

## بررسی نقش نظام مدیریت حقوق و دستمزد بر کارآیی کارکنان ستاد ناجا

پذیرش مقاله: ۹۰/۶/۷

دریافت مقاله: ۹۰/۳/۳۱

سرهنگ دکتر محمدجواد کاملی<sup>۱</sup>، رضا دارابی<sup>۲</sup>، سرهنگ محمد جعفری<sup>۳</sup>، سرگرد محمد نامجو گرمی<sup>۴</sup>

### چکیده

نظام‌های جبران خدمات که در دو دهه اخیر جایگزین واژه‌هایی مانند مدیریت حقوق و دستمزد و سیستم پرداخت شده‌اند، به کلیه حقوق و مزایای نقدی و غیرنقدی اطلاق می‌شود که کارکنان و مدیران سازمان‌ها، متناسب با نوع سازمان و شرایط محیط کار و همچنین ویژگی‌های شغل و نحوه انجام کار از آن برخوردار می‌شوند. این مطلب درنگرشی‌های جدید مدیریت منابع انسانی در راستای بهبود کیفیت و در نهایت مطلوبیت زندگی نیروی انسانی مورد توجه خاص قرار گرفته است.

مدیریت حقوق و دستمزد و مزایا در یک سازمان چیزی بیش از ارضای نیازهای زندگی منابع انسانی است. حقوق و مزایای مناسب بر طرز سلوک و رفتار سطح زندگی، قدرت خرید و سلامت روحی و روانی افراد یک جامعه تأثیر فراوان دارد و در نهایت باعث افزایش کارآیی در سازمان‌ها می‌گردد. عدم رضایت از پرداخت نیز نه تنها بر کارآیی سازمان‌ها اثر منفی دارد بلکه کیفیت زندگی کاری شاغلین را نیز کاهش می‌دهد و در نهایت بر کاهش کارآیی، رفتارهای ناهنجار و مفساد اجتماعی کارکنان سازمان می‌انجامد.

تحقیق حاضر با هدف «بررسی نقش نظام مدیریت حقوق و دستمزد بر کارآیی کارکنان ستاد ناجا» از منظر کارکنان سطوح مختلف ستاد ناجا صورت گرفته است. نوع تحقیق کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی و همبستگی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق ۲۲۰۰ نفر از کارکنان ستاد ناجا می‌باشند که حجم نمونه با استفاده از روش آماری کوکران ۳۲۷ نفر تعیین و با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای و تصادفی ساده نسبت به انتخاب نمونه مورد مطالعه اقدام گردید. داده‌های تحقیق با روش همبستگی اسپیرمن مورد تحلیل قرار گرفتند.

یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که به ترتیب، بین حقوق و مزایا، تسهیلات و خدمات رفاهی و پاداش و اضافه کاری با کارآیی کارکنان ستاد ناجا رابطه معنادار مثبت و قوی‌تری وجود دارد؛ بنابراین فرضیه‌های اصلی و فرعی تحقیق با ضریب خطای کمتر از ۵ درصد پذیرفته شدند. در پایان پیشنهاداتی پیرامون متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق ارائه گردیده است.

### کلید واژه:

مدیریت حقوق و دستمزد / کارآیی / کارکنان / انگیزه / خدمات رفاهی

۱. استادیار دانشگاه علوم انتظامی

۲. عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی

۳. عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی

۴. کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی

نظام جبران خدمات کارکنان از جمله راهبردهای تأثیرگذار سازمان‌ها به منظور رسیدن به اهداف خود و افزایش کارایی کارکنان خود می‌باشد. از جمله زیر سیستم‌های این نظام، پرداخت حقوق و مزایای کارکنان است که می‌بایستی متناسب و مطابق با شرایط و موقعیت شغل و شاغل و هماهنگ با راهبردهای سازمان باشد. یکی از مباحث کلیدی در این مبحث آن است که اگر سازمان در این مقوله (نظام مدیریت حقوق و دستمزد) نتواند خود را با شرایط شاغل تطبیق دهد موجب بروز مشکلاتی در سازمان از جمله در زمینه استخدام، ترک خدمت کارکنان<sup>۱</sup> به عبارت دیگر از دست رفتن کارکنان ارزشمند و با تجربه و در نتیجه ناخشنودی همگانی را سبب خواهد شد. در این راستا سازمان باید عوامل کلیدی و مؤثر در نظام حقوق و مزایا از جمله:

الف) توجه به وضعیت پرداخت در سایر سازمان‌ها با عنایت به مقایسه و سنجش سختی کار، شرایط کاری، استرس کارکنان؛

ب) توجه به وضعیت پرداخت در میان سازمان‌های مشابه؛

ج) توجه به عوامل ایجاد انگیزه جهت افزایش میزان بازده کاری کارکنان؛

د) توجه به سایر پرداخت‌های نقدی غیر از حقوق و مزایا از قبیل اضافه کاری، پاداش، غیر نقدی و ارائه خدمات رفاهی؛

و....

را مورد شناسایی و کارشناسی دقیق قرار دهد و با توجه به نتایج حاصل از آن نسبت به اجرای مدیریت حقوق و دستمزد اثر بخش اقدام نموده و آهنگ حرکت روبه‌جلو سازمان را تسریع نماید (رونقی، ۱۳۸۵).

شمار فراوانی از کم کاری‌ها، عدم انگیزش و نارضایتی‌های شغلی، موارد ترک خدمت و مواردی از این قبیل زاینده بی‌توجهی به انگیزه‌های مادی و نابرابری‌های پرداخت یا کمبود مقررات و روش‌های منظم، منطقی و منصفانه حقوق و مزایا است. بسیاری از نظام‌های مدیریتی حقوق و دستمزد کنونی، انگیزش قوی برای کار را در کارکنان بوجود نمی‌آورد و تنها بر اساس شرایط خود عمل می‌کنند. این نظام‌های سنتی، پاسخگوی محیط متحول سازمان‌های امروزی نبوده و نقشی کم‌رنگ در ارتقاء کارآیی افراد ایفا می‌کند (گلیسپ، ۱۹۹۳).

لذا مقاله حاضر سعی دارد با بررسی نقش نظام مدیریت حقوق و دستمزد بر کارآیی کارکنان ستاد ناجا و تجزیه و تحلیل و جمع‌بندی مطالب ارائه شده، از نتایج حاصله راه کارهای مؤثر برای ارتباط بین نظام مدیریت حقوق و دستمزد را با کارآیی کارکنان ستاد ناجا ارائه نماید.

## مبانی نظری

### ارتباط حقوق و دستمزد با بهره‌وری

بسیاری از صاحب نظران علوم اداری و مدیریت بر این باورند که نخستین و نهایی‌ترین هدف افراد از پذیرش شغل، برخورداری مادی و به زبان رایج دریافت حقوق و مزایا است. از طرفی اگر منابع انسانی را برجسته‌ترین ابزار دستیابی به هدف‌های مدیریت بدانیم، به سهولت در می‌یابیم که امر پرداخت حقوق و دستمزد جایگاهی بس حساس در قلمرو نظام اداری و مدیریت دارد. شمار فراوانی از کم کاری‌ها، عدم انگیزش، نارضایتی‌های شغلی، موارد ترک خدمت و مواردی از این قبیل زاینده بی‌توجهی به انگیزه‌های مادی و نابرابری‌های پرداخت یا کمبود مقررات و روش‌های منظم، منطقی و منصفانه حقوق و مزایاست (رونقی، ۱۳۸۴: ۳۷).

### نظریه دستمزد براساس بهره‌وری

این نظریه که می‌توان آن را تکامل سایر نظریه‌های پرداخت و جبران خدمت دانست، شاید مناسب‌ترین نظریه در ساختار مزد و نظام جبران خدمت کارکنان باشد. از طرفی چون تعیین حقوق و دستمزد کارکنان براساس و به نسبت افزایش بهره‌وری<sup>۱</sup> و بازدهی آنان تعیین می‌گردد، از این رو به عنوان یکی از متغیرها و یا تئوری‌های نظام پرداخت جای می‌گیرد؛ زیرا تلاش و کوشش افراد در جهت تقویت و پیشرفت فعالیت‌های سازمانی باید به گونه‌ای جبران شود که مولود انگیزه تلاش و همبستگی افراد با سازمان شود. این نظریه و نظام پرداخت مرتبط با آن را می‌توان با بهره‌وری فردی، گروهی و سازمانی مرتبط دانست. البته در این تئوری اصالت به فرد و مهارت‌های وی داده می‌شود. در این روش ابتدا سطحی از بهره‌وری توسط مقامات تصمیم‌گیرنده با قوانین و مقررات تعیین می‌شود و حقوق پایه بر آن اساس تعیین می‌گردد و مازاد بر کار انجام شده تحت عنوان بهره‌وری محاسبه و بر آن مبنا فوق‌العاده‌های بهره‌وری یا کارانه پرداخت می‌گردد. لازم به ذکر است که به لحاظ تفاوت داشتن شرایط محیطی و کاری، نظریه کارآیی باید با نگرش اقتضایی انجام شود؛ بنابراین نمی‌توان برای همه سازمان‌ها یک نسخه ثابت و یکسان تجویز نمود بلکه کلیه عوامل برون سازمانی از جمله شرایط اقتصادی و فرهنگی جامعه، سطح زندگی در هر جامعه و قوانین و مقررات مربوط به کار از یک سو و عوامل عمده درون سازمانی از جمله نوع کار و نوع فناوری، نوع محصول و خدمت، سطح سواد و تخصص کارکنان، و سطح توقعات افراد از کار و زندگی از سوی دیگر مورد توجه قرار گیرد (رونقی، ۱۳۸۴: ۱۰۴).

## نگرش‌های پرداخت براساس کارآیی

اگر پرداخت را به مباحث مختلف حقوق و مزایا و یا حقوق و مزایای شغلی تقسیم کنیم برای طراحی و تعیین ارقام آن می‌بایست انجام وظایف و مسئولیت‌های معدل کار و وظایف معین شغلی، ملاک نظام پرداخت تلقی گردند، ولی پرداخت‌هایی تحت عنوان پاداش، جایگاه ویژه‌ای پیدا کرده‌اند که این روش‌ها عموماً براساس کارآیی تحت عنوان کارانه بر مبنای عملکرد، جدیدترین روش در پرداخت است (کاظمی، ۱۳۸۴: ۵۷).

## اصول نظام مدیریت حقوق و دستمزد

برای انجام هر امری در نظر گرفتن منطق و فلسفه انجام آن کار اجتناب ناپذیر است و هر عملی که انجام می‌پذیرد بر مبنای یک منطق خاص و اصول و مبانی بنا شده است. در نظام مدیریتی حقوق و دستمزد نیز که از این قاعده مستثنی نیست، اصول و مبانی علمی و تجربی مطرح است که به موارد زیر می‌توان اشاره کرد:

۱- اصل پرداخت حقوق مساوی به ازای کار مساوی برای اشخاص در شرایط مساوی؛

۲- رعایت اصل برابری و هماهنگی اثرات و عوامل مؤثر بر میزان پرداخت؛

۳- رعایت اصل سهیم بودن جامعه در درآمدهای دولتی؛

۴- رعایت اصل توازن اجتماعی؛

۵- رعایت اصل در تساوی جبران خدمات در داخل و خارج از سازمان.

سازمان‌ها با طراحی نظام جبران خدمت، می‌خواهند بر جذب و حفظ نیروی انسانی شایسته و افزایش انگیزه کاری آنها بپردازند و برای اینکه بتوانند به این امر مهم نایل شوند، باید به منظور برقراری انصاف و تساوی در نظام حقوق سازمان‌ها، کوشش نمایند. تساوی حقوق در موارد زیر باید مورد بررسی قرار گیرد:

- ۱- تساوی سازمانی: با در نظر گرفتن و متعادل کردن نیازهای کارکنان و مدیران حاصل می شود؛
- ۲- تساوی برون سازمانی: حقوق کارکنان در یک سازمان در هر سطحی با حقوق کارکنان در مشاغل مشابه در سازمان‌های دیگر قابل مقایسه می باشد.
- ۳- تساوی درون سازمانی: هر شخصی در سازمان مطابق ارزش نسبی شغل خود، حقوق دریافت می کند.
- ۴- تساوی فردی: براساس عملکردی که هر فرد داشته و با توجه به تفاوت‌های فردی حقوق دریافت می کند (کاظمی، ۱۳۸۶: ۱۰۴).

### مبانی ارزشی نظام مدیریت حقوق و دستمزد

\*تأمین عدالت اجتماعی: تعیین پرداخت میزان حقوق و مزایای متعلق به سطوح و رده های مختلف کارکنان باید متناسب با میزان شایستگی‌ها، عملکرد و سایر عوامل متفاوت باشد ولی میزان این اختلاف‌ها نباید آنچنان فاحش و غیر طبیعی باشد که زمینه‌ساز بروز شکاف‌های عمیق طبقاتی و توزیع نامتعادل امکانات گردد.

\*فقر زدایی: تأمین نیازهای معمولی زندگی یک فرد یا خانواده، با شاخص قرار دادن الگوی مصرف متوسط جامعه، مبانی ارزشی دیگری است که در تعیین میزان حقوق و مزایای کارکنان باید لحاظ شود.

\*حفظ کرامت انسانی: نظام مدیریتی حقوق و دستمزد باید ضامن عزت نیروی انسانی و حافظ شرافت کارکنان باشد و وابستگی مالی و نیاز به ارضای از این طریق را مد نظر داشته و وابستگی و نیاز روحی را بر بستری برای استقلال روحی و ارتقای شخصیت آنان تبدیل نماید.

\*رواج احسان و نیکوکاری: قدردانی از تلاش بیشتر در شکلی که فعالیت کارکنان و پاسخگویی و جبران آن فراتر از حدود تعریف شده و توافق به عمل آمده باشد،

اصل مهم دیگری است که با توجه به آن افزایش کارآیی را در پی خواهد داشت (کاظمی، ۱۳۸۰: ۳۷).

**\* حفظ احترام کارکنان:** از دیدگاه اسلام ارزش کارکنان باید محفوظ شود و همان ارزشی که برای انسان قائل هستیم، برای کار و کوشش او نیز قائل شویم.

**\* تأمین حداقل معیشت کارکنان:** معیشت و روزی از دیدگاه اسلام عبارت است از: نیاز سالم در سطح متعارف جامعه اسلامی و این جامعه از دیدگاه اسلام جامعه ای است که از اسراف و اختلافات طبقاتی به دور باشد (دسلر، ۱۳۷۸: ۴۹).

**\* تشویق و ایجاد انگیزه در کارکنان:** از اصول و مبانی ارزشی خاص و مهمی که در پرداخت حقوق و دستمزد کارکنان نظام اسلامی باید به آن توجه کرد، ایجاد انگیزه و تشویق در کارکنان است که در دو بعد زبانی (بیان زحمات کارکنان) و عملی (پرداخت حقوق و مزایای مناسب) میسر می گردد که هر دو عامل در کارآیی و بازدهی کارکنان مؤثر می باشند.

**\* مراعات مصالح عمومی:** رعایت مصلحت جامعه نسبت به کارکنان و مصالح کلی کارکنان نسبت به طبقات یا افراد خاص در جامعه، از جمله مواردی است که در مدیریت حقوق و دستمزد باید به آن توجه شود. بدین ترتیب نظام حقوق و مزایای کارکنان در شرایط نامطلوب بودن کارآیی و اتلاف نیروی انسانی باید تأمین گر کارآیی بیشتر به عنوان یک مصلحت عمومی باشد (اعرابی، ۱۳۸۵: ۱۰۶).

**اهداف نظام مدیریتی حقوق و دستمزد:** این اهداف عبارتند از تعیین و ایجاد نظام یا روش مناسب که هم بر سازمان و هم برای کارکنان عادلانه و منصفانه باشد. به گونه ای که باعث افزایش کارآیی نیروی انسانی در سازمان شود و به نحو مطلوب و مناسب انگیزه لازم را برای آنها ایجاد کند و موجب نگهداری آنها در سازمان شود و

در مقابل هزینه‌هایی که برای سازمان ایجاد می‌کند اثر بخشی لازم را بوجود آورد و موجب بهره‌وری سازمانی گردد.

این اهداف عبارتند از:

\***رعایت قوانین و مقررات:** اصولاً در یک جامعه نظام مدیریتی حقوق و دستمزد آن باید با قوانین و مقررات جاری هماهنگ و سازگار باشد به ویژه در بخش دولتی که خط مشی‌ها و سیاست‌های دولت در این زمینه باید براساس شرایط و امکانات دولت رعایت گردد.

\***تأمین امنیت شغلی:** نظام مدیریت حقوق و دستمزد در سازمان به نحوی باشد که کارکنان در سازمان احساس امنیت شغلی داشته و از هر گونه نگرانی ناشی از تبعیض در پرداخت‌ها، بدون کارآیی و براساس احساسات به دور باشند.

\***ایجاد انگیزه در نیروی کار:** نظام مدیریت حقوق و دستمزد باید به گونه‌ای طراحی شده باشد که موجب ایجاد انگیزه در افزایش کارآیی و خدمت شود و به نحوی موجب رضایت کارکنان گردد.

\***تأمین در پرداخت:** حد کفایت در پرداخت این است که نظام مدیریتی حقوق و دستمزد به گونه‌ای حداقل‌های مورد نیاز را تأمین نماید که موجب تثبیت نیروی کار و ماندگاری در سازمان باشد (سیدجوادین، ۱۳۸۴: ۸۵).

\***رعایت شأن و مسئولیت‌های اجتماعی:** از آنجاییکه سازمان بنابر پاسخگویی و تحقق انتظارات جامعه باید به ارائه خدمات با کیفیت مطلوب پردازد، ناچار نیازمند نیروی انسانی کارآمد در ادارات و به تبع آن نظام مدیریتی حقوق و دستمزدی است که حافظ سرمایه انسانی باشد.

\***حفظ کیفیت و سلامت کاری:** نظام حقوق و دستمزد در سازمان به گونه‌ای باشد که از گرایش نیروی کار به فسادهای اخلاقی و مالی جلوگیری نماید و



متناسب با توانمندی‌های نیروی انسانی با پرداخت‌های مختلف، امکان پذیرش مسئولیت و بهبود مهارت‌های آنان را به صورت سالم فراهم نماید (یوری، ۱۳۶۹: ۲۴۱).

**\*نوع پرداختی در جبران خدمات:** جبران خدمات نیروی انسانی به هر نوع پرداختی اعم از نقدی و غیر نقدی اطلاق می‌شود که براساس اهمیت وظایف و مسئولیت‌ها و سطوح مختلف شغلی هر سازمان در قبال انجام وظایف محوله در مدت زمان معین برقرار می‌گردد.

**\*جذب داوطلبان شایسته:** داوطلبان جویای شغل معمولاً از میزان پرداخت‌های سازمان‌های مختلف به مشاغل مشابه، اطلاعات کسب می‌کنند و بر مقایسه میزان پرداخت‌ها می‌پردازند. همچنین بسیاری از متقاضیان که دارای تخصص و تجربه می‌باشند، به سایر موارد جبران خدمات مانند فرصت‌های پیشرفت و خدماتی که سازمان ارائه می‌دهد، توجه می‌نمایند. سازمان باید متوسط حقوق و دستمزد مشاغل مختلف را مورد توجه قرار دهد و با توجه به آن، نظام پرداختی را که بتواند به جذب داوطلبان توانمند منجر گردد، تعیین کند. در غیر این صورت نمی‌تواند برای آینده خود، نیروی انسانی لازم را جذب نماید.

**\*حفظ کارکنان توانمند:** پس از اینکه سازمان، متقاضیان مناسب را جذب و استخدام نمود نظام مدیریت حقوق و دستمزد باید بر حفظ افراد توانمند و متخصص و مبتکر بپردازد، عوامل بسیاری ممکن است باعث ترک خدمت کارکنان از یک سازمان شود. اما مهمترین عامل ترک خدمت، نظام جبران خدمات نامناسب است. برای پرداخت حقوق منصفانه سازمان باید بر ارزشیابی مشاغل مختلف سازمانی بپردازد و با توجه به نوع وظایف و پیچیدگی و صعوبت آن همچنین شرایط احراز مورد نیاز، حقوق منصفانه را در نظر بگیرد علاوه بر آن سازمان باید

مشاغل را به نحوی طراحی کند که با انجام وظایف، فرصت‌های رشد و پیشرفت کارکنان نیز فراهم شود (وندال، ۱۳۷۹: ۹۴).

**\*ایجاد تناسب بین عملکرد و پاداش:** کارکنان انتظار دارند عملکردشان با پاداشی که دریافت می‌دارند ارتباط مستقیم داشته باشد. پاداش‌ها می‌توانند جبران خدماتی مالی، ترفیع، ارتقاء، خدمات غیر مالی و امثالهم باشد. اگر ادراک کارکنان این باشد که کار سخت و عملکرد عالی مورد توجه قرار می‌گیرد، آنها انتظار دارند که عملاً این ارتباط نشان داده شود. در این صورت سطح بالایی از عملکرد را خواهند داشت. اگر روابط بین عملکرد و پاداش ضعیف باشد کارکنان در حدی که فقط بتوانند شغل خود را حفظ کنند، به کار می‌پردازند.

**\*رعایت مبانی ارزشی:** مدیریت حقوق و دستمزد در سازمان باید به گونه‌ای باشد که بتواند نیازمندی‌های اساسی کارکنان خود را تأمین نماید. اهم این نیازها عبارتند از:

۱- تأمین نیازهای شخصی و افراد، مانند فراهم آوردن احتیاجات یک فرد برای ادامه زندگی؛

۲- تأمین نیازهای خانواده و افراد تحت تکفل، از قبیل زن و فرزند و هر کسی که به‌طور قانونی تحت تکفل شخص قرار می‌گیرد؛

۳- نیازمندی‌های دوران از کار افتادگی و بازنشستگی مانند زمانی که اشخاص از خدمت رها شوند و قادر به ادامه کار نباشند، پرداخت‌های خاصی به آنان تحت عنوان حقوق بازنشستگی صورت گیرد؛

۴- ایجاد توانمندی و بی‌نیازی نسبی؛

۵- ایجاد روحیه خدمتگزاری در کارکنان، به گونه‌ای که کارکنان تنها به انجام خدمات تعیین شده خود اکتفا ننموده، بلکه یک مرحله ایثار و فداکاری بیش از حد معمول را سر لوحه کار خود سازند (شاکر، ۱۳۸۳: ۴۶).

شاخص ها و مؤلفه های حاکم بر نظام پرداخت کارکنان: درک نگرش سیستمی به نظام پرداخت اعم از بخش عمومی و خصوصی با تأکید بر بخش عمومی (دولتی) نیازمند مؤلفه‌ها و شاخصه های حاکم بر این نظام می باشد. شاخص ها و مؤلفه های بخش طراحی نظام مدیریت حقوق و دستمزد عبارتند از:

- رعایت عدالت<sup>۱</sup> در پرداخت؛
- توجه به ویژگی های شاغل؛
- انتخاب نظام امتیازی فرد و شاغل؛
- تقسیم پرداخت به دو بخش مستمر و غیر مستمر؛
- انعطاف پذیری نظام پرداخت در درون سازمان؛
- توجه به میزان اختیار و مسئولیت‌های شاغل؛
- توجه به کوشش‌ها و تلاش‌های شاغل؛
- توجه شرایط محیط کار.

### شاخص‌ها و مؤلفه‌ها در بخش اجرا:

این دسته از مؤلفه‌ها به اجرای بهینه نظام مدیریتی حقوق و دستمزد یاری می‌رسانند که عبارتند از:

- سهولت در اجرا؛
- انعطاف پذیری بودن نظام با شرایط کاری؛
- شایسته سالاری در انتخاب کارکنان و مدیران؛
- رفع تبعیض (پرهیزگار، ۱۳۸۴: ۷۹).

### \* ضرورت هماهنگی بین نظام مدیریت حقوق، دستمزد و رفاه کارکنان

بررسی تعیین حداقل نیازهای زیستی و رفاهی بر اساس این فلسفه به عمل آمده است که برای کارکنان که نیروی کار خود را عرضه می‌دارند، حداقل نیازهای ضروری تأمین گردد تا از چند جهت شدن و اتلاف نیروی کار در سازمان جلوگیری شود؛ زیرا وجود شکاف بین درآمد ناشی از حقوق و مزایا و هزینه زندگی موجب می‌گردد که کارکنان برای تأمین نیازهای خود به مشاغل دیگر نیز روی آورند و نیروی فکر و کار خود را بین دو یا چند شغل تقسیم نمایند. بدیهی است این امر موجب کاهش کارایی و بهره‌وری می‌گردد و در صورتی که به علل مختلف نتوانند کمبود درآمد خود را از طریق پرداختن به مشاغل دیگر تأمین نمایند، انحراف بوجود می‌آید که در بلند مدت در زیر بنای فرهنگ جامعه مؤثر خواهد بود؛ بنابراین نظام مدیریتی حقوق و دستمزد باید مبتنی بر ایجاد رفاه نسبی افراد صورت گیرد، هرچند که در نظام پرداخت فعلی، رفاه کارکنان تنها از طریق حقوق و دستمزد تأمین نمی‌گردد و عوامل متعدد دیگری نیز مؤثرند. اجرای نظام مدیریتی حقوق و دستمزدی که حداقل نیازهای زیستی و رفاهی کارکنان را تأمین می‌نماید، باید از سه بعد مورد توجه قرار گیرد:

اول، این رقم نباید در حدی باشد که موجب جدا شدن نیروی فعال از بخش تولیدی به بخش‌های خدماتی گردد.

دوم، قدرت پرداخت دولت در مورد کارکنان دولت و آثار اقتصادی آن نیز باید مدنظر باشد؛ زیرا رقم حقوقی سایر کارکنان با رقم حداقل، تعدیل خواهد شد و با تبعیت بخشی خصوصی از بخش عمومی، افزایش حقوق و دستمزد در سطح بسیار وسیعی گسترش پیدا خواهد کرد.

نکته سوم در زمینه افزایش حقوق کارکنان دولت عبارت است از: تعیین حدی که بالاتر از آن، افزایش مزدهای رسمی موجب تورم قیمت‌ها می‌شود و عملاً آثار

افزایش را یا از بین می‌برد و یا به نوعی بی تأثیر می‌کند، لذا در تعیین نظام پرداخت باید مدنظر قرار بگیرد (پرهیزکار، ۱۳۸۴: ۱۲۵).

بخش دوم نظام مدیریت حقوق و دستمزد به پرداخت‌های نقدی و غیر نقدی و امور رفاهی کارکنان می‌پردازد که می‌توان آن را جبران خدمات از طریق تسهیلات و امکانات رفاهی نام نهاد که شخص کارمند در بعضی مواقع مستقیماً آن را دریافت نمی‌کند؛ مثل بیمه تأمین آتیه و ... و در بعضی موارد نیز به صورت بهره مندی از تسهیلات و امکانات رفاهی است که یا هزینه آن را کاملاً سازمان پرداخت می‌کند یا کارمند به صورت یارانه‌ای (پرداختن قسمتی از هزینه‌ها) از آنها استفاده می‌نماید. اهمیت امور رفاهی کارکنان به دلیل تنوع در پرداخت‌ها، پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌ها و تنوع کار و وظیفه در شرایط و مناطق خاص، نوع و حجم کار، افزایش و حفظ توان خرید کارکنان و ایجاد امنیت مادی و معنوی و تأمین آتیه کارکنان به ویژه پس از جنگ جهانی دوم روز به روز افزون گردیده است (دولان، شولر، ۱۳۷۶: ۴۸۶).

بررسی‌های غیر رسمی حاکی از آن است که امور رفاهی به طور معمول تا ۴۰ درصد از میزان حقوق و مزایا را در بر می‌گیرد و این انتظار نیز وجود دارد که به دلیل غیر مستمر بودن امور رفاهی، اقدام‌هایی فراتر از پرداخت حقوق و مزایا نیز انجام می‌گیرد. اگرچه به نظر می‌رسد که امور رفاهی به طور مستقیم در حفظ و جذب کارکنان مؤثر باشد ولی زمانی مطرح می‌شود که کارکنان به آنها نیاز پیدا کنند، بنابراین امور رفاهی را می‌توان به قایق‌های نجات درون کشتی اقیانوس پیمایی تشبیه کرد که مسافران هنگام سوار شدن به کشتی آنها را می‌بینند ولی تا ضرورتی احساس نکنند، آنها را بکار نمی‌گیرند (ابطحی، سیدحسین، ۱۳۸۱: ۱۵۷).

تأمین هزینه‌های رفاهی از مسائل اصلی سازمان‌ها است که به وسیله دو روش اصلی «محاسبه هزینه‌های عملیاتی»<sup>۱</sup> و «محاسبه هزینه‌های پشتیبانی»<sup>۲</sup> انجام می‌شود. هزینه‌های رفاهی را می‌توان براساس فرمول زیر محاسبه کرد:

هزینه‌های وقت رفاهی + هزینه بالاسری + هزینه‌های پردازش + هزینه‌های سرانه + هزینه‌های متفرقه = کل هزینه‌های رفاهی

هزینه‌های وقت کارکنان عبارتند از:

تعداد ساعاتی که کارکنان صرف امور رفاهی و اداری کرده‌اند ضرب در نسبت حقوق و مزایا بر حسب ساعات.

- هزینه‌های بالاسری یعنی هزینه‌های محیط کار، مبلمان، تجهیزات و ...؛
  - هزینه‌های پردازش یعنی هزینه‌های مرتبط با برنامه‌های اداری و رفاهی؛
  - هزینه‌های سرانه یعنی هزینه‌های بیمه، تفریحات و مانند آن؛
- هزینه‌های متفرقه عبارتند از هزینه‌های مرخصی، تعطیلات، بیماری، ترک خدمت و آموزش و نظایر آنها.

هزینه‌های سرانه کارکنان نیز بر مبنای فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$\frac{\text{کل هزینه رفاهی}}{\text{میانگین عدد کارکنان}} = \text{هزینه سرانه کارکنان}$$

همچنین درصد هزینه‌های رفاهی نسبت به کل هزینه‌های حقوق و مزایا به شرح زیر محاسبه می‌گردد:

$$\frac{\text{کل هزینه رفاهی}}{\text{کل هزینه‌های حقوق و مزایا}} \times 100 = \text{درصد هزینه‌های رفاهی}$$

1- Operation cost  
2-support cost

گذشته از توجه اساسی که به تأمین معیشت کارکنان از طریق ارزیابی شغل، شاغل و تأمین مزایا بابت مناطق و یا شرایط خاص باید بشود توجه به تأمین مسائل رفاهی به عنوان وسیله ای برای حفظ کیفیت کلی زندگی و کار افراد، مناسب و ضروری است. توجه به دامنه وسیع امور رفاهی از قبیل تأمین سلامت و بهداشت، درمان، تأمین مسکن، کالا، لوازم ضروری و ایجاد امکانات ورزشی و مواردی از این قبیل، موجب سلامت روانی و جسمی در محیط کار و زندگی می شود (رونقی، ۱۳۸۵: ۳۰۵).

**ضرورت و اهمیت امور رفاهی:** برای ایجاد علاقه و انگیزش و شوق و دلگرمی در کارکنان در راستای ایفای بهتر وظایف محوله، فراهم نمودن برنامه های رفاهی کارکنان ضروری می باشد. یکی از ابعاد مهم و اساسی سیستم انتخاب و انتصاب کارکنان در مدیریت، اصل شایسته سالاری است. این امر نیز از طریق تهیه و اجرای برنامه های مختلف رفاهی که باعث افزایش رضایت کارکنان و بالا بردن دلبستگی آنها به کارشان می شود، انجام پذیر می باشد. در حقیقت برنامه های رفاهی کارکنان مکمل نظام های جذب و بهسازی نیروی انسانی است و نقش اساسی آن تأمین بهداشت و ایمنی در محیط کار، تهیه وسایل رفاه و آسایش ضمن خدمت کارکنان، ایجاد امنیت اقتصادی و فراغت خیال برای کارکنان پس از طول عمر خدمت اداری آنان و ... می باشد که در مجموع منجر به دلبستگی عامل انسانی به محیط کار می گردد (قرائی، ۱۳۸۷: ۸۲).

از دیدگاه علم مدیریت، سیستم نگهداری یا شایسته داری نیروی انسانی فواید و اثرات مثبت بسیاری برای سازمان های اداری به همراه می آورد. چه بسا در بسیاری از سازمان ها که با بهترین شیوه های استخدامی، شایسته ترین افراد در خدمت آن سازمان در می آیند و با روش های مختلف آموزشی و ارزشیابی موجبات افزایش بینش و توان و دانش آنان فراهم می گردد، اما در صورت عدم استفاده از سیستم های

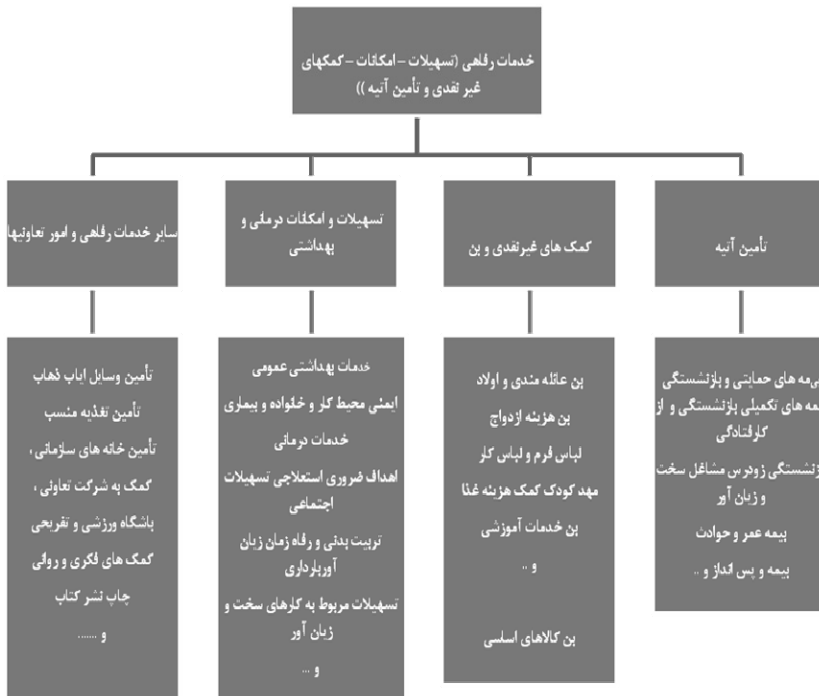
مناسب نگهداری و شایسته داری مطلوب به راحتی محیط سازمانی خود را به لحاظ دستیابی به جاذبه‌های شغلی بهتر ترک می‌کنند و جذب سازمان‌هایی می‌گردند که از امکانات و امور رفاهی مناسب‌تری برخوردارند و در نتیجه تمام زحمات، تلاش‌ها و هزینه‌ای که صرف استخدام، تربیت، تجهیز نیروی انسانی و سرمایه‌گذاری روی افراد شده است به هدر می‌رود. بدین منظور سازمان‌های مختلف نسبت به احتیاجاتی که کارکنانشان دارند در حد توان و در قالب بودجه‌های رفاهی مصوب یا از محل‌های دیگر، برنامه‌های رفاهی مختلفی را به مرحله اجرا می‌گذارند (محمودی، ۱۳۸۵: ۳۰۸).

عوامل مؤثر بر جبران خدمات به صورت کمک‌های رفاهی: از لحاظ مدیریت منابع انسانی این گونه اقدامات را می‌توان به سه بخش تحت عناوین: الف) خدمات امور معیشتی، مسکن و مصرف؛ ب) خدمات بهداشتی و ج) درمانی و کمک‌های غیر نقدی و تأمین آتیه تقسیم نمود.



نمودار زیر نمای کلی از تقسیم‌بندی خدمات رفاهی را نشان می‌دهد:

### نمودار خدمات رفاهی کارکنان



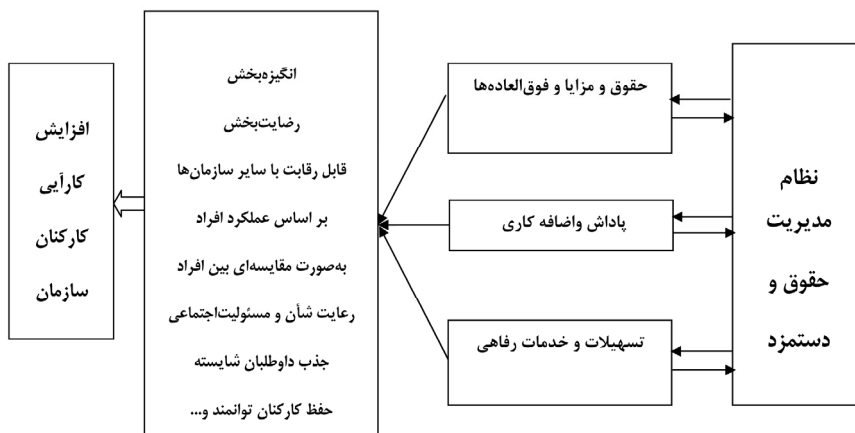
(رونقی، ۱۳۸۵: ۳۱۹)

این قبیل خدمات در راستای حفظ و تثبیت قدرت خرید کارکنان محسوب می‌شود و به نوعی از زمره سیاست‌های ضدتورمی تلقی می‌گردد و به منظور تأمین کننده حداقل معیشت و رفاه اجتماعی و در مورد کارکنانی که در شرایط مشابهی هستند، اعمال می‌شود، بنابراین باید به طور یکسان به آنان تعلق گیرد و از زمره وظایف دولت به عنوان حافظ و تأمین کننده منافع عمومی به شمار می‌رود (سعادت، ۱۳۸۴: ۳۹).

آنچه در مبانی نظری مطرح گردید شامل اهداف و مبانی ارزشی نظام مدیریت حقوق و دستمزد بود که هر کدام از آن‌ها از نقاط قوت و ضعفی برخوردار هستند

که بکار بستن برخی از آنها در سازمان‌ها بدلیل وجود قوانین و شرایط حاکم بر آنها عملاً امکان‌پذیر نیست. از این رو در این پژوهش از برخی مباحث به طور کلی و غیرمستقیم و از بعضی دیگر به صورت مستقیم و کاربردی در ساختن فرضیات تحقیق استفاده شده است.

**الگوی نظری تحقیق بررسی نقش نظام مدیریت حقوق و دستمزد بر کارآیی کارکنان ستاد ناجا**



(کاملی، دارابی و نامجو، ۱۳۸۹)

روش شناسی تحقیق این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش پیمایشی \_ توصیفی و همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان حاضر به خدمت در ستاد فرماندهی ناجا (مجتمع انتظامی دوازده فروردین) در سال ۱۳۸۹ حدود ۲۲۰۰ نفر در سطوح افسران ارشد، جزء و درجه داران می باشد. برای بدست آوردن نمونه مورد نظر با استفاده از روش آماری کوکران تعداد ۳۲۷ نفر حجم نمونه برآورد شده است. به منظور جمع آوری اطلاعات با استفاده از ابزار مصاحبه و پرسشنامه، نمونه‌های مورد مطالعه به صورت تصادفی ساده انتخاب و مورد آزمون قرار گرفتند و در نهایت داده های جمع آوری شده با استفاده از روش‌های آمار توصیفی و

استنباطی (درصد فراوانی و ضریب همبستگی اسپیرمن) مورد آزمون و با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

یافته ها کلیه نمونه های مورد مطالعه در این پژوهش را مردان تشکیل می دهند. سابقه خدمتی آنان به ترتیب ۵۰ نفر زیر ۵ سال (۱۵,۳ درصد)، ۸۵ نفر بین ۵ تا ۱۰ سال (۲۶ درصد)، ۸۰ نفر ۱۰ تا ۱۵ سال (۲۴,۵ درصد) و ۱۱۲ نفر بالای ۱۵ سال (۳۴,۲ درصد) می باشند.

طیف درجات آزمودنی ها به ترتیب عبارتند از: ۶ نفر کارمند (۱,۸ درصد)، ۱۰۸ نفر درجه دار (۳۳ درصد)، ۱۱۷ نفر افسر جزء (۳۵,۸ درصد) و ۹۶ نفر افسر ارشد و بالاتر (۲۹,۴ درصد) می باشند.

همچنین میزان تحصیلات پاسخ گویان در ۴ گروه (دیپلم، فوق دیپلم، لیسانس، فوق لیسانس و بالاتر) قرار دارد که بیشترین فراوانی ۴۴/۶ درصد مربوط به دارندگان مدرک تحصیلی لیسانس و کمترین فراوانی ۴/۳ درصد از مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر برخوردارند.

آزمون فرضیه های تحقیق: نتایج حاصل از آزمون فرضیه های تحقیق با متغیرهای وابسته تحقیق، (رابطه بین حقوق و مزایای شغل، پاداش و اضافه کاری و سایر پرداخت های نقدی و تسهیلات و خدمات رفاهی) و متغیر وابسته (میزان کارآیی) در جدول ذیل آمده است:

جدول نتایج فرضیه های تحقیق

ردیف	فرضیه ها	ضرایب همبستگی	سطح معنی داری
۱	فرضیه ۱: بین حقوق و مزایای شغل، با کارآیی کارکنان ستادناجا رابطه معنی داری وجود دارد.	۰/۴۶۷۶	۰/۴۸۵
۲	فرضیه ۲: بین پاداش و اضافه کاری و سایر پرداخت های نقدی با کارآیی کارکنان ستاد ناجا رابطه معنی داری وجود دارد.	۰/۳۰۵۶	۰/۲۳۴۵
۳	فرضیه ۳: بین تسهیلات و خدمات رفاهی (پرداخت های غیر نقدی) و کارایی کارکنان ستاد ناجا رابطه معنی داری وجود دارد.	۰/۴۴۶۵	۰/۲۱۸۹

با توجه به اینکه سطوح معنی داری در تمامی فرضیه ها کوچکتر از ۵ درصد است و مقادیر ضریب «آزمون اسپیرمن» نیز به ترتیب فرضیه ها برابر ۰/۴۶۷۶ و ۰/۳۰۵۶ و ۰/۴۴۶۵ محاسبه شده و همچنین سطوح معنی داری فرضیه ها به ترتیب ۰/۴۸۵ و ۰/۲۳۴۵ و ۰/۲۱۸۹ می باشد، بنابراین نتیجه گرفته می شود که بین متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق اولاً «ارتباط معنی داری وجود دارد، ثانیاً» این رابطه از نوع مستقیم و ناقص می باشد. ( $0 < r < 1$ ) به عبارت دیگر با افزایش حقوق و مزایای شغل، پاداش و اضافه کاری و تسهیلات و خدمات رفاهی کارایی کارکنان ستاد ناجا افزایش می یابد اما این افزایش در متغیرهای مستقل متفاوت می باشد.

## نتیجه گیری

نتایج حاصل از نظرسنجی در جامعه مورد مطالعه در رابطه با فرضیه اول «رابطه حقوق و مزایای شغل با کارآیی کارکنان ستاد ناجا» با استفاده از ۵ شاخص و ۷ سوال به شرح ذیل عنوان شده است:

۱- میزان تناسب حقوق و مزایا با نیاز کارکنان، در حدود ۷۹/۸ درصد متوسط و زیاد ارزیابی شده است؛

۲- پرداخت حقوق و مزایای شغل متناسب با شاخص هزینه های زندگی، ۷۸ درصد متوسط و کم ارزیابی شده است؛

۳- پرداخت حقوق و مزایای متناسب با شأن سازمانی کارکنان، در حدود ۷۸,۳ درصد متوسط و کم ارزیابی گردید؛

۴- پرداخت حقوق و مزایای متناسب با شأن اجتماعی کارکنان، در حدود ۸۰,۵ درصد متوسط و کم ارزیابی گردید؛

۵- میزان انطباق حقوق و مزایای متناسب با سختی کار، در حدود ۸۳,۸ درصد متوسط و کم ارزیابی گردید؛

۶- میزان انطباق حقوق و مزایای متناسب با جذب و نگهداشت نیروی انسانی، در حدود ۶۳ درصد متوسط و کم ارزیابی گردید؛

۷- میزان انطباق حقوق و مزایای در مقایسه با بخش خصوصی، در حدود ۷۹ درصد کم و خیلی کم ارزیابی گردید.

\*نتیجه آزمون فرضیه اول: با توجه به اینکه سطح معنی داری کوچکتر از ۵ درصد است و مقدار ضریب آزمون اسپیرمن نیز برابر ۵۶۷۶ / می باشد بنابراین نتیجه می گیریم که بین دو متغیر ارتباط معنی داری وجود دارد و چون آماره آزمون در دنباله راست قرار گرفته است، بنابراین رابطه از نوع معنی دار مثبت می باشد.

برای تحلیل فرضیه دوم «رابطه پاداش و اضافه کاری با کارآیی کارکنان ستادناجا» از ۶ شاخص و ۸ سوال به شرح زیر استفاده شده است:

۱- پرداخت پاداش و اضافه کاری مبتنی بر عدالت سازمانی، در حدود ۷۹,۲ درصد متوسط و کم ارزیابی گردید؛

۲- پرداخت پاداش و اضافه کاری متناسب با فعالیت کارکنان، در حدود ۸۳ درصد متوسط و کم ارزیابی گردید؛

۳- جذابیت پرداخت پاداش در سازمان در حدود ۷۴,۶ درصد زیاد و خیلی زیاد ارزیابی گردید؛

۴- پرداخت پاداش و اضافه کاری متناسب با توانایی کارکنان، در حدود ۷۳ درصد متوسط و زیاد ارزیابی گردید؛

۵- پرداخت پاداش و اضافه کاری متناسب با میزان تلاش کارکنان، در حدود ۶۸,۷ درصد متوسط و زیاد ارزیابی گردید؛

۶- پرداخت اضافه کاری متناسب بانحوه و جدیت حضور کارکنان، در حدود ۶۷,۳ درصد متوسط و زیاد ارزیابی گردید؛

۷- پرداخت پاداش و اضافه کاری متناسب با عدالت و رفع تبعیض سازمان، در حدود ۶۴,۸ درصد متوسط و کم ارزیابی گردید؛

۸- پرداخت اضافه کاری متناسب با سادگی، پیچیدگی و سختی شغل در سازمان، در حدود ۷۲,۳ درصد متوسط و کم ارزیابی گردید.

**نتیجه آزمون فرضیه دوم:** باتوجه به نتایج حاصل از آزمون که سطح معنی داری کوچکتر از ۵ درصد را نشان می دهد و مقدار ضریب آزمون اسپیرمن نیز برابر ۰.۳۰۵۶ می باشد، بنابراین نتیجه می گیریم که بین دومتغیر (پاداش و اضافه کاری و کارآیی) رابطه معنی دار مستقیم وجود دارد، لذا در سطح خطای ۵ درصد می توان

گفت که فرضیه پژوهشی رد نمی شود و چون آماره آزمون در دنباله راست قرار گرفته است، بنابراین رابطه از نوع معنی دار مثبت می باشد.

برای تحلیل فرضیه سوم ((تسهیلات و خدمات رفاهی و رابطه آن با کارآیی کارکنان ستاد ناجا)) از ۶ سوال و ۶ شاخص در پرسشنامه استفاده شده است که به شرح ذیل می باشند:

۱- میزان انطباق خدمات بیمه ای با شرایط زندگی کارکنان، در حدود ۱,۵۷ درصد زیاد و خیلی زیاد ارزیابی گردید؛

۲- میزان انطباق خدمات آموزشی ارائه شده به خانواده کارکنان، در حدود ۵۶ درصد متوسط و زیاد ارزیابی گردید؛

۳- میزان انطباق خدمات اماکن رفاهی در پاسخگویی به نیازهای روحی و روانی کارکنان، در حدود ۷۲,۴ درصد خیلی زیاد ارزیابی گردید؛

۴- میزان انطباق وام های پرداختی با شرایط زندگی کارکنان، در حدود ۷۵,۸ درصد زیاد و خیلی زیاد ارزیابی گردید؛

۵- میزان انطباق خدمات رفاهی مبتنی بر عدالت سازمانی، در حدود ۸۸,۱ درصد متوسط به بالا ارزیابی گردید؛

۶- میزان انطباق خدمات رفاهی با تأمین کرامت انسانی، در حدود ۸۱,۳ درصد زیاد و خیلی زیاد ارزیابی گردید.

نتیجه آزمون فرضیه سوم: باتوجه به اینکه اغلب پاسخگویان گزینه های زیاد و خیلی زیاد را انتخاب نموده اند و با مقایسه آماره آزمون با مقدار بحرانی مشخص می شود که این مقدار در ناحیه  $H_1$  و در دنباله راست قرار می گیرد، بنابراین نتیجه می گیریم که بین دو متغیر تسهیلات و خدمات رفاهی و کارآیی رابطه معنی دار مستقیم و از نوع مثبت وجود دارد.

به طور کلی نتایج حاصل از آزمون اسپیرمن به عمل آمده بیانگر این است که دلایلی مبنی بر رد فرضیات مطرح شده پیدا نشد؛ بنابراین با توجه به مقادیر آماره‌های آزمون، به ترتیب بین متغیرهای «۱- حقوق و مزایای شغل؛ ۲- تسهیلات و خدمات رفاهی؛ ۳- پاداش و اضافه کاری و سایر پرداخت‌های نقدی» با میزان کارآیی کارکنان ستاد ناجا رابطه وجود دارد.

**بررسی تطبیقی نتایج تحقیق با تحقیقات مشابه:** با بررسی انجام شده در مورد پیشینه موضوع، تاکنون تحقیقی مختص به بررسی نقش نظام مدیریت حقوق و دستمزد بر کارآیی کارکنان ستاد ناجا و یا سازمان‌های دیگر صورت نگرفته است. اما تحقیقاتی در مورد نقش پاداش در بهره‌وری کارکنان، عوامل انگیزشی و تأثیر آن بر کارآیی کارکنان و تأثیر پرداخت‌ها در رضایت مندی کارکنان و موارد مشابه دیگر در سازمان‌های دیگر انجام شده است که به طور خلاصه به بررسی نتایج آنها پرداخته می‌شود.

۱- نتایج یافته‌های تحقیقات سیدجوادین (۱۳۷۵) و مزینانی (۱۳۷۵) در خصوص عوامل انگیزشی و تأثیر آن بر کارآیی کارکنان شرکت تکاب نیرو، نشان داده که عوامل انگیزشی و افزایش کارآیی کارکنان مشتمل بر عوامل مادی و معنوی می‌باشند، حقوق و دستمزد، شرایط روانی محیط کار و امنیت شغلی از جمله عوامل مهمی هستند که در تقویت یا تضعیف روحیه کارکنان اثر خواهند داشت. مدیریتی که در صدد است افراد را در اداره امور و وظایف مربوط شرکت داده و از نظرات و تجربیات آنان استفاده نماید، در تقویت احساس مسئولیت و سهیم بودن افراد و در اجرای امور مؤثر خواهد بود.

بنابراین محقق در پایان به این نتیجه مهم دست یافته است که اگر چه پرداخت حقوق و دستمزد منصفانه، تأمین امکانات رفاهی، شرایط روانی محیط کار، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، رضایت از شغل و تأمین امنیت شغلی بر کارآیی



کارکنان تأثیر به سزایی دارد. اما هدف اساسی از انجام تحقیق فوق کشف عواملی است که موجب می شود تا افراد از کارکردن در سازمان احساس رضایت نموده و با میل و رغبت نیروی فکری و جسمی خود را در راه هدف‌های سازمان بکار اندازند.

۲- حقیقی و زارعی پور (۱۳۸۴)، در بررسی میزان حقوق و مزایا و پرداخت های نقدی و غیرنقدی بنیاد شهید استان کهگیلویه و بویراحمد به کارکنان خود و تأثیر این پرداخت ها در رضایت مندی آنان در سال ۸۴-۸۳ به این نتیجه رسیده اند که به طور کلی پرداخت های نقدی و غیرنقدی کنونی بنیاد شهید چنان که باید جواب گوی نیازهای اقتصادی کارکنان و خانواده آن ها نیست و اگرچه تا حدودی رضایت آن ها را جلب کرده است، اما خواستار افزایش این پرداخت ها برای غلبه بر مشکلات اقتصادی خود بوده‌اند.

۳- در تحقیق دیگری که توسط ناظمی و قربانی (۱۳۸۵)، در مورد وضعیت پاداش در دانشگاه امام حسین (ع) و تأثیر آن بر روی عملکرد کارکنان آن دانشگاه انجام گرفته، عنوان گردیده که پاداش یا جبران خدمات تمام پاداش‌های درونی و بیرونی سازمان است که کارکنان در مقابل همکاری با سازمان دریافت می دارند. بررسی بازخورد و نتیجه اجرای سیستم پاداش در هر سازمانی لازم است. لزوم بررسی از آنجا ناشی می شود که مدیریت بتواند وضعیت کارکنان خود را از نظر روحی و روانی و معیشتی و میزان کارایی آنها پس از پرداخت پاداش با وضعیت ما قبل آن در طی چندین دوره مطابقت دهد و اثرات آن را مشاهده نماید.

در یک نتیجه کلی می توان بیان کرد که میان نتایج حاصل از تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات مشابه انجام شده قبلی، مشابهت زیادی وجود دارد؛ بنابراین با ملاحظه نتایج و یافته های تحقیق مدیران سازمان می توانند با توجه اصولی و کاربردی به پیشنهاد های زیر در افزایش کارایی و بهره وری سازمان و جامعه آماری

مورد مطالعه مؤثرتر از قبل به وظایف سازمانی خود در حالت بهینه تری عمل نمایند:

۱- هماهنگی و تناسب میان سطح حقوق پرداختی سازمان با مشاغل مشابه در بازار کار؛

۲- میزان پرداختی ها طوری طراحی گردد که موجب تشویق کارکنان به افزایش توانمندی ها و مهارت های شغلی آنان منجر گردد؛

۳- هماهنگی و تناسب بین حقوق و مزایای پرداختی با شرایط خدمتی شاغلین؛

۴- طراحی حقوق و دستمزد و پاداش ها طوری صورت گیرد که به احساس عدالت و انگیزه و تلاش بیشتر کارکنان منجر گردد؛

۵- پرداخت اضافه کاری کارکنان بر اساس معیارهای کارآیی باشد (صرفاً به حضور فیزیکی توجه نشود)؛

۶- توجیه مدیران به اجتناب عملی از اعمال تبعیض و تفاوت غیرمنطقی در تعیین میزان پاداش و اضافه کاری به کارکنان؛

۷- پرداخت حق کشف کالاهای مکشوفه به محض تحویل به سازمان های مرتبط از قبیل گمرک و... (بکارگیری راهبرد پرداخت بلافاصله پس از عمل).

۸- ارائه خدمات مناسب برای کارکنان و خانواده آنها (همسر و فرزندان) در ابعاد اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی برای ایجاد رضایتمندی در پشتوانه های روحی کارکنان؛

۹- توجه روز افزون به افزایش منزلت اجتماعی و سازمانی کارکنان با اعمال سیاست های مرتبط با موضوع؛

و....

علاوه بر ملمس مزایای افزایش بهره وری حاصل از توجه به عوامل فوق، مدیران سازمان شاهد کاهش تبعات منفی عدم توجه کارکردی به اصول اساسی نظام جبران خدمات کارکنان عادلانه نیز در سازمان خواهند بود.

## منابع و مآخذ

### منابع فارسی

- ۱- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه اعرابی محمد، ایزدی داود، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۲- ابطحی، سیدحسین (۱۳۸۱)، مدیریت منابع انسانی، (چاپ دوم)، کرج: نشر مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ۳- ام بوری، آنجلا (۱۳۸۴)، مدیریت نظام‌های حقوق و دستمزد، ترجمه دکتر محمدصائبی، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۴- پرهیزگار، کمال (۱۳۸۴)، نظام‌های جبران خدمات کارمندان در ایران، (چاپ اول)، تهران: انتشارات دیدار.
- ۵- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۴)، مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، تهران، انتشارات نگاه دانش.
- ۶- سعادت، اسفندیار، (۱۳۸۳)، مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات سمت.
- ۷- دسلر، گری، (۱۳۷۸)، مدیریت منابع انسانی، ترجمه اعرابی محمد، پاریسیان علی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۸- جزنی، نسرین (۱۳۷۸)، مدیریت منابع انسانی، (چاپ دوم)، تهران: نشر نی.
- ۹- حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۸۱)، مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، چاپ هفتم، تهران: انتشارات سمت.

۱۰- رونقی، یوسف (۱۳۸۵)، مدیریت حقوق و دستمزد، (چاپ اول)، تهران: انتشارات فرمنش.

۱۱- کاظمی، حمید (۱۳۸۰)، مدیریت حقوق و دستمزد، تبریز: نشر مؤلف.

۱۲- کاظمی، بابک (۱۳۸۰)، مدیریت امور کارکنان، (چاپ اول)، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۱۳- سلطانی، ایرج (۱۳۸۲)، نقش توسعه منابع انسانی در کارایی و اثربخشی فرآیندهای سازمانی، فصلنامه مدیریت فردا، سال اول، شماره ۴ و ۳.

۱۴- شیخ الاسلامی، ناصر (۱۳۷۷)، بررسی برخی عوامل مؤثر بر کارایی کارمندان در ادارات دولتی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران: دانشکده مدیریت.

۱۵- قرائی، احمد (۱۳۸۷)، بررسی میزان تأثیر عوامل درون سازمانی در توانمندسازی کارکنان اداره کنترل گذرنامه فرودگاه بین المللی امام خمینی (ره)، پایان نامه کارشناسی ارشد: دانشگاه علوم انتظامی.

۱۶- محمودی، عنایت (۱۳۸۸)، بررسی عوامل درون سازمانی مؤثر بر کارایی یگان‌های مرزی دریایی ف.ا.هرمزگان، پایان نامه کارشناسی ارشد: دانشگاه علوم انتظامی، دانشکده علوم و فنون اداری و پشتیبانی.

۱۷- سیدجوادین، رضا، محمدحسین، مزینانی (۱۳۷۵)، بررسی عوامل انگیزشی و تأثیر آن بر کارایی کارکنان شرکت تکاب نیرو، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران: دانشکده مدیریت.

۱۸- ناظمی، مهدی، قربانی، محمدرضا (۱۳۸۲)، بررسی وضعیت پاداش و تأثیر آن بر کارکنان دانشگاه امام حسین (ع)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه امام حسین (ع).

۱۹- حقیقی، محمدرضا، زارعی پور، سیدعلی (۱۳۸۳)، بررسی تأثیر پرداخت‌های نقدی و غیرنقدی بر جلب رضایت کارکنان بنیاد شهیداستان کهگیلویه و بویراحمد، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور.

#### منابع انگلیسی

- 1-Dessler . R, “Introduction to payment systems (Advisory booklet)”. ACAS- 2000.
- 2-Gillespie A., “Management of wage payment systems”, Kogan page, 1999.
- 3-Homan G. Thope R. “Strategic reward systems”. FT prentice Hall. 1996.
- 4-Kohior G., “Global wage system: A Study of International Wage Differences” , Nova Science Publishers, Inc. (2004).
- 5-Sholtz R ,Doolan A., “wage and salary administration (personnel policies forum survey, no. 147)”, Bna Books, (1997).
- 6-Mello J. A., “strategic Human resource Management” , south western, Thomson Learning, (2002).

#### سایت‌ها:

- ۱- جعفری قوشچی، بهزاد (۱۳۸۱)، مقاله راه‌های افزایش کارآیی، سایت اینترنتی [www.ghosoheil-behzad yahoo.com](http://www.ghosoheil-behzad.yahoo.com)
- ۲- سایت مرکزاطلاعات و مدارک علمی ایران به آدرس [www.irandoc.ac.ir](http://www.irandoc.ac.ir)
- ۳- کانون دانش (بانک مقالات) به آدرس [www.knowclad.com](http://www.knowclad.com)