



"Research Article"

10.30495/QJOPM.2020.585686.2380



## The Effect of Perception of Financial and Nonfinancial Performance Evaluative Measures on Motivation and Behavioral Outcomes Water and Wastewater Employees's Motivation in Ahwaz

Hatam Khalilipour<sup>1</sup>, Mehdi Nadaf(Ph.D.)<sup>\*2</sup>, Hasanali Sinaei(Ph.D.)<sup>3</sup>

(Receipt: 2020.03.31- Acceptance:2020.07.28)

### Abstract

The pace of advances in science and technology, human resources are construed as the fundamental capital and driving force of any change in the organization in today's competitive world where organizational survival relies heavily on the extent to which the vital and strategic role of human resources is perceived and novel managerial methods and techniques are employed to promote the employees' motivation, satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior. Hence, a key task involved in human resources management is the implementation of performance evaluation systems. Therefore, the present study commenced with an initial library research to explore the necessity of evaluating employees' performance, its functions and modern methods. The aim of this applied descriptive correlational study was to investigate the effect of employees' perception of financial and nonfinancial evaluative measures on their motivation, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. The research population comprised 1,300 employees of Water and Sewerage Company in Ahwaz, Iran from whom a convenience stratified sample of 299 participants were randomly selected. The research data were collected via questionnaires that were piloted to assess their face validity and Cranach's alpha reliability. The research hypotheses were tested via correlation coefficient and Structural Equation Modeling (SEM) using the SPSS22 and AMOS18 software. The findings indicated that financial measures had a significant effect on intrinsic motivation while nonfinancial measures had a significant effect on intrinsic motivation. Both intrinsic and extrinsic motivation were found to have significant effects on job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior.

**Key Words:** Job Satisfaction, Motivation, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, Performance Evaluation Measures

1. Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Lorestan, Lorestan, Iran.

2. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Social Science, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran.

\*-Corresponding Author: m.nadaf@scu.ac.ir

3. Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Social Science, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran.



10.30495/QJOPM.2020.585686.2380



## تأثیر ادراک از معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد بر انگیزش و پیامدهای رفتاری کارکنان اداره آب و فاضلاب اهواز

حاتم خلیلی پور<sup>۱</sup>، مهدی نداف<sup>۲\*</sup>، حسنعلی سنایی<sup>۳</sup>  
(دریافت: ۹۹/۰۱/۱۲-پذیرش نهایی: ۹۹/۰۵/۰۷)

### چکیده

در دنیای رقابتی امروز، با سرعت گرفتن پیشرفت‌های علم و تکنولوژی و با نظر به اینکه منابع انسانی سرمایه‌های بنیادی و نیروی محرکه هرگونه تغییر و تحول در سازمان هستند، تنها سازمان‌هایی می‌توانند به حیات خود ادامه دهند که نقش مهم و استراتژیک منابع انسانی را درک کرده، انگیزش، رضایت، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی آنها را از طریق به‌کارگیری روش‌ها و فنون جدید مدیریتی ارتقا دهند. برای تحقق این امر، به‌کارگیری نظام‌های ارزشیابی عملکرد از جمله وظایف مهم مدیریت منابع انسانی است. از این‌رو تحقیق حاضر به مطالعه ضرورت ارزیابی عملکرد کارکنان، کارکردها و شیوه‌های نوین آن، با استفاده از روش کتابخانه‌ای پرداخته است. هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر ادراک از معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد بر انگیزش، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی است. پژوهش از نظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-همبستگی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری پژوهش کارکنان اداره آب و فاضلاب شهر اهواز است که تعداد آنها ۱۳۰۰ نفر بود و یک نمونه به حجم ۲۹۹ نفر با بهره‌گیری از روش تصادفی طبقه‌ای در دسترس از آن انتخاب گردید. جهت جمع‌آوری داده‌ها و سنجش متغیرها، از پرسشنامه استفاده شد. برای ارزیابی اعتبار پرسشنامه از روایی صوری استفاده گردید و برای محاسبه پایایی ابزار، از ضریب آلفای کرونباخ بهره‌گیری شد. جهت آزمون فرضیه‌ها از ضریب همبستگی و مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۲ و آموخ نسخه ۱۸ استفاده شد. نتایج بررسی فرضیه‌ها نشان می‌دهد معیارهای مالی ارزیابی عملکرد تأثیر معناداری بر انگیزش درونی دارد. معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد تأثیر معناداری بر انگیزش درونی دارد. انگیزش درونی و بیرونی تأثیر معناداری بر رضایت شغلی دارد. انگیزش درونی و بیرونی تأثیر معناداری بر تعهد سازمانی دارد. انگیزش درونی و بیرونی تأثیر معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. **واژه‌های کلیدی:** معیارهای ارزیابی عملکرد؛ انگیزش؛ رضایت شغلی؛ تعهد سازمانی؛ رفتار شهروندی سازمانی

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران  
۲. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران.  
\*. نویسنده مسؤل: m.nadaf@scu.ac.ir  
۳. استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

## مقدمه

برای بهبود رفتار منابع انسانی در سازمان‌ها باید عوامل تأثیرگذار بر آن را در سازمان شناسایی کرد. بدین منظور باید استراتژی‌های لازم برای بهبود کمیت و کیفیت رفتار منابع انسانی شناسایی شود و در جهت بهبود آن در سازمان تلاش نمود. رفتار کارکنان در سازمان ارتباط مثبتی با نوع کار، نگرش، انگیزش و توانایی آنها در سازمان دارد (فانگیدا و همکاران،<sup>۱</sup> ۲۰۱۶، صالح و همکاران،<sup>۲</sup> ۲۰۱۶). عملکرد کارکنان به صورت‌های مختلف نگرشی مانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی و رفتاری مانند رفتار شهروندی بروز می‌کند (کوردین،<sup>۳</sup> ۲۰۱۴). در صورتی که کارکنان با استفاده از معیارهای متناسب مورد ارزیابی قرار گیرند، تعهد کارکنان نسبت به سازمان افزایش می‌یابد و هنگامی که کارکنان تعهد بالایی به سازمان داشته باشند، دستیابی به اهداف سازمانی تسهیل خواهد شد (صالح و همکاران، ۲۰۱۶). ادراک کارکنان از سیستم پاداش‌دهی، حقوق و دستمزد و سیستم ارزیابی عملکرد منجر به انگیزش، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و بهره‌وری بالاتر خواهد شد (موندانگ و پانگه‌مام،<sup>۴</sup> ۲۰۱۵). انتخاب معیارهای متناسب برای ارزیابی عملکرد کارکنان بسیار مهم است (تان و لائو،<sup>۵</sup> ۲۰۱۲). کارکنان با استفاده از معیارهای مالی و غیرمالی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند، این معیارها بر انگیزش کارکنان در سازمان تأثیرگذار هستند (لائو و روپناراین،<sup>۶</sup> ۲۰۱۴). انگیزش کارکنان ممکن است نگرش و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد (لائو و روپناراین، ۲۰۱۴، وونگ-آن-وینگ و همکاران،<sup>۷</sup> ۲۰۱۰). به‌طور سنتی از معیارهای مالی<sup>۸</sup> برای ارزیابی عملکرد استفاده می‌شد (ماری و همکاران،<sup>۹</sup> ۲۰۱۴). این معیارهای دیدگاهی کوتاه‌مدت داشته و کوشش‌های بلندمدت کارکنان را مدنظر نمی‌گرفت. با توجه به کمبودها و نارسایی‌هایی که در این معیارها وجود داشت، سازمان‌ها توجه خود را به معیارهای غیرمالی<sup>۱۰</sup> ارزیابی عملکرد معطوف کرده‌اند، چراکه این معیارها حوزه گسترده‌تر و دید بلندمدتی دارند و ابعاد مختلف عملکرد کارکنان را نشان می‌دهند. از این‌رو معیارهای غیرمالی ممکن است بر نتایج رفتاری کارکنان از جمله انگیزش، رضایت و تعهد سازمانی تأثیرگذار باشد (تان و لائو، ۲۰۱۲). ارتباط بین ادراک از معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی

1. Fanggida et al
2. Salleh et al
3. Choerudin
4. Mundung & Pangemanan
5. Tan & Lau
6. Lau & Roopnarain
7. Wong-On-Wing et al
8. Financial Measures
9. Marie et al
10. Nonfinancial Measures

عملکرد و پیامدهای رفتاری استفاده از این معیارها توجه تحقیقات زیادی را در دوره‌های اخیر به خود جلب کرده است به طوری که استفاده از این معیارها در سیستم ارزیابی عملکرد، از طریق متغیرهایی مانند ابهام نقش (باری و ویدنر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷)، عدالت رویه‌ای (لائو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵) و بازخورد، رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ترکیب این دو معیار در سیستم ارزیابی عملکرد می‌تواند دارای تأثیراتی بر نگرش آنها نسبت به شغل و سازمان و رفتار کارکنان در سازمان باشد (لائو و موسر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸).

به‌منظور رفع کاستی‌هایی که هرکدام از معیارهای ارزیابی عملکرد داشته‌اند استفاده از این معیارها در کنار یکدیگر مورد بررسی قرار می‌گیرد. سازمان‌ها با بررسی ادراک کارکنان از معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد می‌توانند بر انگیزش (لائو و رویناراین، ۲۰۱۴)، رضایت شغلی (لائو و شولی هین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵) و تعهد سازمانی (لائو و تان، ۲۰۱۲) تأثیر بگذارند. در صورتی که کارکنان درک صحیح از ملاک‌های ارزیابی نداشته باشند، به احتمال زیاد انگیزش پایین، تنش و اضطراب بالا و در نتیجه به احتمال زیاد رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی پایینی خواهند داشت (لائو و تان، ۲۰۱۲). سازمان‌هایی که از معیارهای غیرمالی برای ارزیابی عملکرد استفاده کرده‌اند گزارش داده‌اند که استفاده از چنین معیارهایی برای ارزیابی عملکرد مزایای بسیاری در سطح فردی و سازمانی دارد (لائو و بری<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). از طرفی امروزه در سازمان‌ها کارکنان با استفاده از معیارهای غیرمالی مانند تلاش برای آموزش همکاران، تلاش برای حفظ و نگهداری کارکنان، توسعه خلاقیت و نوآوری، تلاش برای تطبیق با فناوری‌های جدید و غیره مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. بنابراین نیاز است بررسی شود که استفاده از معیارهای غیرمالی در کنار معیارهای مالی ارزیابی عملکرد چه تأثیری بر رفتارها و نگرش‌های کارکنان دارد. در عصر کنونی تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزیابی را اجتناب‌ناپذیر کرده است؛ به گونه‌ای که فقدان نظام ارزیابی در ابعاد مختلف یک سازمان، اعم از ارزیابی در استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی‌ها را به‌عنوان یکی از علائم بیماری‌های آن سازمان قلمداد کنند. استفاده از معیارهای مالی مانند توانایی کارکنان برای بهبود خدمات سازمان، توانایی کاهش هزینه‌های سازمانی و جلوگیری از انحرافات و ضایع شدن هزینه‌های سازمان نیز قابلیت سنجش را دارند و از دید کارکنان به‌عنوان معیارهایی که می‌تواند عملکرد را به‌طور عینی بررسی کند با انگیزش درونی و بیرونی همراه خواهد بود و در صورتی که استفاده از معیارهای عینی زمینه رضایت را فراهم آورد، رضایت می‌تواند منجر به نتایج رفتاری مانند عملکرد

1. Burney & Widener
2. Lau
3. Lau & Moser
4. Lau & Sholihin
5. Lau & Berry

شغلی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی شود. همچنین استفاده از معیارهای مالی به‌تنهایی برای کارکنان نمی‌تواند تمامی جنبه‌های رفتاری کارکنان پوشش دهد، بنابراین از آنجایی که طیف گسترده‌ای از رفتارهای کارکنان در سازمان قابلیت سنجش به‌صورت اعداد و ارقام را ندارند، معیارهای غیرمالی ارزیابی همراه با انگیزش کارکنان خواهد بود، چراکه استفاده از این معیارها از دید کارکنان مطلوب ارزیابی می‌شوند و بر نگرش آنها نسبت به ارزیابی عملکرد تأثیرگذار خواهد بود و در صورتی که انگیزش کارکنان تحریک شود، زمینه بروز چنین رفتارهایی مانند کمک به کارکنان جدید، تلاش برای آموزش به همکاران جهت تطبیق با فناوری جدید نیز در صورت وجود انگیزش کارکنان اتفاق خواهد افتاد، از طرفی نیز تمایل به ماندن در سازمان و تعهد نسبت به دستیابی به اهداف تعیین‌شده سازمان افزایش می‌یابد و رضایت بیشتری نیز از حضور در سازمان خواهند داشت. بنابراین منطقی به نظر می‌رسد که اداره آب و فاضلاب از سیستم ارزیابی عملکرد جامعی استفاده کند که در آن نیز هم معیارهای مالی و هم معیارهای غیرمالی استفاده کند. از طرفی، طی چند سال اخیر به‌عنوان عاملی مؤثر در ارتقاء بهره‌وری سازمان‌ها موردتوجه قرار گرفته، داشتن کارکنانی با انگیزه و متعهد به سازمان است که فراتر از وظایف رسمی خود تلاش نمایند. محققان سازمانی از چنین رفتارهایی که فراتر از وظایف تعریف‌شده کارکنان باشد، تحت عنوان رفتار شهروندی سازمانی، یاد کرده و نمونه‌هایی از این رفتارها مثل نوع‌دوستی و وجدان کاری را شناسایی نموده‌اند. به دلیل اهمیت این نوع رفتارها، در طی سال‌های اخیر، تحقیقات نسبتاً چشمگیری بر روی شناسایی عوامل تأثیرگذار بر آنها تمرکز کرده است. از طرف دیگر فقدان وجود نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمان تلقی می‌شود که پیامدهای آن کهولت و درنهایت مرگ سازمان است. نواقص و کمبودهای سیستم‌های سنتی ارزیابی عملکرد به انقلابی در مدیریت عملکرد منجر شد به‌طوری‌که محققان و کاربران به سمت خلق سیستم‌های نوین ارزیابی عملکرد حرکت کردند که اهداف و محیط فعلی را مورد توجه قرار دهند و به‌این‌ترتیب فرآیندهای ارزیابی متعددی برای استفاده سازمان‌های مختلف جهت ارزیابی عملکرد کارکنان ایجاد شد و این مدل‌ها همواره رو به تغییر و توسعه بوده است از طرفی دیگر چالش مهم در این خصوص توجه به امکان پاسخگویی به این سطح از نیازها توسط مدل‌های نوین تدوین‌شده از جمله ارزیابی عملکرد است به‌طوری‌که این سؤال مطرح خواهد شد که آیا در شرایط فعلی که موضوع استفاده از مدل‌های ارزیابی است آیا ضرورت دارد که سازمان‌ها به استفاده از مدل‌ها و روش‌های موازی و چندباره که هر یک حداقل در بخش عمده‌ای از فرآیندها عملکرد یکسان دارند اقدام کنند یا اینکه با انتخاب یک مدل نهایی بهترین شیوه و مدل جامع را اتخاذ کرده تا یکی از

مهمترین مفاهیم ارزیابی عملکردها که همان اثربخشی فعالیت‌های کارکنان است مورد توجه قرار دهند.

استفاده از یک نظام ارزیابی عملکرد برای تمامی کارکنان سازمان با ویژگی‌ها، خصوصیات، شرایط استخدامی و روابط سازمانی متفاوت باعث می‌شود، نظام‌های مذکور اثربخشی و کارایی لازم را نداشته باشند و نهایتاً در نتایج و کاربردهای نهایی و مختلف این نظام‌ها مانند بهره‌وری، انگیزش، آموزش، ارتقا، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، انتخاب و استخدام، حقوق و دستمزد و پاداش‌ها نیز اثر خود را نشان خواهد داد (زارع و همکاران، ۱۳۹۷). به صورت کلی در سیستم ارزیابی عملکرد از معیارهای جامع ارزیابی عملکرد استفاده می‌شود که این سیستم از دو معیار مالی و غیرمالی برای ارزیابی عملکرد استفاده می‌کند (لائو و مارتین ساردسای، ۲۰۱۲). معیارهای مالی ارزیابی عملکرد از قدیمی‌ترین و محبوب‌ترین و گسترده‌ترین معیارهای ارزیابی عملکرد هستند (ماری و همکاران، ۲۰۱۴). این معیارها امکان مقایسه عملکرد کارکنان در واحدهای مختلف سازمان را تسهیل می‌کند، عمدتاً مدیران ارشد سازمان‌ها دانش بیشتری در مورد این معیارها دارند (لائو و روپناراین، ۲۰۱۴). این معیارها از قابلیت عینیت بیشتری برخوردار هستند و همچنین اینکه تمرکز بیشتر بر این معیارها اغلب با برنامه‌های سازمان‌ها در زمینه سودآوری همخوانی بیشتری دارد، به این دلایل سازمان‌ها معمولاً از این معیارها برای ارزیابی عملکرد کارکنان خود استفاده می‌کنند (لائو و شولی هین، ۲۰۰۵). خروجی عملکرد کارکنان بر اساس معیارهای مالی قابل اندازه‌گیری بیشتری دارد و می‌تواند شاخص مناسبی برای ارزیابی عملکرد آنها باشد. معیارهای مالی ملموس و کمی بوده و برای ذینفعان شرکت‌ها قابل فهم و بررسی است (کوشافر و همکاران، ۱۳۹۶). علی‌رغم اینکه این نوع معیارها حاوی اطلاعاتی با ارزشی برای استفاده‌کنندگان می‌باشند ولی قادر به ارزیابی عملکرد کارکنان در حصول اهداف در همه ابعاد مختلف نمی‌باشند (لائو، ۲۰۱۱)؛ بنابراین ضرورت دارد معیارهای غیرمالی در کنار معیارهای مالی ارزیابی عملکرد به منظور پر کردن شکاف‌های ارزیابی عملکرد نیز مورد بررسی قرار گیرند (لائو و روپناراین، ۲۰۱۴). یکی از تحولات مهم حسابداری مدیریت در دوره‌های اخیر نیز استفاده و پذیرش معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد بوده است و کارآمدی شیوه‌های حسابداری مدیریت را در محیط رقابتی امروزی متأثر ساخته است (لائو و اوگر ۲۳، ۲۰۱۱؛ خلیلی پور، ۱۳۹۵). استفاده از معیارهای غیرمالی برای ارزیابی عملکرد یک رویکرد کامل‌تر و از دید کارکنان مناسب‌تر است و درواقع برای رهایی از کاستی‌هایی بود که در سیستم‌های ارزیابی عملکرد سنتی وجود داشت (لائو و بری ۲۴، ۲۰۱۰)، درحالی‌که معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد جدید نیستند، در دهه‌های

اخیر این معیارها برای ارزیابی عملکرد نقش برجسته‌ای را در سنجش ارزیابی عملکرد کارکنان ایفا کرده‌اند (لائو، ۲۰۱۵).

درحالی‌که حمایت قابل‌توجهی مبنی بر استفاده از معیارهای غیرمالی برای ارزیابی عملکرد در بسیاری از سازمان‌ها می‌شود، اما به‌طورکلی هیچ پیشنهادی مبنی بر عدم استفاده یا کنار گذاشتن معیارهای مالی ارزیابی عملکرد وجود ندارد (لائو و روپناراین، ۲۰۱۴). کاپلان و اتکینسون (۱۹۹۸) معتقدند علی‌رغم اهمیت و بینش‌های ارائه‌شده در مورد سیستم اندازه‌گیری عملکرد استراتژیک مانند کارت امتیازی متوازن، کنترل‌های مالی مانند استفاده از معیارهای مالی منجر به اهمیت ابزار مدیریت و ارتباط آن با اهداف اولیه سازمان و اهداف سوددهی سازمان دارد. از این‌رو سازمان‌ها به‌جای استفاده از معیارهای غیرمالی به‌تنهایی، به‌احتمال‌زیاد ترکیبی از این معیارهای مالی و غیرمالی را برای برنامه‌ریزی استراتژیک، کنترل و ارزیابی عملکرد مورداستفاده قرار می‌دهند (لائو و شولی هین، ۲۰۰۵). کاپلان و اتکینسون (۱۹۹۸) بیان می‌کنند: داشتن مجموعه‌ای متوازن از معیارهای مالی و غیرمالی که مبتنی بر استراتژی‌های شرکت باشد، شرکت را قادر می‌سازد که هم در کوتاه‌مدت و هم در بلندمدت ایجاد ارزش کنند. معیارهای مالی از این جهت مفید هستند که به مدیران اجازه می‌دهند که نتایج ترکیب‌های مختلف از ورودی‌ها را با خروجی‌های تولیدی مشاهده و مقایسه کنند. اما معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد با افزایش ثروت در طولانی‌مدت و توجه به منطقه خاصی که نیازمند بهبود است و همچنین با بهبود در عملکرد سازمان (شرکت) در بلندمدت نیز همراه است. به‌عنوان مثال کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی عملکرد از معیارهای مختلف مالی و غیرمالی استفاده می‌کنند که یک رویداد جامع برای تعیین اهداف و اندازه‌گیری عملکرد محسوب می‌شود (خلیلی پور، ۱۳۹۵). بنابراین معمولاً برای ارزیابی عملکرد کارکنان غالباً این دو معیار در کنار هم مورد استفاده قرار می‌گیرند و استفاده هم‌زمان از این معیارها برای افزایش عملکرد فردی، سازمان و سیستم جبران خدمت و دادن انواع پاداش‌ها نیز کاربرد دارد. طرفداران استفاده از معیارهای غیرمالی برای ارزیابی عملکرد معتقدند که استفاده از چنین معیارهای برای ارزیابی عملکرد مزایای بسیاری در سطح فردی و سازمانی دارد و منجر به افزایش رفتار شهروندی، وفاداری، عملکرد و رضایت شغلی کارکنان در سازمان خواهد شد (لائو، ۲۰۱۵؛ لائو و بری، ۲۰۱۰).

انگیزش شغلی مجموعه‌ای از نیروهای اثربخش است که از درون و نیز از ورای وجود شخص نشأت می‌گیرند و آغازگر رفتار مربوط به کار و تعیین‌کننده شکل<sup>۱</sup>، جهت<sup>۲</sup>، شدت<sup>۳</sup> و مداومت<sup>۴</sup> آن

1. Form
2. Direction
3. Intensity

هست. انگیزش شغلی یک ویژگی شخصی یا سازمانی نیست بلکه حاصل تبادل بین فرد و محیط کارش است. به دلیل این ماهیت تبادلی انگیزش، خطمشی‌های سازمانی می‌توانند انگیزش شغلی کارکنان را به‌گونه‌ای مثبت یا منفی تحت تأثیر قرار دهند (خلیلی پور، ۱۳۹۵). کانفر<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) انگیزش را درجه تمایل فرد به اعمال و حفظ تلاش در دستیابی به اهداف سازمانی تعریف نموده است. به اعتقاد وی انگیزش شغلی مجموعه‌ای از فرآیندهای روان‌شناختی است که بر تخصیص منابع شخصی کارکنان جهت حصول به آن اهداف اثر می‌گذارد، که این نیز به‌نوبه خود اثربخشی و بهره‌وری سازمان را متأثر می‌سازد (خلیلی پور، ۱۳۹۵). محققان دیگری تعاریف جدیدی مربوط به انگیزش از جمله تمایل به پیشرفت کردن و نائل شدن به هدف پیشنهاد کرده‌اند؛ این به معنای زمینه‌ای برای رفتار کردن در یک مسیر هدف‌مند برای دستیابی به نیازهای خاص و ارضا نشده و نیز فرآیند روان‌شناختی است که به رفتار هدف و جهت می‌دهد (کریتنر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵). انگیزش شغلی به‌عنوان اشتیاقی برای دستیابی به اهداف مرتبط با شغلی است که دشوار بوده و از نظر اجتماعی مورد تأیید است (اسپرینگر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). هالیسلین و بولر<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) نیز درباره انگیزش شغلی معتقدند که فعالیت‌های داوطلبانه‌ای را دربر می‌گیرد که هدف‌گرا هستند.

انگیزش درونی، معرف انگیزه‌ای است که افراد را به‌صورت خودجوش و درونی به انجام تکالیف خاصی وامی‌دارد. انگیزش درونی به‌طور خودانگیخته از نیازهای روانی ارگانیزمی، کنجکاوای شخصی و تلاش‌های فطری برای رشد ناشی می‌شود. چون افراد از نیازهای روانی ارگانیزمی فطری برخوردارند، برای تجربه کردن ارضای خودانگیخته که از پرداختن به فعالیت‌های جالب حاصل می‌شود، وسایلی نیز در درون خود دارند (ریان و دسی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰). انگیزش درونی، گرایش فطری پرداختن به تمایلات و به کار بردن توانایی‌ها و در انجام این کار، جستجو کرد چالش‌های بهینه و تسلط یافتن بر آن‌هاست (دسی و ریان<sup>۷</sup>، ۱۹۸۵). انگیزش درونی به‌طور خودانگیخته از نیازهای روان‌شناختی، کنجکاوای و تلاش‌های فطری برای رشد، حاصل می‌شود. وقتی افراد به‌صورت درونی با انگیزه می‌شوند، به خاطر علاقه، احساس چالشی که فعالیت خاصی ایجاد می‌کند و به خاطر لذتی که از آن می‌برند، رفتار می‌کنند. این رفتار به‌صورت خودانگیخته، نه به دلیل وسیله‌ای (بیرونی)، روی

---

1. Duration

2. Kanfer

3. Kreitner

4. Springer

5. Halbesleben & Bowler

6. Ryan & Deci

7. Deci & Ryan



می‌دهد. در عمل، انگیزش درونی، برای دنبال کردن تمایلات و به خرج دادن تلاش لازم برای پرورش دادن مهارت‌ها و توانایی‌ها، انگیزش فطری را تأمین می‌کند. احساس شایستگی و خودمختاری وسایلی هستند که از طریق آنها انگیزش درونی را تجربه می‌کنیم. وقتی به تکالیفی می‌پردازیم و احساس شایستگی و خودمختاری می‌کنیم، درواقع انگیزش درونی را تجربه می‌کنیم (لاتام، ۱۳۸۹). به عبارتی دیگر، انگیزش درونی یک نیروی طبیعی است که رفتار را در غیاب پاداش‌ها و فشارهای بیرونی نیرومند می‌کند (دسی و ریان، ۱۹۸۵).

انگیزش بیرونی از مشوق‌ها و پیامدهای محیطی ناشی می‌شود. انگیزش بیرونی به جای پرداختن به فعالیتی، برای تجربه کردن خشنودی فطری در آن، از پیامدی ناشی می‌شود که از خود آن فعالیت جداست. انگیزش بیرونی از انگیزش «این کار را بکن تا آن را به دست آوری» ناشی می‌شود، و به صورت انگیزش «برای اینکه» وجود دارد (مثل «این کار را بکن برای اینکه آن را به دست آوری»). «این» رفتار درخواست شده و «آن» مشوق یا پیامد بیرونی است. بنابراین، انگیزش بیرونی، دلیلی محیطی برای شروع کردن و ادامه دادن یک عمل است (لاتام، ۱۳۸۹). معمولاً، رفتارهایی که به صورت درونی و بیرونی بانگیزه شده‌اند، مشابه به نظر می‌رسند. بنابراین، به سستی می‌توان فردی را مشاهده کرد و دانست که او به صورت درونی یا بیرونی با انگیزه شده است. تفاوت اصلی بین این دو نوع انگیزش، در منبعی نهفته است که رفتارها را نیرومند و هدایت می‌کند. در مورد رفتاری که به صورت درونی بانگیزه شده، انگیزش از نیازهای روان‌شناختی و خشنودی خودانگیخته‌ای که آن رفتار تأمین می‌کند، ناشی می‌شود. در رابطه با رفتاری که به صورت بیرونی بانگیزه شده، انگیزش از مشوق‌ها و پیامدهایی سرچشمه می‌گیرد که به آن رفتار وابسته شده‌اند (دسی و ریان، ۲۰۰۰).

واکنش‌های ارزیابی نقش کلیدی در ایجاد نگرش شغلی و سازمانی مطلوب و افزایش انگیزه برای افزایش کارایی دارند. کارکنان با انگیزه، احساس رضایت بیشتری و ارباب رجوع را بالا می‌برند و به طور مثبت عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند (پالایاگوس و همکاران، ۲۰۱۱). رضایت شغلی، مجموعه‌ای از احساسات سازگار و ناسازگار که کارکنان با آن احساس‌ها به کار خود می‌نگرند و مجموعه‌ای از احساسات و باورها تعریف شده است که افراد در مورد مشاغل کنونی خود دارند (ماندپ و همکاران، ۲۰۱۲). رضایت شغلی به عنوان مجموعه‌ای از احساسات فرد، ماهیتی پویا دارد، یعنی به همان شدتی که پدید می‌آید، از میان می‌رود. بنابراین برای تداوم آن، توجه مستمر

1. Deci & Ryan
2. Palaiologos et al
3. Mandip et al

از طرف سازمان، ضرورت دارد. از طرف دیگر، رضایت شغلی بخشی از رضایت از زندگی است، به نحوی که سرشت محیط بیرونی، بر احساسات فرد در کارش اثر می‌گذارد (حسین پور و قربانی پاچی، ۱۳۹۶). یوسف<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در مقاله خود بیان می‌کند که رضایت شغلی به نگرش کارکنان به شغل خویش، پاداش و مزایای آن و ویژگی‌های سازمانی، اجتماعی و فیزیکی محیطی که در آن کار می‌کنند، اشاره دارد. به بیان تزینر<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، هنگامی که افراد مشاهده می‌کنند شغل و محیط کاری آنان در راستای تأمین نیازهای مادی و معنوی کارکنان است، احساس مطلوب و مثبتی از شغل خود دارند که به آن رضایت شغلی می‌گویند. از آنجاکه یک کارمند نیمی از وقت خود را درون سازمان می‌گذرانند، باید از شغلش راضی باشد و به خاطر همین گفته می‌شود یک کارمند خوشحال، کارمندی تواناست (آرمان و نیکخواه کیارمش، ۱۳۹۶). رضایت‌مندی شغلی یکی از عوامل مهم در پیشرفت کار یک سازمان و از متغیرهای مؤثر در کارایی سازمان است که حد بالای آن می‌تواند به افزایش پویایی و بهره‌وری سازمان منجر شود و حد پایین آن سبب پدیدار شدن مسائل و مشکلاتی از قبیل جابه‌جایی شغلی، ترک خدمت، غیبت، عدم علاقه به کار و کاهش انگیزه، روحیه کاری، کارایی و بهره‌وری کارکنان و درنهایت سازمان گردد (رهنما و همکاران، ۱۳۹۷).

تعهد سازمانی یک سازه چندبعدی است و مرتبط با پیوستن کارمندان به سازمان و یک فرآیند دائمی است که نشان‌دهنده حضور افراد در سازمان است. بنابراین تعهد سازمانی خصوصیات فردی و حضور افراد در یک سازمان را مشخص می‌کند (مهدی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). در یک تقسیم‌بندی تعهد سازمانی به سه مفهوم تقسیم شده است: این مفاهیم عبارت‌اند از: تعهد عاطفی، که اشاره به وابستگی عاطفی کارکنان به سازمان دارد که به‌منظور مطابقت با اهداف سازمانی صورت می‌گیرد؛ تعهد مستمر، که اشاره به آگاهی کارکنان از هزینه‌های مرتبط با ترک سازمان دارد و تعهد هنجاری، که اشاره به احساس تعهد کارکنان نسبت به ادامه اشتغال در سازمان دارد (هوانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). تعهد عاطفی، نشانگر وابستگی عاطفی کارکنان برای تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیت‌های سازمانی است. تعهد مستمر، شامل تعهدی است برای ادامه فعالیت در سازمان و عدم تمایل به ترک آن به دلیل زیان‌هایی که از ترک سازمان نصیب فرد می‌شود. سرانجام، تعهد هنجاری شامل الزام اخلاقی مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان است (دهقانی، ۱۳۹۷). پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که کارکنان متعهد سطوح بالاتری از توجه به سازمان و سابقه بیشتری را نسبت به کارکنان

---

1. Yousef  
2. Tziner  
3. Mahdi et al  
4. Huang

با تعهد کمتر دارا می‌باشند، به طور ویژه آنها در شغل خود نسبت به آنهایی که تعهد ضعیفی دارند، سخت‌تر و بهتر کار می‌کنند (کانگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

با وجود علاقه فراوان به تحقیق پیرامون رفتار شهروندی سازمانی، هنوز ابعاد آن به طور کامل شناخته نشده است. با بررسی و کاوش در ادبیات این مفهوم، حدود سی نوع رفتار متفاوت به طور بالقوه شناسایی شده است که تحقیقات نشان داده است بین این مفاهیم، همپوشانی زیادی وجود دارد (پودساکف و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). رفتار شهروندی سازمانی نوعی از رفتارهای اختیاری هستند که منجر به حفظ و تقویت زمینه‌های اجتماعی و روانی افراد در سازمان می‌شود و ابزاری مهم تلقی جهت دستیابی به اهداف بلندمدت سازمان محسوب می‌شود (سینق و سینق<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). فعالیت‌های اختیاری و نوع‌دوستانه‌ای که کارکنان سازمانی در خارج از شرایط کاری خود و احتمالاً بدون پاداش و جبران خدمات انجام می‌دهند (شریف و آتان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). ویلیامز و اندرسون<sup>۵</sup> (۱۹۹۱) مفهوم‌سازی دوبعدی از رفتار شهروندی سازمانی متشکل از رفتار شهروندی سازمانی که به افراد خاصی سود می‌رساند (رفتار شهروندی در حوزه فردی) و رفتار شهروندی سازمانی که به سود کل سازمان است (رفتار شهروندی سازمان محور) کردند. افرادی که رفتار شهروندی در سطح فردی دارند به رفتارهایی مانند: تخصیص زمانی جهت گوش دادن به همکاران یا سرپرست در صورت نیاز به همکاران یا سرپرست خود کمک می‌کنند، و به بهزیستی روانی خود کمک می‌کنند (نیمیر و کاوازوتی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶). در همین حال، افرادی که رفتار شهروندی سازمانی را به سمت سازمان نشان می‌دهند، کمتر غیبت می‌کنند، به دنبال گرفتن استراحت و مرخصی گرفتن نیستند، از قوانین غیرضروری و غیررسمی اجتناب می‌کنند و تلاش قابل توجهی در حفظ دارایی‌های سازمانی دارند (گرپوت و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷). همان‌طور که تحقیقات قبلی نشان داده است، هرچه پویایی سازمان پیچیده‌تر شود، سازمان‌ها باید توسط کارکنانی حفظ و نگهداری شوند که می‌توانند مشکلات پیچیده‌ای را برطرف کنند و کارکنان آن به رفتارهایی روی آورند که رفتار شهروندی سازمانی در حوزه فردی و رفتار شهروندی سازمان محور باشند (لیو و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳).

1. Kang et al
2. Podsakoff et al
3. Singh & Singh
4. Shareef & Atan
5. Williams & Anderson
6. Niemeyer & Cavazotte
7. Gerpott et al
8. Liu et al

هدف نهایی حسابداری مدیریت و حسابداری مالی مشابه است که شامل ارزیابی عملکرد گذشته برای اهداف پاسخگویی و اطلاع‌رسانی و نیز طرح‌هایی برای آینده جهت اتخاذ تصمیمات منطقی تخصیص سرمایه می‌باشند. بنابراین، اطلاعات حسابداری مدیریت به‌ویژه در بحث ارزیابی‌های عملکرد دو هدف اصلی دارد: نقش تأثیرگذاری بر تصمیم‌گیری و نقش تسهیل‌کننده تصمیم‌گیری. نقش تأثیرگذاری بر تصمیم مربوط به استفاده از اطلاعات حسابداری مدیریت برای کاهش مشکلات کنترل سازمانی به‌منظور تشویق و کنترل مدیران و کارمندان است. از سوی دیگر، نقش تسهیل‌کننده بر تصمیم‌گیری به استفاده از اطلاعات حسابداری مدیریت برای مقابله با شرایط عدم اطمینان قبل از تصمیم‌گیری اشاره دارد. نظام‌های ارزیابی عملکرد باعث ایجاد اطلاعات برای مدیران در تصمیم‌گیری‌ها خواهد بود. چراکه بخش زیادی از اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی از طریق نظام ارزیابی عملکرد فراهم می‌آید؛ بنابراین، نظام ارزیابی عملکرد می‌تواند همواره نقش مکمل یا مؤثر داشته و همراه با اطلاعات حسابداری به‌عنوان ابزاری هدفمند، موجب بهبود بهره‌وری شود (خواجوی و زارع گاریزی، ۱۳۹۷). در این پژوهش انگیزش درونی و انگیزش بیرونی را به دلیل منبع انگیزش و هدف از انگیزش از یکدیگر متمایز می‌کنیم. در انگیزش درونی منبع انگیزش خود فرد است و افراد به‌صورت مستقل و خودجوش برای انجام کاری برانگیخته می‌شوند. این نوع از انگیزش می‌تواند توسط عوامل اجتماعی و محیطی تحت تأثیر قرار گیرد. در این پژوهش معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد برای ارزیابی عملکرد به‌عنوان عوامل محیط سازمانی در نظر گرفته شده‌اند. هنگامی که سازمان‌ها معیارهای ارزیابی عملکرد (مالی یا غیرمالی) را طراحی و استفاده می‌کنند، عملکرد کارکنان خود را با استفاده از این معیارها مورد بررسی قرار می‌دهند. در واقع استفاده از معیارهای مختلف ارزیابی عملکرد انتظارات سازمان از کارکنان را مشخص می‌کند و ابزاری برای بازخورد عملکرد کارکنان نیز در اختیار سازمان قرار می‌دهد. این معیارهای ارزیابی عملکرد پایه و اساسی است که سازمان‌ها بر اساس آن به کارکنان خود پاداش و مزایا می‌دهند. این باعث افزایش احساس شایستگی و خودمختاری کارکنان می‌شود و در نتیجه باعث افزایش انگیزش درونی کارکنان می‌شود. تئوری تعیین هدف از اینکه معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد بر انگیزش درونی تأثیرگذار است نیز حمایت می‌کند. هنگامی که کارکنان احساس کنند که با مجموعه‌ای از معیارهای مشخص مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد مورد ارزیابی قرار می‌گیرند، انگیزش درونی بیشتری خواهند داشت (لائو و روپناراین، ۲۰۱۴).

در مقابل انگیزش درونی که درون‌زا است، انگیزش بیرونی، برون‌زا و از منابع بیرونی نشأت می‌گیرد. هدف از چنین انگیزش ساختگی به‌احتمال زیاد در ارتباط با تحقق اهداف سازمان است

(وانگ-آن-وینگ و همکاران، ۲۰۱۰). در بسیاری از سازمان‌ها، معیارهای مالی دارای اهمیت فراوانی هستند. در این وجه از کارت ارزیابی متوازن، نتایج اقتصادی حاصل از اجرای استراتژی‌ها، موردسنجش قرار می‌گیرند (حجازی و قشقایی، ۱۳۹۵). در کنار معیارهای مالی از معیارهای غیرمالی نیز به‌منظور ارزیابی سایر جنبه‌های رفتاری کارکنان که قابلیت عینیت کمتری دارند استفاده می‌شود. ویژگی معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد این است که در قالب اصطلاحات غیرمالی بیان می‌شوند. از آنجاکه برای اکثر وظایف در سازمان‌های خدماتی غیرمالی هستند، اهمیت استفاده از معیارهای غیرمالی برای ارزیابی عملکرد مهم تلقی می‌شود (لائو، ۲۰۱۱). کارکنان به استفاده از این معیارها علاقه‌مند بوده و به‌احتمال زیاد تلاش و توجه خود را به این معیارها و بسته‌های پیشنهادی پاداش به کار خواهند بست. اما در صورتی که با مجموعه‌ای متفاوت و متنوع از معیارهای عملکردی مورد ارزیابی قرار گیرند، باعث افزایش انگیزش و در نتیجه باعث افزایش رضایت کارکنان خواهد شد (لائو و مارتین ساردسای، ۲۰۱۲). کارکنانی که با معیارهای ارزیابی عملکرد مالی مورد ارزیابی قرار می‌گرفتند، امروزه با استفاده از معیارهای غیرمالی واکنش متفاوتی (انگیزش درونی و بیرونی و عملکرد شغلی بالاتر) از خود نشان می‌دهند (لائو و روپناراین، ۲۰۱۴). کارت امتیازی متوازن، روش جدیدی است که در سال‌های اخیر به‌عنوان نظامی برای اندازه‌گیری عملکرد کارکنان و تحلیل آن و نیز برنامه‌ریزی و مدیریت سازمان تدوین شده است. در کارت متوازن نه تنها عملکرد گذشته کارکنان به کمک معیارهای مالی اندازه‌گیری می‌شود، بلکه در هر مقطع زمانی عواملی اندازه‌گیری می‌شوند که تعیین‌کننده عملکرد آینده است. همچنین از طریق معیارهای مالی تنها عملکرد کوتاه‌مدت اندازه‌گیری می‌شود، در حالی که، کارت امتیازی متوازن مقدار عوامل متوازن تأثیرگذار بر عملکرد درازمدت را نیز نشان می‌دهد. بر اساس این روش پس از شناسایی و روشن ساختن مأموریت و چشم‌انداز سازمان، اهداف سازمان در هر یک از چهار منظر پیشنهادی کارت امتیازی متوازن: مالی، مشتری، فرایندهای داخلی کسب‌وکار و یادگیری تعریف می‌شود (نصرت پناه و همکاران، ۱۳۹۷). مدیران ارشد سازمان‌ها اطلاعات بیشتری در مورد معیارهای مالی نسبت به معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد دارند، زیرا که این مدیران در سازمان‌ها عملکرد مالی و معیارهای متناسب با آن را برای واحدهای عملیاتی سازمان مناسب‌تر می‌بینند و مقایسه بین این واحدها با بهره‌گیری از معیارهای مالی با سهولت بیشتری صورت می‌گیرد (لائو و اسکولی، ۲۰۱۵). به‌عبارتی دیگر اهداف سازمان و طراحی معیارهای مالی ابتدا توسط مدیران ارشد سازمان توسعه داده می‌شوند و پس از آن در اختیار واحدهای مختلف سازمان قرار می‌گیرند (لائو و روپناراین،

۲۰۱۴). در مقابل، مدیران ارشد سازمان دانش کمتری در مورد معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد دارند و احتمالاً یکی از مهم‌ترین دلایل استفاده از معیارهای مالی برای ارزیابی عملکرد کمبود دانش در مورد معیارهای غیرمالی است. در مقابل مدیران ارشد، کارکنان سطوح عملیاتی کم‌تر با معیارهای مالی درگیر می‌شوند، در چنین سطحی ماهیت وظایف و مسئولیت‌پذیری کارکنان و همچنین عملکرد آنها عمدتاً غیرمالی است. از آنجاکه واحدهای عملیاتی در سازمان‌ها وظایف و فعالیت‌های متنوعی دارند، استفاده از مجموعه‌ای واحد که در آن صرفاً از معیارهای مالی استفاده شده باشد ممکن است نامناسب باشد. بنابراین از آنجاکه معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد طیف گسترده‌تر و وسیع‌تری را شامل می‌شوند در سطح عملیاتی سازمان‌ها کاربرد فراوانی دارند (عبدالمقصود و همکاران، ۲۰۰۵). مدیران سازمان‌ها جهت آگاهی بیشتر در استفاده از این معیارها بر تصمیم‌گیری مشارکتی تمرکز می‌کنند و کارکنان را در طراحی این معیارها مشارکت می‌دهند. زمانی که کارکنان در طراحی معیارهای ارزیابی عملکرد مشارکت داده شوند و بدانند که با چه معیارهایی مورد ارزیابی قرار گیرند و سیستم پاداش‌دهی خود را بر اساس این معیارها بدانند (از آنجاکه در طراحی این معیارها مشارکت داشته‌اند) در نتیجه انگیزش بیرونی کارکنان افزایش خواهد یافت (لائو و روپناراین، ۲۰۱۴).

انگیزش عبارت است از حالت درونی که انسان را به انجام فعلیتی خاص ترغیب می‌کند. یا به عبارتی انگیزه همان نیاز، خواسته تمایل یا نیروی درونی است که افراد را برای انجام کاری راغب می‌کند (رضائیان، ۱۳۹۳: ۴۹۱). رضایت شغلی یک واکنش احساسی به کار، شرایط فیزیکی و اجتماعی محیط کار است که باعث می‌شود فرد بگوید از شغل خود رضایت دارد یا ندارد (اسماعیلی و صیدرزاده، ۱۳۹۶). در تعریفی دیگر رضایت شغلی به معنای سازگاری عاطفی با شغل و شرایط شغلی تعریف شده است (سید جوادین و همکاران، ۱۳۹۳). رضایت شغلی در سازمان یکی از جنبه‌های مهم سلامتی (خوشحالی) کارکنان است و رضایت یا نارضایتی از شغل می‌تواند تبعات متعددی برای سازمان در پی داشته باشد. کارکنان ناراضی احتمال بیشتری برای انجام فعالیت‌هایی مانند اجتناب از انجام وظایف، ترک خدمت و خروج از سازمان و اعتراض دارند و نارضایتی نیز تعهد کارکنان به سازمان و اهداف سازمانی را نیز کاهش می‌دهد. بنابراین سازمان‌ها بر عواملی که باعث رضایت شغلی کارکنان خود می‌شود تمرکز می‌کنند (لائو و اوگر، ۲۰۱۱). نتایج تجربی نشان می‌دهد که کارکنانی که انگیزش بالایی در سازمان داشته باشند، نتایج و خروجی بهتری در سازمان خواهند داشت، از جمله اینکه از رضایت شغلی بالاتری در سازمان برخوردار هستند (کاراتپ و اولداگ، ۲۰۰۷).

1. Abdel-Maksoud et al
2. Lau & Oger
3. Karatepe & Uludag

تعهدسازمانی یکی از مهم‌ترین مفاهیم حوزه رفتار سازمانی است (هوانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). تعهد سازمانی یعنی برقراری رابطه احساسی بین فرد و سازمان؛ به‌طوری‌که افراد اهداف و ارزش‌های سازمانی را همانند اهداف و ارزش‌های خود تلقی کنند (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۹۴). افزایش سطوح بالای تعهد سازمانی منجر به بهره‌وری بالاتر، غیبت کمتر و همچنین کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان خواهد شد (مک کانل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). تعهد سازمانی دارای سه مفهوم است که این مفاهیم به دلایل مختلف در سازمان صورت می‌گیرد. تعهد عاطفی، که اشاره به وابستگی عاطفی کارکنان به سازمان دارد که برای مطابقت با اهداف سازمانی صورت می‌گیرد؛ تعهد مستمر، که اشاره به آگاهی کارکنان از هزینه‌های مرتبط با ترک سازمان دارد و تعهد هنجاری، که اشاره به احساس تعهد کارکنان نسبت به ادامه اشتغال در سازمان دارد. مفاهیم مورد استفاده در مورد تعهد عاطفی بسیار شبیه به روش مورد استفاده در تئوری انتظار<sup>۳</sup> است که نگرش افراد را مورد بررسی قرار می‌دهد. همچنین طبق نظریه برابری<sup>۴</sup> در صورتی که کارکنان از انگیزش بالایی در سازمان برخوردار باشند از تعهد مستمر بالایی برخوردارند و در صورت تعهد سازمانی بالا، بر تمایل به ماندن یا ترک خدمت آنان و در نتیجه تغییر در تلاش‌های کاری کارکنان در سازمان خواهد شد (هوانگ، ۲۰۱۵).

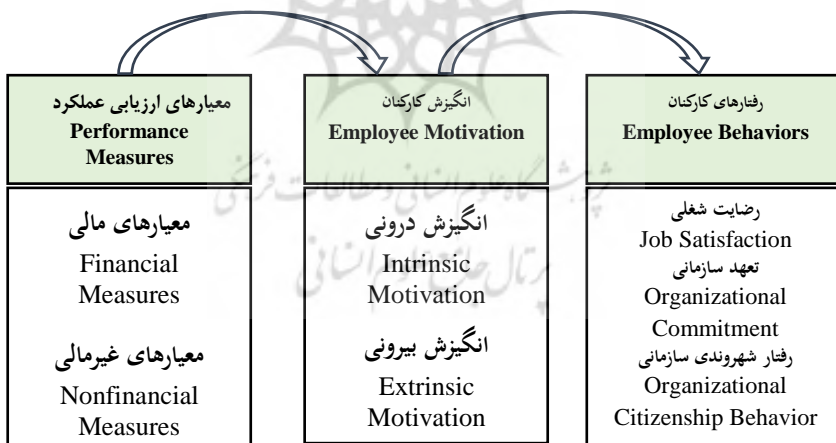
رفتارهای فراتر از نقش و موقعیت‌های سازمانی اغلب تحت عنوان رفتار شهروندی سازمانی تعریف شده‌اند (ابراهیم<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). رفتار شهروندی سازمانی موضوع تحقیقات بسیاری در سال‌های گذشته بوده و تأثیر آن بر رفتار و عملکرد فردی و سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است (لیم و لوس مور<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷). این نوع رفتارها داوطلبانه و اختیاری است و در نتیجه به دانش و مهارت تخصصی نیاز ندارد، ولی انگیزه بالایی نیاز دارند (استوارت و براون<sup>۷</sup>، ۱۳۹۳: ۳۵۵). رفتار شهروندی سازمانی دارای پنج بعد است که عبارت‌اند از: نوع‌دوستی<sup>۸</sup>، وجدان کاری یا وظیفه‌شناسی<sup>۹</sup>، جوانمردی<sup>۱۰</sup>، ادب یا نزاکت<sup>۱۱</sup> و فضیلت مدنی<sup>۱۲</sup> (اورگان<sup>۱۳</sup>، ۱۹۸۸ و پودساکوف و همکاران<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۹ و اله و ویردی زاده و

1. Huang
2. McConnell
3. Expectancy Theory
4. Equity Theory
5. Ibrahim
6. Lim & Loosemore
7. Stewart & Brown
8. Altruism
9. Conscientiousness
10. Sportsman
11. Courtesy
12. Civic Virtue
13. Organ

خدایی محمودی، ۱۳۹۷). کارکنان زمانی رو به رفتار شهروندی سازمانی می‌آورند که برای انجام آن کار شرایط مطلوب کاری و از ویژگی‌های انگیزشی بالایی برخوردار باشند (استوارت و براون، ۱۳۹۳: ۳۵۵-۳۵۴). از آنجاکه برای رفتارهای شهروندی در سازمان‌ها پاداشی در نظر گرفته نشده است، بنابراین چنین رفتارهایی در سازمان معمولاً در صورت انگیزش بالای افراد صورت می‌گیرد و معمولاً افرادی که از انگیزش درونی بالاتری برخوردار هستند احتمال بیشتری برای روی آوردن به چنین رفتارهایی در سازمان از سوی آنان وجود دارد (باربوتو و استوری، ۲۰۱۱). کسانی که به انجام رفتار شهروندی سازمانی می‌پردازند، به احتمال بیشتری خود را به‌عنوان یک فرد مهم در سازمان می‌دانند تا اینکه خود را تابع مقررات و به‌عنوان یک ابزار سازمانی فرض کنند. این فعالیت‌های افراد تا حدود زیادی تحت تأثیر پاداش یا مجازات‌های سازمانی قرار نمی‌گیرد، به همین دلیل می‌توان گفت بروز رفتار شهروندی سازمانی را نمونه‌ای از انگیزش درونی افراد در سازمان دانست و انتظار می‌رود که انگیزش درونی منجر به بروز رفتار شهروندی سازمانی گردد (تانگ و گیلبرت، ۱۹۹۵).

بنابراین پژوهش حاضر به دنبال این است ادراک کارکنان از معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد عملکرد که سازمان برای کارکنان مورد استفاده قرار می‌دهند چه تأثیری بر انگیزش و رفتار آنها دارد؟

مدل مفهومی پژوهش به‌صورت ذیل ترسیم می‌گردد:



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش  
Fig1: Conceptual Model

1. Podsakoff et al
2. Barbuto & Story
3. Tang & Gilbert



## ابزار و روش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کاربردی و ازلحاظ نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش کارکنان اداره آب و فاضلاب شهر اهواز هستند که تعداد آنها حدوداً ۱۳۰۰ نفر است. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای در دسترس استفاده شد. نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان، ۲۹۷ نفر به دست آمد. جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد استفاده شد. برای اطمینان از پوشش نمونه ۳۵۰ پرسشنامه میان اعضای جامعه آماری توزیع شد و ۳۱۰ پرسشنامه جمع‌آوری شد که ۲۹۹ پرسشنامه به‌درستی تکمیل شده بود و مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت. با توجه به استاندارد بودن سؤالات پرسشنامه، روایی مورد تأیید است و جهت بررسی روایی صوری و ظاهری با مطالعه پیشینه متغیرهای پژوهش با مراجعه به مقالات معتبر، پرسشنامه در اختیار چند نفر از اساتید حوزه رفتار سازمانی و مدیریت قرار گرفت و پس از تأیید پرسشنامه و تغییرات لازم در آن سپس با نظرخواهی از کارکنان برخی از سؤالات نیز تغییراتی داده شد. به‌منظور بررسی پایایی ابزار جمع‌آوری داده‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد و نتایج در جدول ۱ نشان‌دهنده این است که ابزار پژوهش پایایی مطلوبی دارد.

جدول ۱: منبع پرسشنامه و آلفای کرونباخ

Table 1: Questionnaire Source and Cronbach's Alpha

آلفای کرونباخ Cronbach's . Alpha	منبع پرسشنامه Questionnaire Source	متغیر Variable
0.93	( ) $D\ddot{A}! 2\ddot{U}c\ddot{c}$ Tan & Lau (2012)	$\ddot{A}\ddot{Z}\ddot{g}\ddot{A}\ddot{U}\ddot{T}\ddot{U}\ddot{N}\ddot{J}$ Financial Measures
0.86	( ) $\ddot{a}-! D\ddot{A}$ Lau & Berry (2010)	$\ddot{A}\ddot{Z}\ddot{A}\ddot{w}\ddot{a}\ddot{U}\ddot{T}\ddot{U}\ddot{N}\ddot{J}$ Nonfinancial Measures
0.81	( ) $5\ddot{U}\ddot{i}\ddot{U}\ddot{S}! D\ddot{A}$ Lau & Roopnarain (2014)	$\ddot{A}\ddot{s}\ddot{~} a b b\ddot{M}\ddot{A}\ddot{i}$ Intrinsic motivation
0.70	( ) $2\ddot{u}\ddot{U}\ddot{A}\ddot{g}! \ddot{A}\ddot{s}\ddot{l}\ddot{j}-2\ddot{f}-\ddot{A}\ddot{s}!!$ Wong-On-Wing et al (2010)	$\ddot{A}\ddot{s}\ddot{-}\ddot{N}\ddot{J} b\ddot{M}\ddot{A}\ddot{i}$ Extrinsic motivation
0.82	( ) $2\ddot{u}\ddot{U}\ddot{A}\ddot{g}! \ddot{A}\ddot{A}$ Chia et al (2014)	$\ddot{A}\ddot{z}\ddot{C}\ddot{A}\ddot{U}\ddot{E}$ Job Satisfaction
0.72	( ) $-6D\ddot{z}\ddot{i} D\ddot{A}$ Lau & Moser (2008)	$\ddot{A}\ddot{s}\ddot{U}\ddot{E}\ddot{U}\ddot{B}\ddot{A}\ddot{r}\ddot{p}\ddot{c}$ Organizational Commitment
0.71	( ) $\ddot{A}\ddot{D}\ddot{z}\ddot{A}\ddot{s}\ddot{U}\ddot{Y}$ Jung & Yoon (2015)	$\ddot{A}\ddot{s}\ddot{U}\ddot{E}\ddot{U}\ddot{B}\ddot{A}\ddot{r}\ddot{p}\ddot{c}+C^* \ddot{U}\ddot{K}$ Organizational Citizenship Behavior

1. Lau & Berry
2. Chia et al
3. Jung & Yoon

## یافته‌ها

همان‌گونه که جدول نشان می‌دهد بیشترین فراوانی را کارکنان مرد (۲۲۲ نفر)، کارکنان با رده سنی بین ۳۱ تا ۴۰ سال (۱۶۸ نفر)، کارکنان با تحصیلات فوق‌دیپلم و کارشناسی به ترتیب با ۱۰۸ و ۱۰۷ نفر و کارکنان با سابقه خدمت ۵ تا ۱۰ سال (۱۱۲ نفر) تشکیل می‌دهند. سایر ویژگی‌های جمعیت شناختی در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲: توصیف متغیرهای جمعیت شناختی نمونه آماری

Table 2: Description of Demographic Variables of Statistical Sample

سابقه خدمت Work Experience		تحصیلات Education			جنسیت Gender		سن Age						
۱۵ سال و بالاتر 15 years and older	10-15	5-10	۵ سال و کم‌تر years and less 5	فوق لیسانس لا و بالاتر Masters Degree and Higher	لیسانس Bachelor	فوق‌دیپلم Advanced Diploma	دیپلم Diploma	زن Female	مرد Male	51-60	41-50	31-40	21-30
17	64	112	106	22	107	108	62	77	222	3	34	168	94

با توجه به ادبیات مطرح‌شده، فرضیه‌های پژوهش به‌صورت زیر مطرح می‌شوند:

- فرضیه ۱: معیارهای مالی ارزیابی عملکرد تأثیر معناداری بر انگیزش درونی دارد.
- فرضیه ۲: معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد تأثیر معناداری بر انگیزش درونی دارد.
- فرضیه ۳: معیارهای مالی ارزیابی عملکرد تأثیر معناداری بر انگیزش بیرونی دارد.
- فرضیه ۴: معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد تأثیر معناداری بر انگیزش بیرونی دارد.
- فرضیه ۵: انگیزش درونی تأثیر معناداری بر رضایت شغلی دارد.
- فرضیه ۶: انگیزش بیرونی تأثیر معناداری بر رضایت شغلی دارد.
- فرضیه ۷: انگیزش درونی تأثیر معناداری بر تعهد سازمانی دارد.
- فرضیه ۸: انگیزش بیرونی تأثیر معناداری بر تعهد سازمانی دارد.
- فرضیه ۹: انگیزش درونی تأثیر معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.
- فرضیه ۱۰: انگیزش بیرونی تأثیر معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.

## آزمون استقلال کای دو (کای اسکوئر)

به منظور بررسی استقلال دو متغیر از آزمون کای اسکوئر<sup>۱</sup> استفاده شد. آزمون کای اسکوئر محاسبه شده به تشخیص این موضوع کمک می‌کند که آیا متغیرها مستقل از یکدیگرند یا با هم رابطه دارند. این آزمون یکی از معتبرترین آزمون‌های آماری است که به وسیله آن می‌توان پی برد یک رابطه سیستماتیک بین دو متغیر وجود دارد یا خیر؟ اگر در یک نمونه هیچ رابطه سیستماتیک بین دو متغیر وجود نداشته باشد، می‌توان نتیجه گرفت که دو متغیر از یکدیگر مستقل هستند که اصطلاحاً به آن استقلال آماری بین مقدار آماره کای اسکوئر و معنی‌داری رابطه مستقیمی وجود دارد، یعنی هر چه مقدار کای اسکوئر بزرگ‌تر باشد، احتمال وجود رابطه بین دو متغیر بیشتر است. در واقع این آزمون به بررسی فرضیه زیر می‌پردازد:

فرض صفر: دو متغیر مستقل از هم هستند.

فرض مقابل: بین دو متغیر رابطه وجود دارد.

در واقع آزمون کای اسکوئر به وجود یا عدم وجود ارتباط بین دو متغیر می‌پردازد و هیچ‌گونه اظهارنظری در مورد شدت و جهت ارتباط دو متغیر نمی‌کند.

جدول ۳: نتایج آزمون استقلال کای اسکوئر

Table 3: Chi-Square Independence Test Results

7	6	5	4	3	2	1	مقدار Value	متغیر Variable
-	-	-	-	-	-	-	کای اسکوئر Chi-Square	معیارهای مالی Financial Measures
-	-	-	-	-	-	-	معناداری Sig	
-	-	-	-	-	-	336/94	کای اسکوئر Chi-Square	معیارهای غیرمالی Nonfinancial Measures
-	-	-	-	-	-	0/099	معناداری Sig	
-	-	-	-	-	286/510	255/755	کای اسکوئر Chi-Square	انگیزش درونی Intrinsic Motivation
-	-	-	-	-	0/034	0/001	معناداری Sig	

## 1. Chi-Square Test

			235/413	311/117	217/093	کای اسکوئر Chi-Square	انگیزش بیرونی Extrinsic Motivation		
-	-	-	0/000	0/000	0/001	معناداری Sig			
		136/756	131/846	116/153	131/008	کای اسکوئر Chi-Square	رضایت شغلی Job Satisfaction		
-	-	0/004	0/009	0/204	0/410	معناداری Sig			
		306/122	523/010	448/218	777/943	کای اسکوئر Chi-Square	تعهد سازمانی Organizational Commitment		
-	-	0/007	0/000	0/004	0/000	0/041	معناداری Sig		
		788/504	199/745	339/299	325/260	478/074	484/171	کای اسکوئر Chi-Square	رفتار شهروندی سازمانی Organizational Citizenship Behavior
-		0/000	0/018	0/000	0/000	0/000	0/000	معناداری Sig	

همان‌گونه که در جدول بالا، مشاهده می‌شود مقدار کای اسکوئر برای روابط مستقیم فرضیه‌های پژوهش معنادار است و از طرفی نیز سطح معناداری نیز کمتر از مقدار ۵ درصد است، بنابراین بین متغیرهای موجود در مدل پژوهش روابط وجود دارد. پس از محاسبه کای اسکوئر، در صورت وجود رابطه بین متغیرها با استفاده از ضریب همبستگی و مدل معادلات ساختاری جهت و شدت رابطه بین آن‌ها را آزمون کردیم.

ضریب همبستگی پیرسون

پس از مشخص شدن رابطه بین متغیرهای پژوهش، روابط میان متغیرها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون آزمون شد و نتایج آن نیز در جدول ۴ آورده شده است که نشان‌دهنده معنادار بودن این روابط خواهد بود.

جدول ۴: نتایج آزمون همبستگی پیرسون متغیرها

Table 4: Pearson correlation test results of variables

متغیرهای پژوهش							
7	6	5	4	3	2	1	Research Variables
						1	معیارهای مالی Financial Measures
					1	0/056	معیارهای غیرمالی Nonfinancial Measures
				1	0/200	0/295	انگیزش درونی Intrinsic Motivation
			1	0/286	0/138	0/143	انگیزش بیرونی Extrinsic Motivation
		1	0/195	0/272	0/134	0/134	رضایت شغلی Job Satisfaction
	1	0/245	0/484	0/392	0/701	0/186	تعهد سازمانی Organizational Commitment
1	0/454	0/247	0/435	0/309	0/099	0/290	رفتار شهروندی سازمانی Organizational Citizenship Behavior

آزمون فرضیه‌ها

جهت بررسی فرضیه‌های مربوط به تأثیرات مستقیم پژوهش از دو مقدار بحرانی (CR) و سطح معناداری (P) استفاده شد.

جدول ۵: نتیجه آزمون فرضیه‌های پژوهش

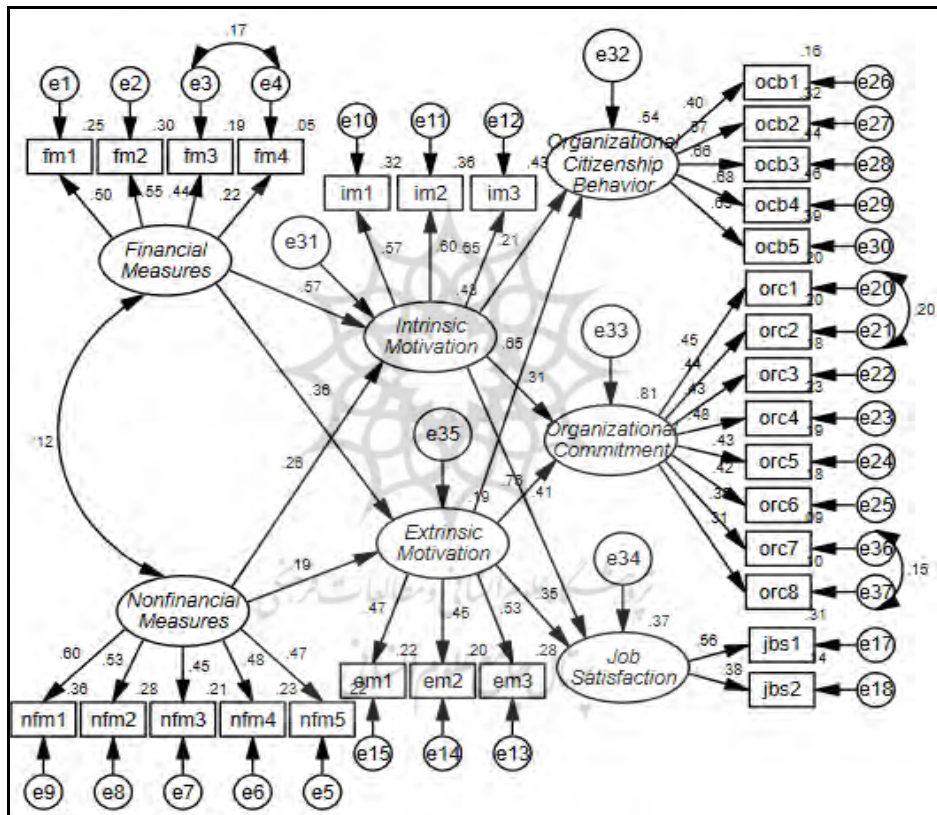
Table 5: Test Results of the Research Hypotheses

نتیجه	معناداری	مقدار بحرانی	متغیر وابسته	متغیر مستقل
Results	P-Value	C.R.	Dependent Variable	Independent Variable
قبول شده Accepted	0/000	3/866	انگیزش درونی Intrinsic Motivation	معیارهای مالی Financial Measures
قبول شده Accepted	0/005	2/784	انگیزش بیرونی Extrinsic Motivation	معیارهای مالی Financial Measures
قبول شده Accepted	0/009	2/615	انگیزش درونی Intrinsic Motivation	معیارهای غیرمالی Nonfinancial Measures
قبول شده Accepted	0/046	1/996	انگیزش بیرونی Extrinsic Motivation	معیارهای غیرمالی Nonfinancial Measures
قبول شده Accepted	0/003	2/992	رضایت شغلی Job Satisfaction	انگیزش درونی Intrinsic Motivation
قبول شده Accepted	0/018	2/356	رضایت شغلی Job Satisfaction	انگیزش بیرونی Extrinsic Motivation
قبول شده Accepted	0/009	2/630	تعهد سازمانی Organizational Commitment	انگیزش درونی Intrinsic Motivation
قبول شده Accepted	0/000	4/197	تعهد سازمانی Organizational Commitment	انگیزش بیرونی Extrinsic Motivation
قبول شده Accepted	0/041	2/045	رفتار شهروندی سازمانی Organizational Citizenship Behavior	انگیزش درونی Intrinsic Motivation
قبول شده Accepted	0/000	4/020	رفتار شهروندی سازمانی Organizational Citizenship Behavior	انگیزش بیرونی Extrinsic Motivation

با توجه به آنچه در جدول ۵ نشان داده می‌شود، مقدار بحرانی برای فرضیه‌های پژوهش بین مثبت ۱/۹۶ تا منفی ۱/۹۶ قرار نمی‌گیرد و همچنین از آنجایی که سطح معناداری آنها کمتر از ۵ درصد است ( $P < 0.05$ )، می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌شوند.

مدل معادلات ساختاری

شکل ۲ مدل معادلات ساختاری روابط مستقیم بین متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۲: مدل ساختاری و ضرایب مسیر روابط مستقیم متغیرهای پژوهش

Figure 2: Structural Model and Path Coefficients of Direct Relationships of Research Variables

آزمون‌های نیکویی برازش

جهت بررسی برازش مدل از شاخص‌های متداول استفاده شد.

جدول ۶: شاخص‌های برازندگی  
Table 6: Goodness of Fit Index

CFI	IFI	GFI	RMSEA	$\chi^2/df$	df	$\chi^2$	P	شاخص‌های برازندگی Goodness of Fit Index
0/90>	0/90>	0/90>	0/08<	1-5	-	-	-	مقدار برازش قابل قبول Cut off Value
0/902	0/905	0/901	0/032	1/312	391	512/947	0/000	مقدار برازش محاسبه شده Model Result

نتایج جدول ۶ نشان‌دهنده این است که با مقایسه شاخص‌های به دست آمده با مقدار قابل قبول، شاخص‌های مدل مفهومی پژوهش مناسب است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش با هدف بررسی تأثیر معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد بر انگیزش، رضایت، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی کارکنان اداره آب و فاضلاب شهر اهواز صورت گرفت. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان می‌دهد معیارهای مالی ارزیابی عملکرد بر انگیزش درونی تأثیر مثبت و معناداری دارد. با توجه به ادبیات و پیشینه‌های پژوهشی انجام شده نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش خلیلی پور و همکاران (۱۳۹۶) و خلیلی پور (۱۳۹۵) سازگار است. همچنین معیارهای مالی ارزیابی عملکرد بر انگیزش بیرونی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش خلیلی پور و همکاران (۱۳۹۶)، لائو و روپناراین (۲۰۱۴) و خلیلی پور (۱۳۹۵) سازگار است. پیشنهاد می‌شود که استفاده از معیارهای مالی مانند کاهش هزینه‌های سازمانی، رشد خدمات، افزایش میزان رضایت‌مندی مشتریان در سیستم ارزیابی عملکرد گنجانده شود و واحد منابع انسانی از این بخش از سیستم ارزیابی عملکرد نیز در ارزیابی کارکنان استفاده کند. همچنین معیارهای مالی مانند توانایی انحراف از هزینه‌ها با توجه به نتایج سازمانی و رفتاری که برای کارکنان دارد در سیستم ارزیابی عملکرد گنجانده شود و کارکنانی که توانایی کاهش هزینه‌های سازمان را داشته باشند به نوعی پاداش برای آنها در نظر گرفته شود. علاوه بر معیارهای مالی ارزیابی عملکرد سازمان‌ها از معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد برای سنجش عملکرد کارکنان خود استفاده می‌کنند با توجه به اینکه این معیارها برای مدیران ارشد سازمان‌ها کمتر ملموس‌اند، بنابراین قابلیت اندازه‌گیری پایینی دارند ولی از آنجاکه کارکنان در طراحی و استفاده از این معیارهای برای ارزیابی عملکرد درگیر می‌شوند نسبت به استفاده از این معیارها واکنش مطلوبی از خود نشان می‌دهند و در نتیجه زمینه‌ساز انگیزش و نگرش مثبت در کارکنان ایجاد خواهد شد.

از نتایج این پژوهش تأثیر مثبت و معنادار معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد بر انگیزش درونی و بیرونی است. نتایج این فرضیه‌ها در مطالعات صورت گرفته توسط خلیلی پور و همکاران (۱۳۹۶) و لائو و روپناراین (۲۰۱۴) مورد تأیید قرار گرفته است. فراهم آوردن فضای کاری گرم و صمیمانه و ایجاد فضایی حمایت‌گر و مشوق جهت مشارکت کارکنان و در تدوین معیارهای مناسب برای ارزیابی عملکرد از اقداماتی است که واحد منابع انسانی می‌تواند بر انگیزش کارکنان تأثیرگذار باشد. طبق تئوری انگیزشی هرزبرگ در صورتی که زمینه انگیزش کارکنان فراهم گردد بر رضایت شغلی، تعهد و رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار است. زمانی که کارکنان سازمان با استفاده از معیارهای مناسب مورد ارزیابی قرار گیرند منجر به بهبود نگرش نسبت به شیوه ارزیابی، اعتماد به سرپرست و عدالت در سیستم ارزیابی عملکرد (عدالت رویه‌ای) خواهد شد. با توجه به اینکه اثربخشی فراگرد مدیریت افراد به چگونگی انگیزش افراد در سازمان بستگی دارد، در صورتی که سرپرستان و واحد منابع انسانی با استفاده از شیوه‌های مناسب کارکنان را مورد ارزیابی قرار دهند، در نتیجه بر نگرش، رضایت شغلی، عملکرد، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد هر یک از کارکنان در سازمان تأثیرگذار است. پیشنهاد می‌شود که واحد منابع انسانی رفتارهایی مانند کمک به همکاران جهت تطبیق با نوآوری‌های سازمانی را در نظر بگیرد و آنها را در سیستم ارزیابی عملکرد جامع قرار دهد از این طریق زمینه ایجاد انگیزش کارکنان فراهم خواهد شد. مشارکت در طراحی معیارهای ارزیابی عملکرد و نظرخواهی از کارکنان در مورد اینکه در آینده با چنین معیارهایی عملکردشان سنجیده می‌شود منجر به ایجاد انگیزش آنان خواهد شد. در این رابطه پیشنهاد می‌شود کارکنانی که به نحوی خلاقیتی در سازمان انجام داده باشند و منجر به بهبود خدمات شده است نیز مورد تشویق قرار گیرند. هدف‌گذاری صحیح و درگیرکردن کارکنان در تدوین اهداف و جایگاه ارزیابی عملکرد را در دستیابی به اهداف سازمانی برای آنها مشخص کنند و از این طریق زمینه انگیزش نیز فراهم خواهد شد.

نتایج دیگر آزمون فرضیه‌ها نشان داد انگیزش درونی بر رضایت شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش ارسالی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، هوانگ (۲۰۱۵) و استرینگر و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) مطابقت دارد. پیشنهاد می‌شود که زمینه انگیزش درونی کارکنان فراهم گردد تا کارکنان با روحیه و اشتیاق بیشتری کار را انجام دهند. همچنین سیستم ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش‌دهی را با هم مرتبط سازند و کارکنانی که در سیستم ارزیابی عملکرد امتیاز بیشتری داشته باشند، سیستم پاداش بهتری برای آنها نسبت به سایر کارکنان در نظر گرفته شود. استفاده از ارزیابی

1. Arasli et al  
2. Stringer et al



عملکرد دوره‌ای می‌تواند از دید کارکنان مطلوب باشد و کارکنان را در طراحی این معیارها مشارکت دهند و پاداش‌های سازمان را به ارزیابی عملکرد مرتبط کنند. در این زمینه استفاده از پاداش‌های مالی و غیرمالی می‌تواند زمینه رضایت کارکنان را فراهم آورد.

نتیجه دیگر این پژوهش تأثیر مثبت و معنادار میان انگیزش بیرونی و رضایت شغلی است. این فرضیه در پژوهش لی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) و هوانگ (۲۰۱۵) مشاهده شده است. استفاده از بسته‌های پاداش انعطاف‌پذیر که در آن پاداش‌های درونی و بیرونی مورد توجه قرار گیرد می‌تواند رضایت کارکنان را متأثر سازد. برگزاری آموزش‌های لازم و کلاس‌های توجیهی و مهارت‌افزایی کارکنان به‌منظور آشنایی با فناوری و تکنولوژی‌های مرتبط کاری از برنامه‌هایی است که واحد منابع انسانی می‌تواند برای کارکنان تدارک ببیند.

نتایج دیگر آزمون فرضیه‌ها نشان داد در صورتی که کارکنان از انگیزش درونی برخوردار باشند، تعهد سازمانی بیشتری خواهند داشت و اهداف خود را در راستای اهداف سازمانی قرار می‌دهند، چراکه به‌صورت درونی برانگیخته شده‌اند، این یافته‌ها در پژوهش ابراهیم (۲۰۱۴)، هوانگ (۲۰۱۵) و وندن برگ و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) مشاهده شده است. در این زمینه پیشنهاد می‌شود که از طریق واگذاری اختیار و وظایف مهم به کارکنان، حس معناداری را در آنان به وجود آورند. تبیین اهمیت وظایف کارکنان از طریق تهیه شرح وظایف و ارائه آن به کارکنان، می‌تواند باعث ایجاد احساس اهمیت در آنان شود؛ همچنین برای اینکه کارکنان در انجام وظایف شغلی، استقلال و خودمختاری کافی داشته باشند، باید اختیار و آزادی عمل کافی برای آنها قائل شد، در صورت مشاهده چنین رفتاری از سوی سازمان، کارکنان تعهد بیشتری نسبت به سازمان و تلاش بیشتری در جهت دستیابی به هدف از خود نشان می‌دهند.

نتیجه دیگر آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان‌دهنده این است، در صورتی که کارکنان از انگیزش بیرونی برخوردار باشند بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. با مطالعات ادبیات پژوهش، نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش ابراهیم (۲۰۱۴)، هوانگ (۲۰۱۵) و وان در برگ و همکاران (۲۰۱۱) سازگاری دارد. استفاده از انواع انگیزاننده‌هایی که کارکنان نسبت به آن حساس هستند می‌تواند مفید باشد، البته این نوع از انگیزاننده‌ها باید به‌صورت دوره‌ای باشد تا کارکنان انگیزه بیشتری نسبت به دریافت آنها داشته باشند و در این صورت تعهد بیشتری جهت دستیابی به هدف خواهند داشت.

1. Lee et al

2. Van den Berg et al

این پژوهش نیز تأثیر انگیزش درونی بر رفتار شهروندی سازمانی را مورد بررسی قرار داده است که نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنادار میان انگیزش درونی و رفتار شهروندی سازمانی است. با مطالعه پژوهش‌های صورت گرفته این فرضیه با نتایج پژوهش لازوسکیت-زابلسکی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) سازگاری دارد. چون انگیزش درونی نشأت گرفته از درون فرد است احتمال بروز رفتارهای شهروندی را افزایش می‌دهد. به همین خاطر این نوع از انگیزش منبع مناسب‌تری برای افراد در سازمان هستند، در صورتی که کارکنان از چنین انگیزشی برخوردار باشند دستیابی به اهداف سازمانی با سهولت بیشتری اتفاق می‌افتد.

همچنین نتیجه دیگر آزمون فرضیه‌های پژوهش تأثیر مثبت و معنادار میان انگیزش بیرونی و رفتار شهروندی سازمانی است که این نتیجه در پژوهش ابراهیم (۲۰۱۴) نیز یافت شد. از آنجاکه رفتارهای فرانش کارکنان می‌تواند عامل مهمی در دستیابی به اهداف سازمان باشد و تشویق چنین کارهایی منجر به تداوم این رفتارها در سطح سازمان خواهد شد و همچنین مدیران سعی کنند خود نیز چنین رفتارهایی را در سطح سازمان انجام دهند تا کارکنان انگیزش بیشتری برای چنین رفتارهایی داشته باشند. همچنین ارتقای کارکنانی که در ارزیابی‌های سالانه عملکرد بالاتری نسبت به سایر کارکنان داشته باشند نیز باعث بروز رفتارهای شهروندی در کارکنان خواهد شد. توجه به انگیزش کارکنان زمینه نوع‌دوستی کارکنان را از قبیل صمیمت فراهم می‌آورد که واحد منابع انسانی از طریق ایجاد برنامه‌های انگیزاننده به کارکنان کمک کند که جوی صمیمی و دوستانه فراهم آورند که در آن نیز کارکنان کمک به همکاران را ارزش بدانند.

## تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافی برای اعلام ندارند.

## References

- Abdel-Maksoud, A., Dugdale, D., & Luther, R. (2005). Non-financial performance measurement in manufacturing companies. *The British Accounting Review*, 37(3), 261-297.
- Alahverdizadeh, M., Khodaie Mahmoodi, R. (2018). Spiritual leadership effectiveness model based on the achievement of organizational behavior and staff productivity. *Journal of Productivity Management*. 11(44), 211-230, (In Persian)
- Arasli, H., Daşkın, M., & Saydam, S. (2014). Polychronicity and intrinsic motivation as dispositional determinants on hotel frontline employees' job satisfaction: do control variables make a difference?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 1395-1405, (In Persian)
- Arman, M., Nikkhah Keyarmash, R. (2017). The study of relationship between perceived organizational reputation and turnover intention with the mediation of job satisfaction. *Organizational Culture Management*, 15(3), 503-527, (In Persian)
- Barbuto, J. E., & Story, J. S. (2011). Work motivation and organizational citizenship behaviors. *Journal of leadership studies*, 5(1), 23-34.
- Burney, L., & Widener, S. K. (2007). Strategic performance measurement systems, job-relevant information, and managerial behavioral responses-role stress and performance. *Behavioral Research in Accounting*, 19(1), 43-69.
- Chia, D. P., Lau, C. M., & Tan, S. L. (2014). The relationships between performance measures and employee outcomes: The mediating roles of procedural fairness and trust. In *Performance Measurement and Management Control: Behavioral Implications and Human Actions*. Emerald Group Publishing Limited, 28, 203-232.

- Choerudin, A. (2014). The Relationship between Spirituality and Work Attitude: A Empirical Study. *International Journal of Management Research and Reviews*, 4(3), 455-463.
- Deci, E. L. (86). Ryan. RM (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York and London: Plenum, 1-367.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deghati, A. (2019). Identifying Driver of Maintenance of Manpower in Birjand University of Medical Sciences. *Management Researches*, 11(42), 271-294.
- Esmaeili, M., Seidzadeh, H. (2017). The survey of job satisfaction effect on performance with mediating role of organizational loyalty. *Management Studies in Development and Evolution*, 25(83), 51-68, (In Persian)
- Fanggida, E., Rolland, E., Suryana, Y., & Efendi, N. (2016). Effect of a spirituality workplace on organizational commitment and job satisfaction. (Study on the lecturer of private universities in the kupang city-indonesia). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 639-646.
- Gerpott, F. H., Van Quaquebeke, N., Schlamp, S., & Voelpel, S. C. (2019). An identity perspective on ethical leadership to explain organizational citizenship behavior: the interplay of follower moral identity and leader group prototypicality. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1063-1078.
- Halbesleben, J. R., & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of motivation. *Journal of applied psychology*, 92(1), 93-106.
- Hejazi, R., Ghashghaei, F. (2017). Al-Zahra university performance assessment by using BSC. *Journal of Management Accounting and Auditing Knowledge*, 5(20), 61-70, (In Persian)
- Hosainpour, D., Ghorbani Paji, A. (2017). The Impact of Human Resource Development Strategies on Organizational Effectiveness: A Mediating Role

- of Mutual Trust and Job Satisfaction of Employees in Sport and Youth Organization of Mazandaran Provinceth. *Journal of Strategic Management research*, 23(65), 45-75, (In Persian)
- Huang, Y. (2015). Impact of intrinsic motivation on organizational commitment: empirical evidences from china. *International Business and Management*, 11(3), 31-44.
- Huang, Y. (2015). How intrinsic motivation and extrinsic motivation affect organizational commitment and job satisfaction: a cross-cultural study in the United States and china (Doctoral dissertation).
- Ibrahim, M. A. (2014). The Effect of Motivation on Organizational Citizenship Behavior (OCB) at Telkom Indonesia in Makassar. *Bisnis & Birokrasi*, 21(2), 114-120.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2015). The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1135-1156.
- Kanfer, R. (1999). Measuring health worker motivation in developing countries. *Partners for Health Reform*, 1-29.
- Kang D., Stewart J., Kim H. (2011). The effects of perceived, external prestige, ethical organizational climate, and leader member exchange (LMX) quality on employees: Commitments and Their Subsequent Attitudes, *Personnel Review*, 40(6): 761-784.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (1998). *Advanced Management Accounting*, 3 Prentice-Hall. USA.
- Karatepe, O. M., & Uludag, O. (2007). Conflict, exhaustion, and motivation: A study of frontline employees in Northern Cyprus hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 645-665.
- Khajavi S, Zare Garizi A. (2018). Modeling the moderating role of accounting information, role clarity and psychological empowerment on the effect of

- comprehensive performance measurement system and managerial performance: a case study in regional electricity companies, Iran. Quarterly financial accounting journal. 10(37), 45-73, (In Persian)
- Khalilipour, H. (2016). The impact of financial and non-financial measures on employee motivation to participate in target setting and employee performance. Faculty of economic and social science, master of thesis Chamran University of Ahvaz, (In Persian)
- Khalilipour, H., Nadaf, M., & Sinaei, H. (2017). The impact of financial and nonfinancial performance measures on motivation to participate in target setting and job performance. Public Administration Perspaective. 8(32), 127-153, (In Persian)
- Kooshafar, M., Noravesh, I., Mashayekhi, B. (2017). Measure performance and management ability based on financial criteria. Journal of Management Accounting and Auditing Knowledge, 6(23), 187-202, (In Persian)
- Kreitner, R. (1995). Management. 6th ed. Boston: Houghton Mifflin.
- Latham, G. P. (2012). Work motivation: History, theory, research, and practice. Sage. Translated by Nasrin Arshadi, Javadaneh Publications, Jangal, (In Persian)
- Lau, C. M. (2011). Nonfinancial and financial performance measures: How do they affect employee role clarity and performance?. Advances in Accounting, 27(2), 286-293.
- Lau, C. M. (2015). The effects of nonfinancial performance measures on role clarity, procedural fairness and managerial performance. Pacific Accounting Review, 27(2), 142-165.
- Lau, C. M., & Berry, E. (2010). Nonfinancial performance measures: How do they affect fairness of performance evaluation procedures?. Performance Measurement and Management Control: Innovative Concepts and Practices, Studies in Managerial and Financial Accounting, 20, 285-307.

- Lau, C. M., & Martin-Sardesai, A. V. (2012). The role of organisational concern for workplace fairness in the choice of a performance measurement system. *The British Accounting Review*, 44(3), 157-172.
- Lau, C. M., & Moser, A. (2008). Behavioral effects of nonfinancial performance measures: The role of procedural fairness. *Behavioral Research in Accounting*, 20(2), 55-71.
- Lau, C. M., & Oger, B. (2011). The effects of nonfinancial performance measures on employee job satisfaction. *Advances in Quantitative Analysis of Finance and Accounting*, (9), 147-172.
- Lau, C. M., & Roopnarain, K. (2014). The effects of nonfinancial and financial measures on employee motivation to participate in target setting. *The British accounting review*, 46(3), 228-247.
- Lau, C. M., & Scully, G. (2015). The Roles of Organizational Politics and Fairness in the Relationship between Performance Management Systems and Trust. *Behavioral Research in Accounting*, 27(1), 25-53.
- Lau, C. M., & Sholihin, M. (2005). Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction? *The British Accounting Review*, 37(4), 389-413.
- Lau, C. M., & Tan, S. L. (2012). Budget Targets as performance measures: the mediating role of participation and procedural fairness. *Advances in Management Accounting*, 20, 151-185.
- Lazauskaite-Zabielske, J., Urbanaviciute, I., & Bagdziuniene, D. (2015). The role of prosocial and intrinsic motivation in employees' citizenship behaviour. *Baltic Journal of Management*, 10(3), 345-365.
- Lee, C. K., Reisinger, Y., Kim, M. J., & Yoon, S. M. (2014). The influence of volunteer motivation on satisfaction, attitudes, and support for a mega-event. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 37-48.

- Lim, B. T., & Loosemore. M. (2017). The effect of inter-organizational justice perceptions on organizational citizenship behaviors in construction projects. *International Journal of Project Management*, 35(2), 95-106.
- Liu, J., Kwan, H. K., Fu, P. P., & Mao, Y. (2013). Ethical leadership and job performance in China: The roles of workplace friendships and traditionality. *Journal of occupational and organizational psychology*, 86(4), 564-584.
- Mahdi, O. R., Mohd, E. S. B. G., & Almsafir, M. K. (2014). Empirical study on the impact of leadership behavior on organizational commitment in plantation companies in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 1076-1087.
- Mandip, G., Ali, S. F., Barkha, G., Godulika, D., & Kamna, L. (2012). Emotional intelligence as a forecaster of job satisfaction amongst the faculty of professional institutes of central Indian City, Indore. *ISCA Journal of Management Sciences*, 1(1), 37-43.
- Marie, A. A., Ibrahim, M. E., & Al Nasser, A. D. (2014). Effects of financial and non-financial performance measures on customers' perceptions of service quality at Islamic Banks in UAE. *International Journal of Economics and Finance*, 6(10), 201-213.
- McConnell, C. J. (2003). A study of the relationships among person-organization fit and affective, normative, and continuance components of organizational commitment. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 8(4), 137-156.
- Mundung, S. E. D., & Pangemanan, S. P. (2015). The influence of extrinsic and intrinsic motivation on employee performance at bank sulut manado. *jurnal riset ekonomi, manajemen, bisnis dan akuntansi*, 3(2), 25-35.
- Niemeyer, J. R. L., & Cavazotte, F. D. S. C. N. (2016). Ethical leadership, leader-follower relationship and performance: a study in a



- telecommunications company. RAM. *Revista de Administração Mackenzie*, 17(2), 67-92.
- Nosratpanah, S., Hasirchi, A., Dehghani, M. (2018). Designing a model for organizational performance evaluation of ansar bank. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(1), 187-210, (In Persian)
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Palaiologos, A., Papazekos, P., & Panayotopoulou, L. (2011). Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. *Journal of European Industrial Training*, 35(8), 826-840.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Rahnama, N., Khorakian, A., & Nazemi, S. (2018). Investigating the Impact of Fun at Work on Job Satisfaction and Work Engagement of Employees through the Mediating Role of Innovative Behavior. *Management*, 9(18), 90-116, (In Persian)
- Rezaeian, Ali. (2007). *Fundamentals of organization and management*. Tehran: Samt publisher. (In Persian)
- Rodriguez, S. (2010). *The relationship between motivation and organizational citizenship behavior among customer support staff* (Doctoral dissertation, Capella University), 1-24.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Salleh, S. M., Zahari, A. S. M., Said, N. S. M., & Ali, S. R. O. (2016). The influence of work motivation on organizational commitment in the workplace. *J. Appl. Environ. Biol. Sci*, 6(5S), 139-143.

- Seyyed Javadein, S., Fayyazi, M., Balochi, H. (2015). The effect of psychological capital on the quality of the offered services to the clients by the counter staffs with organizational commitment meditation. *Journal of Public Administration*, 7(2), 277-302, (In Persian)
- Seyyed Javadein, S., Fayyazi, M., & Balochi, H. (2015). Psychological capital impact on the quality of the services provided to the clients by the counter staffs with job satisfaction meditation (Case Study: Ansaar Bank). *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 3(4), 114-89, (In Persian)
- Shareef, R. A., & Atan, T. (2019). The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation. *Management Decision*, 57(3), 583-605.
- Singh, S. K., & Singh, A. P. (2019). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*, 57(4), 937-952.
- Springer, G. J. (2010). Job motivation, satisfaction and performance among bank employees: A correlational study. Northcentral University.
- Stewart, G. L, Brown, k, g. (2014). Human resource management; linking strategy and practice. (Translate by seysd mohammad arabi and marjan fayyazi). Tehran. Mahkameh publisher, (In Persian)
- Tan, S. L., & Lau, C. M. (2012). The Impact of Performance Measures on Employee Fairness Perceptions, Job Satisfaction and Organisational Commitment. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 10(2), 57-72.
- Tziner, A. (2006). A revised model of work adjustment, work attitudes, and work behavior. *Review of Business Research*, 6(1), 34-40.

- Van den Berg, I., Van Vuuren, H. A., & Boer, H. (2011). Exploring possible relationships between motivation and commitment (Doctoral dissertation, Master Thesis in Psychology. University of Twente).
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.
- Wong-On-Wing, B., Guo, L., & Lui, G. (2010). Intrinsic and extrinsic motivation and participation in budgeting: Antecedents and consequences. *Behavioral Research in Accounting*, 22(2), 133-153.
- Yousef, D. A. (2017), Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77-88.
- Zare, S., Shaemi Barzoki, A., Ansari, M., Abzari, M. (2019). An Investigation of the Contingency Dimensions of Performance Evaluation Systems of Key Employees through Human Resource Architecture. *Journal of Research*)

