

## بررسی تأثیر معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی از دیدگاه کارکنان شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار

منوچهر انصاری<sup>۱</sup>، حسین رحمانی یوشانلوئی<sup>۲</sup>، محمود دانیالی ده حوض<sup>۳</sup>، ایوب مردانی<sup>۴</sup>

**چکیده:** به تازگی، درباره این موضوع که معیارهای غیرمالی برطرف کننده نواقص معیارهای مالی ارزیابی عملکرد هستند اتفاق نظر وجود دارد. بنابراین، معیارهای غیرمالی زمانی اثر بخش خواهند بود که نسبت به معیارهای مالی دارای اثرات متفاوتی باشند و این اثرات نسبت به معیارهای مالی، از درجه اهمیت بالایی برخوردار باشند. در این پژوهش که از نوع توصیفی از شاخه پیمایشی است، فرض می شود استفاده از معیارهای ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر می گذارد. این تأثیر زمانی به وجود می آید که کارکنان به مطلوبیت رویه های ارزیابی عملکرد و صداقت رؤسا اعتقاد داشته باشند. بر مبنای ۸۷ نمونه انتخابی به روش طبقه بندی، نتایج پژوهش مؤید این است که به کارگیری معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی تأثیر می گذارد و اثرات معیارهای غیرمالی بر رضایت شغلی تفاوت چندانی با به کارگیری معیارهای مالی نخواهد داشت.

**واژه های کلیدی:** معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد، مطلوبیت رویه های ارزیابی عملکرد، صداقت رؤسا، رضایت شغلی

۱. دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

۲. استاد مدعو دانشگاه آزاد اسلامی، واحد سلماس، باشگاه پژوهشگران جوان، سلماس، ایران

۳. مربی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه، ایران

۴. مربی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۹/۶/۷

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۸۹/۱۰/۱۵

نویسنده مسئول مقاله: منوچهر انصاری

Email: mansari@ut.ac.ir

## مقدمه

یکی از منابع ارزشمند هر سازمان "منابع انسانی" است. در صورتی رضایت شغلی منابع انسانی تأمین می‌شود که بین توقع و خواسته‌های آنها و پاداش‌های کاری‌شان سازگاری وجود داشته باشد. در همه جوامع، کار به معنای فعالیتی است که بیش از هر فعالیت دیگر بخش عمده زندگی بیشتر مردم را به خود اختصاص می‌دهد و به وسیله‌ی آن، انسان‌ها بقا و رفاه خویش را تأمین می‌کنند. همه جوامع دارای نوعی تقسیم کار ابتدایی بوده‌اند؛ اما با توسعه صنعت، "تقسیم کار" نسبت به آنچه در کلیه نظام‌های اقتصادی گذشته وجود داشته پیچیده‌تر شده است. امروزه، تقسیم کار به معنای تخصصی شدن وظیفه کاری است. صرف نظر از نوع شغل افراد، آنان به شغل‌شان احساساتی دارند و در برخی از وجوه حرفه خود دارای احساس مطلوب یا نامطلوب هستند و در زمینه آنچه انجام می‌دهند نظری کلی دارند [۳]. بیگانگی به کار و خشنودی شغلی، ابزار ارزیابی کار و شغل فرد هستند. در بررسی‌های اولیه، یکی از دلایل عمده نارضایتی از شغل، وجود کارهای خسته‌کننده و یکنواخت یا کارهای استرس‌زا بود؛ ولی طبق بررسی‌های بعدی، ممکن است کار خسته‌کننده و یکنواخت باشد و در عین حال، فرد را ارضا کند یا خشنودی شغلی در افراد دارای مشاغل پرتنش در بالاترین سطح باشد [۲].

بسیاری از مدیران در سازمان‌ها، با توجه به نتایج پژوهش‌های (۱۹۰۰-۱۹۴۰)، به طراحی مجدد مشاغل پرداخته مشاغل را از حالت تکراری و ساده به مشاغل غنی و پرمحتوا تغییر داده‌اند و برای کارکنان آزادی عمل، خودکنترلی و مسئولیت اداره شغل را فراهم کرده‌اند. از طرفی، یکی از روش‌های ایجاد انگیزش مدیران و کارکنان برای رهبری فعالیت‌ها در راستای دستیابی به هدف‌های سازمان، اندازه‌گیری عملکرد آنان است. این قبیل اندازه‌گیری‌ها را می‌توان مبنایی برای تشویق، ارتقا یا اهدای مزایای مالی به کار برد. برای مثال، برخی از واحدهای انتفاعی، بخشی از مزایای مالی مدیران ارشد را براساس سود واحدهای تحت مدیریت آنان تعیین و پرداخت می‌کنند. این ارزیابی‌ها به مدیران واحدهای مختلف کمک می‌کند به بالاترین سطح ممکن عملکرد در واحدهای تحت کنترل‌شان برسند. علاوه بر این، از این ارزیابی‌ها می‌توان در سنجش توجیه‌پذیری اقتصادی طرح‌ها و سرمایه‌گذاری‌ها نیز استفاده کرد [۴].

### اهمیت موضوع پژوهش

رضایت شغلی کارکنان تأثیر بسزایی بر خلق ارزش برای شرکت دارد و شناسایی عوامل پدیدآور رضایت شغلی کارکنان برای همه شرکت‌ها دارای اهمیت است. یکی از عواملی که بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارد نحوه‌ی ارزیابی عملکرد آنهاست؛ چون ارزیابی عملکرد، پاداش کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. براساس روش‌های سنتی ارزیابی عملکرد از معیارهای مالی استفاده می‌شود. این معیارها نقاط ضعف بسیاری دارند؛ اما اکنون، بسیاری از شرکت‌ها در سراسر دنیا برای پوشش نقاط ضعف معیارهای مالی ارزیابی عملکرد از معیارهای غیرمالی استفاده می‌کنند. با توجه به مطالب یاد شده، بررسی تأثیر معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی اهمیت زیادی دارد.

### تعریف مسئله

امروزه، صاحب‌نظران حوزه مدیریت و توسعه بر اهمیت و جایگاه مدل‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد، به‌عنوان یکی از شاخص‌های معتبر توسعه‌یافتگی جوامع و سازمان‌ها و نیز کلید حیاتی تحقق اهداف توسعه در ابعاد فردی و اجتماعی تأکید می‌کنند [۱]. پس، شایسته است که در زمینه‌ی ارزیابی عملکرد، مطالعات بیشتر و جامع‌تری شود. این موضوع زمانی اهمیت می‌یابد که مسئله بالا بردن عملکرد کارکنان و درک رابطه آن با رضایت شغلی مطرح می‌شود؛ از این رو، برای شناخت رابطه این دو متغیر سازمانی (رضایت شغلی و معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد) بررسی ارتباط ابعاد ارزیابی عملکرد با رضایت شغلی کارکنان مطرح می‌شود. بنابراین، سؤال اساسی‌ای که در شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار مطرح می‌شود این است که آیا بین ابعاد معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد با رضایت شغلی آنها رابطه وجود دارد؟

### اهداف پژوهش

اهداف اساسی این پژوهش به شرح زیر است:

۱. بررسی تأثیر معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی؛
۲. انگیزه و علاقه شخصی برای بررسی تأثیر معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی؛
۳. زمینه‌ی علمی و مستند برای انجام پژوهش‌های آتی.

### قلمرو مکانی و موضوعی

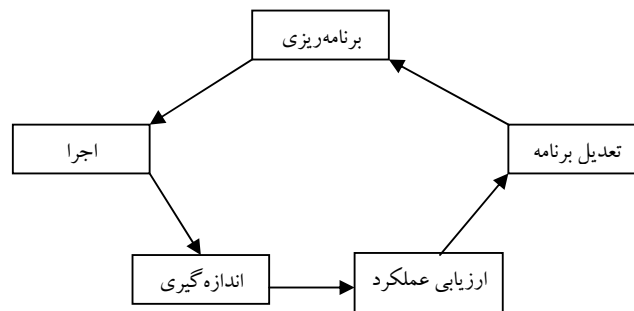
قلمرو مکانی پژوهش حاضر به شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار محدود می‌شود. قلمرو موضوعی پژوهش، بررسی تأثیر معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی از دیدگاه کارکنان شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار است.

### پیشینه‌ی پژوهش

به‌طور کلی، ویژگی‌های همه سازمان‌ها را می‌توان به صورت زیر خلاصه و طبقه‌بندی کرد:

- دارای اهداف از پیش تعیین‌شده هستند.
- برای رسیدن به اهداف‌شان برنامه‌ریزی شده‌اند.
- با محدودیت منابع روبه‌رو هستند.

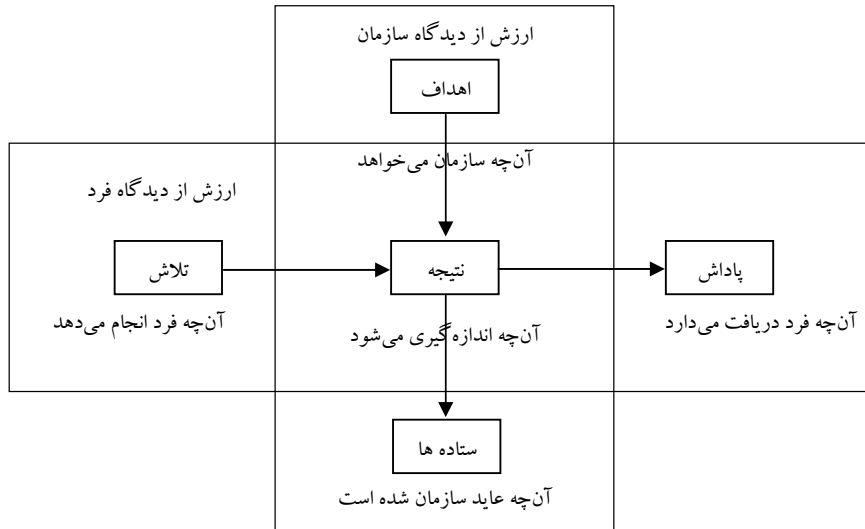
نقش و وظیفه‌ی اصلی مدیریت، استفاده بهینه از منابع برای رسیدن به اهداف موردنظر با اتکا به برنامه است. در چرخه برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل، نقش ارزیابی عملکرد بسیار مهم است. نمودار شماره (۱) جایگاه ارزیابی عملکرد را در چرخه برنامه‌ریزی و کنترل سازمان نشان می‌دهد.



نمودار ۱. جایگاه ارزیابی عملکرد در چرخه برنامه‌ریزی و کنترل

از آن‌جا که ارزیابی عملکرد بر پاداش کارکنان تأثیر می‌گذارد، نحوه‌ی ارزیابی عملکرد و معیارهای ارزیابی برای آنها بسیار مهم خواهد بود [۱۴]. هورن‌گرن و همکاران بیان می‌کنند که اندازه‌گیری عملکرد از دیدگاه سازمان و افراد دارای اهمیت است [۱۲]. از دیدگاه سازمان «هدف» عبارت است از آنچه سازمان می‌خواهد و «نتیجه» چیزی است که باید انجام شود؛ درحالی‌که از دیدگاه فرد «تلاش» چیزی است که فرد انجام می‌دهد؛ «نتیجه»،

حاصل تلاش اوست و آنچه انتظار دارد در قبال این تلاش دریافت کند، «پاداش» است. بنابراین، حلقه‌ی اتصال ارزش از دیدگاه فرد و سازمان «نتیجه یا عملکرد» خواهد بود. این موضوع در نمودار شماره (۲) تشریح شده است.



نمودار ۲. بررسی رابطه اهداف سازمان و اهداف کارکنان

اتفاق نظر عمومی درباره‌ی معیارهای غیرمالی این است که معیارهای غیرمالی تکمیل‌کننده نواقص معیارهای مالی هستند و محدودیت‌های معیارهای مالی را برطرف می‌کنند [۱۱][۱۳][۱۶][۲۱]. معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد مانند دیدگاه‌های مشتری‌مداری، فرآیندهای داخلی، آموزش و رشد یادگیری کارکنان، جزو اهداف بلندمدت هستند و منفعی دارند که به آینده تسری می‌یابند و اثر قابل ملاحظه‌ای بر زمان حال ندارند.

پژوهش‌های اندکی درباره‌ی معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد و ارتباط نسبی معیارهای مالی و غیرمالی انجام شده است؛ از این رو در این پژوهش آثار رفتاری استفاده از معیارهای ارزیابی عملکرد (بر مبنای معیارهای استفاده‌شده در پژوهش‌های هاپود و اوتلی بررسی می‌شود که عبارتند از:

۱. مطوبیت رویه‌های ارزیابی عملکرد از دیدگاه کارکنان (مطلوبیت رویه‌ها)؛

۲. اعتماد به صداقت رؤسا [۱۰][۲۳].

وجود اعتماد بین اعضای سازمان، فاکتور مهم در فرآیند ارزیابی عملکرد است؛ زیرا به افزایش ارتباط و تبادل اطلاعات میان کارکنان سازمان منجر می‌شود [۲۵]. در متون حسابداری مدیریت چندین مطالعه نشان‌دهنده آن است که بین ارزیابی عملکرد و اعتقاد کارکنان به رؤسا رابطه وجود دارد [۱۰][۱۷][۲۴][۲۶].

پژوهش‌های زیر نیز به نقل از خداد حسینی و همکاران و حاجی کریمی و همکاران، آمده است. حاجی کریمی به نقل از پل فلن و جیم براونی (۲۰۰۵) تکامل اندازه‌گیری عملکرد سازمانی را در چهار بخش توصیف کرد: توصیه‌ها، چارچوب‌ها، سیستم‌ها، و اندازه‌گیری عملکرد بین سازمانی [۲]. خوزه فلاویو گوئرا کوئلهو و مری (۲۰۰۳) روش‌شناسی جدیدی برای ارزیابی عملکرد ارائه و آن را با سیستم‌های مدیریت تلفیق کردند [۲]. باسی و بیتسی (۲۰۰۶) در پژوهشی که در زمینه‌ی مدیریت عملکرد با تمرکز بر تشریک مساعی انجام دادند، مدیریت عملکرد را از وجوه بین‌رشته‌ای بررسی کردند [۱]. سعد (۲۰۰۱) به این موضوع پرداخته است که چگونه می‌توان از اثربخشی اندازه‌گیری عملکرد واحدهای خدمات عمومی اطمینان حاصل کرد؛ چراکه مشکل سازمان‌های عمومی این است که خدمات به صورت مجزا ارائه می‌شود و هدف اصلی سود نیست، بلکه فراهم آوردن بهترین خدمات ممکن به عموم مردم است [۱].

در این پژوهش رابطه‌ی معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد با مطلوبیت رویه‌های ارزیابی عملکرد، اعتقاد به صداقت رؤسا و رضایت شغلی براساس مدل لاو و شولهین (۲۰۰۵) در شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار ایران بررسی می‌شود [۸].

#### مبانی نظری فرضیه‌های پژوهش

##### معیارهای ارزیابی عملکرد و رضایت شغلی

پذیرش ارزیابی متوازن به وسیله‌ی بیشتر سازمان‌ها، به این علت است که در این مدل برای ارزیابی عملکرد علاوه بر معیارهای مالی از معیارهای غیرمالی هم استفاده می‌شود. کاپلان و نورتن (۱۹۹۸) مطرح می‌کنند که سود سالانه برای ارزیابی عملکرد دارای مشکلات زیادی است و سایر معیارها مانند نوآوری محصولات، مدیریت تولید، رضایت کارکنان،

مهارت‌های کارکنان و مشتری‌مداری نسبت به سود سالانه، منابع آتی بهتری دارند و باعث ایجاد انگیزه در مدیران و کارکنان می‌شوند. از طرفی، سود سالانه نمی‌تواند کلیه فعالیت‌های اقتصادی شرکت را اندازه‌گیری کند [۱۵].

به اعتقاد کاپلان و نورتن معیارهای ارزیابی عملکرد چندگانه راهی برای دستیابی به موفقیت‌های آینده است [۱۵]. هوکو و همکاران بیان می‌کنند که به کارگیری سیستم ارزیابی عملکرد چندگانه، محرک فعالیت‌ها و کارهای مهم در سازمان است. بنابراین، معیارهای ارزیابی عملکرد چندگانه باعث ایجاد رضایت شغلی می‌شوند و پیامدهای رفتاری مثبت خواهند داشت [۱۱].

#### معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد و مطلوبیت فرآیند ارزیابی عملکرد

مطلوبیت فرآیند ارزیابی عملکرد عبارت است از مطلوب بودن همه‌ی فرآیندها و رویه‌های سازمانی که رؤسا برای ارزیابی عملکرد، بازخورد عملکرد و تعیین پاداش کارکنان استفاده می‌کنند؛ مانند ارتقا و افزایش [۱۸] [۲۲].

معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد، به احتمال زیاد، از دیدگاه کارکنان، دارای مطلوبیت خواهند بود. گستره و تنوع معیارهای غیرمالی ارزیابی با توجه به محیط عملیاتی کارکنان، متفاوت است. از آنجا که معیارهای غیرمالی گستره وسیعی از عملکرد و دستاوردهای کارکنان را پوشش می‌دهد، برای آنان دارای اهمیت زیادی است و ارزیابی براساس این معیارها، برای آنان بسیار مطلوب خواهد بود.

#### مطلوبیت رویه‌ها و رضایت شغلی

در متون مختلف قانونی، سیاسی، مدیریت و حسابداری به این نکته اشاره می‌شود که مطلوبیت رویه‌ها، نگرش و رفتار مردم را تحت تأثیر قرار می‌دهد [۲۲]. تانگ و سارفید به این نکته اشاره می‌کنند که اگر مدیران وظایف خود را در قبال کارکنان به صورت مطلوب و منصفانه انجام دهند و براساس عملکردشان آنها را تشویق کنند (بدون در نظر گرفتن نظرات شخصی)، آن‌گاه کارکنان نظر مثبتی به مطلوبیت رویه‌های ارزیابی عملکرد خواهند داشت که این موضوع باعث رضایت شغلی، تعهد سازمانی و مسئولیت‌پذیری آنان می‌شود [۲۷].

مطالعات لیساک و الکساندر و رادرمن به این نتیجه رسید که مطلوبیت رویه‌های ارزیابی عملکرد، رضایت شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد [۵] [۱۹]. برکر و سیگل بیان می‌کنند که تأثیر مطلوبیت رویه‌های ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی توجیه‌پذیر است [۷]:

۱. تئوری نفع شخصی: براساس این تئوری کارکنان رویه‌های مطلوب را ترجیح می‌دهند؛ زیرا آنان انگیزه کافی برای دیدن نتایج کارهای کوتاه‌مدت و بلندمدت خود دارند.
۲. مدل ارزشیابی گروهی [۱۸]: این مدل بیان می‌کند که کارکنان رویه‌های مطلوب را ترجیح می‌دهند؛ زیرا آنان کار گروهی را تنها برای مسائل اقتصادی انجام نمی‌دهند؛ بلکه مسائل اجتماعی و فیزیولوژیکی نیز برای آنها اهمیت دارد.

#### معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد و اعتقاد به صداقت رؤسا

هاپود وجود صداقت را مفهوم‌سازی کرده و بیان می‌کند که صداقت یکی از موارد مهم ارتباط کارکنان با رؤسا است [۱۰]. اوتلی و راس به همان شکل، صداقت و اعتماد درونی اشخاص را مفهوم‌سازی کرده و بیان می‌کنند که احساس صداقت می‌باید بین همه سلسله مراتب سازمانی وجود داشته باشد [۲۳] [۲۶].

ویتنر و همکاران استدلال می‌کنند که سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش می‌تواند باعث اعتماد کارکنان به رؤسا شود [۲۸]. زند بیان می‌کند که اگر سیستم پاداش سازمان بر مبنای کارهای گروهی و مشارکتی باشد باعث افزایش اعتماد به صداقت رؤسا می‌شود [۲۹]. اگر ارزیابی عملکرد بر مبنای معیارهای چندگانه غیرمالی باشد منجر به افزایش اعتماد کارکنان به صداقت رؤسا می‌شود. درحالی‌که ممکن است برخی از معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان (مانند معیارهای مالی) باعث نارضایتی شوند؛ شاخص‌هایی مانند مشتری‌مداری، نوآوری و گسترش تولید باعث رضایت‌مندی آنان می‌شوند. هاپود و اتلی نیز دریافتند که معیارهای ارزیابی عملکرد غیرمالی منجر به اعتماد کارکنان به رؤسا می‌شود. بنابراین، بین استفاده از معیارهای غیرمالی عملکرد و اعتماد کارکنان به رؤسا رابطه‌ای مثبت وجود دارد [۱۰] [۲۴].

#### اعتماد به صداقت رؤسا و رضایت شغلی

رفتار خوشبینانه می‌تواند باعث بهبود کیفیت تصمیم‌گیری شود و اعتماد بین اعضای مختلف سازمان به بهبود عملکرد و حل مشکلات منجر شود. اگر کارکنان به صداقت رؤسا اعتماد داشته باشند، ارزیابی عملکرد موجب افزایش رضایت شغلی می‌شود [۲۶]. بنابراین،



می‌توان نتیجه گرفت که بین معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد و رضایت شغلی، به‌واسطه‌ی اعتماد کارکنان به رؤسا، ارتباط وجود دارد.

#### مطلوبیت رویه‌های ارزیابی عملکرد و اطمینان به صداقت رؤسا

براساس دلایل تئوریک و شواهد تجربی، بین درک مطلوبیت رویه‌های ارزیابی عملکرد و اعتماد کارکنان به صداقت رؤسا رابطه‌ای مثبت وجود دارد [۷]. ویتنر و همکاران چنین استدلال می‌کنند که یکی از ویژگی‌های رؤسا داشتن رفتار قابل‌عتماد و خیرخواهانه‌ای است که در آن به نیازها و علایق کارکنان توجه شود. مدیری که از رویه‌های نامطلوب استفاده می‌کند به‌طور مسلم، رفتار خیرخواهانه‌ای نخواهد داشت و کارکنان به صداقت او اعتماد نمی‌کنند [۲۸]. الکساندر و رودرمن (۱۹۸۷) به‌صورت تجربی دریافتند که رویه‌های مطلوب، به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای، بر ارزش رؤسا و صداقت مدیریتی‌شان تأثیر می‌گذارند [۱].

#### سنجش عملکرد به وسیله معیارهای مالی

براساس بحث‌های بالا، معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد، به‌واسطه‌ی مطلوبیت رویه‌های ارزیابی و اعتماد کارکنان به صداقت رؤسا منجر به رضایت شغلی می‌شوند. برخی پژوهشگران (هاپود؛ راس) استدلال می‌کنند که این بدان معنی نیست که معیارهای مالی دارای نتایج معکوس خواهد بود بلکه ممکن است معیارهای مالی سودمند باشند؛ زیرا نسبت به معیارهای غیرمالی عینیت و اتکای بیشتری دارند [۱۰] [۲۶].

به نظر راس معیارهای حسابداری ممکن است موجب نتایج رفتاری مطلوب‌تری شوند؛ زیرا ماهیت معیارهای استفاده‌شده در سبک ارزیابی عملکرد غیرمالی به‌گونه‌ای است که امکان دارد متأثر از تبعیض‌ها و ویژگی‌های ذهنی و شخصی مدیران باشند؛ در صورتی که اطلاعات حسابداری دارای قابلیت اثبات و عینیت هستند و همواره ممکن است مدیران نسبت به معیارهای ذهنی ارزیابی عملکرد شک و تردید داشته باشند [۲۶].

هاپود مطالعه‌ای درباره‌ی استفاده از معیارهای مالی ارزیابی عملکرد و نگرش کارکنان به رضایت شغلی انجام داد. براساس نتایج پژوهش هاپود معیارهای مالی می‌توانند به رفتارهای مطلوب کارکنان منجر شوند؛ زیرا این معیارها دارای عینیت هستند و عدم اطمینان در آنها کاهش می‌یابد و برای تشریح و تأیید یافته‌های خود به روش مسئولیت‌پذیری بودجه‌ای (حسابداری سنجش مسئولیت) اشاره کرد. حسابداری سنجش مسئولیت به نوعی

سیستم حسابداری اطلاق می‌شود که عملکرد سازمانی را طبق خطوط مسئولیت، برنامه‌ریزی، اندازه‌گیری و ارزیابی می‌کند و درآمدها و هزینه‌ها بر مبنای مراکز مسئولیت جمع‌آوری و گزارش می‌شود [۱۰].

کاپلان و اتکینسون معتقدند معیارهای مالی جزو ابزار مهم و متداول حسابداری مدیریت هستند و تمرکز این معیارها بر عواملی است که بیشترین تأثیر را بر سود شرکت دارند [۱۴]. آنها استفاده از معیارهای مالی را به دو صورت حمایت می‌کنند:

۱. معیارهای مالی در ارتباط با اهداف سازمان هستند (مانند سود شرکت).
۲. معیارهای مالی بر اساس فعالیت‌های سودآوری، نقدینگی و عملیاتی طبقه‌بندی می‌شوند و هر معیار، فعالیت بخش خاصی از سازمان را ارزیابی می‌کند.

#### مقایسه اهمیت نسبی معیارهای مالی و غیرمالی

در حالی که حمایت‌های زیادی از معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد می‌شود، هیچ تأکیدی بر استفاده نکردن از معیارهای مالی وجود ندارد. کاپلان و اتکینسون بیان می‌کنند که کنترل‌های مالی (کنترل‌های سازمانی از طریق معیارهای مالی انجام می‌شود) یکی از ابزار بسیار مهم مدیریت است؛ زیرا ماهیت معیارهای مالی به گونه‌ای است که با اهداف اصلی و اولیه سازمان (مانند سودآوری) در ارتباط هستند. بنابراین، سازمان‌ها نباید معیارهای مالی و غیرمالی را به تنهایی، استفاده کنند؛ بلکه، باید ترکیبی از معیارهای مالی و غیرمالی را برای طراحی، کنترل و ارزیابی عملکردشان به کار گیرند [۱۴]. بر اساس مدل ارزیابی متوازن، کاپلان و نورتن از معیارهای مالی و چندین معیار غیرمالی استفاده کرده‌اند [۱۵].

همچنین سازمان‌هایی که از معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد استفاده می‌کنند به احتمال زیاد، با این سؤال مواجه می‌شوند که اهمیت نسبی کدام یک از معیارها بیشتر است. در ارزیابی متوازن هر یک از معیارهای مالی و غیرمالی وزن یا امتیاز خاصی دارد و جایگاه هر یک از معیارها با توجه به اهمیت آنها مشخص است.

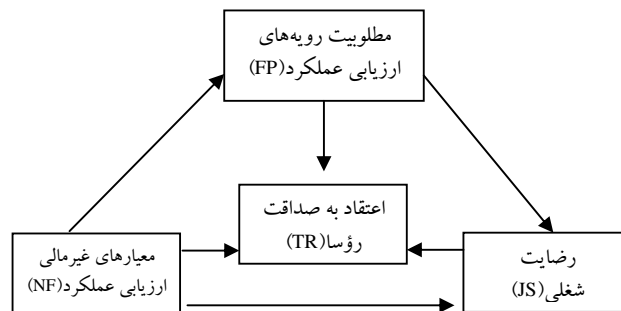
در این پژوهش اهمیت نسبی معیارهای مالی و غیرمالی در ارتباط با میزان تأثیر آنها بر رضایت شغلی بررسی می‌شود. هر کدام که به رضایت شغلی بیشتری منجر شوند از اهمیت بیشتری برخوردار خواهند بود؛ چون ماهیت و ویژگی‌های معیارهای مالی و غیرمالی

متفاوت است. ترکیب‌های مختلف معیارهای مالی و غیرمالی، موجب آثار رفتاری متفاوتی در کارکنان می‌شوند.

### فرضیه‌های پژوهش

برای بررسی تأثیر معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی فرضیه‌های زیر تدوین شده است:

۱. اگر کارکنان به مطلوبیت رویه‌های ارزیابی عملکرد اطمینان داشته باشند، معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد منجر به رضایت شغلی می‌شوند.
۲. اگر کارکنان به صداقت رؤسا اطمینان داشته باشند، معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد منجر به رضایت شغلی می‌شوند.
۳. اگر کارکنان به صداقت رؤسا اطمینان داشته باشند، رویه‌های مطلوب ارزیابی عملکرد منجر به رضایت شغلی می‌شوند.
۴. اگر کارکنان به مطلوبیت رویه‌های ارزیابی عملکرد اطمینان داشته باشند، معیارهای مالی ارزیابی عملکرد منجر به رضایت شغلی می‌شوند.
۵. اگر کارکنان به صداقت رؤسا اعتماد داشته باشند، معیارهای مالی ارزیابی عملکرد منجر به رضایت شغلی می‌شوند.
۶. اگر کارکنان به مطلوبیت رویه‌های ارزیابی عملکرد و صداقت رؤسا اطمینان داشته باشند، معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد بیشتر از معیارهای مالی بر رضایت شغلی تأثیر می‌گذارند.



نمودار ۳. مدل مفهومی با اقتباس از (Lou & Sholihin, 2005)

### روش‌شناسی پژوهش

روش این پژوهش از نظر گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی است. از سوی دیگر، این پژوهش یک پژوهش کاربردی است. با توجه به این که هدف این پژوهش بررسی تأثیر معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی کارکنان شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار است؛ جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار است. براساس اطلاعات آمارنامه‌های بورس اوراق بهادار تعداد شرکت‌های بورس در سال ۱۳۸۸، ۳۴۷ شرکت بوده که در پانزده صنعت دسته‌بندی شده‌اند (جدول شماره (۱)).

ردیف	نوع صنعت	تعداد جامعه	ردیف	نوع صنعت	تعداد جامعه
۱	دارویی	۲۲	۹	قند	۱۷
۲	سیمان	۱۹	۱۰	لوازم خانگی	۲۰
۳	چوب	۱۶	۱۱	ماشین‌آلات و تجهیزات	۱۸
۴	شیمیایی و نفت	۳۲	۱۲	معدن و محصولات کانی و فلزی	۳۳
۵	تجهیزات برقی	۱۱	۱۳	نساجی	۲۸
۶	غذایی	۲۷	۱۴	وسایل نقلیه موتوری	۲۵
۷	فلزات	۲۹	۱۵	سرمایه‌گذاری	۳۵
۸	لاستیک و پلاستیک	۱۵	۱۶	جمع	۳۴۷

به دلیل ناهمگن بودن شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار، جامعه آماری بایستی طبقه‌بندی شود و برای این که نمونه آماری نماینده‌ی جامعه باشد از روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی استفاده شده است.

### حجم نمونه و روش تعیین آن

به دلیل این که جامعه آماری ما یک جامعه محدود است و نمونه‌گیری از نوع بدون-جایگذاری است؛ در این پژوهش از فرمول کوکران برای تعیین حجم نمونه استفاده شده است. البته، قبل از استفاده از فرمول فوق باید  $\sigma^2 X$  محاسبه شود. از آن‌جا که انحراف معیار جامعه نامعلوم است ابتدا، یک نمونه مقدماتی شامل بیست شرکت را انتخاب و انحراف معیار آن را به دست آورده و در فرمول حجم نمونه قرار دادیم؛ سطح خطا نیز ۵٪

در نظر گرفته شده است. بر اساس  $\alpha_x = 0/3571$  و سطح خطای  $a = 5\%$  و  $N = 347$  حجم نمونه به شرح زیر تعیین شد.

$$n = \frac{347(1/96)^2 (0/291)^2}{(0/05)^2 (347 - 1) + (1/96)^2 (0/291)^2} = 95$$

در نهایت، تعداد حجم نمونه، ۹۵ شرکت تعیین شد و براساس نسبت شرکت‌های هر صنعت به کل شرکت‌ها، سهم هر صنعت از نمونه‌ی فوق تعیین و شرکت‌های مورد پژوهش به تصادف، انتخاب شدند. چگونگی توزیع جامعه‌ی آماری پژوهش و توزیع نمونه انتخاب‌شده براساس هر یک از گروه‌های صنایع در جدول شماره (۱) ارائه شده است.

#### ابزار پژوهش

برای جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز پژوهش از پرسشنامه و مصاحبه استفاده شده است. پرسشنامه پژوهش شامل بیست سؤال با مقیاس لیکرت پنج‌گزینه‌ای است که در سه مرحله به شرح زیر جمع‌آوری شد.

در مرحله‌ی اول، تعداد ۹۵ پرسشنامه برای کارکنان شرکت‌های نمونه فرستاده شد که از این تعداد، ۵۴ پرسشنامه تکمیل و برگشت داده شد. در نتیجه دوباره، پرسشنامه برای ۴۱ شرکت ارسال شد. در مرحله‌ی دوم، پرسشنامه‌های ۲۸ شرکت دریافت شد. بار سوم، برای سیزده شرکت پرسشنامه فرستاده شد که در این مرحله نیز پرسشنامه‌های پنج شرکت دریافت گردید. در نهایت، تعداد هشت شرکت پرسشنامه را تکمیل نکردند. از میان پرسشنامه‌های دریافتی هم تعداد دو پرسشنامه به علت ناقص بودن قابل استفاده نبود. بنابراین، به‌طور کلی از پرسشنامه ۸۷ شرکت به‌عنوان داده‌های پژوهش استفاده شد (جدول شماره (۲)).

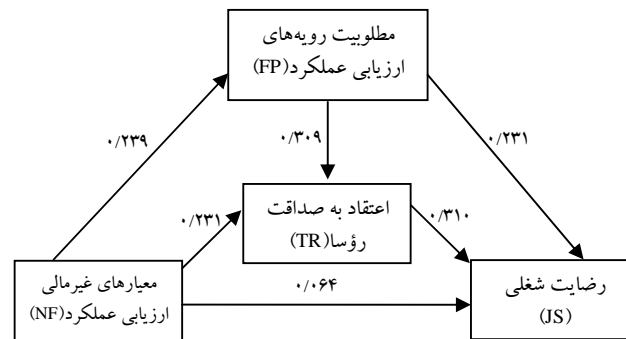
جدول ۲. آمار پرسشنامه‌های ارسالی و دریافتی

شرح	تعداد ارسالی	تعداد دریافتی	تعداد دریافت‌نشده
مرحله اول	۹۵	۵۴	۴۱
مرحله دوم	۴۱	۲۸	۱۳
مرحله سوم	۱۳	۵	۸

### روایی و پایایی

برای تعیین روایی پرسشنامه ابتدا پرسشنامه بین استادان و خبرگان توزیع شد که روایی آن از طریق اعتبار محتوایی - صوری تأیید شد. همچنین برای تعیین پایایی از روش آزمون مجدد استفاده شد؛ به عبارت دیگر، بین اعضای نمونه مقدماتی دوبار پرسشنامه در زمان‌های متفاوت توزیع و از مقایسه نتایج آن مشخص شد که انحراف قابل ملاحظه‌ای وجود ندارد. همچنین با استفاده از نرم‌افزار SPSS با توجه به نمونه مقدماتی، میزان آلفای کرونباخ  $0.90/0.06$  به دست آمد که به پایایی بالای ابزار پژوهش (پرسشنامه) اشاره دارد.

### یافته‌های پژوهش



نمودار ۴. ضرایب همبستگی (مدل معیارهای غیرمالی)

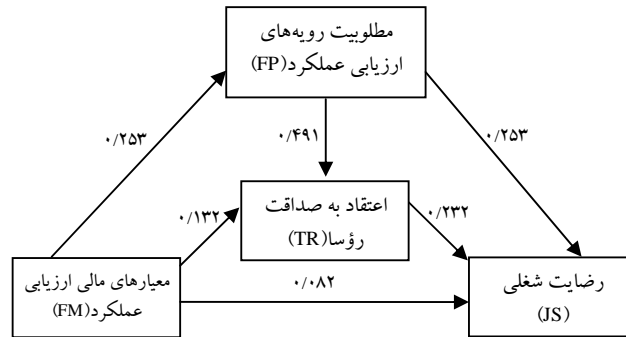
جدول شماره (۳) و نمودار شماره (۴) ضرایب همبستگی‌های مختلف بین متغیرهای پژوهش را در مدل معیارهای غیرمالی نشان می‌دهد.

جدول ۳. ضرایب همبستگی مدل معیارهای غیرمالی				
مسیرهای مرتبط	همبستگی مشاهده شده	تأثیر مستقیم	تأثیر غیرمستقیم	تأثیر ظاهری
معیارهای غیرمالی / مطلوبیت رویه‌ها	۰/۲۳۹	۰/۲۳۹	-	-
معیارهای غیرمالی / اعتماد به رؤسا	۰/۳۳۸	۰/۲۳۱	۰/۱۰۷	-
مطلوبیت رویه‌ها / اعتماد به رؤسا	۰/۳۶۴	۰/۳۰۹	-	۰/۰۶۵
معیارهای غیرمالی / رضایت شغلی	۰/۲۱۲	۰/۰۶۴	۰/۱۴۸	-
اعتماد به صداقت رؤسا / رضایت شغلی	۰/۴۲۱	۰/۳۱۰	۰/۰۹۰	۰/۰۲۱
	۰/۴۰۸	۰/۲۳۱	-	۰/۱۵۱

نتایج پژوهش نشان می‌دهد، بین معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد و رضایت شغلی رابطه وجود دارد (1-tailed,  $P < 0/022$ ,  $est = 0/225$ ). فرضیه اول و دوم پژوهش مربوط به معیارهای غیرمالی هستند. فرضیه اول، رابطه‌ی معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد و رضایت شغلی را به واسطه‌ی مطلوبیت رویه‌های ارزیابی عملکرد بیان می‌کند. فرضیه دوم، رابطه‌ی معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد و رضایت شغلی را به واسطه‌ی اعتماد و صداقت رؤسا بیان می‌کند. برای آزمون فرضیه‌های یادشده، محاسبات انجام شده در جدول شماره (۴) به شرح زیر استفاده شده است.

جدول ۴. محاسبات آزمون فرض معیارهای غیرمالی			
۰/۰۷۲	۰/۲۴۹×۰/۲۹۲	NF – FP – JS	مسیر اول
۰/۰۲۶	۰/۲۴۹×۰/۴۲۵×۰/۲۴۶	NF-FP-TR-JS	مسیر دوم
۰/۰۴۲	۰/۱۷۲×۰/۲۴۶	NF-TR- JS	مسیر سوم
۰/۱۴			تأثیر غیر مستقیم

این نتایج نشان می‌دهد، بین معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد و رضایت شغلی دو نوع رابطه وجود دارد (رابطه مستقیم و غیرمستقیم). رابطه‌ی مستقیم معادل ۰/۰۶۴ (مطابق نمودار شماره (۴)) و غیرمستقیم معادل ۰/۱۴ است. سهم مطلوب رویه‌های ارزیابی عملکرد در رابطه‌ی غیرمستقیم ۰/۰۷۲ و سهم اعتماد به صداقت رؤسا (۰/۰۶۸ = ۰/۰۴۲ + ۰/۰۲۶) است. از آن‌جا که مقادیر یادشده از ۰/۰۵ بیشتر است؛ براساس معیار بارتول (۱۹۸۳) این رابطه معنادار است و براساس این نتایج فرضیه‌های اول و دوم تأیید می‌شوند. نمودار شماره (۴) نشان می‌دهد که تأثیر مطلوبیت رویه‌های ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی به واسطه اعتماد به صداقت رؤسا (۰/۰۹۶ = ۰/۳۱۰ × ۰/۳۰۹) است. با توجه به میزان آزمون معناداری، فرضیه سوم تأیید می‌شود.



نمودار ۵. ضرایب همبستگی (مدل معیارهای مالی)

### آزمون فرضیه چهارم و پنجم

فرضیه چهارم و پنجم مانند فرضیه‌های اول و دوم مربوط به معیارهای مالی عملکرد هستند.

جدول ۵. ضرایب همبستگی مدل معیارهای مالی

مسیرهای مرتبط	همبستگی مشاهده شده	تأثیر مستقیم	تأثیر غیرمستقیم	تأثیر ظاهری
معیارهای مالی / مطلوبیت رویه‌ها	۰/۲۵۳	۰/۲۵۳	-	-
معیارهای مالی / اعتماد به رؤسا	۰/۲۴۷	۰/۱۳۲	۰/۱۱۵	-
مطلوبیت رویه‌ها / اعتماد به رؤسا	۰/۵۳۲	۰/۴۹۱	-	۰/۰۴۱
معیارهای مالی / رضایت شغلی	۰/۱۰۳	۰/۰۸۲	۰/۱۲۱	-
مطلوبیت رویه‌ها / رضایت شغلی	۰/۳۹۹	۰/۲۵۳	۰/۱۲۳	۰/۰۲۳
اعتماد به رؤسا / رضایت شغلی	۰/۳۸۵	۰/۲۳۲	-	۰/۱۵۳

نتایج نشان می‌دهد، بین معیارهای مالی ارزیابی عملکرد و رضایت شغلی رابطه وجود دارد (est=۰/۲۱۳, P<۰/۰۲۳, 1-tailed). براساس ضرایب تعیین شده در نمودار شماره (۵) محاسبات به شرح زیر است:

جدول ۶. محاسبات آزمون فرض معیارهای مالی

مسیر	محاسبات	نتیجه
مسیر اول	۰/۲۵۳×۰/۲۵۳	FM – FP – JS
مسیر دوم	۰/۲۵۳×۰/۴۹۱×۰/۲۳۲	FM-FP-TR-JS
مسیر سوم	۰/۱۳۲×۰/۲۳۲	FM-TR- JS
تأثیر غیرمستقیم	۰/۱۱۷	



نتایج نشان می‌دهد، بین معیارهای مالی ارزیابی عملکرد و رضایت شغلی دو نوع رابطه وجود دارد (به صورت مستقیم و غیرمستقیم). رابطه‌ی مستقیم معادل  $0/082$  (مطابق نمودار (۵)) و غیرمستقیم معادل  $0/117$  است. سهم مطلوب رویه‌های ارزیابی عملکرد در رابطه‌ی غیرمستقیم  $0/058$  و سهم اعتماد به صداقت رؤسا  $0/0589$  ( $0/0289 + 0/030 = 0/0589$ ) است. از آنجا که مقادیر یادشده از  $0/05$  بیشتر است؛ براساس معیار بارتول (۱۹۸۳) این رابطه معنادار است و فرضیه‌های چهارم و پنجم تأیید می‌شوند.

#### آزمون فرضیه ششم

برای تجزیه و تحلیل این فرضیه می‌توان از مقایسه نسبی معیارهای مالی و غیرمالی استفاده کرد که از نتایج فرضیه‌های قبل به دست آمده‌اند. ضرایب ارائه شده در جدول شماره (۷) از تقسیم میانگین معیارهای مالی (NF/F) برای هر ضریب محاسبه شده است. بر اساس ضرایب تعیین شده در نمودار شماره (۴) محاسبات به شرح زیر هستند:

جدول ۷. محاسبات مقایسه نسبی معیارهای مالی و غیرمالی			
مسیر اول	NF/F - FP - JS	$0/032 \times 0/289$	$0/009$
مسیر دوم	NF/F - FP - TR - JS	$0/031 \times 0/372 \times 0/198$	$0/002$
مسیر سوم	NF/F - TR - JS	$0/034 \times 0/241$	$0/008$
تأثیر غیرمستقیم			$0/019$

چون ضریب به دست آمده از محاسبات جدول شماره (۷)،  $0/019$  بوده و از  $0/05$  کمتر است می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه ششم رد می‌شود؛ یعنی اگر کارکنان به مطلوبیت رویه‌ها و صداقت رؤسا اعتماد داشته باشند معیارهای غیرمالی بیشتر از معیارهای مالی رضایت شغلی را تحت تأثیر قرار نمی‌دهند.

#### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به بررسی نتایج، استفاده از معیارهای ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارد. این تأثیر زمانی به وجود می‌آید که کارکنان به مطلوبیت رویه‌های ارزیابی عملکرد و صداقت رؤسا اعتقاد داشته باشند.

نتایج پژوهش مؤید آن است که به کارگیری معیارهای مالی و غیرمالی ارزیابی عملکرد رضایت شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند و اثرات معیارهای غیرمالی بر رضایت شغلی تفاوت چندانی با به کارگیری معیارهای مالی نخواهد داشت.

بین معیارهای غیرمالی ارزیابی عملکرد و رضایت شغلی دو نوع رابطه (مستقیم و غیرمستقیم) وجود دارد؛ از این رو بر اساس معیار بارتول، این رابطه معنادار است و براساس این نتایج فرضیه‌های اول و دوم تأیید می‌شود [۶].

همچنین تأثیر مطلوبیت رویه‌های ارزیابی عملکرد بر رضایت شغلی به واسطه اعتماد به صداقت رؤسا معنادار بوده (بارتول) و فرضیه سوم تأیید می‌شود [۶]. نتایج نشان می‌دهد، بین معیارهای مالی ارزیابی عملکرد و رضایت شغلی رابطه (رابطه مستقیم و غیرمستقیم) وجود دارد. از آنجا که مقادیر نام برده از ۰/۰۵ بیشتر است، بر اساس معیار بارتول (۱۹۸۳) این رابطه معنادار بوده و فرضیه‌های چهارم و پنجم تأیید می‌شود. همچنین می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه ششم رد می‌شود: یعنی اگر کارکنان به مطلوبیت رویه‌ها و صداقت رؤسا اعتماد داشته باشند؛ معیارهای غیرمالی، بیشتر از معیارهای مالی، بر رضایت شغلی تأثیر نمی‌گذارند [۶].

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، به بررسی تأثیر معیارهای مالی و غیرمالی بر عملکرد کارکنان، سازمان و تعهد سازمانی پرداخته شود.

## منابع

۱. حاجی کریمی عباسعلی، پرهیزگار محمد مهدی. سازوکارهای مؤثر در طراحی و پیاده‌سازی نظام‌های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی در بانک‌های تجاری کشور. پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی ۱۳۸۶؛ ۷(۲۷): ۱۳-۴۲
۲. خداداد حسینی سیدحمید، فتحی سعید، الهی شعبان. طراحی الگوی تأثیر فناوری اطلاعات بر سنجش‌های عملکرد مالی با رویکرد فراتحلیل. بررسیهای حسابداری و حسابرسی ۱۳۸۵؛ ۱۳(۴۶): ۶۱-۸۳
۳. ستایش محمدحسین، باباجانی جعفر. تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد و بررسی قابلیت‌های سیستم حسابداری دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به منظور تحقق

پاسخ‌گویی مالی و عملیاتی. بررسی‌های حسابداری و حسابرسی ۱۳۸۶؛ ۱۴(۴۹): ۴۵-۶۶.

۴. پویان‌فر احمد، رضایی فرزین، صفابخش شهلا. بررسی رابطه معیارهای حسابداری و اقتصادی عملکرد با ارزش شرکت‌ها در صنایع سیمان و پتروشیمی بورس تهران.

بررسی‌های حسابداری و حسابرسی ۱۳۸۹؛ ۱۷(۶۱): ۷۱-۸۴.

5. Alexander M. The role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior. *Social Justice Research* 1987; 1: 117-198.
6. Bartol K.M. Turnover Among DP Personnel: a Causal Analysis. *Communications of the ACM* 1983; 26: 807-811.
7. Brockner J., Siegel P. Understanding the Interaction between Procedural and Distributive Justice: Role of Trust. In: Kramer, R.M., Tyler, T.R. (Eds), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. London: Sage Publications; 1996.
8. Chong M., Lau M. Financial and Nonfinancial Performance Measures. *The British Accounting Review* 2005; 37: 389-413.
9. Cohen J., Cohen P. *Applied Multiple Regression/correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, second ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates; 1983.
10. Hopwood A.G. Hopwood. An empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation. *Empirical Research in Accounting: Selected Studies. Journal of Accounting Research* 1972; 10: 156-182 (Supplement).
11. Hoque Z., James W. Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. *Journal of Management Accounting Research* 2000; 12: 1-16.
12. Hornqren C., FASTER G., Datar S. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 11 Prentice Hall, USA; 2002.
13. Ittner C.D., Larcker D.F. Are non Financial Measures Leading Indicator of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting Research* 1998; 36: 1-46.
14. Kaplan R. Atkinson A. *Advanced Management Accounting*. 3 Prentice-Hall: USA; 1998.
15. Kaplan R. Norton D. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management Systems. *Harvard Business Review* 1996; 75-85.

16. Kaplan R.S. The evolution of Management Accounting. *The Accounting Review* 1984; 390-814.
17. Lau C.M., Buckkland C. Budgeting-role of Trust and Participation: A Research Note. *Abacus* 2001; 37(3): 369-388.
18. Lind E.A., Tyler T.R. *The Social Psychology Of Procedural Justice*. Plenum Press: New York; 1988.
19. Lissak R.I. *Procedural Fairness: How Employees Evaluate Procedures*. Doctoral Dissertation. Champaign, University of Illinois; 1983.
20. Locke E.A., Latham G.P. *A Theory of Goal Setting and Taak Performance*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey; 1991.
21. Lynch R.L., Cross K.F. *Measure Up*. Blackwell Publishers: London U.K; 1991.
22. Mcfarlin D.B., Sweeney P.D. Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal* 1992; 35: 626-637.
23. Otley D., Pollanen R. Budgetary Criteria in Performance Evaluation: a Critical Appraisal Using New Evidence. *Accounting, Organizations and Society* 2000; 25: 483-496.
24. Otley D.t. Budget Use and Managerial Performance. *Journal of Accounting Research* 1978; 16: 12-148.
25. Read W.H. Upward Communication Industrial Hierarchies. *Human Relations* 1962; 3-15.
26. Ross A. Ross, Trust as a Moderator of the Effect of Performance Evaluation Style on Job Related Tension: A Research Note, *Accounting, Organizations and Society* 1994; 629-635.
27. Tang T.L., Sarfield-Baldwin L.J. Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment. *SAM Advanced Management Journal* 1996; 61: 25-31.
28. Whitener E. Brodt S. Kosgaard M. Werner J. Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review* 1998; 23: 513-530.
29. Zand D.E. *The leadership Triad: Knowledge, Trust, and Power*. Oxford University Press, New York; 1997.