

نقش پاداش‌های نقدی و غیر نقدی بر انگیزش کارکنان با میانجیگری تعهد سازمانی

The Role of Cash and Non-Cash Rewards on Employees' Motivation:  
Organizational Commitment as Mediator

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۵/۰۶، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۴۰۰/۱۱/۲۰، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۲/۰۲

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

A.Mansory (Ph.D.), H.Azimi., (Ph.D)., &  
M.Mohammadi., (M.A.)

علی منصوری<sup>۱</sup>، حسین عظیمی\*<sup>۲</sup> و مصطفی محمدی<sup>۳</sup>

چکیده

Abstract

**Purpose:** Organizations face many challenges in attracting and retaining talented employees and need better ways to recruit, develop, assess, maintain, or transfer them. This applied study investigates the impact of cash and non-cash rewards on employee motivation with a mediating role of organizational commitment in Refah Bank, Zanjan. **Methods:** This is a descriptive correlational study. The statistical population includes all employees of the Refah Bank, with a total population of 163. The statistical sample size was 136 employees in the branches of this bank and was obtained using non-probability and purposive cluster sampling methods. The instruments were McClelland's Motives Questionnaire (1950) and Allen, Meyer's Organizational Commitment Scale (1991) and a researcher-developed questionnaire for cash rewards with a Cronbach's alpha of 0.71 and a reliability coefficient of 0.809 and on non-cash rewards with a Cronbach's alpha of 0.133 and 0.861 whose face validity was confirmed by experts. **Results:** Pearson correlation coefficient test and structural equation modeling technique with PLS software were used to analyze the data. **Conclusion:** The results show that monetary rewards (salary and benefits, fair pay, workplace amenities) and in-kind rewards (safety, participation, supervisor behavior, creativity, promotion, training opportunities) have a positive and significant impact on motivation (achievement motivation, affiliation motivation, power motivation). Employees' organizational commitment also plays a mediating role in the impact of rewards on employees' motivation.

**Keywords:** Cash Rewards, Motivation, Non-Cash Rewards, Organizational Commitment, Refah Bank

**هدف:** سازمان‌ها با مشکلات متعددی در زمینه جذب و نگهداشت نیروهای مستعد روبرو هستند و نیاز به شیوه‌های بهتر برای جذب، توسعه، ارزیابی انگیزش، نگهداشت یا نقل و انتقال آن‌ها دارند. پژوهش کاربردی حاضر با هدف بررسی تأثیر پاداش‌های نقدی و غیرنقدی بر انگیزش کارکنان با نقش میانجی تعهد سازمانی بانک رفاه استان زنجان انجام شده است. **روش‌ها:** این پژوهش از نظر روش، توصیفی-همبستگی و جامعه آماری، شامل کلیه کارکنان بانک رفاه با جمعیتی بالغ بر ۱۶۳ نفر می‌باشد. حجم نمونه آماری بالغ بر ۱۳۶ کارمند در شعب این بانک بوده و با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای غیراحتمالی و هدفمند مورد سنجش قرار گرفتند. ابزارهای پژوهش، پرسشنامه استاندارد انگیزه مک‌کلند (۱۹۵۰) و پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و می‌یر (۱۹۹۱) و پرسشنامه محقق ساخته پاداش‌های نقدی با آلفای کرونباخ ۰/۷۱۵ و ضریب پایایی ۰/۸۰۹ و پاداش‌های غیر نقدی با آلفای کرونباخ ۰/۸۱۳ و ضریب پایایی ۰/۸۶۱ بود که روایی صوری آن به تأیید صاحب‌نظران رسید. **یافته‌ها:** برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و تکنیک مدلسازی معادلات ساختاری با بهره‌گیری از نرم‌افزار PLS استفاده شد. نتیجه‌گیری: یافته‌ها نشان داد که پاداش‌های نقدی (حقوق و مزایا، عدالت در پرداخت‌ها، تجهیزات محیط کار) و پاداش‌های غیرنقدی (امنیت، مشارکت، رفتار سرپرست، خلاقیت، ارتقاء امکانات آموزشی) بر انگیزش (انگیزش پیشرفت، انگیزش تعلق، انگیزش قدرت) تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. همچنین تعهد سازمانی کارکنان نقش میانجی را در تأثیر پاداش بر انگیزش کارکنان ایفا می‌کند.

**کلید واژه‌ها:** انگیزش، بانک رفاه، پاداش‌های غیرنقدی، پاداش‌های نقدی، تعهد سازمانی

۱. استادیار گروه مدیریت و حسابداری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران.

۲. نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت و حسابداری، دانشکده علوم انسانی دانشگاه زنجان، زنجان، ایران.

h.azimi@znu.ac.ir

۳. کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی گرایش اسلامی، گروه مدیریت و حسابداری، دانشکده علوم انسانی دانشگاه زنجان،

زنجان، ایران.

## مقدمه

بانک‌ها یکی از نهادهای مهم مالی واسطه‌ای در کشورها محسوب می‌شوند که نقش حیاتی در نظام تأمین مالی برعهده دارند (بخردی نسب، ۱۳۹۹). در دنیای سریع و رقابتی امروز بین بانک‌ها، انگیزش کارکنان و بالا بردن رفتارهای مثبت و پذیرش نیازهای خود قبل از سازمان، به چالش بزرگی تبدیل شده است (کاکائی، محمدی، نصابیان و ملکی، ۱۴۰۰). کارمندانی که در بانک‌هایی کار می‌کنند که دارای برنامه‌های شناسایی قوی و محیط‌های جذاب هستند، پیشرفت‌های قابل توجهی را برای بانک به ارمغان می‌آورند (ابدی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). نیروی انسانی، سرمایه اصلی سازمان‌های عصر نوین است. کارکنان با نقشی فزاینده، در پی‌شبرد اهداف و عملکرد سازمان سهیم هستند. بدون افراد کارآمد دستیابی به اهداف سازمانی غیرممکن می‌باشد (آقازاده و شیرمحمدزاده، ۱۴۰۰). راهبرد مدیریت یعنی پاداش، به تعالی عملکرد این نیروها کمک نموده و نقش مؤثری در جذب و ماندگاری آنها در سازمانها ایفا می‌کند و با انگیزه پاداش، تلاش بیشتری جهت انجام نقشهای شغلی صرف خواهند کرد و این نشانه رضایت نیروی کار می‌باشد و در نتیجه عملکرد موثرتری خواهد داشت (زارعی اسفند آباد، بهروزنیا و محمدی، ۱۳۹۹). انگیزه فرآیند افزایش تعهد کارکنان است و یکی از اصول اساسی برای موفقیت سازمانی تلقی می‌شود (تامی، حسن و خلید<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). هنگام که فرد احساس انگیزش می‌کند و نتایج مورد انتظار مثبتی را برای فعالیتی در نظر می‌گیرد به انجام آن راغب می‌شود و با انتخاب فعالیتهای مناسب برای رسیدن به فعالیتهایش تلاش می‌کند (اکبری و پور ابراهیم، ۱۴۰۰) اهداف نیروی انسانی در سازمانها اهمیت زیادی دارد. خشنودی و رضایت شغلی از مهمترین متغیرهای رفتار سازمانی محسوب میشود (سخندان، وفا پیوند، دیباجی فروشانی، آقاجانی، گچکار، عبدالمحمد زاده، ۱۴۰۰). از موضوعاتی که امروزه، کارکنان در مورد آن اتفاق نظر دارند، این حقیقت است که انگیزش بالا موجب افزایش عملکرد می‌شود. با این حال دستیابی به کارکنانی برتر در شرایط متفاوت یکی از سخت‌ترین چالش‌هایی است که مدیران با آن روبرو هستند. یکی از متغیرهایی که می‌تواند بر انگیزش کارکنان تاثیر بسزایی داشته باشد، نحوه توزیع پاداش‌های سازمانی بین کارکنان است. به منظور انگیزش کارکنان برای کار کردن به صورت اثربخش و همچنین حمایت از ارزش‌ها و اهداف سازمان، شرکت‌ها نیاز به سیستم پرداخت پاداش مناسب دارند. سیستم پرداخت در عملکرد اثربخش کارکنان، بسیار با اهمیت تلقی می‌شود. نابرابری در سیستم پرداخت پاداش و عدم مدیریت صحیح در توزیع پرداختی‌ها موجب می‌شود تا کارایی سیستم از بین برود. یک سیستم پاداش مناسب باید از تمام جوانب بررسی شود تا کارکنان آموزش دیده و ماهر را

1. Abdi

2. Tumi, Hasan, & Khalid

نقش پاداش‌های نقدی و غیر نقدی بر انگیزش کارکنان با میانجیگری تعهد سازمانی

برای ماندن در سازمان تشویق کند. یک سیستم پاداش باید موجب افزایش انگیزش و تعهد کارکنان به سازمان شود تا موجب افزایش بهره‌وری گردد (مهرابی، رحیمی و صالحی، ۱۳۹۶). نظریه مازلو، انگیزه را تابعی از میزان کامروایی و ارضای نیازهای فرد (شامل نیازهای حسی و روان‌شناختی) تعریف می‌کند. مازلو معتقد است افراد بر پایه‌ی سطوح پنجگانه‌ی نیازها برانگیخته می‌شوند و چنانچه این نیازها با توجه به موقعیتی که دارند برآورده شوند، انگیزه ایجاد می‌شود. این نیازها به ترتیب اولویت عبارتند از: نیازهای فیزیولوژیک، نیاز به امنیت، نیازهای اجتماعی، نیاز به احترام، نیاز به خودشکوفایی. نظریه‌ی مازلو بر پایه‌ی سه فرض عمده قرار دارد: ۱. افراد تنها بر پایه‌ی نیازهای برآورده نشده برانگیخته می‌شوند، ۲. نیازهای افراد به ترتیب اهمیت از نیازهای ساده به پیچیده مرتب شده‌اند و ۳. نیازهای سطوح بالاتر زمانی می‌توانند موجب برانگیختن فرد شوند که نیازهای سطوح پایین‌تر برآورده شده باشند (معدفر و ذهانی، ۱۳۸۴). همچنین نظریه آلدرفر که توسط کلایتون آلدرفر ارائه شده، سه نیاز اساسی را بر می‌شمارد. نیازهای زیستی، نیازهای وابستگی و نیازهای رشد. این نیازها شامل نیازهای پیشنهاد شده مازلو است و می‌توانند در درون محیط کار برآورده شوند. نیازهای زیستی، پایین‌ترین سطح نیازها، مربوط به بقای جسمانی است که شامل نیاز به غذا، آب، مسکن و سلامت جسمانی است که سازمان می‌تواند این نیازها را از طریق دستمزد، مزایای جانبی، محیط کاری ایمن و امنیت شغلی برآورده سازد. نیازهای وابستگی شامل تعامل با دیگران است و رضایت از روابط اجتماعی که سبب حمایت عاطفی، احترام، شناخت و تعلق می‌شود. نیازهای وابستگی در مشاغل می‌تواند از طریق تعامل با همکاران و دوستان و بیرون از شغل با خانواده و دوستان برآورده شود. نیازهای رشد بر رشد و توسعه شخصی تمرکز دارد. این نیازها می‌توانند به وسیله‌ی استفاده از مهارت‌ها و توانایی‌ها برآورده شود. این نیازها با نیاز خودشکوفایی در نظریه مازلو انطباق دارد. اگر در یک شغل، چالش، اختیار و خلاقیت وجود داشته باشد، می‌تواند نیازهای رشد را ارضا کند. به اعتقاد آلدرفر در صورتی که این سه نوع نیاز با تدابیر سازمانی برآورده شود، رضایت شغلی فرد فراهم می‌شود (مهرداد، ۱۳۸۱). بنابراین با توجه به شناسایی نیازهای کارکنان می‌توان از آنان در جهت اهداف سازمان به گونه‌ی بهتری استفاده کرد. (فرخی و فرح بخش، ۱۳۹۹).

قطعا سهم پاداش‌های عملکرد باید به اندازه‌ای باشد که افراد برای عملکرد بهتر تحریک شوند و تلاش بیشتری برای دستیابی به سطوح بالای عملکردی از خود نشان دهند. (احدزاده، دانشفرد، معمارزاده طهران، ۱۴۰۰). مطالعه ابدی (۲۰۲۱) به این نتیجه رسید که بانک‌هایی که مزایای اضافی بالاتر از حقوق ارائه می‌دهند، اغلب از رقبای خود متمایز می‌شوند و این بانک‌ها را برای سهامداران مختلف جذاب می‌کند. همانطور که حسینی و عبادلشاه (۱۳۹۶) اذعان داشته‌اند، یک سیستم پاداش جامع، اعم از پاداش‌های مالی؛ پاداش‌های مکمل؛ پاداش‌های اجتماعی/ بین

فردی، پاداش‌های حاصل از کار، پاداش‌های خود اداره شونده و نمادهای و وضعیتی با پاداشی که منجر به رضایت شغلی در کارکنان می‌شود، رابطه معنی‌داری دارد و انواع پاداش از دیدگاه کارکنان دارای اهمیت متفاوت بوده و مدیران سازمان‌ها می‌توانند با مشخص کردن اهمیت انواع پاداش در سازمان خود به مدیریت بهینه سیستم پاداش و تخصیص صحیح انواع پاداش با هدف افزایش رضایت و انگیزه شغلی کارکنان، بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری در ایشان بپردازند. نظام جبران خدمات، یکی از عوامل کلیدی در بهبود عملکرد کارکنان، ایجاد انگیزه و تحول در سازمان‌ها به شمار می‌رود. همچنین حقوق و مزایای منابع انسانی می‌بایست جنبه انگیزشی داشته باشد، به این مفهوم که جهت پرداخت، سیستمی طراحی شود تا محرکی برای سخت‌کوشی و عملکرد بهینه‌ی سرمایه‌های انسانی کسب و کار باشد. برای رهبرانی که می‌خواهند تیم هایشان شکوفا شوند و سازمان‌هایی که می‌خواهند فرهنگ تعامل، وفاداری و عملکرد حرفه‌ای را ایجاد کنند، ادراک شناخت و قدردانی از کارکنان بسیار مهم است (محمدی و جهانیان، ۱۳۹۹). برای بهره‌مندی از مزایای نظام جبران خدمات توجه به نیازهای کارکنان و مشارکت آن‌ها در طراحی نظام جبران خدمات و همچنین به روزرسانی نظام جبران خدمات با توجه به اقتضائات، بسیار حائز اهمیت است (کارگریان، شائمی‌برزکی و تیموری، ۱۳۹۹). نتایج تحقیق مینت و وار<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) نشان می‌دهد که بین سیستم پاداش شرکت و عملکرد کارکنان رابطه قوی وجود دارد. کارکنان متخصص، وفادار، سازگار با ارزش‌ها و اهداف سازمانی، دارای انگیزه قوی، متمایل و متعهد به حفظ عضویت سازمانی از نیازهای اصلی و اساسی ید سازمان است. کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی بیشتری هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند. مد زمان بیشتری در سازمان می‌مانند و بهتر و بیشتر کار می‌کنند. عدم احساس تعهد و تعهد پایین، نتایج منفی را برای فرد و سازمان به همراه دارد، از جمله ترو خدمت و استعفا، غیبت زیاد، بی‌میلی به ماندن در سازمان و کاهش اعتماد مراجعه‌کنندگان به سازمان است (آقازاده و شیرمحمدزاده، ۱۴۰۰). انتخاب کارکنان خوب، حیاتی است اما توانایی سازمان در ایجاد نیروی کار متعهد به مراتب بیشتر اهمیت دارد. در صورتی که افراد احساس تعهد کنند خود را بیشتر ملزم خواهند کرد تا به موفقیت سازمان کمک نمایند (هزاوه‌ای و صمدی، ۱۳۸۴). تعهد کارکنان به عنوان نیرویی حیاتی در بقا و سودآوری سازمان‌ها می‌تواند آنان را در ارائه خدمات باکیفیت به طور مداوم تحت تأثیر قرار دهد (علیپور، باشکوه اجیرلو، مهری بازقلعه و مهری بازقلعه، ۱۴۰۰). تعهد در سازمان می‌تواند تعهد کارکنان را در شغل به بار آورد. تعهد شغلی، وابستگی حرفه‌ای، پایبندی به ارزش‌های کار و میزان مشارکت شغلی و وابستگی سازمانی است. رضایت شغلی یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت و

عواملی که باعث افزایش کارایی و نیز احساس رضایت فردی می‌گردد (فرخی و فرح بخش، ۱۳۹۹). فراهم آوردن سطح بالایی از دلبستگی کارکنان و تعهد عاطفی توسط شرکت‌ها می‌تواند در جهت افزایش رفتارهای نوآورانه مورد توجه قرار گیرد. (قاسمپور گنجی، رحیم نیا، آهنچیان و سید، ۱۴۰۰). اسکالیون و کالینگز (۲۰۱۱) در تحقیقی عنوان کردند که سازمان‌ها اغلب در به کارگیری مؤثر نیروهای مستعد بعد از استخدام دچار مشکل می‌شوند. زمانی که حمایت مدیر و سیستم‌های مدیریت عملکرد در مورد این تازه واردین نادیده گرفته می‌شود، فرایند پرهزینه استخدام با ترک سازمان از سوی کارکنان دنبال می‌شود (غفاری، رفیعی و صحرانورد، ۱۳۹۷). پاداش‌های مالی و غیر مالی بر تعهد و انگیزه کارکنان تأثیر می‌گذارد. تعهد انگیزه را تحریک می‌کند. همچنین تعهد کارکنان واسطه (۱) پاداش و انگیزه غیرمالی و (۲) پاداش و انگیزه مالی است. (ساید و متلوب، شه و احمد، ۲۰۲۱). در پژوهش محمدی و جهانیان (۱۳۹۹) لزوم بهره‌مندی مطلوب از سنج‌های جبران خدمات از جمله حقوق، دستمزد، مزایا، پاداش، خدمات شغلی و سازمانی به سرمایه‌های انسانی، مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به دلایل فوق، به نظر می‌رسد انجام طرحی در زمینه شناسایی پاداش‌های نقدی و غیرنقدی بر انگیزش کارکنان با نقش میانجی تعهد شغلی در سازمان الزامی باشد و محقق امیدوار است که براساس یافته‌های تحقیق خود، پیشنهادهایی ارائه دهد تا از این طریق، میزان انگیزش کاری کارکنان را در بانک ارتقا داده و بهبود بخشد. انجام این پژوهش در بانک رفاه کارگران به نوبه‌ی خود بر اهمیت این پژوهش می‌پردازد. بانک رفاه کارکنان به عنوان یکی از سازمان‌های اجراکننده سیاست‌های کلان اقتصادی دولت جمهوری اسلامی ایران به ویژه در بخش صادرات کالاهای غیرنفتی و تولیدات صنعتی و کشاورزی و همینطور به عنوان یکی از خوشنام‌ترین بانک‌های تجاری در سطح بین‌المللی از نقش مؤثر و پررنگی برخوردار می‌باشد. این بانک به منظور دستیابی به مأموریت خود که عبارت است از تلاش مستمر برای ارائه خدمات مالی روزآمد به جامعه نیاز به نیروی انسانی با انگیزه دارد و معتقد است رسیدن به چشم‌انداز این بانک، بدون وجود کارکنان با انگیزه و متعهد امکانپذیر نیست. لذا انتظار می‌رود با اجرای این پژوهش، دانش مدیران بانک جهت: ۱. شناسایی نیازهای کارکنان و استفاده از آنها در جهت انگیزش آن‌ها، ۲. استفاده بهتر از کارکنان در جهت اهداف سازمان، ۳. بالا رفتن تعهد کارکنان افزایش یابد. با توجه به اینکه حفظ نیروی انسانی و ایجاد انگیزه روزافزون بهره‌وری در کار با استفاده مکانیسم‌های مختلف از جمله پاداش از اهم وظایف هر سازمان است. بنابراین اطلاع از نحوه ارائه پاداش‌های سازمانی در این بانک ضرورت می‌یابد. بنابراین با توجه به مزایای حاصل از این پژوهش، محقق بدنبال پاسخ به این

سؤال است که پادشاه‌های نقدی و غیرنقدی با نقش میانجی تعهد شغلی بر انگیزش کارکنان تأثیر دارد یا خیر؟

## مروری بر ادبیات نظری

### انگیزش

وضعیت شاخص‌های محیط کسب و کار به عنوان یک موضوع بین‌المللی و زیربنایی در رشد و توسعه اقتصادی، تحت تأثیر عملکرد دستگاه‌های اجرایی بخش عمومی و آن هم در گرو کیفیت و کمیت واز آن مهم‌تر انگیزه خدمتی کارکنان این دستگاه‌ها می‌باشد (رمضانی، زهی، نقی، حجتی، سیدعبداله و بیک زاد، ۱۴۰۰). دلیل اصلی ایجاد سازمان‌ها دست‌یابی به هدف مشخص است و دست‌یابی به این هدف در سطح کیفی مورد نظر بیش از هر چیز دیگر به انگیزه و کارآمدی کارکنان گره خورده است (کارگر یان و هم‌کاران، ۱۳۹۹). ایجاد انگیزش، یکی از بزرگ‌ترین دغدغه‌های مدیران کنونی است. (کعب عمیر، عزیزیه و خلفی، ۱۳۹۹) رابینز (۱۳۹۰) معتقد است: انگیزش تمایل به انجام کار است و در گرو توانایی فرد، تاب‌دانی و وسیله نوعی نیاز تأمین‌گردد. انگیزش شغل زمانی به وجود می‌آید که انسان چیزی را دوست بدارد، آن را مورد توجه قرار دهد، درباره‌ی آن بیندیشد و سرانجام از آن لذت ببرد به عبارت دیگر می‌توان گفت انگیزش شغلی، همان ترجیح‌ها و دوست‌داشتنی‌های انسان در لحظه‌ی معینی از زمان است (اکبری و پوراراهیم، ۱۴۰۰). به اعتقاد رضائیان (۱۳۹۴) انگیزش یک حالت درونی است که انسان را به انجام فعالیت خاصی ترغیب می‌کند. فرایندی که رفتارهای هدفمند را آغاز، هدایت و حفظ می‌کند. انگیزه یکی از وجوه مهم زندگی انسان است. به گونه‌ای که یک فرد برای ادامه زندگی، بقاء، فعالیت و حتی تغییر نیازمند انگیزه است و بدون انگیزه زندگی انسان بدون حرکت، راکد، سرد و بی‌روح خواهد بود. هنگامی که هدفی را دنبال می‌کنیم، انگیزه‌ای برای انجام آن داریم. انگیزه فرایندی است که سبب آغاز، هدایت و حفظ رفتارهای هدفمند ما می‌شود. این رفتار هدفمند می‌تواند نوشتن یک لیوان آب برای رفع تشنگی یا خواندن یک کتاب برای کسب دانش بیشتر باشد. ما در محل تحصیل یا کارمان پیوسته رفتارهای گوناگون دیگران را می‌بینیم. برخی همچنان که شادابی در چهره‌هایمان نمایان است، با گام‌هایی استوار حرکت می‌کنند. برخی دیگر، گویا کوله‌باری از غم و غصه بر دوش‌هایشان توان حرکت را از آنان گرفته، گام‌هایی آهسته و بی‌جان بر می‌دارند (عباس‌زاده، یخفروزان و صالحی، ۱۳۹۷). در یک محیط کاری جهانی شده، پیاده‌سازی یک سیستم موثر جبران خسارت، غنی‌سازی و توسعه شغل و آموزش مناسب از جمله چالش‌های حیاتی سازمان‌ها برای حفظ انگیزه کارکنان خود هستند. (تامی و همکاران، ۲۰۲۱). طبق یافته‌های حمیدی بیناباج (۱۳۹۶)، انگیزش در رابطه‌ی بین سرمایه روانشناختی با بهره‌وری شغلی نقش واسطه‌ای ایفا می‌نماید. از سوی دیگر، طبق یافته‌های مهداد و مینائیان (۱۳۹۹)، انگیزش پیشرفت بر عملکرد نقش

نقش پادشاه‌های نقدی و غیر نقدی بر انگیزش کارکنان با میانجیگری تعهد سازمانی

و فرانقش تاثیر مثبت و معناداری دارد. به عبارت دیگر، انگیزش و انگیزه‌دهی یک نقطه کلیدی برای مدیران می‌باشد که با استفاده از آن می‌توانند به کارمندان انرژی جدیدی ببخشند و سازمان را به اهداف خود نزد یک‌ترکنند. حال با توجه به نوع کار می‌توان نیاز به انگیزش را دسته بندی کرد (محمدی، ۱۳۹۵). رضایت از ارزشیابی عملکرد، عدالت سازمانی و خودپایی می‌توانند در پیش‌بینی انگیزش شغلی کارکنان نقش مهمی ایفا کنند. (کعب عمیر و همکاران، ۱۳۹۹).

از جمله نظریه‌های مهم محتوایی که در این پژوهش نیز مورد استفاده قرار گرفته است، نظریه نیازهای مک‌کله‌لند می‌باشد. مک‌کله‌لند توجه به نیازهای زیر را عامل افزایش انگیزش کارکنان می‌داند:

نیاز به پیشرفت: یعنی تلاش در راه درخشیدن و موفقیت. این افراد دوست دارند به مبارزه طلبیده شوند، برای خود هدف نسبتاً مشکلی تعیین کنند، برخوردی واقعی با احتمال خطر دارند. ترجیح می‌دهند برای انجام یک کار خود شخصاً مسئولیت آن را قبول کنند، دوست دارند در مورد چگونگی انجام کارهایشان بازخورد مشخص و فوری دریافت کنند. در مورد شکستی که ممکن است رخ دهد بی‌جهت خود را ناراحت نمی‌کنند و دوست دارند خود کارهایشان را اداره کنند. نیاز به تعلق: تمایل به کسب حمایت و ایجاد روابط صمیمی با دیگران. این افراد معمولاً از پذیرفته نشدن در یک گروه اجتماعی اجتناب می‌کنند، از احساس صمیمیت و تفاهم با دیگران لذت می‌برند، برای مشاوره کمک به افرادی که دچار زحمت شده‌اند آماده هستند و از روابط متقابل دوستانه با دیگران خوشحال می‌شوند (نجفیان، لسانی، لسانی و تابلی، ۱۳۹۲).

نیاز به قدرت: یعنی نیاز و تلاش برای تحت کنترل و نفوذ قرار دادن دیگران. مک‌کله‌لند دریافت افرادی که دارای نیاز شدیدی به قدرت هستند توجه زیادی به اعمال کنترل معطوف می‌دارند. چنین افرادی معمولاً در جست و جوی رهبری هستند. آن‌ها زورمند، رک گو، سرسخت و مدعی هستند و از تدریس و سخنرانی لذت می‌برند (نجفیان و همکاران، ۱۳۹۲). مک‌کله‌لند داده‌هایی را گزارش کرد مبنی بر اینکه برای کنترل دیگران یعنی دیگران را وارد کنیم تا به گونه ای مخالف رفتار همیشگی خود رفتار کنند (عسکری، ۱۳۸۴).

در مورد انگیزش کارکنان پژوهش‌های بی‌شماری انجام شده که در ادامه به برخی از آن‌ها پرداخته می‌شود. سالارزاده و حسن زاده (۱۳۸۵) در پژوهشی درباره تأثیر سرمایه اجتماعی بر انگیزه شغلی دریافتند که سرمایه اجتماعی و انگیزه شغلی کارکنان، رابطه مثبتی با رفاه اجتماعی و توسعه دارند. مقصدی و قاسمی (۱۴۰۰) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که میتوان رضایت شغلی معلمان ابتدایی را بر مبنای انگیزش پیشرفت و هوش معنوی معلمان ابتدایی پیش بینی کرد. نتایج پژوهش اکبری و پوراابراهیم (۱۴۰۰) نشان داد آموزش گروهی مبتنی بر مثبت نگری، اشتیاق و انگیزش شغلی کارمندان را به طور معنی داری افزایش داده است. نتایج پژوهش بخردی نسب و صالحی (۱۴۰۰)

نشان داد شوک واردات در صنعت بر الگوی انگیزشی پاداش نقدی شرکت‌های پیشرو و هم‌چنین شرکت‌های رقیب تأثیر معناداری دارد. نشان داد کوزه‌چیان، زارعی و طالب پور (۱۳۸۲) در پژوهشی در ارتباط با رابطه تعهد سازمانی و انگیزه شغلی مدیران و کارکنان مرد تربیت بدنی آموزشگاه‌های استان خراسان نشان دادند که بین تعهد سازمانی و انگیزه شغلی مدیران و کارکنان تربیت بدنی ارتباط معناداری وجود دارد. مطالعه ابدی (۲۰۲۱) به این نتیجه رسید که پاداش‌های مالی یک انگیزه پولی به کارمندان ارائه می‌کند تا به آنها نشان دهد که شرکت برای کار آنها و آنچه که آنها به شرکت کمک می‌کنند ارزش قائل است.

### پاداش‌های نقدی و غیرنقدی

شرکت به عنوان یک سازمان به افراد درون خود شرکت وابستگی دارد. کارکنان به عنوان افراد در شرکت بخشی از ساختار سازمانی هستند که نقش عمده‌ای در تعیین دستیابی به اهداف شرکت دارند. (کرنیاوان و آنیندیتا، ۲۰۲۱). برای اینکه کارکنان در کار خود بهترین عملکرد خود را داشته باشند، مدیران و کارفرمایان باید راهی برای بهبود رفاه آنها بیابند و به آنها این احساس را بدهند که بخشی از سازمان هستند. یکی از روش‌ها استفاده از پاداش است. پاداش‌های پولی و غیر پولی هر دو به عنوان انگیزه برای کارکنان عمل می‌کنند. زمانی که کارکنان برای عملکردشان ارزش قائل می‌شوند، احساس تشویق می‌کنند که بهتر عمل کنند. (الهری و جود، ۲۰۲۱). پاداش در محل کار تأثیر بسزایی بر کیفیت زندگی کاری دارد. (اوموفوا، اوموفوا، نواچوکوا و مینه، ۲۰۲۱). سازمان‌ها به دنبال حفظ نیروی کار ماهر و با کیفیت هستند. زمانی که کارمندان از شغل خود راضی هستند، برای دستیابی به اهداف تعیین شده، به عهده گرفتن مسئولیت‌های اضافی، پذیرش یک شغل چالش برانگیز و تلاش در جهت افزایش اهداف شخصی و حرفه‌ای تلاش می‌کنند. (ابدی، ۲۰۲۱). پاداش را می‌توان به عنوان شرایط تجاری تعریف کرد که کارمند یا کارگر آن را قبول می‌نماید. کارمند کار خود را به یک سازمان در مقابل انواع گوناگونی مانند پرداخت، پاداش، مزایا و فرصت‌های برای رشد ارائه می‌نماید. هر دو از این رابطه سود می‌برند، یک کارمند از دید سازمان کار را به درستی انجام می‌دهد و در مقابل سازمان اموری که برای کارمند مهم است را انجام می‌دهد (کوهنن، جوهانی، آنوکولاری و تامی رانتاماکی، ۲۰۰۶). یکی از موفقیت‌های اصلی سازمان‌ها این است که بتوانند سیستم حقوق و مزایایی طراحی کنند که رفتارهای مطلوب سازمان را تشویق کرده و در جهت تحقق استراتژی‌های سازمان باشد یعنی در عمل استراتژی سازمان باید تعیین کننده حقوق و مزایای استراتژیک باشد.

1. Kurniawan & Anindita
2. Alharbi & Javed
3. Omofowa, Omofowa, Nwachukwu & Minh
4. Kauhanen, Juhani, Anu Kolañ & Tomi Rantamäki



نقش پاداش‌های نقدی و غیر نقدی بر انگیزش کارکنان با میانجیگری تعهد سازمانی

(محمدی و جهانیان، ۱۳۹۹). عملکرد فردی، گروهی، سازمانی و راهبردی باید همگی در نظام‌های پرداختی دیده شوند و تلاش شود با بهره‌گیری از آنها زمینه تشویق افراد و انگیزش آنها فراهم شود. (احدزاده و همکاران، ۱۴۰۰).

کوهنن<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) پاداش را به شرح زیر توصیف می‌کند:

- پاداش یک ابزار مدیریتی است که با آن موفقیت سازمان پشتیبانی می‌شود و پرسنل را تشویق می‌کند.
  - کارکنان تشویق می‌شوند براساس استراتژی‌های سازمان، ارزش‌ها و اهداف عمل کنند.
  - پاداش باید به‌عنوان یک سرمایه‌گذاری دیده شود.
  - پاداش باید مرتبط با موضوعاتی باشد که بهره‌وری را در کوتاه‌مدت و در بلندمدت بهبود دهد.
- اریک (۲۰۱۰) عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی را به شرح زیر بیان کرده است: دستمزد و نفس کار (شیوه‌های کار و دستورالعمل‌های کاری، آزادی عمل، تقویت وظیفه، بازخورد، با معنا بودن)، ارتقادر شغل رهبری و سرپرستی، روابط با همکاران، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، ساختار سازمانی، شرایط فیزیکی کار، فرهنگ و جو سازمانی، ویژگی‌های شخصی، احترام، برقراری ارتباط، وجود قوانین مرتبط و مناسب در سازمان.

همچنین دنیس (۲۰۰۹) عوامل مؤثر در انگیزش را به این شرح معرفی کرد:

- ۱) پاداش‌های مالی، شامل؛ افزایش حقوق، تناسب حقوق و مزایای دریافتی نسبت به شغل و شرایط زندگی، دریافت پاداش برای فعالیت‌های خارج از وظیفه
- ۲) پاداش‌های اخلاقی، شامل؛ مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، اهمیت دادن به نظرات و پیشنهادهای فرد، حمایت مسئولان از افراد در برابر مراجع قانونی، ارج نهادن به تلاش‌ها و کوشش‌ها از طرف فرادستان، همکاران و فرودستان
- ۳) غنی‌سازی شغل، شامل: جابجایی مشاغل، تنوع در شغل، ایجاد زمینه‌ی بروز قابلیت‌ها و توانایی‌ها در شغل و امکان رشد سریع براساس تلاش‌ورزی، پر مسئولیت‌بودن، چالشی بودن، برانگیختگی سریع و افزایش ذهن فلسفی در شغل، ۴) پیشرفت و توسعه در کار، شامل؛ مدیریت مؤثر، وجود فرصت توسعه معلومات و مهارت‌های شغلی، افزایش تجربه، تناسب شغل با تجربیات قبلی و وجود احساس خوب نسبت به کار، ۵) توسعه خلاقیت در کار، شامل؛ وجود امکان شرکت در سمینارها و کنفرانس‌ها و فرصت‌های شغلی، گسترش اندیشه‌های درونی و پرورش استعدادهای نهفته، گفتگو و مشاوره در طی مراحل کار، ایجاد خلاقیت از طریق روابط بین گروهی، پرورش مهارت‌های حل مسئله، پژوهش محوری در مورد کارها و وجود امکانات پژوهشی مناسب. بنابراین سرمایه

روان شناختی به طور غیرمستقیم و از طریق رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر عملکرد شغلی دارای تأثیر است (میرزایی و گل‌پرور، ۱۳۹۸).

نتایج پژوهش امانوال و نوزر<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) بیان می‌کند هر دو پاداش بیرونی و درونی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان دارند. همچنین نتایج پژوهش زارعی و همکاران (۱۳۹۹) نشان داد حقوق و مزایای مدیران بر عملکرد شرکت تأثیرگذار است.

مطالعه ابدی (۲۰۲۱) توصیه می‌کند که بانک‌های تجاری باید پاداش‌های پولی را ارائه کنند که کارمندان در صورت عملکرد خوب، دریافت خواهند کرد همچنین این مطالعه توصیه می‌کند که بانک‌های تجاری باید امنیت شغلی کارکنان خود را از طریق ارائه بیمه، پرداخت تعدیل فناوری، پرداخت مرخصی سفر و اضافه کار تضمین کنند و باید اطمینان حاصل کنند که برنامه‌های شناسایی کارکنانشان همه‌جانبه است، زیرا هر کارمندی در بانک‌ها باید واجد شرایط دریافت پاداش باشد. بسیاری از سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا فعالیت‌های خود را با استراتژی موجود سازگار نمایند. افزایش تعهد، انگیزه پرسنل، تشویق به همکاری و تقسیم دانش، حمایت از انجام پروژه‌های مختلف و توسعه برنامه‌ها به کمک پاداش انجام می‌گیرد (کاجاس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). از جمله پاداش‌های ملدی و غیرملدی می‌توان موارد زیر را نام برد؛ با توجه به آیهی ۱۷۳ سوره نساء که می‌فرماید: "در مقابل افرادی که عمل صالح انجام دادند پاداششان به طور کامل خواهد بود و از فضل و بخشش خود بر آنان خواهد داد" که اولی مشابه حقوق و دومی مشابه مزایا می‌باشد و با توجه به فرمایش امام علی (ع) در نهج البلاغه که خطاب به یکی از مدیران می‌فرماید "نباید افراد نیکوکار و بدکار در نظرت مساوی باشند" که به مثابه‌ی عدالت در پرداخت‌ها می‌باشد و از سوی دیگر با توجه به نظر کوهن و همکاران (۲۰۰۶) که محیط و تجهیزات کار را یکی دیگر از انواع پاداش‌های ملدی بر شمرده‌اند محقق چهار مولفه‌ی حقوق، مزایا، عدالت در پرداخت‌ها و محیط و تجهیزات کار را به‌عنوان پاداش‌های ملدی در نظر گرفته است. صالح اردستانی و سلطانی (۱۳۹۳) بیان می‌کنند که پاداش بر انگیزه کارکنان در شرکت صمیم صنعت تهران تأثیر دارد. طاهرپور و همکاران (۱۳۹۱) به این نتیجه رسیدند که عوامل ماهیت کار، احساس موفقیت در کار و احساس مسئولیت در کار، نحوه ارتباط با دیگران، شرایط محیط کار و امنیت شغلی از مهمترین عوامل می‌باشند. اگر سازمان - فضای مطلوبی برای کارمندان ایجا کند، آنها می‌توانند از طریق تعالی - یابی شغلی، انطباق - پذیری مسیر شغلی را در محل کار ابراز کنند که این به نوبه خود به افزایش اشتیاق شغلی منجر می‌شود (زارعی، ۱۴۰۰). هرزبرگ (۱۹۹۵) معتقد است رضایت شغلی تابعی است از آن فعالیت‌های شغلی یا محتوای شغلی که تلاش انگیز و محرک باشند و آنها را عوامل برانگیزنده یا انگیزشی می‌نامد، که عبارتند از ترفیع و پیشرفت، مسئولیت، ماهیت کار،

1. Emmanuel & Nwuzor

2. Kaajas

نقش پاداش‌های نقدی و غیر نقدی بر انگیزش کارکنان با میانجیگری تعهد سازمانی

رشد فردی، به رسمیت شناخته شدن، کسب موفقیت (شیرزاد و همکاران، ۱۳۹۶). طبق نظریه مبادله اجتماعی، یکی از انتظاراتی که کارکنان از سازمان و مدیرانشان دارند رفتار عادلانه با آنان می‌باشد. بنابراین، زمانی که با کارکنان عادلانه و اخلاقی رفتار می‌شود آنان نیز به نحوی به دنبال جبران این رفتارهای عادلانه هستند که این می‌تواند از طریق تمایل و انگیزش بیشتر آنان در صرف تلاش و کوشش بیشتر برای انجام کار نمود پیدا کند (مهداد و مینائیان، ۱۳۹۹). در جبران خدمت کارکنان باید عادت‌ها، باورها، مهارت‌ها، روابط انسانی، ارزش‌ها و عدالت در پرداخت را مد نظر قرار دهیم و به پاداش‌های غیرمالی نیز توجه بیشتری کنیم. (محمدی و جهانیان، ۱۳۹۹) یک سازمان اثربخش باید در کنار دست‌یابی به اهدافش، نیازهای ذینفعان را برآورده سازد. در جامعه امروز کارکنان انتظاری بیش از یک منبع درآمد از شغل دارند، آنها به دنبال شغلی هستند که مطابق با علایق و شخصیت آنها باشد و با وضعیت زندگی شان هماهنگ باشد. (کارگریان و همکاران، ۱۳۹۹).

شرکت‌ها باید یک سیستم جبرانی مناسب متشکل از پاداش‌های پولی و غیر پولی تدوین کنند، آموزش‌های شغلی را برای ارتقای دانش و مهارت‌ها ارائه دهند، همچنین فرصت‌های غنی‌سازی و افزایش شغل را برای کارکنان فراهم کنند تا انگیزه خود را افزایش دهند (تلمی و همکاران، ۲۰۲۱). نتایج مطالعه آنجوم، اسلام، چادهری و ساها<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) نشان داد پاداش‌های درونی تأثیر معناداری بر انگیزه معلمان دارد و شناخت، آموزش و توسعه، محیط کار، مشارکت در تصمیم‌گیری و انعطاف‌پذیری محل کار، رابطه آماری معنی‌داری با انگیزش پیدا کرده است.

نتایج پژوهش هاریانتو و هاورینا<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) نشان داد سبک رهبری، آموزش کارکنان، پاداش درونی و پاداش بیرونی رابطه معناداری با انگیزه کارکنان دارند. سازمان از پاداش‌های غیر پولی و پولی برای ایجاد انگیزه در عملکرد کارکنان استفاده می‌کند. بنابراین، بین سیستم‌های پاداش و انگیزش کارکنان در سازمان‌ها رابطه وجود دارد. (الهری و جود، ۲۰۲۱) یافته‌های پژوهش جهه، کنیو و بلوز<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) نشان داد که پاداش نقش مهم و مثبتی در تعامل و انگیزه کارکنان دارد. بنابراین فرضیه ۱ اینگونه بیان می‌شود:

فرضیه ۱. پاداش نقدی و غیر نقدی بر انگیزه کارکنان تأثیر دارد.

## تعهد سازمانی

کارکنان با تعهد سازمانی بالاتر، از نظر جسمی و توان ذهنی و پای‌بندی به ارزش‌های سازمان در وضعیت بهتری قرار دارند و از نظر سازمانی، سطح بالای تعهد منعکس‌کننده‌ی جو سازمانی بسیار مطلوب است که منجر به جذب و ماندگاری کارکنان می‌شود (آفازاده و شیرمحمدزاده، ۱۴۰۰) نتایج

1. Anjum, Islam, Choudhury, & Saha  
2. Hariyanto & Haverina  
3. Jeha, Knio & Bellos

پژوهش ملک زاده، کامل غفلوک الحسناوی و ادیب زاده (۱۳۹۸) نشان می‌دهد که توجه به احساس همبستگی معنوی، تعهد عاطفی و مسئولیت اجتماعی اخلاقی بر کاهش رفتار انحرافی اثرگذار است. یک نگرش و یک حالت روانی است که نشان دهنده تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه فعالیت در یک سازمان است. در این بین تمایل، به معنی علاقه و خواست قلبی فرد برای ادامه خدمت در سازمان است و نیاز به این معنی است که فرد به خاطر سرمایه گذاری‌هایی که در سازمان انجام داده، ناچار به ادامه خدمت در آن است. همچنین الزام عبارت از دین، مسئولیت و تکلیفی است که فرد در برابر سازمان دارد و خود را ملزم به ماندن در آن می‌بیند (می‌یر و آلن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱). از جمله الگوهای چند بعدی تعهد؛ مدل تعهد سازمانی آلن و می‌یر می‌باشد. آنها بین سه نوع تعهد تمایز قائل می‌شوند. تعهد عاطفی: تعهد عاطفی را به عنوان وابستگی عاطفی فرد به سازمان و تعیین هویت شدن از طریق آن می‌دانند. تعهد مستمر: در واقع می‌توان چنین گفت که تعهد مستمر شامل آگاهی فرد از هزینه‌های ترک سازمان می‌باشد. بنابراین در این شکل از تعهد دلیل اصلی ارتباط فرد با سازمان و تصمیم او به باقی ماندن در سازمان یک تلاش برای حفظ مزایای حاصله از ارتباط با سازمان می‌باشد. تعهد هنجاری: نشان دهنده یک نوع احساس تکلیف برای ادامه همکاری با سازمان می‌باشد، افرادی که دارای سطح بالایی از تعهد هنجاری هستند احساس می‌کنند که مجبورند در سازمان فعلی باقی بمانند (مودی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). رفتار عادلانه از سوی سازمان با کارکنان عموماً به تعهد بالاتر آنها نسبت به سازمان و رفتار شهروندی فرا نقش آنها منجر می‌شود. از سوی دیگر افرادی که احساس بی عدالتی کنند، به احتمال بیشتری سازمان را رها میکنند یا سطوح پایینتری از تعهد سازمانی را از خود نشان میدهند و حتی ممکن است شروع به رفتارهای ناهنجار مثل انتقام جویی کنند. (آقازاده و شیرمحمدزاده، ۱۴۰۰). تعهد سازمانی به عنوان یک پدیده سازمانی تحت تاثیر عوامل مختلف سازمانی یا فردی است. (آقازاده و شیرمحمدزاده، ۱۴۰۰). مطالعه کریستانت، پراسیتو، ایندیاتی و مادیلوتی<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) نشان داد که پاداش‌های مالی به طور قابل توجهی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی عاطفی تأثیر می‌گذارد. در پژوهش رحمتی و سیفی (۱۴۰۰) درک پرستاران از عدالت سازمانی به عنوان یک عامل نیرومند در اثربخشی سازمانی می‌تواند بر تعهد آنان به سازمان مؤثر بوده و در نتیجه اثربخشی و کیفیت ارائه خدمات در سازمان را به همراه داشته باشد. پاداش‌های نامشهود تأثیر مثبت و اجتناب ناپذیری بر تعهد سازمانی دارند. (زیا-رحمن، احمد و دین<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). بر اساس نتایج تحقیق پوتوری و آدنیانی<sup>۵</sup> (۲۰۲۱) نشان داد سیستم پاداش بر حفظ کارکنان تأثیر مثبت معناداری دارد. بسته‌های جبران خدمات یکی از استراتژی‌های کلیدی مدیریت در ایجاد و بهبود انگیزه و تعهد نیروی کار است

1. Meyer & Allen

2. Mowday

3. Kristanti, Prasetio, Indiyati, & Madiawati

4. Zia-ur-Rehman, Ahmad, & Din

5. Putri & Adnyani

نقش پاداش‌های نقدی و غیر نقدی بر انگیزش کارکنان با میانجیگری تعهد سازمانی

و ابزاری مهم که قادر است انگیزه کارکنان را در مسیر درست هدایت کند. (کارگریان و همکاران، ۱۳۹۹). بنابراین فرضیه دوم اینگونه بیان می‌شود:

فرضیه ۲: پاداش نقدی و غیرنقدی بر تعهد سازمانی تأثیر دارد.

تعهد کارکنان به طور قابل توجهی بر کیفیت زندگی کاری تأثیر می‌گذارد. (اوموفا و همکاران، ۲۰۲۱) افراد متعهد حس تعلق شدیدی به شغل خود دارند، از اینکه درباره موفقیت‌های سازمان خود با دیگران صحبت کنند لذت می‌برند و براین باورند که همیشه باید به سازمان خویش وفادار باشند و تمامی دوران اشتغال خود را در آن سازمان بگذرانند و باور دارند که ماندن در آن شغل یک ضرورت است و درست نیست پیشنهاد شغل بهتری در سازمان دیگر را قبول کنند، زیرا با سازمان خود پیوند عاطفی برقرار کرده‌اند (وکیلیان و خلعتبری، ۱۳۹۸). در پژوهش آقازاده و شیرمحمدزاده (۱۴۰۰) بین رفتارمدیران و تعهدسازمانی و بهره‌وری کارکنان اداره کل ورزش و جوانان آذربایجان غربی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. افرادی که تعهد بیشتری به سازمان خود دارند، با احتمال کمتری مرتکب رفتارهای انحرافی می‌شوند. (ملک زاده و همکاران، ۱۳۹۸) نتایج پژوهش جونیرتی و ستیا<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) نشان داد بین انگیزه و تعهد نسبت به عملکرد کارکنان اثرات مثبت و معناداری وجود دارد. مدیریت صحیح تعهد سازمانی می‌تواند به نتایج مطلوبی از جمله اثربخشی سازمان، بهبود عملکرد، کاهش غیبت و جابه‌جایی، افزایش انگیزه و رضایت شغلی کارکنان و کاهش خدمت شغلی و غیبت کارکنان منجر شود. (آقازاده و شیرمحمدزاده، ۱۴۰۰). بنابراین فرضیه سوم این‌گونه مطرح می‌شود:

فرضیه ۳: تعهد سازمانی بر انگیزه کارکنان تأثیر دارد.

### روش شناسی پژوهش

پژوهش کاربردی حاضر از نظر روش، توصیفی-همبستگی می‌باشد که در سال ۱۳۹۹ انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی کارکنان بانک رفاه در کشور به تعداد ۹۹۳۶ است. نمونه آماری با توجه به روش خوشه‌بندی غیراحتمالی و هدفمند سرپرستی و شعب بانک رفاه استان زنجان که شامل ۱۶۳ نفر می‌باشد انتخاب گردید که در نهایت تعداد ۱۳۶ نفر مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شد که افراد با رضایت آگاهانه پرسشنامه را تکمیل کرده‌اند.

۳-۱- ابزارهای پژوهش: پرسشنامه استاندارد انگیزه مک‌کله‌لند (۱۹۵۰) و پرسشنامه تعهد سازمانی

آلن و می‌یر (۱۹۹۱) و پرسشنامه محقق ساخته پاداش‌های مادی با آلفای کرونباخ ۰/۷۱۵ و ضریب پایایی ۰/۸۰۹ و پاداش‌های غیرمادی با آلفای کرونباخ ۰/۸۱۳ و ضریب پایایی ۰/۸۶۱ بود که روایی صوری آن به تأیید صاحب‌نظران رسید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و تکنیک مدلسازی معادلات ساختاری با بهره‌گیری از نرم‌افزار PLS استفاده شد.

برای بررسی روایی همگرا<sup>۱</sup> در مدل PLS معیار میانگین واریانس استخراج شده<sup>۲</sup> (AVE) مورد تحلیل قرار می‌گیرد. این شاخص نشان‌دهنده میزان واریانس است که یک سازه از نشانگرهایش به دست می‌آورد. مقدار ملاک برای سطح پذیرش AVE رقم ۰/۴ است. همان‌گونه که در جدول ۱ مشخص است، تمام مقادیر AVE مربوط به سازه‌ها مقداری بالاتر از ۰/۴ را نشان می‌دهند و این مطلب گویای حد قابل قبول برای روایی همگرای پرسشنامه است. با توجه به اینکه مقدار مناسب الفای کرونباخ ۰/۷، پایایی ترکیبی ۰/۷ و برای میانگین واریانس استخراج شده (AVE) ۰/۴ است تمامی این معیارها در مورد متغیرهای پنهان مقدار مناسبی را نشان می‌دهد، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرای پژوهش حاضر را تأیید نمود. متغیر پاداش نقدی و غیرنقدی به ترتیب دارای ضریب پایایی ترکیبی ۰/۸۰۹ و ۰/۸۶۱ و آلفای کرونباخ ۰/۷۱۵ و ۰/۸۱۳ و با میانگین واریانس استخراج شده ۰/۴۲۰ و ۰/۵۴۸ است. متغیرهای انگیزه پیشرفت و انگیزه تعلق و انگیزه تعلق دارای ضریب پایایی ترکیبی ۰/۸۸۳ و ۰/۶۹۲ و ۰/۷۸۳ و آلفای کرونباخ ۰/۸۳۳ و ۰/۶۷۹ و ۰/۷۵۰ و با میانگین واریانس استخراج شده ۰/۶۰۶ و ۰/۵۹۷ و ۰/۵۷۷ است. تعهد عاطفی و تعهد هنجاری و تعهد مستمر به ترتیب دارای ضریب پایایی ترکیبی ۰/۸۳۲ و ۰/۸۴۹ و ۰/۸۵۲ و آلفای کرونباخ ۰/۷۳۱ و ۰/۷۶۴ و ۰/۷۶۷ و با میانگین واریانس استخراج شده ۰/۵۵۵ و ۰/۵۸۸ و ۰/۵۹۲ است.

## یافته‌های پژوهش

### یافته‌های توصیفی

بر اساس نتایج پژوهش، مشخص شد که به لحاظ مشخصات جمعیت شناختی، ۷۶/۵ درصد کارکنان، مرد بودند و ۲۳/۵ درصد کارکنان خانم بودند. از لحاظ سنی، ۵۳/۷ درصد افراد در بازه سنی ۳۶ تا ۴۰ سال بودند. از لحاظ تحصیلات، ۵۶/۶ درصد افراد در مقطع کارشناسی بودند. از لحاظ سابقه سازمانی ۴۷/۸ درصد افراد بین ۱۶ تا ۲۰ سال در سازمان خدمت کردند. از لحاظ سابقه خدمت در پست فعلی ۵۴/۴ درصد افراد ۱ تا ۵ سال خدمت کردند. از لحاظ میزان دریافتی ۶۲/۵ درصد درآمد بین ۲ تا ۳ میلیون در ماه داشتند. از لحاظ نوع استخدام، ۷۷/۹ درصد به صورت رسمی قراردادی استخدام شده بودند. در مجموع به نظر می‌رسد، از لحاظ شهرستان نیز ۱۴ درصد سرپرستی شعب، ۶۲/۵ درصد شعب زنجان، ۱۰/۲ درصد شهرستان ابهر، ۲/۹ درصد شهرستان طارم، ۵/۲ شهرستان خدابنده و ۵/۲ درصد نیز شهرستان خرمدره انتخاب گردیدند. نتایج جمعیت شناختی در نمونه‌های آماری به نظر می‌رسد به خوبی انتخاب شده و نتایج حاصل از پژوهش می‌تواند قابل استناد باشد. نتایج حاصل از

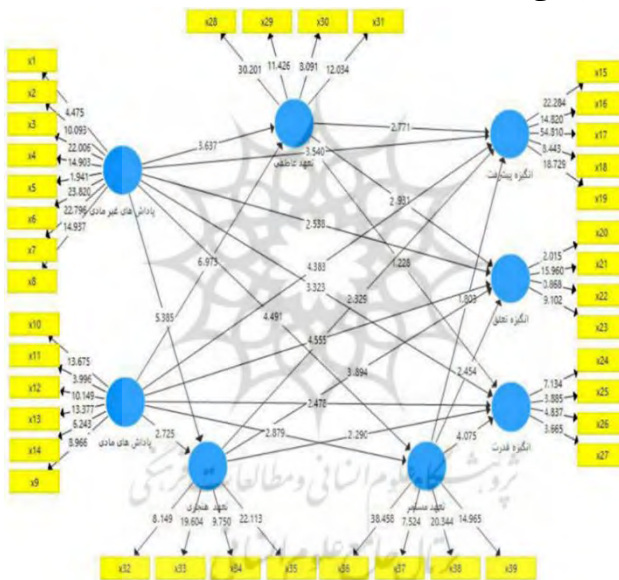
1. Convergent validity  
2. Average variance extracted

نقش پادشاه‌های نقدی و غیر نقدی بر انگیزش کارکنان با میانجیگری تعهد سازمانی

مشخصات جمعیت شناختی نشان داد که یافته‌های حاصل از نمونه‌های آماری در این پژوهش، قابل تعمیم به جامعه آماری می‌باشد.

### یافته‌های استنباطی

در این پژوهش از مدل‌یابی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> و روش حداقل مربعات جزئی<sup>۲</sup> جهت آزمون فرضیات و برازندگی مدل استفاده شده است. تحلیل داده‌ها با استفاده از شکل ۱ و ۲ و جدول ۲ آمده است. همان‌طور که در جدول ۲ قابل مشاهده است، تمام فرضیات تأیید شدند. به این ترتیب که با توجه به ضریب مسیر، اگر مقدار احتمال (t-value) از سطح معنی‌دار ۰/۰۵ کمتر باشد و از سطح معنی‌دار ۱/۹۶ بزرگ‌تر باشد، می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار می‌باشد، در غیر این صورت فرضیه رد می‌شود.



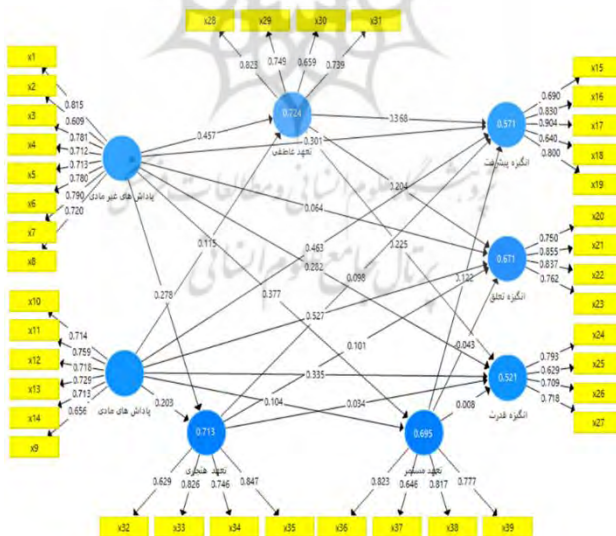
شکل ۱. مدل ترسیم شده همراه با مقادیر t-values

همان‌طور که در نمودار ۱ مشخص است، چون میزان تأثیر متغیر پادشاه‌های مادی بر متغیرهای تعهد هنجاری، تعهد مستمر، تعهد عاطفی با توجه به ضریب مسیر از سطح معنی‌داری بیش از ۱/۹۶ است، مورد تأیید قرار می‌گیرند. همچنین میزان تأثیر پادشاه‌های مادی بر متغیرهای انگیزه پیر شرفت، انگیزه تعلق، انگیزه قدرت با توجه سطح معنادار بیشتر از ۱/۹۶ نیز مورد تأیید قرار می‌گیرند. از طرفی

1. Structural Equation Modeling (SEM)<sup>3</sup>  
2. Partial least Squares (PLS)<sup>4</sup>

دیگر میزان تأثیر متغیر پاداش‌های غیرمادی بر متغیرهای تعهد هنجاری، تعهد مستمر، تعهد عاطفی، انگیزه پیشرفت، انگیزه تعلق و انگیزه قدرت با توجه سطح معنادار بیشتر از ۱/۹۶ مورد تأیید قرار می‌گیرند. در مورد میزان تأثیر متغیر تعهد هنجاری بر متغیرهای انگیزه پیشرفت، انگیزه تعلق و انگیزه قدرت می‌توان گفت با توجه سطح معنادار بیشتر از ۱/۹۶ مورد تأیید قرار می‌گیرند. همچنین به دلیل اینکه میزان تأثیر تعهد مستمر و تعهد عاطفی بر متغیرهای انگیزه پیشرفت، انگیزه تعلق و انگیزه قدرت همانند میزان تأثیر تعهد هنجاری بر متغیرهای مختلف انگیزه با توجه به ضریب مسیر از سطح معنی داری بیش از ۱/۹۶ می‌باشند، مورد تأیید قرار می‌گیرند.

همانطور که در نمودار ۲ مشخص است، میزان تأثیر متغیر پاداش‌های مادی بر متغیرهای انگیزه پیشرفت، انگیزه تعلق و انگیزه قدرت با توجه به ضریب مسیر از سطح معناداری کمتر از ۱۰/۵ است مورد تأیید قرار می‌گیرد. همچنین میزان تأثیر متغیر پاداش‌های مادی بر تعهد هنجاری، تعهد مستمر و تعهد عاطفی با توجه سطح معنادار کمتر از ۰/۰۵ نیز مورد تأیید قرار می‌گیرند. از طرفی میزان تأثیر متغیر پاداش‌های غیرمادی بر متغیرهای انگیزه پیشرفت، انگیزه تعلق و انگیزه قدرت و همچنین متغیرهای تعهد هنجاری، تعهد مستمر و تعهد عاطفی با توجه سطح معنادار کمتر از ۰/۰۵ مورد تأیید قرار می‌گیرند. در آخر به دلیل اینکه میزان تأثیر متغیرهای تعهد هنجاری، تعهد مستمر و تعهد عاطفی بر هر کدام از متغیرهای انگیزه (پیشرفت، تعلق، قدرت) با توجه به ضریب مسیر از سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ هستند مورد تأیید قرار می‌گیرند.



شکل ۲. مدل ترسیم شده همراه با مقادیر ضرایب استاندارد شده بارهای عاملی



نقش پاداش‌های نقدی و غیر نقدی بر انگیزش کارکنان با میانجیگری تعهد سازمانی

در این پژوهش جهت آزمون فرضیات از روش حداقل مربعات جزئی<sup>۵</sup> استفاده شده است که طبق این روش اگر مقدار احتمال (t-value) از سطح معنی‌داری ۰/۰۵ کمتر باشد و عدد معنی‌داری از ۱/۹۶ بزرگ‌تر باشد، می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار می‌باشد، در غیر این صورت فرضیه رد می‌شود.

جدول ۲. نتایج فرضیات تحقیق

| ردیف | فرضیات اصلی  | ضریب مسیر | t-values | نتیجه | توضیحات       |
|------|--|-----------|----------|-------|---------------|
| ۱    | پاداش‌های غیرنقدی بر انگیزه تعلق کارکنان تأثیر دارد.   | ۰/۰۶۴     | ۲/۵۳۸    | تأیید | $t \geq 1,96$ |
| ۲    | پاداش‌های نقدی بر انگیزش قدرت کارکنان تأثیر دارد.      | ۰/۳۳۵     | ۳/۴۷۸    | تأیید | $t \geq 1,96$ |
| ۳    | پاداش‌های نقدی بر انگیزه تعلق کارکنان تأثیر دارد.      | ۰/۵۲۷     | ۴/۵۵۵    | تأیید | $t \geq 1,96$ |
| ۴    | پاداش‌های نقدی بر انگیزه پیشرفت کارکنان تأثیر دارد.    | ۰/۴۶۳     | ۴/۳۸۳    | تأیید | $t \geq 1,96$ |
| ۵    | پاداش‌های غیرنقدی بر انگیزه پیشرفت کارکنان تأثیر دارد. | ۰/۳۰۱     | ۰/۴۵۰    | تأیید | $t \geq 1,96$ |
| ۶    | پاداش‌های غیرنقدی بر انگیزه قدرت کارکنان تأثیر دارد.   | ۰/۲۸۲     | ۳/۳۲۳    | تأیید | $t \geq 1,96$ |
| ۷    | پاداش‌های نقدی بر تعهد سازمانی تأثیر دارد.             | ۰/۳۲۷     | ۲/۳۳۹    | تأیید | $t \geq 1,96$ |
| ۸    | پاداش‌های غیرنقدی بر تعهد سازمانی تأثیر دارد.          | ۰/۵۵۱     | ۳/۰۸۵    | تأیید | $t \geq 1,96$ |
| ۹    | تعهد سازمانی بر انگیزه کارکنان تأثیر دارد.             | ۰/۳۰۸     | ۲/۵۶۲    | تأیید | $t \geq 1,96$ |

## بحث و تفسیر نتایج

با توجه به اهمیت و ضرورت موضوع، این پژوهش با هدف اصلی بررسی تأثیر پاداش‌های ملدی و غیرمادی بر انگیزه کارکنان با نقش میانجی تعهد سازمانی در سرپرستی و شعب بانک رفاه استان زنجان انجام گرفت. نتایج تحقیق در فرضیه ۱ نشان داد پاداش‌های نقدی و غیرنقدی بر انگیزش کارکنان تأثیر معنی‌داری دارد. بنابراین فرضیه اول پژوهش تایید می‌شود. افزایش حقوق، تناسب حقوق و مزایای دریافتی نسبت به شغل، دریافت پاداش برای فعالیت‌های خارج از وظیفه، عدالت در پرداخت‌ها و محیط و تجهیزات کار، فرهنگ و جو سازمانی، احترام، امنیت شغلی، ارج نهادن به تلاش‌ها و کوشش‌ها از طرف فرادستان منجر به ایجاد انگیزش کارکنان می‌شود. نتیجه فرضیه این تحقیق با نتایج تحقیق احدزاده و همکاران (۱۴۰۰)، ابدی (۲۰۲۱)، زارعی (۱۴۰۰)، تامی و همکاران (۲۰۲۱)، آنجوم و همکاران (۲۰۲۱) و الهربی و جود (۲۰۲۱) مطابقت دارد.

همچنین نتایج فرضیه دوم نشان داد پاداش‌های نقدی و غیرنقدی تأثیر معناداری بر تعهد سازمانی دارد. بنابراین فرضیه دوم پژوهش تایید می‌شود. پاداش نقدی و غیر نقدی مانند حقوق و دستمزد، سیستم جبران خدمات، امکانات رفاهی، امنیت شغلی و مشارکت، آموزش، امکانات ارتقا و پیشرفت منجر به تعهد سازمانی می‌شود. نتیجه فرضیه این تحقیق با نتایج تحقیق کریستانت و همکاران (۲۰۲۱)، زیار-رحمن و همکاران (۲۰۲۱) و کارگریان و همکاران (۱۳۹۹) مطابقت دارد.

نتایج تحقیق در فرضیه سوم بیانگر این مطلب است تعهد سازمانی بر انگیزش کارکنان تاثیر معناداری دارد. در تعهد فرد از هزینه‌های ترک سازمان آگاهی دارد و این خود دلیلی است بر افزایش انگیزه فرد در تعهد سازمانی می‌باشد بنابراین فرضیه سوم پژوهش تایید می‌شود. نتیجه فرضیه این تحقیق با نتایج تحقیق جونبارتی و ستیا (۲۰۲۲)، آفازاده و شیرمحمدزاده (۱۴۰۰) و ملک‌زاده و همکاران (۱۳۹۸) مطابقت دارد.

بنابراین بین انگیزه کارکنان و مؤلفه‌های آن (انگیزه پیشرفت، انگیزه تعلق، انگیزه قدرت) با پاداش‌های غیرمادی (امنیت، مشارکت، رفتار مافوق، خلاقیت و شکوفایی، ارتقا و پیشرفت، توسعه مهارت‌ها، تناسب شغل، امکانات آموزشی) و پاداش‌های مادی (حقوق، مزایا، عدالت در پرداخت‌ها، محیط و تجهیزات کار) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. و تعهد نیز نقش میانجی رادر تاثیر پاداش نقدی و غیرنقدی بر انگیزش کارکنان ایفا می‌کند.

### پیشنهاد‌های کاربردی

- با توجه به نتایج کسب شده از پژوهش و مبانی نظری، پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌شوند:
۱. با توجه به تاثیر پاداش‌های غیرمادی بر انگیزه تعلق کارکنان پیشنهاد می‌گردد به منظور افزایش احساس امنیت کارکنان، مدیران و سازمان از کارکنان خود در برابر تأثیرات قضایی، اجتماعی، سیاسی و همچنین نهاد‌های دولتی و خصوصی دفاع کنند و در مواقعی که حساس از حمایت‌های خود نسبت به آنان دریغ نفرمایند.
  ۲. به دلیل تاثیر پاداش‌های غیرمادی بر انگیزه پیشرفت کارکنان پیشنهاد می‌گردد با افزایش تخصص‌های ویژه کارکنان از طریق آموزش‌های رسمی و غیر رسمی، ایجاد محیطی تعاملی و همچنین فراهم نمودن شرایطی برای ادامه تحصیل کارکنان و تشویق آنان بر این امر، پیشرفت کارکنان را موجب شوند. به نحوی که کارکنان بتوانند با توجه به تخصص‌های ویژه‌ای که کسب نموده‌اند به مدیران پیشنهاد‌های سازنده‌ای ارائه دهند که این خود انگیزه قدرت کارکنان را نیز افزایش می‌دهد.
  ۳. به دلیل تاثیر پاداش‌های مادی بر انگیزه قدرت کارکنان پیشنهاد می‌گردد مدیران بانک انواع پاداش‌ها را در نظر داشته باشند و در ارائه پاداش به صورت سلف سرویس اقدام نمایند و توجه داشته باشند که تکرار یک پاداش از خاصیت انگیزشی آن می‌کاهد.
  ۴. طبق تأثیری که پاداش‌های غیرمادی بر انگیزه پیشرفت کارکنان دارند به مدیران بانک رفاه پیشنهاد می‌شود به سخنان و درود‌های کارکنان گوش فرادهند تا روابط دو ستانه و صمیمی بین آنان ایجاد گردد و سازمان به کانون گرمی تبدیل گردد.

نقش پادشاه‌های نقدی و غیر نقدی بر انگیزش کارکنان با میانجیگری تعهد سازمانی

۵. چون پادشاه‌های غیرمادی بر انگیزه پیشرفت کارکنان تأثیر دارد، پیشنهاد می‌گردد برای افزایش انگیزه پیشرفت کارکنان بانک زنجان، مدیران و سرپرستان این بانک با ارایه بازخورد به کارکنان آنان را از کم و کیف پیشرفت خود مطلع سازند.

۶. به دلیل تأثیر تعهد سازمانی بر انگیزه شغلی پیشنهاد می‌گردد بانک رفاه در استان زنجان با حمایت و شرکت در گردهمایی اجتماعی و عامه‌پسندی چون حمایت از کودکان بی‌سرپرست، افراد بی‌سرپناه، بیماران سرطانی و سایر امور خیریه می‌تواند چهره‌ی محبوبی از خود در اذهان مردم ایجاد کند به نحوی که کارکنان بانک رفاه از اینکه عضوی از این سازمان هستند به خود بیاند که خود به معنی افزایش تعهد سازمانی و به مراتب افزایش انگیزه کارکنان می‌باشد. به منظور افزایش تعهد کارمندان بانک، داشتن رسالت و ایدئولوژی سازمانی واضح و روشن، خلق ایدئولوژی و آرمان مشترک، تأکید بر ارزشها و فرهنگ سازمانی و استخدام افراد براساس آن، سوق دادن کارکنان در جهت ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی، رشد حرفه‌ای کارمندان و شکوفا کردن، توانمندسازی آنها و امنیت شغلی ضروری است. (چناری، روحانی و پارسا معین، ۱۴۰۰)

۷. پادشاه‌های غیرمادی بر انگیزه پیشرفت کارکنان، برای تقویت انگیزه و تعهد کارکنان تأثیر مثبتی دارد، پیشنهاد می‌شود با استفاده از شبکه‌های اجتماعی گروه‌های برای عضویت کارکنان و خانواده‌های آنان ایجاد نمایند و همچنین از طریق درج مطالب علمی و آموزشی و انتشار اطلاعات جدید مرتبط با فعالیت‌های کارکنان در وبسایت و سامانه یا سایر شبکه‌های مجازی عملکرد و کارایی کارکنان را تقویت نمایند.

۸. با توجه به تأثیر پادشاه‌های غیرمادی بر انگیزه قدرت کارکنان، به مدیران پیشنهاد می‌گردد که از طریق گردهمایی دینی چون برگزاری حسینیه در ایام تاسوعا و عاشورا و سایر مراسمات مذهبی با همراه سخنرانی‌هایی که مسائل اسلام را به روز و واضح بیان می‌کنند و دلایل منع برخی مسائل (مسائل حرام) را چه از نظر اجتماعی و چه از نظر فرهنگی بیان کنند و با شفاف سازی مسائل دینی موجود به تقویت باورهای درونی و دینی کارکنان بپردازند. برای مثال؛ اعتقاد به اینکه تکالیفی بر عهده ما قرار دارد، مسئول هستیم و... می‌توان به افزایش انگیزه و عملکرد کارکنان پرداخت.

### پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی

باتوجه به نتایجی که در این پژوهش بر مبنای مطالعات ادبیات نظری و پیشینه مطالعات انجام شده محققین دست یافتند که موضوعات دیگری چون سرمایه، رفاه اجتماعی، فرهنگ سازمانی، نگرش‌ها و استرس شغلی نیز بر انگیزه کارکنان تأثیر دارد که این موضوعات جزو اهداف پژوهش نبوده‌اند اما

اهمیت زیادی برخوردارند به پژوهشگران پیشنهاد می شود این موضوعات را در پژوهش های آتی مورد بررسی قرار دهند.

۱. با توجه به نظر سالارزاده و حسن زاده (۱۳۸۵) که سرمایه اجتماعی و انگیزه شغلی کارکنان، رابطه مثبتی با رفاه اجتماعی و توسعه دارند و اهمیت بالایی دارند اما جزو اهداف این پژوهش قرار نداشته و پیشنهاد می شود پژوهشگران در پژوهش های آتی، این موضوع را مورد بررسی قرار دهند.

۲. طبق نظر اریک (۲۰۱۰) انگیزش افراد از متغیرهای مختلف مانند ساختار، فرهنگ و جو سازمانی، نگرش ها، سبک های مختلف فکری و رفتاری افراد و... تأثیر می پذیرد و از اهمیت بالایی برخوردار می باشد اما در این پژوهش تأثیر آنها در انگیزه مورد بررسی قرار نگرفته و پیشنهاد می شود که در پژوهش های آتی مورد بررسی قرار گیرند.

۳. عباس نژاد و همکاران (۱۳۹۶) به این نتیجه رسیدند که بین استرس شغلی و انگیزه شغلی رابطه منفی و معناداری وجود دارد و از موضوعات مهم به شمار می آید. اما در این پژوهش به آن پرداخته نشده و پیشنهاد می شود پژوهشگران در پژوهش های آتی، این موضوع را مورد بررسی قرار دهند.

## منابع

احدزاده، سجاد؛ دانش فرد، کرم اله و معمارزاده طهران، غلامرضا. (۱۴۰۰). طراحی الگوی جبران خدمت کارکنان دولت و مقایسه تطبیقی آن در انواع سازمان های دولتی. *پژوهش های مدیریت منابع انسانی*، ۱۱(۳)، ۱۶۷-۱۱۵.

اکبری، زینب و پور ابراهیم، تقی. (۱۴۰۰). اثربخشی آموزش گروهی روانشناسی مثبت نگر بر اشتیاق شغلی و انگیزه شغلی کارمندان. *مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۱(۲)، ۲۳-۳۴.

آقازاده، اکبر و شیرمحمدزاده، محسن (۱۴۰۰). رابطه مهارت های ارتباطی با انگیزه شغلی و تعهد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی. *مدیریت و رفتار سازمانی در ورزش*، ۱۰(۲)، ۶۱-۷۰.

بخردی نسب، وحید و صالحی، فریده. (۱۴۰۰). تأثیر شوک برون زاد واردات در سطح صنعت بر پاداش نقدی مدیرعامل (مورد مطالعه: شرکت های پیشرو و رقیب در بورس بهادر تهران). *تحقیقات نوین مدیریت خاتم*، ۲(۲)، ۴۲-۲۴.

بخردی نسب، وحید. (۱۳۹۹). تأثیر کیفیت پرتفوی وام بر عملکرد مالی با در نظر گرفتن نقش تعدیل گر سلامت مالی. *پژوهش های راهبردی بودجه و مالی*، ۱(۴)، ۱۴۳-۱۷۷.

چناری، علیرضا؛ روحانی، سیده فاطمه و پارسا معین، کورش. (۱۴۰۰). شناسایی عوامل اثرگذار بر توفندسازی سازمانی بر اساس مدیریت دانش در میان کارکنان شعب بانک سپه شهر تهران. *پژوهشنامه تربیتی*، ۱۶(۶۷)، ۲۰-۱.

حسینی، شهابالدین و عبدالشاه، محمد. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین انواع پاداش و رضایت شغلی کارکنان- مطالعه موردی: بانک گردشگری، *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، ۹(۳۲)، ۹۰-۱۰۹.

نقش پادشاه‌های نقدی و غیر نقدی بر انگیزش کارکنان با میانجیگری تعهد سازمانی

حمیدی بیناباج، مژگان. (۱۳۹۶). طراحی مدل ارتقاء بهره‌وری کارکنان در سازمان: تبیین نقش سرمایه روانشناختی، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۹(۳۰)، ۲۹-۴۷.

رایینز، استیفن. (۱۳۹۰). مبانی رفتار سازمانی ترجمه پارسایان و اعرابی، چلپ چهلیم، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.

رحمتی، صمد و سیفی، رضوان. (۱۴۰۰). ارتباط درک پرستاران از عدالت سازمانی و تعهد سازمانی با عملکرد آنان در آزمون‌های ده‌گانه اعتباربخشی بیمارستان شهید رحیمی خرم‌آباد در سال ۱۳۹۹. / خلاق پرشکی، ۱۵(۴۶)، ۱۳-۱.

رضایان، علی. (۱۳۹۴). مبانی مدیریت رفتار سازمانی، تهران، انتشارات سمت.  
رمضانی، مجتبی؛ زهی، نقی؛ حجتی، سعیدعبداله و بیک زاد، جعفر. (۱۴۰۰). تبیین الگوی مطلوب عوامل زمینه‌ای افزایش انگیزه خدمت در بخش عمومی: محرکی بر بهبود محیط کسب و کار. مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی، ۴(۳)، ۷۳-۹۰.

زارعی اسفند آباد، مریم؛ بهروزنیا، علیرضا و محمدی، سید، موسی. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر حقوق و مزایای مدیران بر عملکرد شرکت با در نظر گرفتن نقش تعدیلگری رضایت کارکنان در شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۴(۵۰)، ۱-۱۱.

زارعی، سلمان. (۱۴۰۰). نقش واسطه‌ای تعالی‌یابی شغلی در رابطه بین انطباق‌پذیری مسیر شغلی با اشتیاق شغلی. مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۳(۲)، ۹۷-۱۱۲.

سخندان، حسینعلی؛ وفا پیوند، مریم؛ دیباجی فروشانی، زهرا سادات؛ آقاجانی، طهمورث؛ لطیف، گچکار و عبدالمحمد زاده، سمیه. (۲۰۲۱). همبستگی سلامت روانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی کادر درمانی بیمارستان بانک ملی ایران در سال ۱۳۹۹. طب خانواده نوین، ۱(۱)، ۱۰۰-۱۰۰.

شجاعی، رضا و بهشتی فر، ملیکه. (۱۳۹۸). بررسی نقش پادشاه‌های درونی منابع انسانی و تأثیر رفتار رهبری اخلاقی بر ماندگاری کارکنان، فصلنامه پژوهش‌های سلامت محور، ۵(۳)، ۲۸۷-۳۰۱.

شیرزاده بهارک؛ بنیسی، پریناز و سوداگر، احسان. (۱۳۹۶). رابطه انگیزش شغلی با رضایت شغلی در کارکنان هتل، مجله مطالعات روانشناسی صنعتی و سازمانی، ۴(۲)، ۷۵-۸۴.

عباس‌زاده یخفروزان، ابراهیم و صالحی، محمدرضا. (۱۳۹۷). بررسی عوامل ایجاد انگیزه از دیدگاه‌های مختلف نظریه پردازان حوزه آموزشی، مجله بین‌المللی پژوهش ملل، ۳(۳۶)، ۱-۱۸.

عباسی نژاد، محمدحسین؛ قاسمی پیر بلوطی، اکبر؛ جعفری، میثم و محمدزاده مهنه، حمیدرضا. (۱۳۹۶). بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه کارکنان پایور مرکز آموزش مرزبانی محمد رسول‌الله (ص)، پژوهش‌نامه مطالعات مرزی، ۵(۴)، ۷۱-۵۷.

عسکری، امیر. (۱۳۸۴). نظریه مک کله لند درباره انگیزش، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۵۸.  
علیپور، وحیده؛ با شکوه اجیرلو، محمد؛ مهری بازقلعه، عاطفه و مهری بازقلعه، انیس. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر ابعاد بازاریابی داخلی بر تعهد کارمندان ادارات شهرداری زنجان با نقش میانجی نگرش کارکنان نسبت به کار. مدیریت بازاریابی، ۱۶(۵۲)، ۸۵-۱۱۰.

- غفاری، هادی؛ رفیعی، مجتبی و صحرانورد، شهناز. (۱۳۹۷). عوامل تأثیرگذار بر مدیریت استعداد با تأکید بر پاداش درونی (مطالعه موردی: کارخانه برفاب شهرکرد)، مدیریت بهره‌وری، ۱۲(۴۴)، ۹۷-۱۲۱.
- فرخی، نفیسه و فرح بخش، کیومرث. (۱۳۹۹). تأثیر تعهد شغلی بر تعهد سازمانی با نقش میانجی صمیمیت در خانواده اصلی، مجله دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی، ۲۱(۱)، ۵۹-۵۱.
- قاسمیور گنجی، سیده فاطمه؛ رحیم نیا، فریبرز؛ آهنچیان، محمدرضا و سید، جواد. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر مدیریت تنوع بر رفتار نوآورانه از طریق تأثیر بر دلبستگی کارکنان و تعهد عاطفی. مجله ایرانی مطالعات مدیریت، ۱۴(۳)، ۶۴۹-۶۶۷.
- قرآن مجید، آیه ۱۷۳، سوره نسا.
- کارگریان، سمانه؛ شائمی برزکی، علی و تیموری، هادی. (۱۳۹۹). طراحی مدل جبران خدمات راهبردی شاغلین شرکت برق منطقه‌ای یزد. مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۲(۴۵)، ۹-۳۰.
- کعب عمیر، نوری؛ عزیزیه، رضا و خلفی، علی. (۱۳۹۹). طراحی و آزمودن الگویی از برخی پیشایندهای انگیزش شغلی در کارکنان شرکت بهره‌برداری نفت و گاز مارون. مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۲(۴۳)، ۱۱۳-۱۳۲.
- کاکائی، حمید؛ محمدی، هادی؛ نصابیان؛ شهریار و ملکی، صمد. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر کارآفرینی سازمانی (مورد مطالعه: بانک ملت شعب تهران). رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۵(۷۷)، ۱۵۲-۱۶۳.
- محمدی سارا و جهانیان رم‌ضان. (۱۳۹۹). به سازی نظام جبران خدمات به مثابه ی محرکهای برانگیزنده ی نوآوری سرمایه ی انسانی. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۴(۴۷)، ۸۷-۱۱۰.
- محمدی، امین. (۱۳۹۵). شناسایی مولفه‌های مؤثر بر انگیزش کارکنان در شرکت‌های پروژه محور با استفاده از مدل تصمیم گیری چند معیاره، کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت، دوره ۴، صص ۴۶-۱.
- معیدفر، سعید و ذهانی، قربانعلی. (۱۳۸۴). بررسی میزان نارضایتی شغلی معلمان و عوامل اجتماعی مؤثر بر آن، مجله انجمن جامعه‌شناسی ایران، ۶(۱)، ۱۵۰-۱۳۵.
- مقصودی، فاطمه و قاسمی، زهرا. (۱۴۰۰). پیش‌بینی رضایت شغلی معلمان ابتدایی بر مبنای انگیزش پیشرفت و هوش معنوی. رویکردی نو در علوم تربیتی، ۳(۴)، ۷۲-۷۸.
- ملک زاده، غلامرضا؛ کامل عفلوک الحسنوی، وسن و ادیب زاده، مرضیه. (۱۳۹۸). بررسی اثر مسئولیت اجتماعی اخلاقی و احساس همبستگی معنوی بر بروز رفتارهای انحرافی در محیط کار با نقش واسطه‌ای تعهد عاطفی (مورد مطالعه: دانشگاه فردوسی مشهد). مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۱(۳۹)، ۹-۲۸.
- مهداد، علی و مینائیان، شیوا. (۱۳۹۹). نقش میانجیگرانه انگیزش پیشرفت در رابطه وظیفه شناسی با عملکرد نقش و عملکرد فرانش. مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۲(۴۳)، ۷۳-۹۰.
- مهداد، علی. (۱۳۸۱). روانشناسی صنعتی و سازمانی، تهران، نشر جنگل. دانش و پژوهش در روش‌شناسی کاربردی
- مهرابی، علی؛ رحیمی، فرج‌الله و صالحی، رضا. (۱۳۹۶). ارائه الگوی پاداش چندسطحی مبتنی بر عملکرد با استفاده از روش پرومیتی اصلاح شده، چشم‌انداز مدیریت صنعتی، ۷(۲۷)، ۸۱-۱۰۴.

نقش پاداش‌های نقدی و غیر نقدی بر انگیزش کارکنان با میانجیگری تعهد سازمانی

میرزایی، زینت و گل‌پرور، محسن. (۱۳۹۸). تأثیر سرمایه روانشناختی بر عملکرد شغلی با توجه به نقش واسطه‌ای رضایت شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان شرکت مخابرات، *مجله دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی*، ۲۰(۱)، ۱-۱۲.

نجفیان، مهدی؛ لسانی، مهدی؛ لسانی، محبوبه و تابلی، حمید. (۱۳۹۲). رفتار سازمانی با رویکرد اسلامی، انتشارات آذرین مهر.  
نهج البلاغه، نامه ۵۳.

وکیلان، لیلی و خلعتبری، جواد. (۱۳۹۸). رابطه کمال‌گرایی و تعهد سازمانی با خودکارآمدی، *مجله مطالعات روانشناسی صنعتی و سازمانی*، ۱۶(۱)، ۸۰-۶۱.  
هزاوه‌ای، محمد مهدی و صمدی، علی. (۱۳۸۴). بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه خدمتی کارکنان اجرایی همدان، *فصلنامه اصول بهداشتی و روانی*، ۷(۲۶ و ۲۵)، ۱۳-۲۶.

- Abdi, F. (2021) Reward Systems And Performance Of Employees In Commercials Bank In Nairobi City County, Kenya. 5(8), 57-64.
- Alharbi, K. K., & Javed, U. (2021). Impact of Reward Systems on Employee Motivation among Employees in Private Sectors in JeddAH. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(14), 677-687.
- Anjum, N., Islam, M. A., Choudhury, M. I., & Saha, J. (2021). Do intrinsic rewards matter on motivation? Evidence from primary school teachers of Bangladesh. *SEISENSE Journal of Management*, 4(1), 47-58.
- Bailey, John (1983). *Job Design and Work Organization: Matching People and Technology for Productivity and Employee Involvement*. London: Prentice-Hall, International, Inc.
- Emmanuel, N., & Nwuzor, J. (2021). Employee and Organisational Performance: Employees Perception of Intrinsic and Extrinsic Rewards System. *Applied Journal of Economics, Management and Social Sciences*, 2(1), 26-32.
- Hariyanto, O. I., & Haverina, H. (2021). The Influence of Leadership Style, Employee Training, Intrinsic Reward, and Extrinsic Reward on Employee Motivation. In *CoMBInES-Conference on Management, Business, Innovation, Education and Social Sciences*, 1(1), 124-133.
- Jeha, H., Knio, M., & Bellos, G. (2022). The Impact of Compensation Practices on Employees' Engagement and Motivation in Times of COVID-19. *COVID-19: Tackling Global Pandemics through Scientific and Social Tools*, 131-149.
- Juniarti, A., & Setia, B. (2022). The effect of employee performance through motivation and commitment on government tax officers. *Accounting*, 8(1), 57-64.
- Kaajas, Sani, Luoma Kirsi, Hanna Nordlund & Eliisa Troberg (2004). *Ei ainoostaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitsemisen*. Helsinki: Tammi.
- Kauhanen, Juhani (2010). *Suorituksen johtaminen ja palkitsemisen*. Helsinki: Inf.
- Kauhanen, Juhani, Anu Kolari & Tomi Rantamäki (2006). *Onnistu palkitsemisessä*. Helsinki: WSOYpro.
- Kristanti, F. T., Prasetyo, A. P., Indiyati, D., & Madiawati, P. N. (2021). Turnover Intention among Lecturers in Private Higher Education: The Direct Impact of Financial Rewards and Mediation of Job Satisfaction and effective organizational Commitment. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(2). 282-295.
- Kurniawan, R., & Anindita, R. (2021). Impact of Perceived Supervisor Support and Rewards and Recognition Toward Performance Through Work Satisfaction and

- Employee Engagement in Employee Marketing Banks. *Business and Entrepreneurial Review*, 21(1), 171-192.
- Meyer, J. & Allen, N.J. (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Journal of Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mowday, R. T. (1998) Reflection on the study & relevance of organizational commitment. *Human resource management review*, 8(4), 387-401.
- Myint, O. M., & War, D. Y. L. (2021) The Effect of Reward System on Employee performance of KBZ BANK in YANGON. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 23(1), 338-349.
- Omofowa, M. S., Omofowa, S., Nwachukwu, C, Minh, V. H. (2021). Linking Employee Commitment, Workplace Reward And Career Development To Quality Of Work Life. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(7), 459-467.
- Putri, K. M. T. U., & Adnyani, I. G. A. D. (2021). The Effect of Reward System, Job Motivation, and Job Satisfaction on Employee Retention. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 5(6), 58-65.
- Sayed, M. H. S., Matloob, S., Shah, S. A., & Ahmed, J. (2021). Impact of Financial and Non-financial Rewards on Employee Motivation and Employee Commitment among SMEs textiles sector of Karachi Pakistan. *Market Forces*, 16(1), 45-66.
- Su-Yueh, C., Wen-Chuan, W., Ching-Sheng, C., Chia-Tzu, L., Jung-Yuan, K., Hui-Ching, W., Yu-Tz, L., & Shu-I, L. (2015). Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff. *BMC Health Serv Res*, 15, 363-72.
- Tumi, N. S., Hasan, A. N., & Khalid, J. (2021). Impact of Compensation, Job Enrichment and Enlargement, and Training on Employee Motivation. *Business Perspectives and Research*, 10(1), 121-139.
- Zia-ur-Rehman, M., Ahmad, S. A., & ud Din, M. S. (2021). What role Intangible Rewards Play in Enhancing Organizational Commitment? An Empirical Study. *Research Journal of Social Sciences and Economics Review*, 2(2), 237-245.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی