

## تبیین الگوی اثر بخش تشویق کارکنان بخش عمومی با رویکردی کل نگرانه به پاداش

دکتر سید مهدی الوانی \*

حمیده غریبی یامچی \*\*

سحر نیک مرام \*\*\*

مریم احمدی زهرانی \*\*\*\*

### چکیده

هر سازمانی خواهان جذب، حفظ و انگیزش کارکنان خود است. بسیاری بر این باورند که چنین خواسته‌ای هدف اولیه هر برنامه پاداش و جبران خدماتی است. در این راستا، رویکرد پاداش کل راه‌حلی جامع ارائه می‌کند. با اتخاذ این رویکرد، سازمان‌ها قادر خواهند بود به بهترین ترکیب از پاداش‌های پولی و غیر پولی دست یابند. در این مقاله تلاش می‌شود با توجه به رویکرد پاداش کل آرمسترانگ الگوی تشویقی مؤثری برای کارکنان بخش عمومی ارائه شود. بدین منظور، داده‌ها بر

\* استاد دانشگاه علامه طباطبائی

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی پردیس قم دانشگاه تهران (نویسنده مسئول) hamideh\_gharibi@yahoo.com

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی پردیس قم دانشگاه تهران

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی پردیس قم دانشگاه تهران

تاریخ پذیرش: ۹۰/۷/۱۷

تاریخ دریافت: ۹۰/۳/۲۹

اساس نمونه گیری تصادفی ساده از میان کارکنان بانک توسعه صادرات جمع آوری و تجزیه و تحلیل شده‌اند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که میان عناصر پاداش کل، انگیزش و عملکرد همبستگی معنی داری وجود دارد. هم‌چنین، میان عناصر پاداش کل و انگیزش رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. چنین رابطه مثبت و معنی داری میان عناصر پاداش کل و عملکرد نیز یافت شد. میان انگیزش کاری و عملکرد کارکنان رابطه معنی داری به دست نیامد. ضمن اینکه از میان عناصر پاداش کل، پاداش‌های گروهی - رابطه‌ای و فردی - تبادلی از تأثیر بیشتری بر متغیرهای وابسته برخوردار بودند. لازم به ذکر است که روابط مذکور با کمک مدل‌سازی معادلات ساختاری در قالب یک الگو ارائه شده است.

واژگان کلیدی: پاداش کل، مدل آرمسترانگ، عملکرد کارکنان، انگیزش کاری، بانک توسعه صادرات ایران.

#### مقدمه

بهبود بهره‌وری و کارایی کارکنان به عنوان هدفی کوتاه مدت همواره به دلیل نقش مهمی که در جهت ایجاد رشد مثبت در عملکرد سازمانی داشته، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده است (Zaheer, Rehman & Saif, 2008, p181). عملکرد کاری یکی از شاخص‌های مهم اندازه‌گیری عملکرد سازمانی در بسیاری از مطالعات سازمانی بوده که اگر چه در اغلب مواقع به وسیله ارقام مالی مشخص شده است، اما می‌تواند از طریق ترکیب جنبه‌های مرتبط با وظیفه و رفتارهای مورد انتظار نیز اندازه‌گیری شود (Johari, Yahya & Omar, 2009, p3).

همان‌طور که می‌دانیم در حال حاضر بسیاری از کارکنان تنها حقوق یا دستمزد ساعتی نمی‌گیرند، بلکه آنها از انواع پاداشها و مزایا و منافع نیز بهره‌مند می‌شوند (تدبیر، ۱۳۸۶، ۱). مطالعات جدید نشان می‌دهد که تعادل جبران خدمات با آموزش، انتخاب، ترتیبات کاری منعطف و فعالیت‌های مرتبط با مشارکت کارکنان، در مقایسه با استفاده صرف از جبران خدمات، اثر مثبت بزرگ‌تری بر عملکرد کارکنان دارد. در این راستا، به نظر می‌رسد که رویکرد پاداش کل رویکردی است که به

خوبی می‌تواند پاسخ‌گوی این نیاز باشد. در عصر رقابت سخت و فشار فزاینده برای درگیر شدن در آن، هیچ سازمانی نمی‌تواند ارزش راهبردی را که یک سیستم پاداش کل مناسب می‌تواند فراهم کند، نادیده بگیرد (Heneman, 2007, 15-22). در راهبرد، پاداش کل اثربخش به رضایت و بهره‌وری کارکنان، به ویژه کارکنانی که مولد عملکرد و نتایج مطلوب هستند، منجر می‌گردد. بنابراین، تحقیق حاضر تلاش می‌کند تا با بهره‌جستن از مدل پاداش کل آرمسترانگ<sup>۱</sup>، به بررسی الگوی اثربخش تشویق کارکنان بخش عمومی در ایران پردازد. در واقع سؤالی که در این تحقیق مطرح می‌شود این است که جهت برقراری یک الگوی مناسب برای تشویق کارکنان بخش عمومی کدام عناصر یک سیستم پاداش کل از نظر کارکنان دارای اهمیت بیشتری است و چه اقداماتی در این زمینه باید صورت گیرد تا منجر به ارتقای انگیزش و عملکرد آنان گردد. پاسخ‌گویی به سؤالات یاد شده مستلزم استخراج عناصر سیستم پاداش کل و بررسی میزان تأثیر هر یک از این عناصر بر انگیزش و عملکرد کارکنان است. با توجه به آنکه این تحقیق مدل پاداش کل آرمسترانگ را محور بررسی‌های خود قرار داده است، هدف تحقیق بررسی رابطه عناصر متعلق به هر یک از ابعاد این مدل (فردی - تبادلی، فردی - رابطه‌ای، گروهی - تبادلی و گروهی - رابطه‌ای) بر انگیزش و عملکرد کارکنان بخش عمومی در ایران و تعیین میزان ضرایب تأثیر این عناصر با کمک مدل سازی معادلات ساختاری و در نهایت، ارائه پیشنهاداتی برای طراحی یک الگوی اثربخش پاداش برای کارکنان این بخش است. بدین منظور، پس از بررسی اجمالی مفهوم پاداش کل و مدل پاداش آرمسترانگ به تبیین رابطه پاداش کل و انگیزش و عملکرد کارکنان پرداخته و مدل مفهومی تحقیق و فرضیه‌ها را ارائه می‌شود. در پایان نیز داده‌ها تجزیه و تحلیل و یافته‌های تحقیق مورد بحث قرار می‌گیرند.

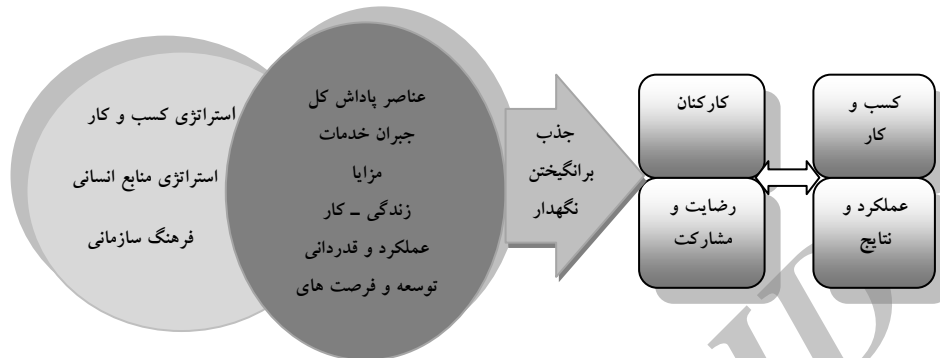
### پاداش کل و مدل آرمسترانگ

در سال‌های اخیر عبارت «جبران خدمات<sup>۲</sup> و مزایا» جای خود را به «پاداش کل<sup>۳</sup>»

1- Armstrong  
2- Compensation  
3- Total reward

داده است که نه تنها جبران خدمات و مزایا، بلکه آینده‌ای پایدار، فرصت‌های رشد شخصی و حرفه‌ای و یک محیط کاری مثبت را نیز در بر می‌گیرد (Zingheim & Schuster, 2006, 18). کارکنان تنها به دنبال حقوق و دستمزد نیستند، بلکه به دنبال سازمانی هستند که آینده‌ای پایدار ارائه دهد، سازمانی که به چشم اندازی قدرتمند از آنچه مایل است بدان دست یابد و نحوه دستیابی به آن مجهز باشد، سازمانی که راه موفقیت را بشناسد. بهترین افراد دوست دارند برای سازمان‌های موفق کار کنند. فرصت‌های رشد فردی به این خاطر مهم‌اند که افراد مایلند در جهت کسب مهارت‌هایی که آنها را برای تولید ارزش مهیا می‌کند، رشد کنند. افراد دوست دارند که سازمان بر روی آنها سرمایه‌گذاری کرده و آنها را بخشی از آینده پایدار ارائه شده بداند. محیط کاری مثبت نیز به این خاطر مهم است که افراد دوست دارند که کار را در کنار همکاران و سرپرستانی که به آنها احترام می‌گذارند به انجام برسانند و از به سر کار آمدن لذت ببرند (Zingheim & Schuster, 2000, 22).

پاداش کل هر چیزی را که کارکنان در رابطه استخدامی خود ارج می‌نهند، شامل می‌گردد. پاداش کل یک رویکرد کل گرایانه است (Kaplan, 2007, 16) که در متن راهبردی کسب و کار، راهبردی منابع انسانی و فرهنگ سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. عوامل بیرونی نیز به عنوان یکی از موارد مهم مورد ملاحظه واقع می‌گردند، زیرا بر کسب و کار، منابع انسانی، عوامل فرهنگی و رقابت تأثیر می‌گذارند (worldat work, 2007, 4). شکل ۱ تمام ابعاد تشکیل دهنده یک سیستم پاداش کل را نشان می‌دهد:



شکل ۱. سیستم پاداش کل (worldat work, 2007, 1)

یک سیستم پاداش نوین نظیر پاداش کل بر این فرض استوار است که همه افراد مانند یکدیگر نیستند و همه آنها فقط به منظور کسب حداکثر پاداش‌های مالی کار نمی‌کنند (Azasu, 2009, 21). در حالی که پول به طور آشکار بخش مهمی از پاداش است، اما به طور فزاینده‌ای مشاهده شده است که چیزی بیش از فقط پول نقد برای جذب و نگهداری افراد توانمند مورد نیاز است. عناصری در پاداش کل وجود دارد که هر یک از آنها برنامه‌ها، فعالیت‌ها، اجزا و ابجادی را در بر می‌گیرند که جمعاً استراتژی سازمان را در جهت جذب، برانگیختن و نگهداری کارکنان تعیین می‌کنند. این عناصر نمایانگر جعبه ابزاری هستند که یک سازمان انتخاب می‌کند تا هم برای سازمان و هم برای کارکنان ارزش بیافریند (Silverman & Reilly, 2003, 3). در همین راستا، با توجه به متون منابع انسانی و به ویژه با اقتباس از هنمن تقسیم‌بندی جامعی از هر یک از اجزاء پاداش کل ارائه و آنها را تعریف کرده ایم که به صورت خلاصه در جدول ۱ نشان داده شده است:

جدول ۱. عناصر یا راهبردهای پاداش کل

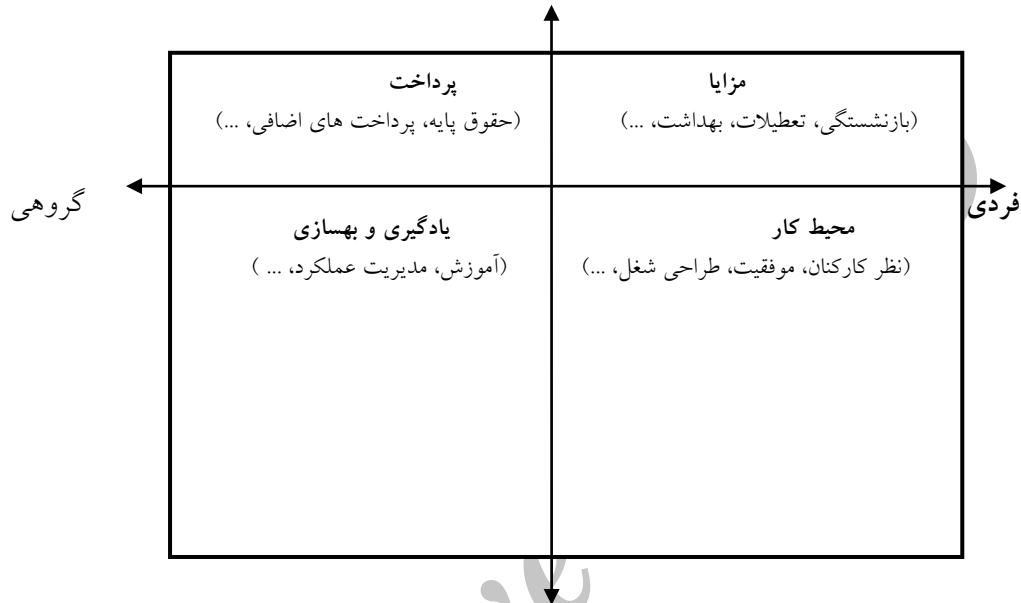
تعریف	عناصر پاداش کل
<p>دستمزدها و حقوق ها افزایش حقوق مینا مبتنی بر عملکرد کارکنان پاداش‌های نقدی مبتنی بر عملکرد کارکنان افزایش حقوق مینا مبتنی بر استعداد فرد برای انجام شغل جدید افزایش حقوق مینا مبتنی بر مدت زمان خدمت رسانی به سازمان</p>	<p>جبران خدمات حقوق مینا پرداخت مبتنی بر شایستگی مشوق ها ترفیعات افزایش پرداخت</p>
<p>پرداخت برای بیماری‌ها و آسیب‌ها هم در حین خدمت و هم بعد از آن پرداخت برای روزهای تعطیل و روزهای مرخصی از کار پرداخت برای کار انجام نگرفته مبتنی بر مدت زمان استخدام و اشتغال</p>	<p>مزایا سلامتی و رفاه پرداخت برای روزهای تعطیل بازنشستگی</p>
<p>توسعه مهارت‌ها از طریق آموزش حین شغل آماده سازی حین شغل برای توسعه مهارت ها هدف گذاری مستمر و بازخور برای توسعه مهارت ها</p>	<p>رشد شخصی آموزش توسعه مسیر شغلی مدیریت عملکرد</p>
<p>توجه به ویژگی‌های فیزیکی محیط کار و ویژگی‌های روانشناختی افراد مشوق‌های قدردانی برنامه هایی نظیر زمانبندی کاری منعطف برای ایجاد تعادل بین زندگی/کار افراد</p>	<p>محیط کاری طراحی شغل قدردانی تعادل بین زندگی/کار</p>

(adapted: heneman, 2007, 3)

با توجه به عناصر پاداش کل، آرمسترانگ (۲۰۰۶) مدلی جامع از سیستم پاداش کل ارائه می‌دهد که دارای چهار ربع است و در آن دو ربع بالایی بیانگر پاداش‌های تبدلی بوده و برنامه‌های جبران خدمات و مزایا را در بر می‌گیرند که معمولاً ماهیتی ملموس دارند و از تبادلات میان کارفرما و کارکنان نشأت می‌گیرند، برای جذب و حفظ کارکنان ضروری هستند، اما به راحتی توسط رقبا کپی برداری می‌شوند. در نقطه مقابل، برنامه‌های یادگیری و پیشرفت و یک محیط کاری انعطاف پذیر و سرگرم کننده در دو ربع پایینی بیانگر پاداش‌های رابطه‌ای بوده که غیر ملموس هستند، برای افزایش ارزش دو ربع بالایی ضروری می‌باشند و فرصتی را برای

کارفرمایان فراهم می کنند تا خودشان را از دیگر رقبا متمایز سازند ( Armstrong, 2006, 629-633). شکل ۲ این مدل چهار بخشی را نشان می دهد:

پاداش های تبادلی



بدین صورت، منابع انسانی ترکیبی از پاداش های تبادلی و رابطه ای را طراحی می کند، یک بسته مزایا و جبران خدمات رقابتی را با یادگیری های نوآورانه و سازگاری های محیط کار تنظیم و سعی می کند تا پاداش هایی متفاوت از رقبایش ارائه کند (شاید با آموزش های ویژه، پاداش های فوری، تسهیلات خارج از محیط کار یا با کارهایی که زندگی و مشغله کارکنان را آسان تر کند) ( Kaplan, 2007, 18).

سازمان ها ممکن است پیکربندی های متفاوتی از عناصر پاداش کل را دارا باشند، اما به هر روی پاداش کل چیزی بیش از جبران خدمات و مزایای صرف است. نقش پاداش کل حرفه ای نظارت، ارزیابی و بهبود طرح ارزش گذاری کل مطابق خواست هر دو طرف معادله (کارکنان و سازمان) می باشد (Zingheim & Schuster, 2006, 18-19).

## پاداش کل: ارتقای انگیزش و عملکرد

گفته شد که تمایل به پرداخت‌های تشویقی ناشی از چالش‌های سازمانی اخیر است و با این‌که درجات موفقیت این گونه پرداخت‌ها در سازمان‌های مختلف متفاوت است، ولی آنها نقش بسیار مهمی در انگیزش و عملکرد کارکنان ایفا می‌کنند (Giancola, 2009, 29-31). متخصصان منابع انسانی و دیگر مدیران دریافته‌اند که یک سیستم پاداش کل مناسب (ترکیبی از پاداش‌های پولی و غیرپولی را به کارکنان ارائه می‌دهد) می‌تواند نتایج تجاری ارزشمندی را ایجاد کند، نتایجی که از بهبود انگیزش و رضایت شغلی، وفاداری کارکنان و اخلاق نیرو کار، تا ارتقاء عملکرد فردی و سازمانی متغیر است (Heneman, 2007, 1).

انگیزش: انگیزش یکی از انتزاعی‌ترین متغیرها در رفتار سازمانی است؛ از این رو افراد متفاوت، معانی و تعاریف گوناگونی برای انگیزش در نظر دارند (قلی پور، ۱۳۸۶، ۵۸). در یک تعریف نسبتاً جامع انگیزش حالتی درونی است که انسان را به انجام فعالیت خاصی ترغیب می‌کند. برخی از صاحب‌نظران انگیزه را همان نیاز، خواسته، تمایل یا نیروی درونی می‌دانند که افراد را برای انجام کار راغب می‌سازد. برخی نیز انگیزه را علت رفتار انسان می‌دانند و معتقدند که هر عملی که فرد انجام می‌دهد در اثر وجود انگیزه یا نیازی است که محرک وی برای انجام آن عمل است (رضاییان، ۱۳۸۴، ۴۴۴).

تئوری‌های متعددی در مورد انگیزش کاری در مدیریت وجود دارد، اما تلاش‌های بسیاری از تحقیقات قبلی بر دو نوع انگیزش تمرکز داشته است: انگیزش دورنی و انگیزش بیرونی. منشا انگیزه‌های دورنی، درون فرد است و به احساس دورنی فرد در حین کار و انجام وظایف بر می‌گردد. این پاداش‌های دورنی شامل احساسات، پیشرفت، چالشی بودن، انجام کامل کار و مسئولیت است. انگیزه‌های بیرونی ملموس و مشهود بوده، توسط عوامل خارجی (افراد دیگر، سازمان) به فرد داده می‌شوند. حقوق و مزایا، ترفیع یا ارتقا، پست و تشخص نمونه‌هایی از انگیزه‌های بیرونی قابل توجه در سازمان‌های امروزی است (قلی پور، ۱۳۸۶، ۶۲).



بر این اساس، سیستم پاداش کل نیز به دلیل بهره گیری از روش‌های مختلف ارائه پاداش، ارزش درونی و بیرونی دارد. این سیستم بر خلاف سیستم پاداش سنتی که بیشتر از پرداخت مالی استفاده می‌کند و بر عوامل بیرونی تأکید می‌کند، بر انگیزاننده‌ها و مشوق‌های درونی تأکید دارد. پاداش نقش مهمی در برانگیختن کارکنان برای انجام کارها ایفا می‌کنند (Chen and Hsieh, 2006, 67). محققان بسیاری اذعان کرده اند که انگیزش عامل مهمی در عملکرد کاری است؛ و این که کارکنان تلاش می‌کنند تا از طریق کار و ارتباط با سازمان نیازهای متنوعی را برآورده سازند (Salami, 2008, 33).

عملکرد: یکی از موضوعات مهم در طراحی سیستم‌های پاداش اندازه‌گیری عملکرد است، نه تنها به عنوان مبنایی برای محاسبه دستمزدها بلکه به عنوان دورنهاد سایر اشکال پاداش. با وجود این، در عمل اندازه‌گیری عملکرد چالش عمده‌ای در سیستم‌های پاداش به نظر می‌رسد (Gibbs, Merchant, Stede & Vargus, 2004, p1). عملکرد کاری به عنوان نوعی رفتار فردی در جهت انجام انتظارات، مقررات سازمان و الزامات نقش در زمان عضویت فرد در سازمان تعریف می‌شود (Zaheer, 2008, p181)، رفتاری که به اهداف سازمانی مرتبط است و تحت کنترل فرد مستخدم می‌باشد (Liao&Chuang, 2004, p42).

برای همه کارکردهای اصلی روانشناسی صنعتی و سازمانی، تمرکز همواره بر بهبود عملکرد کاری مبتنی بر دو طبقه گسترده از رفتار کارکنان بوده است: عملکرد وظیفه‌ای<sup>۱</sup> و عملکرد ضمنی<sup>۲</sup> (Kahya, 2007, p515). عملکرد وظیفه‌ای الگوهای رفتاری را در بر می‌گیرد که مستقیماً در تولید کالاها و خدمات درگیر است یا فعالیت‌هایی را شامل می‌شود که حمایت‌های بی واسطه‌ای را برای فرایندهای فنی محوری فراهم می‌کند (Johnson, Duehr, Hezlett, Muros & Ferstl, 2008, p1). در نقطه مقابل، عملکرد ضمنی به عنوان تلاش‌های فردی‌ای تعریف می‌شوند که مستقیماً با وظایف شغلی افراد مرتبط نیستند اما مهمند زیرا به عنوان یک تسهیل‌گر حیاتی به بافت روانی، اجتماعی سازمانی که فعالیت‌ها و فرایندهای وظیفه‌ای در آن انجام می‌شود، شکل می‌دهد

1- Task performance

2- Contextual performance

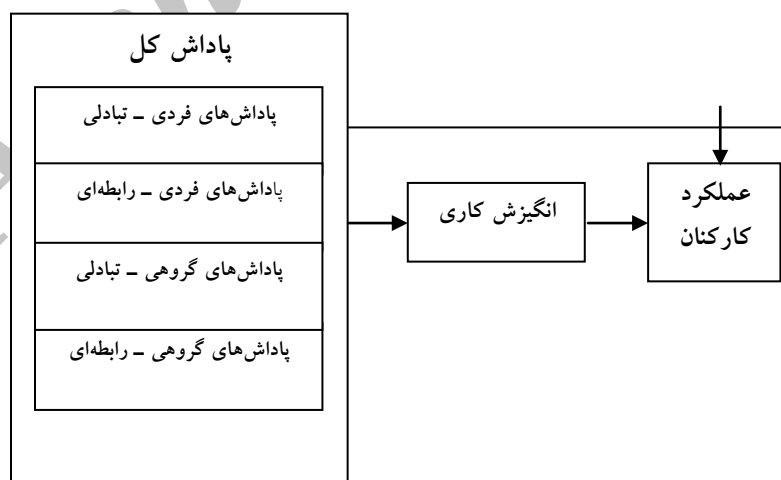
(Kahya, 2007, p515). در مجموع، در متن سازمانی، عملکرد کاری معمولاً به عنوان حدی تعریف می‌شود که یک عضو سازمان برای دستیابی به اهداف سازمانی مشارکت می‌کند (Islam&Rasad, 2005, p1).

بر اساس مدل پاداش کل آرمسترانگ و با توجه به تأثیری که یک سیستم پاداش کل می‌تواند بر انگیزش و عملکرد کارکنان داشته باشد، فرضیه‌های تحقیق به صورت زیر بیان می‌شوند:

- فرضیه ۱: پاداش‌های فردی - تبادلی مستقیماً بر انگیزش کاری کارکنان موثر است.
- فرضیه ۲: پاداش‌های فردی - رابطه‌ای مستقیماً بر انگیزش کاری کارکنان موثر است.
- فرضیه ۳: پاداش‌های گروهی - تبادلی مستقیماً بر انگیزش کاری کارکنان موثر است.
- فرضیه ۴: پاداش‌های گروهی - رابطه‌ای مستقیماً بر انگیزش کاری کارکنان موثر است.
- فرضیه ۵: پاداش‌های فردی - تبادلی مستقیماً بر عملکرد کارکنان موثر است.
- فرضیه ۶: پاداش‌های فردی - رابطه‌ای مستقیماً بر عملکرد کارکنان موثر است.
- فرضیه ۷: پاداش‌های گروهی - تبادلی مستقیماً بر عملکرد کارکنان موثر است.
- فرضیه ۸: پاداش‌های گروهی - رابطه‌ای مستقیماً بر عملکرد کارکنان موثر است.
- فرضیه ۹: انگیزش کاری بر عملکرد کارکنان موثر است.

به این ترتیب چهارچوب مفهومی تحقیق به صورت زیر به نمایش در می‌آید:

نمودار ۱. چهارچوب مفهومی



## روش تحقیق

در تحقیق حاضر کارکنان بانک توسعه صادرات به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شده‌اند. تعداد افراد جامعه آماری در تمامی شعب این بانک ۱۱۳۰ نفر بوده است که با استفاده از فرمول نمونه گیری از جامعه محدود، تعداد نمونه آماری ۶۴ نفر بدست آمد، اما برای افزایش تعمیم پذیری ۷۵ پرسش نامه توزیع گردید. از این میان ۷۲ پرسش نامه جمع آوری و مورد بررسی قرار گرفت.

گردآوری داده‌ها برای متغیر پاداش بر اساس پرسشنامه محقق ساخته صورت گرفت که پس از نظرسنجی از خبرگان و انجام تعدیل‌های لازم به کار گرفته شد. برای متغیرهای انگیزش کاری و عملکرد کارکنان از پرسشنامه استاندارد استفاده گردید. بدین منظور برای متغیر انگیزش از مقیاس رایت<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) و برای متغیر عملکرد کارکنان از مقیاس خوشار<sup>۲</sup> و کوش<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) استفاده شد. بنابراین، در پرسشنامه نهایی برای ۴ بعد متغیر پاداش از ۱۹ سؤال، برای متغیر انگیزش کاری از ۶ سؤال که سه مورد آنها دارای امتیاز معکوس بودند و برای متغیر عملکرد کارکنان از ۱۴ سؤال استفاده شد. در مجموع، پرسشنامه‌ای ۳۹ سؤالی مورد استفاده قرار گرفت که در آن سوالات مربوط به پاداش بر اساس طیف پنج گزینه‌ای از ۱ به معنای خیلی کم تا ۵ به معنای خیلی زیاد، سوالات مربوط به انگیزش بر اساس طیف پنج گزینه‌ای از ۱ به معنای کاملاً مخالفم تا ۵ به معنای کاملاً موافقم و سوالات مربوط به عملکرد بر اساس طیف پنج گزینه‌ای از ۱ به معنای بسیار ضعیف تا ۵ به معنای عالی مورد سنجش قرار گرفتند. ضمن اینکه میزان پایایی پرسشنامه، بر اساس ضریب آلفای کرونباخ برای ۳۹ سؤال در حدود ۰/۸۰۴ تعیین گردید.

## یافته‌های تحقیق

به منظور آزمون فرضیه‌ها، ابتدا از آزمون همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن جهت سنجش همبستگی بین متغیرها استفاده شد. به این دلیل که در این تحقیق متغیرها

1- Wright  
2- Khokhar  
3- Kush

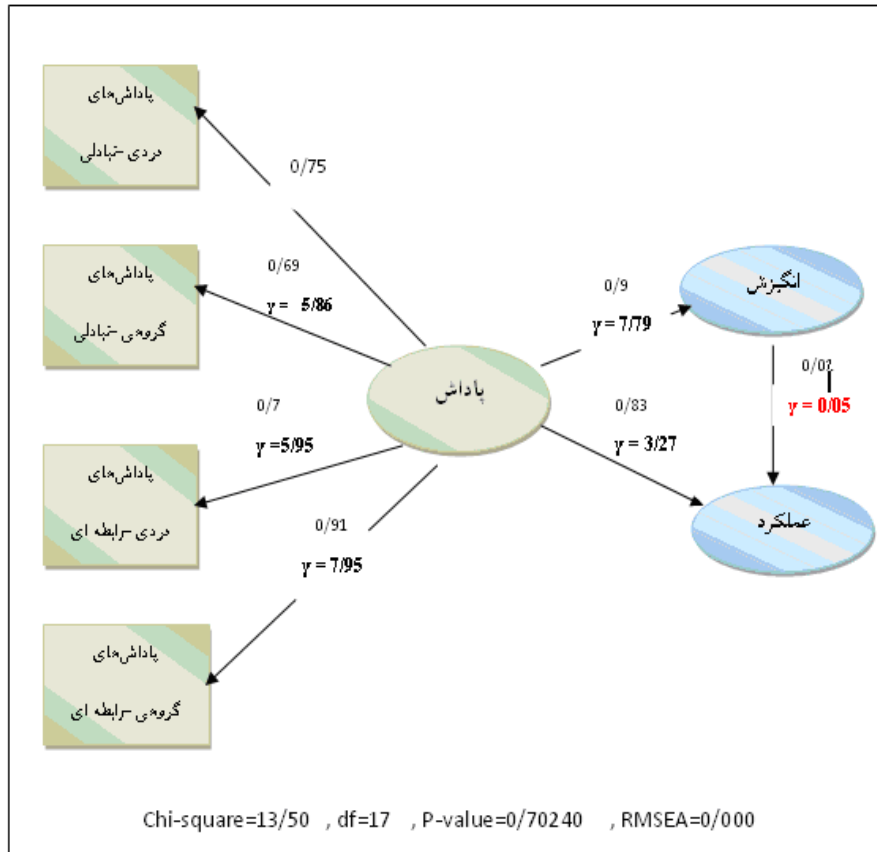
کیفی هستند از همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. جدول زیر نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن میان پاداش کل و تک تک ابعاد آن را با انگیزش کاری و عملکرد کارکنان نشان می‌دهد. همانطور که مشاهده می‌شود، کلیه متغیرها با هم ارتباط معنی داری دارند.

جدول ۲. ضرایب همبستگی اسپیرمن میان متغیرهای تحقیق

عملکرد	انگیزش	پاداش	گروهی - رابطه‌ای	گروهی - تبادلی	فردی - رابطه‌ای	فردی - تبادلی	
						۱	فردی - تبادلی
					۱	۰/۴۱۹	فردی - رابطه‌ای
				۱	۰/۵۴۶	۰/۴۴۲	گروهی - تبادلی
			۱	۰/۵۹۷	۰/۶۰۲	۰/۷۰۳	گروهی - رابطه‌ای
		۱	۰/۸۸۸	۰/۷۸۲	۰/۷۶۳	۰/۸۹۷	پاداش
	۱	۰/۸۳۲	۰/۸۵۲	۰/۶۰۵	۰/۵۷۱	۰/۶۵۷	انگیزش
۱	۰/۷۷۱	۰/۸۳۳	۰/۷۳۱	۰/۶۰۱	۰/۶۳۸	۰/۶۸۳	عملکرد
تمام ضرایب در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار هستند							

هم‌چنان که جدول ۲ نشان می‌دهد، ضریب همبستگی اسپیرمن میان پاداش کل و انگیزش کاری ۰/۸۳۲، رابطه میان پاداش کل و عملکرد کارکنان ۰/۸۳۳ و رابطه میان انگیزش کاری و عملکرد کارکنان ۰/۷۷۱ به دست آمده است که این میزان در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار می‌باشد. هم‌چنین، پاداش‌های گروهی - رابطه‌ای و فردی - تبادلی به ترتیب بیشترین میزان همبستگی را با انگیزش و عملکرد نشان می‌دهند.

به منظور سنجش رابطه علی که در فرضیات ذکر شده بودند، از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. هم‌چنان که در نمودار شماره ۲ مشاهده می‌شود، اعتبار و برازندگی مناسب مدل‌ها تأیید می‌شود، چرا که نسبت کای دو به درجه آزادی در همه مدل‌ها کم‌تر از مقدار مجاز ۳ و برابر ۰/۸ بوده و مقدار RMSEA نیز کوچکتر از ۰/۰۰۸ است.



نمودار ۲. مدل معادلات ساختاری

همان‌طور که نمودار شماره ۲ و معنی‌داری ضرایب و پارامترهای به دست آمده در مدل معادلات ساختاری حاصل نشان می‌دهد، اثر پاداش کل بر انگیزش و عملکرد کارکنان معنی‌دار است؛ یعنی یافته‌های مدل حاکی از تأیید رابطه علی‌مثنی میان پاداش کل (پاداش‌های فردی تبادلی، گروهی تبادلی، فردی رابطه‌ای و گروهی رابطه‌ای) و انگیزش از یکسو و پاداش کل (پاداش‌های فردی تبادلی، گروهی تبادلی، فردی رابطه‌ای و گروهی رابطه‌ای) و عملکرد از سوی دیگر است. بنابراین فرضیه‌های اول تا هشتم تحقیق تأیید می‌شود، ضمن این که بیشترین تأثیر به ترتیب مربوط به پاداش‌های گروهی - رابطه‌ای و فردی - تبادلی است. بر اساس مدل رابطه علی میان انگیزش و عملکرد تأیید نمی‌شود ( $r = 0/05$ ). بنابراین فرضیه نهم

رد می‌شود.

## بحث و نتیجه گیری

ویژگی‌های یک سیستم پاداش اثربخش، نه فقط عامل مهمی در مدیریت عملکرد و انگیزش کارکنان است، بلکه عامل مهمی برای ماندگاری کارکنان در سازمان و جلوگیری از ترک خدمت و ایجاد رضایت و تعهد در آنان است. یافته‌های این تحقیق بر وجود رابطه مثبت و معنی داری میان پاداش کل و ابعاد آن و انگیزش و عملکرد دلالت دارد. ضریب همبستگی اسپیرمن میان پاداش کل و انگیزش و عملکرد، به ترتیب ۰/۸۳۲ و ۰/۸۳۳ و میان انگیزش و عملکرد ۰/۷۷۱ به دست آمد که همگی نشان دهنده وجود رابطه‌ای قوی میان این سه متغیر است. در همین راستا، نتایج آزمون همبستگی نشان می‌دهد که از میان ابعاد پاداش کل پاداش‌های فردی - تبادلی و گروهی - رابطه‌ای رابطه قوی‌تری با انگیزش و عملکرد دارند.

هم‌چنین، یافته‌های تحقیق نشان دهنده رابطه علی مثبت و معنی داری در میان ابعاد پاداش کل (پاداش‌های فردی - تبادلی، فردی - رابطه‌ای، گروهی - تبادلی، گروهی - رابطه‌ای) به ویژه پاداش‌های فردی - تبادلی و گروهی - رابطه‌ای (با ضرایب استاندارد ۰/۷۵ و ۰/۹۱) با انگیزش کاری و عملکرد کارکنان است. پاداش‌های فردی - تبادلی بر حقوق و دستمزد و مزایایی نظیر بیمه و بازنشستگی و تعطیلات و پاداش‌های گروهی - رابطه‌ای بر مواردی چون توسعه برنامه‌های آموزشی و مهارتی، توسعه مسیر شغلی و برنامه‌های عملکرد دلالت دارد؛ پاداش‌های فردی - تبادلی احتمالاً نسبت به سه گروه دیگر جزء پایه‌ای ترین عناصر هر سیستم پاداشی هستند و پاداش‌های گروهی - رابطه‌ای بر نیازهای رشد کارکنان صحنه می‌گذارند.

بالا بودن ضریب همبستگی و ضریب استاندارد پاداش‌های گروهی - رابطه‌ای، هم‌چنین، از اهمیت پاداش‌های غیر پولی برای بهبود انگیزش و عملکرد کارکنان و به ویژه کارکنان بخش عمومی در ایران که توجه این تحقیق بر آنها معطوف بوده است، حکایت می‌کنند. به بیانی دیگر، هر سازمانی در بخش عمومی که خواهان

جذب، برانگیختن و حفظ کارکنان خود است باید در کنار پاداش‌های پولی، پاداش‌های غیر پولی به ویژه پاداش‌هایی که به محیط عمومی کار مربوط می‌شود را مورد توجه قرار داده و آنها را درون سیستم پاداش خود بگنجانند. در این راستا به نظر می‌رسد که رویکرد پاداش کل با ابعاد چهارگانه و بذل توجهی جامع به پاداش‌های پولی و غیر پولی الگوی مناسبی برای طراحی سیستم‌های پاداش در سازمان‌های عمومی در ایران ارائه می‌دهد.

لازم به ذکر است که با وجود نقاط ضعف‌های بسیار در مدیریت منابع انسانی به طور اهم، و سیستم جبران خدمات به طور اخص در ایران، برقراری هرگونه الگوی پاداش کل به صورت شتابزده و بدون صرف هزینه و وقت و بدون برنامه ریزی‌های راهبردی برای برقراری آن ساده لوحانه به نظر می‌رسد. هم‌چنین، از آنجا که داده‌های تحقیق از طریق کارکنان بانک جمع‌آوری شده، تعمیم یافته‌های آن به کارکنان سایر بخش‌ها در خصوص اولویت عناصر پاداش کل باید با احتیاط صورت پذیرد.

Archive of SID

## منابع و مأخذ

۱. خلیلی نژاد شهرام (۱۳۸۶)، انواع پرداخت‌های تشویقی، تدبیر - شماره ۱۸۲.
۲. رضاییان، علی. ۱۳۸۴، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات سمت، چاپ هفتم.
۳. قلی پور، آرین. ۱۳۸۶، مدیریت رفتار سازمانی (رفتار فردی)، تهران، انتشارات سمت.
4. Armstrong Micheal. (2006), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London and Philadelphia, Kogan Page, 10<sup>TH</sup> Edition.
5. Azasu Samuel (2009), Rewards and Performance of Swedish Real Estate Firms, *Compensation & Benefits Review* 41: 19.
6. Chen Hai-Ming & Hsieh Yi-Hua (2006), Key Trends of the Total Reward System in the 21st Century, *Compensation & Benefits Review* 38: 64.
7. Giancola L. F. (2009), Is Total Rewards a Passing Fad?, *Compensation & Benefits Review* 41: 29.
8. Gibbs Michael, Merchant A. Kenneth, Van der Stede A. Wim & Vargus E. Mark (2004), Performance Measure Properties and Incentives, IZA Discussion Paper No. 1356.
9. Heneman. R. L. (2007), A guide to successfully planning and implementing a total rewards system. SHRM Foundation.pp. 1-39. [www.shrm.org/foundation](http://www.shrm.org/foundation).
10. Islam Rafikul & Rasad Shuib (2005), Employee Performance Evaluation by AHP: A Case Study, *DISAHP* (2005), Honolulu, Hawaii, July 8-10.
11. Johari Johanim, Yahya Kirana Khulida & Omar Abdullah (2009), Construct Validation Of The Job Performance Measurement: A Case Of The Malaysian Public Service Agencies, PMA Conference.
12. Johnson W. Jeff, Duehr E. Emily, Hezlett A. Sarah, Muros P. John & Ferstl L. Kerri (2008), Modeling the Direct and Indirect Determinants of Different Types of Individual Job Performance, United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
13. Kahya Emin (2007), The effects of job characteristics and working conditions on job performance, *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37:515-523.
14. Kaplan L. Stacey (2007), Business strategy, people strategy, total rewards, International Foundation of Employee Benefit Plan, Vol. 44, No. 9.
15. Khokhar P. C. & Kush Tulika (2009), Emotional Intelligence and Work Performance among Executives, *Europe's Journal of Psychology* 1.
16. Liao Hui & Chuang Aichia (2004), A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes, *Academy of Management Journal*: Vol. 47, No. 1, 41-58.
17. Salami, O. Samuel (2008), Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment among Industrial Workers, *Anthropologist*, 10(1): 31-38.
18. Silverman M. and Reilly P. (2003), How flexible is total reward?, The Institute for Employment Studies, <http://www.employment-studies.co.uk>. World at work (2007), World at work total rewards model, [www.worldatwork.org/totalrewards](http://www.worldatwork.org/totalrewards).



19. Wright Bradley (2003), Toward Understanding Task, Mission and Public Service Motivation: A Conceptual and Empirical Synthesis of Goal Theory and Public Service Motivation, Paper prepared for presentation at the 7<sup>th</sup> National Public Management Research Conference, Georgetown Public Policy Institute, Georgetown University, Washington, D.C..
20. Zaheer Arshad, Rehman ur Kashif & Saif Iqbal M. (2008), Development and Testing of a Business Process Efficiency Scale, *European Journal of Social Sciences*: Volume 7, Issue 2.
21. Zingheim k. Patricia and Schuster R. Jay (2000), Total Rewards for New and Old Economy Companies, *Compensation & Benefits Review* 32: 20.
22. Zingheim k. Patricia and Schuster R. Jay (2006), Career Directions for Total Rewards Professionals, *Compensation & Benefits Review* 38: 18.

Archive of SID