

Management of Employee Motivation Within the Framework of Performance Appraisal System Based on Expectancy Theory

Hamidreza Alizadeh Tabar¹ Ph.D. of Student, Department of Public Administration, Organizational Behavior Specialization, Qazvin Unit, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

Samad Barani Bonab² Assistant Professor, Department Management, Shahid Sattari University of Aeronautical Science and Technology, Tehran, Iran. (Corresponding Author) .

Mehdi Kheirandish³ Professor, Department of Management, Shahid Sattari University of Aeronautical Science and Technology, Tehran, Iran.

Mohammad Ataei⁴ Associate Professor, Department of Public Administration, Qazvin Unit, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

Received: 13/May/2025 | Accepted: 29/Jul/2025

Abstract

Purpose: This research aimed to apply expectancy theory in the employee performance appraisal system to improve the appraisal system and achieve operational solutions to motivate employees.

Methodology: The researchers conducted a cognitive-social theoretical framework with an evidence-based organizational behavior approach and a mixed method. In the qualitative part, the reflective theme analysis method and reliable scientific sources were used. In the quantitative part, the fuzzy Delphi method and questionnaires were used for validation, and the statistical population consisted of 31 experts.

Findings: By analyzing 62 document titles, 44 sub-themes, seven main themes including operational strategies and one overarching theme titled "Employee Motivation Management" were extracted from a total of 573 coded segments. With the approval of 41 themes out of a total of 44 sub-themes in the second round of the fuzzy Delphi, the experts approved the themes of the research.

Originality: This research provides practical solutions to some limitations of expectancy theory, such as its complexity and difficulty in application. Applying expectancy theory in the form of extracted themes, while creating motivation, has provided the basis for the effectiveness of the performance appraisal system. Creating functional differentiation and perception of justice are other benefits of the research.

Keywords: Employee Performance Appraisal; Expectancy Theory; Motivation; Social-Cognitive Approach; Evidence-Based Organizational Behavior.

1. h.alizadehtabar@iau.ac.ir

2. samadbarani@ssau.ac.ir

3. kheirandish@ssau.ac.ir

4. ataei@qiau.ac.ir

عنوان مقاله:

مدیریت انگیزش کارکنان در چهارچوب نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر نظریه انتظار^۱

حمیدرضا علیزاده تبار^۱، صمد بارانی بناب^۲، مهدی

خیراندیش^۳، محمد عطایی^۴

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۲۳

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۰۷

چکیده:

هدف پژوهش: هدف از این پژوهش، کاربست نظریه انتظار، در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان، به منظور بهبود ارزیابی و دستیابی به راه کارهای عملیاتی، برای ایجاد انگیزش، در کارکنان است. **طرح پژوهش/روش شناسی/رویکرد:** پژوهش، بر اساس چهارچوب نظری شناختی/اجتماعی، با رویکرد رفتار سازمانی، مبتنی بر شواهد، به روش آمیخته، انجام شده است. در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون بازتابی و منابع علمی معتبر، استفاده شده است. در بخش کمی، برای اعتبارسنجی، از روش دلفی فازی و پرسشنامه، استفاده شده و جامعه آماری شامل ۳۱ نفر از خبرگان بوده است. **یافته‌ها:** با بررسی و تحلیل ۶۲ عنوان سند، از مجموع ۵۷۳ بخش کدگذاری شده، ۴۴ مضمون فرعی، هفت مضمون اصلی شامل راه کارهای عملیاتی و یک مضمون فراگیر، با عنوان "مدیریت انگیزش کارکنان" استخراج شده است. با تأیید ۴۱ مضمون از مجموع ۴۴ مضمون فرعی در دور دوم دلفی فازی، مضامین پژوهش، مورد تأیید خبرگان، قرار گرفته است. **ارزش/ اصالت پژوهش:** در این پژوهش، با ارائه راه کارهای عملیاتی، به گروهی از محدودیت‌های نظریه انتظار، مانند پیچیدگی و سختی به کارگیری، پاسخ داده شده است. کاربست نظریه انتظار، در قالب مضامین مستخرج، ضمن ایجاد انگیزش، زمینه را برای اثربخشی نظام ارزیابی عملکرد، فراهم می‌نماید. ایجاد تمایز عملکردی و ادراک عدالت، از دیگر مزایای حاصل از پژوهش، محسوب می‌شود.

کلیدواژه‌ها: ارزیابی عملکرد کارکنان، نظریه انتظار، انگیزش، رویکرد شناختی اجتماعی، رفتار سازمانی مبتنی بر شواهد.

فراگرد مدیریت

دوره ۳۸ - تابستان ۱۴۰۴ - شماره ۲
پیاپی ۱۳۲ - صص: ۲۹-۶۳
DOI: 10.52547/jmdp.38.2.29

۱. مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت رفتار سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین است.
۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. h.alizadehtabar@iaui.ac.ir
۳. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) samadbarani@ssau.ac.ir
۴. استاد، گروه مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. kheirandish@ssau.ac.ir
۵. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. ataai@qiau.ac.ir

عملکرد سازمان، ریشه در عملکرد نیروی انسانی، دارد. سازمان، بدون عملکرد و انسان، بدون عملکرد در عرصه سازمان، محکوم به شکست است. از همین روی اهمیت و ضرورت مفاهیمی، چون انگیزش و ارزیابی عملکرد کارکنان، پدیدار می‌شود. انجام تمهیدات لازم، برای انگیزش درونی، به میزان قابل توجهی بر التزام رفتاری کارکنان، تأثیرگذار است (Hasankhani, Rahnavaard, Taherpour & Hamidi, 2019). افزایش بهره‌وری، رضایت شغلی، تعهد، خلاقیت، بهبود عملکرد و ...، از جمله مزایای حاصل از انگیزش، محسوب می‌شوند. انگیزش، پیامدهایی چون افزایش قابل توجه تعهد سازمانی را، در پی دارد (Widarto & Anindita, 2018). انگیزه، همچنین از عوامل پرورش خلاقیت، محسوب می‌شود (Amabile, 2018). انگیزش، فرهنگ سازمانی قوی را، توسعه داده و ارتباطات را، در میان کارکنان، به‌ویژه در کارهای تیمی، تقویت می‌نماید (Schein, 2010). انگیزه، با افزایش مشارکت کارکنان، در ارتباط بوده و همین امر، متعاقباً کاهش فرسودگی شغلی و بهبود سلامت روانی کارکنان را، در پی دارد (Bakker & Leiter, 2015).

از سوی دیگر، دلایل در باب اهمیت نظام ارزیابی عملکرد کارکنان، نیز بسیار است و ادبیات پرچالش ارزیابی عملکرد، گواهی بر این مدعا، محسوب می‌شود. با این حال، علیرغم وجود مباحث فراوان، در مورد ارزیابی عملکرد کارکنان، متأسفانه شواهد بسیار اندکی، در خصوص چگونگی عملکرد آن، وجود دارد (DeNisi & Murphy, 2017). مولر هانسن (۲۰۲۱) نتیجه‌گیری می‌کند: "علیرغم دهه‌ها پژوهش، شواهد اندکی این ادعا را پشتیبانی می‌کند که مدیریت عملکرد، منجر به بهبود عملکرد فردی یا سازمانی، می‌شود و این مسئله منجر به بحث و جدال، درباره سودمندی آن شده است" (Mueller-Hanson, 2021).

غلبه رویکرد اثبات‌گرایی^۱ به عنوان مبنای فکری در پژوهش‌های ارزیابی عملکرد، (Aref, Seyedjavadin, Pourezzat Elyasi, 2019; McKenna et al., 2011) از چالش‌هایی است که در بیشتر پژوهش‌ها، مشاهده می‌شود. همین امر باعث شده است که در مواجهه با نظام‌های ارزیابی، نگاه فناورانه، حاکم بوده و با توجه به انحصار موضوع، در حوزه مدیریت منابع انسانی به‌طور سنتی (Aguinis & Pierce, 2008) و عدم توجه به ماهیت انسانی، و تفاوت‌های فردی افراد (DeNisi & Smith, 2014; Ferris, Munyon, Basik & Buckley, 2008; Smith, 2003; Hassanzadeh, Afjahi, Faghihi & Alam Tabriz, 2018) مسائل متعددی،

دامن‌گیر نظام‌های ارزیابی عملکرد باشد. بسیاری از مدیران، توجه بیشتر به منابع انسانی را، مقدم بر حوزه منابع سازمانی دانسته و این توجه را، برای افزایش کارایی، ضروری می‌دانند (Bahrami, Azar, Ardakani & Roofogarzadeh, 2022) توجه به انسان، به‌ویژه در فرآیند ارزیابی عملکرد، نیازی است که امروزه باید سازمان‌ها به آن، بیشتر توجه کنند (Smith, 2003). نگاه صرف، به ارزیابی عملکرد کارکنان، و توجه صرف به نتایج و عملکرد معطوف به نتیجه از سایر جنبه‌های نظام‌های ارزیابی عملکرد، شده است. بی‌انگیزگی ارزیابان و ارزیابی‌شوندگان (Mohammadi & Sharifzadeh, 2018; Murphy, 2020) از دیگر مسائلی است که باعث غفلت، عمده‌ای است که گریبان‌گیر نظام‌های ارزیابی عملکرد، شده است. عدم تناسب امتیازات ارزیابی، با عملکرد ارزیابی‌شوندگان (Adler et al., 2016)، گرایش به امتیازدهی بالا، به‌ویژه در شاخص‌های ذهنی، (Mohammadi & Sharifzadeh, 2018) و به تبع آن، ادراک بی‌عدالتی، کاهش رضایت و انگیزش، در نزد ارزیابی‌شوندگان (Zendehdel, Gholipour, Ebrahimi & Shoja, 2021) از جمله پیامدهایی است که در ادبیات، به‌وفور به آن اشاره شده است.

در مجموع، وجود شکاف علمی/عملی در زمینه ارزیابی عملکرد کارکنان، (Mueller-Hanson, 2021; Murphy, 2020) بسیار نگران‌کننده است. برای دهه‌ها، روش‌های آرمانی ارائه شده است که غالب آن‌ها، در جایگاه نظری صحیح، هستند اما در مقام عمل، در پیچ‌وخم هزارتوی ویژگی‌های انسانی، بی‌اثر می‌شوند بنابراین "شناخت ماهیت انسان" و توجه به آن (Afjahi, Hassanzadeh, Faghihi & AlamTabriz, 2020) ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. بدنه مدیریتی و نیروی انسانی هر سازمان، از تعداد متکثری از افراد، با شخصیت و جهان‌بینی‌های متفاوت، تشکیل شده و همین امر به تناسب، افزایش تعداد نیروی انسانی، باعث پیچیدگی بیشتر و تناقض در نتایج و روند ارزیابی، می‌شود. حضور کمرنگ مدیریت رفتار سازمانی نیز، در مطالعات ارزیابی عملکرد، از دیگر خلاءهایی است که باید به آن توجه نمود (Aguinis & Pierce, 2008). در حال حاضر و ادبیات متأخر، عرصه پژوهش‌ها، به‌نوعی در اختیار مخالفان نظام‌های سنتی، قرار دارد و معتبرترین مقالات، به این موضوع و پرسش اساسی اختصاص یافته است که راه برون‌رفت از این مسئله غامض، چیست و راهکارهای مناسب جایگزین، کدام‌اند؟ (Adler et al., 2016).

با توجه به مسائل و خلاءهای مطرح شده فوق، این پژوهش، تلاش نموده است تا با تمرکز بر جنبه انسانی نظام ارزیابی عملکرد و دریافت چهارچوب شناختی-اجتماعی، با رویکرد رفتار سازمانی مبتنی بر شواهد، نسبت به کاهش شکاف علمی-عملی موجود، اقدام نماید. پژوهش‌های متعددی،

به مطالعه نظریه انتظار، در چهارچوب نظام ارزیابی عملکرد، پرداخته‌اند اما اغلب آن‌ها، به آزمون نظریه انتظار، بررسی روابط میان متغیرها و... پرداخته و جز چند مورد محدود، راهکارهای عملیاتی، ارائه نداده‌اند که به تفصیل، در بخش پیشینه شرح داده شده است. از همین روی، دریافت چهارچوب شناختی-اجتماعی با رویکرد رفتار سازمانی مبتنی بر شواهد، به عنوان مبانی نظری و ارائه راهکارهای عملیاتی مشخص و بعضاً منحصربه‌فرد، بر اساس مفاهیم سه‌گانه نظریه انتظار و پاسخگویی به برخی از محدودیت‌های نظریه انتظار، سهم و نوآوری علمی این پژوهش، محسوب می‌شود.

در مجموع، این پژوهش، با هدف ارائه راهکارهای عملیاتی، برای برون‌رفت از موانع نظام‌های ارزیابی عملکرد و ایجاد انگیزش در کارکنان، موضوع مدیریت انگیزش کارکنان را، در بستر نظام ارزیابی عملکرد، در دستور کار قرار داده است. بر همین اساس، این پرسش، پیش روی پژوهش قرار گرفته است که "چگونه می‌توان، با استفاده از مفاهیم نظریه انتظار، در بستر نظام ارزیابی عملکرد، ضمن بهبود نتایج ارزیابی، در کارکنان، ایجاد انگیزه نمود؟".

مبانی نظری پژوهش

پژوهشگران بسیاری به روش‌ها، ابزارها و طراحی نظام ارزیابی عملکرد، پرداخته‌اند درحالی که به اهمیت جنبه‌های شناختی، واقف نبوده و از آن غفلت کرده‌اند (Cawley, Keeping & Levy, 1998). رویکرد شناختی، در رفتار سازمانی، عمدتاً در نظریه‌های انگیزش، به کاررفته است. مفاهیمی چون انتظار، اسناد، منبع کنترل و تعیین هدف، از جمله مفاهیم شناختی، به شمار می‌روند که نشان‌دهنده هدفمندی رفتار سازمانی هستند (Luthans, Luthans & Luthans, 2021). به‌زعم روان‌شناسان معاصر، یک مفهوم شناختی مانند انتظار، به‌جای انعکاس حدس و گمان ذهنی، رفتار را، توصیف می‌کند. مدل شناختی با اعتباربخشی به انسان، رفتار هدفمند را، مفروض می‌داند و با استفاده از مفاهیمی، مانند انتظار، به توضیح رفتار، کمک می‌کند. از سوی دیگر، رویکرد رفتارگرایانه، به رفتار قابل‌مشاهده و احتمالات محیطی، رفتار می‌پردازد؛ اما رویکرد شناختی-اجتماعی، بر فرد، محیط و رفتار متمرکز است، که در تعامل دائمی باهم بوده و متقابلاً یکدیگر را تعیین می‌کنند. از آنجا که رویکرد شناختی-اجتماعی هر دو عنصر شناختی و رفتاری را، در برمی‌گیرد، قابلیت به‌کارگیری را، به عنوان پایه نظری، برای مدل رفتار سازمانی مبتنی بر شواهد، دارد که امکانات فراوانی را برای، پر کردن شکاف نظریه-عمل، فراهم می‌نماید (Luthans et al., 2021). بر همین اساس چهارچوب نظری پژوهش، بر زمینه شناختی-اجتماعی با رویکرد رفتار سازمانی مبتنی بر شواهد، استوار شده است.

مفهوم عملکرد

در ادبیات، تعاریف گوناگونی از عملکرد، وجود دارد تا به آنجا که از مفهوم عملکرد، به عنوان مفهومی مبهم و معمایی، یاد شده است (Bouckaert & Halligan, 2006). عدم تعریف عملکرد، منجر به ابهام و عدم توانایی در اندازه‌گیری، یا مدیریت آن می‌شود (Aguinis, 2019; Armstrong, 2017). وروم^۱، عملکرد را تابعی از توانایی و انگیزه، معرفی کرده است. در این تعریف، افراد برای عملکرد خوب، به هر دو عامل توانایی و انگیزه، نیاز دارند و اگر یکی از این عوامل، وجود نداشته باشد، عملکرد مؤثری نیز، وجود نخواهد داشت. بایلی و همکاران^۲ نیز مشارکت را، به عنوان یک عامل مؤثر دیگر، بر عملکرد برشمرده‌اند. بوگزال و پورسل، با ترکیب نظرات وروم و بایلی و همکاران، عملکرد را، تابعی از توانایی، انگیزه و فرصت مشارکت، معرفی نموده‌اند که این رابطه، یک رابطه افزایشی و ضربی است و کاملاً بر عملکرد فردی، متمرکز است (Armstrong, 2017).

انگیزش و نظریه انتظار

مفهوم بعدی که توجه به آن در این پژوهش، ضروری است، مفهوم انگیزش است. انگیزه، مفهومی چندوجهی است که نظریه‌ها و تعاریف مختلفی را دربرگرفته و بر عوامل درونی و بیرونی، تأکید دارد. نظریه‌های انگیزش، به چند گروه طبقه‌بندی می‌شوند که یکی از مهم‌ترین آن‌ها، نظریه‌های فرآیندی است که بر فرآیندهای روان‌شناختی، تمرکز دارند. در این میان، نظریه انتظار، به عنوان نظریه‌ای فرآیندی، نشان می‌دهد که افراد، بر اساس انتظاراتشان، از نتیجه و ارزش، برانگیخته می‌شوند. ماینر^۳ (۲۰۱۵)، به تفصیل، به موضوع نظریه انتظار، پرداخته است که در ادامه و به اجمال، به اهم موارد مرتبط با این پژوهش، اشاره می‌شود.

در طول دهه ۱۹۶۰، انواع مختلفی از نظریه انتظار و پژوهش‌های آن، آغاز شد. اولین پژوهش، توسط جورج پوپولوس و همکاران^۴ انجام شد ولی به صورت رسمی، مدون نشد تا زمانی که وروم نظریه انتظار را مطرح کرد. چند سال بعد، پورتر و لاولر^۵، این نظریه را گسترش دادند. این دو نسخه از نظریه انتظار، آزمون زمان و بررسی تاریخی را پس داده‌اند (Miner, 2015). بر اساس نظریه انتظار، وروم، انگیزش، به دو عامل بستگی دارد. اولین عامل، به میزان علاقه فرد، برای دستیابی

1. Vroom
2. Bailey et al.
3. Miner
4. Georgopoulos et al.
5. Porter & lawler

به چیزی اشاره داشته و عامل دوم احتمالی است که برای تحقق آن چیز، قائل است. این دو عامل، در واقع به انتظار "تحقق عملکرد از طریق تلاش" و متعاقباً انتظار "تحقق پیامد از طریق عملکرد" اشاره دارند. اجزای اصلی مدل انتظار، شامل تلاش، در نتیجه انگیزش، عملکرد و پیامدها است. طبق نظریه انتظار وروم، سه شرط برای ایجاد انگیزه در فرد، ضروری است: ۱- انتظار تحقق عملکرد، از تلاش بیشتر از صفر باشد، ۲- انتظار تحقق پیامد، از عملکرد بیشتر از صفر باشد ۳- جمع جبری ظرفیت‌های نتایج و پیامدهای بالقوه مرتبط با فرد، مثبت باشد (Moorhead & Griffin, 2024). و اما پورتر و لاولر، مدل کامل‌تری ارائه می‌کنند که در آن، استدلال می‌شود سطح بالایی از عملکرد، باعث رضایت می‌شود. در این مدل، توانایی‌ها و صفات و ادراک نقش، مورد توجه قرار گرفته‌اند. طبق این مدل و در ابتدای آن "تلاش" به عنوان تابعی از ارزش بالقوه، برای فرد (جاذبه پاداش) و ادراک احتمال دستیابی به پاداش، از طریق تلاش مشاهده می‌شود که حاصل انتظار است. در این مدل، عملکرد به دو نوع پاداش درونی و بیرونی منتهی می‌شود، که در صورت ادراک عادلانه بودن پاداش‌ها، رضایت در فرد ایجاد شده، و این رضایت بر ارزش پاداش‌ها، اثر گذاشته و نهایتاً عملکرد ناشی از تلاش، بر احتمال تحقق پاداش‌ها، اثر می‌گذارد (Moorhead & Griffin, 2024).

پورتر و لاولر حلقه‌های بازخورد خاصی را مطرح کرده‌اند که مدل آن‌ها را، پویاتر از مدل وروم کرده است. نخست این که با افزایش "عملکرد منتهی به پاداش"، احتمال ادراک تلاش-پاداش، بالا می‌رود. سپس با تجربه رضایت حاصل از دریافت پاداش، این رضایت بر ارزش و قدرت آتی پاداش، تأثیر می‌گذارد. از ویژگی‌های فرمول پورتر و لاولر این است که انگیزه فرد، برای انجام کار، حاصل ضرب (انتظار منجر شدن عملکرد به نتیجه) در (ظرفیت نتیجه) است. ظرفیت پیامدهای سطح اول، شامل (ابزارها و ارزش پیامدهای مرتبط سطح دوم) می‌شود. این رابطه ضربی است و در صورت صفر بودن هر یک از این عوامل، انگیزه نیز صفر خواهد بود (Miner, 2015).

محدودیت‌های نظریه انتظار

یکی از محدودیت‌های نظریه انتظار، پیچیدگی آن است که کاربست آن را با مشکل مواجه می‌کند، ضمن آن که افراد همیشه، رفتار عقلایی و منطقی ندارند (Moorhead & Griffin, 2024). برخی معتقدند کاربرد نظریه انتظار، محدود است و زمانی اعتبار و پایایی بالایی خواهد داشت که بتواند رابطه بین تلاش و عملکرد و رابطه عملکرد و پاداش را پیش‌بینی و مشخص نماید و از آنجا که افراد، رابطه اندک و غیرمستحکمی را بین عملکرد و پاداش، ادراک می‌کنند، نظریه انتظار، آرمانی به نظر می‌رسد، ضمن آن که تلاش‌ها، برای قابل اعتماد نمودن نظریه انتظار، در ارتباط با روش، معیار و

شیوه سنجش، خیلی روشن نیست (Robbins, 2009). کاربرد نظریه انتظار، در عمل و ایجاد انگیزه در کارکنان، به دلایل مختلفی از جمله درک تفاوت‌های فردی، دشوار بوده و می‌تواند برای مدیران، چالش‌برانگیز باشد (Fang, 2023). برای مثال تفاوت‌های فردی و شخصیتی، بر انگیزه و عملکرد کارکنان، اثرگذار است (Judge & Ilies, 2002). به همین دلیل ضروری است مدیران، به تفاوت‌های فردی، توجه داشته باشند. با این حال و عموماً با توجه به تکثر مدیران و رویکردهای آن‌ها، دستیابی به چنین شرایطی، دور از دسترس است. پیاده‌سازی نظریه انتظار، در بستر نظام ارزیابی عملکرد و الزامات ناشی از آن، می‌تواند تا حدود زیادی این ایراد را جبران نماید. از چالش‌های مدیران، در اجرای نظریه انتظار، تعیین سطوح انتظار و ابزاری است که می‌تواند، ذهنی و پیچیده باشد؛ به عبارت دیگر فقدان رویه‌ها و معیارهای واضح، می‌تواند ایجاد این باور را در نزد کارکنان دشوار نماید که تلاش، منجر به عملکرد و متعاقباً عملکرد، منجر به پاداش می‌شود. با این استدلال نیز، کاربرست نظریه انتظار، در چهارچوب نظام ارزیابی عملکرد، به عنوان یک رویه واضح و شفاف، می‌تواند راهگشا باشد. برخی دیگر از محدودیت‌های نظریه انتظار، در جدول (۱) ارائه شده است:

جدول ۱: محدودیت‌های نظریه انتظار (منبع: فانگ، ۲۰۲۳)

ردیف	محدودیت‌های نظریه انتظار
۱	دامنه محدودی دارد. سایر عوامل توضیح‌دهنده انگیزه را شامل نشده و فقط به پاداش مادی محدود می‌شود. نظریه انتظار زمانی محدود می‌شود که افراد برای برانگیخته شدن به چیزی بیشتر از پول و پاداش مادی نیاز دارند.
۲	ممکن است برخی از افراد در سطوح اولیه نیازها مانند نیاز به سرپناه و غذا باشند (طبق نظریه مزلو). نظریه انتظار، زمانی عمل می‌کند که سازمان‌ها بتوانند حقوق و دستمزدی پرداخت کنند که پاسخگوی این نیازها باشد.
۳	فقط برای عملکردهایی قابل کاربرد است که به راحتی قابل تأیید و اندازه‌گیری باشد.
۴	با توجه به تفاوت‌های فردی کارکنان از لحاظ رفتار، ادراک و نگرش، کاربرد آن برای مدیران چالش‌برانگیز است
۵	زمینه اجتماعی را در نظر نمی‌گیرد. نظریه انتظار در شرایطی که کارکنان به دنبال انطباق با انتظارات اجتماعی محیط خود هستند عمل نمی‌کند، حتی اگر انتظار، ابزاری و ارزش، مثبت باشد.
۶	نظریه انتظار یک نظریه یک اندازه برای همگان نیست.
۷	افزایش عملکرد ممکن است به رضایت منجر نشود چراکه در این میان برابری پاداش‌ها با ماهیت کار عامل مهمی برای ایجاد انگیزه محسوب می‌شود.

با توجه به محدودیت‌های فوق، لازم است مدیران، راهی را برای تقویت رابطه بین تلاش، عملکرد و پاداش پیدا کنند، ضمن آن که پاداش‌ها یکسان نبوده و بارزش‌ها و برداشت‌های مورد نظر هر یک از افراد، همسو باشد (Afjahi, 2011). کاربرد نظریه انتظار، در بستر نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در این پژوهش، دقیقاً در ارتباط با محدودیت‌های فوق، صورت پذیرفته است؛ چرا که بر اساس اصول نظریه انتظار، لازم است مدیران، محیط کاری را مثبت نگاه داشته و نیز شرایطی را فراهم نمایند که شامل تعیین اهداف، قابل دستیابی باشد (Fang, 2023).

در مجموع، در پاسخ به انتقادات از نظریه انتظار، باید عنوان نمود، تفاوت‌های فردی بدیهی است و اگر چه افراد، رفتار کاملاً عقلایی ندارند، اما این انتقادات، ابطال‌کننده نظریه‌های انتظار، به عنوان روشی سودمند، برای پیش‌بینی و درک رفتار، نیست. پژوهش‌ها نشان می‌دهد، نظریه‌های انتظار، اگرچه تمام انگیزه‌های رفتاری را توضیح نمی‌دهند، اما در مسیر درستی بوده و ارزش پیگیری دارند (Miner, 2015). گرین^۱ عنوان می‌کند، بهترین تأثیر نظریه انتظار، زمانی است که بتوان به شیوه‌ای مشخص، بین عملکرد مؤثر و دستیابی به نتایج مطلوب، ارتباط ایجاد کرد (Miner, 2015). به عبارت دیگر، مردم باید ببینند که تلاش، برای انجام کار، باعث می‌شود به آنچه می‌خواهند، دست یابند. ساختارمند نبودن پاداش‌ها، یا ابهام و قابل درک نبودن روابط عملکرد-پاداش، عواملی هستند که قدرت پیش‌بینی و کاربرد نظریه انتظار را، کاهش می‌دهد. نحوه پاسخ به محدودیت‌های فوق، در انتهای مقاله و متن نتایج حاصل از این پژوهش، ارائه شده است.

پیشینه پژوهش

عبادی‌فرد آذر و همکاران (۲۰۱۵)، به بررسی ارتباط، بین نظام پرداخت کارانه، انگیزش (مبتنی بر نظریه انتظار) و رضایت شغلی پرداخته‌اند. طبق نتایج، کارکنان، رضایت شغلی بالاتر از میانگین و انگیزش پایین‌تر از میانگین، داشته‌اند. پژوهشگران، برای بهبود انگیزش، راهکارهایی مانند بهبود مهارت از طریق آموزش، تدوین نظام متناسب پاداش و عملکرد و برقراری پاداش‌های مطلوب را پیشنهاد داده‌اند (Ebadifard, Arab, Badloo & Rezaei, 2015). پژوهش محمدی و همکاران (۲۰۱۲)، با هدف تعیین تأثیر برنامه‌های انگیزشی مبتنی بر نظریه انتظار، بر ارتقای عملکرد پرستاران و رضایت بیماران، انجام شده است. طبق نتایج، رضایت بیماران پس از مداخله در گروه آزمایش، به‌طور معناداری، بیشتر بوده است و برنامه انگیزشی مبتنی بر نظریه انتظار، گام‌های روشنی برای پیاده‌سازی دارد (Mohammadi, Vanaki Mohammadi, 2012).

1. Green

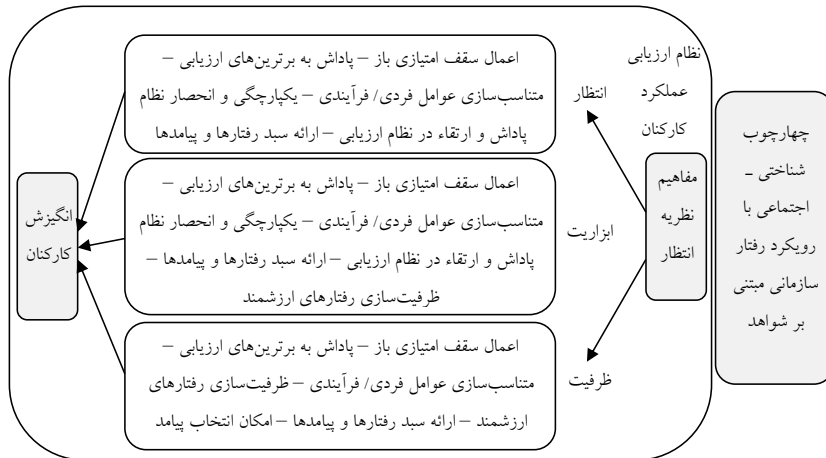
ال دین (۲۰۲۴)، با استفاده از نظریه‌های انتظار، تعیین هدف و کنترل، به بررسی اثربخشی اندازه‌گیری عملکرد کارکنان، پرداخته است و نتیجه‌گیری می‌کند، توجه به نظریه‌های مذکور، برای درک پیوند میان نظام مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد کارکنان، ضروری است (El Din, 2024). **هی و همکاران (۲۰۲۱)**، با استفاده از نظریه انتظار، به بررسی رابطه بین پرداخت برای عملکرد و رفتار کمکی کارمند^۱ پرداخته‌اند. نتایج، نشان می‌دهد پرداخت برای عملکرد، اثر مثبت مشروط، بر رفتار کمکی کارمند دارد (He, Li, Feng, Zhang & Sturman, 2021). **بلکمن و همکاران (۲۰۱۹)**، برای دستیابی به شیوه‌های کاری، با عملکرد بالا در مدیریت عملکرد بخش دولتی، از لنز نظریه انتظار، به موضوع پرداخته و پیشنهاد می‌دهند مفاهیم ارزش، انتظار و ابزاریت، برای حمایت از وضوح هدف، نقش و مؤلفه‌های حیاتی عملکرد بالا، ضروری هستند (Blackman, Buick, O'Flynn, O'Donnell & West, 2019). پژوهش **سوسیو همکاران (۲۰۱۳)** با هدف برجسته کردن اهمیت ارزیابی عملکرد، از منظر انگیزش کاری، نشان می‌دهد ارزیابی عملکرد کارکنان، ابتدا بر انتظارات و سپس بر انگیزه کاری آن‌ها، تأثیر می‌گذارد (Suciu, Mortan & Lazăr, 2013).

جمع‌بندی پیشینه نشان می‌دهد، غالب پژوهش‌ها، به آزمون نظریه انتظار، بررسی روابط میان متغیرها و ... پرداخته و جز مواردی محدود، راهکارهای عملیاتی برای کاربست نظریه انتظار، در نظام ارزیابی عملکرد، ارائه نداده‌اند که نشان‌دهنده نوآوری پژوهش، محسوب می‌شود. بااین‌حال، پژوهش‌های در حال انتشار، نشان می‌دهد نظریه انتظار، بسیار زنده است، هرچند کاربردهای نظریه انتظار، از دوران اولیه ظهور خود، فاصله گرفته و یکی از دلایل مهم آن، این است که استفاده مستقیم از ایده‌های نظریه انتظار در عمل، دشوار است (Miner, 2015). بر همین اساس آنچه در این پژوهش، مورد تأکید قرار گرفته است، آن است که نظام ارزیابی عملکرد کارکنان، این قابلیت را دارد که به عنوان بستری مناسب، برای به کارگیری نظریه انتظار، مورد استفاده قرار گیرد.

مدل مفهومی پژوهش

بر اساس آنچه تاکنون عنوان شد و نتایج حاصل، مدل مفهومی پژوهش، در شکل (۱) ارائه می‌شود.

۱. (Employee Helping Behavior) به اقدامات داوطلبانه کارکنان برای کمک به همکاران یا کمک به رفاه کلی محل کار اشاره دارد که فراتر از مسئولیت‌های رسمی و شامل کمک به دیگران در وظایف، ارائه حمایت عاطفی و ایجاد محیط مشارکتی است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

طبق مدل مفهومی پژوهش و همان‌گونه که در مبانی نظری و پیشینه پژوهش، عنوان شد، چهارچوب شناختی-اجتماعی با رویکرد رفتار سازمانی مبتنی بر شواهد، به عنوان چهارچوب نظری، انتخاب شده و از همین روی، نظریه انتظار و مفاهیم سه‌گانه آن، در بستر نظام ارزیابی عملکرد کارکنان، به کار گرفته شده است. طبق مدل مفهومی شکل (۱)، با به کارگیری مضامین مستخرج، بهبود نتایج ارزیابی و انگیزش کارکنان، برای عملکرد بیشتر، مورد انتظار است که در بخش‌های بعدی، تبیین شده است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش، از نظر هدف، توسعه‌ای، از نظر مخاطب، کاربردی و از نظر روش و ماهیت انجام، اکتشافی با رویکرد آمیخته (کیفی و کمی) است. در طرح‌های آمیخته اکتشافی، پژوهشگر، امکان بررسی عمیق پدیده را داشته و با تعمیم نتایج، می‌تواند نظریه‌های پیشین و قدرت نفوذ آن‌ها را، بررسی نماید (Creswell, Clark, Gutmann & Hanson, 2003). با این استدلال در این پژوهش، ابتدا با رویکرد کیفی، تحلیل مضمون بازتابی^۱، یافته‌ها استخراج و در ادامه، با استفاده از رویکرد کمی (دلفی فازی) نسبت به اعتبارسنجی و تأیید یافته‌ها، اقدام شده است. در فرآیند گردآوری داده‌ها، از مطالعه عمیق ادبیات و پرسش‌نامه، استفاده شده است. در بررسی

1. The Reflective Theme Analysis Method

کتابخانه‌ای، ضمن مطالعه پیشینه، ادبیات ارزیابی عملکرد کارکنان، به صورت عمیق بررسی و مضامین، استخراج شده و در مرحله بعد، برای تأیید یافته‌ها، از روش دلفی فازی، استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش، در بخش کیفی، مقالات و کتب منتخب است که در عرصه خارجی، از پایگاه‌های اسکوپوس^۱ و گوگل اسکالر^۲ (در بازه زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳) و در عرصه داخلی از پایگاه‌های مگ‌ایران و مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (در بازه زمانی ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۳) استخراج شده است. لازم به ذکر است با توجه به غنای ادبیات ارزیابی و نظریه‌های رفتار سازمانی، در بخش کیفی به ادبیات، اکتفا شده و برای تحلیل متون، از روش تحلیل مضمون بازتابی **براون و کلارک**^۳ (۲۰۲۱) استفاده شده است. حجم بالای منابع، ماهیت انسانی پژوهش و پیچیدگی‌های روان‌شناختی حاصل از آن و ضرورت انعطاف‌پذیری نظری در فرآیند پژوهش و همچنین روند خلاقانه، انعکاسی و ذهنی حاکم بر رویکرد بازتابی، از دلایل انتخاب این روش، بوده است.

جامعه آماری در بخش کمی، شامل ۳۱ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی است که با نظریه‌های رفتار سازمانی (به‌ویژه نظریه انتظار) و مباحث ارزیابی عملکرد کارکنان، آشنایی داشته‌اند. در بخش کمی پژوهش، نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند، (قضاوتی و گلوله برفی) مورد استفاده قرار گرفته است. نحوه انتخاب خبرگان، به این ترتیب بوده است که ابتدا به روش قضاوتی و بر اساس آشنایی پژوهشگر با جامعه آماری، به خبرگان دانشگاهی و اجرایی، رجوع شده و سپس سایر خبرگان، بر اساس روش گلوله برفی، انتخاب شده‌اند. تعداد ۱۷ پرسشنامه توسط خبرگان اجرایی و ۱۳ پرسشنامه، توسط خبرگان دانشگاهی تکمیل شده و در تحلیل نتایج، مورد استفاده قرار گرفته است.

در خصوص پایایی پژوهش، باید عنوان نمود پایایی در روش دلفی، به‌جای تعداد نفرات شرکت‌کننده و خبره، بر اعتبار علمی خبرگان، وابسته است (Pashaeizad, 2008). علاوه بر آن فرآیند تصمیم‌گیری (ملاقات نکردن رودرروی خبرگان و به‌تبع آن، اجتناب از انحراف گروه فکری) و افزایش تعداد خبرگان، از عوامل افزایش پایایی محسوب می‌شود (Keeney, Hasson & McKenna, 2001). به این ترتیب در این پژوهش، با توجه به استفاده از افراد خبره در فرآیند پژوهش و همچنین تعداد خبرگان، پایایی لازم، تأمین شده است. در خصوص روایی در روش دلفی، بسیاری اعتقاد دارند، روایی در روش دلفی، به دلایلی مانند مبتنی بودن نتایج، بر نظر گروه به جای فرد واحد، مبتنی بودن فرآیند دلفی بر نظر خبرگان، در دنیای واقعی و فراهم نمودن قضاوت‌های تأییدی و همچنین

1. Scopus
2. Google Scholar
3. Braun & Clarke

اجازه به خبرگان برای بازنگری در آرای خود، شواهد روایی صوری و روایی محتوا فراهم است (Keeney et al., 2001). به این ترتیب در این پژوهش، و بر اساس مبانی فوق، با تأیید پرسشنامه توسط خبرگان، روایی صوری و محتوایی، تأمین شده است. روایی نمونه‌گیری نیز با توجه به گستره و تعدد منابع معتبر علمی، و خبرگان، حاصل شده است.

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در مرحله کیفی با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون بازتابی، در مجموع و طبق جدول (۲)، از میان ۵۷۳ بخش‌کدگذاری‌شده، مجموعاً ۴۴ مضمون فرعی، هفت مضمون اصلی و یک مضمون فراگیر به دست آمده است.

جدول ۲: گزارش پروژه دریافتی از نرم‌افزار مکس کیودا

عنوان	فراوانی	عنوان	فراوانی
بخش‌های کدگذاری شده	۵۷۳	اسناد (مقالات و کتب)	۶۲
مضامین مستخرج (فرعی، اصلی و فراگیر)	۵۲	یادداشت درون اسناد و مضامین	۳۶۹

در گام اول این مرحله، پس از پیاده‌سازی متون منتخب، تمامی اسناد به دقت مطالعه و برخی موارد چندین بار تکرار شد. در فرآیند بررسی اسناد، یادداشت‌ها (۱۹۳ مورد)، یادداشت‌گذاری اسناد (۱۸ مورد)، یادداشت‌گذاری درون اسناد (۱۲۱ مورد) و یادداشت‌گذاری مضامین (۳۷ مورد)، از اقداماتی بود که در دسته‌بندی و تبیین مضامین، بسیار مؤثر واقع شد. روال کار به این ترتیب بود که ابتدا با استخراج بخش‌های مهم در متون، کدگذاری اولیه، انجام شد. سپس این کدها، از لحاظ قرابت معنایی، دسته‌بندی و مضامین فرعی، شناسایی شدند که نمونه‌ای از بخش‌های کدگذاری شده و منبع کدگذاری برخی از مضامین فرعی، در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول ۳: نمونه مضامین فرعی مستخرج و بخش‌های کدگذاری شده و منبع کدگذاری

مضمون فرعی	نمونه بخش‌های کدگذاری شده و منبع کدگذاری
تفاوت در ارزش و انتظار افراد	"انتظار به عنوان احتمال ذهنی برای انتظار فرد تعریف شده است چون افراد در برآورد رابطه بین رفتار و پیامدها متفاوت هستند" (Suciu et al., 2013).
لزوم تنوع پیامد (پاداش)	"حساسیت به پاداش عنصری اساسی در سیستم پاداش است. چنانچه حساسیت کارمند به پاداش کم باشد، وضع هرگونه پاداش تأثیری در بهینه شدن رفتار شغلی نخواهد داشت (Mohammadi, Khajavi, Tehrani & Safari, 2022a).
وابستگی انگیزش به ارزش، ابزار و انتظار	"انگیزش زمانی ایجاد می‌شود که رابطه بین عملکرد - تلاش و عملکرد - پاداش برای فرد قابل مشاهده باشد، بدین منظور فرد باید انتظارات از خود را بداند، بداند چگونه عملکردش موردسنجش قرار می‌گیرد و اطمینان حاصل کند که تلاش او منجر به عملکرد رضایت بخشی خواهد شد" (Robbins, 2003).
ترکیب منحصربه‌فرد ارزش، ابزار و انتظار در هر فرد	"طبق گفته‌های لوتان ^۱ همه ترکیبی منحصر به فرد از ظرفیت‌ها، ابزارها و انتظارات دارند" (Suciu et al., 2013).
لزوم توجه به مفاهیم ارزش، ابزاریت و انتظار	"ارزیابی عملکرد به عنوان ابزاری انگیزشی می‌تواند برای تقویت انگیزه مورد استفاده قرار گیرد" (Rehman, Sehar & Afzal, 2019).
نظام پاداش هدفمند	"سازمان‌های اندکی نظام ارزیابی را به روش ملموس به پرداخت یا جبران خدمات مرتبط می‌کنند" (Levy & Williams, 2004).
عقلایی بودن و محاسبه منطقی	"طبق نظریه انتظار، رفتاری که ما انتخاب می‌کنیم همیشه رفتاری است که رضایت را به حداکثر و استرس را به حداقل برساند" (Rehman et al., 2019).
لزوم شناسایی تمایز عملکردی	"اگر بیشتر کارمندان ارزیابی‌های مشابه دریافت کنند، ممکن است امکان پیوند مؤثر عملکرد با پاداش وجود نداشته باشد" (Murphy, 2020).
تقویت تلاش و ادراک نقش	"ارزیابی عملکرد کارکنان می‌تواند بر ادراک آن‌ها از شخص، شایستگی‌ها، توانایی‌ها یا عزت‌نفس آن‌ها در ایجاد تلاش در کار تأثیر بگذارد" (Suciu et al., 2013).
ظرفیت‌سازی مثبت	"برای مهارت‌های ارزشمند هزینه بیشتری پرداخت کنید" (Mueller-Hanson, 2021).
لزوم عدالت رویه‌ای و توزیعی	"اگر رویه‌ها واضح نباشد، نتایج منصفانه تلقی نشده، کارکنان انگیزه کمتری برای تغییر رفتار بر اساس رتبه‌بندی‌های «ناعادلانه» خواهند داشت" (Hassanpour, Shaemi, Moshref & Safari, 2022).
لزوم اطمینان فرد از پاداش متناسب	"برای کارایی مدیریت عملکرد باید سازوکار پاداش وابسته به سطح عملکرد و با تلاش‌های فردی متناسب باشد" (Mohammadi & Sharifzadeh, 2018).
لزوم اطمینان از حصول پیامد و پاداش متناسب	"کارکنان رفتار خود را بر اساس این انتظار که هر چه تلاش بیشتر انجام شود، پاداش بالاتری خواهد داشت، اصلاح می‌کنند" (Smith, 2017).
فراهم کردن زمینه اسناد پاداش به تلاش و عملکرد	"در تصویب پاداش و جبران خدمات پیشنهاد می‌گردد، پاداش، مبتنی بر عملکرد و پاداش به تلاش و عملکرد شایسته‌محور باشد" (Gelard, Naghavi & Mohebbi, 2022).

1. Luotan

ادامه جدول ۳: نمونه مضامین فرعی مستخرج و بخش‌های کدگذاری شده و منبع کدگذاری

مضمون فرعی	نمونه بخش‌های کدگذاری شده و منبع کدگذاری
لزوم عدالت در ارزیابی و پاداش	"کارکنان فعال، ارزیابی عملکرد مبتنی بر عدالت را منصفانه‌تر و رضایت‌بخش‌تر از مساوات می‌دانستند. کارکنان ضعیف، ارزیابی مبتنی بر عدالت را در برابر مساوات، منصفانه می‌دانند اما برایشان رضایت‌بخش نیست" (Naz, Iqbal, Ikramullah, Raziq & Khalid, 2024).
مؤثرتر بودن پاداش رسمی	"پرداخت شایستگی رسمی توسعه عدالت را تضمین می‌کند" (Smith & Rupp, 2003).
لزوم اثرگذاری بر ادراک و پشتیبانی از تلاش	یک خطای اسناد اساسی وجود دارد که ما موفقیت‌های خود را به عوامل داخلی (مانند مهارت، تلاش) و شکست‌های خود را به عوامل بیرونی نسبت دهیم (مانند شانس، عدم فرصت)؛ اما موفقیت و شکست دیگران را با عباراتی کاملاً متفاوت می‌بینیم" (Adler et al., 2016).
ممانعت از یکنواختی پاداش‌ها	"مصاحبه‌شوندگان گفته‌اند چنانچه پاداش بدون توجه به تلاش پرداخت‌شده و دائمی و یکنواخت باشد بعد از مدتی به عنوان وظیفه سازمان تلقی می‌شود و عدم پرداخت آن می‌تواند برای سازمان مشکل‌ساز باشد" (Mohammadi et al., 2022a).
ظرفیت‌سازی مثبت (ایجاد ارزش)	"کارمند دولت باید اطمینان داشته باشد اگر کارش را انجام دهد منجر به عملکرد خاص موردنظر سازمان می‌شود و این سطح از عملکرد از طریق پاداش‌هایی که برای او ارزشمند است، شناخته خواهد شد" (Suciu et al., 2013).
تقویت رفتارهای ارزشمند و مثبت	"هرچه کار فرد ارزشمندتر باشد، انگیزه‌های عملکرد قوی‌تر بوده و به‌نوبه خود تعصب بیشتر، عملکرد بهتر کارکنان و دستمزد کلی بالاتر وجود دارد" (Golman & Bhatia, 2012).
لزوم توجه به مهارت، توانایی و تفاوت‌های ارزیابی‌شوندگان	"در سازمان‌های دولتی با بدنه سنگین ترکیبی از آدم‌های بالغ و فرهیخته و ترکیبی از کارکنان متوسط و کارکنان ضعیف وجود دارد. رهبری باید رویکرد اقتضایی داشته و متناسب با تفاوت‌های فردی و شخصیتی با آن‌ها رفتار کند" (Hassanzadeh et al., 2018).
تفاوت در ادراک و لزوم مدیریت ادراک و طرز تلقی	"ادراکات و تفاسیر کارکنان و کنش‌های مرتبط با آن، نقش مهمی در سرنوشت ارزیابی عملکرد و اثربخشی آن در سازمان دارد" (Aref et al., 2019).
تناسب فرآیند و محتوای ارزیابی با ارزیابی‌شوندگان	"رابنو و تزینر ^۱ استدلال می‌کنند ارزیابی عملکرد باید به صورت جداگانه متناسب با مشاغل خاص کارمندان و ویژگی‌های فردی آن‌ها تنظیم شود" (Rusu, Avasilcai & Hutu, 2016).
لزوم توجه به شایستگی و تمایز کارکنان فعال و غیرفعال	"مجری خوب حداقل چهار برابر بیشتر از کارمند ضعیف کمک می‌کند بنابراین، یک مجری خوب ناراضی می‌تواند پیامدهای جدی‌تری برای نتایج سازمانی نسبت به یک مجری ضعیف ناراضی داشته باشد" (Ikramullah, Khalil, Iqbal & UlHassan, 2023).

1. Rabno & Taziner

در گام بعدی پس از شناسایی و استخراج کدهای اولیه، با تحلیل عمیق و غوطه‌ور شدن در داده‌ها، مضامین فرعی، اصلی و فراگیر، استخراج شد که در جدول (۴) به تفکیک ارائه شده است.

جدول ۴: مضامین فرعی، اصلی و فراگیر مستخرج به تفکیک مضامین اصلی

مضمون فراگیر	مضامین اصلی	مضامین فرعی مستخرج و فراوانی بخش‌های کدگذاری شده
ممنوعیت	متناسب سازی عوامل فردی/ فرآیندی	اهمیت واکنش و پذیرش ارزیابی توسط ارزیابی‌شوندگان - لزوم توجه به مهارت، توانایی و تفاوت‌های ارزیابی‌شوندگان - تفاوت در ادراک و لزوم مدیریت ادراک و طرز تلقی - تفاوت در منشأ و مکان کنترل ارزیابی‌شوندگان - تناسب فرآیند و محتوای ارزیابی با ارزیابی‌شوندگان - لزوم توجه به شایستگی و تمایز میان کارکنان فعال و غیرفعال - فراهم کردن زمینه مشارکت ارزیابی‌شوندگان
	یکپارچگی و انحصار نظام پاداش و ارتقاء در نظام ارزیابی	اهمیت مفهوم انتظار - لزوم اطمینان از حصول پیامد و پاداش متناسب - فراهم کردن زمینه اسناد پاداش به تلاش و عملکرد - پیشگیری از اسناد پاداش به علاقه و رفتار سیاسی مدیر - لزوم عدالت در ارزیابی و پاداش - مؤثرتر بودن پاداش‌های رسمی - اهمیت تقویت نظام‌مند و مستمر - لزوم اثرگذاری بر ادراک و پشتیبانی از تلاش - ممانعت از یکنواختی پاداش‌ها
مدیریت انگیزش کارکنان	اعمال سقف امتیازی باز	عقلایی بودن و محاسبه منطقی - نیاز به دیده شدن و لزوم محاسبه تمام رفتارهای ارزشمند - لزوم شناسایی تمایز عملکردی - تقویت تلاش و ادراک نقش - ظرفیت‌سازی مثبت (ایجاد ارزش بیشتر) - غیرانگیزشی بودن رتبه‌بندی عددی - لزوم عدالت رویه‌ای و توزیعی - لزوم اطمینان فرد از پاداش متناسب
	ارائه سبد رفتارها و پیامدها	وابستگی انگیزش به ارزش، ابزار و انتظار - ترکیب منحصر به فرد ارزش، ابزار و انتظار - رابطه ضربی ارزش، ابزار و انتظار - لزوم توجه به مفاهیم ارزش، ابزاریت و انتظار - رابطه مثبت رضایت، عملکرد و انگیزش - مستتر بودن رضایت در مفهوم ارزش - لزوم تنوع در پیامدهای رده اول و دوم - ترکیب تقویت‌کننده‌ها با سبد پیامدها - تفاوت افراد در توانایی، مهارت و ادراک از نقش - مستتر بودن عملکرد در مفهوم پیامد - آگاهانه و انتخابی بودن رفتار
مکان انتخاب پیامد	پاداش به برترین‌های ارزیابی	نظام پاداش هدفمند - لزوم عدالت توزیعی - لزوم بازخورد مثبت و اعلام مؤثر بازخورد
	ظرفیت‌سازی رفتارهای ارزشمند	ظرفیت‌سازی مثبت (ایجاد ارزش) - تقویت رفتارهای ارزشمند و مثبت - پرداخت مبتنی بر شایستگی
		پیچیدگی عوامل انگیزش ناشی از تفاوت فردی - تفاوت در ارزش و انتظار افراد - لزوم تنوع پیامد (پاداش)

در ادامه و به منظور تبیین بیشتر یافته‌های پژوهش، فراوانی بخش‌های کدگذاری شده و فراوانی اسناد به تفکیک مضامین اصلی، در **جدول (۵)** ارائه شده است.

جدول ۵: فراوانی بخش‌های کدگذاری شده و درصد فراوانی کدگذاری‌ها در مضامین اصلی پژوهش

مضامین اصلی مستخرج	فراوانی بخش‌های کدگذاری شده	فراوانی اسناد
متناسب‌سازی عوامل فردی-فرآیندی	۱۳۸	۴۱
یکپارچگی و انحصار نظام پاداش و ارتقاء در نظام ارزیابی	۱۱۶	۳۰
اعمال سقف امتیازی باز	۸۱	۳۳
ارائه سبب رفتارها و پیامدها	۶۶	۲۱
پاداش به برترین‌های ارزیابی	۵۱	۲۳
ظرفیت‌سازی رفتارهای ارزشمند	۵۰	۲۵
امکان انتخاب پیامد	۲۲	۱۰
جمع کل	۵۲۴	۶۲

با پایان یافتن مرحله کیفی، به منظور اعتبارسنجی یافته‌ها و مضامین مستخرج، از روش دلفی فازی استفاده شد. در همین راستا، پرسشنامه‌ای در طیف ۵ گزینه‌ای در اختیار ۳۱ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی (با تحصیلات مرتبط) قرار گرفت. در پرسشنامه، از خبرگان سوال شده بود که هر یک از مضامین فرعی مستخرج تا چه حد در تبیین و استنتاج مضامین اصلی اهمیت دارد؟ با توجه به مبانی و استحکام نظری مضامین، به دلیل استفاده از مقالات و کتب معتبر علمی و مبانی نظریه انتظار، معیار پذیرش مضامین، معادل ۰/۶ انتخاب شد. در دور اول دلفی فازی، سه مضمون ("اهمیت واکنش و پذیرش ارزیابی توسط ارزیابی‌شوندگان" با میانگین فازی ۰/۵۹، "تفاوت در منشأ و مکان کنترل ارزیابی‌شوندگان" با میانگین فازی ۰/۴۸ و "غیرانگیزی بودن رتبه‌بندی عددی" با میانگین فازی ۰/۵) مورد تأیید قرار نگرفت اما در دور دوم دلفی فازی، تمام مضامین فرعی (جز یک مورد) با میانگین فازی بالای ۰/۷ مورد تأیید قرار گرفته و بر همین اساس دورهای دلفی، متوقف شد. نتایج دور دوم دلفی فازی در **جدول (۶)** ارائه شده است.

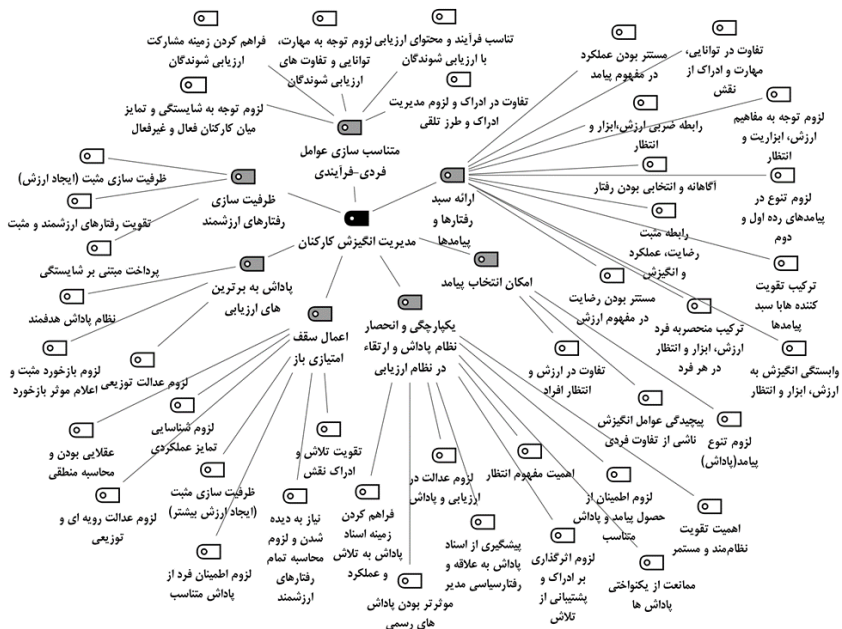
جدول ۶: نتایج اعتبارسنجی مضامین اصلی در فاز دوم دلفی فازی

ردیف	مضامین اصلی	مضامین فرعی	میانگین فازی
۱	لزوم توجه به مهارت، توانایی و تفاوت‌های ارزیابی‌شوندگان		۰/۷۸
۲	متناسب‌سازی	تفاوت در ادراک و لزوم مدیریت ادراک و طرز تلقی	۰/۸۰
۳	عوامل فردی -	لزوم تناسب فرآیند و محتوای ارزیابی با ارزیابی‌شوندگان	۰/۸۰
۴	فرآیندی	لزوم توجه به شایستگی و تمایز میان کارکنان فعال و غیرفعال	۰/۸۵
۵		فراهم کردن زمینه مشارکت ارزیابی‌شوندگان	۰/۷۲
۶	ظرفیت‌سازی	ظرفیت‌سازی مثبت (ایجاد ارزش)	۰/۷۷
۷	رفتارهای	تقویت رفتارهای ارزشمند و مثبت	۰/۸۲
۸	ارزشمند	پرداخت مبتنی بر شایستگی	۰/۸۲
۹		فراهم کردن زمینه اسناد پاداش به تلاش و عملکرد	۰/۸۰
۱۰		اهمیت تقویت نظام‌مند و مستمر	۰/۷۴
۱۱		پیشگیری از اسناد پاداش به علاقه و رفتار سیاسی مدیر	۰/۷۴
۱۲	یکپارچگی و	مؤثرتر بودن پاداش‌های رسمی	۰/۷۱
۱۳	انحصار نظام	لزوم عدالت در ارزیابی و پاداش	۰/۸۱
۱۴	پاداش و ارتقاء	اهمیت مفهوم انتظار	۰/۸۴
۱۵	در نظام ارزیابی	لزوم اطمینان از حصول پیامد و پاداش متناسب	۰/۸۰
۱۶		ممانعت از یکنواختی پاداش‌ها	۰/۷۶
۱۷		لزوم اثرگذاری بر ادراک و پشتیبانی از تلاش	۰/۷۸
۱۸		عقلایی بودن انسان و محاسبه منطقی	۰/۶۹
۱۹		نیاز به دیده شدن و لزوم محاسبه تمام رفتارهای ارزشمند	۰/۸۱
۲۰		لزوم شناسایی تمایز عملکردی	۰/۸۸
۲۱	اعمال سقف	تقویت تلاش و ادراک نقش	۰/۸۲
۲۲	امتیازی باز	ظرفیت‌سازی مثبت (ایجاد ارزش بیشتر)	۰/۷۸
۲۳		لزوم عدالت رویه‌ای و توزیعی	۰/۸۳
۲۴		لزوم اطمینان فرد از پاداش متناسب با سطح عملکرد	۰/۸۱
۲۵	پاداش به	نظام پاداش هدفمند	۰/۸۱
۲۶	برترین‌های	لزوم عدالت توزیعی	۰/۷۷
۲۷	ارزیابی	لزوم بازخورد مثبت و اعلام مؤثر بازخورد	۰/۸۱

ادامه جدول ۶: نتایج اعتبارسنجی مضامین اصلی در فاز دوم دلفی فازی

ردیف مضامین اصلی	مضامین فرعی	میانگین فازی
۲۸	لزوم توجه به مفاهیم ارزش، ابزاریت و انتظار	۰/۷۷
۲۹	وابستگی انگیزش به ارزش، ابزار و انتظار	۰/۷۳
۳۰	ترکیب منحصربه فرد ارزش، ابزار و انتظار در نزد هر یک از کارکنان	۰/۷۵
۳۱	رابطه ضربی ارزش، ابزار و انتظار	۰/۷۳
۳۲	مستتر بودن رضایت در مفهوم ارزش	۰/۷۰
۳۳	لزوم تنوع در پیامدهای رده اول و دوم	۰/۸۹
۳۴	ترکیب تقویت کننده‌ها با سبد پیامدها	۰/۷۶
۳۵	تفاوت افراد در توانایی، مهارت و ادراک از نقش	۰/۷۷
۳۶	رابطه مثبت رضایت، عملکرد و انگیزش	۰/۸۱
۳۷	مستتر بودن عملکرد در مفهوم پیامد	۰/۷۹
۳۸	آگاهانه و انتخابی بودن رفتار	۰/۸۲
۳۹	پیچیدگی عوامل انگیزشی ناشی از تفاوت فردی	۰/۷۵
۴۰	امکان انتخاب	۰/۸۲
۴۱	پیامد	۰/۸۲
	تفاوت در ارزش و انتظار افراد	
	لزوم تنوع پیامد (پاداش)	

نتایج حاصل از اعتبارسنجی مضامین در مرحله کمی، نشان می‌دهد الگوی حاصل از مرحله کیفی، عیناً در مرحله کمی نیز، مورد تأیید قرار گرفته است. الگوی نهایی پژوهش در شکل (۲) ارائه شده است.



شکل ۲: الگوی مدیریت انگیزش کارکنان در چهارچوب نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر نظریه انتظار

در ادامه مضامین اصلی مستخرج، مطابق آنچه در الگوی نهایی پژوهش، به نمایش درآمده است تشریح و تبیین شده‌اند:

مضمون اصلی "متناسب سازی عوامل فردی-فرآیندی": این مضمون بنیان مضامین بعدی را تشکیل می‌دهد و به تمام الزاماتی اشاره دارد که باید درخصوص ارزیابی شوندگان رعایت نمود. این مضمون، به‌طور مستقیم، با مفاهیم سه‌گانه نظریه انتظار، در ارتباط است. با متناسب سازی عوامل فردی-فرآیندی، متغیرهای "توانایی و مهارت" و "ادراک نقش" بر اساس مدل توسعه یافته پورتر و لاولر، مورد توجه قرار گرفته است. به این ترتیب، بر اساس مفاهیم انتظار، ابزاریت و ظرفیت، انتظار منتج شدن تلاش به عملکرد و منتج شدن عملکرد به پیامدهای دارای ظرفیت، افزایش می‌یابد.

مضمون اصلی "یکپارچگی و انحصار نظام پاداش و ارتقاء در نظام ارزیابی": طبق این مضمون، هر گونه پاداش در سازمان، در انحصار نظام ارزیابی و مبتنی بر نتایج ارزیابی عملکرد بوده و خارج از این چهارچوب، پاداشی پرداخت نمی‌شود. فقدان رابطه میان نظام پاداش و ارزیابی، از آسیب‌های نظام‌های ارزیابی عملکرد، محسوب می‌شود (Murphy, 2020; Sharifian & sabokro, 2020).

بر اساس این مضمون، طبق مفاهیم انتظار و ابزاریت، فرد، اطمینان حاصل می‌نماید تلاش بیشتر بر اساس انتظارات نظام ارزیابی، منجر به عملکردی خواهد شد، که مطلوب سازمان است و افزایش عملکرد مطلوب نیز، به پاداش منتج خواهد شد. به عبارتی، اطمینان حاصل می‌شود که بین "تلاش و عملکرد" و "عملکرد و پاداش" رابطه تضمین‌شده‌ای، وجود دارد. یکی از کاربردهای مهم نظام ارزیابی عملکرد، تأمین مبنای قابل‌اتکا، برای تصمیم‌گیری در مورد نحوه تخصیص پاداش است، ضمن آن‌که بین اهداف از پیش تعریف شده، در روش‌های ارزیابی و برنامه‌ریزی شخصی کارکنان، رابطه وجود دارد (Rehman et al., 2019). نکته قابل توجه دیگر این‌که، نظام ارزیابی عملکرد، ابزار و بستر مناسبی برای اسناد درست کارکنان، و به تبع آن، ایجاد انگیزش است. با توجه به ارتباط اسناد، با ادراک و انگیزش (Moorhead & Griffin, 2024)، با انحصار نظام پاداش و جبران خدمت، و انواع پرداخت‌های مبتنی بر شایستگی در نظام ارزیابی عملکرد، و قاعده‌مندی این پرداخت‌ها، در کنار اقداماتی مانند کاهش بار قضاوت ارزیابان و تشکیل کمیته/کمیته‌های ارزیابی، (Alizadeh Tabar, Barani Bonab, Kheirandish & Ataei, 2025)^۱، احتمال اسناد پاداش‌ها، به رفتارهای سیاسی و علایق مدیران، کاهش‌یافته، و با عینیت یافتن تصمیمات، امکان دفاع از نتایج، و پیشگیری از اسناد غیرواقعی، فراهم می‌شود. در مجموع، نظام ارزیابی عملکرد، ابزار و بستر مناسبی، برای کاربست نظریه انتظار و اسناد درست و واقعی است، که می‌تواند زمینه انگیزش افراد را، فراهم آورد.

مضمون اصلی "ظرفیت‌سازی رفتارهای ارزشمند": برخی از رفتارهای کارکنان، در قالب عملکرد مؤثر و غیر مؤثر، قابلیت تبیین دارند. رفتارهای چشمگیر را می‌توان، با ضریب اهمیت بالایی در نظام ارزیابی عملکرد، گنجاند. برای جذب و نگاه داشت استعدادها، لازم است به مؤلفه‌های مرتبط، با شایستگی‌های کارکنان، مانند شایستگی‌های فنی و تخصصی، نوآوری و خلاقیت و ...، توجه بیشتری نشان داده و امتیاز بیشتری به آن مؤلفه‌ها، اختصاص داد (Ajirilo, Pouramini, Gheshlaghi & Azar, 2020). بر اساس این مضمون و مطابق مفاهیم ابزاریت و ظرفیت (ارزش)، با افزایش وزن شاخص‌های مرتبط با رفتارهای ارزش‌آفرین و تقویت رفتارهای مثبت (که بعضاً ممکن است در شرح وظایف الزامی فرد، وجود نداشته باشد)، فرد، ترغیب خواهد شد دایره فعالیت‌های خود را، افزایش دهد. به این ترتیب، ضروری است با تمرکز بر مفهوم ابزاریت، انتظار دست‌یابی به پیامد رده اول، یا همان عملکرد را، در نزد کارکنان و در قالب نظام

۱. به مقاله‌ای با عنوان «ارائه مدل ارزیابی بهینه عملکرد کارکنان به روش تحلیل مضمون بازتابی»، از نویسندگان این پژوهش مراجعه شود.

ارزیابی عملکرد، تقویت نمود. وزن بالای شاخص‌های کیفی و وظیفه‌ای روزمره، باعث می‌شود افراد، امتیازات لازم را، از این طریق، کسب نموده و انگیزه‌ای برای فعالیت‌های خارج از وظایف الزامی، نداشته باشند، در حالی که با تقویت و افزایش وزن شاخص‌های ارزش‌آفرین (از قبیل وقایع مؤثر، پیشنهادها، تحلیل نقاط قوت و ضعف و...)، می‌توان زمینه انگیزش افراد را، مهیا نموده و کارکنان را، به افزایش دایره فعالیت‌های خود، ترغیب نمود.

مضمون اصلی "سقف امتیازی باز": این مضمون، به عنوان یکی از مضامین بدیع و مهم پژوهش، محسوب می‌شود. طبق نظریه انتظار، اعمال انسان عقلایی و مبتنی بر محاسبه، منطقی است. این در حالی است که در نظام‌های ارزیابی، سقف امتیازی حاکم است و علاوه بر محدودیت و سقف امتیازی مشخص، در هر معیار، مجموع امتیاز کل ارزیابی نیز، دارای سقف و نصاب است (برای مثال سقف امتیازی ۱۰۰). به‌طور معمول، سقف امتیازی، باعث می‌شود، افراد، به سطح خاصی از عملکرد، که متناسب با امتیازات نظام ارزیابی است، اکتفا نمایند. وجود سقف امتیازی (چه در معیارهای ارزیابی و چه در نتیجه کلی)، از موانع شناسایی، تمایز عملکردی است و باعث می‌شود، علیرغم افزایش، در واحدهای عملکرد، امکان اعمال امتیاز متناسب، با سطح عملکرد، وجود نداشته باشد. برای مثال، اگر فردی با دو واحد عملکرد در یک معیار، سقف امتیازی آن معیار را کسب نماید، برای فرد دیگری با ۱۰ واحد عملکرد بیشتر در همان معیار نیز، امتیازی معادل همان فرد اول، اعمال می‌شود، که ناشی از محدودیت سقف امتیازی است. در چنین شرایطی، علیرغم افزایش فعالیت و تفاوت فاحش در سطح عملکردی، هر دو فرد مذکور، از امتیازات هم‌سطح و پیامدهای یکسان، برخوردار خواهند شد که تناسبی با سطح عملکرد متفاوت آن‌ها، ندارد. بدیهی است، عدم توجه به این موضوع، ضمن خنثی نمودن مفاهیم نظریه انتظار و ایجاد "ظرفیت منفی"، معضلاتی از قبیل ادراک بی‌عدالتی، بی‌انگیزه شدن افراد فعال‌تر و ثابت نگاه‌داشتن سطح فعالیت را، در پی دارد. بر همین اساس و طبق این مضمون، سقفی برای شاخص‌های عملکردی عینی و ارزش‌آفرین افراد، وجود ندارد و هر فرد، به ازای هر تعداد واحد، افزایش در عملکرد، امکان کسب امتیاز بیشتر را دارد که به معنای افزایش "ظرفیت مثبت" طبق مفاهیم نظریه انتظار است. به این ترتیب، در ورای نتایج کلی ارزیابی عملکرد، افراد، دارای فعالیت‌های بیشتر، نسبت به کسانی که صرفاً حد نصاب شاخص‌های عملکردی را کسب کرده‌اند، امتیازات بیشتری، کسب نموده و به تبع آن، پاداش‌های بیشتر و متفاوت‌تری، به دست خواهند آورد. بر اساس مفاهیم انتظار و ابزاریت، "سقف امتیازی باز"، این انتظار را در افراد، تقویت می‌نماید که سطح بالاتری از تلاش، به عملکرد بالاتر منجر شده و به تبع آن دست‌یابی، به پیامدهای مورد انتظار بیشتر و دارای ارزش را، فراهم

می‌نماید. با این رویکرد، دیگر سطح معین و ثابتی، از تلاش و فعالیت، لزوماً منجر به پاداش ثابت و دائمی، نخواهد شد. ایجاد انگیزش در میان کارکنان، تمایز عملکردی و ادراک عدالت، از پیامدهای این مضمون، محسوب می‌شود.

مضمون اصلی "پاداش به برترین‌های ارزیابی": در یک نظام ارزیابی عملکرد، کارکنانی هستند که در نتایج کلی ارزیابی، یا در برخی معیارهای عملکردی (با احتساب سقف امتیازی باز)، چشمگیرتر و برتر از دیگران، عمل می‌کنند. پاداش به این افراد (در هر یک از معیارهای عملکردی ارزشمند یا نتیجه کلی)، می‌تواند آثار ارزشمندی را در جهت انگیزش کارکنان، به همراه داشته باشد. با توجه به مفهوم ابزاریت در تئوری انتظار، "پاداش به برترین‌های ارزیابی"، انتظار دستیابی به پاداش‌های بیشتر را، از طریق افزایش در عملکرد، بالا برده و گامی در راستای ایجاد انگیزه در نزد افراد، محسوب می‌شود. نکته قابل توجه دیگر در این مضمون، آن است که افراد برتر در معیارها، یا نتایج کلی، پاداش‌های ویژه‌ای را دریافت می‌نمایند که باعث افزایش "ظرفیت مثبت" در پیامد (پاداش) حاصل از ارزیابی می‌شود.

مضمون اصلی "ارائه سبد رفتارها و پیامدها": مطابق این مضمون، برای افزایش "انتظار دستیابی به عملکرد از طریق تلاش"، "سبدهای از رفتارها" (شاخص‌های عملکردی متنوع) و برای ایجاد "ظرفیت مثبت"، "سبدهای از پیامدها" (پاداش‌های متنوع)، در نظام ارزیابی عملکرد، اعمال می‌شود تا بر اساس مفاهیم انتظار و ظرفیت (ارزش)، انتظار منجر شدن تلاش، به عملکرد و دستیابی به پیامدهای دارای ارزش، از نظر فرد، افزایش یابد. با توجه به اصل تفاوت‌های فردی و عناصر مدل توسعه‌یافته تئوری انتظار، در مدل پورتر و لاولر (شامل "توانایی و مهارت‌ها" و "ادراک نقش")، عوامل ایجاد علاقه و انتظار تحقق عملکرد، از طریق تلاش، بسته به افراد، بسیار پیچیده و متنوع است. ضمن آنکه کاربست نظریه انتظار، در یک نظام ارزیابی اثربخش، تضمینی قابل اعتماد، برای کارکنان در راستای دستیابی به پیامد، از طریق عملکرد، فراهم می‌آورد. طبق نظریه انتظار، اگر گفته شود، عملکرد بالا پیامد رده اول است و دستیابی به اهداف فردی (پاداش) پیامد رده دوم، با در نظر گرفتن دامنه وسیع‌تری برای پیامدهای رده اول و دوم (تنوع در شاخص‌های عملکردی و پاداش‌ها) می‌توان بر اساس مفاهیم انتظار، ابزاریت و ظرفیت، برای گروه بیشتری ایجاد ارزش نموده و انگیزش را افزایش داد. در بسیاری از مقالات، بر تنوع پاداش‌ها تأکید شده است، اما مفهوم "ارائه سبد رفتارها"، موضوعی است که علیرغم جستجو، مضمون یا مفهومی نزدیک به آن، توسط پژوهشگر یافت نشد. "ارائه سبد رفتارها"، مبتنی بر نظریه توسعه‌یافته پورتر و لاولر بوده و مرتبط با دو متغیر "توانایی و مهارت" و "ادراک نقش" است. "سبد رفتارها" (شاخص‌های عملکردی

متنوع)، این امکان را برای کارکنان، فراهم می‌نماید که بر اساس توانایی و مهارت‌های شخصی خود، تلاش نموده و انتظار تحقق تلاش به عملکرد در افراد، افزایش یابد. نکته بعدی این که ارائه سبد رفتارهای مورد انتظار، به نوعی باعث شفافیت در رفتارهای مورد انتظار از فرد شده و ادراک نقش را در فرد، تقویت می‌نماید.

"ارائه سبد پیامدها" نیز در این مضمون، مستقیماً بر مفهوم ظرفیت (ارزش) تمرکز دارد و با توجه به طیف گسترده تفاوت‌های فردی، باعث می‌شود ارزش پیامد در نزد کارکنان، افزایش یابد. در خصوص "سبد پیامدها"، مصادیق فراوانی برای انواع پاداش و تقویت‌کننده‌ها وجود دارد. مضمون "پاداش به برترین‌های ارزیابی" با معرفی برترین‌ها و مضمون "سقف امتیازی باز" با فراهم آوردن امکان دیده شدن تمام رفتارهای ارزشمند افراد و نهایتاً مضمون "سبد پیامدها" با ارائه انواع پاداش مادی و غیرمادی، امکان ترکیب کاملی از بازخورد مناسب، شناخت اجتماعی و انواع پاداش‌های پولی و غیرپولی را، فراهم می‌نماید.

مضمون اصلی "امکان انتخاب پیامد": این مضمون با مضمون "ارائه سبد رفتارها و پیامدها" کاملاً مرتبط و درهم تنیده است. وقتی سبدي از رفتارها ارائه شده باشد، فرد بر اساس توانایی، مهارت و علایق خود رفتارهای مورد نظر را، انتخاب می‌نماید و با توجه به یکپارچگی و اجرا، در قالب نظام ارزیابی، اطمینان حاصل می‌نماید که پیامدهای دارای ارزش از نظر فرد، در صورت تحقق عملکرد، در دسترس خواهند بود. متعاقباً و در نهایت با ارائه سبدي از پیامدها و آزاد گذاشتن افراد در انتخاب پاداش، مبتنی بر سیستم کافه تریا، انگیزش لازم در افراد، ایجاد خواهد شد. لازم به ذکر است پول، تنها نمونه‌ای از پاداش‌های بیرونی محسوب می‌شود و در صورتی ایجاد انگیزه خواهد کرد که نخست عادلانه و مرتبط با عملکرد باشد و دوم این که با توجه به تفاوت ارزش، در نزد افراد، پاداش‌ها تنوع داشته و مطابق با طرح مزایای کافه تریا، امکان انتخاب پاداش وجود داشته باشد (Buchanan & Huczynski, 2019). بر اساس مفهوم ارزش و اصل تفاوت‌های فردی، امکان انتخاب پیامد، "ظرفیت مثبت پیامد" را در افراد افزایش می‌دهد. نکته دیگر این که این مضمون، با مضمون "سقف امتیازی باز" نیز، در ارتباط است به این معنی که افراد، دارای بالاترین امتیازات عملکردی، به تناسب افزایش در عملکرد، امکان انتخاب پیامدهای بیشتری را دارا خواهند بود که همین امر، انتظار تحقق پاداش در صورت افزایش هرچه بیشتر عملکرد را، بالا می‌برد. در ادامه و براساس توضیحات فوق، ارتباط مفاهیم سه‌گانه نظریه انتظار، با مضامین اصلی پژوهش، در جدول (۷) ارائه شده است.

جدول ۷: ارتباط مفاهیم سه گانه نظریه انتظار با مضامین اصلی پژوهش

مضامین اصلی مستخرج	ارتباط مضمون با مفاهیم سه گانه نظریه انتظار
متناسب سازی عوامل فردی-فرآیندی	انتظار، ایزاریت و ظرفیت (ارزش)
یکپارچگی و انحصار نظام پاداش و ارتقاء در نظام ارزیابی	انتظار و ایزاریت
ظرفیت سازی رفتارهای ارزشمند	ایزاریت و ظرفیت (ارزش)
اعمال سقف امتیازی باز	انتظار و ایزاریت
پاداش به برترین های ارزیابی	ایزاریت و ظرفیت (ارزش)
ارائه سبب رفتارها و پیامدها	انتظار و ظرفیت (ارزش)
امکان انتخاب پیامد	ظرفیت (ارزش)

طبق فرمول انتظار، انگیزه زمانی مثبت، خواهد بود که حاصل ضرب هر سه عامل، (انتظار، ابزار و ظرفیت)، مثبت باشد و در صورت صفر بودن هر یک از این سه عامل، انگیزه صفر خواهد بود. همان گونه که در جدول (۷) ملاحظه می شود، هر سه عامل، نظریه انتظار به کرات و در قالب مضامین پژوهش، تکرار شده اند که همین امر، احتمال صفر بودن هر یک از سه عامل را، به میزان بسیار بالایی، کاهش می دهد.

بحث و نتیجه گیری

مطالعات ارزیابی عملکرد، برخلاف مراحل پیشین، که روی دقت ارزیابی تمرکز داشتند، تغییر جهت داده و به رویکردهایی چون ایجاد انگیزه، برای بهبود عملکرد روی آورده اند (DeNisi & Smith, 2014). نتایج پژوهشی، نشان می دهد ارزیابی عملکرد کارکنان دولتی، بر انتظارات کارکنان و به تبع آن در مرحله بعدی، بر انگیزه آن ها، اثر گذار است (Suci et al., 2013). مطابق اجزای سه گانه نظریه انتظار (انتظار، ایزاریت و ظرفیت)، ارزیابی عملکرد، به عنوان ابزار، شرایط را برای ایجاد انگیزه، افزایش تعهد و سطح بهره وری کارکنان، فراهم می نماید (Rehman et al., 2019). بر همین اساس، هدف این پژوهش، مدیریت انگیزش کارکنان، در چهارچوب نظام ارزیابی عملکرد، و مبتنی بر نظریه انتظار، بوده است. ارزیابی عملکرد کارکنان، بستری بالقوه و ابزاری مناسب، برای ایجاد و مدیریت انگیزه در کارکنان محسوب می شود که با به کارگیری صحیح آن، می توان شاهد افزایش عملکرد، در کارکنان بود. نظام های ارزیابی عملکرد، قابلیت آن را دارد که از نظریه انتظار و مفاهیم آن، بهره برداری کند و سازمان ها می توانند، از این طریق، برای ایجاد انگیزش در کارکنان، و پیوند دادن نتایج عملکرد، به پاداش های معنادار و ملموس، استفاده نمایند. بر اساس مفاهیم نظریه انتظار، نظام ارزیابی عملکرد کارکنان، به صورت بالقوه و به تنهایی می تواند، مفهوم ایزاریت را

تقویت و پشتیبانی نماید. از سوی دیگر مضامین این پژوهش، که از مفاهیم نظریه انتظار، و ادبیات ارزیابی عملکرد، استخراج شده است می‌توانند دستیابی به جمع جبری مثبت ظرفیت‌ها را، تسهیل نموده و بیشترین اثر را، در ارتباط با انگیزش کارکنان، و افزایش عملکرد، ایفا نمایند.

با اندک تعمق در مضامین، مشاهده می‌شود که مضامینی مانند "سقف امتیازی باز"، "پاداش، به برترین‌های ارزیابی"، "امکان انتخاب پیامد"، "انحصار نظام پاداش در نظام ارزیابی"، مضامینی هستند که به طور غیرمستقیم و با پیشگیری از انحراف و اعمال سلیقه، ادراک عدالت، پذیرش نظام ارزیابی و انگیزش را، در پی دارند. هرچه قدر دقت به جزئیات و محتوای مضامین، بیشتر می‌شود احتمال وقوع پیامدهای موردنظر و ارتباط زنجیره‌ای و تأثیرگذاری متقابل ایده‌ها و مضامین بر یکدیگر، بیشتر آشکار شده و استواری بیشتری، از لحاظ بنیانی نظری مشاهده می‌شود و این موضوع یکی از ویژگی‌های بارز مدل پژوهش، محسوب می‌شود. بر اساس مضامین "سبب رفتارها و پیامدها" و "امکان انتخاب پیامد" با ایجاد شرایط لازم، برای انتخاب رفتار و انتخاب پیامدهای مطلوب متناسب با سطح عملکرد، هر فرد از اعضای سازمان، براساس توانمندی‌ها و سطح عملکرد و انتظارات خود، امکان رشد و ارتقاء را دارد که همین امر، به تقویت منشأ کنترل درونی افراد، منجر شده و کمک می‌کند تا افرادی با منشأ کنترل بیرونی، به افرادی با منشأ کنترل درونی، تبدیل شوند. از سوی دیگر همسویی ارزش‌های ارزیابی‌شوندگان، ارزیابان و سازمان، از پیامدهایی است که به کرات و در بطن تعاریف مدیریت عملکرد، به آن‌ها اشاره شده است. جریان شکل‌گیری این همسویی، موضوعی نیست که با نظام‌های آرمانی و دستوری بتوان، به آن دست یافت. برعکس، مطابق مفاهیم این پژوهش، با تمرکز بر پیچیدگی‌های فردی و روان‌شناختی و ارائه راه‌حل‌های متناسب با آن، می‌توان به شکل‌گیری این همسویی، امیدوار بود. با واقعی‌تر شدن نتایج ارزیابی و ساماندهی و یکپارچگی نظام پاداش و جبران خدمت در نظام ارزیابی عملکرد، در کنار به کارگیری سایر مضامین مطرح در پژوهش، دستیابی به عدالت رویه‌ای و توزیعی، پیامدی است که می‌توان انتظار داشت، در یک بستر و جریان طبیعی تا حد قابل قبول و بالایی، محقق شود.

بر اساس آنچه در بخش یافته‌ها و **جدول (۷)**، تشریح و تبیین شد، سهم علمی پژوهش و یکی از دستاوردهای مهم آن، پاسخ به برخی از محدودیت‌های نظریه انتظار بوده است که در **جدول (۸)** ارائه شده است. پیچیدگی نظریه انتظار و دشواری کاربرد آن برای مدیران، یکی از محدودیت‌های مهم نظریه انتظار است که پیش‌بینی می‌شود، کاربرست نظریه انتظار، در بستر نظام ارزیابی عملکرد و ارائه راهکارهای مبتنی بر این نظریه، از دشواری‌های ادراکی و سایر محدودیت‌های آن، کاسته و امکان کاربرد عملی آن را فراهم نماید.

جدول ۸: پاسخ‌های حاصل از پژوهش به برخی از محدودیت‌های نظریه انتظار

الزامات و محدودیت‌های مندرج در بخش مبانی نظری	پاسخ به محدودیت‌های نظریه انتظار
۱. پیچیدگی و محدود بودن کاربرد ۲. لزوم توجه به تفاوت‌های فردی و چالش برانگیز بودن اجرای نظریه برای مدیران ۳. روشن نبودن قابلیت اعتماد نظریه انتظار در ارتباط با روش، معیار و شیوه سنجش ۴. محدود بودن به عملکردهای قابل تأیید و اندازه‌گیری ۵. الزامی بودن ایجاد رابطه مستحکم بین "تلاش و عملکرد" و بین "عملکرد و پاداش"	کاربست نظریه انتظار در بستر نظام ارزیابی عملکرد و مضامین مطرح در این پژوهش، امکان جبران این محدودیت‌ها را فراهم می‌کند. البته لازم به ذکر است جبران این محدودیت منوط به یک نظام ارزیابی عملکرد بهینه و اثربخش است.
۶. دامنه محدود، در نظر نگرفتن سایر عوامل توضیح‌دهنده انگیزه و محدود بودن به پاداش‌های مادی	مضمون "اعمال سقف امتیازی باز" نیاز به دیده شدن را در افراد تأمین می‌نماید که می‌تواند از عوامل غیرمادی ایجاد انگیزش باشد. گنجاندن انواع پاداش به ویژه پاداش‌های غیرمادی، از قبیل معرفی برترین‌ها به عنوان کارمند نمونه، ساعت کار شاور، صدور تقدیرنامه، ایجاد انعطاف در شرایط کاری در قالب مضمون "سبد پیامدها" و امکان انتخاب پیامد می‌تواند تا حدودی این محدودیت را مرتفع نماید. مضمون "پاداش به برترین‌های ارزیابی" با معرفی برترین‌های عملکردی، علاوه بر جنبه مادی، جنبه غیرمادی انگیزش را تأمین می‌نماید.
۷. قرار داشتن برخی افراد در سطوح اولیه نیازها (طبق نظریه مزلو)	در چنین شرایطی پیشنهاد می‌شود بخشی از منابع مالی سازمان و پاداش‌ها در قالب پرداخت‌های رفاهی و ترمیم حقوق انجام شده و بخش دیگر مرتبط با نتایج عملکرد باشد.
۸. در نظر نگرفتن زمینه اجتماعی و این که افراد همیشه رفتار عقلایی و منطقی ندارند.	اگرچه این پژوهش، در چهارچوب نظری و زمینه شناختی-اجتماعی انجام شده است اما در هر صورت پیچیدگی‌های روان‌شناختی افراد و تأثیر سایر عوامل به‌ویژه زمینه اجتماعی، قابل انکار نیست؛ اما همان‌گونه که عنوان شد پژوهش‌های صورت پذیرفته نشان می‌دهد نظریه‌های انتظار، اگرچه تمام عوامل و انگیزه‌های رفتاری را توضیح نمی‌دهند اما در مسیر درستی بوده و ارزش پیگیری دارند (Miner, 2015).
۹. یک اندازه نبودن نظریه انتظار برای همگان	مضمون "اعمال سقف امتیازی باز" تا حدود قابل توجهی می‌تواند این محدودیت را جبران نماید چراکه طبق این مضمون، با افزایش میزان عملکرد، افراد، امکان دسترسی و انتخاب پیامدهای بیشتری را دارا هستند. محدودیت سقف امتیازی همان‌گونه که در ذیل مضمون عنوان شد، باعث نادیده گرفتن یا عدم امکان احتساب بسیاری از فعالیت‌های مازاد و ارزش‌آفرین افراد فعال می‌شود.
۱۰. عدم انگیزش و منجر نشدن عملکرد به رضایت، در صورت وجود نابرابری میان پاداش‌ها و ماهیت کار	

از دیگر دستاوردهای این پژوهش و سهم علمی آن، می‌توان به تلاش برای پر کردن شکاف علمی-عملی پژوهش‌ها و نظام‌های ارزیابی عملکرد، با ارائه مضامین کاربردی و بعضاً بدیع اشاره نمود (مضمون "سقف امتیازی باز" و مضمون "ارائه سبد رفتارها" در قالب شاخص‌های عملکردی متنوع و قابل انتخاب). همچنین این پژوهش، با استفاده از ادبیات و مبانی نظری، با دریافت چهارچوب شناختی-اجتماعی با رویکرد رفتار سازمانی، مبتنی بر شواهد، بستری را برای پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد، فراهم نموده است تا از این طریق و با به‌کارگیری مضامین مستخرج، بتوان ضمن بهبود نتایج و ایجاد تمایز عملکردی در میان افراد، شرایط را برای ارزیابی بهینه و مدیریت انگیزش کارکنان، تسهیل نمود. در پایان و بر اساس نتایج این پژوهش، ضمن تأکید بر لزوم تمرکز بر تفاوت‌های فردی و وجه انسانی نظام‌های ارزیابی عملکرد، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

پیشنهادهای پژوهشی: ۱. نظام‌های ارزیابی عملکرد، به‌طور سنتی، در قلمرو مدیریت منابع انسانی، مورد مطالعه قرار گرفته‌اند اما در حال حاضر، نوبت به مداخلات انسانی و به‌ویژه مداخله متخصصان رفتار سازمانی، رسیده است. بر همین اساس، پیشنهاد می‌شود با ورود متخصصان رفتار سازمانی و توجه ویژه به زمینه شناختی-اجتماعی ارزیابی عملکرد، با رویکرد رفتار سازمانی، مبتنی بر شواهد، نظریه‌های بیشتری از رفتار سازمانی (برای مثال نظریه برابری) در ارتباط با نظام ارزیابی عملکرد و انگیزش در کارکنان مورد مطالعه قرار گیرند. ۲. پژوهش‌های آتی، به‌جای تمرکز بر مفهوم صرف و مجرد "عملکرد"، طبق تعاریف معتبر، بر اجزای مفهوم عملکرد (شامل توانایی، انگیزش و محیط) تمرکز و توجه نمایند. ۳. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های ارزیابی عملکرد، به مفهوم سیستمی، دستگاهی و مراوده‌ای "ارزیابی عملکرد کارکنان" توجه نموده و از همین منظر، ارکان نظام ارزیابی عملکرد را (اعم از ارزیاب، ارزیابی‌شونده، شاخص، روش و هدف ارزیابی) به‌طور هم‌زمان، مورد مطالعه قرار دهند.

پیشنهادهای اجرایی: ۱. پیشنهاد می‌شود مضمون سقف امتیازی باز، به عنوان یکی از مضامین بدیع پژوهش، در مرحله اجرای نظام ارزیابی، توسط سازمان‌ها، مورد توجه قرار گیرد. محدودیت سقف امتیازی، در نظام‌های ارزیابی عملکرد (برای مثال سقف امتیازی ۱۰۰ در اغلب سازمان‌ها) از عوامل مهم، در عدم امکان ایجاد تمایز عملکردی، میان کارکنان فعال و غیرفعال، محسوب می‌شود و پیامدهای منفی متعددی، دارد که در این پژوهش، به تفصیل تشریح و تبیین شده است. ۲. ایجاد ارتباط قوی، میان نتایج ارزیابی و نظام پاداش و ارتقاء، ضرورتی است که باید به آن بیش از پیش، توجه نمود. پیشنهاد می‌شود بر اساس مفاهیم و مضامین مستخرج از این پژوهش، نظام پاداش و ارتقاء، در انحصار نظام ارزیابی عملکرد کارکنان، قرار گیرد و در این خصوص، با دریافت وحدت

رویه به صورت یکپارچه عمل شود. ۳. پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها، به جای وظیفه‌گرایی صرف و اجبار، بر اساس مضامین "ارائه سبب رفتارها و پیامدها" و "امکان انتخاب پیامد"، با تنوع بخشی به رفتارهای قابل انتخاب و تنوع بخشی به انواع پاداش‌های مادی و معنوی قابل انتخاب، زمینه را، برای ایجاد انگیزه بیشتر و رشد و بلوغ کارکنان، فراهم نمایند. ۴. برای استفاده از نتایج این پژوهش، در سطح سازمان‌ها، پیشنهاد می‌شود از نیروهای متخصص و آموزش‌دیده، استفاده شود و با توجه به اهمیت موضوع ارزیابی عملکرد، برای جذب نیروهای متخصص و متعهد، جذابیت‌های شغلی، ایجاد شود. ۵. سازمان‌ها می‌توانند، با فرهنگ‌سازی، زمینه را برای به‌کارگیری رویکرد این پژوهش و انگیزش کارکنان، در بستر نظام ارزیابی عملکرد، فراهم نمایند. البته لازم به یادآوری است، اجرا و پیاده‌سازی موفق مفاهیم و مضامین این پژوهش، در گرو توجه هم‌زمان، به سایر ارکان نظام ارزیابی عملکرد کارکنان است. ارکان ارزیابی عملکرد، اعم از (ارزیاب، ارزیابی‌شونده، شاخص‌ها، روش‌ها و اهداف ارزیابی) در ارتباط متقابل و زنجیره‌ای هستند و عدم توجه هم‌زمان، به هر یک از این ارکان، باعث کاهش اثربخشی مضامین و اهداف مورد نظر خواهد شد (Alizadeh Tabar et al., 2025). بر همین اساس، پیشنهاد می‌شود، برای کاربست مفاهیم این پژوهش، به مقاله‌ای از همین نویسندگان با عنوان "ارائه مدل ارزیابی بهینه عملکرد کارکنان، به روش تحلیل مضمون بازتابی" رجوع شود.

محدودیت‌های پژوهش

همان‌گونه که عنوان شد این پژوهش، بر اساس چهارچوب شناختی-اجتماعی با رویکرد رفتار سازمانی، مبتنی بر شواهد، انجام شده است. یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش، محدودیت پیشینه داخلی در همگام بودن با پژوهش‌های بین‌المللی، به‌ویژه در خصوص زمینه اجتماعی ارزیابی عملکرد و جنبه‌های شناختی بود.

اظهاریه قدردانی

در پایان، کمال تقدیر و تشکر را از حمایت‌های معنوی سردبیر، داوران ناشناس و ویراستار علمی نشریه، "فرآیند مدیریت و توسعه" به عمل می‌آورد.

- Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K., Ollander-Krane, R., & Pulakos, E. D. (2016). Getting rid of performance ratings: Genius or folly? A debate. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 219-252. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.106>
- Afjahi, S. A. A., Hassanzadeh, Z., Faghihi, A., & Alam Tabriz, A. (2020). Analyzing the Role of key Behavioral Dimensions in Implementation of Employee Performance Management. *Management Studies in Development and Evolution*, 29(95), 9-46. (In Persian) <https://doi.org/10.22054/jmsd.2020.35366.2948>
- Afjahi, S. A. A. (2011). The Basic Philosophy & Theories of leadership and organizational behavior. Tehran: The Organization for Researching and Composing University Textbooks in the Islamic Sciences and the Humanities (SAMT). (In Persian)
- Aguinis, H. (2019). Performance Management For Dummies. Wiley. <https://books.google.com/books?id=0wqWDwAAQBAJ>
- Aguinis, H., & Pierce, C. A. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(1), 139-145. <https://doi.org/10.1002/job.493>
- Ajirlo, M. B., Pouramini, Z., Gheshlaghi, M. Y. G., & Azar, A. F. (2020). Identification and ranking performance evaluation components of Talents National Iranian Oil Company. *Strategic Studies in Petroleum and Energy Industry*, 11(44), 295-316. (In Persian) <https://www.magiran.com/paper/2129628>
- Alizadeh Tabar, H., Barani Bonab, S., Kheirandish, M. & Ataei, M. (2025). Presenting the optimal appraisal model of employees' performance by the reflective theme analysis method. *Journal of Development & Evolution Management*, 59(16), 17-29. (In Persian)
- Amabile, T. M. (2018). Creativity in context: Update to the social psychology of creativity. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429501234>
- Aref, H., seyedjavadin, s. r., pour ezzat, a. a., & Mohammad Elyasi, G. (2019). Performance Appraisal: the Arena for Confrontation of Meanings. *Public Organizations Management*, 7(3), 29-44. (In Persian) <https://doi.org/10.30473/ipom.2019.43482.3413>
- Armstrong, M. (2017). Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. Kogan Page.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2015). Work Engagement: A Handbook of

- Essential Theory and Research. Taylor & Francis Group.
- Bahrami, F., Azar, A., Andalib Ardakani, D., & Roofogarzadeh, M. (2022). Designing a social responsibility assessment model with a network data envelopment analysis approach (Case study: public hospitals in Yazd province). *Management and Development Process*, 35(3), 221-259. (In Persian) <https://doi.org/10.52547/jmdp.35.3.221>
- Blackman, D. A., Buick, F., O'Flynn, J., O'Donnell, M., & West, D. (2019). Managing expectations to create high performance government. *Review of Public Personnel Administration*, 39(2), 185-208. <https://doi.org/10.1177/0734371X17701544>
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2006). Performance and performance management. In (pp. 443-459): London: Sage. <https://doi.org/10.4135/9781848608054.n27>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). Thematic Analysis: A Practical Guide. SAGE Publications. <https://books.google.com/books?id=mToqEAAAQBAJ>
- Buchanan, D. A., & Huczynski, A. A. (2019). Organizational Behaviour. Pearson Education Australia. <https://books.google.com/books?id=Y6ilDwAAQBAJ>
- Cawley, B. D., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 615. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.4.615>
- Creswell, J. W., Clark, V. L. P., Gutmann, M. L., & Hanson, W. E. (2003). Advanced mixed. *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*, 209, 209-240.
- Culbert, S. A. (2010). Yes, everyone really does hate performance reviews. Wall Street Journal.
- DeNisi, A., & Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: A review, a proposed model, and new directions for future research. *Academy of Management Annals*, 8(1), 127-179. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873178>
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Ebadifard Azar, F., Arab, m., Badloo, M., & Rezaei, E. (2015). Examining the relationship between Payment based on new managerial approachfor hospital administration, Expectancy theory and job satisfaction in selected hospital staff of Tehran university of medical sciences in 2013 (Original Article). *Hospital*, 13(4), 123-132. (In persian) <http://jhosp.tums.ac.ir/article-1-5471-en.html>

- El Din, A. G. (2024). The Effectiveness of the Performance Management System in Measuring the Employees' Performance from the Perception of Public Schools' Teachers in the United Arab Emirates. In *Interdisciplinary Approaches for Educators' and Learners' Well-being: Transforming Education for Sustainable Development* (pp. 215-222). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-65215-8_17
- Fang, J. (2023). Application and Limitations of the Expectancy Theory in Organizations. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 54, 7-12. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/54/20230868>
- Ferris, G. R., Munyon, T. P., Basik, K., & Buckley, M. R. (2008). The performance evaluation context: Social, emotional, cognitive, political, and relationship components. *Human Resource Management Review*, 18(3), 146-163. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.006>
- Gelard, P., Naghavi, S., & Mohebbi, S. (2022). Designing the Performance Management Model for Employees in the National Aviation Industry. *Journal of Research in Human Resources Management*, 14(2), 155-181. (In persian) <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.82548002.1401.14.2.5.8>
- Golman, R., & Bhatia, S. (2012). Performance evaluation inflation and compression. *Accounting, Organizations and Society*, 37(8), 534-543. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.09.001>
- Hasankhani, M., Rahnavard, F., Taherpour, H., & Hamidi, N. (2019). A Structural Model for Employee Commitment in Iranian State Organizations. *Management and Development Process*, 32(2), 31-59. (In persian) <https://doi.org/10.29252/jmdp.32.2.31>
- Hassanpour, N., Shaemi Barzoki, A., Moshref Javadi, M. H., & Safari, A. (2022). Designing employee performance evaluation model in Isfahan municipality: an interorganizational experience. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(6), 2558-2581. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2020-0411>
- Hassanzadeh, Z., Afjahi, S. A., Faghihi, A., & Alam Tabriz, A. (2018). Desirable Behaviors of Managers and Leaders in Implementation of Employee Performance Management in Public Organizations. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 7(3), 113-148. (In persian) dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23221518.1397.7.3.5.3
- He, W., Li, S.-L., Feng, J., Zhang, G., & Sturman, M. C. (2021). When does pay for performance motivate employee helping behavior? The contextual influence of performance subjectivity. *Academy of management journal*, 64(1), 293-326. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.1408>
- Ikramullah, M., Khalil, A. A. K., Iqbal, M. Z., & Ul Hassan, F. S. (2023). Obliterating

- rating distortions: role of rater disposition and rating context. *Management Decision*, 61(1), 8-32. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2021-1060>
- Judge, T. A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 797. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.797>
- Keeney, S., Hasson, F., & McKenna, H. P. (2001). A critical review of the Delphi technique as a research methodology for nursing. *International journal of nursing studies*, 38(2), 195-200. [https://doi.org/10.1016/S0020-7489\(00\)00044-4](https://doi.org/10.1016/S0020-7489(00)00044-4) <https://doi.org/10.1177/0734371X14549673>
- Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of management*, 30(6), 881-905. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.005>
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach Fourteenth Edition*. Information Age Publishing. <https://books.google.com/books?id=59QeEAAAQBAJ>
- McKenna, S., Richardson, J., & Manroop, L. (2011). Alternative paradigms and the study and practice of performance management and evaluation. *Human Resource Management Review*, 21(2), 148-157. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.002>
- Miner, J. B. (2015). *Organizational Behavior*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315702001> <https://doi.org/10.4324/9781315702018> <https://doi.org/10.4324/9781315701981>
- Mohammadi, A., Vanaki, Z., & Mohammadi, A. (2012). Effect of implementation of motivational program based on "expectancy theory" by head nurses on patients' satisfaction. (In persian)
- Mohammadi, M., Khajavi, S., Tehrani, R., & Safari, H. (2022a). Optimal Model of Paying Rewards Generating According to Performance Measurement through Holding Companies Multi-Grounded Theory Approach. *Journal of Audit Science*, 22(2), 160-192. (In persian) <https://www.magiran.com/paper/2565096>
- Mohammadi, M., & Sharifzadeh, F. (2018). Designing a performance management model with a human resources development approach in the public sector. (In persian) <https://sid.ir/paper/255585/en>
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2024). *Organizational Behavior*. translated by Mehdi Alvani and Gholamreza Memarzadeh, Tehran: Morvarid Publication. (In Persian)
- Mueller-Hanson, R. (2021). Work performance management and assessment. In *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.25>
- Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it

- should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13-31. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>
- Naz, S., Iqbal, M. Z., Ikramullah, M., Raziq, M. M., & Khalid, S. (2024). Ratees' reactions to equal versus equitable performance outcomes: evidence from Pakistan and Japan. *International Journal of Emerging Markets*, 19(11), 4029-4048. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-08-2021-1182>
- Pashaeizad, H. (2008). A Glance to Delphi Method. *Journal of Peyk Noor (Humanities)*, 6(2), 63. (In persian) <https://www.magiran.com/paper/963473>
- Rehman, S., Sehar, S., & Afzal, M. (2019). Performance appraisal; Application of Victor Vroom expectancy theory. *Saudi Journal of Nursing and Health Care*, 2(12), 431-434. <https://doi.org/10.36348/sjnhc.2019.v02i12.008>
- Robbins, S. P. (2009), organizational behavior, translated by Ali, Parsaiyan and Mohammad Arabi, Therhan, Cultural Research Office. (In persian)
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior*. Prentice Hall. <https://books.google.com/books?id=Lf4bHAAACAAJ>
- Rusu, G., Avasilcai, S., & Hutu, C. (2016). Employee performance appraisal: A conceptual framework. *Annals of the University of Oradea. Fascicle of Management and Technological Engineering*, 2, 53-58. <https://doi.org/10.15660/AUOFMTE.2016-2.3230>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Sharifian, M., & sabokro, m. (2020). Pathology of Employee Performance Evaluation System with Qualitative Approach; Case Study: Yazd University. *Public Administration Perspective*, 11(3), 125-146. (In persian) <https://doi.org/10.48308/jpap.2020.96816>
- Smith, A. D., & Rupp, W. T. (2003). Knowledge workers: exploring the link among performance rating, pay and motivational aspects. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 107-124. <https://doi.org/10.1108/13673270310463662>
- Smith, L. L. (2017). The performance appraisal process: Best approaches to support organizational justice for employees. University of Maryland University College.
- 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. <https://doi.org/10.1108/17465640911002545>
- Suciu, L. E., Mortan, M., & Lazăr, L. (2013). Vroom's expectancy theory. An empirical study: Civil servant's performance appraisal influencing expectancy. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 9(39), 180-200.
- Widarto, I., & Anindita, R. (2018). Analysis of the effect of motivation, job

satisfaction, and organizational commitment on performance. *IARJSET*, 5(9), 21-29. <https://doi.org/10.17148/IARJSET.2018.594>

Zendehdel Nobari, B., Gholipour, A., Ebrahimi, E., & Shoja, A. (2021). Employee performance appraisal system development in the National Library and Archives of Iran (NLAI): Soft operational research approach. *Performance Measurement and Metrics*, 22(2), 117-136. <https://doi.org/10.1108/PMM-09-2020-0050>

نحوه ارجاع به مقاله:

علیزاده تبار، حمیدرضا؛ بارانی بناب، صمد؛ خیراندیش، مهدی، و عطایی، محمد (۱۴۰۴). مدیریت انگیزش کارکنان در چهارچوب نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر نظریه انتظار. *نشریه فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۸ (۲)، ۶۳-۲۹.

Alizadeh Tabar, H.R, Barani Bonab, S, Kheirandish, M. & Ataei, M. (2025). Management of Employee Motivation Within the Framework of Performance Appraisal System Based on Expectancy Theory. *Management and Development Process*, 38(2). 29-63.

DOI: [10.52547/jmdp.38.2.29](https://doi.org/10.52547/jmdp.38.2.29)

Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

