

## تاثیر ارزیابی عملکرد بالنده ساز بر عملکرد کاری

دکتر حبیب اله دعایی\*

دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد

مسعود علیزاده

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه فردوسی مشهد

### چکیده

ارزیابی عملکرد بالنده ساز، توجه ویژه‌ای به عکس العمل‌های کارکنان در قبال ارزیابی دارد. در این نوع ارزیابی، پاسخ و احساس مثبت کارکنان نسبت به ارزیابی عملکرد، نشان از موفقیت آن دارد. این نوع ارزیابی شامل دو جزء هدف گذاری و بازخورد است. در هدف گذاری و بازخورد بالنده ساز، کارکنان اهداف و بازخورد را واضح، مرتبط و قابل درک تشخیص می دهند. در این تحقیق بیان می شود که بین دو متغیر ارزیابی عملکرد بالنده ساز و عملکرد کاری، ارتباط وجود دارد و متغیرهای تعهد سازمانی، انگیزش درونی و گرایش‌های استقلال طلبانه بر این ارتباط تاثیر می گذارند. هدف از این تحقیق، بررسی نوع ارتباط بین ارزیابی عملکرد بالنده ساز با عملکرد شغلی می باشد، که در یکی از سازمان‌های تولیدی در ایران مورد آزمون قرار گرفته است<sup>۱</sup>. جهت سنجش متغیرهای تحقیق از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شده و روایی و پایایی آنها سنجیده شده است. نتایج تحقیق نشان داد، برای کارکنانی که گرایش‌های استقلال طلبانه در آنها ضعیف است، ارتباط بین ارزیابی عملکرد بالنده ساز و عملکرد کاری مثبت است، اما برای کارکنانی که اینگونه گرایش‌های استقلال طلبانه در آنها قوی است، این ارتباط منفی می باشد. همچنین مشخص شد که انگیزش درونی شغل به عنوان عامل واسطه‌ای بین ارزیابی عملکرد بالنده ساز و عملکرد کاری ارتباط برقرار می کند.

**کلید واژه ها:** ارزیابی عملکرد بالنده ساز، عملکرد کاری، گرایش‌های استقلال طلبانه، انگیزش درونی، تعهد احساسی.

[h.doaei@gmail.com](mailto:h.doaei@gmail.com)

\* نویسنده مسؤول:

تاریخ پذیرش: ۸۸/۳/۵

تاریخ دریافت: ۸۷/۶/۱۳

۱- با توجه به رعایت اخلاق تحقیق و توافقی که با سازمان تولیدی انجام گرفته، از ذکر نام سازمان مذکور خودداری شده است.

## Effects of developmental performance appraisal on work performance

**Habibollah Doaei**

Associate professor, Ferdowsi University of Mashhad

**Masuod Alizadeh**

M.A of Ferdowsi University of Mashhad

### Abstract

Developmental performance appraisal pays especial attention to employee's appraisal reactions. In this appraisal, positive reaction and positive feelings towards appraisal approach is an indication of performance appraisal success. This performance appraisal consists of goal setting and feedback activities. In Developmental goal setting and feedback, employees recognize them as clear, relevant and understanding activities. The aim of this research is to investigate the relationship between developmental performance appraisal and work performance and the influence of affective commitment, intrinsic motivation and autonomy orientation to this relationship. The research was conducted in a regional manufacturing firm in Iran and data was collected by utilization of a standard questionnaire. Before distribution of the questionnaire, appropriate techniques were used to assure acceptable reliability and validity of the instrument. Results from survey showed that the relationship between developmental performance appraisal and work performance was mediated by employees' intrinsic motivation, and strongly moderated by their autonomy orientation. For employees with a weak autonomy orientation, the relationship was positive, but for those with a strong autonomy orientation, the relationship was negative.

**Key words:** Developmental performance appraisal, Work performance, Autonomy orientation, Intrinsic motivation, Affective commitment

### مقدمه

در عصر حاضر، کیفیت، قیمت و سرعت سه مزیت رقابتی محسوب می‌شود و یکی از مؤلفه‌ها و معیارهای مهم برای ورود به بازارهای جهانی و بین‌المللی، توانمندسازی کارکنان در بخش تولید کالا و خدمات است. از این‌رو بسیاری از سازمان‌ها از فرهنگ استبدادی به سوی فرهنگ مشارکتی پیش می‌روند. از طرفی سازمان‌ها برای بقای خود و پیشرفت در دنیای رقابت امروز به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند. در واقع اصلاح عملکرد فردی و سازمانی کلید موفقیت در

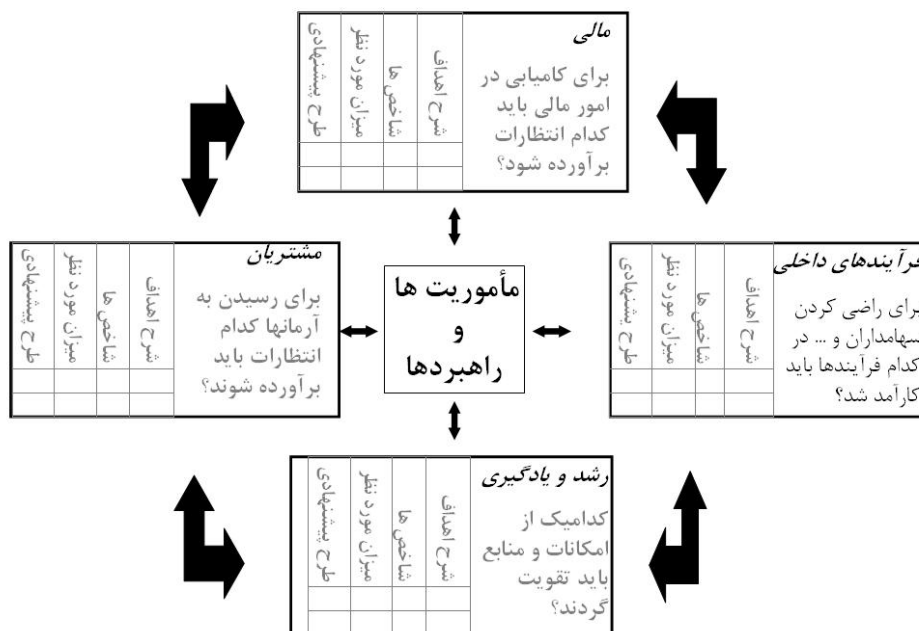
رقابت است. عواملی چون محیط متلاطم، کمبود منابع، مهندسی مجدد و فشارهای اجتماعی برای پاسخگویی بیشتر سازمان‌ها نسبت به عملکردشان، موجب تأکید بیشتر بر ارزیابی عملکرد شده است.

ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های مدیران منابع انسانی و وظایف سازمان شناخته می‌شود (Boswell & Boudreau, 2002). در عصر حاضر تحولات شگرف دانش مدیریت، وجود نظام ارزیابی عملکرد را اجتناب ناپذیر کرده است؛ به گونه‌ای که فقدان نظام ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان، اعم از ارزیابی در استفاده از منابع و امکانات، اهداف و استراتژی‌ها، مدیران و کارکنان را به عنوان یکی از علائم بیماری‌های سازمان قلمداد می‌کند. امروزه ارزیابی عملکرد به عنوان یک رویکرد راهبردی جهت ادغام فعالیت‌های منابع انسانی با سیاست‌های کسب و کار شناخته شده است و سازمان‌ها از روش‌ها و رویکردهای پیشرفته و پیچیده‌ای جهت ارزیابی عملکرد کارکنان خود استفاده می‌کنند. ارزیابی عملکرد به یک واژه کلی اطلاق می‌شود که فعالیت‌های مختلفی را شامل می‌شود که سازمان از طریق این فعالیت‌ها به دنبال ارزیابی کارکنان، افزایش قدرت رقابتی، ارتقا عملکرد و توزیع پاداش‌هاست (Behri & patron, 2008). هم بحث عملکرد سیستم‌های ارزیابی و هم بحث تحقیقات بر روی نحوه ارزیابی کارکنان از یک نگرش محدود صرفاً ارزیابی به یک نگرش ایجاد کننده انگیزه در کارکنان که همان ارزیابی عملکرد بالنده ساز است، تغییر مسیر داده است (Levy & Williams, 2004). هم اکنون بسیاری از سازمان‌ها از برنامه‌های ارزیابی عملکرد کارکنان خود راضی نیستند. این موضوع نشان می‌دهد که سیستم‌های ارزیابی عملکرد در جهت برانگیختن و بالنده کردن کارکنان موفق نبوده اند (Fletcher, 2001). تحقیقات اندکی در زمینه ارزیابی عملکرد بالنده ساز که موجبات برانگیخته شدن و بالنده شدن کارکنان را فراهم می‌آورد انجام شده است (Coates, 1994).

مدل‌ها و الگوهای متفاوتی در زمینه ارزیابی عملکرد مورد بررسی و تحقیق قرار گرفته اند؛ یکی از این مدل‌ها مدل ارزیابی متوازن عملکرد است. (شکل ۱). این مدل توسط رابرت کاپلان و دیوید نورتون مطرح شده است. سیستم‌های سنتی ارزیابی عملکرد عمدتاً متکی بر سنجش‌ها و معیارهای مالی بودند. در عصر اقتصاد صنعتی، معیارهای مالی شاخص‌های خوبی برای سنجش موفقیت شرکت‌ها بودند، چرا که مزیت‌های رقابتی آن عصر عمدتاً مبتنی بر کاهش بهای تمام شده

ناشی از صرفه مقیاس و تولید انبوه بود. پیچیده تر شدن مناسبات اقتصادی و مسائل کسب و کار در آستانه قرن بیست و یکم، متلاطم شدن محیط سازمان‌ها، اتکای شرکت‌ها به معیارهای مالی برای ارزیابی عملکرد و نشان دادن نقاط قوت و ضعف آنها، کم‌رنج شدن و نارسایی معیارهای مالی صرف، بیش از پیش نمایان گردید. با توجه به محدودیت‌هایی که روش‌های سنتی ارزیابی عملکرد که عمدتاً بر معیارهای مالی استوار بودند، نه تنها در انعکاس کامل دلایل توفیق و یا عدم توفیق شرکت‌ها کفایت لازم را نداشتند، بلکه ارتباط منطقی و علت و معلولی بین عوامل محرکه توفیق و دستاوردهای حاصله نیز برقرار نمی‌کردند. از این رو زمینه تحقیقات بر روی روش‌های نوین ارزیابی عملکرد گشوده شد و مدل‌های مختلفی ارائه گردید که یکی از مدل‌ها، مدل ارزیابی متوازن عملکرد<sup>۱</sup> است (Kaplan & Norton, 1996). این مدل دارای مزیت‌های گوناگونی است که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

- این مدل ضمن اهمیت قائل شدن برای سنجش‌های مالی، سنجش‌های غیر مالی را نیز مدنظر قرار می‌دهد.
- ارزیابی متوازن عملکرد تلاش می‌کند تا در خواسته‌ها و نیازهای ذینفعان داخلی و خارجی نوعی توازن برقرار کند.
- بسیاری از اهداف تعیین شده در روش ارزیابی متوازن عملکرد، در یک افق زمانی طولانی مدت قابل تحقق اند. در کنار آن برخی از اهداف نیز در کوتاه مدت قابل دستیابی هستند. در این روش، هر دو گروه اهداف بلندمدت و کوتاه مدت مورد توجه قرار می‌گیرند.
- شاخص‌های تابع، نشان دهنده عملکرد گذشته اند. علی‌رغم اینکه این شاخص‌ها کاملاً عینی و قابل دسترس به نظر می‌رسند، ولی فاقد قدرت پیش‌بینی برای موفقیت‌های آینده هستند. شاخص‌های هادی، محرک‌های عملکرداند که منجر به تحقق شاخص‌های تابع می‌شوند. شاخص‌های هادی در طبیعت خود دارای قدرت پیش‌بینی هستند. اثبات همبستگی بین شاخص‌های هادی و تابع در بسیاری موارد دشوار است. روش ارزیابی متوازن عملکرد شاخص‌های هادی را در کنار شاخص‌های تابع مورد توجه قرار می‌دهد.



شکل ۱: مدل ارزیابی متوازن عملکرد (Razavi, 2006)

ابعاد اصلی این مدل عبارتند از:

چشم انداز مالی<sup>۱</sup>، بعد فرایندهای داخلی<sup>۲</sup>، دیدگاه مشتری<sup>۳</sup> و دیدگاه یادگیری و رشد. ارزیابی متوازن عملکرد زمینه مناسبی را جهت بررسی جنبه‌های انگیزش ارزیابی عملکرد بالنده ساز فراهم می‌کند (Malino & Selto, 2001)

اگرچه دانشمندان بر روی مفید بودن ارزیابی عملکرد بالنده ساز و تاثیر مثبت آن بر روی انگیزش، تعهد و عملکرد کاری اذعان دارند اما تاکنون ارتباط بین این متغیرها بیشتر به جای اینکه به بوته آزمون گذاشته شود، فرض شده اند (Levy & Williams, 2004). هدف این تحقیق بررسی دو مدل میانجی و تعدیل گر در برقراری ارتباط بین ارزیابی عملکرد بالنده ساز و عملکرد

- 1 - Financial Perspective
- 2 - Internal Process
- 3 - Customer Perspective

کاری در زمینه ارزیابی متوازن عملکرد است. باور قوی وجود دارد که هرچه قدر کارکنان از ارزیابی عملکرد راضی باشند و آن را قبول کنند و یا اینکه به هر میزان که ارزیابی عملکرد مناسب تر مدیریت بشود، ارزیابی عملکرد ارتباط مستقیم تری با عملکرد شغلی کارکنان برقرار می کند. پیامدها و خروجی های ارزیابی عملکرد به شدت به عوامل روان شناختی از جمله انگیزش درونی، تعهد احساسی و گرایش های استقلال طلبی وابسته اند (Fletcher, 2002). تفاوت های فردی ارتباط بین ارزیابی عملکرد و عملکرد شغلی را تحت تاثیر قرار می دهد و موجب می شود که ارزیابی عملکرد کارآ یا ناکارا شود. در این تحقیق انگیزش درونی و تعهد احساسی به عنوان متغیر میانجی بین دو متغیر ارزیابی عملکرد بالنده ساز و عملکرد کاری و همچنین، گرایش های استقلال طلبانه به عنوان عاملی تعدیل کننده بین ارزیابی عملکرد بالنده ساز و عملکرد کاری مورد آزمون قرار می گیرد.

### ارزیابی عملکرد بالنده ساز و عملکرد کاری

واژه های ارزیابی، ارزیابی لیاقت، ارزشیابی، قیمت گذاری و ارزیابی، گزارش های نحوه انجام کار، ارزشیابی عملکرد، ارزشیابی کارکنان، ممیزی کردن و بررسی در مبحث ارزیابی منابع انسانی به کار برده می شود و تعاریف مختلف و متنوعی از سوی صاحب نظران بیان شده است. سنجش و اندازه گیری کار و نتیجه به دست آمده از آن با مقیاس و شاخصی که بتوان کمیت و کیفیت مورد نظر را با دقت به گونه ای عینی و به دور از داوری های شخصی و ملاک های مبهم ارزشیابی، اندازه گیری کرد. سنجش و اندازه گیری کار در فعالیت انجام شده و مقایسه و نتیجه حاصل از آن با معیاری که بتوان کیفیت و کمیت مورد نظر را با دقت ارزیابی نمود. عملکرد راهی است که از طریق آن کارکنان وظایف خود را انجام می دهند و ارزیابی، قضاوت در عملکرد کارکنان است (Scott, 2009). منظور از ارزیابی، اطمینان از کیفیت و کمیت عملکرد بر اساس معیارهای از قبل تفویض شده است. از بررسی تعاریف مختلف، تعریف جامعی را می توان ارائه نمود. ارزیابی عبارت است از سنجش نسبی عملکرد فرد در رابطه با نحوه انجام کار مشخص در یک دوره زمانی معین، در مقایسه با استاندارد انجام کار و همچنین تعیین استعداد و ظرفیت های بالقوه فرد به منظور برنامه ریزی برای به فعلیت در آوردن آنها.

کارکنان همیشه عملکردهای مدیریت منابع انسانی را با نیت سازمان از این عملکردها یکی نمی دانند (Whitener, 2001). برای مثال هنگامی که رویه ای در سازمان برای پیاده سازی ارزیابی عملکرد ایجاد می شود، اغلب مدیران میانی هستند که این رویه را به اجرا می گذارند. دانش و تجربه این افراد برای اجرای این عملکرد بسیار مهم است. بهترین معیار بررسی سیستم های ارزیابی عملکرد نوع عکس العمل ارزیابی شوندگان به سیستم ارزیابی عملکرد است (Keeping & Levy, 2000). در ارزیابی عملکرد بالنده ساز سازمان به دنبال بالندگی منابع انسانی از طریق توانمند کردن آنها است. ارزیابی عملکرد بالنده ساز فرایندی استراتژیک و یکپارچه است که از طریق بهبود عملکرد منابع انسانی و توسعه قابلیت های فردی و سازمانی به فعلیت در آوردن استعداد های درونی و بالقوه افراد به موفقیت سازمان و نهایتاً جامعه کمک می کند. از طرفی سازمان ها برای رسیدن به این مهم و اجرای اثربخش فرایند ارزیابی عملکرد، نیازمند کارکنانی توانا و توانمند هستند. به عبارتی می توان گفت ارزیابی عملکرد و تواناسازی کارکنان دو عامل وابسته بهم برای رسیدن به تعالی سازمانی در سازمان های امروزی هستند. توانمندسازی همان فرآیند توانمند کردن افراد یک جامعه یا یک سیستم اجتماعی است. به عبارتی دیگر توانمندسازی به معنای ایجاد شرایطی است که افراد بتوانند کارهایشان را اولاً با انگیزه درونی و خود کنترلی انجام دهند، ثانیاً با موفقیت کامل به سرانجام رسانند. به طور خلاصه توانمندسازی، موجب رشد، آزادی عمل، اعتماد به نفس، مشارکت و همکاری افراد می شود. در فرآیند توانمندسازی سعی بر آن است تا محیطی ایجاد شود که تک تک افراد برای قبول مسئولیت در زمینه رشد و توسعه، توانایی، اعتماد به نفس، تعهد و آزادی عمل داشته باشند. در دین مبین اسلام نیز ارزیابی بالنده ساز مورد تاکید قرار گرفته است به گونه ای که ارزشیاب به عنوان بازرس و مفتش قلمداد نمی شود که تنها قصد وی میج گیری باشد، بلکه نقش وی به عنوان راهنما و هدایتگر ارزشیابی شونده به سوی خیر و نیکی رقم زده می شود. تشویق به عنوان یکی از ارکان ارزشیابی در اسلام بسیار زیاد و شاید بتوان گفت بیش از تنبیه مورد توجه قرار گرفته است. این تحقیق بر آن است که چگونگی استنباط ارزیابی عملکرد بالنده ساز توسط کارمندان را بر اساس میزان مربوط بودن، شناخت، درک و میزان شفافیت بررسی نماید. این مهم بر اساس دو فعالیت هدف گذاری و بازخورد در سیستم ارزیابی عملکرد انجام می گیرد. این دو فعالیت، فعالیت های کلیدی در ارزیابی عملکرد هستند.

### انگیزش درونی<sup>۱</sup> و تعهد احساسی<sup>۲</sup> به عنوان عوامل میانجی<sup>۳</sup>

دانشمندان باور دارند که هدف گذاری و بازخورد اثر مثبتی بر روی عملکرد شغلی کارکنان از طریق افزایش انگیزش در آنها می گذارند (Early et al., 1990). در این تحقیق، انگیزش درونی و تعهد سازمانی به عنوان عاملی واسطه ای بین ارزیابی عملکرد بالنده ساز و عملکرد شغلی کارکنان ارتباط برقرار می کند. منظور از انگیزش درونی این است که کارکنان، کار را به واسطه خود کار انجام دهند یا به عبارت دیگر از انجام کار رضایت و مطلوبیت به دست آورند (Deci et al., 1989). مشارکت کارکنان، اهداف و بازخورد میزان مقبولیت ارزیابی عملکرد را افزایش می دهد (Bartol, 1999). تحقیقات بر روی مدل ویژگی های شغل<sup>۴</sup> نشان می دهد بین میزان معنادار بودن شغل، ویژگی روان شناختی فرد، میزان مسئولیت پذیری فرد نسبت به خروجی های سازمان و انگیزش درونی رابطه وجود دارد (Johns et al., 1992).

دادن بازخورد عملکرد به صورت نظام یافته به کارکنان تأثیر زیادی بر روی انگیزش درونی کارکنان خواهد گذاشت. دلایلی وجود دارد که نشان می دهد انگیزش درونی عاملی واسطه ای و میانجی بین ارزیابی عملکرد بالنده ساز و عملکرد شغلی است. بدین گونه که ارزیابی عملکرد بالنده ساز بر روی انگیزش درونی اثر می گذارد و انگیزش درونی بر روی عملکرد شغلی تأثیر گذار است. تحقیقی که توسط فرد و فریس بر روی مدل ویژگی های شغل انجام گرفت، نشان داد خصیصه های شغل بر انگیزاننده های بالقوه ای هستند که می توانند موجبات افزایش عملکرد را فراهم آورند. انگیزش درونی به عنوان عامل پیش بینی کننده عملکرد مورد تحقیق قرار گرفته است (Wang & Guthrie, 2004).

تعهد احساسی یکی از انواع تعهد سازمانی است که نسبت به سازمان این گونه تعریف می شود: یک نوع وابستگی احساسی کارمند نسبت به سازمان به گونه ای که کارمند هویت خود را با هویت سازمان نشان می دهد، از بودن در سازمان لذت می برد و با افتخار خود را جزئی از سازمان می داند (Allen & Meyer, 1990). تحقیقات، ارتباط مثبت بین تعهد احساسی و عملکرد شغلی را مورد

1 - Intrinsic Motivation

2 - Affective Commitment

3 - Mediation

4 - Job Characteristics Model



حمایت قرار داده اند (Riketta, 2002).

### گرایش‌های استقلال طلبانه<sup>۱</sup> به عنوان عامل تعدیل گر<sup>۲</sup>

استقلال طلبی یکی از نیازهای روانی بشر است. افراد نسبت به مداخلات خارجی<sup>۳</sup> عکس العمل‌های متفاوتی نشان می‌دهند و این به علت تفاوت‌های موجود در گرایش‌های استقلال طلبانه آنان است (Lee et al., 2003). استقلال طلبی ریشه در نیازها و همچنین ریشه در تئوری‌های خودتعیینی دارد<sup>۴</sup> (Ryan & Deci, 2000). استقلال طلبی به حالتی درونی گفته می‌شود که در آن افراد استقلال طلب، به اشاراتی از محیط توجه می‌کنند که گزینه‌ها و علایق شخصی آنها را برای یک رفتار انتخابی آزاد، اولویت بندی می‌کند. زمانی که شخصی براساس گرایش‌های استقلال طلبانه برانگیخته می‌شود، انتخاب‌های آن فرد بر پایه ترجیحات و نیازهای داخلی ایجاد می‌شود. کارکنان سازمانی بر اساس گرایش‌های استقلال طلبانه پاسخ‌های متفاوتی به ویژگی‌های یک شغل می‌دهند (Lee et al., 2003).

تحقیقات بر روی گرایش‌های استقلال طلبانه نشان می‌دهد افرادی که دارای این گرایش‌های به صورت قوی هستند اهدافی را برای خود در نظر می‌گیرند که در رسیدن به آن اهداف، تبحر و مهارت کافی را داشته باشند و نسبت به افرادی که دارای این گرایش‌ها در سطح پایین هستند بیشترین میزان مسئولیت پذیری را برای خود قائل می‌شوند (Geiger & Cooper, 1995). در محیط کاری تحقیقات نشان دادند نیاز مدیران به استقلال به عنوان یک عامل تعدیل گر بین ویژگی‌های شغلی و عملکرد کاری رابطه برقرار می‌کند. همچنین تحقیقات نشان می‌دهند مدیرانی که گرایش‌های استقلال طلبانه قوی دارند در شغل‌های مستقل، چالشی و جذاب عملکرد بهتری نسبت به شغل‌های دیگر دارند؛ علاوه بر اینها گرایش‌های استقلال طلبانه به شدت به کانون کنترل درونی وابسته هستند. کارکنانی که بر روی توانایی‌های درونی خود تکیه دارند در بحث بازخورد

1 - Autonomy Orientation

2 - Moderation Factor

3 - External Intervention

4 - Self-determination Theories

عملکرد، اگر این بازخورد توسط خود آنها هدایت شود و خود ارزیابی شوند عملکرد بهتری در کار از خود نشان می دهند (Herold et al., 1996).

در مجموع، یافته‌های تحقیقات مختلف نشان می‌دهد که کارکنانی گرایش‌های استقلال طلبانه در آنها پایین‌تر است نسبت به هدف‌گذاری بالنده ساز (زمانی که درک کنند اهداف، واضح، مرتبط و قابل درک هستند) و بازخورد بالنده ساز (زمانی که درک کنند بازخورد، واضح، مرتبط و قابل فهم هستند) پاسخ مثبتی خواهند داد. کارکنانی که دارای گرایش‌های استقلال طلبانه قوی هستند نسبت به عملکرد کاری خود، مسئولیت پذیرتراند و کمتر احتیاجی به هدایت دیگران دارند. در نتیجه کمتر تحت تاثیر ارزیابی عملکرد بالنده ساز قرار می‌گیرند.

### فرضیه‌های تحقیق

- ۱- انگیزش درونی به عنوان متغیر واسطه‌ای، بین ارزیابی عملکرد بالنده ساز و عملکرد کاری ارتباط برقرار می‌کند.
- ۲- تعهد احساسی به عنوان متغیر واسطه‌ای، بین ارزیابی عملکرد بالنده ساز و عملکرد کاری ارتباط برقرار می‌کند.
- ۳- گرایش‌های استقلال طلبی ارتباط بین ارزیابی عملکرد بالنده ساز و عملکرد کاری را تعدیل می‌کند.

### روش شناسی

این تحقیق از حیث هدف، کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها، پیمایشی است. متغیرهای تحقیق: در این تحقیق ارزیابی عملکرد به عنوان متغیر مستقل، عملکرد کاری به عنوان متغیر وابسته، انگیزش درونی و تعهد احساسی به عنوان متغیرهای واسطه‌ای و گرایش‌های استقلال طلبی به عنوان متغیر تعدیل‌گر در نظر گرفته شده‌اند.

جامعه و نمونه آماری: پاسخ دهندگان به پرسشنامه از بین کارکنان یک شرکت تولیدی (که ۲۵۶ نفر بودند) انتخاب شده‌اند. حجم نمونه آماری با توجه به محدود بودن جامعه آماری و استفاده از مقیاس ترتیبی لیکرت بر اساس فرمول زیر به میزان ۸۰ کارکن تعیین شده است:

$$n = \frac{N \times Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \times p(1-p)}{\varepsilon^2(N-1) + Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \times p(1-p)}$$

ابزار سنجش: بدین منظور از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شد و برای سنجش معیارها، مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت به کار گرفته شد. معیارهای مورد استفاده برای اندازه‌گیری بازخورد و هدف‌گذاری بالنده ساز بر مبنای تحقیقات رابرت ورید انتخاب شدند اما اصلاحاتی بر روی این معیارها انجام گرفت. مولفه‌های اندازه‌گیری هدف‌گذاری بالنده ساز شامل ۶ سوال است که میزان نگرش کارکنان از شفافیت و مرتبط بودن هدف‌گذاری همچنین فهم آنان از چشم‌انداز، استراتژی و اهداف سازمان را می‌سنجید. همچنین معیار اندازه‌گیری بازخورد بالنده ساز دارای ۴ سوال است. عملکرد شغلی توسط ۶ سوال مورد سنجش قرار گرفت که این ۶ سوال در تحقیقات قبلی مورد استفاده قرار گرفته اند (Meyer et al., 2002).

تعهد احساسی نسبت به سازمان به وسیله ۶ سوال استاندارد تهیه شده توسط میر و آلن مورد سنجش قرار گرفت. انگیزش درونی نیز توسط ۶ سوال استاندارد که به وسیله کامرون و پیرس طراحی شده بود مورد آزمون قرار گرفت. برای سنجش گرایش‌های استقلال طلبانه از مقیاس ۸ سوالی مارتینسن استفاده شد (Martinsen, 2004). در جدول شماره ۱ تعداد سوالات مربوط به هر فرضیه ذکر شده اند:

جدول (۱): تعداد سوالات مربوط به هر فرضیه

فرضیه سوم	فرضیه دوم	فرضیه اول	تعداد سوالات
۲۴	۲۲	۲۲	

متغیرهای کنترلی: سن، جنسیت و سطح تحصیلات می‌توانند در چگونگی ارتباط بین متغیر مستقل و وابسته توسط متغیر واسطه‌ای تاثیر بگذارند. افرادی که در گروه‌های کوچک کار می‌کنند ممکن است ارزیابی عملکرد غیررسمی تر از کارمندان که در گروه‌های بزرگ کار می‌کنند، دریافت کنند (Podsakoff et al., 2003).

در نتیجه سن، جنسیت، سطح تحصیلات، اندازه گروهی که کارکنان در آن مشغول به کار هستند به عنوان متغیرهای کنترلی در نظر گرفته می‌شوند. تمام متغیرهای کنترل به وسیله طبقه بندی مورد سنجش قرار گرفتند. معیار مشخص کننده سن پاسخ دهندگان در ۱۱ طبقه مشخص شده

است. طبقه اول: ۲۲-۱۸، طبقه یازدهم ۷۲-۶۸ سال- برای مشخص کردن جنسیت دو گزینه زن و مرد مشخص شده است. سطح تحصیلات توسط سه قسمت در پرسشنامه مشخص شده است. روایی ابزار سنجش با مصاحبه و مشاوره با صاحبان نظران مورد بررسی و تایید قرار گرفت در نتیجه ابزار سنجش دارای روایی محتوا می باشد و برای سنجش پایایی آن از آلفای کرونباخ استفاده شد. پایایی ابزار سنجش نیز تایید شد. داده‌های جمع آوری شده توسط مراحل گوناگونی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. برای تجزیه و تحلیل و رسیدن به یافته‌های تحقیق از فنون آماری گوناگونی استفاده شد و همچنین از نرم افزار آماری SPSS بهره گرفته شده است. جهت آزمون فرضیات از تحلیل واریانس گام به گام استفاده شده است. رویه ۳ مرحله ای برای آزمون ۲ فرضیه دربرگیرنده عوامل واسطه بکار رفته است. برای ایجاد ارتباط واسطه ای شرایط زیر باید مهیا شود: در ابتدا، متغیرهای مستقل باید با متغیرهای واسطه ارتباط قوی داشته باشند، ثانیاً در تساوی دوم متغیرهای مستقل با وابسته باید ارتباط قوی آندو ثابت شود، در نهایت بعد از اینکه عامل واسطه در مدل رگرسیون وارد شد، ارتباط بین متغیرهای وابسته و مستقل یا ناپدید و یا این ارتباط کم رنگ شود. رگرسیون سلسله مراتبی تعدیل گر برای آزمون فرضیه‌های تعدیلی بکار گرفته می‌شود.

### یافته‌ها

میانگین، انحراف معیار و آلفای کرونباخ هر کدام از متغیرها به همراه میزان همبستگی هر کدام از آنها با سایر متغیرها در جدول شماره (۲) نشان داده شده است. میانگین ارزیابی عملکرد بالنده ساز ۳/۹۲ است که نشان دهنده وضعیت مناسب این متغیر در سازمان می باشد. تمام ۵ نوع پرسش نامه دارای اعتبار درونی قابل قبولی هستند.

برای برقراری ارتباط بین چند متغیر از نوع ارتباط واسطه‌ای ۳ معیار باید وجود داشته باشد. اولین معیار متغیر مستقل با متغیر واسطه‌ای ارتباط داشته باشد. با تحلیل واریانس مشخص شد هم تعهد سازمانی ( $\beta=0/14, p<0/01$ ) و هم انگیزش درونی ( $\beta=0/30, P<0/01$ ) با ارزیابی عملکرد بالنده ساز ارتباط دارند (جدول شماره ۳).

جدول (۲): آمار توصیفی و میزان همبستگی متغیرها

آلفای کرونباخ	عملکرد کاری	گرایش‌های استقلال طلبانه	ارزیابی عملکرد بالنده ساز	انگیزش درونی	تعهد احساسی	اندازه گروه	میزان تحصیلات	جنسیت	سن	انحراف معیار	میانگین	
									-	۰.۶۵	۵.۵	سن
									۰.۲۳	۰.۲۳	۱.۳۵	جنسیت
							-	-۰.۲۳	۰.۳۶	۰.۷۸	۱.۲۲	میزان تحصیلات
						-	-۰.۰۶	۰.۵۴	۰.۱۲	۰.۸۶	۱.۴۵	اندازه گروه
۰/۸۹						-۰.۲۱	۰.۰۵	۰.۰۸	۰.۰۲	۰.۳۶	۴.۳۴	تعهد احساسی
۰/۹۰					۰/۵۹	-۰.۰۸	-۰.۸۶	۰.۰۹	۰.۲۶	۰.۷۲	۴.۰۱	انگیزش درونی
۰/۹۲				۰/۶۲	۰.۳۲	-۰.۰۹	-۰.۰۳	۰.۷۳	۰.۵۸	۰.۵۶	۳/۹۲	ارزیابی عملکرد بالنده ساز
۰/۹۳			۰/۴۳	۰.۸۹	۰.۵۶	۰.۱۲	۰.۱۶	-۰.۰۴	۰.۰۶	۰.۲۳	۳.۸۶	گرایش‌های استقلال طلبانه
۰.۸۶		۰.۴۵	۰.۶۲	۰.۷۶	۰.۸۶	۰.۴۶	-۰.۴۷	-۰.۰۸	۰.۰۴	۰.۵۶	۳.۹۸	عملکرد کاری

در معیار دوم متغیر وابسته با متغیر مستقل باید ارتباط داشته باشد. مشخص شد هنگامی که تعهد سازمانی احساسی به عنوان متغیر واسطه‌ای باشد، این ارتباط برقرار نیست. اما تنها زمانی که انگیزش درونی به عنوان متغیر واسطه‌ای باشد این ارتباط برقرار است ( $\beta=0/10$ ). در معیار سوم باید ارتباط بین متغیر وابسته و متغیر مستقل از بین برود یا کم رنگ شود که مشاهده می‌شود این اتفاق افتاده است ( $\beta=0/02$ ).

فرضیه اول: انگیزش درونی ارتباط بین ارزیابی عملکرد بالنده ساز با عملکرد کاری را به عنوان متغیر واسطه‌ای برقرار می‌کند، ثابت شد.

فرضیه دوم: تعهد احساسی ارتباط بین ارزیابی عملکرد بالنده ساز و عملکرد کاری را به عنوان متغیر واسطه‌ای برقرار می‌کند، ثابت نشد.

برای آزمون فرضیه سوم از رویه طرح امتیازهای کم در مقابل امتیازات بالا استفاده شد و همچنین از تحلیل واریانس نیز کمک گرفته شد (جدول شماره ۵). در نهایت مشخص شد که

زمانی گرایش‌های استقلال طلبانه در کارمندان بالاست ارتباط بین ارزیابی عملکرد بالنده ساز و عملکرد کاری منفی می‌باشد، اما زمانی که این گرایش‌های در افراد کم است این ارتباط مثبت می‌باشد.

جدول (۳): محاسبات رگرسیونی ارزیابی عملکرد بالنده ساز

متغیرها	تعهد احساسی	انگیزش درونی
سن	۰,۰	۰,۱۵
جنسیت	-۰,۵	۰,۰۵
میزان تحصیلات	۰,۰۸	۰,۰۲۳
اندازه گروه	-۰,۲۸	-۰,۰۴
تعهد احساسی	۰,۱۴	۰,۸
انگیزش درونی	۰,۲۵	-۰,۰۵
گرایش‌های استقلال طلبانه	۰,۳۲	۰,۰۵
ارزیابی عملکرد بالنده ساز	۰/۱۴	۰/۳۰
$R_2$	۰,۱۱	۰,۲
F	۶,۲۳	۱۵,۶۲

جدول (۴): محاسبات رگرسیونی انگیزش درونی و تعهد احساسی

متغیرها	مرحله اول	مرحله دوم	مرحله اول	مرحله دوم
سن	۰/۰۵	۰,۱۵	۰,۱۵	۰,۱۵
جنسیت	-۰,۵	۰,۰۵	۰,۰۵	۰,۰۵
میزان تحصیلات	۰,۰۸	۰,۰۲۳	۰,۰۲۳	۰,۰۲۳
اندازه گروه	-۰,۲۸	-۰,۰۴	-۰,۰۴	-۰,۰۴
تعهد احساسی	۰,۱۴	۰,۸	۰,۸	۰,۸
انگیزش درونی	۰,۲۵	-۰,۰۵	-۰,۰۵	-۰,۰۵
گرایش‌های استقلال طلبانه	۰,۳۲	۰,۰۵	۰,۰۵	۰,۰۵
ارزیابی عملکرد بالنده ساز	۰/۰۳	۰/۰۲	۰/۱۰	۰/۰۲
$R_2$	۰/۲۴۳	۰/۰۰۸	۰/۲۰۶	۰/۰۵۳
F	۰/۲۴۳	۱۵,۶۲	۱۵,۶۲	۱۵,۶۲

جدول (۵): محاسبات رگرسیونی گرایش‌های استقلال طلبانه

متغیرها	گام اول	گام دوم	گام سوم	گام چهارم
سن	-۰/۵	-۰/۵	-۰/۱۲	-۰/۰۷
جنسیت	-۰/۵	-۰/۵	-۰/۰۷	-۰/۰۸
میزان تحصیلات	۰/۱۷	۰/۱۷	۰/۲۹	۰/۱۷
اندازه گروه	۰/۱۰	۰/۱۰	۰/۱۱	۰/۱۲
تعهد احساسی	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۱۷	۰/۱۷
اتگیزش درونی	۰/۲۹	۰/۳۰	۰/۲۴	۰/۲۴
ارزیابی عملکرد بالنده ساز		۰/۰۲	۰/۰۴	۰/۰۶
گرایش‌های استقلال طلبانه			۰/۴۲	۰/۴۲
ارزیابی عملکرد بالنده ساز × گرایش‌های استقلال طلبانه				-۰/۱۶
$\Delta R^2$	۰/۱۳۹	۰/۰۰	۰/۱۱۳	۰/۰۲۳
$R^2$	۰/۱۳۹	۰/۱۳۹	۰/۲۵۲	۰/۲۷۵
$\Delta F$	۹/۲۷	۰/۰۲	۶۴/۸۵	۱۳/۵۲

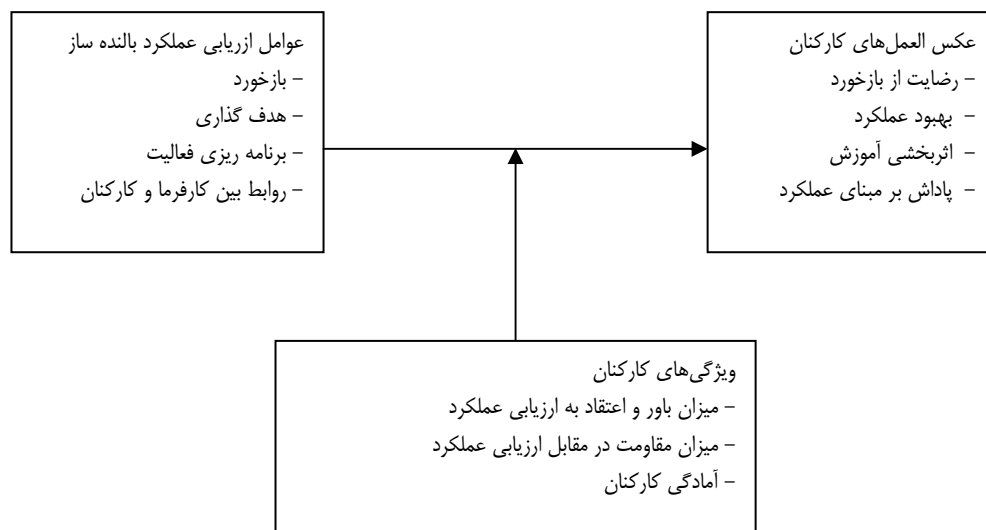
### بحث و نتیجه گیری

برای اینکه ارزیابی عملکرد بر رفتار کارکنان اثر مثبتی بر جای گذارد، کارکنان باید عکس العمل‌های مثبت ارزیابی را تجربه کنند، بازخورد به موقع دریافت کنند، در هدف گذاری‌ها مشارکت داشته و این فرصت را داشته باشند تا پس از ارزیابی نسبت به بهبود عملکرد خود اقدام کنند (Whiting et al., 2008). بنابراین بین صاحب‌نظران این اجماع وجود دارد که عکس العمل‌های ارزیابی باید مورد پایش قرار گیرد. ارزیابی عملکرد بالنده ساز قصد ارتقا و بهبود بازخورد، هدف گذاری، برنامه ریزی فعالیت و روابط کارفرما - کارکنان، جهت بالندگی کارکنان و ایجاد روابط مناسب بین کارفرما و کارکنان را دارد (شکل ۲).

از یافته‌های این تحقیق مشخص شد که گرایش‌های استقلال طلبانه ارتباط بین ارزیابی عملکرد و عملکرد کاری را تعدیل می‌کند. این نشان می‌دهد کارکنان با گرایش‌های استقلال طلبانه قوی و کانون کنترل درونی و یا توانایی‌های قوی درونی کمتر تحت تاثیر مشوق‌های بیرونی قرار می‌گیرند.

یافته‌های این تحقیق دلالت بر این موضوع دارند که کارکنان با گرایش‌های استقلال طلبانه بالا ارزیابی عملکرد بالنده ساز را به عنوان یک ابزار کنترلی می‌بینند که نیاز به استقلال طلبی را در

آنها کاهش می‌دهد و در نتیجه عملکرد کاری این افراد تحلیل می‌یابد. از آنجا که گرایش‌های استقلال طلبانه یکی از عوامل پیش‌بینی‌کننده قوی برای عملکرد کاری محسوب می‌شود، این امکان نیز وجود دارد که کارکنان با عملکرد بالا و گرایش‌های استقلال طلبانه قوی ارزیابی عملکرد بالنده ساز را برنامه‌ای خوب و مفید قلمداد کنند. اما این کارکنان تصور می‌کنند به جای اینکه انرژی و زمان زیادی برای هدف‌گذاری و بازخورد صرف شود، آنها خودشان بخوبی از عهده وظایفشان بر می‌آیند. این نتایج با نتایج تحقیقات پیشین سازگاری دارد (Tang et al., 1997).



شکل ۲: فرآیند ارزیابی عملکرد بالنده ساز

از یافته‌های تحقیق مشخص شد که ارزیابی عملکرد بالنده ساز با تعهد سازمانی احساسی و انگیزش درونی ارتباط مثبت وجود دارد و همچنین انگیزش درونی به عنوان عامل میانجی بین ارزیابی عملکرد و عملکرد کاری ارتباط برقرار می‌کند. این نتایج موید تحقیقات پیشین است (Pettijohn et al., 2001). همچنین یافته‌های تحقیقات مشابه نشان می‌دهند کارمندان با ادراک مثبت از ارزیابی عملکرد دارای تعهد سازمانی و انگیزش درونی بیشتری برخوردارند در حالیکه کارکنان با ادراک منفی از ارزیابی عملکرد تعهد سازمانی احساسی و انگیزش درونی کمتری



دارند. همچنین بعضی از کارکنان به برخی از نتایج ارزیابی عملکرد پاسخ منفی می‌دهند. برای مثال رتبه بندی یکی از نتایج ارزیابی عملکرد است. برخی از کارکنان به رتبه بندی با دیدی منفی می‌نگرند. زیرا این رتبه بندی را حاصل منویات شخص ارزیاب می‌دانند و در نهایت این دید نسبت به ارزیابی عملکرد رضایت شغلی را کاهش و جابه جایی کارکنان را افزایش می‌دهد.

### محدودیت‌های تحقیق و پیشنهادها

در این پژوهش برای ارزیابی عملکرد بالنده ساز و عملکرد کاری از خودارزیابی و معیارهای ذهنی استفاده گردید. اگر چه این نوع ارزیابی توسط عده‌ای از محققان تایید شده است، در عین حال به کارگیری معیارهای عینی تر ممکن است نتایج دیگری را به دست دهد. این موضوع می‌تواند دست مایه‌ای برای تحقیقات آتی باشد. جهت سنجش ارزیابی عملکرد بالنده ساز و عملکرد کاری از پرسش نامه‌ای با مقیاس لیکرت استفاده گردید. استفاده از پرسشنامه رتبه‌ای می‌تواند سنجش دقیق تری از ارزیابی عملکرد بالنده ساز و عملکرد کاری به دست دهد. فرضیه دوم این تحقیق تایید نشده است. این موضوع ممکن است به علت شرایطی باشد که سازمان در آن قرار گرفته است. این فرضیه می‌تواند در تحقیقات آتی مورد آزمون قرار گیرد. این تحقیق در مقطع زمانی کوتاهی، انجام شده است که خود، جزء محدودیت‌های آن است.

جهت تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود بررسی نگرش و ادراک کارکنان نسبت به روش‌های ارزیابی عملکرد بالنده ساز و همچنین نگرش آنها نسبت به میزان مداخله ارزیابی عملکرد با فعالیت‌های روزمره آنها در سازمان مورد آزمون قرار گیرد. همان‌طور که ملاحظه گردید در این تحقیق، ارتباط بین ارزیابی عملکرد بالنده ساز و عملکرد کاری با متغیرهای تعهد سازمانی، انگیزش درونی و گرایش‌های استقلال طلبانه، سنجیده شد. پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی به رابطه بین متغیرهای دیگر مانند استرس، نوع شخصیت کارکنان، انواع عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای)، هوش احساس با ارزیابی عملکرد بالنده ساز و عملکرد کاری پرداخته شود.

### References

- 1- Allen, N.J., and Meyer, J.P. (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitments to organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63 pp.1-8.
- 2- Bartol, K.M. (1999). "Reframing sales force compensation systems: an

- agency theory-based performance management perspective"**, Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. XIX pp.1-16.
- 3- Behrey, M.H., and Patron, R.A. (2008). "**Performance appraisal – cultural fit and organizational outcomes within the U.A.E.** ", Journal of American Academy of Business, Vol. 13, No. 1, pp. 166-176
  - 4- Boswell, W.R., and Boudreau, J.W. (2002). "**Separating the developmental and evaluative performance appraisal uses**", Journal of Business and Psychology, Vol. 16 pp.391-412.
  - 5- Coates, G. (1994). "**Performance appraisal as icon: oscar-winning performance or dressing to impress?**" The International Journal of Human Resource Management, Vol. 5 pp.167-91.
  - 6- Deci, E.L., Connell, J.P., and Ryan, R.M. (1989). "**Self-determination in a work organization**", Journal of Applied Psychology, Vol. 74 pp.580-90.
  - 7- Earley, P.C., Northcraft, G.B., Lee, C., and Lituchy, T.R. (1990). "**Impact of process and outcome feedback on the relation of goal setting to task performance**", Academy of Management Journal, Vol. 33 pp.87-105.
  - 8- Fletcher, C. (2001). "**Performance appraisal and management: the developing research agenda**", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 74 pp.473-87.
  - 9- Fletcher, C. (2002). "**Appraisal: an individual psychological analysis**", in Sonnentag, S. (Eds), Psychological Management of Individual Performance, Wiley, Chichester, pp.115-35.
  - 10- Geiger, M.A., and Cooper, E.A. (1995). "**Predicting academic performance: the impact of expectancy and needs theory**", Journal of Experimental Education, Vol. 63 pp.251-62.
  - 11- Herold, D.M., Parsons, C.K., and Rensvold, R.B. (1996). "**Individual differences in the generation and processing of performance**", Educational and Psychological Measurement, Vol. 56 pp.5-25.
  - 12- Johns, G., Xie, J.L., and Fang, Y. (1992). "**Mediating and moderating effects in job design**", Journal of Management, Vol. 18 pp.657-76.
  - 13- Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (1996). **The balanced scorecard**, Harvard Business School Press, Boston, MA.
  - 14- Keeping, L.M., and Levy, P.E. (2000). "**Performance appraisal reactions: measurement, modeling, and method bias**", Journal of Applied Psychology, Vol. 85 pp.708-23.
  - 15- Lee, F.K., Sheldon, K.M., and Turban, D.B. (2003). "**Personality and the goal-striving process: the influence of achievement goal patterns, goal level, and mental focus on performance and enjoyment**", Journal of Applied Psychology, Vol. 88 pp.256-65.
  - 16- Levy, P.E., and Williams, J.R. (2004). "**The social context of performance appraisal: a review and framework for the future**", Journal of Management, Vol. 30 pp.881-905.
  - 17- Malina, M.A., and Selto, F.H. (2001). "**Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard**",

- Journal of Management Accounting Research, Vol. 13 pp.47-90.
- 18- Martinsen, Ø.L. (2004). "**The creative personality: a synthesis and development of the creative person profile**", paper presented at the 112th meeting for the American Psychological Society, Honolulu, HI.
  - 19- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L. (2002). "**Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences**", Journal of Vocational Behavior, Vol. 61 pp.20-52.
  - 20- Pearce, J.L., and Porter, L.W. (1986). "**Employee responses to formal appraisal feedback**", Journal of Applied Psychology, Vol. 71 pp.211-8.
  - 21- Pettijohn, C.E., Pettijohn, L.S., and d'Amico, M. (2001). "**Characteristics of performance appraisal and their impact on sales force satisfaction**", Human Resource Development Quarterly, Vol. 12 pp.127-46.
  - 22- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.-Y., and Podsakoff, N.P. (2003). "**Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies**", Journal of Applied Psychology, Vol. 88 pp.879-903.
  - 23- Razavi, H. (2008). "**Joining 6 sigma project with organizational strategy**", 4th international management conference", PP: 1-15, (in Persian).
  - 24- Riketta, M. (2002), "**Attitudinal organizational commitment and job performance**", Journal of Organizational Behavior, Vol. 23 pp.257-66.
  - 25- Ryan, R., and Deci, E. (2000). "**Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being**", American Psychologist, Vol. 55 pp.68-78.
  - 26- Scott, J. (2009). "**Performance appraisals that actually improve performance**", Career and Technical Education, Vol. 5, pp. 22-25.
  - 27- Tang, T.L.-P., Baldwin, L., and Frost, A.G. (1997). "**Locus of control as a moderator of the self reported performance feedback-personal sacrifice relationship**", Personality and Individual Differences, Vol. 22 pp.201-11.
  - 28- Wang, J.H.-Y., and Guthrie, J.T. (2004). "**Modeling the effects of intrinsic motivation, extrinsic motivation, amount of reading achievement on text comprehension between US and chinese students**", Reading Research Quarterly, Vol. 39 pp.162-86.
  - 29- Whitener, E.M. (2001). "**Do 'high commitment' human resource practices affect employee commitment?**" Journal of Management, Vol. 27 pp.515-35.
  - 30- Whiting, H.J., Kline, T.J.B., and Sulsky, L.M. (2008). "**The performance appraisal congruency scale: an assessment of person-environment fit**", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 57, No. 3, pp. 223-236.