کارکنان خدماتی و ۳۰۰ نفر از کارکنان اداری بودند به صورت تصادفی منظم از روی فهرست نام کارکنان مرکز فوریت‌های پلیسی تهران بزرگ انتخاب شدند که به پرسشنامه‌های تحقیق پاسخ دادند. لازم به ذکر است که با توجه به تفاوت حوزه‌های کاری هر یک از سه دسته نمونه، ارائه پرسشنامه به دو صورت دستی - حضوری و از طریق پست الکترونیک صورت گرفت که پس از گذشت دو هفته، تمام پرسشنامه‌ها، اعم از کامل شده یا ناقص (توسط فرد پرنشده بود) جمع‌آوری گردید.

۱-۷. ابزارهای پژوهش

در این تحقیق، اصلی‌ترین ابزارهای گردآوری اطلاعات و داده‌ها، پرسشنامه و مصاحبه بوده است، بدین منظور، پس از تجزیه و تحلیل پژوهش‌های پیشین و مرور ادبیات با به‌کارگیری ابزار مصاحبه و نظر چند تن از خبره‌ترین و با تجربه‌ترین استادان این حوزه به تدوین پرسشنامه‌های مورد نیاز این پژوهش پرداخته شد؛ لذا به منظور سنجش کیفیت زندگی کاری کارکنان از پرسشنامه‌ای ۲۱ سؤالی که بر اساس عوامل کیفیت زندگی کاری «کاسیو مرت ون» طراحی، و بر اساس طیف لیکرت تنظیم شده، استفاده شد. همچنین برای سنجش عملکرد کارکنان از پرسشنامه‌ای ۱۲ سؤالی و نیز به منظور ارزیابی عملکرد مدیران ارشد سازمان از پرسشنامه‌ای ۱۸ سؤالی استفاده گردید. در این پژوهش به منظور سنجش پایایی ابزار مورد استفاده از ضریب آلفای کرونباخ بدین صورت استفاده شد که ۱۲۰ نمونه از پرسشنامه‌ها تصادفی بین جامعه نمونه توزیع، و پس از جمع‌آوری، ضرایب پایایی آنها محاسبه شد که نتایج آن در جدول شماره (۱) نشان داده شده است.

جدول (۱): ضریب آلفای کرونباخ

پرسشنامه	عملکرد مدیران ارشد	سنجش عملکرد کارکنان	کیفیت زندگی کاری کارکنان
ضریب آلفای کرونباخ	۰/۹۶	۰/۸۹	۰/۹۲

در این پژوهش به منظور سنجش اعتبار صوری (ظاهری)، محتوایی و ساختاری هریک از پرسشنامه‌ها از دو روش بهره گرفته شده است. در روش اول با درخواست از ده

کارشناس خبره علوم انسانی "انتظامی و نظامی" (پلیسی) و ده کارشناس خبره دانشگاهی علوم مدیریت به کیفیت سؤالات هر یک از سه پرسشنامه امتیاز داده و سپس امتیازات آنها با یکدیگر جمع شد.

این یافته گویای آن است که بر پایه تحلیل عاملی، همه سؤالات سه پرسشنامه مهم بوده و ضریب هر سه پرسشنامه بالای $0/۸۲$ می باشد که دارای روایی (اعتبار) مناسب می باشند. بنابراین هر سه پرسشنامه مورد بررسی از اعتبار ساختاری مناسب برخوردار می باشند. در این روش، که به سنجش اعتبار صوری و محتوایی هر یک از پرسشنامه ها پرداخته ایم، اعتبار محتوایی و صوری سه شکل بررسی شد: الف) تعیین تناسب و شفافیت هر سؤال بدین ترتیب که تعداد کل متخصصانی که تناسب و شفافیت هر سؤال را مناسب تشخیص داده بودند، تقسیم بر تعداد کل آنان شد که حاصل، عددی بین صفر و یک به دست آمد که پس از میانگین گیری برای پرسشنامه های مربوط به "کیفیت زندگی کاری"، "عملکرد مدیران ارشد" و "سنجش عملکرد کارکنان"، این مقدار به ترتیب $(0/۹۱ و 0/۹۴، 0/۸۸)$ به دست آمد. ب) تعیین شاخصهای تناسب و شفافیت کلی ابزار به منظور تعیین تناسب و شفافیت کلی ابزار پرسشنامه از رویکرد توافق کلی بدین صورت بهره گرفته شد که تعداد متخصصانی که تناسب و شفافیت سؤالات را مطلوب تشخیص داده بودند بر تعداد کل آنان تقسیم شد که حاصل برای پرسشنامه های مربوط به "کیفیت زندگی کاری"، "عملکرد مدیران ارشد" و "سنجش عملکرد کارکنان"، به ترتیب $(۹۱٪، ۹۷٪ و ۹۳٪)$ به دست آمد. ج) جامعیت کلی ابزار پرسشنامه بدین منظور تعداد متخصصانی که جامعیت ابزار را مطلوب تشخیص داده بودند بر تعداد کل آنان تقسیم شد که عدد حاصل برای هر یک از پرسشنامه های "کیفیت زندگی کاری"، "عملکرد مدیران ارشد" و "سنجش عملکرد کارکنان"، به ترتیب $(۸۹٪، ۹۱٪ و ۸۶٪)$ به دست آمد. نتایج هر سه روش، سنجش اعتبار صوری و محتوایی، بیانگر اعتبار صوری و محتوایی مناسب هر سه پرسشنامه است. در روش دوم از "تحلیل عاملی" برای بررسی انسجام درونی و اعتبار ساختاری هر یک از سه پرسشنامه مورد بررسی، استفاده شد که یافته های پژوهش در زمینه مقادیر اشتراک و بار عاملی سؤالات هر یک از سه پرسشنامه نشان می دهد که بار عاملی سؤالات هر سه پرسشنامه از مقدار زیادی برخوردار است (پرسشنامه کیفیت زندگی کاری: $0/۸۸۳$ ،

پرسشنامه عملکرد مدیران ارشد: ۰/۹۳۱ و پرسشنامه سنجش عملکرد کارکنان: ۰/۸۲۴). با پذیرش مرز ۰/۴۰ برای بارهای عاملی، مشخص می‌شود که تمام سؤالات هر یک از سه پرسشنامه دارای بار عاملی قابل قبول (بیش از ۰/۴۰) است. این یافته گویا است که بر پایه تحلیل عاملی، همه سؤالات سه پرسشنامه مهم، و دارای روایی (اعتبار) مناسب است. بنابراین هر سه پرسشنامه مورد بررسی از اعتبار ساختاری مناسب برخوردار است. خلاصه نتایج اعتبارسنجی پرسشنامه‌های مورد استفاده در جدول شماره (۲) نشان داده شده است.

۸. ویژگی‌های پاسخگویان

جدول (۲) مشخصات اصلی نمونه‌های تحقیق نشان داده شده است.

جدول (۲): مشخصات نمونه‌های تحقیق

پاسخگویان	میانگین سنی	تحصیلات	میانگین سابقه خدمتی	فراوانی
کارکنان خدماتی	۳۹ سال	۲۰ درصد تحصیلات دیپلم ۷۰ درصد فوق دیپلم ۱۰ درصد لیسانس	۲۵ سال	۴۰۰
کارکنان اداری	۳۷ سال	۶۰ درصد لیسانس به بالا ۴۰ درصد دیپلم و یا فوق دیپلم	۲۴ سال	۴۰۰
کارکنان عملیاتی (واکنش سریع)	۲۸ سال	۹۰ درصد لیسانس به بالا ۱۰ درصد دیپلم و یا فوق دیپلم	۲۱ سال	۴۰۰

نمونه آماری از سه گروه کارکنان پایور در یگانهای خدماتی و اداری و عملیاتی تقسیم شده‌اند که از هر گروه ۴۰۰ نفر به طور تصادفی انتخاب گردید. میانگین سنی کارکنان خدماتی بیشترین و کارکنان عملیاتی کمترین حد می‌باشد. از طرفی تحصیلات کارکنان عملیاتی اکثراً لیسانس به بالا می‌باشد.

۹. یافته‌های پژوهش

در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای SAS و SPSS استفاده شده است. از ضریب همبستگی به منظور تعیین رابطه متغیرهای وابسته کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان با عملکرد مدیران ارشد استفاده شده است. هم‌چنین از رگرسیون

چند متغیره به منظور شناخت تأثیر متغیر تأثیر عملکرد مدیران ارشد بر دو متغیر وابسته دیگر یعنی کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان روی سه گروه مورد مطالعه استفاده شده است.

۹-۱. تحلیل رگرسیون سه دسته مورد بررسی و متغیرهای سه گانه و آزمونه‌های همبستگی تحلیل رگرسیون، شیوه آماری برای بررسی و الگوسازی ارتباط بین متغیرها است. این تحلیل یک روش آماری برای گرفتن چند متغیر است که متغیرهای مستقل نام دارد و توسعه یک الگوی ریاضی است که نشان می‌دهد چگونه آنها فقط به مقدار یک متغیر مربوط می‌شود که آن هم متغیر وابسته نامیده می‌شود. بنابراین، تحلیل رگرسیون برای یافتن روابط خطی و الگوسازی آماری مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این بخش از پژوهش سعی شده است که رابطه بین متغیرهای سه گانه که عبارت است از: X_1 : عملکرد مدیران ارشد، X_2 : ارزیابی عملکرد و X_3 : کیفیت زندگی کاری و میزان تأثیر این سه متغیر (مستقل - وابسته) بر یکدیگر و نیز داشتن یا نداشتن تفاوت معنادار مشخص شود. جدول (۳) نشان‌دهنده ضرایب با تحلیل رگرسیون است.

جدول (۳): ضرایب به دست آمده با تحلیل رگرسیون

X_3	X_2	X_1	نام گروه / متغیر
کیفیت زندگی کاری	ارزیابی عملکرد	عملکرد مدیران ارشد	کارکنان وظیفه (واکنش سریع)
۰/۲۷۵	۰/۲۴۳	۰/۳۳۴	کارکنان اداری
۰/۱۹۸	۰/۱۸۶	۰/۲۵۷	کارکنان خدماتی
۰/۱۴۶	۰/۱۳۶	۰/۲۰۳	کل جامعه نمونه
۰/۲۰۶	۰/۱۸۸	۰/۲۶۴	

تحلیل رگرسیون جدول (۳) نشان داد که به لحاظ آماری تفاوت معناداری بین گروه‌های مختلف کارکنان وجود دارد و این بدان معنا می‌باشد که نظرات کارکنان با یکدیگر همخوانی دارند و تمام کارکنان قائل به اهمیت تأثیر عملکرد مدیران ارشد سازمان، بر عملکرد کارکنان زیرمجموعه دارند و در این میان بیشترین اهمیت به این تأثیر مربوط به گروه کارکنان وظیفه (واکنش سریع) و کمترین اهمیت مربوط به دسته کارکنان خدماتی مرکز فوریت‌های پلیسی (۱۱۰) تهران بزرگ می‌باشد.

بر اساس تحلیل نتایج جدول شماره (۳)، دو متغیر کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان، دارای رابطه‌ی مستقیمی با سطح عملکرد مدیران ارشد می‌باشند. همچنین، متغیر کیفیت زندگی کاری دارای بالاترین تأثیر رگرسیونی می‌باشد.

جدول (۴): آزمون همبستگی بین متغیرهای «کیفیت زندگی کاری کارکنان اداری» و «عملکرد مدیران ارشد»

متغیرهای مورد بررسی	کیفیت زندگی کاری کارکنان اداری	مزد کافی و مناسب	امکان رشد و پیشرفت	دموکراسی در کار	تأمین شغلی	تعلق اجتماعی	ایجاد فرصت برای بهبود تواناییهای شخصی	گفتگوها جمعی آزاد
میزان همبستگی	۰/۷۴	۰/۵۶	۰/۵۴	۰/۵۲	۰/۴۹	۰/۳۵	۰/۶۰	۰/۵۰

با توجه به نتایج آزمون همبستگی بین متغیرهای «کیفیت زندگی کاری کارکنان اداری» و عملکرد مدیران ارشد سازمان، می‌توان این‌گونه بیان کرد که میان کیفیت زندگی کاری کارکنان اداری و ابعاد آن با عملکرد مدیران ارشد سازمان رابطه مثبت، مستقیم و معنادار بسیاری هست که در آن میزان همبستگی بین کیفیت زندگی کاری کارکنان اداری و عملکرد مدیران ارشد برابر ۰/۷۴ و همبستگی دیگر ابعاد آن به ترتیب بیشترین و کمترین همبستگی عبارت است از: ایجاد فرصت به منظور بهبود توانایی‌های شخصی و تعلق اجتماعی (۰/۶۰) و (۰/۳۵).

جدول شماره (۵): آزمون همبستگی بین متغیرهای «کیفیت زندگی کاری کارکنان خدماتی» و «عملکرد مدیران ارشد»

متغیرهای مورد بررسی	کیفیت زندگی کاری کارکنان خدماتی	مزد کافی و مناسب	امکان رشد و پیشرفت	دموکراسی در کار	تأمین شغلی	تعلق اجتماعی	ایجاد فرصت به منظور بهبود تواناییهای شخصی	گفتگوهای جمعی آزاد
میزان همبستگی	۰/۶۷	۰/۵۲	۰/۴۴	۰/۴۰	۰/۴۱	۰/۳۹	۰/۴۹	۰/۲۲

با توجه به جدول شماره (۵) و نتایج آزمون همبستگی بین متغیرهای «کیفیت زندگی کاری کارکنان خدماتی» و عملکرد مدیران ارشد سازمان، می‌توان گفت: میان کیفیت زندگی کاری کارکنان خدماتی و عملکرد مدیران ارشد سازمان رابطه مثبت، مستقیم و معناداری وجود دارد. نتایج تحلیلها نشان داد که میزان همبستگی میان کیفیت زندگی کاری کارکنان خدماتی و عملکرد مدیران ارشد سازمان، مقدار ۰/۶۷ است که کمتر از

همین میزان در جدول شماره (۳) است. در میان ابعاد کیفیت زندگی کاری، همانند جدول شماره (۳)، "مزد کافی و مناسب" با بیشترین همبستگی (۰/۵۲) و "گفتگوی جمعی آزاد" با کمترین همبستگی (۰/۲۲) با عملکرد مدیران ارشد است. نکته جالب توجه در جدول شماره (۴) این است که: رابطه همبستگی میان عملکرد مدیران ارشد و ایجاد فرصت به منظور بهبود تواناییهای شخصی از میزان زیادی (۰/۴۹) برخوردار است.

جدول (۶): آزمون همبستگی بین متغیرهای "کیفیت زندگی کاری کارکنان وظیفه" و "عملکرد مدیران ارشد"

متغیرهای مورد بررسی	کیفیت زندگی کاری کارکنان وظیفه (واکنش سریع)	مزد کافی و مناسب	امکان رشد و پیشرفت	دموکراسی در کار	تأمین شغلی	تعلق اجتماعی	ایجاد فرصت به منظور بهبود تواناییهای شخصی	گفتگوهای جمعی آزاد
میزان همبستگی	۰/۸۶	۰/۶۱	۰/۷۲	۰/۵۳	۰/۵۸	۰/۵۱	۰/۷۵	۰/۴۷

با توجه به اینکه تمام کارکنان وظیفه (واکنش سریع) که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته‌اند، تحصیلات دانشگاهی داشتند و با توجه به بیشتر بودن میانگین سطح تحصیلات این گروه نسبت به دو گروه دیگر و از بررسی اطلاعات جدول شماره (۵)، اینگونه استنباط می‌شود که در میان سه گروه مورد بررسی (کارکنان اداری، کارکنان خدماتی و کارکنان وظیفه (واکنش سریع)) میزان همبستگی، کیفیت زندگی کاری و عملکرد مدیران ارشد در میان گروه کارکنان وظیفه (واکنش سریع) با بیشترین مقدار ممکن است. از طرفی مقدار همبستگی کیفیت زندگی کاری (کارکنان وظیفه (واکنش سریع)) و عملکرد مدیران ارشد سازمان، ۰/۸۶ است که نشان از همبستگی بسیار زیاد کارکنان وظیفه (واکنش سریع) مرکز فوریت‌های پلیسی (۱۱۰) تهران بزرگ با نوع عملکرد (مثبت یا منفی) مدیران ارشد خود دارد. همچنین در میان ابعاد کیفیت زندگی کاری، دو عامل «ایجاد فرصت به منظور بهبود تواناییهای شخصی» و «گفتگوهای جمعی آزاد» به ترتیب با ۰/۷۵ و ۰/۴۷ با بیشترین و کمترین اندازه همبستگی با متغیر عملکرد مدیران ارشد است. نتایج نشان داد، بین مزد کافی و مناسب و کیفیت زندگی کاری و عملکرد مدیران ارشد، رابطه معناداری وجود دارد، همچنین بین امکان رشد و پیشرفت، دموکراسی در کار، عملکرد مدیران ارشد و عملکرد کارکنان، رابطه مستقیم و مثبتی برقرار است.

از جداول آزمون‌های سه‌گانه همبستگی چنین بر می‌آید که فاکتور «مزدکافی و مناسب» که از ابعاد کیفیت زندگی کاری کارکنان می‌باشد، در هر سه دسته دارای ضریب همبستگی بالایی است و این نشان از اهمیت این فاکتور در کیفیت زندگی کاری کارکنان (هر سه دسته مورد بررسی) دارد.

۱۰. بحث و نتیجه‌گیری

با بررسی آزمون‌های همبستگی سه‌گانه و همچنین مقایسه ضرایب تحلیل رگرسیون و استفاده از روش تجزیه و تحلیل واریانس به منظور به دست آوردن سطح معناداری متغیرها و گروه‌ها نتایجی به دست آمد که در ادامه آمده است:

- با توجه به میزان همبستگی‌ها در آزمون‌های سه‌گانه و از آنجا که کمترین میزان همبستگی میان عملکرد مدیران ارشد و کیفیت زندگی کاری در طبقه کارکنان خدماتی با مقدار ۰/۶۷ و بیشترین میزان همبستگی میان عملکرد مدیران ارشد و کیفیت زندگی کاری در طبقه کارکنان وظیفه (واکنش سریع) با مقدار ۰/۸۶ است، می‌توان اینگونه نتیجه گرفت از آنجا که ۹۰ درصد کارکنان وظیفه (واکنش سریع) که مورد بررسی قرار گرفتند مدرک تحصیلی کارشناسی یا بالاتر از آن را داشتند (ارشد یا دکترا) و فقط ۱۰ درصد از این افراد دارای مدرک تحصیلی دیپلم و یا کاردانی بودند (کارکنان خیلی قدیمی وظیفه)، هر چه سطح تحصیلات افزایش یابد، میل به تأثیرپذیری مستقیم درون سازمانی (در این پژوهش، مرکز فوریت‌های پلیسی (۱۱۰) تهران بزرگ) از عملکرد مدیران ارشد سازمان افزایش می‌یابد و این یعنی وجود رابطه مستقیم میان سطح تحصیلات و میل و گرایش به تأثیرپذیری از عملکرد مدیران ارشد درون سازمانی در میان کارکنان سازمان که با آخرین نتایج در این زمینه کاملاً مطابقت دارد که در مرور ادبیات به دست آمد.

- از جدول‌های آزمون‌های سه‌گانه همبستگی چنین بر می‌آید که عامل "مزد کافی و مناسب"، که از ابعاد کیفیت زندگی کاری کارکنان است در هر سه دسته ضریب همبستگی زیادی دارد و این نشان از اهمیت داشتن این عامل در کیفیت زندگی کاری کارکنان (هر سه دسته مورد بررسی) دارد. از آنجا که همواره سازمانها به دنبال

حداکثر کردن عملکرد کارکنان خود هستند، می‌توان از این عامل به منظور افزایش کیفیت زندگی کاری کارکنان و در نتیجه آن افزایش عملکرد در میان کارکنان سازمانهای ایرانی استفاده کرد.

- با تحلیل رگرسیون نتایج بدین شرح به دست آمد: به لحاظ آماری تفاوت معناداری بین گروه‌های مختلف کارکنان هست ($P=0/2$)؛ یعنی نظر کارکنان با یکدیگر همخوانی دارد؛ این بدان معنا است که تمام کارکنان قائل به اهمیت تأثیر عملکرد مدیران ارشد سازمان بر عملکرد کارکنان زیرمجموعه هستند و در این میان بیشترین اهمیت به این تأثیر به گروه کارکنان وظیفه (واکنش سریع) و کمترین اهمیت به دسته کارکنان خدماتی مرکز فوریت‌های پلیسی (۱۱۰) تهران بزرگ مربوط است.
- نتایج نشان داد بین مزد کافی و مناسب و کیفیت زندگی کاری و عملکرد مدیران ارشد، رابطه معناداری هست. هم‌چنین بین امکان رشد و پیشرفت، دموکراسی در کار، عملکرد مدیران ارشد و عملکرد کارکنان، رابطه مستقیم و مثبتی برقرار است.
- دو متغیر کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان، دارای رابطه معناداری با سطح عملکرد مدیران ارشد است. هم‌چنین، متغیر کیفیت زندگی کاری بیشترین تأثیر رگرسیونی را دارد.

۱۱. پیشنهادها

- با توجه به اینکه عملکرد هر فرد در یک سازمان می‌تواند روی عملکرد مثبت یا منفی سایر اعضای آن سازمان تأثیرگذار باشد و با توجه به بررسی تأثیر عملکرد مدیران ارشد بر روی عملکرد سایر کارکنان یک سازمان در این پژوهش، لذا پیشنهاد می‌گردد، در تحقیقات آتی به بررسی نقش عملکردی سایر کارکنان روی عملکرد همکاران یا اعضای هم رده خودشان صورت پذیرد (بطور مثال: تأثیر عملکرد کارکنان اداری یک سازمان بر روی عملکرد کارکنان خدماتی یا بلعکس).
- با توجه به اثبات تأثیر عملکردی مدیران ارشد بر روی عملکرد سایر کارکنان در یک سازمان در پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌گردد در تحقیقات آتی به بررسی نقش عملکردی مدیران ارشد یک سازمان بر روی عملکرد مثبت یا منفی سایر مدیران ارشد (بالادستی یا هم ردیف) همان سازمان صورت پذیرد.

- با توجه به تأثیر متغیرهای کیفیت زندگی کاری بر روی کارکنان رده‌های پایین و میانی یک سازمان، لذا توصیه می‌گردد با پژوهشی دقیق به بررسی نقش این متغیرها بر روی میزان تأثیرگذاری آنها بر عملکرد مدیران ارشد یک سازمان پرداخته شود.

فهرست منابع

- بختیاری، حسن (۱۳۸۸). طراحی الگوی توانمندسازی مدیران و فرماندهان ناجا، پروژه تحقیقاتی، بازرسی کل ناجا، مرکز تحقیقات کاربردی.
- بزاز جزایری، احمد (۱۳۸۵). تدوین مدل بررسی کیفیت زندگی کاری (مطالعه موردی در سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران). پایان نامه دکترا، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- جزینی، علیرضا (۱۳۹۰). طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد مدیران در پلیس پیشگیری (مورد مطالعه کلانتری)، رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی.

Arif, S., & Ilyas, M. (2013). Quality of work-life model for teachers of private universities in Pakistan. *Quality Assurance in Education*, 21(3), 282-298.

Arnetz, B. B., Arble, E., Backman, L., Lynch, A., & Lublin, A. (2013). Assessment of a prevention program for work-related stress among urban police officers. *International archives of occupational and environmental health*, 86(1), 79-88.

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.

Fleming, A. R., Fairweather, J. S., & Leahy, M. J. (2013). Quality of life as a potential rehabilitation service outcome: the relationship between employment, quality of life, and other life areas. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 0034355213485992.

Fagundes, C. P., Lindgren, M. E., & Kiecolt-Glaser, J. K. (2013). Psychoneuroimmunology and Cancer: Incidence, Progression, and Quality of Life. In *Psychological Aspects of Cancer* (pp. 1-11). Springer US.

- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391.
- Kahrilas, P. J., Howden, C. W., Wernersson, B., Denison, H., Nuevo, J., & Gisbert, J. P. (2013). Impact of persistent, frequent regurgitation on quality of life in heartburn responders treated with acid suppression: a multinational primary care study. *Alimentary pharmacology & therapeutics*, 37(10), 1005-1010.
- Mayer - Foulkes, D. (2013). A Cross - country Causal Panorama of Human Development and Sustainability. *Review of Development Economics*, 17(2), 235-251.
- Mencacci, C., Aguglia, E., Biggio, G., Cappellari, L., Di Sciascio, G., Fagiolini, A., ... & Ripellino, C. (2013). C-QUALITY: cost and quality-of-life pharmaco-economic analysis of antidepressants in major depressive disorder in Italy. *Advances in therapy*, 30(7), 697-712.
- Marginson, D., McAulay, L., Roush, M., & Van Zijl, T. (2014). Examining a positive psychological role for performance measures. *Management Accounting Research*, 25(1), 63-75.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934-948.
- Puukka, J., Charles, D., Mora, J. G., & Nazare, H. (2013). Higher education in regional and city development: Basque Country, Spain.
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (2012). *Improving performance: How to manage the white space on the organization chart*. John Wiley & Sons.
- Silvestro, R. (2014). Performance topology mapping: understanding the drivers of performance. *International Journal of Production Economics*, 156, 269-282.
- Stiles, P., Trevor, J., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stahl, G. K., & Wright, P. (2015). Changing routine: Reframing performance management within a multinational. *Journal of Management Studies*, 52(1), 63-88.
- Stoddart, K., Bugge, C., Shepherd, A., & Farquharson, B. (2014). The new clinical leadership role of senior charge nurses: a mixed methods study of their views and experience. *Journal of Nursing Management*, 22(1), 49-59.

- Slater, S. F., Mohr, J. J., & Sengupta, S. (2014). Radical product innovation capability: Literature review, synthesis, and illustrative research propositions. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 552-566.
- Tu, Z., & Yuan, Y. (2014). Critical Success Factors Analysis on Effective Information Security Management: A Literature Review.
- Wallace, E., de Chernatony, L., & Buil, I. (2013). Building bank brands: How leadership behavior influences employee commitment. *Journal of Business Research*, 66(2), 165-171.
- Wong, W. P., Tseng, M. L., & Tan, K. H. (2014). A business process management capabilities perspective on organisation performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(5-6), 602-617.
- Ylijoki, O. H. (2013). Boundary-work between work and life in the high-speed university. *Studies in Higher Education*, 38(2), 242-255.

