



Delayed Pay and Employee Turnover Intention: Examining the Moderating Role of Pay-for-Performance (Case Study: Information Technology Industry)

Mostafa Khodadoost¹ | Abbas Nargesian^{2✉} | Aryan Gholipoor³

Abstract

Article Type:
Research-based

Background & Purpose: In today's business environment, delayed payment of wages and benefits has emerged as one of the major challenges facing compensation systems, potentially leading to adverse consequences for employees' attitudes and behaviors, including turnover intention. Accordingly, this study was conducted to examine the effect of delayed payment of wages and benefits on turnover intention, with pay-for-performance as a moderating variable.

Methodology: This study is applied in terms of its purpose and descriptive-correlational in terms of its nature and methodology. The statistical population comprised employees of companies operating in the information technology industry who had experienced delays in receiving their wages and benefits. Data were collected from 226 participants using a standardized questionnaire and were analyzed using structural equation modeling (SEM) and multi-group analysis (MGA) in AMOS software.

Findings: The findings revealed that delayed payment of wages and benefits has a positive and significant effect on employees' turnover intention. Furthermore, the results of the multi-group analysis indicated that the effect of delayed payment on turnover intention was positive and significant in both groups of employees with low and high levels of pay-for-performance.

Conclusion: The findings indicate that delayed payment of wages and benefits may be an influential factor in employees' turnover intention in the information technology industry. Theoretically, this study contributes to the accumulation of knowledge in the fields of compensation and employee turnover by providing empirical evidence on the behavioral consequences of delayed payments. Practically, the findings underscore the importance of designing compensation systems that emphasize timely payment, reliability, and transparency, while also maintaining a clear link between employee performance and rewards.

Keywords: Delayed Compensation; Pay-for-Performance (PFP); Turnover Intention; Compensation System.

Corresponding Author:
Abbas Nargesian

© Authors

Received:
June 22, 2025

Revised:
August 01, 2026

Accepted:
September 06, 2026

Published online:
October 30, 2026

Citation: Khodadoost, M., Nargesian, A., & Gholipoor, A. (۲۰۲۶). Delayed Pay and Employee Turnover Intention: Examining the Moderating Role of Pay-for-Performance (Case Study: Information Technology Industry). *Human Capital Assessment and Development*, 3 (1), 32-58.

1. MSc. Graduate in Human Resource Development, Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mostafa.khodadust@ut.ac.ir
2. Corresponding Author: Associate Prof. , Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: anargesian@ut.ac.ir
3. Prof. , Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: agholipor@ut.ac.ir

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management

Human Capital Assessment and Development, 2026, Spring, Vol, 3, No, 3, PP. 32-58

ISSN: 3115-8536

<https://www.jhcad.ir>



Human Capital Assessment and Development is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

Delayed Pay and Employee Turnover Intention: Examining the Moderating Role of Pay-for-Performance (Case Study: Information Technology Industry)

Extended Abstract

Background & Purpose

Timely payment of wages and benefits is a fundamental requirement of an effective compensation system. When an organization delays fulfilling its financial obligations, employees may interpret the situation as a sign of declining organizational reliability or a disruption in the employment relationship. Such experiences may have consequential implications in the information technology (IT) industry, where retaining specialized employees and organizational knowledge is particularly important. Although previous research has examined compensation and employee turnover, the relationship between delayed payment and turnover intention—particularly when pay-for-performance is considered simultaneously—has received limited attention in Iran's IT industry. Pay-for-performance links part of employees' compensation to their performance or work outcomes and may therefore shape their responses to payment delays. However, the presence of such a system does not necessarily offset the consequences of failing to pay wages and benefits on time. This study examined the effect of delayed payment of wages and benefits on employees' turnover intention and tested the moderating role of pay-for-performance among employees in Iran's IT industry.

Methodology

This applied study employed a quantitative, descriptive-correlational design. The target population consisted of employees of companies operating in Iran's IT industry who had experienced delays in receiving wages or benefits. Convenience sampling was used, yielding 226 usable questionnaires. Data were collected using a standardized questionnaire with a five-point Likert scale ranging from "strongly disagree" to "strongly agree." The instrument covered delayed payment, pay-for-performance, turnover intention, and respondents' demographic and employment characteristics. Data were analyzed using SPSS and AMOS. Descriptive statistics were used to summarize the sample and study variables, while data distribution was assessed using normality tests and skewness and kurtosis indicators. Structural equation modeling was then used to test the hypothesized relationship between delayed payment and turnover intention. To examine the moderating role of pay-for-performance, respondents were divided according to the mean score of this variable into low ($n = 122$) and high ($n = 104$) groups. The structural path coefficients were compared through multi-group analysis.

Findings

The overall structural model demonstrated good fit according to the reported indices (CMIN/DF = 0.969, CFI = 1.000, TLI = 1.004, IFI = 1.003, and RMSEA = 0.000). The results supported the first hypothesis: delayed payment of wages and benefits was positively and significantly associated with turnover intention (standardized coefficient $\beta = 0.523$, unstandardized coefficient $B = 0.816$, standard error = 0.146, critical ratio = 5.594, $p < 0.001$). Delayed payment explained 27.4% of the variance in turnover intention ($R^2 = 0.274$). In other words, respondents who reported greater delays in receiving wages and benefits also reported a stronger intention to leave their organization. This finding suggests that payment timing is not merely an administrative or financial matter; it is also associated with employees' evaluations of the employment relationship. The multi-group analysis showed that the path from delayed payment to turnover intention was positive and statistically significant in both the low and high pay-for-performance groups. In the low pay-for-performance group ($n = 122$), the standardized coefficient was $\beta = 0.436$ ($B = 0.678$, standard error = 0.201, critical ratio = 3.377, $p < 0.001$, and $R^2 = 0.190$). In the high pay-for-performance group ($n = 104$), the standardized coefficient was $\beta = 0.604$ ($B = 0.919$, standard error = 0.201, critical

ratio = 4.581, $p < 0.001$, and $R^2 = 0.365$). Although the path coefficient was numerically larger in the high pay-for-performance group, the article reports that the difference between the two paths was not statistically significant. Accordingly, the second hypothesis, which proposed a moderating role for pay-for-performance, was not supported. The findings do not indicate that pay-for-performance weakens the relationship between delayed payment and turnover intention; rather, a positive relationship was observed at both levels of pay-for-performance. The numerical difference between the coefficients should therefore be treated as descriptive and cannot be regarded as conclusive evidence that pay-for-performance strengthens the relationship.

Conclusion

The findings indicate that delayed payment of wages and benefits is associated with employees' turnover intention in Iran's IT industry. Moreover, the presence of, or a stronger perception of, pay-for-performance did not significantly alter the relationship between delayed payment and turnover intention. Regular and reliable payment should therefore be regarded as a fundamental responsibility of compensation management. Organizations should not assume that performance-related rewards can substitute for the timely payment of ordinary wages and benefits. Theoretically, these findings contribute to the literature on compensation and turnover intention, particularly in a context where delayed payment and pay-for-performance are considered together. Equity theory and psychological contract theory offer possible frameworks for interpreting this relationship: employees may view payment delays as an imbalance between their contributions and rewards or as the failure to fulfill an important organizational obligation. However, these mechanisms were not directly measured in this study and should be understood as theoretical explanations rather than tested mediators. Expectancy theory may also inform discussion of the link between performance and rewards, but this study does not establish it as the mechanism underlying differences between the groups.

Practically, IT companies should prioritize the timely payment of wages and benefits. If delays are unavoidable, organizations should communicate their reasons and expected payment dates transparently and promptly, and make the criteria governing pay-for-performance systems clear and understandable. Such systems should not replace the fulfillment of basic payment obligations. Future research could use longitudinal designs and examine variables such as perceived justice, organizational trust, psychological contract breach, performance appraisal transparency, and compensation satisfaction to clarify the mechanisms linking delayed payment with turnover intention.

Keywords: *Delayed payment; Pay-for-performance; Turnover intention; Compensation system*



تأخیر در پرداخت و تمایل به ترک شغل کارکنان: بررسی نقش تعدیل گر پرداخت مبتنی بر عملکرد

(مورد مطالعه: صنعت فناوری اطلاعات)

مصطفی خدادوست^۱ | عباس نرگسیان^۲ | آرین قلی پور^۳

چکیده	نوع مقاله: پژوهشی
زمینه و هدف: در جهان کسب و کار امروزی، تأخیر در پرداخت حقوق و مزایا به عنوان یکی از مهم ترین چالش های نظام جبران خدمات مطرح می باشد که می تواند پیامدهای نامطلوبی بر نگرش ها و رفتارهای کارکنان از قبیل تمایل به ترک شغل داشته باشد. از این رو، پژوهش کنونی با هدف بررسی تأثیر تأخیر در پرداخت حقوق و مزایا بر تمایل به ترک شغل با نقش تعدیل گر پرداخت مبتنی بر عملکرد انجام شده است. روش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان شرکت های فعال در صنعت فناوری اطلاعات بود که تجربه تأخیر در دریافت حقوق و مزایا را داشته اند. داده ها با استفاده از پرسشنامه استاندارد و از ۲۲۶ نفر گردآوری شد و با استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری و تحلیل چندگروهی در نرم افزار AMOS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته ها: یافته ها نشان داد تأخیر در پرداخت حقوق و مزایا اثر مثبت و معناداری بر تمایل به ترک شغل دارد. همچنین، نتایج تحلیل چندگروهی نشان داد اثر تأخیر در پرداخت بر تمایل به ترک شغل در هر دو گروه کارکنان با پرداخت مبتنی بر عملکرد ضعیف و قوی مثبت و معنادار است. نتیجه گیری: نتایج پژوهش نشان می دهد که تأخیر در پرداخت حقوق و مزایا می تواند از عوامل مؤثر بر تمایل به ترک شغل کارکنان در صنعت فناوری اطلاعات باشد. این پژوهش از نظر نظری با افزودن شواهد تجربی درباره پیامدهای رفتاری تأخیر در پرداخت، به انباشت دانش در حوزه جبران خدمات و ترک شغل کمک می کند و از نظر عملی، بر ضرورت طراحی نظام های جبران خدمات مبتنی بر پرداخت به موقع، قابلیت اعتماد و شفافیت در کنار توجه به ارتباط عملکرد و پاداش تأکید دارد. کلیدواژه ها: پرداخت مبتنی بر عملکرد، تأخیر در پرداخت، تمایل به ترک شغل، نظام جبران خدمات.	نویسنده مسئول: عباس نرگسیان © نویسندگان دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۰۱ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۵/۱۰ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۶/۱۵ انتشار: ۱۴۰۵/۰۷/۰۸

استناد: خدادوست، مصطفی؛ نرگسیان، عباس؛ قلی پور، آرین (۱۴۰۵). تأخیر در پرداخت و تمایل به ترک شغل کارکنان: بررسی نقش تعدیل گر پرداخت مبتنی بر عملکرد (مورد مطالعه: صنعت فناوری اطلاعات). *ارزیابی و رشد سرمایه های انسانی*، دوره ۳ (شماره ۳)، ۳۲-۵۸.

۱. کارشناسی ارشد توسعه منابع انسانی، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mostafa.khodadust@ut.ac.ir
۲. نویسنده مسئول، دانشیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: anargesian@ut.ac.ir
۳. استاد، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: agholiapor@ut.ac.ir

<https://www.jhcad.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

ارزیابی و رشد سرمایه های انسانی، ۱۴۰۵، پاییز، دوره ۳، شماره ۳، ص. ۳۲-۵۸.

شاپا: ۳۱۱۵-۸۵۳۶

مقدمه

نیروی انسانی به عنوان یکی از مهم ترین منابع راهبردی سازمان ها، نقش تعیین کننده ای در دستیابی به اهداف سازمانی دارد (دیواندری، نظری، سیدجوادین، حاجی کریمی و رایج، ۱۳۹۷؛ شکاری هیر، ۱۴۰۲). از این رو، توانایی سازمان ها در جذب و نگهداشت کارکنان^۱، به ویژه کارکنان متخصص و دارای مهارت های ارزشمند، یکی از دغدغه های اصلی مدیریت منابع انسانی محسوب می شود (رجبی پاپکیادهی، ۱۴۰۰). در این میان، نظام جبران خدمات^۲ به عنوان یکی از مهم ترین سازوکارهای مدیریت منابع انسانی، نه تنها وظیفه تأمین منافع اقتصادی کارکنان را بر عهده دارد، بلکه از طریق ایجاد ادراک عدالت، تقویت انگیزش^۳ و شکل دهی به نگرش کارکنان نسبت به سازمان، بر رفتارهای شغلی آنان نیز اثرگذار است (شکاری هیر، ۱۴۰۲؛ رجبی پاپکیادهی، ۱۴۰۰).

یکی از الزامات اساسی یک نظام جبران خدمات اثربخش، پرداخت منظم و به موقع حقوق و مزایا است (کاووسی، فانی، دانایی فرد و نیری، ۱۴۰۰). کارکنان معمولاً پرداخت های سازمان را بخشی از تعهدات رسمی و غیررسمی سازمان در قبال خود تلقی می کنند و انتظار دارند سازمان در برابر تلاش و عملکرد آنان، تعهدات مالی خود را مطابق توافق های موجود انجام دهد (ژو، شیا، ژانگ، هه و جیانگ^۴، ۲۰۲۴). با این حال، در برخی سازمان ها عواملی مانند مشکلات نقدینگی، شرایط اقتصادی، ضعف مدیریت منابع یا مشکلات ساختاری موجب ایجاد تأخیر در پرداخت حقوق و مزایا می شود (اوبنگ^۵، ۲۰۱۷؛ پنگ و لو^۶، ۲۰۲۱). اگرچه این مسئله در نگاه نخست یک مشکل مالی تلقی می شود، اما پیامدهای آن می تواند فراتر از ابعاد اقتصادی بوده و بر نگرش ها و رفتارهای کارکنان اثرگذار باشد (ژو و دیگران، ۲۰۲۴؛ کاووسی و دیگران، ۱۴۰۰). بر اساس نظریه عدالت^۷، کارکنان همواره نسبت میان آورده های خود و دریافتی هایشان را ارزیابی می کنند (دسلر^۸، ۲۰۲۴). بنابراین، زمانی که سازمان در پرداخت به موقع حقوق و مزایا دچار اختلال می شود، ممکن است کارکنان این وضعیت را نشانه ای از عدم توازن میان تلاش های خود و پاداش دریافتی تلقی کنند (دسلر، ۲۰۲۴). همچنین، از منظر نظریه قرارداد روان شناختی^۹، رابطه کارکنان و سازمان تنها به قرارداد رسمی محدود نیست، بلکه مجموعه ای از انتظارات متقابل را نیز دربر می گیرد (ژو و دیگران، ۲۰۲۴). پرداخت منظم و قابل اتکا یکی از مهم ترین این انتظارات است و تأخیر در انجام آن می تواند به عنوان نقض تعهدات سازمانی^{۱۰} ادراک شود (ژو و دیگران، ۲۰۲۴).

پیامد یکی از مهم ترین این ادراکات منفی، افزایش تمایل به ترک شغل^{۱۱} است (ژو و دیگران، ۲۰۲۴). تمایل به ترک شغل، مرحله ای شناختی پیش از ترک واقعی سازمان محسوب می شود و افزایش آن می تواند هزینه های قابل توجهی برای

-
1. Employee Retention
 2. Compensation System
 3. Motivation
 4. Zhou, Xia, Zhang, He & Jiang
 5. Obeng
 6. Peng & Lu
 7. Equity Theory
 8. Dessler
 9. Psychological Contract
 10. Organizational Commitment
 11. Turnover Intention

سازمان به همراه داشته باشد (کاووسی و دیگران، ۱۴۰۰؛ دسلر، ۲۰۲۴). پژوهش سیدجوادین، ضیایی، پورولی و غلامی (۱۳۹۲) نیز نشان داد عدم شفافیت و اختلال در ایفا یا پرداخت تعهدات جبران خدمات، منجر به ادراک نقض قرارداد روان‌شناختی در ذهن کارکنان شده و تمایل آنان را برای ادامه همکاری کاهش می‌دهد. این موضوع در صنایع دانش‌بنیان و فناوری اطلاعات^۱ اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا خروج کارکنان متخصص می‌تواند موجب از دست رفتن دانش سازمانی و افزایش هزینه‌های جایگزینی شود (کاووسی و دیگران، ۱۴۰۰).

از سوی دیگر، سازمان‌ها برای تقویت انگیزش و نگهداشت کارکنان، به طراحی نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد^۲ روی آورده‌اند (دسلر، ۲۰۲۴). در این نظام، بخشی از دریافتی کارکنان بر اساس عملکرد، دستیابی به اهداف یا نتایج حاصل از فعالیت آنان تعیین می‌شود (دسلر، ۲۰۲۴). بر اساس نظریه انتظار^۳، زمانی که کارکنان باور داشته باشند تلاش آنان به عملکرد بهتر و عملکرد بهتر به پاداش منجر خواهد شد، انگیزش آنان افزایش می‌یابد (دسلر، ۲۰۲۴). با این حال، ادراک کارکنان از این نظام‌ها می‌تواند بر نحوه واکنش آنان به شرایط مختلف پرداختی اثرگذار باشد (ژو و دیگران، ۲۰۲۴). در شرایطی که کارکنان دارای ادراک بالاتری از ارتباط میان عملکرد و پاداش هستند، ممکن است تأخیر در پرداخت را شدیدتر ارزیابی کنند؛ زیرا انتظار آنان از تحقق رابطه میان عملکرد و دریافتی افزایش یافته است. بنابراین، برخلاف تصور اولیه که پرداخت مبتنی بر عملکرد همواره می‌تواند آثار منفی مشکلات پرداخت را کاهش دهد، ممکن است در شرایط خاص موجب افزایش حساسیت کارکنان نسبت به تأخیر در دریافت پرداخت‌های مورد انتظار شود.

بررسی مطالعات پیشین در خارج و داخل کشور نشان می‌دهد که مطالعات صورت پذیرفته در زمینه بررسی روابط میان تأخیر در پرداخت، تمایل به ترک شغل و نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد^۴ محدود می‌باشد، و همین مطالعات محدود نیز عمدتاً به صورت جداگانه انجام شده است و این امر شکاف پژوهشی حول موضوع پژوهش را برجسته می‌نماید (ستونگا و پررا^۵، ۲۰۱۸). از این رو، بررسی نقش تعدیل‌گر پرداخت مبتنی بر عملکرد در رابطه میان تأخیر در پرداخت و تمایل به ترک شغل می‌تواند به درک دقیق‌تر سازوکارهای مؤثر بر نگهداشت کارکنان کمک کند.

بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر تأخیر در پرداخت حقوق و مزایا بر تمایل به ترک شغل کارکنان با نقش تعدیل‌گر پرداخت مبتنی بر عملکرد انجام شده است تا مشخص شود آیا ادراک کارکنان از پرداخت مبتنی بر عملکرد، شدت رابطه میان تأخیر در پرداخت و تمایل به ترک شغل را تغییر می‌دهد؟

پیشینه پژوهش

پیشینه نظری

نظام جبران خدمات و تأخیر در پرداخت حقوق و مزایا

نظام جبران خدمات یکی از مهم‌ترین زیرنظام‌های مدیریت منابع انسانی است که از طریق آن، سازمان در قبال دانش،

-
1. Information Technology (IT)
 2. Pay-for-Performance (PFP)
 3. Expectancy Theory
 4. Performance-Based Pay Systems
 5. Sethunga & Perera

مهارت، زمان و تلاش کارکنان، مجموعه‌ای از پاداش‌های مالی و غیرمالی را ارائه می‌کند (دیواندری و دیگران، ۱۳۹۷؛ رجبی پاپکیادهی، ۱۴۰۰). این نظام علاوه بر نقش اقتصادی، کارکردهای مهمی همچون ایجاد انگیزش، تقویت احساس عدالت، افزایش رضایت شغلی^۱ و حفظ کارکنان را بر عهده دارد (شکاری هیر، ۱۴۰۲؛ رجبی پاپکیادهی، ۱۴۰۰). از این رو، اثربخشی نظام جبران خدمات تنها به میزان پرداخت‌ها وابسته نیست، بلکه عواملی مانند تناسب پرداخت با عملکرد، عدالت ادراک‌شده^۲، شفافیت فرآیندها و پرداخت به‌موقع نیز بر نگرش کارکنان نسبت به سازمان اثرگذار هستند (دیواندری و دیگران، ۱۳۹۷).

در چارچوب مدیریت منابع انسانی، پرداخت حقوق و مزایا یکی از مهم‌ترین تعهدات سازمان در قبال کارکنان محسوب می‌شود (عسکریان و تسلیمی، ۱۳۹۷). کارکنان معمولاً انتظار دارند سازمان در قبال خدمات ارائه‌شده، تعهدات مالی خود را مطابق توافق‌های موجود و در زمان مقرر انجام دهد (ژو و دیگران، ۲۰۲۴). بنابراین، هرگونه اختلال در این فرآیند، به‌ویژه تأخیر در پرداخت، می‌تواند بر ادراک کارکنان از کیفیت رابطه استخدامی اثر منفی بگذارد (عسکریان و تسلیمی، ۱۳۹۷). تأخیر در پرداخت حقوق و مزایا به شرایطی اشاره دارد که سازمان قادر نیست تعهدات مالی خود در قبال کارکنان را در زمان تعیین‌شده انجام دهد (ژو و دیگران، ۲۰۲۴؛ اوبنگ، ۲۰۱۷). این تأخیر ممکن است شامل حقوق پایه، مزایا، پاداش‌ها یا سایر پرداخت‌های مرتبط با رابطه استخدامی باشد (عسکریان و تسلیمی، ۱۳۹۷؛ ژو و دیگران، ۲۰۲۴). اگرچه عوامل مختلفی مانند مشکلات مالی سازمان، ضعف مدیریت منابع، محدودیت نقدینگی یا شرایط اقتصادی می‌توانند زمینه‌ساز این پدیده باشند، اما پیامدهای آن صرفاً اقتصادی نیست و می‌تواند ابعاد روان‌شناختی و رفتاری نیز داشته باشد (اوبنگ، ۲۰۱۷؛ ژو و دیگران، ۲۰۲۴).

از دیدگاه کارکنان، دریافت منظم و به‌موقع حقوق و مزایا نشانه‌ای از ثبات، قابلیت اعتماد و تعهد سازمان به کارکنان است (ژو و دیگران، ۲۰۲۴؛ پنگ و لو، ۲۰۲۱). در مقابل، تأخیرهای مکرر در پرداخت می‌تواند موجب شکل‌گیری برداشت‌های منفی درباره آینده سازمان و امنیت شغلی^۳ شود (ژو و دیگران، ۲۰۲۴). این وضعیت ممکن است احساس بی‌عدالتی را افزایش داده و رابطه اعتماد میان کارکنان و سازمان را تضعیف کند (پنگ و لو، ۲۰۲۱؛ کاووسی و دیگران، ۱۴۰۰). بر اساس نظریه عدالت، کارکنان همواره نسبت میان آورده‌های خود (مانند تلاش، زمان و مهارت) و دریافتی‌هایشان را ارزیابی می‌کنند؛ بنابراین، اختلال در پرداخت می‌تواند به احساس عدم توازن در این رابطه منجر شود (دسلر، ۲۰۲۴). به طور کلی، رعایت عدالت در توزیع پاداش‌ها (عدالت توزیعی) و وجود شفافیت در رویه‌ها و زمان‌بندی پرداختی‌ها (عدالت رویه‌ای) به همراه ادراک حمایت سازمانی، احساس منصفانه بودن رابطه استخدامی را در کارکنان تقویت کرده و از بروز پیامدهای منفی رفتاری و تمایل به ترک شغل جلوگیری می‌کند (فیض، کهیاری حقیقت، مرادی و رحیمی، ۱۳۹۳).

همچنین، از منظر قرارداد روان‌شناختی، رابطه میان کارکنان و سازمان تنها به قرارداد رسمی محدود نیست، بلکه مجموعه‌ای از انتظارات و تعهدات متقابل را نیز دربر می‌گیرد (ژو و دیگران، ۲۰۲۴). پرداخت منظم حقوق و مزایا یکی از مهم‌ترین انتظارات کارکنان از سازمان است و تأخیر در انجام آن می‌تواند به‌عنوان نقض این قرارداد ادراک شود (ژو و دیگران، ۲۰۲۴). چنین ادراکی ممکن است پیامدهایی مانند کاهش اعتماد، کاهش تعهد و افزایش تمایل به ترک سازمان را

1. Job Satisfaction
2. Perceived Justice
3. Job Security

به دنبال داشته باشد (ژو و دیگران، ۲۰۲۴). در این راستا، نظام جبران خدمات نه تنها ابعاد معامله‌ای (پرداخت و مزایا) بلکه ابعاد رابطه‌ای (مانند یادگیری، رشد و محیط کاری) را در بر می‌گیرد و هرگونه اختلال یا تأخیر در ارائه آن‌ها، با ایجاد شکاف و نقض در قرارداد روان‌شناختی کارکنان، پیامدهایی نظیر کاهش التزام و افزایش گرایش به خروج از سازمان را به همراه دارد (سیدجوادین و دیگران، ۱۳۹۲).

مطالعات انجام‌شده نیز این موضوع را تأیید کرده‌اند. برای مثال، کاوسی و دیگران (۱۴۰۰) در بررسی عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان نشان دادند که پایین بودن حقوق و مزایا و ضعف در نظام جبران خدمات، از مهم‌ترین عوامل خروج کارکنان متخصص محسوب می‌شود. همچنین عسکریان و تسلیمی (۱۳۹۷) تأکید کردند که سیاست‌های جبران خدمات سازمان می‌تواند نقش مهمی در شکل‌گیری نگرش‌های مثبت یا منفی کارکنان نسبت به سازمان داشته باشد.

تمایل به ترک شغل

تمایل به ترک شغل به تصمیم ذهنی و آگاهانه کارکنان برای پایان دادن به رابطه استخدامی با سازمان اشاره دارد (ستونگا و پررا، ۲۰۱۸؛ دسلر، ۲۰۲۴). این متغیر یکی از مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های ترک شغل واقعی محسوب می‌شود؛ زیرا معمولاً پیش از اقدام عملی برای خروج از سازمان، کارکنان ابتدا تمایل و قصد ترک را در ذهن خود شکل می‌دهند (خیران، بهمنی و عقیقی، ۱۴۰۰؛ کاوسی و دیگران، ۱۴۰۰). به همین دلیل، بررسی عوامل مؤثر بر تمایل به ترک شغل، یکی از موضوعات مهم در پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی است (دسلر، ۲۰۲۴؛ شکاری هیر، ۱۴۰۲).

ترک شغل کارکنان، به‌ویژه کارکنان متخصص و دارای مهارت‌های ارزشمند، می‌تواند هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم زیادی برای سازمان ایجاد کند (کاوسی و دیگران، ۱۴۰۰؛ لیانگ، لوری، کو، وانگ^۱، ۲۰۲۴). هزینه‌های جذب، آموزش، انتقال دانش و جایگزینی کارکنان از جمله پیامدهایی هستند که اهمیت پیشگیری از ترک خدمت را افزایش می‌دهند (دسلر، ۲۰۲۴؛ پارک و استورمن^۲، ۲۰۲۲؛ کاوسی و دیگران، ۱۴۰۰). به همین دلیل، سازمان‌ها تلاش می‌کنند از طریق سیاست‌های مختلف منابع انسانی، عوامل ایجادکننده تمایل به ترک شغل را شناسایی و مدیریت کنند (شکاری هیر، ۱۴۰۲).

پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که تمایل به ترک شغل تحت تأثیر عوامل متعددی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی، فرصت‌های رشد، عدالت سازمانی و کیفیت نظام جبران خدمات قرار دارد (ژو و دیگران، ۲۰۲۴؛ کاوسی و دیگران، ۱۴۰۰). در این میان، عوامل مرتبط با پرداخت و جبران خدمات اهمیت ویژه‌ای دارند؛ زیرا کارکنان بخش قابل‌توجهی از رابطه خود با سازمان را از طریق میزان و نحوه دریافت پاداش‌های مالی ارزیابی می‌کنند (رجبی پاپکیاده‌ی، ۱۴۰۰؛ دیواندروی و دیگران، ۱۳۹۷).

در شرایطی که کارکنان با تأخیر در دریافت حقوق و مزایا مواجه می‌شوند، ممکن است این وضعیت را نشانه‌ای از بی‌ثباتی سازمانی یا کاهش ارزش رابطه استخدامی تلقی کنند (ژو و دیگران، ۲۰۲۴؛ کاوسی و دیگران، ۱۴۰۰). ژو و دیگران (۲۰۲۴) نشان دادند که تأخیر در پرداخت، از طریق افزایش ادراک کارکنان نسبت به پیامدهای منفی ماندن در

سازمان (PNIS)^۱، تمایل آنان به ترک شغل را افزایش می‌دهد (ژو و دیگران، ۲۰۲۴). به عبارت دیگر، زمانی که کارکنان احساس کنند ادامه همکاری با سازمان ممکن است پیامدهای منفی اقتصادی یا شغلی برای آنان داشته باشد، احتمال بررسی فرصت‌های شغلی جایگزین افزایش خواهد یافت (ژو و دیگران، ۲۰۲۴).

بر این اساس، انتظار می‌رود تأخیر در پرداخت حقوق و مزایا با ایجاد احساس بی‌اعتمادی، کاهش ادراک عدالت و تضعیف رابطه روان‌شناختی میان کارکنان و سازمان، زمینه افزایش تمایل به ترک شغل را فراهم کند (پنگ و لو، ۲۰۲۱؛ کاوسی و دیگران، ۱۴۰۰؛ ژو و دیگران، ۲۰۲۴).

پرداخت مبتنی بر عملکرد و نقش آن در رابطه بین تأخیر در پرداخت و تمایل به ترک شغل

پرداخت مبتنی بر عملکرد یکی از رویکردهای نوین در طراحی نظام جبران خدمات است که در آن بخشی از دریافتی کارکنان بر اساس سطح عملکرد، میزان دستیابی به اهداف یا نتایج حاصل از فعالیت‌های آنان تعیین می‌شود (دسلر، ۲۰۲۴؛ موسوی، فیاضی و سیدجوادین، ۱۳۹۳). هدف اصلی این نظام، ایجاد ارتباط مستقیم میان تلاش، عملکرد و پاداش است تا از طریق افزایش انگیزش، عملکرد کارکنان بهبود یافته و اهداف سازمانی تحقق یابد (دسلر، ۲۰۲۴؛ شکاری هیر، ۱۴۰۲).

سیستم‌های انگیزشی منابع انسانی که بر پرداخت بر اساس عملکرد و مشوق‌های رقابتی متمرکز هستند، در صورت طراحی شفاف می‌توانند با ایجاد پیوند مستقیم میان تلاش کاری و پاداش، موجب افزایش بهره‌وری و کاهش ترک شغل کارکنان گردند (منوریان، اسکندری و عرفانی، ۱۳۹۱).

بر اساس نظریه انتظار، کارکنان زمانی برای انجام فعالیت‌های شغلی انگیزه بیشتری خواهند داشت که باور داشته باشند تلاش آنان به عملکرد مطلوب و عملکرد مطلوب نیز به دریافت پاداش منجر خواهد شد (دسلر، ۲۰۲۴؛ دیواندری و دیگران، ۱۳۹۷). بنابراین، پرداخت مبتنی بر عملکرد می‌تواند از طریق تقویت رابطه میان عملکرد و پاداش، انگیزش کارکنان را افزایش دهد (دسلر، ۲۰۲۴؛ رجبی پاکپیاذهی، ۱۴۰۰).

با این حال، اثربخشی این نظام به نحوه طراحی و اجرای آن وابسته است (دسلر، ۲۰۲۴؛ شکاری هیر، ۱۴۰۲). اگر کارکنان معیارهای ارزیابی عملکرد را شفاف، منصفانه و قابل اعتماد ادراک نکنند، پرداخت مبتنی بر عملکرد ممکن است نتواند نقش انگیزشی مورد انتظار را ایفا کند (آغاز و غفاری، ۱۴۰۰؛ شکاری هیر، ۱۴۰۲). در مقابل، زمانی که کارکنان ارتباط روشنی میان عملکرد خود و دریافت پاداش مشاهده کنند، احتمال شکل‌گیری نگرش مثبت نسبت به سازمان افزایش می‌یابد (شکاری هیر، ۱۴۰۲).

در پژوهش حاضر، پرداخت مبتنی بر عملکرد به عنوان یک متغیر تعدیل‌گر در نظر گرفته شده است؛ زیرا انتظار می‌رود وجود یک نظام پرداخت عملکردمحور بتواند نحوه واکنش کارکنان به تأخیر در پرداخت را تغییر دهد. به عبارت دیگر، ممکن است کارکنانی که نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد را منصفانه و قابل اتکا ادراک می‌کنند، حتی در شرایط اختلال در پرداخت‌های ثابت، نگرش متفاوتی نسبت به سازمان داشته باشند.

پیشینه تجربی

پیشینه‌های خارجی:

در حوزه تأثیر تأخیر در پرداخت بر رفتار کارکنان، [ژو و دیگران \(۲۰۲۳\)](#) یکی از نخستین پژوهش‌هایی را انجام دادند که به‌صورت مستقیم رابطه میان تأخیر در پرداخت و تمایل به ترک شغل را بررسی کرده است. یافته‌های این پژوهش که با روش‌های چندگانه در چین انجام شد، نشان داد تأخیر در پرداخت، احتمال تمایل کارکنان به ترک سازمان را افزایش می‌دهد. همچنین نتایج تبیین کرد که این اثر از طریق ادراک کارکنان از پیامدهای منفی ماندن در سازمان تقویت می‌شود؛ به این معنا که کارکنانی که تأخیر در پرداخت را تجربه می‌کنند، ادامه همکاری با سازمان را همراه با پیامدهای اقتصادی و شغلی نامطلوب در آینده ارزیابی کرده و احتمال بیشتری برای خروج نشان می‌دهند.

تأثیر پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد بر پایداری نیروی کار نیز به‌طور گسترده بررسی شده است. [آرتز و هیوود^۱ \(۲۰۲۵\)](#) در پژوهشی پیمایشی بر روی نیروی کار آمریکا، نشان دادند که پرداخت مبتنی بر عملکرد با هر شدتی، به‌طور معناداری احتمال ترک شغل کارکنان را کاهش می‌دهد. این یافته در بنگاه‌های کوچک و متوسط با قدرت بیشتری گزارش شد. در مقابل، [توماس و ناگالینگاپا^۲ \(۲۰۱۲\)](#) در بررسی کارکنان سازمان‌های تولیدی و خدماتی هند به این نتیجه رسیدند که نوع نظام پرداخت (ثابت یا عملکردمحور) تفاوت معناداری در رضایت شغلی، تعهد سازمانی و قصد ترک شغل ایجاد نمی‌کند و عوامل زمینه‌ای نقش مهم‌تری ایفا می‌کنند. یافته‌های این پژوهش بیانگر آن است که اثربخشی این نظام به عواملی مانند نحوه طراحی، شفافیت معیارها و ادراک کارکنان از عدالت نظام پرداخت وابسته است.

در زمینه ماندگاری کارکنان، [موهاپی، نزمیکوه، اوتته^۳ \(۲۰۲۵\)](#) در بررسی کارکنان بانک‌های لسوتو، رابطه مثبت معناداری بین پرداخت به ازای عملکرد و قصد ماندن کارکنان شناسایی کردند که بیانگر توان تبیین ۶۸ درصدی این متغیر در قصد ماندگاری است. با این حال، این پژوهش در شرایطی انجام شده است که اختلال در پرداخت یا تأخیر در دریافت حقوق مورد بررسی قرار نگرفته بود. همچنین [شائو و استورمن \(۲۰۰۶\)](#) در مطالعه‌ای در ۲۴ کشور دریافتند که پرداخت مبتنی بر عملکرد رابطه بین عملکرد و ترک شغل را تعدیل می‌کند، اما این اثر به ویژگی‌های فرهنگی وابسته است. در نهایت، [رن، فنگ و یانگ \(۲۰۱۷\)](#) نشان دادند که ادراک مثبت از پرداخت عملکردمحور و عدالت در پرداخت، به کاهش معنادار قصد ترک شغل منجر می‌گردد.

پیشینه‌های داخلی:

در مطالعات داخلی، نقش نظام جبران خدمات در نگهداشت کارکنان مورد تأیید قرار گرفته است. [کاوسی و دیگران \(۱۴۰۰\)](#) در بررسی عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان نشان دادند که ضعف در نظام جبران خدمات و پایین بودن حقوق و مزایا از مهم‌ترین عوامل خروج کارکنان متخصص محسوب می‌شود. یافته‌های این پژوهش نشان داد که مسائل مرتبط با پرداخت، علاوه بر آثار اقتصادی، می‌تواند بر نگرش کارکنان نسبت به سازمان و تصمیم آنان برای ادامه همکاری اثرگذار باشد.

1. Artz & Heywood

2. Thomas & Nagalingappa

3. Mohapi, Nzimakwe, Utete

همچنین، [عسکریان و تسلیمی \(۱۳۹۷\)](#) در بررسی نقش نظام جبران خدمات بر رفتارهای سازمانی کارکنان، بر اهمیت ادراک عدالت، تناسب در پرداخت‌ها و کیفیت رابطه استخدامی تأکید کردند. نتایج این پژوهش نشان داد سیاست‌های جبران خدمات زمانی می‌تواند آثار مثبت خود را بر رفتار کارکنان نشان دهند که از نظر کارکنان منصفانه و قابل اعتماد ادراک شوند؛ لذا اختلال در فرآیند پرداخت یا احساس بی‌عدالتی در این زمینه می‌تواند پیامدهای منفی برای سازمان ایجاد کند.

در حوزه عملیاتی، [آغاز و غفاری \(۱۴۰۰\)](#) در پژوهشگاه نیرو، تأکید کردند که اجرای موفق پرداخت مبتنی بر عملکرد مستلزم شفافیت معیارها و پذیرش کارکنان است و در غیر این صورت موجب نارضایتی خواهد شد. همچنین [نظری، رایج و دیواندری \(۱۳۹۴\)](#) در بانک ملت نشان دادند که پرداخت مبتنی بر عملکرد فردی و گروهی تأثیر مثبتی بر عملکرد دارند، اما ترکیب این دو رویکرد اثربخش‌تر است. [عارف، آقاجانی و اسلامیان \(۱۳۹۴\)](#) نیز از منظر اقتصاد رفتاری تبیین کردند که واکنش کارکنان به نظام‌های پرداخت، تحت تأثیر عوامل رفتاری و ادراکی قرار دارد. در نهایت، [تحفه، صادقی، ارمی و خانی \(۱۳۹۸\)](#) نتیجه گرفتند که پاداش‌های عملکردمحور با افزایش انگیزش، می‌تواند به‌طور غیرمستقیم ماندگاری کارکنان را بهبود بخشد.

بررسی مطالعات فوق نشان‌دهنده شواهد تجربی محکم در مورد پیامدهای منفی تأخیر در پرداخت‌ها بر عملکرد، رضایت شغلی و تعهد کارکنان است. ادبیات موجود به خوبی توانسته است عوامل مؤثر بر ترک شغل را شناسایی کرده و هزینه‌های پنهان آن برای سازمان را تبیین نماید. با این وجود، مرور پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که تأخیر در پرداخت و پرداخت مبتنی بر عملکرد، عمدتاً به‌صورت جداگانه مورد توجه قرار گرفته‌اند و ارتباط میان این دو حوزه کمتر بررسی شده است.

شکاف پژوهشی اصلی در اینجا است که مشخص نیست زمانی که کارکنان با اختلال در پرداخت‌های سازمان مواجه می‌شوند، وجود یک نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد تا چه اندازه می‌تواند نگرش آنان را تغییر دهد. به بیان دیگر، آیا پرداخت مبتنی بر عملکرد می‌تواند در شرایط نامطلوب پرداختی نقش محافظتی^۱ داشته باشد یا خیر؟ ضرورت انجام پژوهش حاضر از همین خلأ نشأت می‌گیرد تا مشخص شود آیا ادراک کارکنان از پرداخت مبتنی بر عملکرد، شدت رابطه میان تأخیر در پرداخت و تمایل به ترک شغل را تغییر می‌دهد؟ این موضوع به‌ویژه در صنعت فناوری اطلاعات ایران که با چالش حفظ کارکنان متخصص و خروج سرمایه انسانی مواجه است، اهمیت دوچندان می‌یابد.

مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش بر این فرض استوار است که تأخیر در پرداخت حقوق و مزایا موجب افزایش تمایل به ترک شغل می‌شود، اما شدت این رابطه تحت تأثیر سطح پرداخت مبتنی بر عملکرد قرار می‌گیرد. بر همین اساس، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر تدوین شدند:

- تأخیر در پرداخت حقوق و مزایا بر تمایل به ترک شغل کارکنان تأثیر مثبتی دارد.
- پرداخت مبتنی بر عملکرد، تأثیر تأخیر در پرداخت بر تمایل به ترک شغل کارکنان را تعدیل می‌کند.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی-همبستگی است و با رویکرد کمی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش را کارکنان شاغل در شرکت‌های فعال در صنعت فناوری اطلاعات (IT) ایران تشکیل می‌دهند که تجربه تأخیر در دریافت حقوق و مزایا را داشته‌اند. با توجه به محدودیت‌های اجرایی، نمونه‌گیری به روش در دسترس انجام شد و در نهایت، ۲۲۶ پرسشنامه قابل استفاده مبنای تحلیل قرار گرفت.

ابزار گردآوری داده‌ها، یک پرسشنامه استاندارد ۳۲ گویه‌ای مشتمل بر دو بخش بود. بخش نخست شامل اطلاعات جمعیت‌شناختی و سازمانی پاسخ‌دهندگان و بخش دوم شامل گویه‌های مربوط به متغیرهای پژوهش بود که با استفاده از طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم» اندازه‌گیری شدند. جدول ۱ متغیرهای پژوهش، تعداد گویه‌ها (سؤالات)، پایایی هر متغیر، پایایی کل و منابع پرسشنامه را نشان می‌دهد.

جدول ۱. متغیرها، تعداد گویه‌ها و پایایی

متغیرها	تعداد گویه‌ها	پایایی هر متغیر	پایایی کل	منابع پرسشنامه
تأخیر در پرداخت	۱۱	۰/۸۴۵	۰/۷۵۴	ژو و دیگران (۲۰۲۳)، گرینبرگ (۱۹۹۰) و هنمن و شواب (۱۹۸۵)
تمایل به ترک شغل	۱۳	۰/۷۶۷	۰/۷۵۴	کوپ، مانگل و سیرکا (۱۹۹۹)، کیم و روبیانتی (۲۰۱۱)، گوپتا و شاو (۲۰۱۴) و ژو و دیگران (۲۰۲۳)
پرداخت مبتنی بر عملکرد	۸	۰/۸۵۹	۰/۷۵۴	موبلی، هورنر و هالینگزورث (۱۹۷۸)، جکوبز و رودت (۲۰۱۱) و بوتما و رودت (۲۰۱۳)

1. Greenberg
2. Heneman & Schwab
3. Deckop, Mangel, Cirka
4. Kim & Rubianty
5. Gupta & Shaw
6. Mobley, Horner, Hollingsworth
7. Jacobs & Roodt
8. Bothma & Roodt

در پژوهش کنونی، پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ^۱ ارزیابی شد که مقدار آن برای متغیرهای تأخیر در پرداخت، پرداخت مبتنی بر عملکرد و تمایل به ترک شغل به ترتیب ۰/۸۴۵، ۰/۷۶۷ و ۰/۸۵۹ به دست آمد که بیانگر قابلیت اعتماد مطلوب ابزار اندازه‌گیری است. به‌منظور تأمین روایی محتوایی، پرسشنامه پس از ترجمه و بومی‌سازی در اختیار تعدادی از اساتید و متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی قرار گرفت و اصلاحات لازم اعمال شد. همچنین، روایی سازه از طریق تحلیل عاملی تأییدی^۲ بررسی شد که نتایج آن حاکی از مناسب بودن ساختار اندازه‌گیری ابزار بود.

داده‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و AMOS تحلیل شدند. در بخش آمار توصیفی، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان و شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش گزارش شد. در بخش آمار استنباطی، پس از بررسی مفروضه نرمال بودن داده‌ها، روابط میان متغیرها با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری^۳ آزمون شد. همچنین، به‌منظور بررسی نقش تعدیل‌گر پرداخت مبتنی بر عملکرد، از تحلیل چندگروهی^۴ استفاده شد و نمونه بر اساس میانگین این متغیر به دو گروه با سطح پایین^۵ و سطح بالای پرداخت مبتنی بر عملکرد^۶ تقسیم و تفاوت ضرایب مسیر در دو گروه مقایسه شد.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان شامل جنسیت، سن، وضعیت تأهل، سطح تحصیلات، سابقه کار، وضعیت استخدامی، نوع قرارداد و تجربه تأخیر در پرداخت مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تحلیل توصیفی نشان داد که نمونه پژوهش از تنوع مناسبی از نظر ویژگی‌های فردی و شغلی برخوردار است و بخش قابل‌توجهی از پاسخ‌دهندگان، تجربه مواجهه با تأخیر در دریافت حقوق و مزایا را داشته‌اند.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

متغیر	طبقه	فراوانی	درصد نسبی
جنسیت	مرد	۱۲۲	۵۴
	زن	۱۰۴	۴۶
سن	زیر ۲۰ سال	۸	۳.۵
	۲۰ تا ۲۵ سال	۴۵	۱۹.۹
	۲۶ تا ۳۰ سال	۶۹	۳۰.۵
	۳۱ تا ۳۵ سال	۵۰	۲۲.۱
	۳۶ تا ۴۰ سال	۲۳	۱۰.۲
	۴۱ سال به بالا	۳۱	۱۳.۷
تأهل	مجرد	۹۳	۴۱.۲
	متأهل	۱۳۳	۵۸.۸
مدرک تحصیلی	زیر دیپلم	۲	۰.۹

1. Cronbach's Alpha

2. Confirmatory Factor Analysis (CFA)

3. Structural Equation Modeling (SEM)

4. Multi-Group Analysis (MGA)

5. Low PFP

6. High PFP

متغیر	طبقه	فراوانی	درصد نسبی
سابقه سازمانی	دیپلم	7	3.1
	فوق دیپلم	18	8.0
	کارشناسی	75	33.2
	کارشناسی ارشد	84	37.2
	دکتری	40	17.7
	زیر ۱ سال	15	6.6
	1 تا ۳ سال	63	27.9
	3 تا ۶ سال	92	40.7
	بالای ۶ سال	56	24.8
	زیر ۵ سال	36	15.9
کل سابقه کاری	5 تا ۱۰ سال	75	33.2
	10 تا ۱۵ سال	87	38.5
	بالای ۱۵ سال	28	12.4
	رسمی	20	8.8
نوع استخدام	پیمانی	30	13.3
	قراردادی	176	77.9
	تمام وقت	187	82.7
نوع قرارداد	پاره وقت	35	15.5
	سایر	4	1.8
	کارگر	3	1.3
رده سازمانی	کارمند	32	14.2
	کارشناس	51	22.6
	کارشناس ارشد	64	28.3
	سرپرست	56	24.8
	مدیر میانی	17	7.5
	مدیر ارشد	3	1.3
	1 تا ۲ بار	56	24.8
دفعات مواجهه با تأخیر	3 تا ۵ بار	96	42.5
	بیش از ۵ بار	74	32.7

طبق جدول فوق بیشترین فراوانی هر یک از ویژگی‌های جمعیت شناختی برای نمونه آماری ۲۲۶ نفر به شرح ذیل می‌باشد:

- جنسیت: بیشترین فراوانی مربوط به مردان با ۵۴ درصد مشارکت می‌باشد. • سن: بیشترین فراوانی مربوط به رده سنی ۲۶ تا ۳۰ سال با ۳۰.۵ درصد است. • تأهل: ۵۸.۸ درصد از شرکت کنندگان متأهل بوده‌اند. • تحصیلات: ۳۷.۲ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد بوده‌اند. • سابقه سازمانی: ۴۰.۷ درصد از پاسخ‌دهندگان بین ۳ تا ۶ سال سابقه کار دارند. • کل سابقه کاری: ۳۸.۵ درصد از پاسخ‌دهندگان کل سابقه کاری شان بین ۱۰ تا ۱۵ سال است. • نوع استخدام: ۷۷.۹ درصد از افراد به صورت قراردادی مشغول به کار هستند. • نوع قرارداد: ۸۲.۷ درصد از پاسخ‌دهندگان به صورت تمام وقت مشغول به کار هستند. • رده سازمانی: ۲۸.۳ درصد از افراد کارشناس ارشد بوده‌اند. • تعداد دفعات تأخیر: ۴۲.۵ درصد از افراد بین ۳ تا ۵ بار تجربه تأخیر در پرداخت داشته‌اند.

جدول ۳. شاخص‌های توصیفی

سازه	میانگین	انحراف معیار
تأخیر در پرداخت	۳/۵۷۷۶	۰/۷۶۰۴۵
پرداخت مبتنی بر عملکرد	۳/۴۲۴۸	۰/۷۵۸۷۷
ترک شغل	۲/۶۸۵۸	۱/۰۰۴۷۳

همانطور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، متغیر تأخیر در پرداخت با میانگین ۳/۵۷۷۶ بیشترین میانگین را در میان سه متغیر دیگر دارد و کمترین میانگین مربوط به متغیر ترک شغل به میزان ۲/۶۸۵۸ بوده است.

در ادامه مفروضات اساسی تحلیل رگرسیون مورد ارزیابی قرار گرفت. جهت اطمینان از استقلال خطاها، آماره دوربین-واتسون^۱ محاسبه شد که مقدار آن ۱/۹۰۳ به دست آمد. با توجه به قرارگیری این مقدار در بازه استاندارد (۱/۵ تا ۲/۵)، فرض عدم همبستگی بین خطاها تأیید گردید. همچنین برای بررسی عدم هم‌خطی^۲ بین متغیرهای مستقل، شاخص‌های VIF و تحمل^۳ بررسی شدند. مقدار شاخص VIF برابر با ۱/۰۰۰ (کمتر از حد مجاز ۱۰) و شاخص تحمل نیز برابر با ۱/۰۰۰ (بیش از ۰/۱) گزارش شد. این نتایج نشان‌دهنده عدم وجود هم‌خطی و صلاحیت متغیرها برای ورود به مدل نهایی رگرسیون و تحلیل مسیر است.

همچنین برای بررسی وضعیت نرمال بودن داده‌ها و اثبات هریک از فرضیه‌های زیر و با کمک آزمون کلموگروف-اسمیرنوف و شاپیرو-ویلک در نرم افزار SPSS به بررسی نرمال یا غیر نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق پرداخته شد که جزئیات آن به شرح جدول ۴ قابل مشاهده است.

H_0 : توزیع داده‌ها نرمال است.

H_1 : توزیع داده‌ها نرمال نیست.

جدول ۴. نتایج آزمون نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق

متغیرها	آزمون کولموگروف-اسمیرنوف			آزمون شاپیرو-ویلک			نتیجه
	آماره آزمون	درجه آزادی	سطح معناداری (sig)	آماره آزمون	درجه آزادی	سطح معناداری (sig)	
تأخیر در پرداخت	۰/۰۸۴	۲۲۶	۰/۰۰۱	۰/۹۶۹	۲۲۶	۰/۰۰۰	غیرنرمال
پرداخت مبتنی بر عملکرد	۰/۰۹۰	۲۲۶	۰/۰۰۰	۰/۹۷۱	۲۲۶	۰/۰۰۰	غیرنرمال
ترک شغل	۰/۰۹۷	۲۲۶	۰/۰۰۰	۰/۹۵۳	۲۲۶	۰/۰۰۰	غیرنرمال

با توجه به اینکه سطح معناداری برای همه‌ی متغیرهای تحقیق کمتر از ۰/۰۵ ($Sig < 0.05$) شده است، در نتیجه فرضیه H_1 : توزیع داده‌ها نرمال نیست اثبات می‌شود. اما برای اطمینان بیشتر، چولگی و کشیدگی داده‌ها نیز مورد بررسی قرار گرفت. نتایج این بررسی در جدول ۵ قابل مشاهده است.

1. Durbin-Watson
2. Multicollinearity
3. Tolerance

جدول ۵. بررسی ضرایب چولگی و کشیدگی توزیع متغیرهای تحقیق

متغیرها	چولگی (Skewness)		کشیدگی (kurtosis)		نتیجه
	آماره آزمون	انحراف معیار	آماره آزمون	انحراف معیار	
تأخیر در پرداخت	-۰/۵۶۸	۰/۱۶۲	-۰/۰۷۵	۰/۳۲۲	نرمال
پرداخت مبتنی بر عملکرد	-۰/۳۹۹	۰/۱۶۲	-۰/۵۹۸	۰/۳۲۲	نرمال
ترک شغل	۰/۴۰۸	۰/۱۶۲	-۰/۸۳۸	۰/۳۲۲	نرمال

حال اما با تأملی در نتایج حاصله از این آزمون در می‌یابیم، از آنجا که چولگی و کشیدگی داده‌ها در محدوده‌ی ۲+ تا ۲- قرار دارد، لذا بر اساس توصیه‌ی جورج و مالری^۱ (۲۰۱۶) و به علت بالا بودن حجم نمونه از مفروضه نرمال بودن صرف نظر می‌گردد و توزیع متغیرهای تحقیق را نرمال تقریبی در نظر می‌گیریم و برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از آزمون‌های پارامتریک و پس از آن از نرم افزار آموس استفاده می‌کنیم.

در ادامه به منظور آزمون مدل مفهومی پژوهش، ابتدا برازش مدل اندازه‌گیری و سپس مدل ساختاری بررسی شد. شاخص‌های برازش به دست آمده از تحلیل مدل معادلات ساختاری نشان داد که مدل از برازش مطلوبی برخوردار است. مقادیر شاخص‌های برازش در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل پژوهش

شاخص برازش	نماد	مقدار به دست آمده	مقدار مطلوب	نتیجه
کای دو به درجه آزادی	CMIN/DF	۰/۹۶۹	کمتر از ۳	مطلوب
شاخص برازش تطبیقی	CFI	۱/۰۰۰	بیش از ۰/۹۰	مطلوب
شاخص توکر-لوتیس	TLI	۱/۰۰۴	بیش از ۰/۹۰	مطلوب
شاخص برازش فزاینده	IFI	۱/۰۰۳	بیش از ۰/۹۰	مطلوب
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰/۰۰۰	کمتر از ۰/۰۸	مطلوب

همانگونه که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، تمامی شاخص‌های برازش در محدوده قابل قبول قرار دارند؛ بنابراین، مدل پیشنهادی پژوهش از برازش مناسب برخوردار بوده و امکان آزمون فرضیه‌ها فراهم شد. اما پیش از ورود به آزمون متغیرهای پژوهش، با توجه به نرمال بودن داده‌ها، و جهت سنجش وجود رابطه خطی اولیه و جهت روابط میان متغیرهای «تأخیر در پرداخت»، «پرداخت مبتنی بر عملکرد» و «ترک شغل»، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج این آزمون نشان داد که تمامی متغیرها دارای همبستگی معناداری در سطح خطای ۰/۰۱ هستند. نتایج حاصله از این آزمون در جدول ۷ قابل مشاهده است.

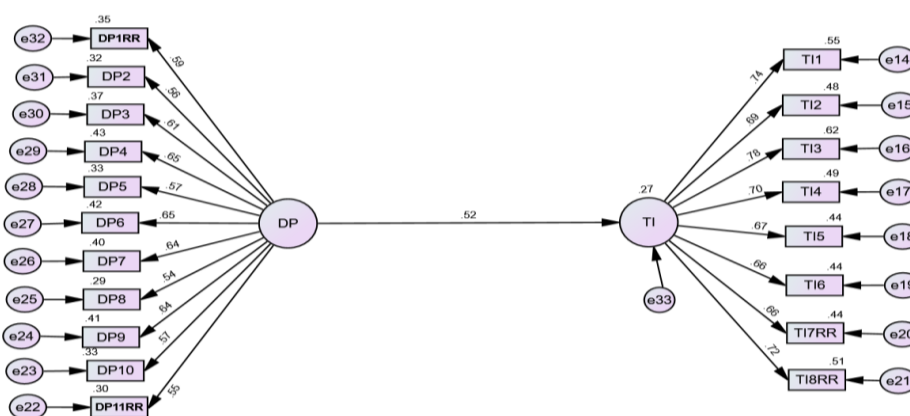
جدول ۷. نتایج ضرایب همبستگی پیرسون متغیرهای پژوهش

متغیر	شاخص ها	تأخیر در پرداخت	پرداخت مبتنی بر عملکرد	ترک شغل
تأخیر در پرداخت	Pearson Correlation	۱	۰/۰۲۱	۰/۴۵۰**
	Sig. (2-tailed)		۰/۷۵۷	<۰۰۰۰۱
	N	۲۲۶	۲۲۶	۲۲۶
پرداخت مبتنی بر عملکرد	Pearson Correlation	۰/۰۲۱	۱	۰/۱۹۸**
	Sig. (2-tailed)	۰/۷۵۷		۰/۰۰۳
	N	۲۲۶	۲۲۶	۲۲۶
ترک شغل	Pearson Correlation	۰/۴۵۰**	۰/۱۹۸**	۱
	Sig. (2-tailed)	<۰۰۰۰۱	۰/۰۰۳	
	N	۲۲۶	۲۲۶	۲۲۶

طبق نتایج به دست آمده می‌توان در مورد روابط متغیرها موارد زیر را مطرح نمود: رابطه تأخیر در پرداخت و ترک شغل: ضریب همبستگی ۰/۴۵۰ با سطح معنی‌داری ۰/۰۰۱ < است. این یک رابطه مثبت، مستقیم است. یعنی با افزایش تأخیر در پرداخت، تمایل به ترک شغل هم به صورت معنی‌داری زیاد می‌شود. رابطه پرداخت مبتنی بر عملکرد و ترک شغل ضریب همبستگی ۰/۱۹۸ با سطح معنی‌داری ۰/۰۰۳ < است. این رابطه هم معنی‌دار است. نکته مهم آنکه همبستگی بین دو متغیر مستقل برابر با ۰/۰۲۱ و غیرمعنی‌دار (P=۰/۷۵۷) است که نشان می‌دهد متغیرهای مستقل از هم جدا هستند و مشکل «هم‌خطی» نداریم.

رابطه بین پرداخت عملکردی و تمایل به ترک شغل معنادار و معکوس بود. این همبستگی‌های اولیه، مجوز لازم برای ورود به مرحله آزمون مدل ساختاری و رگرسیون را فراهم کرد.

آزمون فرضیه اول: تأثیر تأخیر در پرداخت بر تمایل به ترک شغل: برای بررسی فرضیه اول، مسیر ساختاری میان تأخیر در پرداخت حقوق و مزایا و تمایل به ترک شغل در مدل معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفت. همانطور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، نتایج نشان داد که اثر تأخیر در پرداخت بر تمایل به ترک شغل مثبت و معنادار است.



شکل ۲. مدل ساختاری کلی در حالت تخمین استاندارد

به طور کلی مطابق نتایج جدول ۸، ضریب مسیر استاندارد بین دو متغیر تأخیر در پرداخت (DP)^۱ و تمایل به ترک شغل (TI)^۲ برابر با ۰/۵۲۳، مقدار نسبت بحرانی برابر با ۵/۵۹۴ و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۰۱ به دست آمد. بنابراین، فرضیه اول پژوهش تأیید می‌شود. این یافته نشان می‌دهد با افزایش تأخیر در پرداخت حقوق و مزایا، تمایل کارکنان به ترک شغل افزایش می‌یابد. همچنین تأخیر در پرداخت حدود ۲۷،۴ درصد از واریانس تمایل به ترک شغل را تبیین می‌کند.

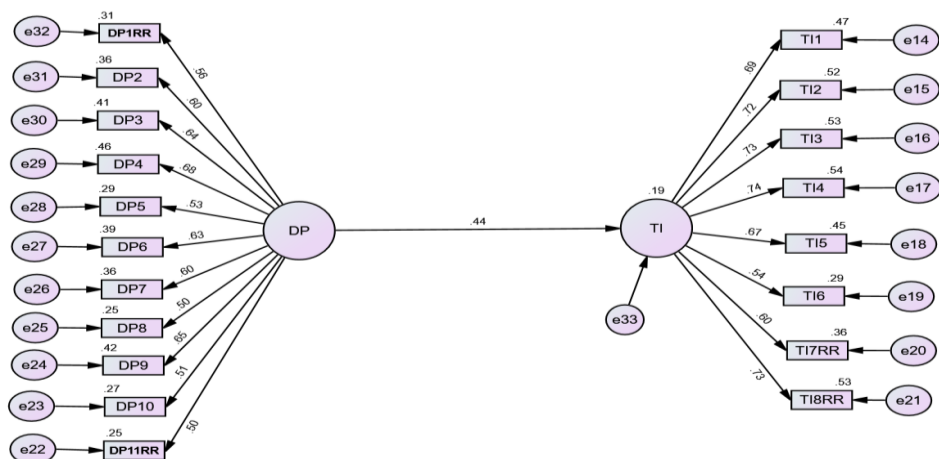
جدول ۸. نتایج آزمون فرضیه اول

مسیر فرضیه	ضریب استاندارد (β)	ضریب غیر استاندارد (B)	خطای استاندارد (S.E)	شاخص بحرانی (C.R)	ضریب تعیین (R ²)	سطح معناداری (P)	نتیجه
تأخیر در پرداخت → تمایل به ترک شغل	۰/۵۲۳	۰/۸۱۶	۰/۱۴۶	۵/۵۹۴	۰/۲۷۴	<۰/۰۰۱	تأیید

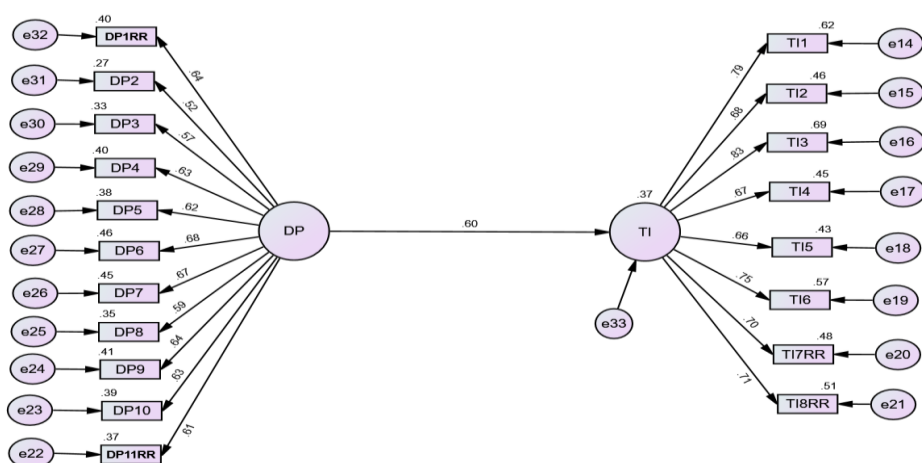
این یافته نشان می‌دهد که افزایش تجربه تأخیر در پرداخت حقوق و مزایا، احتمال افزایش تمایل کارکنان به ترک سازمان را به همراه دارد.

آزمون فرضیه دوم: نقش تعدیل‌گر پرداخت مبتنی بر عملکرد: برای بررسی نقش تعدیل‌گر پرداخت مبتنی بر عملکرد، تحلیل چندگروهی انجام شد. بدین منظور، نمونه پژوهش بر اساس میانگین متغیر پرداخت مبتنی بر عملکرد به دو گروه با سطح پایین (N=122) و بالا (N=104) تقسیم شد و شدت رابطه میان تأخیر در پرداخت و تمایل به ترک شغل در دو گروه مورد مقایسه قرار گرفت.

همان‌طور که در شکل‌های ۳ و ۴ مشاهده می‌شود، رابطه‌ی میان تأخیر در پرداخت (DP) و تمایل به ترک شغل (TI) در هر دو گروه مثبت و معنادار است. از نظر عددی، شدت این رابطه در گروه پرداخت مبتنی بر عملکرد زیاد قوی‌تر است و در گروه پرداخت مبتنی بر عملکرد کم ضعیف‌تر است. با این حال، مقایسه‌ی مدل با مسیر آزاد و مدل با مسیر مقید نشان داد این تفاوت از نظر آماری معنادار نیست. بنابراین پرداخت مبتنی بر عملکرد نقش تعدیلگر معناداری ندارد و فرضیه‌ی دوم تأیید نمی‌شود.



شکل ۳. مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد برای گروه با پرداخت مبتنی بر عملکرد ضعیف



شکل ۴. مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد برای گروه با پرداخت مبتنی بر عملکرد قوی

جدول ۹. نتایج تحلیل چندگروهی

گروه تعدیلگر	ضریب استاندارد (β)	ضریب غیر استاندارد (B)	خطای استاندارد (S.E)	شاخص بحرانی (C.R)	ضریب تعیین (R^2)	سطح معناداری (P)	نتیجه
پرداخت عملکردی ضعیف	0/436	0/678	0/201	3/377	۰/۱۹۰	<۰/۰۰۱	معنادار
پرداخت عملکردی قوی	0/604	0/919	0/201	4/581	۰/۳۶۵	<۰/۰۰۱	معنادار

در مجموع، بر اساس نتایج جدول ۹، اثر تأخیر در پرداخت بر تمایل به ترک شغل در هر دو گروه پرداخت مبتنی بر عملکرد ضعیف و قوی مثبت و معنادار است و از نظر عددی در گروه قوی بیشتر از گروه ضعیف است؛ اما تفاوت ضرایب مسیر میان دو گروه از نظر آماری معنادار نیست. بنابراین پرداخت مبتنی بر عملکرد (PFP)^۱ در رابطه بین تأخیر در پرداخت و تمایل به ترک شغل نقش تعدیلگر معناداری ندارد و فرضیه دوم پژوهش تأیید نمی‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر تأخیر در پرداخت حقوق و مزایا بر تمایل به ترک شغل کارکنان با نقش تعدیل‌گر پرداخت مبتنی بر عملکرد در صنعت فناوری اطلاعات ایران انجام شد. نتایج نشان داد که تأخیر در پرداخت حقوق و مزایا، اثر مثبت و معناداری بر تمایل به ترک شغل کارکنان دارد و حدود ۲۷ درصد از واریانس تمایل به ترک شغل را تبیین می‌کند. به بیان دیگر، هرچه کارکنان تأخیر بیشتری در دریافت حقوق و مزایا را تجربه کنند، احتمال شکل‌گیری قصد ترک سازمان در آنان افزایش می‌یابد. این یافته نشان می‌دهد که پرداخت به‌موقع حقوق و مزایا، علاوه بر ایفای نقش اقتصادی، می‌تواند در حفظ و تداوم رابطه استخدامی میان کارکنان و سازمان نیز نقش مهمی داشته باشد. در مقابل، نقش تعدیل‌گر پرداخت مبتنی بر عملکرد از نظر آماری تأیید نشد؛ هرچند اثر تأخیر در پرداخت بر تمایل به ترک شغل در هر دو گروه کارکنان با پرداخت مبتنی بر عملکرد ضعیف و قوی مثبت و معنادار بود.

یافته فرضیه نخست مبنی بر تأثیر مثبت تأخیر در پرداخت بر تمایل به ترک خدمت با نتایج [ژو و دیگران \(۲۰۲۳\)](#) همسو است؛ آنان نیز گزارش کردند که تجربه تأخیر در پرداخت حقوق، احتمال تمایل کارکنان به ترک سازمان را افزایش می‌دهد. همچنین، نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های [کاوسی و دیگران \(۱۴۰۰\)](#) نیز همخوانی دارد؛ به گونه‌ای که آنان ضعف نظام جبران خدمات را یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان متخصص معرفی کردند. اگرچه در پژوهش کاوسی و همکاران، «تأخیر در پرداخت» به طور مستقل بررسی نشده بود، اما نتایج آن نشان می‌دهد که اختلال در کارکرد نظام جبران خدمات، می‌تواند با افزایش گرایش کارکنان به ترک سازمان همراه باشد. از این منظر، یافته پژوهش حاضر را می‌توان مکمل شواهد پیشین دانست؛ زیرا نشان می‌دهد یکی از مصادیق این اختلال، یعنی تأخیر در پرداخت حقوق و مزایا، نیز با افزایش تمایل به ترک شغل ارتباط دارد.

همچنین، نتایج [عسکریان و تسلیمی \(۱۳۹۷\)](#) می‌تواند چارچوب مناسبی برای تفسیر یافته حاضر فراهم آورد. این پژوهش بر اهمیت کیفیت اجرای نظام جبران خدمات در شکل‌گیری نگرش کارکنان نسبت به سازمان تأکید کرده است. اگرچه پژوهش حاضر متغیرهایی مانند ادراک عدالت، اعتماد به سازمان یا کیفیت رابطه استخدامی را مستقیماً اندازه‌گیری نکرده است، بنابراین امکان اظهار نظر درباره نقش این متغیرها بر اساس داده‌های پژوهش حاضر وجود ندارد؛ با این حال، نتایج [عسکریان و تسلیمی \(۱۳۹۷\)](#) این احتمال را مطرح می‌کند که رابطه مشاهده‌شده میان تأخیر در پرداخت و تمایل به ترک شغل، بتواند از طریق چنین سازوکارهایی تبیین شود. بررسی تجربی این سازوکارها می‌تواند موضوع پژوهش‌های آینده قرار گیرد.

یافته فرضیه نخست را می‌توان از منظر نظریه عدالت نیز تفسیر کرد. مطابق این نظریه، کارکنان همواره نسبت میان آورده‌های خود، نظیر زمان، تخصص و تلاش، با دریافتی‌های حاصل از آن را ارزیابی می‌کنند. از این‌رو، تأخیر در پرداخت حقوق می‌تواند این ارزیابی را تحت تأثیر قرار دهد و زمینه شکل‌گیری نگرش‌های منفی نسبت به رابطه استخدامی را فراهم سازد. البته باید توجه داشت که پژوهش حاضر احساس عدالت را به طور مستقیم اندازه‌گیری نکرده است؛ بنابراین، این تبیین صرفاً بر مبنای چارچوب نظری پژوهش ارائه می‌شود و نه به عنوان نتیجه تجربی پژوهش حاضر.

به همین ترتیب، قرارداد روان‌شناختی نیز می‌تواند تبیین نظری دیگری برای یافته حاضر باشد. بر اساس این دیدگاه، پرداخت منظم حقوق و مزایا یکی از مهم‌ترین انتظارات کارکنان از سازمان محسوب می‌شود و اختلال در انجام این تعهد،

ممکن است برداشت کارکنان از کیفیت رابطه استخدامی را تحت تأثیر قرار دهد. اگرچه در این پژوهش، نقض قرارداد روان‌شناختی مستقیماً سنجیده نشده است، اما یافته‌های [ژو و دیگران \(۲۰۲۳\)](#) و [پنگ و لو \(۲۰۲۱\)](#) و [سیدجوادین و دیگران \(۱۳۹۲\)](#) نشان می‌دهد این متغیر می‌تواند یکی از سازوکارهای احتمالی تبیین‌کننده رابطه بین تأخیر در پرداخت و تمایل به ترک شغل باشد؛ موضوعی که آزمون تجربی آن نیازمند انجام پژوهش‌های مستقل است.

یافته دوم پژوهش نشان داد که پرداخت مبتنی بر عملکرد، رابطه میان تأخیر در پرداخت و تمایل به ترک شغل را به‌طور معناداری تعدیل نمی‌کند. نتایج تحلیل چندگروهی نشان داد اثر تأخیر در پرداخت بر تمایل به ترک شغل در هر دو گروه کارکنان با ادراک پایین و بالا از پرداخت مبتنی بر عملکرد مثبت و معنادار است؛ یعنی این اثر مستقل از سطح پرداخت مبتنی بر عملکرد پایدار است. از نظر عددی، ضریب مسیر در گروه پرداخت مبتنی بر عملکرد قوی بیشتر از گروه ضعیف بود؛ یعنی جهت این تفاوت، برخلاف انتظار، کاهنده نبود و رابطه را اندکی تقویت می‌کرد. اما چون این تفاوت از نظر آماری معنادار نیست، آن را باید صرفاً یک گرایش توصیفی دانست و نمی‌توان از آن نتیجه قطعی درباره تقویت اثر گرفت. افزون بر این، اثر اصلی پرداخت مبتنی بر عملکرد بر تمایل به ترک شغل مثبت و معنادار بود؛ به این معنا که در این نمونه، ادراک بیشتر از پرداخت مبتنی بر عملکرد با تمایل اندکی بیشتر به ترک شغل همراه بوده است. این یافته غیرمنتظره است و در ادامه مورد بحث قرار می‌گیرد.

اگرچه بر اساس پژوهش [منوریان و دیگران \(۱۳۹۱\)](#)، سیستم‌های پرداخت انگیزشی و عملکردمحور ابزاری مؤثر برای ارتقای انگیزش و کاهش خروج نیروی انسانی محسوب می‌شوند، اما نتایج پژوهش حاضر نشان داد که در صورت بروز تأخیر در پرداخت‌های پایه و حقوق ثابت، وجود نظام پرداخت عملکردمحور به تنهایی نمی‌تواند اثر منفی ناپایداری در پرداخت را خنثی یا تعدیل کند.

این یافته‌ها (نبود اثر تعدیل‌گر کاهنده و رابطه مثبت پرداخت مبتنی بر عملکرد با تمایل به ترک شغل) با نتایج [آرتز و هیوود \(۲۰۲۵\)](#) و [موهاپی و دیگران \(۲۰۲۵\)](#) همسو نیست. این پژوهش‌ها نشان دادند که پرداخت مبتنی بر عملکرد می‌تواند احتمال ترک شغل را کاهش داده یا قصد ماندگاری کارکنان را افزایش دهد. با این حال، باید توجه داشت که در مطالعات یادشده، اثر پرداخت مبتنی بر عملکرد در شرایط عادی نظام جبران خدمات بررسی شده بود و نقش هم‌زمان تأخیر در پرداخت حقوق مورد آزمون قرار نگرفته بود. در مقابل، پژوهش حاضر بر کارکنانی متمرکز است که تجربه تأخیر در دریافت حقوق و مزایا را داشته‌اند؛ از این رو، تفاوت نتایج را می‌توان ناشی از تفاوت در شرایط پژوهش و متغیرهای مورد بررسی دانست، نه لزوماً تناقض میان یافته‌ها.

از سوی دیگر، نبود اثر تعدیل‌گر معنادار در پژوهش حاضر با نتایج [توماس و ناگالینگاپا \(۲۰۱۲\)](#) همسو است. آنان گزارش کردند که نظام پرداخت ثابت یا مبتنی بر عملکرد، به‌تنهایی تفاوت معناداری در قصد ترک شغل ایجاد نمی‌کند و اثربخشی آن به شرایط و عوامل زمینه‌ای وابسته است. یافته پژوهش حاضر نیز نشان می‌دهد که نقش پرداخت مبتنی بر عملکرد را نمی‌توان مستقل از سایر ویژگی‌های نظام جبران خدمات تفسیر کرد؛ زیرا در شرایطی که کارکنان با تأخیر در دریافت حقوق مواجه هستند، این نظام الزاماً به کاهش معنادار اثر تأخیر در پرداخت بر تمایل به ترک شغل منجر نشده است. همچنین، یافته‌های [آغاز و غفاری \(۱۴۰۰\)](#) و [رن، فنگ و یانگ \(۲۰۱۷\)](#) نیز می‌تواند در تفسیر نتایج پژوهش حاضر مورد توجه قرار گیرد. این پژوهش‌ها بر اهمیت نحوه طراحی و اجرای نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد و ادراک کارکنان از آن

تأکید کرده‌اند. البته همانطور که عنوان شد، پژوهش حاضر متغیرهایی مانند شفافیت معیارهای ارزیابی، عدالت ادراک شده یا کیفیت اجرای نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد را مستقیماً اندازه‌گیری نکرده است؛ بنابراین، بر اساس داده‌های این پژوهش نمی‌توان نقش این عوامل را تأیید یا رد کرد. با این حال، نتایج مطالعات یادشده نشان می‌دهد که این متغیرها می‌توانند از جمله عوامل احتمالی تبیین‌کننده تفاوت عددی مشاهده‌شده (که از نظر آماری معنادار نبود) در شدت رابطه میان تأخیر در پرداخت و تمایل به ترک شغل باشند و بررسی تجربی آن‌ها نیز می‌تواند مسیر مناسبی برای پژوهش‌های آینده باشد.

جهت تفاوت عددی مشاهده‌شده میان دو گروه را می‌توان در چارچوب نظریه انتظار نیز تفسیر کرد. بر اساس این نظریه، کارکنان زمانی انگیزه بیشتری برای تلاش خواهند داشت که انتظار داشته باشند عملکرد مطلوب آنان به دریافت پاداش منجر شود. در پژوهش حاضر، پرداخت مبتنی بر عملکرد با استفاده از گویه‌های مربوط به ادراک کارکنان از این نظام اندازه‌گیری شد و متغیرهایی مانند انتظار، انگیزش یا ادراک از رابطه عملکرد و پاداش مستقیماً سنجیده نشد. از این‌رو، هرگونه تبیین مبتنی بر نظریه انتظار، صرفاً در چارچوب نظری پژوهش قابل طرح است. با این وجود، این نظریه می‌تواند توضیح دهد که کارکنانی که ارتباط قوی‌تری میان عملکرد و پاداش ادراک می‌کنند، ممکن است در صورت تجربه تأخیر در پرداخت، واکنش شدیدتری نسبت به این اختلال نشان دهند؛ فرضی که آزمون مستقیم آن مستلزم اندازه‌گیری سازه‌های نظریه انتظار در پژوهش‌های آینده است. البته چون تفاوت میان دو گروه از نظر آماری معنادار نبود، این تبیین جنبه احتمالی و فرضی دارد و نباید به‌عنوان یافته تأییدشده تلقی شود.

اثر اصلی مثبت پرداخت مبتنی بر عملکرد بر تمایل به ترک شغل نیز شایان توجه است. این یافته با انتظار نظری رایج مبنی بر نقش نگهدارنده پرداخت مبتنی بر عملکرد هم‌سو نیست. یک تبیین احتمالی این است که ادراک بیشتر از نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد می‌تواند با فشار و رقابت بیشتر ناشی از ارزیابی مستمر عملکرد همراه باشد؛ همچنین کارکنان با عملکرد بالا ممکن است فرصت‌های شغلی بیرونی بیشتری ببینند و در نتیجه در صورت مواجهه با مشکلات پرداخت، آسان‌تر به ترک سازمان فکر کنند. با این حال، پژوهش حاضر این سازوکارها را مستقیماً اندازه‌گیری نکرده و طراحی مقطعی آن اجازه استنباط علی نمی‌دهد؛ بنابراین این تبیین‌ها صرفاً احتمالی‌اند و نیازمند آزمون تجربی در پژوهش‌های آینده هستند. در مجموع، یافته فرضیه دوم نشان می‌دهد که نقش پرداخت مبتنی بر عملکرد در رابطه میان تأخیر در پرداخت و تمایل به ترک شغل، پیچیده‌تر از آن چیزی است که در برخی مطالعات پیشین گزارش شده است؛ زیرا تعدیل‌گری معناداری مشاهده نشد و اثر تأخیر در پرداخت در هر دو سطح پرداخت مبتنی بر عملکرد پایدار ماند. بر اساس نتایج این پژوهش، صرف وجود نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد لزوماً به کاهش آثار منفی تأخیر در پرداخت منجر نمی‌شود و به نظر می‌رسد نحوه اثرگذاری این نظام می‌تواند تحت تأثیر شرایط اجرای نظام جبران خدمات و سایر عوامل سازمانی قرار گیرد. از این‌رو، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با وارد کردن متغیرهایی نظیر عدالت ادراک شده، اعتماد به سازمان، قرارداد روان‌شناختی، شفافیت معیارهای ارزیابی عملکرد و رضایت از نظام جبران خدمات، سازوکارهای مؤثر بر این رابطه را با دقت بیشتری بررسی کنند.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، پیشنهادهای ذیل جهت کاربست در شرکت‌های فناوری اطلاعات ارائه می‌گردد: شرکت‌های فناوری اطلاعات باید پرداخت به‌موقع حقوق و مزایا را به عنوان یکی از الزامات اساسی و زیربنایی نظام جبران خدمات مورد توجه قرار دهند و حتی در شرایط بحران مالی، پرداخت حقوق پایه (ثابت) را در اولویت اول عملیاتی قرار دهند.

در شرایطی که تأخیر در پرداخت به دلایل ساختاری یا اقتصادی ناگزیر است، لازم است اطلاع‌رسانی شفاف، صادقانه و زودهنگام درباره علت تأخیر و زمان‌بندی دقیق جبران آن انجام شود تا از نقض ناگهانی قرارداد روان‌شناختی جلوگیری گردد. نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد باید بر اساس معیارهای روشن، قابل سنجش و مورد اعتماد کارکنان طراحی شوند تا ابهام در محاسبات در زمان مشکلات مالی، منجر به تشدید تمایل به خروج نگردد.

مدیران منابع انسانی باید توجه داشته باشند که وجود نظام پرداخت عملکردمحور به‌تنهایی اثر منفی تأخیر در پرداخت را کاهش نمی‌دهد و ایجاد آن بدون تضمین اجرای صحیح تعهدات پرداختی، نمی‌تواند جایگزین پرداخت به‌موقع باشد؛ لذا توصیه می‌شود میان مشوق‌های متغیر و انضباط در پرداخت‌های ثابت، تعادلی راهبردی برقرار گردد. پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها سیاست‌های حمایتی هدفمندی مانند ارائه مزایای غیرنقدی یا وام‌های ضروری را در دوره‌های تأخیر برای گروه‌های حساس در نظر بگیرند.

همچنین همان‌طور که فیض و همکاران (۱۳۹۳) تأکید کرده‌اند، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌ها علاوه بر حفظ انضباط در پرداخت‌های مالی، با تدارک آمیخته‌ای متناسب از مشوق‌های مادی و معنوی و رعایت عدالت رویه‌ای در فرآیندهای ارزیابی، احساس حمایت و عدالت سازمانی را در کارکنان ارتقا دهند.

این پژوهش همانند سایر مطالعات علمی با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. تمرکز مطالعه صرفاً بر صنعت فناوری اطلاعات (IT) بوده که به دلیل ماهیت تخصصی و نرخ بالای جابجایی در آن، تعمیم نتایج به سایر صنایع باید با احتیاط صورت گیرد. همچنین مقطعی بودن داده‌ها امکان بررسی تغییرات نگرشی کارکنان در طول دوره‌های طولانی تأخیر را محدود می‌سازد. علاوه بر این، اندازه اثر تعاملی در تحلیل رگرسیونی کوچک و تقسیم نمونه به دو گروه در تحلیل چندگروهی موجب از دست رفتن بخشی از اطلاعات متغیر پیوسته پرداخت مبتنی بر عملکرد و کاهش توان آماری می‌شود؛ بنابراین نبود تعدیل‌گری معنادار را باید با احتیاط تفسیر کرد و نمی‌توان وجود اثرهای تعاملی کوچک را به‌طور کامل رد کرد. همچنین گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه خودگزارشی، احتمال سوگیری روش مشترک را مطرح می‌سازد.

لازم به ذکر است که پژوهش حاضر، علی‌رغم تلاش برای پوشش بخشی از خلأهای موجود در ادبیات پژوهش، نتوانسته است به همه کاستی‌های موجود پاسخ دهد. از این رو، برای پژوهش‌های آتی توجه به نکات زیر پیشنهاد می‌گردد: نخست، با توجه به تمرکز پژوهش حاضر بر تأخیر در پرداخت و پرداخت مبتنی بر عملکرد، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده سایر ابعاد نظام جبران خدمات را نیز وارد مدل‌های تحلیلی خود کنند. جبران خدمات، مفهومی چندبعدی است و شامل مؤلفه‌هایی نظیر مزایای غیرنقدی، امنیت شغلی، فرصت‌های ارتقاء و توسعه شغلی می‌شود. بررسی هم‌زمان این ابعاد می‌تواند به درک جامع‌تری از واکنش کارکنان به سیاست‌های پرداخت منجر شود.

دوم، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، عدالت ادراک شده به‌صورت مستقیم و با تفکیک عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای مورد سنجش قرار گیرد. اگرچه چارچوب نظری پژوهش حاضر بر نقش احتمالی احساس بی‌عدالتی در شکل‌گیری تمایل به ترک شغل تأکید دارد، اما این سازوکار به‌طور مستقیم اندازه‌گیری نشده است. سنجش تجربی این متغیر می‌تواند به غنای تحلیل‌های نظری و تجربی کمک کند.

سوم، با توجه به نقش احتمالی قرارداد روان‌شناختی در تبیین نظری یافته‌ها، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده به بررسی ابعاد مختلف قرارداد روان‌شناختی و نحوه نقض ادراکات آن‌ها بپردازند. این امر می‌تواند به شناسایی دقیق‌تر

سازوکارهای روان‌شناختی مؤثر بر رفتار ترک شغل کمک کند.

چهارم، انجام پژوهش‌های طولی می‌تواند به بررسی پویایی روابط میان تأخیر در پرداخت، نظام‌های پرداخت و تمایل به ترک شغل در گذر زمان کمک کند. چنین رویکردی امکان شناسایی آستانه تحمل کارکنان نسبت به تأخیر در پرداخت را فراهم می‌سازد؛ موضوعی که در پژوهش‌های مقطعی کمتر قابل بررسی است.

در نهایت، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی در بسترهای سازمانی و صنعتی متنوع‌تری انجام شوند. مقایسه میان سازمان‌های دولتی و خصوصی یا میان صنایع مختلف می‌تواند نقش عوامل زمینه‌ای و ساختاری را در این رابطه روشن‌تر سازد و قابلیت تعمیم یافته‌ها را افزایش دهد. همچنین پیشنهاد می‌شود نقش تعدیل‌گر پرداخت مبتنی بر عملکرد با نمونه‌های بزرگ‌تر و با سنجش دقیق‌تر ابعاد این نظام (مانند شفافیت معیارها و ارتباط ادراک‌شده میان عملکرد و پاداش) دوباره آزمون شود.

فهرست منابع

- آغاز، عسل، و غفاری، کامران، (۱۴۰۰). پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان‌های پروژه‌محور: مطالعه‌ای در پژوهشگاه نیرو، علوم مدیریت ایران، ۱۶(۶۳)، ۱۰۳-۱۳۳.
- تحفه، محمد رسول، صادقی، محمد مهدی، ارمی، نیکتا، خانی، امیر، (۱۳۹۸). نقش پرداخت پاداش مبتنی بر عملکرد بر انگیزش کارکنان، کنفرانس بین‌المللی ایده‌های نوین در مدیریت حسابداری، اقتصاد و بانکداری، تهران
- خیران، حسین، بهمنی، مریم، عقیقی، محمد، (۱۴۰۰). بررسی تأثیر راهبردهای جبران خدمات بر رضایت شغلی در بین کارمندان شرکت خصوصی، پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت، ۱۳(۷)، ۱۱۹-۱۳۸.
- دیواندری، علی، نظری، محسن، سیدجوادین، سیدرضا، حاجی کریمی، عباسعلی، رایج، حمزه، (۱۳۹۷). بررسی چگونگی تأثیر جبران خدمات بر عملکرد فردی: بررسی نقش میانجی انگیزش درونی و تعدیل‌کننده خودکامیابی و انتظار دریافت پاداش (مطالعه موردی: بانک ملت)، مدیریت بازرگانی، ۳۷(۱۰)، ۶۷۳-۶۹۴.
- رجبی پاکپاداهی، معصومه، (۱۴۰۰). تأثیر سیستم جبران خدمات و رابطه آن با انگیزش و توانمندی نیروی انسانی، کنفرانس الگوهای نوین مدیریت و کسب و کار، ۴(۴)، ۸۴۳-۸۵۵.
- سیدجوادین، سیدرضا، پورولی، بهروز، ضیایی، محمدصادق، غلامی، مهرداد، (۱۳۹۲). تأثیر جبران خدمات کل بر التزام کارکنان با در نظر داشتن قرارداد روانی. فصلنامه علمی-ترویجی مطالعات منابع انسانی، ۳(۱۰)، ۲۰-۱.
- شکاری هیر، نیلوفر، (۱۴۰۲). مروری بر رابطه جبران خدمات با تعهد سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان، کنفرانس الگوهای نوین مدیریت و کسب و کار، ۶(۶)، ۱۵۶۳-۱۵۷۲.
- عارف، هادی، آقاجانی، رضا، اسلامیان، موسی، (۱۳۹۴). اقتصاد رفتاری و پرداخت مبتنی بر عملکرد، کنفرانس بین‌المللی اقتصاد، حسابداری، مدیریت و علوم اجتماعی
- عسکریان، منصور، و تسلیمی، نسرين، (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین میزان جبران خدمات با تعلق سازمانی کارکنان کارخانه خودروسازی کرمان موتور، کنفرانس بین‌المللی مطالعات بین‌رشته‌ای در مدیریت و مهندسی، ۱(۱)، ۵۰۶۱-۵۰۷۷.
- فیض، داود، کهایری حقیقت، امین، مرادی، محمد، رحیمی، احسان، (۱۳۹۳). تأثیر عدالت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روان‌شناختی بر عملکرد شغلی: تأثیر میانجی رفتار شهروندی سازمانی. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۴(۴)، ۶۷-۸۸.
- کاوسی، سیده الهه، فانی، علی‌اصغر، دانایی‌فرد، حسن، نیری، شهرزاد، (۱۴۰۰). تبیین علل ترک خدمت کارکنان در شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی و ارائه راهکار: بررسی نقش جبران خدمات، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۵۳(۱۴)، ۹۲-۱۱۴.
- منوریان، عباس، اسکندری، هادی، عرفانی، نسرين، (۱۳۹۱). سنجش رابطه سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان: نقش میانجی جهت‌گیری استراتژیک. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۲(۶)، ۲۰-۱.
- موسوی، سید علی، سیدجوادین، سیدرضا، فیاضی، مرجان، (۱۳۹۳). تأثیر انواع راهبردهای جبران خدمات بر رضایت از حقوق و دستمزد، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۷(۶)، ۱۹۳-۲۱۶.
- نظری، محسن، دیواندری، علی، رایج، حمزه، (۱۳۹۴). بررسی تأثیر پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد فردی و گروهی و تفاوت پرداخت بر عملکرد با روش مدل‌سازی خطی سلسله‌مراتبی (Hlm) (مورد مطالعه: بانک ملت)، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۳۷(۱۳)، ۹۴۵-۹۷۲.

References

- Aghaz, A., & Ghaffari, K. (2021). Performance-based pay in project-oriented organizations: A study of the Niroo Research Institute. *Iranian Journal of Management Sciences*, 16(63), 103–133. (In Persian)
- Aref, H., Aghajani, R., & Eslamian, M. (2015). Behavioral economics and performance-based pay. *International Conference on Economics, Accounting, Management, and Social Sciences*. (In Persian)
- Artz, B., & Heywood, J. S. (2025). Does performance pay deter job quits? *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5194038>
- Askariyan, M., & Taslimi, N. (2018). Investigating the relationship between the level of compensation and employees' organizational attachment at Kerman Motor automobile

- manufacturing company. *International Conference on Interdisciplinary Studies in Management and Engineering*, 1(1), 5061–5077. (In Persian)
- Bothma, C. F. C., & Roodt, G. (2013). The validation of the Turnover Intention Scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11, 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507>
- Deckop, J. R., Mangel, R., & Cirka, C. C. (1999). Research notes. Getting more than you pay for: Organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans. *Academy of Management Journal*, 42(4), 420–428. <https://doi.org/10.2307/257012>
- Dessler, G. (2024). *Human resource management* (17th ed.). Pearson.
- Divandari, A., Nazari, M., Seyed Javadin, S. R., Hajikarimi, A. A., & Rayej, H. (2018). Investigating how compensation affects individual performance: The mediating role of intrinsic motivation and the moderating roles of self-efficacy and reward expectancy (Case study: Mellat Bank). *Business Management*, 10(37), 673–694. (In Persian)
- Faiz, D., Kahyari Haghighat, A., Moradi, M., & Rahimi, E. (2014). The impact of organizational justice, perceived organizational support, and psychological empowerment on job performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. *Human Resource Studies Quarterly*, 4(4), 67–88. (In Persian)
- Greenberg, J. (1990a). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561–568. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.5.561>
- Greenberg, J. (1990b). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Gupta, N., & Shaw, J. D. (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.007>
- Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20(1), 129–141. <https://doi.org/10.1080/00207598508246743>
- Jacobs, E. J., & Roodt, G. (2011). The mediating effect of knowledge sharing between organisational culture and turnover intentions of professional nurses. *SA Journal of Information Management*, 13(1). <https://doi.org/10.4102/sajim.v13i1.425>
- Kavousi, S. E., Fani, A. A., Danaeefard, H., & Nayyeri, S. (2021). Explaining the causes of employee turnover in Iranian knowledge-based companies and providing solutions: Examining the role of compensation. *Public Management Research*, 14(53), 92–114. (In Persian)
- Khieran, H., Bahmani, M., & Aghighi, M. (2021). Investigating the effect of compensation strategies on job satisfaction among employees of a private company. *Psychological Research in Management*, 7(13), 119–138. (In Persian)
- Kim, S. E., & Rubianty, D. (2011). Perceived fairness of performance appraisals in the federal government: Does it matter? *Review of Public Personnel Administration*, 31(4), 329–348. <https://doi.org/10.1177/0734371X11428903>
- Liang, C., Lourie, B., Qu, H., & Wang, Y. (2024). Pay ratio disclosure and employee turnover. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4702852>
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 408–419. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Mohapi, P., Nzimakwe, T. I., & Utete, R. (2025). The relationship between pay-for-performance and turnover intention. *SA Journal of Human Resource Management*, 23, a2935. <https://doi.org/10.4102/SAJHRM.v23i0.2935>
- Monavarian, A., Eskandari, H., & Erfani, N. (2012). Examining the relationship between human resource management systems and organizational performance: The mediating role of strategic orientation. *Human Resource Studies Quarterly*, 2(6), 1–20. (In Persian)
- Mousavi, S. A., Seyed Javadin, S. R., & Fayazi, M. (2014). The effect of different compensation strategies on satisfaction with pay and wages. *Human Resource Management Research*, 6(17), 193–216. (In Persian)
- Nazari, M., Divandari, A., & Rayej, H. (2015). Investigating the effect of individual- and group-based performance payments and pay differentials on performance using hierarchical linear

- modeling (HLM) (Case study: Mellat Bank). *Organizational Culture Management*, 13(37), 945–972. (In Persian)
- Obeng, I. K. E. (2017). Delaying payments in the European Union: An empirical dynamic panel data analysis. *Ekonomický Časopis*, 65(10), 952–971. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=685578>
- Park, S., & Sturman, M. C. (2022). When perception is reality, there is more than one reality: The formation and effects of pay-for-performance perceptions. *Personnel Psychology*, 75(3), 529–555. <https://doi.org/10.1111/peps.12466>
- Peng, S., & Lu, J. (2021). When government is late to fulfill its end of the bargain: The relational effects of payment delays on nonprofit organizations. *Public Performance & Management Review*, 44(1), 216–242. <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1798788>
- Rajabi Papkiyadehi, M. (2021). The effect of compensation systems and their relationship with human resource motivation and empowerment. *Conference on New Patterns of Management and Business*, 4(4), 843–855. (In Persian)
- Ren, T., Fang, R., & Yang, Z. (2017). The impact of pay-for-performance perception and pay level satisfaction on employee work attitudes and extra-role behaviors: An investigation of moderating effects. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 8(2), 94–113. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-06-2015-0012>
- Sethunga, S., & Perera, I. (2018). Impact of performance rewards on employee turnover in Sri Lankan IT industry. *Moratuwa Engineering Research Conference (MERCon)*, 114–119. <https://doi.org/10.1109/MERCon.2018.8421961>
- Seyedjavadin, S. R., Pourvali, B., Ziaei, M. S., & Gholami, M. (2013). The impact of total rewards on employee commitment considering the psychological contract. *Human Resource Studies Quarterly*, 3(10), 1–20. (In Persian)
- Shao, L., & Sturman, M. C. (2006). Exploring the effect of culture on how pay-for-performance affects turnover: A multi-level longitudinal study on 24 countries. *Cornell University Library eCommons Repository*.
- Shekarihir, N. (2023). A review of the relationship between compensation and organizational commitment and its effect on employee performance. *Conference on New Patterns of Management and Business*, 6(6), 1563–1572. (In Persian)
- Sturman, M. C., Trevor, C. O., Boudreau, J. W., & Gerhart, B. (2003). Is it worth it to win the talent war? Evaluating the utility of performance-based pay. *Personnel Psychology*, 56(4), 997–1035. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00248.x>
- Thomas, & Nagalingappa. (2012). Effectiveness of pay for performance and fixed pay practices: An assessment of pay satisfaction, commitment and turnover intention. *International Journal of Research in Commerce, IT and Management*.
- Tohfeh, M. R., Sadeghi, M. M., Arami, N., & Khani, A. (2019). The role of performance-based reward payments in employee motivation. *International Conference on New Ideas in Management, Accounting, Economics, and Banking*, Tehran, Iran. (In Persian)
- Zhou, K., Xia, Y., Zhang, G., He, W., & Jiang, K. (2024). Delayed pay and employee turnover: The buffering role of pay-for-performance. *Human Resource Management*, 63(1), 121–139. <https://doi.org/10.1002/hrm.22191>