

ارزشیابی عملکرد و عملکرد واقعی

نوشته: مارک کوی (۱)

برگردان: مهین فتوره‌چی

چکیده:

مقاله حاضر بیان می‌کند مدل یا الگوی روایی یابی متعارف که از رتبه‌بندیهای ذهنی عملکرد یا ارزشیابی به عنوان ملاک استفاده می‌نماید، احتمالاً قابل تردید است. به چهار مجموعه از مشکلات استناد کرده که ممکن است سودمندی رتبه‌بندیهای عملکرد را به عنوان ملاک، کاهش دهند. این مشکلات شامل: سوگیری، سیاست‌بازی (موجه جلوه دادن)، مدیریت برداشت و شهرت به ناحق است. بی‌دقتیهای ناشی از مشکلات را شرح می‌دهد و نتیجه‌گیری می‌نماید که روشهای انتخاب، براساس ارزشیابی، روایی یابی می‌شوند و بجای انتخاب افراد مناسب برای مدیریت، فقط وضع غیررضایتبخش کنونی را تداوم می‌بخشند.

مقدمه:

در حال حاضر ارزشیابی عملکرد و پرداخت مرتبط با عملکرد به طور فزاینده‌ای در بریتانیا رایج است و بنظر می‌رسد که دولت کنونی توجه شایانی به این دو موضوع دارد. در بیشتر بخشها، ارزشیابی ابتدا در سطوح مدیریت مطرح شده و سپس به سطوح کارکنان پایین‌تر تسری می‌یابد. شاید وقت آن باشد قبل از اینکه این کار انجام شود، پژوهش در زمینه ارزشیابی عملکرد که بسیاری از مشکلات رتبه‌بندیهای عملکرد را مستند نموده و تردید جدی در روایی آنها به عنوان ملاک سنجش کار واقعی ایجاد کرده، مورد بررسی و مذاقه قرار گیرد.

سوگیریها (۲)

رتبه‌بندی تأثیر می‌گذارد
که رتبه‌دهنده‌ها از آن
ناآگاه‌اند.

که نباید در رتبه‌دهنده اثر
کند در وی تأثیر می‌گذارد،
یا عوامل به نحوی در

رتبه‌بندیهای عملکرد از
سوگیریهای بسیاری متأثر
می‌شود. به این معنی عواملی

1 - Mark Cook

۲ - Biase سوگیری، سوداری، اورپی و واژه نامه روانشناسی و زمینه‌های وابسته دکتر محمد نقی براهنی، دکتر سیف و ... انتشارات فرهنگ معاصر، تمایل به یک طرف، طرفداری، تعصب، فرهنگ انگلیسی به فارسی، آریانپور.

3 - In-group/out-group

4 - Hired hands

5 - Personal like/dislike

سن، نژاد و جنس

از اینرو زنهایی با خصوصیات مردانه از لحاظ ارتقاء، بالاتر رتبه‌بندی می‌شوند. بعضی اوقات سوگیری زیرکانه است و درگیر با رفتارهای قالبی در مورد جنس و شغل است، از اینرو ارزشیابی کننده‌هایی که به‌طور سنتی مدیریت را شغل زنانه نمی‌دانند، تمایل دارند که مدیران زن را پایین‌تر رتبه‌بندی نمایند [۴].

مقیاس وسیع [۲] سوگیری کم و پایداری را در مورد «نژادخودی» در رتبه‌بندیهای عملکرد نشان می‌دهد. سفید پوستها تمایل به سفیدها و سیاه پوستها گرایش به سیاهان دارند و غیره. جنس نیز رتبه‌بندیهای عملکرد را مخدوش می‌کند. بعضی اوقات رتبه‌بندیهای عملکرد سوگیری ساده در مورد جنس را نشان می‌دهد [۳].

نتایج کلی بدست آمده از ۴۰ پژوهش جداگانه [۱] همبستگی منفی کمی بین سن و رتبه‌بندی عملکرد نشان می‌دهد درحالی‌که سن و شاخصهای عینی عملکرد، همبستگی مثبت دارند. این مطلب اشاره‌ی ضمنی بر آن دارد که رتبه‌بندیهای عملکرد سوگیری قابل ملاحظه‌ای بر علیه افراد مسن‌تر نشان می‌دهد. تجزیه و تحلیل‌های مشابه در

وضع ظاهر

و فردی که کمترین آراستگی ظاهر را دارد بالغ بر ۱۳/۰۰۰ دلار می‌باشد که این تأثیر به‌مراتب برای مردان در مشاغل «مردانه» و در گروه‌های مسن‌تر بیشتر است. رتبه‌بندیهای عملکرد به شدت متأثر از وضع ظاهر است و این سوگیری محدود نیست، این سوگیری آن‌گونه که شعور عادی تصور می‌کند محدود به افراد مؤنث جوان نیست. در واقع احتمالاً در حلقه‌های مدیریت سنتی این سوگیری قویتر است.

که وضع ظاهر در رتبه‌بندیهای عملکرد تأثیر می‌گذارد. دو پژوهش جداگانه [۵ و ۶] ارتباط محکمی بین وضع ظاهر - رتبه‌بندی شده براساس یک مقیاس ۵ درجه‌ای - و سپس سطح حقوق پیدا کرده است. هر دو تحقیق نشان می‌دهد که هر رتبه‌ی اضافی وضع ظاهر موجب ۲/۶۰۰ - ۲/۰۰۰ دلار افزایش حقوق می‌شود. این امر به این مطلب اشاره دارد که تفاوت بین حقوق فردی که بیشترین آراستگی را دارد

سوگیریهای دیگر در رتبه‌بندیهای عملکرد زیرکانه هستند. شعور عام حکم می‌کند که وضع ظاهر احتمالاً در رتبه‌بندیهای عملکرد مؤثر نمی‌باشد به دلیل اینکه «زیبائی در چشم بیننده است» و به‌رحال نباید رفتار محیط کار را تحت تأثیر قرار دهد. در واقع یک توافق وسیع و معتبر درباره‌ی اینکه چه کسی از آراستگی ظاهر برخوردار است و چه کسی برخوردار نیست، وجود دارد، شواهد محکمی وجود دارد

می‌کند. احتمالاً در حالت اُفت روحی ۷۳ درصد اظهار می‌دارند که از انجام رتبه‌بندیهای عملکرد بیزارند. اطلاعات حاصل از رتبه‌بندیهای عملکرد می‌تواند برای یافتن سوگیریهای مربوط به سن، نژاد و جنس مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. (معمولاً این تحلیلها از مشکلات مربوط به فرصتهای مساوی اجتناب می‌کند). داده‌های رتبه‌بندی عملکرد نمی‌تواند برای یافتن سوگیریهایی که ناشی از وضع ظاهر، تمایل یا عدم تمایل

شخصی، تشابه دیدگاهها، گروه خودی و گروه غیرخودی مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد، چرا که این اطلاعات به طور عادی ثبت نمی‌شود و غالباً به آسانی در دسترس قرار نمی‌گیرد. این امر به آن معنی است که بسیاری از منابع سوگیری، دقت ارزشیابی عملکرد را کاهش می‌دهد به نحوی که مدیر و کارمند به آسانی آنرا تشخیص نمی‌دهند. به اصطلاح فنی ارزشیابیهای عملکرد مخدوش^(۶) هستند و این مخدوشی غیرقابل مشاهده است.

این مطلب به نوبه خود دلالت بر پژوهشهای مربوط به انتخاب کارکنان دارد. بین ۶۰ تا ۸۰ درصد پژوهشها در زمینه انتخاب، از ارزشیابی سرپرستان به عنوان ملاک «عملکرد واقعی» استفاده می‌نمایند. سوگیری ناشی از منابع یادشده در فوق به این معنی است که غالباً ممکن است رتبه‌بندی ملاک نسبتاً ضعیفی از عملکرد واقعی باشد. این مطلب به نوبه خود اشاره ضمنی به آن دارد که شاید بسیاری از پژوهش‌ها روایی واقعی روشهای انتخاب را دست‌کم می‌گیرند.

سیاست‌بازی (موجه جلوه‌دادن)^(۷)

سازمانها معمولاً تصور می‌کنند که مدیران می‌خواهند رتبه‌بندیهای عملکرد را دقیق انجام دهند و تنها سوگیری ناخود آگاه مانع آنان می‌شود و این مشکل می‌تواند از طریق ارایه آموزشهای مناسب و فرم صحیح رتبه‌بندی رفع شود. یک تحقیق که بر مبنای مصاحبه‌های دقیق انجام گرفته است به شدت این فکر را رد می‌کند و نتیجه می‌گیرد که «ملاحظات سیاسی» و «برنامه‌های

خصوصی» در اغلب موارد رتبه‌بندیهای عملکرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند. مدیران دلایل زیادی را برای اعطای امتیازات بالاتر در رتبه‌بندیهای عملکرد ارایه می‌دهند، به حداکثر رساندن پاداشهای شایستگی، حمایت از اشخاصی که عملکردشان به لحاظ مشکلات شخصی نامطلوب است. اجتناب از نشان دادن ضعفها به عموم، پرهیز از بوجود آوردن سابقه مکتوب

نامطلوب، اجتناب از رودررو شدن و خلاص کردن خود از شرافراد از طریق ارتقاء دادن و فرستادن آنها به سازمان دیگر^(۸) این مصاحبه‌ها همچنین دلایل مدیران را برای ارزشیابیهایی که عمداً ضعیف رتبه‌بندی می‌کنند، آشکار می‌کند که: شوک وارد کردن یا صدمه زدن به مرئوس سرکش، ارسال پیام برای افرادی که باید ترک سازمان را در نظر داشته باشند و تهیه سابقه مستند و

مخدوش می کند و دقت آنها را به عنوان مقیاسی برای عملکرد و نیز معیاری برای پژوهشهای مربوط به روشهای انتخاب کاهش می دهد

سیاست بازی زیرکانه شاید این طور نباشد مانند سوگیری مربوط به وضع ظاهر و نگرشها، سیاست بازی زیرکانه، رتبه بندی ارزشیابی را

خوبی از عملکرد ضعیف جهت تسریع خاتمه خدمت است. ارفاق فاحش در رتبه بندی ارزشیابی، خیلی آشکار است اما

مدیریت برداشت (۹)

بسیاری از سازمانها برای جزییات ناچیزی که مدیران عالی رتبه را تحت تأثیر قرار می دهد ولی با عملکرد شغلی مؤثر ارتباط چندانی ندارد، اهمیت زیادی قائل می شوند؛ آداب صحیح، لباس مناسب و کلمات و عبارات درست.

گاهگاه سازمانهایی وجود دارند که در آنها مرئوسان امتیاز و اعتبار خود را از طریق پیش بردن برنامه های نادرست مدیریت بدست می آورند، برنامه هایی که در جهت اهداف کاملاً بی معنا می باشد و هر انتقادی را نسبت به مقاصد این برنامه ها و یا روشهای مربوط به بهانه «تعهد» و «وفاداری» خاموش می کنند.

افسرانی می شد که کشتیهای جنگی خود را خیلی خوب رنگ می زدند بطوریکه بمضیها هدف کشتیهای جنگی را فراموش کرده و از تمرینات تیراندازی بدلیل اینکه دود ناشی از آن رنگ کشتی را خراب می کند اجتناب می ورزیدند.

تاریخ پدفیلد^(۱۰) شرح می دهد که در دهه ۱۸۹۰ در نیروی دریائی انگلستان ارتقاء شامل

مورد اغراق آمیز این روند ممکن است اصطلاحاً روحیه حاکم بر جنگ جهانی اول نامیده شود.

خودشیرینی (۱۱)

زبان انگلیسی فرهنگ غنی برای توصیف خود عزیز کننده های^(۱۲) محیط کار دارد و شامل واژه هایی است که در فرهنگ لغات به عنوان کار بُرد غیر مؤدبانه ثبت شده است. این مطلب اشاره دارد که این

را مشخص نموده است. **(۱) خودشیرینی معطوف به شغل:** مطالبه اعتبار برای کارهایی که انجام داده اید و کارهایی که انجام نداده اید، مطالبه اعتبار برای کارهایی که گروه انجام داده

رفتار بطور وسیع مورد شناسایی قرار گرفته ولی به همان نسبت مورد پذیرش عموم نمی باشد. تحقیق [۱۱] سه نوع مشخص از رفتار خود شیرینی یا «سبکهای نفوذ در بالایی ها»^(۱۳)

9 - Impression Management

11 - Ingratiation

10 - Padfield's history

12 - Ingratiators

13 - "Upwards influence styles"

است، مانند زودتر از موعد مقرر در سرکار حاضر شدن و تا دیروقت کار کردن به منظور خوب جلوه نمودن.

۲) خود شیرینی معطوف به سرپرست:

علاقه نشان دادن به زندگی خصوصی سرپرست، تحسین سرپرست، کمک کردن به سرپرست، داوطلب شدن برای همکاری با سرپرست، تعریف و تمجید از وضع ظاهر و لباس سرپرست و موافقت با عقاید وی.

۳) خود شیرینی معطوف به خود:

خود را به سرپرست مؤدب و درست نشان دادن و با جدیت

کار کردن هنگامیکه سرپرست نتایج را مشاهده می‌کند، متوجه نمودن سرپرست به این که برای انجام کار خوب تلاش می‌کند.

بررسی اشاره می‌کند که به هر حال خود شیرین همیشه موفق به دریافت رتبه بندی عملکرد خوب نمی‌شود، خود شیرینی غیر زیرکانه (ساده لوحانه) ممکن است بعضی وقتها برای کسب اعتبار یا محبوب شدن، زیادی باشد.

خود شیرینی و سایر فنون مدیریت برداشت نیز رتبه بندی

ارزشیابی را مخدوش می‌کند و آنرا به بازتاب دهنده‌های کم‌دقتی از واقعیت - که برای سازمان ارزشمند است - تبدیل می‌نماید.

زمانیکه کارکنان متوجه شوند اشخاصی که عملکردشان ضعیف است با خود شیرینی از پاداشهای شایستگی، ارتقاء و سایر امتیازات برخوردار می‌گردند، این پدیده نه تنها از اهمیت پژوهشهای انتخاب و ارزشیابی می‌کاهد بلکه در روحیه کارکنان نیز تأثیر نامناسب می‌گذارد.

شهرت به ناحق

خُسن شهرت می‌تواند از طریق کار خوب بدست آید ولی بسیاری از خصوصیات سازمانهای بزرگ می‌تواند آنها از راههای دیگری نیز امکان پذیر نماید. «او کسی است که می‌شناسید، نه چیزی که می‌دانید» یک بررسی وسیع به طور ضمنی اشاره دارد که ممکن است وقت کارمندان بجای آنکه مصروف یک کار واقعی گردد،

صرف ایجاد شبکه‌ای از دوستیها و ارتباطات گردد. «ایجاد گروه کار» (۱۴) و عضویت در گروه (۱۵) عباراتی هستند که اغلب در آگهیهای شغلی و مشخصات پرسنلی مورد استفاده قرار می‌گیرد. اشتراک مساعی با همکاران آشکارا در بسیاری از کارها خوب است. اما فردی که عضو گروه است می‌تواند بعضی

مواقع کسی باشد که در دوست داشتنی جلوه دادن خود مهارت دارد و خود را عضو ضروری نشان می‌دهد در حالیکه لزوماً فرد خیلی فعال و مؤثری نمی‌باشد. یک گروه منسجم نیز احتمالاً گروهی است که در یک واقعیت اجتماعی سهیم بوده و با آن ارتباط نزدیک دارد. توجه شود به بند «چه کسی استانداردها را برقرار می‌کند»

فعالتهای یک روز کاری (۱۶)

ارتش ایالت متحده [۱۲] نشان

می‌دهد که هر سرباز عادی ۲۵ دقیقه

بررسی در مورد پیاده نظام

از وقت آموزشی روزانه را صرف دریافت دستورالعملها و ۵۷ دقیقه را به تمرین وظایف و بقیه اوقات روز را با رژه، واکس

زدن چکمه‌ها، پرسه زدن و غیره می‌گذرانند. بررسی مشابهی [۱۳] نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از اوقات مدیر

صرف انجام دادن کارهایی می‌شود که نمی‌تواند به روشنی در ارتباط با اجرای وظایف مشخصی باشد.

شفاف نمودن تصویر ذهنی (۱۷)

بعضی از افراد به طور آگاهانه از طریق «روابط عمومی» متعارف

یعنی کنترل اطلاعات در مورد خودشان و کارهایی که انجام

می‌دهند، شهرتی برای خود بوجود می‌آورند.

احتیاط به خرج دادن (۱۸)

در سازمانهای محافظه کار، حسن شهرت عمدتاً با انجام ندادن برخی

کارها بدست می‌آید از قبیل: اجتناب از اتخاذ تصمیمهای بحث برانگیز

که موجب عدم بروز شکایت و خدشه دار نکردن وجهه خود می‌شود.

قابلیت اسناد (۱۹)

در سازمانهای پیچیده و در مقیاسهای بلند مدت غالباً مشکل است که بتوان مسئولیت واقعی نتایج را برعهده فردی واگذار

نمود. زمانی که آگاهی از اینکه چه کسی مسئول موفقیتها و شکستها است مشکل باشد، مستقلاً فرد فرصت طلب (۲۰)

به آسانی می‌تواند اعتبار موفقیت دیگران را بسویاید و از سرزنش شکست اجتناب ورزد و برای خود شهرتی به ناحق به دست آورد.

لگد زدن به کندوی عسل (۲۱)

در بعضی بخشها، افراد مشاغل خود را هر سال ترک می‌کنند و لذا می‌توانند تغییرات زیادی بوجود آورند

ولی قبل از اینکه مشکلات تبمی این تغییرات پدیدار شود، فرار می‌کنند. مدیران این پدیده را «لگد

زدن به کندوی عسل» می‌نامند. انتقال سریع نیز، آگاهی از اینکه چه کسی مسئول چه کاری است را مشکل می‌کند.

17 - Polishing Image

18 - Cover your back

19 - Attributability

20 - devious

21 - Kicking over beehives

استانداردها را چه کسی برقرار می‌کند

چه کسی ارزش دارد تصمیمگیری می‌کنند، در جایی که موفقیت توسط سازمان و کارمندان تعریف می‌شود. میدان وسیعتری برای ایجاد شهرت بناحق بوجود می‌آید.

مستعمرات بریتانیا پیوسته افزایش یافته درحالیکه تعداد مستعمرات به‌طور مداوم کاهش یافته است.

را شکل می‌دهد. اعضای هیأت علمی درباره‌ی اینکه چه موضوعاتی اهمیت پژوهش دارد، چه مباحثی باید تدریس شود با اشاره‌ی ضمنی به این مطلب که کار

گسترش سازمان

می‌گیرد. سایل نورث کت پارکینسون^(۲۲) [۱۴]. شرح می‌دهد که در قرن بیستم سطوح کارمندان در ادارات

تجدید سازمان

موقعیت است محیط ایده‌آلی بوجود می‌آورد. تجدید سازمان نیز به‌سادگی مسئولیت موفقیتها و شکستها را مبهم می‌کند.

بسیاری از پیش‌نویسهای نامطلوب و قوانین غیرقابل اجرا را بیان می‌کند. روشهای

کوششهای فردی برای ماهها در کارهایی متمرکز می‌شود که به نتیجه نمی‌رسد و غالباً اهداف سودمندی را دنبال نمی‌کند اما برای شخصی که در جستجوی

کسب امتیاز^(۲۳)

به تصویب رساند. «موفق» نمی‌شود منتقدان استدلال می‌کنند که این مطلب تصویب تعداد

یک شرکت تولیدکننده‌ی گیربکس موفقیت خود را با ارقام فروش به صورت روشن و عینی تعریف می‌کند، یک دانشگاه در مقابله با واقعیتهای اجتماعی موفقیت خود

در بسیاری از سازمانها موفقیت شامل توسعه‌ی بخش یا افزایش بودجه است. اقداماتی برای توجیه توسعه‌ی سازمان انجام

تجدید سازمانهای بزرگ یا کوچک جدای از معیارهای خارجی، شکل کاملی از کارهای کاذب را بوجود می‌آورد.

در مورد پارلمان گفته شده است که هیچ وزیری واقعاً تا زمانی که بتواند لایحه‌ای را

مشابه «کسب امتیاز» از جمله
افتتاح یک بخش یا ساختمان
جدید (یا غالباً در این روزها
تعطیل کردن آنها) و تجدید
سازمان (رجوع شود به پاراگراف
قبلی) را شامل می‌شود. غالباً
هرچه کسب امتیاز خشونت‌آمیز
باشد وضع بهتر است.
بنظر می‌رسد بعضی از آگهیهای
شغلی جنبه‌هایی از روشهای کسب
امتیاز را با اشاره به مقام، منزلت
و اعتبار می‌آزماید.

ترویحاتی برای رتبه‌بندیهای عملکرد

کسی که عملکرد واقعی‌اش
ضعیف است ولی خود را خوب
جلوه می‌دهد یا امتیاز موفقیت
کار دیگران را به خود نسبت
می‌دهد یا در توصیف اهمیت و
سودمندی نتایج کار یا
دست‌یابیهای خود غلو می‌کند در
رتبه‌بندیهای عملکرد از امتیاز
بهتری برخوردار می‌گردد، و
برعکس فردی که عملکرد
واقعی‌اش خوب است ولی کار خود
را خوب تبلیغ نمی‌کند و
کارهای دیگران را به خود نسبت
نمی‌دهد و نمی‌تواند اهمیت
کارهای خود را به خوبی بیان کند
در رتبه‌بندیهای عملکرد امتیاز
ضعیف کسب می‌نماید.
رتبه‌بندیهای عملکرد مخدوش
هستند و بازتاب ضعیفی از
عملکرد واقعی را نشان می‌دهند.
در مشاغل اداری غالباً یک
ملاک ساده عینی عملکرد شغلی از
نوع نتایج یا فرایند واحدها وجود
دارد. وقتی که معیارهای عینی
عملکرد شغلی با ارزشیابی ذهنی
برای کارمند واحدی مقایسه
می‌شود همبستگی بسیار کمی
مشاهده می‌گردد ($P=0/27$)
[۱۵]. این امر به این معنی است
که معیارهای عینی و ارزشیابیهای
ذهنی چیز واحدی را مورد سنجش
قرار نمی‌دهند.
شاید همان وضعیت در
مدیریت مصداق داشته باشد. این
امر دلالت دارد به اینکه شاید
افرادی که امتیاز بالایی کسب
می‌کنند، ارتقاء می‌یابند و از
پرداخت مرتبط با عملکرد برخوردار
می‌گردند، همان افرادی نباشند که
واقعاً کار خوبی انجام می‌دهند.
ترویج بیشتر این مطلب آنست
که بسیاری از پژوهشهای مربوط
به انتخاب، از ارزشیابی عملکرد
به عنوان معیار «عملکرد واقعی»
استفاده می‌نمایند. اگر ارزشیابی
عملکرد معیار خوبی برای
«عملکرد واقعی» نباشد پس
روشهای انتخاب نیز که بر اساس
ارزشیابی، روایی یابی می‌شوند،
نخواهند توانست افراد مناسبی را
برای مدیریت انتخاب نمایند.
اما به سادگی وضع غیر
رضایتبخش کنونی را دائمی
خواهند نمود.

منبع:

Journal of Managerial Psychology,

Volume 10, Number 7, 1995.

Refrance:

- 1- Waldman, D.A. and Avolio, B.G., "Ameta- analysis of age differences in job performance", Journal of Applied Psychology, Vol.71, 1986,pp.333-8
- 2- Kraiger, K. and ford, J.K, "Ameta- analysis of ratee race effects in performance ratings ", Journal of Applied Psychology, Vol.70, 1985,pp.56-65
- 3- Hartman, S.J., Griffieth, R.W., Crino. M.D. and Harris, O.J., "Gender- based influences: the promotion recommendation", Sex Roles, vol. 25, 1991, pp. 285-300
- 4- Landy, F.J. and farr, J.L., "performance ratings", Psychological Bulletin, vol.87, 1980, pp.72-107
- 5- frieze, I.H., Olson, J.E. and Russell, J., " Attractiveness and income for men and women in management", Journal of Applied social psychology. vol. 21,1991, pp. 1039-57.
- 6- Roszell, P., Kennedy, D, and Grabb, E., "physical attractiveness and income attainment among Canadians", Journal of psychology, vol. 123, 1989. pp.547-59.
- 7- Jolly, J.P., Reynolds, T.J. and Slocum. J.W., "Application of the means - end theoretic for understanding the cognitive bases of performance appraisal", Organiza-tional Behavior and Human Decision processes. Vol. 41, 1988. pp.153-79.
- 8- Vecchio, R.P. and Gobdel, B.C., "the vertical dyadic linkage mode of leadership: Problems and prospects", Organizational Behavior and Human Performance, Vol.34, 1984, pp. 5-20.
- 9- Longenecker, C.O., Sims, H.P. and Gioia, D.A, "Behind the mask : the politics of employee appraisal". Academy of Management Executive, Vol.1, 1987. pp.18393.
- 10- Padfield, p., the Battleship Era, Hart- Davis, London, 1972.
- 11- Wayne, S.J. and ferris, G.R., "Influence tactic affect, and exchange quality in supervisor- subordinate interactions: a laboratory and field study", journal of Applied psychology, Vol. 75. 1990. pp. 487-99.
- 12- Bialek, H., zapf, D. and McGuire, W., personnel turbulence and Time Utililization in an infantry Division, HumRRo FR- WD-CA.77-11, Human Relations Research Organization, Alexandria, VA, 1977.
- 13- Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler E.E. and Weick K.E., Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness, McGraw- Hill, NewYork, NY, 1970.
- 14- Parkinson, C.N., Parkinson's law, John Murray, london, 1958.
- 15- Heneman, R.L., "the relationship between supervisory ratings and results- oriented measures of performance: a meta- analysis", personnel psychology, Vol. 39, 1986, pp.811-26.