

بررسی تاثیر مدیریت عملکرد کارکنان بر نوآوری فردی در سازمان های دولتی

آرین قلی پور | استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران
اعتبار نقدی | کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران

چکیده: در سال های اخیر، محققان و پژوهشگران حوزه مدیریت، نوآوری را عامل قدرت برای سازمان ها دانسته اند. از طریق نوآوری، سازمان های عمومی می توانند به طور موثر و کارآمد با چالش ها مواجه شوند و خدمات ارائه شده به شهروندان را با هدف ارتقاء کیفیت زندگی بهبود دهند. از طرفی دیگر، مدیریت عملکرد، یکی از محبوب ترین موضوعات در مدیریت عمومی است. از آنجایی که مدیریت عملکرد تاثیر مهمی در نوآوری فردی دارد و همچنین توجه به نقش بی بدیل سرپرستان در هدایت و بهره وری کارکنان در سازمان ها، پژوهش حاضر به بررسی تاثیر مدیریت عملکرد کارکنان بر نوآوری فردی با تاکید بر نقش تعدیل کنندگی تبادل رهبر - عضو پرداخته است. این پژوهش از نوع توصیفی - پیمایشی است و در یکی از سازمان های دولتی کشور انجام شده است. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه و روش نمونه گیری به صورت ساده و تصادفی بوده و نحوه محاسبه نمونه هم با استفاده از فرمول کوکران می باشد. نتایج تحقیق نشان می دهد مدیریت عملکرد بر نوآوری فردی کارکنان تاثیر دارد؛ اما نقش تعدیل گری تبادل رهبر - عضو در این پژوهش رد شده است؛ به عبارت دیگر، متغیر تبادل رهبر - عضو، رابطه میان مدیریت عملکرد مستمر کارکنان و نوآوری فردی را تعدیل نمی کند.

کلمات کلیدی: مدیریت عملکرد، مدیریت عملکرد مستمر کارکنان، نوآوری فردی، تبادل رهبر - عضو

مقدمه

بهبود دهند (والکر و دیگران، ۲۰۱۱). سازمان های بخش دولتی به دنبال تامین نیازهای اجتماعی از جمله آموزش، سلامت، امنیت هستند (کونز، ۲۰۱۸). به این ترتیب هدف مدیریت عملکرد، هدایت مقامات دولتی در جهت رفع نیازهای عمومی است و این اقدام از طریق اصلاحات مدیریت عمومی انجام می شود (پلسکاو همکاران، ۲۰۲۰). این چالش ها و نوآوری های سازمانی منجر به افزایش تقاضای شغلی کارکنان دولتی شده است (جنگ، ۲۰۱۴). به منظور کنار آمدن با این تقاضاها، انتظار می رود کارکنان دولتی نوآوری فردی از خود نشان دهند که مستلزم ایجاد و اجرای ایده ها به منظور ارائه خدمات است (حسن و حاتم کار، ۲۰۱۵). علی رغم اهمیت نوآوری فردی در سازمان های دولتی، تعداد مطالعاتی که بر پیشینه نوآوری فردی در سازمان های دولتی تمرکز کند ناکافی است (اودنات و همکاران، ۲۰۱۶؛ وریس و دیگران، ۲۰۱۶). علی رغم مزیت سیستم مدیریت عملکرد برای سازمان ها و

در سال های اخیر، محققان و پژوهشگران حوزه مدیریت، نوآوری را عامل قدرت برای سازمان ها دانسته اند. اقتصاددانان، محققان و مدیران می دانند لازمه سعادت و سلامت پایدار در هر جامعه ای نوآوری است و معیاری برای تمایز جوامع و ایجاد رقابت میان آنها می باشد (سعید اردکانی و همکاران، ۱۳۹۲). نوآوری در بخش دولتی به عنوان یک پیشینه کلیدی از عملکرد بخش عمومی تلقی شده است (اودنات و همکاران، ۲۰۱۶؛ بوینه و همکاران، ۲۰۰۵). از طرفی سازمان های عمومی با چالش هایی روبرو هستند تا خدمات یکسان یا بهتری را با منابع کمتر برای شهروندان فراهم کنند (والکر، ۲۰۱۴). از طریق نوآوری، سازمان های عمومی می توانند به طور موثر و کارآمد این چالش ها را بررسی کنند و خدمات ارائه شده به شهروندان را با هدف ارتقاء کیفیت زندگی،

تبادل رهبر - عضو به عنوان یک متغیر تعدیل کننده در رابطه میان مدیریت عملکرد کارکنان و نوآوری فردی عمل می کند؟
این پژوهش در سازمان اداری و استخدامی کشور به عنوان سیاست گذار و متولی ارزیابی عملکرد بخش دولتی در کشور انجام شده است.

پیشینه پژوهش

مفهوم مدیریت عملکرد^۱ یکی از مهم ترین و سازنده ترین پیشرفت های حاصل شده در حوزه مدیریت منابع انسانی در سال های اخیر بوده است. این اصطلاح برای اولین بار در سال ۱۹۷۶ توسط بیر و روح^۲ استفاده شد؛ اما تا اواسط دهه ۱۹۸۰ به عنوان یک رویکرد متمایز شناخته نشد. این رویکرد از این باور ناشی می شود که برای مدیریت و پاداش دهی به عملکرد، رویکردی منسجم و پایدارتر لازم است. سیستم های ارزشیابی و پرداخت مبتنی بر عملکرد که به صورت ابتدایی طراحی و عجولانه اجرا شده بودند نمی توانستند نتایج مورد انتظار افراد را برآورده کنند. مدیریت عملکرد از سیستم های دیرینه و تا حدودی بی اعتبار شده ارزیابی شایستگی و مدیریت مبتنی بر هدف، گرفته شده است (آرسترانگ، ۱۳۸۵). مدیریت عملکرد، اگر بهترین نباشد، یکی از محبوب ترین موضوعات در مدیریت عمومی است. این موضوع هم در جوامع آکادمیک و هم در جوامع متخصص در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه توجه بسیاری را به خود جلب کرده است (اوهمنگ و همکاران، ۲۰۱۷). از اواسط دهه ۱۹۸۰، توجه زیادی به معرفی مدیریت عملکرد در سازمان های بخش دولتی شده است (کوسنز، ۲۰۱۸).

مدیریت عملکرد به بهبود عملکرد برای دستیابی به کارایی سازمانی، گروهی و فردی مربوط می شود. چنانکه لائوسون^۴ (۱۹۹۵) معتقد است سازمان ها باید کارهای درست را با موفقیت انجام دهند. مدیریت عملکرد به توسعه کارکنان مربوط می شود. در صورتی که فرایندهای موثر توسعه مستمر وجود نداشته باشد بهبود عملکرد قابل دستیابی نخواهد بود. این موضوع به قابلیت های اصلی سازمان و قابلیت های ویژه افراد و گروه ها توجه دارد. در واقع مدیریت عملکرد باید «مدیریت توسعه و عملکرد» نامیده شود. مدیریت عملکرد به برآورده شدن

مدیران، در بعضی از سازمان ها، نتایج مطلوب به دست نیامده است و مطالعات و پژوهش های انجام شده نشان داده است اگر سیستم مدیریت عملکرد صرفاً در سطح پیاده سازی مدل باشد، موثر نخواهد بود (ردو السنדר و میهیل، ۲۰۱۹). همچنین اگر مدیران و کارکنان مدیریت عملکرد را فرایندی وقت گیر، بیش از حد ذهنی و در نهایت بی فایده بدانند بهبود عملکرد کارکنان اتفاق نخواهد افتاد (هنکوک و کم، ۲۰۱۶). به طور کلی پیاده سازی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در بخش دولتی مشکل به نظر می رسد. مدیریت عملکرد مستمر کارکنان ممکن است تلاش کارکنان دولتی را در بخش هایی که با خواسته های متضاد روبرو است تحت تاثیر قرار دهد. درک اینکه این ابزار مدیریتی چگونه بر نوآوری فرد تاثیر می گذارد مهم است؛ زیرا پتانسیل ایجاد نوآوری، از پایین به بالا و پیامدهای دیگری نیز دارد (اندرسون و دیگران، ۲۰۱۴). پژوهش های جدید نشان می دهند مدیران عملیاتی بر اثربخشی مدیریت عملکرد کارکنان تاثیر می گذارند. بررسی های اخیر پیشنهاد می دهند تبادل رهبر - اعضا^۱ به عنوان یک طرح تفسیری عمل می کند و از طریق آن کارکنان می توانند فرایندهای مدیریت منابع انسانی را تعبیر کنند (اودنات و همکاران، ۲۰۱۶). سبک تبادل رهبر - عضو، یکی از شیوه های مدیریت است که بر کیفیت رابطه تاکید دارد و به تفاوت های موجود در رهبری هر یک از مرئوسان به گونه ای متفاوت می پردازد. در این دیدگاه چگونگی رابطه بین رهبر و هر یک از مرئوسان بررسی می شود. بر اساس این دیدگاه، نقش های اعضا از طریق فرایندهای غیر رسمی شکل می گیرد (ادیب راد، ۱۳۸۶). تبادل رهبر - عضو در باره روابط مختلف مبادله است که کارکنان با مدیران عملیاتی؛ منابع اطلاعات و زمینه های حمایتی را بهبود می بخشد (ماسلین، ۱۹۹۸). تبادل رهبر - عضو می تواند از دیدگاه کارکنان یا از دیدگاه مدیران عملیاتی مطالعه شود. تبادل رهبر - عضو تعیین می کند که کارکنان چگونه زمینه کاری خود را تعیین کنند (جرسنر و دی، ۱۹۹۹). در واقع روش تبادل رهبر - عضو می تواند عامل مهم و حیاتی برای تبیین اثربخشی مدیریت عملکرد کارکنان باشد.

این پژوهش به دنبال بررسی هدایت و جهت دهی نوآوری فردی کارکنان دولتی توسط مدیریت عملکرد مستمر کارکنان است؛ آیا



استراتژی سازمانی و تحلیل اهداف واحدی به دست آمده است.

۲. بررسی رسمی و مرور پیشرفت سازمان در راستای رسیدن به اهداف

۳. استفاده از نتایج فرایند عملکرد به منظور تقویت رفتارهای مطلوب از طریق جوایز مختلف و شناسایی نیازهای آموزشی و توسعه‌ای

برادبنت و لاگالین^۵ (۲۰۰۹) مدیریت عملکرد را به عنوان یک کار برنامه ریزی، بررسی مداوم عملکرد، انتظارات از محیط، توسعه ظرفیت عملکردی، رتبه بندی دوره‌ای عملکرد و به طور خلاصه پاداش به عملکرد خوب در نظر می‌گیرند. تعدادی هم مدیریت عملکرد را برای سازمان‌های دولتی بسیار پیچیده در نظر گرفته‌اند که در آن متناسب با نیازهای رقابتی خود در حوزه‌های مختلف، عمل می‌کند (ارنبلدی و همکاران، ۲۰۱۵). با وجود این، انتظار می‌رود مدیریت عملکرد ۴ موضوع اصلی را در بخش عمومی بررسی کند: پاسخگویی، بازدهی در استفاده از منابع کمیاب، اثربخشی در ارائه خدمات عمومی و ایجاد استقلال برای مدیران عمومی در فرایند تصمیم‌گیری (اومنگ و همکاران، ۲۰۱۷). در ادامه به بررسی مدیریت عملکرد می‌پردازیم.

نوآوری فردی

ریشه لاتین نوآوری، nova یا جدید (new) می‌باشد (ایران‌نژاد پاریزی و چرخچی، ۱۳۸۹). نوآوری می‌تواند ایده، شیوه یا شیء تازه باشد یا اینکه تازه جلوه کند. برخلاف نام ظاهری نوآوری، نیازی نیست نوآوری یک ایده بسیار تازه باشد بلکه کافی است که ایده، شیوه یا شیء باشد که برای افرادی که آن را می‌پذیرند تازه و نو جلوه کند (رگرس، ۱۹۹۵). اکثر تعاریف نوآوری بر دو مورد تمرکز می‌کنند: نوآوری در محصولات جدید و نوآوری در فرایند جدید تولید. هر دو مورد تأثیرات اجتماعی و اقتصادی مختلفی دارند. معمولاً معرفی محصولات جدید، تأثیر مثبت و واضحی بر رشد درآمد دارد. فرایند نوآوری از توسعه بازدهی (کاهش هزینه) ناشی می‌شود (علوی و همکاران، ۲۰۰۹). عموماً نوآوری به عنوان ایجاد (توسعه) یا پذیرش (استفاده) از ایده‌ها، اهداف یا اقدامات جدید

نیازها و انتظارات افراد ذینفع سازمان (مالکین، مدیریت، کارکنان، مشتریان، عرضه‌کنندگان و افراد جامعه) مربوط می‌شود؛ به‌ویژه، کارکنان باید به عنوان شرکای سازمان که منافع آنها مورد احترام بوده و در زمینه موضوعات مرتبط با خود صاحب نظر هستند نظرات آنها اخذ و مورد توجه قرار گیرد. مدیریت عملکرد با درک این موضوع که نیازها همیشه یکسان نیستند باید نیازهای افراد و گروه‌ها و همچنین نیازهای سازمان را مورد توجه قرار دهد. در نهایت مدیریت عملکرد به ارتباطات و مشارکت مربوط می‌شود (آرمسترانگ، ۱۳۸۵).

مدیریت عملکرد

میان مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد رابطه قوی و تنگاتنگی برقرار است. گاهی گمان می‌رود ارزیابی عملکرد همان مدیریت عملکرد است؛ اما بین این دو تفاوت‌های قابل توجهی وجود دارد. ارزیابی عملکرد در راستای تحقق مدیریت عملکرد صورت می‌گیرد. پیش از آنکه یک سازمان بتواند عملکرد خود را بهبود بخشد نیازمند توانمندسازی خود در زمینه سنجش، ارزیابی و ارائه عملکرد است (رفیع‌زاده و رونق، ۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد کارکنان یکی از کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی است تا جایی که به عنوان یک درونداد یا مولفه اصلی از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی معرفی شده است. ارزیابی عملکرد کارکنان، فرایند شناسایی، مشاهده و بهبود عملکرد انسانی در سازمان‌ها است؛ این توصیف مقبول‌ترین تعریف از ارزیابی عملکرد می‌باشد (محولاتی و بهرامی، ۱۳۹۷).

مدیریت عملکرد شامل مدیریت و ارزیابی عملکرد، با توجه به یک فرایند تصمیم‌گیری منطقی و دایره‌وار بوده و همچنین شامل همکاری سازمانی با هدف بهبود خدمات دولتی با یک روش مناسب می‌شود (لی، ۲۰۱۷). همچنین آرمسترانگ (۲۰۰۹) مدیریت عملکرد را فرایندی استراتژیک و یکپارچه بیان کرده است که با بهبود عملکرد افراد، توسعه قابلیت‌های فردی و گروهی و موفقیت پایدار سازمان‌ها در ارتباط است. محققان سه موضوع مهم را در مدیریت عملکرد شناسایی نموده‌اند (اومنگ و همکاران، ۲۰۱۷).

۱. مجموعه‌ای از اهداف روشن برای کارفرمایان که از

تعریف شده است (امایل، ۱۹۹۸).

بسیاری از محققان حوزه کسب و کار، نوآوری فردی را به عنوان مجموعه‌ای از ایده‌ها تصور می‌کنند (اسکات و بروس، ۱۹۹۴). محققان برای اولین بار در دهه ۱۹۷۰، شروع به بررسی نوآوری در سازمان‌های دولتی نمودند. در طول تاریخ، اغلب نوآوری‌ها در بخش دولتی صورت گرفته است؛ اما مطالعه نوآوری در بخش دولتی حوزه‌ای کاملاً جدید است (لئون و دیگران، ۲۰۱۲). نوآوری در بخش دولتی اشتراکات بسیاری با نوآوری در بخش خصوصی دارد. به عبارت دیگر، تعاریفی که برای نوآوری در بخش عمومی ارائه می‌شوند همان تعاریف برگرفته از نوآوری در بخش خصوصی هستند. با این حال، نوآوری بخش دولتی نسبت به نوآوری‌های بخش خصوصی کمتر شناخته شده است (نوروزی و صادقی کیا، ۱۳۹۷). برای مثال، در سال ۲۰۱۲، مطالعات نوآوری در بخش خصوصی در مقایسه با مطالعات نوآوری در بخش عمومی حداقل ۱۰ برابر بیشتر بوده است (لئون و دیگران، ۲۰۱۲).

تفاوت قابل توجهی میان چگونگی نوآوری در کسب و کارهای بخش خصوصی و شیوه‌های نوآوری در سازمان‌های بخش دولتی وجود دارد. علاوه بر این، سازمان‌های بخش دولتی در چارچوب‌های مشخص و محدودیت‌های بودجه‌ای قرار داشته که به طور قابل ملاحظه‌ای با کسب و کارهای بخش خصوصی تفاوت دارند. از دیگر تفاوت‌های نوآوری در بخش دولتی و خصوصی می‌توان به تفاوت در مشتری و بازار، میزان ریسک، محدودیت‌های فرآیندی، پاسخگویی، تملک دستاوردهای نوآوری، عدم وجود سرمایه مخاطره‌آمیز، پاداش‌های مالی ارائه نوآوری، مراکز متعدد کنترل و ساختار سلسله‌مراتبی مبتنی بر ارشدیت اشاره نمود. هر چند موانع فوق، نوآوری در بخش دولتی را با چالش‌های متعددی روبرو می‌سازند اما در مواردی مدیران دولتی انگیزه‌هایی برای پذیرش ریسک فعالیت‌های نوآورانه نیز دارا هستند (نوروزی و صادقی کیا، ۱۳۹۷).

به طور کلی نوآوری، منجر به یک نتیجه/محصول/خدمات/اقدامات جدید (حداقل برای کارکنان آن سازمان) می‌شود. همچنین پذیرش نوآوری منجر به استفاده از یک محصول،

خدمات یا اقدام جدید در سطح فردی، تیمی یا سازمانی می‌شود (دمانپور و همکاران، ۲۰۰۹). اجرای نوآوری با پذیرش ذینفعان آن شکل می‌گیرد (کارفرمایان یا مشتریان)؛ بنابراین برای این منظور که نوآوری باعث بهبود عملکرد سازمانی شود لازم است نوآوری در سازمان اجرا و پیاده‌سازی شود. اجرا بسیار مهم است زیرا سازمان‌های عمومی در راستای مشروعیت، ممکن است یک نوآوری را بدون اجرای کامل آن انتخاب کنند (ریچارد، دمانپور و کارلوس، ۲۰۱۰).

تبادل رهبر - عضو

گرن و همکاران از حدود سه دهه قبل رویکرد جدیدی را در رهبری سازمان‌ها آغاز نموده‌اند که مبادله رهبر - عضو نامیده می‌شود. گرن (۲۰۰۳) تبادل رهبر - عضو را کیفیت روابط پدیدار شده میان رهبر و پیرو در طول فرآیند نقش‌سازی می‌داند. الگوی تبادل رهبر - عضو بر پایه این فرضیه قرار دارد که رهبران، رابطه منحصر به فردی با زیردستان خود برقرار کرده و با هر یک به گونه خاص رفتار می‌کنند. رفتار صحیح مدیر می‌تواند زمینه بلوغ کارکنان را فراهم سازد. در واقع مدیر می‌تواند با اتخاذ سبکی مناسب، زمینه‌های تشویق افراد به قبول مسئولیت‌های سنگین را فراهم آورد. در این صورت تعلق آنها به سازمان بیشتر شده و سازمان را در رسیدن به اهداف یاری خواهند کرد (ساکي و همکاران، ۱۳۹۲). ریشه نظری کیفیت تبادل رهبر - عضو را می‌توان در نظریه نقش و همچنین نظریه تبادل اجتماعی جستجو نمود. کاربرد نظریه تبادل اجتماعی در روابط میان فرد و سازمان، به طور عمده بر توسعه رابطه‌ای تمرکز دارد که هر یک از کارکنان با مدیر خود دارند. سهم بیشتر کارکنان در این فرایند، به افزایش تعهد سازمانی، کاهش تمایل به ترک سازمان و عملکرد بهتر منجر می‌شود. کارکنانی که حس حمایت را بیشتر تجربه کنند به شکل متقابل به ارزش‌های سازمانی متعهدتر و وفادارتر می‌شوند. مبادله رهبر - عضو به عنوان یک رابطه توسعه‌ای میان رهبر و عضو، یک منبع عاطفی - اجتماعی تسهیل‌کننده توانمندسازی و افزایش تعهد در میان کارکنان است (علم‌بیگی و همکاران، ۱۳۹۳).

تئوری مبادله رهبر - عضو، سی سال قبل و برای اولین بار، در



حاصل شود و چارچوبی برای مدیریت و توسعه افراد در راستای تضمین موفقیت، ایجاد می‌کند. مدیریت عملکرد می‌تواند با واداشتن افراد و گروه‌ها به مشارکت در تبیین اهداف و ابزارهای دستیابی به آنها، به توسعه سازمان با مشارکت بالا کمک کند. مدیریت عملکرد فرایندی است برای ایجاد درک مشترک از آنچه باید حاصل شود و رویکرد مدیریتی و توسعه‌ای افراد که احتمال موفقیت را در کوتاه مدت و بلندمدت افزایش می‌دهد. مدیریت عملکرد به مدیریتی عملیاتی تعلق داشته و توسط آن به اجرا در می‌آید (آرسترانگ، ۱۳۸۵).

مدیریت عملکرد ممکن است خواسته‌های چندگانه را بررسی کند. این بررسی‌های مستمر؛ اهداف عملکردی، راهنمایی‌ها، حمایت‌ها و بازخوردهای مشخصی را فراهم می‌کند که می‌توان همه آنها را در نظریه هدف‌گذاری^{۱۳} مشاهده نمود. این نظریه بر تلاش و توجه کارکنان تمرکز دارد و نه تنها باعث می‌شود کارکنان برای مسائل گوناگون جایگزین‌های مختلفی را در نظر بگیرند بلکه احتمال بیشتری دارد کارکنان ایده‌های خلاقانه را نیز اجرا کنند. با توجه به نظریه هدف‌گذاری، هدف مشخص برای افزایش انگیزش کارکنان مهم است. اهداف مشخص و واضح، کارکنان را قادر می‌سازد تا تلاش‌های مناسبی را به کار گیرند (اودنات، ۲۰۱۶). این نظریه باعث می‌شود به جای ارزیابی مقطعی عملکرد، منطق برنامه‌ریزی-اجرا-بررسی-عمل^{۱۴} در مدیریت عملکرد مستمر کارکنان به‌عنوان یک سیستم پایدار تلقی شود (آگنيس، ۲۰۱۲). نظریه هدف‌گذاری تاکید می‌کند هدف‌گذاری همراه با بازخورد و حمایت، یک رویکرد انگیزشی بوده و به دنبال تبیین اهداف روشن است. این مدل در تعیین اهداف عملکرد کارکنان، رویکرد شفافیت را از انتظاراتی که از آنها می‌رود ارائه می‌دهد. از طرفی پیوند بازخورد و نظارت با پاداش نیز دارای اهمیت است؛ زیرا یک تاثیر واضحی با سیستم‌های مدیریت منابع انسانی ایجاد می‌کند (باون و آستروف، ۲۰۱۴). با ارائه پاداش و بازخورد مستمر به رفتارهای مورد نیاز کارکنان، عکس‌العمل‌های کارکنان بهبود می‌یابد. به‌طور کلی، مدیریت عملکرد مستمر کارکنان از طریق ارزیابی موثر عملکرد و سیستم پاداش، درک و انگیزه کارکنان

آثار دانسرو^۵، گران^۶ و هاگا^۷ و همین‌طور گران و کاشمن^۹ شرح داده شد. تئوری مبادله رهبر - عضو که تئوری تبادل رهبر - عضو یا تئوری مرادوه رهبر - عضو نیز نامیده می‌شود و در گذشته مدل ارتباط عمودی دوتایی (دو عضوی)^{۱۰} نامیده می‌شد، بر اهمیت روابط متغیر میان سرپرست و هر یک از زیردستان تاکید می‌کند و به هر دو نفر رئیس و مرئوس به اصطلاح یک جفت عمودی گفته می‌شود (افجه، ۱۳۸۵). نظریه تبادل رهبر - عضو بر کیفیت رابطه دوطرفه میان یک سرپرست و زیردستان او تمرکز دارد. کیفیت مناسب رابطه میان رهبر - عضو به ایجاد اعتماد متقابل، وفاداری و حس تعلق خاطر به یکدیگر منجر می‌شود. مبادله رهبر - عضو عبارت است از نظام عناصر و روابط آنها که شامل اعضای یک رابطه دو عضوی و متشکل از الگوهای رفتاری به هم وابسته است که پیامدهای متقابل و دوسویه را تسهیم، مفاهیم محیطی را ایجاد و مسیرها و ارزش‌ها را خلق می‌کنند (طبرساو دیگران، ۱۳۹۸).

مدل پژوهش

۱. مدیریت عملکرد مستمر کارکنان و نوآوری فردی

چنانکه در مقدمه بیان شد کارکنان دولتی با خواسته‌های شغلی زیادی روبرو هستند. برخی از این خواسته‌ها مانند بازدهی در مقابل کیفیت خدمات و ارزش‌های دولتی، متضاد هستند که در مدیریت عملکرد می‌تواند تاثیرگذار باشد (اودنات و همکاران، ۲۰۱۶). در مرکز اصلاحات مدیریت دولتی، تلاش‌هایی برای حل معضلات سازمان‌های دولتی مانند بهره‌وری پایین و حکمرانی بوروکراتیک صورت گرفته است. یک استراتژی مهم برای اصلاحات در بخش دولتی، پیاده‌سازی مدیریت عملکرد است که مدیریت نتایج^{۱۱} و مدیریت پیامدها^{۱۲} نیز نامیده می‌شود (ریچارد و دیگران، ۲۰۱۰). مدیریت عملکرد با تعیین اهداف واضح سازمانی و شاخص‌ها و همچنین با ارتباط اهداف و پیامدهای عملکردی همراه است (بوین جی، ۲۰۱۴). مدیریت عملکرد فضایی ایجاد می‌کند که در آن گفتگوی مستمر میان مدیران و اعضای گروه‌ها به منظور تعیین انتظارات و تبادل اطلاعات مربوط به ماموریت، ارزش‌ها و اهداف سازمان صورت گیرد؛ این امر، فهم متقابلی از آنچه باید

می‌شمارند؛ در نتیجه در مرحله ارزیابی مدیریت عملکرد، کارکنان آن را به‌عنوان پاداش همکاری تلقی می‌کنند. مکانیسم مبادله اجتماعی در پاسخ به این احساس ایجاد شده، کارکنان را قادر می‌سازد تا به سازمان واکنش مثبتی نشان دهند. همچنین این کارکنان احساس می‌کنند مجبور به اجرای ایده‌های خود هستند.

مدیریت عملکرد کارکنان سازمان از طریق روابط تبادل رهبر - عضو به صورت فردی تفسیر می‌شود. کارکنان متناسب با کیفیت روابط خود با مدیران عملیاتی، دیدگاه متفاوتی از سازمان کسب می‌کنند و ادراک خود از کیفیت تبادل رهبر - عضو در طول زمان را به‌عنوان نتیجه‌ای از مبادله انتظارات و موفقیت‌ها شکل می‌دهند. همچنین کارکنانی که تبادل رهبر - عضو با کیفیت را درک می‌کنند تشویق می‌شوند تا آزادانه درباره مشکلات بحث کنند تا به اهداف کاری خود دست یابند و ممکن است این بحث آزاد، ایده جدیدی را ارائه دهد. مدیران تمایل بیشتری برای دادن بازخوردهایی فراتر از بازخوردهای رسمی دارند. این نوع حمایت برای تسهیل نوآوری فردی کارکنان بسیار مهم است (اودنات و همکاران، ۲۰۱۶).

مسئله اعتماد در موضوع تبادل رهبر - عضو، بسیار مهم است. صاحب‌نظران باور دارند اعتماد می‌تواند منجر به همکاری میان افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها شود. امروزه سازمان‌ها در جستجوی راه‌های جدیدی برای ارتقاء مشارکت افراد و گروه‌ها و بهره‌مندی از آثار آن هستند؛ از این رو به اعتماد و چگونگی تقویت و واقعی‌سازی آن توجه دارند. به‌طور کلی روانشناسان اعتماد و فرایند اعتمادسازی را یکی از پایه‌های اساسی توسعه فردی توصیف کرده‌اند (پناهی، ۱۳۷۸) و از طرفی اگر مدیریت عملکرد کارکنان به شکل حمایتی و غیر کنترلی باشد و همچنین فضایی ایجاد شود که اعتماد میان عضو و رهبر صورت گیرد در نتیجه کارکنان در فضای اعتماد ایجاد شده، می‌توانند ایده‌های جدیدی را ارائه دهند.

فرضیه ۲: تبادل رهبر - عضو، رابطه میان مدیریت عملکرد مستمر کارکنان و نوآوری فردی را تعدیل می‌کند.

شکل ۱ مدل نهایی برآمده از ادبیات تحقیق را نشان می‌دهد.

را در آنچه باید انجام دهند افزایش می‌دهد (دنیزی و اسمیث، ۲۰۱۴). با توجه به ادبیات تحقیق و همچنین خلأ تحقیقاتی که در حوزه مدیریت عملکرد و نوآوری فردی در کشور وجود دارد و از طرفی نیازهای نوآوری که سازمان‌های دولتی نیاز دارند می‌توان به تشریح رابطه میان مدیریت عملکرد و نوآوری فردی در سازمان‌های دولتی پرداخت. در نتیجه، فرضیه اول پژوهش به این صورت است:

فرضیه ۱: مدیریت عملکرد مستمر کارکنان به‌طور مثبت با نوآوری فردی در ارتباط است.

۲. تبادل رهبر - عضو به‌عنوان یک متغیر تعدیل‌کننده

تئوری تبادل رهبر - عضو، رهبری را به‌عنوان یک فرایند، مفهوم‌سازی نموده و تمرکز آن بر رابطه تعاملی میان رهبر با پیرو و تأکید بر فرایند ارتباط دو عضوی است. این تئوری بر این باور است که رهبری، فرایندی تبادلی میان رهبر و پیروان او است. به عبارت دیگر، تأثیر زیردستان بر رهبران و رفتار آنها، به همان اندازه‌ی تأثیر رهبران بر رفتار زیردستان است. ریشه نظری کیفیت تبادل رهبر - عضو را می‌توان در نظریه، نقش و همچنین نظریه تبادل اجتماعی جستجو نمود (طبرسا و دیگران، ۱۳۹۸). در روابط تبادل رهبر - عضو با کیفیت، کارکنان درک می‌کنند ویژگی رابطه آنها به شکل همکاری دو جانبه، احترام حرفه‌ای و وفاداری با مدیران عملیاتی، فراتر از چیزی است که در قرارداد استخدام آمده است؛ در مقابل، روابط بدون کیفیت تبادل رهبر - عضو یک مبادله اقتصادی و قراردادی ایجاد می‌کند (کروپانزانو، ۲۰۰۵). در مسیر برنامه‌ریزی عملکرد کارکنان، ممکن است کارکنان در تبادل با کیفیت رهبر - عضو، با چالش‌های بیشتری روبه‌رو شوند که نوآوری فردی آنها افزایش یابد؛ زیرا کارکنان این چالش‌ها را به‌عنوان یک هدف کاری مهم تلقی کرده و به دنبال حل آن می‌باشند (لیدن و دیگران، ۲۰۰۰). همچنین باعث می‌شود آنها مسئولیت شغلی و آمادگی روانی بیشتری در محیط کار تجربه کنند (سپیرت و دیگران، ۲۰۱۱). این عامل عزم آنها را برای نوآوری فردی در جهت نیل به اهداف کاری از پیش تعیین شده، تقویت می‌کند. کارکنان رابطه تبادل رهبر - عضو با کیفیت را از سوی مدیر عملیاتی خود ارزشمند و محترم

روش‌شناسی پژوهش

شده است بنابراین تعداد نمونه برای تحلیل عاملی کافی است. مقدار sig آزمون بارتلت، کوچک‌تر از ۵ درصد است که نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار، مناسب است. همچنین با توجه به نتایج تحلیل، از آنجایی که هیچ‌یک از مقادیر اشتراک اولیه کوچک نبودند (کمتر از ۵۰ درصد) و گویه‌های اولیه پرسشنامه برابر ۱ هستند در نتیجه هیچ‌کدام از آنها حذف نشدند.

یافته‌های توصیفی پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌ها از لحاظ جنسیت، سن و جایگاه خدمتی به‌عنوان یافته‌های توصیفی در جدول ۱ نشان داده شده است.

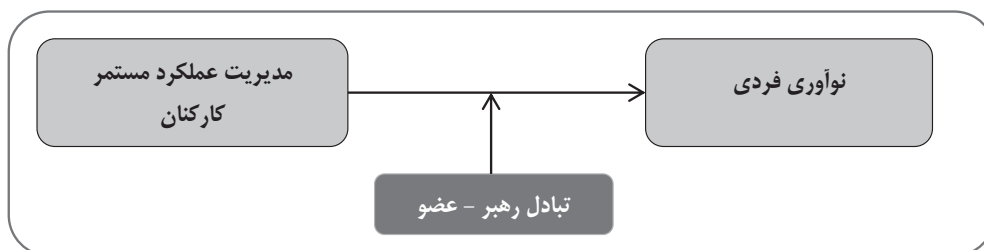
مطابق با جدول ۱، اغلب پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه با ۵۴/۵ درصد مرد بودند. همچنین از نظر تحصیلات تقریباً ۸۳ درصد پاسخ‌دهندگان فوق‌لیسانس و دکتری می‌باشند که نشان‌دهنده میزان تحصیلات بالا در سازمان است. همچنین سن و سابقه کاری پاسخ‌دهندگان، نشان می‌دهد بدنه اصلی سازمان را افراد جوان تشکیل می‌دهد به طوری که جامعه آماری نمونه با بیش از ۵۱ درصد زیر ۴۰ سال و حدود ۵۱ درصد زیر ۱۰ سال سابقه کاری می‌باشد.

یافته‌های تحلیلی پژوهش

عملیات تجزیه و تحلیل داده‌های کمی به وسیله نرم‌افزار آماری SPSS انجام شده است. برای بررسی روابط تعاملی مربوط به متغیر تعدیل‌کننده، از روش تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی استفاده شده است؛ به این صورت که ابتدا حضور متغیر مستقل و وابسته را بدون حضور متغیر تعدیل‌گر محاسبه و سپس با ورود متغیر تعدیل‌گر بررسی انجام شد. جدول ۲

از آنجا که این پژوهش به «بررسی تاثیر مدیریت عملکرد کارکنان بر نوآوری فردی در سازمان‌های دولتی با تاکید بر نقش تعدیل‌کننده تبادل رهبر - عضو» می‌پردازد، از نوع توصیفی - پیمایشی است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه و روش نمونه‌گیری، ساده و به صورت تصادفی با استفاده از فرمول کوکران می‌باشد. این پژوهش در سازمان اداری و استخدامی کشور در بازه فصل پاییز ۱۳۹۹ انجام شده است. برای نمونه‌گیری، پست‌های سیاسی سازمان و همچنین کارکنان قراردادی از جامعه آماری حذف شدند. در نتیجه، جامعه آماری پژوهش ۲۸۱ نفر است که با محاسبه نمونه به روش کوکران با خطای ۵ درصد، تعداد ۱۸۰ پرسشنامه توزیع شد و در نهایت ۱۶۷ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای سنجش متغیرها از پرسشنامه استاندارد مدیریت عملکرد مک‌آدام، هزلت و کیس (۲۰۰۵) شامل ۱۱ گویه؛ و پرسشنامه استاندارد مبادله رهبر - عضو پفر و جونز (یزدانی اندبیلی، ۱۳۹۲) شامل ۱۰ گویه؛ و پرسشنامه استاندارد نوآوری فردی اسکات و بروس (۱۹۹۴) شامل ۱۳ گویه استفاده شد. پرسشنامه‌ها بر اساس طیف لیکرت (بسیار کم، ۱؛ کم، ۲؛ نه کم نه زیاد، ۳؛ زیاد، ۴؛ بسیار زیاد، ۵) تنظیم شده‌اند. روش سنجش پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ بوده که برای مدیریت عملکرد ضریب ۰/۹۵۸، مبادله رهبر - عضو ۰/۹۱۰ و برای نوآوری فردی، ۰/۹۴۹ به دست آمده است.

برای تایید روایی محتوای پرسشنامه از نظر خبرگان و اساتید و برای سنجش روایی سازه از تحلیل عاملی استفاده شده است. از آنجایی که شاخص KMO در حدود ۰/۷۳۶ و بالاتر از ۰/۷



شکل ۱. مدل تاثیر مدیریت عملکرد مستمر کارکنان بر نوآوری فردی با تعدیل‌گری تبادل رهبر - عضو

به صورت مقایسه‌ای نتایج تحقیق را نشان می‌دهد. مقدار آماره t خارج از بازه مثبت یا منفی $1/96$ است و بیانگر معنادار بودن پارامتر مربوطه و تایید فرضیه‌های پژوهش است. فرضیه اول پژوهش با توجه به مقدار ضریب معناداری به دست آمده که زیر 5 درصد است و همچنین مقدار آماره t که $7/764$ است، تایید می‌شود؛ یعنی می‌توان گفت مدیریت عملکرد کارکنان بر نوآوری فردی تاثیر مثبت و معنادار دارد. در بررسی فرضیه دوم، مقدار معناداری (Sig)، 9 درصد که بالای 5 درصد است و همچنین مقدار آماره t ، $1/695$ - که داخل بازه مثبت و منفی $1/96$ است؛ در نتیجه به طور قطعی می‌توان گفت تبادل رهبر - عضو، رابطه میان مدیریت عملکرد مستمر

کارکنان و نوآوری فردی را تعدیل نمی‌کند؛ به عبارت دیگر، نقش تعدیل‌گری متغیر تبادل رهبر - عضو در این پژوهش رد می‌شود.

نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، بررسی تاثیر مدیریت عملکرد کارکنان بر نوآوری فردی در سازمان‌های دولتی با تاکید بر نقش تعدیل‌کننده تبادل رهبر - عضو بوده و در سازمان اداری و استخدامی کشور انجام شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد مدیریت عملکرد مستمر کارکنان بر نوآوری فردی تاثیر مثبت و معنادار دارد. در نظام اداری کشور، تلاش‌هایی برای حل معضلات سازمان‌های دولتی مانند بهره‌وری پایین صورت

جدول ۱. یافته‌های توصیفی

متغیر	زیر متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	91	54/5
	زن	76	45/5
تحصیلات	فوق دیپلم و دیپلم	4	2/4
	لیسانس	24	14/37
	فوق لیسانس و دکتری	139	83/23
سابقه کاری	زیر 5 سال	35	20/96
	6 تا 10 سال	49	29/34
	11 تا 15 سال	32	19/16
	16 تا 20 سال	21	12/57
	بالای 20 سال	30	17/96
سن	زیر 30 سال	8	4/79
	31 تا 35 سال	36	21/56
	36 تا 40 سال	42	25/15
	41 تا 45 سال	37	22/16
	بالای 46 سال	44	26/35

جدول ۲. یافته‌های تحلیلی

مسیر مدل	ضریب مسیر	ضریب تعیین	آماره t	معناداری در سطح 5 درصد (Sig)
بدون حضور تعدیل‌گر	0/517	0/268	7/764	0/000
با حضور تعدیل‌گر	0/589	0/347	-1/695	0/092

با توجه به فرضیه اول پژوهش که در آن همبستگی میان مدیریت عملکرد و نوآوری تایید شده است، نشان می‌دهد در صورت تمرکز درست بر سیستم مدیریت عملکرد کارکنان، می‌توان خلاقیت فردی را در سازمان اداری و استخدامی کشور افزایش داد. این نتیجه با پژوهش‌های آگونیس (۲۰۱۲) و رایت (۲۰۰۴) هم‌راستا است؛ اما نکته دیگر در این فرضیه، ضریب تخمین ۰/۲۷ بود که نشان می‌دهد در سازمان اداری و استخدامی کشور، سیستم مدیریت عملکرد کارکنان به‌طور قوی خلاقیت و نوآوری را در کارکنان تبیین نکرده و فقط ۲۷ درصد تعیین‌کنندگی دارد و می‌توان آن را در نحوه پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد کارکنان جستجو نمود.

فرضیه دوم پژوهش به بررسی نقش تعدیل‌کنندگی تبادل رهبر - عضو در مسیر مدیریت عملکرد و نوآوری فردی پرداخته است. نظریه تبادل رهبر - عضو بر کیفیت رابطه دوطرفه میان یک سرپرست و زیردستان او تمرکز دارد. کیفیت مناسب رابطه میان رهبر - عضو به ایجاد اعتماد متقابل، احترام، وفاداری و حس تعلق خاطر به یکدیگر منجر می‌شود. با توجه به ویژگی‌های گفته‌شده، متغیر تبادل رهبر - عضو نتوانست نقش تعدیل‌گری در رابطه میان مدیریت عملکرد کارکنان و نوآوری فردی در سازمان اداری و استخدامی را ایفا کند. این نتیجه با نتایج تحقیقات طبرسا و دیگران (۱۳۹۸) مغایر است. همچنین تحقیقی که اودنات و همکاران (۲۰۱۶) در موضوع تبادل رهبر - عضو انجام داده بودند شباهتی وجود نداشت. در تحقیق اودنات و همکاران (۲۰۱۶) مشخص شد تبادل رهبر - عضو می‌تواند به‌عنوان نقش تعدیل‌کننده بر مدیریت عملکرد و نوآوری فردی باشد؛ اما در پژوهش صورت‌گرفته این رابطه تایید نشد و می‌توان علت‌های مختلفی را بیان نمود مانند نقش سرپرستان، جو سازمانی و سطوح سازمانی. این نتیجه یکی از بااهمیت‌ترین خروجی‌های این پژوهش است. یکی از موضوعاتی که دلیل رد این موضوع را می‌تواند بیان کند این است که در سازمان اداری و استخدامی رابطه کاری زیاد عمیقی میان کارشناسان با سرپرستان و یا مدیران پایه وجود ندارد. ارائه خدمات یا فعالیت‌ها معمولاً به‌صورت پروژه‌محور انجام می‌شود و می‌تواند در کاهش ارتباط مدیران یا

می‌گیرد. یک استراتژی مهم برای اصلاحات در بخش دولتی، پیاده‌سازی مدیریت عملکرد است؛ زیرا مدیریت عملکرد با تبیین اهداف روشن سازمانی، تعیین اهداف و شاخص‌ها و ارتباط آنها با پیامدهای عملکردی همراه است. از طرفی نوآوری در سازمان‌های دولتی می‌تواند منشأ ارائه خدمات بهتر باشد. بنابراین نوآوری باید در کانون توجه مدیران قرار گیرد؛ زیرا در سیستم‌های دولتی پیش‌بینی می‌شود بخش نرم سازمان یعنی منابع انسانی اهمیت به‌سزایی داشته و بخش سخت‌افزار (سیستم‌ها و فناوری) در مرحله بعدی قرار گیرد. به همین خاطر، وجود سیستم مدیریت عملکرد مستمر کارکنان نباید مانع خلاقیت و نوآوری باشد بلکه باید حمایت‌کننده و زمینه‌ساز فضایی برای بهبود نوآوری کارکنان شده و پاداش خاصی را برای افراد نوآور لحاظ کند. اودنات و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش "تاثیر مدیریت عملکرد بر نوآوری کارکنان"، به این نتیجه رسیدند که مدیریت عملکرد می‌تواند زمینه‌ساز نوآوری فردی کارکنان در بخش دولتی باشد. یافته‌های آنها با یافته‌های این پژوهش شباهت زیادی دارد. یکی از روش‌هایی که مدیریت عملکرد می‌تواند بروز خلاقیت در کارکنان را شکوفا کند مشارکت‌پذیری و هدف‌گذاری است. در واقع مدیریت عملکرد، فضایی ایجاد می‌کند که در آن گفتگوی مستمر میان مدیران و اعضای گروه‌های آنها به منظور تعیین انتظارات و تبادل اطلاعات مربوط به مأموریت، ارزش‌ها و اهداف سازمان، صورت گیرد. این امر، فهم متقابلی از آنچه باید حاصل شود و چارچوبی برای مدیریت و توسعه افراد در راستای تضمین موفقیت، ایجاد می‌کند. مدیریت عملکرد می‌تواند با واداشتن افراد و گروه‌ها به مشارکت در تبیین اهداف و ابزارهای دستیابی به آنها، به توسعه سازمان با مشارکت بالا کمک کند. همچنین می‌توان به سیستم بازخورد موجود در نظام مدیریت عملکرد اشاره نمود که با توجه به ایجاد فضایی برای بررسی مسائل و مشکلات، نقاط قابل بهبود و یا نقاط قوت کارکنان، احتمال بروز خلاقیت در فرد را شامل می‌شود. سیستم مدیریت عملکرد در صورت داشتن نظام پاداش مبتنی بر عملکرد نیز می‌تواند محرک خلاقیت در افراد باشد.

منابع

۱. ادیب‌راد، نسترن (۱۳۸۶). بررسی تاثیر روش مدیریت تبادل رهبر - عضو بر ابعاد جوسازمانی. موسسه آموزش عالی سوره از دیدگاه کارکنان. مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، ۷۳-۸۲.
۲. اردکانی، سعید؛ کنجکاو منفرد، امیررضا؛ حکاکي، سید مسعود؛ رضایی دولت‌آبادی، حسین (۱۳۹۲). شناسایی عوامل موثر بر توسعه نوآوری فردی. مدیریت توسعه فناوری، ۱۳۵-۱۵۵.
۳. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۵). مدیریت عملکرد؛ راهبردهای کلیدی و راهنمای عملی (س. صفری، ا. وهابیان، مترجم) تهران: جهاد دانشگاهی.
۴. افجه، سید علی اکبر (۱۳۸۵)؛ مبانی فلسفی و نظریه‌های رهبری و رفتار سازمانی، تهران، سمت، چاپ پنجم، ص ۴۶۷.
۵. پناهی، بلال (۱۳۸۷). اعتماد و اعتمادسازی در سازمان. پیک نور، سال هفتم، شماره چهارم، ۸۸-۱۰۳.
۶. رفیع‌زاده، علاالدین؛ رونق، یوسف (۱۳۹۲). مدیریت و ارزیابی عملکرد با رویکرد علمی - کاربردی (سازمان، مدیران و کارکنان). فرمنش، ۴۴۶.
۷. ساکی، رضا؛ حمیدی، فریده؛ محب‌زاده، زینب؛ موحدی نسب، عباس. (۱۳۹۲). رابطه بین تبادل رهبر - عضو و رضایت شغلی معلمان مدارس متوسطه شهر یزد. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۲۹-۵۰.
۸. طبرسا، غلامعلی؛ رضاییان، علی؛ فلکی، پریسا (۱۳۹۸). بررسی رابطه میان آوای کارکنان و پیامدهای رضایت شغلی به واسطه نقش تعدیلی تبادل رهبر - عضو. مدیریت دولتی، ۱-۲۳.
۹. نوروزی، خلیل؛ صادقی کیا، محمدعلی (۱۳۹۷). برهم‌کنش سکوت سازمانی و نوآوری در سازمان‌های بخش عمومی: مورد مطالعه کارکنان دانشی دانشکده‌های علوم انسانی استان تهران. مدیریت نوآوری، ۲۵-۴۶.
۱۰. هاروارد، د. م. (۱۳۸۹) مدیریت خالقیت و نوآوری، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی و رکسانه چرخچی، تهران، نشر مدیران.
۱۱. یزدانی اندبیلی، یوسف (۱۳۹۲). تاثیر مبادله رهبر - عضو بر رابطه بین ابعاد عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در شرکت صنایع چوب و کاغذ ایران (چوکا). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی. واحد رشت.
12. Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In Research in organizational behavior, 123-67.

سرپرستان با افراد تحت سرپرستی خود، موثر باشد. عامل مهم دیگر در عدم تبیین‌کنندگی متغیر رهبر - عضو به عنوان متغیر تعدیل گر، عدم مشارکت مطلوب سرپرستان در فرایند مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان است. همچنین با توجه به این‌که رابطه تبادل رهبر - عضو به صورت فردی تفسیر می‌شود کارکنان متناسب با کیفیت روابط خود با مدیران عملیاتی (اعم از اعتماد، تعلق خاطر و...)، دیدگاه متفاوتی از سازمان کسب می‌کنند و می‌تواند بیانگر آن باشد که این عامل بیشتر از سایر عوامل دیگر منابع انسانی، به نگرش فردی بستگی دارد. محدودیت‌هایی که در فرایند پژوهش تاثیرگذار بودند عبارت‌اند از:

این تحقیق در یک بازه زمانی و به صورت مقطعی انجام گرفت و زمان تحقیق به صورت طولی انجام نشد.

تحقیق به روش کمی انجام شده است و اگر با روش‌های دیگر مانند کیفی و یا آمیخته انجام می‌شد شاید نتایج متفاوتی به دست می‌آمد.

محدودیت دیگر مربوط به جنس روش تحقیق است. احتمال عدم پاسخ درست به سؤالات پرسشنامه از این جنس می‌باشد.

پی‌نوشت‌ها

1. Leader-Member Exchange (LMX)
2. Performance management
3. Beer and Ruh
4. Lawson
5. Broadbent & Laughlin
6. Dansereau
7. Graen
8. Haga
9. Cashman
10. Vertical-Dyad Linkage Model
11. Managing for Results
12. Managing for Outcomes
13. Goal-Setting
14. Plan-Do-Check-Act

- 283-290.
22. Carroll, B., & Dewar, D. (2002). Performance management: Panacea or fool's gold. In C. Dunn (Ed.). *The handbook of Canadian public administration*, 400-420.
23. Cosenz, F. (2018). Supporting public sector management through simulation-based methods: a dynamic performance management approach. *International Review of Public Administration*, 1-18.
24. Cropanzano, R. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 874-900.
25. Damanpour, F., Richard, W. M., & Claudi, A. N. (2009). Combinative effects of innovation types on organizational performance: A longitudinal study of public services. *Journal of Management Studies* 46:650-75., 65-75.
26. De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94, 146-166.
27. De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (n.d.). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 146-166.
28. DeNisi, A., & Smith, C. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm level performance: A review, a proposed model, and new directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 127-179.
29. Gerstner, C., & Day, D. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 827-844.
30. Hancock, B., & Komm, A. (2016). Ahead of the curve: The future of performance management. *McKinsey*, 1-10.
31. Hassan, S., & Hatmaker, D. (2015). Leadership and performance of public employees: Effects of the quality and characteristics of manager-employee relationships. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25,
13. Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Management*, 1297-1333.
14. Armstrong, M., & Baron, A. (1998). *Performance management: The new realities*. London: The Institute for Personnel Development.
15. Arnaboldi, M., Lapsley, I., & Steccolini, I. (2015). Performance management in the public sector: The ultimate challenge. *Financial Accountability & Management*, 0267-4424.
16. Audenaert, M., Decramer, A., George, B., Verschuere, B., & Waeyenberg, T. V. (2016). When employee performance management affects individual innovation in public organizations: the role of consistency and LMX. *The International Journal of Human Resource*, 1-21.
17. Aulawi, H., Sudirman, I., Suryadi, K., & Govindaraju, R. (2009). Knowledge Sharing Behavior, Antecedent and Their Impact on the Individual Innovation Capability. *Applied Sciences Research*, 2238-2246.
18. Bowen, D., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 203-221.
19. Boyne, G. (2014). Performance management: Does it work? In *Public management and performance: Research directions*, eds. Richard M. Walker, George A. Boyne, and Gene A. Brewer. Cambridge Univ. Press. 20.
20. Boyne, G., Gould-Williams, J., Law, J., & Walker, R. (2005). Explaining the adoption of innovation: An empirical analysis of public management reform. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 23, 419-435.
21. Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009). Performance conceptual model. *Management Accounting Research*,

42. Plačeka, M., Nemečb, J., Ochrnac, F., Půčekd, M., Křápeke, M., & Špačekf, D. (2020). Do performance management schemes deliver results in the public sector? Observations from the Czech Republic. Taylor, 1-10.
43. Pollitt, C., van Thiel, S., & Homburg, V. (2007). New public management in Europe: Applications and alternatives. New York Palgrave MacMillan., 20-50.
44. Radu-Alexandru, Ș., & Mihaela, H. (2019). Performance Management Systems-Proposing and Testing a Conceptual Model. Studies in Business and Economics, 231-244.
45. Richard, W. M., Damanpour, F., & Carlos, A. (2010). Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management. Public Administration Research, 367-386.
46. Rogers, E. M. (1995). Diffusion of Innovations. New York: Free Press.
47. Scott, S., & Bruce, R. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace, 38, . . Academy of Management Journal, 1442-1465.
48. Seibert, S., Wang, G., & Courtright, S. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. Applied Psychology, 981-1003.
49. Walker, R. (2014). Internal and external antecedents of process innovation: A review and extension. . Public Management Review, 16, 21-44.
50. Walker, R., Damanpour, F., & Devece, C. (2011). Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management. Journal of Public Administration Research and Theory, 21, 367-386.
- 1127-1155.
32. Jung, C. (2014). Organizational goal ambiguity and job satisfaction in the public sector. Journal of Public Administration Research and Theory, 24, 955-981.
33. Katila, R. (2002). Measuring innovation performance. Cambridge University Press., 1-120.
34. Lee, G. (2017). Performance-oriented managerial practices and job attitude in public organizations. International Review of Public Administration, 245-256.
35. León, R. L., Roman, L., & Simmonds, P. (2012). trends and challenges in public sector innovation in europe. Enterprise DG. Brussels, 1-10.
36. Liden, R., & Maslyn, J. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. Journal of Management, 43-72.
37. Liden, R., Wayne, S., & Sparrowe, R. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. Applied Psychology, 407-416.
38. Locke, E., Shaw, K., Saari, L., & Latham, G. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. Psychological Bulletin, 125.
39. McAdam, R., Hazlett, S.-a., & Case, C. (2005). Performance Management in the Uk public sector. International Journal of Public Sector Management, 256-273.
40. Ohemeng, F. L., Amoako-Asiedu, E., & Obuobisa-Darko, T. (2017). The impact of employee perception on the successful institutionalisation and implementation of performance management systems in developing countries: The perspective from Ghana's public service. Wiley, 75-86.
41. Parker, S., & Collins, C. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. Journal of Management, 633-662.