

# The Correlation of Organizational Motivation and Rewards with Medical Personnel Performance of Qazvin University of Medical Sciences

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

<sup>1</sup> Associate Professor, Department of Health Management, School of Health, Qazvin University of Medical Sciences, Qazvin, Iran

<sup>2</sup> MSc, Department of Health Management, School of Health, Qazvin University of Medical Sciences, Qazvin, Iran

<sup>3</sup> Assistant Professor, Department of Health Management, School of Health, Qazvin University of Medical Sciences, Qazvin, Iran

\* **Corresponding author:** Mahmood Khoda Bakhshian, MSc, Department of Health Management, School of Health, Qazvin University of Medical Sciences, Qazvin, Iran. E-mail: sima.rafie@qums.ac.ir

**Received:** 15 Mar 2016

**Accepted:** 27 Nov 2016

## Abstract

**Introduction:** Establishing an effective reward system plays an important role in workforce recruitment and retention in medical organizations. This study aimed to determine the correlation of organizational motivation and rewards with medical personnel performance in Qazvin University of Medical Sciences (QUMS) in 2015.

**Methods:** This was a descriptive- correlational study conducted among medical personnel of hospitals of QUMS in 2015. A total of 375 medical personnel were selected by convenience sampling method to participate in the research. Data collection instrument was consisted of three questionnaires including “Extrinsic and Intrinsic Motivation Questionnaire”, “Herzberg Job Motivation Questionnaire” and “Performance Evaluation Questionnaire”, whose reliabilities were confirmed through Cronbach's alpha. Data analysis was performed using SPSS 22 and LISREL 8.8.

**Results:** The organizational rewards (both extrinsic and intrinsic) had correlation with organizational motivation ( $t = 16.24, P \leq 0.05$ ;  $t = 14.73, P \leq 0.05$ ). Furthermore, both internal and external motivations had a significant correlation with personnel performance ( $t = 6.14, P \leq 0.05$ ;  $t = 4.85, P \leq 0.05$ ).

**Conclusions:** An increase in rewarding level would lead to a significant improvement in personnel motivation and consequently developing the performance. Therefore, identifying the motivational reward factors could enhance hospital managers' awareness in order to apply strategies and ultimately increase personnel's quality of performance.

**Keywords:** Motivation, Workforce, Hospital, Organizational reward, Performance

# همبستگی پاداش سازمانی و انگیزش با عملکرد کارکنان درمانی بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی قزوین

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

<sup>۱</sup> دانشیار، گروه مدیریت سلامت، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی قزوین، قزوین، ایران  
<sup>۲</sup> کارشناس ارشد، گروه مدیریت سلامت، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی قزوین، قزوین، ایران  
<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت سلامت، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی قزوین، قزوین، ایران  
 \* نویسنده مسئول: محمود بخشیان، کارشناس ارشد، گروه مدیریت سلامت، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی قزوین، قزوین، ایران.  
 ایمیل: sima.rafi@qums.ac.ir

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۰۹/۰۷

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۱۲/۲۵

## چکیده

**مقدمه:** یکی از راهبردهای اساسی در تعالی عملکرد کارکنان برقراری نظام پاداش مؤثر است که نقش بسزایی در جذب و ماندگاری این نیروها در سازمان ایفا می‌کند. پژوهش حاضر با هدف تعیین همبستگی پاداش سازمانی و انگیزش با عملکرد کارکنان درمانی بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی قزوین در سال ۱۳۹۴ انجام گرفت.

**روش کار:** مطالعه از نوع توصیفی-همبستگی بوده که در سال ۱۳۹۴ در مراکز آموزشی درمانی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی قزوین انجام شده است. نمونه پژوهش به روش دردسترس انتخاب و شامل ۳۷۵ نفر از کارکنان بخش‌های درمانی بیمارستان‌های مربوطه بود. ابزار جمع‌آوری داده در پژوهش، مشتمل بر "پرسشنامه انگیزش درونی و بیرونی سازمان" (Extrinsic and Intrinsic Motivation Questionnaire)، "پرسشنامه انگیزش شغلی هرزبرگ" (Herzberg Job Motivation Questionnaire) و "پرسشنامه ارزشیابی عملکرد" (Performance Evaluation Questionnaire) بود که پایایی آن‌ها به روش محاسبه آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده نیز از طریق نرم‌افزارهای اس پی اس نسخه ۲۳ و لیزرل ۸/۸ انجام شد.

**یافته‌ها:** پاداش سازمانی (پاداش درونی و بیرونی) با انگیزش کارکنان همبستگی آماری معنادار دارد ( $t = 16/24$ ،  $P < 0/05$  و  $t = 14/73$ ،  $P < 0/05$ ). همچنین انگیزش (از هر دو بعد درونی و بیرونی) با عملکرد کارکنان همبستگی مستقیم و معنادار دارد ( $t = 6/14$ ،  $P < 0/05$  و  $t = 4/85$ ،  $P < 0/05$ ).

**نتیجه گیری:** افزایش سطح پاداش‌های سازمانی منجر به بهبود انگیزش کارکنان و در نتیجه ارتقای سطح عملکرد آنان می‌شود. لذا مدیران و مسئولین بیمارستان‌ها می‌توانند با شناسایی و بکارگیری پاداش‌های مناسب و انگیزاننده، نقش مؤثری در بهبود عملکرد کارکنان ایفا نمایند.

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

تمامی حقوق نشر برای انجمن علمی پرستاری ایران محفوظ است.

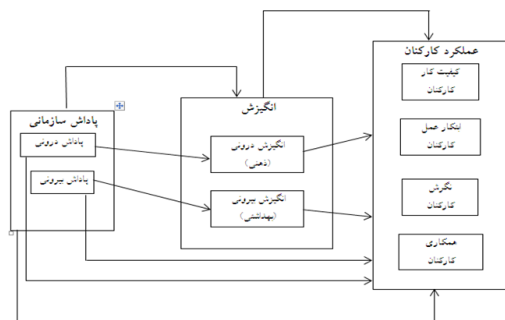
## مقدمه

بهبود عملکرد آن‌ها ایفا می‌کند. نظام پاداش سبب جذب و نگهداری منابع انسانی شده، تعهد سازمانی را افزایش می‌دهد و کارکنان را جهت استفاده از استعدادها و توانایی‌هایشان ترغیب نموده و رفتارهایی که منجر به بهبود عملکرد می‌شود را بر می‌انگیزاند (۳). پاداش ابزاری پویا است که نه تنها فرصتی برای تأمین نیازهای انگیزشی فراهم می‌کند، بلکه میزان انگیزش را نیز افزایش داده و به بهبود عملکرد کارکنان می‌انجامد (۴، ۵). هیچ سازمانی نمی‌تواند ارزش نظام پاداش و تشویق را نادیده بگیرد. پاداش اثربخش، به رضایت و بهره‌وری کارکنان به ویژه

منابع انسانی از اجزای حیاتی برای هر نوع سازمان بالادست بیمارستان‌ها و مراکز بهداشتی و درمانی محسوب می‌شود (۱). عوامل بسیاری وجود دارند که با عملکرد شغلی کارکنان در محیط‌های شغلی رابطه دارد. برخی از مهم‌ترین آن‌ها شامل شرایط کاری و نوع ارتباطات حاکم بر سازمان، وجود فرصت‌های آموزشی، امنیت شغلی و سیاست‌های انگیزشی توأم با پاداش می‌باشد (۲). توجه به نیازهای کارکنان و تلاش جهت تأمین آن از سوی مدیران و مسئولین مراکز بالادست مؤسسات ارائه دهنده مراقبت سلامت نقش مؤثری در ایجاد انگیزش شغلی و

$$n = \frac{Z^2 pq}{d^2} \left[ 1 + \frac{1}{N} \left( \frac{Z^2 pq}{d^2} - 1 \right) \right]$$

$$312n = \frac{(1.96)^2 (0.5 \cdot 0.5)}{(0.05)^2} \left[ 1 + \frac{1}{1639} \left( \frac{(1.96)^2 (0.5 \cdot 0.5)}{(0.05)^2} - 1 \right) \right] =$$



تصویر ۱: الگوی مفهومی مطالعه

با توجه به نتایج دو روش تعیین تعداد نمونه و در نظر گرفتن ۲۰ درصد ریزش در تکمیل پرسشنامه‌ها تعداد نمونه ۳۷۵ نفر در نظر گرفته شد که به روش نمونه‌گیری در دسترس وارد مطالعه شدند. ابزار جمع‌آوری داده در پژوهش، مشتمل بر "پرسشنامه انگیزش درونی و بیرونی" (Extrinsic and Intrinsic Motivation Questionnaire)، "پرسشنامه انگیزش شغلی هرزبرگ" (Herzberg Job Motivation Questionnaire) و "پرسشنامه ارزشیابی عملکرد" (Performance Evaluation Questionnaire) که مجموعاً ۷۵ سؤال را شامل می‌شد (۱۷، ۱۹، ۲۰). "پرسشنامه انگیزش درونی و بیرونی" دارای ۸ عبارت با لیکرت ۵ درجه‌ای (کاملاً مخالف = ۱ تا کاملاً موافق = ۵) می‌باشد که توسط Waruni طراحی شد (۱۷). با توجه به تعداد سؤالات موجود در این پرسشنامه، حداقل و حداکثر نمره‌ای که می‌تواند از آن حاصل آید بین ۴۰-۸ می‌باشد. نتایج مطالعه اسدی و علی‌پور رویایی صوری و پایایی ابزار (آلفای کرونباخ = ۰/۸۰) را تأیید نمود (۲۱). پرسشنامه دوم "انگیزش شغلی هرزبرگ" مشتمل بر ۳۷ عبارت بر اساس طیف ۵ رتبه‌ای لیکرت (از ۱ "کاملاً مخالف" تا ۵ "کاملاً موافق") با حداقل ۳۷ و حداکثر ۱۸۵ نمره بود. این پرسشنامه در مطالعات داخلی بخشی و همکاران (۲۲) و انصاری و همکاران (۲۳) رویایی صوری و پایایی آن به روش آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. در نهایت نیز به منظور سنجش عملکرد شغلی کارکنان از "پرسشنامه ارزشیابی عملکرد" استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۱۹ سؤال در سه خرده مقیاس عملکرد تکلیفی، رفتار مدنی معطوف به فرد و رفتار مدنی معطوف به سازمان در طیف ۳ رتبه‌ای (از ۱ "نیازمند بهبود" و ۳ "فراتر از حد انتظار") است. (Williams & Anderson) ضرایب پایایی این ابزار را با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۸ گزارش کردند (۲۰). در مجموع ۱۱ سؤال نیز در ارتباط با جمع‌آوری داده‌های مرتبط با مشخصات جمعیت‌شناختی کارکنان مطرح شد که در ابتدای سؤالات پرسشنامه جای گرفت. پس به منظور بررسی رویایی صوری و محتوای ابزار، از نظرات ۵ تن از مدرسین حوزه مدیریت سلامت و علوم رفتاری

کارکنانی که مولد عملکرد و نتایج مطلوب هستند منتهی می‌شود (۶). اگر ساختار نظام انگیزشی با عملکرد سازمان پیوند بخورد، کارکنان انگیزه بیشتری خواهند داشت تا بالاترین سطح عملکرد را از خود نشان دهند (۷-۱۰). سازمان‌ها برای ایجاد انگیزش در کارکنان ممکن است بر اساس معیارهای عملکردی اقدام به توزیع پاداش‌های سازمانی کنند (۱۱). کوتاهی در اعطای پاداش به عملکرد مطلوب ممکن است نتیجه مورد نظر را با مشکل روبرو نماید (۱۲). کارکنان یک سازمان وقتی میان کار و آنچه به عنوان پاداش دریافت می‌کنند رابطه‌ای نمی‌بینند از سعی و تلاش خود می‌کاهند که همین امر آینده سازمان را با مخاطره روبرو می‌سازد (۱۳).

Rabins 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 تاثیرگذاری و کنترل رفتار کارکنان استفاده کند (۹). نتایج مطالعه Greenslade & Jimmieson نیز بیان داشت واحدهایی که مدیریت آن‌ها به کارکنان در قبال ارائه مراقبت با کیفیت، پاداش می‌دهند و از آن‌ها حمایت می‌کنند، تلاش بیشتری جهت انجام نقش‌های شغلی‌شان خواهند کرد و در نتیجه عملکرد مؤثرتری خواهند داشت (۱۴). با توجه مطالعات انجام شده می‌توان به ضرورت وجود نظام پاداش و تشویق مناسب و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان با توجه به نقش واسطه‌ای انگیزش در سازمان پی برد. به دلیل اهمیت بالای تخصص و نوع فعالیت کارکنان مراکز بهداشتی و درمانی و همچنین تنش شغلی بالا در این گروه، لزوم توجه مدیران به مسئله برقراری نظام مناسب پاداش بیش از پیش آشکار می‌شود. همچنین نتایج حاصل از اجرای طرح تحول نظام سلامت که افزایش تعداد بیماران مراجعه‌کننده و متعاقب آن بار کاری تحمیل شده به کارکنان سلامت را به دنبال داشته است، اهمیت توجه به این گروه از کارکنان و تلاش در جهت فراهم آوردن شرایطی مناسب جهت عملکرد مؤثر آنان را یاد آور می‌شود (۱۵). به همین منظور، هدف مطالعه حاضر تعیین همبستگی پاداش سازمانی با انگیزش و عملکرد کارکنان درمانی بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی قزوین در سال ۱۳۹۴ می‌باشد.

## روش کار

مطالعه از نوع توصیفی-همبستگی بوده که در بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی قزوین است. چارچوب مفهومی مطالعه بر اساس پژوهش‌های انجام شده Gunger (۱۶)، Waruni (۱۷) و Sajuyigbe و همکاران (۱۸) با موضوع رابطه پاداش سازمانی (پاداش بیرونی و پاداش درونی) با عملکرد کارکنان (در ابعاد کیفیت کار کارکنان، ابتکار عمل، نگرش، قابلیت اعتماد و همکاری) با توجه به نقش میانجی انگیزش (انگیزش درونی و انگیزش بیرونی) می‌باشد (تصویر ۱). جامعه آماری پژوهش را کارکنان درمانی بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی قزوین شامل: پرستار، ماما، بهیار، تکنسین‌های اتاق عمل و بیهوشی در سال ۱۳۹۴ تشکیل داد. به منظور تعیین تعداد نمونه و به دلیل اطلاع از تعداد کل کارکنان در جامعه آماری مطالعه از فرمول کوکران استفاده شده است.

ساختاری و رگرسیون خطی ساده استفاده شده است. نتایج حاصل از بررسی برازش مدل در نرم افزار لیزرل در جدول ۱ و ضرایب تخمین استاندارد مدل ساختاری در تصویر ۲ آمده است. همان طور که اطلاعات جدول نشان می‌دهد، تمامی مقادیر برازش شده در محدوده تعریف شده می‌باشند که روایی مدل را تأیید می‌کند.

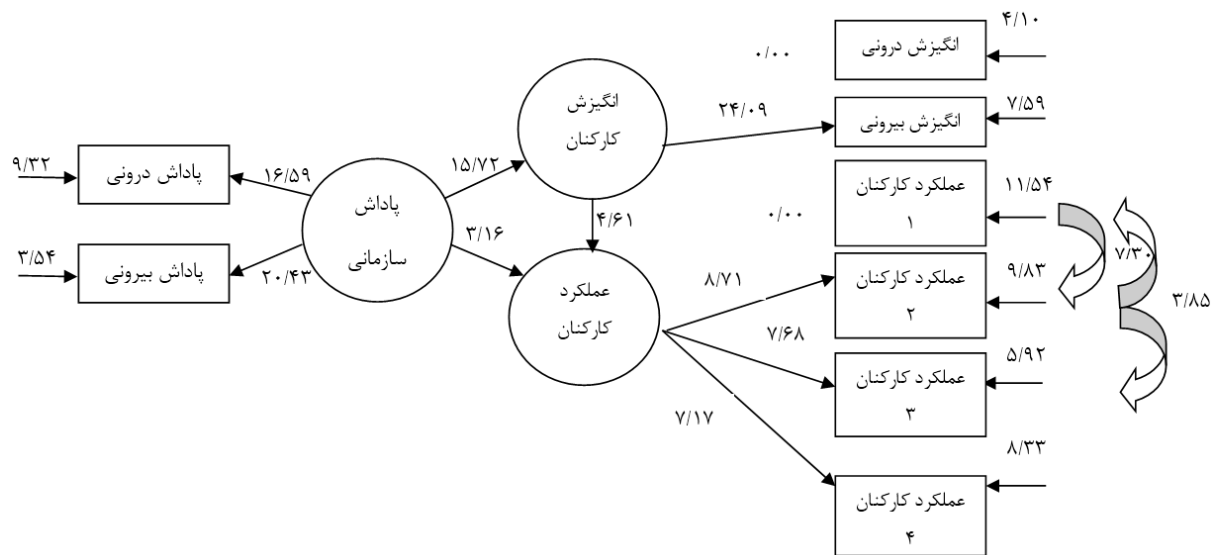
جدول ۱: شاخص‌های برازش مدل ساختاری

شاخص برازش	مقدار	نتیجه مطلوب
کای دو / درجه آزادی	۱۵۲۶ / ۳	< ۳
شاخص برازش مدل (GFI)	۰/۹۸	> ۰/۹
ریشه مربع میانگین خطا در تخمین (RMSEA)	۰/۰۴۱	< ۰/۰۸
ریشه مربع میانگین باقیمانده (RMR)	۰/۰۱۵	< ۰/۰۵
شاخص برازش نرمال (NFI)	۰/۹۹	> ۰/۹۰
شاخص برازش غیر نرمال (NNFI)	۰/۹۹	> ۰/۹۰
شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)	۰/۹۹	> ۰/۹۰

از دانشگاه‌های علوم پزشکی قزوین و شهید صدوقی یزد استفاده شد و بر اساس پیشنهادات بدست آمده اصلاحات لازم در سؤالات اعمال گردید. همچنین با انجام مطالعه پایلوت بر روی ۲۰ تن از کارکنان و از طریق محاسبه همبستگی درونی آلفای کرونباخ (۰/۸۵)، ابزار تأیید شد. به منظور بررسی روابط علی میان متغیرها از معادلات ساختاری یا تحلیل چند متغیری با متغیرهای پنهان با بکارگیری نرم‌افزارهای اس پی اس نسخه ۲۳ و لیزرل نسخه ۸/۸ جهت آزمون فرضیه‌ها و تحلیل داده‌ها استفاده گردید.

## یافته‌ها

در پژوهش حاضر ۸۳/۸ درصد از کارکنان شرکت کننده در مطالعه را زنان و ۱۶/۲ درصد را مردان تشکیل دادند که اغلب در گروه سنی بالای ۳۵ سال قرار داشتند (۴۰/۶ درصد) و دارای تحصیلات کارشناسی و کارشناسی ارشد (۸۱/۶ درصد) بودند. همچنین ۳۲/۴ درصد افراد شرکت کننده در این مطالعه نیز دارای سابقه کاری ۱-۵ سال بودند. باتوجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها که از طریق آزمون Kolmogronov-Smirnov و بزرگ بودن مقدار معنی‌داری گزارش شده از عدد ۰/۰۵ به اثبات رسید و نیز با توجه به نوع فرضیات تعیین شده جهت آزمون فرضیات پژوهش از مدل‌یابی معادلات



کای دو = ۲۲/۹، درجه آزادی = ۱۵، ریشه مربع میانگین خطا در تخمین = ۰/۰۴

تصویر ۲: معنی‌داری روابط متغیرها در مدل ساختاری

درونی، انگیزش درونی هم‌جهت با آن و به اندازه (۰/۶۷۶) واحد افزایش خواهد یافت. بنابراین، فرضیه اول پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد.

### آزمون فرضیه دوم: همبستگی پاداش بیرونی در انگیزش بیرونی کارکنان

با توجه به جدول سطح معنی‌داری متغیر پاداش بیرونی، همبستگی این متغیر با انگیزش بیرونی تأیید می‌گردد. ضریب تعیین تعدیل شده برابر (۰/۴۰۸) می‌باشد که همبستگی متغیر پاداش بیرونی (۴۰/۸ درصد) از تغییرات انگیزش بیرونی را تبیین می‌کند. میزان همبستگی متغیر

### آزمون فرضیه اول: همبستگی پاداش درونی با انگیزش درونی کارکنان

با توجه به جدول ۲ و معنی‌داری آزمون انجام شده، متغیر پاداش درونی با انگیزش درونی همبستگی. ضریب تعدیل شده برابر (۰/۴۵۶) می‌باشد که نشان می‌دهد متغیر پاداش درونی (۴۵/۶ درصد) از تغییرات انگیزش درونی را تبیین می‌کند. میزان همبستگی متغیر پاداش درونی با انگیزش درونی نیز، باتوجه به ضریب بتای استاندارد برآورد شده برابر (۰/۶۷۶) می‌باشد که نشان می‌دهد به‌ازای یک واحد افزایش در پاداش

افزایش در پاداش بیرونی، انگیزش بیرونی هم‌جهت با آن و به‌اندازهٔ (۰/۶۴۰) واحد افزایش خواهد یافت (جدول ۲).

پاداش بیرونی بر انگیزش بیرونی نیز، با توجه به ضریب بتای استاندارد برآورد شده برابر (۰/۶۴۰) می‌باشد که نشان می‌دهد به‌ازای یک واحد

جدول ۲: همبستگی پاداش سازمانی با انگیزش کارکنان

متغیرها	ضرایب غیر استاندارد B	انحراف استاندارد	ضرایب استاندارد $\beta$	t	sig	مقایسه با ۰/۰۵ نتیجه مدل
مقدار ثابت	۱/۰۵	۰/۱۰۱	-	۱۰/۴	۰/۰۰	۰/۰۵ >
پاداش درونی	۰/۵۸	۰/۰۳۶	۰/۶۷۶	۱۶/۲۴	۰/۰۰	۰/۰۵ >
آماره دوربین و اتسون	۱/۸۲					خطاها در مدل همبسته نیستند.
ضریب تعیین تعدیل شده	۰/۴۵					۴۵/۶ درصد از تغییرات متغیر انگیزش درونی توسط پاداش درونی بیان می‌شود.
سطح معنی‌داری F فیشر	۰/۰۰					رابطه خطی مدل پذیرفته می‌شود.
نتیجه						پاداش درونی با انگیزش درونی همبستگی دارد.
مقدار ثابت	۱/۵۱۴	۰/۰۸۸	-	۱۷/۱۹۸	۰/۰۰	۰/۰۵ >
پاداش بیرونی	۰/۴۷۹	۰/۰۳۲	۰/۶۴۰	۱۴/۷۳۸	۰/۰۰	۰/۰۵ >
آماره دوربین و اتسون	۱/۶۵۵					خطاها در مدل همبسته نیستند.
ضریب تعیین تعدیل شده	۰/۴۰۸					۴۰/۸ درصد از تغییرات متغیر انگیزش بیرونی توسط پاداش بیرونی بیان می‌شود.
سطح معنی‌داری F فیشر	۰/۰۰					رابطه خطی مدل پذیرفته می‌شود.
نتیجه						پاداش بیرونی با انگیزش بیرونی همبستگی دارد.

آزمون فرضیه چهارم: همبستگی انگیزش بیرونی با عملکرد کارکنان

با توجه به جدول سطح معنی‌داری متغیر انگیزش بیرونی، همبستگی این متغیر با عملکرد کارکنان تأیید می‌گردد. ضریب تعیین تعدیل شده برابر (۰/۰۸۳) می‌باشد که نشان می‌دهد متغیر انگیزش بیرونی (۸/۳ درصد) از تغییرات عملکرد کارکنان را تبیین می‌کند. میزان همبستگی متغیر انگیزش بیرونی با عملکرد کارکنان نیز با توجه به ضریب بتای استاندارد برآورد شده برابر (۰/۲۹۲) می‌باشد که نشان می‌دهد به‌ازای یک واحد افزایش در انگیزش بیرونی، عملکرد کارکنان هم‌جهت با آن و به‌اندازه (۰/۲۹۲) واحد افزایش خواهد یافت (جدول ۳).

آزمون فرضیه سوم: همبستگی انگیزش درونی با عملکرد کارکنان

با توجه به جدول سطح معنی‌داری متغیر انگیزش درونی متغیر مذکور با عملکرد همبستگی دارد (جدول ۳). ضریب تعیین تعدیل شده برابر (۰/۱۰۵) می‌باشد که نشان می‌دهد متغیر انگیزش درونی (۱۰/۵ درصد) از تغییرات عملکرد کارکنان را تبیین می‌کند. میزان همبستگی متغیر انگیزش درونی بر عملکرد کارکنان نیز، با توجه به ضریب بتای استاندارد برآورد شده برابر (۰/۳۲۸) می‌باشد که نشان می‌دهد به‌ازای یک واحد افزایش در انگیزش درونی، عملکرد کارکنان هم‌جهت با آن و به‌اندازه (۰/۳۲۸) واحد افزایش خواهد یافت.

جدول ۳: همبستگی انگیزش با عملکرد کارکنان

متغیر	ضرایب غیر استاندارد B	انحراف استاندارد	ضرایب استاندارد B	t	sig	مقایسه با ۰/۰۵
مقدار ثابت	۱/۴۲۲	۰/۰۷۲	-	۱۹/۶	۰/۰۰	۰/۰۵ >
انگیزش درونی	۰/۱۶۳	۰/۰۲۶	۰/۳۲۸	۶/۱۴	۰/۰۰	۰/۰۵ >
آماره دوربین و اتسون	۱/۸۲					خطاها در مدل همبسته نیستند.
ضریب تعیین تعدیل شده	۰/۱۰					۱۰/۵ درصد از تغییرات متغیر عملکرد کارکنان توسط انگیزش درونی بیان می‌شود.
سطح معنی‌داری F فیشر	۰/۰۰					رابطه خطی مدل پذیرفته می‌شود.
نتیجه						انگیزش درونی بر عملکرد کارکنان همبستگی دارد.
مقدار ثابت	۱/۵۵	۰/۰۷۲	-	۲۱/۵۴۵	۰/۰۰	۰/۰۵ >
انگیزش بیرونی	۰/۱۳۵	۰/۰۲۸	۰/۲۸۲	۴/۸۵۶	۰/۰۰	۰/۰۵ >
آماره دوربین و اتسون	۱/۷۵					خطاها در مدل همبسته نیستند.
ضریب تعیین تعدیل شده	۰/۰۷۶					۷/۶ درصد از تغییرات متغیر عملکرد کارکنان توسط انگیزش بیرونی بیان می‌شود.
سطح معنی‌داری F فیشر	۰/۰۰					رابطه خطی مدل پذیرفته می‌شود.
نتیجه						انگیزش بیرونی با عملکرد کارکنان همبستگی دارد.

همکاران در بررسی همبستگی پاداش در عملکرد کارکنان بیان داشت که ابعاد پاداش پیش‌بینی کننده عملکرد کارکنان می‌باشد به نحوی که پرداخت مناسب، قدردانی و تشویق کارکنان از ابزارهای موثری هستند که مدیریت با استفاده از آن‌ها می‌تواند به ایجاد انگیزه در جهت بهبود عملکرد آن‌ها بپردازد (۱۸). با توجه به یافته‌های بدست آمده از مطالعه Gunger پاداش مالی اثرات مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد (۱۶). همچنین بررسی اثر انگیزش در عملکرد کارکنان به‌عنوان یک متغیر واسطه‌ای در مطالعه مشابه دیگری نشان داد که هر دو عامل انگیزش درونی و بیرونی بر عملکرد کارکنان همبستگی دارد. از سویی، برنامه‌های مرتبط با نظام مدیریت پاداش نیز با ایجاد انگیزش در کارکنان مرتبط است (۱۴). در مطالعه‌ای مشابه Tymon و همکاران تأثیر نامطلوب غفلت از برقراری نظام پاداش‌های درونی را بررسی نموده و نشان دادند که هم پاداش‌های درونی و هم بیرونی به‌طور قابل توجهی به رضایت کارکنان از فعالیت در سازمان مربوطه کمک می‌کند (۲۵). Lawler در مطالعه خود نشان داد که در سازمان‌ها، نظام پاداش به ازای عملکرد کارکنان می‌تواند آن‌ها را در جهت دستیابی به اهداف سازمانی جذب و در آنان ایجاد انگیزه نماید. وی افزود نظام ارزشیابی عملکرد زمانی مؤثر واقع می‌شود که مدیریت عملکرد و نظام پاداش سازمان با یکدیگر هماهنگ گردند (۸).

### نتیجه گیری

یافته‌های این مطالعه نشان داد که پاداش سازمانی هم به صورت مستقل و هم با نقش میانجی عامل انگیزش با عملکرد کارکنان رابطه دارد. لذا برقراری نظام پاداش مناسب با ایجاد انگیزه در کارکنان، سبب تقویت رفتارهای شغلی مؤثر و کارآمد در آن‌ها می‌شود. از محدودیت‌های پژوهش حاضر اتکای یافته‌های پژوهش به پاسخ‌های شخصی شرکت کنندگان در مطالعه می‌باشد. با استفاده از نتایج حاصل از مطالعه حاضر، پیشنهاد می‌شود مسئولین و مدیران سازمان‌های درمانی به نظام پاداش عملکرد کارکنان شاغل در بخش‌های مختلف توجه نمایند.

### سپاسگزاری

این مطالعه نتیجه پایان نامه انجام شده در مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی در دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی قزوین در سال ۱۳۹۴ دانشجو محمود بخشیان و استاد راهنما خانم دکتر رفعت محبی فر می‌باشد. بدین وسیله از مسئولین دانشگاه علوم پزشکی قزوین و مسئولین بیمارستان‌های تابعه آن بابت همکاری بعمل آمده در فرایند جمع‌آوری اطلاعات تشکر و قدردانی می‌گردد.

### References

1. Initiative TAWGotJL. A report of the Joint Learning Initiative on Human Resources for Health and Development. Bangladesh: BRAC Printers, 2006 August 29, 2010. Report No.
2. Hafiza NS, Shah SS, Jamsheed H, Zaman K. Relationship between rewards and employee's Motivation in the non-profit organizations of Pakistan. Bus Intel J. 2011;4(2):327-34.
3. Chen HM, Hsieh YH. Key Trends of the Total Reward System in the 21st Century. Compens Benef Rev. 2006;38(6):64-70. DOI: 10.1177/0886368706292542

### آزمون فرضیه پنجم: همبستگی پاداش درونی با عملکرد

#### کارکنان از طریق انگیزش درونی

با استناد به نتایج فرضیات اول و سوم پژوهش، پاداش درونی با انگیزش درونی همبستگی دارد و به همین ترتیب انگیزش درونی با عملکرد کارکنان همبستگی دارد. لذا می‌توان گفت که پاداش درونی از طریق انگیزش درونی نیز با عملکرد کارکنان همبستگی دارد و فرضیه پنجم پژوهش پذیرفته می‌شود.

### آزمون فرضیه ششم: همبستگی پاداش بیرونی با عملکرد

#### کارکنان از طریق انگیزش بیرونی

با استناد به نتایج فرضیات دوم و چهارم پژوهش از آنجایی که پاداش بیرونی با انگیزش بیرونی همبستگی دارد و به همین ترتیب انگیزش بیرونی با عملکرد کارکنان همبسته بود، می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که پاداش بیرونی از طریق انگیزش بیرونی نیز با عملکرد کارکنان همبستگی دارد و فرضیه ششم پژوهش پذیرفته می‌شود.

### بحث

در این مطالعه همبستگی پاداش با انگیزش و عملکرد کارکنان بهداشتی و درمانی در مراکز آموزشی درمانی استان قزوین را مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌ها همبستگی میان این سه عامل را تأیید نموده و نشان داد که بطور کلی پاداش سازمانی از طریق انگیزش با عملکرد کارکنان همبستگی دارد. این بدان معناست که با پرداختن به بحث پاداش در سازمان می‌توان بر میزان انگیزش کارکنان و در نهایت بر میزان عملکرد کارکنان تأثیر گذاشت. بررسی این مطالعه با نتایج پژوهشی که با هدف مشابه از سوی Waruni انجام شد همخوانی داشته و نشان می‌دهد که رابطه‌ای مثبت میان پاداش بیرونی، پاداش درونی و عملکرد کارکنان وجود دارد (۱۷). در مطالعه Sajuyigbe و همکاران نیز این یافته بدست آمد که عامل پاداش سازمانی اثر معناداری بر عملکرد کارکنان دارد (۱۸). پژوهش انجام شده از سوی Gunger اثر مثبت پاداش مالی را بر عملکرد کارکنان به اثبات رسانید. همچنین اندازه‌گیری اثر انگیزش به‌عنوان یک متغیر واسطه‌ای نشان داد که هر دو عامل انگیزش درونی و بیرونی بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار می‌باشند (۱۶). نتایج مطالعه علیزاده نشان داد که میان پاداش‌های سازمانی ارائه شده به کارکنان با میزان خطرپذیری، خلاقیت و نوآوری، کیفیت کاری و شایستگی آن‌ها رابطه معناداری وجود دارد (۲۴). با توجه به نتایج بدست آمده از مطالعه حاضر که بطور کلی بیانگر همبستگی پاداش سازمانی از طریق انگیزش در عملکرد کارکنان است، این یافته‌ها با نتایج بدست آمده از سایر مطالعات همخوانی دارد (۸، ۱۶، ۱۸، ۲۵). پژوهش Sajuyigbe و

4. Greenberg J, Baron RA. Behavior in Organizations: Understanding & Managing the Human Side of Work. New York: Prentice Hall; 1995.
5. Kandula SR. Performance Management: Strategies, Interventions, Drivers. New Delhi, India: PHI Learning; 2006.
6. Heneman RL. A guide to successfully planning and implementing a total rewards system 2016 [cited 2016 January 15]. Available from: <http://www.shrm.org/foundation>.



7. Bessell I, Dick B, Wysocki A, Kepner K. Understanding motivation: an effective Tool for managers. Florida: Institute of Agricultural Sciences; 2002.
8. Lawler EE. Reward Practices and Performance Management System Effectiveness. *Organ Dynam.* 2003;32(4):396-404. DOI: [10.1016/j.orgdyn.2003.08.007](https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2003.08.007)
9. Robbins SP. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications.* 8th ed. New York: Prentice Hall International; 1993.
10. Lepper MR, Cordova DI. A desire to be taught: Instructional consequences of intrinsic motivation. *Motiv Emot.* 1992;16(3):187-208. DOI: [10.1007/bf00991651](https://doi.org/10.1007/bf00991651)
11. Parizi M. [Organization and Management]. 2nd ed. Tehran: Iran Banking Institution; 1995.
12. Hazaveie M. Assessment of influencing factors on personnel working motivations. *J Psychol Sanit Princ.* 2006;7(25):13-26.
13. Kajbaf M. [Evaluating personnel attitude toward motivational factors and job satisfaction]. *J New Trends Sci.* 2006;7(1):67-73.
14. 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. DOI: [10.1016/j.ijnurstu.2011.04.004](https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.04.004) PMID: 21592476
15. Ghorbani R. [Assessing the needs of internal and external motivational factors (Case Study personnel of Islamic Azad University of Abhar)]. *J Behavi Sci.* 2011;2(4):91-118.
16. Güngör P. The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks. *Procedia Soc Behav Sci.* 2011;24:1510-20. DOI: [10.1016/j.sbspro.2011.09.029](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.029)
17. Waruni A, editor *Impact of rewards on employee performance: with special reference to electric companies.* 3rd International Conference on Management and Economics; 2014; Tehran.
18. Sajuyigbe A, Olaoye Bosede B, Adeyemi O. Impact of reward on employees' performance in selected manufacturing companies in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *Int J Art Comm.* 2013;2(2):25-32.
19. Herzberg F. One more time: how do you motivate employees? 1968. *Harv Bus Rev.* 2003;81(1):87-96. PMID: 12545925
20. Williams LJ. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *J Manag.* 1991;17(3):601-17. DOI: [10.1177/014920639101700305](https://doi.org/10.1177/014920639101700305)
21. Asadi H, Alipour S, editors. [Assessing the effect of reward system on personnel motivation: A case study in Behbahan]. *International Conference on Human Sciences, Psychology and Social Behaviors;* 2015; Tehran.
22. Bakhshi H, Norouzi D, Hosseini Z. [Influencing factors on job motivation among employees of Rafsanjan University of Medical Sciences]. *J Med Educ.* 2005;4(12):33-41.
23. Ansari M, Dehghani F, Shahbazi G. [Assessing the relationship between health and motivational factors with job satisfaction: Application of Herzberg Theory]. *Mil Manag.* 2012;7(2):178-96.
24. Alizadeh R. [Relationship between organizational award and personnel performance]. *Electron J Vocat Coll.* 2014;4(4):86-91.
25. Tymon WG, Stumpf SA, Doh JP. Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards. *J World Bus.* 2010;45(2):109-21. DOI: [10.1016/j.jwb.2009.09.016](https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.016)