

## Research Paper

# The Paradox of Rewards: Reconsidering Employee Satisfaction and Performance

Mohammad Etemadi\*<sup>1</sup> , Ehsan Chitsaz<sup>2</sup> , Faraz Ghodrati Zahed<sup>3</sup> 

<sup>1</sup> Department of Technology Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.

<sup>2</sup> Faculty of Entrepreneurship, Farshi Moghadam Street.

<sup>3</sup> Department of Corporate Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.



10.22080/SHRM.2024.4599

**Received:**

August 19, 2023

**Accepted:**

November 17, 2023

**Available online:**

April 5, 2024

**Keywords:**

idea creation, monetary reward, motivation, reward satisfaction, self-determination theory

## Abstract

This study examines the effect of successive monetary rewards on employee satisfaction using an experimental method with the participation of 109 ICT professionals in China. Participants took a computerized ideation test with random rewards. Data were collected using the post-test ideation process based on Gussman's business model and analyzed by SPSS using the mixed-model method. The research findings challenge the dominant literature in the area of motivation and satisfaction and show that monetary rewards increase satisfaction only in the first allocation, but even if they are continued, they do not increase satisfaction. Therefore, although paying a bonus in the first round, satisfaction is at its highest value in all groups, but in all subsequent periods, it decreases significantly, so that in all groups, satisfaction during and at the end of the period is lower than at the beginning of the period. Moreover, although the highest level of satisfaction was observed in the group receiving the highest reward, it did not lead to an improvement in ideation performance and an increase in idea quality. These results contrast with previous studies that report a positive relationship between rewards, motivation, satisfaction, and performance and question the effectiveness of monetary rewards in increasing employees' long-term motivation, satisfaction, and performance.

## Extended abstract

### 1. Introduction

A new dawn has broken in understanding employee satisfaction with this study, illuminating hitherto obscured facets of a familiar phenomenon - the impact of recurring monetary rewards on employees. Businesses worldwide, particularly in the buzzing ICT sector of China, grapple with the puzzle of employee satisfaction

\*Corresponding Author: Mohammad Etemadi

Address: Department of Technology Entrepreneurship,  
Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran,  
Iran

Email: [etemadi92@gmail.com](mailto:etemadi92@gmail.com)

Tel: 09132746501

and motivation; this research boldly ventures into a previously uncharted territory. The objective was to delve into the effect of successive monetary rewards on employees' motivation, satisfaction, and performance.

## 2. Research Methods

The methodology was meticulously crafted, reminiscent of a carefully constructed adventure. The 'adventurers' were 109 professionals from the ICT sector. The 'quest' was a computerized ideation test, wherein the 'treasure' - rewards - were sporadically distributed. Following the test, the adventurers' experiences, emotions, and performances were systematically recorded and analyzed, resulting in a riveting narrative that challenges and often contradicts conventional wisdom.

## 3. Results

Firstly, while the initial allocation of monetary rewards increases satisfaction, this rise was found to be fleeting. The first round of rewards acted like a gust of wind filling a ship's sails, propelling satisfaction to its peak. However, the wind waned in subsequent periods. This decrease in satisfaction was an unexpected revelation, starkly contrasting with the long-held belief that monetary rewards continuously motivate employees and enhance their satisfaction.

Secondly, despite observing the highest satisfaction levels in the group that received the most generous rewards, this heightened satisfaction did not translate into improved performance or superior ideation. This uncovers a surprising dichotomy between satisfaction and performance, indicating that increased satisfaction does not necessarily guarantee superior performance, challenging the prevalent assumption of a linear satisfaction-performance relationship.

The results also offer compelling insights into the role of intrinsic motivation in job satisfaction. Echoing the self-determination theory, the research suggests that while rewards might initially enhance motivation and satisfaction, they may reduce intrinsic motivation over time. This finding could explain why satisfaction peaked with the first allocation of rewards but gradually diminished despite further allocations.

The multi-dimensional relationship between reward allocation and satisfaction became increasingly apparent as the study progressed. The results, while aligning with the "overjustification effect" - an idea that while rewards can initially increase satisfaction, they might lead to a decrease over time - audaciously question theories such as the equity theory. This study unravels that increased rewards could lead to enhanced satisfaction, regardless of other factors.

The findings mirror the "ripple function," a physical phenomenon describing a wave that initially reaches towering heights but gradually diminishes over time. The results also align with the psychological Dunning-Kruger effect, which suggests that people with low abilities can overestimate their competence. As their capabilities rise, their confidence never reaches its original peak.

## 4. Conclusion

Based on the findings of this research, the tax administration can use the findings of this research to assess the factors affecting transformational leadership, interactive leadership, trust, personal identity, and creative self-efficacy. To promote and improve the innovation climate and creativity of employees, conditions and areas such as selecting, appointing, and employing managers and leaders with the characteristics of transformational and interactive leaders, increase the level of employee trust, give personal identity to employees, create a continuous and dynamic innovation climate and creativity, as well as the promotion of creative self-efficacy and creativity of employees.

This research presents a compelling case for reevaluating performance measurement criteria within organizations. While increased satisfaction might be a natural objective, it does not necessarily result in improved performance. Therefore, organizations must consider assessing their efficacy against tangible performance improvements while planning and implementing motivational programs.

The research firmly questions the long-held assumption that satisfaction is a stepping-stone to enhanced performance and organizational effectiveness. While rewards might initially

enhance job satisfaction, the effect does not sustain over time, and increased satisfaction only sometimes translates into improved performance. Thus, the study offers an eye-opening exploration of the complex relationship between reward, satisfaction, and performance.

This pioneering research serves as a beacon of fresh insight into employee motivation, satisfaction, and performance. It presents a paradigm shift, daring to question and contradict

long-standing beliefs. Therefore, this research underscores the need for a holistic, nuanced approach to understanding and enhancing employee satisfaction - one that considers the intricate dynamics of rewards, satisfaction, and performance. This study is a clarion call for organizations worldwide to rethink their strategies on rewards and satisfaction to build a truly motivated and satisfied workforce that performs at its best.



علمی

## پارادوکس پاداش: بازنگری در رابطه رضایت و عملکرد ایده‌پردازی کارکنان

محمد اعتمادی<sup>\*۱</sup> ID، احسان چیت ساز<sup>۲</sup> ID، فراز قدرتی زاده<sup>۳</sup> ID

<sup>۱</sup> گروه کارآفرینی فناوریانه، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
<sup>۲</sup> عضو هیات علمی دانشگاه تهران.  
<sup>۳</sup> گروه کارآفرینی سازمانی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.



10.22080/SHRM.2024.4599

### چکیده

هدف این مطالعه، بررسی رضایت کارکنان تحت تأثیر پاداش‌های پولی پیاپی است. این پژوهش کاربردی به روش تجربی شبه‌آزمایشی با مشارکت ۱۰۹ متخصص فناوری اطلاعات و ارتباطات چین است. شرکت‌کنندگان، در یک آزمون ایده‌پردازی رایانه‌ای با پاداش‌های تصادفی شرکت کردند. داده‌ها طی فرآیند ایده‌پردازی پس‌آزمون براساس مدل کسب‌وکار گاسمن جمع‌آوری و با روش مدل ترکیبی توسط SPSS تجزیه و تحلیل شد. یافته‌های پژوهش با به‌چالش کشیدن ادبیات غالب در حوزه انگیزه و رضایت نشان داد که پاداش‌های پولی فقط در اولین تخصیص باعث رضایت می‌شود؛ اما حتی در صورتی که تداوم داشته باشند، باعث افزایش رضایت نمی‌شوند؛ به طوری که اگرچه با اولین پرداخت پاداش، رضایت در تمام گروه‌ها در بیشترین مقدار خود قرار دارد؛ اما در تمام دوره‌های بعدی، با شدت قابل ملاحظه‌ای کاهش می‌یابد؛ به نحوی که در تمام گروه‌ها، رضایت در طی و انتهای دوره، پایین‌تر از رضایت در ابتدای دوره است. همچنین اگرچه بالاترین میزان رضایت در گروه دریافت‌کننده بالاترین پاداش مشاهده شد؛ اما منجر به بهبود عملکرد ایده‌پردازی و افزایش کیفیت ایده‌های مطرح‌شده نشد. نتایج ما با بسیاری از مطالعات قبلی که یک رابطه مثبت مقطعی بین پاداش، انگیزه، رضایت و عملکرد را گزارش می‌کردند، در تضاد است و اثربخشی پاداش‌های پولی در افزایش انگیزه و رضایت بلندمدت کارکنان و همچنین عملکرد آن‌ها را زیر سؤال می‌برد؛ لذا مدیران منابع انسانی سازمان‌ها باید استفاده از پاداش‌ها برای نیروهای متخصص را به‌دقت تحت‌تأمل بگیرند؛ چراکه با ارائه پاداش مستمر، علیرغم صرف منابع منجر به کاهش رضایت و عملکرد متخصصان در بلندمدت می‌شود.

تاریخ دریافت:

۲۸ مرداد ۱۴۰۲

تاریخ پذیرش:

۲۶ آبان ۱۴۰۲

تاریخ انتشار:

۱۷ فروردین ۱۴۰۳

کلیدواژه‌ها:

انگیزه؛ ایده‌پردازی کسب‌وکار جدید؛ پاداش پولی؛ رضایت از پاداش؛ نظریه خودتعیین‌گری.

حال برنامه‌ریزی برای بهبود تجربه کارکنان هستند (StaffConnect, 2018).

مفهوم انگیزش، سال‌ها موضوع مورد توجه روان‌شناسی و مدیریت بوده است. انگیزه با افزایش رضایت شغلی افزایش می‌یابد و بالعکس (Singh & Tiwari, 2012). اگرچه این رابطه تا حدی توسط خلق و خوی واسطه می‌شود؛ اما انگیزه درونی ارتباط مستقیم مثبتی با رضایت دارد و در نهایت،

### ۱ مقدمه

رضایت کارکنان که امروزه مترادف با اصطلاحاتی مانند «تجربه کارکنان» و «مشارکت کارکنان» به کار گرفته می‌شود، به طور روزافزونی مورد توجه شرکت‌هاست. به طوری که آمارها نشان می‌دهد اکثر سازمان‌ها (۷۴/۲۴٪) در

\* نویسنده مسئول: محمد اعتمادی

آدرس: دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

ایمیل: etemadi92@gmail.com

تلفن: ۰۹۱۳۲۷۴۶۵۰۱

عملکرد ایده‌پردازی با رضایت نیز از منظر تکرار فعالیت در گذر زمان بررسی می‌شود.

## ۲ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲.۱ اثر پاداش بر انگیزه و رضایت

در سال‌های اخیر، مطالعه انگیزه‌های انسانی و تأثیر پاداش‌ها بر رضایت و عملکرد، توجه تعداد زیادی از محققان و متخصصان را به خود جلب کرده است. تخصیص پاداش‌های مالی همواره جهت ایجاد انگیزه کوتاه‌مدت و بلندمدت در افراد و افزایش احساس رضایت در حوزه‌های مختلف، مانند محل کار، تحصیل و حتی حوزه‌های شخصی پرکاربرد اما کاربرد آن با سوالات و چالش‌های بسیاری همراه بوده است (Etemadi et al., 2023a). مطالعات زیادی از دیرباز نشان داده‌اند که پاداش‌ها می‌توانند انگیزه و رضایت را در کوتاه‌مدت حتی در مورد کارهای خلاقانه (Eisenberger et al., 1998) افزایش دهد. زمانی که افراد برای تلاش‌های خود پاداش‌های مالی دریافت می‌کنند، اغلب احساس موفقیت، مورد توجه و قدردانی قرار گرفتن را تجربه می‌کنند که می‌تواند سطح رضایت کلی آن‌ها را افزایش دهد و آن‌ها را برای ادامه عملکرد در سطح بالا ترغیب کند. علاوه بر این، جوایز مالی فوری ممکن است حس ملموس موفقیت را در افراد ایجاد و این باور را که تلاش‌هایشان به‌طور مناسب ارزش‌گذاری شده و پاداش داده می‌شود، در آن‌ها تقویت کند (McCoy, 2018). طبق نظریه برابری، رضایت شغلی کارکنان از نسبت نتایج دریافتی به ورودی‌های سرمایه‌گذاری شده در کار آن‌ها ناشی می‌شود و کارکنان زمانی راضی می‌شوند که احساس کنند آن چه از سازمان خود دریافت می‌کنند، نسبت به آن چه به سازمان می‌دهند، برابر است (J. S. Adams, 1965; S. J. Adams, 1963)؛ لذا رابطه مثبتی بین پرداخت مبتنی بر شایستگی فردی و رضایت شغلی کلی وجود دارد و پاداش‌های مالی می‌تواند بلافاصله با ایجاد حس موفقیت و شناخت کارکنان، رضایت را افزایش دهد (Shaw & Lii, 2002).

حتی صرف وجود انگیزه می‌تواند موجب رضایت شود (Terera & Ngirande, 2014) لذا بر اساس تئوری‌های رفتاری انتظار می‌رود و عده یا اختصاص پاداش به‌عنوان یک انگیزنده، منجر به افزایش فوری رضایت کارکنان شود (Etemadi et al., 2023b). لذا این‌گونه مفروض است که ارائه پاداش‌های مالی به کارکنان می‌تواند سبب افزایش رضایت در کوتاه‌مدت شود، به این معنی که اولین دریافت پاداش باعث ایجاد رضایت در کارکنان می‌شود.

**فرضیه ۱:** تخصیص پاداش مالی در کوتاه‌مدت سبب افزایش رضایت می‌شود.

اما در طرف دیگر مطالعاتی نشان داده‌اند که ادامه پاداش می‌تواند منجر به کاهش انگیزه درونی خصوصاً در بلندمدت شود. تجربیات آگاهانه موفقیت و تلاش که در طول کار شناختی پدیدار می‌شوند، تمایل بعدی افراد به پاداش‌های اجتماعی و پولی را شکل می‌دهند (Schmitz et al., 2020). به‌عبارت‌دیگر، وقتی به افراد برای انجام کاری پاداش‌های خارجی مداوم داده می‌شود، ممکن است به آن کار به‌عنوان

رضایت رابطه مستقیم مثبتی با قصد انجام باکیفیت کارها دارد (Olsson et al., 2016).

یکی از مهم‌ترین عواملی که بر انگیزه تأثیر می‌گذارد، وجود یا عدم وجود پاداش است. بسته جبران خدمات مهم‌ترین عامل در رابطه بین رضایت و انگیزه است (Singh & Tiwari, 2012) و به‌عنوان متغیری کلیدی در روابط استخدامی بین کارفرما و کارگر، هزینه زیادی را به شرکت‌ها تحمیل می‌کند (BLS, 2022). پاداش‌های پولی به‌عنوان انگیزاننده نوآوری به‌طور گسترده توسط کسب‌وکارها پذیرفته شده است (Peters, 2018). درحالی‌که پاداش‌ها می‌توانند انگیزه و رضایت را در کوتاه‌مدت افزایش دهند، اثرات بلندمدت آن‌ها بر انگیزه و رضایت هنوز به طور کامل شناخته نشده است (Deci et al., 1999).

برای مثال ترکیب عمل و پاداش تکراری می‌تواند منجر به تبدیل عمل به یک عادت شود و اثر پاداش را دچار تغییر کند (Peters, 2018) از طرفی، ماهیت چند وجهی پاداش که می‌تواند درونی (رضایت یا لذت) یا بیرونی (پول، نمرات، یا ترفیعات) باشد (Richard M. Ryan & Deci, 2009; Ryan & Deci, 2000) باعث پیچیدگی مطالعات این حوزه شده است. یک پژوهش نشان داد که پاداش‌های اعطاشده به پرستاران اگرچه به حفظ بیشتر آن‌ها منجر می‌شود، اما موجب رضایت شغلی بیشتر نمی‌شود (Terera & Ngirande, 2014). ارائه پاداش حتی در شرایطی می‌تواند سبب کاهش انگیزه شود. چنانچه برای افزایش انگیزه در رفتارهایی که انگیزه ذاتی دارند از پاداش‌های بیرونی استفاده شود، انگیزه کاهش می‌یابد (Deci, 1971). خلاقیت به طور پیوسته با انگیزه درونی مرتبط است و کار خلاق اغلب به‌خودی‌خود جالب و رضایت‌بخش است (Amabile, 1997). ایده‌پردازی در عملکردهای خلاقانه به حدی مهم است که بسیاری خلاقیت و ایده‌پردازی را به‌جای یکدیگر به کار می‌برند. ایده‌پردازی فرآیندی خلاقانه شامل تولید، توسعه و انتقال ایده‌های جدید است که در آن یک ایده به‌عنوان عنصری اساسی از تفکر شناخته می‌شود. ایده‌ها علاوه بر اصالت، باید امکان‌پذیر باشند تا خلاق تلقی شوند؛ بنابراین خلاقیت، تولید ایده‌های بدیع و مفید تعریف می‌شود (Amabile, 2013).

در مقابل، مطالعاتی نشان داده‌اند که پاداش‌ها می‌توانند انگیزه و رضایت را در کوتاه‌مدت افزایش دهند (Eisenberger et al., 1998)؛ تمرکز مطالعات کنونی بر اثرات آبی پاداش‌ها متمرکز شده است و تکرار پاداش در طول زمان به‌عنوان یک مداخله در نظر گرفته نشده است و در مورد همین اثر آبی نیز اجماع قطعی وجود ندارد. از طرف دیگر ادبیات موجود در خصوص تحریک ایده‌پردازی به‌عنوان یک عملکرد خلاقانه با پاداش مسکوت است؛ لذا این پژوهش از طریق پیاده‌سازی یک آزمایش تکلیف ایده‌پردازی تأثیر پیچیده تخصیص پاداش‌های پولی بر رضایت در کوتاه‌مدت و هم در بلندمدت را ارزیابی می‌کند. برای این منظور، پاداش‌های پولی پیاپی در راندهای مختلف ارائه می‌شود تا بتوان اثر زمان را در رابطه پاداش-رضایت ارزیابی کند. نهایتاً ارتباط کیفیت

خود در دستیابی به آرزوهای قبلی و هم تحت‌تأثیر زمینه‌ای که در آن قرار می‌گیرند، تطبیق می‌دهند (Selten, 1998, 2001). زمانی که افراد در دستیابی به آن چه آرزو داشتند، موفق شوند، سطوح آرزو به سمت بالا بازنگری می‌شوند و چنانچه ناموفق شوند، سطوح آرزوها کاهش می‌یابد (Selten, 1998, 2001)؛ از این‌رو ارائه مداوم پاداش منجر به افزایش سطوح آرزو و در نتیجه کاهش رضایت می‌شود.

نتایج متناقض مطالعات در رابطه با تأثیر محرک‌های بیرونی مانند پاداش بر خلاقیت و رضایت (Benedek et al., 2020) نشان‌دهنده پیچیدگی تأثیر پاداش بر انگیزه و رضایت و وابستگی به عوامل متعدد است. در مجموع به نظر می‌رسد بین پاداش و رضایت رابطه متناقضی وجود دارد؛ چراکه پاداش‌های مالی به‌عنوان یک انگیزاننده بیرونی، انگیزه‌های درونی را از بین می‌برد؛ لذا اگر اندازه پاداش پولی برای جبران از دست‌دادن انگیزه درونی به اندازه کافی بزرگ نباشد، نهایتاً منجر به کاهش مشارکت می‌شود (Frey & Goette, 1999).

اثر کلی ارائه پاداش برای یک فعالیت قبلی بدون پاداش، منجر به تضعیف انگیزه درونی از قبل موجود و تغییر به انگیزه بیرونی می‌شود. چنانچه افراد برای انجام کاری که قبلاً از آن لذت می‌بردند، پاداش دریافت کنند، می‌تواند باعث کاهش انگیزه درونی آن‌ها شود (Deci & Ryan, 1985). لذا انتظار می‌رود چنانچه برای ایده‌پردازی که به‌عنوان عملی خلاقانه، ذاتاً رضایت‌بخش تلقی می‌شود (Amabile, 1997) پاداش داده شود منجر به کاهش انگیزه و در نتیجه رضایت شود. این کاهش به این دلیل است که پاداش، تمرکز را از لذت‌بردن از خلق ایده خارج می‌کند و تولید ایده، بیشتر شبیه وظیفه می‌شود؛ در نتیجه، افراد با گذشت زمان، حتی اگر پاداش دریافت کنند، ممکن است رضایت کمتری داشته باشند (Deci & Ryan, 2008). هنگامی که افراد به طور مداوم در درازمدت پاداش دریافت کنند، تمرکز آن‌ها از یک انگیزه درونی به میل بیرونی برای پاداش تغییر می‌کند. این تغییر می‌تواند منجر به کاهش احساس لذت و رضایت شخصی ناشی از خود وظیفه شود. در اصل، افراد ممکن است سؤال کنند که آیا انگیزه و اشتیاق آن‌ها برای کار عمیق و درونی است یا صرفاً وسیله‌ای است برای دریافت پاداش‌های مالی؛ لذا این‌گونه فرض می‌شود که کاهش رضایت نتیجه پاداش در طول زمان به‌صورت بلندمدت است:

**فرضیه ۲:** تخصیص پاداش مالی در بلندمدت، سبب کاهش رضایت می‌شود.

## ۲،۲ ایده‌پردازی کسب‌وکار جدید

کارآفرینان برای ایجاد محصول یا کسب‌وکار با ارزش بازاری بدیع، باید ایده تولید کنند، کیفیت ایده‌ها را ارزیابی کنند و نهایتاً ایده‌ای باصالت و امکان‌پذیری کافی که ارزش پیگیری داشته باشد، انتخاب کنند (Kier & McMullen, 2018). اصالت نشان‌دهنده درجه‌ای است که یک ایده نه‌تنها کمیاب است، بلکه مبتکرانه، تخیلی یا غافلگیرکننده است، درحالی‌که امکان‌پذیری نشان‌دهنده دقت و سهولت اجرای ایده است (Dean et al., )

کاری که صرفاً باید انجام شود، نگاه کنند، نه کاری که به آن تمایل دارند؛ لذا می‌تواند منجر به کاهش رضایت و انگیزه در طول زمان شود (Deci et al., 1999) چراکه تمرکز را از انجام کار بهتره به دریافت پاداش بیشتر می‌برد. هوفستتر و همکاران (۲۰۱۸) دریافت پاداش نوعی بازخورد شایستگی مثبت می‌دانند که بر احساس شایستگی و انگیزه درونی افراد تأثیر می‌گذارد و این احساسات می‌توانند پس از پایان وظیفه باقی بمانند و بر مشارکت مثبت و تلاش‌های خلاقانه در وظایف آتی در بلندمدت تأثیر بگذارند (Hofstetter et al., 2018). به نظر می‌رسد مشوق‌های پولی که برای عملکرد خوب یا رعایت یک استاندارد معین داده می‌شوند، به‌شدت کنترل‌کننده تجربه می‌شوند؛ در نتیجه انگیزه درونی را کاهش می‌دهند. باین‌حال، چنانچه پاداش بتواند اطلاعاتی در مورد شایستگی منتقل کند می‌تواند تأثیر منفی را کاهش دهد (Deci et al., 1999). در مطالعه‌ای گزارش شد که معرفی برنامه‌های پرداخت شایستگی منجر به کاهش احساس استقلال و انگیزه درونی می‌شود که نشان می‌دهد پاداش‌ها می‌توانند انگیزه درونی را در محیط‌های کاری تضعیف کنند (Deckop et al., 2010; Gagné & Deci, 2005) و محرک‌های مادی با طیفی از شاخص‌های رفاه شخصی مرتبط با کار، از جمله رضایت از پاداش، رضایت شغلی و رضایت پیشرفت ارتباط منفی دارند (Deckop et al., 2010).

ارائه انگیزه‌های مالی برای رفتارهای خاص با انگیزه درونی می‌تواند به طور غیرشهودی منجر به کاهش انگیزه درونی فرد (Carlson et al., 2009) و نهایتاً کاهش کیفیت عملکرد شود (Titmuss, 2019). این پدیده به‌عنوان «اثر بیش‌توجهی» شناخته می‌شود (Deci, 1971). طبق نظریه ازدحام انگیزه اگرچه پرداخت پول برای کارهای ذاتاً لذت‌بخش، عملکرد را افزایش می‌دهد، اما توقف پرداخت می‌تواند منجر به عملکرد بدتر افراد نسبت به افرادی که در ابتدا هیچ دریافتی نداشتند شود (Esteves-Sorenson & Broce, 2022). هنگامی که ارائه پاداش متوقف شود، علاقه به فعالیت از بین می‌رود، انگیزه درونی به سطح قبلی باز نمی‌گردد و پاداش‌های بیرونی باید به طور مداوم به‌عنوان انگیزه برای تداوم فعالیت ارائه شود (Carlson et al., 2009). چنین کاهش ممکن است در اثر افزایش نقطه مرجع انتظارات پس از دریافت و ادامه پاداش باشد؛ چراکه با دریافت پاداش، انتظارات افزایش می‌یابد و کاهش ریسک‌پذیری در محدوده پرمفعت منجر به کاهش عملکرد و کاهش لذت از عمل و نهایتاً رضایت در طول زمان می‌شود (Kahneman & Tversky, 1979, 2018; Tversky & Kahneman, 1986). افراد در یک فرآیند رضایت‌بخش تصمیم‌گیری با هدایت سطوح آرزوهایشان درگیر می‌شوند (Simon, 1954). طبق نظریه سازگاری آرزو<sup>۲</sup> افراد نه‌تنها به دلیل محدودیت‌های شناختی، بلکه به دلیل نیاز به در نظر گرفتن محدودیت‌های انگیزشی برای عقلانیت، درگیر فرآیندهای جست‌وجوی غیربهبه‌برای رسیدن یا فراتر رفتن از سطوح آرزوی خود هستند. افراد سطوح آرزوهای خود را، هم تحت تأثیر تجربه

<sup>2</sup> Aspiration adaptation theory

<sup>1</sup> overjustification effect

### ۳ روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با فلسفه اثبات‌گرایانه<sup>۲</sup> نگاهی عینی‌گرا دارد و از استدلال قیاسی استفاده می‌کند؛ به این معنی که بر اساس نظریه‌های موجود، مفروضاتی در نظر گرفته و سپس از طریق آزمون و مشاهده نتایج، نسبت به اثبات یا رد فرضیات اقدام می‌شود. همچنین این تحقیق، از نظر هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها، نیمه‌آزمایشی است. از آنجاکه پدیده‌های طبیعی در این آزمایش، در قالب اعداد گردآوری شده‌اند، پژوهشی کمی است.

طراحی آزمایش تجربی، فرآیند انجام پژوهش به شیوه عینی و کنترل‌شده با هدف تعیین اثر یک عامل مستقل بر متغیر وابسته است که محقق می‌تواند روابط علی را از طریق اندازه‌گیری دقیق بررسی کند. یک طراحی آزمایشی شامل گزاره‌های فرضیه، کنترل تجربی، تعیین متغیرهای مستقل و وابسته، انتخاب و تخصیص نمونه‌ها، جمع‌آوری داده و انتخاب آزمون‌های آماری معتبر و مناسب است. جهت جلوگیری از آمادگی نمونه‌های آزمایش در مداخلات مختلف از روش پس‌آزمون استفاده شد. برای جمع‌آوری داده، از متخصصان در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات یکی از شتاب‌دهنده‌های فناوری‌های نوین چین به‌واسطه همکاری‌های قبلی پژوهشگران با گروه آموزشی و اجرایی و با استفاده از گزینش پژوهشی تخصیص‌یافته، دعوت به همکاری به عمل آمد. برای گروه تخصیص‌یافته پاداش پیاپی تصادفی، تعداد ۱۰۹ نفر به‌صورت تصادفی، داوطلبانه و آگاهانه ارزیابی و آزمون شدند. سقف پاداش ۶۱۵ یوان به‌ازای هر پاداش که حدود ۱۰ درصد میانگین حقوق متخصصان این صنعت است در نظر گرفته شد.

در ابتدا، اطلاعات مربوط به متغیرهای توصیفی، داده‌های دموگرافیک و متغیرهای کنترلی در قالب پرسش‌نامه کمی از داوطلبان دریافت شد. در مرحله بعد آزمون کامپیوتری ایده‌پردازی همراه با پاداش متغیر بر اساس توزیع یکنواخت برای آن‌ها با توجه به کد محرمانه‌ای که قبل از آزمایش به آن‌ها تخصیص داده شده بود، اجرا شد. آزمون ایده‌پردازی، یک نرم‌افزار یکپارچه حول محور واقعیت افزوده است که بر اساس اجماع سه تن از خبرگان طراحی شد. در این آزمون از مدل کسب‌وکار گاسمن (Gassmann Oliver et al., 2014) برای تفکیک ویژگی‌های تجاری ایده‌های تجاری استفاده شد. در این مدل ایده‌های کسب‌وکاری بر اساس چهار سؤال چه‌چیزی، چه‌کسی، چگونه و چرا در پاسخ به کارکردهای تجاری مختلف ایده طراحی می‌شود. در واقع از ایده‌پردازان خواسته شد تا کلیت ایده خود را شرح دهند (چه چیزی)، مشتری نهایی، جامعه هدف و بازار خود را تعیین کنند (چه کسی)، زنجیره ارزش خود را به این صورت که ارزش پیشنهادی به چه صورتی در طول زنجیره ارزش پیش‌بینی‌شده به مشتری و بازار می‌رسد را شرح دهند (چگونه) و نهایتاً چرایی سودآوری و دلیل وجود ارزش اقتصادی بالقوه ایده را استدلال کنند (چرا). مراحل این آزمون در جدول ۱ نمایش داده شده است.

2006؛ لذا ایده‌ها هم در سرمایه‌گذاری‌های جدید و هم در سازمان‌های استقرار یافته باید علاوه بر اصالت، امکان‌پذیر نیز باشند تا خلاق تلقی شوند و خلاقیت، تولید ایده‌های بدیع و مفید تعریف می‌شود (Amabile, 2013). نهایتاً کیفیت ایده‌ها از سه متغیر اصالت، تازگی و امکان‌پذیری قابل‌ارزیابی است.

از منظر نظریه خودتعیین‌گری، زمانی که افراد از کار خود احساس رضایت می‌کنند به احتمال زیاد انگیزه درونی دارند که این انگیزه با سطوح بالاتری از خلاقیت، پشتکار و عملکرد مرتبط است؛ لذا منجر به کیفیت بیشتر عملکرد (مثلاً خلق ایده‌های باکیفیت‌تر) می‌شود (Richard M. Ryan & Deci, 2009). همچنین از منظر نظریه ویژگی‌های شغلی، زمانی که یک وظیفه دارای ویژگی‌های مطلوب (تنوع مهارت، هویت وظیفه، اهمیت وظیفه، استقلال و بازخورد) باشد، حالات روانی (معناداری تجربه‌شده، مسؤلیت تجربه‌شده و آگاهی از نتایج) ایجاد می‌کند که این حالات منجر به نتایج مثبت (انگیزه درونی، رضایت، کیفیت عملکرد، درگیری با کار و حفظ) می‌شود (Hackman & Oldham, 1975; Oldham & Richard Hackman, 2010) لذا پیش‌بینی می‌شود زمانی که کارکنان از بازخوردی که به‌صورت پاداش پولی دریافت کرده‌اند، رضایت داشته باشند، انگیزه درونی را تجربه می‌کنند که منجر به خلق ایده‌های با کیفیت بالاتر می‌شود. در یک مسابقه ایده‌پردازی برای خدمات آن‌لاین باشگاه‌های فوتبال نشان داده شد که نارضایتی از خدمات موجود، نسبت به متغیرهای دیگر، بیشترین تأثیر را بر کیفیت ایده دارد (Schuhmacher & Kuester, 2012a). انتظار می‌رود افراد راضی‌تر ایده‌های باکیفیت‌تر خلق کنند و سطوح بالاتر رضایت منجر به افزایش کیفیت ایده‌ها شود.

بر اساس نظریه بسط و خلق<sup>۱</sup>، احساسات مثبت، نقش مهمی در گسترش مجموعه شناختی و رفتاری فرد ایفا می‌کند و منجر به طیفی از نتایج سودمند می‌شود. این نظریه، این تصور سنتی را که احساسات مثبت به‌سادگی بیانگر حالت دل‌پذیری از ذهن هستند، به چالش می‌کشد و کارکردهای انطباقی مهمی برای آن‌ها قائل است (Fredrickson, 2001). فردریکسون و برانینگان (۲۰۰۵) نشان دادند که افراد با تجربه احساسات مثبت، انعطاف‌پذیری شناختی بیشتری نشان می‌دهند و توانایی دیدن طیف وسیع‌تری از راه‌حل‌های بالقوه برای مشکلات را در مقایسه با افرادی که احساسات منفی را تجربه می‌کنند یا هیچ هیجانی ندارند، نشان می‌دهند. این نشان می‌دهد که احساسات مثبت می‌توانند پردازش شناختی را تقویت کنند و افراد را قادر می‌سازند تا طیف متنوع‌تری از ایده‌ها و دیدگاه‌ها را در نظر بگیرند (Fredrickson & Branigan, 2005).

**فرضیه ۳:** سطوح بالاتر رضایت منجر به افزایش کیفیت ایده‌های خلق‌شده می‌شود.

<sup>2</sup> Positivism

<sup>1</sup> broaden-and-build theory

جدول ۱. مراحل آزمایش

توالی	عنوان مرحله	توضیح
۱	پرسشنامه دموگرافیک	سن، جنسیت، تحصیلات، صنعت، درآمد، رضایت از درآمد، سابقه کار آفرینی و همپیمان‌گذاری
۲	ارائه توضیحات آزمون	توضیح پژوهش، نمایش فیلمی از واقعیت افزوده، آموزش چارچوب ایده کسب‌وکار جدید گاسمن
۳	آزمون ایده‌پردازی	آزمون با موضوع واقعیت افزوده تحت چارچوب مدل کسب‌وکار گاسمن (شامل چهار بعد موضوع ایده، مشتری، زنجیره ارزش، سودآوری)

روش رایج برای تخمین مؤلفه‌های واریانس در مدل‌های ترکیبی است، انجام شد. اثرات ثابت در این پژوهش، شماره راند ایده‌پردازی و مقدار پاداش است و اثر تصادفی، هر شرکت کننده است. از مدل مختلط خطی برای تخمین اثر پاداش در طول زمان (طی راندهای مختلف) و درعین‌حال تعدیل همبستگی به‌دلیل مشاهدات مکرر روی هر شرکت‌کننده استفاده شد.

داده‌ها از آزمون انجام‌شده بر روی ۱۰۹ شرکت‌کننده که هرکدام به‌طور میانگین ۷ راند ایده‌پردازی را ادامه داده‌اند، به‌دست‌آمده است و در مجموع از ۷۷۲ شرکت‌کننده‌راند و ۳۰۵۲ شرکت‌کننده-ایده تشکیل شده است که با استفاده از نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. هدف از این تحلیل، بررسی تأثیر پاداش در هر راند بر رضایت شرکت‌کنندگان است. نهایتاً با توجه به تعداد زیاد نتایج (۳۳ عدد) در قالب نمودارهایی که راند در محور افقی و رضایت در محور عمودی قرار دارد، به تفکیک برای گروه‌های مختلف پاداش و کیفیت ایده‌پردازی ترسیم و ارائه شد.

#### ۴ یافته‌های پژوهش

نتایج آزمون‌های نوع سوم اثرات ثابت برای متغیر وابسته رضایت (جدول ۲) نشان می‌دهد که هر دو منبع عرض از مبدأ و راند پاداش بر رضایت شرکت‌کنندگان تأثیر معنی‌داری دارند. مقدار آماره F برای راند پاداش عدد ۱۵/۹۷۸ را نشان می‌دهد که اگرچه از مقدار F عرض از مبدأ (۷۹۴/۰۰۸) کمتر است، اما همچنان پیش‌بینی‌کننده معنادار قابل توجهی از رضایت است. بنابراین تأثیر مقدار پاداش بر رضایت به راند آزمایش بستگی دارد و بالعکس تأثیر راند آزمایش بر رضایت به مقدار پاداش بستگی دارد.

جدول ۲. تجزیه و تحلیل اثرات ثابت راند آزمایش و پاداش بر رضایت

معناداری	F	
۰/۰۰۰	۷۹۴/۰۰۸	عرض از مبدأ
۰/۰۰۰	۱۵/۹۷۸	راند پاداش

چهار پارامتر اصالت، تازگی، امکان‌پذیری و ارزش اقتصادی بالقوه به‌عنوان پارامترهای منعکس‌کننده کیفیت یک ایده توسط متخصصان بر اساس طیف لیکرت ۷ تایی ارزیابی شد. ارزیابی این پارامترها توسط داور معتبر صورت گرفت. در این پژوهش، کیفیت ایده حاصل میانگین ۴ پارامتر فوق است و در سه بازه بالا، متوسط و پایین مقیاس‌بندی شد. روایی، پایایی و سنجش تکرارپذیری آزمون توسط (Ghodratizadeh et al., 2022) تأیید شد. همچنین پاداش در این پژوهش بر اساس شانس بی‌پایه تابع توزیع یکنواخت بین ۰ و ۶۱۵ یوان تخصیص یافت. برای جلوگیری از تکرار عدد پاداش در آزمایش، پاداش هر ایده نسبت به پاداش قبلی تا اختلاف ۱۰ درصد کنترل شد. پاداش نیز مانند کیفیت ایده در سه محدوده بالا، متوسط و کم مقیاس‌بندی شد.

یک نرم‌افزار یکپارچه با عنوان آزمون ایده‌پردازی طراحی شد تا شرکت‌کنندگان قادر به ارائه‌های ایده‌ها از طریق این نرم‌افزار باشند. در ابتدا در دو اسلاید متنی و تصویری، چارچوب طراحی شده بر اساس مدل کسب‌وکار گاسمن توضیح داده شد و پس از نمایش یک ویدئو از کارکردها و کاربردهای فناوری واقعیت افزوده، از شرکت‌کننده خواسته شد تا بیشترین ایده ممکن را مطرح کند. ایده‌های مطرح‌شده در طول فرآیند به‌صورت صوتی ضبط می‌شد، سپس به‌ازای هر ایده پاداش تصادفی اعطا شد. پس از هر راند ایده‌پردازی، از شرکت‌کنندگان خواسته شد رضایت از عملکرد خود را اعلام کنند. رضایت نیز مانند سایر متغیرهای پژوهش در سه محدوده بالا، متوسط و کم مقیاس‌بندی شد.

روش تحقیق این پژوهش، تحلیل مدل ترکیبی<sup>۱</sup> است که برای تجزیه و تحلیل داده‌هایی که دارای اثرات توأمان ثابت و تصادفی هستند به کار گرفته می‌شود. تجزیه و تحلیل با استفاده از تخمین حداکثر درست‌نمایی محدودشده<sup>۲</sup> (REML) که یک

<sup>2</sup> restricted maximum likelihood (REML) estimation

<sup>1</sup> Mixed Model Analysis



۲/۱۲۸ و ۲/۷۸۸ به ترتیب نشان‌دهنده رضایت شرکت‌کنندگان دریافت‌کننده پاداش کم، متوسط و بالا در راند دوم هستند که به ترتیب ۴۳، ۲۸ و ۵ درصد کاهش را نشان می‌دهد. کاهش رضایت، اگرچه در هر سه گروه مشهود است؛ اما پاداش کمتر آن را تشدید می‌کند. در گروه پاداش کم، علی‌رغم ادامه پرداخت پاداش، کاهش شدید رضایت مشاهده می‌شود. نتیجه دیگر کاهش رضایت طی زمان است به طوری که رضایت هیچ‌گاه در هیچ گروهی به حد اولیه خود نرسیده است؛ لذا فرضیه دوم که در آن تخصیص پاداش مالی در بلندمدت سبب کاهش رضایت می‌شود نیز مورد تأیید قرار گرفت.

برآورد میانگین حاشیه‌ای رضایت را به تفکیک راند پاداش (جدول ۳) حاکی از آن است که رضایت در راند اول در هر سه گروه فارغ از میزان پاداش دریافتی در بالاترین مقدار خود بود. اعداد ۲/۵۱۸، ۲/۹۳۸ و ۲/۹۴۷ به ترتیب رضایت شرکت‌کنندگان دریافت‌کننده پاداش کم، متوسط و بالا در راند اول را نشان می‌دهد؛ لذا فرضیه اول که تخصیص پاداش مالی در کوتاه‌مدت را مسبب افزایش رضایت فرض می‌کند تأیید می‌شود. نتایج در راند دوم بسیار قابل توجه است؛ چراکه رضایت افت بسیار شدید در راند دوم دارد. اعداد ۱/۴۲۶،

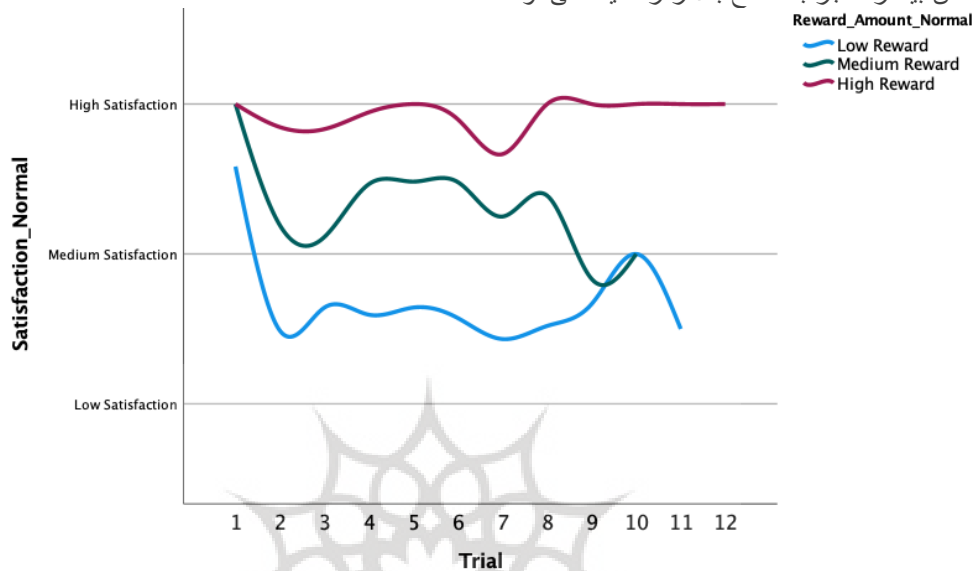
جدول ۳. تجزیه و تحلیل میانگین حاشیه‌ای رضایت بر اثر راند پاداش

راند	پاداش	میانگین	خطای استاندارد	فاصله اطمینان ۹۵٪	
				کمینه	بیشینه
1	پاداش کم	2.518	0.135	2.236	2.800
	پاداش متوسط	2.938	0.122	2.680	3.196
	پاداش بالا	2.947	0.147	2.653	3.240
2	پاداش کم	1.426	0.127	1.162	1.691
	پاداش متوسط	2.128	0.126	1.863	2.393
	پاداش بالا	2.788	0.151	2.485	3.092
3	پاداش کم	1.579	0.127	1.311	1.846
	پاداش متوسط	2.051	0.136	1.770	2.332
	پاداش بالا	2.778	0.141	2.493	3.062
4	پاداش کم	1.538	0.130	1.274	1.803
	پاداش متوسط	2.405	0.143	2.113	2.697
	پاداش بالا	2.881	0.134	2.601	3.160
5	پاداش کم	1.583	0.125	1.323	1.843
	پاداش متوسط	2.425	0.144	2.134	2.716
	پاداش بالا	2.933	0.157	2.613	3.253
6	پاداش کم	1.508	0.136	1.228	1.789
	پاداش متوسط	2.424	0.158	2.109	2.738
	پاداش بالا	2.834	0.146	2.538	3.131
7	پاداش کم	1.370	0.132	1.096	1.644
	پاداش متوسط	2.193	0.169	1.856	2.529
	پاداش بالا	2.609	0.166	2.278	2.939
8	پاداش کم	1.460	0.154	1.149	1.770
	پاداش متوسط	2.329	0.178	1.974	2.683
	پاداش بالا	2.943	0.232	2.486	3.400
9	پاداش کم	1.608	0.296	1.025	2.191
	پاداش متوسط	1.780	0.295	1.200	2.361
	پاداش بالا	2.944	0.244	2.464	3.424
10	پاداش کم	1.947	0.506	0.954	2.941
	پاداش متوسط	1.925	0.716	0.520	3.330
	پاداش بالا	2.927	0.716	1.522	4.332
11	پاداش کم	1.428	0.508	0.429	2.426
	پاداش متوسط				
	پاداش بالا	2.966	0.713	1.566	4.365
12	پاداش کم				
	پاداش متوسط				

4.332	1.522	700.370	0.716	2.927	پاداش بالا
-------	-------	---------	-------	-------	------------

اما با تخصیص پاداش بالا صرفاً می‌توان رضایت را در محدوده اولیه نگاه داشت. در واقع اگرچه مقدار پاداش بیشتر منجر به سطح بالاتر رضایت می‌شود؛ اما تداوم تخصیص پاداش منجر به کاهش رضایت طی زمان می‌شود.

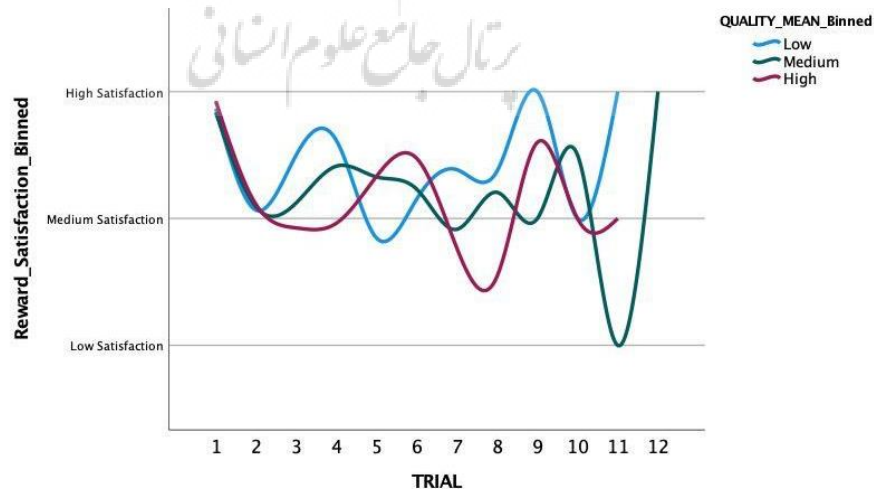
از رضایت گروه‌های مختلف پاداش (شکل ۱) مشخص است که گروه دریافت‌کننده پاداش-بالا (قرمز) در تمام راندها رضایت بیشتری نسبت به هر دو گروه داشته است. این وضعیت برای گروه پاداش-متوسط و پاداش-کم نیز برقرار است؛ لذا پاداش بیشتر منجر به سطح بالاتر رضایت می‌شود؛



شکل ۱. رضایت گروه‌های مختلف پاداش در جریان راندهای ایده‌پردازی

در مجموع، همان‌طور که در شکل ۲ مشخص است، ارتباط واضحی بین سطوح رضایت و دسته‌بندی‌های کیفیت ایده وجود ندارد. اگرچه نیاز به بررسی‌های بیشتر دارد؛ اما در اکثر راندها (راندهای ۳، ۴، ۷، ۸، ۹ و ۱۱) سطوح بالاتر رضایت مربوط به خالقان ایده‌های کم‌کیفیت است؛ لذا اگرچه با اطمینان نمی‌توان گفت که سطوح بالاتر رضایت منجر به کاهش کیفیت ایده می‌شود؛ اما حتماً منجر به بهبود کیفیت ایده نمی‌شود؛ لذا ارتباط معناداری بین رضایت و کیفیت عملکرد مشاهده نشد و فرضیه سوم رد شد.

شکل ۲ رضایت گروه‌های مختلف دسته‌بندی شده بر اساس کیفیت ایده‌پردازی را در طول راندهای مختلف نشان می‌دهد. یافته‌های ما نشان می‌دهد که کیفیت ایده‌پردازی در اثر پاداش در راند دوم افت قابل‌ملاحظه‌ای نسبت به راند اول کرده است. این افت در هر سه گروه تقریباً یکسان است؛ ولی در راند سوم و چهارم، خالقان ایده‌های کم‌کیفیت، افزایش رضایت بیشتری نسبت به خالقان ایده‌های با کیفیت متوسط گزارش کردند در حالی‌که خالقان ایده‌های پرکیفیت در همان سطوح رضایت قبلی باقی ماندند.



## شکل ۲. رضایت در گروه‌های مختلف از نظر کیفیت ایده در جریان راندهای ایده‌پردازی

تخصیص پاداش طی زمان و در راندهای مختلف انجام‌وظیفه است.

یافته‌های ما رابطه متناقض بین پاداش و رضایت را به‌خوبی توجیه می‌کند و تأییدی بر «اثر بیش‌توجیه» است که نشان می‌دهد درحالی‌که پاداش‌ها در ابتدا می‌توانند رضایت را افزایش دهند، اما با گذشت زمان، حتی اگر پاداش دریافت کنند (Deci & Ryan, 2008)، می‌توانند منجر به کاهش رضایت شوند (Deci, 1971)؛ اما تئوری برابری که رضایت شغلی کارکنان را نسبت نتایج دریافتی به ورودی‌های سرمایه‌گذاری شده در کار می‌داند (J. S. Adams, 1965; S. J. Adams, 1963) را زیر سؤال می‌رود. از آنجاکه پاداش بیشتر فارغ از هر عامل دیگری مانند نسبت نتایج دریافتی و ورودی سرمایه‌گذاری شده، منجر به رضایت بیشتر شده است، نتایج ما با فرضیات اساسی این نظریه همخوانی ندارد. همچنین نتایج این پژوهش را می‌توان از دریچه عقلانیت محدود توجیه کرد؛ پارادایمی که معتقد است زمانی که افراد به آن چه انتظار داشتند دست یابند، سطوح آرزو و انتظارات به سمت بالا بازنگری می‌شوند (Selten, 1998, 2001) و این افزایش انتظارات باعث می‌شود که دیگر هیچ‌گاه میزان رضایت اولیه تجربه نشود.

شکل ۱ کاملاً مطابق با پدیده «عملکرد مواج» است که در زمینه‌های مختلف انسانی با اسامی و عناوین مختلف مطرح شده است. این پدیده یک موج سینوسی را که در ابتدا دامنه آن زیاد است؛ ولی به‌مرور کاهش می‌یابد بیان می‌کند؛ به این معنی که یک متغیر که در ابتدا مقدار بیشینه دارد، با افت شدید به مقدار کمینه خود می‌رسد و پس از آن بین دو سطح قبلی نوسان می‌کند و هرگز از اکستریم‌های اولیه خود تجاوز نمی‌کند. این پدیده در فیزیک نیز با عنوان میرایی که سازوکاری است که باعث کاهش دامنه نوسان در سیستم‌های نوسانی می‌شود، شناخته می‌شود. شکل ۱ نیز شبیه به یک موج سینوسی میرا شده است که بسیاری از پدیده‌های طبیعی مانند حرکت فنری که از سقف آویزان شده و به سمت پایین کشیده و رها می‌شود، چنین رفتاری از خود بروز می‌دهند. شکل ۱ همچنین تطابق زیادی با اثر معروف دانینگ-کروگر دارد. آن‌ها نشان دادند که شرکت‌کنندگانی که در چارک پایین امتیاز گرفتند (صداک ۱۲)، توانایی‌های خود را بیش از حد (صداک ۶۲) برآورد کردند (Kruger & Dunning, 1999). این اثر عموماً برای خودارزیابی ذهنی به کار گرفته می‌شود که در آن افراد با قابلیت بسیار کم، بیشترین اعتماد به نفس را دارند و حداکثر نمرات خودارزیابی را گزارش می‌کنند. با افزایش کم‌قابلیت‌ها، اعتماد به نفس به حداقل خود می‌رسد. سپس با افزایش بیشتر قابلیت‌ها، اگرچه اعتماد به‌صورت کلی افزایش می‌یابد اما هرگز به مقدار حداکثر ثبت‌شده برای قابلیت‌پایین‌ها نمی‌رسد و بین دو سطح قبلی نوسان می‌کند. چنین رفتاری دقیقاً در مطالعه ما در خصوص نوسانات رضایت طی زمان در اثر پاداش مشاهده شد.

یافته دیگر این پژوهش این است که اگرچه بالاترین میزان رضایت در گروه دریافت‌کننده بالاترین پاداش مشاهده شد؛ اما

یافته‌های ما نتایج بسیار قابل تأملی را ارائه می‌کند؛ چراکه نشان می‌دهد فرآیند پرداخت پاداش تنها در راند اول منجر به رضایت می‌شود و در راندهای بعدی با ادامه اعطای پاداش، قطعاً رضایت کاهش خواهد یافت. با پرداخت پاداش در اولین راند، رضایت در تمام گروه‌ها در بیشترین مقدار خود قرار دارد؛ اما در تمام دوره‌های بعدی، با شدت قابل ملاحظه‌ای کاهش می‌یابد؛ به نحوی که در تمام گروه‌ها، رضایت در طی دوره و انتهای دوره، پایین‌تر از ابتدای دوره است؛ لذا پرداخت پاداش فقط در یک دوره که اتفاقاً اولین دوره است، باعث افزایش رضایت می‌شود. نتیجه بسیار مهم دیگر این است که اگرچه بالاترین میزان رضایت در گروه دریافت‌کننده بالاترین پاداش مشاهده شد؛ اما رضایت بالاتر منجر به بهبود عملکرد ایده‌پردازی و افزایش کیفیت ایده‌ها نشد.

## ۵ بحث و نتیجه‌گیری

درحالی‌که پاداش‌ها ممکن است در کوتاهمدت انگیزه و رضایت را افزایش دهند، در طول زمان می‌توانند منجر به کاهش انگیزه درونی شوند و تأثیر منفی بلندمدت بر رضایت داشته باشند. این یافته با نظریه خودتعیین‌گری که نشان داده است پاداش‌های بیرونی که برای عملکرد خوب یا رعایت یک استاندارد معین داده می‌شوند از آنجاکه به‌شدت کنترل‌کننده تجربه می‌شوند می‌تواند انگیزه درونی را کاهش دهد (Deci et al., 1999; Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 1985) مطابقت دارد.

درحالی‌که بسیاری، بسته جبران خدمات را مهمترین عامل در رابطه بین رضایت و انگیزه (Singh & Tiwari, 2012) و مهمترین متغیر در روابط استخدامی کارفرما و کارگر (BLS, 2022) می‌دانند و سازمان‌ها به‌طور گسترده از پاداش‌های پولی به‌عنوان انگیزه‌ای برای نوآوری استفاده می‌کنند (Peters, 2018)؛ یافته‌های ما خلاف چنین دیدگاهی را به اثبات می‌رساند؛ لذا سازمان‌ها باید استفاده از پاداش‌ها را به دقت تحت‌نظر بگیرند و منافع کوتاهمدت را با هزینه‌های بالقوه بلندمدت متعادل کنند.

یافته‌های ما اگرچه با مطالعاتی مثل مطالعه ایزنبرگ و همکاران (۱۹۹۸) که نشان داده‌اند که پاداش‌ها می‌توانند انگیزه و رضایت را در کوتاهمدت افزایش دهند (Eisenberger et al., 1998) همسو است؛ اما یافته‌های مشابه تررا و جیراند (۲۰۱۴) که پاداش‌های اعطاشده به پرستاران را علت رضایت شغلی بلندمدت بیشتر نمی‌دانند (Terera & Ngirande, 2014) را رد می‌کند؛ چراکه اگرچه رضایت با پرداخت پاداش طی زمان کاهش می‌یابد، اما پاداش بیشتر منجر به سطوح بالاتر رضایت می‌شود.

درواقع «آیا تخصیص پاداش منجر به افزایش رضایت می‌شود؟» یک سؤال چندبعدی است که هر پاسخی به آن، بسته به شرایط، می‌تواند درست باشد. یافته‌های ما نشان می‌دهد برای پاسخ به این سؤال چندوجهی باید عوامل بسیاری را در نظر گرفت. مهمترین عاملی که ما آن را بررسی کردیم اثر تکرار

درونی و کیفیت عملکرد پیدا کردند (Richard M. Ryan & Deci, 2009; Schuhmacher & Kuester, 2012b) ایجاد می‌کند. این اختلاف معنی‌دار در یافته‌ها را می‌توان به زمینه خاص این مطالعه (خلق ایده کسب‌وکار جدید) و همچنین جامعه آماری خاص (متخصصان حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات با سطح درآمدی بالاتر از میانگین) نسبت داد. ممکن است در چنین زمینه‌ای، رضایت به صورت خطی به کیفیت بالاتر ایده منجر نشود، یا عوامل دیگری بر کیفیت ایده تأثیرگذارتر باشند. مطالعات آتی می‌توانند به تعدیل‌گرهای بالقوه در رابطه بین رضایت و کیفیت ایده به شکلی عمیق‌تر بپردازند و از طریق درک این روابط ظریف، بینش غنی‌تری ارائه دهد. استفاده از روش ترکیبی و ترکیب داده‌های کمی و کیفی، به روشن شدن مکانیسم‌های اساسی و عوامل زمینه‌ای مؤثر بر رابطه کمک کند.

یافته‌های ما حتی پژوهش‌هایی را که هر سه متغیر پاداش، رضایت و عملکرد را مورد بررسی قرار داده‌اند، به چالش می‌کشد؛ برای مثال یافته‌های جلال و ظهیر (۲۰۱۷) که نشان داد پاداش بر رضایت شغلی تأثیر دارد و رضایت شغلی نیز تأثیر مثبت قوی بر عملکرد شغلی دارد (Jalal & Zaheer, ۲۰۱۷) را، اگرچه با قسمت اول آن همسو است، اما به صورت کلی رد می‌کند.

بر اساس این نتایج جذاب، شناسایی مسیرهای بالقوه برای تحقیقات آتی بسیار مهم است؛ لذا چند پیشنهاد برای محققان ارائه می‌شود:

۱. بررسی اشکال جایگزین پاداش: این مطالعه عمدتاً بر پاداش‌های پولی متمرکز بود، اما انواع دیگری از پاداش‌ها خصوصاً مشوق‌های غیرمالی مثل فرصت‌های ارتقای شغلی وجود دارد. تحقیقات آینده می‌تواند اثرات بلندمدت انواع مختلف پاداش‌ها در محیط عملیاتی بر انگیزه، رضایت و عملکرد را بررسی کند.

۲. بررسی اثرات انواع مختلف تخصیص پاداش: ساختارهای مختلف پاداش می‌تواند اثرات متمایزی بر رضایت و عملکرد کارکنان داشته باشند. تحقیقات آینده می‌تواند نتایج بلندمدت ساختارهای مختلف پاداش را برای درک چگونگی تأثیر آن‌ها بر انگیزه و سطح رضایت در طول زمان مقایسه کند.

۳. در نظر گرفتن عوامل فرهنگی و زمینه‌ای: مطالعه حاضر در مورد متخصصان حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات در استارت‌آپ‌وی‌استارت‌تسننت چین انجام شده که از حقوق بالاتری از میانگین جامعه خود برخوردارند. به این معنی که در قسمت‌های بالایی هرم مازلو قرار دارند. تحقیقات آینده می‌تواند چگونگی تأثیر عوامل فرهنگی و زمینه‌ای را بر رابطه بین پاداش، انگیزه، رضایت و عملکرد بررسی کند. فرهنگ‌ها و محیط‌های کاری و گروه‌های شغلی و درآمدی مختلف ممکن است انتظارات، ارزش‌ها و برداشت‌های متفاوتی در مورد پاداش‌ها داشته باشند که می‌تواند بر اثربخشی آن‌ها در ایجاد انگیزه در کارکنان در درازمدت تأثیر بگذارد.

این رضایت بالاتر منجر به بهبود عملکرد ایده‌پردازی و افزایش کیفیت ایده‌ها نشده است. این یافته نشان می‌دهد که برنامه‌های انگیزاننده سازمان‌ها باید به‌دقت بسیار زیادی بازنویسی شود. برنامه‌های افزایش انگیزه کارکنان نهایتاً با هدف افزایش کیفیت عملکرد و بازده کاری، برنامه‌ریزی و اجرا می‌شود؛ اما یافته‌های ما نشان می‌دهد این فرض به‌ظاهر منطقی را که با افزایش انگیزه و رضایت می‌توان انتظار کیفیت عملکرد بالاتری داشت زیر سؤال می‌برد.

در طراحی آزمایشی ما، درحالی‌که عوامل متعددی را همگن‌سازی و کنترل می‌کردیم، ممکن است متغیرهای بیرونی مانند (۱) سابقه و تجربیات قبلی افراد، (۲) انگیزه‌های درونی، (۳) ماهیت خاص کار محول‌شده، (۴) علایق شخصی به‌ویژه آن‌هایی که به چالش، خلاقیت و خصوصاً ایده‌پردازی مرتبط است، (۵) نحوه تخصیص پاداش، (۶) فاصله پرداخت پاداش از زمان انجام کار و (۷) محدودیت زمانی برای انجام کار به‌عنوان یک فشار زمانی بر نتیجه تأثیر بگذارد. از این‌رو ضروری است در پژوهش‌های آتی، همگن‌سازی مضاعفی بر عوامل فوق خصوصاً تجربیات قبلی و انگیزه‌های درونی صورت پذیرد. از سوی دیگر، رابطه بین رضایت و کیفیت ایده ممکن است خطی نباشد، یا می‌تواند توسط سایر عوامل در نظر گرفته‌نشده تعدیل شود. لذا پژوهش‌های آتی می‌توانند روی این موضوع بسیار مهم و تأثیرگذار در مدیریت منابع انسانی پایدار با استفاده از روش‌شناسی‌های مختلف، بررسی‌های دقیق‌تری انجام دهند.

از منظر کاربرد در سازمان‌ها، ضروری است واحدهای مدیریت منابع انسانی برای ارزیابی برنامه‌های انگیزاننده خود، به معیارهای سنجش عملکرد توجه ویژه داشته باشند؛ چراکه افزایش رضایت لزوماً منجر به عملکرد بهتر نمی‌شود. در واقع چنانچه مدیریت منابع انسانی، بر رضایت کارکنان متخصص تمرکز شود و صرفاً افزایش رضایت را به‌عنوان شاخص عملکرد کلیدی بسنجد، ممکن است از دست‌یابی به سطوح بالاتر عملکرد باز بماند؛ چراکه ممکن است کارکنان راضی‌تر، عملکردی با کیفیت پایین‌تر از خود نشان دهند. پیشنهاد اکید به مدیران این واحدها، در نظر گرفتن هم‌زمان شاخص‌های رضایت و عملکرد برای تدوین و ارزیابی برنامه‌های انگیزاننده است. نتایج این تحقیق اهمیت در نظر گرفتن پیامدهای بلندمدت پاداش‌های پولی بر انگیزه، رضایت و عملکرد کارکنان و همچنین پایش مستمر آن‌ها را به مدیران منابع انسانی گوشزد می‌کند.

در اکثر مطالعات، افزایش رضایت را عامل بهبود عملکرد می‌دانند طوری که رضایت به‌خودی‌خود الزاماً منجر به بهبود عملکرد فردی و احتمالاً اثربخشی سازمانی می‌شود (Prasanga & Gamage, 2013) و در کل تأثیر مثبت و قوی رضایت را بر عملکرد بیان می‌کنند (Zhang, 2019)؛ اما یافته‌های ما با زیر سؤال بردن ادبیات غالب فعلی، رابطه مستقیم رضایت-عملکرد را به چالش می‌کشد.

پژوهش حاضر بینشی بدیع در مقایسه با یافته‌های پژوهش کلاسیک ریچارد ام. رایان و دسی (۲۰۰۹) و شوماخر و کوئنستر (۲۰۱۲) که همبستگی مثبتی بین رضایت، انگیزش

## تضاد منافع

هیچ تضاد منافی وجود ندارد.



شعبه‌شناسی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع

- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2(C).  
[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Adams, S. J. (1963). Toward and Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal Psychology*, 67(5).
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 1. <https://doi.org/10.2307/41165921>
- Amabile, T. M. (2013). Componential Theory of Creativity. *Encyclopedia of Management Theory*.
- Benedek, M., Bruckdorfer, R., & Jauk, E. (2020). Motives for Creativity: Exploring the What and Why of Everyday Creativity. *Journal of Creative Behavior*, 54(3).  
<https://doi.org/10.1002/jocb.396>
- BLS. (2022). *Employer Costs for Employee Compensation for the Regions – March 2022: Southwest Information Office: U.S. Bureau of Labor Statistics*.  
[https://www.bls.gov/regions/southwest/news-release/employer-costsforemployeecompensation\\_regions.htm](https://www.bls.gov/regions/southwest/news-release/employer-costsforemployeecompensation_regions.htm)
- Carlson, N. R., Buskist, William., Heth, C. Donald., & Schmaltz, Rod. (2009). *Psychology: the Science of Behaviour, Fourth Canadian Edition with MyPsychLab*. Pearson Education Canada.
- Dean, D. L., Hender, J. M., Rodgers, T. L., & Santanen, E. L. (2006). Identifying Good Ideas: Constructs and Scales for Idea Evaluation. *Journal of Association for Information Systems*, 10(7).
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1).  
<https://doi.org/10.1037/h0030644>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. In *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*.  
<https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3).  
<https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Deci, E. L., Ryan, R. M., & Koestner, R. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. In *Psychological Bulletin* (Vol. 125, Issue 6).  
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
- Deckop, J. R., Jurkiewicz, C. L., & Giacalone, R. A. (2010). Effects of materialism on work-related personal well-being. *Human Relations*, 63(7).  
<https://doi.org/10.1177/0018726709353953>
- Eisenberger, R., Armeli, S., & Pretz, J. (1998). Can the Promise of Reward Increase Creativity? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(3).  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.3.704>
- Esteves-Sorenson, C., & Broce, R. (2022). DO MONETARY INCENTIVES UNDERMINE PERFORMANCE ON INTRINSICALLY ENJOYABLE TASKS? A FIELD TEST. *Review of Economics and Statistics*, 104(1).  
[https://doi.org/10.1162/rest\\_a\\_00947](https://doi.org/10.1162/rest_a_00947)
- Etemadi, M., Chitsaz, E., & Abolghasemi Dehaqani, M. (2023a). The Myth of Rewards and Creative Performance: Should Companies Use Incentives to Boost Creativity in Personnel Performance? *3rd Iran Business Watch Conference 1402*.  
<https://doi.org/10.2139/SSRN.4550849>

- Etemadi, M., Chitsaz, E., & Abolghasemi Dehqani, M. (2023b). Unveiling the Complexity of the Reward, Creativity, and Performance Relationship: When Does Behavioral Theories Reward Backfire? *3rd Iran Business Watch Conference, 2023*.  
<https://doi.org/10.2139/SSRN.4550749>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist, 56*(3).  
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Fredrickson, B. L., & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition and Emotion, 19*(3).  
<https://doi.org/10.1080/02699930441000238>
- Frey, B. S., & Goette, L. (1999). Does pay motivate volunteers? *Review of Economics and Statistics, 7*(7).
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4).  
<https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gassmann Oliver, Frankenberger Karolin, & Csik Michaela. (2014). The Business Model Navigator Testimonials. 55 Models That Will Revolutionise Your Business. *Pearson Education Limited*.
- Ghodratizadeh, F., Chitsaz, E., & Rostami, R. (2022). Investigating on the effects of continuous financial rewards on the performance of employees' idea generation in the ICT industry of China. *Organizational Resources Management Researchs*. [https://scholar.google.com/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=en&user=mYiGDXwAAAAJ&citation\\_for\\_view=mYiGDXwAAAAJ:2osOgNQ5qMEC](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=mYiGDXwAAAAJ&citation_for_view=mYiGDXwAAAAJ:2osOgNQ5qMEC)
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology, 60*(2).  
<https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hofstetter, R., Zhang, J. Z., & Herrmann, A. (2018). Successive Open Innovation Contests and Incentives: Winner-Take-All or Multiple Prizes? *Journal of Product Innovation Management, 35*(4).  
<https://doi.org/10.1111/jpim.12424>
- Jalal, R. N.-U.-D., & Zaheer, M. A. (2017). Does Job Satisfaction Mediate the Relationship of Workload, Remuneration and Psychological Reward with Job Performance? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 7*(9).  
<https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i9/3309>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk Daniel Kahneman; Amos Tversky. *Econometrica, 47*(2).
- Kahneman, D., & Tversky, A. (2018). Prospect theory: An analysis of decision under risk. In *Experiments in Environmental Economics* (Vol. 1).  
<https://doi.org/10.2307/1914185>
- Kier, A. S., & McMullen, J. S. (2018). Entrepreneurial imaginativeness in new venture ideation. *Academy of Management Journal, 61*(6).  
<https://doi.org/10.5465/amj.2017.0395>
- Kruger, J., & Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology, 77*(6).  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1121>
- Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *International Journal of Business Administration, 15*(1).
- McCoy, R. (2018). The Relationship of Employee Reward Systems and Motivation

- Levels with Special Emphasis on Franchising. *LIGS University, February*.
- Oldham, G. R., & Richard Hackman, J. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. In *Journal of Organizational Behavior* (Vol. 31, Issues 2-3). <https://doi.org/10.1002/job.678>
- Olsson, M., Hogberg, J., Wastlund, E., & Gustafsson, A. (2016). In-store gamification: Testing a location-based treasure hunt app in a real retailing environment. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2016-March*. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.206>
- Peters, R. S. (2018). Drive Theories. In *The Concept of Motivation* (pp. 95-129). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315712833-4>
- Prasanga, A. A., & Gamage, A. S. (2013). Job Satisfaction and Job Performance of the Sailors in Rapid Action Boat Squadron of Sri Lanka Navy. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 3(1), 49. <https://doi.org/10.4038/sljhrm.v3i1.5097>
- Richard M. Ryan, & Deci, E. L. (2009). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Direction. *Contemporary Educational Psychology* 25, 54-67. *Academy of Management Learning and Education*, 8(2).
- Rosenfield, D., Folger, R., & Adelman, H. F. (1980). When rewards reflect competence: A qualification of the overjustification effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(3). <https://doi.org/10.1037/0022-3514.39.3.368>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (1985). The "third selective paradigm" and the role of human motivation in cultural and biological selection: A response to Csikszentmihalyi and Massimini. *New Ideas in Psychology*, 3(3). [https://doi.org/10.1016/0732-118X\(85\)90020-0](https://doi.org/10.1016/0732-118X(85)90020-0)
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1). <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Schmitz, L., Bijleveld, E., & Veling, H. (2020). Cognitive labor shapes the desire for social and monetary compensation. *Motivation and Emotion*, 44(6). <https://doi.org/10.1007/s11031-020-09856-0>
- Schuhmacher, M. C., & Kuester, S. (2012a). Identification of Lead User Characteristics Driving the Quality-of-Service Innovation Ideas. *Creativity and Innovation Management*, 21(4). <https://doi.org/10.1111/caim.12002>
- Schuhmacher, M. C., & Kuester, S. (2012b). Identification of Lead User Characteristics Driving the Quality-of-Service Innovation Ideas. *Creativity and Innovation Management*, 21(4). <https://doi.org/10.1111/caim.12002>
- Selten, R. (1998). Aspiration Adaptation Theory. *Journal of Mathematical Psychology*, 42(2-3). <https://doi.org/10.1006/jmps.1997.1205>
- Selten, R. (2001). What Is Bounded Rationality? *Bounded Rationality The Adaptive Toolbox, May*.
- Shaw, J. D., & III, E. E. L. (2002). Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy. *Administrative Science Quarterly*, 47(1).
- Simon, H. A. (1954). Some strategic considerations in the construction of social science models. In *Mathematical thinking in the social sciences*.
- Singh, S. K., & Tiwari, V. (2012). Relationship between Motivation and Job Satisfaction of the White-Collar Employees: A Case Study. *Management Insight*.



StaffConnect. (2018). *Employee Engagement Survey Results – StaffConnectApp*.

<https://web.archive.org/web/20190502040122/https://www.staffconnectapp.com/employee-engagement-survey-results/>

Terera, S. R., & Ngirande, H. (2014). The impact of rewards on job satisfaction and employee retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(1). <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n1p481>

Titmuss, R. (2019). *The Gift Relationship: From Human Blood to Social Policy A study of*

*blood donor motivation in South Africa*. May 2022, 1–5.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1986). Rational Choice and the Framing of Decisions Rational Choice and the Framing of Decisions\*. *Source: The Journal of Business The Behavioral Foundations of Economic Theory*, 59(2).

Zhang, Z. (2019). The effect of library indoor environments on occupant satisfaction and performance in Chinese universities using SEMs. *Building and Environment*, 150. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2019.01.018>

