

ISSN (Online): 2783-4255

Research Paper

The Mediating Role of Emotional Exhaustion in the Relationship between Performance Management and Teacher Performance

Leila Jafari¹, Marzieh Heydari^{2*}

1- Master of Educational Administration, Abadeh Branch, Islamic Azad University, Abadeh, Iran

2- Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Abadeh Branch, Islamic Azad University, Abadeh, Iran

Received: 2021/11/08

Accepted: 2022/02/12

PP:13-26

Use your device to scan and read the article online

DOI:

10.30495/ee.2022.1949272.1058

Keywords:

Exhaustion, Teacher performance, Performance management

Abstract

Introduction: The aim of this study was to investigate the mediating role of emotional exhaustion in the relationship between performance management and teacher performance.

Research Methodology: This research is applied in terms of purpose, descriptive in research method and correlational type and the statistical population of this research consists of school teachers in Bavanat city, whose number is equal to 400 people. To select the sample size using the Cochran's formula, a sample of 200 people was selected through stratified random sampling proportionate to volume. The standard questionnaire of Van Waeyenberg et al. (2020) was used to measure emotional exhaustion, teacher performance and performance management. The internal consistency of the questionnaire was assessed through Cronbach's alpha coefficient and its composite reliability and its validity via construct and content validity. The research hypotheses were analyzed using structural equation modeling technique.

Findings: The results showed that performance management has a positive and significant effect on teacher performance and a significant negative effect on emotional exhaustion. The results also showed that emotional exhaustion plays a mediating role in the relationship between performance management and teacher performance. So when teachers are emotionally committed to school and education, they work harder and perform better.

Corresponding Author: Marzieh Heydari

Address: Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Abadeh Branch, Islamic Azad University, Abadeh, Iran

Email: mhidary@iauabadeh.ac.ir

مقاله پژوهشی

نقش میانجی خستگی عاطفی در رابطه بین مدیریت عملکرد با عملکرد معلمان*

لیلا جعفری¹ و مرضیه حیدری^{2*}

1- کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، واحد آباء، دانشگاه آزاد اسلامی، آباء، ایران.

2- استادیار گروه علوم تربیتی، واحد آباء، دانشگاه آزاد اسلامی، آباء، ایران.

چکیده

مقدمه و هدف: این مطالعه با هدف بررسی نقش میانجی خستگی عاطفی در رابطه بین مدیریت عملکرد با عملکرد معلم انجام گردید.

روش شناسی پژوهش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی، روش تحقیق آن، توصیفی و از نوع همبستگی می باشد و جامعه آماری این پژوهش را معلمان مدارس شهرستان بوانات تشکیل می دهند که تعداد آن ها 400 نفر می باشد. جهت انتخاب حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران نمونه 200 نفری به شیوه تصادفی طبقه ای متناسب با حجم انتخاب گردید. جهت اندازه گیری خستگی عاطفی، عملکرد معلم و مدیریت عملکرد از پرسشنامه استاندارد ون ونیبرگ و همکاران (2020) استفاده گردید. اعتبار از نوع همسانی درونی پرسشنامه به وسیله ضریب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب و روایی آن توسط روایی سازه و محتوایی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. با استفاده از تکنیک مدل سازی معادلات ساختاری فرضیه های تحقیق مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته ها: نتایج تحقیق بیانگر آن بود که مدیریت عملکرد تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد معلم و تأثیر منفی و معناداری بر خستگی عاطفی دارد. همچنین نتایج نشان داد که خستگی عاطفی نقش میانجی در رابطه بین مدیریت عملکرد با عملکرد معلم را ایفا می کند. بنابراین وقتی معلمان از نظر عاطفی به مدرسه و آموزش و پرورش متعهد باشند، تلاش بیشتری می کنند و در نتیجه عملکرد بهتری دارند.

تاریخ دریافت: 1400/08/17

تاریخ پذیرش: 1400/11/23

شماره صفحات: 13-26

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید

DOI:

10.30495/ee.2022.1949272.1058

واژه های کلیدی:

خستگی عاطفی، عملکرد معلم، مدیریت عملکرد.

* نویسنده مسئول: مرضیه حیدری

نشانی: استادیار گروه علوم تربیتی، واحد آباء، دانشگاه آزاد اسلامی، آباء، ایران.

پست الکترونیکی: mhidary@iauabadeh.ac.ir

- مقاله مستخرج از پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی است.

مقدمه

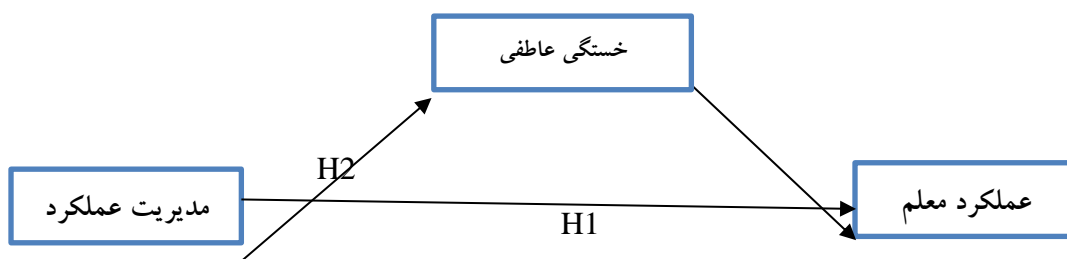
مدیریت عملکرد¹ یکی از جنبه های مهم مدیریت منابع انسانی و یک عنصر اساسی در عملکرد فردی است (Armstrong, 2017). علی رغم رواج و شایستگی های آن در سطح جهان برای سازمان ها (Denisi & Murphy, 2017)، محبوبیت مدیریت عملکرد رو به کاهش است (Murphy, 2020)، چرا که در قلب نگرانی های فعلی این باور نهفته است که دستور کار عملکردی سازمان خواسته های بسیار زیادی را به کارمندان تحمیل می کند که از طریق کنترل دقیق خروجی تحقق می یابد (Pulakos & O'Leary, 2011). در سال های اخیر، بسیاری از دانشگاهیان حامی حرکت به سمت مدیریت عملکرد هستند که در آن ارزیابی به عنوان یک روند مداوم دیده می شود که انتظارات واضحی را بیان می کند و به کارکنان راهنمایی مداوم می دهد (Tseng & Levy, 2019). با این حال، تاکنون اطلاعات کمی در مورد قدرت درک کارکنان و واکنش های متعاقب آن به این فرآیند پیشنهاد شده، وجود دارد. در همین راستا این مطالعه به این پرسش می پردازد که چگونه مدیریت عملکرد می تواند عملکرد کارکنان را افزایش دهد در حالی که کاهش خستگی² آن ها را افزایش می دهد. در راستای مفهوم قدرت سیستم مدیریت منابع انسانی، مدیریت عملکرد را به عنوان یک فرآیند ارتباطی در نظر می گیریم که انتظارات سازمان را از کارمندان نشان می دهد. فرض می شود یک سیستم به اصطلاح قوی این کار را با انتقال اطلاعات به روش متمایز، سازگار و با رضایت طرفین انجام دهد (Bowen & Ostroff, 2004). فرآیند مدیریت عملکرد زمانی متمایز است که انتظارات عملکرد قابل مشاهده باشد، فهم آن آسان، قابل قبول و قابل تأیید باشد. وقتی انتظارات عملکرد مورد توافق یکسان بمانند و همچنین به طور مشابه در سازمان پیگیری و ارزیابی شوند، به سازگاری و بهره وری بالا منجر خواهد شد. وقتی کارمندان و سرپرستان در مورد انتظارات عملکرد به طور متقابل توافق کنند، موجب بهبود عملکرد و توافق طرفین می شود (Van Waeyenberg, Peccei & Decramer, 2020). قدرت سیستم مدیریت منابع انسانی در اصل به عنوان پدیده ای در سطح سازمان برای تصور فضای مشترک درک مدیریت منابع انسانی مفهوم یافته است (Bowen & Ostroff, 2004).

با این حال، ممکن است ادراکات سطح فردی غالب باشد به گونه ای که نتایج مدیریت منابع انسانی هدفمند سطح بالاتر بدون تجربیات مثبت کارمندان ابتدا ظاهر نشود (Ostroff, & Bowen, 2016). ادغام نظریه های مختلف منجر به این بحث می شود که فرآیند مدیریت عملکرد باعث افزایش عملکرد کارکنان می شود. بخشی از طریق ایجاد یک تبادل اجتماعی مطلوب که منجر به سطح بالاتری از تعهد سازمانی عاطفی می شود و بخشی دیگر تا حدی خستگی عاطفی را کاهش می دهد. خستگی عاطفی تنها برخاسته از ضعف و ناتوانی کارمندان نیست، بلکه به محیط کار و عدم هماهنگی بین ویژگی های ذاتی افراد و ماهیت شغلشان ارتباط دارد. به هر میزان ناهماهنگی بیشتر باشد، به همان اندازه بروز خستگی عاطفی کارکنان بالا می رود و باعث کم اهمیت شدن ارزش ها و ضعف اراده و روحیه می شود. خستگی عاطفی موضوعی است که با بهداشت روانی کارکنان و میزان بهره وری و عملکرد آنان ارتباط دارد؛ بنابراین آشناسدن با فشارهای روانی، شناخت، پیشگیری و غلبه بر خستگی عاطفی ضمن ارتقای بهداشت روانی در بهبود اثربخشی و بهره وری نیروی انسانی و عملکرد آنان نقش به سزایی دارد (Amiri., Asadi & Ragheb, 2011). نقش مهم این مطالعه تمرکز صریح روی معلمان است. این امر نگرانی هایی را به وجود می آورد که تحقیقات مدیریت منابع انسانی عمدتاً کارکنان بخش خصوصی را مورد بررسی قرار می دهد (Knies et al, 2015) و عوامل زمینه ای مهم را نادیده می گیرد (Paauwe & Farndale, 2017). بنابراین وجه تمایز این مطالعه با مطالعات قبلی تمرکز خاص بر روی معلمان به ویژه معلمان مدارس شهرستان بوانات است. مدیریت عملکرد یک فرآیند دوره ای است که قصد دارد با مدیریت مداوم و بازخورد مداوم، رشد واقعی کارمندان را ارتقا دهد. این فرآیند معمولاً توسط سرپرست مستقیم هدایت می شود و در حوادث رسمی فرمول بندی، نظارت و ارزیابی انتظارات عملکرد که در نهایت همسو سازی عملکرد کارکنان با اهداف استراتژیک سازمان است، ساختار می یابد (Aguinis, 2013). اتخاذ مدیریت عملکرد در آموزش و پرورش در بسیاری از موارد نتیجه قانونگذاری است و توسط دولت یا سایر فشارهای اجباری اعمال می شود (Decramer et al, 2012). این امر به وضوح با اصلاحات در بخش دولتی مرتبط است که تحت

¹ Performance management² exhaustion

مجموع فعالیت هایی در نظر گرفت که معلم در طی فرآیند یاددهی - یادگیری برای رسیدن به اهداف تعیین شده انجام می دهد، این عملکرد در تربیت دانش آموزان و عملکرد آنان و مدرسه نقش چشمگیری دارد. چون معلمان بیشترین زمان ممکن را با دانش آموزان در کلاس درس به سر می برند و تمام رفتارها، مهارت ها، تخصص ها و فرآیند تدریس شان به طور مستقیم بر دانش آموزان تأثیر می گذارد، از این رو با بهبود عملکرد معلمان می توان عملکرد دانش آموزان و کیفیت بازدهی نظام آموزشی را بهبود بخشید. یکی از اقدامات اساسی و مهم در زمینه بهبود عملکرد معلمان، مدیریت عملکرد و کاهش خستگی عاطفی آنان می باشد. بنابراین هدف این مطالعه بررسی نقش میانجی خستگی عاطفی در رابطه بین مدیریت عملکرد با عملکرد معلمان مدارس شهرستان بوانات می باشد تا در نهایت به این سؤال پاسخ دهد که آیا خستگی عاطفی نقش میانجی در رابطه بین مدیریت عملکرد با عملکرد معلمان مدارس شهرستان بوانات ایفا می کند؟

شکل (1) مدل مفهومی پژوهش را نشان می دهد. در این مدل مدیریت عملکرد به عنوان متغیر مستقل، عملکرد معلم به عنوان متغیر وابسته و خستگی عاطفی نیز به عنوان متغیر میانجی مورد بررسی قرار گرفت.



شکل 1- مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

در پژوهش حاضر، با توجه به ماهیت موضوع و هدف پژوهش از روش تحقیق "توصیفی- همبستگی" استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه معلمان مدارس شهرستان بوانات می باشد که مجموع تعداد آن ها 400 نفر بوده است. برای تعیین حجم نمونه پژوهش حاضر ابتدا تعداد 30 نفر از اعضای جامعه آماری به طور تصادفی انتخاب شدند و پس از توزیع پرسشنامه بین آن ها و جمع آوری

چتر "مدیریت عمومی جدید" انجام شده است و هدف آن بهبود اثربخشی، کارایی و پاسخگویی است (Pollitt & Bouckaert, 2004).

هر معلم باید حداقل هر چهار سال یک بار یک ارزیابی کتبی دریافت کند. اما مهم تر از همه، به مدیران نیز دستور داده می شود که مربیگری مداوم، بازخورد و ارزیابی مکرر عملکرد معلم را انجام دهند (Vekeman, Devos & Tuytens, 2015). افجه و همکاران (Afjeh et al, 2020) در مطالعه ای به بررسی تحلیل ابعاد کلیدی رفتار سازمانی در پیاده سازی موفق مدیریت عملکرد کارکنان پرداختند. نتایج نشان داد در سازمان هایی که مدیریت عملکرد کارکنان با موفقیت پیاده سازی شده است. کارکنان دارای برخی از منش های فردی هستند که فرآیند پیاده سازی را تسهیل می کند. ون ونیبرگ و همکاران (Van Waeyenberg et al, 2020) در مطالعه ای به بررسی تأثیر مدیریت عملکرد بر عملکرد معلمان با نقش میانجی خستگی پرداختند. نتایج نشان می دهد که قدرت درک شده از یک فرآیند مدیریت عملکرد با خستگی معلم رابطه منفی دارد در حالی که با عملکرد آنها رابطه مثبت دارد. ارزیابی مدیریت عملکرد در آموزش و پرورش بوانات تا حدودی زیادی می تواند در بهبود عملکرد آموزش و پرورش و عملکرد H3 معلم تأثیرگذار باشد. در صورتی که عملکرد معلم را در مدرسه

فرضیه های پژوهش

1. بین مدیریت عملکرد با عملکرد معلم رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
2. بین مدیریت عملکرد با خستگی عاطفی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
3. خستگی عاطفی نقش میانجی در رابطه بین عملکرد مدیریت با عملکرد معلم ایفا می کند.

و تحلیل داده ها با استفاده از فرمول زیر حجم نمونه برآورد گردید.

$$n = \frac{400 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} = 196$$

حجم نمونه ی برآورد شده 196 بوده است. این تعداد حداقل تعداد مورد نظر بوده بنابراین تعداد 220 پرسشنامه نامه توزیع گردید و در پایان 200 پرسشنامه عودت داده شد

و تجزیه و تحلیل بر روی 200 نفر آزمودنی انجام گردید. روش نمونه گیری مورد استفاده در پژوهش حاضر، روش نمونه گیری "تصادفی طبقه ای متناسب با حجم" می باشد به دلیل این که جامعه آماری شامل سه مقطع بوده و از هر مقطع به نسبت حجم نمونه تعدادی معلم انتخاب شدند.

جدول 1- طبقه بندی جامعه آماری و حجم نمونه

مقطع	سهم در جامعه	سهم در نمونه
ابتدایی	80	40
متوسطه اول	150	75
متوسطه دوم	170	85
جمع کل	400	200

عملکرد معلم: عملکرد معلم با استفاده از پرسشنامه ون ونیبرگ و همکاران (Van Waeyenberg et al, 2020) با 4 سؤال و بر اساس طیف لیکرت 5 تایی (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) مورد سنجش قرار گرفت. ون ونیبرگ و همکاران (2020) میزان همسانی درونی این پرسشنامه را به روش آلفای کرونباخ 0/79 به دست آوردند. ضریب پایایی در این پژوهش 0/84 می باشد که نشان از پایایی مناسب پرسشنامه دارد. همچنین روایی محتوایی پرسشنامه ها به تأیید استاد راهنما و 3 نفر از استادان گروه علوم تربیتی رسیده است.

یافته های پژوهش در این قسمت یافته های توصیفی و استنباطی متغیرهای پژوهش آورده شده است. در جدول (2) اطلاعات آمار توصیفی نشان داده شده است

در این پژوهش از پرسشنامه های زیر استفاده شده است: **مدیریت عملکرد:** مدیریت عملکرد با استفاده از پرسشنامه ون ونیبرگ و همکاران (Van Waeyenberg et al, 2020) با 16 سؤال و بر اساس طیف لیکرت 5 تایی (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) مورد سنجش قرار گرفت. ون ونیبرگ و همکاران (2020) میزان همسانی درونی این پرسشنامه را به روش آلفای کرونباخ 0/91 به دست آوردند. ضریب پایایی در این پژوهش 0/79 می باشد. **خستگی عاطفی:** خستگی با استفاده از پرسشنامه ون ونیبرگ و همکاران (Van Waeyenberg et al, 2020) با 8 سؤال و بر اساس طیف لیکرت 5 تایی (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) مورد سنجش قرار گرفت. ون ونیبرگ و همکاران (2020) میزان همسانی درونی این پرسشنامه را به روش آلفای کرونباخ 0/87 به دست آوردند. ضریب پایایی در این پژوهش 0/91 می باشد.

جدول 2- آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

معیار	میانگین	انحراف معیار	کمینه	بیشینه
مدیریت عملکرد	3.55	0.59	2.00	4.75
خستگی عاطفی	3.12	0.64	1.63	4.25
عملکرد معلم	3.41	0.80	1.25	5.00

بر اساس جدول (2) بالاترین میانگین مربوط به مدیریت عملکرد برابر 3/55 و پایین ترین میانگین مربوط به خستگی عاطفی برابر 3/12 بوده است.

یافته های استنباطی

برای بررسی یافته های این پژوهش از روش معادلات ساختاری استفاده شده است که برای بررسی برازش مدل و تحلیل داده ها از روش PLS که یکی از رویکردهای روش SEM است، استفاده شد. این روش به این دلیل که نتایج دقیق تری در مورد داده های اندک نسبت به سایر روش ها ارائه می دهد، مفید است. از این رو، برازش مدل پژوهش از

طریق روش PLS و با استفاده از معیارهای پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا بررسی شد. برای بررسی میزان پایایی از دو معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) استفاده شد که توسط نرم افزار Smart PLS گزارش داده می شوند. الف) شاخص های برازش مدل (اندازه گیری، ساختاری) - پایایی و روایی

جدول 2. مقدار ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی واگرا و همگرا

Communnality	AVE	پایایی ترکیبی (CR)	آلفای کرونباخ	
0.316	0.547	0.875	0.840	خستگی عاطفی
0.439	0.710	0.907	0.864	عملکرد معلم
0.279	0.533	0.885	0.865	مدیریت عملکرد

بررسی کیفیت مدل ساختاری

برای بررسی کیفیت مدل از شاخص بررسی اعتبار حشو یا افزونگی (Q^2)، ضریب تعیین (R^2) و شاخص های نیکویی برازش (GOF) استفاده شد. اعداد مثبت نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. جدول (3) نشان می دهد که 21٪ از تغییرات متغیر خستگی عاطفی و 57٪ تغییرات متغیر عملکرد معلم توسط متغیر مستقل پیش بینی می شود. همچنین با توجه به سه مقدار 0.01، 0.25 و 0.36 که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است و حضور مقدار 0/363 برازش مدل کلی به صورت قوی تأیید می شود.

بر اساس نتایج جدول (2) مقدار ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی همه متغیرها بیش از حداقل قابل قبول یعنی 0/7 است. بنابراین متغیرهای اندازه گیری این پژوهش به گونه ای مطلوب، پایایی دارند. همچنین تمامی مقادیر AVE که میانگین واریانس استخراج شده را بیان می کند برای سازه های این پژوهش از حداقل مقدار قابل قبول 0/5 بیشتر بوده و این مطلب مؤید این است که روایی همگرایی پرسشنامه حاضر در حد قابل قبول است. علاوه بر این سازه ها (متغیرهای مکنون) در مدل تعامل بیشتری با شاخص های خود دارند تا با سازه های دیگر، به بیان دیگر، روایی واگرایی مدل در حد مناسبی است.

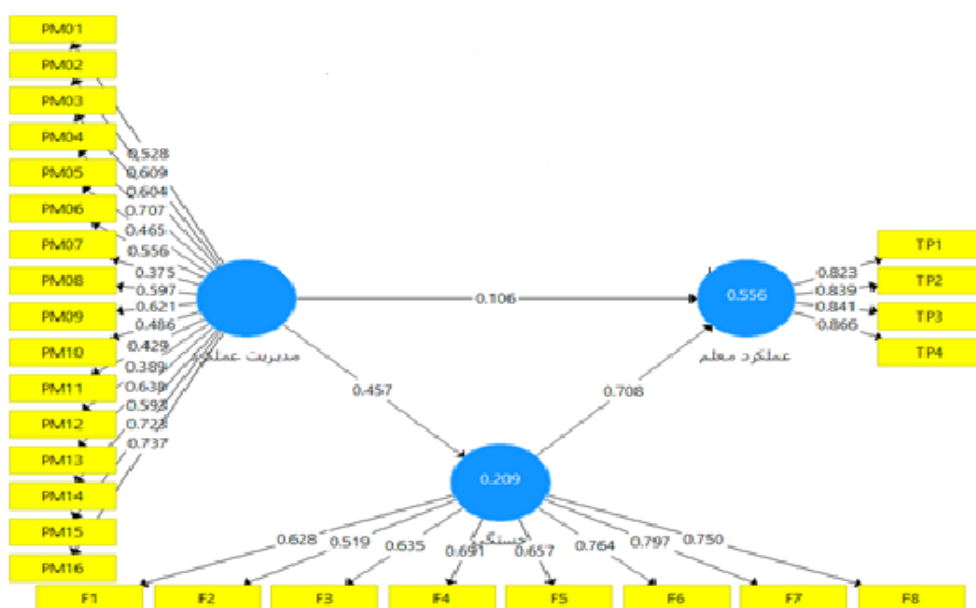
جدول 3- شاخص های بررسی کیفیت مدل

کیفیت مدل	ضریب تعیین	ضریب حشو یا افزونگی	نیکویی برازش
خستگی عاطفی	0.209	0.316	0.363
عملکرد معلم	0.556	0.436	
مدیریت عملکرد	-	0.279	

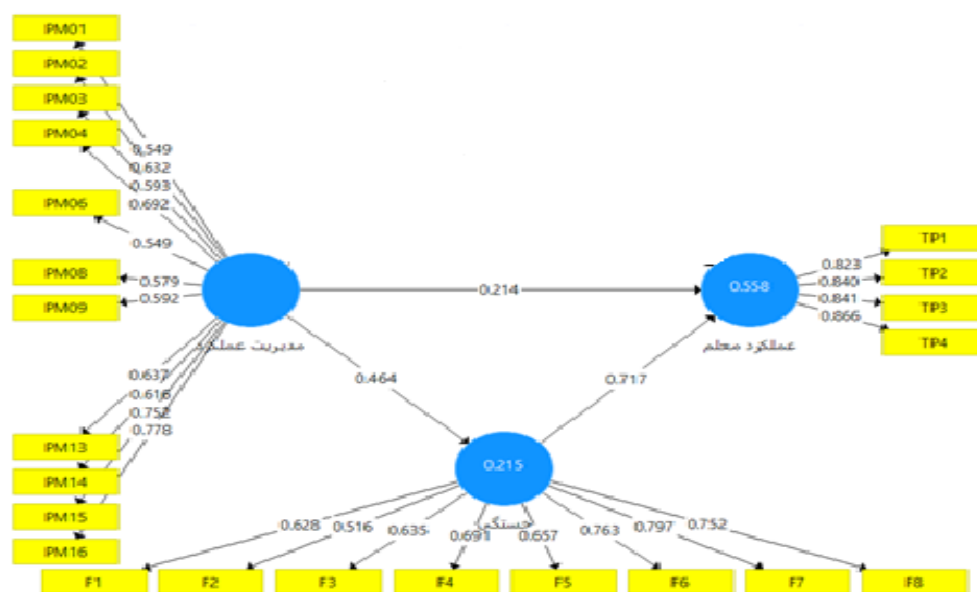
ضرایب مسیر در حالت استاندارد هستند و مقدار آن ها بین 1- تا +1 تغییر می کنند.

تجزیه و تحلیل مدل مفهومی تحقیق

همان طور که قبلاً ذکر شد برای بررسی مدل مفهومی تحقیق از مدل سازی PLS-SEM استفاده شده است.



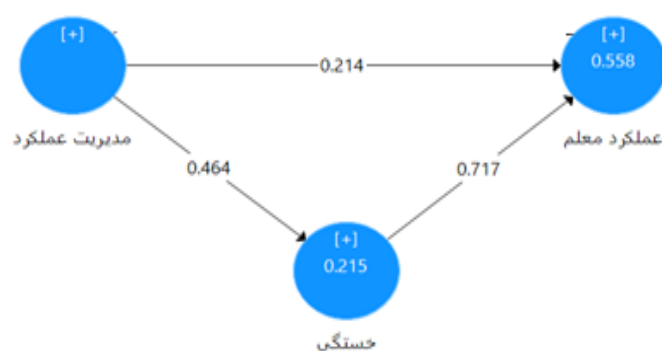
شکل 2- مدل اولیه پژوهش



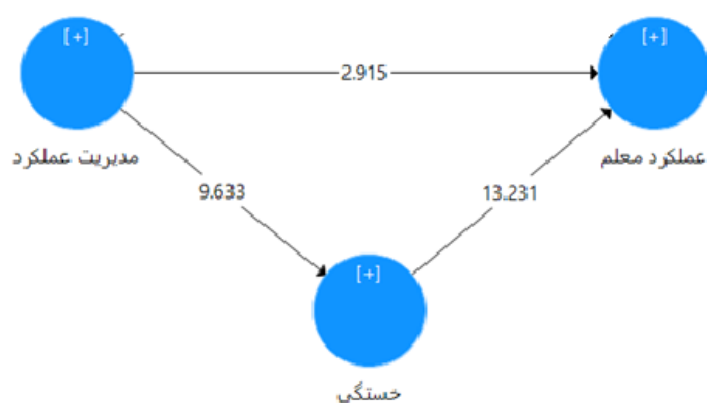
شکل 3- مدل نهایی پژوهش

می‌کند. شکل (3) ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به هر یک از فرضیه‌ها را نشان می‌دهد. در این بخش نیز با استفاده از الگوریتم بوت استارپ به محاسبه آماره t پرداخته شد. در صورتی که مقدار آماره t از 1.96 بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها و تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان 95٪ است. نتایج این الگوریتم در شکل (4) نشان داده شده است.

هرچه مقدار ضریب مسیر به یک و یا منفی یک نزدیک‌تر باشد تأثیرگذاری آن مسیر بیشتر است. ضرایب استاندارد مدل‌های بیرونی (بارهای عاملی) به نوعی نشان دهنده اعتبار سازه است. ضرایب مسیر مدل‌های بیرونی بین 0 تا 1 تغییر می‌کنند. برای محاسبه ضرایب استاندارد مسیر بین سازه‌ها باید از الگوریتم پی‌ال‌اس استفاده نمود. ضرایب استاندارد شده بین متغیر مستقل و وابسته نشان می‌دهد که متغیر مستقل این میزان درصد از تغییرات متغیر وابسته را تبیین



شکل 4- مدل ساختاری تحقیق با ضرایب استاندارد شده



شکل 5- مدل ساختاری تحقیق با مقادیر آماره t

جدول 4- بررسی فرضیه های پژوهش

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	آماره تی	سطح معناداری	نتیجه
1	مدیریت عملکرد ← عملکرد معلم	0.214	2.915	0.009	تأیید
2	مدیریت عملکرد ← خستگی عاطفی	0.464	9.633	0.001	تأیید
3	مدیریت عملکرد ← خستگی عاطفی ← عملکرد معلم	0.332	9.306	0.001	تأیید

تحقیق مورد تأیید قرار می گیرد. ضریب مسیر غیرمستقیم متغیر مکنون برون زای مدیریت عملکرد بر متغیر عملکرد معلم از طریق خستگی برابر 0.332 با مقدار t برابر با 9.306 با سطح معناداری 0.000 با اطمینان 0.95 معنادار است، در نتیجه فرضیه پنجم تحقیق مورد تأیید قرار می گیرد. مقدار t در مسیرهای بین متغیرها بیش از 1/96 است که متعاقب آن تمامی سطوح معناداری کمتر از مقدار مفروض

بر اساس نتایج جدول (4) و شکل های (4) و (3) مشاهده می شود که ضریب مسیر متغیر مکنون برون زای مدیریت عملکرد بر متغیر عملکرد معلم برابر 0.214 با مقدار t برابر با 2.915 با سطح معناداری 0.009 معنادار است، در نتیجه فرضیه اول تحقیق مورد تأیید قرار می گیرد. ضریب مسیر متغیر مکنون برون زای مدیریت عملکرد بر متغیر خستگی عاطفی برابر 0.464 با مقدار t برابر با 9.633 با سطح معناداری 0.001 معنادار است، در نتیجه فرضیه سوم

$\alpha = 0.05$ = دست آمده اند و بنابراین تمامی فرضیه ها تأیید می شود.

بحث و نتیجه گیری

این مطالعه با هدف بررسی نقش میانجی خستگی عاطفی در رابطه بین مدیریت عملکرد با عملکرد معلم انجام شده است. نتایج بررسی فرضیه اول تحقیق با عنوان "بین مدیریت عملکرد با عملکرد معلم رابطه مثبت و معناداری وجود دارد." نشان می دهد که ضریب مسیر متغیر مکنون برون زای مدیریت عملکرد بر متغیر عملکرد معلم برابر 0.214 با مقدار t برابر با 2.915 با سطح معناداری 0.009 با اطمینان 0.95 معنادار است، در نتیجه فرض صفر مبنی بر عدم وجود ضریب مربوطه رد می شود و فرضیه اول تحقیق مورد تأیید قرار می گیرد. این نتایج با یافته های (Van Waeyenberg et al, 2020) همسو می باشد که نشان دادند مدیریت عملکرد تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد معلم دارد. در همین راستا می توان گفت رابطه بین مدیریت عملکرد و عملکرد به میزان زیادی مورد توجه محققان قرار گرفته است (Denisi & Murphy, 2017). شواهد موجود نشان می دهد که مدیریت عملکردی که در سازمان به خوبی اجرا شده باشد، عملکرد کارکنان را افزایش می دهد و سپس به بهبود عملکرد سازمانی (Denisi & Smith, 2014) و ارائه خدمات مؤثرتر در بخش دولتی تعلق می گیرد، کمک می نماید (Gerrish, 2016). این تأثیرات را می توان به تأثیرات مثبت شیوه های مدیریت منابع انسانی در مدیریت عملکرد (به عنوان مثال تعیین اهداف، بازخورد، مربیگری) بر نگرش ها و رفتارهای مهم کارکنان نسبت داد (Den Hartog, Boselie & Paauwe, 2004). این با ادبیات مدیریت منابع انسانی به طور کلی، که در آن شیوه های مدیریت انگیزه برای افزایش انگیزه برای کمک به نتایج عملیاتی مانند عملکرد کارکنان، با بهبود اولین نگرش های ارزشمند کارکنان مانند رضایت، انگیزه و تعهد، سازگار است (Jiang et al, 2012). تاکنون، (Saridakis, G., Lai & Cooper, 2017) تحقیقات بسیاری منجر به درک روشنی از این امر شده است که کدام شیوه ها مدیریت عملکرد مؤثر را تشکیل می دهند (Posthuma, Campion & Campion, 2018) و این که چگونه این شیوه ها باید با یک مجموعه یا سیستم به یکدیگر متصل شوند (Schleicher et al, 2018). وجه مشترک این امر این ادعا است که مدیریت عملکرد با

کمک به کارکنان برای دستیابی به انتظارات عملکردشان مؤثر است. متأسفانه در عمل، انتظارات عملکرد اغلب به غلط تفسیر می شوند (شارما و همکاران، 2016). بنابراین باید در ارتباطات روزانه جای بگیرند تا اینکه در طول یک بازبینی عملکرد سالانه به یاد داشته شوند (Tseng & Levy, 2019). این نشان دهنده نیاز به تمرکز بر روند کلی مدیریت عملکرد و درک بهتر ارتباط ادراک کارکنان از آن با نتایج مهم است. نظریه قدرت سیستم مدیریت منابع انسانی باون و استراف (Bowen & Ostroff, 2004) (نظریه قدرت سیستم مدیریت منابع انسانی) روشن می سازد که چگونه یک فرآیند مدیریت منابع انسانی مؤثر به نظر می رسد. در مرکز این نظریه، اصل تخصیص کلی (Kelley, 1973) است که سه ویژگی ارتباط شفاف را ترویج می کنند و در نتیجه به کارکنان کمک می کنند تا دقیقاً آنچه را که سازمان انتظار دارد، تفسیر کنند: تمایز، ثبات و اجماع. اطلاعات متمایز قابل مشاهده، مرتبط، قانونی و قابل درک است. اطلاعات سازگار در زمان ها و روش های مختلف یکسان باقی می ماند. اجماع به معنای توافق افراد مختلف در مورد محتوای اطلاعات است. باون و استروف (Bowen & Ostroff, 2004). این نظریه را مطرح کردند که در کنار هم، این سه ویژگی بیانگر یک سیستم مدیریت منابع انسانی قوی است که منجر به درک صریح و مشخصی از نگرش ها و رفتارهای مورد انتظار توسط سازمان می شود. بنابراین، مدیریت منابع انسانی ممکن است به طور مؤثرتری به اهداف خود برسد که این موارد به روشی متمایز، سازگار و توافق آمیز ابلاغ شود. این ایده از طریق چندین مطالعه که تأثیرات مثبت سیستم های قدرتمند مدیریت منابع انسانی را بر روی مثلاً انگیزه، مشاغل شغلی و رفتار شهروندی یافت، شتاب بیشتری گرفت. بر این اساس، قدرت فرآیند مدیریت عملکرد می تواند به عنوان مجموعه ای از سیگنال های متمایز، سازگار و توافقی در مورد انتظارات عملکرد کارکنان تعریف شود (Van Waeyenberg et al, 2020). مطالعات تجربی در آموزش، ادراک سیستم های قدرتمند مدیریت منابع انسانی را به طور غیرمستقیم با عملکرد معلم پیوند داده است. به عنوان مثال، بدنال و همکاران (Bednall, Sanders, & Runhaar, 2014) رابطه مثبت بین یک سیستم مدیریت منابع انسانی قوی و تمایل معلمان به انجام فعالیت های یادگیری غیررسمی را گزارش کردند. اهمیت قدرت سیستم مدیریت منابع انسانی در تحقیقات مدیریت عملکرد نیز مشهود است.

اعضای سازمان تجربه می شود، کارمندان فشار شغلی کمتری را گزارش می کنند. در مقابل، تحقیقات دیگر نشان می دهد که این باور که سازمان از روش های مدیریت منابع انسانی برای کاهش هزینه استفاده می کند، به طور مثبتی با حجم کار و فرسودگی ارتباط دارد (Shantz et al, 2016). ماهیت بالقوه مدبرانه تجربیات مدیریت منابع انسانی با مطالعات مربوط به تأثیرات مدیریت عملکرد در آموزش و پرورش تکرار می شود. محققان دریافتند که اعضای هیأت علمی که مدیریت عملکرد را به عنوان راهی برای برقراری ارتباط، افزایش مشارکت یا پیشرفت توسعه شخصی، در مقایسه با همکارانشان که مدیریت عملکرد را به عنوان یک فرآیند کنترل درک می کنند، افزایش می دهند. علاوه بر این، تحقیقات ادراک معلمان از یک فرآیند قوی مدیریت عملکرد و سطوح بالاتر رضایت از مدیریت عملکرد را پیوند داده است (Van Waeyenberg & Decramer, 2018). اخیراً مطالعه ای توسط باونز و همکاران (Bauwens et al, 2019) دریافت که ادراکات عدالت متقابل با فرسودگی شغلی دانشگاهیان ارتباط منفی دارد. این یافته ها حاکی از آن است که روشی که روند مدیریت عملکرد آشکار می کند، تعیین می کند که آیا این یک تجربه طلبکارانه یا مدبرانه خواهد بود. در حالی که یک فرآیند مدیریت عملکرد قوی به این معنی است که انتظارات از عملکرد به طور صریح توسط مدیران مدارس ابلاغ می شود، انتظار می رود که این امر برای معلمان بسیار مؤثر باشد و باعث فرسودگی کمتر شود. بنابراین درک معلمان از روند مدیریت عملکرد با خستگی آنها ارتباط منفی دارد (Van Waeyenberg et al, 2020).

نتایج حاصل بررسی فرضیه سوم تحقیق با عنوان خستگی عاطفی نقش میانجی در رابطه بین عملکرد مدیریت با عملکرد معلم ایفا می کند" نیز گویای این است که ضریب مسیر غیرمستقیم متغیر مکنون برون زای مدیریت عملکرد بر متغیر عملکرد معلم از طریق خستگی عاطفی برابر 0.332 با مقدار t برابر با 9.306 با سطح معناداری 0.000 با اطمینان 0.95 معنادار است، در نتیجه فرض صفر مبنی بر عدم وجود ضریب مربوطه رد می شود و فرضیه پنجم تحقیق مورد تأیید قرار می گیرد. این نتایج با یافته های (Van Waeyenberg et al, 2020) همسو می باشد. در راستای تبیین نتایج این دو فرضیه می توان گفت در ادبیات، دو دیدگاه رقابتی در مورد مزایای مدیریت منابع انسانی برای کارمندان و سازمان وجود دارد که هنگام بررسی

بررسی و چارچوب دنیسی و اسمیت (Denisi & Smith, 2014) بیان می کند که یک فرآیند قوی مدیریت عملکرد به توسعه دانش، مهارت ها و توانایی های مربوط به کارمندان کمک می کند و بنابراین عملکرد کارکنان را بهبود می بخشد. براساس مفهوم قدرت سیستم مدیریت منابع انسانی و مطالعاتی که ذکر شد، می توان انتظار داشت که درک یک فرآیند مدیریت عملکرد قوی با عملکرد معلم رابطه مثبت داشته باشد.

نتایج حاصل بررسی فرضیه دوم تحقیق با عنوان "بین مدیریت عملکرد با خستگی رابطه منفی و معناداری وجود دارد." گویای این است که ضریب مسیر متغیر مکنون برون زای مدیریت عملکرد بر متغیر خستگی برابر 0.464 با مقدار t برابر با 9.633 با سطح معناداری 0.001 با اطمینان 0.95 معنادار است، در نتیجه فرض صفر مبنی بر عدم وجود ضریب مربوطه رد می شود و فرضیه دوم تحقیق مورد تأیید قرار می گیرد. این نتایج با یافته های (Mohammadi, Van Dehghi & Nematpour, 2018; Waeyenberg et al, 2020) همسو می باشد که نشان دادند مدیریت عملکرد تأثیر مثبت و معناداری بر خستگی دارد. در راستای تبیین نتایج می توان گفت معلمان نسبت به هر گروه شغلی دیگر خسته ترند (Johnson et al, 2005). خستگی به سطح بالایی از خستگی اشاره دارد که از یک دوره فشار شدید جسمی، احساسی و شناختی نشأت می گیرد (Demerouti, Mostert & Bakker, 2010). مدل تقاضای شغلی، منابع شغلی (Bakker & Demerouti, 2007) معتقد است که شرایط کار را می توان به منابع شغلی و تقاضای شغلی طبقه بندی کرد که با یکدیگر تعامل می کنند تا مشارکت و فرسودگی شغلی را پیش بینی کنند. در حالی که خواسته های شغلی (به عنوان مثال فشار کاری، خواسته های عاطفی) انرژی را کاهش می دهد و به مؤلفه فرسودگی شغلی مربوط می شود، منابع شغلی مانند مربیگری و بازخورد عملکرد، انرژی آور هستند و در درجه اول مربوط به مشاغل کاری هستند. برخی از جنبه های مدیریت عملکرد ممکن است به کار مداوم کارکنان نیاز داشته باشد. به عنوان مثال، ارزیابی عملکرد می تواند با اضافه کاری (Brown, & Benson, 2005) و سطوح بالاتر فرسودگی همراه باشد (Conway et al, 2016). در همین راستا ون دی وورد و بیجر (2015) نشان دادند که وقتی مدیریت منابع انسانی به عنوان راهی برای حمایت از

پیشنهاد می شود مسئولان آموزش و پرورش بوانات معلمان را جهت آرایه ایده ها و دیدگاه های جدید آموزشی تشویق نموده و از مطالعه های موردی، نمایش ها، نوارهای ویدیویی از نحوه فعالیت معلمان در کلاس، گردهمایی و تدریس برای یکدیگر بهره برده و به تشویق معلمان به کاربردآمخته های خود در برنامه های ضمن خدمت بپردازند. همچنین باتوجه به نتایج فرضیه دوم " بین مدیریت عملکرد با خستگی عاطفی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد." پیشنهاد می شود مسئولان آموزش و پرورش بوانات به ارزیابی عملکرد معلمان به منظور ایجاد بازخورد کاری، به تعیین برنامه زمانی کار و استراحت در محیط کار، کاهش میزان بار فیزیکی و روانی معلمان مدارس، توجه به عوامل غیرشغلی مثل مسایل خانوادگی، نیازها و مسئولیت های اجتماعی معلمان توسط مشاوران مدرسه پرداخته و در تعاملات و جلسات بین مدیران و معلمان مشکلات و خطاهای احتمالی مورد بحث قرار داده شود تا از این طریق عملکردها اصلاح شده و توسعه یابند.

از محدودیت های این پژوهش می توان گفت با توجه به بازه زمانی این مطالعه که در دوره ای محدود از زمان انجام شده است، از نتایج تحقیق نمی توان به استنتاج های قاطعی دست یافت و بدین جهت مستلزم آن است که تحقیقاتی با این مضامین به دفعات و زمان های مختلف به صورت مطالعات طولی صورت گیرند. استفاده از پرسشنامه فیزیکی به جهت عدم آشنایی همه کاربران از روند کار این نوع پرسشنامه ها نوعی محدودیت است. همچنین داده های این پژوهش تنها از بین معلمان مدارس شهرستان بوانات جمع آوری شده است، بنابراین در بهره گیری از نتایج این پژوهش در سایر شهرهای مشابه باید محتاط بود.

پیامدهای مدیریت عملکرد بر فرسودگی و عملکرد معلمان به طور خاص قابل اجرا هستند. دیدگاه اول استدلال می کند که مدیریت منابع انسانی برای کارمندان و سازمان سودمند است و با افزایش سطح رفاه و بهره وری نشان داده شده است. با این حال، یک دیدگاه بدبینانه، منافع کارمندان و کارفرمایان را مغایر می داند، به گونه ای که مدیریت منابع انسانی منجر به معامله بین مزایای کارمند و کارفرما می شود. بررسی های اخیر این دو دیدگاه را در کنار هم قرار داده است (Peccei et al, 2013) و نتایج جالبی را به دست آورده اند. از طرف دیگر و بیشتر مطابق با مفهوم یک فرآیند مدیریت عملکرد قوی، هنگامی که مدیریت منابع انسانی به عنوان مجموعه ای از اقدامات متری که رشد کارمندان را تقویت می کند، ایجاد می شود به محیط کار کمک می کند که تجربیات مثبت کارمندان را در کار به حداکثر برساند. بر اساس این تصور، تجربیات مثبتی که از یک فرآیند قوی مدیریت عملکرد ناشی می شود، ممکن است معلمان را بر آن داشته باشد تا با تلاش بیشتر و نشان دادن تلاش اختیار بیشتر، بازپرداخت سازمان را به نوعی بپردازند و ممکن است انرژی فراهم کنند. از این رو، نتایج نشان داده است که تعهد سازمانی و خستگی مؤثر، رابطه بین یک فرآیند مدیریت عملکرد و عملکرد را واسطه قرار می دهد (Van Waeyenberg et al, 2020). ارتباطات بین فرسودگی و عملکرد کارکنان قبلاً توسط تحقیقات گسترده اثبات شده است. وقتی کارمندان احساس خستگی می کنند، معمولاً عملکرد کمتری دارند (Cropanzano, Rupp & Byrne, 2003).

در نهایت با توجه به نتایج فرضیه اول، " بین مدیریت عملکرد با عملکرد معلم رابطه مثبت و معناداری وجود دارد."

References

- 1- Afjeh, S. A. A., Hassanzadeh, Z, Faqih, A, AlamTabriz, A. (2020). Analysis of Key Dimensions of Organizational Behavior in Successful Implementation of Employee Performance Management Management Studies (Improvement and Transformation)29 (95), 46-9. (in persian)
- 2- Aguinis, H. (2013). Performance management. Pearson Prentice Hall.
- 3- Amiri, M., Asadi, M. R., & Ragheb, F. D. (2011). Identification and Ranking Effective Factors on the Internet Shopping use of

Fuzzy ANP, Business Management, 3 (1), 37-92.

4- Armstrong, M. (2017). Armstrong on reinventing performance management: Building a culture of continuous improvement. Kogan Page Ltd.

5- Bach, S., & Bordogna, L. (2011). Varieties of new public management or alternative models? The reform of public service employment relations in industrialized democracies. The International Journal of Human Resource Management, 22(11), 2281–2294. doi:10.1080/09585192.2011.584391

- 6- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. doi:10.1108/02683940710733115
- 7- Bauwens, R., Audenaert, M., Huisman, J., & Decramer, A. (2019). Performance management fairness and burnout: Implications for organizational citizenship behaviors. *Studies in Higher Education*, 44(3), 584–598.
- 8- Bednall, T., Sanders, K., & Runhaar, P. (2014). Stimulating informal learning activities through perceptions of performance appraisal quality and human resource management system strength: A two-wave study. *Academy of Management Learning & Education*, 13(1), 45–61. doi:10.5465/amle.2012.0162.
- 9- Bowen, D., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221. doi:10.5465/amr.2004.12736076
- 10- Brown, M., & Benson, J. (2005). Managing to overload? Work overload and performance appraisal processes. *Group & Organization Management*, 30(1), 99–124. doi:10.1177/1059601104269117
- 11- Conway, E., Fu, N., Monks, K., Alfes, K., & Bailey, C. (2016). Demands or resources? The relationship between HR practices, employee engagement, and emotional exhaustion within a hybrid model of employment relations. *Human Resource Management*, 55(5), 901–917. doi:10.1002/hrm.21691
- 12- Cropanzano, R., Rupp, D., & Byrne, Z. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160–169. doi:10.1037/0021-9010.88.1.160
- 13- Decramer, A., Smolders, C., Vanderstraeten, A., & Christiaens, J. (2012). The impact of institutional pressures on employee performance management systems in higher education in the low countries. *British Journal of Management*, 23, 88–103.
- 14- Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 209–222. doi:10.1037/a0019408
- 15- Den Hartog, D., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology*, 53(4), 556–569. doi:10.1111/j.1464-0597.2004.00188.x
- 16- Denisi, A., & Murphy, K. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. doi:10.1037/apl0000085
- 17- Denisi, A., & Smith, C. (2014). Performance appraisal, performance management, and firmlevel performance: A review, a proposed model, and new directions for future research. *Academy of Management Annals*, 8(1), 127–179. doi:10.5465/19416520.2014.873178
- 18- Gerrish, E. (2016). The Impact of performance management on performance in public organizations: A meta-analysis. *Public Administration Review*, 76(1), 48–66. doi:10.1111/puar.12433
- 19- Jiang, K., Lepak, D., Hu, J., & Baer, J. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. doi:10.5465/amj.2011.0088
- 20- Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., Donald, I., Taylor, P., & Millet, C. (2005). The experience of work-related stress across occupations. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 178–187. doi:10.1108/02683940510579803
- 21- Kelley, H. (1973). The processes of causal attribution. *American Psychologist*, 28(2), 107–128. doi:10.1037/h0034225.
- 22- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2015). Special issue of *International Journal of Human Resource Management: Strategic human resource management and public sector performance*. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(3), 421–424. doi:10.1080/09585192.2014.980127

- 23- Mohammadi, A., Fooladi Dehghi, B., & Nematpour, L. (2019). Evaluation of mental fatigue and its effect on the performance of health school staff using electroencephalographic waves. *Journal of Occupational Health Engineering*, 5 (4), 41-49.
- 24- Murphy, K. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13-31. doi:10.1111/1748-8583.12259
- 25- Ostroff, C., & Bowen, D. (2016). Reflections on the 2014decade award: Is there strength in the construct of HR system strength? *Academy of Management Review*, 41(2), 196-214.
- 26- Paauwe, J., & Farndale, E. (2017). *Strategy, HRM, and performance: A contextual approach*. Oxford University Press.
- 27- Peccei, R., Van De Voorde, K., & Van Veldhoven, M. (2013). HRM, well-being and performance: A theoretical and empirical review. In J., Paauwe, D., Guest, & P., Wright (Eds.), *Human resource management and performance: Achievements and challenges*. (pp. 9-33). Wiley.
- 28- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: A comparative analysis*. University Press.
- 29- Posthuma, R., Campion, M., & Campion, M. (2018). A taxonomic foundation for evidence-based research on employee performance management. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(2), 168-187. doi:10.1080/1359432X.2018.1438411
- 30- Pulakos, E., & O'Leary, R. (2011). Why is performance management broken? *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 146-164. doi:10.1111/j.1754-9434.2011.01315.x
- 31- Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, 27(1), 87-96. doi:10.1016/j.hrmr.2016.09.005
- 32- Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., Levy, P. E., Hargrove, D. C., & Barros-Rivera, B. A. (2018). Putting the system into performance management systems: A review and agenda for performance management research. *Journal of Management*, 44(6), 2209-2245. doi:10.1177/0149206318755303
- 33- Shantz, A., Arevshatian, L., Alfes, K., & Bailey, C. (2016). The effect of HRM attributions on emotional exhaustion and the mediating roles of job involvement and work overload. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 172-191. doi:10.1111/1748-8583.12096
- 34- Tseng, S., & Levy, P. (2019). A multilevel leadership process framework of performance management. *Human Resource Management Review*, 29(4), 100668. doi:10.1016/j.hrmr.2018.10.001
- 35- Van Waeyenberg, T., & Decramer, A. (2018). Line managers' AMO to manage employees' performance: The route to effective and satisfying performance management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3093-3114. doi:10.1080/09585192.2018.1445656
- 36- Van Waeyenberg, T., Peccei, R., & Decramer, A. (2020). Performance management and teacher performance: the role of affective organizational commitment and exhaustion. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-24.
- 37- Vekeman, E., Devos, G., & Tuytens, M. (2015). The influence of teachers' expectations on principals' implementation of a new teacher evaluation policy in Flemish secondary education. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 27(2), 129-151. doi:10.1007/s11092-014-9203-4

