

## شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر پاداش های درونی منابع انسانی ایمان شریفی<sup>۱</sup>، ملیکه بهشتی فر<sup>۲</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** پاداش درونی یعنی زمانی که کار و وظیفه فرد برای وی دارای ارزش باشد، و توجه به آن سبب افزایش انگیزه کاری می شود. هدف این پژوهش شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر پاداش های درونی منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان در سال ۱۴۰۱ می باشد.

**روش بررسی:** این پژوهش با استفاده از مطالعات توصیفی- پیمایشی در جامعه آماری ۱۴۴ نفری کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان و نمونه آماری ۱۲ نفر از خبرگان تا اشباع نظری انجام شد. برای شناسایی عوامل موثر، از مطالعات کتابخانه ای و برای تاثیر گذاری و تاثیر پذیری عوامل و اولویت بندی آنها، از تکنیک دیمتل فازی و فرایند تحلیل شبکه استفاده شد.

**یافته ها:** یافته ها نشان داد شاخص عوامل مدیریتی، بیشترین تاثیر پذیری را با سایر عوامل و شاخص اعطای پاداش با ارزش، بیشترین تاثیر گذاری را بر سایر عوامل داشت. همچنین، عوامل مدیریتی، رفتار رهبری اخلاقی، عوامل فردی، شرایط محیط کار، اجرای برنامه ریزی راهبردی موفق، سازوکارهای انگیزه کارکنان، تناسب شغل و شاغل، استفاده از نظرات کارکنان در نحوه پاداش دهی، اعطای پاداش با ارزش، به ترتیب در اولویت اول تا نهم قرار گرفتند.

**نتیجه گیری:** توجه به پاداش های درونی در جهت رسیدن به تقویت های درونی در محیط کار از اهمیت بالایی برخوردار است. برای کسب این مهم، عوامل مدیریتی و رفتار رهبری اخلاقی باید مورد توجه سازمان ها قرار گیرد.

**واژه های کلیدی:** پاداش، پاداش های درونی منابع انسانی

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران

<sup>۲</sup> دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران (نویسنده مسئول: M.beheshtifar@yahoo.com)

## مقدمه

در دنیای پیشرفته صنعتی از میان سه عامل ثروت آور شامل: منابع طبیعی، منابع فیزیکی و منابع انسانی، بیشترین توجه، بهره‌دهی و سودآوری را منابع انسانی نصیب خود کرده است. نیروی انسانی واجد شرایط و ماهر، عامل با ارزش و سرمایه‌بی پایان برای رشد و توسعه سازمان‌ها و بزرگترین سرمایه‌یک کشور و عامل اصلی پیشرفت آن است (۱). سازمان‌ها بر این باورند که منابع انسانی به عنوان منبع اصلی ایجاد ارزش در سازمان و به عنوان یک مزیت رقابتی مطرح هستند. هر سازمانی خواهان جذب، حفظ و انگیزش کارکنان خود است. بسیاری بر این باورند که چنین خواسته‌ای هدف اولیه هر برنامه پاداش و جبران خدمات است. در چنین شرایطی حفظ منابع انسانی و ایجاد انگیزه در جهت افزایش روزافزون بهره‌وری در کار، با استفاده از سازوکارهای مختلف از جمله پاداش، از اهم وظایف هر سازمان می‌باشد. مدیریت پاداش در هر سازمانی اهمیت خاصی دارد؛ چراکه توان آن در انگیزه دادن کارکنان برای عملکرد بهتر، نامحدود است (۲).

راهبرد پاداش، دو ویژگی ارزشمند در رفتار انگیزشی کارکنان دارد. اولین ویژگی، بدون شک، عنصر نقدی مدیریت پاداش است که می‌تواند نیازهای کارکنان مانند عوامل بهداشتی یا نیازهای ایمنی و روانشناختی را تأمین نماید. دومین ویژگی، عنصر غیرنقدی مدیریت پاداش است که شامل مواردی نظیر: بازخور شغلی، مشارکت در تصمیم‌گیری و اهمیت و جالب بودن کار می‌باشد (۲)، که به عنوان پاداش درونی معرفی می‌شوند. اگر کاری بنفسه برای فرد ارزش داشته باشد، انجام آن کار، اجر و پاداشی است که او خواهان آن است؛ یعنی پاداش کار در ذات کار و جزء لاینفک آن است. بدین ترتیب اگر پاداش درونی باشد، دیگر نیاز چندانی به سرپرستی و نظارت شخص ثالثی برای انجام کار وجود نخواهد داشت و فرد با انگیزه و محرکی درونی، خود به سوی هدف حرکت خواهد کرد. پاداش درونی معمولاً احساس خوبی است که بر اثر انجام کار به افراد دست می‌دهد (۳). پاداش درونی به مواردی اطلاق می‌شود که پاداش مورد انتظار فرد در قبال رفتاری معین یک منبع درونی است. یعنی فرد جهت رسیدن به تقویت‌های درونی عمل ویژه‌ای را انجام می‌دهد و زمانی معنی پیدا می‌کند منبع تقویت‌کننده رفتار یا منبع پاداش دهنده یک عامل بیرونی است. به عبارتی فرد برای رسیدن به یک حالت یا شرایط معین بیرونی رفتاری را انجام می‌دهد (۴). در مطالعه‌ای تحت عنوان مدیریت پاداش، این نتیجه کسب شد که پاداش مناسب بایستی دارای یکسری از ویژگی‌های زیر باشد: کافی و مناسب باشد؛ منصفانه باشد؛ متنوع باشد؛ پرداخت پاداش به هر فرد بایستی به طور منصفانه و باتوجه به تلاش‌ها، استعدادها، معلومات و مهارت‌های افراد صورت گیرد. تکرار یک پاداش از خاصیت انگیزشی آن می‌کاهد؛ پاداش حتمی و قطعی باشد؛ پاداش نباید حد افراط و تفریط داشته باشد؛ بلکه با توجه به سطح عملکرد فرد و توان پرداختی سازمان تعیین گردد؛ سنجیده باشد و به طور منطقی پرداخت شود؛ برانگیزاننده باشد، بر اثربخشی، کارآمدی و بهبود عملکرد نیروی کار تأثیر بگذارد و مورد قبول نیروی کار باشد. نیروی کار بایستی سیستم پاداش را درک کرده و آن را یک سیستم عقلایی بداند (۵).

از آنجائی که پاداش جزء عوامل بحث انگیز زندگی سازمانی محسوب می‌شود (۶)، در صورت عدم دریافت پاداش درونی، کارکنان احساس بی انگیزگی کرده (۱)، احساس افسردگی و ناکارآمدی (۲)، سودآوری و بهره‌وری پایین (۷)، عدم مشارکت در تصمیم‌گیری می‌کنند (۳). زمانی که تلاش کارکنان به قدر کافی شناسایی نشده یا پاداش داده نشود باعث

نارضایتی کارکنان و تعهد کمتر آنان به مشتریان و اولویت‌های خدمات استراتژیک سازمان می‌شود (۶). از این رو، شناسایی عواملی که سبب ارتقای پاداش درونی نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی می‌شود، حائز اهمیت می‌باشد. دانشگاه علوم پزشکی با توجه به رسالت با اهمیتی که در سطح کشور دارد، نمی‌تواند ارزش نظام پاداش و تشویق را نادیده بگیرد. اجرای نادرست راهبرد پاداش، اگرچه بخشی از نیازهای کارکنان را تأمین می‌کند، ولی به سایر بخش‌های نیازمند آن آسیب می‌رساند و اغلب سلامت سازمانی کارکنان را تهدید می‌کند. این در حالی است که اگر دانشگاه علوم پزشکی عواملی که بر پاداش‌های کارکنان، به ویژه پاداش‌های درونی آنها تأثیر گذار است را مورد بررسی قرار داده و آنها را در اولویت کاری خود قرار دهند، نه تنها نیازهای اصلی انگیزشی کارکنان خود را تأمین می‌کند، بلکه به کارکنان امکان می‌دهد که در سطوح انگیزشی بالاتری فعالیت کنند. از این رو، سوال اصلی این پژوهش این است که عوامل موثر بر پاداش‌های درونی منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان چه می‌باشند؟.

### مبانی نظری

طبق مطالعه دوبویس و روث‌ول<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، حقوق و دستمزد، مزایا و انگیزاننده‌های کوتاه مدت و بلندمدت و پاداش‌ها و قدردانی‌هایی که در ازای رسیدن به اهداف خاص اعطا می‌شود، عناصر پاداش کل را تشکیل می‌دهند که می‌تواند به عنوان همه منابع در دسترس کارکنان تعریف شود که کارفرما از آن برای جذب، انگیزش و حفظ کارکنان استفاده می‌کند (۸). درک کارمند در مورد مزایای سازمان، یک سیاست است، اگر پرداخت با توجه به عملکرد کارمند با کیفیت و کمیت خوب انجام شود. اینکه افراد در سازمان باقی بمانند یا آن را ترک کنند، بیشتر بستگی به رضایتمندی آنها از فرصت‌های ارتقاء شغلی و محیط کاری دارد (۹). این مطالعات نشان می‌دهد که چگونه مردم به پاداش‌ها واکنش نشان می‌دهند و چه چیزی آنها را برای کار در سازمان برمی‌انگیزد. به طور کلی، مفهوم پاداش با مفهوم انگیزه همراه است و نشان دهنده نیروهایی است که انرژی می‌دهد، هدایت می‌کند و به رفتار افراد در سازمان ثبات می‌بخشد. سیستم پاداش در سازمان‌ها فرایندها، سیاست‌ها و استراتژی‌هایی برای انگیزه دادن افراد برای دستیابی به اهداف استراتژیک و افزایش بهره‌وری سازمان‌ها هستند (۱۰).

پاداش‌های درونی زمانی اطلاق می‌گردد که کار و وظیفه‌ی فرد برای وی دارای ارزش والایی داشته باشد و انجام آن کار برای او یک ارزش باشد. یعنی پاداش کار در ذات کار و جزء لاینفک آن باشد. پاداش درونی یا (باطنی)، پاداشی است که فرد به خودش می‌دهد. پاداش درونی معمولاً احساس خوبی است که بر اثر انجام کار به افراد دست می‌دهد، مانند مشارکت در تصمیم‌گیری، تنوع وظایف، استقلال و آزادی عمل در کار. مزیت پاداش درونی این است که به خاطر وجود انگیزه درونی، حرکت و فعالیت فرد، ریشه در وجود خود او دارد و در نتیجه نیاز به حضور و دخالت سرپرستی که او را به حرکت وا دارد، به حداقل می‌رسد. علاوه بر خود انگیزگی و خود جوشی، پاداش درونی مزیت دیگری نیز برای سازمان دارد و آن هزینه‌ی کم آن در مقایسه با پاداش بیرونی است. در حالی که اعطای پاداش بیرونی معمولاً به شکل پرداخت‌های نقدی یا چیزی معادل آن می‌باشد، رضایتی که فرد از انجام درست کار احساس می‌کند، تنها پاداشی است که او انتظار دریافتش را

<sup>1</sup> Dubois & Rothwell

دارد. بنابراین، طراحی مشاغل در سازمان باید طوری باشد که انجام آن بیشترین امکان دریافت پاداش درونی را برای مشاغل فراهم آورد (۱۱).

پاداش‌های درونی خودترغیب هستند و به طور طبیعی هنگامی که فرد کاری را انجام دهد، رخ می‌دهند. لذا این نوع پاداش‌ها به طور مستقیم درون خود شغل ایجاد می‌شود (۱۲). کارکنان تنها به دنبال حقوق و دستمزد نیستند، بلکه به دنبال سازمانی هستند که آینده‌ای پایدار ارائه دهد؛ سازمانی که به چشم‌اندازی قدرتمند از آنچه مایل است، بدان دست یابد و به نحوه دستیابی به آن مجهز باشد؛ سازمانی که راه موفقیت را بشناسد. بهترین افراد دوست دارند برای سازمان‌های موفق کار کنند. فرصت‌های رشد فردی به این خاطر مهم هستند که افراد مایلند در جهت کسب مهارت‌هایی که آنها را برای تولید ارزش مهیا می‌کند، رشد کنند. افراد دوست دارند سازمان روی آنها سرمایه‌گذاری کرده و آنها را بخشی از آینده پایدار ارائه شده، بدانند (۱۳).

پاداش‌های درونی منابع انسانی دارای این مولفه‌ها می‌باشند: ۱- مشارکت منابع انسانی در تصمیم‌گیری‌ها: کار بایستی به گونه‌ای باشد که امکان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مربوط به کار را فراهم آورده و کارکنان امکان اظهار نظر و دخالت در تصمیمات داشته باشند (۳). فرآیند خلاق و واگذاری اختیار تصمیم‌گیری به تمامی اعضای گروه، یافتن راه حل‌های قابل پذیرش برای گروه و در نهایت، انتخاب بهترین راه حل. مشارکت یک درگیری ذهنی و عاطفی برای یک شخص در موقعیت‌های گروهی است که او را برمی‌انگیزاند تا برای دستیابی به هدف‌های گروهی تلاش کند و در مسئولیت کار شریک شود. مشارکت فرآیندی است که طی آن کارکنان سازمان بطور داوطلبانه در امور و فعالیت‌های مربوط به خود دخالت کنند به شرطی که توان و انگیزه مناسب برای دخالت مؤثر را داشته باشند (۱۴). ۲- وجود بازخورد در کار: کار به گونه‌ای طراحی شده باشد که اطلاعاتی واضح و مشخص در زمینه نتایج و عملکرد کار به شاغل بدهد (۳). میزان یا درجه‌ای که نتیجه حاصل از کارهای انجام شده به فرد داده می‌شود و اطلاعات در مورد اثربخشی عملکرد به صورت مستقیم به کارگر یا کارمند داده می‌شود (۱۵). ۳- اهمیت، جالب بودن و تنوع کار: کار دارای اهمیت و ارزش بوده و به گونه‌ای طراحی شده باشد که برای انجام دهنده آن از ابتدا تا انتها مشخص باشد و او تصویر کاملی از وظایف خود داشته باشد، ضمناً متنوع بوده و مهارت‌ها و توانایی‌های گوناگونی را بطلبد (۳). میزان یا درجه‌ای که کار به مهارت‌های مختلف نیاز دارد و کارگر باید چنین مهارت‌هایی را داشته باشد (۱۵). ۴- استقلال و آزادی عمل کارکنان در کار: فرد در امور مربوط به شغل مانند برنامه ریزی زمانی کار، تصمیم‌گیری راجع به عملکرد، و سایر وظایف شغلی دارای آزادی و اختیار کامل باشد (۳). درجه آزادی، استقلال و دخالت داشتن فرد در تنظیم جدول‌های کاری مربوط و انتخاب روش‌های انجام کار (۱۶).

### پیشینه پژوهش

عظمی و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی به شناسایی و تبیین عوامل فردی و مدیریتی اثرگذار بر جبران خدمات سازمان‌های پروژه محور با رویکرد آمیخته پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که مقدار عددی شدت اثر در بعد عوامل فردی ۰/۰۹ و در بعد عوامل مدیریتی ۰/۵۱ به دست آمده است (۱۷). بذرافشان و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به شناسایی و اولویت بندی

مؤلفه‌های جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران گمرک پرداختند. نتایج حاصل از این پژوهش مدلی از جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران گمرک بود که در دو دسته عوامل برون سازمانی و عوامل درون سازمانی طبقه بندی گردید. در عوامل برون سازمانی مهم ترین بعد به ترتیب عبارت از عوامل محیطی- اقتصادی، عوامل فرهنگی- اجتماعی و اسناد بالادستی است. در عوامل درون سازمانی مهم ترین ابعاد به ترتیب عبارت از عوامل غیر مالی- شغلی و عوامل غیر مالی- محیط شغلی، عوامل مالی- غیرمستقیم، عوامل سازمانی، عوامل مالی مستقیم، عوامل مربوط به شاغل (فردی) و چشم انداز سازمان بودند. مهم ترین گویه در مقوله عوامل برون سازمانی، گویه تحریم‌های پولی و مالی و مهم ترین گویه در عوامل درون سازمانی گویه بهره‌وری و پاداش انگیزشی بوده است (۱۰). شجاعی (۱۳۹۸) در تحقیقی به بررسی تاثیر رفتار رهبری اخلاقی بر ماندگاری کارکنان با توجه به نقش متغیر میانجی پاداش‌های درونی منابع انسانی پرداخت. نتایج نشان داد که رفتار رهبری اخلاقی بر ماندگاری کارکنان تاثیر مستقیم داشت. رفتار رهبری اخلاقی بر ماندگاری کارکنان با توجه به نقش میانجی پاداش‌های درونی منابع انسانی تاثیر غیرمستقیم داشت. همچنین رفتار رهبری اخلاقی بر پاداش‌های درونی منابع انسانی کارکنان تاثیر مستقیم داشت. همچنین پاداش‌های درونی منابع انسانی بر ماندگاری کارکنان تاثیر مستقیم داشت (۱۸). فتوحی اردکانی (۱۳۹۷) مطالعه‌ای با عنوان شناسایی و رتبه بندی معیارهای تحول گرا در پرداخت پاداش‌های سازمانی به منظور بهبود عملکرد و تاثیر آن بر انگیزش کارکنان مطالعه موردی: امور شعب بانک تجارت شهرستان یزد انجام دادند. نتایج نشان می‌دهند که ۳ شاخص از ۵ شاخص معیارهای عملکردی (خلاقیت کاربردی، شایستگی و تخصص، کیفیت کار کارکنان) به طور خالص ۸۸۲/۰ درصد میزان انگیزش شغلی در اداره امور شعب بانک تجارت شهر یزد را تبیین می‌کنند (۱۹). حاجی ملامیرزایی و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی به تعیین رابطه بین اجرای موفق نظام برنامه‌ریزی راهبردی و پاداش درونی منابع انسانی پرداختند. نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌ها نشان داد که بین اجرای موفق نظام برنامه‌ریزی راهبردی و پاداش درونی منابع انسانی (که دارای شاخص‌هایی مانند: مشارکت، اهمیت کار، جالب بودن و تنوع کار است) رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین رابطه مثبت و معنی‌داری میان برخی مؤلفه‌های پاداش درونی (نظیر مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، اهمیت، جالب بودن و تنوع کار و بازخور) و اجرای موفق نظام برنامه‌ریزی راهبردی یافت شد. میان مؤلفه استقلال و آزادی عمل در کار (از مؤلفه‌های پاداش درونی) با اجرای موفق نظام برنامه‌ریزی راهبردی، رابطه معنی‌داری به دست نیامد (۳). دیکسون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۱) در تحقیقی به بررسی جو سازمانی با توجه به اخلاق: نتیجه ارزش‌های رهبر و شیوه‌هایی که آنها را منعکس می‌کند پرداختند و دریافتند که رفتار رهبری اخلاقی و پاداش‌های درونی منابع انسانی با یکدیگر رابطه دارند (۲۰). لاریسا<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان بررسی راهبرد و سازوکارهای انگیزش و پاداش انجام داد. توسعه سازوکارهای ایجاد انگیزه و انگیزش در سازمان تنها در فعالیت‌ها به وقوع نمی‌پیوندد. بنابراین فعالیت‌های تشکیل و توسعه سازوکارهای انگیزه و تشویقی نیروی کاری همیشه در شخصیت افراد در بلندمدت تثبیت می‌شود و بر وظایف فعلی و چشم انداز سازمان نظارت می‌کند (۲۱).

<sup>1</sup> Dickson

<sup>2</sup> Larsiya

پتنائیک و سوار<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان تحلیل انتشارات در زمینه مدیریت جبران خدمات از ۲۰۰۴ تا ۲۰۱۷، عوامل محیطی و عوامل فردی را به عنوان ابعاد مؤثر بر جبران خدمات و پاداش معرفی کردند (۲۲).

### روش بررسی

این تحقیق از نظر هدف نیز جزء تحقیقات کاربردی است که به شیوه تحقیقات پیمایشی به جمع‌آوری داده‌ها پرداخته است. جامعه آماری شامل ۱۴۴ نفر از کارکنان دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان می‌باشد که انتخاب نمونه با استفاده از روش گلوله برفی صورت پذیرفت. به این صورت که بعد از انتخاب اولین فرد (با ویژگی‌های دارای سابقه مدیریتی و سابقه خدمت ۲۰ سال و بیشتر، و فعال در بخش منابع انسانی) از وی پرسیده شد چه کسی می‌تواند در این زمینه کمک بیشتری را ارائه دهد تا به وی مراجعه شود، که تا انتها همین روند ادامه داشت و تا ۱۰ نفر به اشباع نظری رسید. در این پژوهش، از ابزارهای مختلفی برای گردآوری داده‌های مورد نیاز استفاده شد. این ابزارها عبارت‌اند از:

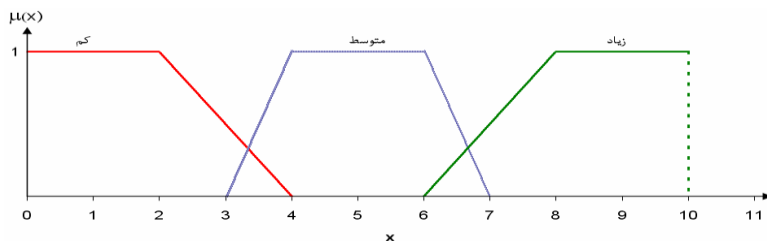
۱- **مطالعات کتابخانه‌ای:** در این پژوهش از طریق مطالعات کتابخانه‌ای (مراجعه به اسناد و مدارک مکتوب از قبیل کتب، مجلات و...)، عوامل شناسایی شدند.

۲- **پرسشنامه:** با استفاده از دو پرسشنامه به شناسایی تاثیرگذاری و تاثیرپذیری عوامل و تعیین اولویت بندی عوامل شناسایی شده از سوی خبرگان پرداخته شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از تکنیک دیمتل فازی و خروجی فرایند تحلیل شبکه (DANP) استفاده شد.

### یافته‌ها

با هدف کسب نظر خبرگان درباره شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر پاداش‌های درونی منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان با استفاده از روش دیمتل فازی، پرسشنامه اول تهیه شد. استفاده از متغیرهایی با ارزش‌های قطعی، خبرگان را در اظهار نظر دچار مشکل می‌کند. به همین دلیل، واضح است که متغیرهای کیفی، آزادی عمل بیشتری را به خبرگان می‌دهد. استفاده از متغیرهای کیفی مانند "کم"، "متوسط"، "زیاد" مشکلات فوق را تا حدودی حل خواهد نمود. نظر افراد نسبت به متغیرهای کیفی مانند کم یا زیاد، یکسان نیست. از آنجا که خبرگان دارای خصوصیات متفاوت هستند بنابراین از ذهنیت‌های متفاوتی نیز برخوردارند و اگر به گزینه‌ها بر اساس ذهنیت‌های متفاوت پاسخ داده شود، تجزیه و تحلیل متغیرها فاقد ارزش می‌باشد. ولی با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سوال‌ها پاسخ خواهند داد. لذا متغیرهای کیفی به صورت اعداد فازی دوزنقه‌ای شکل ۱ تعریف می‌شود: کم (۰،۰،۲،۴)، متوسط (۳،۴،۶،۷)، زیاد (۶،۸،۱۰،۱۰).

<sup>1</sup> Patnaik & Suar



شکل ۱. تابع عضویت متغیرهای زبانی

در این پژوهش نخست، نه عامل که با استفاده از نظر ده نفر از خبرگان جمع آوری شدند، شناسایی شدند (جدول ۱).

جدول ۱. عوامل موثر بر پاداش‌های درونی منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان

کد	عوامل
C <sub>1</sub>	عوامل فردی
C <sub>2</sub>	عوامل مدیریتی
C <sub>3</sub>	رفتار رهبری اخلاقی
C <sub>4</sub>	اجرای برنامه‌ریزی راهبردی موفق
C <sub>5</sub>	ساز کارهای انگیزه کارکنان
C <sub>6</sub>	شرایط محیط کار
C <sub>7</sub>	تناسب شغل و شاغل
C <sub>8</sub>	استفاده از نظرات کارکنان در نحوه پاداش دهی
C <sub>9</sub>	اعطای پاداش با ارزش

سپس با استفاده از نظر ده نفر از خبرگان به مقایسه و تعیین برتری هر یک از این نه عامل پرداخته شد. از خبرگان خواسته شد که نظر خود را در مورد ارجحیت هر یک از این عوامل بر یکدیگر را براساس یک متغیر زبانی اعلام کنند (جدول ۲). برتری این کار نسبت به بیان نظر خبرگان به صورت یک عدد، این است که با استفاده از این روش، خبرگان می‌توانند نظر خود را به صورت یک بازه عددی بیان کنند و به نوعی عدم قطعیت موجود را در نظر بگیرند. به همین دلیل از مفهوم فازی در این پژوهش استفاده شد. در نهایت با استفاده از تکنیک دیمتل فازی به دسته بندی این عوامل پرداخته شد.

جدول ۲. متغیر زبانی برای اعلام نظر خبرگان

عبارات کلامی	خیلی کم	کم	نسبتاً زیاد	زیاد	خیلی زیاد
مقادیر فازی	(۱،۱،۱)	(۴،۳،۲)	(۶،۵،۴)	(۸،۷،۶)	(۹،۹،۸)

در گام بعد، برای ساخت نظرسنجی، از هر پاسخ دهنده خواسته می‌شود، اقدام به مشخص کردن اثر هر معیار بر معیار دیگر کند. در گام سوم، ساخت ماتریس تصمیم‌گیری اولیه ( $\tilde{O}$ ) می‌باشد که در حقیقت از میانگین ساده نظرات همه افراد استخراج می‌شود که در آن  $\tilde{O}_{ij} = (l_{ij}, m_{ij}, u_{ij})$  ابعاد فازی مثلثی هستند.

$$\tilde{O}_{ij} = \frac{1}{p} \times \sum_{p=1}^p \tilde{a}_{ij}^p \quad (1)$$

$$\tilde{O} = \begin{bmatrix} \tilde{O}_{11} & \tilde{O}_{12} & \tilde{O}_{13} & \dots & \tilde{O}_{1n} \\ \tilde{O}_{21} & \tilde{O}_{22} & \tilde{O}_{23} & \dots & \tilde{O}_{2n} \\ \tilde{O}_{31} & \tilde{O}_{32} & \tilde{O}_{33} & \dots & \tilde{O}_{3n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{O}_{m1} & \tilde{O}_{m2} & \tilde{O}_{m3} & \dots & \tilde{O}_{mn} \end{bmatrix} \quad (2)$$

گام چهارم و پنجم، ماتریس نرمالیز (بهنجار) شده و ماتریس برای هر حد فازی محاسبه می‌شود. در گام ششم، اقدام به غیر فازی کردن اعداد فازی می‌شود. هفتمین گام، در این تکنیک محاسبه حد آستانه است. برای حذف کردن معیارهای کم اثر در مدل از حد آستانه استفاده می‌شود. در روش دیمیتل، حد آستانه مشترکی برای تمامی درایه‌ها مشخص می‌شود. در گام هشتم،  $R$  برای هر شاخص، شدت تأثیرگذاری آن شاخص بر سایر شاخص‌هاست و  $D$  برای هر شاخص، میزان تأثیرپذیری آن شاخص از سایر شاخص‌هاست. ترتیب شاخص‌ها از نظر مقدار  $R$  سلسله مراتب شاخص‌های تأثیرگذار را نشان می‌دهد و ترتیب شاخص‌ها از نظر مقدار  $D$  سلسله مراتب شاخص‌های تأثیرپذیر را بیان می‌کند. بعد از محاسبه  $iD - jR$  و  $iD + jR$ ، نمودار شدت اثرگذاری و اثرپذیری رسم شده که در واقع مبنای تصمیم‌گیری است. در جدول ۳ میزان تأثیرگذاری، تأثیرپذیری، تعامل (اهمیت) و تأثیر برای هر عامل و شدت هر شاخص از نظر تأثیرگذاری و از نظر تأثیرپذیری مشخص است. شاخصی که بیشترین مقدار  $D+R$  را دارا باشد، بیشترین تعامل را با سایر شاخص‌ها دارد و همچنین شاخصی که بیشترین مقدار  $D-R$  را برخوردار باشد؛ بیشترین تأثیر را بر سایر شاخص‌ها خواهد داشت.

جدول ۳. محاسبات ( $R_j$  و  $D_i$ )

R & D	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9
D+R (اهمیت)	۱۵/۷۱	۱۷/۰۷	۱۴/۴۷	۱۴/۱۸	۱۴/۰۴	۱۴/۵۳	۱۳/۸۰	۱۳/۳۴	۱۲/۴۳
D-R (تأثیر)	۰/۷۷	-۲/۸۲	-۰/۴۲	-۰/۰۷	۰/۲۳	-۰/۲۴	۰/۳۹	۰/۴۶	۱/۷۰
تأثیر پذیری D	۸/۲۴	۷/۱۲	۷/۰۳	۷/۰۵	۷/۱۴	۷/۱۴	۷/۱۰	۹/۹۰	۷/۰۷
تأثیر گذاری R	۷/۴۷	۹/۹۴	۷/۴۵	۷/۱۳	۶/۹۰	۷/۳۹	۶/۷۰	۶/۴۴	۵/۳۶



همچنین به منظور شناسایی عوامل علی،  $iD$ ،  $jR$  و  $Di - Rj$  با استفاده از رابطه‌های ۳ و ۴ محاسبه می‌شوند که مقادیر آن‌ها در جدول ۴ درج شده است:

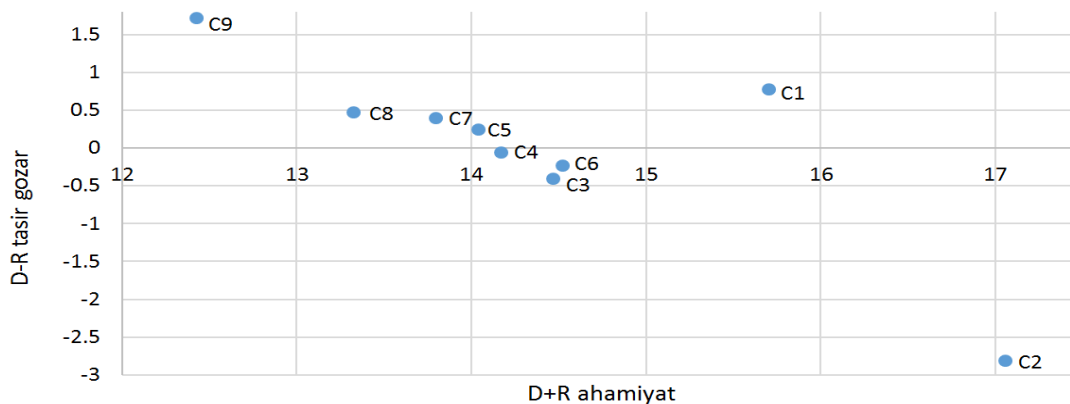
$$iD = \sum_{j=0}^n \tilde{V}_{ij} \quad (3)$$

$$Rj = \sum_{i=0}^n \tilde{V}_{ij} \quad (4)$$

جدول ۴. تعیین عوامل علی

عامل	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	۹C
Di - Rj	۰/۷۷	-۲/۸۲	-۰/۴۲	-۰/۰۷	۰/۲۳	-۰/۲۴	۰/۳۹	۰/۴۶	۱/۷۰
نوع عامل	علت	معلول	معلول	معلول	علت	معلول	علت	علت	علت

در نمودار علی محور Xها شامل  $(Di + Rj)^{def}$  است که مقدار آن همیشه مثبت بوده و وزن یا اهمیت آن عامل در سیستم را نشان می‌دهد و محور Yها شامل  $(Di - Rj)^{def}$  بوده که اگر مثبت باشد عامل تأثیرگذار قطعی بوده و در غیر این صورت تأثیرپذیر قطعی است. از آن با نام نسبت اثرگذاری در سیستم یاد می‌شود (نمودار ۱). طبق جداول ۳ و ۴، شاخص عوامل مدیریتی که بیشترین مقدار  $D+R$  را دارا می‌باشد، بیشترین تأثیرپذیری را با سایر عوامل دارد و نیز شاخص اعطای پاداش با ارزش که بیشترین مقدار  $D-R$  را برخوردار می‌باشد؛ بیشترین تأثیرگذاری را بر سایر عوامل دارد.



نمودار ۱. نتایج تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل

از فرایند تحلیل شبکه (DANP) برای دستیابی به سطح وزن تأثیرگذار نه معیار برای انتخاب مهم ترین عامل موثر بر پاداش‌های درونی منابع انسانی، بر اساس ساخت شبکه نفوذ از DEMATEL، از DANP استفاده شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که متخصصان توجه بیشتری به عوامل مدیریتی (C2)، رفتار رهبری اخلاقی (C3) و عوامل فردی (C1) دارند (جدول ۵).

جدول ۵. ماتریس اوزان نهایی در روش DANP

CRITERIA	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9
C1	۰/۱۹۱	۰/۱۹۱	۰/۱۹۱	۰/۱۹۱	۰/۱۹۱	۰/۱۹۱	۰/۱۹۱	۰/۱۹۱	۰/۱۹۱
C2	۰/۲۰۴	۰/۲۰۴	۰/۲۰۴	۰/۲۰۴	۰/۲۰۴	۰/۲۰۴	۰/۲۰۴	۰/۲۰۴	۰/۲۰۴
C3	۰/۱۹۱	۰/۱۹۱	۰/۱۹۱	۰/۱۹۱	۰/۱۹۱	۰/۱۹۱	۰/۱۹۱	۰/۱۹۱	۰/۱۹۱
C4	۰/۰۸۷	۰/۰۸۷	۰/۰۸۷	۰/۰۸۷	۰/۰۸۷	۰/۰۸۷	۰/۰۸۷	۰/۰۸۷	۰/۰۸۷
C5	۰/۰۸۲	۰/۰۸۲	۰/۰۸۲	۰/۰۸۲	۰/۰۸۲	۰/۰۸۲	۰/۰۸۲	۰/۰۸۲	۰/۰۸۲
C6	۰/۰۹۶	۰/۰۹۶	۰/۰۹۶	۰/۰۹۶	۰/۰۹۶	۰/۰۹۶	۰/۰۹۶	۰/۰۹۶	۰/۰۹۶
C7	۰/۰۷۹	۰/۰۷۹	۰/۰۷۹	۰/۰۷۹	۰/۰۷۹	۰/۰۷۹	۰/۰۷۹	۰/۰۷۹	۰/۰۷۹
C8	۰/۰۷۳	۰/۰۷۳	۰/۰۷۳	۰/۰۷۳	۰/۰۷۳	۰/۰۷۳	۰/۰۷۳	۰/۰۷۳	۰/۰۷۳
C9	۰/۰۶۱	۰/۰۶۱	۰/۰۶۱	۰/۰۶۱	۰/۰۶۱	۰/۰۶۱	۰/۰۶۱	۰/۰۶۱	۰/۰۶۱

همچنین نرخ ناسازگاری، مکانیزمی است که به وسیله آن اعتبار پاسخ پرسش شوندگان مورد سنجش قرار می‌گیرد. تقریباً تمامی محاسبات بر اساس قضاوت اولیه تصمیم گیرنده صورت می‌پذیرد و هرگونه خطا و ناسازگاری در مقایسه و تعیین اهمیت بین گزینه‌ها و شاخص‌ها نتیجه نهایی بدست آمده از محاسبات را مخدوش می‌سازد. در صورتی که نرخ سازگاری ۰/۱ یا کمتر باشد، بیانگر سازگاری در مقایسات است و اعتبار پاسخ دهنده‌ها تایید می‌گردد (جدول ۶).

جدول ۶. ضریب ناسازگاری در رابطه با معیارهای اصلی مورد بررسی

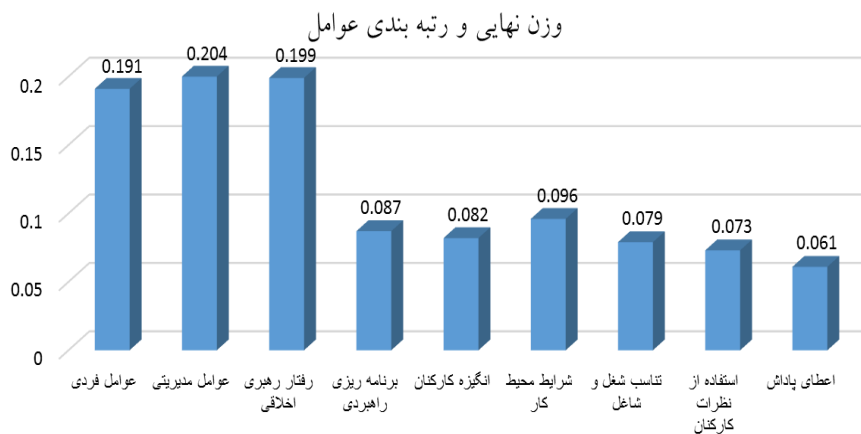
متغیر مورد بررسی	ضریب ناسازگاری	مقدار قابل قبول	پذیرش یا عدم پذیرش
عوامل مورد بررسی نسبت به هدف	۰/۰۴۶۳	$I.R \leq 0.1$	قبول

همان طور که جدول ۷ نشان می دهد می شود بر اساس رابطه بالا ضریب ناسازگاری برای معیارهای مورد بررسی کمتر از ۰/۱ است و مورد تأیید می باشد. به طور خاص، عوامل مدیریتی دارای بیشترین وزن تأثیرگذار (۰/۲۰۴) و پس از آن رفتار رهبری اخلاقی (۰/۱۹۹) است. سطح وزن تأثیرگذار اعطای پاداش با ارزش به طور متوسط کمتر از (۰/۰۶۱) است.

جدول ۷. وزن نهایی و اولویت بندی نهایی عوامل مورد بررسی

اولویت	وزن نهایی	نام شاخص ها
۳	۰/۱۹۱	عوامل فردی
۱	۰/۲۰۴	عوامل مدیریتی
۲	۰/۱۹۹	رفتار رهبری اخلاقی
۵	۰/۰۸۹	اجرای برنامه ریزی راهبردی موفق
۶	۰/۰۸۲	ساز کارهای انگیزه کارکنان
۴	۰/۰۹۶	شرایط محیط کار
۷	۰/۰۷۹	تناسب شغل و شاغل
۸	۰/۰۷۳	استفاده از نظرات کارکنان در نحوه پاداش دهی
۹	۰/۰۶۱	اعطای پاداش با ارزش

وزن نهایی و رتبه بندی عوامل مورد بررسی در پژوهش در نمودار ۲ قابل مشاهده است.



نمودار ۲. وزن نهایی و رتبه بندی عوامل مورد مطالعه

بر اساس جدول ۸ عوامل مدیریتی، رفتار رهبری اخلاقی، عوامل فردی، شرایط محیط کار، اجرای برنامه‌ریزی راهبردی موفق، ساز کارهای انگیزه کارکنان، تناسب شغل و شاغل، استفاده از نظرات کارکنان در نحوه پاداش‌دهی، اعطای پاداش با ارزش، به ترتیب در الویت اول تا نهم قرار دارند.

جدول ۸. اولویت بندی نهایی عوامل مورد بررسی

اولویت	نام شاخص‌ها
۱	عوامل مدیریتی
۲	رفتار رهبری اخلاقی
۳	عوامل فردی
۴	شرایط محیط کار
۵	اجرای برنامه‌ریزی راهبردی موفق
۶	ساز کارهای انگیزه کارکنان
۷	تناسب شغل و شاغل
۸	استفاده از نظرات کارکنان در نحوه پاداش‌دهی
۹	اعطای پاداش با ارزش

### نتیجه گیری

طبق یافته‌ها، شاخص عوامل مدیریتی بیشترین تعامل را با سایر شاخص‌ها و شاخص اعطای پاداش با ارزش بیشترین تأثیر (نفوذ) را بر سایر شاخص‌ها دارد. همچنین، عوامل مدیریتی، رفتار رهبری اخلاقی، عوامل فردی، شرایط محیط کار، اجرای برنامه‌ریزی راهبردی موفق، ساز کارهای انگیزه کارکنان، تناسب شغل و شاغل، استفاده از نظرات کارکنان در نحوه پاداش‌دهی، اعطای پاداش با ارزش، به ترتیب در اولویت اول تا نهم قرار دارند.

عامل مدیریتی از جمله عوامل موثر بر پاداش‌های درونی منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان می‌باشد که با مطالعه عظمی و همکاران (۱۴۰۰) همخوانی دارد. آنها دریافتند که عامل مدیریتی عاملی اثرگذار بر جبران خدمات سازمان‌های پروژه محور است (۱۷). مدیران و رهبران سازمانی به عنوان مهم‌ترین عوامل موثر بر پاداش‌های درونی شناخته شده‌اند و با تصمیمات و روش‌هایی که ایشان در خصوص جبران خدمات کارکنان می‌گیرند می‌توانند به میزان بسیار زیادی بر درونی کردن پاداش در بین کارکنان موثر باشند و زمینه بامعنا شدن پاداش‌های درونی کارکنان را فراهم آورند.

رفتار رهبری اخلاقی عاملی موثر بر پاداش‌های درونی منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان می باشد که با تحقیقات شجاعی (۱۳۹۸) و دیکسون و همکاران (۲۰۱۱) همسو می باشد (۱۸ و ۲۰). شجاعی (۱۳۹۸) در تحقیق خود دریافت که رفتار رهبری اخلاقی بر پاداش‌های درونی منابع انسانی کارکنان تاثیر مستقیم دارد (۱۸). دیکسون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۱) در تحقیقی دریافتند که رفتار رهبری اخلاقی و پاداش‌های درونی منابع انسانی با یکدیگر رابطه دارند. پاداش‌های درونی کارکنان به میزان زیادی به رفتار رهبران سازمانی بستگی دارد و رهبران هستند که با اشاعه ارزش‌های اخلاقی می‌توانند زمینه برانگیخته شدن کارکنان را فراهم کنند و شرایطی را فراهم کنند که کارکنان احساس کنند که جبران خدمات آنها می‌شود (۲۰). در واقع رفتار رهبری اخلاقی و ترویج اصول اخلاقی همچون صداقت و روراستی، تنظیم فعالیت‌ها در چارچوب اخلاقی و اعتماد و تلاش مدیران و رهبران در جهت ارتقای کارکنان و اجازه ابراز عقاید به آنها موجب خواهد شد تا کارکنان از لحاظ درونی برانگیخته شوند و پاداش درونی خود را دریافت کنند و از لحاظ درونی به نیازهای ارضاء شده برسند.

عوامل فردی از جمله عوامل موثر بر پاداش‌های درونی منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان شناخته شد که با مطالعات عظمی و همکاران (۱۴۰۰) و پتتایک و سوار (۲۰۱۹) همخوانی دارد (۱۷ و ۲۲). عظمی و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی دریافتند که عامل فردی عاملی اثرگذار بر جبران خدمات سازمان‌های پروژه محور و پاداش‌ها است (۱۷). پتتایک و سوار (۲۰۱۹) در پژوهشی عوامل فردی را به عنوان ابعاد مؤثر بر جبران خدمات و پاداش معرفی کردند. هر عضو شرکت کننده در سازمان، دارای انگیزش‌های شخصی، برداشت‌های ذهنی و رجحان‌های مخصوص به خود است (۲۲). عوامل فردی تحت تأثیر سن، درآمد، میزان تحصیلات، هویت حرفه‌ای، شخصیت و مخاطره‌پذیری قرار دارد و این عوامل به میزان بسیار زیادی بر پاداش و جبران خدمات افراد تاثیر می‌گذارد و افرادی که تحت تاثیر این عوامل باشند، پاداش‌های درونی آنها تحت تاثیر قرار می‌گیرد و موجب خواهد شد تا فرد به میزان بسیار زیادی تحت تاثیر این عوامل، جذابیت پاداش‌ها برایش متفاوت باشد.

شرایط محیط کار عاملی موثر بر پاداش‌های درونی منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان است که با بررسی پتتایک و سوار (۲۰۱۹) همخوانی دارد. آنها در پژوهش خود، عوامل محیطی را به عنوان ابعاد مؤثر بر جبران خدمات و پاداش معرفی کردند (۲۲). شرایط محیط کار و فضایی که کارکنان در آن مشغول به فعالیت هستند به میزان بسیار زیادی در جبران خدمات کارکنان موثر است و در صورتی که کارکنان از شرایط محیط کار راضی و خشنود باشند و از حضور در سازمان لذت ببرند، از لحاظ درونی برانگیخته خواهند شد و معنی پاداش درونی را درک خواهند کرد.

اجرای برنامه‌ریزی راهبردی موفق از جمله عوامل موثر بر پاداش‌های درونی منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان می باشد که با مطالعه حاجی ملامیرزایی و همکاران (۱۳۹۵) همسو است. آنها در تحقیق خود دریافتند که بین اجرای موفق نظام برنامه‌ریزی راهبردی و پاداش درونی منابع انسانی (که دارای شاخص‌هایی مانند: مشارکت، اهمیت کار، جالب بودن و تنوع کار است) رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد (۳). برنامه‌های راهبردی سازمان موجب خواهد شد تا کارکنان در

<sup>1</sup> Dickson

محیط کار امکان مشارکت داشته باشند و بتوانند در تصمیم‌گیری‌های سازمان دخالت کنند و کار برایشان با اهمیت جلوه کند و انجام امور و وظایف شغلی خود را در جامعه و سازمان مهم بدانند و برایشان جالب باشد و همینطور از تنوع در محیط کار لذت ببرند و بتوانند که کارهای متنوع و متفاوتی را انجام دهند تا انجام وظایف شغلی‌شان برایشان روزمرگی نداشته باشد و در نتیجه از لحاظ درونی برانگیخته شده و احساس دریافت پاداش داشته باشند.

سازوکارهای انگیزه کارکنان عاملی موثر بر پاداش‌های درونی منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان می باشد که با مطالعات فتوحی اردکانی (۱۳۹۷)، محمدی و همکاران (۱۳۹۱) و لاریسا (۲۰۱۹) همخوانی دارد (۱۹ و ۲۱). فتوحی اردکانی (۱۳۹۷) در پژوهشی دریافته که انگیزش کارکنان عاملی موثر بر پاداش‌های درونی منابع انسانی است (۱۹). محمدی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی دریافته که عدم کفایت پاداش‌ها و انگیزشی نبودن آنها عاملی منفی بر پاداش‌های منابع انسانی است (۶). لاریسا (۲۰۱۹) در پژوهشی دریافت که راهبرد و سازوکارهای انگیزش بر پاداش‌های درونی کارکنان تاثیر معنی داری دارند (۲۱). سازوکارهای انگیزش کارکنان در محیط کار تاثیر بسیار زیادی بر انگیزه کارکنان و ایجاد حس دریافت پاداش دارد. در صورتی که سازمان بتواند سازوکارهایی را انتخاب کند که بتواند زمینه ایجاد پاداش درونی در فرد را به وجود آورد، موفق عمل کرده و در نتیجه کارکنان برای انجام امور شغلی برانگیخته خواهند شد.

تناسب شغل و شاغل از جمله عوامل موثر بر پاداش‌های درونی منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان می باشد که با نتایج پژوهش محمدی و همکاران (۱۳۹۱) همسو است. آنها نشان دادند که تناسب شغل و شاغل از جمله عوامل موثر بر پاداش‌های درونی منابع انسانی است (۶). تناسب بین شغل و شاغل و اعطای شغل متناسب با دانش، توانایی‌ها، استعدادهای بالقوه و بالفعل در فرد موجب خواهد شد تا کارکنان برانگیخته شده و در راستای تحقق اهداف فردی و سازمانی از توانایی‌ها و استعدادهای خود استفاده کنند و در نتیجه پاداش‌های درونی فرد نیز ارضاء شود.

استفاده از نظرات کارکنان در نحوه پاداش‌دهی و اعطای پاداش با ارزش از عوامل موثر بر پاداش‌های درونی منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی است که با نتایج پژوهش محمدی و همکاران (۱۳۹۱) همسو است. آنها دریافته که استفاده از نظرات کارکنان در نحوه پاداش‌دهی و اعطای پاداش با ارزش، بر پاداش درونی منابع انسانی است (۶). مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و شغلی موجب خواهد شد تا کارکنان احساس موثر بودن داشته باشند و حضور آنها در سازمان برایشان جذاب و لذت بخش باشد و از لحاظ درونی از حضور در سازمان برانگیخته شوند و به معنای واقعی پاداش درونی دریافت کنند. ارزش پاداش برای فرد چه به لحاظ مادی و چه به لحاظ معنوی بر رفتار و عملکرد وی تاثیر بسزایی دارد و در صورتی که فرد احساس کند در قبال خدمتی که به سازمان ارائه می‌دهد، پاداش درخور و قابلی را دریافت می‌کند، به میزان زیادی برانگیخته شده و از حضور در سازمان لذت خواهد برد.

پرواضح است که پاداش‌های درونی منابع انسانی در حیطه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها؛ وجود بازخورد در کار؛ اهمیت، جالب بودن و تنوع کار؛ و استقلال و آزادی عمل کارکنان در کار از ارزش بالایی برخوردار است و برای کسب این مهم، تمرکز بر عوامل مدیریتی و اعطای پاداش‌های با ارزش از پیشنهادهای مهم به سازمان هاست.

1. Mayer A. Review Confirms Work Place Counseling Reduces Stress. *British medical Journal* 2008; 322: 637.
2. Kandola S. Review of interventions and drivers of reward-based performance management strategy. translation: Gholam Japalghian. *Bimonthly police human development* 2013; 7(30): 113-159 [Article in Persian].
3. Haji Malamirzaei H, Poursaid Esfahani M & Fazelzadeh R. Determining the relationship between the successful implementation of the strategic planning system and the internal reward of human resources, *human resource management research* 2016; 5(1): 131-152 [Article in Persian].
4. Nikumram A & Pazouki F. Effective reward system on the performance of hospital employees: challenges and solutions (a qualitative study in hospitals affiliated to Tehran University of Medical Sciences). *Hospital* 2014; 15 (4): 19-9 [Article in Persian].
5. Ghafari A, Abbaspour E & Rasouli A. The effect of internal rewards and health factors on the retention of employees of Abadan Petrochemical Company. *The fourth international conference on modern researches in management, economics and accounting, 2017* [Conference in Persian].
6. Mohammadi A, Vanki Z & Memarian R. Investigating the causes of the ineffectiveness of rewards for nurses: a case study, *Nursing Management Quarterly* 2013; 1(3):46-54 [Article in Persian].
7. Soltanzadh A, Qalavandi H & Fatahi M. Investigation of the relationship between the quality of work life and job satisfaction of academic faculty members of Shiraz University. *Human Resource Management Research Journal of Imam Hossein University* 2013; 4(2): 125-149 [Article in Persian].
8. Dubois M & Rothwell G. Pay system characteristics and quit patterns of good, average, and poor performers. *Personnel Psychology* 2018; 60: 903-928.
9. Armstrong M. 2007. *Armstrong's Handbook of reward management: Improving performance through reward* 3. UK: Koganpage.
10. Bazarafshan R, Doa'i H, Haddadi E, Kikha A & Zalugar A. Identifying and prioritizing the components of service compensation and rewards for customs employees and managers. *Change Management* 2019; 23: 197-232 [Article in Persian].
11. Jazni N. *Human Resources Management*, Publishing House, first edition, Tehran, 2011 [Book in Persian].
12. Hosseinzadeh M, Amin-Bidekhti A & Zareh M. Investigation of the relationship between the internal reward system and burnout of the employees of the education and training organization of Durood city. *International Conference on Management in the 21st Century, International Broadcasting Conference Center, 2013* [Conference in Persian].
13. Alwani M, Danaeifard H & Azar, A. *Quantitative research methodology in management: a comprehensive approach*, Safar Publishing House, Tehran, 2015 [Book in Persian].
14. Hosni A. [ Investigation of the relationship between collaborative decision-making and the financial performance of Kerman province telecommunication company with regard to the moderating role of individual trust, thesis for receiving a master's degree, Islamic Azad University, Rafsanjan branch, 2016 [Conference in Persian].
15. Robbins A. *Fundamentals of Organizational Behavior*, translated by Ali Parsaiyan and Mohammad Arabi, Publications of the Cultural Research Office, 7th edition, Tehran, 2016 [Book in Persian].
16. Morehead R & Griffin J. *Organizational Behavior*, translated by Mehdi Elwani and Gholamreza Memarzadeh, third edition, Marvarid Publishing House, Tehran 2013 [Book in Persian].
17. Azmi A, Jafarina S, Hasanpour A & Khairandish M. Identifying and explaining the individual and managerial factors affecting the service compensation of project-oriented organizations with a mixed approach. *Military care sciences* 2018; 5 (4): 292-302 [Article in Persian].
18. Shojaei R. Investigating the effect of ethical leadership behavior on employee retention with regard to the mediating role of human resource internal rewards in Rafsanjan University of Medical Sciences, Islamic Azad University, Rafsanjan branch, 2018 [Thesis in Persian].
19. Fatuhi Ardakani M [ .dentification and ranking of transformational criteria in the payment of organizational bonuses in order to improve performance and its effect on employee motivation, a case study: Bank Tejarat branch affairs in Yazd city, the fifth international innovation, development and business conference, Tehran , 2017 [Conference in Persian].
20. Dickson M, Smith D, Grojean M & Ehrhart M. An Organizational Climate Regarding Ethics: The Outcome of Leader Values and the Practices that reflect them. *Leadership Quarterly* 2011;12: 197-217.

21. Larsiya H. Factors affecting the context for motivation in public organization. *Academy of Management Review* 2019; 7 (1), 89–98.
22. Patnaik P & Suar D. Analyses of publications on compensation management from 2004 to 2017. *Compensation & Benefits Review* 2019; 51(2): 1-22.



## Identifying and prioritizing the factors affecting the internal rewards of human resources

Iman Sharifi<sup>1</sup>, Malike Beheshtifar<sup>2</sup>

### Abstract

**Background and purpose:** Internal reward means when a person's work and duties have value for him, and paying attention to it increases work motivation. The purpose of this research is to identify and prioritize factors affecting the internal rewards of human resources in Rafsanjan University of Medical Sciences in 2022.

**Research method:** This research was conducted using descriptive-survey studies in the statistical population of 144 staff members of Rafsanjan University of Medical Sciences and a statistical sample of 12 experts until theoretical saturation. To identify effective factors, library studies were used, and to influence factors and their prioritization, Fuzzy Dimetal technique and network analysis process were used.

**Findings:** The findings showed that the index of managerial factors had the most influence with other factors and the index of giving valuable rewards had the most influence on other factors. Also, managerial factors, ethical leadership behavior, individual factors, working environment conditions, implementation of successful strategic planning, employee motivation mechanisms, job and employee fit, using employees' opinions in the way of rewarding, giving valuable rewards, respectively in the first to ninth priority were placed

**Conclusion:** It is very important to pay attention to internal rewards in order to achieve internal reinforcements in the work environment. To get this important, management factors and ethical leadership behavior should be considered by organizations.

**Keywords:** reward, internal rewards of human resources

---

<sup>1</sup> MA in Human Resource Management, Department of Public Administration, Rafsanjan Branch, Islamic Azad University, Rafsanjan, Iran

<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Public Administration, Rafsanjan Branch, Islamic Azad University, Rafsanjan, Iran (corresponding author: M.beheshtifar@yahoo.com)