



Modeling the antecedents and consequences of performance evaluation based on psychological concepts in the social security organization

Mohammad Derakhshandeh¹, Hamzeh Khastar², Hasan Rangriz³, Mehdi Kheirandish⁴

1. Ph.D Candidate in Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: mohammad.derakhshandeh7@gmail.com
2. Assistant Professor, Department of Human Resources Management and Business, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: hkhastar1@gmail.com
3. Associate Professor, Department of Human Resources Management and Business, School of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: rangriz@khu.ac.ir
4. Professor, Department of Management, Faculty of Management, Shahid Sattari University, Tehran, Iran. E-mail: dr.me.kh@gmail.com

ARTICLE INFO

Article type:
Research Article

Article history:
Received 31 December 2023
Received in revised form 28 January 2024
Accepted 05 March 2024
Published Online 21 December 2024

Keywords:
performance evaluation,
antecedents and
consequences,
social security
organization

ABSTRACT

Background: The Social Security Organization requires a model to enhance performance to succeed in the complex global economy and survive the competitive business environment. On one hand, traditional methods commonly used for performance evaluation in this organization need to be revisited and aligned with the demands of the current era. A specialized study aiming to model the antecedents and consequences of performance evaluation based on psychological concepts within this organization was not identified in the literature review.

Aims: The present research was conducted with the objective of modeling the antecedents and consequences of performance evaluation based on psychological concepts in the Social Security Organization.

Methods: The design of the present research is exploratory mixed-methods (qualitative-quantitative). Sampling was done using a purposive method. The qualitative research field included expert professors in psychology, human resource management, and senior performance managers of the Social Security Organization, with 26 of them being interviewed selectively. The quantitative section's population included the employees of the Social Security Organization. The sample size was calculated as 384 individuals using Cochran's formula and sampling was done through simple random selection. Theme analysis and the software Maxqda version 12 were used for identifying the antecedents and consequences of performance evaluation within the Social Security Organization in the qualitative part. For model validation in the quantitative section, the Partial Least Squares method with Smart PLS software was employed.

Results: In the open coding stage, 408 codes were identified. Eventually, through axial coding, 2 overarching themes, 12 organizing themes, and 60 basic themes were developed. The findings suggest that by maintaining psychological hygiene, accurate performance evaluation in this organization is attainable. Ergonomics compliance aids in preserving the health of the employees.

Conclusion: Analysis and understanding of the findings of this study can help managers to have a clear picture of the factors that affect performance evaluation methods and subsequently define optimal strategies for improving organizational performance and employee welfare. These findings can also lay the foundation for specialized training programs to enhance assessment and performance management skills and increase staff awareness of organizational expectations in the overall success of the organization.

Citation: Derakhshandeh, M., Khastar, H., Rangriz, H., & Kheirandish, M. (2024). Modeling the antecedents and consequences of performance evaluation based on psychological concepts in the social security organization. *Journal of Psychological Science*, 23(143), 79-96. [10.52547/JPS.23.143.79](https://doi.org/10.52547/JPS.23.143.79)

Journal of Psychological Science, Vol. 23, No. 143, 2024

© The Author(s). DOI: [10.52547/JPS.23.143.79](https://doi.org/10.52547/JPS.23.143.79)



✉ **Corresponding Author:** Hamzeh Khastar, Assistant Professor, Department of Human Resources Management and Business, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.
E-mail: hkhastar1@gmail.com, Tel: (+98) 9126440889

Extended Abstract

Introduction

In recent years, the importance of incorporating psychological concepts in the evaluation of employee performance has gained substantial attention (Memon et al., 2020). The pursuit of effective performance appraisals in organizations, particularly within the context of Social Security organizations, necessitates more than the traditional approaches of objective metrics and bottom-line results (Dasanayaka et al., 2021). This gap calls for an innovative evaluation model that integrates psychological constructs into the assessment of performance, thereby fostering a work environment that is not only productive but also psychologically conducive (Cotterill, 2018).

Performance appraisal is a critical component of human resource management that directly influences organizational outcomes, workforce development, and individual employee progress. The relevance of understanding the psychological antecedents that motivate an employee's behavior and the outcomes following the appraisal process cannot be overstated (Berman et al., 2022). The framework for performance evaluation, hence, requires an intricate understanding of motivation theories, job satisfaction parameters, and organizational commitment indices, among other psychological facets. The current article proposes a comprehensive model premised on robust psychological research, which provides new insights into the antecedents and effects of performance evaluation within the Social Security Organization (SSO). The objective is to elucidate the implicit psychological components that precede and follow the evaluation process and their respective impacts on both individual and organizational performance (Brefo-Manuh, & Anlesinya, 2023). To underpin this expansive model, we bridge multiple disciplines, namely psychology, organizational behavior, and human resource management, creating a unique synergy of perspectives that is essential for understanding the full scope of performance evaluations. We argue that tapping into the psychological dimensions informs a more nuanced and humane appraisal, which, in turn, contributes positively to employee satisfaction and loyalty

(Belsito, & Reutzell, 2020). Considering the specialized environment of the SSO, it is vital to contextualize these components within the distinct organizational culture and values of such entities. Organizations vested in public welfare, social security, and community services operate with intricate dynamics that include public accountability, ethical standards, and a commitment to social values. As such, performance appraisal systems in these environments require tailored methodologies that capture these dynamics. To present a solid case for our proposed model, we delve into seminal theories and up-to-date empirical studies that advocate the integration of psychological considerations into performance evaluations. Our model development follows a meticulous methodology, underpinned by both qualitative and quantitative research approaches, involving thought leaders and seasoned professionals from the SSO as well as academic scholars. By extending the borders of traditional performance metrics to include psychological elements, the article offers a nuanced approach to assessing and enhancing the capability of SSOs to meet their objectives more efficiently. This extended integration not only enriches the performance evaluation practices but, more importantly, aligns them with modern theories of employee motivation and organizational effectiveness. In sum, the extended introduction outlines the need for a novel model that synthesizes psychological perspectives into the performance evaluation process within SSOs. It sets the stage for unfolding a theoretically grounded and empirically tested approach that potentially redefines performance appraisal to be more aligned with contemporary organizational realities and psychological principles.

Method

The present study, in terms of its objective, is an applied-developmental research that seeks to model the antecedents and consequences of performance evaluation based on psychological concepts within the Social Security Organization. As for the data collection method, it is a non-experimental (descriptive) study conducted by means of cross-sectional survey. Regarding the data analysis method, it is an exploratory mixed research (qualitative-

quantitative). The qualitative participant community includes professors of human resource management, psychology professors, senior managers, and performance managers of the Social Security Organization. Based on Miller et al.'s (2010) viewpoint, five criteria were used for participant selection: key informant status, renowned, theoretical knowledge, diversity, and motivation to participate. Sampling was through targeted method and theoretical saturation was achieved after 26 interviews. The quantitative section's statistical community includes employees of the Social Security Organization in Tehran from the year 2020 to 2022. Using Cochran's formula for large populations, a minimum sample size of 384 was estimated (Cochran, 1977). Since the statistical population is homogeneous, simple random sampling was used and continued until the required minimum sample size was reached.

Results

In the qualitative section, perspectives from 26 individuals were used, including 7 human resource management professors, 7 psychology professors, and 12 senior managers and human resource managers from the Social Security Organization. Gender-wise, there were 23 males and 3 females. By age, 7 individuals were under 40, 16 were between 40 and 50, and 3 were over 50. Educationally, 18 had a master's degree and 8 had a doctoral degree. In terms of work experience, 7 individuals had between 5 and 15 years, and 19 had over 15 years of experience.

In the quantitative section, perspectives from 384 Social Security Organization employees were utilized, consisting of 244 males (64%) and 140 females (36%). From an educational viewpoint, 42 individuals (11%) had an associate degree or less, 152 (40%) had a bachelor's degree, 159 (41%) had a master's degree, and 31 (8%) had doctoral degrees. In terms of age, 178 individuals (46%) were under 40 years old, 116 (30%) were between 40 and 50 years old, and 90 individuals (23%) were 50 years and older. Regarding work experience, 64 individuals (17%) had less than 10 years, 126 (33%) between 10 and 15 years, 109 (28%) between 15 and 20 years, and 85 (22%) had more than 20 years of experience. Also, participation was as follows: 207 individuals

(54%) from the insurance sector, 43 (11%) from the investment sector, and 134 (35%) from the medical sector.

Effect size (F^2) indicates the extent of variance in dependent variables explained by independent variables. The values considered are 0.02 (weak), 0.15 (medium), and 0.35 (large) (Cohen, 2013). The effect size for the influence of performance policy-making on corporate social responsibility was found to be less than 0.02, leading to the rejection of the related hypothesis. In other cases, the effect size was estimated to be medium to strong.

The determination coefficient index (R^2) and the predictive relevance index (Q^2) were used to assess the predictive power of the model. These two indices are calculated for endogenous variables. The model's predictive power indices (R^2) and (Q^2) are reported in Table 1.

Table 1. The predictive power of the model of antecedents and consequences of performance evaluation based on psychological concepts

Main Themes	R^2	Q^2
Performance budgeting	0.741	0.312
Performance policy	0.682	0.106
Quality of working life	0.806	0.253
Work processes	0.756	0.231
Personality characteristics of employees	0.703	0.166
Strategic performance management	0.794	0.161
social responsibility	0.729	0.280
Psychological health	0.728	0.703
Personality characteristics of evaluators	0.753	0.257
performance evaluation	0.751	0.331

Based on the results presented in Table 1, the determination coefficient of the model's endogenous constructs is satisfactory. The determination coefficient for performance evaluation is reported as 0.768. Therefore, the variables of the model have been able to explain about 77% of the variance in performance evaluation. The predictive relevance index (Q^2) has also been obtained as positive in all cases, indicating that the model has an adequate predictive capability.

For model fit assessment, the Goodness of Fit index (GOF), RMS_theta, and Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) are used. For the GOF index, the values of 0.01, 0.25, and 0.36 are introduced as weak, medium, and strong, respectively. For RMS_theta, values below 0.12

indicate a good model fit, while higher values indicate a lack of fit. The SRMR index is ideally below 0.1 and more strictly less than 0.08. In this study, the GOF index reached 0.545, which is greater than 0.36. The RMS_theta value came out at 0.098, which is less than 0.12. The SRMR was also calculated to be 0.05, which is less than 0.08, and therefore, the model fit is deemed satisfactory.

Conclusion

The current research was conducted to model the antecedents and consequences of performance evaluation based on psychological concepts in the Social Security Organization. The results indicated that the comprehensive themes of the model include 12 main themes: work psychology, performance policymaking, work processes, personality characteristics of appraisers, personality traits of employees, strategic performance management, performance budgeting, quality of work-life, social responsibility, performance evaluation, strategic human resource management, and psychological health. In the findings of Aslani et al. (2021) and Rana and Singh (2022), performance policymaking and work processes were mentioned, which is congruent with the results of the present research. Additionally, the findings of Karbalaei et al. (2022) also referred to components such as quality of work-life, social responsibility, and performance evaluation, which are consistent with the results of this research. Ultimately, it was determined that the components of the personality traits of appraisers and employees are in line with the results of studies by Olfat et al. (2022) and Ilmazsoy (2022).

Modeling results showed that work psychology and strategic human resource management are at the first level. The aforementioned components have an impact on second-level components that include

organizational processes, performance policymaking, and performance budgeting. The second-level components impact the third-level components, which are social responsibility and strategic performance management. These two components have a direct effect on fourth-level components, including the personality traits of employees and appraisers. Subsequently, these two components lead to performance evaluation, and ultimately, psychological health and quality of work-life can be achieved.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines: This article is derived from the first author's doctoral dissertation in the field of Human Resource Management at the Faculty of Human Resource Management and Business, with the activity code 25841 and the proposal approval date of January 10, 2020. In addition, the necessary permissions for conducting research in the statistical population have been issued by the Social Security Organization.

Funding: This study was conducted as a PhD thesis with no financial support.

Authors' contribution: The first author was the senior author, the second were the supervisors and the third was the advisors.

Conflict of interest: the authors declare no conflict of interest for this study.

Acknowledgments: Hereby, gratitude and appreciation are expressed to the mentors and advisors of this research, as well as to the managers and employees of the Social Security Organization who assisted in the conduct of this research.



مدل سازی پیشایندها و پیامدهای ارزیابی عملکرد بر اساس مفاهیم روانشناختی در سازمان تأمین اجتماعی: یک مطالعه آمیخته

محمد درخشنده^۱، حمزه خواستار^۲، حسن رنگریز^۳، مهدی خیراندیش^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۲. استادیار، گروه مدیریت کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۳. دانشیار، گروه مدیریت کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۴. استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه شهید ستاری، تهران، ایران.

چکیده

مشخصات مقاله

نوع مقاله:

پژوهشی

تاریخچه مقاله:

دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۱۰

بازنگری: ۱۴۰۲/۱۱/۰۸

پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۱۵

انتشار برخط: ۱۴۰۳/۱۰/۰۱

کلیدواژه‌ها:

ارزیابی عملکرد،

پیشایندها و پیامدها،

سازمان تأمین اجتماعی

زمینه: سازمان تأمین اجتماعی برای موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و بقا در محیط رقابتی کسب و کار، نیازمند الگویی برای بهبود عملکرد است. از طرفی شیوه‌های سنتی رایج برای ارزیابی عملکرد در این سازمان لازم است مورد تجدیدنظر قرار گیرد و با اقتضائات عصر حاضر هماهنگ شود. با بررسی ادبیات این حوزه مطالعه‌ای تخصصی که به دنبال مدل سازی پیشایندها و پیامدهای ارزیابی عملکرد بر اساس مفاهیم روانشناختی در این سازمان باشد یافت نشد.

هدف: پژوهش حاضر با هدف مدل سازی پیشایندها و پیامدهای ارزیابی عملکرد بر اساس مفاهیم روانشناختی در سازمان تأمین اجتماعی انجام شد.

روش: طرح پژوهش حاضر آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) است. نمونه گیری با روش هدفمند انجام شد. میدان پژوهش در بخش کیفی شامل استادان متخصص در رشته روانشناسی، مدیریت منابع انسانی و مدیران عملکرد و ارشد سازمان تأمین اجتماعی بود که به صورت هدفمند با ۲۶ نفر از آن‌ها مصاحبه انجام شد. جامعه آماری بخش کمی شامل کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران در سال ۱۴۰۱ است. حجم نمونه با فرمول کوکران ۳۸۴ نفر محاسبه شد و نمونه گیری با روش تصادفی ساده صورت پذیرفت. در بخش کیفی برای شناسایی پیشایندها و پیامدهای ارزیابی عملکرد در سازمان تأمین اجتماعی از روش تحلیل مضمون و نرم افزار Maxqda نسخه ۱۲ استفاده شد. برای اعتبارسنجی مدل در بخش کمی نیز روش حداقل مربعات جزئی با نرم افزار Smart PLS استفاده گردید.

یافته‌ها: در مرحله کدگذاری باز ۴۰۸ کد شناسایی گردید. در نهایت از طریق کدگذاری محوری به ۲ مضمون فراگیر، ۱۲ مضمون سازمان دهنده و ۶۰ مضمون پایه دست پیدا شد. یافته‌ها نشان داد با رعایت بهداشت روانی، دستیابی به ارزیابی عملکرد صحیح در این سازمان امکان پذیر است. رعایت ارگونومی به حفظ سلامت کارکنان کمک می کند.

نتیجه گیری: تحلیل و درک یافته‌های این مطالعه می تواند به مدیران کمک کند تا تصویری واضح از عواملی که بر شیوه ارزیابی عملکرد تأثیر گذارند داشته باشند و بدین ترتیب استراتژی‌های بهینه برای بهبود عملکرد سازمانی و رفاه کارکنان خود تعریف نمایند. این یافته‌ها همچنین می توانند برنامه‌های آموزشی مخصوصی برای بهبود مهارت‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد پایه‌ریزی کنند و سطح آگاهی کارکنان را در رابطه با انتظارات سازمانی در موفقیت کلی سازمان افزایش دهند.

استناد: درخشنده، محمد؛ خواستار، حمزه؛ رنگریز، حسن؛ و خیراندیش، مهدی (۱۴۰۳). مدل سازی پیشایندها و پیامدهای ارزیابی عملکرد بر اساس مفاهیم روانشناختی در سازمان تأمین اجتماعی: یک مطالعه آمیخته. مجله علوم روانشناختی، دوره ۲۳، شماره ۱۴۳، ۷۹-۹۶.

مجله علوم روانشناختی، دوره ۲۳، شماره ۱۴۳، ۱۴۰۳. DOI: [10.52547/JPS.23.143.79](https://doi.org/10.52547/JPS.23.143.79)



© نویسنده گان.

✉ نویسنده مسئول: حمزه خواستار، استادیار، گروه مدیریت کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: hkhastar1@gmail.com

تلفن: ۰۹۱۲۶۴۴۰۸۸۹

مقدمه

به طور سنتی ارزیابی عملکرد کارکنان تنها براساس کارایی افراد در انجام امور فنی و حرفه‌ای مندرج در شرح شغلی آن‌ها صورت می‌گرفت. پس از جنبش روابط انسانی، توجه به شاخص‌های روانشناسی کار در ارزیابی عملکرد نیز مدنظر قرار گرفت (ممون و غانی، ۲۰۲۳). بر این اساس نباید تنها به جنبه‌های مربوط به خروجی عملکرد کاری کارکنان براساس مقیاس‌های اندازه‌گیری کمی توجه کرد بلکه باید جنبه‌های روانشناختی نیز در ارزیابی عملکرد کارکنان مورد بررسی قرار گیرد. شرکت‌های پیشرو سال‌ها است که شاخص‌های پایش عملکردی خود را براساس عوامل روانشناختی مورد بازنگری قرار داده‌اند (ایون و همکاران، ۲۰۲۰). به همین دلیل بازنگری در شیوه‌های سنجش عملکرد کارکنان با در نظر گرفتن مفاهیم روانشناختی به بهبود عملکرد فردی، گروهی و سازمانی همزمان با تقویت جنبه‌های انسانی در محیط کار منجر خواهد شد. به این ترتیب انتظار می‌رود که پیامدهای ارزیابی عملکرد، علاوه بر تأمین منافع سازمان در زمینه کارایی، به بهبود شاخص‌های کیفیت زندگی کارکنان نیز ختم شود (جوئل و همکاران، ۲۰۲۲).

اکنون سازمان‌ها به خوبی متوجه شده‌اند که برای موفقیت در اقتصاد معاصر جهانی و بقا در چنین محیط کسب و کار رقابتی، نیازمند الگوهای نوین برای بهبود عملکرد خود هستند. در این راستا شیوه‌های سنتی ارزیابی عملکرد باید مورد تجدیدنظر قرار گیرد و با اقتضائات عصر حاضر هماهنگ شود (گائو و ژانگ، ۲۰۲۲). در گذشته ارزیابی عملکرد به عنوان یک مسئولیت جانبی به واحد نیروی انسانی واگذار شده بود، اما امروزه برنامه‌ریزی و اجرای سیستم مدیریت عملکرد به مثابه یک وظیفه سازمانی مدنظر قرار گرفته است که مسئولیت آن به عهده مدیران ارشد سازمان است (رانا و سینگ، ۲۰۲۲). ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از مباحث راهبردی در حوزه مدیریت منابع انسانی مطرح است و یکی از ابزارهای اصلی برای پایش، شناسایی، برنامه‌ریزی و ارتقای عملکرد کارکنان و سازمان به حساب می‌آید (برفو و انلسینا، ۲۰۲۳).

مسئله ارزیابی عملکرد برای همه سازمان‌های داخلی بویژه در بخش دولتی از اهمیت بسیاری برخوردار است. این سازمان‌ها، به یک سیستم ارزیابی عملکرد موثر برای توسعه، رشد و پایداری خود در عرصه رقابتی نیازمند هستند. این نهادها باید بتوانند در قالب چنین سیستم‌هایی، کارایی و

اثربخشی راهبردهای سازمان، فرآیندهای طراحی شده و عملکرد نیروی انسانی خود را سنجش و ارزیابی کنند (هاشمی و همکاران، ۱۴۰۱). نظام ارزیابی عملکرد اگر به درستی طراحی شود می‌تواند شالوده سازمان را پایه‌ریزی کرده و بهبود عملکرد را تضمین کند. سازمان‌ها بدون آگاهی از عملکرد خود نمی‌توانند بهبود مستمر عملکرد داشته باشند (الفت و همکاران، ۱۴۰۱). این در حالی است که مسئله ارزیابی عملکرد در حوزه بهداشت و خدمات درمانی پیچیدگی‌های بیشتری دارد. سازمان‌های ارائه دهنده خدمات سلامت به یک سیستم ارزیابی عملکرد فراگیری نیازمند هستند که افزون بر معیارهای مالی، معیارهای غیرمالی گوناگونی را نیز لحاظ کنند. در ایران با وجود اهمیت به حوزه خدمات و سلامت، هنوز بسیاری از سازمان‌های خدمات بهداشتی و درمانی فاقد ابزار، الگو و شاخص‌هایی هستند که از قابلیت اندازه‌گیری تمامی ابعاد اثرگذار بر کمیت و کیفیت عملکرد برخوردار باشد (کربلایی و همکاران، ۱۴۰۱).

ارزیابی عملکرد از جمله کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی است که در آن ارتباط بین سطوح مدیریت ایجاد شده و در فرآیند ارزیابی عملکرد نیز، ابتکارات و نوآوری‌های افراد در نظر گرفته می‌شود (مختارپور و کاملی، ۱۴۰۱). برای طراحی و اجرای یک نظام ارزیابی عملکرد ابتدا لازم است پیش‌نیازهای آن شناسایی شده و طراحی بر مبنای این مطالعه انجام شود. همچنین برای استقرار نظام ارزیابی عملکرد به یک مدل و چارچوب نظری مناسب نیاز است و باید متناسب با شرایط و ویژگی‌های سازمان موردنظر باشد (دلماپیان و خضری پور، ۱۴۰۱). همچنین چیزی که موجب مشروعیت بخشی به نظام ارزیابی عملکرد می‌شود به کارگیری نتایج بدست آمده از آن است. بنابراین علاوه بر پیشایندها باید به پیامدهای ارزیابی عملکرد نیز توجه شود. چنانچه از دستاوردهای ارزیابی عملکرد استفاده نشود، بعد از مدتی بی‌اعتقادی به نظام موردنظر مستولی ایجاد شده و این امر پیامدهای نامطلوبی برای سازمان خواهد داشت. از دستاوردهای ارزیابی عملکرد می‌توان در اصلاح فرآیندها و روش‌ها و عملکرد کلی سازمان استفاده کرد. البته باید در نظر داشت که ارزیابی عملکرد سازمان بیشتر از هر نظام دیگری به پویا ماندن و انطباق نیاز دارد. بنابراین لازم است که در درون این نظام سازوکاری طراحی شود که نقاط ضعف و نارسائی‌ها را به صورت فرآیندی و مستمر شناسایی کرده و نسبت به رفع آنان اقدام کند (جلالوند، ۱۴۰۱).

سازمان تأمین اجتماعی یکی از سازمان‌های بسیار حساس و پردغدغه از منظر عملکردی است. این سازمان در زمره سازمان‌های عمومی و خدماتی است که به لحاظ ماهیت مالی خود هم از اهمیت بسیاری برخوردار است و هم با پیچیدگی‌ها و مخاطرات زیادی مواجه است. بدیهی است طراحی نادرست سیستم‌های عملکردی در چنین سازمانی به پیامدهای مخرب و طولانی مدت منجر می‌گردد (الوانی و همکاران، ۱۴۰۰). اکنون ناکارآمدی نظام سستی مدیریت عملکرد در این سازمان آشکار است و تلاش برای تغییر آن از جمله اولویت‌های سازمان تأمین اجتماعی است. در چنین شرایطی که تعادل میان منابع و مصارف سازمان به هم خورده و بقای سازمان را تهدید می‌کند، یک الگوی منطقی و عقلایی در مدیریت عملکرد این سازمان راهگشا است (فرهادی و همکاران، ۱۴۰۱). از سوی دیگر بررسی شکاف بین عملکرد موجود و مطلوب کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی نشان می‌دهد این سازمان نیازمند بازنگری اساسی در فرایند انتخاب و انتصاب کارکنان است و این مساله بویژه در سطوح مدیریتی اهمیت دوچندان دارد (عنایتی و همکاران، ۱۴۰۰).

شاخص‌های روانشناختی و در نظرگیری جنبه‌های انسانی و روانی کارکنان عاملی کلیدی است که در روندهای سستی ارزیابی عملکرد نادیده انگاشته شده است. در مدیریت مکانیکی حاکم بر سازمان‌های بوروکراتیک ارزیابی عملکرد به مثابه ابزاری برای تنبیه و توبیخ برای کارکنان جلوه می‌کند و رفتارهایی مانند دستکاری در آمار، فریب کاری، رقابت ناسالم و حتی ترک خدمت از پیامدهای مخرب آن است. یکی دیگر از چالش‌های مدیران سازمان تأمین اجتماعی بهسازی و توسعه عملکرد کارکنان است. در شرایط کنونی به نظر می‌رسد که از قابلیت‌ها و توانمندی‌های کارکنان به‌طور مطلوب بهره‌برداری نمی‌شود (اصلانی و همکاران، ۱۴۰۰؛ صالحی و همکاران، ۱۳۹۷؛ مشایخی و همکاران، ۱۴۰۰). با توجه به اینکه سازمان تأمین اجتماعی با چنین چالشی روبرو است باید تجدید نظری در ساختار ارزیابی عملکرد آن صورت گیرد. این سازمان نخستین و و بزرگترین سازمان پوشش دهنده تأمین اجتماعی و درمانی در کشور است که متعلق به بیمه‌شدگان است. هم اکنون جمعیت تحت پوشش سازمان تأمین اجتماعی شامل بیش از ۱۴ میلیون و ۸۰۰ هزار خانواده بیمه شده اصلی و همچنین بیش از ۳ میلیون و ۸۰۰ هزار نفر مستمری بگیر است. تعداد کل وابستگان به این سازمان با در نظر گرفتن خانواده بیمه‌شدگان چیزی نزدیک

به ۴۲ میلیون نفر است. عملکرد متعالی در کانون چشم‌انداز این سازمان قرار دارد و دستیابی به چنین هدفی نیازمند ارزیابی اصولی عملکرد سازمان است. با ارزیابی نظام‌مند و پایش مستمر عملکرد سازمان می‌توان برنامه‌های بهسازی و بهبود عملکرد این سازمان را به صورتی کارا و اثربخش پیاده نمود.

با توجه به موارد مطرح شده، شناسایی و بهبود نقاط مثبتی که موجب افزایش کارایی عملکرد می‌شود و کاهش ضعف نقاط ضعف این نظام چه در روش و چه در اجرا، می‌توان عملکرد فردی، گروهی و سازمانی را بهبود بخشید. در نتیجه، زمینه افزایش کارایی عملکرد کارکنان و تحقق اهداف وجودی سازمان‌ها را فراهم خواهد آمد. در تحقیق حاضر به نقشه راه اصلاح نظام اداری نیز که خود مبتنی بر اسناد فرادستی و سیاست‌های کلی نظام توجه شده است. در مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری و دستورالعمل اجرایی عملکرد مدیران و کارمندان (بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۱۹۴۲، به تاریخ ۱۳۸۹/۵/۲۸)، تمامی دستگاه‌ها موظف شده که با استقرار نظام ارزیابی عملکرد در چارچوب ابلاغی و مشتمل بر مدیریت عملکرد سازمان و مدیریت و کارمندان، برنامه‌های سنجش و مدیریت عملکرد و میزان بهره‌وری را در واحدهای خود به اجرا گذارند و ضمن تهیه گزارش‌های نوبه‌ای و منظم، نتایج حاصل را به معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور گزارش دهند. پژوهش حاضر در پی شناسایی پیشایندها و پیامدهای ارزیابی عملکرد براساس مفاهیم روانشناختی در سازمان تأمین اجتماعی است. از آنجا که نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی معمولاً قدیمی است و به‌روزرسانی نشده است، نیازمند بازنگری اساسی است. بنابراین در ادامه این پژوهش با رویکردی مبتنی بر یک طرح آمیخته اکتشافی کوشش خواهد شد تا الگویی بومی و فراگیر برای ارزیابی عملکرد براساس مفاهیم روانشناختی در سازمان تأمین اجتماعی ارائه شود. در همین راستا لازم و ضروری به نظر می‌رسد تا با مطالعه‌ای علمی الگویی برای ارزیابی عملکرد سازمان تأمین اجتماعی ارائه نمود. به‌منظور طراحی الگوی مورد نظر باید عوامل زیربنایی آن مورد شناسایی قرار گیرند. بنابراین این پژوهش با هدف مدل‌سازی پیشایندها و پیامدهای ارزیابی عملکرد براساس مفاهیم روانشناختی در سازمان تأمین اجتماعی صورت گرفت. مطالعه حاضر به این پرسش کلیدی پاسخ می‌دهد

که پیشایندها و پیامدهای ارزیابی عملکرد براساس مفاهیم روانشناختی در سازمان تأمین اجتماعی کدامند و الگوی روابط آن‌ها چگونه است؟

روش

الف) طرح پژوهش و شرکت‌کنندگان: پژوهش حاضر از حیث هدف یک پژوهش کاربردی-توسعه‌ای است که درصدد مدل‌سازی پیشایندها و پیامدهای ارزیابی عملکرد براساس مفاهیم روانشناختی در سازمان تأمین اجتماعی است. براساس شیوه گردآوری داده‌ها یک پژوهش غیرآزمایشی (توصیفی) است که با شیوه پیمایش مقطعی انجام می‌شود. از نظر شیوه تحلیل داده‌ها نیز یک پژوهش آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) است.

جامعه مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی شامل اساتید مدیریت منابع انسانی، اساتید روانشناسی، مدیران ارشد و مدیران عملکرد سازمان تأمین اجتماعی است. براساس دیدگاه میلر و همکاران (۲۰۱۰) از پنج معیار کلیدی بودن، سرشناس بودن، دانش نظری، تنوع، انگیزه مشارکت برای انتخاب مشارکت‌کنندگان استفاده شد. نمونه‌گیری با روش هدفمند صورت گرفت و با ۲۶ مصاحبه اشباع نظری به‌دست آمد. جامعه آماری بخش کمی شامل کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران در سال ۱۳۹۹ الی ۱۴۰۱ است. با فرمول کوکران برای جوامع بزرگ حداقل حجم نمونه ۳۸۴ نفر برآورد شد (کوکران، ۱۹۷۷). چون جامعه آماری همگن است از نمونه‌گیری با روش تصادفی ساده انجام شد و تا رسیدن به حداقل حجم مورد نیاز ادامه پیدا کرد.

ب) ابزار

ابزار اصلی گردآوری داده‌های پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه محقق‌ساخته است. مصاحبه شامل ۵ پرسش اولیه و پرسشنامه کمی پژوهش نیز شامل ۱۲ سازه اصلی و ۶۰ گویه با طیف لیکرت پنج درجه‌ای بود.

برای بررسی اعتبار بخش کیفی از روش هولستی^۱ (درصد توافق مشاهده شده)^۲ استفاده شده است. میزان توافق دو کدگذار در این روش ۰/۷۵۳ بدست آمد که از ۰/۶ بیشتر است بنابراین تحلیل کیفی از اعتبار کافی برخوردار است. سنجش اعتبار پرسشنامه با استفاده از تکنیک روایی محتوا

و نظرخواهی از نخبگان انجام و اعتبار آن تأیید شد. مقدار آلفای کرونباخ پرسشنامه در مطالعه مقدماتی برابر ۰/۸۱۱ بدست آمد. بعد از توزیع پرسشنامه در نمونه مورد نظر روایی پرسشنامه با سه تکنیک روایی سازه، روایی همگرا (AVE) و روش روایی واگرا ارزیابی شد. محاسبه پایایی نیز با استفاده از پایایی ترکیبی (CR) و ضریب آلفای کرونباخ انجام شد (آذر و غلام‌زاده، ۱۳۹۸). نتایج مربوط به هر یک از این شاخص‌ها در برازش بیرونی مدل ارائه شد.

برای شناسایی پیشایندها و پیامدهای ارزیابی عملکرد از تحلیل مضمون استفاده شد. برای اعتبارسنجی الگو از روش حداقل مربعات جزئی استفاده گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها در فاز کیفی با نرم‌افزار Maxqda و در فاز کمی با نرم‌افزار Smart PLS انجام شد. جهت ارائه مدل پیشایندها و پیامدهای ارزیابی عملکرد براساس مفاهیم روانشناختی، مصاحبه‌های تخصصی و نیمه‌ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی و مدیران سازمان تأمین اجتماعی صورت گرفت. در این مرحله پیش از شروع مصاحبه پنج سؤال باز در نظر گرفته شده است و در طول فرآیند مصاحبه این پیش‌بینی در نظر گرفته شده است که سؤالات جدیدی نیز مطرح شود. برای اینکه پژوهشگر با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود اقدام به بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به صورت فعال (جستجوی معانی و الگوها) گردیده است. نتایج مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. تحلیل مضمون مبتنی بر روش شش مرحله‌ای اترید-استرالینگ (۲۰۰۱) صورت گرفت. برای این منظور متن مصاحبه‌ها ضبط گردید، پس از اتمام مصاحبه، پیاده‌سازی^۳ داده‌ها همراه با جزییات توصیفی (از جمله نحوه ابراز احساسات مصاحبه‌شونده در مواجهه با پرسش‌ها، شرایط محیطی و...)، کار مطالعه چند باره آن‌ها و نوشتن ایده‌های اولیه توسط پژوهشگر آغاز گردید. با انجام مصاحبه بعدی، کدگذاری و جریان تجزیه و تحلیل با اضافه شدن هر مصاحبه به همین ترتیب تکرار شد. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع داده ادامه یافت. ملاک دستیابی به اشباع داده رسیدن به تکرار در کدهای استخراجی بوده است.

³. Transcription

¹. Holsti

². Percentage of Agreement Observation

یافته‌ها

در بخش کیفی از دیدگاه ۲۶ نفر شامل ۷ نفر از اساتید مدیریت منابع انسانی، ۷ نفر از اساتید روانشناسی و ۱۲ نفر از مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی استفاده شد. از نظر جنسیت ۲۳ نفر مرد و ۳ نفر نیز زن بودند. از نظر سنی ۷ نفر کمتر از ۴۰ سال، ۱۶ نفر بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۳ نفر نیز بالای ۵۰ سال بودند. از نظر تحصیلات ۱۸ نفر کارشناسی ارشد و ۸ نفر دکتری داشتند. از نظر سابقه کاری ۷ نفر بین ۵ تا ۱۵ سال و ۱۹ نفر نیز بالای ۱۵ سال سابقه کاری داشتند. در ادامه مشخصات افراد در جدول ۱ ارائه شده است.

در بخش کمی از دیدگاه ۳۸۴ نفر از کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استفاده شد که ۲۴۴ نفر (۶۴٪) مرد و ۱۴۰ نفر (۳۶٪) زن بودند. از منظر تحصیلات ۴۲ نفر (۱۱٪) کاردانی و کمتر، ۱۵۲ نفر (۴۰٪) کارشناسی، ۱۵۹ نفر (۴۱٪) کارشناسی ارشد و ۳۱ نفر (۸٪) تحصیلات دکتری داشتند. از منظر سن ۱۷۸ نفر (۴۶٪) کمتر از ۴۰ سال، ۱۱۶ نفر (۳۰٪) بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۹۰ نفر (۲۳٪) نیز ۵۰ سال و بیشتر سن داشتند. از نظر سابقه کاری ۶۴

نفر (۱۷٪) کمتر از ۱۰ سال، ۱۲۶ نفر (۳۳٪) بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۱۰۹ نفر (۲۸٪) بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۸۵ نفر (۲۲٪) نیز بیش از ۲۰ سال سابقه کاری داشتند. همچنین ۲۰۷ نفر (۵۴٪) از بخش بیمه‌ای، ۴۳ نفر (۱۱٪) از بخش سرمایه‌ای و ۱۳۴ نفر (۳۵٪) از بخش درمانی مشارکت کردند.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

درصد	فرآوری		
۸۸٪	۲۳	مرد	جنسیت
۱۲٪	۳	زن	
۲۷٪	۷	بین ۳۰ تا ۴۰	سن
۶۲٪	۱۶	بین ۴۰ تا ۵۰	
۱۱٪	۳	بیش از ۵۰	تحصیلات
۶۹٪	۱۸	کارشناسی ارشد	
۳۱٪	۸	دکتری	
۸٪	۲	بین ۵ تا ۱۰ سال	سابقه کاری
۱۹٪	۵	بین ۱۰ تا ۱۵ سال	
۷۳٪	۱۹	بیش از ۱۵ سال	

جدول ۲. پیشایندها و پیامدهای ارزیابی عملکرد براساس مفاهیم روانشناختی

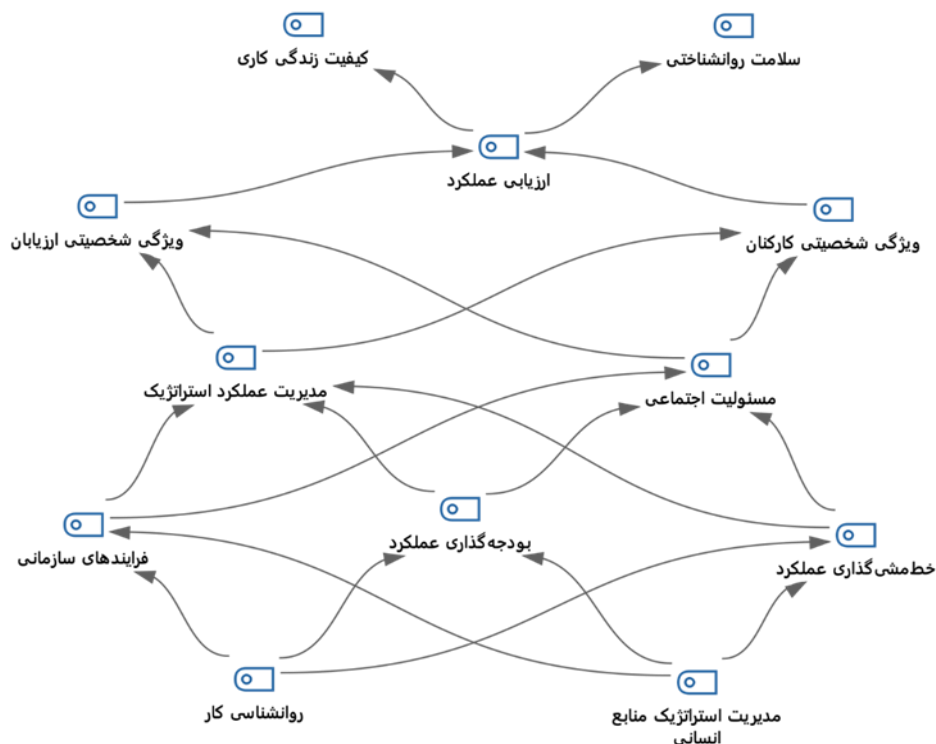
مقوله اصلی	مقوله فرعی
روانشناسی کار	۱) شناخت ویژگی‌های روانشناختی مورد نیاز مشاغل
	۲) شناخت ویژگی‌های روانشناختی کارکنان
	۳) شناخت ارزش‌های شخصی و انسانی کارکنان
	۴) بهداشت روانی کارکنان سازمان
	۵) ارگونومی سازمانی
خط‌مشی‌گذاری عملکرد	۶) هدف‌گذاری بلندمدت و کوتاه مدت عملکرد کارکنان تأمین اجتماعی
	۷) تدوین روندها و رویه‌های اجرایی در راستای هدف‌گذاری عملکرد
	۸) سازگاری خط‌مشی با سیاست‌های کلی نظام در حوزه رفاه و تأمین اجتماعی کشور
	۹) بازبینی قوانین و مقررات و ابلاغ قوانین اجرایی به بخش‌ها و دوایر
	۱۰) فرآیند تصمیم‌گیری، جریان دانش و اطلاعات
فرآیندهای کاری	۱۱) شفافیت سیستم و فرآیندهای طراحی شده
	۱۲) مدیریت زمان، انعطاف‌پذیری و سازگاری در طراحی فرآیندها
	۱۳) تبدیل نظارت‌ها به فرآیند همه‌جانبه‌نگر
	۱۴) نیاز شدید به اصلاح و مهندسی مجدد فرایندهای سازمان
	۱۵) آگاهی از مسائل انسانی و روانشناختی کارکنان
ویژگی‌های شخصیتی ارزیابان	۱۶) عدم کینه‌توزی و مردم‌آزاری ارزیابان
	۱۷) دانش حرفه‌ای و تخصصی از مقوله ارزیابی
	۱۸) دانش حرفه‌ای و شناخت درست مشاغل مورد ارزیابی
	۱۹) مهارت ادراکی و انسانی ارزیابان

مقوله اصلی	مقوله فرعی
ویژگی‌های شخصیتی کارکنان	۲۰) روحیه سازگاری و انعطاف‌پذیری شغلی کارکنان
	۲۱) رفتار صادقانه و قابلیت اعتماد کارکنان
	۲۲) روحیه و اعتماد به نفس کارکنان
	۲۳) خودانگیختگی و پیشگامی کارکنان
	۲۴) چشم‌انداز روشن از عملکرد بلندمدت کارکنان
	۲۵) تدوین ماموریت‌های سازمان در راستای نیل به چشم‌انداز عملکردی
	۲۶) نظام جذب، تأمین و تخصص منابع انسانی
	۲۷) نظام آموزش، توسعه و بهسازی منابع انسانی
	۲۸) تعهد به مسائل اخلاقی و اخلاق مداری
	۲۹) نظام ارتقاء و تعیین مسیر شغلی
مدیریت عملکرد استراتژیک	۳۰) شایسته‌سالاری و جانشین‌پروری
	۳۱) تخصیص منابع مالی برای بهبود عملکرد کارکنان
	۳۲) رفع تضاد منافع مدیریت و صاحب سرمایه
	۳۳) توانمندی بخش بیمه‌ای در جهت وصول مطالبات و پرداخت‌های تعهدات
	۳۴) افزایش نرخ بازگشت سرمایه
	۳۵) بازیابی سیاست‌های پولی و مالی دولت
	۳۶) مدیریت بهینه دارایی‌ها و تلاش در جهت مدیریت هزینه‌ها
	۳۷) جبران منصفانه و مناسب
	۳۸) شرایط کاری ایمن و بهداشتی
	۳۹) توسعه قابلیت‌های انسانی
کیفیت زندگی کاری	۴۰) تأمین فرصت رشد و امنیت
	۴۱) یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان
	۴۲) قانون‌گرایی و شایسته‌سالاری در سازمان
	۴۳) مسئولیت قانونی
	۴۴) مسئولیت اخلاقی/بشر دوستانه
	۴۵) مسئولیت اقتصادی
	۴۶) مسئولیت زیست محیطی
	۴۷) ارزیابی جنبه‌های فنی حرفه‌ای عملکرد کارکنان
	۴۸) ارزیابی جنبه‌های انسانی و ادراکی عملکرد کارکنان
	۴۹) ارزیابی اخلاق کاری، شغلی و سازمانی کارکنان
ارزیابی عملکرد	۵۰) شناسایی نقاط ضعف و قوت عملکرد کارکنان
	۵۱) ارائه بازخوردهای سازنده عملکردی به کارکنان و مدیران
	۵۲) چشم‌انداز، ماموریت و استراتژی مدیریت منابع انسانی
	۵۳) بینش و تفکر استراتژیک
	۵۴) برنامه‌ریزی استراتژیک
	۵۵) نظام ارزیابی استراتژی‌ها
	۵۶) هدف‌گذاری استراتژیک در سازمان
	۵۷) بهبود تعهد و پایداری کارکنان به سازمان
	۵۸) افزایش انگیزه شغلی و سازمانی کارکنان
	۵۹) احساس شادی و نشاط کارکنان در محیط کار
سلامت روانشناختی	۶۰) تقویت روحیه کار گروهی و انسجام کاری

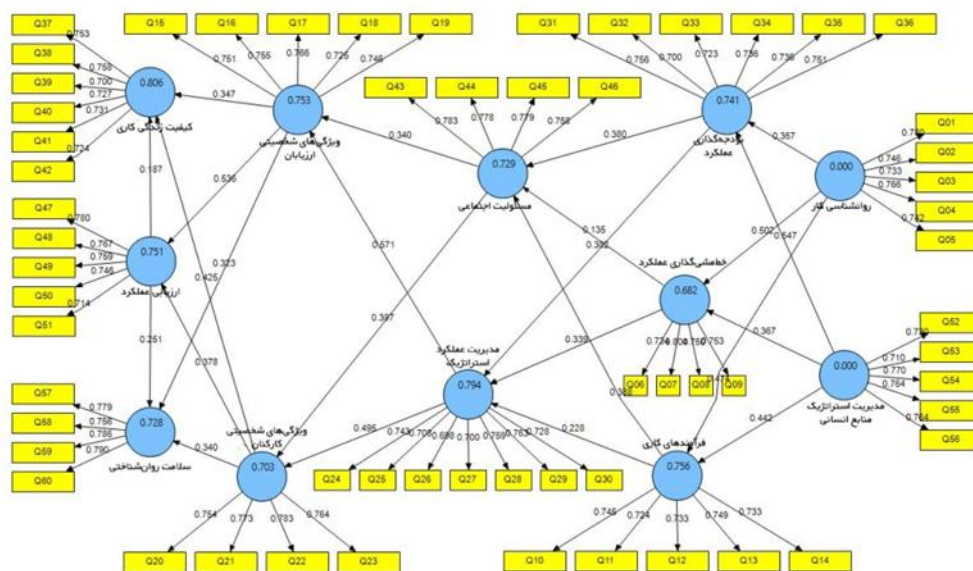
پژوهش در Error! Reference source not found. نمایش داده شده است. در این مدل که خروجی نرم افزار Smart PLS است خلاصه نتایج مدل پیشایندها و پیامدهای ارزیابی عملکرد در حالت تخمین استاندارد ارائه شده است. آماره t و مقدار بوت استرپینگ برای سنجش معناداری روابط نیز در شکل ۳ آمده است.

براساس این یافته‌ها، شبکه مضامین مدل پیشایندها و پیامدهای ارزیابی عملکرد براساس مفاهیم روانشناختی در سازمان تأمین اجتماعی در شکل ۱ ارائه شده است.

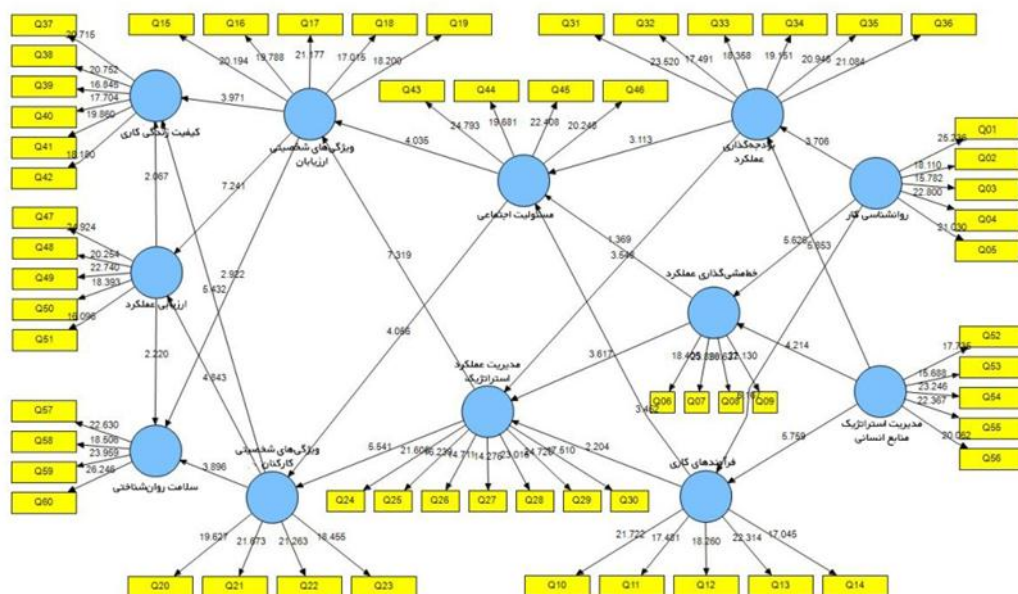
پس از ارائه مدل پیشایندها و پیامدهای ارزیابی عملکرد، جهت اعتبارسنجی از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شد. مدل ساختاری نهایی



شکل ۱. شبکه مضامین مدل پیشایندها و پیامدهای ارزیابی عملکرد براساس مفاهیم روانشناختی در سازمان تأمین اجتماعی



شکل ۲. اعتبارسنجی مدل پیشایندها و پیامدهای ارزیابی عملکرد براساس مفاهیم روانشناختی (تخمین استاندارد)



شکل ۳. اعتبارسنجی مدل پیشایندها و پیامدهای ارزیابی عملکرد براساس مفاهیم روانشناختی (معناداری)

نتایج نشان می‌دهد بارعاملی در تمامی موارد از ۰/۵ بیشتر بوده و آماره تی نیز از ۱/۹۶ بیشتر است. بنابراین سازه‌ها به درستی مورد سنجش قرار گرفته‌اند. روابط بین سازه‌های اصلی با عنوان مدل درونی (بخش ساختاری)

شناخته می‌شود. مدل بیرونی (اندازه‌گیری) براساس سه شاخص روایی همگرا، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ مورد ارزیابی قرار گرفت. خلاصه نتایج ارزیابی برازش مدل اندازه‌گیری در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. رابطه سازه‌های مدل پیشایندها و پیامدهای ارزیابی عملکرد براساس مفاهیم روانشناختی

نتیجه	اندازه اثر	آماره t	ضریب تأثیر	رابطه
تأیید	۰/۱۶۲	۳/۵۴۸	۰/۳۷۳	بودجه‌گذاری عملکرد ← مدیریت عملکرد استراتژیک
تأیید	۰/۱۶۰	۳/۱۱۳	۰/۳۷۱	بودجه‌گذاری عملکرد ← مسئولیت اجتماعی
تأیید	۰/۱۳۹	۳/۶۱۷	۰/۳۴۹	خط‌مشی‌گذاری عملکرد ← مدیریت عملکرد استراتژیک
رد	۰/۰۱۷	۱/۳۶۹	۰/۱۳۱	خط‌مشی‌گذاری عملکرد ← مسئولیت اجتماعی
تأیید	۰/۱۴۶	۳/۷۰۶	۰/۳۵۷	روانشناسی کار ← بودجه‌گذاری عملکرد
تأیید	۰/۳۴۱	۵/۶۲۶	۰/۵۰۴	روانشناسی کار ← خط‌مشی‌گذاری عملکرد
تأیید	۰/۲۸۷	۶/۱۶۷	۰/۴۷۲	روانشناسی کار ← فرآیندهای کاری
تأیید	۰/۰۵۴	۲/۲۰۴	۰/۲۲۶	فرآیندهای کاری ← مدیریت عملکرد استراتژیک
تأیید	۰/۱۹۵	۳/۴۵۲	۰/۴۰۴	فرآیندهای کاری ← مسئولیت اجتماعی
تأیید	۰/۴۲۹	۵/۸۵۳	۰/۵۴۸	مدیریت استراتژیک منابع انسانی ← بودجه‌گذاری عملکرد
تأیید	۰/۱۵۳	۴/۲۱۴	۰/۳۶۴	مدیریت استراتژیک منابع انسانی ← خط‌مشی‌گذاری عملکرد
تأیید	۰/۲۴۷	۵/۷۵۹	۰/۴۴۵	مدیریت استراتژیک منابع انسانی ← فرآیندهای کاری
تأیید	۰/۲۲۴	۵/۴۳۲	۰/۴۲۸	ویژگی‌های شخصیتی کارکنان ← کیفیت زندگی کاری
تأیید	۰/۱۳۴	۳/۸۹۶	۰/۳۴۴	ویژگی‌های شخصیتی کارکنان ← سلامت روانشناختی
تأیید	۰/۱۶۷	۴/۸۴۳	۰/۳۷۸	ویژگی‌های شخصیتی کارکنان ← ارزیابی عملکرد
تأیید	۰/۳۲۸	۵/۵۴۱	۰/۴۹۷	مدیریت عملکرد استراتژیک ← ویژگی‌های شخصیتی کارکنان
تأیید	۰/۴۷۶	۷/۳۱۹	۰/۵۶۸	مدیریت عملکرد استراتژیک ← ویژگی‌های شخصیتی ارزیابان
تأیید	۰/۱۷۵	۴/۰۵۶	۰/۳۸۶	مسئولیت اجتماعی ← ویژگی‌های شخصیتی کارکنان

رابطه	ضریب تأثیر	آماره t	اندازه اثر	نتیجه
مسئولیت اجتماعی ← ویژگی های شخصیتی ارزیابان	۰/۳۴۷	۴/۰۳۵	۰/۱۳۷	تأیید
ویژگی های شخصیتی ارزیابان ← کیفیت زندگی کاری	۰/۳۴۳	۳/۹۷۱	۰/۱۳۳	تأیید
ویژگی های شخصیتی ارزیابان ← سلامت روانشناختی	۰/۳۲۲	۲/۹۲۲	۰/۱۱۶	تأیید
ویژگی های شخصیتی ارزیابان ← ارزیابی عملکرد	۰/۵۳۷	۷/۲۴۱	۰/۴۰۵	تأیید
ارزیابی عملکرد ← کیفیت زندگی کاری	۰/۱۹۰	۲/۰۶۷	۰/۰۳۷	تأیید
ارزیابی عملکرد ← سلامت روانشناختی	۰/۲۴۶	۲/۲۲	۰/۰۶۴	تأیید

عملکرد را تبیین کنند. شاخص (Q^2) نیز در تمامی موارد مثبت بدست آمده است بنابراین مدل از قابلیت پیش بینی مناسبی برخوردار است. برای ارزیابی برازش مدل از شاخص GOF و RMS و SRMR استفاده می شود. برای شاخص GoF سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده است. برای شاخص RMS_theta مقادیر زیر ۰/۱۲ نشانه تناسب مدل است، درحالی که مقادیر بالاتر نشان دهنده عدم تناسب است. شاخص SRMR نیز بهتر است زیر ۰/۱ و خیلی سخت گیرانه کمتر از ۰/۸ باشد. در این مطالعه شاخص GOF برابر ۰/۵۴۵ بدست آمد که از ۰/۳۶ بزرگتر است. شاخص RMS_theta میزان ۰/۰۹۸ بدست آمد که از ۰/۱۲ کمتر است. شاخص SRMR نیز ۰/۵ محاسبه گردید که از ۰/۸ کمتر است بنابراین برازش مدل مطلوب است.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف مدل سازی پیشایندها و پیامدهای ارزیابی عملکرد براساس مفاهیم روانشناختی در سازمان تأمین اجتماعی انجام شد. نتایج نشان داد مضامین فراگیر مدل شامل ۱۲ مضمون اصلی است که عبارتند از: روانشناسی کار، خط مشی گذاری عملکرد، فرآیندهای کاری، ویژگی های شخصیتی ارزیابان، ویژگی های شخصیتی کارکنان، مدیریت عملکرد استراتژیک، بودجه گذاری عملکرد، کیفیت زندگی کاری، مسئولیت اجتماعی، ارزیابی عملکرد، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و سلامت روانشناختی. در نتایج مطالعات اصلانی و همکاران (۱۴۰۰) و رانا و سینگ (۲۰۲۲) نیز به خط مشی گذاری عملکرد، فرآیندهای کاری اشاره شده و از این منظر با نتایج پژوهش حاضر هم خوانی دارد. همچنین در نتایج مطالعات کربلایی و همکاران (۱۴۰۱) نیز به مولفه های کیفیت زندگی کاری، مسئولیت اجتماعی، ارزیابی عملکرد اشاره شده و از این منظر با نتایج

اندازه اثر (F^2) میزان تغییراتی است که متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته می گذارند. مقدار ۰/۰۲ (ضعیف)، ۰/۱۵ (متوسط) و ۰/۳۵ (بزرگ) در نظر گرفته می شود (کوهن، ۲۰۱۳). اندازه اثر در خط مشی گذاری عملکرد بر مسئولیت اجتماعی کمتر از ۰/۰۲ بدست آمد است و فرضیه مربوط نیز رد شده است. در سایر موارد اندازه اثر متوسط تا قوی برآورد شده است. از شاخص ضریب تعیین (R^2) و شاخص ارتباط پیش بین (Q^2) برای سنجش قدرت پیش بینی مدل استفاده شد. این دو شاخص برای متغیرهای درونزا محاسبه می شوند. شاخص های قدرت پیش بینی مدل (R^2) و (Q^2) در جدول ۴ گزارش شده است.

جدول ۴. قدرت پیش بینی مدل پیشایندها و پیامدهای ارزیابی عملکرد براساس مفاهیم روانشناختی

سازه های اصلی	ضریب تعیین	Q^2
بودجه گذاری عملکرد	۰/۷۴۱	۰/۳۱۲
خط مشی گذاری عملکرد	۰/۶۸۲	۰/۱۰۶
کیفیت زندگی کاری	۰/۸۰۶	۰/۲۵۳
فرآیندهای کاری	۰/۷۵۶	۰/۲۳۱
ویژگی های شخصیتی کارکنان	۰/۷۰۳	۰/۱۶۶
مدیریت عملکرد استراتژیک	۰/۷۹۴	۰/۱۶۱
مسئولیت اجتماعی	۰/۷۲۹	۰/۲۸۰
سلامت روانشناختی	۰/۷۲۸	۰/۷۰۳
ویژگی های شخصیتی ارزیابان	۰/۷۵۳	۰/۲۵۷
ارزیابی عملکرد	۰/۷۵۱	۰/۳۳۱

بر اساس نتایج جدول ۴ ضریب تعیین سازه های درونزای مدل پژوهش مطلوب است. مقدار ضریب تعیین ارزیابی عملکرد ۰/۷۶۸ گزارش شده است. بنابراین متغیرهای مدل توانسته اند حدود ۷۷٪ از تغییرات در ارزیابی

². Predictive relevance

¹. Coefficient of determination

پژوهش حاضر سازگار است. در نهایت مشخص گردید مؤلفه‌های ویژگی‌های شخصیتی ارزیابان و ویژگی‌های شخصیتی کارکنان با نتایج مطالعات الفت و همکاران (۱۴۰۱) و ایلمازسوی (۲۰۲۲) نیز هماهنگ است. نتایج مدل سازی نشان داد روانشناسی کار و مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سطح نخست قرار دارد. مؤلفه‌های مذکور بر مؤلفه‌های سطح دوم شامل فرآیندهای سازمانی، خط‌مشی گذاری عملکرد و بودجه گذاری عملکرد اثر گذارند. مؤلفه‌های سطح دوم، بر مؤلفه‌های سطح سوم شامل مسئولیت اجتماعی و مدیریت عملکرد استراتژیک اثر گذار است. این دو مؤلفه بر مؤلفه‌های در سطح چهارم شامل ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و ویژگی‌های شخصیتی ارزیابان، اثر مستقیم دارند. در ادامه دو مؤلفه مذکور منجر به ارزیابی عملکرد شده و در نهایت سلامت روانشناختی و کیفیت زندگی کاری قابل حصول است.

از جمله محدودیت‌ها و مسائلی که در تحقیق حاضر وجود داشت می‌توان به این مورد اشاره کرد که این پژوهش در سازمان تأمین اجتماعی تقریباً هم زمان با دوره شیوع و اوج گیری ویروس کرونا در کشور در اواخر سال ۱۳۹۸ آغاز و تقریباً در دی ماه سال ۱۴۰۱ خاتمه یافت. به دلیل اینکه در این پژوهش هر سه بخش سازمان اعم از بیمه‌ای، درمانی و سرمایه‌ای مورد توجه بودند در شرایط عادی هم انجام پژوهش و ورود به بخش‌های مدیریتی حوزه‌های خاصی همچون بیمه‌ای، درمانی و خصوصاً سرمایه‌ای سازمان با پیچیدگی‌ها و مشکلات خاصی همراه بوده است. نکته دیگری که باید حتماً به آن اشاره شود سخت‌گیری‌های خاص و حساسیت‌های فراوانی بود که در خصوص انجام مصاحبه‌ها با مدیران بخش‌های ستادی سازمان و خصوصاً بخش درمانی بیمه‌ای و سرمایه‌ای وجود دارد. علاوه بر این تسری نتایج پژوهش حاضر برای سایر سازمان‌ها به دلیل خاص بودن شرایط سازمان و وجود جوامع هدف متعدد با رسالت‌های متفاوت، این امر را محدود می‌کند.

براساس نتایج پژوهش، پیشنهادات کاربردی ذیل ارائه می‌گردد: در خصوص روانشناسی کار پیشنهاد می‌شود، ضمن کسب شناخت از ویژگی‌های روانشناختی مورد نیاز مشاغل، به افزایش شناخت ویژگی‌های روانشناختی کارکنان نیز پرداخته شود. در این راستا، شناخت ارزش‌های شخصی و انسانی کارکنان حائز اهمیت بوده و با رعایت بهداشت روانی کارکنان سازمان دستیابی به ارزیابی عملکرد صحیح سازمان تأمین اجتماعی

امکان‌پذیر است. همچنین آنچه در این بین حائز اهمیت است، رعایت ارگونومی سازمانی برای کارکنان است که به حفظ سلامت آن‌ها کمک شایانی می‌کند. همچنین پیشنهاد می‌شود، ضمن هدف گذاری بلندمدت و کوتاه مدت عملکرد کارکنان تأمین اجتماعی، به تدوین روندها و رویه‌های اجرایی در راستای هدف گذاری عملکرد نیز پرداخته شود. توجه به سازگاری خط‌مشی با سیاست‌های کلی نظام در حوزه رفاه و تأمین اجتماعی کشور حائز اهمیت بوده و با بازبینی قوانین و مقررات و ابلاغ قوانین اجرایی به بخش‌ها و دوایر امکان بهبود فرآیند ارزیابی عملکرد نیز وجود دارد. با توجه به فرآیند تصمیم‌گیری، جریان دانش و اطلاعات، به ایجاد شفافیت در سیستم و فرآیندهای طراحی شده پرداخته شود. در این راستا، مدیریت زمان، انعطاف‌پذیری و سازگاری در طراحی فرآیندها حائز اهمیت است و تبدیل نظارت‌ها به فرآیند همه جانبه نگر نیز توصیه می‌شود. سازمان تأمین اجتماعی نیاز شدید به اصلاح و مهندسی مجدد فرآیندهای سازمان دارد که این مهم باید مورد توجه مدیران ذی‌ربط سازمان قرار بگیرد. همچنین با افزایش آگاهی از مسائل انسانی و روانشناختی کارکنان و عدم کینه‌توزی و مردم‌آزاری ارزیابان، به پیاده‌سازی دانش حرفه‌ای و تخصصی خود از مقوله ارزیابی بپردازند. دستیابی به دانش حرفه‌ای و شناخت درست مشاغل مورد ارزیابی در سازمان مذکور حائز اهمیت بوده و با مهارت ادراکی و انسانی ارزیابان می‌توان به اهداف ارزیابی عملکرد براساس مفاهیم روانشناختی دست یافت. در خصوص ارزیابی عملکرد پیشنهاد می‌شود، در ابتدا به ارزیابی جنبه‌های فنی حرفه‌ای عملکرد کارکنان پرداخته شود. این مهم در پیشبرد امور در سازمان حائز اهمیت است. همچنین با ارزیابی جنبه‌های انسانی و ادراکی عملکرد کارکنان و ارزیابی اخلاق کاری، شغلی و سازمانی آن‌ها نیز می‌توان به ارزیابی عملکرد صحیح در سازمان تأمین اجتماعی دست یافت. پیشنهاد پژوهش حاضر در این زمینه، شناسایی نقاط ضعف و قوت عملکرد کارکنان و البته ارائه بازخوردهای سازنده عملکردی به کارکنان و مدیران است. در راستای ارتقاء مدیریت استراتژیک منابع انسانی پیشنهاد می‌شود، طبق شاخص‌های برآمده از بخش کیفی آنچه که مدیریت استراتژیک منابع انسانی را تعیین می‌کند عبارت است از: چشم‌انداز، مأموریت و استراتژی سازمان، بینش و تفکر استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک، نظام ارزیابی استراتژی‌ها و هدف گذاری استراتژیک. پس برای بهبود مدیریت استراتژیک منابع انسانی

در سازمان، این موارد باید بهبود یابند. در نهایت در خصوص سلامت روانشناختی پیشنهاد می‌شود، جهت بهبود تعهد و پایبندی کارکنان به سازمان به افزایش انگیزه شغلی و سازمانی کارکنان پرداخته شود. مدیران ذی‌ربط با ایجاد احساس شادی و نشاط کارکنان در محیط کار و تقویت روحیه کار گروهی و انسجام کاری در آن‌ها می‌توانند به اهداف مربوط به ارزیابی عملکرد دست یابند.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاقی پژوهش: این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول است در رشته مدیریت منابع انسانی در دانشکده مدیریت با کد فعالیت ۲۵۸۴۱ و تاریخ تصویب پروپوزال ۱۳۹۸/۱۰/۲۰ است. همچنین مجوزهای مربوط به فعالیت پژوهش در جامعه آماری از طرف سازمان تأمین اجتماعی صادر شده است.

حامی مالی: این پژوهش در قالب رساله دکتری و بدون حمایت مالی می‌باشد.

نقش هر یک از نویسندگان: نویسنده اول محقق اصلی این پژوهش است. نویسنده دوم استاد راهنما و نویسندگان سوم و چهارم استادان مشاور رساله می‌باشند.

تضاد منافع: نویسندگان هیچ تضاد منافی در رابطه با این پژوهش اعلام نمی‌نمایند.

تشکر و قدردانی: بدین‌وسیله از اساتید راهنما و مشاوران این تحقیق و نیز مدیران و کارکنان سازمان تأمین اجتماعی که در انجام این تحقیق یاری نمودند، تشکر و قدردانی می‌گردد.

منابع

ابوالعلائی، بهزاد. (۱۳۹۵)، مدیریت عملکرد: راهنمای مدیران برای ارزیابی و بهبود عملکرد کارکنان، انتشارات مدیریت صنعتی.

اصلانی، فرشید؛ عمومی، معصومه؛ فاطمی، زهرا؛ ملایی، الهه. (۱۴۰۰). مطالعه و بررسی تأثیر رهبری در ارتفاع بالا بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی رضایت شغلی. پژوهش های علوم مدیریت، ۳ (۶)، ۷۶-۸۸.

<http://ensani.ir/fa/article/461889>

آلفت، لعیا؛ امیری، مقصود؛ شریفی، نوید. (۱۴۰۱). طراحی مدل تلفیقی ارزیابی عملکرد واحدهای تصمیم گیر سازمانی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۳ (۵۰)، ۳۰۷-۳۳۰.

<https://doi.org/10.22034/smsj.2022.152224>

آلوانی، مهدی؛ سرافراز، مهناز؛ ذبیحی، محمد. (۱۴۰۰). معیارهای تصمیم گیری اخلاقی انسانی مدیران در شرایط پیچیدگی محیطی. پژوهش های اخلاقی، ۱۲ (۴۵)، ۲۵۹-۲۸۴.

<https://dori.net/dor/20.1001.1.23833279.1400.12.45.13.7>

آذر، عادل؛ غلامزاده، رسول. (۱۳۹۸). کمترین مربعات جزئی. تهران: نگاه دانش. جلالوند، سمیه. (۱۴۰۱). ارزشیابی و ارزیابی عملکرد کارکنان. هشتمین همایش علمی پژوهشی توسعه و ترویج علوم تربیتی و روانشناسی ایران.

<https://civilica.com/doc/1510865/>

دلمايان، ماریا؛ خضری پور، محمدرضا. (۱۴۰۱). تأثیر مسئولیت اجتماعی در ارزیابی عملکرد و مدیریت مالی. دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، مهندسی صنایع، حسابداری و اقتصاد.

صالحی، محمد؛ مشایخی، شروین؛ عنایتی، ترانه. (۱۳۹۷). شناسایی مدل شکاف عملکرد در سازمان تأمین اجتماعی ایران. آموزش و توسعه منابع انسانی، ۱۷ (۱۷)، ۷۶-۸۸.

<https://dori.net/dor/20.1001.1.24233277.1397.5.17.1.6>

عنایتی، ترانه؛ صالحی، محمد؛ مشایخی، شروین. (۱۴۰۰). بررسی شکاف بین عملکرد موجود و مطلوب کارکنان به منظور استقرار بهسازی عملکرد انسانی در سازمان تأمین اجتماعی. آموزش و توسعه منابع انسانی، ۱۸ (۲۹)، ۱۲۳-۱۴۱.

<https://ensani.ir/fa/article/474442>

فرهادی، هادی؛ جمشیدی، بابک؛ قنبری، مهرداد. (۱۴۰۱). تأثیر اصلاحات پارامتریک در تأمین مالی تعهدات بلندمدت سازمان تأمین اجتماعی. حسابداری دولتی، ۸ (۱۶)، ۱۲۷-۱۴۲.

<https://doi.org/10.30473/gaa.2022.59647.1496>

کربلایی، ژیلای؛ نمازی، محمد؛ دستجردی، محمد. (۱۴۰۱). طراحی الگوی جامع فازی ارزیابی عملکرد بیمارستان ها با استفاده از روش های ترکیبی. حسابداری و منافع اجتماعی، ۱۱ (۴۵)، ۱-۳۰.

<https://www.doi.org/10.22051/jaasci.2022.40024.1694>

مختارپور، حامد؛ کاملی، محمدجواد. (۱۴۰۱). مدل ارزیابی عملکرد پایدار منابع انسانی، فرآیند مدیریت و توسعه دوره ۳۵، شماره ۱ (پیاپی ۱۱۹) ۱۱۵-۸۱.

<http://dx.doi.org/10.52547/jmdp.35.1.81>

مشایخی، شروین؛ صالحی، محمد؛ عنایتی، ترانه. (۱۴۰۰). بررسی شکاف بین عملکرد موجود و مطلوب کارکنان به منظور استقرار بهسازی عملکرد انسانی در سازمان تأمین اجتماعی. آموزش و توسعه منابع انسانی، ۱۸ (۲۹)، ۱۲۳-۱۴۱.

<https://ensani.ir/fa/article/474442>

هاشمی، یوسف؛ مهدوی، امیر؛ برزگر، نادر. (۱۴۰۱). تبیین شاخص های ارزیابی عملکرد و رتبه بندی دانشگاه های نظامی. مطالعات مدیریت دریا، ۲ (۷)، ۹۹-۱۱۶.

<https://www.doi.org/10.22034/mmr.2022.316518.1079>

References

- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405. <https://doi.org/10.1177/146879410100100307>
- Belsito, C. A., & Reutzell, C. R. (2020). SME employee performance appraisal formalization and trust in leadership change. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(2), 434-456. <http://dx.doi.org/10.1108/IJOA-07-2019-1832>
- Berman, E., Anh Vu, T., Plimmer, G., & Ha, P. N. (2022). Performance management in the Vietnam public sector: The role of institution, traditional culture and leadership. *International Journal of Public Administration*, 45(1), 49-63. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1903499>
- Brefo-Manuh, A. B., & Anlesinya, A. (2023). Performance appraisal justice and work attitudes of health-care workers in Ghana. *European Journal of Training and Development*, 47(1), 24-42. <http://dx.doi.org/10.1108/EJTD-02-2021-0027>
- Cardoso, B., Fontainha, T., Leiras, A., & Cardoso, P. A. (2023). Performance evaluation in humanitarian operations based on the beneficiary

- perspective. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(1), 66-91.
<http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-06-2020-0295>
- Cohen, J. E. (2013). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Cotterill, S. (2018). *Performance psychology: Theory and practice*. Taylor & Francis.
<https://doi.org/10.4324/9781315736679>
- Dasanayaka, C. H., Abeykoon, C., Ranaweera, R. A. A. S., & Koswatte, I. (2021). The impact of the performance appraisal process on job satisfaction of the academic staff in higher educational institutions. *Education Sciences*, 11(10), 623-639.
<https://www.mdpi.com/2227-7102/11/10/623#>
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421-433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Sharifi, N., Amiri, M., Olfat, L., & Yousefli, A. (2022). Designing a model for evaluating the performance of organizational decision maker units. *Journal of Strategic Management Studies*, 13(50), 307-330.
<https://doi:10.22034/smsj.2022.152224>
- Eyoun, K., Chen, H., Ayoun, B., & Khelifat, A. (2020). The relationship between purpose of performance appraisal and psychological contract: Generational differences as a moderator. *International Journal of Hospitality Management*, 86, Article 102449.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102449>
- Gao, B., & Zhang, X. (2022). Analysis of an enterprise human resource management performance evaluation model based on the DEA method. *Journal of Sensors*, 18(5), 600-619.
<https://doi.org/10.1155/2022/4203768>
- Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*, Reading, MA: Addison-Wesley.
<https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=1925356>
- Joel, O., Moses, C., Igbinoba, E., Maxwell, O., Salau, O., & Omobolanle, A. (2022). Psychological contract and employee performance in the Nigerian manufacturing industry: A conceptual review. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 28(1), 1-10.
<https://sdbindex.com/Documents/index/00000153/00001-43483>
- Le, K., Narayana, H., Servati, A., Bahi, A., Soltanian, S., Servati, P., & Ko, F. (2023). Electronic textiles for electrocardiogram monitoring: A review on the structure-property and performance evaluation from fiber to fabric. *Textile Research Journal*, 93(3-4), 878-910.
<https://doi.org/10.1177/00405175221108208>
- Lin, Y. C., & Kellough, J. E. (2019). Performance appraisal problems in the public sector: Examining supervisors' perceptions. *Public Personnel Management*, 48(2), 179-202.
<https://doi.org/10.1177/0091026018801045>
- Memon, K. R., & Ghani, B. (2023). The relationship between performance appraisal system and employees' voice behavior through the mediation-moderation mechanism. *South Asian Journal of Business Studies*, 12(2), 220-241.
<http://dx.doi.org/10.1108/SAJBS-01-2020-0012>
- Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J. H., Ting, H., & Ahmad, M. S. (2020). Performance appraisal satisfaction and turnover intention: The mediating role of work engagement. *Management decision*, 58(6), 1053-1066.
<https://doi.org/10.1108/md-06-2018-0685>
- Miller, E., Cross, L., & Lopez, M. (2010). Sampling in qualitative research. *FBB research group*, 19(3), 249-261.
- Nitsch, J. R., & Hackfort, D. (2016). Theoretical framework of performance psychology: An action theory perspective. In *Performance psychology* (pp. 11-29). Academic Press.
<http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-12-803377-7.00002-8>
- Rana, S., & Singh, S. (2022). Performance appraisal justice and affective commitment: examining the moderating role of age and gender. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 24-46.
<http://dx.doi.org/10.1108/IJOA-04-2020-2124>
- Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., & Yim, J. (2019). Evaluating the effectiveness of performance management: A 30-year integrative conceptual review. *Journal of Applied Psychology*, 104(7), 851-887.
<https://doi.org/10.1037/apl0000368>

- Tang, S., He, K., Chen, L., Fan, L., Lei, X., & Hu, R. Q. (2023). Collaborative cache-aided relaying networks: Performance evaluation and system optimization. *IEEE Journal on Selected Areas in Communications*.
<http://dx.doi.org/10.1109/JSAC.2023.3234693>
- Yilmazsoy, T. (2022). A Study on the Relationship between Performance Appraisal and Motivation of the Nurses. *European Journal of Digital Economy Research*, 3(1), 15-25.
- Zhang, S., Yuan, H., & Sun, D. (2021). Fluctuation in operational energy efficiency of ships and its implications for performance appraisal. *International Journal of Naval Architecture and Ocean Engineering*, 13, 367-378.
<https://doi.org/10.1016/j.ijnaoe.2021.04.004>
- Zwiech, P. (2021). Perception of justice in performance appraisal: empirical findings from enterprises from the West Pomeranian Voivodship in Poland. *Procedia Computer Science*, 192, 4649-4657.
<https://dx.doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.243>