

اندیشه‌های نوین تربیتی

دوره ۹، شماره ۴

دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه الزهراء^س

زمستان ۱۳۹۲

تاریخ دریافت: ۹۲/۳/۳

تاریخ بررسی: ۹۲/۴/۸

تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۱/۱۲

نقش واسطه‌ای رضایت شغلی در رابطه سیاست‌های انگیزشی و تنبیهی در ارزیابی عملکرد با ترک خدمت در آموزش و پرورش

محمّد کل‌پور* و زهرا جولیان**

چکیده

این پژوهش با هدف تعیین رابطه سیاست‌های انگیزشی و تنبیهی در ارزیابی عملکرد با ترک خدمت با توجه به نقش واسطه‌ای رضایت شغلی در میان کارکنان ادارات وابسته به سازمان آموزش و پرورش شهر اصفهان اجرا شد. از جامعه آماری مورد اشاره، ۳۰۸ نفر به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. برای سنجش متغیرهای پژوهش از پرسشنامه سیاست‌های ارزیابی عملکرد (*JPEQ*) دارای دو خرده مقیاس سیاست‌های انگیزشی و سیاست‌های تنبیهی، پرسشنامه رضایت شغلی (*JSQ*) و پرسشنامه ترک خدمت (*ITQ*) استفاده شد. نتایج نشان داد که بین سیاست‌های انگیزشی با رضایت شغلی و ترک خدمت به ترتیب رابطه مثبت و منفی معنادار و بین سیاست‌های تنبیهی با ترک خدمت رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. نتایج الگوسازی معادله ساختاری نشان داد که سیاست‌های تنبیهی و انگیزشی در ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی (به ترتیب ۰/۲۵ و ۰/۱۱) و ترک خدمت (به ترتیب ۰/۴۱ و -۰/۲۷) اثر مستقیم معنادار دارد و فقط اثرات غیرمستقیم سیاست‌های انگیزشی بر ترک خدمت از طریق رضایت شغلی (برابر با ۰/۰۵) معنادار است.

کلید واژه‌ها

سیاست‌های انگیزشی ارزیابی عملکرد؛ سیاست‌های تنبیهی ارزیابی عملکرد؛ رضایت شغلی؛ ترک خدمت.

* نویسنده مسئول: دانشیار گروه روان‌شناسی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)
** کارشناسی ارشد آموزش زبان انگلیسی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)
drmgolparvar@gmail.com

مقدمه

کار و تلاش از همان آغاز خلقت و حیات بشر جزئی جدایی‌ناپذیر از زندگی انسان بوده است. با این حال با شکل‌گیری اجتماعات انسانی و شکل‌گیری نهادها و مؤسسات کاری، تعداد فراوانی از افراد به استخدام سازمان‌ها و نهادها درآمد و طی یک قرارداد متقابل در دوره‌های زمانی کوتاه تا طولانی مدت به کار مشغول شدند. طی این روند، کار و شرایط کاری و به ویژه شغل افراد نیز به سان دیگر شرایط زندگی بشر، زمینه‌های رضایت و نارضایتی او را فراهم کرد و بدین ترتیب با ورود جوامع بشری به دوره‌های شکوفایی علمی و اطلاعاتی، واژه‌هایی نظیر رضایت شغلی^۱ و تمایل به خدمت^۲ پا به عرصه متون علمی و پژوهشی گذاشتند. رضایت شغلی از همان بدو معرفی، واکنش شناختی و نگرشی (و براساس رویکردهای نوین‌تر یک واکنش عاطفی) به شغل محسوب می‌شود که رفتار فرد را هدایت می‌کند (حسینیان و طباطبایی، ۱۳۸۸؛ وزیری و شیرزادی اصفهانی، ۱۳۸۹؛ باکان و بیوک‌بسی، ۲۰۱۳). اما ترک خدمت در مقابل آمیخته‌ای از شناخت و رفتار محسوب می‌شود که از دسترسی بالقوه به جایگزین‌های شغلی نشأت می‌گیرد (گل‌پرور و عریضی، ۱۳۸۷؛ ستر و مارتین^۴، ۲۰۰۷؛ الکساندر^۵، ۲۰۱۲). به هر حال در وضعیت امروزی تمایل به ترک خدمت و رضایت شغلی از جمله نگرش‌های شغلی و حرفه‌ای محسوب می‌شوند که تحت تأثیر عوامل مختلفی در درون سازمان قرار می‌گیرند (ساروقی، ۱۳۷۵؛ امین‌بیدختی و صالح‌پور، ۱۳۸۶؛ رحیم‌نیا و نیکخواه‌فرخانی، ۱۳۹۰). از زمره نظام‌ها یا سیاست‌هایی که در درون یک سازمان به شدت رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت را تحت تأثیر قرار می‌دهند، سیاست‌های ارزیابی عملکرد است (احمد^۶ و همکاران، ۲۰۱۰؛ ارشد^۷ و همکاران، ۲۰۱۳؛ عزیز^۸ و همکاران، ۲۰۱۳).

1. Job satisfaction
2. Intention to turnover (quit)
3. Bakan & Buyukbese
4. Senter & Martin
5. Alexander
6. Ahmed
7. Arshad
8. Aziz

بنابر گزارش پون^۱ (۲۰۰۴) ارزیابی عملکرد یکی از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی در درون هر سازمانی است و کماکان پس از گذشت سال‌ها یکی از موضوعات جذاب پژوهشی است. این جذابیت به این دلیل است که یک نظام ارزیابی عملکرد، به‌رغم اینکه دارای اثرات مثبت زیادی برای هدایت و جهت‌دهی کارکنان است، ولی در صورتی که به صورت دقیق و منصفانه انجام نشود تبعات منفی جالب توجهی را در درون نظام‌های سازمانی پدید می‌آورد. به واسطه همین اهمیت نیز بوده که محققان مختلف به عوامل سیاستی^۲، انگیزشی^۳ و عاطفی^۴ معطوف به ارزیابی عملکرد توجه نشان داده‌اند (براون^۵ و همکاران، ۲۰۱۰؛ نلسون و کوئیک^۶، ۲۰۱۱؛ آواده و ساعد^۷، ۲۰۱۳). بر اساس برخی پژوهش‌های گذشته، اهدافی که به طور معمول توسط افراد ارزیابی‌کننده عملکرد دنبال می‌شود، در یکی از طبقات اهداف معطوف به عملکرد در تکالیف شغلی، اهداف معطوف به روابط بین‌فردی، اهداف راهبردی و درونی‌سازی اهداف سازمانی قابل طبقه‌بندی است (احمد و همکاران، ۲۰۱۰؛ ارشد و همکاران، ۲۰۱۳؛ عزیز و همکاران، ۲۰۱۳).

وقتی هدف یک مدیر یا سرپرست از ارزیابی آن باشد تا کارکنان خود را برانگیزد تا عملکرد خود را تا حد مقبول او حفظ کنند، ارزیابی عملکرد مبتنی بر اهداف معطوف به تکالیف انجام می‌شود، ولی وقتی هدف یک مدیر یا سرپرست از ارزیابی عملکرد، حفظ فضای گروهی مثبت (اهداف معطوف به روابط بین فردی)، یا حفظ موقعیت و پایگاه خود در درون سازمان (اهداف راهبردی) یا حفظ ارزش‌های فردی و سازمانی (درونی‌سازی اهداف) باشد، به ترتیب اهداف معطوف به روابط بین فردی، اهداف راهبردی و درونی‌سازی اهداف سازمانی را مدنظر قرار داده است (کوواس^۸، ۲۰۰۶؛ گراند و اسلیوکا^۹، ۲۰۰۷؛ براون و همکاران، ۲۰۱۰). نتایج برخی بررسی‌ها نشان می‌دهد که بسیاری از مدیران هدف آن‌ها از ارزیابی عملکرد، به

-
1. Poon
 2. Political
 3. Motivational
 4. Affective
 5. Brown
 6. Nelson & Quick
 7. Awadh & Saad
 8. Kuvaas
 9. Grund & Sliwka

جای ارائه تصویری دقیق و واقعی از عملکرد کارکنان، دستیابی به نتایجی خاص نظیر دستیابی به پایگاه یا موقعیت شخصی، حفظ فضای کاری دوستانه گروهی یا ترغیب و تشویق کارکنان است (پون، ۲۰۰۴؛ وایتینگ^۱ و همکاران، ۲۰۰۸). مهم‌تر اینکه توجه به هر یک از این اهداف، تابع انگیزه‌ها و تفکرات مدیری است که آن‌ها را به کار می‌گیرد (ارشد و همکاران، ۲۰۱۳؛ عزیز و همکاران، ۲۰۱۳). به همین دلیل کارکنان در بسیاری از سازمان‌ها بر این باور هستند که در ارزشیابی عملکرد، توانایی فرد ارزیاب به اندازه اهمیت انگیزه‌های او و سیاست‌های انگیزشی مورد تأکید سازمان، اهمیت ندارند (کوواس، ۲۰۰۶؛ گراند و اسلیوکا، ۲۰۰۷). به عبارت دیگر افراد ارزیابی‌کننده عملکرد ممکن است بتوانند ارزیابی‌های دقیق و جامعی انجام دهند، ولی از طرف دیگر ممکن است که علاقه‌ای به انجام دادن این کار به صورت ناخودآگاه نداشته باشند. شواهدی در این حوزه وجود دارد که نشان می‌دهد مدیران و سرپرستان به دلایل سیاسی و اجرایی، ارزیابی عملکرد زیردستان خود را تحریف و دستکاری می‌کنند (پون، ۲۰۰۴؛ مصطفی و داود^۲، ۲۰۱۲).

برای نمونه یک مدیر یا سرپرست ممکن است در ارزیابی عملکرد کارکنان یا برخی از آن‌ها که به طور معمول در حوزه تصمیم‌گیری‌های مهمی نظیر افزایش حقوق و ترفیع به کار گرفته می‌شوند، دست به اغراق یا تغییر واقعیت بزند تا از مقابله‌های احتمالی آن‌ها با نظام کاری تحت امر خود بکاهد. در چنین مواردی است که نظام‌ها و سیاست‌های ارزیابی عملکرد به سادگی سطح تعهد، رضایت و تمایل به جستجوی جایگزین‌های شغلی و ترک خدمت کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند (کانوی و برانیر^۳، ۲۰۰۲؛ تورس‌تین‌سون^۴، ۲۰۰۳). بنابراین، در نظام‌های ارزیابی عملکرد نیز امکان استفاده از سیاست‌ها و راهبردهای مختلف، نظیر ارزیابی عملکرد به صورت ذهنی و نه بر اساس شواهد عینی، امکان‌پذیر است (استونگه^۵ و همکاران، ۲۰۰۹). به هر حال هر یک از رویه‌های مورد اشاره در ارزیابی عملکرد می‌توانند تبعات متفاوتی را در سطح رفتار، ادراکات و نگرش کارکنان به وجود آورند. در همین

-
1. Whiting
 2. Mustapha & Daud
 3. Conway & Briner
 4. Thorsteinson
 5. St-Onge

خصوص پیشینه پژوهش‌های مربوط به عدالت سازمانی^۱ را می‌توان به عنوان شواهدی درباره چگونگی تأثیر سیاست‌های ارزیابی عملکرد بر نگرش و رفتار کارکنان یک سازمان استفاده کرد. هر یک از ابعاد عدالت سازمانی (عدالت توزیعی^۲، رویه‌ای^۳، تعاملی یا ارتباطی^۴، بین‌فردی^۵ و اطلاعاتی^۶) در جای خود اهمیت ویژه‌ای دارند، ولی آنچه بیش‌تر در حوزه ارزیابی عملکرد مهم است، فرایندها و رویه‌های تصمیم‌گیری یا همان عدالت رویه‌ای است (گل‌پرور، ۱۳۸۵؛ هریس^۷ و همکاران، ۲۰۰۷؛ تنگیرالا و رامانوجام^۸، ۲۰۰۸).

براساس قواعد مطرح در عدالت رویه‌ای، یکی از عناصر بسیار مهم برای ادراک حضور عدالت، داوری و تصمیم‌گیری بر مبنای شواهد و قرائن کافی و به‌کارگیری استانداردهای ارزیابی به صورت همسان و با ثبات برای تمامی کارکنان بدون تحریف و سوءگیری شخصی است (استریچر^۹ و همکاران، ۲۰۱۲). بر اساس این تأکید، ارزیابی‌های عملکردی که بر مبنای سیاست‌های خاص و نه فقط ارزیابی انجام می‌شود، ممکن است باعث این تصور شوند که قواعد و اصول عدالت رویه‌ای در آن‌ها رعایت نشده است (چین^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۰). وقتی کارکنان احساس کنند که در ارزیابی‌ها با آن‌ها غیرمنصفانه رفتار شده، در کوتاه مدت نگرش‌های خود (که رضایت شغلی از زمره مهم‌ترین آن‌هاست) را تغییر داده و در بلندمدت ممکن است به ترک خدمت اقدام کنند (زیمرمن^{۱۱}، ۲۰۰۹؛ لانگ^{۱۲} و همکاران، ۲۰۱۲؛ داسکین و تزر^{۱۳}، ۲۰۱۲؛ اولوسگان^{۱۴}، ۲۰۱۳). از طرف دیگر شواهد شایان توجهی وجود دارد که نشان می‌دهد براساس فرایندهای مبادله اجتماعی^{۱۵}، کارکنان در درون سازمان‌ها سطح رفتارهای مختلف و رضایت و تعهدشان را به عناصر مطرح در فرهنگ سازمانی و رعایت یا عدم رعایت

1. Organizational Justice
2. Distributive
3. Procedural
4. Interactional or relational
5. Interpersonal
6. Informational
7. Harris
8. Tangirala & Ramanujam
9. Streicher
10. Chein
11. Zimmerman
12. Long
13. Daskin & Tezer
14. Olusegun
15. Social exchange processes

قواعد منصفانه در رویه‌های تصمیم‌گیری وابسته می‌کنند (دهقان و همکاران، ۱۳۸۷؛ داودی و همکاران، ۱۳۹۱؛ کونی و داود^۱، ۲۰۰۹؛ اراسلی و کارادال^۲، ۲۰۰۹؛ باربارا^۳، ۲۰۱۲).

در مجموع مروری بر پژوهش‌های در دسترس نشان می‌دهد که تا سال‌های پایانی هزاره دوم میلادی شواهد اندکی از نقش سیاست‌های ارزیابی عملکرد بر سطح رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت وجود دارد، ولی از همان سال‌ها شواهد روزافزونی نشان داده‌اند که سیاست‌های سازمانی در عرصه‌های مختلف سطح رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت کارکنان را به‌طور جدی تحت تأثیر قرار می‌دهند. به باور بسیاری رضایت شغلی تا اندازه‌ای منعکس‌کننده تمایلات کارکنان نسبت به ارتقاء درون سازمان است (حسینیان و طباطبایی، ۱۳۸۸؛ باکان و بیوک‌بسی^۴، ۲۰۱۳). بنابراین، آن‌گاه که کارکنان احساس کنند که ارزیابی عملکرد آن‌ها به جای عملکرد واقعی‌شان بر اساس ملاحظات و سیاست‌های خاص غیر عملکردی انجام می‌شود، ممکن است کاهش سطح رضایت شغلی را تجربه کنند (کوواس، ۲۰۰۶؛ گراند و اسلیوکا، ۲۰۰۷؛ احمد و همکاران، ۲۰۱۰). از طرف دیگر به باور پون (۲۰۰۴) از آن‌جایی که در اغلب محیط‌های کاری، سیاست‌های مورد استفاده به‌عنوان بُعدی از سیاسی کاری نگریسته می‌شوند، ممکن است بسیاری از کارکنان به دلیل نامطلوب تلقی کردن این وضعیت به تغییر سازمان یا شغل خود اقدام کنند. برای آن‌هایی که فرصت شغلی خارج از سازمان وجود دارد، گزینه مناسب ترک واقعی سازمان^۵ و برای آن‌هایی که فرصت شغلی در خارج از سازمان در دسترس آن‌ها نیست ممکن است ترک یا تمایل به ترک روان‌شناختی^۶ به وقوع بپیوندد (مصطفی و داود، ۲۰۱۲؛ ارشد و همکاران، ۲۰۱۳؛ عزیز و همکاران، ۲۰۱۳).

شواهدی که توسط محققان مختلف از جمله مصطفی و احمد (۲۰۱۲) و عزیز و همکاران (۲۰۱۳) ارائه شده به خوبی مؤید مباحث نظری ارائه شده در بالاست. پون (۲۰۰۴) طی پژوهشی نشان داده که بین سیاست‌های تنبیهی^۷ با ترک خدمت رابطه مثبت و با رضایت شغلی

-
1. Connie & David
 2. Arasli & Karadal
 3. Barbara
 4. Bakan & Buyukbese
 5. Turnover
 6. Intention to quit
 7. Punishment Policies

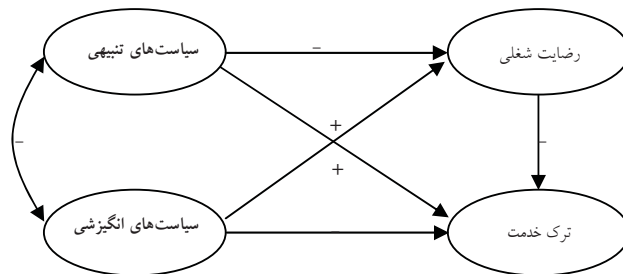
رابطه منفی وجود دارد، اما بین سیاست‌های انگیزشی^۱ با رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت رابطه معناداری گزارش نکرده است. احمد و همکاران (۲۰۱۰) نیز طی پژوهشی نشان دادند که راهبردهای تنبیهی در ارزیابی عملکرد نسبت به راهبردهای انگیزشی دارای توان بالاتری برای پیش‌بینی ترک خدمت هستند. این دست شواهد در پژوهش‌های دیگری نیز به طور نسبی قابل پیگیری است (احمد و همکاران، ۲۰۱۰؛ مصطفی و داود، ۲۰۱۲؛ ارشد و همکاران، ۲۰۱۳). در نقد نتایج پژوهش‌های مورد اشاره، توجه به این نکته الزامی است که در پژوهش‌های مورد اشاره نتایج یک‌دست و یا ابزارهای یک دستی ارائه و استفاده نشده است. برای نمونه پون (۲۰۰۴) رابطه معناداری بین سیاست‌های انگیزشی با رضایت شغلی و ترک خدمت گزارش نکرده، ولی احمد و همکاران (۲۰۱۰) بین سیاست‌های انگیزشی و تنبیهی هر دو با ترک خدمت رابطه مثبت معنادار گزارش کرده‌اند. در پژوهش دیگری نیز احمد و همکاران (۲۰۱۰) بین رضایت از ارزیابی عملکرد و رضایت شغلی رابطه بسیار بالایی (۰/۸ به بالا) را گزارش کرده‌اند. این عدم یکدستی نتایج، نتیجه‌گیری دقیق را با مشکل مواجه می‌کند. بالاخره دسته‌ای از شواهد پژوهشی وجود دارد که نشان می‌دهد سیاست‌های ارزیابی عملکرد ابتدا باعث نارضایتی و سپس نارضایتی باعث تمایل به ترک خدمت می‌شود (ارشد و همکاران، ۲۰۱۳). این روند در واقع اشاره‌ای است به نقش واسطه‌ای^۲ رضایت شغلی در رابطه بین سیاست‌های ارزیابی عملکرد با تمایل به ترک خدمت. شواهد این حوزه نیز در پژوهش پون (۲۰۰۴) وجود دارد. شواهد حاصل از این پژوهش حاکی از آن است رضایت شغلی برای رابطه سیاست‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر تنبیه و سوءگیری شخصی و ترک خدمت نقش واسطه‌ای را بازی می‌کند، اما برای سیاست‌های انگیزشی و ترک خدمت چنین نقشی را ایفاء نمی‌کند. در مطالعات قبلی در آموزش و پرورش، به ویژه در کارکنان آموزش و پرورش شهر اصفهان، الگویی که طی آن نقش سیاست‌های ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی و ترک خدمت کارکنان بررسی شده باشد در دسترس نبود، ولی در مطالعات در دسترس، اطلاعاتی درباره وضعیت رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت در معلمان و کارکنان آموزش و پرورش شهر اصفهان وجود دارد که تأمل برانگیز است. برای نمونه در یک پژوهش در میان

-
1. Motivational policies
 2. Mediation

۳۳۵ نفر از کارکنان آموزش و پرورش نواحی شش‌گانه اصفهان، در یک مقیاس پنج‌درجه‌ای ۱ الی ۵، میانگین ۳/۸۹، که بالاتر از حد متوسط است، برای رضایت شغلی گزارش شده است (نجفی و همکاران، ۱۳۸۹). در مطالعه دیگری که در میان ۴۷۶ نفر از معلمان نواحی آموزش و پرورش شهر اصفهان به اجرا در آمده، نشان داده شده که تمایل به ترک خدمت در معلمان پایین‌تر از حد متوسط (میانگین در یک مقیاس ۱ - ۷ درجه برابر با ۲/۶۸) و رضایت شغلی نیز بالاتر (۲۰/۹) در یک پرسشنامه چهار سؤالی و در مقیاس پاسخگویی هفت درجه‌ای) از حد متوسط است. همچنین نتایج این مطالعه نشان داده که احساس تبعیض توسط معلمان ابتدا باعث تضعیف رضایت شغلی و تعهد سازمانی و سپس موجب افزایش تمایل به ترک خدمت می‌شود (گل پرور و نادری، ۱۳۹۰).

مدل مفهومی پژوهش و فرضیه‌ها

در مجموع به دلیل درآمیخته شدن نظام‌های ارزیابی عملکرد با انگیزه‌ها و سیاست‌های مختلف بسیار مهم است که نقش سیاست‌های ارزیابی عملکرد را بر نگرش و رفتار کارکنان درون سازمان‌ها بررسی کنیم. بر همین مبنا نیز هدف این پژوهش بررسی رابطه سیاست‌های انگیزشی و تنبیهی در ارزیابی عملکرد با رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت بود تا بخشی از خلأ دانش مربوط به روابط یاد شده در ایران پر شود. به جهت آنکه در ایران به رابطه سیاست‌های ارزیابی عملکرد با رضایت شغلی و ترک خدمت کم‌تر توجه شده، پژوهش حاضر با توجه به مدل مفهومی زیر صورت‌بندی و اجرا شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش از رابطه بین متغیرها

فرضیه‌های پژوهش نیز با توجه به مدل مفهومی معرفی شده به شرح زیر هستند.
فرضیه اول: بین سیاست‌های انگیزشی و تنبیهی ارزیابی عملکرد با رضایت شغلی به ترتیب رابطه وجود دارد.

فرضیه دوم: بین سیاست‌های انگیزشی و تنبیهی ارزیابی عملکرد با ترک خدمت به ترتیب رابطه وجود دارد.

فرضیه سوم: بخشی از تأثیرات سیاست‌های ارزیابی عملکرد انگیزشی و تنبیهی به طور غیرمستقیم از طریق رضایت شغلی به ترک خدمت منتقل می‌شود.

روش

روش پژوهش حاضر همبستگی (الگوسازی معادله ساختاری و تحلیل واسطه‌ای) است. جامعه آماری پژوهش را کارکنان سازمان‌ها و ادارات آموزش و پرورش شهر اصفهان در پاییز و زمستان ۱۳۸۷ تشکیل دادند. از این جامعه آماری، ۳۰۸ نفر، از طریق ادارات مختلف و از روی فهرست اسامی کارکنان به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. حجم نمونه ۳۰۸ نفر برای مطالعه حاضر بر اساس توصیه‌های مطرح درباره حجم نمونه برای مطالعات الگوسازی معادلات ساختاری که بین ۲۰۰ - ۴۰۰ نفر توصیه شده، در نظر گرفته شده است (وانگ و وانگ^۱، ۲۰۱۲). از ۳۰۸ نفر گروه نمونه، ۲۳۹ نفر (معادل ۷۷/۶ درصد) مرد و ۵۵ نفر (معادل ۱۷/۹ درصد) زن بودند. ۴/۵ درصد از اعضای گروه نمونه نیز جنسیت (معادل ۱۴ نفر) خود را اعلام نکردند. ۱۷ نفر از اعضای نمونه را افراد مجرد (معادل ۵/۵ درصد) و ۲۷۵ نفر (معادل ۸۹/۳ درصد) متأهل و ۱۶ نفر (معادل ۵/۲ درصد) نیز وضعیت تأهل خود را گزارش نکردند. از نظر تحصیلات نیز ۲/۶ درصد (معادل ۸ نفر) دارای مدرک تحصیلی دیپلم، ۸/۱ درصد (معادل ۲۵ نفر) دارای تحصیلات فوق دیپلم و ۷۰/۵ درصد (معادل ۲۱۷ نفر) دارای تحصیلات لیسانس بودند. ۴۴ نفر از اعضای نمونه نیز (معادل ۱۴/۳ درصد) سطح تحصیلات خود را گزارش نکردند. میانگین سنی اعضای نمونه ۴۰/۵۰ (با انحراف معیار ۶/۱۶۶) و میانگین سابقه شغلی آن‌ها ۲۰/۵۲ (با انحراف معیار ۶/۱۰۶) بود.

از ابزارهای زیر برای سنجش متغیرهای پژوهش استفاده شد. کلیه ابزارهای مورد استفاده برای سنجش متغیرها از زمره پرسشنامه‌هایی بوده‌اند که قبلاً در پژوهش‌های قبلی استفاده شده‌اند و بر مقیاس یازده درجه‌ای (به طور کلی مخالفم = ۱ تا به طور کلی موافقم = ۱۰) پاسخ داده شده‌اند. روند ترجمه ابزارهایی که برای اولین بار در این پژوهش ترجمه و استفاده شده‌اند، بدین ترتیب بود که ابتدا گویه‌های این پرسشنامه‌ها ترجمه و سپس توسط متخصص آشنا به زبان تخصصی، تطابق محتوایی و صوری داده شده است. پس از تأیید تطابق محتوایی و صوری در صورت نیاز ویرایش‌های لازم انجام شده است.

پرسشنامه تمایل به ترک خدمت^۱ (ITQ)

برای سنجش تمایل به ترک خدمت از پرسشنامه سه سؤالی استفاده شد که کیم و لیونگ^۲ (۲۰۰۷) معرفی کرده‌اند. مقیاس اصلی مشتمل بر تمایل به ترک شغل است، ولی کیم و لیونگ (۲۰۰۷) ارجاع تمایلات معطوف به ترک شغل را به ترک سازمان تغییر داده‌اند. در پژوهش حاضر نیز از ارجاع تمایلات به ترک سازمان استفاده شده است (یک نمونه سؤال این پرسشنامه به این شرح است: دائم به فکر انتقال خود از این سازمان به سازمانی دیگر برای کار هستم). کیم و لیونگ (۲۰۰۷) در چهار نمونه کره‌ای، چینی، ژاپنی و امریکایی آلفای کرونباخ ۰/۹۱، ۰/۹۲، ۰/۹۳ و ۰/۹۲ را برای این پرسشنامه گزارش کرده‌اند. طی یک مطالعه مقدماتی بر روی ۳۰ نفر، همبستگی سؤالات این پرسشنامه با کل آزمون برابر با ۰/۷ تا ۰/۸۴ و آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۸ به دست آمد. از نظر روایی سازه نیز تحلیل عاملی اکتشافی^۳ با چرخش از نوع واریماکس^۴ سه سؤال این پرسشنامه را بر روی یک عامل با ارزش ویژه ۳/۱۹۶ و واریانس تبیین شده ۵۳/۲۷ (بارهای عاملی سه سؤال به ترتیب ۰/۸۷، ۰/۹۵ و ۰/۹۲ بودند) با آلفای کرونباخ ۰/۹۱ قرار داد.

-
1. Intention to quit or turnover
 2. Kim & Leung
 3. Exploratory factor analysis
 4. Varimax rotation

پرسشنامه رضایت شغلی^۱ (JSQ)

برای سنجش رضایت شغلی نیز پرسشنامه سه سؤالی به کار برده شد که کیم و لیونگ (۲۰۰۷) معرفی کرده‌اند این سه سؤال احساس رضایت شغلی کلی فرد در شغل جاری خود را می‌سنجد. شایان ذکر است که سؤالات این پرسشنامه (روی هم رفته شغلی که من دارم شغل بزرگی است، به طور کلی از شغلم راضی هستم و شغل من شغل جالب و جذابی است) به لحاظ محتوایی وابسته به فرهنگ نیستند. کیم و لیونگ (۲۰۰۷) در چهار نمونه کره‌ای، چینی، ژاپنی و امریکایی به ترتیب آلفای کرونباخ ۰/۸۴، ۰/۸۴، ۰/۸۷ و ۰/۸۴ را برای این پرسشنامه گزارش کرده‌اند. طی یک مطالعه مقدماتی در میان ۳۰ نفر، همبستگی سؤالات این پرسشنامه با کل آزمون برابر با ۰/۸ تا ۰/۸۵ و آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۱ به دست آمد. از نظر روایی سازه در این پژوهش تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش از نوع واریماکس سه سؤال این پرسشنامه را بر یک عامل بارزش ویژه ۱/۷۸۲ و واریانس تبیین شده ۲۹/۶۹۵ و آلفای کرونباخ ۰/۸۷۵ قرار داد. شایان ذکر است که شش سؤال تمایل به ترک خدمت و رضایت شغلی به صورت همزمان برای تحلیل عاملی استفاده شده‌اند. در این مورد سنجه^۲ KMO برابر با ۰/۷۲۸ و آزمون کرویت بارتلت^۳ برابر با ۱۲۷۸/۸۹۹ و $p < ۰/۰۰۱$ بود.

پرسشنامه سیاست‌های ارزیابی عملکرد^۴ (PEPQ)

برای سنجش سیاست‌های ارزیابی عملکرد از پرسشنامه ملاحظات سیاسی در ارزیابی عملکرد^۵ استفاده شد که پانزده سؤال دارد که پون (۲۰۰۴) آن را معرفی کرده است. این پانزده سؤال ادراکات پاسخگویان از انگیزه‌های سیاسی موجود در پس متورم ساختن یا تضعیف درجه‌بندی و ارزیابی عملکردی را می‌سنجد که در سازمان محل کار به مرحله اجرا درمی‌آید. پون (۲۰۰۴) با انجام دادن تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش از نوع واریماکس به سه عامل برای این پرسشنامه دست یافته است. با این حال عامل سوم فقط دارای یک سؤال بوده و ۸ درصد

1. Job Satisfaction Questionnaire (JSQ)
2. Kaiser , Meyer , Olkin Measure
3. Bartlett's test of sphericity
4. Performance Evaluation Policies Questionnaire (PEPQ)
5. Questionnaire of appraisal politics in performance appraisal

از واریانس پرسشنامه را تبیین می‌کرده است، لذا کنار گذاشته شده است. به هر حال هشت سؤال این پرسشنامه بر روی عامل سیاست‌های انگیزشی با آلفای کرونباخ ۰/۸۷ (یک نمونه سؤال این عامل به این شرح است: از ارزیابی‌های ضعیف و پایین در سازمان ما دوری می‌شود تا کارکنان را به ستیزه‌جویی وادار نکنند) و شش سؤال دیگر بر روی عاملی به نام تنبیه و سوگیری شخصی^۱ (سیاست‌های تنبیهی) با آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸ (یک نمونه سؤال این عامل نیز به این شرح است: در سازمان ما در ارزیابی افراد معمولاً دست پایین را می‌گیرند تا درسی به کارکنان طغیان‌گر و سرکش بدهند) قرار گرفته‌اند. طی یک مطالعه مقدماتی در میان ۳۰ نفر، همبستگی سؤالات دو عامل سیاست‌های انگیزشی و سیاست‌های تنبیهی در این پرسشنامه با کل آزمون به ترتیب برابر با ۰/۲ تا ۰/۶۲ و ۰/۲۱ تا ۰/۵۸ و آلفای کرونباخ دو عامل نیز به ترتیب برابر با ۰/۷۷ و ۰/۶۴ به دست آمد. تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش از نوع واریماکس برای بررسی روایی سازه این پرسشنامه در این پژوهش طی دو مرحله، دو عامل را با همان نام‌های سیاست‌های انگیزشی و سیاست‌های تنبیهی به دست داد. نتیجه KMO در تحلیل عاملی مرتبه دوم ۰/۶۳ و آزمون کرویت بارتلت ۲۰۶/۰۶۹ و $p < ۰/۰۰۱$ حاکی از امکان اجرای تحلیل عاملی در مرتبه دوم بودند. در تحلیل عاملی مرتبه دوم عامل اول دارای ارزش ویژه ۱/۹۳۴ و واریانس تبیین شده ۳۸/۶۸۶ و عامل دوم ۱/۲۷۶ و واریانس تبیین شده ۲۵/۵۲ بودند. آلفای کرونباخ این دو عامل (سیاست‌های تنبیهی با ۴ سؤال و سیاست‌های انگیزشی با ۱۰ سؤال، سؤال ۸ به دلیل بار عاملی مشابه بر هر دو عامل از تحلیل حذف شد) به ترتیب ۰/۶۹ و ۰/۷۸ به دست آمد.

پرسشنامه‌های پژوهش توسط اعضای گروه نمونه به صورت خودگزارش‌دهی طی ۳ تا ۵ دقیقه پاسخ داده شدند. داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های پژوهش با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و الگوسازی معادله ساختاری تحلیل شدند. الگوسازی معادلات ساختاری^۲ (SEM)، با استفاده از AMOS5 و بقیه تحلیل‌ها با استفاده از SPSS انجام شده است.

-
1. Personal bias and punishment
 2. Structural Equation Modeling (SEM)

یافته‌ها

در جدول ۱، شاخص‌های توصیفی و همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

جدول ۱: شاخص‌های توصیفی (میانگین و انحراف معیار) و همبستگی بین متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیرهای پژوهش	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳
۱	سیاست‌های تنبیهی	۱۳/۳۳	۷/۸۷	-		
۲	سیاست‌های انگیزشی	۴۴/۹۷	۱۶/۸۵	۰/۲۱**	-	
۳	رضایت شغلی	۱۰/۴۵	۹/۲۵	-۰/۰۶	۰/۲۳**	-
۴	ترک خدمت	۲۱/۴	۸/۱۰	۰/۳۷**	-۰/۲۳**	-۰/۲۸**

** $p < 0.01$

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، بین سیاست ارزیابی عملکرد تنبیهی با رضایت شغلی رابطه منفی، اما غیرمعنادار ($p > 0.05$) وجود دارد، اما سیاست‌های ارزیابی عملکرد تنبیهی با ترک خدمت دارای رابطه مثبت ($p < 0.01$) و معنادار است. بین سیاست ارزیابی عملکرد انگیزشی با رضایت شغلی رابطه مثبت ($p < 0.01$) اما با ترک خدمت رابطه منفی ($p < 0.01$) و معنادار وجود دارد. بین رضایت شغلی و ترک خدمت نیز رابطه منفی معنادار ($p < 0.01$) وجود دارد. پیش از ارائه نتایج الگوسازی معادله ساختاری افزودن این نکته الزامی است که چون این شیوه تحلیل به نرمال بودن شکل توزیع متغیرها وابسته است، نرمال بودن توزیع متغیرها از طریق بررسی کجی و کشیدگی (همراه با آزمون کولموگوروف-اسمیرنف) داده‌ها بررسی شد. نتایج این بررسی نشان داد که کجی توزیع سیاست‌های انگیزشی، تنبیهی، رضایت شغلی و ترک خدمت به ترتیب برابر با ۰/۲۲، ۰/۱۲، ۰/۶۲ و ۰/۷۷- و کشیدگی آن‌ها به ترتیب برابر با ۰/۴۴، ۰/۳۸، ۰/۷- و ۰/۵۲- است. شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که کجی و کشیدگی کم‌تر از ۱ برای الگوسازی معادله ساختاری و دیگر تحلیل‌های حساس به نرمال بودن توزیع متغیرها مشکلی به وجود نمی‌آورد (منصورفر، ۱۳۸۵؛ وانگ و وانگ، ۲۰۱۲). در جدول ۲ نتایج الگوسازی معادله ساختاری برای بررسی الگوی مفهومی پژوهش (شکل ۱) ارائه شده است.

جدول ۲: نتایج الگوسازی معادله ساختاری برای مدل مفهومی پژوهش (شکل ۱)

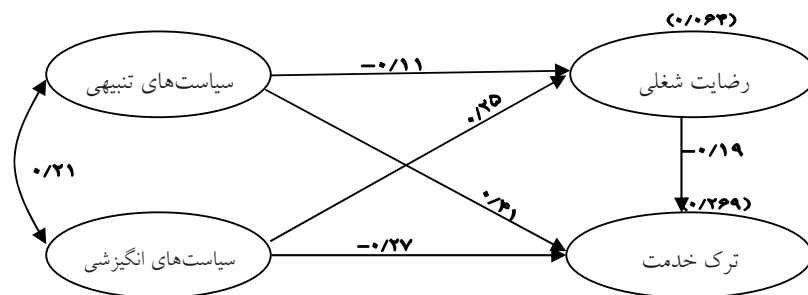
ردیف	مسیرهای مدل	b	SE	β	R^2	χ^2 (df)	RMSR	GFI	CFI	PCFI	RMSEA	NFI
۱	سیاست‌های انگیزشی ← رضایت شغلی	۰/۱۲**	۰/۰۳	۰/۲۵								
۲	سیاست‌های تنبیهی ← رضایت شغلی	-۰/۱۲*	۰/۰۶	-۰/۱۱								
۳	سیاست‌های انگیزشی ← ترک خدمت	۰/۴۸**	۰/۰۶	۰/۴۱		۰/۰۰۰ (۰)					۰/۲۶	
۴	سیاست‌های تنبیهی ← ترک خدمت	-۰/۱۵**	۰/۰۳	-۰/۲۷								
۵	رضایت شغلی ← ترک خدمت	-۰/۲۲**	۰/۰۶	-۰/۱۹								

** $p < 0/01$ * $p < 0/05$

چنان‌که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، سیاست‌های انگیزشی و تنبیهی، ۶/۴ درصد از واریانس رضایت شغلی را تبیین کرده‌اند. در مرحله بعدی سیاست‌های انگیزشی و تنبیهی همراه با رضایت شغلی، ۲۶/۹ درصد از واریانس ترک خدمت را تبیین کرده‌اند. درباره برآزش الگوی ساختاری پژوهش، بر اساس منابع موجود (وانگ و وانگ، ۲۰۱۲) در یک الگوی مطلوب، باید خیی دو غیرمعنادار، نسبت خیی دو به درجه آزادی کم‌تر از ۳، ریشه میانگین مجذورات باقیمانده^۱ (RMSR) کم‌تر از ۰/۰۵، شاخص نیکویی برآزش^۲ (GFI) بزرگ‌تر از ۰/۹۵، شاخص برآزش تطبیقی^۳ (CFI) بزرگ‌تر از ۰/۹ یا ۰/۹۵، شاخص برآزش افزایشی^۴ (IFI) بزرگ‌تر از ۰/۹۵ و تقریب ریشه میانگین مجذورات خطا^۵ (RMSEA) کم‌تر از ۰/۰۶ یا ۰/۰۸ باشد. برای الگوی ساختاری نهایی این پژوهش (شکل ۲)، خیی دو برابر با صفر، نسبت خیی دو به درجه آزادی برابر با صفر، شاخص نیکویی برآزش، شاخص برآزش تطبیقی و شاخص برآزش افزایشی برابر با ۱، ریشه میانگین مجذورات باقیمانده برابر با صفر و تقریب ریشه میانگین مجذورات خطا برابر با ۰/۲۶ (این مورد از حد مقبول بیش‌تر است، که به‌عنوان یک محدودیت در پایان مقاله اشاره شده است) به‌دست آمد. بر این اساس، کلیه شاخص‌های برآزش الگوی نهایی (شکل ۲) به جز ریشه میانگین مجذورات خطا از نقاط برش معرفی شده

1. Root Mean Square of Residuals (RMSR)
2. Goodness of Fit Index (GFI)
3. Comparative Fit Index (CFI)
4. Incremental Fit Index (IFI)
5. Root Mean Square of Error Approximation (RMSEA)

برای شاخص‌های برازش مناسب هستند. الگوی ساختاری نهایی پژوهش در شکل ۲ ارائه شده است.



شکل ۲: الگوی نهایی روابط بین سیاست‌های ارزیابی عملکرد با رضایت شغلی و ترک خدمت

اثرات مستقیم و غیرمستقیم سیاست‌های تنبیهی و انگیزشی در ارزیابی عملکرد و رضایت شغلی بر ترک خدمت در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳: اثرات مستقیم و غیرمستقیم رضایت شغلی و سیاست‌های ارزیابی عملکرد بر ترک خدمت

متغیرها	ترک خدمت					
	مستقیم	غیرمستقیم	کل	مستقیم	غیرمستقیم	کل
رضایت شغلی	-۰/۲۲	۰	-۰/۲۲	-۰/۱۹	۰	-۰/۱۹
سیاست‌های ارزیابی تنبیهی	۰/۴۸	-۰/۰۳	۰/۵۱	۰/۴۱	-۰/۰۲	۰/۴۳
سیاست‌های انگیزشی	-۰/۱۵	-۰/۰۳	-۰/۱۸	-۰/۲۷	-۰/۰۵*	-۰/۳۲

* $p < 0.05$

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، رضایت شغلی بر ترک خدمت اثر مستقیم استاندارد -0.19 دارد. اما از مقدار اثر کلی سیاست‌های ارزیابی عملکرد تنبیهی به صورت استاندارد (0.43)، مقدار 0.41 به صورت مستقیم و 0.02 به صورت غیرمستقیم از طریق رضایت شغلی بر ترک خدمت است. از مقدار اثر کلی سیاست‌های ارزیابی عملکرد انگیزشی (-0.32) نیز مقدار -0.27 به صورت مستقیم و مقدار -0.05 به صورت غیرمستقیم از طریق رضایت شغلی است. شایان ذکر است که بر اساس منابع موجود اثرات غیرمستقیم 0.05 و

بالتر را می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار تلقی کرد (وانگ و وانگ، ۲۰۱۲). بر همین اساس نیز می‌توان گفت که رضایت شغلی متغیر واسطه‌ای پاره‌ای (نه کامل) برای رابطه سیاست‌های ارزیابی انگیزشی با ترک خدمت است، اما چنین نقشی را در رابطه سیاست‌های ارزیابی تنبیهی با ترک خدمت ایفاء نمی‌کند. از طرف دیگر برای بررسی نقش احتمالی متغیرهای جمعیت‌شناختی در رابطه بین سیاست‌های انگیزشی و تنبیهی و رضایت شغلی با ترک خدمت، تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی (در بلوک اول متغیرهای سن، سابقه، تحصیلات، جنسیت و وضعیت تأهل، در بلوک دوم سیاست‌های انگیزشی و تنبیهی و در بلوک سوم رضایت شغلی) انجام شد. نتایج این تحلیل نشان داد که وارد کردن متغیرهای جمعیت‌شناختی در تحلیل‌ها (هیچ یک از متغیرهای جمعیت‌شناختی رابطه معناداری با ترک خدمت و دیگر متغیرهای پژوهش نشان ندادند) تغییری در نتایج ایجاد نمی‌کند. بر اساس نتایج حاصل از الگوسازی معادله ساختاری فرضیه اول پژوهش (مبنی بر رابطه معنادار بین سیاست‌های انگیزشی و تنبیهی با رضایت شغلی) و فرضیه دوم پژوهش (مبنی بر رابطه معنادار بین سیاست‌های انگیزشی و تنبیهی با ترک خدمت) تأیید می‌شود، اما درباره فرضیه سوم (مبنی بر این که بخشی از تأثیرات سیاست‌های ارزیابی عملکرد انگیزشی و تنبیهی به‌طور غیرمستقیم از طریق رضایت شغلی به ترک خدمت منتقل می‌شود) به این صورت تأیید می‌شود که رضایت شغلی متغیر واسطه‌ای پاره‌ای در رابطه بین سیاست‌های انگیزشی ارزیابی عملکرد با ترک خدمت است.

بحث و نتیجه‌گیری

شواهد حاصل از این پژوهش از رابطه میان سیاست‌های انگیزشی و تنبیهی در ارزیابی عملکرد با رضایت شغلی و ترک خدمت حمایت نسبی را فراهم کرد. سیاست ارزیابی عملکرد تنبیهی با ترک خدمت دارای رابطه مثبت و معنادار (۱۳/۴ درصد واریانس مشترک) بود. اما سیاست ارزیابی عملکرد انگیزشی با ترک خدمت دارای رابطه منفی و معنادار (۵/۳ درصد واریانس مشترک) و با رضایت شغلی دارای رابطه مثبت و معنادار (۵/۱ درصد واریانس مشترک) بود. رضایت شغلی با سیاست ارزیابی عملکرد تنبیهی دارای رابطه مثبت و معناداری نبود، اما با ترک خدمت (۸ درصد واریانس مشترک) دارای رابطه منفی و معنادار بود. محققان

چندی یافته‌هایی در ابعادی همسو و در ابعادی ناهمسو با یافته‌های این پژوهش در خارج از ایران گزارش کرده‌اند (احمد و همکاران، ۲۰۱۰؛ مصطفی و داود، ۲۰۱۲؛ ارشد و همکاران، ۲۰۱۳).

پون (۲۰۰۴)، بین سیاست‌های انگیزشی با هیچ یک از دو متغیر رضایت شغلی و ترک خدمت رابطه معناداری را گزارش نکرده است، ولی بین سیاست‌های تنبیهی با رضایت شغلی رابطه منفی (۹ درصد واریانس مشترک) و در مقابل با ترک خدمت رابطه مثبت (۸/۱۰ درصد واریانس مشترک) گزارش کرده است. در حوزه رابطه بین دو بُعد سیاست‌های ارزیابی عملکرد (تنبیهی و انگیزشی) و به ویژه رابطه سیاست‌های انگیزشی با رضایت شغلی و ترک خدمت و سیاست‌های تنبیهی با رضایت شغلی بین یافته‌های این پژوهش و پژوهش پون (۲۰۰۴)، احمد و همکاران (۲۰۱۰) ناهمسوئی وجود دارد، اما بین نتایج این پژوهش با پژوهش احمد و همکاران (۲۰۱۰) در خصوص رابطه مثبت بین رضایت از ارزیابی عملکرد با رضایت شغلی همسوئی نسبی مشاهده می‌شود. چنان‌که قبلاً در بخش پایانی مقدمه اشاره شد، نتایج پژوهش‌های قبلی در خارج از ایران یک دست نیست. چرا که در برخی موارد هم بین سیاست‌های انگیزشی و هم بین سیاست‌های تنبیهی با مثلاً ترک خدمت رابطه مثبت گزارش شده (احمد و همکاران، ۲۰۱۰) و از طرف دیگر در برخی پژوهش‌ها سیاست‌های تنبیهی (به جای سیاست‌های انگیزشی) با رضایت و ترک خدمت رابطه نیرومندتری به دست آمده است (پون، ۲۰۰۴). این ناهمسان بودن نتایج با احتمال زیاد به متفاوت بودن گروه‌های نمونه مورد استفاده در این پژوهش‌ها با پژوهش حاضر مربوط می‌شود.

در تبیین همسوئی و ناهمسوئی‌های مورد اشاره باید ابتدا متذکر شد که در پژوهش‌های پژوهشگران دیگر، دلایل متقنی برای نبود رابطه بین سیاست‌های انگیزشی عملکرد با رضایت شغلی و ترک خدمت ارائه نشده است (پون، ۲۰۰۴؛ احمد و همکاران، ۲۰۱۰؛ مصطفی و داود، ۲۰۱۲؛ ارشد و همکاران، ۲۰۱۳). نکته‌ای که لازم است در تبیین یافته‌ها به آن توجه کرد این است که به نظر می‌رسد رابطه بسیاری از متغیرهای مطرح در حوزه علوم تربیتی و روان‌شناسی به نوعی وابسته به فرهنگ محیط‌های کار باشند. بدین معنی که رابطه بسیاری از متغیرهای رفتاری و سازمانی با یکدیگر ممکن است از یک کشور به کشور دیگر متفاوت باشد و دلیل این امر نیز وجود شرایط اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی متفاوت بین کشورها و

سازمان‌های آن‌ها است. شواهد مربوط به این نظر در برخی پژوهش‌های انجام شده در ایران وجود دارد (دهقان و همکاران، ۱۳۸۷؛ داودی و همکاران، ۱۳۹۱). برای نمونه در پژوهشی در ایران نشان داده شده که سازمان آموزش و پرورش از بعد فرهنگ سازمانی تمایل بیش‌تری به فرهنگ بورکراتیک و فرهنگ مأموریتی دارد (داودی و همکاران، ۱۳۹۱). فرهنگ بورکراتیک به خصوص با تمایل به تعامل‌های برابر و رعایت عدالت در عرصه‌های مختلف نظیر استفاده از نظام‌ها و شیوه‌های ارزیابی عملکرد عادلانه ارتباط دارد (نلسون و کوئیک، ۲۰۱۱). از طرف دیگر بسیاری از سازمان‌های بورکراتیک به جای اینکه بر شیوه‌های تنبیهی متمرکز شوند، ترجیح می‌دهند که سیاست‌های ترغیب و تشویق را دنبال کنند (آواده و ساعد، ۲۰۱۳). به همین دلیل نیز اگر به میانگین سیاست‌های انگیزشی و تنبیهی در جدول ۱ توجه شود، دیده می‌شود که میانگین سیاست‌های انگیزشی که بر تعداد سؤالات آن (ده سؤال) تقسیم شود، برابر با ۴/۴۹ و در مقابل میانگین سیاست‌های تنبیهی که بر تعداد سؤالات آن (چهار سؤال) تقسیم شود، برابر با ۳/۳۳ است. این اختلاف در میانگین نشان از آن دارد که سازمان آموزش و پرورش اصفهان تمایل بیش‌تری به استفاده از سیاست‌های انگیزشی دارد تا تنبیهی. به همین دلیل نیز سیاست‌های انگیزشی در پژوهش حاضر هم با رضایت شغلی و هم با ترک خدمت رابطه معنادار نشان داده است (و در الگوسازی معادله ساختاری نیز سیاست‌های انگیزشی هم بر رضایت شغلی و هم بر ترک خدمت دارای ضریب بتای نیرومندتری نسبت به سیاست‌های تنبیهی بوده است).

تبیین احتمالی دیگر درباره دلیل ناهمسویی یافته‌های این پژوهش با برخی یافته‌های پژوهشی قبلی به فرهنگ حاکم بر سازمان‌ها و نهادهایی با اهداف متفاوت مربوط است. برای مثال در پژوهش پون (۲۰۰۴) گروه نمونه از سازمان‌های مختلف و دارای شرایط پاره‌وقت و در پژوهش احمد و همکاران (۲۰۱۰) نمونه مدیران و کارکنان از یک سازمان خصوصی بوده‌اند. در حالی که نمونه پژوهش حاضر عمدتاً رسمی و از یک سازمان فرهنگی و آموزشی بوده‌اند. نوع و شرایط استخدام و فرهنگ سازمانی احتمالاً عاملی است که باعث شده تا در نمونه مالزیایی (پون، ۲۰۰۴) سیاست‌های تنبیهی با رضایت شغلی و ترک خدمت دارای رابطه باشند، اما در پژوهش حاضر سیاست تنبیهی فقط با ترک خدمت و سیاست‌های انگیزشی هم با رضایت و هم با ترک خدمت دارای رابطه باشند. از طرف دیگر وجود رابطه مثبت معنادار بین

سیاست‌های تنبیهی در ارزیابی عملکرد با ترک خدمت در پژوهش حاضر با جهت‌گیری‌های نظری و پژوهشی در حوزه رابطه ابعاد عدالت سازمانی، به‌ویژه عدالت رویه‌ای با تمایل به ترک خدمت همسو است (استریچر و همکاران، ۲۰۱۲؛ چین و همکاران، ۲۰۱۰؛ لانگ و همکاران، ۲۰۱۲). ارزیابی عملکرد مبتنی بر عملکرد حقیقی و واقعی افراد، در آن‌ها احساس رعایت عدالت و انصاف را پدید می‌آورد و به‌دنبال آن سطح ارزش فردی و گروهی بالا می‌رود (گل‌پرور، ۱۳۸۵؛ زیمرمن، ۲۰۰۹؛ داسکین و تزر، ۲۰۱۲؛ اولوسگان، ۲۰۱۳). در چنین شرایطی، طبیعی است که کارکنان سازمان چندان تمایلی به ترک یک فضای مبتنی بر عدالت، انصاف و شایستگی نخواهند داشت. بنابراین، سیاست‌های ارزیابی انگیزشی، رابطه معناداری با رضایت شغلی و ترک خدمت داشت نیز در همین راستاست.

بخش دیگر یافته‌های حاصل از این پژوهش نشان داد که رضایت شغلی نقش واسطه‌ای پاره‌ای را در رابطه بین سیاست‌های انگیزشی با ترک خدمت ایفاء می‌کند. پژوهش دیگری به جز پژوهش پون (۲۰۰۴) در دسترس نبود که در آن نقش واسطه‌ای رضایت شغلی در رابطه سیاست‌های انگیزشی و تنبیهی با ترک خدمت بررسی شده باشد. در پژوهش پون (۲۰۰۴) نیز رضایت شغلی فقط نقش واسطه‌ای را برای رابطه بین سیاست‌های تنبیهی با ترک خدمت ایفاء کرده است. به باور برخی، سیاست‌های ارزیابی عملکرد به جای تأثیر مستقیم بر تمایل به ترک خدمت، ابتدا باعث تضعیف رضایت شغلی (یا افزایش نارضایتی شغلی) و سپس از آن طریق باعث افزایش تمایل به ترک خدمت می‌شود (پون، ۲۰۰۴). شواهد حاصل از این پژوهش چنین نظری را به طور نسبی حمایت کرد، با این تفاوت که به جای سیاست‌های تنبیهی در ارزیابی عملکرد، رضایت شغلی واسطه پاره‌ای در رابطه سیاست‌های انگیزشی با ترک خدمت بود. به عبارت دیگر سیاست‌های انگیزشی فقط به صورت پاره‌ای نه کامل از طریق رضایت شغلی کارکنان آموزش و پرورش بر ترک خدمت مؤثر واقع شد. به باور محققان پژوهش حاضر زمانی که کارکنان احساس کنند که مدیران و سرپرستان یا قسمت‌های ارزیابی عملکرد سعی در تشویق و ترغیب آن‌ها در حوزه‌های عملکردی و روابط بین‌فردی دارند، به طور طبیعی سطح رضایت شغلی آن‌ها بالا و در مقابل سطح تمایل به خدمت آن‌ها پایین می‌آید. در مقابل شواهد پژوهشی حاکی از آن است که وقتی ارزیابی‌های عملکرد مبتنی بر عواملی غیر از استانداردهای عملکردی است، باعث تضعیف رضایت شغلی کارکنان و تمایل به ترک خدمت

آن‌ها می‌شود (احمد و همکاران، ۲۰۱۰؛ مصطفی و داود، ۲۰۱۲؛ ارشد و همکاران، ۲۰۱۳). نبود نقش واسطه‌ای رضایت شغلی در رابطه سیاست‌های تنبیهی با ترک خدمت احتمالاً مربوط به این واقعیت است که سیاست‌های انگیزشی و تنبیهی در سطح ادراکی و به صورت خودگزارش‌دهی توسط کارکنان سنجش شده است. بنابراین، این احتمال مطرح است که با بالا رفتن سطح رضایت شغلی به دلیل افزایش مثبت‌نگری، سیاست‌های ارزیابی عملکرد نیز انگیزشی و امیدوارکننده‌تری شوند و بدین وسیله تمایل به ترک خدمت کاهش یابد.

چنانچه یافته‌های این پژوهش نشان داد، در گروه نمونه کارکنان ادارات آموزش و پرورش اصفهان، سیاست‌های ارزیابی عملکرد تنبیهی نقشی در رضایت شغلی نداشت، اما موجبات تمایل به ترک خدمت را فراهم می‌کرد. در مقابل سیاست‌های ارزیابی عملکرد انگیزشی بر رضایت شغلی نقش مثبت و بر ترک خدمت نقش منفی داشت. این یافته‌ها حاکی از آن است که نهادینه کردن سیاست‌های انگیزشی ارزیابی عملکرد عاملی محوری است که لازم است در سازمان‌های آموزش و پرورش ایران متناسب با مأموریت و اهداف کلی این سازمان‌ها در آن‌ها نهادینه شوند. بنابراین، در سطح کاربردی، آشناسازی هر چه بیشتر مدیران سازمان‌های آموزش و پرورش از طریق آموزش‌های تخصصی درباره شیوه‌های انگیزشی ارزیابی عملکرد پیشنهاد می‌شود. در عین حال در حوزه سیاست‌های ارزیابی عملکرد، تمرکز بیش‌تر بر سیاست‌های انگیزشی در ادارات آموزش و پرورش می‌تواند سطح رضایت شغلی را افزایش و تمایل به ترک خدمت را کاهش دهد. در پایان لازم است به محدودیت‌های موجود در پژوهش حاضر اشاره شود. در درجه اول اینکه شواهد حاصل از این مطالعه در سطح همبستگی است و نباید نتایج آن را به‌عنوان شواهدی از روابط علت و معلولی نگرست. محدودیت بعدی این که شاخص RMSEA، در مدل نهایی پژوهش از نقطه برش مطلوب فاصله داشت، این امر با احتمال زیاد از اشباع بودن مدل پژوهش (مطرح شدن کلیه روابط ممکن بین متغیرها در مدل) نشأت گرفته است. با احتمال زیاد با افزایش دقت سنجش‌ها در متغیرهای مطرح در این پژوهش در پژوهش‌های بعدی، مقدار عددی این شاخص کاهش و به این ترتیب این شاخص نیز به دامنه مقبول خود خواهد رسید.



منابع

- امین‌بیدختی، علی‌اکبر و صالح‌پور، معصومه (۱۳۸۶). رابطه رضایت شغلی با تعهد سازمانی در کارکنان آموزش و پرورش. *دو ماهنامه دانشور رفتار*، ۲۶، ۳۸-۳۱.
- حسینیان، سیمین و طباطبایی، شهناز (۱۳۸۸). اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت دبیران و مربیان فنی- حرفه‌ای مدارس استثنایی شهر نهران بر خشنودی شغلی و توانمندی حرفه‌ای آن‌ها. *اندیشه‌های نوین تربیتی*، ۱۵(۱)، ۱۴۶-۱۱۵.
- رحیم‌نیا، فریبرز و نیکخواه‌فرخانی، زهرا (۱۳۹۰). تأثیر جو اخلاقی سازمان بر هویت سازمانی و تمایل به ترک خدمت فروشنده‌گان. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، ۶(۴)، ۱۱-۱.
- داوودی، حسین، بهاری، فرشاد و میرزاجانی، سیدمرتضی (۱۳۹۱). رابطه فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی با رضایت شغلی معلمان. *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، ۴(۱۳)، ۱۳۹-۱۲۷.
- دهقان، آیت‌اله، غفوری، فرزاد و اشرف گنجویی، فریده (۱۳۸۷). ارتباط بین فرهنگ سازمانی و سبک رهبری مدیران با خلاقیت معلمان تربیت بدنی. *تربیت بدنی و علوم ورزشی*، ۱(۴)، ۶۵-۷۳.
- ساروقی، احمد (۱۳۷۵). تعهد سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت. *فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه*، ۱۰(۴)، ۶۵-۷۳.
- گل‌پرور، محسن (۱۳۸۵). فرآیندهای عدالت سازمانی در کارکنان و مدیران صنایع و سازمان‌ها: بررسی برخی ادارات و سازمان‌های شهر اصفهان. *مجله علوم انسانی دانشگاه امام حسین (ع)*، مدیریت ۵، ۶۵، ۳۴-۱۱.
- گل‌پرور، محسن و عریضی، حمیدرضا (۱۳۸۷). فراتحلیلی بر رابطه بین ابعاد تعهد سازمانی با جایگزین‌های شغلی، میل به ماندن و تمایل به ترک خدمت. *دانشور رفتار*، ۱۵(۱۰/۳۳)، ۸۵-۱۰۰.
- گل‌پرور، محسن و نادى، محمد علی (۱۳۹۰). تدوین مدلی برای رابطه بین رضایت شغلی، تعهد عاطفی، تبعیض و ترک خدمت معلمان. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۵(۳)، ۱۲۱-۱۳۵.
- منصورفر، کریم (۱۳۸۵). *روش‌های آماری*. چاپ هشتم، نهران: دانشگاه تهران.

نجفی، محمد، کریمی، مهدی، قهرمانی فرد، علی و رضوانی، مرتضی. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین ابعاد جو اخلاقی و رضایت شغلی در میان کارکنان اداره‌های آموزش و پرورش شهر اصفهان. *رویکردهای نوین آموزشی*، ۵(۱۲/۲)، ۱-۲۲.

وزیری، مزده و شیرزادی اصفهانی، هما (۱۳۸۹). بررسی رابطه جو سازمانی با شادمانی و سرزندگی اعضای هیئت علمی دانشگاه الزهراء (س). *اندیشه‌های نوین تربیتی*، ۶(۲)، ۱۷۳-۱۹۰.

- Ahmed, A., Hussain, I., Ahmed, S., & Akbar, M. F. (2010). Performance appraisals impact on attitudinal outcomes and organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 62-68.
- Ahmad, R., Lemba, C., Wan, I., & Van, K. (2010). Performance appraisal politics and employee turnover intention. *Jurnal Kemanusiaan*, 16, 1-11.
- Awadh, A. M., & Saad, A. M. (2013). Impact of organizational culture on employee performance. *International Review of Management and Business Research*, 2(1), 168-175.
- Alexander, N. (2012). The effects of perceived organizational support, perceived supervisor support and intra-organizational network resources on turnover intentions: A study of Chinese employees in multinational enterprises, *Personnel Review*, 41 (1), 22-29.
- Arasli, H., & Karadal, H. (2009). Impacts of superior politics on frontline employees' behavioral and psychological outcomes. *Social Behavior and Personality*, 37(2), 175-190.
- Arshad, M. A., Massod, M. T., & Amin, G. (2013). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction, turnover intention and loyalty to supervisor: Study with reference to the telecom organizations of Pakistan. *International Review of Management and Business Research*, 2(3), 653-673.
- Aziz, J., Saif, N., ur Rehman, S., Imran Qureshi, M. Saqib Khan, M., & ullah Khan, F. (2013). Perception of job performance appraisals toward turnover intention and job satisfaction. *Research Journal of Finance and Accounting*, 4(6), 260-267.
- Bakan, I., & Buyukbese, T. (2013). The relationship between employees' income level and employee job satisfaction: An empirical study. *International Journal of Business and Social Science*, 4(7), 18- 25.
- Barbara, B. (2012). Organizational socialization, career aspirations and turnover intention among design engineers. *Leadership and Organization Development Journal*, 26, 22-30.
- Brown, M., Hyatt, D., & Benson, J. (2010). Consequences of performance appraisal experience. *Personnel Review*, 39(3), 375-396.
- Chen, M.S., Lawler, J.S., & Uen, J.F. (2010). Performance-based pay, procedural justice and job performance for R&D professionals: evidence from the



- Taiwanese high-tech sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2234-2248.
- Connie, Z., & David, L. (2009). *Organizational determinants of employee turnover for multinational companies in Asia*. RMIT University, Australia, Nottingham Trent University, U.K, Business Media llc.
- Conway, N., & Briner, R.B. (2002). Full-time versus part-time employees: understanding the links between work status, the psychological contract, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 61(2), 279-301.
- Daskin, M., & Tezer, M. (2012). Organizational politics and turnover: An empirical research from hospitality industry. *Tourism*, 6 (3), 273- 291.
- Grund, C., & Sliwka, D. (2007). Individual and job-based determinants of performance appraisal: Evidence from Germany. *Discussion Paper Series: IZA DP No. 3017*.
- Harris, K.J. Andrews, M.C. & Kacmar, K.M. (2007). The moderating effects of justice on the relationship between organizational politics and workplace attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 22(2), 135-144.
- Kim, T.Y., & Leung, K. (2007). Forming and reacting to overall fairness: A cross cultural comparison. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104, 83-95.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (3), 504-522.
- Long, C. S., Perumal, P., & Ajagbe, M. A. (2012). The impact of human resource management practices on employees' turnover intention: A conceptual model. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2), 629-641.
- Mustapha, M., & Daud, N. (2012). Perceived performance appraisal effectiveness, career commitment and turnover intention of knowledge workers. *International Journal of Business and Social Science*, 3(19), 157-165.
- Nelson, D.L., & Quick, J.C. (2011). *Understanding organizational behavior*. Belmont, CA: Cengage South-Western.
- Olusegun, S. O. (2013). Influence of job satisfaction on turnover intentions of library personnel in selected universities in south west Nigeria. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*. Paper 914. <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/914>.
- Poon, J.M.L. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel Review*, 33(3), 322-334.
- Senter, J., & Martin, J.E. (2007). Factors affecting the turnover of different groups of part-time workers. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 45-68.
- St-Onge, S., Morin, D., Bellehumeur, M. & Dupuis, F. (2009). Managers' motivation to evaluate subordinate performance. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 4(3), 273-293.
- Streicher, B., Jonas, E., Maier, G. W., & Frey, D. (2012). Procedural justice and innovation: Does procedural justice foster innovative behavior? *Psychology*, 3(12A), 1100-1103.



- Tangirala, S., & Ramanujam. R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Thorsteison, T.J. (2003). Job attitudes of part-time versus full-time workers: A meta-analytic review. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 76, 151-177.
- Wang, J., & Wang, X. (2012). *Structural equation modeling: Applications Using Mplus*. John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, UK.
- Whiting, H. J., Kline, T. J. B. & Sulsky, L. M. (2008). The performance appraisal congruency scale: an assessment of person-environment fit. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(3), 223-236.
- Zimmerman, K. (2009). The impact of job performance on employee turnover and the voluntary turnover process, a Meta analysis and path model. *Personnel Review*, 38(2), 142-158.