

# Investigating the Effect of Compensation on Individual Performance: A Study on the Mediating Role of Internal Motivation and the Moderating Role of Self-efficacy and Reward Expectancy

## Ali Divandari

Prof. in Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Iran. E-mail: divandari@ut.ac.ir

## Mohsen Nazari

Associate Prof. in Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Iran. E-mail: mohsen.nazari@ut.ac.ir

## Seyed Reza Seyed Javadin

Prof. in Human Resource Management, Faculty of Management, University of Tehran, Iran. E-mail: r.javadin@ut.ac.ir

## Abbasali Haji Karimi

Prof. in Human Resource Management, Faculty of Management and Accounting, University of Shahid Beheshti, Tehran, Iran. E-mail: a-hajikarimi@sbu.ac.ir

## Hamzeh Rayej

\*Corresponding author, PhD. in Human Resource Management, Faculty of Management, University of Tehran, Iran. E-mail: h.rayej@gu.ac.ir

## Abstract

**Objective:** Compensation is the most important part of the employment relationship and is, of course, one of the heaviest costs of any organization. Human resource managers as well as management theorists have always sought to answer the question of how compensation for services affects people's performance. This research has been conducted to explain the relationship between service compensation and individual performance in response to this fundamental question.

**Methods:** This research was carried out using hierarchical regression method - based on real salary information. A questionnaire was used to collect data from 1950 employees of Mellat Bank throughout the country.

**Results:** The results of this study indicate that the effects of pay for performance on employee performance are higher than fixed payments. In addition, self-success and the expectation of receiving rewards in the relationship between performance-based pay and individual performance play a moderating role. Also, based on the results of hierarchical regression, the mediating role of internal motivation in the relationship between payment and individual performance was not confirmed.

**Conclusion:** The relationship between payment and performance is positive and significant, and the effect of pay for performance on individual performance is more than base-pay. Self-efficacy also has a moderating role in the relationship between performance pay and individual performance. This is a major consequence of the pay structure of the banking industry in Iran (and of course most of the Iranian organizations).

**Keywords:** Reward expectancy, Motivation, Pay for performance, Compensation, Self efficacy.

**Citation:** Divandari, A., Nazari, M., Seyed Javadin, S.R., Haji Karimi, A., & Rayej, H. (2018). Investigating the Effect of Compensation on Individual Performance: A Study on the Mediating Role of Internal Motivation and the Moderating Role of Self-efficacy and Reward Expectancy. *Journal of Business Management*, 10(3), 673-694. (in Persian)

Journal of Business Management, 2018, Vol. 10, No.3, pp. 673-694

DOI: 10.22059/jibm.2018.103403.1320

Received: June 20, 2014; Accepted: December 26, 2014

© Faculty of Management, University of Tehran

# بررسی چگونگی تأثیر جبران خدمات بر عملکرد فردی: بررسی نقش میانجی انگیزش درونی و تعدیل‌کننده خودکامیابی و انتظار دریافت پاداش (مطالعه موردی: بانک ملت)

علی دیواندری

استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: divandari@ut.ac.ir

محسن نظری

دانشیار گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mohsen.nazari@ut.ac.ir

سیدرضا سید جوادین

استاد گروه منابع انسانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: r.javadin@ut.ac.ir

عباسعلی حاجی کریمی

دانشیار مدیریت دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. رایانامه: a-hajikarimi@sbu.ac.ir

حمزه رایج

\* نویسنده مسئول، دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: h.rayej@gu.ac.ir

## چکیده

**هدف:** جبران خدمات مهم‌ترین جزء روابط استخدامی و یکی از سنگین‌ترین هزینه‌های هر سازمانی است. مدیران منابع انسانی سازمان‌ها و همچنین نظریه‌پردازان مدیریت در حوزه جبران خدمات، همواره به دنبال پاسخ این سؤال بودند که جبران خدمات چگونه بر عملکرد افراد تأثیر می‌گذارد؟ این تحقیق با هدف تبیین روابط بین جبران خدمات و عملکرد فردی و برای پاسخ به این سؤال اساسی اجرا شده است.

**روش:** این تحقیق با استفاده از روش رگرسیون سلسله‌مراتبی و بر مبنای اطلاعات واقعی حقوق و دستمزد و اطلاعات به‌دست آمده از پرسشنامه توزیع شده میان ۱۹۵۰ نفر از کارکنان بانک ملت سراسر کشور، اجرا شده است.

**یافته‌ها:** نتایج این تحقیق حاکی از آن است که تأثیرات پرداخت عملکردی بر عملکرد کارکنان در مقایسه با پرداخت‌های ثابت بیشتر است. همچنین خودکامیابی و انتظار دریافت پاداش در روابط بین پرداخت مبتنی بر عملکرد و عملکرد فردی، نقش تعدیل‌کننده دارند. بر مبنای بخش دیگری از یافته‌ها و بر اساس نتایج رگرسیون سلسله‌مراتبی، در این تحقیق نقش میانجی انگیزش درونی در روابط بین پرداخت و عملکرد فردی تأیید نشد.

**نتیجه‌گیری:** بر اساس نتایج پژوهش، ارتباط بین پرداخت و عملکرد مثبت و معنادار بوده و از طرفی قدرت اثر پرداخت عملکردی بر عملکرد فردی نسبت به پرداخت ثابت بیشتر است. همچنین خودکامیابی در رابطه بین پرداخت عملکردی و عملکرد فردی نقش تعدیل‌کننده دارد. این نتیجه مهم، از ساختار پرداخت صنعت بانکداری در ایران (و البته بیشتر سازمان‌های ایرانی) ریشه می‌گیرد.

**کلیدواژه‌ها:** انتظار دریافت پاداش، انگیزش، پرداخت مبتنی بر عملکرد، جبران خدمات، خودکامیابی.

**استناد:** دیواندری، علی؛ نظری، محسن؛ سید جوادین، سیدرضا؛ حاجی کریمی، عباسعلی؛ رایج، حمزه (۱۳۹۷). بررسی چگونگی تأثیر جبران خدمات بر عملکرد فردی: بررسی نقش میانجی انگیزش درونی و تعدیل‌کننده خودکامیابی و انتظار دریافت پاداش (مطالعه موردی: بانک ملت). فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۱۰(۳)، ۶۷۳-۶۹۴.

نشریه مدیریت بازرگانی، ۱۳۹۷، دوره ۱۰، شماره ۳، صص. ۶۷۳-۶۹۴

DOI: 10.22059/jibm.2018.103403.1320

دریافت: ۱۳۹۳/۰۴/۲۹؛ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۰/۰۵

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

سیستم‌های منابع انسانی، بخشی از معماری منابع انسانی سازمان محسوب می‌شوند. معماری منابع انسانی، سیستم‌ها، اقدام‌ها، رفتارهای عملکردی کارکنان و شایستگی‌هایی را دربرمی‌گیرد که نشان‌دهنده مدیریت و توسعه کارکنانی است که سرمایه انسانی استراتژیک سازمان شناخته می‌شوند (ویت، ۲۰۱۱). جبران خدمات به‌عنوان یکی از اجزای کلیدی و شاید مهم‌ترین جزء در معماری منابع انسانی (گرهارت و رینز، ۲۰۰۳)، از جمله عوامل تعیین‌کننده اصلی و متغیرهای اثرگذار بر نگرش، انگیزش و رفتارهای کارکنان است (گرهارت و میلکوویچ، ۱۹۹۰). محققان مدیریت منابع انسانی و متخصصان این حوزه بر این باورند که جبران خدمات مهم‌ترین متغیر در روابط استخدامی بین کارفرما و کارگر بوده و از سویی، هزینه‌برترین مسئله برای شرکت‌ها و سازمان‌هاست. نتیجه تحقیقات انجام شده نشان داده است که هزینه جبران خدمات و مزایا، سنگین‌ترین هزینه سازمان‌هاست؛ به طوری که کمابیش ۷۰ درصد مخارج سازمان برای آن صرف می‌شود (مؤسسه آمار کار ایالات متحده<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷).

مهم‌ترین و چالش‌انگیزترین حوزه جبران خدمات و مزایا، جبران خدمات نقدی است (گرهارت و رینز، ۲۰۰۳). کمابیش ۷۰ درصد بسته جبران خدمات را جبران خدمات نقدی تشکیل می‌دهد (مؤسسه آمار کار ایالات متحده، ۲۰۰۷). جبران خدمات نقدی شامل پرداخت ثابت و پرداخت متغیر یا مبتنی بر عملکرد می‌شود که خود دربردارنده مشوق‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت بوده و تأمین‌کننده نیازهای مالی کارکنان است (میلکوویچ و نیومن، ۲۰۰۸). در حالیکه رشد پرداخت مبتنی بر عملکرد روز به روز افزایش می‌یابد (پارک و استرمن، ۲۰۱۲)، میزان اثربخشی آن همواره جای سؤال بوده است. برای نمونه، آمارهای مؤسسه گالوپ نشان می‌دهد که میلیون‌ها کارگر غیربهره‌ور و نامتعهد در سراسر جهان در سیستم‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد وجود دارند که هزینه‌های زیادی را بر اقتصاد آنها تحمیل می‌کنند. برای نمونه، محققان این هزینه‌ها را در فرانسه ۱۰۰ میلیارد یورو، در انگلستان ۶۴ میلیارد دلار، در سنگاپور حدود ۶ میلیارد دلار و در آمریکا ۳۵۰ میلیارد دلار برآورد کرده‌اند (رزالی، ۲۰۰۵).

در جمهوری اسلامی ایران پس از ابلاغ قانون خدمات کشوری در سال ۱۳۸۶، به حق پرداخت مبتنی بر عملکرد نقش مهمی یافته است. بند ۶ ماده ۶۸ فصل ۱۰ قانون خدمات کشوری، پرداخت مبتنی بر عملکرد را با عنوان فوق‌العاده کارایی و عملکرد تشریح کرده و این پرداخت بر مبنای عملکرد کارکنان که شامل رضایت ارباب رجوع، رشد و ارتقاء، اثربخشی، کیفیت و سرعت در اتمام کار است، پرداخت می‌شود<sup>۲</sup>. بحث پرداخت‌های عملکردی در صنعت خدمات بانکی که به آنها کارانه و پاداش گفته می‌شود، از دیرباز رایج بوده است؛ اما این نوع پرداخت‌ها در صحنه عمل همواره با مشکلاتی مواجه شده که مهم‌ترین آن، عملکردی بودن این پرداخت‌هاست. پس از افزایش رقابت در این صنعت و همچنین خصوصی شدن بانک‌های دولتی و افزایش نقش مدیریت هزینه‌ها و از طرفی افزایش عملکرد در راستای پاسخگویی به سهامداران، این پرداخت‌ها نقش مهمی یافته‌اند و شناخت آنها بیش از پیش مهم جلوه می‌کند.

1. U.S. Bureau of Labor Statistics

۲. بند ۶ الف و ۶ ب ماده ۶۸ فصل ۱۰ (حقوق و مزایا) قانون خدمات کشوری مصوب اجرایی آبان ۱۳۸۶، در ارتباط با پرداخت عملکردی است.

اگرچه ممکن است بحث تعیین و مشخصات پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان‌ها کاملاً آشکار و شفاف باشد، نحوه چگونگی اثرگذاری این پرداخت‌ها بر عملکرد فردی شناخته شده نیست. اینکه آیا پرداخت‌های عملکردی می‌تواند اهداف سازمانی و اهداف فردی را محقق کند و همچنین، این پرداخت‌ها چگونه اهداف را محقق می‌کند، دو سؤال کلیدی و مهمی است که سازمان‌ها باید به آن پاسخ دهند. بر مبنای پاسخ به بخشی از این نارسایی‌ها، در این تحقیق با بررسی عمیق تحقیقات و مطالعات پیشین انجام شده در حوزه جبران خدمات و پرداخت مبتنی بر عملکرد، تلاش شده است که اثر پرداخت‌های عملکردی بر عملکرد فردی بررسی شده و اثربخشی این‌گونه پرداخت‌ها با مقایسه اثر پرداخت مبتنی بر عملکرد و پرداخت ثابت بر عملکرد فردی تحلیل شود. با توجه به اینکه شرایط و متغیرهای گوناگونی می‌توانند بر رابطه بین پرداخت مبتنی بر عملکرد و عملکرد فردی اثرگذار باشند، در این مطالعه تلاش شده است متناسب و همراستا با تحقیقات گذشته، نقش و اثر متغیرهای فردی بر رابطه بین پرداخت عملکردی و عملکرد فردی نیز تجزیه و تحلیل شود. به بیان دیگر، پژوهش حاضر با سه هدف زیر اجرا شده است:

(الف) بررسی چگونگی اثرگذاری پرداخت‌های عملکردی بر عملکرد فردی؛

(ب) بررسی و تحلیل تفاوت اثر پرداخت عملکردی و پرداخت ثابت بر عملکرد فردی؛

(ج) بررسی و تحلیل نقش متغیرها و ویژگی‌های فردی بر روابط بین پرداخت و عملکرد.

## پیشینه نظری

در سازمان‌ها (یا در محیط کار) بین کارفرما و کارکنان رابطه فراگیری وجود دارد. کارکنان استعداد و تلاش خود را در انجام وظیفه به کار می‌گیرند، در مقابل کارفرما نیز این تلاش‌ها را جبران می‌کند که به پیوند این رابطه، سیستم‌های جبران خدمات گفته می‌شود (گرهارت و رینز، ۲۰۰۳). سیستم جبران خدمات، ارزش‌ها، فلسفه و فعالیت‌های سازمانی را منتقل می‌کند (رینز و گرهارت، ۲۰۰۰). کارکنان جذب سازمان‌هایی می‌شوند که پرداخت آنها نسبت به سایر سازمان‌ها عادلانه بوده و در نگاه کارکنان متمایز باشد (رینز و گرهارت، ۲۰۰۰ و برگمن و اسکارپلو، ۲۰۰۲). به‌طور کلی می‌توان گفت که پرداخت نه تنها عامل انگیزاننده‌ای است (گاردنر، دین و پیرس، ۲۰۰۴)، بلکه به‌عنوان ابزار تشویقی برای حفظ کارکنان (لام، کروین، کلارک، رید، سیرولا، ۱۹۹۸) نیز عمل می‌کند.

جبران خدمات نقدی، نخستین و مهم‌ترین جزء جبران خدمات سازمان برای نفوذ، انگیزش و هدایت رفتار کارکنان است (برگمن و اسکارپلو، ۲۰۰۲). به گفته اوپسال و دونت (۱۹۶۶)، کارکنان ادعا می‌کنند که برای انواع جبران خدمات غیرنقدی (مانند قدردانی) نسبت به پرداخت پولی، ارزش بیشتری قائل می‌شوند؛ اما در واقع به‌گونه‌ای رفتار می‌کنند که نشان می‌دهد پول برای آنها اهمیت بیشتری دارد. در تأیید این ادعا، جنکینز، مورا، گوپتا و شاو (۱۹۹۸) نیز بیان کردند که اگر افراد ارزشی برای پول قائل نمی‌شوند یا اگر پول برای آنها مهم نیست، مشوق‌های مالی نباید روابط سیستماتیک با عملکرد داشته باشند. کاملاً آشکار است که شواهد تحقیقات چیز دیگری را نشان می‌دهد.

جبران خدمات نقدی به دو دسته پرداخت ثابت و پرداخت متغیر یا مبتنی بر عملکرد دسته‌بندی می‌شود. پرداخت

مبتنی بر عملکرد نیز، شامل مشوق‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت است (ریشتر، ۲۰۰۳). پرداخت پایه یا ثابت معمولاً به صورت دستمزد ثابت و ساعتی است و به اغلب کارکنان صرف نظر از عملکردی که داشته‌اند، تعلق می‌گیرد. پرداخت‌های متغیر جبران خدماتی هستند که بر مبنای سنجش نتایج کار هر فرد در یک دوره پرداخت، در نظر گرفته می‌شود (میلکوویچ و نیومن، ۲۰۰۸). پرداخت‌های متغیر به دو دسته پرداخت‌های متغیر کوتاه‌مدت و پرداخت‌های متغیر بلندمدت طبقه‌بندی می‌شوند؛ در پرداخت متغیر کوتاه‌مدت، عملکرد یک ساله یا کمتر سنجیده می‌شود، اما در پرداخت متغیر بلندمدت، دوره عملکرد بیشتر از یک سال مد نظر قرار می‌گیرد. مجموع پرداخت پایه نقدی و پرداخت متغیر کوتاه‌مدت را جبران خدمات نقدی کل می‌گویند.

در سیستم‌های پرداخت به‌طور یکنواخت سه هدف اصلی جذب، انگیزش و حفظ کارکنان با ارزش، در نظر گرفته می‌شود (میلکوویچ و نیومن، ۲۰۰۸ و بلچر و اچیسون، ۱۹۸۷). در حالیکه هر نوع سیستم پرداختی می‌تواند این اهداف را تأمین کند، سیستم‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد یا سیستم‌های پاداش، انگیزه بهبود عملکرد را بهتر از سیستم‌های مبتنی بر شغل یا مهارت فراهم می‌کنند (میلکوویچ و نیومن، ۲۰۰۸ و میلکوویچ، گرهارت و هانون، ۱۹۹۱). نتایج اجرای برنامه‌های پرداخت متغیر نشان داده است که اگر به‌طور مناسب به طراحی، اجرا و عملکرد فردی متصل شوند، اثر مثبت و بلندمدتی دارند (لاینز و بنورا، ۲۰۰۲). سازمان‌هایی که جبران خدمات تشویقی را به عملکرد پیوند داده و پرداخت تشویقی بالاتر و چشمگیرتری به عملکردهای بهتر اختصاص می‌دهند، نسبت به شرکت‌هایی که پرداخت مبتنی بر عملکرد را متمایز نمی‌کنند، بازگشت سهام بالاتری را ارمغان می‌آورند. گرهارت و میلکوویچ (۱۹۹۰) پی بردند که استفاده از پرداخت متغیر و عملکردی برای مدیران، بر عملکرد شرکت اثر مثبتی دارد. آنها همچنین بیان داشتند که تفاوت‌های سازمانی در پرداخت‌های اقتضایی یا متغیر (نه سطح پرداخت) سودآوری سازمانی را پیش‌بینی می‌کند. جنکینز و همکارانش (۱۹۹۸) در فراتحلیل صورت گرفته بدین نتیجه دست یافتند که پرداخت مبتنی بر عملکرد، موجب ارتقای عملکرد افراد می‌شود. بنابراین بر مبنای نتیجه تحقیقات انتظار می‌رود که اثر پرداخت‌های عملکردی بر عملکرد فردی نسبت به پرداخت‌های ثابت که بر مبنای زمان حضور افراد در محیط کار است، بیشتر باشد. در این رابطه فرضیه نخست پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شود:

**فرضیه ۱:** اثر پرداخت عملکردی بر عملکرد فردی نسبت به اثر پرداخت ثابت بر عملکرد فردی بیشتر است.

بررسی ادبیات نظری جبران خدمات حاکی از آن است که همیشه پرداخت مبتنی بر عملکرد بر انگیزش و عملکرد فردی اثر مثبتی ندارد. براون، استرن و سیمرینگ (۲۰۰۳) سیستم پرداخت در بیمارستان‌های کالیفرنیا را بررسی کردند و نتیجه گرفتند در اینکه به چه میزان پرداخت می‌تواند به بهبود انتخاب و کارمندیابی منجر شود، جابه‌جایی را کاهش دهد و موجب افزایش انگیزه شود، محدودیت وجود دارد. همچنین نتایج تحقیقات نشان داده است که پرداخت مبتنی بر عملکرد و استقرار مدیریت عملکرد اثربخش همیشه در تأثیرگذاری بر حفظ و انگیزه کارکنان موفق نبوده و همیشه به بهبود عملکرد منجر نمی‌شود (کوهن، ۱۹۹۸). حتی برخی محققان نشان داده‌اند که پرداخت مبتنی بر عملکرد روی عملکرد اثر منفی می‌گذارد (اشتن، ۱۹۹۰ و فیسلر، ۲۰۰۳). بر مبنای این نتایج متناقض، می‌توان تحلیل کرد که در روابط

بین پرداخت و عملکرد، متغیرهایی وجود دارند که این رابطه را تعدیل می‌کنند. در ادامه، چارچوب تحقیق بر مبنای متغیرهای اثرگذار بر رابطه بین پرداخت و عملکرد فردی تشریح شده است.

### متغیرهای اثرگذار بر رابطه بین جبران خدمات و عملکرد

به‌طور عمده تئوری‌ها و تحقیق‌های تبیین‌کننده جبران خدمات، به دو دسته اصلی بخش‌بندی می‌شوند. دسته اول تئوری‌ها و تحقیقاتی هستند که در آنها عوامل تأثیرگذار و تعیین‌کننده جبران خدمات مطالعه و بررسی شده است. بیشتر تئوری‌های این حوزه از تئوری‌های اقتصادی و تئوری سازمان ریشه گرفته‌اند. تئوری دستمزد کارا<sup>۱</sup>، تئوری عاملیت، تئوری سرمایه انسانی، تئوری بازار نیروی کار داخلی<sup>۲</sup>، تئوری مبادله هدیه<sup>۳</sup>، تئوری مبتنی بر منبع و تئوری مبادله هزینه، در این دسته قرار می‌گیرند. دسته دوم تئوری‌ها و تحقیق‌هایی را دربرمی‌گیرد که در آنها به تبیین و پاسخگویی نحوه اثر جبران خدمات بر عملکرد، انگیزش، نگرش و رفتار پرداخته شده است. بیشتر تئوری‌های این حوزه از تئوری‌های روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و رفتار سازمانی ریشه گرفته‌اند. در این زمینه می‌توان به تئوری‌های انگیزش، تئوری شناخت اجتماعی، تئوری نقش، تئوری هدف، تئوری انتظار، تئوری ارزیابی شناختی، تئوری خودرأیی، تئوری برابری، تئوری وابستگی اجتماعی، تئوری محرومیت نسبی<sup>۴</sup>، تئوری برابری ذهنی و تئوری پژواک پرداخت<sup>۵</sup> اشاره کرد.

پژوهش حاضر بر حوزه دوم متمرکز است و به بررسی نحوه اثرگذاری جبران خدمات بر عملکرد می‌پردازد. همان‌طور که گاردنر و همکارانش (۲۰۰۴) بیان کردند، مطالعه و تحقیق تجربی چندانی در زمینه نحوه اثرگذاری جبران خدمات بر رفتارها و نگرش‌های کارکنان وجود ندارد. با توجه به مجموعه گسترده تئوری‌ها و تحقیق‌های مربوط به چگونگی اثرگذاری جبران خدمات بر عملکرد، در این تحقیق سه متغیر اصلی انگیزش درونی<sup>۶</sup>، خودکامیابی<sup>۷</sup> و انتظار عملکرد - پاداش<sup>۸</sup> بررسی می‌شود. انگیزش درونی از تئوری‌های خودرأیی<sup>۹</sup> (دسی و ریان، ۱۹۸۵) و ارزیابی شناختی (دسی و ریان، ۱۹۸۰) ریشه می‌گیرد؛ خودکامیابی برآمده از تئوری شناخت اجتماعی (باندورا، ۱۹۸۶) است و انتظار عملکرد - پاداش برگرفته از تئوری‌های انتظار (وروم، ۱۹۶۴) و هدف (لاک، ۱۹۶۸) است.

### انگیزش درونی

مفهوم انگیزش درونی از تئوری‌های خودرأیی (دسی و ریان، ۱۹۸۵) و ارزیابی شناختی (دسی و ریان، ۱۹۸۰) ریشه گرفته است. انگیزه‌مندی به معنای تحریک‌شدن برای انجام یک فعالیت است (دسی و ریان، ۲۰۰۰). بر مبنای تئوری خودرأیی، دو نوع انگیزش قابل ادراک است: انگیزش درونی و انگیزش بیرونی. انگیزش درونی انجام کاری است که ماهیت جذاب

1. Efficiency wage theory
2. Internal labor market
3. Gift exchange
4. Relative deprivation theory
5. Pay reflection theory
6. Intrinsic motivation
7. Self-efficacy
8. Performance-reward expectancy
9. Self-determination

و لذت‌بخشی دارد و انگیزش بیرونی به انجام کاری اشاره دارد که به پیامد مجزایی از آن کار (مانند پاداش) منجر می‌شود.

هنگامی که در فردی انگیزه درونی ایجاد می‌شود، کار و فعالیت‌های خود را به دلیل فشار یا دریافت پاداش انجام نمی‌دهد، بلکه برای چالش یا خوشنودی کار می‌کند (کامرون و پی‌یرس، ۱۹۹۴). در حوزه انگیزش درونی دو مفهوم کلیدی وجود دارد؛ اینکه در فرد انگیزش درونی وجود دارد یا انگیزش درونی در روابط بین فرد و فعالیتی خاص شکل می‌گیرد. از آنجا که انگیزش درونی در پیوند بین یک فرد و یک وظیفه وجود دارد، برخی انگیزش درونی را «فعالیت جذاب» می‌دانند و برخی دیگر آن را «رضایت کسب شده فرد از انجام یک وظیفه» تعریف کرده‌اند (دسی و ریان، ۲۰۰۰). یکی از سؤال‌های مهم در حوزه مفهوم انگیزش درونی این است که پاداش بیرونی بر انگیزش درونی اثر می‌گذارد یا خیر. نتایج در این حوزه بسیار متناقض بوده و به مجادله‌های فراوانی انجامیده است (جدل‌ها و بحث‌های زیاد محققان در مجله‌های معتبر طی سال‌های ۱۹۹۴ تا ۲۰۰۰ شاهد این ادعاست). دسی، کوستنر و ریان (۱۹۹۹) در فراتحلیلی، پس از بررسی ۱۲۶ تحقیق بیان کردند که پاداش بیرونی، انگیزش درونی را کاهش می‌دهد، به بیان دیگر، پاداش بر انگیزش ناشی از لذت انجام کار، اثر منفی می‌گذارد؛ اما در مقابل، نتیجه فراتحلیل کامرون و پی‌یرس (۱۹۹۴) روی ۹۶ تحقیق نشان داد که به‌طور کلی، پاداش موجب کاهش انگیزش درونی نمی‌شود و حتی پاداش‌های شفاهی و زبانی (پاداش‌های روانی) اثر مثبتی بر انگیزش درونی می‌گذارند. همچنین فنگ و گرهارت (۱۹۹۹) به ارتباط مثبتی بین پرداخت و انگیزش درونی دست یافتند. از سوی دیگر، ایزنبرگر، پی‌یرس و کامرون (۱۹۹۹) در نقد نتایج تحقیق دسی و همکارانش (۱۹۹۹) بیان کردند که پاداش هم می‌تواند بر انگیزش درونی بی‌تأثیر باشد و هم آن را افزایش یا کاهش دهد. در واقع اثر آن به نوع پاداش، نوع وظیفه و شیوه ارائه پاداش بستگی دارد. به باور کامرون و پی‌یرس (۱۹۹۴) از آنجا که تحقیقات انجام شده در این حوزه بیشتر از نوع تحقیقات آزمایشی بوده است، سازمان‌ها می‌توانند در فضای کاربردی به آسانی از اثر منفی پرداخت بر انگیزش جلوگیری کنند. در پژوهش حاضر با پذیرش فرض تحقیقات کامرون و پی‌یرس (۱۹۹۴)، جنکینز و همکاران (۱۹۹۸) و فنگ و گرهارت (۱۹۹۹) مبنی بر اثرگذاری پاداش بیرونی بر انگیزش درونی، به بررسی نقش میانجی انگیزش درونی در رابطه بین پرداخت و عملکرد فردی پرداخته می‌شود؛ چرا که محققان انتظار دارند زمانی پرداخت بر عملکرد اثر می‌گذارد که به ایجاد انگیزه در افراد منجر شود.

**فرضیه ۲:** در رابطه بین پرداخت عملکردی و عملکرد فردی، انگیزش درونی نقش میانجی دارد.

### خودکامیابی

باندورا در سال ۱۹۷۲ برای نخستین‌بار مفهوم خودکامیابی را در مقاله خود مطرح کرد. این مفهوم از تئوری شناخت اجتماعی (باندورا، ۱۹۸۶) و یادگیری اجتماعی (باندورا، ۱۹۷۷) ریشه می‌گیرد. خودکامیابی «قضاوت شخصی از چگونگی انجام وظایف در دستیابی به اهداف و موقعیت‌های مشخص است» (باندورا، ۱۹۸۶). به بیان دیگر، خودکامیابی باور فرد نسبت به توانایی‌های خود در انجام موفق یک فعالیت است (باندورا، ۱۹۹۷). باندورا (۱۹۹۷) بیان کرد که حس داشتن

قابلیت در فرد، بر ادراک، انگیزش و عملکرد او اثر می‌گذارد. وی معتقد است افرادی که خودکامیابی بیشتری دارند، پیامدهای موفق‌تری خلق می‌کنند؛ در حالیکه خودکامیابی در سطح پایین موجب کاهش تلاش شده و در نتیجه به شکست در انجام وظیفه منجر می‌شود (باندورا، ۱۹۸۶ و ۱۹۹۷)؛ زیرا اگر افراد انتظار شکست داشته باشند، برای انجام کار به اندازه کافی تلاش نمی‌کنند. نتایج فراتحلیل استاجکوویچ و لوتانز (۱۹۹۸) نتایج نشان داد که خودکامیابی بر عملکرد اثر مثبت و معناداری دارد.

با توجه به مفهوم خودکامیابی و نتیجه تحقیقات پیشین، انتظار بر این است که افراد خودکامیاب عملکرد بهتری داشته باشند (استاجکوویچ و لوتانز، ۱۹۹۸). همچنین شانک (۱۹۸۴) معتقد است که پاداش، خودکامیابی را افزایش می‌دهد، به‌ویژه هنگامی که به موفقیت‌های واقعی گره خورده باشد. وی در بررسی تأثیر پاداش و هدف بر ارتقای خودکامیابی نشان داد که پاداش بر میزان خودکامیابی اثر می‌گذارد و اگر پاداش بر مبنای اهداف از پیش تعیین شده باشد، این اثر بیشتر است (شانک، ۱۹۸۴). بنابراین می‌توان به این نتیجه دست یافت که با توجه به تعریف باندورا، افرادی که خودکامیابی بیشتری دارند، عملکرد بهتری از خود بروز می‌دهند. از سویی، اگر به این افراد پاداشی ارائه شود، عملکرد بیشتری نیز از خود نشان خواهند داد. به بیان دیگر، پاداش بر افرادی که خودکامیابی بالاتری دارند، اثر بیشتری می‌گذارد. بر این مبنای فرضیه سوم تحقیق مطرح می‌شود:

**فرضیه ۳:** خودکامیابی در روابط بین پرداخت عملکردی و عملکرد فردی، نقش تعدیل‌کننده‌ای دارد.

### انتظار عملکرد - پاداش

از دو دیدگاه تئوری و عملی، تحت تأثیر قراردادن انگیزش، اثربخش‌ترین روش تأثیرگذاری بر عملکرد کارکنان است (بارتول و دارهام، ۲۰۰۰). افراد زمانی که نیازها و خواسته‌های آنها برآورده شود یا اهداف خاصی برای دستیابی تعیین شده باشد، دارای انگیزه می‌شوند (بارتول و لاک، ۲۰۰۰). انتظار عملکرد - پاداش از تئوری‌های انتظار و هدف ریشه می‌گیرد. یکی از مهم‌ترین تئوری‌های انگیزشی، تئوری انتظار است که میان تئوری‌های تبیین‌کننده جبران خدمات جایگاه رفیعی دارد. تئوری انتظار به دلیل حمایت تجربی بیشتر و نیز، یکپارچگی بیشتر با سایر مدل‌های انگیزشی، میان تئوری‌های انگیزشی در ادبیات پرداخت عملکردی، توجه محققان بیشتری را جلب کرد (میلکوویچ و نیومن، ۲۰۰۸ و میلکوویچ و همکاران، ۱۹۹۱).

بر مبنای تئوری انتظار، در فرایند تصمیم‌گیری آگاهانه، فرد از بین چندین پیامد، پیامدی را انتخاب می‌کند که به بیشترین پرداخت منجر شود (وروم، ۱۹۶۴). این تئوری از سه جزء اصلی تشکیل شده است: ارزش (پیش‌بینی میزان رضایت)، انتظار (باور به اینکه تلاش به عملکرد منجر می‌شود) و سودمندی (باور به اینکه عملکرد به دریافت پاداش می‌انجامد) که همه آنها بر مبنای سیستم باور تصمیم‌گیرنده قرار دارد (وروم، ۱۹۶۴). در بعد سوم تئوری انتظار (سودمندی) بیان شده است که کارکنان ارتباط مستقیمی بین عملکرد شغلی (و سایر متغیرهای مطلوب سازمان) و مشوق‌های مالی درک می‌کنند. این مستلزم درک روشنی از پیامدها، رفتارهای شغلی و پاداش متصل شده به سطوح



مختلف عملکرد است. از آنجا که برنامه‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد، ویژگی‌ها و مشخصات مختلفی دارند، این تئوری می‌تواند در تشریح چگونگی تأثیرگذاری ویژگی‌های این برنامه‌ها بر سطح عملکرد کارکنان مفید باشد (پارک و استرمن، ۲۰۱۲).

از طرفی بر مبنای تئوری تعیین هدف که توسط ادوین لاک تبیین شد، هدف می‌تواند عمل و فعالیت را تحت تأثیر قرار دهد. همچنین بر مبنای این تئوری، هدف بر عملکرد نیز اثر می‌گذارد (لاک، ۱۹۶۸). لاک و لاتهام (۲۰۰۲) در حوزه نقش پاداش در رابطه بین هدف و عملکرد بیان کردند که اگر پرداخت بر مبنای عملکرد باشد، به افزایش مطلوبیت دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده منجر می‌شود و افراد تلاش می‌کنند که به این اهداف از پیش تعیین شده دست یابند؛ اما زمانی که افراد باور داشته باشند که پرداخت آنها بر مبنای عملکرد نیست، اهداف مطلوبیتی برای آنها به ارمغان نمی‌آورد و تلاشی برای دستیابی به آن نمی‌کنند.

در این رابطه، بر مبنای تئوری انتظار و تئوری هدف انتظار می‌رود افرادی که انتظار عملکرد - پاداش بالاتری دارند، عملکرد بیشتری از خود نشان می‌دهند. همچنین پیش‌بینی می‌شود که ارائه پاداش این رابطه را تقویت کند. بدین ترتیب فرضیه چهارم به شرح زیر مطرح می‌شود:

**فرضیه ۴:** انتظار عملکرد - پاداش در روابط بین پرداخت عملکردی و عملکرد فردی نقش تعدیل‌کننده‌ای دارد.

### پیشینه تجربی

با توجه به ماهیت چند رشته‌ای موضوع جبران خدمات، تحقیقات مربوط به این موضوع در رشته‌های اقتصاد، مدیریت، روان‌شناسی، مالی و جامعه‌شناسی هر یک بر حوزه‌های خاصی متمرکز شده‌اند و از این جهت موضوع جبران خدمات در هر یک از رشته‌های یاد شده از جنبه‌های مختلفی مطالعه شده است. با توجه به قلمرو تحقیقاتی، پژوهش حاضر در حوزه جبران خدمات نقدی به‌ویژه در سطح فردی اجرا شده و چارچوب تحقیقاتی آن بر حوزه خاصی متمرکز است.

مطالعات بسیاری اثر جبران خدمات نقدی بر عملکردهای فردی را بررسی کرده‌اند؛ اما نحوه برقراری این روابط کمتر بررسی شده است؛ به‌طوری که گاردنر و همکارانش (۲۰۰۴) نیز بیان کردند که نحوه اثرگذاری جبران خدمات بر رفتارها و نگرش‌های کارکنان به‌صورت تجربی کمتر بررسی شده است. به گفته میلکوویچ و نیومن (۲۰۰۸)، بین پرداخت و عملکرد روابط بسیار پیچیده‌ای وجود دارد. اینکه در نتایج برخی تحقیقات بی‌اثر بودن پرداخت بر عملکرد ثابت شده است (آواستی و پرت، ۱۹۹۰) یا نتایج برخی تحقیقات، تأثیرگذاری مثبت پرداخت ثابت بر عملکرد (نه پرداخت مبتنی بر عملکرد) را نشان می‌دهد (کوواس، ۲۰۰۶)، گویای پیچیده بودن روابط پرداخت و عملکرد است.

در حوزه علوم اقتصادی بیشترین تأکید بر نحوه تعیین دستمزد، تأثیر بازار نیروی کار بر دستمزد، تأثیر بازار محصول و خدمات بر دستمزد و آثار متقابل بیکاری و دستمزد بوده است (آکرلاف و یلن، ۱۹۸۶). آنچه در حوزه علم مدیریت و سازمان اهمیت دارد، این است که آیا به ازای پرداخت (چه ثابت و چه متغیر)، سرمایه مناسبی نیز به سازمان بازگشته است یا خیر؟ با توجه به جایگاه سهامداران در شرکت‌های امروزی، پاسخ مدیران به این سؤال بسیار حیاتی و مهم است.

البته در پاسخ به این سؤال بیشتر تحقیقات مربوط به جبران خدمات، بر جبران خدمات مدیران ارشد تمرکز کرده‌اند؛ در حالیکه جبران خدمات به مدیران ارشد درصد کمی از کل هزینه‌های جبران خدمات را شکل می‌دهد.<sup>۱</sup>

در جدول ۱ بخشی از تحقیقات صورت گرفته در حوزه جبران خدمات به‌خصوص جبران خدمات نقدی ارائه شده است. همان‌طور که بیان شد، در بررسی تحقیقات گذشته، هیچ تحقیقی وجود نداشت که تفاوت آثار پرداخت ثابت و عملکردی بر عملکرد را با توجه به ویژگی‌ها و خصوصیات فردی به این شکل بررسی و تحلیل کرده باشد، از این رو می‌توان گفت که تحقیق حاضر به بسط مفاهیم پرداخته و از نوع توسعه‌ای است.

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه جبران خدمات نقدی

محققان	خلاصه پژوهش
براون و همکاران (۲۰۰۳)	در این تحقیق، محققان ارتباط بین خطمشی‌های جبران خدمات سطح سازمان و عملکرد سازمانی را بررسی کردند. نتایج تحقیق نشان داده است که سطح پرداخت و ساختار پرداخت در تعامل با یکدیگر، به کارایی منابع و عملکرد مالی بهتر منجر شده است. به گفته براون و همکارانش (۲۰۰۳) هیچ تئوری واحدی نمی‌تواند ارتباط جبران خدمات و عملکرد را تبیین کند.
مک گی، دیکینسون، هویتما و کالیگ (۲۰۰۶)	نتایج نشان می‌دهد زمانی که پرداخت‌های فردی به گروهی تغییر داده شد، کارکنان تغییر زیادی در عملکرد خود ندادند، اما هنگامی که سیستم پرداخت به‌صورت فردی انجام شد، کارکنان به‌طور چشمگیری عملکرد خود را تغییر دادند. همچنین افراد پرداخت مبتنی بر عملکرد فردی را نسبت به سایر پرداخت‌ها ترجیح می‌دهند.
کوواس (۲۰۰۶)	هدف این مطالعه بررسی نگرش و رفتار کارکنان بین کارکنان دانشی تحت اشکال مختلف اداره و سطح پرداخت است. یافته‌ها نشان داد که سطح پرداخت پایه (ثابت) نه سطح پرداخت تشویقی (پاداش) با عملکرد کاری خوداظهاری و تعهد واحد احساسی، ارتباط مثبت و معناداری دارد و انگیزش درونی در این روابط نقش میانجی ایفا می‌کند. همچنین، روابط بین سطح پاداش و متغیرهای پیامدی تحت تأثیر نوع پاداش تعدیل نشده‌اند.
چینا، لالر و یون (۲۰۱۰)	هدف این مقاله بررسی اثربخشی پرداخت مبتنی بر عملکرد با استفاده از روابط بین پرداخت عملکردی و عملکرد شغلی است. از آنجا که هر توافق جبران خدمات باید بر مبنای عدالت سازمانی باشد، در این تحقیق چگونگی و میزان اثرگذاری عدالت رویه‌ای بر اثربخشی پرداخت عملکردی بررسی شده است. بر اساس نتایج، پرداخت عملکردی بر عملکرد شغلی اثر مثبتی دارد.
جونز، کالمی، کوهانن (۲۰۱۰)	در این تحقیق، اثر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد خط تولید بررسی شده است و محققان با استفاده از روش تحلیل سری زمانی برای تخمین مدل‌های تخمین ساختاری، توانستند میزانی که خطمشی‌های منابع انسانی (ایجاد تیم، تسهیم سود در سراسر شرکت، سیستم گروهی پرداخت عملکردی) بر کارایی کارکنان اثر می‌گذارد را بررسی کنند. نتایج پژوهش، نشان‌دهنده اهمیت نقش مکمل مشارکت کارکنان و پرداخت تشویقی است.
آیزنبرگر و روهادس (۲۰۰۱)	بر اساس یافته‌های این پژوهش، پاداش برای عملکرد خلاقانه به افزایش خلاقیت می‌انجامد و پاداش وعده داده شده به افراد موجب افزایش عملکرد خلاقانه می‌شود. همچنین، انتظار دریافت پاداش برای عملکرد بالا می‌تواند موجب افزایش خلاقیت شود.

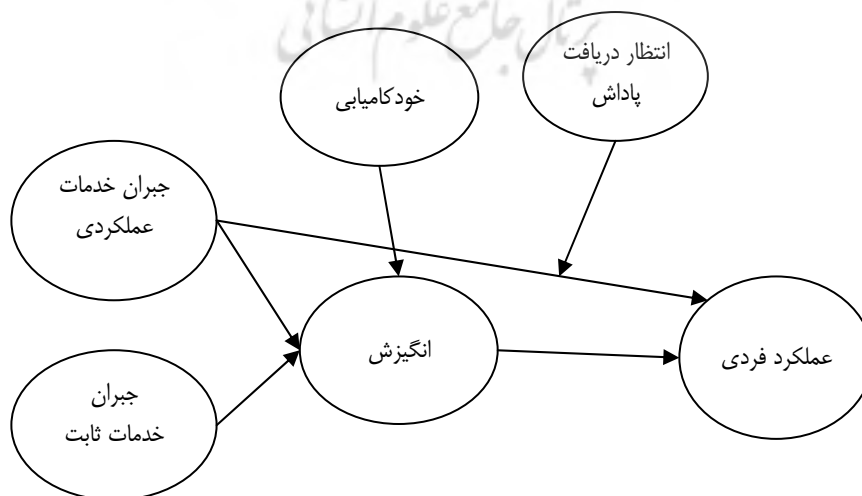
۱. شاهد این ادعا، مجموعه تحقیقات صورت گرفته در مجله‌های معتبری همچون *strategic and academy of management journal* و *management journal* است که بیش از ۹۰ درصد مقاله‌های چاپ شده در این مجله‌ها در زمینه جبران خدمات مدیران ارشد است.

## ادامه جدول ۱

محققان	خلاصه پژوهش
آیزنبرگر و اسلیج (۲۰۰۸)	نتایج تحقیق نشان داد که انتظار پاداش برای عملکرد بالا با فشار عملکردی ارتباط مثبتی دارد که آن هم بر علاقه به شغل اثر مثبت می‌گذارد. همچنین، علایق درونی نشئت‌گرفته از فشار عملکردی، به‌طور مثبتی به عملکرد خلاقانه اثر دارد.
گاردنر و همکاران (۲۰۰۴)	بر اساس ادبیات نظری، سطح پرداخت بر عملکرد اثر می‌گذارد، اما این رابطه کمتر آزمون شده است. محققان معتقدند که چگونگی و چرایی اثر پرداخت بر رفتار کارکنان اهمیت بسیاری دارد. در این تحقیق پژوهشگران تلاش کرده‌اند که اثر سطح پرداخت عملکرد فردی را بررسی کنند و فرض کرده‌اند که عزت نفس در رابطه بین این دو متغیر، نقش میانجی دارد. نتایج نشان می‌دهد سطح پرداخت بر عزت نفس کارکنان تأثیر گذاشته و عزت نفس نیز بر عملکرد اثر می‌گذارد.
آیزنبرگر، پی‌یرس و کامرون (۱۹۹۹)	این تحقیق انتظار پاداش برای عملکرد بالا و خود تعیینی و انگیزش درونی را بررسی کرده است. نتایج نشان می‌دهد پرداخت برای عملکرد خود تعیینی ادراک شده بر لذت انجام کار بیان شده و همچنین انجام کار در وقت آزاد تأثیر می‌گذارد. همچنین نتایج نشان داده است که خود تعیینی ادراک شده روابط مثبت بین انتظار پاداش عملکرد و حمایت سازمانی ادراک شده، روحیه کار و عملکرد شغلی را تعدیل می‌کند. بر اساس نتیجه دیگر این پژوهش، انتظار پاداش - عملکرد اثر مثبتی بر علاقه به انجام کار دارد.
کوهن و یوکی (۲۰۰۳)	این مقاله یک طرح آزمایشی از ترجیحات ریسک در زمینه جبران خدمات است. بر اساس نتایج این طرح آزمایشی، پرداخت متغیر بر مبنای عملکرد فردی نسبت به پرداخت متغیر بر مبنای عملکرد جمعی، بهتر است و شرکت‌کنندگان به احتمال دریافت تشویقی به عنوان یک فرد خوش‌بین‌تر بودند. تأثیر تفاوت‌های فردی همچون خودکامیابی و ترجیح برای کار گروهی بر مبنای نوع برنامه پرداخت متغیر یکسان نیست.

بر مبنای چارچوب متغیرهای بیان شده و همچنین مفروضات تحقیق که در بخش قبل بیان شد و همچنین بر

مبنای پیشینه نظری تحقیق، مدل مفهومی پژوهش در قالب شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی بر مبنای فرضیه‌های پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

همان‌طور که در بخش قبل بیان شد، تا کنون هیچ تحقیقی تفاوت آثار پرداخت ثابت و عملکردی بر عملکرد را با توجه به ویژگی‌ها و خصوصیات فردی به این شکل بررسی و تحلیل نکرده است، از این رو می‌توان گفت که تحقیق حاضر به بسط مفاهیم پرداخته و از نوع توسعه‌ای است. از طرفی با توجه اینکه تحقیق در بانک ملت انجام شده، از نوع کاربردی محسوب می‌شود. از نظر گردآوری اطلاعات از نوع توصیفی بوده و با توجه به رویکرد اصلی مبنی بر تعیین روابط علی میان متغیرهای تحقیق، از نوع همبستگی است. برای بررسی روابط بین متغیرهای تحقیق، آزمون همبستگی پیرسون به اجرا درآمد و برای آزمون فرضیه‌ها و پاسخ به سؤال‌های تحقیق، از آزمون رگرسیون از نوع رگرسیون سلسله‌مراتبی و رگرسیون تعدیلی<sup>۱</sup> استفاده شد. همچنین برای آزمون نقش میانجی از رویکرد تحلیلی کنی، کاشی و بولگر (۱۹۹۸) بهره برده شد و آزمون معناداری آن نیز با استفاده از آزمون سوبل (پریجر و هیز، ۲۰۰۴) انجام گرفت.

## جامعه و نمونه آماری پژوهش

در تحقیقات جبران خدمات، به‌دست آوردن اطلاعات درست از میزان واقعی پرداخت شده به افراد، ضمن اهمیت زیاد، بسیار سخت است؛ زیرا اغلب سازمان‌ها و افراد تمایلی ندارند که اطلاعات جبران خدمات خود را فاش کنند. در این رابطه، بانک ملت به‌عنوان مکان تحقیق انتخاب شد؛ چرا که این اطلاعات به تفکیک کارمندان در اختیار محققان قرار گرفته است. بنابراین جامعه آماری این پژوهش، کلیه کارکنان شاغل تمام وقت در بانک ملت در نظر گرفته شده است. یکی دیگر از متغیرهای مهم این تحقیق، عملکرد فردی کارکنان است. برای سنجش عملکرد فردی در تحقیقات، معمولاً از روش خوداظهاری استفاده می‌شود که روایی چندانی ندارد. برای رفع این مشکل، از سیستم ارزیابی عملکرد فردی کارکنان بانک ملت استفاده شده است. در بانک ملت از نوعی سیستم ارزیابی عملکرد مبتنی بر فرد استفاده می‌شود که بیشتر بر مبنای اطلاعات مالی و سایر اطلاعات کمی<sup>۲</sup> است و نسبت به سیستم‌های ارزیابی کیفی معمول و جاری در سایر سازمان‌ها، نقص کمتری دارد.

در پژوهش حاضر، خروجی این سیستم، داده‌های ارزیابی عملکرد فردی کارکنان در نظر گرفته شده است. شایان ذکر است که این سیستم ارزیابی، تنها برای افراد سطح شعبه فعال است. بنابراین جامعه آماری این تحقیق به تمام کارکنان فعال در شعب بانک ملت در سراسر کشور (۱۵۵۴۳ نفر) محدود شده است. برای نمونه‌گیری، از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای و از نوع قضاوتی استفاده شد. ساختار بانک ملت به‌گونه‌ای است که به بیش از ۳۶ منطقه در سراسر کشور تقسیم شده است. هر یک از شعبه‌های بانک ملت در کشور، تحت سرپرستی یکی از این مناطق فعالیت می‌کند. پس از در نظر گرفتن ویژگی‌های متفاوت جغرافیایی، درآمدی و همچنین سودآوری این مناطق، محقق با توجه به عملکرد مالی آنها تلاش کرده است نمونه مد نظر را به‌صورت قضاوتی از مناطق مختلف، بر اساس ویژگی‌های متفاوت و بر اساس عملکردهای واقعی آنها انتخاب کند. بدین ترتیب ۲۰ منطقه انتخاب شد و از هر منطقه نیز بر مبنای نسبت

1. Moderated regression  
2. Quantitative

کارکنان، از کل کارکنان بانک نمونه‌گیری به عمل آمد و در نهایت ۲۵۰۰ نفر از سراسر کشور انتخاب شدند که ۱۹۲۰ نفر به سؤال‌ها پاسخ دادند. میزان بازگشت پرسشنامه‌ها ۷۶ درصد بود که بسیار مطلوب و مناسب است.

### ابزار و نحوه گردآوری داده

با توجه به متغیرهای اصلی تحقیق که شامل سطح پرداخت ثابت، پرداخت مبتنی بر عملکرد، عملکرد فردی، انگیزش درونی، خودکامیابی و انتظار دریافت پاداش است، دو رویه برای گردآوری داده‌ها پیش‌بینی شده است. برای گردآوری داده‌های مربوط به متغیرهای انگیزش درونی، خودکامیابی و انتظار دریافت پاداش، از ابزار پرسشنامه با مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت (از ۱=کاملاً مخالفم تا ۵=کاملاً موافقم) استفاده شده است (جدول ۲ تعداد سؤال‌های هر متغیر و همچنین منبع آن را نشان داده است). توزیع پرسشنامه به کمک سامانه اطلاعات کارکنان بانک ملت انجام گرفت؛ بدین ترتیب که پرسشنامه‌ای در سیستم اطلاعات منابع انسانی بارگذاری شد و فقط افراد انتخاب شده حق دسترسی و تکمیل پرسشنامه را داشتند<sup>۱</sup>. به تمام افراد انتخاب شده، پیامکی مبنی بر مراجعه به سیستم پرسنلی و پاسخ به سؤال‌های تحقیق ارسال شد. پس از آن که افراد منتخب به پرسشنامه پاسخ دادند، با بهره‌گیری از اطلاعات نحوه ورود به سامانه (login)، میزان حقوق و دستمزد دریافت‌شده این افراد از سیستم حقوق و دستمزد کارکنان بانک به دست آمد. به بیان دیگر، اطلاعات حقوق و دستمزد افرادی که وارد سیستم شده و پرسشنامه تحقیق را تکمیل کردند، از سیستم حقوق و دستمزد بانک استخراج شد. این اطلاعات در فرایند تحلیل داده‌های تحقیق بسیار مهم و حیاتی است.

جدول ۲. متغیرها، تعداد سؤال‌ها و نحوه گردآوری داده‌ها

متغیر	تعداد س	نحوه گردآوری اطلاعات	منبع
پرداخت مبتنی بر عملکرد	---	سیستم حقوق و دستمزد	---
پرداخت ثابت	---	سیستم حقوق و دستمزد	---
انگیزش درونی	۵	توزیع پرسشنامه	کامرون و پی‌یرس (۱۹۹۴)؛ کوواس (۲۰۰۶)
خودکامیابی	۶	توزیع پرسشنامه	چن، گالی و عدن (۲۰۰۱)
انتظار دریافت پاداش	۳	توزیع پرسشنامه	آیزنبرگر و اسلیج (۲۰۰۸)
عملکرد فردی	---	سیستم ارزیابی عملکرد	---

در ترجمه هر یک از پرسشنامه‌ها، از روش ترجمه رو به عقب<sup>۲</sup> استفاده شده است. از ۸ نفر از کارکنان شعب دعوت به عمل آمد تا برای پیش‌آزمون پرسشنامه در محل اداره کل امور کارکنان بانک ملت حاضر شوند و از آنها درخواست شد که چنانچه سؤال‌ها نیاز به تغییر دارند یا ابهامی در آنها مشاهده می‌شود، بیان کنند. پس از دریافت بازخور و اعمال اصلاحات، پرسشنامه نهایی برای توزیع در سیستم بارگذاری شد. برای بررسی پایایی و روایی تحقیق به ترتیب از روش

۱. این سامانه از طریق وب سایت HRM.BANKMELLAT.IR برای کلیه همکاران بانک ملت در دسترس است.

آلفای کرونباخ (جدول ۳) و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. با توجه به اینکه ضریب آلفای کرونباخ بیشتر از ۷۰ درصد به دست آمد، پایایی ابزار تأیید می‌شود. از سوی دیگر، شاخص‌های تحلیل عاملی تأییدی شامل نسبت کای - دو به درجه آزادی، شاخص نیکویی برازش و همچنین شاخص‌های CFA و GFA گویای مناسب بودن روایی عاملی دارد.

### یافته‌های پژوهش

جدول ۳ آمارهای توصیفی، مقدار آلفای کرونباخ و همبستگی بین متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشخص است، ارتباط پرداخت عملکردی بر عملکرد فردی ( $r = 0/21; p < 0/01$ ) بیشتر از ارتباط پرداخت ثابت بر عملکرد فردی ( $r = 0/09; p < 0/01$ ) است. همچنین نتایج نشان می‌دهد انگیزش ( $r = 0/05; p < 0/05$ ) ارتباط بیشتری با عملکرد فردی نسبت به خودکامیابی ( $r = 0/02; p < 0/05$ ) دارد.

جدول ۳. آمارهای توصیفی، همبستگی و ضریب آلفای کرونباخ

۶	۵	۴	۳	۲	۱	انحراف معیار	میانگین	
					---	***۱۱۱	***۲۷۷	پرداخت متغیر
				---	**۰/۶۵	***۵۵۲	***۲۷۴	پرداخت ثابت
			(۰/۹۰)	**۰/۲۰۱	**۰/۱۹۹	۱/۰۷	۳/۲۰	انگیزش درونی
		(۰/۸۵۸)	**۰/۳۲	**۰/۱۵۷	**۰/۱۵۹	۰/۷۸	۳/۵۵	خودکامیابی
	(۰/۹۱۵)	**۰/۲۹۵	**۰/۳۸۵	**۰/۲۸۹	**۰/۲۶۴	۱/۲۱	۲/۵۳	انتظار دریافت پاداش
---	**۰/۱۴	۰/۰۲۱	*۰/۰۵۲	**۰/۰۹۳	**۰/۲۱	۲۲/۵	۷۲/۱۶	عملکرد فردی***

\* معناداری در سطح ۵ درصد \*\* معناداری در سطح ۱ درصد \*\*\* نمره ارزیابی عملکرد افراد از ۱۰۰ حساب شده است.

\*\*\*\* با توجه به محرمانه بودن اطلاعات حقوق و دستمزد، اطلاعات ارائه شده در این بخش به صورت نرمال شده ارائه شده است.

اعداد داخل پرانتز ضریب آلفای کرونباخ را نشان می‌دهد. از آنجا که متغیرهای پرداخت متغیر، ثابت و عملکرد فردی بر مبنای اطلاعات واقعی هستند، ضریب آلفا برای آنها محاسبه نشده است.

با توجه به نتایج تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی در جدول ۳، پرداخت عملکردی بر عملکرد اثرگذار است ( $p < 0/01$ )؛  $\beta = 0/21$  مقدار ضریب تعیین نیز  $0/044$  به دست آمده و نتایج نشان می‌دهد این مقدار معنادار است ( $p < 0/01$ )؛  $F = 82/59$ ، همچنین بر اساس نتایج تحلیل رگرسیون، پرداخت ثابت بر عملکرد تأثیر می‌گذارد ( $p < 0/01$ )؛  $\beta = 0/09$  و این میزان اثر بسیار کمتر از اثر پرداخت عملکردی بر عملکرد است. نتایج به دست آمده نشان‌دهنده تأیید فرضیه اول است. نتایج تحلیل رگرسیون اثر انگیزش درونی بر عملکرد نیز حاکی از آن است که انگیزش درونی بر عملکرد اثر می‌گذارد ( $p < 0/05$ )؛  $\beta = 0/052$ ، اما اثر آن نسبت به آثار پرداخت کمتر است.

به منظور بررسی نقش میانجی انگیزش درونی در رابطه بین پرداخت عملکردی و عملکرد فردی از رویکرد تحلیلی کنی و همکارانش (۱۹۹۸) بهره برده شده است. بر اساس رویکرد آنان، متغیر  $m$  در رابطه بین متغیر مستقل  $x$  و متغیر وابسته  $y$  در این حالت نقش میانجی دارد؛ حالت نخست)  $x$  به طور معناداری بر  $y$  در غیاب  $m$  اثر داشته باشد؛ حالت

دوم)  $x$  به‌طور معناداری بر  $m$  اثر داشته باشد؛ حالت سوم)  $m$  به‌طور معناداری بر  $y$  اثر داشته باشد؛ حالت چهارم) بعد از کنترل  $m$ ، رابطه  $x$ - $y$  به‌طور معناداری کاهش یابد (کنی و همکاران، ۱۹۹۸). همچنین در بررسی میزان معناداری کاهش اثر  $x$  بر  $y$  بعد از کنترل  $m$  نیز از آزمون سوئل استفاده شده است (پریجر و هیز، ۲۰۰۴).

جدول ۴. نتایج رگرسیون سلسله‌مراتبی نقش میانجی انگیزش درونی در رابطه بین پرداخت و عملکرد فردی

مدل ۴	مدل ۳	مدل ۲	مدل ۱	
**۵۹/۸۸	**۶۸/۶۰	**۶۱/۸۶	**۶۰/۳۲	عدد ثابت
**۰/۲۰۹			**۰/۲۱	پرداخت متغیر
		**۰/۰۹۱		پرداخت ثابت
۰/۰۰۸	۰/۰۵۲			انگیزش درونی
۰/۱۱۳	*۴/۸۳۳	**۱۵/۴۳	**۸۲/۵۹	F
۰/۰۴۴	۰/۰۰۳	۰/۰۰۹	۰/۰۴۴	$R^2$
۰/۰۰۰	۰/۰۰۳	۰/۰۰۹	۰/۰۴۴	$\Delta R^2$

\* معناداری در سطح ۵ درصد    \*\* معناداری در سطح ۱ درصد

همان‌طور که نتایج تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی نشان می‌دهد (مدل ۴ در جدول ۳)، بعد از ورود همزمان متغیرهای پرداخت عملکردی و انگیزش درونی، اثر معناداری برای متغیر انگیزش معنادار نبوده ( $\beta = ۰/۰۰۸$ ;  $p < ۰/۰۵$ ) و همچنین میزان کاهش اثر پرداخت عملکردی بر عملکرد چشمگیر نیست (کاهش به میزان  $۰/۰۰۱$ ) ( $p < ۰/۰۵$ ). این نتیجه نشان می‌دهد انگیزش درونی به‌عنوان متغیر میانجی، در رابطه بین پرداخت عملکردی و عملکرد نقشی ندارد. نتایج آزمون سوئل نیز این ادعا را تأیید می‌کند که کاهش اثر پرداخت عملکردی بر عملکرد به‌واسطه انگیزش درونی معنادار نیست ( $Z = ۰/۳۳۶$ ;  $p < ۰/۰۵$ ). بنابراین بر اساس نتایج آزمون، در رابطه بین پرداخت و عملکرد، انگیزش درونی نقش میانجی ندارد و فرضیه دوم تأیید نمی‌شود.

برای آزمون فرضیه‌های سوم و چهارم، از روش رگرسیون تعدیلی استفاده شده است. جدول ۵ نتایج آزمون نقش تعدیل‌کننده خودکامیابی و انتظار دریافت پاداش را در رابطه بین پرداخت عملکردی و عملکرد فردی نشان می‌دهد. بر اساس نتایج تحلیل رگرسیون تعدیلی، خودکامیابی در روابط بین پرداخت عملکردی و عملکرد فردی نقش تعدیل‌کننده دارد. همان‌طور که جدول ۵ و شکل ۲ نشان می‌دهد، تعامل پرداخت عملکردی و خودکامیابی معنادار است ( $p < ۰/۰۵$ ). همچنین بر اساس شکل ۲ می‌توان گفت که اولاً افرادی که خودکامیابی بالاتری دارند، عملکرد فردی بیشتری دارند و ثانیاً برای افرادی که خودکامیابی بالاتری دارند، پرداخت عملکردی می‌تواند عملکرد آنان را به‌طور مناسب‌تری (معنادارتری) ارتقا و بهبود دهد. به بیان دیگر، پرداخت عملکردی برای افرادی که خودکامیابی بالاتری دارند اثربخش‌تر بوده و نتیجه بهتری را به‌دنبال دارد.

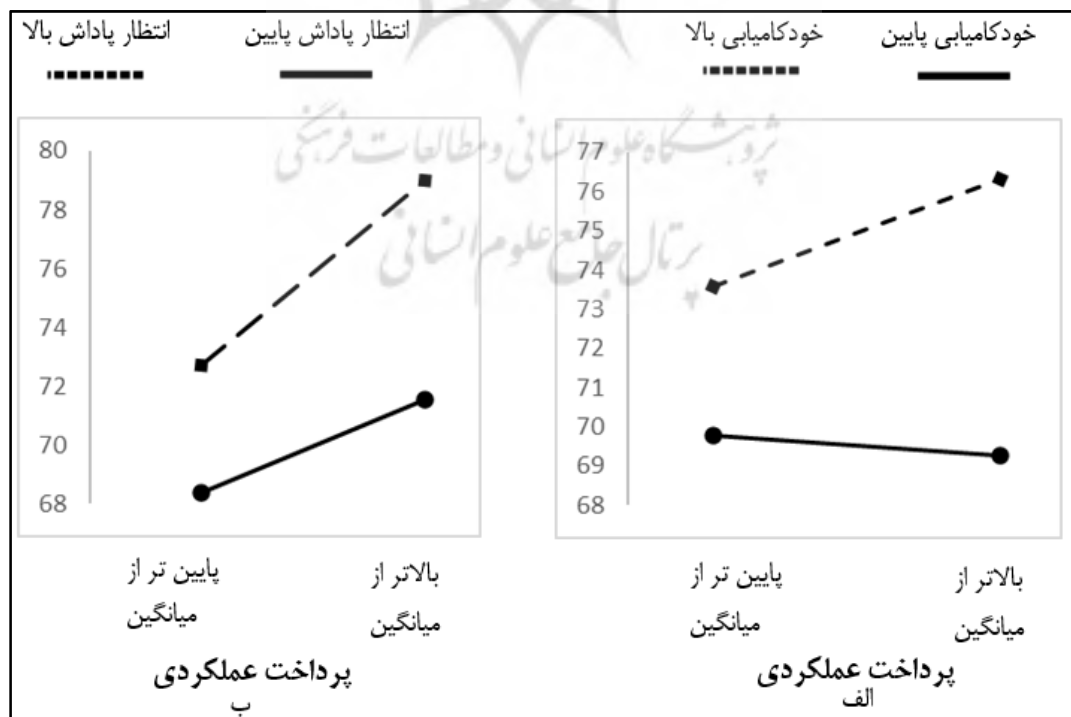
جدول ۵. نقش تعدیل کننده خودکامیابی و انتظار دریافت پاداش در رابطه بین پرداخت متغیر و عملکرد فردی

مدل ۴	مدل ۳	مدل ۲	مدل ۱	
**۷۷/۱۰	**۶۱/۵۶	**۶۳/۳۹	**۵۷/۴۲	عدد ثابت
-۰/۰۸۱	۰/۲۲۱**	۰/۰۷۶	**۰/۱۸۶	پرداخت عملکردی
		-۰/۲۵	**۰/۰۹	انتظار دریافت پاداش
*-۰/۱۵۹	-۰/۰۱۳			خودکامیابی
		*۰/۱۸۵		پرداخت عملکردی × انتظار دریافت پاداش
*۰/۳۵۳				پرداخت عملکردی × خودکامیابی
۶/۳۴۳	۴۱/۴۳	۳/۹۹	۴۸/۶۹	F
۰/۰۴۸	۰/۰۴۴	۰/۰۵۲	۰/۰۵	R <sup>۲</sup>
۰/۰۰۴	۰/۰۰۴۴	۰/۰۰۲	۰/۰۵	ΔR <sup>۲</sup>

\*\* معناداری در سطح ۱ درصد

\* معناداری در سطح ۵ درصد

همچنین شکل ۲ نشان می‌دهد سطح عملکرد افرادی که خود کامیابی پایین‌تری دارند و پرداخت عملکردی دریافت کرده‌اند، کاهش یافته است. نتیجه به دست آمده مؤید این واقعیت است که پرداخت عملکردی برای افرادی که خودکامیابی پایینی دارند، به اندازه کافی اثربخش نیست. بنابراین خودکامیابی در رابطه بین پرداخت عملکردی و عملکرد فردی نقش تعدیل کننده دارد و بدین ترتیب فرضیه سوم تأیید می‌شود.



شکل ۲. نقش تعدیل کننده خودکامیابی و انتظار دریافت پاداش در رابطه بین پرداخت عملکردی و عملکرد فردی



در رابطه با فرضیه چهارم، اثر تعاملی پرداخت مبتنی بر عملکرد و انتظار دریافت پاداش بر عملکرد فردی با توجه به جدول ۵ معنادار است ( $p < 0/05$ ;  $\beta = 0/185$ ). میزان تغییر در ضریب تعیین نیز معنادار بوده که نشان از معناداری اثر تعاملی بر مدل است ( $p < 0/05$ ;  $\Delta R^2 = 0/002$ ). همان طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، افرادی که انتظار دریافت پاداش بالاتری دارند، عملکرد بیشتری از خود نشان می‌دهند. همچنین اثر پرداخت عملکردی بر عملکرد در افرادی که انتظار دریافت پاداش بیشتری دارند، بالاتر است. بنابراین فرضیه چهارم تأیید می‌شود.

### نتیجه‌گیری

مطالعه حاضر به بررسی شناخت نحوه اثر جبران خدمات بر عملکرد فردی پرداخته است. در این پژوهش تلاش شده است از متغیرهای فردی تأثیرگذار بر روابط بین پرداخت و عملکرد استفاده شود که از این جنبه با تحقیقات کوواس (۲۰۰۶)، گاردنر و همکاران (۲۰۰۴)، میشل و میکال (۱۹۹۹) همراستاست. از لحاظ تئوریک نیز با توجه به متغیرهای اصلی پژوهش، این تحقیق در حوزه تئوری‌های انتظار، هدف، ارزیابی شناختی، شناخت اجتماعی و خودرأیی قرار دارد.

بر اساس نتایج پژوهش، ارتباط بین پرداخت و عملکرد مثبت و معنادار بوده و از طرفی قدرت اثر پرداخت عملکردی بر عملکرد فردی نسبت به پرداخت ثابت بیشتر است. جنکینز و همکارانش (۱۹۹۸) در بررسی‌های خود نشان دادند که اثر پرداخت بر عملکرد بسیار پیچیده است و نتیجه تحقیقات انجام شده در این حوزه با هم تناقض دارند. برخی محققان اثر جبران خدمات مبتنی بر عملکرد را بر عملکرد فردی مثبت دانسته‌اند (همچون بایلی، ۱۹۹۸؛ لیبی و لیپ، ۱۹۹۲؛ اسپرینکل، ۲۰۰۰)؛ برخی دیگر نشان داده‌اند که پرداخت مبتنی بر عملکرد اثری بر عملکرد ندارد (همچون آواسدی و پرت، ۱۹۹۰) و گروهی تأثیر آن را منفی می‌دانند (همچون آشتون ۱۹۹۰؛ فسler، ۲۰۰۳). حتی برعکس نتایج این تحقیق، کوواس (۲۰۰۶) نشان داد که پرداخت ثابت بر عملکرد افراد تأثیر می‌گذارد، اما پاداش و پرداخت عملکردی بر عملکرد افراد اثر معناداری ندارد. این نتایج متضاد حاکی از آن است که متغیرهای محیطی و همچنین ویژگی‌های فردی بر فرایند اثرگذاری پرداخت عملکردی بر عملکرد فردی مؤثر است (بایلی و فسler، ۲۰۱۱). برای نمونه، در تحقیق کوواس (۲۰۰۶) دلیل بی‌تأثیر بودن پاداش بر عملکرد فردی، انتظار دریافت پاداش پایین افراد و از طرفی پایین بودن سطح پرداخت مبتنی بر عملکرد افراد نمونه بوده است (میانگین پرداخت عملکردی در نمونه تحقیق کوواس بین ۵ تا ۸/۶ درصد پرداخت ثابت بوده، در حالیکه در تحقیق حاضر میانگین پرداخت عملکردی بین ۱۰ تا ۱۲ درصد است). هنمن، لدفورد و گریشام (۲۰۰۰) معتقدند، اگر پرداخت متغیر حداقل ۱۰ درصد پرداخت ثابت باشد، می‌تواند نقش انگیزشی داشته باشد. بنابراین می‌توان گفت که نتایج این تحقیق با یافته‌های جنکینز و همکاران (۱۹۹۸)، میلکوویچ و گرهارت (۱۹۹۲) و پارک و استرمن (۲۰۱۲) همخوانی دارد و پرداخت مبتنی بر عملکرد بر عملکرد افراد اثرگذار است. از سویی، در به‌کارگیری سیستم‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان‌ها توجه به این نکته اهمیت دارد که نسبت پرداخت عملکردی به ثابت باید حداقل ۱۰ درصد باشد (کوواس، ۲۰۰۶ و هنمن و همکاران، ۲۰۰۰)، در غیر این صورت، اثر پرداخت عملکردی بر عملکرد فردی معناداری لازم را نخواهد داشت.

بر اساس نتیجه دیگر این تحقیق، خودکامیابی در رابطه بین پرداخت عملکردی و عملکرد فردی نقش تعدیل کننده دارد. این نتیجه مهم، از ساختار پرداخت صنعت بانکداری در ایران (و البته بیشتر سازمان‌های ایرانی) ریشه می‌گیرد. ساختار پرداخت و همچنین سیستم حقوق و دستمزد در جامعه مورد مطالعه، عمدتاً بر مبنای شغل است و کارکنانی که در سطح شغلی برابر هستند، دریافت یکسانی دارند؛ به همین دلیل کارکنان برای ایجاد تمایز در پرداخت، تلاش می‌کنند تمایز در پرداخت را در حوزه پرداخت عملکردی نشان دهند. بنابراین نتیجه فرایندهای روان‌شناختی و ارزیابی نگرش‌ها و رفتارها نشان می‌دهد که افراد پرداخت عملکردی را سودمند می‌بینند. بر خلاف نتایج این تحقیق، یافته‌های گاردنر و همکارانش (۲۰۰۴) و ایگالنس و راسل (۱۹۹۹) حاکی از آن بوده است که افراد پرداخت ثابت را سودمند می‌دیدند و در ارزیابی شناختی، از پرداخت ثابت استفاده می‌کردند؛ زیرا پرداخت ثابت در مورد مطالعه تحقیقات یاد شده، بر مبنای شغل نبوده، بلکه بر مبنای دو متغیر مهارت‌های فرد و موقعیت بازار تعیین شده است. بنابراین، افراد پرداخت ثابت را به‌عنوان مبنای ارزیابی شناختی در نظر می‌گرفتند، در حالیکه در پژوهش حاضر پرداخت ثابت عمدتاً بر مبنای شغل است. بنابراین می‌توان گفت که اگر ساختار پرداخت سازمان بر مبنای شغل باشد، پرداخت عملکردی برای افراد دارای خودکامیابی بالا اثربخش است و چنانچه ساختار پرداخت سازمان بر مبنای ویژگی‌های شاغل باشد، پرداخت عملکردی ممکن است اثر معناداری با خودکامیابی نداشته باشد که البته این نتیجه به تحقیق جداگانه‌ای در این حوزه نیاز دارد.

بر اساس یافته دیگر پژوهش، انگیزش درونی در رابطه بین پرداخت مبتنی بر عملکرد و عملکرد فردی نقش میانجی ندارد. در حوزه ارتباط بین پرداخت عملکردی و انگیزش درونی، نتایج حاکی از آن است که تحت شرایط خاصی پرداخت متغیر بر انگیزش کاری تأثیر می‌گذارد (ایگالنس و راسل، ۱۹۹۹). از آنجا که انگیزش درونی به ماهیت فعالیت یا وظیفه مربوط می‌شود، ممکن است پرداخت متغیر بر انگیزش درونی اثر مثبتی داشته باشد؛ اما اثر نشئت گرفته از پاداش بیرونی به دلیل عملکرد فردی (نه شغلی)، بر عملکرد فردی تأثیری ندارد. از طرفی کوواس (۲۰۰۶) بیان کرد که در رابطه بین پرداخت ثابت و عملکرد فردی، انگیزش درونی نقش میانجی دارد. کوواس در تکمیل این نکته اضافه کرد که پرداخت ثابت، عملکرد را از طریق فرایندهای روان‌شناختی و ارزیابی شایستگی‌ها متأثر می‌کند. به همین دلیل است که گاهی پرداخت ثابت نسبت به پرداخت‌های عملکردی یا افزایش پرداخت، اثر بیشتری بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان می‌گذارد؛ چرا که پرداخت ثابت عمدتاً بیش از آن که بر مبنای فرد شاغل انجام شود، بر مبنای ویژگی‌های شغلی صورت می‌پذیرد. بنابراین نیاز است که در تحقیقات آتی نقش میانجی انگیزش درونی در رابطه بین پرداخت ثابت و عملکرد فردی بررسی شود. برای تبیین و تشریح دلایل تناقض در نتایج، می‌توان گفت که کوواس (۲۰۰۶) در سنجش عملکرد از متغیر خوداظهاری که روایی پایین‌تری دارد، استفاده کرده است؛ در حالیکه در پژوهش حاضر از متغیر عملکرد واقعی افراد استفاده شده است.

در تحلیل نقش مداخله انتظار عملکرد - پاداش در رابطه بین پرداخت عملکردی و عملکرد فردی، نتایج تحقیق چارچوب نظری تئوری انتظار و تئوری هدف را تأیید می‌کند؛ زیرا افرادی که انتظار عملکرد - پاداش بالاتری دارند، عملکرد بیشتری از خود نشان می‌دهند (شکل ۲). لاک و لاتهم (۲۰۰۲) نیز نشان دادند پرداخت زمانی که بر مبنای

عملکرد باشد، به افزایش مطلوبیت دستیابی به اهداف از قبل تعیین شده منجر می‌شود و افراد تلاش می‌کنند که به این اهداف از پیش تعیین شده دست یابند. از سوی دیگر، پرداخت عملکردی بر عملکرد افرادی که انتظار عملکرد - پاداش بالاتری دارند، اثر بیشتری نیز دارد. به بیان دیگر، زمانی که افراد به مطلوبیت ادراک شده دست پیدا می‌کنند، این فرایند تقویت می‌شود. بنابراین سازمان‌ها باید در ایجاد مطلوبیت (میزان پاداش در برابر دستیابی به عملکرد از پیش تعیین شده) و همچنین ارائه مطلوبیت (پاداش) بسیار دقت کنند؛ چرا که اگر این پرداخت عملکردی متناسب با ادراک و انتظار افراد نباشد، ممکن است عملکرد آنان را تحت تأثیر قرار دهد.

بر مبنای نتایج تحقیق چند پیشنهاد کاربردی متناسب با بانک ملت ارائه می‌شود:

۱. با توجه به تغییر ماهیت بانک ملت و از طرفی حضور بانک در بازار بورس و اوراق بهادار، اهمیت عملکرد مالی دو چندان شده و این مهم به طبع از طریق کارکنان فعال در شعب بانک، میسر می‌شود. بنابراین با توجه به تحلیل و مقایسه اثر پرداخت ثابت و عملکردی بر عملکرد کارکنان، باید نقش پرداخت‌های عملکردی در سبب پرداخت‌های کارکنان و همچنین بودجه هزینه‌های پرسنلی افزایش یابد.

۲. با توجه به تحلیل‌های صورت گرفته و مقایسه با تحقیقات گذشته (کوواس، ۲۰۰۶ و هنمن و همکاران، ۲۰۰۰)، باید نسبت پرداخت عملکردی به ثابت حداقل ۱۰ درصد باشد که در نظر گرفتن این موضوع در تصمیمات تعیین آمیخته پرداخت در بانک ملت ضروری است.

۳. با توجه نقش تعدیل‌کننده انتظار دریافت پاداش و خودکامیابی در روابط بین پرداخت عملکردی و عملکرد فردی، لازم است تصمیمات اتخاذ شده و هدف‌گذاری‌های صورت گرفته در حوزه‌های مختلف برای شعب و اتصال آن به پرداخت‌ها، در عمل نیز پیاده‌سازی و اجرایی شود؛ به این ترتیب که افراد باید باور داشته باشند عملکرد بیشتر به پاداش منجر می‌شود (از طریق برنامه‌های ارتباطی و فرهنگ‌سازی) و در مقابل، در صورت دستیابی به عملکرد مطلوب، بانک باید پاداش وعده داده شده را به کارکنان پرداخت کند. این کار به بهبود عملکرد فردی و در نهایت عملکرد سازمانی منجر می‌شود.

۴. با توجه به اینکه خودکامیابی از ویژگی‌های شخصیتی فردی است و بر مبنای ادبیات نظری، بین عملکرد و خودکامیابی رابطه متقابلی وجود دارد، بهتر است برنامه‌های جبران خدمات غیرنقدی (مانند قدردانی و معرفی کارکنان برتر) مد نظر قرار گیرد تا باورهای افراد در راستای تقویت خودکامیابی متأثر شود.

با اینکه تحقیقات گسترده‌ای در حوزه بازاریابی و بانکداری کشور انجام شده (استیری، دیواندری، سیدجوادی و خداداد حسینی، ۱۳۹۴؛ راموز، مشبکی، احمدی و خداداد حسینی، ۱۳۹۱؛ حسنتلی پور، انصاری، الهی گل، ۱۳۹۱)، هنوز به حوزه مدیریت منابع انسانی توجه کافی نشده است. لازم است که به ابعاد مدیریت منابع انسانی، به‌ویژه در حوزه تخصصی جبران خدمات، توجه بیشتری شود.

در پایان توصیه می‌شود که به‌منظور ارزیابی و توسعه نتایج این تحقیق، در مطالعات آتی، بر مبنای سایر تئوری‌های تبیین‌کننده جبران خدمات، متغیرهای دیگری که بر رابطه بین پرداخت مبتنی بر عملکرد و عملکرد فردی تأثیرگذارند،

بررسی شود. تحقیق حاضر تنها در صنعت و یک سازمان خاص صورت گرفته است، می‌توان فرضیه‌های این تحقیق را در سازمان‌ها و صنایع متفاوتی بررسی کرد و قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج را افزایش داد. در این رابطه، نقش و تأثیر پرداخت مبتنی بر عملکرد بر سایر متغیرهای سطح فردی همچون گردش شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، انگیزش بیرونی و تعهد را نیز می‌توان بررسی کرد.

## منابع

- استیری، مهرداد؛ دیواندری، علی؛ سید جوادین، سید رضا؛ خداداد حسینی، حمید (۱۳۹۴). شناسایی ابعاد بازرگاری در صنعت خدمات بانکداری کشور با تأکید بر نقش منابع انسانی، فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۷(۲)، ۲۹۵-۳۱۴.
- حسینلی‌پور، طهمورث؛ انصاری، منوچهر؛ الهی گل، اکرم (۱۳۹۱). بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر بازرگاری در سازمان‌های خدماتی با تأکید بر نقش میانجی رفتارهای شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی. فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۴(۱۱)، ۳۹-۵۴.
- راموز، نجمه؛ مشبکی، اصغر؛ احمدی، پرویز؛ خداداد حسینی، حمید (۱۳۹۱). سنجش میزان گرایش به بازاریابی داخلی در صنایع خدماتی (مطالعه موردی: صنعت بانکداری ایران). فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۴(۴)، ۴۴-۴۴.

## Reference

- Akerlof, G. A., & Yellen, J. L. (Eds.). (1986). Efficiency wage models of the labor market. Cambridge University Press.
- Ashton, R. H. (1990). Pressure and performance in accounting decision settings: Paradoxical effects of incentives, feedback, and justification. *Journal of Accounting Research*, 28, 148-180.
- Awasthi, V., & Pratt, J. (1990). The effects of monetary incentives on effort and decision performance: The role of cognitive characteristics. *Accounting Review*, 65(4), 797-811.
- Bailey, C. D., & Fessler, N. J. (2011). The Moderating Effects of Task Complexity and Task Attractiveness on the Impact of Monetary Incentives in Repeated Tasks. *Journal of Management Accounting Research*, 23(1), 189-210.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of social and clinical psychology*, 4(3), 359-373.
- Bartol, K. M., & Durham, C. C. (2000). Incentives: Theory and practice. Cooper, C. and Locke, E., (Eds.) *Industrial and Organizational Psychology*, Oxford: Blackwell.
- Bartol, K. M., & Locke, E.A. (2000). Incentives and motivation. In Rynes S.L, and Gerhart, *Compensation in organizations: Current research and practice*. Wiley, 104-147.
- Belcher, D.W., & Atchison, T.J. (1987). *Compensation Management* (2nd Ed). New Jersey: Prentice- Hall.

- Bergmann, T.J., Scarpello, V.G. (2002). *Compensation decision making*. Australia: South-Western Thomson Learning.
- Brown, M. P., Sturman, M. C., & Simmering, M. J. (2003). Compensation Policy and Organizational Performance: The Efficiency, Operational, and Financial Implications of Pay Levels and Pay Structure. *Academy of Management Journal*, 46(6), 752-762.
- Cameron, J., & Pierce, W. D. (1994). Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis. *Review of Educational research*, 64(3), 363-423.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62-83.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). Self-determination theory: When mind mediates behavior. *The Journal of Mind and Behavior*, 1(1), 33-43.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 125(6), 627-668.
- Divandari, A., Seyed Javadin, S.R., Khodadad Hoseini, S.H. (2015). Market orientation in Iran banking Industry with an emphasis on HR roles. *Journal of Business Management*, 7(2), 295-314. (in Persian)
- Eisenberger, R., & Aselage, J. (2008). Incremental effects of reward on experienced performance pressure: Positive outcomes for intrinsic interest and creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 95-117.
- Eisenberger, R., Pierce, W. D., & Cameron, J. (1999). Effects of reward on intrinsic motivation- Negative, neutral, and positive: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (1999). *Psychological bulletin*, 125(6), 677-691.
- Fang, M., & Gerhart, B. (1999). 'How do Company Divergences in Pay for Performance Strategy Influence Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation and Overall Motivation?' *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*, Chicago.
- Fessler, N. J. (2003). Experimental evidence on the links among monetary incentives, task attractiveness, and task performance. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 161-176.
- Gardner, D. G., Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 307-322.
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, 33(4), 663-691.
- Gerhart, M., & Rynes, S. L. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hasangholipor Yasory, T., Ansari, M., Elahi Gol, A. (2012). A Conceptual Model to Examine the Relationship between "Internal Marketing" and "Market Orientation" Considering the

- Mediator Variables of "Organizational Commitment" and "Organizational Citizenship Behavior: A Case Study in Bank Mellat. *Journal of Business Management*, 4(11), 39-54. (in Persian)
- Heneman, R. L., Ledford, G. E. J., & Gresham, M. T. (2000). The changing nature of work and its effects on compensation design and delivery. In S. L. Rynes, & B. Gerhart (Eds.), *Compensation in organizations: Current research and practice* (pp. 195–240). San Francisco: Jossey-Bass.
- Igalens, J., & Roussel, P. (1999). A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1003-1025.
- Jenkins Jr, G. D., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 777-787.
- Kenny, D. A., Kashy, D. A., & Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology. *The handbook of social psychology*, 1(4), 233-265.
- Kohn, A. (1998). Challenging Behaviorist Dogma: Myths about Money and Motivation. *Compensation and Benefits Review*, 30 (2), 27 -33.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365-385.
- Libby, R., & Lipe, M. G. (1992). Incentives, effort, and the cognitive processes involved in accounting-related judgments. *Journal of Accounting Research*, 30(2), 249-273.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation on November 9th, 2011. In *Business Models, Business Theories. American psychologist*, 57(9), 705-717.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 305-320.
- Lyons, F. H., & Ben-Ora, D. (2002). Total rewards strategy: The best foundation of pay for performance. *Compensation & Benefits Review*, 34(2), 34-40.
- Milkovich, G. T., & Newman, J.M. (2008). *Compensation*. (9th ed). New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- Milkovich, G. T., Gerhart, B., & Hannon, J. (1991). The effects of research and development intensity on managerial compensation in large organizations. *The Journal of High Technology Management Research*, 2(1), 133-150.
- Mitchell, T. R., & Mickel, A. E. (1999). The meaning of money: an individual difference perspective. *Academy of Management Review*, 24(3), 568–578.
- Opsahl, R. L., & Dunnette, M. D. (1966). The role of financial compensation in industrial motivation. *Psychological Bulletin*, 66(2), 94-118.

- Park, S., & Sturman, M. C. (2012). How and What You Pay Matters The Relative Effectiveness of Merit Pay, Bonuses and Long-Term Incentives on Future Job Performance. *Compensation & Benefits Review*, 44(2), 80-85.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.
- Ramooz, N; Moshabbaki, A; Ahmadi, P; KhodadadHosseini, H; (2013) Internal Marketing Orientation Measurement in Service Industry (Case Study: Iran Banking Industry). *Journal of Business Management*, 4 (14), 93-106. (in Persian)
- Richter, A. (2003). Total rewards: Meeting the pay challenge. *Strategic HR Review*, 3(1), 16-19.
- Rosalie, J. (2005). Reward for value: Six steps to increasing your company's—people value. *Benefits and Compensation Digest*, 42(7), 28-33.
- 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), 68-78.
- Rynes, S. L., & Gerhart, B. A. (2000). *Compensation in organizations*. Jossey-Bass.
- Schunk, D. H., & Lilly, M. W. (1984). Sex differences in self-efficacy and attributions: Influence of performance feedback. *Journal of Early Adolescence*, 4(3) 203–213.
- Sprinkle, G. B. (2000). The effect of incentive contracts on learning and performance. *The Accounting Review*, 75(3), 299-326.
- Stajkovic, A.D., Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: a meta-analysis. *Psychoogical Bulltin*, 124(2), 240–261.
- U.S. Bureau of Labor Statistics. (2007, December). *Employer costs for employee compensation for the regions*. Retrieved from <http://www.bls.gov/ro7/ro7ecec.pdf>.
- Voyt, D. (2011). *Identifying Total Rewards Systems and Organizational Culture Type Using The Competing Values Framework*. Thesis, Capella University.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.