

بررسی رابطه بین سیستم پاداش و خلاقیت کارکنان

«مطالعه موردی: ریاست عمومی اداره امور ریاست جمهوری اسلامی افغانستان»^۱

نثار احمد ذهیب احمدی^۲

سید ابراهیم مصباح^۳

چکیده

هدف از تحقیق حاضر بررسی رابطه بین سیستم پاداش و خلاقیت کارکنان است که در ریاست عمومی اداره امور ریاست جمهوری اسلامی افغانستان انجام شده است. فرضیه اصلی این بود که بین سیستم پاداش و خلاقیت کارکنان در ریاست عمومی اداره امور ریاست جمهوری اسلامی افغانستان رابطه معنی داری وجود دارد. تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی است و از لحاظ روش، از نوع تحقیقات همبستگی و همخوانی است. جامعه آماری تحقیق کارکنان ریاست عمومی اداره امور ریاست جمهوری اسلامی افغانستان بودند. تعداد کارکنان این اداره، ۵۸۷ نفر بودند که بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران ۲۳۲ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده انجام شد. اطلاعات از طریق پرسشنامه ساخت محقق جمع‌آوری شده است که روایی و پایایی آن مورد تأیید قرار گرفت. داده‌های به دست آمده از پرسشنامه، با استفاده از نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل شده است. برای تحلیل آمار توصیفی از جدول‌ها و نمودارها و برای تحلیل آمار استنباطی از آزمون همبستگی پیرسون و نمودارها استفاده شده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که هر دو فرضیه فرعی این تحقیق مورد تأیید قرار گرفته‌اند؛ یعنی پاداش‌های بیرونی و پاداش‌های درونی با خلاقیت کارکنان رابطه مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. از سوی دیگر، درجه خلاقیت کارکنان ریاست عمومی اداره امور ریاست جمهوری اسلامی افغانستان در سطح بالای قرار داشته است و از سوی دیگر آن‌ها از سیستم پاداش این سازمان احساس رضایتمندی نموده‌اند.

واژگان کلیدی: سیستم پاداش، پاداش‌های بیرونی، پاداش‌های درونی، خلاقیت، نوآوری.

۱. مقاله مستخرج از پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی.

۲. گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بین‌المللی المصطفی (ص)، کابل، افغانستان.

۳. گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بین‌المللی المصطفی (ص)، کابل، افغانستان.

مقدمه

امروزه توجه سازمان‌ها به منابع انسانی و نیازهای آن‌ها، بیش از پیش گردیده است و این خود معلول دگرگونی‌هایی است که در شیوه رهبری و هدایت این سازمان‌ها رخ داده است. منابع انسانی از جمله ارزشمندترین، مهم‌ترین و ضروری‌ترین منابع در هر سازمانی است؛ بنابراین توجه به آن‌ها، باعث انگیزش، بروز خلاقیت، افزایش بهره‌وری و به صورت کلی رسیدن به اهداف سازمان به طور دقیق می‌شود. از جمله مواردی که می‌تواند منابع انسانی سازمان را به خلاقیت و نوآوری در فعالیت‌ها و تفکراتشان وادار نماید، سیستم پاداش دقیق و منصفانه است.

واضح است که پدیده خلاقیت برای سازمان‌هایی که به منظور پاسخ‌گویی به الزامات یک محیط پیچیده پیوسته در حال تغییر تلاش می‌کنند، حائز اهمیت بسیار است؛ بنابراین باید در سازمان‌ها، مشوق‌های اصلی برای بروز خلاقیت در کارکنان فراهم گردیده و برای بروز هر ایده و تفکر خلاق و تازه‌ای، باید از سوی مدیریت و سازمان، پاداش‌های مناسبی در نظر گرفته شود. وقتی کارمندان یک سازمان دارای قوه تخیل و ابتکار عمل باشند، به شکل بهتر و مؤثرتری می‌توانند از پس فعالیت‌هایشان برآیند و این خود به افزایش بهره‌وری کلی در سازمان منجر می‌شود.

به نظر می‌رسد که امروزه در سازمان‌ها و ادارات افغانستان، منابع انسانی از انگیزه کافی برای انجام فعالیت‌ها و مسئولیت‌هایشان و نیز بروز تفکرات و ایده‌های خلاق و تازه، برخوردار نیستند. این یکی از عوامل عدم رشد و بالندگی سازمان‌ها و خصوصاً نهادهای دولتی در این کشور است. از سوی دیگر، به نظر می‌رسد این سازمان‌ها از یک سیستم پاداش دقیق و منصفانه برخوردار نیستند و این باعث کاهش میزان خلاقیت در میان کارکنان در این ادارات شده است.

هدف از تحقیق حاضر بررسی رابطه بین سیستم پاداش و خلاقیت را در ریاست عمومی اداره امور جمهوری اسلامی افغانستان است و بدین منظور، پرسش اصلی تحقیق عبارت است از این که چه رابطه‌ای بین سیستم پاداش و خلاقیت در ریاست عمومی اداره امور جمهوری اسلامی افغانستان وجود دارد؟

به نظر می‌رسد که سازمان‌ها و ادارات دولتی در افغانستان از سیستم و نظام پاداش مناسبی برخوردار نیستند و این باعث شده است که کارکنان از تمامی توانایی‌های خود استفاده نکنند؛ به عبارت دیگر از خلاقیت کافی برخوردار نباشند. طراحی و ایجاد یک سیستم پاداش منصفانه و دقیق، یکی از عوامل مؤثر بر خلاقیت کارکنان در سازمان‌ها است. به همین جهت، در تحقیق حاضر سعی شده است تا رابطه بین سیستم پاداش و خلاقیت را در ریاست عمومی اداره امور جمهوری اسلامی افغانستان بررسی کند.

۱.۱ ادبیات تحقیق

سازمان‌ها همواره برای رسیدن به اهداف اصلی و فرعی خود، نیازمند به منابع گوناگون هستند و این منابع را از طرق مختلفی به دست می‌آورند. از جمله این منابع شامل تجهیزات، قطعات، مالی، نیروی انسانی، زمین، مدیریت و غیره است. در بین این امکانات و منابع، نیروی انسانی جزء اثرگذارترین آن‌هاست که مدیران را بر آن می‌دارد تا شرایط کافی و لازم را برای آن‌ها مهیا نمایند و بدین وسیله نه تنها کارکنان سطوح مختلف، رضایت کافی از کارکرد و موقعیت خود داشته باشند، بلکه زمینه پیشرفت سازمان و رسیدن به اهداف را فراهم نمایند.

سازمان‌ها بر این باورند که نیروی انسانی به‌عنوان منبع اصلی ایجاد ارزش در سازمان و به‌عنوان مزیت رقابتی مطرح است. در بازار بسیار رقابتی امروز، نیاز سازمان‌ها به حفظ نیروی انسانی متخصص بیش از پیش آشکار شده و ارائه پاداش راهبردی در جهت وصول به این مهم است. در چنین شرایطی حفظ نیروی انسانی و ایجاد انگیزه در جهت افزایش روزافزون بهره‌وری در کار با استفاده از مکانیسم‌های مختلف از جمله پاداش از اهم وظایف هر سازمان است.

یکی از شرایطی که زمینه رضایت و عدم رضایت کارکنان را موجب می‌شود، پاداش است. همان‌گونه که سیستم پاداش ده مناسب و مدیریت درست در این زمینه می‌تواند رضایت فراوانی را برای کارکنان و مدیران سطوح مختلف سازمان فراهم آورد، مدیریت نادرست آن نیز عدم رضایت و اختلافاتی را به وجود می‌آورد (صلاحی، ۱۳۸۹، ص ۲).

جهت جبران زحمتی که فرد در سازمان متحمل می‌شود، در ازای وقت و نیرویی که او در سازمان و به خاطر نیل به اهداف سازمان صرف می‌کند و به تلافی خلاقیت ابتکارات وی برای یافتن و به‌کارگیری رویه‌ها و روش‌های کاری جدیدتر و بهتر، سازمان به فرد پاداش می‌دهد. پاداشی که فرد از سازمان دریافت می‌کند یا به خاطر انجام وظایف محول در حد عادی و متعارف است که در این صورت حقوق یا دستمزد نامیده می‌شود. یا به خاطر انجام وظایف در سطحی بالاتر از استانداردهای عادی کاری است که در این صورت از پاداش به‌عنوان مزایایی فوق‌العاده به خاطر کار فوق‌العاده، صحبت می‌شود. سیستم پاداش در سازمان، هر دو نوع عملکرد را در بر می‌گیرد و سیستمی است که بر اساس موازین و شیوه‌های خاصی، پاداش هر یک از کارکنان را متناسب با کارشان به آن‌ها می‌دهد.

سیستم پاداش باید کارا و اثربخش باشد. به عبارت دیگر، تخصیص و اعطای پاداش در سازمان باید به‌گونه‌ای باشد که حداکثر بازده را برای سازمان ممکن سازد. به‌عنوان اولین قدم در این راستا، سیستم باید طوری طراحی شود که اعطای پاداش، مشروط به عملکرد مؤثر باشد (منظور از عملکرد مؤثر، عملکردی است که در جهت نیل به اهداف سازمان باشد). تنها در این صورت است که استفاده از پاداش به‌عنوان مکانیسمی برای تشویق و ایجاد انگیزه در کارکنان، کارساز است (سعادت، ۱۳۸۵، ص ۲۵۳).

۱-۱. مبانی سیستم پاداش

پاداش در واقع، وسیله‌ای است که با استفاده از آن، سازمان از کارکنان خود به علت شایستگی آنان سپاس‌گزاری می‌کند و با این قدرشناسی و ادای احترام، آنان را به ادامه کار خود تشویق می‌کند. ولی مشکل بزرگ در طراحی سیستم پاداش این است که تعاریف مختلفی از مفهوم شایستگی شده است و در اینکه شایستگی چیست، از چه عناصر و اجزایی تشکیل یافته است و چگونه می‌توان با تعیین شاخص‌های مقداری، آن را از حالت کیفی به حالت کمی (قابل اندازه‌گیری) تبدیل نمود، اختلاف نظر وجود دارد و از جمله مباحثی است که افکار محققان بسیاری را به خود مشغول داشته

است (سعادت، ۱۳۸۵، ص ۲۵۷).

حقوق و دستمزدی که فرد در قبال انجام وظیفه خود به دست می‌آورد، برای او هیچ حس رضایت مضاعفی ایجاد نمی‌کند. چون آن میزان پول را حق خود می‌داند. به شکلی نبود حقوق و دستمزد مناسب باعث عدم رضایت در فرد شده و بودن آن، رضایت خاصی را برای فرد به همراه ندارد چون آن را حق خود می‌داند. در صورتی که پاداش‌ها چیزی فراتر از دستمزد و حقوق فرد هستند و به‌واسطه کارکرد بهتر و خلاقیت‌ها و نوآوری‌های او حاصل شده و در نتیجه وجود آن باعث رضایت‌مندی بیشتر کارمند شده و او را برای اقدام بالاتر برمی‌انگیزاند.

مطمئناً یکی از مهم‌ترین مسائلی که در پاداش باید به آن توجه نمود، اثربخشی است. اگر پاداش نتواند باعث ارتقاء عملکرد شود و کیفیت کار را افزایش دهد، هیچ‌گونه مزیتی به همراه نخواهد داشت و هزینه زیادی را به دنبال خواهد داشت (صلاحی، ۱۳۸۹، ص ۴).

۱-۲. انواع پاداش

۱-۲-۱. پاداش‌های درونی

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 به‌سوی هدف حرکت خواهد کرد. پاداش درونی معمولاً احساس خوبی است که بر اثر انجام کار به افراد دست می‌دهد.

برای مثال، از این‌که می‌توانیم کاری را خوب انجام دهیم، به هدفی مهم و ارزشمند نائل شویم، بدون کمک از دیگران موفق شویم و از عهده مسئولیتی برآیم، احساس غرور و سربلندی به ما دست می‌دهد و ارزش و احترام بیشتری برای خود قائل می‌شویم. گفته شد 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 وادارد، به حداقل می‌رسد. علاوه بر خودانگیزی و خودجوشی، پاداش درونی مزیت دیگری نیز برای سازمان دارد و آن هزینه کم آن در مقایسه با پاداش بیرونی است. درحالی‌که اعطای پاداش بیرونی معمولاً به شکل پرداخت‌های نقدی یا چیزی معادل آن است. رضایتی که فرد از انجام درست کار خود احساس می‌کند، تنها پاداشی است که او انتظار دریافتش را دارد؛ بنابراین، طراحی مشاغل در سازمان باید طوری باشد که انجام آن بیشترین امکان دریافت پاداش درونی را برای افراد شاغل فراهم آورد (سعادت، ۱۳۸۵، ص ۲۵۴).

۲-۱-۲. پاداش‌های بیرونی

برخلاف پاداش‌های درونی که منشأ آن خود فرد است، پاداش‌های بیرونی به چیزی خارج از وجود وی ارتباط دارد. به بیان دیگر، پاداش‌های بیرونی ریشه در شغل ندارند و انجام کار، بنفسه برای فرد با پاداش همراه نیست. بدین لحاظ، پاداش‌های بیرونی وسیله و ابزاری در دست مسئولان سازمان است و با ایجاد شرایط و مکانیسم‌هایی برای دریافت آن‌ها، رفتار کارکنان را در جهت مطلوب سوق می‌دهند. رایج‌ترین پاداش بیرونی پرداخت نقدی است که به صورت‌های مختلف به کارکنان اعطا می‌شود. حقوق، دستمزد، انعام، جایزه نقدی، کوپن، پرداخت‌های فوق‌العاده به خاطر شایستگی فرد یا افزایش تولید و سهم نمودن کارکنان در سود از جمله مثال‌های پرداخت نقدی است؛ ولی باید افزود که پاداش‌های بیرونی منحصر به پرداخت پول یا اعطای کمک‌های مادی نمی‌گردد. ستایش و قدردانی از مرئوس، ارتقاء دفتر کار بزرگ با آرایه‌ای زیبا، منشی خصوصی و اتومبیل و راننده از جمله سایر پاداش‌های بیرونی است که به خاطر عملکرد خوب به کارکنان داده می‌شود.

برخلاف پاداش‌های درونی دریافت پاداش‌های بیرونی به عواملی به جز خود کارمند بستگی دارد؛ یعنی اعطای پاداش تابع سیاست‌های سازمان است. همان‌طور که تقدیر از فرد و ارتقا یافتن به مقامی بالاتر و مهم‌تر نیز بستگی به تصمیم‌گیری و قضاوت دیگری، یعنی رئیس از مرئوس دارد؛ بنابراین، در مقایسه با پاداش‌های درونی، پاداش‌های بیرونی اولاً تابع مجموعه‌ای از قوانین و مقررات سازمانی و همچنین،

تصمیم‌گیری و قضاوت سرپرستان و مسئولان است. ثانیاً برخلاف پاداش‌های درونی، هزینه‌های سنگینی برای سازمان دربر دارد (رابینز، ۱۳۸۵، ص ۱۰۳۷).

۳-۲-۱. پاداش‌های نقدی و غیر نقدی

پاداش‌های بیرونی به صورت نقدی و غیر نقدی تقسیم می‌شوند. منظور از پاداش‌های نقدی، دریافت‌هایی هستند که موجب افزایش رفاه مادی شخص می‌گردند. پاداش‌های غیر نقدی آنهایی هستند که تأثیری در وضعیت مادی فرد ندارند، بلکه با دریافت آن‌ها محیط کار و زندگی کاری او مطلوب‌تر می‌گردد. به طور مثال، برای برخی از افراد، دفتر بزرگی با اسباب و وسایل زیبا، عنوان شغلی پرزرق و برق و گیرا و داشتن رئیس دفتر و منشی خصوصی، ارزش به حساب می‌آید و نشانه شأن و بزرگی است. در نتیجه، اعطای این پاداش‌ها باعث تشویق آنان شده، محرکی برای عملکرد بهتر خواهد بود. برای بعضی دیگر، حق انتخاب وظایف و مسئولیت‌هایی که برای آن‌ها جالب باشد و حق انتخاب گروه کاری و همکارانی همخو و همفکر، پاداش‌های باارزشی هستند که دریافت آن‌ها محرکی برای عملکرد بهتر خواهد بود (سعادت، ۱۳۸۵، ص ۲۵۶).

به هر حال پاداش‌های نقدی همچنان دارای اهمیت هستند چراکه اطمینان می‌دهند:

- (الف) پرداخت جهت جذب افراد مناسب به سازمان کافی است؛
- (ب) پرداخت تا حدی منصفانه به نظر می‌رسد تا کارکنان خوب، نگهداری شوند؛
- (ج) پاداش‌ها اطمینان می‌دهند که سازمان قادر به حفظ مزیت رقابتی خود است؛
- (د) پاداش‌ها جهت افزایش بهره‌وری و سودآوری، در دسترس هستند؛
- (ه) تعهدات قانونی، به انجام رسیده‌اند، مانند پرداخت مساوی در ازای کار مساوی؛
- (ی) ساختار پرداخت سازمان به روشنی تعریف شده و روشن است تا از انتقادی که می‌تواند به عمل قانونی منجر شود، جلوگیری نماید (بلویزی، ۱۳۹۱، ص ۱۷۰).

۳-۱. خلاقیت

خلاقیت قسمت مهم زندگی سازمانی را تشکیل می‌دهد. اگر تعارض کارکردی

به‌خوبی هدایت شود، سازمان قادر است راه‌های جدیدتر و بهتر (همچنین خلاق‌تر) انجام وظایف را بیابد. در این هنگام رقابت‌های فشرده و سخت، نیاب بودن منابع، مشکل افزایش سریع جمعیت به‌خصوص در کشورهای توسعه‌نیافته و بالا بودن هزینه‌های کارگر و تجهیزات، هر چیزی که سازمان را به‌طرف عملیات کاراتر و اثربخش‌تر هدایت کند شانس سازمان را برای بقا و موفقیت افزایش می‌دهد. خلاقیت همچنین سازمان را قادر به ایجاد تغییر می‌نماید. از آنجا این مسئله اهمیت بسیار پیدا کرده است که تکنولوژی جدید، تولیدات نو و روش‌های انجام عملیات جدید، سازمان‌های کهنه را منزوی می‌کند.

مانند تعارض کارکردی، خلاقیت در یک جوّ پویا و متحول رشد می‌کند. افراد خلاق می‌توانند دردسرها را برطرف کنند، همواره سؤال می‌کنند چگونه چیزها انجام شده، از تکرار کسل می‌شوند و ایده‌های آن‌ها موجب بررسی کردن و شکل دادن به امور می‌شود. مدیران برای تشویق خلاقیت و هدایت آن، باید فرایند خلاق را درک کنند، بدانند چگونه افراد خلاق را برگزینند، قادر به تحریک رفتار خلاق باشند و آن‌چنان جو سازمانی ایجاد کنند که خلاقیت را پرورش دهد (برومند، ۱۳۷۲، ص ۲۴۵).

خلاقیت و نوآوری آن‌چنان به هم عجین شده‌اند که شاید به دست دادن تعریفی مستقل از هرکدام دشوار باشد، اما برای روشن شدن ذهن می‌توانیم آن‌ها را به‌گونه‌ای مجزا از هم تعریف کنیم. خلاقیت، پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نو است، درحالی‌که نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر است. به‌عبارت‌دیگر، خلاقیت به قدرت ایجاد اندیشه‌های نو اشاره دارد و نوآوری به معنای کاربردی ساختن آن افکار و اندیشه‌های نو و تازه است (الوانی، ۱۳۹۱، ص ۲۴۶).

خلاقیت عبارت است از کاربرد ابتکار و قوه‌تصور که به یک نگرش تازه منجر می‌شود یا راه‌حل منحصربه‌فردی برای یک مسئله به دست می‌دهد. هرچه خلاقیت بیشتر باشد، راه‌حل‌هایی که احتمالاً برای حل مسئله ملحوظ می‌شود بیشتر است و همچنین احتمال دقت در ارزیابی آن‌ها زیادتر است. خلاقیت چیزی است که از طریق نظم و ترتیب و قضاوت درست افزایش می‌یابد. واضح است که این امر برای

سازمان‌هایی که به منظور پاسخ‌گویی به الزامات یک محیط پیچیده پیوسته در حال تغییر تلاش می‌کنند، حائز اهمیت بسیار است. مدیران خوب باید به تشویق خلاقیت فردی و گروهی در محیط کارشان علاقه‌مند باشند. با این وجود توانایی‌های خلاقیت افراد غالباً به‌واسطه مدیریت ضعیف و روش‌های سازمانی، دچار انسداد می‌شود (شرمرهورن، ۱۳۹۳، ص ۳۹۸).

نویسنده‌ای دیگر، خلاقیت را ایجاد آن‌چه قبلاً وجود نداشته است می‌داند و برای آن ماهیتی جدید خواه در ذهن، خواه در عین قائل است و یکی دیگر از نویسندگان خلاقیت را درخشش یک اندیشه و به وجود آمدن نظر و ایده‌ای نو می‌داند. به‌رغم او خلاقیت کشف چیزی است موجد که به علت کورذهنی ناشی از عادت دیده نمی‌شده است. خلاقیت، نگاهی کنجکاو و کاوشگر به پدیده‌ای قدیمی است که آن را می‌یابد و آشکار می‌کند.

همان‌گونه که از تعاریف نتیجه می‌شود، خلاقیت لازمه نوآوری است و تحقق نوجویی وابسته به خلاقیت است. اگرچه در عمل نمی‌توانیم این دو را از هم متمایز کنیم، ولی می‌توانیم تصور کنیم که خلاقیت بستر رشد و پیدایی نوآوری‌هاست. از خلاقیت تا نوآوری غالباً راهی طولانی در پیش است و تا اندیشه‌ای نو به صورت محصول یا خدمتی جدید درآید، زمانی طولانی می‌گذرد و تلاش‌ها و کوشش‌های بسیار به عمل می‌آید. گاهی ایده و اندیشه‌ای نو از ذهن فرد می‌تراود و در سال‌های بعد آن اندیشه نو به وسیله فردی دیگر به صورت نوآوری در محصول یا خدمت متجلی می‌شود.

در اینجا بی‌مناسبت نیست به این نکته نیز اشاره شود که نوآوری نوعی تغییر ایجاد می‌کند، اما هر تغییری را نمی‌توانیم نوآوری بنامیم. نوآوری تغییری بدیع و تازه است که بر اساس اندیشه‌ای نو که سابقه قبلی ندارد، به وجود می‌آید و از این رو اگرچه نوآوری تغییر است اما هر تغییری نوآوری نیست (برون و همکاران، ۱۳۸۲، ص ۲۷). سازمان‌ها را بر اساس میزان توجه و تأکیدشان بر توسعه و همپایی با تغییرات محیط و میزان خلاقیت به چهار گروه تقسیم کرده‌اند. سازمان‌هایی که به توسعه و تغییرات

محیط توجه بسیار دارند و از جهت خلاقیت نیز در حدی بالا هستند، قرار دارند خلاق و نوآورند؛ بدین معنی که هم به خلاقیت می‌پردازند و هم برای پاسخ به تغییرات و تحولات محیط نوآوری پیشه می‌کنند. در مقابل این سازمان‌ها دسته‌ای قرار دارند که از جهت توجه به امر توسعه و تغییر و همچنین از نظر خلاقیت ضعیف‌اند، این سازمان‌ها محافظه‌کار و سنتی باقی می‌مانند و نه خلاق می‌شوند و نه نوآور. دسته دیگر سازمان‌هایی هستند که توجه به توسعه و تغییر دارند، اما چون خلاق نیستند برای پاسخ به محیط خود دست به تقلید می‌زنند و نوآوری‌های مقلدانه انجام می‌دهند. دسته آخر سازمان‌های بسیار خلاق‌اند که چندان تأکیدی بر توسعه و تغییر ندارند. این گروه از سازمان‌ها به خلاقیت می‌پردازند و نظریه‌های نو و خلاق ارائه می‌کنند، اما چون نیازی به نوآوری عملی نمی‌بینند از نوآوری غفلت می‌ورزند و ایده‌هایشان کاربردی نمی‌شوند (الوانی، ۱۳۹۱، ص ۲۳۰).

۲. پیشینه تحقیق

۱. نصیراحمد رئوفی (۱۳۹۴) در تحقیقی در ولایت کابل تحت عنوان «بررسی تأثیر سیستم پاداش بر خلاقیت کارکنان» نشان داد که بیشترین تأثیر را پاداش‌های نقدی بر خلاقیت کارکنان دارد. از سوی دیگر پاداش‌های غیر نقدی نیز می‌تواند بر خلاقیت کارکنان تأثیرگذار باشد. هر دو فرضیه‌ای این تحقیق از طریق پرسشنامه و نمونه آماری تأیید گردید.

۲. آریتا جویباری و علی چهاردولی رزجی، (۱۳۹۴) در تحقیقی تحت عنوان «رابطه سیستم پاداش با انگیزش کارکنان جهت مشارکت در هدف‌گذاری‌های سازمانی کارکنان اداره کل منابع طبیعی استان قم» به این نتیجه رسیدند که عنصر اساسی در ساختارهای پاداش، همیشه پاداش نقدی است. بررسی و تجربه‌ها تأکید کردند که پاداش نقدی قدرت برتری دارد که کارکنان را به انگیزه و عملکرد عالی وامی‌دارد. در ساختار انگیزشی نیز جنبه‌های نقدی سنگ‌بنای اصلی است و کارکنانی که احتمالاً پاداش‌های مالی آنان را ارضاء نمی‌کند، ممکن است از طریق پاداش‌های تشکر محور

به انجام عملکرد بهتر تشویق شوند. بین پاداش‌های مادی و غیرمادی و انگیزش و مشارکت رابطه تنگاتنگ وجود دارد و به‌وسیله پاداش‌ها می‌توان کارکنان را در جهت مشارکت در هدف‌گذاری سازمانی سوق داد.

۳. سیروس تدبیری و اصغر قاسمی (۱۳۹۳) در تحقیقی تحت عنوان «رابطه خصوصیات فردی، سبک مدیریت و سیستم پاداش با بهره‌وری منابع انسانی» به این نتیجه رسیدند که خصوصیات فردی، سبک مدیریت و سیستم پاداش بر بهره‌وری منابع انسانی تأثیرگذار است و بدین ترتیب هر سه فرضیه این تحقیق تأیید گردید. همچنین مشخص گردید که سیستم پاداش هم به‌صورت مستقیم و هم به‌صورت غیرمستقیم (از طریق ایجاد انگیزه در کارکنان) در افزایش بهره‌وری منابع انسانی نقش دارد. در این تحقیق پاداش‌ها به دو نوع درونی و برونی تقسیم‌بندی شده‌اند.

۴. رفعت محبی‌فر، محمود بخشیان و سیما رفیعی (۱۳۹۴) در تحقیقی تحت عنوان «تأثیر پاداش سازمانی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی انگیزش در بیمارستان‌های آموزشی شهر قزوین» به این نتیجه رسیدند که پاداش سازمانی (پاداش درونی و برونی) بر عامل انگیزش کارکنان بخش‌های اداری، مدیریتی و پشتیبانی اثرگذار است. از سویی پاداش سازمانی هم به‌صورت مستقل و هم با نقش میانجی عامل انگیزش بر عملکرد کارکنان اثر مستقیم و معنادار داشت. همچنین روشن گردید که تلاش در جهت تأمین عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان در سازمان‌ها مخصوصاً مراکز ارائه‌دهنده مراقبت سلامت که کارکنان با فشار کاری بالاتری روبه‌رو هستند، نقش مؤثری در بهبود عملکرد آن‌ها دارد.

۳. روش تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ هدف، از نوع تحقیقات کاربردی بوده و از لحاظ روش از نوع تحقیقات همبستگی و همخوانی است. جامعه آماری تحقیق حاضر را کارکنان ریاست عمومی اداره امور ریاست جمهوری اسلامی افغانستان تشکیل می‌دهند که بنا بر اطلاعات به‌دست‌آمده از این اداره تعداد کارکنان‌شان ۵۸۷ نفر می‌باشند که بر

اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران ۲۳۲ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری عبارت از روش تصادفی ساده است. اطلاعات میدانی این تحقیق از طریق پرسشنامه ساخت محقق جمع‌آوری شده است که روایی و پایایی آن مورد تأیید قرار گرفت. داده‌های به‌دست‌آمده از پرسشنامه با استفاده از نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل شده است. برای تحلیل آمار توصیفی از جدول‌ها و نمودارها استفاده شده و برای تحلیل آمار استنباطی از آزمون همبستگی پیرسون و نمودارها استفاده شده است.

۴. تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق

این تحقیق دارای یک فرضیه اصلی و دو فرضیه فرعی است که در ادامه به ارائه آمار به‌دست‌آمده از تحلیل داده‌ها می‌پردازیم. لازم به ذکر است که داده‌های این تحقیق از طریق آزمون همبستگی پیرسون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

جدول شماره ۱: نتیجه آزمون همبستگی پیرسون برای فرضیه فرعی اول

Correlations			
		پاداش‌های بیرونی	خلاقیت کارکنان
پاداش‌های بیرونی	Pearson Correlation	1	.521**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	232	232
خلاقیت کارکنان	Pearson Correlation	.521**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	232	232
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

جدول فوق نشان‌دهنده نتیجه آزمون همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه بین پاداش‌های بیرونی و خلاقیت کارکنان است. طوری که از آمار فوق برمی‌آید، دیده می‌شود که معنی‌داری این رابطه کمتر از درصد خطای تعیین شده است و مساوی Sig=.000 است. این نشان می‌دهد که رابطه بین پاداش‌های بیرونی و خلاقیت

کارکنان معنی دار است. از سوی دیگر مقدار ضریب همبستگی پیرسون در این رابطه مساوی است با $Pearson\ Correlation = .521$ این عدد نشان دهنده قدرت رابطه بین دو متغیر مورد نظر است. طوری که دیده می شود، این رابطه از لحاظ شدت، یک رابطه نسبتاً قوی است. دو ستاره بالای این عدد نشان دهنده این است که همبستگی این رابطه در سطح خطای 0.01% معنی دار است؛ بنابراین نتیجه می گیریم که بین پاداش های بیرونی و خلاقیت کارکنان یک رابطه مثبت، مستقیم و معنی دار وجود دارد و بدین ترتیب و با توجه به آمار فوق، فرضیه صفری، رد گردیده و فرضیه فرعی اول این تحقیق تأیید می گردد.

جدول شماره ۲: نتیجه آزمون همبستگی پیرسون برای فرضیه فرعی دوم

Correlations			
		درونی پاداش های	خلاقیت کارکنان
درونی پاداش های	Pearson Correlation	1	.697**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	232	232
خلاقیت کارکنان	Pearson Correlation	.697**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	232	232
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

جدول فوق نشان دهنده نتیجه آزمون همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه بین پاداش های درونی و خلاقیت کارکنان است. طوری که از آمار فوق برمی آید، دیده می شود که معنی داری این رابطه کمتر از درصد خطای تعیین شده ($Level\ 0.01$) است و مساوی با $Sig = .000$ است. این نشان می دهد که رابطه بین پاداش های درونی و خلاقیت کارکنان معنی دار است. از سوی دیگر مقدار ضریب همبستگی پیرسون در این رابطه مساوی است با $Pearson\ Correlation = .697$ این عدد نشان دهنده قدرت رابطه بین دو متغیر مورد نظر است. طوری که دیده می شود، این رابطه از لحاظ شدت، یک

رابطه نسبتاً قوی است. دو ستاره بالای این عدد نشان‌دهنده این است که همبستگی این رابطه در سطح خطای % 0.01 معنی‌دار است؛ بنابراین نتیجه می‌گیریم که بین پاداش‌های درونی و خلاقیت کارکنان یک رابطه مثبت، مستقیم و معنی‌دار وجود دارد و بدین ترتیب و با توجه به آمار فوق، فرضیه فرعی دوم این تحقیق تأیید می‌گردد.

جدول شماره ۳: نتیجه آزمون همبستگی پیرسون برای فرضیه اصلی تحقیق

Correlations			
		سیستم پاداش	خلاقیت کارکنان
سیستم پاداش	Pearson Correlation	1	.608**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	232	232
خلاقیت کارکنان	Pearson Correlation	.608**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	232	232
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

جدول فوق نشان‌دهنده نتیجه آزمون همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه بین سیستم پاداش و خلاقیت کارکنان است. طوری که از آمار فوق برمی‌آید، دیده می‌شود که معنی‌داری این رابطه کمتر از درصد خطای تعیین شده (Level 0.01) است و مساوی Sig = .000 است. این نشان می‌دهد که رابطه بین سیستم پاداش و خلاقیت کارکنان معنی‌دار است. از سوی دیگر مقدار ضریب همبستگی پیرسون در این رابطه مساوی است با Pearson Correlation = .608 این عدد نشان‌دهنده قدرت رابطه بین دو متغیر موردنظر است. طوری که دیده می‌شود، این رابطه از لحاظ شدت، یک رابطه قوی است. دو ستاره بالای این عدد نشان‌دهنده این است که همبستگی این رابطه در سطح خطای % 0.01 معنی‌دار است؛ بنابراین نتیجه می‌گیریم که بین سیستم پاداش و خلاقیت کارکنان یک رابطه مثبت، مستقیم و معنی‌دار وجود دارد و بدین ترتیب و با

توجه به آمار فوق، فرضیه اصلی این تحقیق تأیید می‌گردد. پس گفته می‌توانیم که بین سیستم پاداش و اخلاقیات کارکنان در ریاست عمومی اداره امور ریاست جمهوری اسلامی افغانستان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

۵. نتایج تحقیق

۵-۱. نتایج آمار توصیفی پاسخ‌دهندگان

به‌عنوان یک نتیجه‌گیری کلی از اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان می‌توان گفت با توجه به آمار به‌دست‌آمده در بخش جنسیت، دیده می‌شود که بیش از ۷۰ درصد کارکنان این اداره را مردان تشکیل می‌دهند، از سوی دیگر نزدیک به ۳۰ درصد آن‌ها را زنان تشکیل داده‌اند که این آمار قابل قبول است و می‌توان گفت که این اداره در رعایت اصل جندر موفق بوده است. از سوی دیگر در قسمت حالت مدنی پاسخ‌دهندگان روشن است که بیشتر آن‌ها متأهل می‌باشند که موضوع بحث نیست. در قسمت سن پاسخ‌دهندگان باید یادآوری شود که تعداد زیادی از کارکنان ریاست عمومی اداره امور را قشر جوان و پرتوان جامعه تشکیل می‌دهند که اکثرشان در محدوده سنی بین ۱۸-۳۵ سال قرار داشته‌اند. در بخش تحصیلات نمونه آماری باید گفته شود که این اداره از وضعیت تحصیلی قابل قبولی برای کارکنان آن برخوردار است طوری که دیده می‌شود فی‌صدی زیادی از آن‌ها، لیسانس، ماستر و دکترا هستند که جای بس خوشی و امیدواری است. در بخش رتبه اداری پاسخ‌دهندگان نیز باید یادآوری شود که بر اساس اصل سلسله‌مراتب اداری، دیده می‌شود که افراد دارای رتبه‌های بالا، تعداد کمی را تشکیل داده‌اند، اما افراد شامل رتبه‌های پایین‌تر بیشترین تعداد را در نمونه آماری شامل شده‌اند. در نهایت در بخش سابقه خدمت و یا تجربه کاری پاسخ‌دهندگان باید ذکر شود که بیشترین آن‌ها بین ۱-۱۰ سال تجربه کاری یا سابقه خدمت را داشته‌اند.

۵-۲. نتایج آمار استنباطی تحقیق

فرضیه فرعی اول این تحقیق طوری طرح‌شده بود که بین پاداش‌های بیرونی و

خلاقیت کارکنان در ریاست عمومی اداره امور ریاست جمهوری رابطه معنی داری وجود دارد. طوری که از آمار به دست آمده در قسمت تحلیل آمار استنباطی بر می آید، معنی داری این رابطه کمتر از درصد خطای تعیین شده است و مساوی $Sig = .000$ است. این نشان می دهد که رابطه بین پاداش های بیرونی و خلاقیت کارکنان معنی دار است. از سوی دیگر مقدار ضریب همبستگی پیرسون در این رابطه مساوی است با $Pearson Correlation = .521$ این عدد نشان دهنده قدرت رابطه بین دو متغیر مورد نظر است. طوری که دیده می شود، این رابطه از لحاظ شدت، یک رابطه متوسط است. دو ستاره بالای این عدد نشان دهنده این است که همبستگی این رابطه در سطح خطای 0.01% معنی دار است؛ بنابراین نتیجه می گیریم که بین پاداش های بیرونی و خلاقیت کارکنان یک رابطه مثبت، مستقیم و معنی دار وجود دارد و بدین ترتیب و با توجه به آمار فوق، فرضیه فرعی اول این تحقیق تأیید می گردد. پس می توان گفت که رابطه بین پاداش های بیرونی و خلاقیت کارکنان، یک رابطه مستقیم، مثبت و معنی دار است و این نشان می دهد که هرگاه در این سازمان پاداش های بیرونی وجود داشته باشد، می توان به سطح بالاتری از خلاقیت در بین کارکنان این اداره دست یافت. از سوی دیگر، کارکنان خلاق با ارائه افکار و ایده های جدید، می توانند باعث عملکرد بهتر سازمان شوند که این خود برای ارتقاء سطح کیفی عملکرد سازمانی از موارد مورد نیاز است.

همچنین از آمار ارائه شده در بخش آمار توصیفی پرسشنامه نتیجه می گیریم که به طور کلی در ریاست عمومی اداره امور ریاست جمهوری افغانستان پاداش های بیرونی وجود دارد و کارکنان از بابت این پاداش ها راضی هستند، چراکه آمار نشان می دهد که اکثر پاسخ دهندگان با وجود این گونه پاداش ها از قبیل پرداخت های فوق العاده، جوایز نقدی، حقوق و معاش کافی، امکانات مورد نیاز و رفاهی در محیط کار، موثرهای مخصوص کارکنان و غیره موارد مشمول در پاداش های بیرونی در این سازمان موافق بوده اند؛ بنابراین با توجه به آمار فوق، بازهم نتیجه می گیریم که پاداش های بیرونی می توانند محرک خوبی برای ایجاد خلاقیت در کارکنان شوند.

فرضیه فرعی دوم این تحقیق طوری طرح شده بود که بین پاداش‌های درونی و خلاقیت کارکنان در ریاست عمومی اداره امور ریاست جمهوری اسلامی افغانستان رابطه معنی‌داری وجود دارد. طوری که از آمار به دست آمده در قسمت تحلیل آمار استنباطی در فصل چهارم برمی‌آید، معنی‌داری این رابطه کمتر از درصد خطای تعیین شده (Level 0.01) است و مساوی با $\text{Sig} = 0.000$ است. این نشان می‌دهد که رابطه بین پاداش‌های درونی و خلاقیت کارکنان معنی‌دار است. از سوی دیگر مقدار ضریب همبستگی پیرسون در این رابطه مساوی است با $\text{Pearson Correlation} = 0.697$. این عدد نشان‌دهنده قدرت رابطه بین دو متغیر مورد نظر است. طوری که دیده می‌شود، این رابطه از لحاظ شدت، یک رابطه نسبتاً قوی است.

دوستاره بالای این عدد نشان‌دهنده این است که همبستگی این رابطه در سطح خطای 0.01% معنی‌دار است؛ بنابراین نتیجه می‌گیریم که بین پاداش‌های درونی و خلاقیت کارکنان یک رابطه مثبت، مستقیم و معنی‌دار وجود دارد و بدین ترتیب و با توجه به آمار فوق، فرضیه فرعی دوم این تحقیق تأیید می‌گردد. پس می‌توان گفت که رابطه بین پاداش‌های درونی و خلاقیت کارکنان، یک رابطه مستقیم، مثبت و معنی‌دار است و این نشان می‌دهد که هرگاه در این سازمان پاداش‌های درونی وجود داشته باشد، می‌توان به سطح بالاتری از خلاقیت در بین کارکنان این اداره دست یافت. روشن و واضح است که پاداش‌های درونی از خود فرد نشئت می‌گیرد، طوری که فرد باید از درون خود خلاقیت و ابتکار کافی را برای انجام امور در سازمان ایجاد نماید. پاداش‌های درونی بیشتر جنبه مادی و فیزیکی نداشته، بلکه بیشتر بر اساس باورها و ادراکات فرد نسبت به وظیفه و سازمان ایجاد می‌شوند. طوری که فرد وقتی احساس کند کارش ارزشمند است و از سوی سازمان برایش ارزش و احترام قائل می‌شوند، این به‌عنوان یک پاداش درونی به حساب می‌آید.

همچنین وقتی فرد به خوبی و بدون اعمال فشار مسئولیت کارهای خود را قبول نماید، وقتی از بودن در سازمان احساس غرور، سربلندی، ارزشمندی و احترام نماید، وقتی از بودن در سازمان احساس رشد و بالندگی نماید، وقتی از بودن در سازمان

احساس نماید که به اهداف خود به‌خوبی دست می‌یابد و وظایف خود را بدون حضور سرپرست به‌خوبی انجام دهد، این‌ها همه جنبه‌های پاداش‌های درونی هستند که فرد را راضی نگه می‌دارد و باعث ایجاد انگیزه بیشتر در انجام امور می‌شود. پس با توجه به آنچه گفته شد، پاداش‌های درونی یک محرک بسیار قوی برای ایجاد خلاقیت در افراد به‌حساب می‌آید و بدون شک بین پاداش‌های درونی و خلاقیت کارکنان یک رابطه مثبت، مستقیم و معنی‌دار وجود دارد و یافته تحقیق نیز این موضوع را تأیید می‌نماید.

همچنین از آمار ارائه‌شده در بخش آمار توصیفی پرسشنامه نتیجه می‌گیریم که به‌طورکلی در ریاست عمومی اداری امور ریاست جمهوری اسلامی افغانستان پاداش‌های درونی وجود دارد و کارکنان از وجود این‌گونه پاداش‌ها اظهار موافقت می‌نمایند. همچنین آمار نشان می‌دهد که اکثر پاسخ‌دهندگان با وجود متغیرهایی چون: مسئولیت‌پذیری در قسمت وظایف محوله، ارزشمند بودن کار، احساس غرور و سربلندی کردن، افزایش توانایی‌ها و رسیدن به اهداف کاری، انجام وظایف بدون حضور سرپرست و غیره در وجود خود موافق بوده‌اند که نشان‌دهنده وجود و اهمیت پاداش‌های درونی در بروز خلاقیت افراد است؛ بنابراین نتیجه می‌گیریم که بین پاداش‌های درونی و خلاقیت کارکنان رابطه مثبت، مستقیم و افزایشی وجود دارد و این رابطه با دلایل قانع‌کننده ثابت گردید.

هدف اصلی تحقیق حاضر، بررسی رابطه بین سیستم پاداش و خلاقیت کارکنان در ریاست عمومی اداره امور ریاست جمهوری اسلامی افغانستان بوده است. فرضیه اصلی این تحقیق طور ذیل طرح شده است: بین سیستم پاداش خلاقیت کارکنان در ریاست عمومی اداره امور ریاست جمهوری اسلامی افغانستان رابطه معنی‌داری وجود دارد. با توجه به آمار به‌دست آمده در قسمت یافته‌های تحقیق در فصل چهارم، دیده می‌شود که معنی‌داری این رابطه کمتر از درصد خطای تعیین شده (Level 0.01) است و مساوی Sig = .000 است. این نشان می‌دهد که رابطه بین سیستم پاداش و خلاقیت کارکنان معنی‌دار است. از سوی دیگر مقدار ضریب همبستگی پیرسون در این رابطه مساوی است با Pearson Correlation = .608 این عدد نشان‌دهنده قدرت

رابطه بین دو متغیر مورد نظر است. طوری که دیده می‌شود، این رابطه از لحاظ شدت، یک رابطه نسبتاً قوی است. دو ستاره بالای این عدد نشان‌دهنده این است که همبستگی این رابطه در سطح خطای %0.01 معنی‌دار است؛ بنابراین نتیجه می‌گیریم که بین سیستم پاداش و خلاقیت کارکنان یک رابطه مثبت، مستقیم و معنی‌دار وجود دارد و بدین ترتیب و با توجه به آمار فوق، فرضیه اصلی این تحقیق تأیید می‌گردد.

همچنین از آمار به دست آمده در قسمت آمار توصیفی پرسشنامه دیده می‌شود که سطح پاداش‌دهی در این سازمان در سطح قابل قبول و بالایی قرار دارد. از سوی دیگر، سطح خلاقیت کارکنان این سازمان نیز بالا است. طوری که از آمار به دست می‌آید، اکثر پاسخ‌دهندگان باینکه از سوی این سازمان پاداش‌های بیرونی کافی دریافت می‌کنند موافق بوده‌اند. همچنین پاداش‌های درونی که به خود فرد بستگی دارد، نیز در سطح قابل قبولی بوده است؛ بنابراین گفته می‌توانیم که بین سیستم پاداش و خلاقیت کارکنان در ریاست عمومی اداره امور ریاست جمهوری اسلامی افغانستان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

فهرست منابع و مآخذ

۱. احمدی، عباداله، (۱۳۹۵)، «رابطه اخلاقیات و نوآوری با بهره‌وری منابع انسانی»، فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال هفتم، دوره ۲۷، شماره ۳.
۲. افجه، سید علی اکبر، (۱۳۹۰)، مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی، تهران: نشر سمت، چاپ هفتم.
۳. الوانی، سید مهدی، (۱۳۹۱)، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی، چاپ چهل و پنجم.
۴. برومند، زهرا، (۱۳۷۴)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور، چاپ دوم.
۵. برون، سارا، علیرضا حیدری، سعید بختیار پور و سیما برون، (۱۳۹۲)، «تأثیر آموزش حل خلاق مسئله بر مؤلفه‌های اخلاقیات دانش آموزان»، فصلنامه ابتکار و اخلاقیات در علوم انسانی، دوره دوم، شماره ۴.
۶. بلویزی، وندی، (۱۳۹۱)، مقدمه‌ای بر مدیریت منابع انسانی، ترجمه علیرضا عزیززی و سعید دوستی، تهران: انتشارات منگان، چاپ اول.
۷. تابلی، حمید، هدایت... تیرگر، لیلا مظفری، حمید مرتضوی و فاطمه مهربانی فر، (۱۳۹۱)، «بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و اخلاقیات کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان نیریز»، فصلنامه ابتکار و اخلاقیات در علوم انسانی، دوره دوم، شماره ۱.
۸. جزنی، نسرین (۱۳۹۶)، مدیریت منابع انسانی، تهران: نشر نی، چاپ دوازدهم.
۹. حاج کریمی، عباسعلی، (۱۳۷۳)، «نوآوری و تأثیر آن بر بهره‌وری»، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۲۵.
۱۰. رابینز، استیفن پی، (۱۳۸۵)، رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها (جلد ۳)،

- ترجمه‌ی علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ نهم.
۱۱. رابینز، استیون، تمون‌ی جاج، (۱۳۹۳)، رفتار سازمانی (جلد ۱ و ۲)، ترجمه‌ی مهدی زارع، تهران: نشر سمت.
۱۲. سرمد، زهره، عباس بازرگان و الهه حجازی، (۱۳۹۲)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: نشر آگاه، چاپ چهارم.
۱۳. سعادت، اسفندیار، (۱۳۸۵)، مدیریت منابع انسانی، تهران: نشر سمت، چاپ پنجم.
۱۴. شرمه‌ورن، جان، (۱۳۹۳)، مدیریت و رفتار سازمانی، ترجمه‌ی مهدی ایران‌نژاد پاریزی، تهران: نشر مدیران، چاپ پنجم.
۱۵. شکیبیا مقدم، محمد، (۱۳۸۸)، روابط کار در سازمان، تهران: نشر میر، چاپ دوم.
۱۶. صلاحی، معصومه، (۱۳۸۹)، «مدیریت استراتژیک پاداش»، تهران: فصلنامه مدیریت بازرگانی، سال چهارم، شماره ۱۵.
۱۷. قلی‌پور، آرین، (۱۳۹۶)، مدیریت منابع انسانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها، تهران: نشر سمت، چاپ یازدهم.
۱۸. میرسپاسی، ناصر، (۱۳۸۸)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران: انتشارات ترمه، چاپ چهارم.
۱۹. کاظمی، علیرضا و علیرضا شکیبیا، (۱۳۹۳)، «بررسی عوامل تأثیرگذار در ایجاد نوآوری و اخلاقیات و کارآفرینی در شرکت هیکو»، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت کسب‌وکار، دوره ۷، شماره ۱۴.
۲۰. کوراتکو، داندل اف و ریچارد ام هاجتس، (۱۳۸۹)، نگرشی معاصر به کارآفرینی (جلد اول)، ترجمه‌ی ابراهیم عامل محرابی و محسن تیرائی، مشهد: نشر دانشگاه فردوسی مشهد.

۲۱. لاکت، جان، (۱۳۷۶)، مدیریت اثربخش (اثربخش‌ترین مدیر در کار خود باشید)، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ سوم.
۲۲. مصدق راد، علی محمد و مریم سعادت، (۱۳۹۵)، «رابطه بین سبک رهبری مدیران و خلاقیت فردی کارکنان در بیمارستان‌های شهر قزوین»، فصلنامه بیمارستان، سال پانزدهم، مسلسل ۵۶، شماره ۱.
23. Eisenberger, B, Byron, K (2011). Rewards and Creativity, encyclopedia of creativity, second edition, vol 2, pp: 313-318.
24. Getachew, H, Niguse, G. T (2019). The effect of reward system on employee creativity in oromia credit and saving share company (Ocscsco) case of Bale Zone Branch. Journal of Higher education service science and management, volume 2, issue 1.
25. Malik, A. B, Butt, A. N (2016). Rewards and creativity: past, present and future. Article in applied psychology, Pakistan: Lahore University of management sciences.