

بررسی تأثیر استراتژی‌های پاداش بر بهره‌وری نیروی انسانی با نقش میانجی عملکرد تیمی کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان بندر امام خمینی (ره))

رضا سپهوند^۱، راضیه فعلی^۲

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر استراتژی‌های پاداش بر بهره‌وری نیروی انسانی با نقش میانجی عملکرد تیمی کارکنان در بندر امام خمینی (ره) می‌باشد. تحقیق از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها توصیفی - علی و از نوع تحقیقات کمی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش کارکنان بندر امام خمینی (ره) بودند. تعداد این افراد ۳۰۰ نفر گزارش شد. حجم نمونه براساس جدول مورگان ۱۶۹ نفر تعیین شد که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای تحلیل داده‌ها از آمار استنباطی (آزمون نرمال بودن و مدل معادلات ساختاری) در قالب نرم‌افزارهای SPSS و smartPLS استفاده شد. نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان داد که پاداش مبتنی بر سرمایه اجتماعی، پاداش مبتنی بر بازار و پاداش مبتنی بر مقام بر هر دو متغیر عملکرد تیمی کارکنان و بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر مثبت داشتند، در حالی که پاداش مبتنی بر فرآیند بر این دو متغیر بی-تأثیر بود. نتایج همچنین نشان داد که پاداش مبتنی بر نتایج فردی بر بهره‌وری بندر و پاداش مبتنی بر نتایج جمعی بر عملکرد تیمی کارکنان دارای تأثیر مثبت بودند. در نهایت عملکرد تیمی کارکنان بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر مثبتی داشت و نقش میانجی آن در تأثیر پاداش مبتنی بر سرمایه اجتماعی، پاداش مبتنی بر بازار و پاداش مبتنی بر مقام بر بهره‌وری تأیید شد.

واژگان کلیدی: استراتژی‌های پاداش، عملکرد تیمی کارکنان، بهره‌وری نیروی انسانی، بندر امام خمینی (ره)

تاریخ دریافت مقاله: ۹۷/۱۲/۲۷

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۸/۰۶/۱۹

^۱ استاد گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه لرستان.

^۲ دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه لرستان (نویسنده مسئول (raziehfehi@gmail.com))

مقدمه

در دنیای پر رقابت کنونی، بهره‌وری به‌عنوان یک فلسفه و دیدگاه مبتنی بر استراتژی بهبود، مهم‌ترین هدف هر سازمانی را تشکیل می‌دهد و می‌تواند همچون زنجیره‌های فعالیت‌های کلیه بخش‌های جامعه را دربرگیرد، بطوری که رسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران هر سازمان استفاده مؤثر و بهینه از منابع امکانات گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات می‌باشد (وزیری و همکاران، ۲۰۱۰). منابع انسانی یک دارایی مهم در شرکت است که شرکت را قادر به توسعه می‌کند. هرچند تکنولوژی پیشرفته و منابع دیگر کافی باشند، بدون حمایت منابع انسانی ماهر و قابل اعتماد، فعالیت‌های شرکت به درستی اجرا نخواهند شد (جولینانی و ویندو، ۲۰۱۷). احیای و احتمالاً ایجاد دوباره فرهنگ سازمان‌ها و نحوه انجام کار آنها، کلید دستیابی به سطح بالاتری از بهره‌وری نیروی انسانی است. کارکنان که به‌عنوان دارایی‌های سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شوند نقش مهمی در بقای سازمان‌ها در این محیط رقابتی ایفا می‌کنند. اقتصادها و سازمان‌ها به‌طور مداوم در حال تغییر هستند که این تغییر سبب می‌شود که کارکنان در جهت بهره‌وری حرکت کنند (مونن و ناریبو، ۲۰۱۳). موفقیت سازمانی تا حد بسیار زیادی به کارمندی بستگی دارد که به‌عنوان یکی از مهم‌ترین دارایی‌های هر سازمان در نظر گرفته می‌شوند؛ زیرا قادر به ایجاد ارزش بوده و باعث دستیابی سازمان به مزیت رقابتی پایدار می‌شوند. به‌طور کلی موفقیت هر سازمانی به بهره‌وری کارکنان بستگی دارد. کارمندی که به‌عنوان دارایی سازمان تلقی می‌شوند، نقش بسیار مهمی در موفقیت سازمان در محیط متغیر امروزی بازی می‌کنند (نیاریبو و مونن، ۲۰۱۸). بهره‌وری در سازمان‌های امروزی اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا این مقوله با کارایی، اثربخشی و کیفیت در ارتباط است و کاهش یا افزایش آن می‌تواند موجب اضافه‌شدن یا از دست دادن مشتریان سازمان شود. بهره‌وری می‌تواند در رقابت روزافزون میان رقبا عاملی تعیین‌کننده باشد (لانکوئست و همکاران، ۲۰۱۰). کارکنان با نقشی فزاینده، در پیشبرد اهداف و عملکرد سازمان سهیم هستند. بدون افراد کارآمد دستیابی به اهداف سازمانی غیرممکن می‌باشد. امروزه توجه عمیق به منابع انسانی موجود در سازمان و تلاش برای پدیدآوردن زمینه ارزشی تحت عنوان «کارمندان ما ارزشمندترین دارایی‌های ما هستند» به‌عنوان یک ضرورت برای بقای سازمان‌ها مطرح می‌باشد (جعفری و تهران، ۲۰۱۷). تشکیل تیم‌های کارآمد و تعریف وظایف مناسب برای این تیم‌ها براساس توان و تخصص آنها، به مدیریت و کنترل فرآیندها و فعالیت‌های کاری کمک می‌کند. پژوهشگران اعتقاد دارند که عملکرد مناسب کارکنان در تیم‌های کاری به رشد و توسعه سازمان منجر شده، عملکرد سازمان را بهبود داده، نوآوری سازمان را در پی داشته و در نهایت به اثربخشی و بهره‌وری سازمان کمک می‌کند (الماسی و همکاران، ۱۳۹۸). این یک واقعیت است که تنها کار تیمی اساس مدیریت موفق نیست، اما این متغیر ابزاری برای بهبود نتایج کلی در بهره‌وری سازمان است. ویج^۴ (۱۹۹۷) کار تیمی را به‌عنوان ایده‌ای برای کار کردن باهم در یک گروه برای دستیابی به اهداف و مقاصد سازمان به منظور دستیابی به بهره‌وری، توصیف می‌کند (آگاروال^۵ و همکاران، ۲۰۱۶). با گسترش استفاده از ساختارهای کاری تیمی در سازمان‌ها، انتخاب پاداش مناسب برای به دست آوردن بهترین عملکرد بسیار مهم است. اگرچه ایده داشتن یک تیم با عملکرد بالا بسیار جذاب است، اما عدم مدیریت صحیح سیستم پاداش می‌تواند خطر جدی برای سازمان به وجود آورد (مورفی^۶، ۲۰۱۵). یکی از چالش‌های پیچیده پیش روی متخصصان منابع انسانی که در حال حاضر با آن مواجه‌اند، یافتن راهی برای جبران خدمات تیم‌ها و اعضای آنها، به‌طور منصفانه و کارآمد است به طوری که مشوق‌هایی برای بهبود عملکرد و بهره‌وری فراهم سازد. تیم‌ها به‌عنوان شاخص و کانون محبوبی برای طراحی مجدد ساختار سازمانی، ابزاری برای افزایش بهره‌وری، بهبود انعطاف‌پذیری،

- 1- Juliani & Windu
- 2- Nyaribo & Munene
- 3- Lönnqvist et al
- 4- Wage
- 5- Agarwal
- 6- Murphy

گسترش مرزهای سازمانی، افزایش مشارکت و بهبود تعهد سازمانی کارکنان هستند (هاوارد^۱ و همکاران، ۲۰۱۶). ادوارد و کریستفر^۲ (۲۰۰۶) این نکته را مورد تأکید قرار می‌دهند که افراد به طور خودکار در کار خود حاضر نشده، به آن ادامه نمی‌دهند و برای سازمان سخت کار نمی‌کنند. ما می‌بینیم که افراد به انگیزشی نیاز دارند تا رسالت سازمان را به اشتراک بگذارند و آن را تکمیل سازند. بدون شک استراتژی و سیستم پاداش مکانیزم‌هایی هستند که باعث می‌شود این اتفاق رخ دهد (سان^۳ و همکاران، ۲۰۱۲). مدیران منابع انسانی و متخصصان پاداش، اغلب از شکست استراتژی‌های پاداش در افزایش بهره‌وری، تقویت رضایت شغلی و افزایش عملکرد کارکنان، متحیر هستند. دلایل شکست استراتژی‌های پاداش می‌تواند نادیده گرفتن اکثریت کارکنان به علت تمرکز بیش از حد بر همسوسازی منافع مدیران عالی و مدیران اجرایی با منافع سهامداران و همچنین تأکید بسیار بر رویکردهای بالا به پایین و عدم توجه به نظرات کارکنان در محیط سازمانی برای طراحی بسته‌های پاداش باشد (کونلاکیس^۴، ۲۰۱۸). یکی از اهداف سیستم پرداخت این است که محرکی برای عملکرد افراد (فردی و تیمی) و بهره‌وری باشد. یک استراتژی پاداش خاص، معیارهایی برای تعیین استحقاق دریافت پاداش را مشخص می‌نماید. با توجه به اهداف چندگانه و گاهی رقابتی، انتخاب راهبردهای پاداش مناسب پیچیده است و معمولاً به نوعی مصالحه یا ترکیب می‌انجامد (هاوارد و همکاران، ۲۰۱۶). استراتژی پاداش، بیان روشن مقاصد است و آنچه را که سازمان می‌خواهد در بلندمدت به‌منظور توسعه و اجرای فرایندها، عملکردها و سیاست‌های پاداشی که تحقق اهداف کسب‌وکار و برآوردن نیازهای افراد و گروه‌های ذینفع را ممکن می‌سازند تعریف می‌کند (اعرابی، ۱۳۸۹). هدف استراتژی پاداش، توسعه سیاست‌ها و شیوه‌هایی است که افراد با کیفیت را جذب سازمان کرده، آنها را حفظ و در آنها ایجاد انگیزه می‌کند تا بدین وسیله اهداف سازمان به دست آید. پیاده‌سازی پاداش و شناخت آن به سازمان کمک می‌کند تا در راستای اهداف استراتژیک و عملیاتی فعالیت کند (انوکوچا^۵، ۲۰۱۶). سازمان‌ها در محیط‌های امروز، به دنبال ایجاد تعادل بین بهره‌وری و عملکرد سازمان می‌باشند. برنامه‌های پاداش می‌تواند به‌عنوان عاملی مشروط برای بسیاری از سازمان‌ها که بهره‌وری کارکنان را درک می‌کنند، در نظر گرفته شود (الیفاس و همکاران^۶، ۲۰۱۷).

بنادر نقش تعیین‌کننده‌ای در رشد و توسعه کشورها به ویژه برای کشورهای در حال توسعه مانند کشور ایران دارند. در جایگاهی که کشور ما به لحاظ موقعیت ژئوپلیتیکی از آن برخوردار است و با توجه به برخورداری شمال و جنوب کشور از سواحل درخور توجه و در نتیجه وجود بنادر مهم و فعال در این مناطق می‌طلبد که با یک برنامه‌ریزی اصولی و یکپارچه، قابلیت‌های بنادر را بهبود و سودآوری آنها را افزایش دهند. بنادر استان خوزستان یکی از مهم‌ترین سازمان‌های پویا و مهم در کشور محسوب می‌شود که باید تلاش نمایند نگرش خود را نسبت به سودآوری تغییر داده و سازماندهی جدیدی را برای خود معرفی کنند تا بهره‌وری سازمانی خود را ارتقا دهند. بهره‌وری کلی بنادر با بهره‌وری نیروی انسانی آن پیوند خورده است و نیروی انسانی عاملی تعیین‌کننده برای بهبود بهره‌وری نهایی این سازمان‌ها است. با توجه به این مهم، عدم انگیزش صحیح نیروی انسانی می‌تواند عملکرد فردی و تیمی آنها را تحت تأثیر قرار دهد و بهره‌وری آنها را کاهش دهد. روش‌ها و سیاست‌های پاداش در یک سازمان در موفقیت آن جدایی‌ناپذیرند و پاداش می‌تواند اثرات پیچیده‌ای بر رفتار کارکنان داشته باشد. هر چند که کشور ایران دارای بنادر متعددی بوده اما این بنادر در وضعیت مناسبی در سطح جهان قرار ندارند^۷. عدم توجه به مقوله بهره‌وری و بالتبع بهره‌وری نیروی انسانی به دلایل مختلف از جمله حاکم نبودن فرهنگ و نگرش

- 1- Howard
- 2- Edward and Christopher
- 3- San
- 4- Kornelakis
- 5- Nwokocho
- 6- Eliphass et al

۷- برترین بندر ایران (شهیدرجایی) در رتبه ۷۶ جهان قرار دارد.

درست به بهره‌وری در جامعه مورد غفلت قرار گرفته است و این مقوله در ارتباط با بنادر نیز صدق می‌کند. وضعیت نامناسب بنادر کشور در سطح جهانی، توجه بیش از پیش به مقوله بهره‌وری و بهره‌وری نیروی انسانی، به عنوان عامل اصلی موفقیت در سازمان‌های خدماتی (مانند بنادر)، را می‌طلبد. همچنین با وجود تحریم‌های نفتی متعدد، عملکرد حوزه‌های دیگر از جمله بنادر برای اقتصاد کشور حائز اهمیت است که این موضوع نیز به بهره‌وری نیروی انسانی گره خورده است. لذا بررسی عواملی که بر بهره‌وری نیروی انسانی بنادر مؤثر هستند، حائز اهمیت است. بنابراین هدف تحقیق حاضر بررسی تأثیر استراتژی‌های پاداش بر بهره‌وری نیروی انسانی با نقش میانجی عملکرد تیمی کارکنان در بندر امام خمینی (ره) است.

پاداش‌های سازمان به تمام منافع، مالی و غیرمالی اشاره دارد که یک کارمند از طریق رابطه کاری خود با یک سازمان به دست می‌آورد (نیومن و شیخ^۱، ۲۰۱۲). پاداش اگرچه در نگاه اول بعنوان یک ابزار تشویقی و مثبت تلقی می‌شود اما اگر قواعد آن رعایت نشود، خود منشاء بسیاری از نارضایتی‌های سازمانی، تخریب انگیزش و افت بهره‌وری خواهد بود (هاشمی، ۱۳۸۷). مدیریت پاداش یکی از استراتژی‌های کلیدی برای ایجاد یک نیروی متعهد و باانگیزه است. مطالعات نشان داده‌اند که کارکنانی که با انگیزه و متعهد به سازمان هستند احتمال کمتری دارد سازمان را ترک کنند. همچنین ادراکات مثبت نسبت به پاداش، به نوبه خود، به نتایج مثبت منابع انسانی مانند رضایت شغلی کارکنان، انگیزه کاری، تعهد عاطفی، سطح بالایی از عملکرد و اثربخشی سازمانی مرتبط است (ناجو و می‌یر^۲، ۲۰۱۲). با توجه به گفته اریک^۳ (۱۹۹۴)، پاداش‌ها را می‌توان به عنوان مزایای مختلف متعدد که برای کارکنان در مقابل کار یا ارزش ارائه می‌شود، تعریف کرد. پاداش‌ها می‌توانند در این زمینه که ممکن است درونی یا بیرونی، مستقیم یا غیرمستقیم، مالی یا غیرمالی باشند، متفاوت باشند. برطبق گفته گروس و اومالی^۴ (۲۰۰۷) در حال حاضر پاداش‌ها فرصتی برای پیشرفت در مسیر شغلی و همچنین تأثیری که محیط کار می‌تواند برای فرد ایجاد کند را در برمی‌گیرد (هولی و هوتز^۵، ۲۰۱۶). ساختار پاداش بعنوان یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده یکپارچگی میان‌فردی در میان کارکنان و واحدهای سازمانی شناخته شده است. استفاده از پاداش‌ها به عنوان وسیله‌ای برای کنترل، مدیریت و افزایش عملکرد مد نظر قرار داده شده است. رابینز و فینلی^۶ (۱۹۹۵) معتقدند که ساختار پاداش قدیمی و منسوخ یکی از دلایل شکست سازمان‌ها می‌باشد. آنها تأکید می‌کنند که پاداش و ارزیابی هنوز به صورت وظیفه‌ای انجام می‌شود و تیم‌ها و افراد برای چیزهای نادرست، پاداش می‌گیرند (سرین و ماهاجان^۷، ۲۰۰۱). استراتژی پاداش عبارت است از به‌کارگیری مطلوب سیستم پاداش به‌عنوان یک سازوکار یکپارچه‌ساز کلیدی که از راه آن تلاش‌های واحدهای فرعی مختلف و کارکنان آنها به سمت تحقق اهداف استراتژیک یک سازمان جهت داده می‌شود. استراتژی پاداش باید موجب انسجام و یکپارچگی فرایندها و سیاست‌های پاداش با استراتژی رشد و بهبود عملکرد شود (توحیدی و رضوانی چمن زمین، ۱۳۹۶). براساس گفته آرمسترانگ^۸ (۲۰۰۰: ۲۳۲)، استراتژی پاداش، سیاستی است که جهت‌گیری‌های خاصی برای سازمان در جهت توسعه و طراحی برنامه‌هایی ارائه می‌دهد که پاداش نتایج عملکرد را در حمایت از دستیابی به اهداف کسب و کاری، تضمین می‌کند. براساس گفته وی، استراتژی پاداش، استفاده عمدی و پیش‌بینی‌شده از سیستم پرداخت به عنوان مکانیزم یکپارچه‌سازی اساسی است که از طریق آن تلاش‌های زیربخش‌ها و افراد مختلف در

1- Newman & Sheikh

2- Nujoo & Meyer

3- Eric

4- Gross and O'Malley

5- Hoole & Hotz

6- Robbins and Finley

7- Shikhar Sarin & Vijay Mahajan

8- Armstrong

راستای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان، هدایت می‌شوند (سان و همکاران، ۲۰۱۲). در جدول (۱) انواع استراتژی پاداش و ویژگی‌های آن نشان داده شده است:

جدول (۱) انواع استراتژی‌های پاداش، معیارها و اهداف (هاوارد و همکاران، ۲۰۱۶)

اهداف استراتژیک (اساس نظری)	معیارهای پاداش	اهداف استراتژیک (اساس نظری)	هدف برابری (پایه نظری / تجربی)
بهره‌وری بالاتر	خروجی کار فردی	بهره‌وری بالاتر	برابری فردی
بهره‌وری بالاتر	خروجی و بازده گروه، واحد یا شرکت	بهره‌وری بالاتر	برابری داخلی
توسعه منابع انسانی انعطاف‌پذیری شرکت	سطوح فردی تحصیلات، آموزش و تجربه	توسعه منابع انسانی انعطاف‌پذیری شرکت	برابری فردی
جذب داوطلب حفظ کارکنان	بررسی حقوق و دستمزد مشاغل قابل مقایسه در میان تمامی رقبا	جذب داوطلب حفظ کارکنان	برابری خارجی
نقاط ارزیابی شغل عنوان شغل مسئولیت‌پذیری	پیش‌بینی‌پذیری سازگاری هماهنگی گروه	نقاط ارزیابی شغل عنوان شغل مسئولیت‌پذیری	برابری داخلی

در تحقیق دیگری انواع استراتژی پاداش به صورت زیر مطرح شده‌اند:

جدول (۲) استراتژی‌های پاداش تیم (سرین و ماهاجان، ۲۰۰۱)

تعریف	استراتژی پاداش
میزانی که پاداش به صورت یکنواخت و مساوی میان اعضای تیم توزیع می‌گردد.	پاداش‌های برابر
میزانی که پاداش در میان اعضای تیم براساس مقام و منصبی که آنها در سازمان در اختیار دارند، توزیع می‌گردد.	پاداش مبتنی بر منصب و جایگاه
میزانی که پاداش تیم به اثربخشی و سودآوری محصول توسعه داده شده توسط آن تیم پیوند خورده است.	پاداش مبتنی بر خروجی
میزانی که پاداش تیم به رویه‌ها، رفتارها و ابزارهای دیگر برای دستیابی به خروجی‌های مورد انتظار، پیوند خورده است.	پاداش مبتنی بر فرآیند

هر سازمان نیازمند توسعه استراتژی‌های مختلفی برای بهبود عملکرد کارکنان در راستای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است. سیستم پاداش کارکنان را تشویق می‌کند تا حداکثر تلاش خود را در جهت استراتژی‌های شرکت به کار گیرند. سیستم جبران خدمات به بهبود عملکرد سازمانی کمک کرده و همچنین اهداف دیگری مثل انطباق قانونی، کنترل هزینه‌های کار، عدالت درک‌شده نسبت به کارکنان و افزایش عملکرد فردی و تیمی کارکنان جهت دستیابی به سطوح بالایی از بهره‌وری و رضایت مشتری را محقق می‌سازد (ادیری‌سوریا، ۲۰۱۴). محیط سازمانی نقش مهمی را برای کارکنان ایفا می‌کند. این روزها کارمندان ممکن است تعداد زیادی از گزینه‌های کاری را داشته باشند، بنابراین محیط کاری یک عامل مهم برای پذیرش و / یا حفظ شغل می‌باشد. کیفیت محیط در محل کار ممکن است به سادگی تعیین‌کننده میزان انگیزه کارکنان، عملکرد تیمی و بهره‌وری آنها باشد. بنابراین، مدیران منابع انسانی بایستی استراتژی‌های جدیدی را برای استخدام و حفظ بهترین افراد با بهترین مهارت‌ها و استعدادها در سازمان در نظر بگیرند. حقوق و مزایای زیاد ممکن است بر جذب کارکنان تأثیر بالقوه‌ای داشته باشد (مسعودی و حمدی، ۲۰۱۷). یکی از وظایف عمده مدیران نیروی انسانی، طراحی، ترسیم و اجرای

سیستم حقوق و دستمزد و مزایا برای کارکنان است. طراحی سیستم‌های پرداخت اهداف متعددی را دنبال می‌کند، ضمناً شرایطی به وجود می‌آورد که در بازار رقابتی کار، کارکنان سازمان خود را ترک نکنند (توحیدی و رضوانی چمن زمین، ۱۳۹۶).

تیم به عنوان اجتماعات اجتماعی قابل تعریفی از کارکنان که مسئولیت‌ها را برای نتایج سازمانی خود تسهیم می‌کنند، تعریف می‌گردد. تیم‌ها اثرات پایداری بر ویژگی‌های شرکت‌های کسب و کاری از جمله مزیت رقابتی آنها، بهره‌وری، سود، سهم بازار و غیره دارند (لین و چن^۱، ۲۰۱۶). یک تیم کاری متشکل از گروهی کوچکی از افراد است که عهده‌دار انجام یکسری وظایف مکمل بوده و همگی در قبال نیل به یک هدف مشترک متعهد و مسئول هستند (طهرانی و همکاران، ۱۳۹۳). عملکرد را ارزش‌های کلی مورد انتظار سازمان از تکه‌های مجزای رفتاری تعریف می‌کنند که هر فرد در طول دوره‌ای مشخص از زمان انجام می‌دهد (ماتاویدلو^۲، ۲۰۰۳). نواسزیک عملکرد را در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی مورد توجه قرار داده است. مشخصات خروجی و محصول تیم مانند کیفیت، کمیت و سروقت بودن، دقت و هزینه تحت عنوان عملکرد تیم شناخته می‌شود. از سویی دیگر مشخصات فرایندهای کار تیمی همانند مهارت‌ها، رهبری، هماهنگی و ارتباطات به عنوان اثر بخشی تیم تعریف می‌شوند. لیکن بعضی از محققین عملکرد تیم و اثر بخشی تیم را به جای یکدیگر به کار برده‌اند (حقیقی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۷). کار تیمی در درون سازمان و در بافت رسمی سازمان شکل گرفته و توسعه می‌یابد، براین اساس میزان حمایت سازمان از تیم‌های کاری تأثیر به‌سزایی بر عملکرد آنها و میزان موفقیت آنها در جهت نیل به اهداف دارد. بررسی‌ها مدل‌های مختلف اثربخشی کار تیمی نیز نشان‌دهنده این است که طراحی سیستم‌های سازمانی همچون ارزیابی عملکرد، پاداش و جبران خدمات و سیستم تخصیص منابع در سازمان در راستای حمایت از کار تیمی می‌تواند اثربخشی تیم‌های کاری را تسهیل نمایند (طهرانی و همکاران، ۱۳۹۳).

هدف اصلی هر سازمانی دسترسی به بهره‌وری مطلوب می‌باشد به این معنی که توجه مدیر یک سازمان به سلامت ذهنی و فیزیکی کارمندان منجر به موقعیتی می‌شود که کارکنان بدون ترس از تنبیه برای دستیابی به بهترین سطح بهره‌وری از تمام توانایی‌های شناختی، احساسی و رفتاری خود استفاده می‌کنند (احمدی و همکاران، ۲۰۱۷). بهبود بهره‌وری کارکنان، رقابت-پذیری شرکت‌ها را ارتقا بخشیده و نسبت به متغیرهایی مثل بهبود کیفیت خدمات منابع انسانی، نتیجه بهتری را نصیب سازمان می‌کند (اقبال^۳ و همکاران، ۲۰۱۸). در سال ۱۷۶۶ کوئسنی^۴ در مجله کشاورزی از واژه بهره‌وری برای اولین بار استفاده کرد و از آن زمان به بعد در موارد مختلف و سطوح گوناگون به ویژه در زمینه سیستم‌های اقتصادی استفاده شده است و سپس لیتره^۵ (۱۹۸۳) آن را «توانایی تولید» تعریف کرد (تانژن^۶، ۲۰۰۵). بهره‌وری نیروی انسانی مهم‌ترین معیار بهره‌وری است؛ زیرا عنصر اساسی در هرگونه تلاش برای بهبود بهره‌وری، نیروی انسانی است. بهره‌وری نیروی انسانی عبارت است از به‌دست آوردن حداکثر سود ممکن با بهره‌گیری و استفاده بهینه از توان، استعداد و مهارت‌های منابع انسانی به‌منظور تحقق اهداف سازمان (لطیفیان و دعایی، ۱۳۹۲). بهره‌وری نیروی انسانی یک پیامد و نتیجه کلیدی بوده که به کارایی و اثربخشی نیروی کار سازمان اشاره دارد (اقبال و همکاران، ۲۰۱۸). باتتی^۷ (۲۰۰۷) و قریشی^۸ (۲۰۰۷) دارای این نظر بودند که بهره‌وری را می‌توان به عنوان یک معیار عملکرد شناخت که شامل کارایی و اثربخشی است. همچنین بهره‌وری می‌تواند به عنوان نسبت تولید یا ظرفیت تولید کارگران در یک سازمان در نظر گرفته شود (آجالی^۹، ۲۰۱۷). بهره‌وری، هر افزایش است در برونداد که به اثر افزایش یک واحد در درونداد ایجاد شده است. بهره‌وری به صورت کلی به عنوان نسبت ارزش نتایج و

- 1- Lin & Chen
- 2- Motowidlo
- 3- Iqbal
- 4- Quesnay
- 5- Litte
- 6- Tangen
- 7- Bhatti
- 8- Qureshi
- 9- AJALIE

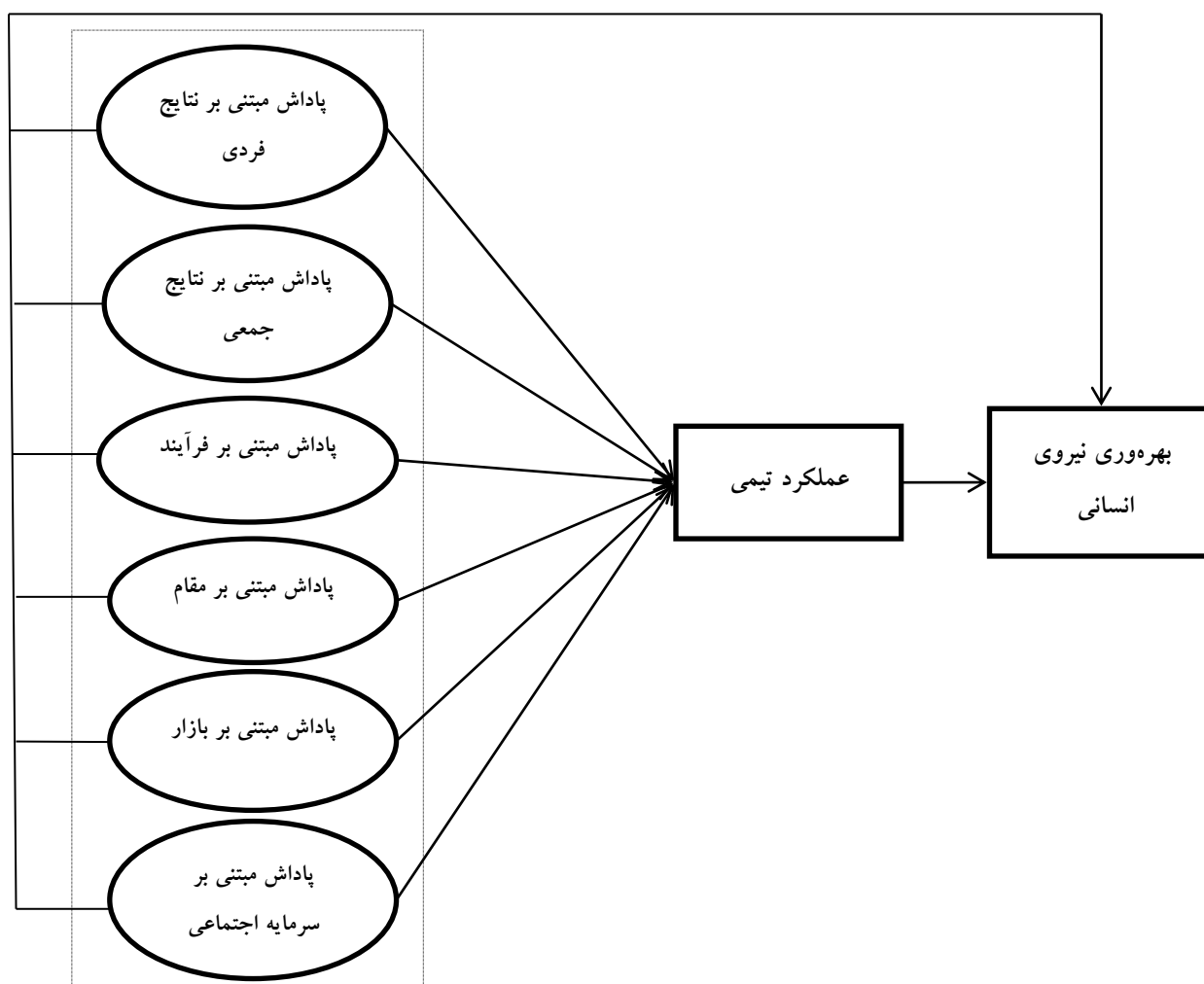
محصولات، به ارزش تمامی منابع صرف شده برای تولید آن‌ها در نظر گرفته می‌شود (اسپین^۱، ۲۰۰۴). اویچ^۲، سطوح بالای بهره‌وری را یکی از متغیرهای حیاتی برای رقابت موفقیت‌آمیز و بقا می‌داند (اویچ و همکاران، ۲۰۱۲). بهره‌وری شامل دو جز کارایی و اثربخشی می‌باشد. نسبت بازده واقعی به دست آمده به بازده استاندارد و مورد انتظار کارایی یا راندمان است یا در واقع نسبت مقدار کاری که انجام می‌شود به مقدار کاری که می‌بایست انجام شود. به عبارتی نسبت ظرفیت عملی به ظرفیت اسمی کارایی محسوب می‌شود. اثربخشی عبارت است از درجه و میزان نیل به اهداف تعیین شده. به عبارت دیگر، اثربخشی نشان می‌دهد با چه میزان از تلاش‌های انجام شده نتایج مورد انتظار حاصل شده است، در حالی که نحوه استفاده و بهره برداری از منابع برای نیل به نتایج به کارایی مربوط می‌شود؛ اثربخشی مرتبط با عملکرد و فراهم آمدن رضایت از تلاش‌های انجام شده است، بنابراین کارایی جنبه کمی دارد و اثربخشی جنبه کیفی دارد (ابطحی و کاظمی، ۱۳۸۰). تحقیقات متعددی به بررسی ارتباط میان استراتژی‌های پاداش، عملکرد تیمی کارکنان و بهره‌وری کارکنان پرداخته‌اند که به برخی از آنها اشاره می‌گردد:

روتیا^۳ و همکاران (۲۰۱۸) تحقیق با عنوان «ارزیابی تأثیر سیاست‌های پاداش بر بهره‌وری کارکنان و عملکرد سازمانی در بیمارستان‌ها» انجام دادند. هدف این پژوهش ایجاد حمایت‌های روش‌شناختی برای شناسایی سیاست‌های پاداشی بود که مدیران حوزه درمانی می‌توانند جهت بهبود بهره‌وری کارکنان و عملکرد بیمارستان در راستای ارائه خدمات بهتر به کار گیرند. داده‌ها از طریق مشاهدات و بررسی‌ها در سطح بیمارستان‌ها گردآوری شد. نتایج نشان داد که سیاست‌های پاداش مبتنی بر مسئولیت اجتماعی و بهبود روابط با بیمار موجب بهبود بهره‌وری کارکنان و در نهایت عملکرد سازمانی می‌شود. هاوارد و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی تحت عنوان «همکاری تیم‌ها و استراتژی‌های پاداش: مشوقی برای عملکرد تیمی و بهره‌وری شرکت» به بررسی رابطه میان انواع مختلف استراتژی پاداش بر بهره‌وری شرکت به واسطه عملکرد تیمی کارکنان در میان ۲۵۷ سازمان پرداختند. داده‌های حاصل از گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه با استفاده از نرم‌افزار SPSS مورد تحلیل قرار گرفت و نتایج نشان داد که استراتژی‌های پاداش مبتنی بر نتیجه (فردی و گروهی) با عملکرد تیمی رابطه نداشت. اما استراتژی پاداش سرمایه اجتماعی و مبتنی بر بازار با عملکرد تیمی و بهره‌وری رابطه معنادار داشتند. در نهایت عملکرد تیمی منجر به بهبود بهره‌وری سازمان‌ها شد. مورفی^۴ (۲۰۱۵) در پژوهشی که با عنوان «تأثیر سیستم‌های پاداش بر عملکرد کارکنان» انجام داد، تلاش نمود تا تأثیر سیستم‌های پاداش بر عملکرد کارکنان در محیط‌های مدرن مورد بررسی قرار دهد. وی برای این منظور ۱۶ پرسشنامه که حاوی ۶ سوال باز بودند را در میان مدیران عملیاتی توزیع نمود. نتایج تحقیق نشان داد که پاداش مبتنی بر عملکرد تیمی، پرداخت مبتنی بر عملکرد و پاداش کل بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد. سرین و ماهاجان (۲۰۰۱) تحقیقی با عنوان «تأثیر ساختارهای پاداش بر عملکرد تیم‌های میان‌کارکردی توسعه محصول» انجام دادند. نتایج این پژوهش که در میان ۱۰۰۰ شرکت کوچک و متوسط انجام شده است، نشان داد که پاداش مبتنی بر فرآیند تأثیر منفی بر عملکرد تیمی دارد در حالی که پاداش‌های مبتنی بر نتیجه تأثیر مثبت و معناداری بر آن دارد. روسیو و آبه^۵ (۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان «روابط پاداش - عملکرد در تیم‌های کاری: نقش رفتارهای رهبری و تعهد تیمی» انجام دادند که در آن تأثیر پاداش مبتنی بر تیم بر عملکرد تیمی به واسطه تعهد تیمی و نقش تعدیلگر سرپرستی توهین‌آمیز را مورد بررسی قرار دادند. داده‌های تحقیق از ۳۸۱ کارمند و ۱۰۱ سرپرست مستقیم، گردآوری شد. نتایج تحلیل مسیر نشان داد که میان پاداش مبتنی بر تیم و عملکرد تیمی رابطه وجود دارد و این رابطه به وسیله تعهد تیمی میانجی می‌شود. توحیدی و رضوانی چمن‌زمین (۱۳۸۹) در تحقیقی به بررسی تأثیر استراتژی پاداش بر عملکرد کارکنان در اداره گمرک آستارا پرداختند. جامعه آماری این تحقیق ۱۵۰ نفر بود که تعداد ۱۰۵ پرسشنامه در میان این جامعه توزیع گردید. نتایج آزمون همبستگی با استفاده از نرم‌افزار SPSS نشان داد که بین استراتژی پاداش (بیرونی و ذاتی) با عملکرد کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد. آگاروال و همکاران

- 1- Aspin
- 2- Oeij, De Looze, Ten Have, Van Rhijn, and Kuijt-Evers
- 3- Rotea
- 4- Murphy
- 5- Vincent Rousseau and Caroline Aubé

(۲۰۱۶) در مطالعه‌ای که انجام دادند تأثیر کار تیمی را بر بهره‌وری سازمانی در ارتباط با اعضای ستاد مدارس ابتدایی شهر آکرا (پایتخت غنا) انجام دادند. در این تحقیق که به صورت کمی انجام گرفت، رابطه میان متغیرهای کار تیمی، روحیه تیمی، اعتماد به نفس تیم، شناخت و پاداش با بهره‌وری سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تحقیق حاکی از آن است که فعالیت‌های تیمی بر بهبود بهره‌وری سازمانی تأثیر مثبتی دارند. در این پژوهش همچنین تأثیر پاداش بر بهره‌وری مورد تأیید قرار گرفت.

با توجه به مطالب ارائه شده مدل مفهومی تحقیق به صورت زیر ارائه می‌گردد:



استراتژی‌های پاداش

شکل (۱) مدل مفهومی تحقیق

بنابراین فرضیه‌های تحقیق عبارتند از:

- فرضیه اول: پاداش مبتنی بر نتایج فردی بر عملکرد تیمی کارکنان تأثیر معناداری دارد.
- فرضیه دوم: پاداش مبتنی بر نتایج جمعی بر عملکرد تیمی کارکنان تأثیر معناداری دارد.
- فرضیه سوم: پاداش مبتنی بر فرآیند بر عملکرد تیمی کارکنان تأثیر معناداری دارد.
- فرضیه چهارم: پاداش مبتنی بر مقام بر عملکرد تیمی کارکنان تأثیر معناداری دارد.
- فرضیه پنجم: پاداش مبتنی بر بازار بر عملکرد تیمی کارکنان تأثیر معناداری دارد.
- فرضیه ششم: پاداش مبتنی بر سرمایه اجتماعی بر عملکرد تیمی کارکنان تأثیر معناداری دارد.
- فرضیه هفتم: پاداش مبتنی بر نتایج فردی بر بهره‌وری نیروی انسانی بندر امام خمینی (ره) تأثیر معناداری دارد.

فرضیه هشتم: پاداش مبتنی بر نتایج جمعی بر بهره‌وری نیروی انسانی بندر امام خمینی (ره) تأثیر معناداری دارد.

فرضیه نهم: پاداش مبتنی بر فرآیند بر بهره‌وری نیروی انسانی بندر امام خمینی (ره) تأثیر معناداری دارد.

فرضیه دهم: پاداش مبتنی بر مقام بر بهره‌وری نیروی انسانی بندر امام خمینی (ره) تأثیر معناداری دارد.

فرضیه یازدهم: پاداش مبتنی بر بازار بر بهره‌وری نیروی انسانی بندر امام خمینی (ره) تأثیر معناداری دارد.

فرضیه دوازدهم: پاداش مبتنی بر سرمایه اجتماعی بر بهره‌وری نیروی انسانی بندر امام خمینی (ره) تأثیر معناداری دارد.

فرضیه سیزدهم: عملکرد تیمی کارکنان بر بهره‌وری نیروی انسانی بندر امام خمینی (ره) تأثیر معناداری دارد.

فرضیه چهاردهم: پاداش مبتنی بر نتایج فردی بر بهره‌وری نیروی انسانی بندر امام خمینی (ره) به واسطه عملکرد تیمی کارکنان تأثیر معناداری دارد.

فرضیه پانزدهم: پاداش مبتنی بر نتایج جمعی بر بهره‌وری نیروی انسانی بندر امام خمینی (ره) به واسطه عملکرد تیمی کارکنان تأثیر معناداری دارد.

فرضیه شانزدهم: پاداش مبتنی بر فرآیند بر بهره‌وری نیروی انسانی بندر امام خمینی (ره) به واسطه عملکرد تیمی کارکنان تأثیر معناداری دارد.

فرضیه هفدهم: پاداش مبتنی بر مقام بر بهره‌وری نیروی انسانی بندر امام خمینی (ره) به واسطه عملکرد تیمی کارکنان تأثیر معناداری دارد.

فرضیه هیجدهم: پاداش مبتنی بر بازار بر بهره‌وری نیروی انسانی بندر امام خمینی (ره) به واسطه عملکرد تیمی کارکنان تأثیر معناداری دارد.

فرضیه نوزدهم: پاداش مبتنی بر سرمایه اجتماعی بر بهره‌وری نیروی انسانی بندر امام خمینی (ره) به واسطه عملکرد تیمی کارکنان تأثیر معناداری دارد.

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی - علی و از نوع تحقیقات کمی می‌باشد. تحقیق حاضر در سطح فرد انجام گرفته است؛ چرا که تأثیر انواع مختلف استراتژی‌های پاداش را بر عملکرد کارکنان در تیم و بهره‌وری آنها مورد بررسی قرار گرفته است. موضوع بهره‌وری، عملکرد تیمی کارکنان و استراتژی‌های پاداش در تحقیقات متعددی مورد بررسی قرار گرفته‌اند، اما نوآوری این در ارائه مدلی است که این سه متغیر را در کنار هم آورده است. همچنین در ارتباط با استراتژی‌های پاداش اکثر تحقیقات انجام‌شده بر پاداش درونی و بیرونی تأکید داشته‌اند، در حالی که در این تحقیق شش نوع پاداش ارائه شده که در تحقیقات بسیار محدودی مد نظر گرفته شده‌اند. جامعه آماری این پژوهش کارکنان بندر امام خمینی (ره) در استان خوزستان می‌باشند. اطلاعات دریافتی از بندر امام خمینی (ره) تعداد کارکنان (رسمی، پیمانی و شرکتی) ۹۵۰ نفر می‌باشند که از این تعداد ۳۰۰ نفر رسمی و پیمانی و مابقی نیروهای قراردادی مستقیم هستند. برای این پژوهش کارکنان رسمی و پیمانی در نظر گرفته شدند. حجم نمونه با توجه به جدول مورگان ۱۶۹ نفر تعیین شد که با توجه به محدود و مشخص بودن جامعه تحقیق و امکان لیست‌بندی این افراد، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده برای انتخاب نمونه استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه می‌باشد. ساختار پرسشنامه به صورت زیر می‌باشد:

جدول (۳) ساختار پرسشنامه

منبع پرسشنامه	طیف	جمع سوالات	ابعاد	متغیرهای تحقیق
هاوارد و همکاران (۲۰۱۶) و سیرین و ماهاجان (۲۰۰۱)	لیکرت پنج گزینه- ای	۴	پاداش مبتنی بر نتایج فردی	استراتژی‌های پاداش
		۶	پاداش مبتنی بر نتایج جمعی	
		۳	پاداش مبتنی بر فرآیند	
		۵	پاداش مبتنی بر بازار	
		۶	پاداش مبتنی بر مقام	
		۶	پاداش مبتنی بر سرمایه اجتماعی	
لین و چن (۲۰۱۶)	لیکرت پنج گزینه- ای	۶	-	عملکرد تیمی کارکنان
آجالی (۲۰۱۷)	لیکرت پنج گزینه- ای	۵	اثر بخشی نیروی انسانی	بهره‌وری نیروی انسانی
		۵	کارایی نیروی انسانی	

پرسشنامه تحقیق به صورت حضوری در میان کارکنان بندر امام خمینی (ره) توزیع و گردآوری شد. این پرسشنامه براساس جدول فوق دارای ۴۶ سوال بود که برای سنجش آنها از طیف لیکرت پنج گزینه‌ای (۵= کاملاً موافقم و ۱= کاملاً مخالفم) استفاده شد. در این تحقیق ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه گردیده است. به این ترتیب که بعد از توزیع ۳۰ پرسشنامه به عنوان آزمون ابتدایی آلفا با استفاده از نرم افزار SPSS محاسبه گردید.

جدول (۴) مقدار آلفای محاسبه شده مربوط به هر متغیر و آلفای کل

مقدار آلفای کرونباخ	متغیرها
0/714	پاداش مبتنی بر نتایج فردی
0/810	پاداش مبتنی بر نتایج جمعی
0/736	پاداش مبتنی بر فرآیند
0/702	پاداش مبتنی بر بازار
0/894	پاداش مبتنی بر مقام
0/854	پاداش مبتنی بر سرمایه اجتماعی
0/733	عملکرد تیمی کارمند
0/726	بهره‌وری نیروی انسانی
0/878	کل

از آنجا که مقدار آلفای مربوط به هر متغیر و آلفای کل از ۰/۷ بیشتر است. تمامی متغیرها به طور مجزا و کل متغیرها با یکدیگر پایا می‌باشند.

در این تحقیق از آزمون K-S برای پی بردن به نرمال یا غیرنرمال بودن توزیع داده‌ها، از طریق نرم‌افزار SPSS22 استفاده گردیده است. علاوه بر آن به منظور آزمون فرضیات از روش‌های معادلات ساختاری در قالب نرم‌افزار smartPLS(2.2) استفاده شده است.

یافته‌های تحقیق

پیش از آنکه روابط بین متغیرها را آزمون کنیم لازم است تا نرمال بودن داده‌ها را بررسی کنیم. یکی از روش‌های بررسی ادعای نرمال بودن توزیع متغیر استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف است.

جدول (۵) توزیع نرمال متغیرها

شاخص	پاداش فردی	پاداش جمعی	پاداش فرآیندی	پاداش مبتنی بر بازار	پاداش مبتنی بر مقام	پاداش سرمایه اجتماعی	عملکرد تیمی کارکنان	بهره‌وری نیروی انسانی
کولموگروف ف اسمیرنوف	0/155	0/100	0/115	0/134	0/097	0/116	0/115	0/126
sig	0/000	0/000	0/000	0/000	0/001	0/000	0/000	0/000
تعداد	169	169	169	169	169	169	169	169

نتایج این آزمون نشان می‌دهد سطح معناداری متغیرهای تحقیق کمتر از 0/05 است لذا فرضیه صفر یعنی نرمال بودن متغیرها مورد رد قرار می‌گیرد و داده‌ها غیرنرمال هستند. بنابراین در مراحل بعدی برای بررسی فرضیه‌های تحقیق از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده می‌گردد. جهت بررسی مدل پیشنهادی از تحلیل معادلات ساختاری استفاده شد. در جداول (۶) شاخص‌های مربوط به بررسی مدل بیرونی تحقیق آورده شده است. برای بررسی پایایی مدل از دو شاخص پایایی مرکب و آلفای کرونباخ استفاده شده که نتایج آن باید بیش از ۰/۷ باشند. برای بررسی روایی از روایی همگرا (با شاخص AVE) و روایی واگرا (با استفاده از بارهای عاملی) استفاده شد. علاوه بر آن شاخص‌های افزونگی و اشتراک نیز برای بررسی برازش مدل درونی و بیرونی آورده شده‌اند. این شاخص‌ها در جداول زیر قابل مشاهده هستند:

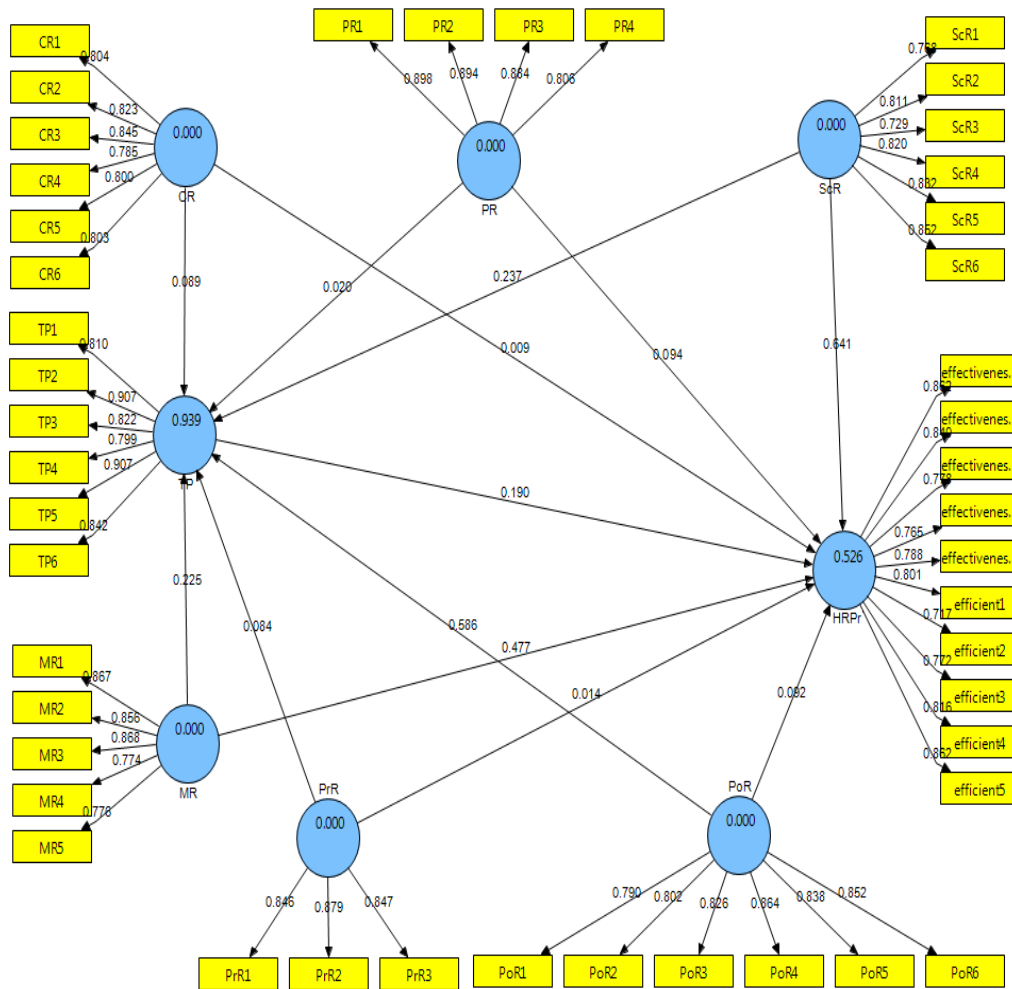
جدول (۶) ارزیابی مدل بیرونی تحقیق

متغیرها	گویه‌های بارهای عاملی تحقیق	AVE	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب	شاخص اشتراک	شاخص افزونگی	R ²
پاداش مبتنی بر نتایج جمعی	CR1	0.803577	0.895289	0.919763	0.656546	-	-
	CR2	0.823361					
	CR3	0.845105					
	CR4	0.784956					
	CR5	0.800268					
	CR6	0.803014					
پاداش مبتنی بر بازار	MR1	0.867316	0.886295	0.916595	0.687888	-	-
	MR2	0.855864					
	MR3	0.867523					
	MR4	0.774435					
	MR5	0.776115					
پاداش مبتنی بر نتایج فردی	PR1	0.898255	0.893907	0.926538	0.759556	-	-
	PR2	0.893772					
	PR3	0.884487					

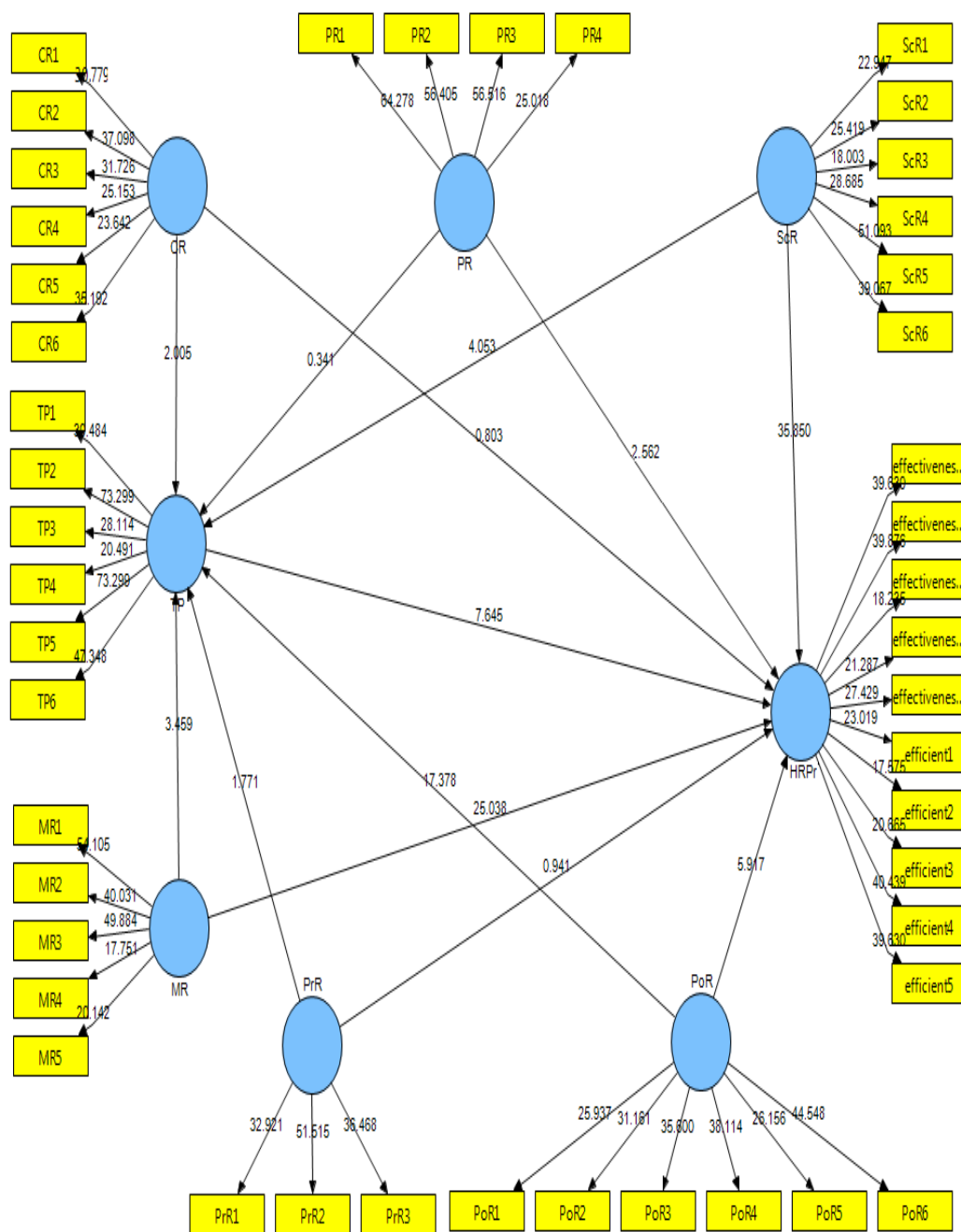
						0.806361	PR4	
						0.789939	PoR1	
						0.802115	PoR2	
					0.68738	0.825818	PoR3	پاداش مبتنی
-	-	0.687387	0.929478	0.908994	7	0.863955	PoR4	بر مقام
						0.838050	PoR5	
						0.852179	PoR6	
						0.845576	PrR1	
					0.73469	0.878822	PrR2	پاداش مبتنی
-	-	0.734690	0.892529	0.819260	0	0.846607	PrR3	بر فرآیند
						0.768254	ScR1	
						0.811172	ScR2	پاداش
					0.64507	0.729325	ScR3	مبتنی بر
-	-	0.645071	0.915796	0.889625	1	0.819960	ScR4	سرمایه
						0.831563	ScR5	اجتماعی
						0.852331	ScR6	
						0.809979	TP1	
						0.907062	TP2	
					0.72071	0.821548	TP3	عملکرد
0.938917	0.108206	0.720712	0.939179	0.921870	2	0.798837	TP4	تیمی
						0.907062	TP5	کارکنان
						0.842377	TP6	
						0.861971	effectiveness1	
						0.839747	effectiveness2	
						0.777530	effectiveness3	
						0.764967	effectiveness4	
					0.64185	0.788397	effectiveness5	به روری
0.526089	0.009185	0.641852	0.947001	0.937569	2	0.800764	efficient1	نیروی
						0.716838	efficient2	انسانی
						0.771944	efficient3	
						0.815528	efficient4	
						0.861971	efficient5	
						0/7125		GOF

همانطور که در جداول فوق مشاهده می‌شود مقادیر به دست آمده برای آلفای کرونباخ و پایایی مرکب بیشتر از ۰/۷۰ است که نشان‌دهنده پایایی مطلوب متغیرهای تحقیق است. بنابراین مدل اندازه‌گیری از پایایی مطلوبی برخوردارند. همچنین همانطور که جدول نشان می‌دهد تمام بارهای عاملی در دامنه قابل قبول (بیش از ۰/۴) قرار دارند و لذا روایی سازه‌ی آن‌ها تأیید می‌گردد. در جدول بالا مشاهده می‌شود مقدار AVE برای متغیرهای مکنون بالاتر از ۰/۵ است. بنابراین می‌توان گفت که روایی همگرایی مدل‌های اندازه‌گیری مطلوب می‌باشد. برای بررسی برازش مدل تحقیق از شاخص GOF استفاده می‌گردد. این شاخص خود به دو قسمت شاخص اشتراک و شاخص

افزونگی تقسیم می‌شود. مثبت بودن به ترتیب نشان‌دهنده کیفیت مطلوب مدل اندازه‌گیری و کیفیت مطلوب مدل معادلات ساختاری است. چون مقدار GOF برای مدل تحقیق برابر با ۰/۷۱۲ است، لذا مدل پژوهش از برآزش خوبی برخوردار است. پس از آزمون مدل بیرونی و به عبارت تأیید روایی و پایایی مدل درونی (مدل‌های اندازه‌گیری تحقیق) مدل درونی یا همان مدل ساختاری تحقیق ارزیابی می‌گردد. با استفاده از مدل درونی می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت. مدل درونی پژوهش با کاربرد نرم افزار SMART-PLS Graph انجام شد.



شکل (۲) مدل معادلات ساختاری در حالت استاندارد



شکل (۳) مدل معادلات ساختاری در حالت عدد معناداری

برای آزمون معناداری فرضیه‌ها از شاخص جزئی مقدار آماره T (T-value) استفاده شده است. در این راستا اگر مقدار T بیشتر از $1/96$ باشد، در سطح ۹۵ درصد می‌توان گفت تأثیر بین متغیرها معنادار است. همچنین جهت مشخص شدن میزان تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته از آزمون T استفاده می‌شود. با توجه به آنچه بیان شد، نتایج مربوط به فرضیه‌های تحقیق به شرح ذیل ارائه شده است:

جدول (۷) خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌ها بدون نقش میانجی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	خطای استاندارد مسیر	ضریب مسیر	آماره T	نتیجه آزمون
پاداش مبتنی بر نتایج فردی	عملکرد تیمی کارکنان	0/059542	0/020	0/341	رد
پاداش مبتنی بر نتایج جمعی	عملکرد تیمی کارکنان	0/044231	0/089	2/005	تأیید
پاداش مبتنی بر فرآیند	عملکرد تیمی کارکنان	0/047486	0/084	1/771	رد
پاداش مبتنی بر بازار	عملکرد تیمی کارکنان	0/065129	0/225	3/459	تأیید
پاداش مبتنی بر مقام	عملکرد تیمی کارکنان	0/033707	0/586	17/378	تأیید
پاداش مبتنی بر سرمایه اجتماعی	عملکرد تیمی کارکنان	0/058402	0/237	4/053	تأیید
پاداش مبتنی بر نتایج فردی	بهره‌وری نیروی انسانی	0/014589	0/094	2/562	تأیید
پاداش مبتنی بر نتایج جمعی	بهره‌وری نیروی انسانی	0/010907	0/009	0/803	رد
پاداش مبتنی بر فرآیند	بهره‌وری نیروی انسانی	0/014496	0/014	0/941	رد
پاداش مبتنی بر بازار	بهره‌وری نیروی انسانی	0/019047	0/477	25/038	تأیید
پاداش مبتنی بر مقام	بهره‌وری نیروی انسانی	0/015529	0/092	5/917	تأیید
پاداش مبتنی بر سرمایه اجتماعی	بهره‌وری نیروی انسانی	0/017871	0/641	35/850	تأیید
عملکرد تیمی کارکنان	بهره‌وری نیروی انسانی	0/024881	0/190	7/645	تأیید

برای آزمون معناداری اثرات غیر مستقیمی که به واسطه یک متغیر میانجی به وجود می‌آیند (یعنی دو مسیر وجود دارد) از فرمولی که اولین بار توسط سو بل ارائه شد، استفاده می‌شود:

$$Z - value = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times s_a^2) + (a^2 \times s_b^2) + (s_a^2 \times s_b^2)}} \quad (1)$$

که در این فرمول: a: مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی؛ b: مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته؛ Sa: خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر مستقل و میانجی؛ Sb: خطای استاندارد مربوط به مسیر میانجی و وابسته؛

نتایج آزمون سو بل برای بررسی نقش میانجی عملکرد تیمی کارکنان در تأثیر انواع پاداش بر بهره‌وری سازمان در جدول (۸) آمده است. ضریب مسیر و خطای استاندارد هر فرضیه در جدول (۷) قابل مشاهده است.

جدول (۸) خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌ها با نقش میانجی

متغیر مستقل	متغیر میانجی	متغیر وابسته	آماره Z	نتیجه آزمون
پاداش مبتنی بر نتایج فردی	عملکرد تیمی کارکنان	بهره‌وری نیروی انسانی	0.3407479 8	رد
پاداش مبتنی بر نتایج جمعی	عملکرد تیمی کارکنان	بهره‌وری نیروی انسانی	1.9396102 7	رد
پاداش مبتنی بر فرآیند	عملکرد تیمی کارکنان	بهره‌وری نیروی انسانی	0.4307892 5	رد
پاداش مبتنی بر بازار	عملکرد تیمی کارکنان	بهره‌وری نیروی انسانی	3.1517162 3	تأیید
پاداش مبتنی بر مقام	عملکرد تیمی کارکنان	بهره‌وری نیروی انسانی	6.9976343	تأیید
پاداش مبتنی بر سرمایه اجتماعی	عملکرد تیمی کارکنان	بهره‌وری نیروی انسانی	3.5810817 9	تأیید

بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش به بررسی تأثیر انواع مختلف استراتژی پاداش بر بهره‌وری نیروی انسانی به واسطه عملکرد تیمی هر کارمند در بندر امام خمینی (ره) پرداخته شد. ۱۹ فرضیه در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان داد که پاداش مبتنی بر نتایج فردی با مقدار معناداری ۲/۵۶۲ دارای تأثیر مثبت و معناداری بر بهره‌وری نیروی انسانی بندر بود. پاداش مبتنی بر نتایج جمعی با ضریب استاندارد ۰/۰۸۹ و عدد معناداری ۲/۰۰۵ بر عملکرد تیمی افراد تأثیر مثبت و معناداری داشت اما بر بهره‌وری نیروی انسانی بندر به علت مقدار عدد معناداری ۰/۸۰۳ بدون تأثیر بود. پاداش مبتنی بر فرآیند با اعداد معناداری ۱/۷۷۱ و ۰/۹۴۱ بر هر دو متغیر عملکرد تیمی فرد و بهره‌وری نیروی انسانی بندر تأثیر معناداری نداشت. نتایج نشان داد که پاداش مبتنی بر مقام و منصب بر هر دو متغیر عملکرد تیمی فرد با عدد معناداری ۱۷/۳۷۸ و بهره‌وری نیروی انسانی بندر با عدد معناداری ۵/۹۱۷ دارای تأثیر مثبت و معناداری بود. بررسی تأثیر پاداش مبتنی بر بازار بر عملکرد تیمی فرد و بهره‌وری نیروی انسانی بندر نشان داد که این متغیر با اعداد معناداری ۳/۴۵۹ و ۲۵/۰۳۸ به ترتیب بر این دو متغیر تأثیر معناداری داشت. همچنین پاداش مبتنی بر سرمایه اجتماعی با عدد معناداری ۴/۰۵۳ بر عملکرد تیمی فرد و با عدد معناداری ۳۵/۸۵۰ بر بهره‌وری نیروی انسانی بندر دارای تأثیر مثبت و معناداری بود. نتیجه مطالعات هاوارد و همکاران (۲۰۱۶) و سرین و ماهاجان (۲۰۰۱) این نتیجه را مورد تأیید قرار دادند که پاداش مبتنی بر فرآیند بر عملکرد تیمی فرد بدون تأثیر هستند. هاوارد و همکاران (۲۰۱۶) همچنین تأیید کردند که پاداش مبتنی بر مقام، بازار و سرمایه اجتماعی منجر به بهبود عملکرد تیمی فرد و بهره‌وری نیروی انسانی بندر می‌شوند. نتایج تحقیق سرین و ماهاجان (۲۰۰۱) و روسیو و آبه (۲۰۱۴) همچنین هم‌راستا با تأیید تأثیر پاداش مبتنی بر نتایج گروهی بر عملکرد تیمی فرد بود. همچنین روتیا و همکاران (۲۰۱۸) نتایجی هم‌راستا با تأیید تأثیر سرمایه اجتماعی بر بهره‌وری نیروی انسانی بندر ارائه دادند. امروزه ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی نه یک انتخاب بلکه یک ضرورت است. استراتژی‌های پاداش به واسطه تأثیر بر بهره‌وری نیروی انسانی حائز اهمیت بوده و باید مورد توجه قرار گیرند. کارکنان باید برای انجام کارها به نحو مطلوب و تداوم در بهتر انجام دادن کار پاداش مناسب دریافت نمایند. مدیران در خیلی مواقع به این موضوع که پاداش هرچند کوچک بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد، واقف نیستند. مدیران شاید بر این باور باشند که حقوق و دستمزد دریافتی کارکنان پاداشی همیشگی و مناسب برای آنها است.

درست است که حقوق و دستمزد به عنوان یک عامل مهم در نگهداری و عملکرد کارکنان مؤثر است اما کارکنان خواهان دریافت پاداش‌های مختلف و متنوعی در ارتباط با عملکرد خود می‌باشند. وجود نظام پاداش، مهم‌ترین بعد افزایش بهره‌وری آنها در هر سازمان است. در صورتی که به تلاش‌های کارکنان پاداش مناسب داده نشود، نارضایتی افزایش و تعهد کارکنان به اهداف و اولویت‌های سازمان کاهش می‌یابد و این برای سازمانی مثل بندر می‌تواند نتایج غیرقابل جبرانی به همراه داشته باشد. بنابراین سیستم پاداش باید به درستی تدوین شود و اینکه از چه استراتژی و در چه زمانی استفاده شود، نیازمند بررسی‌های جامع می‌باشد. تحقیق حاضر نشان داد که پاداش مبتنی بر نتایج فردی، بازار، مقام و سرمایه اجتماعی می‌تواند به بهبود بهره‌وری بنادر کمک نماید. با توجه به اینکه جامعه مورد بررسی کارکنان بندر امام خمینی (ره) بودند این امر قابل توجیه است چرا که این افراد با توجه به نتایج فردی کار خود که حاصل تجربه، تحصیلات، تخصص و ... است به جایگاه و مقام فعلی خود دست یافته‌اند و بنابراین نیاز است که به این افراد که عامل بسیار مهم در دستیابی بندر به هدف اصلی خود یعنی خدمت به جامعه و ایجاد ارتباطات بین‌المللی، هستند، پاداشی متناسب داده شود که هم نتیجه کار فردی آنها و هم جایگاه، موقعیت، تجربه و تحصیلاتشان مد نظر قرار گیرد و در عین حال با بنادر دیگر تفاوت چشمگیری نداشته باشد. نتایج همچنین نشان داد که پاداش مبتنی بر نتایج جمعی، پاداش مبتنی بر مقام، پاداش مبتنی بر بازار و پاداش مبتنی بر سرمایه اجتماعی بر عملکرد تیمی کارکنان بندر امام خمینی (ره) تأثیر مثبت و معناداری دارد. هنگامی که افراد به صورت تیمی فعالیت دارند، علاوه بر مد نظر قرار دادن عملکرد تیمی آنها و ارائه پاداش مبتنی بر آن، باید سایر معیارها مثل تخصص، مهارت و جایگاه آنها مورد توجه قرار گیرد. نتایج این پژوهش نیز نشان داد که استراتژی‌های فوق‌الذکر می‌تواند منجر به بهبود عملکرد تیمی افراد شود. اما استراتژی پاداش مبتنی بر فرآیند بر عملکرد تیمی و بهره‌وری آنها تأثیری نداشت. این نشان می‌دهد که کارکنان بندر با توجه به سطح کاری و مشغله‌های روزمره‌شان، کمتر به روبه‌ها سازمانی و فرآیند دستیابی به اهداف توجه نشان می‌دهند و بنابراین پاداشی که مبتنی بر این فرآیندهای کاری باشد را کمتر می‌پذیرند.

نتایج تحقیق همچنین نشان داد که عملکرد تیمی فرد بر بهره‌وری نیروی انسانی بندر با ضریب استاندارد ۰/۱۹۰ و عدد معناداری ۷/۶۴۵ دارای تأثیر معناداری بود. این متغیر همچنین با مقدار Z ، ۳/۱۵، ۶/۹۹ و ۳/۵۸ توانست به ترتیب تأثیر پاداش مبتنی بر بازار، پاداش مبتنی بر مقام و پاداش مبتنی بر سرمایه اجتماعی را بر بهره‌وری نیروی انسانی بندر میانجی‌گری نماید؛ در حالی که در تأثیر سه متغیر پاداش مبتنی بر نتایج فردی، پاداش مبتنی بر فرآیند و پاداش مبتنی بر نتایج جمعی بر بهره‌وری نیروی انسانی بندر دارای نقش میانجی نبود (با مقدار Z ، ۰/۳۴۰، ۱/۹۳ و ۰/۴۳۰ به ترتیب برای پاداش مبتنی بر نتایج فردی، پاداش مبتنی بر فرآیند و پاداش مبتنی بر نتایج جمعی). مورفی (۲۰۱۵) و هاوارد و همکاران (۲۰۱۶) تأیید کردند که عملکرد تیمی کارکنان می‌تواند منجر به بهبود بهره‌وری نیروی انسانی شود. کارکنان سرمایه‌های اصلی یک سازمان به شمار می‌روند و موفقیت و شکست کسب‌وکار، به سخت‌کوشی و تعهد هر یک از آنها وابسته است. در این میان، لزوم هماهنگی افراد با یکدیگر و میزان مشارکت در کارهای گروهی، یکی از مهم‌ترین شاخص‌های عملکرد کارآ و مؤثر است که نمود آن را می‌توان در تیم‌سازی و فضای مشارکتی سازمان مشاهده نمود. افراد عموماً با شیوه‌های نسبتاً متفاوت نسبت به دیگران کار می‌کنند و همواره برای ارائه بهترین عملکرد خود انگیزه دارند. تلاش‌های انفرادی هر یک از اعضای تیم، به عنوان پارامتر مؤثر در کنار خروجی کار تیمی می‌تواند میزان دستیابی به اهداف را مشخص نماید. بر همین اساس است که تیم‌سازی و کار تیمی، به منظور بهبود محیط کسب‌وکار و ارتقاء عملکرد تمامی کارکنان، بسیار حائز اهمیت است. اگر در سازمانی افراد موفق به کار تیمی نشوند، سازمان یکی از کلیدهای مهم موفقیت خود را از دست داده است. یافتن راه‌حل‌های خلاق و جدید برای بنادر بسیار مهم است و این نکته باید مورد توجه قرار گیرد که دیگر افراد به تنهایی قادر به حل مشکلات فراروی خود نیستند. در نتیجه سازمان‌ها بخصوص بنادر، برای بقا و دوام حیات، نیازمند تجدید و تحول در سازمان‌دهی کارها و تقسیم وظایف میان اعضا و کارکنان خود

هستند. همانطور که نتایج این تحقیق نشان داد، کار تیمی در میان کارکنان بندر می‌تواند بندر را به اهداف خود نزدیک نماید. تیم‌ها با ارائه مهارت‌های مکمل، ارائه ایده‌های خلاقانه و داشتن انعطاف‌پذیری لازم، می‌توانند باعث دستیابی سازمان به اهداف و کاهش هزینه‌های سازمانی شوند.

در راستای نتایج به دست آمده، پیشنهاد می‌شود بندر امام خمینی (ره) در هنگام ارزیابی عملکرد تیمی افراد جهت پاداش، علاوه بر در نظر داشتن فعالیت تیمی اعضا، موقعیت و وضعیت آنها در سازمان را نیز در نظر بگیرد، چرا که اینکار می‌تواند منجر به ایجاد رضایت در آنها شود. باید در نظر داشت که اعضای ارشد تیم، غالباً سهم بیشتری از ریسک و خطرات ناشی از تصمیم‌گیری و عملکرد را خواهند داشت، لذا در نظر گرفتن عملکرد فردی، موقعیت و مقام آنها در سازمان جهت ارائه پاداش می‌تواند به رضایت بیشتر آنها منجر شود. همچنین سازمان باید در هنگام ارائه پاداش، روش‌های غیررسمی‌تر و دقیق‌تری مثل سرمایه اجتماعی را نیز در نظر بگیرد. پاداش مبتنی بر نتایج فردی عمدتاً توسط اعضای تیم رد می‌شود؛ چرا که این نوع پاداش‌ها به علت وابستگی آنها به فعالیت فردی افراد، دارای ریسک بوده و برای افراد ابهاماتی ایجاد می‌نمایند. لذا این نوع پاداش‌ها کمتر از سایر پاداش‌ها بر عملکرد تیمی تأثیرگذار هستند. اما بنادر می‌توانند از این نوع پاداش‌ها برای بهبود بهره‌وری نیروی انسانی استفاده نمایند، به شرطی که مکانیزم دقیقی برای سنجش عملکرد فردی افراد داشته باشد و بتواند میان عملکرد فردی اعضای بندر و بهره‌وری آنها پیوند ایجاد نماید. با توجه به اینکه در مؤسسات خدماتی مانند بنادر نیروی انسانی نقش به‌سزایی در بهره‌وری کلی سازمان دارند، لذا تدوین استراتژی‌های پاداش کارآمد و اثربخش می‌تواند منجر به بهبود فعالیت فردی و تیمی، خلاقیت، رضایت و تعهد بیشتر این افراد شود، بنابراین ایجاد یک نظام پاداش‌دهی مطلوب، وجود معیارهای شفاف، شیوه مناسب قضاوت، اطلاع‌رسانی کافی و فرهنگ‌سازی مؤثر ضروری است. تدوین استراتژی پاداش مناسب و اجرا و مدیریت درست آن می‌تواند رضایت را برای کارکنان و مدیران در سطوح مختلف سازمان به همراه داشته باشد در حالی که عدم مدیریت صحیح می‌تواند موجب نارضایتی و ایجاد مشکلات فراوان شود.

در راستای پژوهش انجام‌شده، پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات آتی با استفاده از روش‌های کیفی به شناسایی و بررسی عوامل مؤثر بر اتخاذ انواع استراتژی‌های پاداش در سازمان پرداخته شود. براساس انواع استراتژی پاداش ارائه‌شده در این پژوهش، پیشنهاد می‌شود که با استفاده از روش تحلیل عملکرد - اهمیت، میزان اهمیت هر یک از استراتژی‌های پاداش ذکرشده و همچنین عملکرد سازمان در اجرای آنها بررسی و نقاط قوت و ضعف سازمان در ارتباط با آنها مشخص شود. همچنین بررسی تأثیر انواع استراتژی‌های پاداش بر ریسک‌های منابع انسانی به واسطه انگیزش کارکنان می‌تواند در تحقیقات آتی مد نظر قرار گیرد.

در هر پژوهشی محقق با محدودیت‌های روبه‌رو است و این مطالعه نیز از این امر مستثنی نیست. اولین محدودیت محقق دشواری کسب مجوزهای لازم جهت کسب اطلاعات کارکنان، توزیع پرسشنامه و گردآوری آن بود. عدم پاسخگویی یا پاسخگویی ناقص برخی از پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه پژوهش و در نتیجه خارج شدن این پرسشنامه‌ها از فرآیند تحقیق باعث اعمال هزینه‌های اضافی و همچنین صرف زمان بیشتری از سوی محقق برای دستیابی به نمونه تعیین‌شده گردید. با توجه به اینکه تحقیق حاضر در زمره تحقیقات مقطعی می‌باشد؛ لذا گذشت زمان می‌تواند بر نتایج آن تأثیرگذار باشد و نتایج آن را غی قابل تعمیم نماید.

منابع

- Abtahi, S.H., and Kazemi, B. (2001), *Productivity*; Tehran: Institute of Commerce Studies and Research. [In Persian]
- Agarwal, S., & Adjirackor, T. (2016). Impact of teamwork on organizational productivity in some selected basic schools in the Accra metropolitan assembly. *European Journal of Business, Economics and Accountancy*, 4(6), 40-52.
- Ahmadie, A., Sori, L. & Iman, M. (2017). Surveying the relationship between work ethics and employee's productivity, *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 6(7): 23-28.

- AJALIE, S. N. (2017). EFFECT OF EMPLOYEE MOTIVATION ON ORGANIZATIONAL PRODUCTIVITY (Doctoral dissertation, COVENANT UNIVERSITY).
- Almasi, M., Fatemifar, M. & Nemati, L. (2019), Relationship between organizational agility and teamwork on human resource productivity with the mediating role of ethical decision making, *Journal of Ethics in Science and Technology*, (1) 14, 88-82. [In Persian]
- Arabi, S.M. (2010), Design of Organizational Structure. Tehran: Cultural Research Center, Second Edition, Fifth Edition. [In Persian]
- Aspin, I. (2004), social capital and productivity, teaching and learning research programed, 1-34.
- D. Hall-Ellis, S. (2014). Reward systems promote high-performance work teams achieving library mission. *The Bottom Line*, 27(2), 66-69.
- Edirisooriyaa, W. A. (2014, February). Impact of rewards on employee performance: With special reference to ElectriCo. In Proceedings of the 3rd International Conference on Management and Economics (Vol. 26, p. 27).
- Eliphas R., Mulongo L. S. and Razia M. (2017). The influence of performance appraisal practices on employee productivity: A case of Muheza District, Tanzania, *Issues in Business Management and Economics*, 5(4): 45-59.
- Haghighi Fard, A., Moradi, M., Khalilzadeh, M. And Nobakht Sahrud Kalayi, J. (2008), Evaluation of the performance of work teams in the organization and the factors affecting it, *Human Developmental Policymakers*, (20) 5, 44-23. [In Persian]
- Hashemi, SA (2008), Design of reward distribution system based on production-based strategy (in manufacturing organizations), second conference on empowerment of human resources. [In Persian]
- Hoole, C., & Hotz, G. (2016). The impact of a total reward system of work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1-14.
- Howard, L. W., Turban, D. B., & Hurley, S. K. (2016). Cooperating teams and competing reward strategies: Incentives for team performance and firm productivity. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 3(3), 1054.
- Iqbal, N., Ahmad, M., MC Allen, M., & Raziq, M. M. (2018). Does e-HRM improve labour productivity? A study of commercial bank workplaces in Pakistan. *Employee Relations*, 40(2), 281-297.
- Jafari, A., & Tehran, M.G. (2017). Identification of Effective Factors on Employee Productivity in A Military Health Organization, *Journal of Military Medicine*, 19(3): 234-244.
- Juliani, T., & Windu, F. S. (2017). ANALYSIS OF INCENTIVE, WORK DISCIPLINE, AND EDUCATION LEVELS THAT INFLUENCE EMPLOYEE PERFORMANCE. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(2), 355-361.
- Kornelakis, A. (2018). Why are your reward strategies not working? The role of shareholder value, country context, and employee voice. *Business Horizons*, 61(1), 107-113.
- Latifian, A. & Doaei, H.A. (2014). Conceptual Modeling of Employee Productivity Using, Using Interpretive Structural Modeling Approach, *Public Management Research*, (3) 6, 5-20. [In Persian]
- Lin, C. P., & Chen, Y. F. (2016). Modeling team performance: The moderating role of passion. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(1), 96-107.
- Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Käpylä, J. (2010). Identifying future challenges for productivity research: evidence from Finland. *Productivity and Performance Management*, 59: 7.
- Massoudi, A.H. & Hamdi, S.S.A. (2017). The Consequence of work environment on Employees Productivity, *Journal of Business and Management*, 1(3): 35-42.
- Motowidlo, J. S. (2003). Job Performance. *Handbook of Psychology. Industrial and Organizational Psychology*, 12: 39-55.
- Munene, A.G. & Nyaribo, Y.M. (2013). Effect of Social Media Pertication in the Workplace on Employee Productivity, *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2(2): 141-150.
- Murphy, B. (2015). The impact of reward systems on employee performance (Doctoral dissertation, Dublin Business School).
- Newman, A., & Sheikh, A. Z. (2012). Organizational rewards and employee commitment: a Chinese study. *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), 71-89.
- Nujjoo, A., & Meyer, I. (2012). The relative importance of different types of rewards for employee motivation and commitment in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 10(2), 10.
- Nwokocha, I. (2016). Managing reward strategy to enhance employee performance, retention and productivity in organizations: A general overview. *International Journal of Development and Management Review*, 11(1), 20-38.
- Nyaribo, Y. M., & Munene, A. G. (2018). Effect of social media pertication in the workplace on employee productivity. *IJAME*.
- Oeij, P. R. et al (2012). Reflective practice developing the organization's productivity strategy in various sectors of industry. *Productivity and Performance Management*, 61(1).

- Rotea, C. S., Logofatu, M., & Rotea, C. S. (2018). Evaluating The Impact Of Reward Policies On Employee Productivity And Organizational Performance In Hospitals. *Eurasian Journal of Business and Management*, 6(2), 65-72.
- Rousseau, V., & Aubé, C. (2014). The reward–performance relationship in work teams: The role of leader behaviors and team commitment. *Group Processes & Intergroup Relations*, 17(5), 645-662.
- San, O., Theen, Y., & Heng, T. (2012). The reward strategy and performance measurement (evidence from Malaysian insurance companies). *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 2(1), 211-223.
- Sarin, S., & Mahajan, V. (2001). The effect of reward structures on the performance of cross-functional product development teams. *Journal of marketing*, 65(2), 35-53.
- Tangen, S. (2005). Demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(1): 34-46.
- Tehrani, M., Hadi Zada Moghadam, A., Tabarsa, G. And Hamidzadeh, M.R. (2014), Explaining Organizational Factors Affecting the Performance of Team Teams, *Public Management Outlook*, 18, 71-47. [In Persian]
- Tohidi, n. And Rezvani Chman Zamin, M. (2017), Investigating the Effect of Reward Strategies on Employees' Performance (Case Study: Astara Customs Administration), *Journal of Economics and Taxation* (5 & 6) 4, 80-69. [In Persian]
- Vaziri S, Mansouri H, Adiban A.(2010). Identification & Prioritize the Factors Affecting the Productivity of Human Resources With MADM Technique. *Journal of Civility & Training*, 100(1).