

## تأثیر معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد بر انگیزش کارکنان برای مشارکت در تعیین هدف و عملکرد شغلی

حاتم خلیلی‌پور\*، مهدی نداف\*\*، حسن علی سینایی\*\*\*

### چکیده

هدف از این پژوهش بررسی تأثیر معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد بر انگیزش درونی و بیرونی برای مشارکت در تعیین هدف و عملکرد شغلی کارکنان بخش دولتی است. روش پژوهش از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی - همبستگی است. به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها یک نمونه ۲۹۹ نفره با استفاده از پرسشنامه با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب و ارزیابی شد. برای دستیابی به اعتبار پرسشنامه از روایی محتوایی و روایی سازه بهره گرفته شد و برای محاسبه پایایی، ضریب آلفای کرونباخ به‌کار رفت که نشان‌دهنده پایایی متغیرهای پژوهش بود. برای آزمون فرضیه‌ها از مدل‌یابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار ایموس استفاده شد. نتایج نشان داد که معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد بر انگیزش درونی برای مشارکت در تعیین هدف و انگیزش بیرونی برای مشارکت در تعیین هدف تأثیر معناداری دارند. معیارهای مالی ارزیابی عملکرد بر انگیزش درونی برای مشارکت در تعیین هدف تأثیر معناداری دارند. انگیزش درونی و انگیزش بیرونی برای مشارکت در تعیین هدف، دارای تأثیر معناداری بر عملکرد شغلی هستند. معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد از طریق انگیزش درونی برای مشارکت در تعیین هدف و انگیزش بیرونی برای مشارکت در تعیین هدف تأثیر معناداری بر عملکرد شغلی دارند. معیارهای مالی ارزیابی عملکرد از طریق انگیزش درونی برای مشارکت در تعیین هدف دارای تأثیر معناداری بر عملکرد شغلی هستند.

**کلیدواژه‌ها:** معیارهای مالی ارزیابی عملکرد؛ معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد؛ انگیزش درونی برای مشارکت در تعیین هدف؛ انگیزش بیرونی برای مشارکت در تعیین هدف؛ عملکرد شغلی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۱۰/۲۲، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۰۹/۰۷.

\* کارشناس ارشد، دانشگاه شهید چمران اهواز (نویسنده مسئول).

Email: khalilistu@yahoo.com

\*\* استادیار، دانشگاه شهید چمران اهواز.

\*\*\* دانشیار، دانشگاه شهید چمران اهواز.

## ۱. مقدمه

در اقتصاد جهانی، با توجه به رقابتی شدن محیط، منابع انسانی هر سازمان یکی از مهم‌ترین منابع برای کسب مزیت رقابتی محسوب می‌شود (1: Matsson & Dahlqvist, 2013) برای خلق ایده‌های بکر و بینش‌های نوآور و برای پاسخگویی اثربخش به تحولات گسترده‌ای که در محیط صورت می‌گیرد از کارکنان باانگیزه که مهم‌ترین دارایی نامشهود هر سازمان هستند، استفاده می‌شود (Chang & Liu, 2008)

رسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران هر سازمان استفاده مؤثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون، مثل نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات است. در راستای این رسالت، استفاده بهینه از نیروی انسانی (عملکرد نیروی انسانی) دارای اهمیت خاصی است؛ زیرا انسان برخلاف سایر منابع سازمان دارای عقل و اختیار است و مدیر نمی‌تواند به‌سادگی از آن استفاده کند. مهم‌تر اینکه نیروی انسانی نه تنها یک منبع سازمانی است، بلکه به‌کارگیری سایر عوامل را بر عهده دارد. این نقش در سازمان‌های دولتی اهمیت بیشتری دارد؛ چراکه انسان صحنه کار و عرصه خدمات مربوطه است. حال اگر این نیرو باانگیزه باشد می‌تواند از سایر منابع به نحو احسن و مطلوب استفاده کند و در نهایت عملکرد سازمان دولتی مزبور را بهبود بخشد؛ در غیر این صورت رکود و عقب‌ماندگی ارمغان نیروی انسانی منفعل و بی‌انگیزه است (احدی و همکاران، ۱۳۹۳).

اخیراً ارتباط بین سیستم ارزیابی عملکرد و عواقب رفتاری آن، توجه پژوهش‌های بسیاری را به خود جلب کرده است. مطالعات اخیر نشان می‌دهند که سیستم ارزیابی عملکرد از طریق متغیرهایی مانند ابهام نقش (Burney & Widener, 2007; Hall, 2008)، عدالت رویه‌ای (Lau et al., 2008) و بازخورد (Hrrtm & nniaar 0099) رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

سازمان‌ها با استفاده از معیارهای مختلف مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد باعث ایجاد انگیزش کارکنان می‌شوند (Lau & Roopnarain, 2014) بر اساس روش‌های سنتی ارزیابی عملکرد از معیارهای مالی ارزیابی عملکرد<sup>۱</sup>، مانند توانایی انحراف از هزینه‌های اضافی، توانایی رشد فروش، توانایی رشد بودجه فروش و غیره استفاده می‌شد (Marie et al., 2014).

این معیارها نقاط ضعف بسیاری داشتند، برای مثال، این معیارها خیلی محدود، متراکم و بیش‌ازحد تک‌بعدی بودند (Lau & Sholihin, 2005) اما اکنون بسیاری از شرکت‌ها در سراسر دنیا برای پوشش نقاط ضعف معیارهای مالی ارزیابی عملکرد از معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد<sup>۲</sup> استفاده می‌کنند (Lau & Berry, 2010) استفاده از معیارهای غیرمالی، مانند رضایت

1. Financial Performance Measures

2. Nonfinancial Performance Measures

کارکنان، رفتار شهروندی و تلاش برای آموزش به همکاران بر اهداف بلندمدت تأکید دارد و حوزه گسترده و وسیعی را شامل می‌شود (He & Lau, 2012). صرف استفاده از معیارهای مالی بیشتر دارای اثرات کوتاه‌مدتی بر کارکنان است که در مبانی نظری حسابداری بیشتر به آن‌ها توجه می‌شود؛ اما استفاده از معیارهای غیرمالی در کنار معیارهای مالی تأثیر مثبتی بر انگیزش و رفتار کارکنان در بلندمدت دارد؛ بنابراین ترکیب مناسب این دو معیار می‌تواند دارای تأثیرات رفتاری بر انگیزش کارکنان باشد و بر نگرش آن‌ها نسبت به سازمان و عملکرد شغلی تأثیرگذار باشد (Lau & Moser, 2008). کارکنان می‌توانند به صورت درونی یا بیرونی برای مشارکت در تعیین هدف برانگیخته شوند (Lau & Roopnarain, 2014).

انگیزش درونی و بیرونی برای مشارکت در تعیین هدف، ممکن است نگرش، رفتار و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد (Wong-On-Wing et al, 2010). یکی از روش‌های ایجاد انگیزش توسط مدیران سازمان‌های دولتی برای رهبری فعالیت‌ها در راستای دستیابی به اهداف سازمان، استفاده از معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد کارکنان است که نه تنها بر نگرش کارکنان تأثیرگذار است، بلکه زمینه‌های ایجاد انگیزش درونی و بیرونی کارکنان را فراهم می‌آورد و به تبع آن رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در نهایت بر عملکرد شغلی افراد در سازمان تأثیرگذار خواهد بود (Lau & Sholihin, 2005, Lau, 2011).

با توجه به مطالب یادشده، از یک طرف بررسی تأثیر معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد بر انگیزش اهمیت زیادی دارد و از طرفی دیگر با توجه به اینکه یکی از وظایف مهم مدیران ایجاد انگیزش در کارکنان است، سیستم ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی باید به گونه‌ای طراحی شود که معیارهای مختلف را پوشش دهد و بیشتر به معیارهایی توجه کند که از نظر کارکنان اهمیت بیشتری داشته باشند؛ بنابراین در پژوهش حاضر به این سؤال پاسخ داده می‌شود که معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دولتی چه تأثیری بر انگیزش (درونی و بیرونی) برای مشارکت در تعیین هدف و عملکرد شغلی دارند؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**معیارهای مالی ارزیابی عملکرد.** ارزیابی عملکرد برای کارکنان مهم است؛ زیرا ارزیابی عملکرد به طور مستقیم با پاداش و ارتقای شغلی آن‌ها مرتبط است. از این رو استفاده از معیارهای متناسب برای ارزیابی عملکرد مهم است (Lau & Berry, 2010). معیارهای مالی ارزیابی عملکرد از قدیمی‌ترین، محبوب‌ترین و گسترده‌ترین معیارهای ارزیابی عملکرد هستند (Marie et al., 2014).

این معیارها مقایسه عملکرد کارکنان در واحدهای مختلف سازمان را تسهیل می‌کند. عمدتاً مدیران ارشد سازمان‌ها دانش بیشتری در مورد معیارهای ارزیابی عملکرد دارند (Lau &

(Roopnarain, 2014). این معیارها از قابلیت عینیت بیشتری برخوردار هستند و همچنین 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 (Lau & Sholihin, 2005). علی‌رغم اینکه این نوع معیارها حاوی اطلاعات باارزشی برای استفاده‌کنندگان هستند، ولی قادر به ارزیابی عملکرد کارکنان در حصول اهداف در ابعاد مختلف نیستند (انصاری و همکاران، ۱۳۹۰)؛ بنابراین باید معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد، نظیر رضایت مشتری، نوآوری، رفتار شهروندی، توانایی تطبیق با نوآوری‌های جدید و آموزش به همکاران نیز در ارزیابی عملکرد لحاظ شوند (He & Lau, 2012).

**معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد.** استفاده از معیارهای غیرمالی برای ارزیابی عملکرد در واقع برای رهایی از کاستی‌هایی بود که در سیستم‌های ارزیابی عملکرد سنتی وجود داشت (Banker et al, 2004, Lau, 2011) درحالی‌که معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد جدید نیستند. در دهه‌های اخیر این معیارها نقش برجسته‌ای را در سنجش ارزیابی عملکرد کارکنان ایفا کرده‌اند.

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 به افزایش رفتار شهروندی، وفاداری و عملکرد شغلی کارکنان در سازمان منجر خواهد شد (Lau & Berry, 2010).

ویژگی اساسی معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد این است که در قالب اصطلاحات غیرمالی بیان می‌شوند. از آنجاکه بیشتر وظایف در سازمان‌های خدماتی، ماهیتی غیرمالی دارند، اهمیت استفاده از معیارهای غیرمالی برای ارزیابی عملکرد مهم تلقی می‌شود (Lau, 2015). استفاده از معیارهای غیرمالی برای ارزیابی عملکرد کارکنان با چرخه گزارشگری مالی سالیانه سازمان‌ها هم‌خوانی بیشتری دارد و کمتر تحت تأثیر مقررات حسابداری قرار می‌گیرد؛ در نتیجه افق زمانی بلندتری را مدنظر قرار می‌دهد (Lau & Moser, 2008).

به عقیده کاپلان<sup>۱</sup> (۱۹۸۴)، استفاده از معیارهای غیرمالی برای ارزیابی عملکرد کارکنان به تشویق رفتارهای داوطلبانه از سوی آن‌ها منجر خواهد شد که در نتیجه افزایش عملکرد کارکنان و بهبود عملکرد سازمان را به دنبال خواهد داشت. وی پیشنهاد می‌کند هنگام ارزیابی عملکرد کارکنان معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد مورد توجه قرار گیرند.

---

1. Kaplan

**انگیزش درونی و بیرونی برای مشارکت در تعیین هدف.** انگیزش<sup>۱</sup>، حالتی درونی که انسان را به انجام فعالیتی خاص ترغیب می‌کند یا به عبارتی انگیزه، همان نیاز، خواسته تمایل یا نیروی درونی است که افراد را به انجام کاری راغب می‌کند. برخی نیز انگیزه را باعث و علت رفتار انسان می‌دانند و معتقدند که هر عملی که فرد انجام می‌دهد در اثر وجود انگیزه یا نیازی است که محرک وی برای انجام آن عمل است (رضائیان، ۱۳۹۰).

تئوری‌های انگیزشی بین انگیزش درونی و بیرونی تفاوت قائل می‌شوند (Wong-On-Wing et al, 2010) کارکنان به صورت درونی و بیرونی برای مشارکت در تعیین هدف برانگیخته می‌شوند (Lau & Roopnarain, 2014) انگیزش درونی<sup>۲</sup>، گرایش فطری پرداختن به تمایلات و به کار بردن توانایی‌ها در انجام کار، جست‌وجو کردن چالش‌های بهینه و تسلط یافتن بر آن‌ها است (Deci & Ryan, 1985) این نوع انگیزش بر عوامل شخصی، همچون نیازها، علائق، کنجکاوی و احساس لذت مبتنی است (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۲).

منظور از انگیزش درونی برای مشارکت در تعیین هدف<sup>۳</sup> این است که یک فرد به صورت درونی و با علاقه شخصی به قصد لذت و یا رضایت درونی در تعیین هدف مشارکت کند (Wong-On-Wing et al, 2010)

انگیزش بیرونی<sup>۴</sup> از مشوق‌ها و پیامدهای محیطی، مانند غذا یا پول، 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 جدا است (Deci & Ryan, 2000). این نوع انگیزش در مقابل انگیزش درونی قرار دارد و منظور از انگیزش بیرونی برای مشارکت در تعیین هدف<sup>۵</sup> این است که کسی به صورت بیرونی برانگیخته می‌شود و فعالیتی را برای دستیابی به هدفی انجام می‌دهد. در این نوع از انگیزش، فرد در تعیین هدف مشارکت کمتری دارد و در ازای انجام آن فعالیت خاص پاداش دریافت می‌کند یا در صورت اجتناب از آن تنبیه می‌شود (Wong-On-Wing et al, 2010)

**عملکرد شغلی.** در مورد اینکه عملکرد شغلی<sup>۶</sup> چیست، تعریف واحدی ارائه نشده است (Andersen, 2010) نیدراژ و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۲)، عملکرد را به عنوان تابع یا بخشی از یک کار یا عملیات یا بخشی از یک شغل تعریف کرده‌اند که نشان‌دهنده میزان موفقیت‌آمیز بودن عملیات

1. Motivation
2. Intrinsic Motivation
3. Intrinsic Motivation to Participate in Target Setting
4. Extrinsic Motivation
5. Extrinsic Motivation to Participate in Target Setting
6. Job Performance
7. Nadarajaha et al.

است. عملکرد شغلی افراد به رفتارهایی اشاره دارد که مربوط به اهداف سازمانی هستند و تحت کنترل فردی کارکنان باشند (Ellinger et al., 2008)

در تعریفی دیگر، عملکرد شغلی تابعی از وظایف خاص افراد تعریف شده که شامل آنچه در شرح شغل آمده است، می‌باشد و توسط متغیرهایی مانند ارتباطات بین‌فردی، غیبت، رفتارهای کناره‌گیری از سازمان و رفتارهای دیگر تحت تأثیر قرار می‌گیرد، (Sony & Mekoth, 2016) بفوریت و هاتروب<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، عملکرد شغلی را متکی به خواسته‌های شغلی، اهداف و مأموریت‌های سازمان و اعتقادات سازمان در مورد رفتار و عمدتاً ارزش‌ها تعریف می‌کنند.

به عقیده وانگ و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، عملکرد شغلی نه تنها شامل خود شغل است، بلکه عناصر زمینه‌ای (روابط درون فردی و مفاهیم انگیزشی) را نیز دربردارد که شامل یک ساختار دوعدی از عملکرد است. عملکرد وظیفه‌ای به رفتارهای خاص شغلی اشاره دارد که هسته مرکزی مسئولیت‌پذیری محسوب می‌شوند و ارتباط مستقیمی با اهداف سازمانی دارند. عملکرد زمینه‌ای توصیف مجموعه‌ای از رفتارهای فردی و ارادی افراد است که در حمایت از زمینه اجتماعی و انگیزشی کار سازمانی هستند که این عملکرد زمینه‌ای برای کمک به رفتار شهروندی سازمانی نیز کاربرد دارد.

اگر افراد کار یا فعالیتی را با ارزش بدانند و عاقلانه و بر اساس میل درونی و بدون اجبار بیرونی انجام دهند، گفته می‌شود آن‌ها دارای انگیزش درونی برای انجام این کار بوده‌اند. در این پژوهش انگیزش درونی و انگیزش بیرونی به دلیل منبع انگیزش و هدف از انگیزش از یکدیگر متمایز می‌شود (Ryan & Deci, 2000). در انگیزش درونی، منبع انگیزش خود فرد است و افراد به صورت مستقل و خودجوش برای انجام کاری برانگیخته می‌شوند (Deci & Ryan, 1980) این نوع از انگیزش می‌تواند توسط عوامل اجتماعی و محیطی تحت تأثیر قرار گیرد (Ryan & Deci, 2000)

در این پژوهش معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد به عنوان عوامل محیط سازمانی در نظر گرفته شده‌اند که انگیزش درونی برای مشارکت در تعیین هدف را تحت تأثیر قرار می‌دهند. 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. 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. سازمان‌ها بر اساس معیارهای ارزیابی عملکرد به کارکنان خود پاداش و مزایا می‌دهند و باعث افزایش احساس شایستگی و خودمختاری کارکنان می‌شود؛ در نتیجه افزایش انگیزش درونی کارکنان را در پی دارد.

1. Befort & Hattrup

2. Wang et al.

نظریه تعیین هدف از اینکه معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد بر انگیزش درونی تأثیرگذار است نیز حمایت می‌کند. هنگامی که کارکنان احساس که با مجموعه‌ای از معیارهای مشخص مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد، ارزیابی می‌شوند، انگیزش درونی بیشتری خواهند داشت (Lau & Roopnarain, 2014). پژوهش‌های مختلف نیز تأثیر معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد بر انگیزش درونی را بررسی کرده‌اند که مشخص شده است این معیارها تأثیر معناداری بر انگیزش درونی دارند (Lau & Roopnarain, 2014; Heshmati et al., 2016) با توجه به مطالب یادشده، فرضیه‌های مرتبط به‌صورت زیر مطرح می‌شوند:

H<sub>1</sub>: معیارهای مالی ارزیابی عملکرد تأثیر معناداری بر انگیزش درونی برای مشارکت در تعیین هدف دارند.

H<sub>2</sub>: معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد تأثیر معناداری بر انگیزش درونی برای مشارکت در تعیین هدف دارند.

در مقابل انگیزش درونی که درون‌زا است، انگیزش بیرونی، برون‌زا بوده و از منابع بیرونی نشئت می‌گیرد. هدف از چنین انگیزش ساختگی به‌احتمال زیاد در ارتباط با تحقق اهداف سازمان است (Wong-On-Wing et al., 2010). مدیران ارشد سازمان‌ها اطلاعات بیشتری در مورد معیارهای مالی نسبت به معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد دارند؛ زیرا 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 (Lau & Sholihin, 2005, Scully, 2015).

با توجه به اهمیت معیارها و عملکرد مالی برای مدیران ارشد، نه‌تنها این افراد در سازمان اطلاعات بیشتری در مورد این معیارها دارند، بلکه این گروه مسئولیت طراحی و استفاده از این معیارها را در سازمان بر عهده دارند؛ به‌عبارت‌دیگر اهداف سازمان و طراحی معیارهای مالی ابتدا توسط مدیران ارشد سازمان توسعه داده می‌شوند و سپس در اختیار واحدهای مختلف سازمان قرار می‌گیرند (Lau & Roopnarain, 2014)؛ 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 چون معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد طیف گسترده‌تر و وسیع‌تری را

شامل می‌شوند در سطح عملیاتی سازمان‌ها کاربرد فراوانی دارند ( Abdel-Maksoud et al., 2005 )

مدیران سازمان‌ها برای آگاهی بیشتر در مورد 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 ارزیابی می‌شوند و سیستم پاداش‌دهی خود را براساس این معیارها بدانند (از آنجاکه در طراحی این معیارها مشارکت داشته‌اند)، انگیزش بیرونی آن‌ها افزایش خواهد یافت ( Lau & Roopnarain, 2014 )

پژوهش‌های مختلف نشان داده است که استفاده از معیارهای مالی و غیرمالی برای ارزیابی عملکرد کارکنان انگیزش بیرونی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و بر مشارکت کارکنان در تعیین اهداف سازمانی تأثیرگذار است ( Lau & Roopnarain, 2014; Heshmati et al., 2016 )؛ از این رو فرضیه‌های مرتبط به صورت زیر مطرح مطرح می‌شود:

H<sub>3</sub>: معیارهای مالی ارزیابی عملکرد بر انگیزش بیرونی برای مشارکت در تعیین هدف، تأثیر معناداری دارند.

H<sub>4</sub>: معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد بر انگیزش بیرونی برای مشارکت در تعیین هدف، تأثیر معناداری دارند.

کارکنانی که در سیاست‌های سازمان مشارکت می‌کنند در دستیابی به اهداف سازمانی مشارکت و عملکرد بهتری از خود نشان خواهند داد (Lau & Roopnarain, 2014). وانگ - آن-وینگ و همکاران (۲۰۱۰)، بیان کردند کارکنان تمایل دارند در تعیین اهداف مشارکت داشته باشند که باعث انگیزش درونی آن‌ها نسبت به اهداف سازمانی خواهد شد و کارکنان از این طریق می‌توانند احساسات مطلوبی نسبت به سازمانی که در آن فعالیت می‌کنند به دست آورند؛ همچنین باعث رضایت شخصی و احساس تعلق آن‌ها نسبت به سازمان می‌شود. این موارد می‌تواند بر عملکرد شغلی تأثیرگذار باشد. از آنجاکه انگیزش بیرونی توسط سازمان صورت می‌گیرد، مشارکت کارکنان در به رسمیت شناختن این نوع انگیزاننده‌ها می‌تواند باعث بهبود عملکرد شغلی آن‌ها شود (Lau & Roopnarain, 2014).

انگیزش می‌تواند بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیرگذار باشد و در پژوهش‌های مختلف تأثیر آن بر عملکرد شغلی مورد بررسی قرار گرفته است که نشان‌دهنده تأثیر مثبت انگیزش بر عملکرد بوده است. یوسف و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، تأثیر انگیزش درونی و بیرونی بر عملکرد زمینه‌ای و وظیفه‌ای را بررسی کردند که ارتباط مثبتی بین انگیزش درونی و عملکرد وظیفه‌ای مشاهده شد؛ همچنین پژوهش آن‌ها نشان داد که ارتباط مثبتی بین انگیزش بیرونی و عملکرد زمینه‌ای و

1. Yousaf et al.



عملکرد وظیفه‌ای وجود دارد. روگستادیوس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، نشان دادند که انگیزش درونی می‌تواند باعث افزایش کیفیت خروجی کار کارگران شود. یافته‌های حشمتی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، نیز نشان‌دهنده تأثیر انگیزش درونی و بیرونی بر عملکرد شغلی است. موگبو<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) نشان داد که انگیزش بیرونی بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد. نتایج پژوهش شهزادی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۴)، حاکی از تأثیر انگیزش بر عملکرد شغلی کارکنان است. با توجه به مطالب مطرح‌شده فرضیه‌های زیر مطرح می‌شود:

H<sub>5</sub>: انگیزش درونی برای مشارکت در تعیین هدف تأثیر معناداری بر عملکرد شغلی دارد.

H<sub>6</sub>: انگیزش بیرونی برای مشارکت در تعیین هدف تأثیر معناداری بر عملکرد شغلی دارد.

استفاده از معیارهای ارزیابی عملکرد خواه این معیارهای مالی یا غیرمالی باشند، ممکن است درجه‌ای از رسمیت را در سیستم ارزیابی عملکرد برای کارکنان ایجاد کند (Lau & Roopnarain, 2014) (هارتمن و اسلاپنیکار<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹)، در مورد تعیین اهداف بیان کردند که تعیین سطح بالای تشریفات نشان می‌دهد که سرپرستان اهداف عملکردی را برای کارکنان مشخص کرده‌اند و به‌صورت نوشتاری و مقداری درآورده‌اند؛ از این‌رو استفاده از معیارهای ارزیابی عملکرد (مالی یا غیرمالی) می‌تواند به تشریح روش‌های ارزیابی عملکرد کمک کند.

کارکنان در چنین شرایطی احساس بهتری نسبت به ارزیابی عملکرد خود خواهند داشت. آن‌ها نسبت به زمانی که هیچ معیار مشخصی برای ارزیابی عملکرد آن‌ها وجود نداشته باشد، احساس علاقه و انگیزش بیشتری برای مشارکت در تعیین اهداف خواهند داشت؛ در نتیجه استفاده از معیارهای ارزیابی عملکرد به انگیزش درونی برای مشارکت در تعیین هدف منجر خواهد شد (Lau & Roopnarain, 2014).

آکین بویل و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۳)، نشان دادند که مشارکت کارکنان در طراحی ارزیابی عملکرد باعث افزایش رضایت شغلی و در نتیجه باعث بهبود عملکرد کارکنان می‌شود. مینا<sup>۷</sup> (۲۰۱۵)، در پژوهشی به بررسی تأثیر سیستم ارزیابی عملکرد بر عملکرد کارکنان پرداخت و به این نتیجه رسید که ادراک کارکنان نسبت به شیوه‌های ارزیابی عملکرد در تمامی سازمان‌ها مهم است و باعث افزایش انگیزش و بهبود عملکرد کارکنان می‌شود؛ در نتیجه برای دستیابی به مجموعه‌ای از اهداف توسط سازمان‌ها سودمند است. فرضیه‌های مرتبط به‌صورت زیر مطرح می‌شود:

1. Rogstadius et al.
2. Heshmati et al.
3. Muogbo
4. Shahzadi et al.
5. Hartman & Slapnick
6. Akinbowale et al.
7. Maina

H7: معیارهای مالی ارزیابی عملکرد از طریق متغیر واسطه انگیزش درونی برای مشارکت در تعیین هدف بر عملکرد شغلی تأثیر معناداری دارند.

H8: معیارهای مالی ارزیابی عملکرد از طریق متغیر واسطه انگیزش بیرونی برای مشارکت در تعیین هدف بر عملکرد شغلی تأثیر معناداری دارند.

به‌کارگیری معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد در صورتی با موفقیت همراه خواهد بود که استفاده از این معیارها به پاداش و عملکرد کارکنان گره خورده باشد (Banker et al., 2004). کارکنان نیز در این صورت به استفاده از این معیارها برای ارزیابی عملکرد علاقه‌مند می‌شوند و به‌احتمال زیاد تلاش و توجه خود را با توجه به این معیارها و بسته‌های پیشنهادی پاداش به کار خواهند بست. در صورتی که یک سازمان مجموعه‌ای محدود از معیارها را برای ارزیابی عملکرد کارکنان خود داشته باشد، باعث کاهش انگیزش کارکنان می‌شود؛ اما اگر کارکنان با مجموعه‌ای متفاوت و متنوع از معیارها ارزیابی شوند، باعث افزایش انگیزش آن‌ها برای مشارکت در تعیین هدف و در نتیجه افزایش عملکرد خواهد شد (Lau & Roopnarain, 2014)

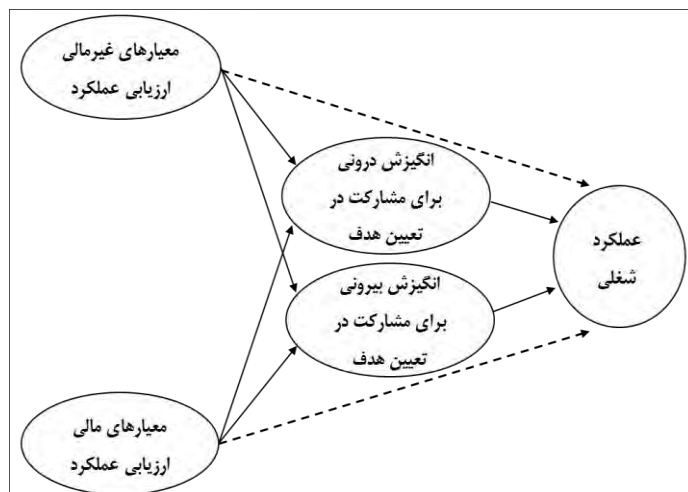
کاپلان و اتکینسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) معتقدند که اگر می‌خواهید کارکنانی با انگیزه در سازمان داشته باشید که به‌خوبی اهداف سازمانی را دنبال کنند و برای دستیابی به این اهداف از روش‌های مختلف پاداش استفاده می‌کنید، نمی‌توانید معیارهای ارزیابی عملکرد را نادیده بگیرید؛ چون صرف دادن پاداش به کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمانی، نمی‌تواند باعث ایجاد انگیزش در کارکنان شود؛ بنابراین با توجه به اینکه معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد به ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش‌دهی گره خورده است، باید سازمان‌ها به پیامدهای رفتاری استفاده از چنین معیارهایی توجه خاص داشته باشد. کارکنانی که با معیارهای ارزیابی عملکرد سنتی ارزیابی می‌شدند، امروزه با استفاده از معیارهای غیرمالی، مانند کیفیت محصول، رضایت مشتری، پیشرفت فناوری و غیره واکنش متفاوتی از خود نشان می‌دهند و عملکرد بهتری خواهند داشت (Lau, 2015) فرضیه‌های مرتبط به‌صورت زیر مطرح می‌شوند:

H9: معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد از طریق متغیر واسطه انگیزش درونی برای مشارکت در تعیین هدف بر عملکرد شغلی تأثیر معناداری دارند.

H10: معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد از طریق متغیر واسطه انگیزش بیرونی برای مشارکت در تعیین هدف بر عملکرد شغلی تأثیر معناداری دارند.

بنابر مطالب و فرضیه‌های ارائه‌شده، مدل مفهومی پژوهش به‌صورت شکل ۱، ترسیم شده است:

1. Kaplan & Atkinson



شکل ۱. مدل نظری پژوهش

### ۳. روش شناسی

از آنجاکه در پژوهش حاضر سعی شده است به بررسی و توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص توجه و کمک شود، می‌توان آن را جزو پژوهش‌های کاربردی به‌شمار آورد و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های توصیفی - همبستگی است. در پژوهش حاضر کارکنان اداره آب و فاضلاب شهر اهواز در سال ۱۳۹۵ به‌عنوان جامعه آماری انتخاب شدند که تعداد آن‌ها ۱۳۰۰ نفر بود. نمونه آماری با استفاده از فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود، تعداد ۲۹۷ نفر برآورد شد.

$$n = \frac{N z_{\alpha}^2 p (1-p)}{\varepsilon^2 (N-1) + z_{\alpha}^2 P (1-P)} = \frac{1300 \times (1.96)^2 \times 0.5 (1-0.5)}{(1299-1) \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.5 (1-0.5)} = 297$$

برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد؛ به این صورت که در ساعت‌های مختلف به شعب اداره آب و فاضلاب اهواز مراجعه شده و پرسشنامه در اختیار کارکنان قرار داده می‌شد. برای اطمینان از پوشش نمونه (۲۹۷) تعداد ۳۵۰ پرسشنامه در میان کارکنان اداره آب و فاضلاب اهواز توزیع و ۳۱۰ پرسشنامه جمع‌آوری شد که از میان آن‌ها تعداد ۲۹۹ پرسشنامه به‌درستی تکمیل شده بود و مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

برای سنجش متغیرهای معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد از هر یک از پاسخ‌دهندگان پرسیده شد، «هنگامی که یک سرپرست عملکرد شما را ارزیابی می‌کند تا چه اندازه به هر یک از موارد زیر اهمیت می‌دهد» که پاسخ‌دهندگان از (۱) به معنای خیلی کم تا (۵) به معنای خیلی زیاد به سؤال‌ها پاسخ دادند.

برای سنجش متغیر عملکرد شغلی از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت که از (۱) به معنای کاملاً مخالفم تا (۵) به معنای کاملاً موافقم استفاده شد. سؤال‌های مربوط به متغیرهای انگیزش درونی و بیرونی برای مشارکت در تعیین هدف از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت که از (۱) به معنای خیلی کم تا (۵) به معنای خیلی زیاد استفاده شده است.

برای دستیابی به اعتبار پرسشنامه، از دو روش روایی منطقی و منابع معتبر استفاده شد که روایی منطقی شامل روایی ظاهری و روایی محتوا است. روایی ظاهری، به این معنا است که گویه‌های یک پرسشنامه در ظاهر به موضوعی که تلاش می‌شود اندازه‌گیری شود، مربوط باشد و همان موضوع را مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار دهد (گویه‌های پرسشنامه بی‌ربط به موضوع موردسنجش نباشد). هر پرسشنامه حداقل باید دارای روایی ظاهری باشد. در این حالت برای تعیین روایی محتوا، کمیت و کیفیت سؤال‌ها توسط خبرگان موردبررسی قرار می‌گیرد (مؤمنی و فعال قیومی، ۱۳۸۷: ۶۸).

در این پژوهش، روایی محتوا توسط استادان راهنما تأیید شد و پژوهشگر با مراجعه به مقاله‌هایی که از این پرسشنامه استفاده کرده بودند، اعتبار ابزار اندازه‌گیری را بررسی کرد. برای محاسبه پایایی پژوهش، ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار SPSS آزمون شد که مقدار این ضریب در جدول ۱، نشان داده شده است، با توجه به اینکه این مقدار برای متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۷۰ است، پایایی ابزار مورد استفاده در پژوهش قابل قبول است. برای تجزیه و تحلیل متغیرها و داده‌های پژوهش از نرم‌افزار SPSS، نسخه ۲۲ و AMOS، نسخه ۱۸ استفاده شد.

جدول ۱. ضریب آلفای کرونیخ، گویه‌ها و منابع متغیرهای پژوهش

منبع	آلفا	گویه‌ها	متغیر
لائو و امیرتالینگام <sup>۱</sup> (۲۰۱۴)	۰/۹۳۰	توانایی من در محقق کردن اهداف موردنظر سازمان (مثل کاهش هزینه‌ها یا بهبود درآمد خدمات)	معیارهای مالی ارزیابی عملکرد
		توانایی من در جلوگیری از انحرافات نامطلوب بودجه‌ای سازمان (مثل افزایش هزینه‌های سازمان)	
		توانایی من در بهبود درآمد سازمان یا کاهش هزینه‌های سازمان	
		توانایی عملکردی من در زمینه کاهش هزینه‌های سازمان و رشد خدمات ارائه‌شده	
لائو <sup>۲</sup> (۲۰۱۱)	۰/۸۵۵	رضایت کارکنان و همکاران از عملکرد در واحدی که در آن کار می‌کنم. تلاش برای آموزش به همکاران و سایر کارکنان واحدی که در آن کار می‌کنم.	معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد
		تلاش برای حفظ و نگهداری همکاران و سایر کارکنان در واحدی که در آن کار می‌کنم.	
		تلاش‌هایی که برای توسعه خلاقیت و نوآوری در واحد مربوطه انجام می‌دهم.	
		پذیرش (تطبيق) فناوری‌های جدید در واحدی که در آن کار می‌کنم.	
وونگ-آن-وینگ و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۱۰)	۰/۸۰۶	مشارکت در تعیین اهداف، احساس موفقیت و پیروزی در من ایجاد می‌کند. مشارکت در تعیین اهداف، حس رضایت درونی را تقویت می‌کند. مشارکت در تعیین اهداف، موجب بهبود حس تعلق سازمانی می‌شود.	مشارکت در تعیین هدف
		اگر در تعیین اهداف مشارکت کنم، می‌توانم اطلاعات خوبی درباره شغلم به‌دست بیاورم.	
		با مشارکت در تعیین اهداف، می‌توانم بهتر از اطلاعات استفاده کنم. مشارکت در تعیین اهداف موجب بهبود نگرش سرپرستان یا مافوق درباره من شود.	
لائو و روپناراین <sup>۴</sup> ۲۰۱۴	۰/۶۹۵	در حوزه فعالیت‌های شغلی، مسئولیت برنامه‌ریزی را برعهده دارم. در حوزه فعالیت‌های کاری، وظیفه هماهنگی فعالیت‌ها را برعهده دارم. مسئولیت ارزیابی فعالیت سایر همکاران را برعهده می‌گیرم.	عملکرد شغلی
		درباره موضوع‌های مهم در حوزه کاری به پژوهش و جست‌وجوی اطلاعات لازم می‌پردازم.	
		وظیفه جذب و حفظ کارکنان را در سازمان می‌پذیرم.	
		حاضرم برای فعالیت‌های حوزه کاری‌ام به مذاکره بپردازم.	
		به‌طور کلی میزان موفقیت عملکرد خود را خوب ارزیابی می‌کنم.	

1. Lau & Amirthalingam
2. Lau
3. Wong-On-Wing et al
4. Lau & Roopnarain

برای بررسی کفایت تعداد نمونه از شاخص بارتلت KMO<sup>۱</sup> استفاده شد که بیشتر از مقدار ۰/۶ و سطح معناداری کمتر از ۵ درصد است که نتایج آن در جدول ۲، نشان از کفایت تعداد نمونه‌های موردبررسی برای بررسی تحلیل عاملی دارد. برای تجزیه و تحلیل متغیرها و داده‌های پژوهش از نرم‌افزار SPSS، نسخه ۲۲ و AMOS، نسخه ۱۸ استفاده شد.

جدول ۲. نتایج بررسی کفایت نمونه بر اساس آزمون بارتلت و KMO

شاخص KMO	سطح معناداری
۰/۸۱۲	۰/۰۰۰

#### ۴. تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش در دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی صورت می‌گیرد:

**آمار توصیفی.** در پژوهش حاضر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان و توصیف متغیرهای پژوهش بررسی می‌شود. در جدول ۳، آمار توصیفی برحسب متغیرهای پژوهش نشان داده شده است.

جدول ۳. توصیف متغیرهای پژوهش

متغیرها	دامنه	حداقل مقدار	حداکثر مقدار	میانگین	انحراف معیار	واریانس
معیارهای مالی ارزیابی عملکرد	۴	۱	۵	۳/۹۹۳۳	۱/۰۸۴۵۰	۱/۱۷۶
معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد	۴	۱	۵	۳/۷۱۵۷	۰/۸۲۹۸۹	۰/۶۸۸
انگیزش درونی برای مشارکت در تعیین هدف	۴	۱	۵	۴/۰۰۶۷	۱/۱۰۰۴۵	۱/۲۱۱
انگیزش بیرونی برای مشارکت در تعیین هدف	۴	۱	۵	۳/۵۴۲۹	۱/۱۶۹۱۱	۱/۳۶۷
عملکرد شغلی	۴	۱	۵	۳/۵۹۹۱	۱/۰۶۵۴۱	۱/۱۳۵

آمار توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در جدول ۴، نشان می‌دهد که بیشترین فراوانی را کارکنان مرد (۲۲ نفر) تشکیل می‌دهند و بیشترین فراوانی مربوط به کارکنان ۳۱ تا ۴۰ ساله (۱۶۸ نفر) است. بیشترین فراوانی در تحصیلات مربوط به کارکنانی بود که تحصیلات فوق‌دیپلم (۱۰۸) داشتند و کارکنان دارای سابقه خدمت ۵ تا ۱۰ سال (۱۱۲ نفر) دارای بیشترین فراوانی بودند.

1. Kaiser-Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy

جدول ۴. توزیع فراوانی نمونه آماری برحسب متغیرهای جمعیت‌شناختی

متغیرهای جمعیت‌شناختی پژوهش	فراوانی	درصد فراوانی (%)
جنسیت	مرد	۲۲۲
	زن	۷۷
سن	۲۱-۳۰	۹۴
	۳۱-۴۰	۱۶۸
	۴۱-۵۰	۳۴
	۵۱-۶۰	۳
	دیپلم	۶۲
	فوق دیپلم	۱۰۸
تحصیلات	لیسانس	۱۰۷
	فوق لیسانس و بالاتر	۲۲
	کمتر از ۵ سال	۱۰۶
سابقه خدمت	۵ تا ۱۰ سال	۱۱۲
	۱۰ تا ۱۵ سال	۶۴
	۱۵ سال به بالا	۱۷
	مجموع	۲۹۹

آمار استنباطی. نتایج آزمون فرضیه‌های روابط مستقیم پژوهش در جدول ۵، ارائه شده است.

جدول ۵. نتایج آزمون فرضیه‌های روابط مستقیم

جهت رابطه	وزن رگرسیون	خطای معیار	مقدار بحرانی	سطح معناداری
معیارهای مالی ارزیابی عملکرد ← انگیزش درونی برای مشارکت در تعیین هدف	۰/۳۷۲	۰/۱۱۲	۳/۶۶۲	۰/۰۰۰
معیارهای مالی ارزیابی عملکرد ← انگیزش بیرونی برای مشارکت در تعیین هدف	۰/۱۴۲	۰/۱۰۰	۱/۵۸۰	۰/۱۱۴
معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد ← انگیزش درونی برای مشارکت در تعیین هدف	۰/۲۷۴	۰/۰۷۸	۲/۹۶۹	۰/۰۰۳
معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد ← انگیزش بیرونی برای مشارکت در تعیین هدف	۰/۲۴۷	۰/۰۸۶	۲/۴۸۷	۰/۰۱۳
انگیزش درونی برای مشارکت در تعیین هدف ← عملکرد شغلی	۰/۹۲۱	۰/۲۱۰	۵/۲۲۷	۰/۰۰۰
انگیزش بیرونی برای مشارکت در تعیین هدف ← عملکرد شغلی	۰/۱۹۲	۰/۰۸۸	۲/۵۶۱	۰/۰۱۰

با توجه به نتایج جدول ۵، یافته‌های پژوهش به صورت زیر است:

**فرضیه اول.** معیارهای مالی ارزیابی عملکرد، تأثیر معناداری بر انگیزش درونی برای مشارکت در تعیین هدف دارند.

در بررسی فرضیه اول با توجه به اینکه مقدار بحرانی (۳/۶۶۲) از ۱/۹۶ بیشتر است و سطح معناداری صفر که کمتر از ۵ درصد است، این فرضیه تأیید می‌شود.

**فرضیه دوم.** معیارهای مالی ارزیابی عملکرد، تأثیر معناداری بر انگیزش بیرونی برای مشارکت در تعیین هدف دارند.

در بررسی فرضیه دوم با توجه به اینکه مقدار بحرانی (۱/۵۸۰) از ۱/۹۶ کمتر است و سطح معناداری ۰/۱۱۴ که بیشتر از ۵ درصد است، این فرضیه رد می‌شود.

**فرضیه سوم.** معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد، تأثیر معناداری بر انگیزش درونی برای مشارکت در تعیین هدف دارند.

در بررسی فرضیه سوم با توجه به اینکه مقدار بحرانی (۲/۹۶۹) از ۱/۹۶ بیشتر است و سطح معناداری ۰/۰۰۳ که کمتر از ۵ درصد است، این فرضیه تأیید می‌شود.

**فرضیه چهارم.** معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد، تأثیر معناداری بر انگیزش بیرونی برای مشارکت در تعیین هدف دارند.

در بررسی فرضیه چهارم با توجه به اینکه مقدار بحرانی (۲/۴۸۷) از ۱/۹۶ بیشتر است و سطح معناداری ۰/۰۱۳ که کمتر از ۵ درصد است، این فرضیه تأیید می‌شود.

**فرضیه پنجم.** انگیزش درونی برای مشارکت در تعیین هدف، تأثیر معناداری بر عملکرد شغلی دارد.

در بررسی فرضیه پنجم با توجه به اینکه مقدار بحرانی (۵/۲۲۷) از ۱/۹۶ بیشتر است و سطح معناداری صفر که کمتر از ۵ درصد است، این فرضیه تأیید می‌شود.

**فرضیه ششم.** انگیزش بیرونی برای مشارکت در تعیین هدف، تأثیر معناداری بر عملکرد شغلی دارد.

در بررسی فرضیه ششم با توجه به اینکه مقدار بحرانی (۲/۵۶۱) از ۱/۹۶ بیشتر است و سطح معناداری ۰/۰۱۰ که کمتر از ۵ درصد است، این فرضیه تأیید می‌شود.

تأثیر غیرمستقیم متغیرهای مستقل (معیارهای مالی ارزیابی عملکرد و معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد) از طریق متغیرهای میانجی (انگیزش درونی برای مشارکت در تعیین هدف و



انگیزش بیرونی برای مشارکت در تعیین هدف) بر متغیر وابسته (عملکرد شغلی) با استفاده از روش بوت استرپ<sup>۱</sup> و با شمار نمونه‌گیری مجدد ۵۰۰۰ و در سطح معناداری ۹۵ درصد در نرم‌افزار AMOS موردآزمون قرار گرفت که نتایج آن در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶. نتایج روش بوت استرپ مربوط به روابط غیرمستقیم

جهت رابطه	ضریب غیرمستقیم	حد پایین	حد بالا	سطح معناداری
معیارهای مالی ارزیابی عملکرد ← انگیزش درونی برای مشارکت در تعیین هدف ← عملکرد شغلی	۰/۳۶۶	۰/۲۳۴	۰/۴۹۴	۰/۰۰۲
معیارهای مالی ارزیابی عملکرد ← انگیزش بیرونی برای مشارکت در تعیین هدف ← عملکرد شغلی	۰/۰۴۷	۰/۰۰۳	۰/۱۵۵	۰/۰۶۷
معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد ← انگیزش درونی برای مشارکت در تعیین هدف ← عملکرد شغلی	۰/۲۷۵	۰/۱۴۲	۰/۴۱۵	۰/۰۰۱
معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد ← انگیزش بیرونی برای مشارکت در تعیین هدف ← عملکرد شغلی	۰/۰۶۱	۰/۰۱۳	۰/۱۳۸	۰/۰۱۶

با توجه به نتایج جدول ۶، یافته‌های پژوهش به‌صورت زیر است:

**فرضیه هفتم.** معیارهای مالی ارزیابی عملکرد از طریق متغیر واسطه انگیزش درونی برای مشارکت در تعیین هدف بر عملکرد شغلی تأثیر معناداری دارند.  
از آنجاکه حد بالا (۰/۴۹۴) و حد پایین (۰/۲۳۴) صفر را شامل نمی‌شود و سطح معناداری کمتر از ۵ درصد (۰/۰۰۲) است، فرضیه هفتم پژوهش تأیید می‌شود.

**فرضیه هشتم.** معیارهای مالی ارزیابی عملکرد از طریق متغیر واسطه انگیزش بیرونی برای مشارکت در تعیین هدف بر عملکرد شغلی تأثیر معناداری دارند.  
از آنجاکه حد بالا (۰/۱۵۵) و حد پایین (۰/۰۰۳) صفر را شامل نمی‌شود ولی سطح معناداری بیشتر از ۵ درصد (۰/۰۶۷) است، فرضیه هشتم پژوهش رد می‌شود.

**فرضیه نهم.** معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد از طریق متغیر واسطه انگیزش درونی برای مشارکت در تعیین هدف بر عملکرد شغلی تأثیر معناداری دارند.  
از آنجاکه حد بالا (۰/۴۱۵) و حد پایین (۰/۱۴۲) صفر را شامل نمی‌شود و سطح معناداری کمتر از ۵ درصد (۰/۰۰۱) است، فرضیه نهم پژوهش تأیید می‌شود.

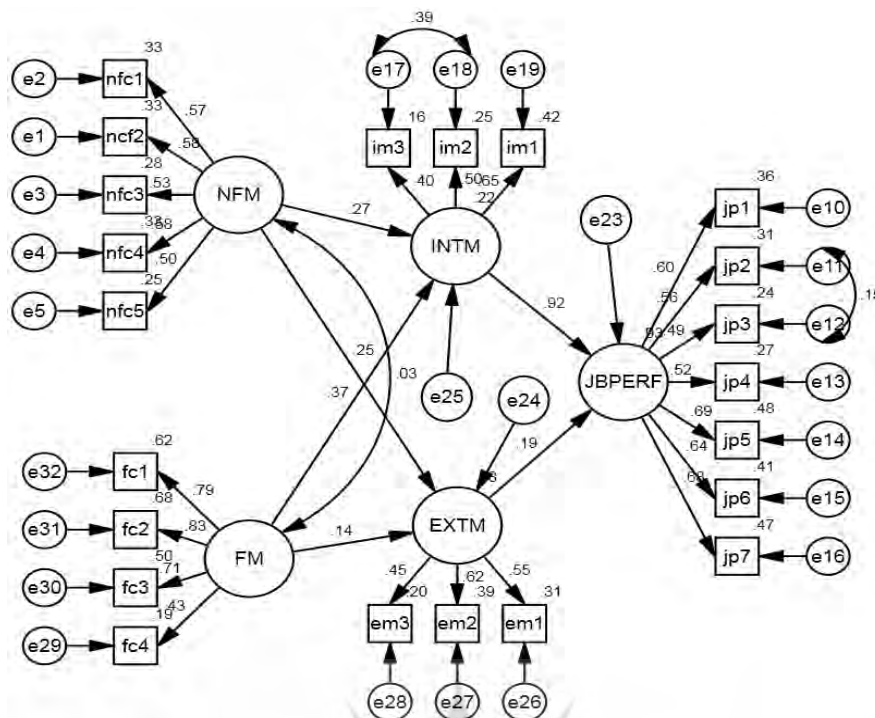
فرضیه دهم. معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد از طریق متغیر واسطه انگیزش بیرونی برای مشارکت در تعیین هدف بر عملکرد شغلی تأثیر معناداری دارند. از آنجا که حد بالا (۰/۱۳۸) و حد پایین (۰/۰۱۳) صفر را شامل نمی‌شود و سطح معناداری کمتر از ۵ درصد (۰/۰۱۶) است، فرضیه فرعی دهم پژوهش تأیید می‌شود.

بررسی شاخص‌های برازش و مدل معادلات ساختاری پژوهش. از آنجا که نسبت کای دو بر درجه آزادی در مدل کمتر از مقدار ۳ (برابر با ۱/۶۴۵) و مقدار RMSEA نیز کمتر از ۰/۰۸ (برابر با ۰/۰۴۷) است، اعتبار و برازندگی مناسب مدل تأیید می‌شود. سایر شاخص‌های برازندگی مدل در جدول ۷، نشان می‌دهد که تمامی این شاخص‌ها در وضعیت خوبی قرار دارند.

جدول ۷. شاخص‌های برازندگی مدل پژوهش

شاخص (به فارسی)	به اختصار	مقدار برآورد شده	حد مطلوب	نتیجه
ریشه میانگین مجذورات تقریب	RMSEA	۰/۰۴۷	< ۰/۰۸	مطلوب
کای اسکوتر / کای دو بر درجه آزادی	CMIN/DF	۱/۶۴۵	۱ تا ۳	مطلوب
شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۱۷	> ۰/۹	مطلوب
شاخص توکر لویس	TLI	۰/۹۰۴	> ۰/۹	مطلوب
شاخص برازش اضافی	IFI	۰/۹۱۹	> ۰/۹	مطلوب
شاخص نیکویی برازش	GFI	۰/۹۰۸	> ۰/۹	مطلوب

به منظور سنجش روابطی که در فرضیه‌ها ذکر شده بود از مدل معادلات ساختاری استفاده شد که در شکل ۲، نشان داده شده است.



شکل ۲. مدل اصلاح شده معادلات ساختاری پژوهش در حالت استاندارد

**یافته‌های جانبی پژوهش.** بعد از بررسی فرضیه‌های مستقیم و غیرمستقیم پژوهش نقش دو ویژگی، یعنی جنسیت و تحصیلات بر عملکرد شغلی مورد بررسی قرار گرفت. بین میانگین عملکرد شغلی مردان و زنان تفاوت معناداری وجود ندارد.

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 \quad , \quad H_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

بر اساس آزمون لوزن، مقدار F برابر با ۲/۴۷۷ و سطح معناداری آن برابر با ۰/۱۱۷ بود؛ بنابراین فرض برابری واریانس‌های دو گروه پذیرفته می‌شود. نتایج آزمون این فرضیه در جدول ۸ ارائه شده است.

جدول ۸. نقش جنسیت در عملکرد شغلی

آزمون t برای مقایسه میانگین‌ها							
فرض	آماره t	درجه آزادی	معناداری (دو دنباله)	اختلاف میانگین	فاصله خطای انحراف معیار	فاصله اطمینان ۹۵ درصد حد پایین	فاصله اطمینان ۹۵ درصد حد بالا
برابری واریانس‌ها	-۰/۵۳۲	۲۹۷	۰/۵۹۵	-۰/۰۷۵۱۲	۰/۱۴۱۰۸	-۰/۳۵۲۷۶	۰/۲۰۲۵۱

با توجه به اینکه سطح معناداری بیشتر از ۵ درصد است، فرضیه صفر تأیید قرار می‌گیرد؛ یعنی بین میانگین عملکرد شغلی مردان و زنان، تفاوت معناداری وجود ندارد. میانگین عملکرد شغلی کارکنان با تحصیلات مختلف، تفاوت معناداری با یکدیگر ندارد.

حداقل یک جفت از میانگین‌ها با هم تفاوت دارند.  $H_1 = H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$

با توجه به جدول ۹، از آنجاکه سطح معناداری بیشتر از ۵ درصد است؛ فرض صفر پذیرفته و فرض مقابل آن رد می‌شود؛ یعنی عملکرد شغلی کارکنان با تحصیلات مختلف، تفاوت معناداری با یکدیگر ندارد.

جدول ۹. نقش تحصیلات در عملکرد شغلی

سطح معناداری	آماره آزمون	میانگین مجزورات	درجه آزادی	جمع مجزورات	تحصیلات
		۰/۶۳۹	۳	۱/۹۲۸	بین‌گروهی
۰/۶۳۹	۰/۵۶۴	۱/۱۴۰	۲۹۵	۳۳۶/۳۳۲	درون‌گروهی
			۲۹۸	۳۳۸/۲۶۰	کل

##### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد بر انگیزش درونی برای مشارکت در تعیین هدف و انگیزش بیرونی برای مشارکت در تعیین هدف تأثیر معناداری دارند که با نتایج پژوهش لائو و روپناراین (۲۰۱۴) و حشمتی و همکاران (۲۰۱۶)، مطابقت دارد. معیارهای مالی ارزیابی عملکرد بر انگیزش درونی کارکنان برای مشارکت در تعیین هدف تأثیر معناداری دارد که با نتایج پژوهش لائو و روپناراین (۲۰۱۴) و حشمتی و همکاران (۲۰۱۶)، هم‌راستا است.

معیارهای مالی ارزیابی عملکرد بر انگیزش بیرونی کارکنان برای مشارکت در تعیین هدف، تأثیر معناداری نداشت که نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش لائو و روپناراین (۲۰۱۴) هم‌خوانی دارد. از جمله نتایج این پژوهش تأثیر معنادار بین انگیزش درونی کارکنان برای مشارکت در تعیین هدف و عملکرد شغلی است که نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش حشمتی و همکاران (۲۰۱۶)، یوسف و همکاران (۲۰۱۵)، روگستادیوس و همکاران (۲۰۱۱)، وانگ-آن-وینگ و

همکاران (۲۰۱۰)، ایوب<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) و احمدی و همکاران (۱۳۹۳) مطابقت دارد و با نتایج پژوهش لائو و روپناراین (۲۰۱۴)، موگبو (۲۰۱۳)، حیاتی و کانیاگو<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) و آکنبی<sup>۳</sup> (۲۰۱۱)، همخوانی ندارد. از دیگر نتایج پژوهش حاضر تأثیر معنادار بین انگیزش بیرونی برای مشارکت در تعیین هدف و عملکرد شغلی است که با نتایج پژوهش حشمتی و همکاران (۲۰۱۶)، میلکا و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۵)، لائو و روپناراین (۲۰۱۴)، موگبو (۲۰۱۳)، زین‌الدین و زینالی<sup>۵</sup> (۲۰۱۲)، آکنبی (۲۰۱۱)، ایوب (۲۰۱۰) و وانگ-آن-وینگ و همکاران (۲۰۱۰)، مطابقت دارد؛ همچنین معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد از طریق متغیرهای انگیزش درونی برای مشارکت در تعیین هدف و انگیزش بیرونی برای مشارکت در تعیین هدف بر عملکرد شغلی تأثیر معناداری دارند و معیارهای مالی ارزیابی عملکرد از طریق انگیزش درونی کارکنان برای مشارکت در تعیین هدف بر عملکرد شغلی تأثیر معناداری دارند که در پژوهش لائو و روپناراین (۲۰۱۴)، نیز این نتایج به‌دست آمده است. نتایج پژوهش همچنین نشان داد که جنسیت و تحصیلات کارکنان بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر معناداری ندارد.

با توجه به افزایش تلاش سازمان‌ها برای جذب و به‌کارگیری منابع انسانی بااستعداد و باانگیزه، مدیران و کارشناسان منابع انسانی سازمان‌ها برای پیشتازی در جذب این افراد، تلاش می‌کنند محیطی در سازمان به‌وجود آورند که افراد در آن احساس نشاط، انرژی و یادگیری کنند و از این طریق زمینه حفظ این نیرو و بهبود عملکرد آنان فراهم شود. یکی از سازوکارهای شکل‌گیری چنین محیطی، ایجاد انگیزش در کارکنان است که این مهم از طریق توجه به معیارهای متناسب برای ارزیابی عملکرد کارکنان قابل‌حصول است. سازمان‌ها در صورت توجه به این امر و طراحی مشاغل خود به‌گونه‌ای که موجب افزایش انگیزش کارکنان شود، می‌توانند محیطی جذاب و سرشار از یادگیری و نشاط در سازمان ایجاد کنند و با بهره‌مندی از مزیت‌های ایجاد انگیزش در کارکنان، بهره‌وری و عملکرد خود را در مقایسه با سازمان‌های دیگر بهبود دهند.

اهمیت‌دادن به معیارهای مالی از سوی سازمان‌ها می‌تواند باعث انگیزش (درونی و بیرونی) و بهبود عملکرد شغلی کارکنان در سازمان شود؛ زیرا این معیارها برای کارکنان ملموس‌تر است. اهمیت‌دادن به این معیارها از طرف سازمان‌ها می‌تواند باعث تقویت محرک‌هایی از سوی کارکنان و در نتیجه افزایش انگیزش درونی و بیرونی آنان شود. بر این اساس پیشنهاد می‌شود که سرپرستان و مدیران سازمان‌ها از معیارهایی مالی دیگری مانند درآمدهای عملیاتی، نرخ رشد

---

1. Ayub  
2. Hayati & Caniago  
3. Akanbi  
4. Milka et al  
5. Zainuddin & Zainal

فروش، نرخ بازگشت سرمایه، میزان سهم بازار، مدت‌زمان تحویل کالا و خدمات به مشتری، نرخ ضایعات و توانایی دستیابی به اهداف مالی موردنظر سازمان استفاده کنند. کارکنان نه تنها با استفاده از معیارهای مالی ارزیابی عملکرد برانگیخته می‌شوند، بلکه استفاده از معیارهای غیرمالی، مانند میزان رضایت همکاران، رؤسا و زیردستان، میزان تلاش کارکنان برای آموزش به همکاران، تلاش برای حفظ و نگهداری و ادامه خدمت کارکنان، تلاش کارکنان برای ایجاد خلاقیت و نوآوری در سازمان و میزان تطبیق و پذیرش فناوری‌های جدید از طرف کارکنان باعث ایجاد انگیزش درونی و بیرونی در آن‌ها خواهد شد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها علاوه بر اهمیت دادن به معیارهای مالی ارزیابی عملکرد که ملموس هستند، از معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد که عینیت کمتری دارند، اما دارای مطلوبیت بیشتری برای کارکنان هستند، استفاده کنند؛ زیرا اهمیت دادن به این موارد می‌تواند باعث شود کارکنان از رویه‌های ارزیابی عملکرد رضایت داشته باشند و به تقویت انگیزش درونی و بیرونی افراد و درنهایت بهبود عملکرد شغلی منجر خواهد شد.

برای افزایش عملکرد شغلی کارکنان، مدیران سازمان‌های دولتی، به‌خصوص مدیران واحد منابع انسانی، باید از طریق واگذاری اختیار و وظایف مهم به کارکنان، استفاده از معیارهایی مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد در سیستم ارزیابی عملکرد متناسب با نوع فعالیت‌های کارکنان در سازمان‌ها حس معناداری را در آنان به‌وجود 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 تا کارکنان احساس کنند که نه تنها با معیارهای مالی ارزیابی می‌شوند، بلکه معیارهای دیگری برای ارزیابی عملکرد به‌کار می‌رود که باعث افزایش بروز رفتار شهروندی کارکنان در سازمان خواهد شد. همچنین استفاده از شیوه‌هایی چون غنی‌سازی شغلی، ایجاد گروه‌های کاری خودگردان، مدیریت مشارکتی و مشورت با نمایندگان کارکنان برای استفاده از معیارهای جدید ارزیابی عملکرد، می‌تواند سبب افزایش استقلال عمل کارکنان شود.

نظرخواهی از کارکنان برای طراحی معیارهای ارزیابی عملکرد می‌تواند شرایط ایجاد انگیزش درونی و بیرونی را در آنان فراهم کند. در این زمینه استفاده از انواع معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد که از نظر کارکنان موردقبول واقع شوند، می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد نگرش مثبت در کارکنان و انگیزش درونی و بیرونی و درنتیجه موجب تعهد به انجام وظایف و رضایت از رویه‌های ارزیابی عملکرد و درنهایت بهبود عملکرد کارکنان در سازمان شود؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها از بازخوردهای متناسب برای افزایش انگیزش کارکنان استفاده کنند؛ زیرا

این بازخوردها باعث می‌شود کارکنان از نقاط قوت و ضعف عملکردی خود آگاه شوند و یکی از سازوکارهای مناسب برای بازخورد مناسب استفاده از معیارهای مطلوب و مناسب ارزیابی عملکرد است. پیشنهاد می‌شود پژوهشگران موضوع‌های زیر را در پژوهش‌های خود مدنظر قرار دهند:

۱. بررسی تأثیر معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد و تأثیر آن بر انگیزش، تمایل به جابه‌جایی کارکنان در سازمان و رفتار شهروندی سازمانی؛

۲. بررسی تأثیر معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد و تأثیر آن بر نگرش و تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان؛

۳. تأثیر معیارهای ارزیابی عملکرد بر اعتماد به رویه‌های ارزیابی عملکرد، اعتماد به سرپرست، عدالت رویه‌ای و رفتار کارکنان.

در ادامه یادآور می‌شود چنانچه محدودیت زمانی و مالی کمتری وجود داشته باشد و جامعه آماری گسترده‌تری بررسی شود، به لحاظ تعمیم‌پذیری قابلیت تعمیم بیشتری فراهم می‌شود.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع

۱. احدی، بهمن، فتحی، آیت اله و عبدالمحمدی کریم (۱۳۹۳). بررسی عوامل روان‌شناختی مؤثر بر عملکرد شغلی کارکنان فرماندهی انتظامی آذربایجان شرقی، فصلنامه دانش انتظامی آذربایجان شرقی، ۴(۴)، ۶۳-۷۸.
۲. احمدی، مالک، امانی ساری بگلو، جواد و معصومی وحیده (۱۳۹۳). کاربرد نظریه‌ی خودمختاری در پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان تربیت‌بدنی. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۳(۲)، ۷۷-۸۸.
۳. انصاری، منوچهر، رحمانی یوشانلوپی، حسین، دانیالی ده حوض، محمود و مردانی ایوب (۱۳۹۰). بررسی تأثیر معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی از دیدگاه کارکنان شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار. بررسی‌های حسابداری و حسابرسی، ۱۸(۶۳)، ۲۰-۱.
۴. رضائیان، علی (۱۳۹۰). مبانی سازمان و مدیریت (چاپ چهاردهم). تهران: انتشارات سمت.
۵. سپهوند، رضا، نصر اصفهانی، علی، عارف نژاد، محسن، سبحانی، محمد (۱۳۹۲). تأثیر رهبری معنوی بر انگیزش درونی کارکنان. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۴(۱)، ۱۰۷-۱۲۷.
۶. مؤمنی، منصور و فعال قیومی، علی (۱۳۸۷). تحلیل آماری با استفاده از SPSS. (چاپ دوم). تهران: کتاب نو.
7. Abdel-Maksoud, A., Dugdale, D., & Luther, R. (2005). Non-financial performance measurement in manufacturing companies. *The British Accounting Review*, 37(3), 261-297.
8. Akanbi, P. A. (2011). Influence of extrinsic and intrinsic motivation on employees performance. Retrieved October, 7, 1-14.
9. Akinbowale, M. A., Jinabhai, D. C., & Lourens, M. E. (2013). The Impact of Performance Appraisal Policy on Employee Performance° A Case Study of Guaranty Trust Bank in Nigeria. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(14), 677-686.
10. Anderse ´n, J. (2010). A critical examination of the EO-performance relationship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(4), 309-328.
11. Ayub, N. (2010). Effect of intrinsic and extrinsic motivation on academic performance. *Pakistan business review*, 27(1), 363-372.
12. Banker, R. D., Chang, H., & Pizzini, M. J. (2004). The balanced scorecard: Judgmental effects of performance measures linked to strategy. *The Accounting Review*, 79(1), 1-23.
13. Befort, N., & Hattrup, K. (2003). Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. *Applied HRM Research*, 8(1), 17-32.
14. 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.
15. Chang, L. C., & Liu, C. H. (2008). Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 45(10), 1442-1448.
16. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). Self-determination theory: When mind mediates behavior. *The Journal of Mind and Behavior*, 33-43.



17. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
18. 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.
19. Gammann, A. E., Gammann, J., Gammann, T., Gammann, A. B., & Gammann, R. (2008). Market orientation, employee development practices, and performance in logistics service provider firms. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 353-366.
20. Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2), 141-163.
21. Hartmann, S., & Poppo, L. (2009). How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6), 722-737.
22. Hayati, K., & Caniago, I. (2012). Islamic work ethic: The role of intrinsic motivation, job satisfaction, organizational commitment and job performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 1102-1106.
23. He, J., & Lau, C. M. (2012). Does the reliance on nonfinancial measures for performance evaluation enhance employees' perceptions of procedural fairness?. *Performance Measurement and Management Control: Global Issues Studies in Managerial and Financial Accounting*, 25, 363-388.
24. Heshmati, A., Hashemi, S. R., & Khoram, Z. N. (2016). The Impact of Financial and Non-financial Measures on Employee Motivation to Participate in Organizational Innovation (Case Study: Teccomm International Company TIC). *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS)* ISSN 2356-5926, 1(1), 2395-2406.
25. Kaplan, R. S. (1984). The evolution of management accounting. *In Readings in Accounting for Management Control*. 586-621.
26. Kaplan, R. S. & Atkinson, A. (1998). *Advanced Management Accounting*, 3rd Ed, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
27. 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.
28. 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.
29. Lau, C. M., & Amirthalingam, V. (2014). The Relative Importance of Comprehensive Performance Measurement Systems and Financial Performance Measures on Employees' Perceptions of Informational Fairness. *Advances in Management Accounting*, 24, 77-115.
30. 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.
31. 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.

32. 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.
33. 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.
34. 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.
35. Lau, C.M., Wong, K.M. & Eggleton, I. (2008). Fairness of performance evaluation procedures and job satisfaction: the role of outcome-based and non-outcome-based effects. *Accounting and Business Research*, 38(2), 121-135.
36. Maina, J. M. (2015). *Effect of Performance Management System on Employee Performance: A Study of Food and Agriculture Organization* (Doctoral dissertation, United States International University-Africa). 1-69.
37. 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.
38. Matsson, A., & Dahlgvist, A. (2013). *The impact of extrinsic and intrinsic rewards on employees' motivation – A case study of an insurance company*. aa srrr s Thesis Corporate and Financial Management, Lund University, 1-46.
39. Milka, w., Michael, k., & Tanui, T. (2015). Effect of Extrinsic Motivation on Employee Performance in Medium Class Hotels in Kisumu City, Kenya. *European Journal of Business and Management*, 7(7), 240-248.
40. uu ogbo, .. (2013). Th Infuence of oo iivooon on Empoo ees Performance: A Study of Some Selected Firms in Anambra State. *AFRREV IJAH: An International Journal of Arts and Humanities*, 2(3), 134-151.
41. Nadarajaha, S., , Kadiresanb, V., Kumarc, R., Ahmad Kamild, N, N., & Yusoffe., Y, M. (2012). The Relationship of HR Practices and Job Performance of Academicians towards Career Development in Malaysian Private Higher Institutions. *International Conference on Asia Pacific Business Innovation and Technology Management. Procedia - Social and Behavioral Sciences* 57, 102° 118.
42. Rogstadius, J., Kostakos, V., Kittur, A., Smus, B., Laredo, J., & Vukovic, M. (2011). An assessment of intrinsic and extrinsic motivation on task performance in crowdsourcing markets. *Icwsn*, 11, 17-21.
43. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68-78.
44. Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S, S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159-166.
45. Sony, M., & Mekoth, N. (2016). The relationship between emotional intelligence, frontline employee adaptability, job satisfaction and job performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 20-32.
46. Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of manpower*, 31(6), 660-677.

47. 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.
48. Yousaf, A., Yang, H., & Sanders, K. (2015). Effects of intrinsic and extrinsic motivation on task and contextual performance of Pakistani professionals. *Journal of Managerial Psychology*, 30(2), 133-150.
49. Zainuddin, S., & Zainal, D. (2012). The Impact of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Job Performance in a Participative Budget Setting: A Research Note. *Journal of Accounting Perspectives*, 5, 48-58.

