

# تأثیر پاداش سازمانی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی انگیزش در بیمارستان‌های آموزشی شهر قزوین

رفعت محبی فر<sup>۱</sup>، محمود بخشیان<sup>۲</sup>، سیما رفیعی<sup>۳\*</sup>

• دریافت مقاله: ۹۴/۱۱/۳ • دریافت مقاله اصلاح شده: ۹۵/۶/۲۸ • پذیرش مقاله: ۹۵/۷/۱۹



## چکیده

**مقدمه:** نیروی انسانی از مهم‌ترین منابع تولید و سرمایه اساسی سازمان محسوب می‌شود. راهبرد مدیریت پاداش به تعالی عملکرد این نیروها کمک نموده و نقش مؤثری در جذب و ماندگاری آن‌ها در سازمان‌ها ایفا می‌کند. پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر سیستم پاداش بر عملکرد کارکنان اداری و پشتیبانی با نقش میانجی انگیزش در مراکز آموزشی - درمانی شهر قزوین در سال ۱۳۹۴ انجام گرفت. **روش بررسی:** این مطالعه از نوع توصیفی - تحلیلی بود که به صورت مقطعی در سال ۱۳۹۴ در ۵ بیمارستان عمومی و آموزشی شهر قزوین و در ۳۲۶ نفر از کارکنان بخش‌های اداری، مدیریتی و پشتیبانی این بیمارستان‌ها انجام گردید. پرسشنامه‌های مورد استفاده عبارت بودند از پرسشنامه ویژگی‌های جمعیت‌شناسی کارکنان با ۱۱ سؤال، پاداش سازمانی بر اساس پرسشنامه تحقیق وارونی با ۸ سؤال، انگیزش کارکنان مبتنی بر پرسشنامه دو عاملی هرزبرگ با ۳۷ سؤال و ارزیابی عملکرد کارکنان بر اساس پرسشنامه تحقیق Stephen با ۱۹ سؤال سازماندهی شد. از نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۳ و LISREL نسخه ۸٫۸ برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده گردید. به منظور آزمون فرضیه‌ها از تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری استفاده گردید.

**یافته‌ها:** نتایج مطالعه حاکی از آن بود که پاداش سازمانی (پاداش درونی و بیرونی) بر عامل انگیزش کارکنان بخش‌های اداری، مدیریتی و پشتیبانی اثرگذار می‌باشد. از سویی پاداش سازمانی هم به صورت مستقل و هم با نقش میانجی عامل انگیزش بر عملکرد کارکنان اثر مستقیم و معنادار داشت ( $P \geq 0.05$ ).

**بحث و نتیجه‌گیری:** تلاش در جهت تأمین عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان در سازمان‌ها مخصوصاً مراکز ارائه دهنده مراقبت سلامت که کارکنان با فشار کاری بالاتری رو به رو هستند، نقش مؤثری در بهبود عملکرد آن‌ها دارد.

**واژگان کلیدی:** انگیزش، بیمارستان آموزشی، پاداش سازمانی، عملکرد

**ارجاع:** محبی فر رفعت، بخشیان محمود، رفیعی سیما. تأثیر پاداش سازمانی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی انگیزش در بیمارستان‌های آموزشی شهر قزوین. مجله پژوهش‌های سلامت محور ۱۳۹۵؛ ۲(۳): ۲۲۲-۲۲۳.

۱. دانشیار، گروه مدیریت سلامت، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی قزوین، قزوین، ایران.

۲. کارشناس ارشد، گروه مدیریت سلامت، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی قزوین، قزوین، ایران.

۳. استادیار، گروه مدیریت سلامت، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی قزوین، قزوین، ایران.

\* نویسنده مسئول: قزوین، خیابان بابائی، دانشگاه علوم پزشکی قزوین، دانشکده بهداشت.

Email: sima.rafi@gmail.com

تلفن: ۰۲۸۳۳۳۳۶۰۰۰

## مقدمه

نیروی انسانی از مهم‌ترین منابع تولید و سرمایه اساسی در هر سازمانی محسوب می‌شود (۱). توجه به نیازهای کارکنان و تلاش جهت تأمین آن از سوی مدیران و مسئولین مراکز مخصوصاً مؤسسات ارائه دهنده مراقبت سلامت نقش مؤثری در ایجاد انگیزه شغلی و بهبود عملکرد آن‌ها ایفا می‌کند. از این رو استقرار سیستم پاداشی مؤثر می‌تواند کارکنان را ترغیب به جذب و ماندگاری در محیط کار نموده و رفتارهای منتهی به عملکرد بالا را در آن‌ها برانگیزاند (۲). راهبرد پاداش علاوه بر عنصر مالی که تأمین کننده نیازهای سطوح پایین کارکنان می‌باشد (پاداش بیرونی)، در برگیرنده مؤلفه غیر مالی شامل حس قدردانی و استقلال شغلی است که توان قابل ملاحظه‌ای در تغییر رفتار کارکنان دارا می‌باشد (پاداش درونی). ایجاد پیوند میان ساختار انگیزشی سازمان و عملکرد پرسنل، مسیر ارتقای کیفیت خدمات ارائه شده و در نتیجه بهبود عملکرد را هموار می‌سازد (۳).

به اعتقاد Cordova و Lepper تشویق و ترغیب از مهم‌ترین ارکان روان‌شناسی تربیتی و عامل مؤثر در تحریک انگیزش‌های پیشرفت و تقویت رفتارهای مطلوب افراد است (۴). Hellriegel و همکاران پاداش را ارائه پیامدی خوشایند برای انجام رفتاری مطلوب از فرد به منظور افزایش احتمال تکرار آن می‌داند (۵). Robins نیز در بیان اهمیت پاداش در مباحث مدیریتی بر این موضوع اشاره دارد که یکی از منابع مهم قدرت در دست مدیران، قدرت پاداش است که منظور از آن استفاده از پاداش‌های مختلف درونی و بیرونی به منظور کنترل عملکرد افراد می‌باشد. به عبارتی مدیر می‌تواند از قدرت پاداش به

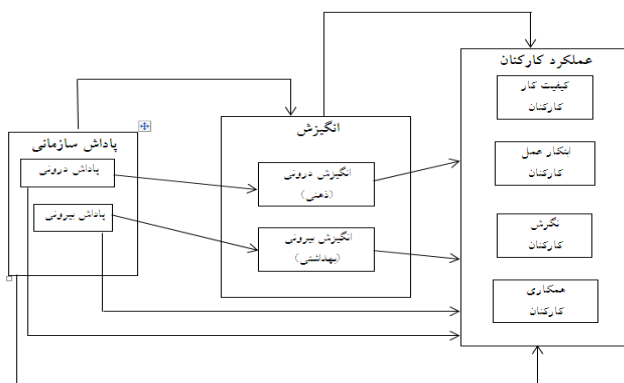
منظور تأثیرگذاری و کنترل رفتار زیردستان استفاده کند (۶). Jimmieson و Greenslade بیان داشتند در واحدهایی که مدیریت به کارکنان با هدف ارائه مراقبت با کیفیت پاداش می‌دهد و از آن‌ها حمایت می‌کند، نیروهای کاری تلاش بیشتری جهت انجام نقش‌های شغلی‌شان صرف خواهند کرد و در نتیجه عملکرد مؤثرتری خواهند داشت (۷).

از سوی دیگر به دلیل اهمیت دو چندان کارکنان در مراکز بهداشتی-درمانی و نتایج حاصل از اجرای طرح تحول نظام سلامت که افزایش بار کاری تحمیل شده به پرسنل سلامت را به دنبال داشته است، لزوم پرداختن مدیران به مسئله ایجاد انگیزش و اهمیت ایجاد نظام مناسب پاداش را گوشزد می‌کند. Herzberg معتقد است که انگیزش تحت تأثیر عوامل محرک درونی و بیرونی قرار دارد. او عوامل درونی را انگیزاننده‌هایی نام برد که از انجام کار ناشی می‌شوند و به عنوان پاداش‌های درونی یا ذهنی رضایت شغلی را در فرد ایجاد می‌کنند. در مقابل عوامل بیرونی را با محیط و زمینه شغلی مرتبط دانست که برای تأمین و حفظ سلامت سازمان ضروری بوده و کارکنان را در سازمان ابقاء می‌کند. این نظریه بر سه متغیر فرد، شغل و محیط کاری (مهم‌ترین عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی سازمان‌ها) توجه داشته و در بررسی عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی کارکنان از کارایی و جامعیت بیشتری برخوردار است (۸). مطالعه حاضر مبتنی بر این نظریه انجام شده و ۴ شاخص کیفیت کار، ابتکار عمل، نگرش و همکاری کارکنان را در ارزیابی عملکرد کارکنان مؤثر دانستند. با توجه به تحقیقات انجام شده می‌توان به ضرورت وجود سیستم پاداش و تشویق مناسب و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان با توجه به

عملکرد کارکنان مراکز آموزشی- درمانی شهر قزوین با در نظر گرفتن نقش میانجی انگیزش مورد بررسی قرار گرفت.

### روش بررسی

مطالعه حاضر از نوع توصیفی-تحلیلی بود که به صورت مقطعی در سال ۱۳۹۴ در ۵ بیمارستان عمومی و آموزشی شهر قزوین انجام گرفت. بر اساس مطالعات انجام شده از سوی Gungr, Waruni و Sajuyigbe و همکاران، روابط متغیرها و چارچوب مفهومی مطالعه مانند شکل ۱ می‌باشد (۹-۱۱). این مدل تأثیر پاداش سازمانی (پاداش بیرونی و پاداش درونی) بر عملکرد کارکنان (کیفیت کار کارکنان، ابتکار عمل کارکنان، نگرش کارکنان و همکاری کارکنان) را با توجه به نقش میانجی انگیزش (انگیزش درونی و بیرونی) در بیمارستان‌های آموزشی شهر قزوین می‌سنجد.



شکل ۱: مدل مفهومی مطالعه

جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان بخش‌های اداری، مالی و پشتیبانی بیمارستان‌های آموزشی شهر قزوین تشکیل داد. به منظور تعیین حجم نمونه در این مطالعه از فرمول کوکران استفاده شد.

نقش واسطه‌ای انگیزش در سازمان پی برد. نتایج پژوهش Waruni با عنوان تأثیر پاداش در عملکرد کارکنان شرکت الکتریکی در سریلانکا نشان داد که رابطه میان پاداش و انگیزش کاری ۰/۸۳۲، پاداش و عملکرد کارکنان ۰/۸۳۳ و انگیزش و عملکرد کارکنان ۰/۷۷۱ بوده است (۱۰). Chen و Hsieh نیز در مطالعه خود با عنوان بررسی گرایش اصلی سیستم پاداش در قرن ۲۱ و مزایای جبران خدمت بیان داشتند که سیستم پاداش مؤثر رفتارهایی را که منجر به عملکرد بالا می‌شود برمی‌انگیزاند و در این خصوص رابطه مثبت و قوی میان عامل پاداش- انگیزش (۰/۸۴) و انگیزش- عملکرد (۰/۸۹) میان کارکنان را تأیید نمودند. نتایج به دست آمده از پژوهشی نشان داد که یکی از چالش‌های مهم سازمان‌ها تحول روش پاداش است که موجب برانگیختن کارکنان برای فعالیت و عملکرد مؤثرتر می‌شود (۲). پیریایی در مطالعه‌ای با عنوان نقش تعدیل کننده انگیزش درونی در رابطه بین انگیزش اجتماعی و عملکرد شغلی در دانشگاه شهید چمران اهواز نشان داد که انگیزش اجتماعی رابطه مثبت و معنی‌داری با عملکرد شغلی دارد و همچنین نتایج حاکی از تأیید نقش تعدیل کننده انگیزش درونی در این رابطه بودند (۱۸).

با توجه به این نکته که نخستین گام در استقرار نظام پاداش مؤثر، شناخت عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان (عوامل درونی و بیرونی) و بررسی میزان تأثیر آن‌ها بر عملکرد کارکنان است، لذا با علم بر مجموعه عوامل شناسایی شده می‌توان سیستم انگیزشی را پیشنهاد نمود که بیشترین نتیجه را بر جذب و ماندگاری پرسنل دارا باشند. به همین منظور در مطالعه حاضر تأثیر سیستم پاداش درونی و بیرونی بر

بود، استفاده شد. پایایی این ابزار در مطالعه بخشی و همکاران ۰/۹۲ به دست آمده است (۱۲، ۸). در نهایت جهت سنجش عملکرد کارکنان نیز از پرسشنامه ارزیابی عملکرد کارکنان Stephen استفاده شد که خدابخشیان، پایایی سؤالات آزمون مربوطه را در حد قابل قبول (۰/۸۸) به دست آورد (۱۳). گویه‌های مربوط به مقیاس پاداش سازمانی و انگیزش کارکنان بر اساس طیف ۵ رتبه‌ای لیکرت (از ۱ «کاملاً مخالف» تا ۵ «کاملاً موافق») و مقیاس عملکرد کارکنان در طیف ۳ رتبه‌ای (از ۱ «نیازمند بهبود» و ۳ «فراتر از حد انتظار») درجه‌بندی شدند. پنج تن از مدرسین دانشگاه با تخصص مدیریت سلامت و مدیریت منابع انسانی، پرسشنامه مربوطه را از نظر روایی محتوا و صوری مورد بررسی قرار دادند و بر اساس پیشنهادات به دست آمده، اصلاحات لازم در سؤالات اعمال گردید.

با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها و با توجه به نوع فرضیات تعیین شده جهت آزمون فرضیات پژوهش از مدلیابی معادلات ساختاری و رگرسیون خطی ساده استفاده شد.

برای بررسی روابط علی میان متغیرها از معادلات ساختاری یا تحلیل چند متغیری با متغیرهای پنهان با به کارگیری نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۳ و LISREL نسخه ۸٫۸ جهت آزمون فرضیه‌ها و تحلیل داده‌ها استفاده شد.

#### یافته‌ها

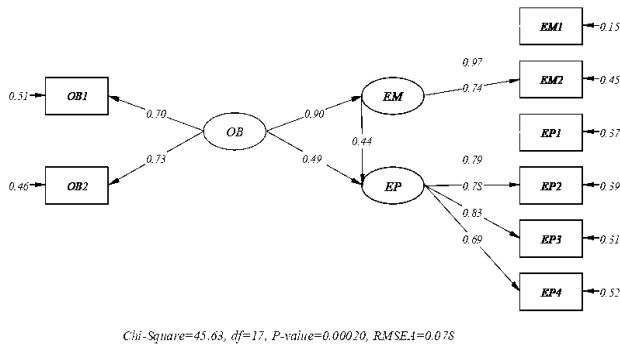
در پژوهش حاضر ۶۰/۴٪ از کارکنان شرکت کننده در مطالعه را زنان و ۳۹/۶٪ را مردان تشکیل دادند که اغلب در گروه سنی بالای ۳۵ سال قرار داشتند (۵۶/۴٪) و از نظر تحصیلات، دارای مدرک دیپلم و

$$n = \frac{z^2 pq}{d^2} \div [1 + 1/n (z^2 pq - 1)]$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5 \cdot 0.5)}{(0.05)^2} \div \left[ 1 + \frac{1}{919} \left[ \frac{(1.96)^2 (0.5 \cdot 0.5)}{(0.05)^2} - 1 \right] \right] = 272$$

با توجه به نتایج روش تعیین حجم نمونه و در نظر گرفتن ۲۰ درصد ریزش در تکمیل پرسشنامه‌ها در بخش اداری، مالی و پشتیبانی، حجم نمونه ۳۲۶ نفر در نظر گرفته شد که برای ورود نمونه‌ها در مطالعه از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده گردید. اطلاعات مورد نیاز پژوهش از طریق پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۷۵ سؤال جمع‌آوری شد که سؤالات آن در چهار بخش مشخصات جمعیت‌شناسی کارکنان با ۱۱ سؤال، پاداش سازمانی بر اساس پرسشنامه تحقیق Waruni با ۸ سؤال، انگیزش کارکنان مبتنی بر پرسشنامه دو عاملی Herzberg با ۳۷ سؤال و ارزیابی عملکرد کارکنان بر اساس پرسشنامه تحقیق Stephen با ۱۹ سؤال سازمان‌دهی شد. آلفای کرونباخ محاسبه شده در مطالعه Waruni (۰/۸۸)، پایایی این پرسشنامه را تأیید کرد (۸، ۱۰). همچنین به منظور ارزیابی عامل انگیزش در کارکنان از پرسشنامه انگیزش شغلی Herzberg شامل ۳۷ گویه و مبتنی بر نظریه دو عاملی Herzberg (عوامل انگیزش درونی و بهداشتی) که توسط بخشی و همکاران به منظور ایجاد انگیزش شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان تهیه و تنظیم گردیده

مدل) متعلق به رابطه میان دو متغیر پاداش سازمانی و انگیزش بیرونی کارکنان بود.



Chi-Square=45.63, df=17, P-value=0.00020, RMSEA=0.078

نمودار ۱: معنی‌داری روابط متغیرهای پاداش سازمانی، انگیزش و عملکرد کارکنان در مدل معادلات ساختاری

با توجه به جدول ۲ و معنی‌داری آزمون انجام شده، متغیر پاداش درونی بر انگیزش درونی تأثیر گذار بود. ضریب تعدیل شده برابر با ۰/۳۹۸ مؤید آن بود که متغیر پاداش درونی تا ۳۹/۸٪ از تغییرات انگیزش درونی را تبیین می‌کرد. میزان اثرگذاری متغیر پاداش درونی بر انگیزش درونی با توجه به ضریب بتای استاندارد برآورد شده (۰/۶۳۳) نیز نشان داد که به ازای یک واحد افزایش در پاداش درونی، انگیزش درونی هم جهت با آن و به اندازه ۰/۶۳۳ واحد افزایش می‌یافت. بنابراین ارتباط بین پاداش درونی بر انگیزش کارکنان مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۲: بررسی ارتباط بین پاداش درونی و انگیزش درونی با استفاده از مدل رگرسیون

متغیرها	ضرایب غیر استاندارد (B)	انحراف استاندارد	ضرایب استاندارد $\beta$	آماره t	P-Value	مقایسه با ۰/۰۵	نتیجه در مدل
مقدار ثابت	۱/۵۵	۰/۰۸	-	۱۹/۳۸	۰/۰۰	< ۰/۰۵	---
پاداش درونی	۰/۴	۰/۰۳	۰/۶۳	۱۳/۵	۰/۰۰	< ۰/۰۵	تأثیرگذار بود
ضریب تعیین تعدیل شده	۰/۳۹						۳۹/۸ درصد از تغییرات متغیر انگیزش درونی توسط پاداش درونی بیان شد.
سطح معنی‌داری فیشر	۰/۰۰						معناداری پذیرفته شد.

انگیزش درونی بر عملکرد کارکنان اثرگذار بود.

زیر دیپلم (۷/۶۴٪) و با سابقه کاری بالای ۱۵ سال (۸/۵۳٪) بودند.

نتایج حاصل از بررسی برازش مدل در نرم‌افزار LISREL در جدول ۱ و ضرایب تخمین استاندارد مدل ساختاری در نمودار ۱ آمده است. همان طور که اطلاعات جدول نشان می‌دهد، تمامی مقادیر برازش شده در محدوده تعریف شده بودند که روایی مدل را تأیید نمود.

جدول ۱: شاخص‌های برازش مدل ساختاری

شاخص برازش	مقدار مطلوب	نتیجه
$\chi^2/df$	< ۳/۰۰	۲/۶۸
GFI <sup>1</sup>	> ۰/۹۰	۰/۹۶
RMSEA <sup>2</sup>	< ۰/۰۸	۰/۰۷۸
RMR <sup>3</sup>	< ۰/۰۵	۰/۰۱۸
NFI <sup>4</sup>	> ۰/۹۰	۰/۹۶
NNFI <sup>5</sup>	> ۰/۹۰	۰/۹۶
CFI <sup>6</sup>	> ۰/۹۰	۰/۹۸

<sup>1</sup>Goodness of fit index

<sup>2</sup>Root mean square error of approximation

<sup>3</sup>Root mean square residual

<sup>4</sup>Normed fit index

<sup>5</sup>Non-normed fit index

<sup>6</sup>Comparative fit index

همان طور که از نمودار ۱ مشخص است، رابطه معناداری میان متغیرهای پاداش سازمانی با انگیزش کارکنان دیده می‌شود که ضرایب به تفکیک ارتباط میان هر دو متغیر نشان داده شده است. همچنین میان انگیزش کارکنان با عملکرد شغلی آنان نیز این ارتباط تأیید شد. از این بین بیشترین CFI (شاخص برازش

با توجه به جدول ۳، نتایج نشان داد که متغیر

افزایش در انگیزش درونی، عملکرد کارکنان هم جهت با آن و به اندازه ۰/۳۹۸ واحد افزایش می‌یافت. بنابراین تأثیر انگیزش درونی بر عملکرد کارکنان نیز مورد تأیید قرار گرفت.

ضریب تعدیل شده برابر با ۰/۱۵۵ نشان داد متغیر انگیزش درونی ۱۵/۵٪ از تغییرات عملکرد کارکنان را تبیین می‌کرد. ضریب بتای استاندارد برآورد شده برابر با ۰/۳۹۸ نشان دهنده آن بود که به ازای یک واحد

جدول ۳: بررسی ارتباط بین انگیزش درونی و عملکرد کارکنان با استفاده از مدل رگرسیون

متغیرها	ضرایب غیر استاندارد (B)	انحراف استاندارد	ضرایب استاندارد $\beta$	آماره t	P-Value	مقایسه با ۰/۰۵	نتیجه در مدل
مقدار ثابت	۱/۲	۰/۰۹۷	--	۱۲/۳۹	۰/۰۰	<۰/۰۵	-
انگیزش درونی	۰/۲۶	۰/۰۳۷	۰/۳۹	۷/۱۷	۰/۰۰	<۰/۰۵	تأثیر گذار بود
ضریب تعیین تعدیل شده	۰/۱۵						۱۵/۵ درصد از تغییرات متغیر عملکرد کارکنان توسط انگیزش درونی بیان شد.
سطح معنی داری فیشر	۰/۰۰						معناداری پذیرفته شد.

که به ازای یک واحد افزایش در پاداش بیرونی، انگیزش بیرونی هم جهت با آن و به اندازه ۰/۴ واحد افزایش می‌یافت. بنابراین تأثیر پاداش بیرونی بر انگیزش بیرونی کارکنان مورد تأیید قرار گرفت.

با توجه به جدول ۴ نتایج نشان داد که متغیر پاداش بیرونی بر انگیزش بیرونی اثرگذار بود. ضریب تعدیل برابر با ۰/۱۵۷ نشان داد متغیر پاداش بیرونی ۱۵/۷٪ از تغییرات انگیزش بیرونی را تبیین می‌کرد. ضریب بتای استاندارد برآورد شده برابر ۰/۴ نیز مؤید آن بود

جدول ۴: بررسی ارتباط بین پاداش بیرونی و انگیزش بیرونی با استفاده از مدل رگرسیون

متغیر	ضرایب غیر استاندارد (B)	انحراف استاندارد	ضرایب استاندارد $\beta$	آماره t	P-Value	مقایسه با ۰/۰۵	نتیجه مدل
مقدار ثابت	۱/۴	۰/۱۴	--	۱۰/۱	۰/۰۰	<۰/۰۵	-
پاداش بیرونی	۰/۴۱	۰/۰۵۸	۰/۴	۷/۲	۰/۰۰	<۰/۰۵	تأثیر گذار بود
ضریب تعیین تعدیل شده	۰/۱۵						۱۵/۷ درصد از تغییرات متغیر انگیزش بیرونی توسط پاداش بیرونی بیان شد.
سطح معنی داری فیشر	۰/۰۰						معناداری پذیرفته شد.

بود که به ازای یک واحد افزایش در انگیزش بیرونی، عملکرد کارکنان هم جهت با آن و به اندازه ۰/۲۸ واحد افزایش می‌یابد. بنابراین تأثیر انگیزش بیرونی بر عملکرد کارکنان مورد تأیید قرار گرفت.

با توجه به جدول ۵، یافته‌ها اثرگذاری متغیر انگیزش بیرونی بر عملکرد کارکنان را تأیید نمود. ضریب تعدیل برابر با ۰/۰۷۶ نشان داد متغیر انگیزش بیرونی ۷/۶٪ از تغییرات عملکرد را تبیین می‌کرد. ضریب بتای استاندارد برآورد شده برابر ۰/۲۸ نیز مؤید آن

جدول ۵: بررسی ارتباط بین انگیزش بیرونی و عملکرد کارکنان با استفاده از مدل رگرسیون

متغیرها	ضرایب غیر استاندارد (B)	انحراف استاندارد	ضرایب استاندارد $\beta$	آماره t	P-Value	مقایسه با ۰/۰۵	نتیجه در مدل
مقدار ثابت	۱/۵۵۰	۰/۷۲	-	۲۱/۵۴۵	۰/۰۰۰	<۰/۰۵	-
انگیزش بیرونی	۰/۱۳۵	۰/۲۸	۰/۲۸	۴/۸۵۶	۰/۰۰۰	<۰/۰۵	تأثیر گذار بود
ضریب تعیین تعدیل شده	۰/۷۶						۷/۶ درصد از تغییرات متغیر عملکرد کارکنان توسط انگیزش بیرونی بیان شد.
سطح معنی داری فیشر	۰/۰۰۰						معناداری پذیرفته شد.

از آنجایی که پاداش بیرونی بر انگیزش بیرونی اثرگذار بود و به همین ترتیب انگیزش بیرونی بر عملکرد کارکنان نیز تأثیرگذار بود، می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که پاداش بیرونی از طریق انگیزش بیرونی نیز بر عملکرد کارکنان اثرگذار می‌باشد و فرضیه آخر پژوهش مبنی بر تأثیرگذاری پاداش بیرونی بر عملکرد کارکنان از طریق انگیزش بیرونی پذیرفته شد ( $P < 0/05$ ).

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های به دست آمده از مطالعه حاضر، ارتباط میان سه عامل مورد بررسی شامل پاداش سازمانی، انگیزش و عملکرد کارکنان را تأیید نمود و نشان داد که به طور کلی پاداش سازمانی از طریق انگیزش بر عملکرد کارکنان نقش دارد. این بدان معنا است که مدیران با پرداختن به بحث پاداش در سازمان و تعیین عواملی که بیشترین تأثیر را بر انگیزش و عملکرد کارکنان دارند، می‌توانند در نهایت آثار مثبتی بر عملکرد کارکنان داشته باشند. مطالعه‌ای که با هدف مشابه از سوی Waruni انجام شد به یافته‌های مشابه با مطالعه حاضر دست یافت. در این مطالعه رابطه مثبت میان پاداش بیرونی، درونی و عملکرد کارکنان به اثبات رسید. نتایج به دست آمده بیان داشت که اعطای پاداش‌های درونی (مانند فراهم کردن فرصت پیشرفت و کسب موفقیت برای کارکنان) و بیرونی (همچون شرایط کاری، حقوق و دستمزد مناسب) در کارکنان حس انگیزش را تقویت نموده و در نتیجه سطوح عملکردی بالاتری را در آنان به دنبال می‌آورد (۱۰). Sajuyigbe و همکاران نیز در مطالعه خود نقش عامل پاداش سازمانی را مؤثر گزارش نمودند و به لزوم توجه ویژه مدیران به این امر در سیستم‌های

کارکنان حاصل خواهد آمد (۱۴). از سوی دیگر یافته‌های به دست آمده از تحقیق حاضر با برخی مطالعات اختلافاتی را نشان داد. نتایج به دست آمده از این مطالعه که در بخش‌های اداری، مالی و پشتیبانی انجام شده است نشان داد که انگیزش درونی بر عملکرد کارکنان اثر مثبت و مستقیمی به اندازه (۰/۳۹۸) و انگیزش بیرونی بر عملکرد کارکنان اثر مثبت و مستقیمی به اندازه (۰/۲۸۲) داشته است. این نتایج که بیانگر تأثیر عوامل انگیزشی درونی و بیرونی بر عملکرد کارکنان کلیه رده‌های شغلی در بخش‌های اداری، مالی و پشتیبانی می‌باشد با نتایج مطالعه قربانی تا حدودی تفاوت داشت. پژوهش قربانی تنها تأثیر معناداری متغیرهای انگیزش بیرونی بر عملکرد کارکنان رده پایین و میانی را تأیید نمود در حالی که نقش آن در عملکرد کارکنان رده بالا را مورد تأیید قرار نداده است (۱۵).

اما به طور کلی مطالعه حاضر که وجود تأثیر سیستم پاداش سازمانی از طریق انگیزش بر عملکرد کارکنان را تصریح کرده است با اغلب یافته‌های به دست آمده از سایر مطالعات همچون Greenslade و Lawler، Heneman، Jimmieson، مختاری و

استفاده حداکثری آنان از استعداد و توانایی‌های خود و در نتیجه بروز رفتارهای منجر به عملکرد بالا بیان داشتند (۱۷). پیریایی نیز در تحقیق خود نقش تعدیل‌کنندگی انگیزش درونی را در رابطه میان پاداش و عملکرد تأیید نمود و نتایج حاصل از مطالعه حاضر را مورد تأیید قرار داد (۱۸).

### پیشنهادها

یافته‌های این مطالعه و سایر پژوهش‌های انجام شده در این راستا، اهمیت و نقش پاداش سازمانی را با توجه به هر دو بعد درونی و بیرونی بر بهبود عملکرد کارکنان نشان می‌دهد، به طوری که وجود سیستم پاداش مناسب بر عملکرد کارکنان تأثیر داشته و با ایجاد انگیزه در آن‌ها سبب تقویت رفتارهای شغلی مؤثر و کارآمد می‌گردد. از این رو انجام چنین مطالعاتی می‌تواند به مسئولین و مدیران مراکز آموزشی - درمانی شهر قزوین کمک کند تا با طراحی سیستم پاداشی مؤثر تأثیر مثبت بر بهبود عملکرد کارکنان شاغل در بخش‌های مختلف بگذارند.

### سپاسگزاری

این مقاله حاصل پایان‌نامه مقطع ارشد دانشجوی مدیریت خدمات بهداشتی - درمانی با عنوان «تأثیر پاداش سازمانی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی انگیزش در مراکز آموزشی درمانی شهر قزوین» بود که در سال ۱۳۹۴ به انجام رسید. بدین وسیله از کلیه افراد و سازمان‌هایی که در تدوین مقاله و گردآوری مطالب همکاری نموده‌اند، تشکر به عمل می‌آید.

یزدانی همخوانی داشته است (۱۷، ۱۶، ۷، ۳). در تمامی این مطالعات که با هدف مشابه انجام گرفته‌اند اهمیت پاداش به عنوان یکی از منابع مهم قدرت در دست مدیران، تأیید شده است که از طریق آن می‌توان کنترل عملکرد کارکنان را در دست گرفت. به عبارتی مدیر می‌تواند از قدرت پاداش به منظور تأثیرگذاری و کنترل رفتار زیردستان استفاده کند. به عبارتی در واحدهایی که مدیریت به کارکنان با هدف ارائه مراقبت با کیفیت پاداش می‌دهد و از آن‌ها حمایت می‌کند، نیروهای کاری تلاش بیشتری جهت انجام نقش‌های شغلی‌شان صرف خواهند کرد و در نتیجه عملکرد مؤثرتری خواهند داشت زیرا که سیستم پاداش مؤثر سبب بروز رفتارهایی در افراد می‌شود که عملکرد بالا را در آنان برمی‌انگیزاند. Jimmieson و Greenslade اظهار داشتند در واحدهایی که مدیریت به کارکنان با هدف ارائه مراقبت با کیفیت پاداش می‌دهد و از آن‌ها حمایت می‌کند، نیروهای کاری تلاش بیشتری جهت انجام نقش‌های شغلی‌شان صرف می‌کنند و در نتیجه عملکرد مؤثرتری خواهند داشت (۷). Lawler نیز نشان داد که در سازمان‌ها نظام پاداش برای عملکرد کارکنان سبب ترغیب آنان در دستیابی به اهداف سازمانی می‌شود و ایجاد سیستم‌های ارزشیابی عملکرد متناسب با این امر می‌تواند ایجاد رابطه مؤثر میان سیستم پاداش سازمانی و مدیریت عملکرد را تقویت کند (۳). به طور مشابه مختاری و یزدانی وجود سیستم پاداش مؤثر را موجب جذب و نگهداشت منابع انسانی با ارزش سازمان دانستند و آن را عاملی برای تقویت تعهد سازمانی کارکنان و

### References

1. Karami M, Goodarzi A. Reward Management. Tadbir. 2003; 14(138): 47-9. Persian.

2. Chen HM, Hsieh YH. Key trends of the total reward system in the 21st Century. Compensation



- Benefits Review 2006; 38(6):64-70.
3. Lawler EJ. Reward practices and performance management system effectiveness. *Organizational Dynamics*. 2005; 32(4): 396-404 .
  4. Lepper MR, Cordova D. A desire to be taught: Instructional consequences of intrinsic motivation. *Motivation and Emotion*. 1992; 16(3): 187-208.
  5. Hellriegel D, Slocum JW, Woodman RW. *Organizational behavior*. NewYork: West Publishing Company; 1995.
  6. Robins SP. *Organizational Behavior Concepts Controversies Applications*. 7th ed. USA: Prentice Hall; 1996.
  7. Greenslade JH, Jimmieson NL. Organizational factors impacting on patient satisfaction: a cross sectional examination of service climate and linkages to nurses' effort and performance. *Int J Nurs Stud*. 2011;48(10):1188-98.
  8. Herzberg F. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*. 1987; 65(5): 109-20.
  9. Gungr P. The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2011; 24: 1510-20.
  10. Waruni A. Impact of Rewards on Employee Performance: With Special Reference to Electric Companies. *Proceedings of the 3rd International Conference on Management and Economics*; 2014 Feb 26-27; Sri Lanka: University of Ruhuna; 2014. p. 311-8.
  11. Sajuyigbe AS, Olaoye Bosede B, Adeyemi O. Impact of reward on employees' performance in selected manufacturing companies in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *International Journal of Arts and Commerce*. 2013; 2 (2): 25-8.
  12. Bakhshi H, Norouzi D, Hosseini Z. Effective factors on job motivation in academic members of rafsanjan medical university Iranian Journal of Medical Education 2004; 4(12): 33-41. Persian
  13. Khodabakhshian M. Assessing the relationship between employees' happiness and their performance in Ansar bank. [dissertation] Shahrood: Islamic Azad University, Shahrood; 2013.
  14. Rafiei S, Mohebbifar R, Hashemi F, Ezzatabadi MR, Farzianpour F. Approaches in health human resource planning: A roadmap for improvement. *Electron Physician*. 2016; 8(9):2911-17 .
  15. Ghorbani R. Needs and internal/external motivation factors (a case study of IAU, Abhar brach employees). *Journal of Behavioral Sciences* 2010; 2(4): 91-118.
  16. Heneman RL. A guide to successfully planning and implementing a total rewards system, SHRM Foundation, 2007. [cited 2016 Jan 2]. Available from: <http://www.shrm.org/foundation>.
  17. Mokhtari M, Yazdani F. Analyzing the effect of motivation on employees' performance. 1st National Conference on Business Management; 2014 Jan 23; Hamedan: Bu- Ali Sina University; 2014.
  18. Piryaiei S. The moderating role of intrinsic motivation on association between social encouragement and job performance [dissertation]. Ahvaz: Ahvaz Shahid Chamran University of Ahvaz, 2012.

# The Impact of Organizational Reward on Employee Performance with Mediating Role of Motivation in Teaching Hospitals of Qazvin

Mohebbifar Rafat<sup>1</sup>, Bakhshian Mahmood<sup>2</sup>, Rafiei Sima<sup>3\*</sup>

• Received: 23. 01. 2015

• Revised: 18. 04. 2016

• Accepted: 10. 10. 2016



## Abstract

**Introduction:** Human resources are the main sources of production and basic capital in every organization. Reward management is one of the effective approaches used by the organizations to attract and retain employees in their work place. The aim of this study was to investigate the effect of organizational reward system on performance of administrative and support employee through increasing their motivation in teaching hospitals of Qazvin, 2015.

**Methods:** This cross-sectional descriptive-analytical study was conducted on 326 employees selected from three departments (administrative, support, and management) of 5 teaching hospitals of Qazvin in 2015. The questionnaires used in this study include demographic questionnaire (11 questions related to demographic characteristics), Waruni research questionnaire (8 questions related to organizational reward), Herzberg's two-factor questionnaire (37 questions related to employee motivation), and Stephen's research-based questionnaire (19 questions related to employee performance). Data were analyzed using SPSS 23 and LISREL 8.8. To test the study hypothesis, confirmatory factor analysis (CFA) and structural equation modelling (SEM) were applied.

**Results:** Findings revealed that organizational reward (both extrinsic and intrinsic) had an influential effect on the employee motivation. Furthermore, either directly or with mediating role of motivation, organizational reward had a direct significant effect on employee performance ( $P \geq 0.05$ ).

**Conclusion:** Identification and increasing motivating factors in employees, especially those who are under more work pressure, can significantly improve their performance.

**Keywords:** Motivation, Teaching Hospital, Organizational Reward, Performance

• **Citation:** Mohebbifar R, Bakhshian M, Rafiei S. The Impact of Organizational Reward on Employee Performance with Mediating Role of Motivation in Teaching Hospitals of Qazvin. Journal of Health Based Research 2016; 2(3): 223-232.

1. Associate Professor, Department of Health Management, School of Public Health, Qazvin University of Medical Sciences, Qazvin, Iran.

2. MSc, Department of Health Management, School of Public Health, Qazvin University of Medical Sciences, Qazvin, Iran

3. Assistant professor, Department of Health Management, School of Health, Qazvin University of Medical Sciences, Qazvin, Iran.

\***Correspondence:** School of Public Health, Qazvin University of Medical Education Babaei Street, Qazvin

**Tel:** 02833336000

**Email:** sima.rafie@gmail.com