

## نظام جبران خدمت مبتنی بر عملکرد: نقش تعدیل‌کننده تیپ‌های

### شخصیتی دیسک

پیمان متقی<sup>۱</sup>، غلامرضا عسگری<sup>۲\*</sup>، یوسف رضایی<sup>۳</sup>

۱- استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه قم، قم، ایران.

۲- استادیار، گروه منابع انسانی، مجتمع مدیریت، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.

۳- دانشجوی دکتری، گروه منابع انسانی، پردیس البرز، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۵/۰۵/۱۸

دریافت: ۱۳۹۴/۱۱/۲۶

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی تفاوت‌های موجود در میان تیپ‌های شخصیتی در خصوص پذیرش نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد و همچنین تعیین جایگاه این نظام در میان عوامل مطرح شده در مدل دوغاملی هرزبرگ بود. به این منظور تعداد ۳۰۰ نفر از رؤسای شعب بانک رفاه کارگران در ۳۰ استان کشور به صورت تصادفی انتخاب و سه پرسشنامه پژوهش شامل پرسشنامه عوامل دوگانه هرزبرگ، پرسشنامه پرداخت مبتنی بر عملکرد داوولینگ و ریچادرسون و پرسشنامه مدل‌های رفتاری دیسک برای آنان ارسال شد. تحلیل نشان داد که در خصوص پذیرش نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در میان تیپ‌های شخصیتی تفاوت معناداری مشاهده می‌شود. در واقع تیپ وظیفه‌مدار بیشترین علاقه‌مندی را به این نظام نشان می‌دهد. علاوه بر این مدیران وظیفه‌مدار معتقدند که نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد هم یک عامل نگهدارنده و هم یک عامل انگیزاننده است. با بررسی سایر تیپ‌های شخصیتی نیز مشخص شد که تیپ شخصیتی رابطه میان عوامل بهداشتی و انگیزشی و ابعاد سه‌گانه نظام پرداخت



مبتنی بر عملکرد را تعدیل می‌کند. در ادامه یافته‌های پژوهش مورد بحث قرار می‌گیرد و پیشنهادهای پژوهش ارائه می‌شود.

**واژه‌های کلیدی:** پرداخت مبتنی بر عملکرد، دیسک، هرزبرگ، نگهدارنده، انگیزاننده.

## ۱- مقدمه

در ۹۰ سال اول قرن بیستم، عموم نظریه‌های انگیزشی به تفاوت‌های شخصیتی کارکنان توجه نمی‌کردند [۱]. لیکن به تازگی نقش شخصیت در انگیزش کارکنان مورد توجه و تأکید قرار گرفته است. در واقع پژوهش‌های متعدد نشان می‌دهند که شخصیت بر انگیزه‌های درونی و بیرونی [۲] دستیابی به هدف [۳] استقلال در هدف‌گذاری [۴] انگیزش موفقیت [۵] و انگیزش تحصیلی [۶] تأثیرگذار است. هرچند در بیشتر مطالعاتی که به منظور بررسی تأثیر شخصیت بر انگیزش انجام شده است، شخصیت در قالب متغیر تعدیل‌گر یا متغیر میانجی بررسی می‌شود [۷].

گفتنی است که یکی از اقداماتی که متخصصان منابع انسانی برای انگیزش کارکنان انجام می‌دهند، طراحی نظام جبران خدمت است [۸-۱۰]. هرچند تفاوت‌هایی میان اشکال مختلف نظام جبران خدمت وجود دارد، برای مثال نظام‌های حقوق و دستمزد به‌منظور جبران فعالیت‌های معمول کارکنان طراحی می‌شوند. اما در مواقعی که به دنبال انگیزش کارکنان برای تلاش بیشتر از میزان موظف هستیم، نظام پرداخت فوق‌العاده‌ها مطرح می‌شود [۱۱].

البته عوامل متعددی بر اثربخشی نظام‌های جبران خدمت تأثیرگذار هستند که یکی از این عوامل، شخصیت کارکنانی است که از این نظام‌ها متأثر می‌شوند. به بیان دقیق‌تر از آنجا که شخصیت نشان‌دهنده الگوهای ثابت رفتاری است [۱۲]، از این رو انتظار می‌رود که انگیزه‌های درونی (پیشرفت و خودکارآمدی) و بیرونی (پول و جایگاه) [۱۳] و حتی خوش‌بینی افراد به نظام پرداخت‌ها [۱۴] تحت تأثیر شخصیت آنان قرار داشته باشد [۱۵؛ ۱۶؛ ۱۷]. به این ترتیب با در نظر گرفتن شواهد متعددی که در خصوص نقش شخصیت در انگیزش وجود دارد [۱۸-۲۰]، در طراحی نظام‌های جبران خدمت نیز باید به شخصیت افراد توجه داشت.



البته مدل‌های متعددی در خصوص ویژگی‌های شخصیتی و تیپ‌های شخصیت ارائه شده است که یکی از این مدل‌ها، نظریه ویژگی‌های شخصیتی دیسک است. مدل دیسک افراد را به چهار گروه با عنوان گروه‌های شخصیتی مسلط، تأثیرگذار، باثبات و وظیفه‌مدار تقسیم می‌کند [۲۱] که انتظار می‌رود در پذیرش و انطباق با نظام پرداخت جدید، هریک از این گروه‌ها واکنش متفاوتی نشان دهند. گفتنی است از مدل دیسک در پژوهش‌های متعدد نظیر کار گروهی و اثربخشی سازمانی [۲۲]، ایجاد تغییرات سازمانی [۲۳]، بهبود عملکرد کارکنان [۲۴] و شناسایی مدیران ارشد [۲۵] استفاده شده است. لیکن در خصوص بررسی نقش ویژگی‌های شخصیتی در نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد شواهد چندانی مشاهده نمی‌شود. از این رو باهدف معرفی و استقرار نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد<sup>۲</sup> در شعب بانک رفاه کارگران، سؤال اول این پژوهش به بررسی تفاوت‌های احتمالی موجود در میان تیپ‌های شخصیتی در خصوص پذیرش این نظام اختصاص دارد و از میزان پذیرش تیپ‌های شخصیتی مدل دیسک از نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد پرسش می‌کند.

از سوی دیگر در مبحث انگیزش با نظریه‌های متعددی مواجهیم که یکی از این نظریه‌ها مدل دو عاملی هرزبرگ یا مدل عوامل انگیزشی و بهداشتی است. مطابق مدل دو عاملی هرزبرگ، دستمزد یک عامل نگهدارنده است. از این رو نظام جبران خدمت نیز به منظور بهبود سطح عوامل نگهدارنده سازمان ارائه می‌شود. اما در برخی کشورها نظیر قبرس و ترکیه [۲۶] و همچنین کره جنوبی [۲۷؛ ۲۸]، نظریه هرزبرگ با چالش‌هایی مواجه شده است. در واقع به نظر می‌رسد برخلاف کشورهای اروپایی و آمریکایی، در سایر کشورها، نظام جبران خدمت در نقش یک عامل انگیزاننده ظاهر می‌شود. لذا سؤال دیگر پژوهش این است که پرداخت مبتنی بر عملکرد با کدام یک از عوامل انگیزاننده و نگهدارنده مدل هرزبرگ همبستگی بیشتری دارد؟ با توجه به مقدمه ذکر شده، هدف این پژوهش بررسی تفاوت‌های موجود در میان تیپ‌های شخصیتی دیسک در زمینه پذیرش نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد و همچنین تعیین جایگاه این نظام در میان عوامل ذکر شده در مدل دو عاملی هرزبرگ است.



## ۲- پیشینه پژوهش

### ۲-۱- جبران خدمت مبتنی بر عملکرد

نظام جبران خدمت - که در زمان پرداخت فعالیت‌های موظف، نظام حقوق و دستمزد نامیده می‌شود - در مواقعی که هدف پرداخت‌ها تشویق افراد برای دستیابی به استاندارد بالاتر از فعالیت‌های جاری است، نظام پرداخت فوق‌العاده‌ها نامیده می‌شود [۱۱]. گفتنی است که زمینه نظام پرداخت‌ها چهار نظریه مختلف شامل نظریه نوکلاسیک‌ها، مدل قرارداد کار، نظریه اتحادیه‌های کارگری و در نهایت نظریه دستمزدهای کارایی وجود دارد. به زعم نوکلاسیک‌ها میزان دستمزدها به وسیله عرضه و تقاضا تعیین می‌شود؛ به بیان دقیق‌تر بنگاه‌هایی که دستمزد کمتری نسبت به دستمزدهای بازار پرداخت می‌کنند، نمی‌توانند نیروی کار باکیفیت را استخدام و نگهداری کنند. از سوی دیگر سازمان‌هایی که مبالغ بیشتر از عرف پرداخت می‌کنند با افزایش هزینه متوسط هر واحد نیروی کار و در نتیجه کاهش بهره‌وری، در بلندمدت از بازار خارج می‌شوند [۲۹]. اما مطابق نظریه قرارداد کار، کارگران خطر گریزند، اما بنگاه‌ها چنین نیستند. در واقع کارگران به سبب دستمزدهای ثابت، احساس اطمینان می‌کنند و به تغییر شغل وسوسه نمی‌شوند، از این رو می‌توان با انعقاد قرارداد، نگهداشت کارکنان را تضمین کرد. نظریه اتحادیه‌های کارگری نیز معتقد است که اتحادیه‌ها به واسطه قدرت چانه‌زنی عامل تعیین‌کننده دستمزدها هستند [۳۰].

از سوی دیگر براساس نظریه دستمزدهای کارایی که تلاش می‌کند علیت تأثیر دستمزد بر بهره‌وری نیروی انسانی را تبیین کند [۳۱]، کارکنان از نظر توانایی با یکدیگر تفاوت‌هایی دارند و بهره‌وری هر کارگر متناسب با مقدار تلاشی که صرف کار می‌کند می‌تواند تفاوت فراوانی با دیگران داشته باشد [۳۰]. در این راستا نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد که دارای آشکال و طرح‌های گوناگون است و به‌طور عموم از سه بخش اصلی تعیین اهداف عملکردی، قضاوت در خصوص دستیابی به اهداف (ارزیابی عملکرد) و مجموعه‌ای از پاداش‌ها تشکیل شده است [۳۲]، در دسته نظریه‌های کارایی قرار می‌گیرد.

مبانی فلسفی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد به مدیریت بر مبنای هدف [۳۳] و ریشه‌های روانشناختی آن به نظریه انتظار - ارزش و ویکتور وروم بازمی‌گردد [۳۴]. وروم در نظریه انتظار،



سه عامل را که در یک نظام انگیزش نقش دارند، تعیین کرده است که شامل انتظار، سودمندی و ارزش است. مطابق این نظریه، انتظار به معنای آن است که فرد به چه میزان احتمال می‌دهد تلاش صورت گرفته به عملکرد مناسبی منجر شود. سودمندی نیز به معنای آن است که فرد به چه میزان احتمال می‌دهد که عملکرد به دست آمده به نتایج مطلوبی منجر شود. ارزش نیز به معنای ارزشی است که فرد برای پاداش‌های به دست آمده قائل می‌شود [۳۵].

بر مبنای نظریه انتظار، موفقیت نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد را به این گونه می‌توان توضیح داد که رفتار هر فرد می‌تواند ناشی از عادت، ناخودآگاه یا ناشی از فرایندهای شناختی باشد. زمانی که رفتارهای فرد ناشی از شناخت (اهداف توافق شده) باشد، فرد به صورت خودآگاه نتایج ناشی از رفتار خود (پاداش‌های احتمالی) را ارزیابی و رتبه‌بندی می‌کند (ارزیابی عملکرد) بعد به صورت آگاهانه در خصوص اقدام آتی خود تصمیم‌گیری می‌کند. به این ترتیب اگر افراد نتایج مالی حاصل از رفتار خود را به صورت آگاهانه در نظر بگیرند (به جای اینکه رفتارهای روتین ناشی از رفتار خود را دنبال کنند یا به صورت ناخودآگاه به محرک واکنش نشان دهند) می‌توان به تأثیر انگیزشی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد خوش‌بین بود [۳۶].

بر اساس پیش‌فرض‌های این نظام، تحقق دو شرط می‌تواند موجب عملکرد مناسب یک فرد شود. شرط اول این است که کارمندان برای پاداش نقدی دریافتی حاصل از سیستم ارزش مناسبی قائل شوند، به نحوی که احساس کنند تلاش مورد نیاز برای دستیابی به پاداش، ارزش تلاش صورت گرفته را دارد. شرط دوم این است که کارکنان باید دریابند که تلاش بیشتر منجر به عملکرد بهتر و به تبع آن پاداش باارزش‌تر می‌شود. در صورت تحقق این دو شرط موفقیت نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد تضمین می‌شود [۳۶]. البته ارزش نتایج مورد انتظار یک فرد عموماً به وسیله ساختار ترجیحات وی تعیین می‌شود. در این راستا فری و ینگن (۲۰۰۱) افراد را بر اساس ساختار ترجیحات به پنج گروه زیر دسته‌بندی می‌کنند.

۱- **بیشینه‌کننده درآمد**، این افراد به دنبال بیشینه‌کردن درآمد خود هستند. این دسته افراد صرفاً به مشوق‌های خارجی (به خصوص مشوق‌های مالی) علاقه‌مند بوده و به صورت نظام‌مند به آنها واکنش نشان می‌دهند. به زعم اینان مشوق‌های مالی ابزار ارضای نیازهای فردی هستند.



۲- **مقایسه‌کننده جایگاه:** این افراد به طور پیوسته خود را با سایر اعضای گروه مرجع مقایسه می‌کنند. اینها صرفاً به پاداش‌های مالی زمانی واکنش نشان می‌دهند که موجب متفاوت شدن آنان نسبت به سایر افراد موجود در گروه مرجع شود؛

۳- **کارکنان وفادار:** زمانی خشنود می‌شوند که اهداف سازمانی برآورده شود؛

۴- **رسمیت‌گرایان:** بر اجرای صحیح قوانین و دستورالعمل‌های سازمان تأکید می‌کنند. نتایج واقعی حاصل از فرایند در درجه دوم اهمیت قرار دارد؛

۵- **خود تعیین‌کنندگان:** این افراد در سازمان به دنبال تعقیب اهداف معنوی خود هستند. به‌طور عموم به مشوق‌های بیرونی علاقه‌مند نیستند. آنها به دنبال دستیابی به اهدافی هستند که خود، آنها را صحیح و مهم می‌دانند [۳۷].

از سوی دیگر براساس پژوهش بالماچدا (۲۰۰۹) کارکنانی که خطرپذیرند، از روش‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد که میان دستمزد و تلاش رابطه برقرار می‌کند، استقبال می‌کنند. اما کارکنان خطرگریز به پرداخت ثابت علاقه مند هستند [۳۸]. در این راستا گره‌هارت و فانگ (۲۰۱۴) معتقدند که نظام پرداخت را می‌توان براساس عملکرد (فروش، سود، یا بازده تولید) ارزیابی نتایج رفتاری (انجام ارزیابی به‌وسیله مشتریان و سرپرستان) و یا میزان تلاش فرد یا گروه (سازمان، گروه، دپارتمان) طراحی کرد [۳۹]. لیکن به منظور داشتن یک نظام جبران خدمت مؤثر، پرداخت‌های کارکنان نباید یک‌شکل ثابت به خود بگیرد. از این رو برخلاف نظام پرداخت ثابت - که در آن رابطه‌ای میان عملکرد و نتایج مشاهده نمی‌شود - از نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد که درصد ایجاد ارتباط مستقیم و شفاف میان پرداخت و عملکرد است، حمایت می‌کنند.

گفتنی است که این نظام مانند هر مدل دیگر پرداخت‌ها، مزایا و محدودیت‌هایی دارد، برای مثال این نظام برای مواقعی که اندازه‌گیری تلاش فردی به‌سادگی قابل‌اندازه‌گیری نبوده یا پرهزینه باشد مناسب است. درواقع در این روش به جای توجه به اندازه‌گیری تلاش‌های فردی به عملکرد فرد توجه می‌شود [۴۰]. از این رو علاوه بر هم‌راستا کردن تلاش‌های فردی و عملکرد سازمانی [۴۱] بر بهبود مستمر [۴۲] همچنین افزایش ادراک کارکنان از عدالت توزیعی



تأثیرگذار است [۴۳] همچنین می تواند در اصلاح رفتارهای ضد بهره‌وری، نظیر غیبت از کار و مرخصی‌های استعلاجی غیرواقعی نیز مفید واقع شود [۴۴].

اما از سوی دیگر نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد صرفاً مشوق‌های خارجی را مدنظر قرار داده است. در این راستا فری (۲۰۰۰) درخصوص تداخل میان انگیزش‌های درونی و بیرونی هشدار داده است. به زعم وی تأکید بیش از حد بر مشوق‌های خارجی نظیر مشوق‌های پولی می‌تواند مشوق‌های درونی یا حتی نظام ارزشی افراد را تحت تأثیر قرار دهد [۳۷]. از این رو از این منظر به‌نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد انتقاد وارد می‌کند.

تئوری ارزشیابی شناختی نیز بیان می‌کند وقتی برای کاری که تا پیش از این پاداش درونی وجود داشته، یعنی برای مثال به دلیل علاقه به ماهیت کار انجام می‌شده پاداش بیرونی داده شود، به عنوان نمونه دستمزد پرداخت شود، درمجموع انگیزش کاهش پیدا می‌کند. بر اساس این تئوری وقتی سازمان برای عملکرد ممتاز کارمند پاداشی در نظر می‌گیرد، پاداش درونی که از انجام کار مورد علاقه فرد نشأت گرفته است، کاهش پیدا می‌کند. در ضمن همان‌گونه که مطالعات متعدد پیشین نشان می‌دهند [۲۶-۲۸] درخصوص اینکه پول به‌طور واقعی یک انگیزش درونی است یا اینکه یک مشوق بیرونی محسوب می‌شود و یا اینکه در کدام یک از عوامل انگیزاننده یا نگهدارنده دسته‌بندی می‌شود، توافق جمعی وجود ندارد.

## ۲-۲- مدل دوعاملی هرزبرگ و پرداخت مبتنی بر عملکرد

هرزبرگ نشان داد که رضایت و عدم رضایت از یکدیگر مستقل هستند. به بیان دقیق‌تر همان‌گونه که شادی و اجتناب از درد در مقابل یکدیگر نیستند، رضایت و عدم رضایت نیز متضاد هم نیستند. در این راستا هرزبرگ عواملی را که موجب رضایت می‌شوند، «عوامل انگیزشی» نامید. این عوامل به نفس کار و پاداش‌های حاصل از انجام کار می‌پردازند. به زعم هرزبرگ این عوامل موجب رشد فرد و شکوفایی استعدادها می‌شوند. موفقیت، قدردانی، نفس کار، مسئولیت، پیشرفت و رشد در این گروه قرار دارند. لیکن عوامل بهداشتی به رابطه فرد با زمینه یا محیط کار مربوط می‌شوند. هرزبرگ این عوامل را



بهداشتی (نگهدارنده) نامگذاری کرد که شامل سیاست‌های شرکت، شرایط کاری، مدیریت، روابط شخصی (با همکاران، زیردستان و مدیران)، جایگاه، امنیت شغلی و دستمزد هستند [۴۵].

البته مطالعات متعددی نظریه هرزبرگ را به چالش کشیدند و نقدهایی بر این نظریه در خصوص استقلال عوامل انگیزاننده و نگهدارنده از یکدیگر و همچنین دسته‌بندی عوامل وارد کردند [۴۶]. برای مثال مطالعه آدیگون (۱۹۹۸) - که روی کارکنان قبرسی و ترک‌تبار انجام شده است - نشان داد که در کشورهای جهان سوم پول ابزار اصلی ارضای بسیاری از نیازها از جمله نیازهای اولیه محسوب می‌شود. از این رو در جوامعی که هزینه معیشت در آنها بالا است، پول به‌عنوان یک عامل انگیزشی خود را نشان می‌دهد [۲۶]. علاوه بر این پژوهش اوساگامی و پارک (۲۰۰۶) که به منظور بررسی سطوح انگیزشی کارکنان کره‌ای و ژاپنی انجام شد، نشان داد که برای کارکنان این دو کشور، پول یک عامل انگیزشی بسیار قوی است [۲۷].

از سوی دیگر هوس و ویگور نشان دادند که در یک شرکت مشابه برای دسته‌ای از کارکنان عوامل موفقیت و نفس کار عامل انگیزاننده و برای دسته دیگری از کارکنان همان عوامل، نگهدارنده محسوب می‌شوند [۴۷]. پژوهش هیون و او (۲۰۱۱) نیز که بر روی افسران و سربازان واحد پشتیبانی و توزیع غذا در ارتش کره انجام شد، نشان داد که از منظر افسران، موفقیت و شرایط کاری عوامل انگیزاننده محسوب می‌شوند. لیکن از نظر سربازان، سرپرستی و استقلال عمل، عوامل بهداشتی محسوب می‌شوند [۲۸].

با در نظر گرفتن مدل هرزبرگ و انتقادهای وارد بر آن و همچنین با توجه به شرایط حاکم بر کشور در زمان معرفی یک نظام جبران خدمت جدید باید به این نکته که نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد به‌عنوان کدام یک از عوامل انگیزاننده یا نگهدارنده عمل می‌کند، حساس بود. در واقع باید بررسی کرد که نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد با کدام یک از عوامل ارائه شده در مدل هرزبرگ شامل عوامل انگیزاننده (قدردانی، رشد، پیشرفت، نفس کار و موفقیت) یا عوامل نگهدارنده (ایمنی، ارتباط با کارمندان، ارتباط به سرپرستان، پول، شرایط کاری و سیاست‌های شرکت) همخوانی و همبستگی بیشتری دارد.





## ۲-۳- سیستم نیمرخ شخصی دیسک

هدف از بررسی شخصیت، ایجاد توانایی در پژوهشگران و مدیران به منظور درک، پیش‌بینی، هدایت، تغییر و کنترل رفتار انسانی است. بدین منظور نظریه‌ها و مدل‌های متعددی برای سنجش و طبقه‌بندی شخصیت در قالب تیپ‌های شخصیتی ارائه شده است که از میان آنها می‌توان به مدل ۱۶ عاملی کتل [۴۸]، شخصیت‌های برون‌گرا و درون‌گرای مطرح شده در مدل آیسنک [۴۹]، تیپ‌های شخصیتی جان هالند [۵۰]، مدل پنج عاملی مک کرا و کاستا (مدل پنج صفت اصلی) [۵۱] تیپ‌های نه‌گانه اینیگرام [۵۲] و مدل MBTI که توسط مایرز و بریگز ارائه شده است [۵۳] و در نهایت به نیمرخ شخصیتی دیسک اشاره کرد.

در زمینه معرفی تیپ‌های شخصیتی یکی از اولین نظریه‌ها که به شناخت خصوصیات یا رگه‌های شخصیت اختصاص دارد، به ویلیام مولتون مارستون<sup>۳</sup> در ۱۹۲۸ نسبت داده می‌شود. مارستون در کتاب احساسات یک انسان طبیعی (نرمال) برخی از احساسات انسانی نظیر عشق، تسلط، سازگاری و انگیزه را مطرح کرد و مکانیسم‌های شکل‌گیری و ابراز آنها را تشریح نمود [۵۴]. در ادامه گیر<sup>۴</sup> و در سال ۱۹۷۹، با معرفی ابزار سیستم نیمرخ شخصی<sup>۵</sup> - که به شکل خودارزیابی تهیه شده بود - تلاش کرد افراد را براساس احساسات ذکر شده توسط مارستون طبقه‌بندی کند. بدین ترتیب سیستم نیمرخ شخصی افراد معرفی شد. این سیستم افراد را براساس پاسخ‌های رفتاری به چهار دسته شامل سلطه‌گر<sup>۶</sup>، تأثیرگذار<sup>۷</sup>، باثبات<sup>۸</sup> و وظیفه‌مدار<sup>۹</sup> تقسیم می‌کند. امروزه این ابزار با عنوان مدل دیسک شناخته می‌شود [۲۱]. به‌زعم گیر، هریک از گروه‌های چهارگانه مطرح شده در مدل دیسک رفتارهای خاصی را از خود نشان می‌دهند. ویژگی رفتاری هر گروه عبارتند از:

**افراد سلطه‌گر:** این افراد قاطع هستند. از چالش‌ها استقبال می‌کنند و به دنبال دستیابی به نتایج آنی هستند. اینان اهداف و روش‌های تغییر مشخصی را در ذهن دارند و به آن پایبند هستند و از پیام‌های طراحی شده خاصی برای تشویق و انگیزش دیگران استفاده می‌کنند.

3. William Moulton Marston
4. Geier
5. Personal profile system
6. Dominance(D)
7. Influencing(I)
8. Steadiness(S)
9. Copliance(C)



**افراد تأثیرگذار:** این افراد خوش‌بین هستند. در گروه‌ها مشارکت می‌کنند و ایده‌های خود را با دیگران به اشتراک می‌گذارند. اینان به صورت فعال تلاش می‌کنند با فرستادن پیام‌هایی که نشان‌دهنده توجه به نیازهای شخصی سایرین است وقایع را شکل داده و قالب‌بندی کنند.

**افراد باثبات:** ترجیح می‌دهند پشت صحنه کار کنند. کارها را به روش ثابت و قابل پیش‌بینی انجام می‌دهند و شنوندگان خوبی هستند. اینان نتیجه‌محور هستند و پیام‌هایی با مضمون استوار بودن و آمادگی برای انتقال به موقعیت‌های جدید ارسال می‌کنند.

**افراد وظیفه‌مدار:** این افراد به دنبال برنامه‌ریزی برای آینده هستند. از روش‌های نظام‌مند برای کارها استفاده می‌کنند و به بازبینی و بررسی مجدد در کارها علاقه‌مند هستند و نیز در جستجوی علل و دلایل تغییر هستند و به صحت و دقت توجه می‌کنند [۵۵].

### ۳- فرضیه‌های پژوهش

به دلیل اهمیت و نقش شخصیت در کار گروهی و اثربخشی سازمانی [۲۲]، از مدل دیسک در پژوهش‌های متعدد نظیر ایجاد تغییرات سازمانی [۲۳]، بهبود عملکرد کارکنان [۲۴] و شناسایی مدیران ارشد [۲۵] استفاده شده است. اما در خصوص بررسی تأثیر ویژگی‌های شخصیتی بر پرداخت مبتنی بر عملکرد شواهد چندانی مشاهده نمی‌شود. در حالی که انتظار می‌رود که هریک از گروه‌های مطرح شده در مدل دیسک در خصوص نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد، رفتار متفاوتی داشته باشند. از این رو فرضیه اول پژوهش تأثیر تیپ‌های شخصیتی ارائه شده در مدل دیسک، بر پذیرش نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد (هدف‌گذاری، ارزیابی، پاداش‌ها) را آزمون می‌کند.

**فرضیه اول پژوهش:** در میان تیپ‌های شخصیتی مدل دیسک در خصوص پذیرش نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد تفاوت معناداری مشاهده می‌شود.

علاوه بر این بر اساس پیشینه پژوهش تمامی نظام‌های جبران خدمت، به منظور برآورده کردن نیازهای مختلف کارکنان دربرگیرنده پاداش‌های متعدد درونی (تنوع وظایف، جالب بودن کار، استقلال عمل و...) و پاداش‌های بیرونی (پول، دفتر، حق انتخاب همکاران و...) هستند. این موضوع در خصوص نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد نیز صادق است. در این



راستا بررسی ارتباط میان عوامل انگیزاننده و نگهدارنده هرزبرگ با نظام جبران خدمت می‌تواند نشان دهد که هریک از ابعاد نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد برای ارضای کدام یک از نیازهای کارکنان طراحی شده است. البته از آنجا که این پژوهش درصدد تبیین نقش شخصیت در نظام جبران خدمت است، از این رو فرضیه دوم پژوهش نقش تیپ‌های شخصیتی دیسک را به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده رابطه میان نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد و ابعاد مدل هرزبرگ بررسی می‌کند.

**فرضیه دوم پژوهش:** تیپ‌های شخصیتی دیسک رابطه میان ابعاد مدل هرزبرگ و ابعاد نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد را تعدیل می‌کنند.

#### ۴- روش شناسی

این تحقیق از منظر اجرا، توصیفی و از منظر هدف، یک پژوهش کاربردی است. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش سه پرسشنامه بود. پرسشنامه اول پرسشنامه سنجش عوامل انگیزاننده و نگهدارنده هرزبرگ بود که توسط تان و وحید (۲۰۱۱) تهیه شده است. این پرسشنامه در دو بخش عوامل بهداشتی با شش معیار و عوامل انگیزاننده شامل پنج معیار در طیف پنج‌گانه لیکرت تنظیم شده و دارای ۳۰ سؤال است [۵۶]. پایایی این پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کربناخ (۰/۹۲۰) بود. ابزار دوم پرسشنامه سنجش کارکرد پرداخت مبتنی بر عملکرد دولینگ و ریچاردسون است که به میزان (۰/۸۵۹) پایایی داشت. این پرسشنامه دارای ۳۰ سؤال است و در طیف پنج‌گانه لیکرت در سه بخش هدف‌گذاری با ۱۵ سؤال، قضاوت در مورد عملکرد با پنج سؤال و پاداش‌ها با شش سؤال تنظیم شده است دو سؤال نیز به اطلاعات جمعیت شناختی و دو سؤال نیز به نگرش کلی به نظام پرداخت مبتنی با عملکرد و افزایش انگیزه اختصاص دارد [۵۷]. ابزار سوم سیستم نیمرخ شخصی است که پرسشنامه مدل‌های رفتاری دیسک نامیده می‌شود. این پرسشنامه شامل ۲۸ مجموعه چهارگزینه‌ای است که در آن هر مجموعه دو بار تکرار می‌شود و پایایی این پرسشنامه با آزمون آلفای کربناخ (۰/۸۱۲) بود. جامعه این پژوهش روسای شعب بانک رفاه ایران در کل کشور بودند که تعداد آنان قریب به ۱۰۷۰ نفر است. با توجه به تعداد جامعه مورد بررسی نمونه مورد نیاز با استفاده از جدول کرجسی و



مورگان تعداد ۲۸۵ نفر تعیین شد. در ادامه برای هر یک ادارات امور شعب بانک رفاه در ۳۰ استان کشور تعداد ۱۰ بسته از پرسشنامه‌های پژوهش ارسال شد و در هر استان با استفاده از شماره پرسنلی کارکنان، پرسشنامه‌ها به‌طور تصادفی بین روسای شعب بانک، توزیع شد که در نهایت ۲۰۸ پرسشنامه قابل استفاده به پژوهشگران عودت داده شد. به این ترتیب نسبت پرسشنامه‌های بازگشتی ۷۳ درصد است. تحلیل پرسشنامه‌های بازگشتی با بسته نرم‌افزاری ۱۶ spss انجام شد.

## ۵- یافته‌ها

بررسی پرسشنامه دیسک نشان داد که ۱۱ درصد (۲۲ نفر) از مدیران شعب دارای شخصیت مسلط و ۶ درصد (۱۲ نفر) دارای شخصیت تأثیرگذار هستند. همچنین ۳۵ درصد (۷۳ نفر) دارای شخصیت باثبات و ۴۷ درصد (۹۸ نفر) نیز دارای شخصیت وظیفه‌مدار بودند. علاوه بر این بررسی دیدگاه تیپ‌های شخصیتی نسبت به ابعاد پرداخت مبتنی بر عملکرد نشان می‌دهد که در میان ابعاد سه گانه این نظام بیشترین موافقت باهدف گذاری از طرف شخصیت وظیفه‌دار (۴/۳۸) مشاهده می‌شود. همچنین تیپ باثبات، بیشترین میزان (۳/۱۵) موافقت را با ارزیابی عملکرد (قضاوت) دارند و بیشترین اختلاف نظر در خصوص پاداش‌ها (۱/۰۷) در میان تیپ شخصیتی مسلط مشاهده می‌شود. جدول ۱ نظرات تیپ‌های شخصیتی دیسک در خصوص ابعاد نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد را نشان می‌دهد.

جدول ۱ توصیف رفتار تیپ‌های شخصیتی نسبت به ابعاد پرداخت مبتنی بر عملکرد

وظیفه مدار		باثبات		تأثیرگذار		مسلط		تیپ شخصیت / ابعاد پرداخت مبتنی بر عملکرد
s.d	Mean	s.d	Mean	s.d	Mean	s.d	Mean	
۰/۵۱	۴/۳۸	۰/۶۲	۴/۱۳	۰/۳۸	۳/۹۵	۰/۳۹	۴/۱۹	هدف گذاری
۰/۶۷	۳/۱۱	۰/۵۰	۳/۱۵	۰/۴۵	۲/۹۵	۰/۳۹	۲/۹۶	قضاوت
۰/۸۱	۳/۰۵	۰/۹۴	۲/۸۳	۰/۵۱	۳/۲۹	۱/۰۷	۲/۴۵	پاداش



در ادامه جدول ۲ به منظور بررسی فرضیه اول پژوهش و بررسی میزان پذیرش نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در میان تیپ‌های شخصیتی تهیه شده است. براساس مقادیر این جدول که با استفاده از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه تهیه شده است، مشخص شد که در سطح اطمینان ۹۹ درصد در میان تیپ‌های شخصیتی دیسک در خصوص ابعاد هدف‌گذاری و پاداش تفاوت معناداری مشاهده می‌شود. اما در خصوص بعد قضاوت (ارزیابی عملکرد) در میان تیپ‌های شخصیتی تفاوت معناداری مشاهده نمی‌شود.

جدول ۲ تحلیل واریانس یک‌طرفه برای بررسی تفاوت در دیدگاه‌های شخصیتی

ابعاد نظام پرداخت		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig/
هدف‌گذاری	میان گروه‌ها	۴/۰۰۷	۳	۱/۳۳۶۶	۴/۷۱۷	۰/۰۰۳
	درون گروه‌ها	۵۷/۷۷	۲۰۴	۰/۲۸۳		
قضاوت	میان گروه‌ها	۰/۸۸۹	۳	۰/۲۶۹	۰/۸۹۱	۰/۴۴۷
	درون گروه‌ها	۶۷/۸۳۱	۲۰۴	۰/۳۳۳		
پاداش	میان گروه‌ها	۸/۹۷	۳	۲/۹۹۳	۳/۹۲۴	۰/۰۰۹
	درون گروه‌ها	۱۵۵/۵۹	۲۰۴	۰/۷۶۳		
	مجموع	۱۶۴/۵۹۶	۲۰۷			

برای بررسی فرضیه دوم پژوهش که به بررسی نقش تعدیل‌گر تیپ‌های شخصیتی دیسک بر رابطه میان ابعاد مدل هرزبرگ و ابعاد نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد اختصاص دارد از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. گفتنی است به واسطه این که متغیر تعدیل‌گر این پژوهش (مدل دیسک) در قالب متغیر اسمی و در چهار گروه مشاهده و مشخص شده است امکان استفاده از رگرسیون سلسله مراتبی یا رگرسیون تعدیل شده برای بررسی نقش متغیر تعدیل‌گر وجود نداشت. از این رو برای بررسی این فرضیه در هریک از تیپ‌های



شخصیتی ارتباط میان ابعاد نظام پرداخت و ابعاد مدل هرزبرگ از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. بدین منظور رابطه میان ابعاد انگیزاننده (پیشرفت، رشد، قدردانی، موفقیت) و عوامل نگهدارنده (پول و نفس شغل) با ابعاد سه‌گانه نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد (هدف‌گذاری، قضاوت و پاداش) در سطح خطای یک درصد به تفکیک هر یک از تیپ‌های شخصیتی بررسی شد. تحلیل‌های انجام شده که در جدول ۳ گزارش شده است، رابطه میان متغیرهای پژوهش را در هریک از تیپ‌های شخصیتی بررسی می‌کند.

مطابق این جدول در بعد هدف‌گذاری و در میان تیپ شخصیتی مسلط، رابطه میان پول، قدردانی و موفقیت با هدف‌گذاری در سطح خطای یک درصد معنادار است. اما برای تیپ شخصیتی تأثیرگذار رابطه میان هدف‌گذاری با پیشرفت و قدردانی در سطح خطای یک درصد معنادار است. به بیان دقیق‌تر برای تیپ‌های شخصیتی مسلط و تأثیرگذار ارتباط میان پول و هدف‌گذاری دارای دو معنای متفاوت است. از سوی دیگر براساس مقادیر این جدول برای تیپ شخصیتی وظیفه‌مدار، رابطه میان هدف‌گذاری با تمامی ابعاد مدل هرزبرگ معنادار است. نکته قابل توجه این است که برای هر چهار تیپ شخصیتی رابطه میان قدردانی و هدف‌گذاری در سطح خطای یک درصد مثبت و معنادار است.

همچنین در بعد قضاوت و در میان تیپ شخصیتی مسلط، رابطه میان قضاوت با پول و قدردانی در سطح خطای یک درصد و رابطه میان پیشرفت و قضاوت در سطح خطای یک درصد معنادار است. اما برای تیپ شخصیتی باثبات رابطه میان تمامی ابعاد مدل هرزبرگ به غیر از نفس شغل با قضاوت از لحاظ آماری معنادار است. این در حالی است که براساس مقادیر این جدول برای تیپ شخصیتی وظیفه‌مدار، رابطه میان قضاوت با تمامی ابعاد مدل هرزبرگ معنادار است. گفتنی است در بعد قضاوت نیز رابطه میان قدردانی و قضاوت برای هر چهار تیپ شخصیتی مثبت و معنادار است.

در بعد پاداش، برای تیپ‌های شخصیتی مسلط و وظیفه‌مدار، رابطه میان تمامی ابعاد مدل هرزبرگ و پاداش مثبت و معنادار است. اما برای گروه تأثیرگذار رابطه میان هیچ‌یک از ابعاد مدل هرزبرگ و پاداش معنادار نیست. به طور کلی در بعد پاداش، در میان تیپ‌های شخصیتی نقطه مشترکی مشاهده نمی‌شود.



جدول ۳ رابطه میان عوامل انگیزاننده و نگهدارنده با ابعاد نظام پرداخت

اهداف گذاری:	مسلط	تأثیر گذار	بائبات	وظیفه مدار
پول	۰/۵۷۸**	۰/۳۶۰	۰/۶۸۴**	۰/۲۲۲*
پیشرفت	۰/۳۳۲	۰/۸۱۱**	۰/۱۴۳	۰/۴۲۸**
رشد	۰/۴۱۷	۰/۲۵۱	۰/۲۶۱*	۰/۶۰۹**
قدردانی	۰/۶۴۶**	۰/۷۷۷**	۰/۴۲۷**	۰/۳۵۹**
موفقیّت	۰/۶۵۹**	۰/۲۹۵	۰/۰۵۴	۰/۴۲۷**
نفس شغل	۰/۲۳۶	۰/۳۶۰	۰/۰۵۲	۰/۳۶۳**
قضاوت:				
پول	۰/۶۶۶**	-۰/۰۹۶	۰/۷۲۱**	۰/۴۲۴**
پیشرفت	۰/۴۲۵*	۰/۸۷۶**	۰/۲۵۹*	۰/۴۸۹**
رشد	۰/۲۷۳	۰/۷۰۱**	۰/۲۶۲*	۰/۷۰۶**
قدردانی	۰/۶۱۰**	۰/۶۲۰*	۰/۵۱۴**	۰/۴۹۲**
موفقیّت	۰/۴۰۵	۰/۸۵۷**	۰/۲۹۳*	۰/۶۳۰**
نفس شغل	۰/۰۱۵	۰/۱۴۹	۰/۱۳۱	۰/۴۷۱**
پاداش:				
پول	۰/۸۰۷**	۰/۵۳۱	۰/۵۵۲**	۰/۶۳۹**
پیشرفت	۰/۷۶۶**	۰/۳۴۹	۰/۱۳۸	۰/۵۸۵**
رشد	۰/۸۰۱**	۰/۳۳۲	۰/۲۹۳*	۰/۵۵۲**
قدردانی	۰/۸۵۹**	۰/۰۴۵	۰/۲۸۹*	۰/۴۷۱**
موفقیّت	۰/۵۵۷**	۰/۰۱۰	۰/۱۰۰	۰/۵۶۸**
نفس شغل	۰/۵۵۷**	-۰/۳۲۸	-۰/۰۶۸	۰/۴۱۲**

## ۶- نتیجه گیری

هدف این پژوهش بررسی تفاوت‌های موجود در میان تیپ‌های شخصیتی دیسک درزمینه پذیرش نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد و همچنین نقش تعدیلگر تیپ‌های شخصیتی بر رابطه



میان ابعاد نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد و مدل دوعاملی هرزبرگ بود. در این راستا بررسی فرضیه‌های پژوهش نشان می‌دهد که در میان تیپ‌های شخصیتی درخصوص ابعاد نظام جبران پرداخت مبتنی بر عملکرد به‌ویژه هدف‌گذاری و پاداش تفاوت معناداری مشاهده می‌شود.

در توجیه این تفاوت‌ها باید عنوان کرد که ابعاد انگیزاننده و نگهدارنده مدل هرزبرگ را می‌توان براساس زمان دستیابی و تحقق به بلندمدت (پیشرفت، رشد و نفس شغل) و کوتاه‌مدت (پول، قدردانی، موفقیت) تقسیم کرد. در این راستا در میان افراد با تیپ شخصیتی مسلط که از چالش‌ها استقبال می‌کنند و به دنبال دستیابی به نتایج آنی هستند، رابطه میان بعد هدف‌گذاری از نظام جبران خدمت مبتنی بر عملکرد با عوامل پول، قدردانی و موفقیت معنادار است. از سوی دیگر این افراد معتقدند که برای تشویق و انگیزش افراد باید از تمامی پاداش‌های بیرونی و درونی استفاده کرد. از این‌رو برای این دسته از افراد، یک نظام جبران خدمت مناسب باید به‌طور هم‌زمان شامل تمامی ابعاد انگیزاننده و نگهدارنده ارائه شده در مدل هرزبرگ باشد. در واقع همان‌گونه که آمابیل (۱۹۹۳) بیان کرده است، عوامل انگیزاننده و نگهدارنده مکمل یکدیگر هستند و نقش هم‌افزایی بر یکدیگر دارند [۵۸]. از این‌رو نظام جبران خدمت برای این دسته از کارکنان یک فرصت برای ارضای توأم انگیزه‌های درونی و دریافت مشوق‌های بیرونی محسوب می‌شود.

از سوی دیگر برای افراد با شخصیت تأثیرگذار از آنجا که این افراد به کار گروهی علاقه‌مند هستند و به نیازهای شخصی دیگران توجه نشان می‌دهند، به‌طور صرف متغیرهای پیشرفت و قدردانی که می‌تواند نشان‌دهنده موفقیت فرد در یک گروه باشد، در بعد هدف‌گذاری موردتوجه است و این دسته از افراد به پول که یک عامل انگیزشی فردی است، توجه نشان نمی‌دهند. در واقع به‌زعم فری (۲۰۰۰) از آنجا که نظام جبران خدمت مبتنی بر عملکرد صرفاً پاداش‌های بیرونی (پول) را مطرح می‌کند و افراد این گروه به دنبال ارضای نیازهای درونی در قالب فعالیت‌های گروهی هستند. از این‌رو برای این افراد رابطه معناداری میان پاداش ارائه شده در این نظام و عوامل انگیزاننده و نگهدارنده مشاهده نمی‌شود. علاوه بر این در بعد قضاوت نیز رابطه میان ابعاد پیشرفت، رشد و موفقیت که می‌توانند موجب تمایز فرد در گروه شوند، برای این افراد معنادار و مورد توجه جدی است.





در میان تیپ شخصیتی باثبات که تلاش می‌کنند کارها را به روش ثابت و قابل پیش‌بینی انجام دهند، شدت رابطه میان هدف‌گذاری و پول از سایر تیپ‌های شخصیتی به شکل معناداری بیشتر است. در واقع برای این دسته از افراد، بخش هدف‌گذاری نظام جبران خدمت که به شکل آشکار براساس دریافتی بیشتر طراحی شده است، به معنای وجود رابطه مستقیم و شفاف میان تلاش و دریافتی‌ها است. در واقع برای این تیپ شخصیتی که شامل افراد نتیجه‌محور است، رابطه معناداری میان ابعاد مشهود نظریه دوعاملی هرزبرگ شامل پول، رشد (ارتقای مقام) و قدردانی (در قالب جوایز، تشویق‌های نقدی و غیر نقدی) که می‌تواند در شکل‌های مشهود ارائه شود، وجود دارد.

تیپ شخصیتی وظیفه‌مدار - که دارای بیشترین فراوانی در میان مدیران جامعه مورد بررسی هستند - بیشترین تمایل به استفاده از این نظام پرداخت‌ها را نشان می‌دهند. در واقع مهم‌ترین ویژگی این تیپ شخصیتی آن است که این افراد به دنبال برنامه‌ریزی برای آینده هستند و از روش‌های نظام‌مند برای کارها استفاده می‌کنند. از این رو مدیرانی که دارای این تیپ شخصیتی هستند، از نظام جبران خدمت مبتنی بر عملکرد که به صورت نظام‌اند، هر سه بعد هدف‌گذاری، ارزیابی عملکرد و پاداش‌ها را مطرح می‌کند، استقبال می‌کنند. به بیان دقیق‌تر به‌زعم این افراد نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد دربرگیرنده تمامی عوامل نگهدارنده و انگیزاننده متصور در یک نظام پرداخت است. از این رو نظام جبران خدمت برای این دسته از کارکنان یک فرصت مناسب برای ارضای توأم انگیزه‌های درونی و دریافت مشوق‌های بیرونی محسوب می‌شود.

در خاتمه براساس یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه‌گیری کرد که شخصیت یک عامل تأثیرگذار بر انگیزش افراد است و به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر، رابطه میان نیازهای درونی و بیرونی و پاداش‌های بیرونی و درونی مطرح شده در نظام جبران خدمت مبتنی بر عملکرد را تعدیل می‌کند. هرچند نتایج به‌دست‌آمده صرفاً مدیران شعب را بررسی نموده و نمونه مورد بررسی نیز در اندازه استاندارد در اختیار نگارندگان قرار نگرفته است. از این رو درخصوص تعمیم‌پذیری یافته‌های این پژوهش باید احتیاط کرد. بررسی سایر مدل‌های شخصیتی موجود در پیشینه پژوهش و مقایسه دستاوردهایی آینده با نتایج این پژوهش و همچنین گزارش رابطه میان مدل دوعاملی هرزبرگ با سایر نظام‌های متصور برای جبران خدمت از پیشنهاد‌های این پژوهش است.



## ۷- منابع

- [۱] ریو ج. م. (۱۳۹۳) انگیزش و هیجان، سید یحیی سید محمدی، تهران: نشر ویرایش.
- [2] McGeown S.P., Putwain D., Simpson E.G., Boffey E., Markham J., Vince A. (2014) "Predictors of adolescents' academic motivation: Personality, self-efficacy and adolescents' characteristics", *Learning and Individual Differences*, 32(2): 278-286
- [3] Dinger F.C., Dickhäuser O., Hilbig B.E., Müller E., Steinmayr R., Wirthwein L. (2015) "from basic personality to motivation: Relating the HEXACO factors to achievement goals", *Learning and Individual Differences*, 40(2): 1-8
- [4] Vasalampi K., Parker P., Tolvanen A., Lüdtke O., Salmela-Aro K., Trautwein U. (2014) "Integration of personality constructs: The role of traits and motivation in the willingness to exert effort in academic and social life domains", *Journal of Research in Personality*, 48(1): 98-106.
- [5] Freund A. P., Holling H. (2011) "Who wants to take an intelligence test? Personality and achievement motivation in the context of ability testing", *Personality and Individual Differences*, 50(5):723-728
- [6] Clark M.H., Schroth C. A. (2010) "Examining relationships between academic motivation and personality among college students", *Learning and Individual Differences*, 20(1):19-24
- [۷] لاتام گ. پ. (۱۳۸۹) انگیزش شغلی، تاریخچه، نظریه، پژوهش و عمل، نسرین ارشدی، تهران: انتشارات جاودانه، جنگل.
- [۸] دانیالی ده حوض م.، علامه س. م.، منصوری ح. (۱۳۹۲) «بررسی و شناخت عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی و تعیین اولویت آنها در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه»، مدیریت بهره‌وری، سال هفتم، ش. ۲۷، صص ۵۱-۸۰.
- [۹] گودرزی م.، علایی م. (۱۳۸۸) «رابطه دستمزد و بهره‌وری نیروی انسانی در دانشگاه»، تازه‌های روانشناسی صنعتی/سازمانی، سال اول، ش. ۱، صص ۷۱-۷۶.
- [۱۰] هژبرکیانی ک.، قادیکلایی م. ب. (۱۳۹۳) «تأثیر فناوری اطلاعات بر بهره‌وری دستمزد نیروی کار در صنایع استان تهران»، پیک نور، سال دوم، ش. ۴، صص ۲۸-۴۶.



- [۱۱] سعادت ا. (۱۳۹۰) مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات سمت.
- [۱۲] اسدی ج.، برجعلی ا.، جمهری ف. (۱۳۸۲) «رابطه بین هوش هیجانی، فرسودگی شغلی و سلامت روان کارکنان شرکت ایران خودرو»، تازه‌ها و پژوهش‌های مشاوره، سال ششم، ش. ۲۲، صص ۴۱-۵۲.
- [13] Spurk D., A.E. Abele (2011) "Who earns more and why? A multiple mediation model from personality to salary", *Journal of Business and Psychology*, 26(1): 103-107.
- [14] Chiang, S.-H., M. Gortb (1998) "Personality attributes and optimal hierarchical compensation gradients", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 33(1): 227-240
- [15] Bartlett R.L., J.H. Grant, Miller T.I. (1990) "Personality Differences and Executive Compensation", *Personality Differences and Executive Compensation*, 16(3): pp.187-195.
- [16] Vandenberghe C., St-Onge S., Robineau É. (2008) "An analysis of the relation between personality and the attractiveness of total rewards components", *Industrial Relations*, 63(3) :425-453.
- [17] Mueller G. E. Plug (2006) "Estimating the effect of personality on male and female earnings", *Industrial and Labor Relations Review*, 60(1):3-22.
- [۱۸] بحرانی م.، لطیفیان م. (۱۳۸۸) «رابطه صفات پنج عاملی شخصیت و ابعاد انگیزش تحصیلی دانش‌آموزان متوسطه شیراز»، اندیشه‌های نوین تربیتی، سال پنجم، ش. ۴: ۲۹-۴۲.
- [۱۹] محمودی غ.، جوادی م. ج. صحرايي م. (۱۳۹۲) «رابطه سبک‌های تفکر و تیپ‌های شخصیت با انگیزش پیشرفت در دانش‌آموزان دوره راهنمایی»، تحقیقات روانشناختی، سال پنجم، ش. ۱۸، صص ۱-۱۴.
- [۲۰] مقیمیان م، کریمی ط. (۱۳۹۱) «ارتباط صفات شخصیت و انگیزش تحصیلی در دانشجویان پرستاری»، نشریه پرستاری ایران، سال بیست و پنجم، ش. ۷۵، صص ۹-۲۰.
- [21] Henkel T.G., Wilmoth J.N. (1992) "Factor analysis of the personal profile system", *The Journal of Experimental Education*, 60(3): 271-280.



- [22] McKenna M.K., Shelton C.D., Darling J.R. (2002) "The impact of behavioral style assessment on organizational effectiveness: A call for action", *Leadership & Organization Development Journal*, 23(6): 314-322.
- [23] Jeffrey S. (2009) "Using the DiSC model to improve communication effectiveness", *Industrial and Commercial Training*, 41(3): 151-154.
- [24] Oedeckoven D., Hay J. (2010) "Relationship Awareness: How Managers Can Improve Employee Performance", *Rangelands*, 32(4) :13-16.
- [25] Beamish G. (2005) "How chief executives learn and what behaviour factors distinguish them from other people", *Industrial and Commercial Training*, 37(3):138-144.
- [26] Adigun I. (1998) "Generalizability of a theory of job attitudes: A cross-cultural view: Research note", *International Journal of Public Administration*, 21(11):1629-1646.
- [27] Usugami J., Park K.-Y. (2006) "Similarities and differences in employee motivation viewed by Korean and Japanese executives: empirical study on employee motivation management of Japanese-affiliated companies in Korea", *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2):280-294.
- [28] Hyun S., Oh H. (2011) "Reexamination of Herzberg's two-factor theory of motivation in the Korean army foodservice operations", *Journal of Foodservice Business Research*, 14(2):100-121.
- [۲۹] کازرونی ع.، سجودی س. (۱۳۸۵) «نقش بهره‌وری در تعیین سطح دستمزد نیروی کار در بخش صنعت ایران (۱۳۷۶ تا ۱۳۸۲) رهیافت داده‌های تلفیقی»، *مجله تحقیقات اقتصادی*، شماره ۷۶، صص ۱۶۹-۱۸۷.
- [۳۰] کازرونی ع.، محمدی ع. (۱۳۸۶) «بررسی رابطه بین بهره‌وری و دستمزد در بخش صنعتی ایران»، *پژوهش‌های اقتصادی ایران*، سال نهم، ش. ۳۱، صص ۱۲۷-۱۵۰.
- [۳۱] محمدخواه ع.، محمدی ت.، طائی ح. (۱۳۹۱) «بررسی رابطه دوسویه دستمزد و بهره‌وری در صنایع کارخانه‌ای ایران»، *مطالعات اقتصادی کاربردی در ایران*، سال اول، ش. ۴، صص ۱۸۱-۲۰۹.



- [32] Eisenberg E.F., Ingraham P.W. (1993) "Analyzing the comparative pay-for-performance experience: Are there common lessons?", *Public Productivity & Management Review*, 17(2): 117-128.
- [33] Irs R. (2012) "Pay-for-performance in Estonian general educational schools: the situation for further development", *Baltic Journal of Management*, 7(3): 302-332.
- [34] Theuvsen L. (2004) "Doing better while doing good: Motivational aspects of pay-for-performance effectiveness in nonprofit organizations", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(2): 117-136.
- [35] Chiang C.-F., Jang S. (2008) An expectancy theory model for hotel employee motivation, *International Journal of Hospitality Management*, 27(2): 313-322.
- [36] Cadsby C.B., Song F., Tapon F. (2007) "Sorting and incentive effects of pay for performance: An experimental investigation" *Academy of Management Journal*, 50(2):387-405.
- [37] Frey B.S., Jegen R. (2001) "Motivation crowding theory", *Journal of Economic Surveys*, 15(5): 589-611
- [38] Balmaceda F. (2009) "Uncertainty, pay for performance, and asymmetric information", *Journal of Law, Economics, & Organization*, 25(2): 400-441.
- [39] Gerhart B., Fang M. (2014) "Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects", *Human Resource Management Review*, 24(1): 41-52.
- [40] Barth, E. et al. (2008) "Who pays for performance?" *International Journal of Manpower*, 29(1):8-29.
- [41] Appelbaum S.H., Mackenzie L. (1996) "Compensation in the year ۲۰۰۰: pay for performance?", *Health Manpower Management*, 22(3):31-39.
- [42] Buetow S. (2008) "Pay-for-performance in New Zealand primary health care", *Journal of Health Organization and Management*, 22(1): 36-47.



- [43] Chang E., Hahn J. (2006) "Does pay-for-performance enhance perceived distributive justice for collectivistic employees?" *Personnel Review*, 35(4): 397-412.
- [44] Dale-Olsen, H. (2012) "Sickness absence, performance pay and teams", *International Journal of Manpower*, 33(3):300-384.
- [45] Herzberg F. (1987) "One more time: How do you motivate employees?", *Harvard Business Review*, pp.5-16
- [۴۶] عسگری، غ، سنجقی، م. ا.، نوربخشیان م. ح. (۱۳۹۳) «جابجایی عوامل انگیزاننده و نگهدارنده هرزبرگ: واقعیت یا تضاد»، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، سال چهارم، ش. ۲، صص ۸۳-۱۰۶.
- [47] House R.J., Wigdor L.A. (1967) "Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism", *Personnel Psychology*, 20(4) :369-390.
- [۴۸] عبادی غ، دلاور ع، نجاریان ب. (۱۳۸۲) «بررسی ساختار عاملی پرسشنامه شخصیت ۱۶ عاملی کتل فرم (FP-E۱۶E) در شهر اهواز»، مجله علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، سال دهم، ش. ۱ و ۲، صص ۸۳-۱۰۰.
- [۴۹] عیسی زادگان، ع. (۱۳۸۸) «رابطه استعاره‌ها و ابعاد شخصیتی درونگرایی / برونگرایی آیسنک»، روان‌شناسی معاصر، سال چهارم، ش. ۱، صص ۵۴-۶۳.
- [۵۰] منتظرغیب ط.، کیخانزاد م. (۱۳۹۱) «رابطه مؤلفه‌های فرسودگی شغلی و تیپ‌های شخصیتی جان هالند در میان معلمان و مدیران مدارس ابتدایی»، مشاوره شغلی و سازمانی، سال چهارم، ش. ۱۰، صص ۹۲-۱۰۴.
- [۵۱] خرمائی ف.، فرمانی ا. (۱۳۹۳) «بررسی شاخص‌های روان‌سنجی فرم کوتاه پرسشنامه پنج عامل بزرگ شخصیت»، روش‌ها و مدل‌های روان‌شناختی، ۴ (۱۶): ۲۹-۳۹.
- [۵۲] حسینیان س، عظیمی‌پور پ.، کرمی ا.، یزدی م.، کشاورزگرمی ق. (۱۳۹۱) «بررسی ویژگی‌های روان‌سنجی آزمون‌های تیپ‌های شخصیتی نه‌گانه (انیگرام)»، مشاوره شغلی و سازمانی، سال چهارم، ش. ۱۲، صص ۱۲۵-۱۴۴.



[۵۳] عسگری غ، گنجی ر.م، اسدی م.ر. (۱۳۹۳) «توصیف نیمرخ شخصیتی مشاغل تحقیق و توسعه در یک سازمان صنعتی»، مطالعات رفتار سازمانی، سال سوم، ش. ۱، صص ۳۱-۴۶.

- [54] Marston, W.M. (2003) *Emotions of Normal People.*, TN, USA, Lightning Source Incorporated.
- [55] Reid, P. and T. Reid (2003) "Personal style and behaviours. Industrial and Commercial Training", 35(3):94-98
- [56] Tan T.H., Waheed A. (2011) Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the malaysian retail sector: The mediating effect of love of money", *Asian Academy of Management Journal*, 16(1):73-94.
- [57] Dowling B., Richardson R. (1997) "Evaluating performance-related pay for managers in the National Health Service", *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3): 348-366.
- [58] Amabile T. M. (1993) "Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace", *Human Resource Management Review*, 3(3):185-201.