



Investigating the Effects of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employee Performance with the Mediation of Motivation and Attribution Variables

Zahra Sadeghi *

Master of Human Resource Management,
University of Tehran, Tehran, Iran.

Neda Mohammadesmaeli

Assistant Professor, Faculty of Management,
University of Tehran, Tehran, Iran.

Aryan Gholipour

Professor, Faculty of Management, University of
Tehran, Tehran, Iran.

Abstract

The purpose of this research is to investigate the effects of internal and external rewards on employee performance with the mediation of employee motivation variable of Mapna Group, Development Company One. The hypotheses of this research examine the indirect effect of internal and external rewards on motivation through internal and external attribution. In addition, it also examines the effect of internal and external attribution on motivation and motivation on performance. The current research is based on a comparative approach. In order to check the hypotheses, a quantitative approach has been used. In order to collect data, a standard online questionnaire based on a 5-point Likert scale was used. Considering that the statistical population of the research consisted of 570 employees of the Development Company, 230 people were considered as the sample size. SPSS 27 and Smart PLS 3 software were also used to analyze the data. The results show that among the indirect effects, only internal rewards through external attribution have an effect on employee motivation. Also, among the direct effects, the effect of external attribution on motivation, and the effect of motivation on performance were confirmed. Due to the dispersion of the statistical population in different cities, the questionnaire was distributed online. Also, the current research was conducted cross-sectionally. In addition to this, the examination of other samples and the comparison of the results and the qualitative examination of the reasons for the rejection of some hypotheses are not included in the framework of this research. The managers of Mapna Development Group can use the results of this study to improve the motivation of employees. Considering that motivation has a direct effect on employee performance, the results of this research can be used to improve employee performance. This research is one of the few studies that have investigated the human resources situation in Mapna Development Group. Also, the current research is looking for a way to improve the motivation and consequently the performance of the organization's employees by examining the variables of internal and external rewards, taking into account internal and external attribution. Considering that the previous studies did not examine all the variables used in the present study at once, this issue can be considered as an innovation of the present study.

Keywords: intrinsic reward, extrinsic reward, reward system, employee performance, employee motivation, attribution theory

بررسی اثرات پاداش‌های درونی و بیرونی بر عملکرد کارکنان با میانجی‌گری متغیر انگیزه و اسناد

زهرا صادقی *

کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

ندا محمداسماعیلی

استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

آرین قلی‌پور

استاد دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی اثرات پاداش‌های درونی و بیرونی بر عملکرد کارکنان با میانجی‌گری متغیر انگیزه کارکنان گروه مینا، شرکت توسعه یک است. فرضیات این پژوهش به بررسی تأثیر غیرمستقیم پاداش‌های درونی و بیرونی بر انگیزه از طریق اسناد درونی و بیرونی می‌پردازد. علاوه بر این، تأثیر اسناد درونی و بیرونی بر انگیزه و انگیزه بر عملکرد را نیز مورد بررسی قرار می‌دهد. پژوهش حاضر بر اساس رویکرد قیاسی انجام شده است. به منظور بررسی فرضیات از رویکرد کمی بهره گرفته شده است. به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد آنلاین مبتنی بر طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای استفاده شد. با توجه به اینکه جامعه آماری تحقیق متشکل از ۵۷۰ نفر از کارکنان شرکت توسعه یک بود، تعداد ۲۳۰ نفر به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شدند. همچنین به منظور تحلیل داده‌ها از دو نرم‌افزار SPSS 27 و Smart PLS 3 استفاده شد. بر اساس نتایج، از میان اثرات غیرمستقیم، تنها پاداش درونی از طریق اسناد بیرونی بر انگیزه کارکنان تأثیر دارد. همچنین از میان اثرات مستقیم، تأثیر اسناد بیرونی بر انگیزه و تأثیر انگیزه بر عملکرد مورد تأیید قرار گرفت. با توجه به پراکندگی جامعه آماری در شهرهای مختلف، پرسشنامه به صورت آنلاین توزیع گردید. در ضمن، پژوهش حاضر به صورت مقطعی انجام شد. علاوه بر این، بررسی نمونه‌های دیگر و مقایسه نتایج و بررسی کیفی علت رد برخی از فرضیات نیز در چارچوب این پژوهش نمی‌گنجد. با توجه به اینکه انگیزه، تأثیر مستقیمی بر عملکرد کارکنان دارد، مدیران گروه مینا توسعه یک می‌توانند از نتایج این مطالعه در مسیر بهبود انگیزه کارکنان استفاده نمایند. این پژوهش جزء اندک مطالعاتی است که به بررسی وضعیت نیروی انسانی در گروه مینا توسعه یک پرداخته است. همچنین، پژوهش حاضر با بررسی متغیرهای پاداش درونی و بیرونی و با در نظر گرفتن اسناد درونی و بیرونی به دنبال راهی برای بهبود انگیزه و عملکرد کارکنان سازمان است. با توجه به اینکه مطالعات پیشین، تمامی متغیرهای به کار برده شده در پژوهش حاضر را به صورت یک‌جا مورد بررسی قرار نداده‌اند، این مسئله می‌تواند به عنوان نوآوری پژوهش حاضر در نظر گرفته شود.

کلیدواژه‌ها: پاداش درونی، پاداش بیرونی، سیستم پاداش، عملکرد کارکنان، انگیزه کارکنان، نظریه اسناد

مقدمه

پاداش دادن به کارکنان به عنوان یکی از راهبردهای مهم مدیریت منابع انسانی برای ارتقای عملکرد کارکنان و حفظ کارکنان شایسته در سازمان تلقی می شود اما بسیاری از سازمان ها پاداش و انگیزه را در سازمان خود اعمال نکرده اند (Kumar, 2019). پاداش به عنوان یکی از محرک های انگیزشی در نظر گرفته می شود که نه تنها در ایجاد انگیزه در کارکنان بلکه در افزایش عملکرد کارکنان در سازمان ها نقش بسزایی دارد (Okeke & Ikechukwu, 2019). برخی از محققان منابع انسانی استدلال کرده اند که افزایش عملکرد کارکنان به متغیرهای زیادی از جمله نحوه تعامل و ارتباط مدیریت و کارکنان، طرح (برنامه) پاداش سازمان در مقایسه با رقبای خود، شناخت کارکنان و سایر متغیرها بستگی دارد (Sihombing et al., 2018). پاداش به کارکنان یکی از انگیزه هایی است که آن ها را تشویق می کند تا وظایف خود را به درستی انجام دهند چرا که انگیزه کارکنان، نقش اساسی در تقویت بهره وری و عملکرد آن ها دارد. به عبارت دیگر، زمانی که کارکنان انگیزه بالایی داشته باشند، وظایف خود را به شکل بهتر انجام خواهند داد (Manzoor et al., 2021). حفظ روحیه کارکنان برای تضمین تعهد و اشتیاق آن ها از طریق سیستم پاداش بسیار مهم است. با این فرض، استدلال می شود که تضمین عدالت و انصاف، تعیین اهداف چالش برانگیز اما قابل دستیابی، تعیین زیرساخت ها و خط مشی های سازمانی شفاف و ارائه پاداش های مبتنی بر عملکرد، از جمله راه های دیگری است که در آن مدیر می تواند ایجاد انگیزش کند. در نتیجه، تسهیل کننده افزایش عملکرد کارکنان جهت دستیابی به اهداف سازمانی خواهد شد که یکی از بزرگ ترین مشکلاتی است که مدیران با آن مواجه هستند. بر این اساس، مدیران باید در نظر داشته باشند که طرح های تشویقی مختلف می تواند به روش های مختلف و در موقعیت ها و زمان های مختلف بر عملکرد کارکنان تأثیر بگذارد (Haryonou & Sulisty, 2020). عملکرد کارکنان از موضوعات حیاتی در سازمان است که پیامدهای بسیار گسترده ای مانند بهبود عملکرد و پایداری سازمان را به همراه دارد (Adianto et al., 2022).

مطالعات نشان می دهد که یک سیستم پاداش کارآمد می تواند یک انگیزاننده خوب برای کارکنان باشد و برعکس، یک سیستم پاداش ناکارآمد می تواند باعث از بین بردن انگیزه کارکنان، ایجاد بهره وری پایین، عملکرد نامناسب، غیبت، عدم دل بستگی کارکنان و ایجاد هزینه برای سازمان شود (Manzoor et al., 2021)؛ بنابراین، وجود یک سیستم پاداش مؤثر در سازمان که بتواند منجر به بهبود عملکرد کارکنان و رشد سازمان شود، ضروری است (Samadi et al., 2020). از سوی دیگر، محققان اثبات کردند که ارتباط مثبتی بین انگیزه کارکنان و عملکرد شغلی وجود دارد. به عنوان مثال، کیوسواتی^۱ (۲۰۲۰)، نقش انگیزه و عملکرد آن ها را مورد بحث قرار داد. مطالعه او به این نتیجه رسید که پاداش های درونی و بیرونی، به صورت یک انگیزه اصلی برای کارکنان در نظر گرفته می شود. او همچنین استنباط کرد که انگیزه کارکنان یکی از عوامل مهم برای همه سازمان ها است زیرا افزایش عملکرد کارکنان و سازمان را به دنبال دارد. علاوه بر این، نشان داده شده است که سیستم های پاداش می توانند بر نحوه نسبت دادن کارمندان به موفقیت تأثیر بگذارند. بر اساس تئوری اسناد، افراد تمایل دارند موفقیت را به عوامل درونی یا بیرونی نسبت دهند. اسناد درونی به عوامل شخصی مانند ویژگی ها، توانایی ها و تلاش اشاره دارد در حالی که اسناد بیرونی به عوامل موقعیتی همچون شانس یا اعمال دیگران اشاره دارد (Sanders, 2024). در ضمن، نظریه اسناد می تواند بر عملکرد کارکنان و انگیزه نیز تأثیر بگذارد. اگر کارکنان بر این باور باشند که موفقیت آن ها ناشی از عوامل درونی مانند تلاش یا توانایی است، ممکن است انگیزه درونی را تجربه کنند و عملکرد خود را بهبود دهند. همچنین، اگر کارکنان معتقد باشند پاداش ها بر اساس شایستگی و تلاش اعطا می شود، به احتمال زیاد به سازمان اعتماد خواهند کرد و عملکرد خود را

بهبود می‌دهند. با این حال، اگر آن‌ها معتقد باشند که پاداش‌ها بر اساس عواملی مانند طرفداری یا سیاست اعطا می‌شود، کمتر به سازمان اعتماد می‌کنند (Park & Smith, 2023).

علی‌رغم تحقیقات و پژوهش‌های مختلف صورت گرفته در مورد پاداش و عملکرد، پژوهش‌هایی که به بررسی تأثیر پاداش درونی و بیرونی بر عملکرد با در نظر گرفتن نقش انگیزه از طریق اسناد درونی و بیرونی پردازد، در ایران یافت نشد. با توجه به اهمیت و ضرورت ارتباط بین مؤلفه‌های پاداش‌های درونی و بیرونی بر عملکرد کارکنان و عدم در نظر گرفتن این مورد در پژوهش‌های صورت گرفته تاکنون، لازم است به صورت مشروح بدان پرداخته شود. بر این اساس، در پژوهش حاضر بر آن هستیم تا به بررسی تأثیر مؤلفه‌های پاداش‌های بیرونی و درونی بر عملکرد با میانجی‌گری متغیر انگیزه از طریق اسناد درونی و بیرونی پردازیم. با توجه به اینکه افراد همواره به علت‌جویی همه رفتارها می‌پردازند، لذا در خصوص پاداش نیز اگر علت پاداش‌ها را به عوامل درونی یا بیرونی نسبت دهند، تأثیر متفاوتی بر انگیزه خواهد داشت؛ بنابراین، در این پژوهش علاوه بر بررسی تأثیر انواع پاداش‌ها بر عملکرد، به بررسی نقش میانجی دو متغیر اسناد (درونی و بیرونی) و نیز انگیزه در شرکت توسعه یک مپنا پرداخته می‌شود.

پیشینه پژوهش

در این بخش، مبانی نظری مرتبط با اصطلاحات به کار برده شده در پژوهش مانند پاداش‌های درونی و بیرونی، انگیزه، عملکرد، اسناد درونی و بیرونی و بیان پیشینه تجربی را مرور می‌پرکنیم. همچنین، مدل مفهومی پژوهش نیز در انتهای این بخش ارائه می‌شود.

پاداش

پاداش، یکی از ویژگی‌های مهم مدیریت منابع انسانی است. سیستم پاداش عبارت است از تدوین و اجرای استراتژی‌ها و خط‌مشی‌هایی که هدف آن‌ها پاداش منصفانه و سازگاری با ارزش‌های سازمان است (Demir, 2020). پاداش به عنوان تمام پرداخت‌های مالی، غیرمالی و روانی توصیف می‌شود که یک سازمان برای کارکنان خود فراهم می‌کند. سیستم‌های پاداش با هدف ایجاد انگیزه در کارکنان به منظور عملکرد بهتر و بالاتر از انتظارات، شکل می‌گیرند. همچنین، هدف دیگر این نوع سیستم‌ها، حفظ کارکنان به منظور ایجاد سطوح بالای شایستگی است (Nwamuo, 2019). سیستم‌های پاداش انواع مختلفی دارند. طیف گسترده‌ای از پاداش‌ها باعث افزایش انگیزه و عملکرد کلی کارکنان می‌شود. برخی از این پاداش‌ها به شکل مشارکت شغلی، مشارکت در تصمیم‌گیری، استقلال شغلی، اهمیت کار و به رسمیت شناختن هستند. این پاداش‌ها از طریق ایجاد جو مثبت و مشارکتی در سازمان و طراحی بسته جبرانی مؤثر برای کارکنان منجر به رضایت، انگیزه و تعهد به بهبود عملکرد کلی یک سازمان می‌شوند. با این حال، سیستم‌های پاداش به طور کلی به دو دسته اصلی پاداش‌های درونی و پاداش‌های بیرونی طبقه‌بندی می‌شوند (Stefurak et al., 2020).

پاداش‌های درونی

پاداش درونی، یک پاداش داخلی است که کارکنان از انجام موفقیت‌آمیز وظایف یا پروژه‌های خود به دست می‌آورند. این پاداش‌ها بیشتر جنبه روانی دارند و بر اساس تلاش و توانایی‌های فرد کسب می‌شوند. پاداش‌های درونی، یک واکنش عاطفی مثبت را برمی‌انگیزند و برای ایجاد انگیزه در کارکنان به منظور ادامه پیشرفت و ایجاد تغییرات رفتاری پایدار در صورت نیاز کاربرد دارند (Deci & Ryan, 2020). پاداش‌های درونی به عنوان یک عنصر حیاتی در حفظ

کارکنان، رضایت از سازمان و موفقیت شغلی محسوب می‌شوند. این نوع از پاداش‌ها به‌طور مثبت با رضایت از سازمان و قصد ماندن در هر دوره زمانی مرتبط هستند؛ از نوآوری کارکنان حمایت می‌کنند، رضایت کارکنان را افزایش داده و آن‌ها را حفظ می‌نمایند (DeVaro et al., 2017).

پاداش‌های بیرونی

پاداش‌های بیرونی، پاداش‌های ملموسی هستند که شرکت‌ها به کارکنان خود ارائه می‌کنند؛ اغلب، پاداش‌هایی مانند افزایش حقوق و یا سایر پاداش‌هایی که مدیریت برای عملکرد مؤثر به کارکنان اعطا می‌کند. پاداش‌های بیرونی بسته به کارمند، بخش یا صنعت می‌تواند تغییر کند و بین فرهنگ‌های منحصربه‌فرد شرکت متفاوت است (Alimawi & laili Muda, 2022). استراتژی پاداش‌های بیرونی شامل تمام پاداش‌هایی است که ارزش مالی دارند و بر کل پاداش کارکنان تأثیر می‌گذارند. پاداش‌های بیرونی شامل پرداخت پایه، پرداخت احتمالی و پرداخت مهارت است. محققان دریافتند که پاداش‌های بیرونی بر انگیزه، مشارکت و عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد (Tarigan et al., 2022). همچنین، پاداش‌های بیرونی به‌عنوان عامل رضایت شغلی و افزایش انگیزه کارکنان شناخته می‌شود (Malek et al., 2020).

انگیزه

محققان، انگیزه کارکنان را به‌عنوان احساس، تلاش، انرژی و نیروی محرکه‌ای که کارمند برای دستیابی به اهداف فردی یا سازمانی استفاده می‌کند، تعریف کرده‌اند که این اهداف تعیین‌کننده رفتار کارمندان هستند (De Sousa, 2018). افزایش عامل انگیزه، یکی از راه‌های بهبود عملکرد کارکنان در سازمان‌ها به شمار می‌رود. محققان در پژوهش‌های مختلفی به این نتیجه دست یافتند که عوامل انگیزشی در بهبود عملکرد کارکنان دارای تأثیر مثبتی هستند (Ghaffari et al., 2020; Karyono, 2018). در ضمن، انگیزه خوب کارکنان در سازمان می‌تواند موجب افزایش تعهد آن‌ها شود (Burns & Alexander, 2020)، عملکرد را بهبود بخشیده و موجب بهبود عملکرد سازمانی گردد (Almatrooshi et al., 2016) و درنهایت به رضایت کارکنان بینجامد (Kuswati, 2020).

نظریه اسناد

نظریه اسناد، یک نظریه روانشناسی اجتماعی است که بر چگونگی توضیح علل رویدادها، رفتارها و پیامدها تمرکز دارد (Weiner, 2019). بر اساس این نظریه، افراد پیوسته به دنبال درک علل زمینه‌ای وقایع و رفتار در محیط خود هستند و اغلب آن‌ها را به عوامل داخلی یا خارجی نسبت می‌دهند. چارچوب تئوری اسناد، توضیحی در مورد چگونگی درک، تفسیر و عمل افراد از رویدادها و رفتارهای اطرافشان ارائه می‌دهد. نظریه اسناد پیشنهاد می‌کند که افراد، رویدادها و رفتارها را بر اساس سه مفهوم اصلی سازگاری، تمایز بودن و اجماع، به عوامل داخلی یا خارجی نسبت دهند (Heider, 2019). محققان بر این باورند که انگیزه می‌تواند تحت تأثیر نحوه نسبت دادن افراد به موفقیت‌ها و شکست‌های خود قرار گیرد و اسناد علی مختلف می‌تواند به نتایج انگیزشی متفاوتی منجر شود (Duke, 2020). علاوه بر این، نشان داده شده است که انگیزه افراد می‌تواند تحت تأثیر اسنادی باشد که در مورد علل رفتار خود و دیگران می‌بینند (Fishman & Husman, 2017). نظریه اسناد دارای دو بعد اصلی اسناد اختیاری (درونی) و اسناد موقعیتی (بیرونی) است (Weiner, 2019).

اسناد درونی

اسناد درونی زمانی اتفاق می‌افتد که افراد رفتار یا رویدادی را به شخصیت فرد نسبت می‌دهند. به عنوان مثال، اگر فردی به طور مداوم در طول زمان رفتار منفی از خود نشان دهد، افراد آن را به خلق و خوی شخصی خود نسبت می‌دهند (Weiner, 2019). مطالعه‌ای توسط پارک و اسمیت^۱ (۲۰۲۳) نشان داد که افرادی که موفقیت دیگران را به عوامل درونی مانند تلاش یا مهارت نسبت می‌دهند، به احتمال زیاد انگیزه بیشتری برای دستیابی به موفقیت مشابه دارند.

اسناد بیرونی

اسناد بیرونی به رفتار یا رویدادهایی اطلاق می‌شود که به دلیل عواملی غیر از تمایل شخصی افراد رخ می‌دهد. مثلاً، اگر فردی علائم افسردگی را به دلیل مرگ یکی از عزیزان خود نشان دهد، به عنوان یک عامل بیرونی باعث افسردگی شده است، نه شخصیت فرد (Weiner, 2019). مطالعه‌ای توسط پارک و اسمیت (۲۰۲۳) نشان داد که نسبت دادن موفقیت دیگران به عوامل بیرونی مانند شانس ممکن است انگیزه فرد را کاهش دهد زیرا به کاهش اختیار و کنترل شخصی می‌انجامد.

عملکرد

عملکرد، مقدار تلاشی است که کارکنان وظایف خود را مطابق با مسئولیت‌ها اعطاشده به آن‌ها انجام می‌دهند. همچنین، دستاوردی است که توسط شخصی در انجام یک کار به دست می‌آید (Ridwan et al., 2020). مطابق با نظر رزک و همکاران^۲ (۲۰۱۸)، عملکرد کارکنان اقدامی است که کارکنان در انجام کارهای انجام‌شده توسط شرکت انجام می‌دهند. آن‌ها بیان می‌دارند که عملکرد در انجام وظایف خود مستقل نیست بلکه همیشه با رضایت شغلی کارکنان و میزان پاداش‌های ارائه‌شده مرتبط بوده و متأثر از مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های فردی است. عملکرد تحت تأثیر عوامل متعددی به‌ویژه انگیزه، توانایی، مهارت‌ها، امنیت اجتماعی، پاداش و فرصت‌های پیشرفت است (Sudiardhita et al., 2018). در ضمن، عواملی مانند رضایت شغلی، مشارکت کارکنان، آموزش و توسعه، بازخورد عملکرد، ابزار مناسب برای کار، فرهنگ شرکت و محیط کار نیز از جمله عوامل مؤثر بر عملکرد بیان شده‌اند (Bhardwaj & Kalia, 2021).

پیشینه تجربی

دورا و همکاران^۳ (۲۰۲۳) به بررسی تأثیر سیستم‌های پاداش بر عملکرد کارکنان دانشگاه آبو جابا پرداختند. آن‌ها دریافتند کارکنان از قدردانی اعطاشده به آن‌ها برای انجام کارهای خوب، احساس رضایت می‌کنند. همچنین، ارتقا و افزایش دستمزد به دستیابی اهداف عملکرد شناخته‌شده بستگی داشته که تأثیر مثبتی بر عملکرد کارمندان دارد. فتاح و سوهاندینی^۴ (۲۰۱۹) نیز در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که رابطه مثبت معناداری بین پاداش و عملکرد کارکنان وجود دارد. سیستم پاداش می‌تواند کارکنان مناسب را جذب کند، آن‌ها را حفظ کند و به طور مداوم آن‌ها را برای ایجاد عملکرد موردنظر برانگیزد.

1. Park & Smith

2. Razak et al.

3. Duru et al.

4. Fatah & Suhandini

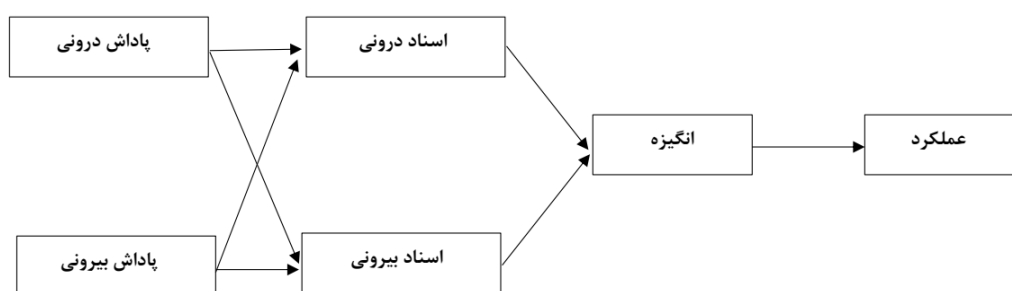
پژوهش امانوئل^۱ (۲۰۲۱) در بررسی رابطه پاداش و عملکرد نشان داد که هر دو پاداش بیرونی و درونی، تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان دارند؛ اگرچه پاداش‌های بیرونی قوی‌تر از پاداش‌های درونی به نظر می‌رسند. در ادامه مشخص شد که سه مورد از چهار اقدام کارکنان یعنی کارایی، کیفیت کار، ارائه خدمات مؤثر و رتبه‌بندی مشتریان، ارتباط معنادار مثبتی با عملکرد سازمان دارد. نتیجه‌گیری مطالعه آن‌ها نشان داد که پاداش‌ها نقش مهمی در عملکرد کارکنان و عملکرد سازمان دارند. میترا-کورپانارو^۲ (۲۰۲۱) نیز رابطه بین مدیریت مؤثر پاداش‌ها بر عملکرد کارکنان را بررسی کرد. او به این نتیجه رسید که پاداش‌های ذاتی مانند توسعه کارکنان، شناخت و حقوق، تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان دارد. همچنین، استنباط کرد که انگیزه کارکنان یکی از عوامل مهم برای همه شرکت‌ها است زیرا باعث افزایش عملکرد کارکنان و شرکت می‌شود.

فیشرمن و هاسمن^۳ (۲۰۱۷) در بررسی رابطه بین انگیزش و نظریه اسناد نشان دادند که اسناد علی مختلف می‌توانند به روش‌های مختلف بر انگیزه افراد تأثیر بگذارند. این پژوهش نشان می‌دهد که انگیزه افراد می‌تواند تحت تأثیر اسنادی باشد که در مورد علل رفتار خود و دیگران دارند. در ادامه، تحقیقات وینر^۴ (۲۰۱۹) نیز نشان می‌دهد افرادی که موفقیت را به عوامل درونی مانند تلاش یا توانایی نسبت می‌دهند، انگیزه بیشتری را برای شرکت در کارهای بعدی تجربه می‌کنند. از سوی دیگر، افرادی که شکست را به عوامل درونی نسبت می‌دهند، سطوح انگیزه پایین‌تری از خود نشان می‌دهند زیرا ممکن است کمبود توانایی یا تلاش خود را غیرقابل حل تصور کنند.

پژوهش حاضر، چشم‌انداز جدیدی را ارائه می‌دهد. بر اساس کمبودهای موجود در ادبیات پیشین، در پژوهش حاضر سعی بر آن داریم تا نقش پاداش‌های درونی و بیرونی را بر عملکرد کارکنان مورد بررسی قرار دهیم و بر اساس یک ایده نوآورانه، نقش میانجی انگیزه کارکنان بین رابطه پاداش‌های درونی و بیرونی و عملکرد را مورد سنجش قرار دهیم. علاوه بر آن، چهارچوب جامعی برای درک تأثیر پاداش‌های درونی و بیرونی بر عملکرد کارکنان با میانجی‌گری متغیر انگیزه و اسناد ارائه می‌دهیم.

روش

بر اساس توضیحات ارائه‌شده، چهارچوب مفهومی پژوهش حاضر به شکل زیر است:



شکل ۱. چهارچوب مفهومی پژوهش (Xing et al., 2023)

بر اساس مدل مفهومی، فرضیه‌های شکل گرفته در پژوهش عبارت‌اند از:

- فرضیه ۱: پاداش، تأثیر غیرمستقیم مثبت بر انگیزه از طریق اسناد درونی دارد (اسناد درونی، تأثیر میانجی مثبت بر رابطه میان پاداش و انگیزه دارد).

- فرضیه ۱-الف: پاداش درونی، تأثیر غیرمستقیم مثبت بر انگیزه از طریق اسناد درونی دارد.
- فرضیه ۱-ب: پاداش بیرونی، تأثیر غیرمستقیم مثبت بر انگیزه از طریق اسناد درونی دارد.
- فرضیه ۲: پاداش، تأثیر غیرمستقیم منفی بر انگیزه از طریق اسناد بیرونی دارد (اسناد بیرونی، تأثیر میانجی منفی بر رابطه میان پاداش و انگیزه دارد).
- فرضیه ۲-الف: پاداش درونی، تأثیر غیرمستقیم منفی بر انگیزه از طریق اسناد بیرونی دارد.
- فرضیه ۲-ب: پاداش بیرونی، تأثیر غیرمستقیم منفی بر انگیزه از طریق اسناد بیرونی دارد.
- فرضیه ۳: اسناد درونی، تأثیر مثبت بر انگیزه دارد.
- فرضیه ۴: اسناد بیرونی، تأثیر مثبت بر انگیزه دارد.
- فرضیه ۵: انگیزه، تأثیر مثبت بر عملکرد دارد.

روش‌شناسی

در این مطالعه از روش تحقیق قیاسی و کمی و جهت جمع‌آوری داده‌های موردنیاز از پرسشنامه‌های استاندارد مطابق با متغیرهای به کار برده‌شده در مدل مفهومی پژوهش و فرضیه‌های عنوان‌شده استفاده شد و پس از تدوین نهایی و با توجه به شرایط خاص مورد مطالعه پژوهش، به شکل پرسشنامه آنلاین در بین جامعه آماری توزیع گردید. پرسشنامه پژوهش حاضر دارای دو بخش اصلی بوده که در بخش اول، اطلاعات جمعیت‌شناختی جامعه آماری و در بخش دوم، روابط بین متغیرها مورد بررسی و آزمایش قرار گرفت. برای سنجش متغیرها از مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شد. جهت بررسی رابطه‌های بیان‌شده در فرضیه‌های پژوهش از مقدار ضریب مسیر استاندارد، خطای استاندارد، مقدار t و سطح معناداری (p -value) استفاده گردید. همچنین، رابطه بین متغیرهای زمینه‌ای و اصلی با استفاده از آزمون‌های T گروه‌های مستقل و تحلیل واریانس یک‌راهه (آنووا) مورد بررسی قرار گرفت. جهت بررسی همبستگی بین متغیرهای پژوهش از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. علاوه بر این، مدل مفهومی پژوهش نیز با استفاده از تکنیک معادلات ساختاری آزمون شد. بررسی برازش مدل از تطابق نسبی داده‌ها با مدل مفهومی حکایت داشته و بر این اساس، برازش مدل پژوهش را می‌توان قابل قبول و مناسب دانست. در ضمن، ضریب تعیین متغیر وابسته عملکرد (برابر با $0/40$) نشان داد متغیرهای پیش‌بین مدل یعنی پنج متغیر پاداش درونی، پاداش بیرونی، اسناد درونی، اسناد بیرونی و انگیزه به میزان ۴۰ درصد از واریانس عملکرد را تبیین کردند که نشان‌دهنده قدرت تبیین مناسب مدل بود.

برای تأیید روایی پرسشنامه از روش روایی صوری و نظر اساتید، کارشناسان و خبرگان استفاده شد و پس از انجام اصلاحات مدنظر اساتید و تأیید نهایی آن‌ها، پرسشنامه میان جامعه آماری پژوهش توزیع گردید. همچنین از روش تحلیل عاملی به منظور بررسی روایی پرسشنامه با استفاده از شاخص‌های بار عاملی و روایی همگرا استفاده شد. با توجه به اینکه مقدار بارهای عاملی تمامی متغیرها بیشتر از مقدار $0/40$ و در سطح معناداری کمتر از $0/05$ بودند، روایی سازه پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. برای ارزیابی پایایی پرسشنامه نیز از دو روش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. مطابق با نتایج به دست آمده، مقدار پایایی ترکیبی از حداقل $0/79$ برای متغیرهای پاداش بیرونی و عملکرد تا حداکثر $0/90$ برای متغیر اسناد بیرونی و مقدار آلفای کرونباخ از حداقل $0/72$ برای متغیر عملکرد تا حداکثر $0/83$ برای متغیر اسناد بیرونی به دست آمد. بر این اساس، تمامی مقادیر پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ بیشتر از $0/70$ بود و پایایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل تمامی کارکنان (به جز سطوح کارگران) شرکت توسعه یک مپنا بود. پرسشنامه در اختیار تمامی این افراد قرار گرفت و از بین آن‌ها، ۲۲۹ پرسشنامه برای تحلیل

گردآوری شد. تمامی آزمون‌های تحلیل آماری نیز با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۷ و LISREL نسخه ۸/۸ انجام شد.

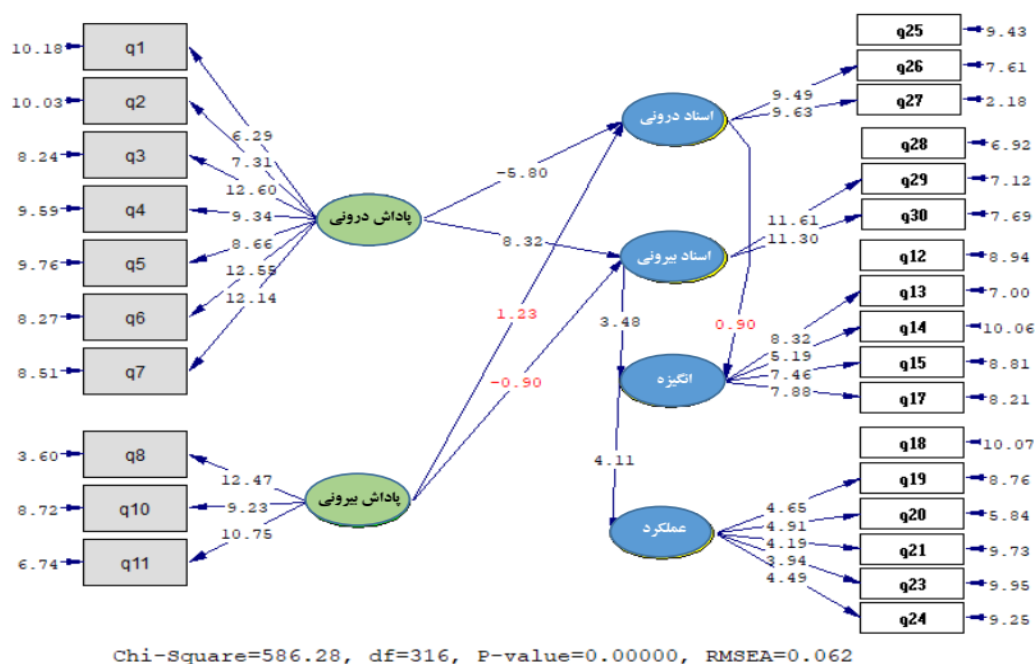
یافته‌ها

تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی پژوهش حاکی از آن است که:

نتایج توزیع جنسیتی افراد نشان می‌دهد که ۲۰۰ نفر (۸۹/۳ درصد) مرد و ۲۴ نفر (۱۰/۷ درصد) زن بودند. تعداد افراد متأهل برابر با ۱۸۹ نفر (۸۴/۴ درصد) و تعداد افراد مجرد برابر با ۳۵ نفر (۱۵/۶ درصد) بود. نتایج مرتبط با تحصیلات نمونه نشان داد که تعداد ۱۱ نفر (۴/۹ درصد) دارای تحصیلات دیپلم و کاردانی، تعداد ۱۱۵ نفر (۵۱/۳ درصد) دارای تحصیلات کارشناسی، تعداد ۹۲ نفر (۴۱-۱ درصد) دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و تعداد ۶ نفر (۲/۷ درصد) دارای تحصیلات دکتری و بالاتر بودند. نتایج مرتبط با سن افراد نشان داد که رده سنی ۳۰ سال یا کمتر تعداد ۱۲ نفر (۵/۴ درصد)، رده سنی ۳۱ تا ۴۰ سال تعداد ۷۹ نفر (۳۵/۳ درصد)، رده سنی ۴۱ تا ۵۰ سال تعداد ۱۰۹ نفر (۴۸/۷ درصد) و رده سنی ۵۱ تا ۶۰ سال تعداد ۲۴ نفر (۱۰/۷ درصد) از اعضای نمونه را تشکیل داده‌اند. نتایج مرتبط با سمت شغلی نشان داد که تعداد ۹۴ نفر (۴۲ درصد) دارای سمت کارشناس، تعداد ۵۱ نفر (۲۲/۸ درصد) دارای سمت کارشناس ارشد، تعداد ۳۳ نفر (۱۴/۷ درصد) دارای سمت رئیس گروه، تعداد ۲۸ نفر (۱۲/۵ درصد) دارای سمت مدیر میانی و تعداد ۱۸ نفر (۸ درصد) دارای سمت کارمند در سازمان بودند. درنهایت، نتایج مرتبط با سابقه کار نشان داد که تعداد ۴ نفر (۱/۸ درصد) دارای سابقه کاری ۱ سال یا کمتر، تعداد ۱۰ نفر (۴/۵ درصد) دارای سابقه کاری ۲ تا ۵ سال، تعداد ۳۶ نفر (۱۶/۱ درصد) دارای سابقه کاری ۶ تا ۱۰ سال، تعداد ۱۰۲ نفر (۴۵/۵ درصد) دارای سابقه کاری ۱۰ تا ۲۰ سال و تعداد ۷۲ نفر (۳۲/۱ درصد) دارای سابقه کاری ۲۰ سال به بالا در سازمان بودند که در پژوهش حاضر حضور یافتند.

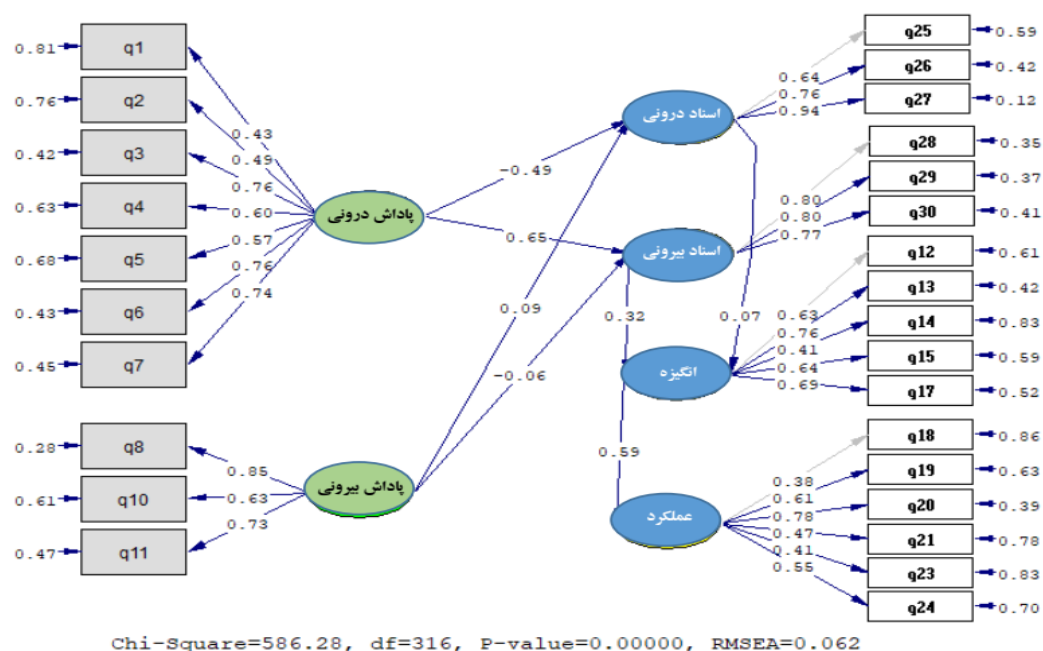
یافته‌های توصیفی و تحلیلی متغیرهای مورد مطالعه، دستاوردهای این مطالعه بوده که در مطالعات کمی شامل توزیع ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد گروه نمونه وجود دارد. یافته‌های پژوهش کیفی نیز در قالب طبقات، مفاهیم یا مضامین اصلی با زیرمجموعه آن‌ها به همراه نقل‌قول‌های مستقیم شرکت‌کنندگان یا داده‌های اولیه توضیح داده شده‌اند. آزمون مدل اصلی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش با استفاده از تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری آزمون شد. آزمون مدل با نرم‌افزار لیزرل انجام شد. شکل ۲، مدل تجربی در حالت مقدار t یا معناداری و شکل ۳، مدل تجربی در حالت ضرایب استاندارد را نشان می‌دهد.



شکل ۲. مدل پژوهش در حالت مقدار t (معناداری روابط)

شکل ۲، مدل تجربی در حالت مقدار t است؛ چنانچه مقدار t بزرگ‌تر از ۱/۹۶ شود، به معنای تأیید رابطه در سطح اطمینان حداقل ۹۵ درصد است ($p < 0.05$). شکل ۲ نشان می‌دهد که چهار مسیر یا رابطه در مدل، معنادار شده است ($p < 0.05$).



شکل ۳. مدل پژوهش در حالت ضرایب مسیر استاندارد

شکل ۳، مدل را در حالت ضرایب استاندارد نشان می‌دهد. ضریب استاندارد، معیاری برای مقایسه شدت تأثیر متغیرها بر یکدیگر است. بررسی ضرایب استاندارد شده نشان داد که قوی‌ترین تأثیر در مدل مربوط به تأثیر پاداش درونی بر اسناد بیرونی با ضریب تأثیر ۰/۶۵ و بعد از آن، تأثیر انگیزه بر عملکرد با ضریب استاندارد ۰/۵۹ بود.

آزمون روابط مدل

فرضیه ۱: پاداش، تأثیر غیرمستقیم مثبت بر انگیزه از طریق اسناد درونی دارد (اسناد درونی تأثیر میانجی مثبت بر رابطه میان پاداش و انگیزه دارد).

جدول ۱. آزمون نقش میانجی‌گری اسناد درونی در رابطه بین پاداش و انگیزه

تأثیرها	ضریب استاندارد	خطای استاندارد	مقدار t	مقدار p
پاداش درونی ← اسناد درونی ← انگیزه	-۰/۰۳۴	۰/۰۲۲	۱/۵۵	۰/۱۲۲
پاداش بیرونی ← اسناد درونی ← انگیزه	۰/۰۰۶	۰/۰۱۶	۰/۳۸	۰/۷۰۴

نتایج جدول ۱ نشان داد که اسناد درونی، نقش میانجی معناداری در رابطه بین پاداش و انگیزه ندارد ($p > ۰/۰۵$). سطح معناداری به‌دست‌آمده برای پاداش درونی و پاداش بیرونی، بیشتر از ۰/۰۵ بوده که نشان از عدم تأیید اثر غیرمستقیم پاداش درونی و بیرونی بر انگیزه به‌واسطه اسناد درونی دارد. فرضیه ۱-الف: پاداش درونی، تأثیر غیرمستقیم مثبت بر انگیزه از طریق اسناد درونی دارد.

جدول ۲. آزمون نقش میانجی‌گری اسناد درونی در رابطه بین پاداش درونی و انگیزه

تأثیرها	ضریب استاندارد	خطای استاندارد	مقدار t	مقدار p
پاداش درونی ← اسناد درونی ← انگیزه	-۰/۰۳۴	۰/۰۲۲	۱/۵۵	۰/۱۲۲

نتایج جدول ۲ به‌منظور بررسی فرضیه فرعی نشان داد که سطح معناداری آزمون میانجی‌گری بیشتر از معیار ۰/۰۵ بوده و نشان از این دارد که نقش میانجی‌گری تأیید نشد. در نتیجه، اسناد درونی نقش میانجی در رابطه پاداش درونی و انگیزه ندارد ($p > ۰/۰۵$). فرضیه ۱-ب: پاداش بیرونی، تأثیر غیرمستقیم مثبت بر انگیزه از طریق اسناد درونی دارد.

جدول ۳. آزمون نقش میانجی‌گری اسناد درونی در رابطه بین پاداش بیرونی و انگیزه

تأثیرها	ضریب استاندارد	خطای استاندارد	مقدار t	مقدار p
پاداش بیرونی ← اسناد درونی ← انگیزه	۰/۰۰۶	۰/۰۱۶	۰/۳۸	۰/۷۰۴

نتایج جدول ۳ به‌منظور بررسی فرضیه فرعی نشان داد که سطح معناداری آزمون میانجی‌گری بیشتر از معیار ۰/۰۵ بوده و نشان از این دارد که نقش میانجی‌گری تأیید نشد. در نتیجه، اسناد درونی نقش میانجی در رابطه پاداش بیرونی و انگیزه ندارد ($p > ۰/۰۵$).

فرضیه ۲: پاداش، تأثیر غیرمستقیم منفی بر انگیزه از طریق اسناد بیرونی دارد (اسناد بیرونی تأثیر میانجی منفی بر رابطه میان پاداش و انگیزه دارد).

جدول ۴. آزمون نقش میانجی‌گری اسناد بیرونی در رابطه بین پاداش و انگیزه

تأثیرها	ضریب استاندارد	خطای استاندارد	مقدار t	مقدار p
پاداش درونی ← اسناد بیرونی ← انگیزه	۰/۲۰۸	۰/۰۵۳	۳/۹۲	<۰/۰۰۱
پاداش بیرونی ← اسناد بیرونی ← انگیزه	-۰/۰۱۹	۰/۰۱۷	۱/۱۲	۰/۲۶۴

نتایج جدول ۴ نشان داد که اسناد بیرونی نقش میانجی معناداری در رابطه بین پاداش و انگیزه ندارد ($p > 0/05$). سطح معناداری به‌دست‌آمده برای پاداش بیرونی بیشتر از ۰/۰۵ بوده که نشان از عدم تأیید اثر غیرمستقیم پاداش بیرونی بر انگیزه به‌واسطه اسناد بیرونی دارد.

مطابق نتایج، اثر غیرمستقیم پاداش درونی بر انگیزه تأیید شد و اسناد بیرونی توانست نقش میانجی معناداری در رابطه بین پاداش درونی و انگیزه داشته باشد ($p < 0/05$).

فرضیه ۲-الف: پاداش درونی، تأثیر غیرمستقیم منفی بر انگیزه از طریق اسناد بیرونی دارد.

جدول ۵. آزمون نقش میانجی‌گری اسناد بیرونی در رابطه بین پاداش درونی و انگیزه

تأثیرها	ضریب استاندارد	خطای استاندارد	مقدار t	مقدار p
پاداش درونی ← اسناد بیرونی ← انگیزه	۰/۲۰۸	۰/۰۵۳	۳/۹۲	< ۰/۰۰۱

نتایج جدول ۵ نشان داد که سطح معناداری آزمون میانجی‌گری کمتر از معیار ۰/۰۵ بوده و نشان از این دارد که نقش میانجی‌گری تأیید شده و در سطح اطمینان حداقل ۹۵ درصد، اسناد بیرونی در رابطه بین پاداش درونی و انگیزه نقش میانجی دارد ($p < 0/05$). شدت اثر غیرمستقیم برابر با ۰/۲۰۸ بود. مطابق با نتایج، اسناد بیرونی توانست نقش میانجی را در رابطه پاداش درونی و انگیزه ایفا کند.

فرضیه ۲-ب: پاداش درونی، تأثیر غیرمستقیم منفی بر انگیزه از طریق اسناد بیرونی دارد.

جدول ۶. آزمون نقش میانجی‌گری اسناد بیرونی در رابطه بین پاداش بیرونی و انگیزه

تأثیرها	ضریب استاندارد	خطای استاندارد	مقدار t	مقدار p
پاداش بیرونی ← اسناد بیرونی ← انگیزه	-۰/۰۱۹	۰/۰۱۷	۱/۱۲	۰/۲۶۴

نتایج جدول ۶ نشان داد که سطح معناداری آزمون میانجی‌گری بیشتر از معیار ۰/۰۵ بوده و نشان از این دارد که نقش میانجی‌گری تأیید نشد. در نتیجه، اسناد بیرونی نقش میانجی در رابطه پاداش بیرونی و انگیزه ندارد ($p > 0/05$). فرضیه ۳: اسناد درونی، تأثیر مثبت بر انگیزه دارد.

جدول ۷. آزمون تأثیر اسناد درونی بر انگیزه بر اساس رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری

تأثیرها	ضریب استاندارد	مقدار t	مقدار p
اسناد درونی ← انگیزه	۰/۰۷	۰/۹۰	۰/۳۶۹

نتایج جدول ۷ به‌منظور بررسی فرضیه پژوهش نشان داد که مطابق آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری و در سطح اطمینان حداقل ۹۵ درصد، تأثیر اسناد درونی بر انگیزه تأیید نشده و فرضیه پژوهش مورد تأیید قرار نگرفت ($p > 0/05$). فرضیه ۴: اسناد بیرونی، تأثیر مثبت بر انگیزه دارد.

جدول ۸. آزمون تأثیر اسناد بیرونی بر انگیزه بر اساس رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری

تأثیرها	ضریب استاندارد	مقدار t	مقدار p
اسناد بیرونی ← انگیزه	۰/۳۲	۳/۴۸	< ۰/۰۰۱

نتایج جدول ۸ نشان داد که مطابق آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری و در سطح اطمینان حداقل ۹۵ درصد، تأثیر اسناد بیرونی بر انگیزه تأیید شد ($p < 0/05$). جهت تأثیر مثبت بوده و نشان داد که افزایش اسناد بیرونی موجب افزایش انگیزه می‌شود. شدت تأثیر برابر با ۰/۳۲ بوده که نشان از شدت تأثیر متوسط دارد. فرضیه ۵: انگیزه، تأثیر مثبت بر عملکرد دارد.

جدول ۹. آزمون تأثیر انگیزه بر عملکرد بر اساس رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری

تأثیرها	ضریب استاندارد	مقدار t	مقدار p
انگیزه ← عملکرد	۰/۵۹	۴/۱۱	<۰/۰۰۱

نتایج جدول ۹ نشان داد که مطابق آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری و در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تأثیر انگیزه بر عملکرد مورد تأیید قرار گرفت ($p < 0/05$). جهت تأثیر مثبت بوده و نشان داد که افزایش انگیزه موجب افزایش عملکرد می‌شود. شدت تأثیر ۰/۵۹، نشان از شدت تأثیر زیاد انگیزه بر عملکرد دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

به‌طور کلی می‌توان بیان نمود، از ۷ فرضیه عنوان‌شده در پژوهش حاضر، ۳ فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. بدین ترتیب، تأثیر پاداش درونی بر انگیزه با میانجی‌گری اسناد بیرونی، تأثیر اسناد بیرونی بر انگیزه و تأثیر انگیزه بر عملکرد مورد تأیید قرار گرفته و نتایج به‌دست‌آمده از این سه فرضیه با پژوهش‌های پیشین همخوانی دارد. با این حال، ۴ فرضیه تأثیر پاداش درونی بر انگیزه با میانجی‌گری اسناد درونی، تأثیر پاداش بیرونی بر انگیزه با میانجی‌گری اسناد درونی، تأثیر پاداش بیرونی بر انگیزه با میانجی‌گری اسناد بیرونی و تأثیر اسناد درونی بر انگیزه مورد تأیید قرار نگرفت. علی‌رغم بررسی‌های فراوان، نتایج همسویی با نتایج به‌دست‌آمده از این ۴ فرضیه در مقایسه با ادبیات پیشین یافت نشد.

در مقایسه ادبیات پیشین با نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر می‌توان بیان نمود، در بررسی رابطه بین پاداش و عملکرد، عمده نتایج به‌دست‌آمده توسط پژوهشگران حاکی از آن است که رابطه مستقیمی بین سیستم پاداش و عملکرد کارکنان وجود دارد (Pradhan, 2022; Noorazem et al., 2021; Kapororo et al., 2021; Afriyie et al., 2020; Agbaeze & Ebirim, 2020; Kabuki, 2019). به‌نحوی که اگر به کارمندان پاداش تخصیص داده شود و از آن‌ها برای کاری که انجام داده‌اند، تقدیر به عمل آید، تغییر عظیمی در عملکرد کارکنان ایجاد می‌شود (Arikwera, 2015). علاوه بر این، نتایج پژوهش ندیچو^۱ (۲۰۱۷) نشان داد که هر دو نوع پاداش درونی و بیرونی بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار هستند و شیوه‌های ارزیابی عملکرد به‌عنوان تأثیرگذارترین شیوه تقویت‌کننده پاداش برای عملکرد شغلی بالاتر کارکنان شناخته می‌شوند. محققان بر این باورند در صورتی که پاداش‌های بیرونی نظیر حقوق و مزایای جانبی، هدایا، فرصت‌های ارتقا یا پیشرفت و غیره در سازمان به کارکنان اهدا شود و کارکنان بر این عقیده باشند که این پاداش‌ها نتیجه تلاش‌ها و باورهای خودشان است، این مسئله می‌تواند حاکی از آن باشد که پاداش‌های بیرونی در صورتی که با اسناد درونی همراه شوند، می‌توانند به افزایش انگیزه کارکنان بینجامند (Coccia & Igor, 2018). در پژوهش دیگر، محققان به این نتیجه دست یافتند که باور افراد به خود و احساس استقلال و داشتن اراده به‌عنوان اسناد درونی، تأثیر بسزایی بر انگیزه آن‌ها دارد. همچنین، پاداش‌ها به‌عنوان یک محرک مثبت برای ایجاد فرصت‌های اسناد درونی شناخته می‌شوند (Steinhoff & Palmatier, 2016). مطابق با نظر کوکیا و ایگور^۲ (۲۰۱۸)، نگرش مثبت کارکنان نسبت به شغل خود می‌تواند به‌عنوان محرکی از اسناد درونی

1. Ndichu

2. Coccia & Igor

شناخته شده و از طرفی پاداش‌های ارائه شده توسط یک سازمان، تأثیر قدرتمندی بر نگرش کارکنان نسبت به شغل خود و سازمانی که برای آن کار می‌کنند، دارد. این عامل برای ایجاد انگیزه در کارکنان مورد توجه سازمان‌ها قرار می‌گیرد. در ضمن، انگیزه کارکنان به عنوان تابعی از میزان ارزش‌گذاری آن‌ها برای پاداش و انتظار آن‌ها از دستیابی به پاداش در دسترس افزایش می‌یابد. همچنین، انگیزه تابعی از اسناد درونی یا میزانی است که افراد در اقدامات مرتبط با هدف خود، از خود انتظار دارند (Touré-Tillery & Fishbach, 2018). برخی از محققان نیز بر این باورند که تخصیص یک پاداش برابر به افراد با در نظر گرفتن محرک قوانین برابری به عنوان اسناد بیرونی می‌تواند نقش حیاتی در انگیزه افراد داشته باشد. از سوی دیگر، همکاری در تیم و تخصیص پاداش متناسب با مسئولیت می‌تواند تأثیر بسزایی در انگیزه افراد داشته باشد (Zhou et al., 2022). برخی از محققان بر این باورند که نظارت سهامداران بر سازمان، قوانین سازمانی، نحوه اختصاص‌دهی پاداش‌ها و نحوه عملکرد مدیران به عنوان اسناد بیرونی می‌تواند بر انگیزه کارکنان تأثیر بگذارد (Weber & Wiersema, 2017; Gangloff et al., 2016). استراتژی اتخاذ شده توسط مدیران سازمان در پاداش‌دهی به عنوان اسناد بیرونی نیز می‌تواند بر انگیزه کارکنان تأثیرگذار باشد (Shi et al., 2019). محققان بر این باورند که افزایش عامل انگیزه، یکی از راه‌های بهبود عملکرد کارکنان در سازمان‌ها است. محققان در پژوهش‌های مختلفی به این نتیجه دست یافتند که عوامل انگیزشی در بهبود عملکرد کارکنان دارای تأثیر مثبتی است (Ghaffari et al., 2020). همچنین، انگیزه خوب کارکنان در سازمان می‌تواند موجب افزایش تعهد آن‌ها شود (Burns & Alexander, 2020)، عملکرد را بهبود بخشیده و موجب بهبود عملکرد سازمانی شود (Almatrooshi et al., 2016) و در نهایت به رضایت کارکنان بینجامد (Kuswati, 2020).

با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر و با توجه به اینکه این نتایج به تناسب نمونه مورد بررسی در پژوهش حاضر به دست آمده است، می‌توان بیان نمود که تأیید یا رد فرضیات پژوهش حاضر، ارتباط مستقیمی با وضعیت نمونه مورد بررسی (شرکت توسعه یک مپنا) دارد. در نهایت، این اقدام منجر به شناسایی برخی از نقاط قوت و ضعف نمونه آماری نسبت به متغیرهای مورد بررسی در پژوهش حاضر شد. بر این اساس، پیشنهادهای کاربردی این پژوهش به شرح زیر هستند:

- از آنجا که این مطالعه نشان می‌دهد که پاداش درونی تأثیر غیرمستقیم منفی بر انگیزه از طریق اسناد بیرونی دارد، پیشنهاد می‌شود که شرکت توسعه یک مپنا شرایطی را به منظور بهبود انگیزه کارکنان از جمله فراهم نمودن آزادی و توانمندسازی کارکنان در وظایف کاری، فراهم نمودن بستر مشارکت کارکنان در شورای معاونین توسعه یک مپنا، تخصیص پروژه‌های کاری چالشی به صورت مستقل به کارکنان، تسهیل عضویت کارکنان در کمیته‌های تصمیم‌گیری شرکت توسعه یک مپنا، باهدف اعطای حس معنادار بودن کار و همچنین، تسهیل حضور کارکنان و ارتباط مستقیم با مدیرعامل که از طریق آن بتوانند انگیزه کارکنان را بهبود بخشند، در استراتژی خود در نظر بگیرد.
- از آنجا که اسناد بیرونی تأثیر مثبت بر انگیزه دارد، شرکت توسعه یک مپنا باید به منظور بهبود اسناد بیرونی، فرصت‌های آموزشی را به شکلی راحت‌تر در اختیار کارکنان قرار دهد. علاوه بر این، الزام مدیران جهت ثبت وقایع حساس در سیستم مدیریت عملکرد شرکت به عنوان یک عامل دیگر در بهبود اسناد بیرونی می‌تواند اثربخش باشد. به کارگیری سیستم پاداشی که بر اساس خروجی نهایی وظایف به کارکنان پاداش دهد و به کارگیری و استقرار نظام پیشنهادهای اثربخش به منظور تخصیص پاداش به کارکنان نیز می‌تواند شرکت را در بهبود انگیزه از طریق اسناد بیرونی یاری رساند.

- افزایش انگیزه منجر به بهبود عملکرد می‌شود؛ لذا، توسعه یک مپنا باید در سیستم مدیریت عملکرد خود مدیران را ملزم به ثبت بازخورد مخصوصاً بازخوردهای مثبت کاری کند. در ضمن، بازنگری فاز هدف‌گذاری جهت تعیین اهداف شفاف کاری برای کارکنان، اعطای پاداش عملکرد پس از بازه‌های ارزیابی عملکرد به کارکنان با عملکرد بالا، انتخاب بهترین کارمند با بیشترین امتیاز عملکرد در هر معاونت و سهولت و شفاف‌سازی سیستم ارتقای افقی برای کارکنان می‌تواند منجر به بهبود عملکرد آن‌ها شود.
- با توجه به نتایج به‌دست آمده از بررسی فرضیات پژوهش و با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها پیشنهاد می‌گردد که شرکت توسعه یک مپنا، بازنگری سیستم مدیریت پاداش خود را در راستای بهبود عملکرد کارکنان در دستور کار قرار دهد.

پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی

- محققان می‌توانند به جای پرسشنامه آنلاین جهت جمع‌آوری داده‌های موردنیاز خود به‌طور مستقیم با جامعه آماری خود ارتباط برقرار نمایند تا درک بهتری از آن‌ها به دست آورند.
 - پژوهشگران آتی می‌توانند جهت تعمیم نتایج، پژوهشی مشابه با نمونه آماری متفاوت انجام دهند، علی‌الخصوص در دیگر شرکت‌های گروه مپنا.
 - پژوهشگران می‌توانند تأثیر فرهنگ سازمانی بر انگیزه کارکنان، تأثیر سبک مدیریتی مدیران، روابط سازمانی، قوانین سازمان، نحوه اختصاص پاداش‌ها، عملکرد مدیران، شایسته‌سالاری بر اسناد کارکنان و تأثیر سبک‌های شخصیتی مختلف را بررسی کنند.
- تحقیق حاضر با محدودیت‌هایی روبه‌رو بود و امکان دسترسی مستقیم به جامعه آماری به دلیل پراکندگی پروژه‌ها در شهرهای مختلف وجود نداشت، امکان بررسی نمونه‌های دیگر و مقایسه نتایج و یا مطالعه نمونه پژوهش به‌صورت مستمر در چارچوب این پژوهش نمی‌گنجید و مطالعه کیفی جهت علت‌یابی عدم تأیید برخی از فرضیه‌ها نیز در چارچوب این پژوهش نبود و مورد بررسی قرار نگرفت.

منابع

- Adianto, G., Suranti, D., & Sudarsono, A. (2022). The Implementation of Teacher Performance Assessment Through Promethee Method Approach (Case Study At Smkn 5 Seluma). *Journal Media Computer Science*, 1(2), 193-204.
- Afriyie, E. O., Twumasi, A., Sarpong, E., & Darko, L. O. (2020). The effect of compensation on employees' performance: A case of a technical university in Ghana. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 8(6), 44-54.
- Agbaeze, K. E., & Ebirim, O. C. (2020). Reward system and organizational performance in the manufacturing industry in South-South Nigeria. *International Journal of Management Social Sciences Peace and Conflict Studies*, 3(4), 241-254.
- Alimawi, M., & Iaili Muda, F. (2022). The Effects of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employees' Performance: Kesan Ganjaran Intrinsik dan Ekstrinsik terhadap Prestasi Pekerja. *Sains Insani*, 7(1), 91-98.
- Almatrooshi, B., Singh, S. K., & Farouk, S. (2016). Determinants of organizational performance: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 844-859.
- Arikwera, G. (2015). *Reward management and employee performance at ICOBI – sheema district*. [Master's thesis]. Uganda Management Institute Uganda.
- Bhardwaj, B., & Kalia, N. (2021). Contextual and task performance: role of employee engagement and organizational culture in hospitality industry. *Vilakshan-XIMB Journal of Management*, 18(2), 187-201.

- Burns, L. R. and Alexander, J. A. (2020). The impact of employee motivation on organizational commitment the impact of employee motivation on organizational commitment. *European Journal of Business and Management*, 9(15), 134–137.
- Coccia, M., & Igor, B. (2018). Rewards in public administration: a proposed classification. *Journal of Social and Administrative Sciences*, 5(2), 68-80.
- De Sousa Sabbagha, M., Ledimo, O., & Martins, N. (2018). Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction. *Journal of Psychology in Africa*, 28(2), 136-140.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61(10.1016).
- Demir, S. (2020). The role of self-efficacy in job satisfaction, organizational commitment, motivation and job involvement. *Eurasian Journal of Educational Research*, 20(85), 205-224.
- DeVaro, J., Maxwell, N., & Morita, H. (2017). Training and intrinsic motivation in nonprofit and for-profit organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 139, 196-213.
- Duke, G. (2020). The Aristotelian legislator and political naturalism. *The Classical Quarterly*, 70(2), 620-638.
- Duru, I. U., Eze, M. A., Yusuf, A., Udo, A. A., & Saleh, A. S. (2023). Effect of reward systems on workers' performance at the university of Abuja. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 10(1), 9-18.
- Emmanuel, A. (2021). In response to crisis, is versatility a reward or a necessity. *Clinical Medicine*, 21(5), e433.
- Fatah, A., & Suhandini, Y. (2019). the Effect of Employee Incentives and Rewards on Employee Performance. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 7(1), 46-55.
- Fishman, E., Husman, J. (2017). Extending Attribution Theory: Considering Students' Perceived Control Of the Attribution Process. *Journal of Educational Psychology*, 4(109), 559-573.
- Gangloff, K. A., Connelly, B. L., & Shook, C. L. (2016). Of scapegoats and signals: Investor reactions to CEO succession in the aftermath of wrongdoing. *Journal of Management*, 42(6), 1614-1634.
- Ghaffari, S., Shah, I.M., Burgoyne, J. R. S. (2020). The influence of motivation on job performance: A case study at Universiti Teknoligi Malaysia. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 11(4), pp. 92–99.
- Haryonou, S., & Sulisty, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387-397.
- Heider, F. (2019). *The psychology of interpersonal relations*. Psychology Press.
- Kabuki, S. W. (2019). *Effect of reward management strategies on employee performance in impact sourcing companies in Kenya: Case of cloud factory Kenya limited* [Master's Thesis]. Africa International University Nairobi Kenya.
- Kampororo, D., Wafula, A., & Mwangi, E. N. M. (2021). Effect of reward system on employee performance in public institutions in Rwanda. A case of rwanda housing authority. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8(4), 498–513.
- Karyono, O. (2018). Faktor determinan motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai serta dampaknya pada mutu pelayanan pada dinas pemuda, olahraga, budaya dan pariwisata (disporabudpar) kabupaten majalengka. *Proceeding STIMA*, 1(1), 348-359.
- Kumar, A. S. P. (2019). The impact of reward systems on employee performance across different work environments—a management perspective: A case study on murugappa group (TIDC) [Doctoral dissertation]. Dublin Business School.
- Kuswati, Y. (2020). The effect of motivation on employee performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 995-1002.
- Malek, S. L., Sarin, S., & Haon, C. (2020). Extrinsic rewards, intrinsic motivation, and new product development performance. *Journal of Product Innovation Management*, 37(6), 528-551.
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic rewards and employee's performance with the mediating mechanism of employee's motivation. *Frontiers in Psychology*, 12, 563070.
- Mitreă-Curpanaru, G. G. L. (2021). Performance management—a strategic and integrated approach to ensuring the success of organizations. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 1169, No. 1, p. 012039). IOP Publishing.

- Ndichu, J. N. (2017). *Effects of incentives and rewards on employee productivity in small banks in Kenya: A case study of first community bank* [Master's Thesis]. United States International University Africa.
- Noorazem, N. A., Sabri, S. M., & Nazir, F. (2021). The effects of reward system on employee performance. *Universiti Teknologi MARA Perlis Branch Intellectual Journal*, 16(1), 41-51.
- Nwamuo, I. C. (2019). Effect of reward on organizational performance in Nigeria Breweries company South-East, Nigeria. *International Journal of Innovative Social Sciences & Humanities Research*, 7(4), 71-81.
- Okeke, M. N., & Ikechukwu, I. A. (2019). Compensation management and employee performance in Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(2), 384-398.
- Park, B., & Smith, V. R. (2023). Blame and Praise cross-culturally: An fMRI investigation into causal attribution and moral judgment. *Biological Psychology*, 184, 108713.
- Pradhan, G. M. (2022). Impact of reward systems on employee performance of service sector institutions in Nepal. *The Batuk*, 8(2), 1-13.
- Razak, A., Sarpan, S., & Ramlan, R. (2018). Effect of leadership style, motivation and work discipline on employee performance in PT. ABC Makassar. *International Review of Management and Marketing*, 8(6), 67.
- Ridwan, M., Mulyani, S. R., & Ali, H. (2020). Improving employee performance through perceived organizational support, organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(12).
- Samadi, E., Badri, A., & Ebrahimpour, R. (2020). Decentralized multi-agent based energy management of microgrid using reinforcement learning. *International Journal of Electrical Power & Energy Systems*, 122, 106211.
- Sanders, K. (2024). Attribution theory. In *A Guide to Key Theories for Human Resource Management Research* (pp. 44-51). Edward Elgar Publishing.
- Shi, W., Connelly, B. L., Mackey, J. D., & Gupta, A. (2019). Placing their bets: The influence of strategic investment on CEO pay-for-performance. *Strategic Management Journal*, 40(12), 2047-2077.
- Sihombing, S., Astuti, E. S., Al Musadieq, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2018). The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its implication for employee's performance. *International Journal of Law and Management*.
- Stefurak, N. A., Deberdieva, N. P., & Dolgushina, J. N. (2020). Features of staff incentives in the concept of motivational impact. *Вестник науки*, 4(11 (32)), 15-18.
- Steinboff, L., & Palmatier, R. W. (2016). Understanding loyalty program effectiveness: managing target and bystander effects. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 88-107.
- Sudiardhita, K. I., Mukhtar, S., Hartono, B., Sariwulan, T., & Nikensari, S. I. (2018). The effect of compensation, motivation of employee and work satisfaction to employee performance Pt. Bank Xyz (Persero) Tbk. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(4), 1-14.
- Tarigan, J., Cahya, J., Valentine, A., Hatane, S., & Jie, F. (2022). Total reward system, job satisfaction and employee productivity on company financial performance: evidence from Indonesian generation z workers. *Journal of Asia Business Studies*.
- Touré-Tillery, M., & Fishbach, A. (2018). Three sources of motivation. *Consumer Psychology Review*, 1(1), 123-134.
- Weber, L., & Wiersema, M. (2017). Dismissing a tarnished CEO? Psychological mechanisms and unconscious biases in the board's evaluation. *California Management Review*, 59(3), 22-41.
- Weiner, B. (2019). *An attribution theory of motivation and emotion*. Springer.
- Xing, L., Sun, J. M., Jepsen, D., & Zhang, Y. (2023). Supervisor negative feedback and employee motivation to learn: An attribution perspective. *Human Relations*, 76(2), 310-340.
- Zhou, C., Cheng, X., Liu, C., & Li, P. (2022). Interpersonal coordination enhances brain-to-brain synchronization and influences responsibility attribution and reward allocation in social cooperation. *NeuroImage*, 252, 119028.

