

تاثیرات معیارهای غیرمالی و مالی بر انگیزه کارمند جهت مشارکت در تعیین

هدف

1- مقدمه

تحقیق در مورد سیستم های سنجش عملکرد روز به روز بیشتر روی دیدگاه کارمند برخلاف دیدگاه سازمانی تمرکز می کند. روابط بین سیستم های سنجش عملکرد و نتایج رفتاری آنها در عصر کنونی مورد توجه قابل ملاحظه ای قرار گرفته است. مطالعات اخیر بر این اشاره دارد که سیستم های سنجش عملکرد به واسطه مداخله متغیرهایی مانند ابهام، بیطرفی رویه ای و بازخورد بر رفتار کارمند اثر می گذارند. این مطالعه روی نقش های انگیزه کارمند برای مشارکت در تعیین هدف در روابط بین معیارهای عملکردی و عملکرد شغلی کارمند تمرکز می کند. در حالی که تحقیق در مورد مشارکت بودجه ای کارمند در دهه 1980 فراگیر بوده است، اما اهمیت معیارهای عملکردی در جوانب مختلف مشارکت کارمند، مورد توجه تحقیقات به خصوص در زمینه معیارهای غیرمالی در مقابل مالی قرار نگرفته است. برخی محققین پیشنهاد کرده اند که مسائل مرتبط با جوانب مختلف مشارکت کارمند از جمله انگیزش ذاتی و برونی کارمندان برای مشارکت، بر برخورد، رفتار و عملکرد آنها تأثیر می گذارد. در عین حال نقش های این جنبه از مشارکت کارمند یعنی انگیزه کارمند جهت مشارکت در تعیین هدف، تا حد زیادی چشم پوشی شده است. تا کنون، هیچ مطالعه ای به بررسی نقش های غیرمستقیم انگیزه کارمند جهت مشارکت در تعیین هدف در روابط بین معیارهای عملکردی (مالی در مقابل غیرمالی) و عملکرد کارمندان نپرداخته است.

اهمیت انگیزه کارمند (ذاتی و برونی) برای درست عمل کردن به وظایف بر بسیاری از افراد آشکار است. با این حال این تصور که انگیزه کارمندان می تواند به اشکال مختلف ظاهر شود برخی مواقع در تحقیق حسابداری مدیریت نادیده گرفته می شود. در حالی که انجام وظایف یک فعالیت مهم است، اما تنها فعالیت در سازمان ها بشمار نمی رود. فعالیت های دیگری در ارتباط با انگیزه کارمندان از جمله انگیزه کارمند برای مشارکت در رفتارهای شهروندی سازمانی، انگیزه کارمند جهت وفق یافتن با هنجارهای اجتماعی و برای تحقیق ما، انگیزه کارمند برای مشارکت در تعیین هدف وجود دارد. تشخیص این که اشکال متفاوتی از انگیزه وجود دارد، حائز

اهمیت است زیرا انگیزه های متفاوت با پیامدهای مختلف همراه است. والراند این موضوع را بصورت فرضیه خاص بودن تشریح نموده و بدین صورت توضیح می دهد: انگیزه از اهمیت خاصی برخوردارست...تا حد زیادی این اهمیت ناشی از آن است که انگیزه به پیامدهای مهم ختم می گردد. این پیامدها ممکن است در سه سطح عمومیت به موازات انگیزه ای رخ دهند که خود بوجود می آورند...بنابراین، نتایج تجربه شده در یک زمینه خاص باید بطور کلی از انگیزه در آن زمینه خاص و نه زمینه دیگر حاصل گردد. برای مثال، رضایت نسبت به مدرسه باید تابعی از انگیزه مدرسه بوده و انگیزه فراغت یا میان فردی نباشد...انگیزه مفهومی در آموزش، پیامدهای آموزشی را نسبت به انگیزه کلی یا انگیزه مفهومی در روابط میان فردی بهتر پیش بینی نمود.

بنابراین، در حین آنکه شواهد تحقیق تجربی فراوانی در مورد انگیزه کارمند برای درست عمل کردن به وظایف وجود دارد، شواهد تحقیقی در مورد انگیزه کارمند در سایر فعالیت ها به ویژه انگیزه کارمند جهت مشارکت در تعیین هدف، بیش از حد است. تمایز گذاشتن بین اثرات انگیزه کارمند جهت مشارکت در تعیین هدف از اثرات انگیزه کارمند در درست عمل کردن به وظایف، بسیار مهم است زیرا این دو نوع انگیزه از لحاظ مفهومی بسیار متفاوت بوده و در نتیجه ممکن است پیامدهای رفتاری بسیار متفاوتی داشته باشند. والراند بر این اشاره دارد که انگیزه کارمند متفاوت از اهداف سازمانی است. اهداف سازمانی ممکن است عملکرد شغلی بهبود یافته کارمند را شامل شوند. بطور عکس، انگیزش ذاتی و برونی ممکن است با عملکرد شغلی کارمند مرتبط بوده یا نباشد. انگیزه کارمند زمانی وجود دارد که کارمندان دارای نیاز ذاتی یا برونی برای تحقق آن باشند. برای مثال، نیازهای ذاتی کارمندان ممکن است نیاز به رقابت، کنترل، رضایت از کنجکاوی و حتی نیاز به واقعیت بخشیدن به خیال پردازی ها را دربرگیرد. این نیازها الزاماً با هدف سازمانی بهبود عملکرد شغلی کارمند مرتبط نمی شوند. بنابراین این امر هم چنان مبهم باقی می ماند اگر ملاک تجربی براساس تحقیق در مورد انگیزه کارمند برای درست عمل کردن به وظایف قابل تعمیم به شرایطی باشد که در آن انگیزه، انگیزه کارمند برای مشارکت در تعیین هدف به ویژه در زمینه حسابداری مدیریت است.

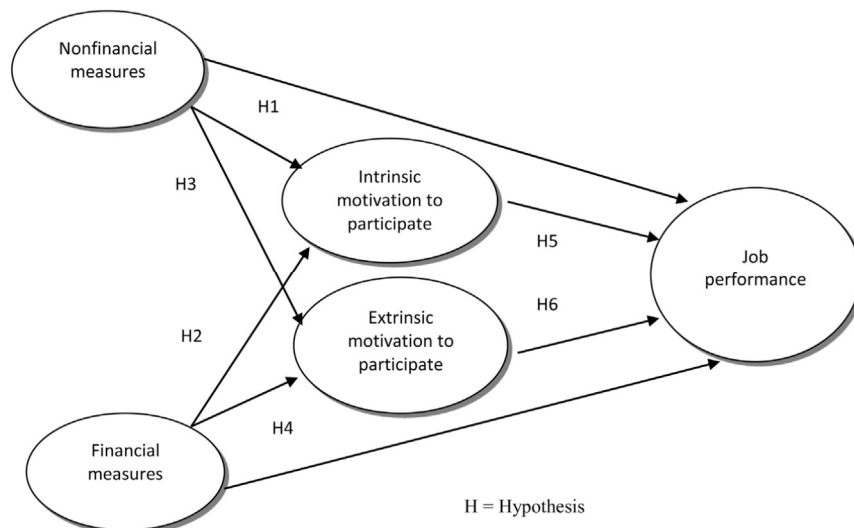
هدف از این تحقیق، تعیین این امر است که آیا معیارهای غیرمالی همانند معیارهای ارزیابی عملکرد بر (1) میزان انگیزش ذاتی کارمند برای مشارکت در تعیین هدف و (2) بر میزان انگیزش برونی کنترل شده کارمند برای مشارکت در تعیین هدف موثر خواهند بود یا خیر. این تحقیق هم چنین مکانیزم هایی را بررسی می کند

که به واسطه آنها معیارهای غیرمالی بر عملکرد شغلی کارمند اثر می گذارند که این تأثیرگذاری بطور غیرمستقیم از طریق (1) انگیزه کارمند برای مشارکت در تعیین هدف و (2) انگیزش برونی کنترل شده کارمند برای مشارکت در تعیین هدف صورت می گیرد. یک مدل یکپارچه دربرگیرنده هر دو معیار غیرمالی و مالی نیز برای تعیین اهمیت نسبی و معیارهای غیرمالی در مقابل مالی از حیث تأثیرگذاری بر انگیزه کارمند برای مشارکت در تعیین هدف و عملکرد کارمند استفاده میشود. بطور خاص، این تحقیق به مقایسه توان های نسبی معیارهای مالی در مقابل غیرمالی از حیث اثرگذاری بر سه نتیجه کارمند (انگیزش ذاتی برای مشارکت، انگیزش برونی کنترل شده برای مشارکت و عملکرد شغلی) می پردازد. این تحقیق به بحث در مورد این پرسش می پردازد که آیا معیارهای غیرمالی در مقابل مالی، اثرات مثبتی بر انگیزه کارمند برای مشارکت در تعیین هدف و در نهایت عملکرد شغلی او ایجاد می کند یا خیر و چطور این تأثیرگذاری صورت می گیرد. یک مطالعه در مورد موضوعات فوق به بحث سیستم های سنجش عملکرد به روش های زیر کمک می کند. این مطالعه دیدی ارزشمند نسبت به اثرات انگیزه کارمند برای مشارکت در تعیین هدف، صورتی از انگیزه کارمند که از حیث مفهومی با انگیزه کارمند برای درست عمل کردن به وظایف متفاوت است، اما در کلیه محیط های سازمانی دیده می شود ارائه می دهد. این مطالعه بطور خاص اهمیت نسبی دو صورت انگیزه برای مشارکت در تعیین هدف یعنی انگیز ذاتی و انگیزش برونی کنترل شده را در اثرگذاری بر روابط بین معیارهای عملکردی و عملکرد شغلی کارمند به اثبات می رساند. هیچ مطالعه قبلی به بحث در مورد نقش های غیرمستقیم و اهمیت نسبی انگیزش ذاتی در مقابل انگیزش برونی کنترل شده برای مشارکت در تعیین هدف در روابط معیارهای عملکردی و عملکرد شغلی نپرداخته است. انگیزش ذاتی برای مشارکت در تعیین هدف، به انگیزه برای مشارکت نشأت گرفته از درون کارمندان برای برآوردن برخی نیازهای ذاتی اشاره دارد. کارمندان با تمایل مشارکت می کنند زیرا فرصت این را می بینند که سخن خود را در محیط به عنوان هدف خود بیان نمایند. بطور عکس، انگیزش برونی کنترل شده برای مشارکت در تعیین هدف به انگیزه نشأت گرفته از منابع (معمولاً سازمان) به جز کارمند اشاره دارد و برای بهره مندی از منابع (معمولاً سازمان) در نظر گرفته می شود. درکی در مورد این که چگونه این دو شکل متضاد از انگیزه مشارکت در تعیین هدف واسطه معیار های عملکردی و روابط عملکرد شغلی قرار می گیرد، می تواند دیدی نسبت به پیچیدگی هایی که به واسطه آنها معیار های عملکردی بر عملکرد شغلی کارمندان تأثیر می

گذارد، بدست آورد. مروری بر مطالعات اخیر نشان می دهد در حالیکه تحقیق زیادی در مورد تصمیم گیری مشارکتی وجود دارد، اما به سختی می توان شواهدی تجربی حاصل از تحقیق را بدست آورد که به مقایسه اثرات مشارکتی بپردازند که کارمندان با اثرات مشارکت نشأت گرفته از سازمان ها به ویژه در زمینه معیارهای غیرمالی و عملکرد شغلی کارمند ایجاد می کنند. در این مورد، شیلدز و شیلدز می گویند: مطالعات رفتاری سازمانی...چند بعد مشارکت از جمله مشارکت داوطلبی یا اجباری، رسمی یا غیررسمی، مستقیم یا غیرمستقیم، قائم در مقابل افقی...را شناسایی می کنند. تحقیق آینده ممکن است سعی نماید تا بودجه بندی مشارکتی را در این ابعاد تفکیک نماید. از آنجا که هدف مطالعه ما بررسی و تحقیق در مورد روابط بین معیارهای عملکردی و عملکرد شغلی کارمند است، نیاز به اثبات مکانیزم هایی می باشد که به واسطه آنها معیارهای عملکردی (معیارهای غیرمالی) بر عملکرد شغلی تأثیر می گذارند. مطالعه ما این پیشنهاد را ارائه می دهد که زمانی که سازمان ها از معیارهای غیرمالی برای ارزیابی عملکرد کارمندان بهره می گیرند، به دلیل تقارن بالایی اطلاعاتی مربوط به معیارهای غیرمالی نیاز است که اطلاعات شخصی کارمندان خود را استخراج نمایند. در نتیجه، ما این طور استدلال می کنیم که آنها کارمندان خود را برای مشارکت در تعیین هدف راهنمایی داده و الزام خواهند کرد. در شرایطی که سازمان ها کارمندان خود را آشنا کرده و آنها را الزام می کنند، شکل انگیزه ای که برای کارمند پدید می آید، بطور محتمل انگیزش برونی کنترل شده است. به همین دلیل، انگیزش برونی کنترل شده انتخاب شده و بطور هدفمند در مدل ما ارزیابی شده است. ریان و دسی انگیزش برونی کنترل شده را بدین صورت تعریف کرد: رفتارهایی که بصورت خارجی تحریک می شوند و کمتر خودمختار هستند، از آنها تعبیر به رفتارهایی می شود که بصورت خارجی شکل گرفته اند. این گونه رفتارها برای ارضای یک تقاضای خارجی یا احتمال پاداش صورت می گیرند... افراد معمولاً رفتارهایی که بصورت خارجی شکل گرفته اند، به شکلی کنترل شده تجربه می کنند. و اعمال آنها دارای یک علت ادراک شده هستند. (تأکیدی زیادی روی این امر بوده است). براساس فهرستی از عوامل انگیزشی، شناختی و ارزش یابی، یک وسیله شامل دو مورد سنجش خاص انگیزش خارجی کنترل شده را ساخت. دو مورد عبارتند از: " چون مشارکت وسیله ای برای اطلاعات است که برای شغل من مهم است " و " چون مشارکت وسیله ای است که از طریق آن مافوق من اجازه استفاده بهتر از اطلاعات را در شغل می دهد ". (تأکیدی زیادی روی این امر بوده است). براساس آنها، این دو مورد شامل " تقاضاهای خارجی برداشت شده

(ضمنی) از شرکت یا سرپرست " می باشند. بر همین اساس این وسیله در مطالعه ما برای سنجش انگیزش برونی کنترل شده بکار می رود.

شکل 1 مدل استفاده شده در این مطالعه را نشان می دهد. این مدل این را مطرح می کند که معیارهای غیرمالی و مالی ممکن است بر (1) انگیزش ذاتی کارمند برای مشارکت در تعیین هدف و (2) انگیزش برونی کنترل شده کارمند برای مشارکت در تعیین هدف تأثیر گذارند. دو متغیر انگیزه ممکن است به نوبه خود بر عملکرد کارمند اثر گذارند. باید توجه داشت که معیارهای غیرمالی و مالی بصورت دو ساختار جداگانه نشان داده می شوند تا تأثیر نسبی آنها بر انگیزه کارمند جهت مشارکت در تعیین هدف و عملکرد ارزیابی گردد. این به مشخص شدن این امر کمک می کند که آیا اثرات سیستم های سنجش عملکرد بر عملکرد کارمند ناشی از (1) معیارهای غیرمالی یا (2) معیارهای مالی (3) یا براساس معیارهای غیرمالی و مالی است. بطور مهم تر، این نیز به اثبات این امر کمک می کند که آیا اثرات معیارهای عملکردی بر عملکرد شغلی کارمند به واسطه (1) انگیزش ذاتی برای مشارکت در تعیین هدف است یا (2) به واسطه انگیزش برونی کنترل شده برای مشارکت در تعیین هدف است و یا (3) به واسطه انگیزش ذاتی و انگیزش برونی کنترل شده برای مشارکت در تعیین هدف می باشد.



شکل 1

2- شکل گیری فرضیه

1-2 معیارهای عملکردی و انگیزش ذاتی برای مشارکت در تعیین هدف

چند نظریه برای تشریح انگیزه انسانی وجود دارد. این نظریه ها شامل نظریه ارزیابی شناختی، نظریه مدیریت ترس، نظریه کنترل، نظریه خود مختاری و نظریه تمرکز کنترل کننده می باشند. بطور کلی، این نظریه ها دو دسته انگیزه متمایز یعنی انگیزش ذاتی و انگیزش برونی را شناسایی می کنند. رایان و دسی بین انگیزش ذاتی و برونی بدین صورت تمایز می گذارند: " افرادی می توانند تحریک شوند زیرا آنها ارزش یک کار را می دانند یا یک اجبار خارجی قوی وجود دارد. آنها می توانند به واسطه یک سود پایدار یا به واسطه یک رشوه تحریک شوند. والراند بهمین صورت بیان می کند که : " محققین آمده اند که دو طبقه از رفتار تحریک شده را شناسایی کنند. اولین دسته با رفتار صورت گرفته برای تجربه لذت و رضایت ذاتی در عمل ارتباط دارد و انگیزش ذاتی نامیده می شود. دوم طبقه از انگیزه که شامل انجام رفتاری برای رسیدن به اهداف قابل تمایز است مانند دریافت پاداش یا دوری از تنبیه انگیزش برونی نامیده شده اند. رایان و دسی به اهمیت این تمایز بدین صورت تفکر می کنند که : " مسئله این که افراد پشت یک رفتار خارج از علائق و ارزش های خود می ایستند یا آن را بخاطر دلیلی خارجی برای خود انجام می دهند.....یک بعد اساسی را نشان می دهد که به واسطه آن افراد به درک از رفتار خود و دیگران می رسند. به دنبال این تحقیق، مطالعه ما بین انگیزش ذاتی برای مشارکت در تعیین هدف و انگیزش برونی کنترل شده برای مشارکت در تعیین هدف براساس دو مشخصه اصلی تمایز قائل می شود. اولین مشخصه منشأ انگیزش و دومین مشخصه هدف انگیزش است. باید توجه داشت در حالیکه این بحث به این اشاره دارد که دو نوع انگیزه وجود دارد مانند انگیزش ذاتی برای مشارکت و انگیزش برونی کنترل شده برای مشارکت، این دو دسته انگیزه هر دو منحصر بفرد نیستند. به بیانی دیگر، در برخی شرایط، یک کارمند می تواند بطور ذاتی انگیزه مشارکت داشته باشد و یا دارای انگیزش برونی باشد. بطور عکس، در شرایط دیگر، یک کارمند نمی تواند انگیزش ذاتی داشته و نیز نمی تواند انگیزش برونی برای مشارکت دیگر داشته باشد.

این بخش با انگیزش ذاتی کارمند برای مشارکت در محیط مستقیم ارتباط دارد. با انگیزش ذاتی برای مشارکت، منشأ انگیزه از خود آن نشأت می گیرد. انگیزه خودمختار و خودرأی است. بدین معنا که افراد توسط دیگران

برای مشارکت گمارده نمی شوند. آنها مشارکت می کنند چون می خواهند و نه آنکه مجبور به مشارکت می شوند. هدف انگیزش برای مشارکت صرفاً خود آن است. بنابراین هدف، برآوردن برخی نیازهای ذاتی کارمندان و نه برآوردن نیازهای سازمان می باشد. به عبارتی کارمندان انگیزش ذاتی برای مشارکت در تعیین هدف دارند اگر مشارکت کنند. زیرا برای خود مشارکت ارزش قائل می شوند یا بطور مثال احساس موفقیت یا حس رضایت شخصی را در زمانی که اقدام به مشارکت می کنند تجربه کنند. در نتیجه، ذی نفعان اصلی کارمندان هستند نه سازمان. بنابراین چه چیزی به کارمندان انگیزش ذاتی مشارکت در تعیین هدف را می دهد؟ دسی و رایان به این اشاره دارند که انسان ها دارای نیاز ذاتی به خودمختاری هستند. این نیاز انسان برای خودمختاری است که هم منشأ و هم هدف انگیزش ذاتی را تعیین می کند. نظریه خودمختاری آنها به این اشاره دارد که منشأ انگیزش ذاتی درون زاد است. زیرا نیاز به خودمختاری است که فی نفسه انسان ها را به جستجوی مستمر برای دستیابی به مهارت به منظور مدیریت کردن محیط ها و جلوگیری از کنترل شدن محیط ها توسط افراد برمی انگیزد. بنابراین عواملی که خودمختاری و صلاحیت را ارتقا می دهند، عواملی هستند که انگیزش ذاتی را بوجود می آورند. در نتیجه هر دو نظریه ارزیابی شناختی و نظریه خودمختاری بر این اشاره دارند که انگیزش ذاتی می تواند بواسطه عوامل اجتماعی و زیست محیطی که صلاحیت و خودگردانی را مترقی می سازند، تقویت (یا تضعیف) شود. در ارتباط با نظریه ارزیابی شناختی (CET)، رایان و دسی با دقت بدین صورت شرح می دهند که " این نظریه ابتدا می گوید که رویدادهای اجتماعی-ضمنی (مانند بازخورد، ارتباطات و پاداش ها) که به احساسات رقابت در حین عمل منتهی می شوند، می توانند انگیزش ذاتی برای آن عمل را افزایش دهند. برهمین اساس، چالش ها یا رقابت های مطلوب، بازخورد افزایش دهنده اثرگذاری و آزادی از ارزیابی های مورد تقاضا همگی آنطور که مشخص گردید به انگیزش ذاتی کمک می کنند... مطابق با CET، مردم باید تنها صلاحیت یا سودمندی را تجربه کنند، آنها باید رفتار خود را با انگیزش ذاتی خودمختار نشان دهند تا به چشم آیند. "

ازاینرو نظریه های انگیزه بر این اشاره دارند که برای این که انگیزش ذاتی رخ دهد باید عواملی همچون ارتباطات، بازخورد و پاداش ها وجود داشته باشند که (1) احساسات شایستگی در عمل و (2) احساسات خودمختاری (یا استقلال) در بین کارمندان را بوجود آورد. تحقیق ما روی استفاده از معیارهای مالی و معیارهای غیرمالی بعنوان معیارهایی برای ارزیابی عملکرد کارمندان تمرکز دارد. ایا استفاده از این معیارهای عملکردی (مالی یا غیرمالی)

صلاحیت و خودگردانی را بوجود آورده و بدین ترتیب با انگیزش ذاتی کارمند برای مشارکت در تعیین هدف ارتباط پیدا می کند؟ چه زمانی یک سازمان معیارهای مالی یا غیرمالی قابل شناسایی را برای ارزیابی عملکرد کارمندان آن طرح و استفاده می کند؟ معیارهای عملکردی چه معیارهای مالی مانند فروش بودجه بندی شده و چه معیارهای غیرمالی مانند نرخ معاملات کارمند به آنها توانایی می دهد تا درک کنند که معیارهای قابل شناسایی وجود دارد که عملکرد کارمندان مبتنی بر آنهاست. این گونه معیارهای عملکردی و اهداف وابسته ممکن است به عنوان ابزاری بکار روند که با آن سازمان انتظارات خود را با کارمندان خود مرتبط می سازد. آنها بطور محتمل به عنوان ابزاری نیز بکار می روند که به واسطه آن سازمان به کارمندان خود بازخورد می دهد. برای مثال، واریانس های هزینه و فروش به کارمندان توانایی می دهد تا سطحی که تا آن حد آنها می توانند انتظارات را برآورده کرده یا از آن فراتر روند، بدانند. در نهایت ارتباط این معیارهای عملکردی به عنوان معیارهایی برای ارزیابی عملکرد، می تواند به سازمان این توانایی را دهد تا از آنها به عنوان اساسی برای پایه گذاری جبران و پاداش ها کارمندان استفاده کند. بطور خلاصه، زمانی که معیارهای عملکردی قابل شناسایی چه مالی و چه غیرمالی بعنوان معیارهایی برای ارزیابی عملکرد کارمندان بکار می روند، به عنوان ابزاری استفاده می شوند که بواسطه آن سازمان با انتظارات خود ارتباط برقرار کرده، بازخورد داده و بر جبران و پاداش های کارمندان اتکا می کند. این بطور محتمل احساسات صلاحیت و خودمختاری کارمندان را تقویت کرده و در نتیجه انگیزش ذاتی آنها را برای مشارکت در امور سازمانی بالا می برد.

استفاده از معیارهای عملکردی قابل شناسایی چه مالی و چه غیرمالی، ممکن است حدی از رسمیت را در سیستم های ارزیابی عملکرد ارائه دهد. هارتمن و اسلاپ نیکار اینطور می گویند که " در ارتباط با تعیین هدف، یک سطح بالا از رسمیت بیانگر شرایطی است که در آن مافوق ها اهداف عملکردی را با عبارات جملات کمی و مکتوب توضیح می دهند. تعیین هدف غیررسمی بدین معناست که دارای اهداف ضمنی می باشد که بطور غیررسمی با هم ارتباط برقرار کرده و دستاوردهای بعدی آنها را نمی توان بطور واقعی سنجید. " بنابراین معیارهای عملکردی قابل شناسایی (مالی یا غیرمالی) ممکن است به آشنا شدن با شیوه های ارزیابی عملکرد کمک کنند. کارمندان در این گونه موقعیت ها بطور محتمل حس بهتری از کنترل و احساس استقلال را در ارزیابی عملکرد تجربه می کنند. آنها ممکن است هم چنین احساس آرامش خاطر بیشتری کنند و برای مشارکت

در تعیین اهداف عملکردی خود بجای شرایطی که هیچ معیار عملکردی قابل شناسایی یا مبهمی قابل استفاده نیست، صلاحیت بیشتری داشته باشند. این گونه شرایط ممکن است موجب بوجود آمدن انگیزش ذاتی بیشتری برای مشارکت در تعیین هدف شود.

نظریه تعیین هدف هم چنین این پیشنهاد را تأیید می کند که کاربرد معیارهای عملکردی قابل شناسایی (مالی یا غیرمالی) ممکن است با انگیزش ذاتی مرتبط باشد. لاتهام بر این اشاره دارد که تعیین هدف در بین معتبرترین و اجرای ترین نظریه های انگیزش کارمند قرار دارد. بطور کلی، نظریه های هدف براین اشاره دارند که اختصاصی بودن در اهداف انگیزه را تقویت می کند. اختصاص بودن در اهداف به میزان موجودیت هدف اشاره دارد. شانک و اوشر این طور می گویند که " اهدافی که شامل استانداردهای عملکردی خاص هستند به احتمال قوی خودارزیابی پیشرفت را فعال می سازند تا آنکه اهداف کلی باشند. " لاتهام بهمین صورت به این اشاره می کند که " اختصاصی بودن هدف.....به سنجش بازخورد در روند نیل به هدف کمک می کند.....برای آنکه بازخورد به طور هوشمندانه بکار گرفته شود. " براساس مقاله لوک و لاتهام، نظریه هدف بر این اشاره دارد که افراد زمانی تحریک می شوند که اهداف آنها تحقق یابد زیرا در مقایسه با نبود هیچ هدفی، وجود یا نبود اهداف به کارمندان تصویر واضح تری از آنچه می خواهند به آن دست یابند، می دهد. اهداف برای عمل آن جوانبی از عملکرد را برمی گزینند که با آنها مرتبط است. " همان طور که پیش تر شرح داده شد، نظریه های انگیزه بر این اشاره دارند که ارتباط و بازخورد برای افزایش صلاحیت و خودمختاری کارمند اساسی و مهم هستند که دو المان کلیدی از انگیزش ذاتی به شمار می روند. برای تحقیق ما، سطحی که تا آن حد معیارهای عملکردی به عنوان معیارهای ارزیابی عملکرد کارمند بکار می روند، نشانگر حدی از اختصاصی بودن اهداف است. زمانی که معیارهای عملکردی تا حد زیادی متکی بر ارزیابی عملکرد کارمند باشند، اختصاص بودن هدف بطور محتمل زیاد است چراکه معیارهای عملکردی قابل شناسایی ابزاری برای سازمان فراهم می سازند تا با انتظارات خود ارتباط برقرار نماید، اهداف عملکردی را تعیین کند، عملکرد کارمند را بسنجد و بازخوردی به کارمند ارائه کند. بنابراین کارمندان بطور محتمل بطور ذاتی تحریک می شوند. بطور عکس، زمانی که میزان کاربرد معیارهای عملکردی به عنوان معیارهای ارزیابی عملکرد کارمندان پائین باشد (مانند زمانی که به کارمندان گفته می شود تا به بهترین نحو عمل کند)، انگیزش ذاتی کارمند برای مشارکت در تعیین هدف بطور محتمل پائین خواهد بود. از

اینرو توضیح فوق بر این اشاره دارد که وجود معیارهای عملکردی قابل شناسایی از دیدگاه فردی مطلوب است. بنابراین کارمندان بطور محتمل برای مشارکت در تعیین هدف در شرایطی که معیارهای عملکردی قابل شناسایی تا حد زیادی اتکا دارند در مقایسه با شرایطی که تا حد کمی اتکا دارند، انگیزش ذاتی بیشتری دارند. نوع اهداف چه مالی و چه غیرمالی ممکن است کمتر مهم باشد. به بیانی دیگر، کارمندانی که عملکرد آنها تا حد زیادی براساس معیارهای مالی قابل شناسایی ارزیابی میشود، بطور احتمالی انگیزش ذاتی بیشتری برای مشارکت در تعیین هدف دارند نسبت به آن کارمندانی که عملکرد آنها تا حد زیادی براساس معیارهای عملکردی مالی قابل شناسایی کمی یا بدون معیار ارزیابی می شود. بطور مشابه، کارمندانی که عملکرد آنها تا حد زیادی براساس معیارهای غیرمالی قابل شناسایی ارزیابی می شود، بطور محتمل برای مشارکت در تعیین هدف انگیزش ذاتی بیشتری دارند نسبت به آن کارمندانی که عملکرد آنها که عملکرد آنها تا حد زیادی براساس معیارهای عملکردی غیرمالی قابل شناسایی کمی یا بدون معیار ارزیابی می شود. بطور اجمالی، صرفنظر از این که چه اهدافی به شکل معیارهای ارزیابی عملکرد بصورت معیارهای مالی یا غیرمالی بیان شود، وجود این گونه معیارهای عملکردی قابل شناسایی و اهداف شخصی، کارمندان را بطور ذاتی تحریک به مشارکت در تعیین هدف می کند که این تحریک بیشتر از زمانی است که معیارهای عملکردی قابل شناسایی و اهداف کمی وجود داشته یا هیچ معیار یا هدفی وجود ندارد. براساس این انتظارات دو فرضیه زیر را مطرح می کنیم:

فرضیه 1: میزان کاربرد معیارهای غیرمالی قابل شناسایی در ارزیابی عملکرد کارمند با انگیزش ذاتی او برای مشارکت در تعیین هدف ارتباط مثبتی دارد.

فرضیه 2: میزان کاربرد معیارهای مالی قابل شناسایی در ارزیابی عملکرد کارمند با انگیزش ذاتی او برای مشارکت در تعیین هدف ارتباط مثبتی دارد.

2-2 معیارهای عملکردی و انگیزش ذاتی کنترل شده برای مشارکت در تعیین هدف

انگیزش ذاتی و انگیزش برونی کنترل شده برای مشارکت در تعیین هدف، بیانگر دو صورت متضاد از انگیزه کارمند است. تعریف و فرضیات در بخش قبلی بر این اشاره دارند که انواع معیارهای عملکردی ممکن است در مورد انگیزش ذاتی برای مشارکت در تعیین هدف مهم باشند. با این حال، کاربرد انواع مختلف معیارهای

عملکردی (چه غیرمالی چه مالی) بطور محتمل بر میزان انگیزش برونی کنترل شده کارمند جهت مشارکت در تعیین هدف موثر واقع می شود.

انگیزش برونی کنترل شده ممکن است از انگیزش ذاتی بواسطه دو چیز متمایز شود (1) منشأهای انگیزش و (2) اهداف انگیزش. برخلاف انگیزش ذاتی که درون زاد است، منشأ انگیزش برونی کنترل شده برون زاد است. دسی و رایان، منشأ انگیزش کنترل شده را بدین صورت توضیح می دهد: " مثال کلاسیکی از انگیزش برونی، اقدام در پیگیری پاداش ها یا خودداری از تنبیه و مجازات است. با نظریه خود مختاری، ما این را تعدیل برونی می نامیم. تعدیل برونی یک صورت فوق کنترل کننده از انگیزش هاست. در اینجا تمرکز بر احتمالاتی است که با واسطه های خارجی کنترل می شوند. چون انگیزش برونی کنترل شده با منشأهای خارجی فعال و کنترل می شود، این احتمال وجود دارد که منشأ انگیزش برونی کنترل شده کارمند برای مشارکت در تعیین هدف سازمان باشد. درارتباط با هدف انگیزش برونی کنترل شده، چون منشأ برون زاد است، هدف آن نیز بطور احتمال برون زاد و فی نفسه ناشی از چیزی جز مشارکت در فعالیت ها می باشد. چون احتمالاً منشأ انگیزش برونی کنترل شده سازمان است، در نتیجه هدف این گونه انگیزش برون زاد بطور محتمل با دستیابی به اهداف سازمانی که مقدمه ساز انگیزش در اولین اولویت است، مرتبط می باشد.

سیستم های ارزیابی عملکرد شامل معیارهای غیرمالی بطور احتمالی میزان بالایی از انگیزش برونی کنترل شده برای مشارکت در تعیین هدف نسبت به سیستم های سنجش عملکرد شامل معیارهای مالی بوجود می آورد. این فرضیه مبتنی بر این فرضیات است که منشأ انگیزش برونی کنترل شده کارمند برای مشارکت در تعیین هدف، سازمان است و هدف دستیابی به هدف سازمانی می باشد. ازینرو نیاز به بحث در مورد این پرسش است که آیا سازمان ها کارمندان را برای مشارکت در تعیین هدف راهنمایی داده، الزام کرده و کنترل می کنند. مطالعات نشان می دهد که چندین دلیل برای این وجود دارد که چرا سازمان ها مقدمه ساز مشارکت کارمند هستند. اشتراک اطلاعات یکی از مقدمه های اصلی مشارکت کارمندی است که سازمان او را آشنا نموده است. انتقال اطلاعات در جایی الزامی است که مدیریت ارشد نیازمند اطلاعاتی در مورد اهداف قابل حصول است یا در مواردی که وابستگی بین نقش های اداری وجود دارد، نیاز به تعیین هدف مشارکتی را بوجود می آورد. در مورد شرایط کاری نامشخص، سازمان ها نیز ممکن است تعیین هدف مشارکتی را برای اجازه دادن به انتشار اطلاعات در بین

کلیه سطوح سازمان پیشنهاد کنند. بطور خاص، سازمان ها در زمانی که عدم تقارن اطلاعات وجود دارد، علاقمند به دعوت کارمندان خود برای مشارکت در تعیین هدف می باشند. براساس مطالعات اقتصادی، مقاله شیلدز و شیلدز نقل می کند که " بودجه بندی مشارکتی بدین صورت مدل می شود که توسط مافوق جهت دستیابی به اطلاعات-کاهش تردید- در مورد وظایف زیردستان و محیط کار استفاده شود." لوک و اشویگر بر این اشاره دارند که سازمان ها مشارکت کارمند را ترویج دهند زیرا این می تواند بازدهی سودآوری از طریق ارتباط رو به ترقی ناشی از مشارکت کارمندان بوجود آورد. کوالسکی و همکارانش این طور می گویند که نتایج حاصل از تحقیق تحلیلی نشان می دهد بودجه بندی مشارکتی در شرایطی مشاهده شده که کارمندان دارای اطلاعات شخصی هستند اما در شرایطی که کارمندان اطلاعات شخصی ندارند استفاده نمی شود زیرا زمانی که کارمند دارای هیچ اطلاعات شخصی نیست، بودجه بندی مشارکتی هیچ ارزشی ندارد.

ازینرو تأییدی علمی برای این بحث وجود دارد که سازمان ها مشارکت کارمند در تعیین هدف را با مقصود کاهش عدم تقارن اطلاعات مقدمه چینی و کنترل می کنند. سوال کلیدی این است که آیا عدم تقارن اطلاعات دارای معیارهای عملکرد مالی است یا معیارهای عملکرد غیرمالی. ما فرض می نماییم که سازمان انگیزش کارمند برای مشارکت در تصمیماتی که دربرگیرنده معیارهای عملکرد غیرمالی (بجای معیارهای مالی) هستند، مقدمه چینی و کنترل می کند.

مدیریت ارشد بطور محتمل در مورد معیارهای مالی نسبت به معیارهای غیرمالی مطلع تر است. میر بر این اشاره می کند که معیارهای عملکرد مالی دارای اهمیت کلیدی برای مدیریت ارشد به ویژه در سطح واحد کسب و کار استراتژیک هستند زیرا معیارهای عملکرد مالی، معیارهای مرسوم بوده و به مقایسات عملکردی بین واحدهای کسب و کار استراتژیک مختلف کمک می کند. بطور مرسوم، سیستم های سنجش عملکرد نیز غالباً مبتنی بر معیارهای مالی هستند زیرا معیارهای مالی بطور عادی برای سازمان ها و سهام داران حائز اهمیت است. کاپلان و نیز جانسون و کاپلان از دهه 1920 این امر را به نفوذ و حتی یک عقده روحی درازای حسابداری مالی به واسطه حرفه حسابداری و دانشگاه ها نسبت می دهند. این مطالعات بر این اشاره دارند که تمرکز افزون تر مدیریت ارشد بر عملکرد مالی یکی از دلایل چالش های متعددی است که شیوه های مدیریت حسابداری تا به امروز با آن مواجه بوده اند. جانسون و کاپلان این طور نقل می کنند که " مشکلات احتمالاً از یک تمرکز افزون تر بر

دستیابی به عملکرد مالی کوتاه مدت نشأت می گیرند. بسیاری از مقالات و کتب مجریان را به دلیل اتکای بیش از حد بر معاملات مالی برای دستیابی به هدف سوددهی آنی مورد انتقاد قرار داده اند. " مجریان بالاتر در مدیریت ارشد نیز احتمالاً به دلیل تمرکز بیشتر بر روی معیارهای مالی برای جبران در بسیاری از سازمان ها معاصر، با این معیارها آشنایی دارند. در این مورد کاپلان متذکر می شود که " استفاده گسترده از طرح های جایزه اجرایی مبتنی معیارهای حسابداری... و طرح های مبتنی بر حسابداری رایج شده است... مجریان بالارتر به که پاداش سالیانه و معوق آنها بسیار متأثر از درآمد سالیانه گزارش شده آنها است نیز مطمئناً می توانند اهمیت آن را درک کنند که در مرحله دستیابی به اهداف سود سالیانه برای مدیران منطقه ای قرار گرفته اند. " او همچنین اضافه می کند که " بجای تلاش برای تولید درآمدها در کارخانه، مجران تلاش کرده اند تا درآمدهایی با معاملات مالی تولید کنند... این اقدامات برای مدیران بالارتر به نسبت به مدیران منطقه ای بیشتر فراهم است. "

به دلیل اهمیت عملکرد و معیارهای مالی برای سازمان، مدیریت ارشد عموماً تنها با معیارهای مالی بسیار آشنا و مطلع نیست، بلکه احتمال دارد گروهی باشد که عملاً مسئول طراحی این معیارهاست. به بیانی دیگر، اهداف مالی و معیارهای مالی توسط مدیریت ارشد ارائه شده و سپس با کارمند سطح عملیاتی مرتبط می شوند. میر این طور می گوید که " معیارهای مالی... بصورت سری از پائین به بالا به سمت واحدهای کسب و کار فردی است... و به مقایسات عملکردی در بین واحدهای کسب و کار کمک می کند. " در نتیجه، مدیریت ارشد به احتمال کمتری کارمندان سطح عملیاتی را مجبور به مشارکت در تصمیم گیری برای هدف استخراج اطلاعات شخصی از کارمندان می کند زیرا این کارمندان احتمالاً آشنایی کمتری داشته و اطلاعات کمتری در مورد عملکرد و معیارهای مالی نسبت به مدیریت ارشد دارند. بطور عکس، مدیریت ارشد احتمالاً اطلاعات کمی در مورد معیارهای غیرمالی دارد. با توجه به جانسون و کاپلان، یکی از دلایل اصلی برای تمرکز بیشتر روی معیارهای عملکرد مالی، نادیده گرفتن و نبود درک در مورد کسب و کار اصولی توسط مدیریت ارشد است. آنها این طور می گویند که : " در اوایل قرن، مدیران بالارتر به پایه گذاران سازمان های خود بودند یا دستکم در روال عملیات سازمان ها مشغول بوده اند. در دهه 1980، مدیریت شرکتی بیشتر از کلاس های مدیریت حرفه ای، MBAها و CPAها نشأت می گیرد که بسیاری از آنها آموزش ندیده اند و با فناوری محصولات و فرآیندهای شرکت آشنایی ندارند. " کاپلان به همین صورت متذکر می شود که " برخلاف شرایط 50 سال پیش و شاید بیشتر، شرکت ها

امروزه توسط مدیرانی اداره می شوند که آموزش ندیده اند یا با فناوری محصولات و فرآیندها شرکت آشنایی ندارند. در نتیجه، در مورد این که چطور محصولات و فرآیندهای ترقی کرده را قیمت گذاری کنند، اطلاعات کمی دارند. " کاپلان هم چنین به این اشاره می کند که " لحاظ کردن گزینه ها در معیارهای غیرمالی در سیستم برنامه ریزی و کنترل شرکت برای حسابداران مدیریتی ناآشنا تر، نامشخص تر و در نتیجه راحتی کمتری دارد.... این سنجش ها باید تولید اشخاصی به جز حسابداران مدیریتی تأیید شود. " زمانی که مدیریت ارشد مورد مساعدت حسابداران مدیریتی قرار می گیرد که در مورد معیارهای غیرمالی آگاهی کمتری دارند، این احتمال وجود دارد که مشوق بهتری برای آنها شود تا مشارکت کارمند را در تعیین اهداف عملکرد غیرمالی بجای اهداف عملکرد مالی مقدمه سازی کرده و کنترل نماید. لایپ و ساتریو این طور می گویند که " مشکلات قضاوتی در استفاده از معیارهای منحصر بفرد ممکن است زمانی که مدیران (در سطح مدیریت ارشد) یک ارزیابی عملکرد واحد را انجام می دهند و بطور فعال در ایجاد آن کارت امتیازی واحد فعالانه مشارکت می کنند، ترکیب شوند. برخلاف مدیریت ارشد، کارمندان در سطح واحد کسب و کار استراتژیک زیر (از جمله کارمندان دارای مسئولیت های مدیریتی که در درجه اول در مسائل و برنامه ریزی استراتژیک دخالت دارند مانند ناظرین فروش، سرکارگران کارخانه) احتمالاً درگیری کمتری با معیارها و عملکرد مالی دارند. در این چنین سطحی، ماهیت مسئولیت ها و وظایف کارمند و در نتیجه عملکرد آنها احتمالاً غالباً غیرمالی است. زمانی که کارکرد ها و فعالیت های گروه های مختلف کاری در کسب و کار استراتژیک زیر بسیار متنوع شده و برای هر گروه کاری خاصی، اختصاصی می شود، استفاده از معیارهای مالی معمول (مانند سود یا بازگشت به سرمایه) ممکن است نامناسب باشد. بطور عکس، چون معیارهای غیرمالی را می توان در گستره وسیعی از اصطلاحات غیر پولی (مانند میزان رضایت کارمند و شمار نوآوری ها) بیان نمود، آنها نسبت به معیارهای مالی گستردگی کمتری دارند. در نتیجه، در سطح عملیاتی این احتمال وجود دارد که گستره وسیعی از معیارهای مالی قابل استفاده باشند. بدلیل منحصر بفرد بودن زمینه های کاری مختلف، این گونه معیارها بطور محتمل توسط کارمندان سطح عملیاتی بجای مدیریت ارشد، طراحی، اجرا و سنجیده می شوند. در یک مطالعه توسط CIMA به این امر پی برده شد که کارگران عموماً منشأ اولیه ایده ها برای بهبود فرآیندها و عملکرد برای مشتریان هستند زیرا آنها نزدیک ترین افراد به فرآیندها و مشتریان داخلی هستند. ماسکل و کوب این طور می گویند که سازمان ها روز به روز بیشتر از

اهمیت گزارش دهی تفصیلی تر کارگاه برای استمرار بهره برداری از منابع مطلع می شوند. در مطالعه آنها در مورد سازمان های تولیدکننده در انگلیس، عبدل مکسود و همکارانش دریافتند که معیارهای غیرمالی کاربرد گسترده ای داشته و از نظر کارمندان در سطح کارگاهی در بیش از 80٪ از شرکت های شرکت کننده مهم تلقی می شود. آنها به این اشاره دارند که یک زمینه معمول در محیط های تولیدکننده جدید اختیار دادن به کارگران کارگاهی با تحت کنترل قرار دادن محصول و ترغیب آنها نسبت به رفع مشکلات و نیز انعطاف پذیر و تعاملی شدن است. میر این طور جمع بندی می کند:

" عملکرد غیرمالی در همه جا دیده می شود، زیرا این کارکرد شرکت بشمار می رود یا هر چیزی که شرکت انجام می دهد...نتیجه بشمار معیار غیرمالی خواهد بود...چون واحدهای در حال کار در شرکت ها میل به اختصاص شدن دارند، اغلب معیارهای غیرمالی کار در واحدهایی که دارای نقش های مختلف هستند بکار گرفته نمی شود و به راحتی در بین واحدهای در حال کار قابل مقایسه نبوده یا به راحتی با معیارهایی که عملکرد این واحدها را بطور اجمالی بیان می کنند، قابل ترکیب نیستند...اغلب معیارهای غیرمالی را نمی توان به راحتی از پائین به بالا یا بصورت سری از بالا به پائین جمع بندی کرد. عموماً هر چه اطلاعات تخصصی تری در مورد فعالیت شرکت در یک معیار غیرمالی گنجانده شود، جمع نمودن آن یا سری نشان دادن آن دشوارتر می شود. "

ازین رو منطقی است که نتیجه گیری کنیم مدیریت ارشد در مورد معیارهای عملکرد غیرمالی نسبت به کارمندان سطح عملیاتی اطلاعات کمتری دارد. عدم تقارن اطلاعات بطور محتمل زیاد است. همان طور که پیش تر تشریح شد، زمانی که عدم تقارن اطلاعات زیاد باشد، مافوق ها بطور محتمل روی تصمیم گیری مشارکتی به منظور استخراج اطلاعات از زیردستان اتکا می کنند. بنابراین، مدیریت ارشد، کارمندان در سطح عملیاتی را برای شرکت در تعیین هدف برای استخراج اطلاعات شخصی کارمندان خود در مورد معیارهای غیرمالی راهنمایی داده و ملزم می کند. این اشاره به این دارد زمانی که معیارهای غیرمالی برای ارزیابی عملکرد کارمند بکار می روند، انگیزش برونی کارمند برای مشارکت در تعیین هدف بطور محتمل قوی است. بطور عکس، زمانی که معیارهای مالی در ارزیابی عملکرد کارمندان استفاده می شوند، انگیزش برونی کنترل شده کارمند برای مشارکت در تعیین هدف بطور غیرمحتمل تحت تأثیر قرار نمی گیرد. برهمن اساس، ما فرضیات زیر را مطرح می کنیم:

فرضیه 3: میزان کاربرد معیارهای غیرمالی به عنوان معیارهایی برای ارزیابی عملکرد کارمند با انگیزش برونی کنترل شده کارمند جهت مشارکت در تعیین هدف ارتباط معناداری دارد.

فرضیه 4: میزان کاربرد معیارهای مالی به عنوان معیارهایی برای ارزیابی عملکرد کارمند با انگیزش برونی کنترل شده کارمند جهت مشارکت در تعیین هدف ارتباط معناداری دارد.

2-3 اثرات انگیزش ذاتی جهت مشارکت در تعیین هدف در ارتباط با عملکرد شغلی کارمند

تحقیق ما روی انگیزش کارمند برای مشارکت در تعیین هدف تمرکز دارد. با عملکرد شغلی کارمند به عنوان یک متغیر وابسته، این بخش به بحث در این مورد پرسش می پردازد که آیا انگیزش ذاتی برای مشارکت در تعیین هدف با بهبود عملکرد شغلی کارمند ارتباط دارد یا خیر. انگیزش انسان موضوع تحقیق قبلی بوده است. این تحقیق عموماً روی انگیزش کارمند (ذاتی و برونی) برای انجام درست وظایف تمرکز دارد. نتایج عموماً به این اشاره می کنند که انگیزش ذاتی برای انجام درست وظایف با بهبود عملکرد شغلی ارتباط مثبتی دارد. در حالیکه آن نتایجی که مرتبط با انگیزش برونی در انجام درست وظایف هستند، دارای دو معنا هستند با این حال، مشخص نیست آیا یافته های تحقیقاتی که روی انگیزش کارمند برای انجام درست وظایف تمرکز می کنند قابل تعمیم به انگیزش کارمند (ذاتی و برونی) برای مشارکت در تعیین هدف می باشند یا خیر.

انگیزش (ذاتی و برونی) با یک فعالیت یا چند فعالیت مرتبط است. واژه ذاتی اشاره به یک فعالیت دارد و نه یک شخص. بنابراین مفاهیم انگیزش (ذاتی و برونی) مبهم هستند مگر آنکه با یک فعالیت یا چند فعالیت مرتبط باشند. لازم است که بدانیم به کدام فعالیت اشاره میشود. جدا از تحریک شدن برای انجام درست وظایف، کارمندان در فعالیت های دیگر مانند شرکت در رفتارهای شهروندی سازمانی، مشارکت در سیاست های سازمانی و برای این مطالعه، مشارکت در تعیین هدف قابل برانگیزش هستند. کارمندانی که انگیزه دارند تا در سیاست های سازمانی مشارکت کنند، احتمالاً در سیاست های سازمانی مشارکت داشته و به درستی عمل می کنند. بطور مشابه، کارمندان دارای انگیزه قوی برای مشارکت در رفتارهای شهروندی سازمانی بطور احتمالی در فعالیت های شهروندی شرکتی به درستی عمل می کنند. با این حال، مشخص نیست آای انگیزه کارمند در سایر این گونه فعالیت ها با عملکرد شغلی کارمند مرتبط است یا خیر. در این ارتباط، والراند این طور می گوید که انگیزش مفهومی، پیامدهای مفهومی تولید می کند و پیامدهای مفهومی باید با انگیزه های مناسب مفهومی تعیین شوند.

او این فرضیه اختصاصی بودن را فراخوانده و بدین صورت توضیح می دهد: " چه چیزی زمینه پیوند بین انگیزش موقعیتی نسبت به یک فعالیت مشخص و یک انگیزش مفهومی مشخص را محیا می کند؟ " یک پاسخ بدیهی، رضایت بسیار از خود فعالیت است.... در شرایطی که وظیفه به مشارکت کنندگان بصورت مرتبط با آموزش معرفی شد انگیزش مفهومی نسبت به آموزش، تنها عامل تعیین کننده مهم انگیزش موقعیتی بود. از سوی دیگر، زمانی که فعالیت بصورت یک فعالیت تفریحی معرفی شد، انگیزش مفهومی تفریح تنها عامل پیش بینی کننده مهم برای انگیزش موقعیتی بود. "

مطالعه ما فرض می کند که انگیزش ذاتی کارمند برای مشارکت در تعیین هدف، ممکن است با بهبود عملکرد شغلی کارمند مرتبط نباشد. این انتظار مبتنی بر این فرض است که انگیزش کارمند متفاوت از اهداف سازمانی است. اهداف سازمانی ممکن است دربرگیرنده عملکرد شغلی ارتقا یافته کارمند باشد. بطور عکس، انگیزه های ذاتی کارمند زمانی رخ می دهد که کارمندان دارای برخی نیازهای ذاتی باشند که باید آنها را برآورده کنند. نیازهای ذاتی کارمندان ممکن است شامل نیازهایی برای رقابت، نیازهایی برای کنترل، نیازهایی برای ارضای کنجکاوی و حتی نیازهایی برای تحقق رویاها باشد. سانسون و هاراکویز بر این اشاره دارند که انگیزش ذاتی به فعالیت هایی اشاره دارد که برای سود، لذت، رضایت و مسرت در زندگی انجام می شوند. دسی و رایان بطور مشابه متذکر این می شوند که انگیزش ذاتی ممکن است به آرامش روانی و آسایش ختم شود. این نیازهای الزاماً با هدف سازمان برای بهبود عملکرد شغلی مرتبط نیستند. در ارتباط با انگیزش ذاتی برای مشارکت، والراند این طور بیان می کند که " هدف از مشارکت برای انگیزش ذاتی، در خود فرآیند نهفته است... افرادی که دارای انگیزه ذاتی هستند.... روی فرآیند متمرکز می شوند، نه روی برآمدها و نتایج آن. " به بیانی دیگر، با انگیزش ذاتی برای مشارکت، مشارکت فی نفسه برای برآوردن نیازهای ذاتی کارمندان استفاده می شود. ونگ-اون-وینگ و همکارانش این طور می گویند که کارمندان ممکن است برای مشارکت در تعیین هدف به منظور رسیدن به احساس موفقیت، رضایت شخصی و متعلقات نشأت گرفته از عمل مشارکت بصورت ذاتی تحریک شوند. مواردی که آنها برای سنجش انگیزش ذاتی جهت مشارکت استفاده می کنند عبارتند از (1) چون مشارکت در بودجه بندی به من احساس کامیابی می دهد؛ (2) چون مشارکت در بودجه بندی به من حس عالی رضایت شخصی را

می دهد و (3) چون مشارکت در بودجه بندی به من احساس تعلق یا وابستگی داده و شناخت من را توسط سازمان افزایش می دهد. هیچ کدام از این موارد مستقیماً مرتبط با عملکرد شغلی کارمند نمی باشد.

لوک و اشویگر، برآورده شدن نیازهای ذاتی کارمند را بصورت دستیابی به ارزش بیان می کنند. آنها این طور توضیح می دهند: " ساده ترین تفسیر این است که اجازه مشارکت دادن، احتمال این را که کارمند به آنچه می خواهد برسد یا آنکه انگیزه های خود را ارضا کند یا به عبارتی دیگر، احتمال این را که به ارزش ها خود دست یابد، افزایش خواهد داد- دست یابی به ارزش، دلیل مستقیم رضایت شغلی است...اگر کارمند می خواهد به سادگی نظرات خود را بیان کند، در این صورت PDM (تصمیم گیری مشارکتی) ...عملاً همیشه سبب این امر خواهد شد؛ اگر کارمند احترام یا بزرگی را می خواهد، PDM می تواند آن را با ارائه روش مشارکتی مورد استفاده متناسب با این مفهوم بزرگی، بدست آورد. " هیچ اشاره به این نشده که مشارکت کارمند که از انگیزش ذاتی برای مشارکت نشأت گرفته، الزاماً با هدف سازمانی بهبود عملکرد شغلی کارمند ارتباط دارد.

هم چنین هیچ نیازی به تمایز گذاشتن بین عواملی که یک فعالیت را فی نفسه برای کارمندان جالب می سازند و عواملی که کارمندان را به انجام درست وظایف برمی انگیزند، وجود ندارد. کارمندانی که زمینه مشارکت در امور گروهی را دارند، بطور محتمل برای مشارکت در تعیین هدف انگیزه ذاتی دارند. این گونه کارمندان نیز بطور محتمل برای مشارکت در چندین فعالیت سازمانی انگیزه ذاتی دارند. به دلیل زمان و تلاشی که برای مشارکت در گستره وسیعی از امور سازمانی گسترش می یابد، این کارمندان ممکن است زمان کمی را صرف کرده و حتی از انجام عملی مسئولیت های کاری خود چشم پوشی کنند. ممکن است آنها در مورد آنچه پس از عمل مشارکت رخ می دهد نگران نباشند. در این مورد، گاگنی و دسی اخطار می دهند که انگیزش ذاتی می تواند توجه را از اهداف سازمانی دور کرده یا در کمترین سطح، الزاماً با آنها در یک ردیف قرار نمی گیرد. سانسون و هاراکویز به همین صورت به این اشاره می کند که " انگیزه ذاتی داشتن می تواند اثر منفی بر عملکرد داشته باشد...که این در صورتی است که جوانب عمل که آن را جالب جلوه می دهند به توجه نسبت به برخی نتایج عملکردی نیاز داشته باشند. " در نهایت، گاگنی و دسی این طور می گویند که پژوهشگران دارای این نگرانی ها هستند که مبدا کارمندان نسبت به اعمالی که مستقیماً مخرب یا مضر هستند، مانند سرقت و خرابکاری، انگیزه ذاتی داشته

باشند. این استدلال ها بر این اشاره دارند که مشارکت مرتبط با انگیزش ذاتی برای انجام آن، ممکن است الزاماً با بهبود عملکرد شغلی مرتبط نباشد. بر همین اساس، این فرضیه را مطرح می کنیم:

فرضیه 5: انگیزش ذاتی برای مشارکت در تعیین هدف، با عملکرد شغلی کارمند ارتباط ندارد.

2-4 اثرات انگیزش برونی کنترل شده برای مشارکت در عملکرد شغلی کارمند

این بخش به بحث در مورد رابطه بین انگیزش برونی کنترل شده و عملکرد شغلی کارمند می پردازد. همانطور که پیش تر تشریح شد، منشأ انگیزش خارجی کنترل شده کارمند بطور محتمل سازمان بوده و هدف از انگیزش بطور محتمل برآوردن نیازهای سازمان است. بنابراین پرسشی که در اینجا بحث می شود این است که چرا یک سازمان مقدمه ساز و کنترل کننده مشارکت کارمند است؟ مطالعات عموماً اشاره به این دارند که سازمان ها از مشارکت کارمند بعنوان ابزاری برای دستیابی به هدف سازمان که بهبود سوددهی کار از طریق اشتراک اطلاعات و مکانیزم های شناختی برای کاهش ابهامات و عدم تقارن اطلاعات است، استفاده می کنند. ونگ-اون-وینگ و همکاران به این اشاره دارند که انگیزه برونی کنترل شده، تقاضاهایی که از سوی شرکت یا مدیریتی بالاتر به کارمندان برای ارائه اطلاعات برای تعیین هدف و ارزیابی عملکرد را منعکس می کنند. آنها این طور می گویند که " براساس نظریه خودمختاری... دلایل اطلاعات، انگیزش برونی کنترل شده را منعکس می کنند و این در صورتی پیش می آید که بودجه بندی مشارکتی توسط مدیریت به این منظور استفاده شود که زبردست اطلاعاتی را افشا کند که آنها در غیراین صورت افشا نمی کردند. " دو موردی که برای سنجش انگیزش برونی کنترل شده بکار می روند عبارتند از " چون مشارکت یک ابزار برای من جهت ارائه اطلاعاتی است که برای شغل من مهم است " و " چون مشارکت ابزاری است که به واسطه آن مافوق من اجازه بهره برداری بهتر از اطلاعات مرتبط با شغل را می دهد. " هر دو مورد " تقاضاهای خارجی تلویحی از سوی شرکت یا ناظر " را منعکس می کند و با مشاغل کارمندان ارتباط مستقیمی دارد. مقاله شیلدز و شیلدز این طور بیان می کند که تحقیق حاصل از مطالعات اقتصادی، عموماً بودجه بندی مشارکتی را بصورتی مدل می کند که گویا توسط مافوق برای دستیابی به اطلاعات-کاهش ابهام-در مورد وظیفه زبردست و محیط کار استفاده می شود و نیز عدم تقارن های افقی اطلاعات را با توانایی دادن به مافوق برای دستیابی به اطلاعات در مورد وظایف وابسته بهم زبردستان کاهش می دهد و در نتیجه بودجه های آنها را متناسب می سازد. کرن و لیاو، سه روش را شناسایی می کند که از طریق

آنها مشارکت کارمند می تواند عملکرد شغلی کارمند را بهبود بخشد. آنها عبارتند از (1) تعیین اهداف بودجه ای بالا (2) افزایش تعهد کارمند نسبت به اهداف بودجه ای و (3) منافع شناختی حاصل از تقسیم اطلاعات در طی مشارکت. به بیانی دیگر، افشاسازی اطلاعات توسط کارمندان از طریق مشارکت کارمند ممکن است به تعدیل اهداف والاتری بیانجامد، ممکن است تعهد هدف والاتر از سوی کارمند را جلب کند و ممکن است برای تصریح کردن اهداف کاری و هدف عمل کنند. لوک و اشویگر این طور متذکر می شوند که جدا از دستیابی به ارزش برای کارمندان، دسته مهم دیگری از منافع مشارکت کارمند، بازدهی پرثمر است که شامل نتایجی مانند تولید بیشتر، کیفیت تصمیم گیری بهتر، کیفیت محصول بهتر و هزینه کمتر می باشد. آنها این طور توضیح می دهند:

" در ارتباط با مکانیزم هایی که سبب افزایش در بازدهی پرثمر می شوند...به دو مکانیزم شناختی و انگیزشی قابل تقسیم هستند...یک عامل شناختی اصلی، افزایش در اطلاعات، دانش و خلاقیت در نتیجه تصمیم گیری مشارکتی است...که به ارتباط رو به ترقی نسبت داده شده است...عامل شناختی دوم شامل...صراحت بیشتر اهداف، درک کامل تر روش هایی که در انجام کار استفاده می شوند یا درک عمیق تر دلایل تغییرات، تصمیمات و سیاست های سازمانی است. گسترده ترین مکانیزم انگیزشی بحث شده در مورد تصمیم گیری مشارکتی، مقاومت در برابر تغییر را کاهش می دهد...که از مشورت گرفتن در مورد تغییرات پیشنهادی نشأت می گیرد.

بنابراین بحث فوق بر این اشاره دارد که انگیزش برونی کنترل شده کارمند برای مشارکت در تعیین هدف توسط سازمان با هدف افزایش بازدهی پرثمر از طریق مکانیزم های شناختی و انگیزشی مرتبط با تصمیم گیری مشارکتی نشأت می گیرد. بنابراین مشارکت برخاسته از انگیزش برونی کنترل شده به صورت یک مجرای تبادل دیده می شود که از طریق آن کارمندان و مافوق های آنان می توانند اطلاعات را برای استفاده بهتر از هدف اطلاعات ارائه و تبادل کنند. برخی مطالعات قبلی به این اشاره دارند که انگیزش برونی ممکن است برای عملکرد شغلی کارمند زیان آور باشد. با این حال، این اثبات ها بطور پرسروصدایی به چالش کشیده شده اند. بطور خاص، ایزن برگز و کامرون ادعا دارند که " اثرات منفی ادعا شده در مورد پاداش بر سود کار و خلاقیت، به یک اسطوره تبدیل شده است که برخلاف شواهد مهمی دیده می شوند که شرایط ایجاد کننده این اثرات محدود هستند و به راحتی اصلاح می شوند. تحقیق قبلی نیز به این اشاره دارد که انگیزش ذاتی ممکن است دارای پیامدهای سودمند بیشتری نسبت به انگیزش برونی کنترل شده هستند. با این حال، مهم است که متذکر شویم مطالعه ما

با اخلاق انگیزشی مرتبط نیست. نگرانی ما در ازای عملکرد شغلی کارمند است. در حالی که انگیزش ذاتی ممکن است با رضایت از خودمختاری و وابستگی و عموماً سلامتی روانی یک شخص مانند شادی و کیفیت زندگی آنها ارتباط داشته باشد، با این حال چند نفر ممکن است به پیگیری اهداف زندگی مانند پول، تصور و شهرت علاقه بیشتری داشته باشند. ازین رو مهم است که مزایای انگیزش ذاتی را با مزایای انگیزش برونی کنترل شده اشتباه نگیریم. والراند به این اشاره دارد که هم چنین نیاز به این است که انگیزش برونی با تحریک نکردن اشتباه نگرفته شود. او بدین صورت توضیح می دهد: تحریک نکردن به نبود قصدمندی و در نتیجه نبود نسبی انگیزش اشاره دارد....افرادی که تحریک نمی شوند، بطور نسبی بدون هدف هستند...و در نتیجه دارای انگیزش (ذاتی یا برونی) کمی برای انجام هستند...بطور عکس، انگیزش برونی به این معنا نیست که کارمند تحریک نمی شود....بنابراین افراد دارای انگیزه ذاتی، در عمل برای لذت ذاتی که ممکن است در حال انجام آن تجربه کنند، مشارکت نمی کنند. بلکه برای دریافت چیزی مثبت یا دوری از چیزی مشارکت می کنند....کارگران که به سادگی سر کار می روند تا درآمد کسب کنند، باید برای خانواده های خود زمینه را فراهم کنند تا نمونه ای از فرد دارای انگیزه برونی را جلوه دهند. "

رایان و دسی به همین صورت نیز متذکر می شود که " پاداش ها می توانند بطور اجتناب ناپذیری ابزاری سودمندی برای کنترل رفتار باشد و شاید این دلیل آن است که چرا کاربرد آنها در هر سطوحی از اجتماع فراگیر است. " افراد ممکن است زمانی که دارای انگیزه ذاتی هستند، خیلی سخت کار کنند. ممکن است از سلامتی روانی ضعیف درد بکشند اما این به آن معنا نیست که آنها سخت کار نخواهند کرد. در نهایت، چون انگیزش برونی کنترل شده برای مشارکت در تعیین هدف بطور محتمل توسط سازمان مقدمه چینی و تنظیم می شود، مشارکت رسمی تر بوده و سازمان آن را جدی تر می گیرد. در این مورد، رایان و دسی متذکر آن می شوند که " البته زمانی که کارمندان به حق العمل به عنوان یک استراتژی اصلی انگیزشی اتکا می کنند، معمولاً از کنترل های دیگری مانند نظارت، ارزیابی و رقابت نیز بهره می گیرند. " کارمندان نیز ممکن است مشارکتی که مقدمه ساز آن سازمان است، بسیار جدی تر بگیرند. هاراکویز و سانسون براین تأکید می کنند که " تحلیل علمی و نتایج ما، بر پتانسیل مداخلات خارجی برای برجسته نشان دادن صلاحیت تأکید داشته و افراد را به این سو هدایت می کنند که بیشتر به دنبال صلاحیت یا کفایت باشند. " ونگ-اون-وینگ و همکارانش به همین صورت

به این امر اشاره می کنند که " چون منشأ انگیزش سازمان است، کارمندان بطور محتمل مشاهده می کنند که عدم پیروی جز بهترین علائق آنها نخواهد بود. از آنجا که احتمالاً شیوه های رسمی شده وجود دارد، کارمندان اطلاعات بیشتری را در بازخوردها، ارتباطات و غیره دریافت می کنند...ارائه یک پاداش مشروط اجرایی ممکن است سبب شود فرد رویکرد متفاوتی نسبت به وظیفه داشته و تأکید بیشتری روی انجام درست و اثبات صلاحیت داشته باشد. کارمندان هم چنین ممکن است نسبت به اهداف اجرایی یا عملکردی که مقدمه ساز آن سازمان است، متعهدتر باشند. " براساس بحث فوق منطقی است که نتیجه گیری کنیم انگیزش برونی ذاتی برای مشارکت در محیط هدف بطور محتمل با بهبود عملکرد شغلی کارمند ارتباط دارد. بر همین اساس فرضیه زیر را مطرح می کنیم:

فرضیه 6: انگیزش برونی کنترل شده برای مشارکت در تعیین هدف با عملکرد شغلی کارمند ارتباط مثبت دارد.

3- روش تحقیق

3-1 انتخاب نمونه و گردآوری داده ها

همانطور که پیش تر تشریح شد، تحقیق ما در بین کارمندانی که مشغول فعالیت در سطح عملیاتی یا کارگاهی بجای سطح مدیریت ارشد هستند، مورد مدیریت قرار گرفته است. بنابراین پرسش نامه تحقیقاتی ما باید توسط کارمندانی که در سطح عملیاتی یا کارگاهی مشغول فعالیت هستند (برخلاف مدیریت ارشد) پاسخ داده شود. برای مطالعه ما، کارمندان سطح عملیاتی و کارمندان کارگاهی کارمندانی هستند که در فروش، بازاریابی و تولید در کارخانه ها و دفاتر فروش مشغول بکار می شوند. این گونه کارمندان شامل کارمندان بدون مسئولیت مدیریتی (مانند اپراتورهای ماشین، رانندگان جراثقال های چنگک دار) و نیز کارمندانی که دارای برخی مسئولیت های مدیریتی هستند (مانند سرکارگران، ناظرین کارخانه، دستیار مدیران کارخانه، مدیران کارخانه، متصدیان خرید، ناظر فروش، مدیران فروش) می باشند. زمانی که ما عناوینی برای نمونه خود از سازمان ها جهت مشارکت در تحقیق درخواست کردیم، عناوین کارمندان سطح عملیاتی دارای برخی مسئولیت های مدیریتی را درخواست کردیم زیرا این کارمندان احتمالاً آگاهی بیشتری در مورد فعالیت های سازمان های خود داشته و در نتیجه در جایگاه بهتری برای پاسخ دهی صحیح به پرسش نامه هستند. در حالی که نمونه ما ممکن است شامل برخی

کارمندان باشد که دارای عناوین شغلی مانند مدیریت کارخانه یا دستیار مدیر کارخانه هستند، این گونه افراد با این حال هم چنان (1) کارمند هستند و (2) در سطح کارگاهی/کارخانه ای، کارهای نظارتی را در سطح عملیاتی انجام می دهند. بنابراین آنها شرکت کنندگان مناسبی برای یک پژوهش در مورد کارمندان مشغول در سطح عملیاتی یا کارگاهی هستند.

یک پرسش نامه بصورت پستی برای کارمندان سطح عملیاتی در سازمان های سازنده کشور استرالیا در ماه آگوست سال 2011 ارسال شد. معیارهای برگزیده برای دستکم 100 کارمند و یک نرخ معاملات سالانه بیش از 10 میلیون دلار، 164 سازمان برگزیده شده بصورت تصادفی از پایگاه داده 2010 کومپاس استرالیا را نتیجه داد. در نتیجه محدوده نمونه برداری تا اندازه قابل اجرایی حفظ شد در حالی که کنترل کافی برای صنعت نیز حفظ گردید. سازمان های سازنده به دلیل شیوه های احتمالاً کامل و چندبعدی برای تعیین هدف عملکردی در محل انتخاب شدند. مطابق روش طراحی مناسب سازی شده دیلمن، یک روش سه مرحله ای گردآوری داده از طریق برقراری اولین تماس های تلفنی با شرکت برای عناوین پاسخ دهندگان احتمالی و سپس بسته پرسش نامه شخصی سازی شده همراه با نامه جلد، پرسش نامه و پاکت پاسخ قبول و در نهایت یک بسته پرسش نامه پی گیری پس از دو هفته بکار گرفته شد. حداکثر 6 کارمند دارای برخی مسئولیت های مدیریتی از هر شرکت برای جلوگیری از تبعیض شرکتی انتخاب گردید. نمونه نهایی برای اهداف توزیع پرسش نامه، متشکل از 582 کارمند بودن که متعلق به 114 سازمان بودند. پاسخ ها بی نام بودند. 149 پاسخ قابل استفاده دریافت شد که یک میزان پاسخ 25.6٪ را منعکس می کرد. این میزان پاسخ دهی بطور مطلوبی با برخی مطالعات حسابداری مدیریتی مقایسه می شود که شامل پژوهش هایی در سازمان های سازنده استرالیا می باشد. پاسخ های دریافت شده برای پیش داوری بدون پاسخ بوسیله یک آزمایش t مستقل دو نمونه ای برای پاسخ دهندگان اولیه در مقابل پاسخ دهندگان نهایی برای متغیرهای تحت مطالعه و نیز آمارها مورد آزمایش قرار گرفتند. هیچ واگرایی قابل ملاحظه ای را نمی توان در مقایسه میانگین متغیرهای مورد نظر و مشخصه های آماری براساس زمان پاسخ یافت که این احتمال یک پیش داوری بدون پاسخ را به صفر می رساند. میانگین تعداد شرکت کنندگان در نمونه که جای خود را برای حدود 13 سال حفظ کرده بودند، میانگین 39 کارمند را نتیجه داد که بطور میانگین حدود 45 سال دارند. اغلب شرکت کنندگان (72.48٪) صاحب سه مدرک آموزشی بودند.

3-2 سنجش متغیر

3-2-1 معیارهای عملکرد

معیارهای غیرمالی و مالی با یک روش 9 موردی که توسط لایو و موسر ابداع و استفاده شده بود، مورد سنجش قرار گرفتند. این سوال مطرح می شود که " چه زمانی مافوق شما عملکرد شما را ارزیابی می کند، تا چه اندازه فکر می کنید او به موارد زیر وابسته است؟ شرکت کنندگان با یک مقیاس لایکرت 7 نقطه ای پاسخ دادند که از "1: هرگز اهمیت ندارد" تا "7: همواره مهم است"، متغیر است. موارد غیرمالی از جنبه فراگیری و رشد مرتبط با کارت امتیازی متوازن¹ حاصل شده و احتمالاً بطور جامع برای مدیران در بخش های هر سازمان قابل استفاده هستند. آتکینسون به اهمیت بعد فراگیری و رشد مربوط به عملکرد توجه دارد زیرا نیروی محرکی فراتر از کارت امتیازی متوازن است. 5 معیار غیرمالی عبارتند از: (1) میزان رضایت کارمند در هر بخش، (2) تعداد کارمندانی که در بخش من آموزش دیده اند، (3) نرخ معاملات کارمند در بخش من، (4) تعداد نوآوری هایی که توسط بخش من ساخته شده و (5) انتخاب فناوری جدید توسط بخش من. معیارهای مالی عبارتند از: (1) توانایی من برای تأمین بودجه خود؛ (2) توانایی من برای جلوگیری از تغییرات بودجه ای نامطلوب؛ (3) توانایی من برای تأمین یا بهبود بخشیدن به هزینه های بودجه بندی شده یا فروش و (4) توانایی من برای تحقق کاهش هزینه بودجه بندی شده یا رشد فروش بودجه بندی شده.

3-2-2 انگیزش ذاتی و انگیزش برونی کنترل شده برای مشارکت در هدف

دو صورت متضاد از انگیزش کارمند برای مشارکت در تعیین هدف با بهره گیری از یک روش ارائه شده از سوی ونگ-اون-وینگ و همکارانش ارزیابی گردید. استدلالی که در اینجا وجود دارد این است که دلایل مشاهده شده برای مشارکت در یک فعالیت، معیار قابل قبولی برای انگیزش ارائه داده و در نتیجه، یک وسیله مستقیم برای ارزیابی خودمختاری مشاهده شده متضمن رفتار فرد فراهم می سازند. بطور مفهومی، دلایل مشاهده شده برای مشارکت در تعیین هدف بوسیله 5 پرسش که از عوامل انگیزشی، شناختی و دستیابی ارزش ابداع شده توسط لوک و اشویگر و لوک و همکارانش بدست آمدند، ارزیابی شدند. سه معیار انگیزش ذاتی مرتبط با مشارکت به

عنوان یک هدف عبارتند از: (1) چون مشارکت به من حس موفقیت می دهد، (2) چون مشارکت به من یک حس عالی رضایت شخصی می دهد و (3) چون مشارکت به من حس وابستگی داده و شناخت مرا توسط سازمان افزایش می دهد. تحت انگیزش برونی کنترل شده، مشارکت به عنوان ابزاری برای شرکت کنندگان صورت می گیرد تا اطلاعات را ارائه دهند و مافوق ها بهتر از اطلاعات بهره گیرند. دو مورد برای سنجش انگیزش برونی کنترل شده جهت مشارکت از حیث اهداف اشتراک اطلاعات استفاده گردید. این دو مورد عبارتند از: (1) چون مشارکت در تعیین هدف ابزاری است تا من اطلاعاتی را که برای شغل خود مهم است ارائه دهم و (2) چون مشارکت در تعیین هدف یک ابزار است که بوسیله آن مافوق من اجازه بهره برداری بهتر از اطلاعات شغلی را می دهد. پاسخ ها براساس یک مقیاس لایکرت 7 نقطه ای سنجیده شدند که بین " 1: شدیداً مخالف " تا " 7: کاملاً موافق " متغیر بودند.

3-2-3 عملکرد مدیریتی

عملکرد کارمند با استفاده از روش خودارزیابی ماهونی، جردی و کارول سنجیده شد. این یک معیار قابل قبول برای عملکرد است. این روش می تواند ماهیت چندبعدی عملکرد را لحاظ کند در حالی که داشتن ابعاد اضافی را محدود می سازد. 8 بعد فرعی نشانگر عملکرد بررسی شدند: برنامه ریزی، تحقیق، هماهنگی، ارزیابی، نظارت، قابل دسترس سازی پرسنل، مذاکره و نمایندگی کردن. نهمین مورد یک معیار عملکرد کلی است. پاسخ دهندگان خود عملکرد را در یک مقیاس لایکرت با امتیازات بالایی ارزیابی کردند که نشان دهنده عملکرد بالا بود. 8 بعد فرعی عملکرد و نیز عملکرد کلی برای سنجش عملکرد کارمندان استفاده شد. آمار توصیفی برای کلیه موارد ساختارها در جدول 1 ارائه شده است. قابلیت اعتماد و قابل قبول بودن این مقیاس ها در مدل سنجش PLS بررسی شده است.

4- نتایج

گفن، استراب و بودریو دو گروه از شیوه های مدلسازی معادله ساختاری را از یکدیگر متمایز کردند: شیوه های بر پایه کواریانس (CBSEM) (مانند LISREL) و شیوه های بر پایه واریانس (مانند کوچکترین مربعات جزئی^۲

(PLS)). ما از روش PLS برای تحلیل داده ها بهره می گیریم. PLS شیوه آماری قابل قبولی برای تحقیق در حسابداری مدیریت و سایر رشته ها می باشد. هنسلر، رینگل و سینکویکس دریافتند که در مارس 2008؛ بیش از 30 مقاله در مورد بازاریابی بین المللی با استفاده از PLS منتشر شده است. آنها این شهرت PLS را به (1) الگوریتم مدلسازی مسیر PLS اجازه محاسبه بدون قید مدل های روابط علت و معلولی را می دهد که از هر دو مدل سنجش بازتابی و تشکیل دهنده بهره می گیرد؛ (2) PLS را می توان برای تخمین مدل های مسیر در زمانی که اندازه های مدل کوچک هستند استفاده کرد؛ (3) مدل های مسیر PLS می تواند بسیار پیچیده باشند بدون آنکه به مسائل تخمینی ختم شوند؛ و (4) مدلسازی مسیر PLS را می توان زمانی بکار برد که توزیع ها بسیار منحرف بوده یا وابستگی مشاهده تضمین نمی شود. از حیث اندازه نمونه، مطالعات در ارتباط با حداقل اندازه نمونه که برای CBSEM واضح نیستند. اسمیت و لانگ فیلد-اسمیت این طور می گویند که " یک قانون سرانگشتی پیشنهادی برای SEM، یک اندازه نمونه حداقل 100 می باشد. با این حال، این نیز پیشنهاد شده که یک اندازه نمونه 200 برای تولید معیارهای انطباقی قابل قبول و خودداری از استخراج معیار از مرجع های غیردقیق الزامی است. " سایر مطالعات نیز یک اندازه نمونه حداقل 200 را برای CBSEM پیشنهاد کرده اند. بومسما و هوگلند دریافتند که با CBSEM، ممکن است مشکلات عدم همگرایی و حل های نادرستی در نمونه 200 یا موارد کمتری وجود داشته باشد. در ارتباط انتخاب بین PLS و CBSEM، هنسلر و همکارانش بدین صورت نتیجه گیری می کنند که " هرچند روش های مدلسازی مسیر PLS و CBSEM از دیدگاه آماری با هم متفاوت هستند، اما تخمین های PLS می توانند نمونه های خوبی از نتایج CBSEM را نشان دهند. چنانچه فرضیات CBSEM نقض شوند، مانند فرضیات توزیعی، حداقل اندازه نمونه یا حداکثر پیچیدگی مدل و مسائل روشی مرتبط سبب عدم قابلیت همگرایی به یک جواب شده، پارامترهایی که خارج از حدود منطقی هستند و خطاهای استاندارد بزرگ مرتبط با تخمین های پارامتر را ایجاد کنند، مدلسازی مسیر PLS ممکن است نشان دهنده روش جایگزین منطقی برای آزمودن نظریه خواهد بود. " بنابراین آزمودن فرضیه برای تحقیق ما بوسیله روش کوچکترین مربعات جزئی (PLS) انجام شده است.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std deviation
<i>Nonfinancial measures</i>					
NF1	149	1	7	4.95	1.488
NF2	149	1	7	4.34	1.497
NF3	149	1	7	4.44	1.578
NF4	149	1	7	4.66	1.528
NF5	149	1	7	4.55	1.596
<i>Financial measures</i>					
FIN1	149	1	7	4.95	1.444
FIN2	149	1	7	5.46	1.393
FIN3	149	1	7	5.63	1.387
FIN4	149	1	7	5.54	1.417
<i>Intrinsic motivation</i>					
IM1	149	1	7	5.15	1.465
IM2	149	1	7	5.11	1.462
IM3	149	1	7	5.14	1.380
<i>Controlled extrinsic motivation</i>					
CEM1	149	1	7	5.28	1.299
CEM2	149	1	7	4.91	1.289
<i>Performance</i>					
PERF1	149	3	7	5.67	0.842
PERF2	149	3	7	5.89	0.847
PERF3	149	1	7	5.23	1.116
PERF4	149	4	7	5.96	0.877
PERF5	149	1	7	5.31	1.120
PERF6	149	1	7	5.47	1.148
PERF7	149	2	7	5.62	1.087
PERF8	149	3	7	5.94	0.879
PERF9	149	4	7	5.92	0.621

5- نتیجه گیری

این تحقیق به بررسی روابط بین معیارهای عملکردی (معیارهای غیرمالی و مالی) و انگیزش ذاتی و برونی کنترل شده کارمند جهت مشارکت در تعیین هدف و این که چگونه این دو صورت متضاد انگیزش به نوبه خود بر عملکرد شغلی کارمند اثر می گذارند، می پردازد. پاسخ های پژوهش حاصل از 149 مدیر سطح متوسط مورد استفاده قرار گرفته و برای تحلیل داده ها از روش SEM-PLS بهره گرفته شده است. نتایج نشان می دهند که در ارتباط با انگیزش ذاتی کارمند برای مشارکت در تعیین هدف، معیارهای غیرمالی و مالی هر دو با انگیزش ذاتی برای مشارکت در تعیین هدف ارتباطی مثبت و معنادار دارند. بطور عکس، برخلاف انگیزش برونی کنترل شده جهت مشارکت در تعیین هدف، نتایج نشان می دهند که تنها معیارهای غیرمالی با انگیزش برونی کنترل شده ارتباطی مثبت و معنادار دارند. معیارهای مالی با این شکل از انگیزش ارتباط معناداری دارند. در ارتباط با اثرات این دو شکل از انگیزش، نتایج نشان می دهند که تنها انگیزش برونی کنترل شده در تعیین هدف با عملکرد شغلی ارتباطی مثبت و معنادار دارد. انگیزش ذاتی جهت مشارکت در تعیین هدف، با عملکرد شغلی ارتباط معناداری ندارد. در نهایت، نتایج نیز ثابت می کنند که انگیزش برونی کنترل شده جهت مشارکت در تعیین هدف، بطور جزئی واسطه تأثیرگذاری معیارهای غیرمالی بر عملکرد شغلی می شود.

این نتایج، به این نتیجه گیری ها اشاره دارند: ابتدا به این اشاره می کنند که انگیزش ذاتی کارمند برای مشارکت در تعیین هدف ممکن است تحت تأثیر قابل ملاحظه ای قرار گیرد زمانی که سازمان ها روی معیارهای عملکردی قابل شناسایی به عنوان معیارهایی برای ارزیابی عملکرد کارمند خود اتکا می کنند. کارمندان ممکن است تا حد قابل ملاحظه ای جهت مشارکت بطور فی نفسه تحریک شوند چنانچه ارزیابی های عملکرد براساس برخی معیارهای عملکردی مشخص شده باشد، صرفنظر از اینکه این معیارهای عملکردی، مالی یا غیرمالی باشند. اتکا روی معیارهای عملکردی مشخص شده، صرفنظر از اینکه مالی یا غیرمالی باشند، به عنوان معیارهای برای ارزیابی عملکرد، می تواند جذابیت ذاتی بیشتری برای کارمندان داشته باشند نسبت به زمانی که معیارها مشخص نشده اند. این نتیجه گیری ها مطابق با نظریه انگیزش و نظریه تعیین هدف هستند که هر دو به این اشاره دارند که وجود یا اختصاص بودن معیارهای عملکردی قابل شناسایی و اهداف، نسبت به زمانی که هیچ معیار یا هدف قابل شناسایی به هیچ وجه وجود نداشته باشد یا نسبت به هدف بهترین عملکرد، جذابیت بسیار بیشتری برای کارمندان داشته باشد. زیرا آنها ارتباط و بازخورد را ترویج کرده و به عنوان اساسی برای ارزیابی عملکرد و پاداش بکار گرفته می شوند.

در مورد انگیزش برونی کنترل شده برای مشارکت، به نظر می رسد که این شکل انگیزش تنها زمانی وجود دارد که معیارهای غیرمالی بکار می روند. این گونه یافته ها مطابق انتظار این مطالعه هستند. چون انگیزش ذاتی کنترل شده برای مشارکت بطر خارجی آغاز شده و خودمختار نیست، باید به عنوان اهداف شخصی دیگر و نه کارمندان بکار رود. در محیط های سازمانی، انگیزش برونی کنترل شده جهت مشارکت در تعیین هدف بطور محتمل توسط مدیریت ارشد برای منفعت او آغاز می گردد. زمانی که مدیریت ارشد با معیارهای غیرمالی آشنا می شود، عدم تقارن اطلاعات ممکن است بالا باشد. اجبار کارمندان به مشارکت در تعیین هدف ممکن است همانند روشی موثر بکار رود که بوسیله آن مدیریت ارشد توانایی کاهش عدم تقارن اطلاعات مربوط به معیارهای غیرمالی را بیابید. در نهایت، چون انگیزش برونی برای مشارکت توسط مدیریت ارشد برای منفعت سازمان اجبار می شود، مشارکت کارمند احتمالاً بیشتر با شغل مرتبط بوده، دارای ماهیتی شناختی بوده و نسبت به اشکال دیگر مشارکت جدی تر گرفته می شود. در نتیجه، جای تعجب نیست که این شکل از انگیزش برای مشارکت است که با بهبود عملکرد شغلی ارتباط دارد.

یافته های این تحقیق ممکن است دارای مفاهیم عملی و نظری باشد. ابتدا، نتایج تأکید بر اهمیت معیارهای عملکردی در مورد انگیزش کارمند برای مشارکت در تعیین هدف دارند. سازمان ها باید مطلع باشند که شکل گیری و کاربرد معیارهای عملکردی خاص، یک روش اساسی برای افزایش انگیزه کارمند از هر دو نوع ذاتی و برونی کنترل شده است. مطالعه ما نیز تأکید بر اهمیت انگیزش برونی کنترل شده برای مشارکت در تعیین هدف در بهبود بخشیدن به عملکرد شغلی دارد. این گونه یافته ها برای کارمندان و سازمان ها مهم بوده و نیز می توانند به صورت مزایای رقابتی تداوم پذیری درآیند. ازینرو برای سازمان ها مهم است که در این مورد اهمیت قائل شوند که کدام معیار برای ارزیابی عملکرد جهت افزایش نتایج مطلوب استفاده شود که دیدگاه های شرکت را با دیدگاه های کارمندان تطبیق دهد.

از دیدگاه نظری، اطلاع از بحث رایج در مورد معیارهای عملکردی و روابط عملکردی به این تحقیق کمک می کند. این اولین مطالعه ای است که بطور اصولی نقش های انگیزش کارمند جهت مشارکت در تعیین هدف را در تأثیرگذاری بر روابط معیارهای عملکردی و عملکرد شغلی ارزیابی می کند. مطالعه انگیزش کارمند جهت مشارکت در تعیین هدف نیز مهم است چرا که از لحاظ مفهومی با انگیزش کارمند برای انجام درست وظایف بسیار متفاوت است. پیامدهای این گونه انگیزش ممکن است نسبت به پیامدهایی که حاصل از انگیزش کارمند جهت انجام درست وظایف هستند، بسیار متفاوت باشد. در ارتباط با توجهی که اکنون نسبت به نقش های معیارهای عملکردی بطور کلی و معیارهای غیرمالی بطور خاص وجود دارد، با اتحاد هر دو معیارهای مالی و غیرمالی و نیز دو شکل متضاد انگیزش جهت مشارکت در تعیین هدف، یافته های ما دید ارزشمندی نسبت به پیچیدگی که به واسطه آنها معیارهای عملکردی، کارمندان را جهت مشارکت برمی انگیزند و عملکرد شغلی بهتری بوجود می آورند، ارائه می دهند. این روابط پیچیده هستند. شواهد تجربی ارتباط استوار بین معیارهای غیرمالی و انگیزش برونی کنترل شده کارمند جهت مشارکت را تأیید می کنند. هم چنین بر یک ارتباط استوار بین انگیزش برونی کنترل شده جهت مشارکت را با عملکرد بهتر کارمند صحنه می گذارند. این گونه یافته ها برای تحقیق آتی حائز اهمیت هستند. محدودیت هایی در ارتباط با این تحقیق وجود دارد. در حالی که نهایت دقت و توجه برای یک نمونه نماینده بکار بسته شده، پیش داوری و سایر محدودیت های مرتبط با روش پژوهش

ممکن است هم چنان وجود داشته باشند. افزون براین، چون نمونه از سازمان های سازنده نسبتاً بزرگی حاصل شده است، نتایج ممکن است قابل تعمیم به سازمان های کوچک و بخش های غیرسازنده نباشد.

محدودیت دیگر مربوط به عدم قابلیت روش پژوهش جهت استنتاج از علّیت است. در حالی که توضیح و فرضیات تحقیق ما ممکن است به علّیت متغیرها اشاره داشته باشد، اما روش پژوهشی که ما برای گردآوری داده ها و تحلیل آنها استفاده کردیم، اجازه اظهاراتی در مورد علّیت نمی دهد. محدوده مطالعه ما نیز به دو متغیر مستقل و دو متغیر واسطه محدود می شود. این احتمال وجود دارد که عملکرد شغلی تحت تأثیر چند متغیر مستقل و واسطه دیگر که در مدل های ما لحاظ نشدند، قرارگیرد. این می تواند ارزش تحقیقی برای تحقیق آتی داشته باشد که سایر متغیرهای واسطه (مانند عدم تقارن اطلاعات و اعتماد بین فردی) و سایر برآمدهای مطلوب کارمند از دیدگاه فردی (مانند رضایت شغلی و مداخله شغلی) را بررسی نماییم. در تحقیق خود ما به این اشاره داریم که میزان استفاده بیشتر معیارهای عملکردی قابل شناسایی (چه مالی و چه غیرمالی) برای ارزیابی عملکرد کارمند، بطور محتمل با میزان ارتباط و بازخورد بیشتر به کارمندان و در نتیجه، میزان انگیزش ذاتی بیشتر ارتباط مثبتی دارد. نتیجتاً در این تحقیق ما تنها میزان کاربرد معیارهای مالی و غیرمالی را به عنوان نمونه هایی از میزان ارتباط و بازخورد به کارمندان مورد بحث و سنجش قرار دادیم. سایر مشخصه های ارتباط و بازخورد مانند آهنگ و کیفیت ارتباط و بازخورد نیز ممکن است بر روابط اثرگذار باشند. لحاظ شدن این گونه متغیرها در تحقیق آتی در این زمینه نیز می تواند ارزشمند باشد. با این وجود علی رغم محدودیت فوق الذکر، اطلاع از بحث رایج در مورد نقش ها و اهمیت معیارهای عملکردی مرتبط با عملکرد شغلی کارمند به وسیله شواهد تجربی جدید و هدفمند براساس متغیرهای بسیار مناسب اما بررسی نشده، به تحقیق ما کمک می نماید.