

## آسیب‌شناسی نظام جبران خدمات در ناجا (مورد مطالعه: معاونت نیروی انسانی ناجا)

وحید قربان نژاد<sup>۱</sup>، مهدی علیزاده<sup>۲</sup>، حسین بجانی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۳/۲۵

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۶/۲۳

از صفحه ۹ تا ۳۸

### چکیده

در این پژوهش با توجه به مبانی نظری پژوهش به بررسی آسیب‌شناسی نظام جبران خدمات در ناجا پرداخته شد. روش پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی می‌باشد. همچنین یافته‌های پژوهش، حاصل مطالعه ای است که به کمک مصاحبه‌های کیفی و داده‌های کمی از طریق توزیع پرسشنامه بین ۲۵۰ نفر از کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا صورت گرفته است. نمونه‌گیری نیز در بخش کیفی قضاوتی و در بخش کمی به صورت تصادفی طبقه ای انجام گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی توسط روش گرنند تنوری از طریق نرم افزار Maxqda و در بخش کمی از آزمون KMO و بارتلت برای بررسی کفایت نمونه‌گیری و تشخیص معتبر بودن داده‌ها و همچنین برای بررسی سوال‌های پژوهش از آزمون‌های آماری تک نمونه‌ای و فریدمن استفاده شده است. برای تحلیل کمی از نرم افزار Spss استفاده شد. نتایج بدست آمده نشان داد که در حوزه‌های حقوق و دستمزد و پاداش در نظام جبران خدمت ناجا آسیب قابل توجهی وجود ندارد و کارکنان از وضعیت پرداخت و پاداش رضایت متوسط دارند. اما در حوزه‌های خدمات رفاهی و بهداشت و سلامت نظام جبران خدمت در ناجا آسیب پذیری وجود دارد و کارکنان از وضعیت این شاخص‌ها در سازمان ناراضی می‌باشند.

**واژگان کلیدی:** آسیب‌شناسی، نظام جبران خدمت، حقوق و دستمزد، خدمات رفاهی، بهداشت و سلامت،

پاداش

۱- کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، (نویسنده مسئول): ghorbannejadvahid60@yahoo.com

۲- عضو هیأت علمی دانشگاه علوم انتظامی.

۳- عضو هیأت علمی پژوهشگاه علوم انتظامی و امنیت اجتماعی ناجا.

## مقدمه

در حوزه جبران خدمات اگرچه در ظاهر و کوتاه مدت موجب نبود چالش در سازمان و آرام بودن اوضاع می‌شود و نگرانی‌های مدیریت ارشد را از بابت رقابت‌های شدید، تعارض و اعتراضات برطرف می‌سازد، اما باید دانست که معضلات زیادی از جمله موارد زیر برای سازمان‌ها در پی خواهد داشت:

- سرخوردگی کارکنان برتر و تغییر رفتار به کارمند عادی از سوی آن‌ها.
- تبدیل سازمان به سامانه‌ای معمولی و راکد که هیچ چالش و انگیزه‌ای برای رشد بیشتر و حل مسایل در آن وجود ندارد.
- عدم شناسایی کارکنان ضعیف و ناتوانی در کنترل رفتار ایشان.
- از دست رفتن خاصیت انگیزندگی سطوح جبران خدمات.
- کاهش احساس عدالت و در نتیجه کاهش تعهد به سازمان.

با توجه به مباحث اشاره شده، به نظر می‌رسد که در سازمان‌های ایران آنگونه که شایسته است به مباحث انگیزشی کارمندان توجه نمی‌شود که این باعث کم شدن انگیزه کارمندان و در نتیجه کم کاری آنان و در نهایت کاهش بازده سازمان و افزایش هزینه خواهد شد و همین امر یکی از دلایل ایجاد فاصله بین کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه است. حال با عنایت به اینکه ناجا یکی از سازمان‌های حیاتی در ایران است و در هر کجایی از محدوده سرزمینی کشور از نیروهای ناجا کمک گرفته می‌شود و کارکنان ناجا همیشه در حال تلاش‌های شبانه روزی برای خدمت رسانی به مردم ایران می‌باشند، بنابراین جذب هدفمند کارکنان مستعد و با انگیزه، نگهداشت کارکنان با تجربه و همچنین جلوگیری از خروج پیش از موعد آنان از مجموعه و همچنین افزایش بهره‌وری و کارایی در گرو توجه خاص به نیروی انسانی می‌باشد که یکی از ابزارهای آن اجرای صحیح مدیریت نظام جبران خدمات می‌باشد. در حالی که در ناجا همچون سایر سازمان‌ها در ایران در حوزه جبران خدمات، مسائلی مانند عدم نیاز سنجی دقیق در زمان جذب و استخدام، عدم تناسب بین شغل و شاغل، عدم تناسب بین حقوق و مزایا و سطح عملکرد کارکنان و... وجود دارد، بنابراین مسأله اصلی این تحقیق این است که با توجه به وضعیت فعلی جبران خدمات در ناجا، سیستم مدیریت جبران خدمت ناجا با چه مشکلاتی مواجه است؟ براساس مدل فعلی

جبران خدمات، سیستم مدیریت منابع انسانی ناجا در هریک از بخش های جبران خدمات با چه نارسایی هایی مواجه است؟

ضرورت انجام این تحقیق در سازمان ناجا از چند منظر زیر مطرح می شود:

الف) در طی سال های اخیر ارائه پیشنهاد و انجام طرح های مختلف در حوزه مدیریت منابع انسانی ناجا مانند: ارزیابی سیستم نگهداری کارکنان ناجا از نظر کارکنان و فرماندهان و ارائه پیشنهادهایی جهت بهسازی آن، بررسی سیستم حقوق و مزایا و عوامل مؤثر بر آن، بررسی نقش نظام حقوق و دستمزد بر کارایی کارکنان، بررسی تأثیر پاداش های مالی بر بهره وری کارکنان و... نشان از ضرورت انجام این طرح دارد.

ب) با توجه به اینکه این تحقیق با درخواست معاونت نیروی انسانی ناجا انجام می شود نشان از ضرورت انجام آن در سازمان دارد.

ج) در این تحقیق سعی می شود تا با شناخت مشکلات و تنگناهای مدیریت جبران خدمات نیروی انتظامی، مدیران را به منظور حرکت در راستای شناخت مشکلات و تصمیم گیری برای حل آن ها و در نتیجه افزایش اثربخشی سازمانی یاری رسانده و از حاد شدن مشکلات و کاهش بهره وری سازمان جلوگیری گردد. نتایج این پژوهش می تواند منجر به شناسایی آسیب ها و چالش های حوزه جبران خدمات کارکنان ناجا گردد و ضمن شناخت میزان اثربخشی جبران خدمات کارکنان ناجا، در اصلاح و بازنگری ارائه خدمات به کارکنان ناجا کاربرد داشته باشد و منجر به بهبود وضعیت خدمت رسانی به کارکنان ناجا گردد. به طور کلی امید است که یافته های این پژوهش بتواند در جهت رسیدن به وضعیت مطلوب جبران خدمات کارکنان در ناجا قدم مؤثری بردارد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### آسیب شناسی سازمانی

آسیب شناسی سازمانی «فرآیند استفاده از مفاهیم و روش های علوم رفتاری، به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمان ها و یافتن راه هایی برای افزایش اثربخشی آن ها می باشد» (هریسون، ۲۰۱۳). توسعه سازمان یک برنامه عملی مبتنی بر اطلاعات دقیق پیرامون مشکلات جاری، فرصت ها و اثرات فعالیت ها در جهت حصول به اهداف است. بنابراین،

احتیاج مبرمی به یک سیستم جمع آوری مداوم اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها دارد. این سیستم جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات را «آسیب شناسی» یا «علت یابی» گویند. آسیب شناسی نیازمند نگرشی سیستماتیک و منظم به کل فرآیند است و هدف از آن تشخیص ماهیت و نوع مسأله‌ای است که بروز نموده و نیاز به حل دارد (ممی زاده، ۱۳۷۵). آسیب شناسی، تشخیص مسئله جهت تعیین اقدامات لازم به منظور بهسازی عملکرد سازمان، امری است پایه‌ای و اساسی. آسیب شناسی نیازمند نگرشی سیستماتیک و منظم به کل منظم به کل فرایند است و هدف از آن تشخیص ماهیت و نوع مسئله ای است که بروز نموده و نیاز به حل دارد. آسیب شناسی سازمانی معمولاً بررسی دو حوزه وسیع را ایجاب می کند: حوزه اول: تشخیص از عوامل تشکیل دهنده سازمان انجام می شود که شامل بخشها، ادارات، محصولات و روابط بین عوامل و تأثیر متقابل آنها بر هم است؛ و حوزه دوم: آسیب شناسی بر اساس فرآیندهای سازمانی پایه گذاری شده است که شامل شبکه‌های ارتباطی، حل گروهی مشکل، تصمیم گیری، سبک‌های رهبری و اعمال قدرت، روش‌های برنامه ریزی و تعیین هدف و مدیریت تعارض و رقابت است (فرهنگی، ۲۰۱۴).

## نظام جبران خدمت

یکی از وظایف مدیریت منابع انسانی، اداره نظام جبران خدمات می باشد. مدیران می توانند به منظور نظارت و تأثیر گذاری بر رفتار افراد سازمان و افزایش بهره وری فردی و سازمانی، از طراحی مناسب نظام جبرانی خدمات استفاده کنند. نظام جبران خدمات مناسب می تواند به جذب و حفظ و پرورش نیروی انسانی منجر گردد. برای این منظور نظام جبران خدمات باید انگیزه آور باشد (کاراش و اسپکتور، ۲۰۰۸).

نظام جبران خدمت که عمدتاً بحث حقوق و مزایا در این زیر مجموعه مطرح می گردد، بخشی از نظام نگه داری منابع انسانی به حساب می آید. مدیریت جبران خدمت واژه‌ای است که پیش تر در کتب آمریکایی مطرح شده ولی ادعا می کنند واژه مدیریت پاداش، که بیش تر در کتاب‌های انگلیسی آمده واژه جدیدتر و غنی تری است. نظام جبران خدمت فقط پاداش‌های مالی نیست بلکه شامل کلیه مزایای مالی و غیر مالی می باشد. البته با توجه به این که فرهنگ و استاندارد زندگی جوامع مختلف، شاخص‌های خاصی برای کیفیت زندگی و کیفیت کاری دارند، لذا نظام جبران خدمت هر سازمان باید به تناسب شرایط محیط برون

سازمانی و درون سازمانی طراحی و پیاده شود (سید جوادین و همکاران، ۱۳۹۲).

اغلب کارکنان عموماً در گزارشات و نظرسنجی‌های انجام شده، پول را برای خود کم اهمیت اعلام می‌نمایند، لیکن در هنگام بررسی عملکرد و سطح تلاش آنان متوجه می‌شویم که این عامل نقشی واقعی در انگیزش آنان ایفا می‌کند. در صورتی که سازمانی از یک نظام جبران خدمات کارا و اثربخش برخوردار باشد می‌تواند امیدوار به داشتن کارکنانی با عملکرد مناسب باشد. هر چند عوامل دیگری همچون محیط کار، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، شرح وظایف و... نیز می‌تواند در عملکرد کارکنان تأثیرگذار باشند. جبران خدمات نه فقط شامل دریافتی‌های بیرونی مانند حقوق و مزایا بلکه شامل تمام دریافتی‌های دیگر که در طبیعت شغل است می‌باشد، مانند شناسایی و مطرح شدن، ترفیع، فراهم کردن فرصت‌های پیشرفت، شغل غنی و پرمحتوا، شرایط کاری مطلوب و همچنین فرهنگ سازمانی مناسب. اداره حقوق و مزایا معمولاً به دریافتی‌های مالی که به کارکنان داده می‌شود، اختصاص می‌یابد. بنابراین با توجه به توضیح فوق، جبران خدمات به هر نوع دریافتی و ارزشی اطلاق می‌گردد که کارفرما و یا سازمان در قبال انجام کار افراد برای سازمان، پرداخت یا ایجاد می‌کنند. جبران خدماتی که سازمان تأمین می‌کند شامل جبران خدمات مالی و جبران خدمات غیر مالی می‌گردد. جبران خدمات مالی به دو قسمت تقسیم می‌گردد: جبران خدمات مالی مستقیم و جبران خدمات مالی غیر مستقیم (گری دسلر، ۲۰۰۲).

جبران خدمات مالی مستقیم پول نقدی است که شاغل به صورت حقوق، دستمزد، حق العمل و امثال آن دریافت می‌کند. جبران خدمات مالی غیرمستقیم و مزایا شامل تمام دریافتی‌های مالی است که در قالب حقوق، دستمزد و حق العمل نمی‌گنجد، اما به طور غیرمستقیم برای شاغلین نقش مالی دارد. این دریافتی‌ها یا مزایا بسیار متنوع بوده، شامل انواع طرح‌های بیمه، طرح‌های بازنشستگی، خدماتی که سازمان ارائه می‌دهد و امثال آن می‌گردد (نوری و بختیاری، ۱۳۹۰). جبران خدمات غیر مالی به دو گروه تقسیم می‌شود. ۱- جبران خدمات غیر مالی که از شغل حاصل می‌شود و آن رضایت و لذتی است که برای شاغل از طریق انجام وظایف شغلی معنی دار و پر اهمیت حاصل می‌گردد؛ ۱- جبران خدمات غیر مالی که از محیط شغل فراهم می‌شود و شامل فراهم کردن شرایط و محیط و فرهنگ سازمانی مناسب است به طوری که کار کردن در آن شرایط و فرهنگ برای شاغلین خوشایند

باشد و همچنین کمک کند تا نیازهای مهم کارکنان مانند نیازهای اجتماعی برآورده گردد از آن جمله می‌توان به خدمات شخصی مانند مشاوره‌های شخصی و حقوقی و خدمات مربوط به کار مانند برگزاری دوره‌های آموزشی مورد نیاز، دایر کردن مهد کودک برای فرزندان، ارائه سبد کالا، ایجاد فروشگاه‌های مخصوص کارکنان، ایجاد درمانگاه و... اشاره کرد (پورسلطانی و همکاران، ۱۳۹۰).

### ابعاد الگوی آسیب‌شناسی نظام جبران خدمت ناجا

**آسیب شناسی:** به معنای عارضه‌یابی و تشخیص عارضه‌های وارده بر سیستم مورد مطالعه است. آسیب‌شناسی فرآیند استفاده از مدل‌ها و روش‌های علوم رفتاری برای ارزیابی وضعیت فعلی و یافتن راهی برای حل مشکلات خاص یا افزایش بهره‌وری است (بیر، ۲۰۰۸).

**جبران خدمات:** جبران خدمات به کلیه حقوق و مزایای نقدی، غیر نقدی، مزایای متاثر از ویژگی‌های شغلی و بالاخره شرایط محیط کار اطلاق می‌شود که در مقابل خدمت کارکنان و مدیران به ایشان اعطاء می‌شود (حسن پور، ۱۳۸۸).

**حقوق و مزایا:** حقوق و مزایا بیانگر سهم نیروی کار در تولید یا ارائه خدمات است و بعنوان یکی از عوامل بهاء تمام شده مستلزم اندازه‌گیری، کنترل و تجزیه تحلیل می‌باشد (مرادیان، ۱۳۹۰). حقوق و مزایا پرداخت ثابت سالانه بخش تضمین شده و بدون ریسک بسته کلی پرداخت است (قلی پور و آغاز، ۱۳۹۳).

**پاداش:** معمولاً در پایان دوره مالی یا پایان هر فصل به مناسبت‌های مختلف مبلغی بعنوان عیدی و پاداش به کارگران و کارمندان پرداخت می‌شود، پاداش ممکن است مبلغی ثابت باشد و یا از سالی به سال دیگر تغییر کند (قلی پور، آغاز، ۱۳۹۳).

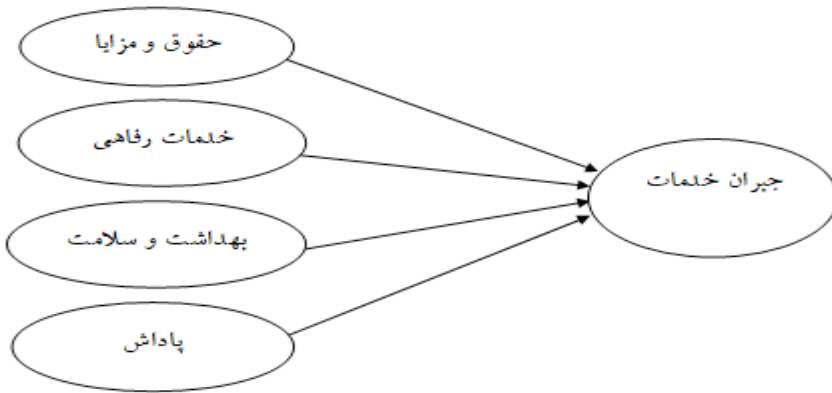
**خدمات رفاهی:** خدمات رفاه سازمانی در مدیریت منابع انسانی به اقداماتی اطلاق می‌شود که شرایط کاری کارکنان را به شکل محسوسی تحت تأثیر قرار داده و شامل مجموع فعالیت‌هایی است که مسائل و مشکلات کارکنان را حل نموده و در واقع هدف اصلی انجام برنامه‌های رفاهی کارکنان، تامین امنیت روحی و جسمی آنها می‌باشد (گیرپو، ۲۰۰۸).

بهداشت و سلامت: بهداشت و سلامت به معنای مصون داشتن کارکنان از بیماری و

سالم نگهداشتن وضعیت جسمانی و روانی آنهاست. بهداشت و سلامت به معنای محافظت کردن کارکنان از آسیب‌های مربوط به حوادث کاری است. این عوامل حائز اهمیت است، زیرا کارکنانی که از سلامتی برخوردارند و در محیطی ایمن کار می‌کنند ثمربخش‌ترند (مقصودی و همکاران، ۱۳۹۳)

### مدل مفهومی تحقیق:

با توجه به آنچه بیان شد، مدل مفهومی تحقیق در شکل زیر آمده است و فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر ارائه می‌شود:



مدل مفهومی تحقیق  
(منبع: تحقیقات پیشین)

### اهداف تحقیق

#### هدف کلی

آسیب‌شناسی وضعیت جبران خدمات کارکنان ناجا

#### اهداف فرعی

- شناسایی وضعیت حقوق و مزایای کارکنان ناجا
- شناسایی وضعیت خدمات رفاهی کارکنان ناجا
- شناسایی وضعیت بهداشت و سلامت کارکنان ناجا
- شناسایی وضعیت پرداخت پاداش به کارکنان ناجا

## سؤال‌های تحقیق

### سؤال اصلی

وضعیت جبران خدمات کارکنان ناجا چگونه است؟

### سؤال‌های فرعی

- ۱- وضعیت حقوق و مزایای کارکنان ناجا چگونه است؟
- ۲- وضعیت خدمات رفاهی کارکنان ناجا چگونه است؟
- ۳- وضعیت بهداشت و سلامت کارکنان ناجا چگونه است؟
- ۴- وضعیت پرداخت پاداش به کارکنان ناجا چگونه است؟

## روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش از نوع توصیفی-پیمایشی است. روش پژوهش به صورت ترکیبی (کمی-کیفی) می‌باشد. به گونه‌ای که برای شناسایی آسیب‌های نظام جبران خدمت در ناجا از مصاحبه‌های کیفی و ادبیات پژوهش استفاده می‌شود و سپس از طریق کمی و داده‌های بدست آمده از نمونه آماری، اولویت بندی مؤلفه‌ها صورت خواهد گرفت.

### بخش کیفی

بخش کیفی این پژوهش در ارتباط با استخراج آسیب‌های نظام جبران خدمت در ناجا می‌باشد. در این راستا سوال اصلی پژوهش که در رویکرد کیفی به دنبال آن هستیم این می‌باشد که «وضعیت جبران خدمات کارکنان ناجا چگونه است؟» در ادامه با توجه به اینکه در ادبیات پژوهش برخی از نظریه‌پردازان به این موضوع پرداخته‌اند می‌توان بخشی از آسیب‌ها را برشمرد و برای شناسایی آسیب‌های بیشتر به مصاحبه‌های کیفی با خبرگان و متخصصان حوزه منابع انسانی پرداخت. مصاحبه‌های عمقی، به همراه مشاهده و نظارت شرکت کنندگان، هسته فعالیت‌های جمع آوری داده‌ها را در پژوهش‌های کیفی تشکیل می‌دهند.

افراد مصاحبه شونده از فیلتر ویژگی‌های زیر گذشته‌اند:

- کارکنان مرد



- دارای تحصیلات کارشناسی و بالاتر

- دارای سابقه خدمت بالاتر از ۱۸ سال در معاونت نیروی انسانی ناجا

### پروتکل مصاحبه کیفی

- نظام جبران خدمات کارکنان به چه مفهومی است و چه مؤلفه‌ها و ابعادی دارد؟

- حقوق و دستمزدی کارکنان در نظام جبران خدمت چه مفهومی دارد و شامل چه

شاخص‌هایی است؟

- خدمات رفاهی کارکنان در نظام جبران خدمت چه مفهومی دارد و شامل چه

شاخص‌هایی است؟

- بهداشت و سلامت کارکنان در نظام جبران خدمت چه مفهومی دارد و شامل چه

شاخص‌هایی است؟

- پاداش کارکنان در نظام جبران خدمت چه مفهومی دارد و شامل چه شاخص‌هایی

است؟

- نظام جبران خدمت در «ناجا» چه ابعادی را پوشش می‌دهد؟

- وضعیت حقوق و دستمزدی کارکنان در «ناجا» چگونه باید باشد؟

- وضعیت خدمات رفاهی کارکنان در «ناجا» چگونه باید باشد؟

- وضعیت بهداشت و سلامت کارکنان در «ناجا» چگونه باید باشد؟

- وضعیت پرداخت پاداش به کارکنان در «ناجا» چگونه باید باشد؟

- آیا نظام جبران خدمت فعلی در «ناجا» منجر به رضایت کارکنان می‌گردد؟

- آیا نظام جبران خدمت فعلی در «ناجا» منجر به انگیزش کارکنان می‌گردد؟

- آیا نظام جبران خدمت فعلی در «ناجا» منجر به جذب افراد مستعد می‌گردد؟

- آیا نظام جبران خدمت فعلی در «ناجا» منجر به ماندگاری کارکنان می‌گردد؟

- آیا نظام جبران خدمت فعلی در «ناجا» منجر به رقابت سالم بین کارکنان می‌گردد؟

- آیا از لحاظ پرداختی با سایر سازمان‌ها قابل مقایسه است؟

- چه آسیب‌ها و خلأهایی در نظام جبران خدمت «ناجا» وجود دارد؟

- نیازسنجی و برنامه ریزی در جهت بهبود نظام پرداخت به چه صورت می‌باشد؟

- چه راهکارهایی برای اصلاح نظام جبران خدمت در «ناجا» پیشنهاد می‌دهید؟

- آیا نکته نظری هست که بخواهید در مورد صحبت‌های ما اضافه نمایید؟  
زمانی که تحلیلی کیفی مصاحبه‌ها انجام شد، با توجه به نتایج یافته‌های کیفی پرسشنامه از طریق نرم افزار مکس کیو دا<sup>۱</sup> برای مرحله دوم پژوهش تهیه می‌گردد.

### بخش کمی

در این بخش بر مبنای موانع شناسایی شده در بخش کیفی و ادبیات پژوهش، پرسشنامه‌ای تنظیم و از نمونه آماری اطلاعات لازم جمع آوری می‌شود. هدف از این بخش آزمون و بررسی الویت بندی آسیب‌های نظام جبران خدمت ناجا می‌باشد. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل مدیران، روساء و کارشناسان حوزه نیروی انسانی در سازمان ناجا و در بخش کمی کارکنان در ستاد و معاونت نیروی انسانی ناجا در تهران می‌باشد. اعضای نمونه نیز با توجه به تعداد کل اعضای جامعه و متناسب با آن بر اساس فرمول تعیین حجم نمونه کوکران با جامعه محدود به تعداد ۲۵۰ نفر در نظر گرفته شد و به دلیل آنکه کلیه کارکنان دارای شانس مساوی برای انتخاب شدن باشند، به روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند و پرسشنامه تحقیق بین آنان توزیع شد. پرسشنامه مورد استفاده برای سنجش متغیرهای تحقیق، دارای سوال‌های ساختارمند و بسته با مقیاس لیکرت پنج گزینه ای می‌باشد.

جدول ۱: عملیاتی سازی متغیرهای پژوهش (عوامل و سوالات مربوط به هر یک از آن‌ها)

| ردیف | عامل           | سوالات                           |
|------|----------------|----------------------------------|
| ۱    | حقوق و مزایا   | ۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹<br>۱۰-۱۱-۱۲    |
| ۲    | خدمات رفاهی    | ۱۳-۱۴-۱۵-۱۶-۱۷-۱۸<br>۱۹-۲۰-۲۱    |
| ۳    | بهداشت و سلامت | ۲۲-۲۳-۲۴-۲۵-۲۶-۲۷<br>۲۸-۲۹-۳۰-۳۱ |
| ۴    | پاداش          | ۳۲-۳۳-۳۴-۳۵-۳۶-۳۷<br>۳۸-۳۹-۴۰    |

## روایی و پایایی پرسشنامه

برای بررسی روایی صوری و محتوایی مصاحبه‌های کیفی، از معیار اعتمادپذیری و قابلیت اعتماد استفاده شد. قابلیت اعتماد میزانی است که در آن می‌توان به یافته‌های یک تحقیق کیفی، متکی بود و به نتایج آن اعتماد نمود و شامل چهار معیار قابل قبول بودن، انتقال پذیری، قابلیت اطمینان و تأیید پذیری است.

در خصوص روایی محتوایی بخش کمی، پرسشنامه ابتدا بین تعدادی از خبرگان در حوزه مدیریت منابع انسانی توزیع شد و نظرات اصلاحی و تکمیلی آن‌ها در آن لحاظ گردیده و در نهایت به تأیید استرا راهنما رسید و روایی صوری و محتوایی آن تأیید شد. همچنین برای بررسی روایی سازه (بار عاملی) پرسشنامه پس از جمع آوری داده‌های کمی از تحلیل عاملی استفاده گردید و روایی سازه پرسشنامه با بار عاملی بالای ۰/۳ تأیید گردید.

همچنین پایایی پرسشنامه با استفاده از شاخص آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفت و لازمه تأیید پایایی بالاتر بودن این شاخص‌ها از مقدار ۰/۵ می‌باشد و تمامی این ضرایب بالاتر از ۰/۶ بدست آمد و نشان از پایا بودن ابزار اندازه‌گیری دارد.

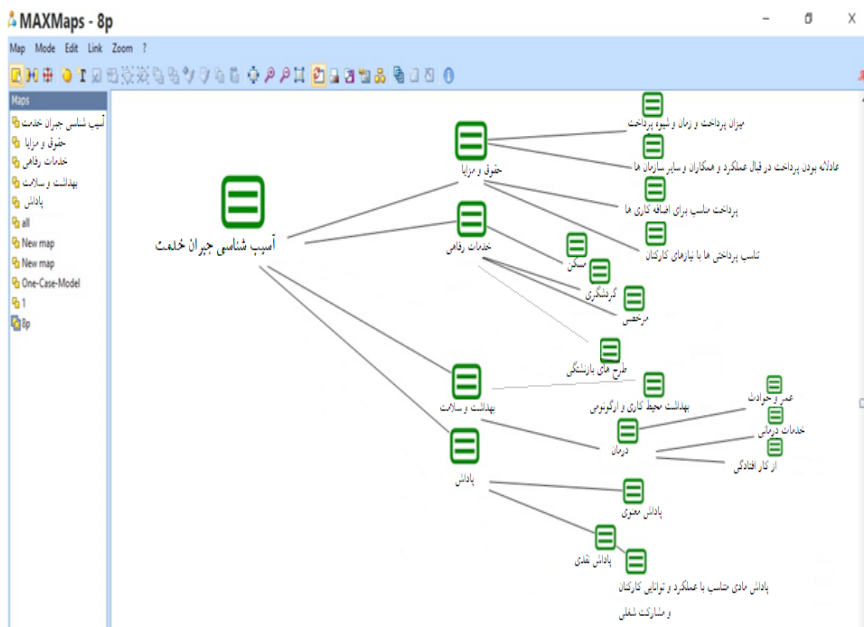
## یافته‌های پژوهش

در این تحقیق، ابتدا در بخش کیفی به منظور تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده با مدیران، روساء و کارشناسان حوزه نیروی انسانی در سازمان ناجا از روش گرنند تئوری و از نرم افزار Maxqda استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از نمونه‌های آماری از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در ابتدا متغیرهای تحقیق به کمک روش‌های آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی) مورد آزمون قرار داده می‌شود تا بتوان سطح میانگین و انحراف معیار پاسخ‌های نمونه آماری را در قالب طیف لیکرت مشاهده نمود. همچنین از آزمون توصیفی چولگی و کشیدگی نیز برای بررسی وضعیت توزیع داده‌ها نسبت به توزیع نرمال استفاده می‌شود. از پیش فرض‌های اصلی آزمون‌های مورد استفاده آماری، بررسی فرض نرمال بودن داده‌ها است. از این رو جهت بررسی ادعای مطرح شده در مورد توزیع داده‌های مورد بررسی (وضعیت نرمالیت) از آزمون استنباطی کولموگروف اسمیرنوف استفاده می‌گردد. سپس در سطح استنباطی، از آزمون KMO و بارتلت برای بررسی کفایت نمونه‌گیری و تشخیص معتبر بودن داده‌ها و همچنین

برای بررسی سوال‌های پژوهش از آزمون‌های آماری t تک نمونه‌ای، در جهت مشخص نمودن آسیب‌های موجود در حوزه نظام پرداخت در نابجا، آزمون فریدمن، در جهت رتبه بندی آسیب‌های نظام پرداخت استفاده خواهد شد. ابزار تجزیه و تحلیل داده‌های کمی در این پژوهش نرم افزار SPSS می‌باشد.

در این بخش تجزیه و تحلیل کیفی مصاحبه‌های انجام شده از طریق نرم افزار Maxqda آورده شده است:

نظریه پردازی زمینه‌ای (گراند تئوری)، روشی نظام‌مند جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی است که به منظور ارائه گزارشی نظری از ویژگی‌های عمومی موضوع مورد نظر و همچنین تولید نظریه (تبیین کلی) مورد استفاده پژوهشگران قرار می‌گیرد. در این تئوری از طریق کدگذاری باز یا آزاد که عبارت است از روند خرد کردن، مقایسه کردن، مفهوم پردازی و مقوله‌بندی داده‌ها، داده‌های کیفی کدگذاری می‌شوند. روش کدگذاری باز، نه تنها به کشف مقوله‌ها می‌انجامد بلکه خصوصیات و ابعاد آن‌ها را نیز روشن می‌سازد. در شکل زیر نتایج نهایی خروجی بخش کیفی آورده شده است:



شکل ۱) نتایج خروجی بخش کیفی نرم افزار Maxqda

بررسی توصیفی

در جلد شماره ۲ به شاخص‌های توصیفی اشاره شده است:

جدول شماره ۲ شاخص‌های توصیفی متغیرهای تحقیق

| مؤلفه‌ها   | شاخص‌ها (گویه‌های پرسشنامه)   | میانگین | انحراف معیار |
|--|---|---------|--------------|
| حقوق و مزایا   | تا چه حد از حقوق دریافتی خود از سازمان رضایت دارید؟   | ۲/۹۴۴   | ۰/۲۶۲        |
|  | به چه میزان از زمان پرداخت حقوق خود از سازمان رضایت دارید؟  | ۳/۹۵۶   | ۱/۰۰۷        |
|  | به چه میزان از روش پرداخت حقوق خود از سازمان رضایت دارید؟   | ۳/۶۷۲   | ۰/۹۲۵        |
|  | تا چه حد پرداخت‌های سازمان را در قبال کاری که انجام می‌دهید عادلانه تلقی می‌کنید؟                   | ۲/۹۳۲   | ۰/۲۸۲        |
|  | تا چه حد میزان دریافتی‌های خود در مقایسه با سایر همکارانتان در درون سازمان را عادلانه تلقی می‌کنید؟ | ۳/۳۴۸   | ۰/۹۴۵        |
|  | به چه میزان درآمد کل خود در مقایسه با میزان دریافتی در سایر سازمان‌ها را عادلانه تلقی می‌کنید؟      | ۳/۶۶۴   | ۰/۹۴۳        |
|  | تا چه حد سیستم پرداخت حقوق و مزایای سازمان نیاز به بازنگری دارد؟                                    | ۲/۸۷۶   | ۰/۳۸۶        |
|  | از نظر شما تا چه میزان اقدامات مربوط به سیستم پرداخت حقوق و مزایا در ناجا منطقی به نظر می‌رسد؟      | ۳/۰۵۶   | ۱/۱۳۲        |
|  | از میزان پرداخت اضافه کاری چقدر رضایت دارید؟  | ۲/۷۹۶   | ۰/۵۰۹        |
|  | به چه میزان سیستم پرداخت حقوق و مزایای سازمان تشویق کننده عملکرد بهتر است؟                          | ۲/۸۶۸   | ۰/۳۵۰        |
|  | تا چه حد حقوق و مزایای ناجا نسبت به سایر سازمان‌ها جنبه رقابتی دارد؟                                | ۳/۳۳۲   | ۱/۱۰۰        |
|  | به چه میزان حقوق و مزایای دریافتی، نیازهای خانواده تان را تامین می‌کند؟                             | ۲/۶۳۲   | ۰/۶۲۷        |
|  | به چه میزان از نحوه پرداخت تسهیلات مربوط به رفع احتیاجات ضروری و مسکن رضایت دارید؟                  | ۲/۷۸۴   | ۰/۵۱۶        |
| میزان حق مسکن دریافتی از ناجا تا چه حد با هزینه‌های مسکن پرداختی شما تناسب دارد؟ | ۲/۸۵۶   | ۰/۳۷۳   |              |

| مؤلفه‌ها       | شاخص‌ها (گویه‌های پرسشنامه)  | میانگین | انحراف معیار |
|----------------|--|---------|--------------|
| خدمات رفاهی    | به چه مقداری اعطاء مرخصی در ناجا برای همه کارکنان یکسان است؟   | ۳/۴۷۲   | ۱/۰۴۹        |
|                | تا چه حدی امکان استفاده از مرخصی برایتان فراهم است؟  | ۲/۸۴۸   | ۰/۳۸۱        |
|                | به چه میزان خدمات رفاهی بر اساس علاقه مندی و متناسب با طیف درجات کارکنان ارائه می‌شود؟   | ۲/۸۸۴   | ۰/۳۵۶        |
|                | خدمات رفاهی ارائه شده از سوی اماکن رفاهی ناجا تا چه میزان هزینه‌های شما را در مسافرت‌ها کاهش می‌دهد؟   | ۲/۸۳۲   | ۰/۴۵۲        |
|                | اقلامی که بنیاد تعاون ناجا ارائه می‌نماید به چه میزان موجب صرفه‌جویی در هزینه‌های شما می‌باشد؟   | ۲/۷۸۴   | ۰/۵۱۶        |
|                | چقدر از قوانین و مقررات سازمان برای استفاده از مرخصی رضایت دارید؟  | ۲/۷۸۷   | ۰/۵۱۴        |
|                | تا چه حد طرح‌های مندرج در قوانین و مقررات سازمان را برای حمایت از کارکنان در زمان بازنشستگی رضایت بخش می‌دانید؟  | ۲/۸۳۲   | ۰/۴۵۲        |
| بهداشت و سلامت | تأمین امکانات لازم جهت رفت و آمد کارکنان را به چه میزان ارزیابی می‌نمایید؟   | ۲/۵۸۴   | ۰/۶۶۶        |
|                | میزان تعهدات سازمان برای بیمه عمر تا چه حد برای شما مطلوب است؟   | ۲/۵۷۲   | ۰/۶۷۴        |
|                | میزان تعهدات سازمان برای بیمه حوادث تا چه حد برای شما مطلوب است؟   | ۲/۹۸۴   | ۱/۱۰۴        |
|                | میزان تعهدات سازمان برای بیمه خدمات درمانی تا چه حد برای شما مطلوب است؟  | ۲/۵۶۹   | ۰/۶۶۴        |
|                | تا چه حد طرح‌های مندرج در قوانین و مقررات سازمان را برای حمایت از کارکنان در خصوص نقص عضو و از کارافتادگی دائم رضایت بخش می‌دانید؟   | ۲/۵۸۴   | ۰/۶۶۶        |
|                | چقدر از شرایط و بهداشت محیط کاری خود در سازمان رضایت دارید؟  | ۳/۲۴۴   | ۰/۹۴۸        |
|                | به چه میزان امکانات مربوط به بهداشت و درمان در اختیار خود و خانواده‌تان قرار گرفته است؟  | ۳/۰۸۰   | ۱/۱۱۶        |
|                | چه میزان در سازمان، کارکنان طبق زمانبندی مشخص در سه سطح سلامت جسمی، اجتماعی و روانی مورد پایش قرار می‌گیرند و از نتایج این پایش به منظور بهبود شرایط کار و کارکنان استفاده می‌شود؟ | ۲/۹۴۴   | ۰/۲۶۲        |
|                | تا چه حد طرح‌های مندرج در قوانین و مقررات سازمان را برای حمایت از کارکنان در زمان بیماری رضایت بخش می‌دانید؟   | ۲/۸۷۶   | ۰/۳۸۶        |
|                | چقدر از شرایط و محیط کاری خود در زمینه رعایت قواعد ارگونومی (متناسب بودن ابزار کار با نیازهای فیزیولوژیک بدن) و متناسب سازی محیط کار رضایت دارید؟                                  | ۳/۶۱۲   | ۰/۹۹۶        |

| مؤلفه‌ها     | شاخص‌ها (گویه‌های پرسشنامه)  | میانگین | انحراف معیار |
|--------------|--|---------|--------------|
| پرداخت پاداش | تا چه حد از سوی سازمان در خصوص بهبود عملکرد خود پاداش نقدی دریافت می‌کنید؟                           | ۳/۰۰۰   | ۰/۵۷۳        |
|              | به چه میزان باید به کارکنان بر طبق میزان مشارکت آنها پاداش داده شود؟                                 | ۳/۱۲۰   | ۱/۰۴۲        |
|              | به چه میزان سیستم پرداخت پاداش در ناجا تشویق کننده عملکرد بهتر است؟                                  | ۲/۸۸۸   | ۰/۴۰۵        |
|              | تا چه حدی کارکنان ناجا بر طبق عملکرد شغلی که دارند پاداش دریافت می‌کنند؟                             | ۲/۸۶۰   | ۰/۵۶۷        |
|              | تا چه حدی اقدامات مربوط به جبران خدمات در ناجا عادلانه و منطقی است؟                                  | ۳/۱۳۲   | ۱/۰۸۷        |
|              | به نظر شما تا چه میزان با افزایش مسئولیت‌ها، جبران خدمات به‌طور مناسب تغییر می‌کند؟                  | ۲/۶۹۶   | ۰/۷۴۶        |
|              | چه میزان فرآیندی در سازمان وجود دارد که ضمن بررسی عملکرد کارکنان، پرداخت پاداش به آنها را سامان دهد؟ | ۳/۱۲۱   | ۱/۰۵۷        |
|              | چه میزان پرداخت پاداش متناسب با ویژگی‌ها و توانمندی‌های هر شخص است؟                                  | ۲/۸۲۸   | ۰/۵۵۸        |
|              | چه میزان تناسب بین پاداش‌های مادی و معنوی وجود دارد؟   | ۳/۰۸۸   | ۱/۱۲۶        |

با توجه به انتخاب طیف لیکرت پنج‌تایی برای سؤالات پرسشنامه، در صورتی که مقدار میانگین به دست آمده برای متغیرها کمتر از ۳ باشد، نشان می‌دهد که جامعه مورد مطالعه در آن حوزه وضعیتی نامطلوب دارد.

### تحلیل عاملی داده‌های پرسشنامه (بررسی ضرایب عاملی)

قبل از اجرا تجزیه و تحلیل سوال‌های پژوهش، ضرایب عاملی سوالات مرتبط با متغیرها از روش تحلیل عاملی مورد بررسی قرار می‌گیرد تا معتبر بودن داده‌ها برای تجزیه و تحلیل بررسی گردد.

جدول ۳ نتایج آزمون KMO و بارتلت

| ۰/۷۳۳   | KMO آزمون     |              |
|---------|---------------|--------------|
| ۲۱۲/۴۰۸ | آماره کای دو  | آزمون بارتلت |
| ۶       | درجه آزادی    |              |
| ۰/۰۰۰   | سطح معنی داری |              |

مقدار KMO برابر ۰/۷۳ می باشد در نتیجه داده های پژوهش قابل تقلیل به تعداد عامل های زیر بنایی و بنیادی هستند و همبستگی های موجود در بین داده ها برای تحلیل عاملی مناسب خواهند بود. سطح معنی داری آزمون بارتلت نیز کمتر از ۰/۰۵ می باشد بنابراین ماتریس همبستگی بین گویه ها، ماتریس همانی و یا واحد نمی باشد بدین معنی که بین مؤلفه های هر متغیر همبستگی بالایی وجود داشته و بین مؤلفه های هر متغیر با متغیر دیگر هیچ گونه همبستگی وجود ندارد.

جدول ۴ نتایج بارهای عاملی مؤلفه ها (سوالات پرسشنامه)

| مؤلفه ها     | شاخص ها (گویه های پرسشنامه)   | بار عاملی |
|--------------|---|-----------|
| حقوق و مزایا | تا چه حد از حقوق دریافتی خود از سازمان رضایت دارید؟   | ۰/۹۴۹     |
|              | به چه میزان از زمان پرداخت حقوق خود از سازمان رضایت دارید؟  | ۰/۶۸۸     |
|              | به چه میزان از روش پرداخت حقوق خود از سازمان رضایت دارید؟   | ۰/۸۲۰     |
|              | تا چه حد پرداخت های سازمان را در قبال کاری که انجام می دهید عادلانه تلقی می کنید؟                   | ۰/۴۷۵     |
|              | تا چه حد میزان دریافتی های خود در مقایسه با سایر همکارانتان در درون سازمان را عادلانه تلقی می کنید؟ | ۰/۷۲۳     |
|              | به چه میزان درآمد کل خود در مقایسه با میزان دریافتی در سایر سازمان ها را عادلانه تلقی می کنید؟      | ۰/۷۹۶     |
|              | تا چه حد سیستم پرداخت حقوق و مزایای سازمان نیاز به بازنگری دارد؟                                    | ۰/۹۵۸     |
|              | از نظر شما تا چه میزان اقدامات مربوط به سیستم پرداخت حقوق و مزایا در ناجا منطقی به نظر می رسد؟      | ۰/۹۵۱     |
|              | از میزان پرداخت اضافه کاری چقدر رضایت دارید؟  | ۰/۹۰۸     |
|              | به چه میزان سیستم پرداخت حقوق و مزایای سازمان تشویق کننده عملکرد بهتر است؟                          | ۰/۷۸۱     |
|              | تا چه حد حقوق و مزایای ناجا نسبت به سایر سازمان ها جنبه رقابتی دارد؟                                | ۰/۶۷۸     |
|              | به چه میزان حقوق و مزایای دریافتی، نیازهای خانواده تان را تامین می کند؟                             | ۰/۷۲۹     |
|              | به چه میزان از نحوه پرداخت تسهیلات مربوط به رفع احتیاجات ضروری و مسکن رضایت دارید؟                  | ۰/۹۸۰     |
|              | میزان حق مسکن دریافتی از ناجا تا چه حد با هزینه های مسکن پرداختی شما تناسب دارد؟                    | ۰/۸۷۰     |



| مؤلفه‌ها       | شاخص‌ها (گویه‌های پرسشنامه)  | بار عاملی |
|----------------|--|-----------|
| خدمات رفاهی    | به چه مقداری اعطاء مرخصی در ناجا برای همه کارکنان یکسان است؟   | ۰/۷۰۵     |
|                | تا چه حدی امکان استفاده از مرخصی برایتان فراهم است؟  | ۰/۸۹۳     |
|                | به چه میزان خدمات رفاهی بر اساس علاقه مندی و متناسب با طیف درجات کارکنان ارائه می‌شود؟   | ۰/۹۳۵     |
|                | خدمات رفاهی ارائه شده از سوی اماکن رفاهی ناجا تا چه میزان هزینه‌های شما را در مسافرت‌ها کاهش می‌دهد؟   | ۰/۹۷۹     |
|                | اقلامی که بنیاد تعاون ناجا ارائه می‌نماید به چه میزان موجب صرفه جویی در هزینه‌های شما می‌باشد؟   | ۰/۹۸۰     |
|                | چقدر از قوانین و مقررات سازمان برای استفاده از مرخصی رضایت دارید؟  | ۰/۹۸۰     |
|                | تا چه حد طرح‌های مندرج در قوانین و مقررات سازمان را برای حمایت از کارکنان در زمان بازنشستگی رضایت بخش می‌دانید؟  | ۰/۹۷۹     |
|                | تامین امکانات لازم جهت رفت و آمد کارکنان را به چه میزان ارزیابی می‌نمایید؟   | ۰/۹۱۸     |
| بهداشت و سلامت | میزان تعهدات سازمان برای بیمه عمر تا چه حد برای شما مطلوب است؟   | ۰/۷۳۶     |
|                | میزان تعهدات سازمان برای بیمه حوادث تا چه حد برای شما مطلوب است؟   | ۰/۷۸۵     |
|                | میزان تعهدات سازمان برای بیمه خدمات درمانی تا چه حد برای شما مطلوب است؟  | ۰/۶۸۸     |
|                | تا چه حد طرح‌های مندرج در قوانین و مقررات سازمان را برای حمایت از کارکنان در خصوص نقص عضو و از کارافتادگی دائم رضایت‌بخش می‌دانید؟   | ۰/۹۱۸     |
|                | چقدر از شرایط و بهداشت محیط کاری خود در سازمان رضایت دارید؟  | ۰/۶۶۷     |
|                | به چه میزان امکانات مربوط به بهداشت و درمان در اختیار خود و خانواده تان قرار گرفته است؟  | ۰/۹۰۹     |
|                | چه میزان در سازمان، کارکنان طبق زمانبندی مشخص در سه سطح سلامت جسمی، اجتماعی و روانی مورد پایش قرار می‌گیرند و از نتایج این پایش به منظور بهبود شرایط کار و کارکنان استفاده می‌شود؟ | ۰/۹۴۹     |
|                | تا چه حد طرح‌های مندرج در قوانین و مقررات سازمان را برای حمایت از کارکنان در زمان بیماری رضایت بخش می‌دانید؟   | ۰/۹۵۸     |
|                | چقدر از شرایط و محیط کاری خود در زمینه رعایت قواعد ارگونومی (متناسب بودن ابزار کار با نیازهای فیزیولوژیک بدن) و متناسب سازی محیط کار رضایت دارید؟                                  | ۰/۹۰۶     |

| مؤلفه‌ها     | شاخص‌ها (گویه‌های پرسشنامه)  | بار عاملی |
|--------------|--|-----------|
| پرداخت پاداش | تا چه حد از سوی سازمان در خصوص بهبود عملکرد خود پاداش نقدی دریافت می‌کنید؟                           | ۰/۶۶۲     |
|              | به چه میزان باید به کارکنان بر طبق میزان مشارکت آنها پاداش داده شود؟                                 | ۰/۷۰۵     |
|              | به چه میزان سیستم پرداخت پاداش در ناجا تشویق کننده عملکرد بهتر است؟                                  | ۰/۹۲۹     |
|              | تا چه حدی کارکنان ناجا بر طبق عملکرد شغلی که دارند پاداش دریافت می‌کنند؟                             | ۰/۷۷۵     |
|              | تا چه حدی اقدامات مربوط به جبران خدمات در ناجا عادلانه و منطقی است؟                                  | ۰/۷۷۳     |
|              | به نظر شما تا چه میزان با افزایش مسئولیتها، جبران خدمات به‌طور مناسب تغییر می‌کند؟                   | ۰/۷۶۸     |
|              | چه میزان فرآیندی در سازمان وجود دارد که ضمن بررسی عملکرد کارکنان، پرداخت پاداش به آنها را سامان دهد؟ | ۰/۸۴۲     |
|              | چه میزان پرداخت پاداش متناسب با ویژگی‌ها و توانمندی‌های هر شخص است؟                                  | ۰/۸۸۳     |
|              | چه میزان تناسب بین پاداش‌های مادی و معنوی وجود دارد؟   | ۰/۹۳۲     |

با توجه به نتایج جدول ضرایب عاملی تمامی مؤلفه‌های دارای بار عاملی بیشتر از ۰/۳ هستند بنابراین هیچکدام از سوالات پرسشنامه حذف نمی‌شود و تمامی سوالات نقش تعیین کننده و بالایی در این پژوهش دارند.

برای بررسی نرمال بودن مؤلفه‌های الگو از آزمون کلموگروف اسمیرنوف استفاده گردید و در صورتی که مقدار سطح معنی داری از مقدار خطای ۰/۰۵ بیشتر می‌باشد از نرمال بودن متغیر حمایت می‌شود. نرمال بودن توزیع متغیرها از مفروضه بنیادی کاربرد آزمون‌های پارامتریک است. نتیجه این آزمون نشان از نرمال بودن تمامی مؤلفه‌های پژوهش (سطح معناداری بیشتر از ۰/۰۵ شده است) دارد، بنابراین در استفاده از روش‌های پارامتری مانعی وجود ندارد.

### نتایج آزمون t تک نمونه‌ای

برای بررسی سوال‌ها و اهداف پژوهش از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شده است. بدین صورت که این آزمون، میانگین داده‌های یک متغیر را با یک مقدار مشخص، مقایسه

کرده و معناداری یا عدم معناداری اختلاف آنها را مشخص مینماید. به دلیل این که سؤالات پرسشنامه، دارای پنج گزینه برای انتخاب بوده است، میانگین فرضی برای این مؤلفه‌ها عدد «سه» قرار گرفته است که با مقایسه نتایج به دست آمده می‌توان بررسی نمود که از نظر افراد نمونه آماری، بین میانگین متغیرهای مربوطه با عدد ۳ (حد متوسط) تفاوت معناداری وجود دارد یا خیر؟

H<sup>۰</sup>: تفاوت معناداری بین میانگین متغیر با عدد ۳ (حد متوسط) وجود ندارد.

H<sup>۱</sup>: تفاوت معناداری بین میانگین متغیر با عدد ۳ (حد متوسط) وجود دارد.

جدول ۵ نتایج آزمون t تک نمونه‌ای در مقایسه میانگین مؤلفه حقوق و مزایا و سطح متوسط

| مقدار آزمون=۳          |          |                |              |            |        | متغیر        |
|------------------------|----------|----------------|--------------|------------|--------|--------------|
| محدوده اطمینان ۹۵ درصد |          | اختلاف میانگین | سطح معناداری | درجه آزادی | T      |              |
| حد بالا                | حد پایین |                |              |            |        |              |
| -۰/۰۳۳۲                | -۰/۰۸۸۸  | -۰/۰۵۶۰۰       | ۰/۰۰۱        | ۲۴۹        | -۳/۳۶۷ | گویه         |
| ۱/۰۸۱۴                 | ۰/۸۳۰۶   | ۰/۹۵۶۰۰        | ۰/۰۰۰        | ۲۴۹        | ۱۵/۰۱۰ | گویه         |
| ۰/۷۸۷۲                 | ۰/۵۵۶۸   | ۰/۶۷۲۰۰        | ۰/۰۰۰        | ۲۴۹        | ۱۱/۴۸۵ | گویه         |
| -۰/۰۳۳۸                | -۰/۱۰۳۲  | -۰/۰۶۸۰۰       | ۰/۰۰۰        | ۲۴۹        | -۳/۸۰۹ | گویه         |
| ۰/۴۶۵۸                 | ۰/۲۳۰۲   | ۰/۳۴۸۰۰        | ۰/۰۰۰        | ۲۴۹        | ۵/۸۱۸  | گویه         |
| ۰/۷۸۱۶                 | ۰/۵۴۶۴   | ۰/۶۶۴۰۰        | ۰/۰۰۰        | ۲۴۹        | ۱۱/۱۲۴ | گویه         |
| -۰/۰۷۵۹                | -۰/۱۷۲۱  | -۰/۱۲۴۰۰       | ۰/۰۰۰        | ۲۴۹        | -۵/۰۷۵ | گویه         |
| ۰/۱۹۷۰                 | -۰/۰۸۵۰  | ۰/۰۵۶۰۰        | ۰/۴۳۵        | ۲۴۹        | ۷۸۲    | گویه         |
| -۰/۱۴۰۶                | -۰/۲۶۷۴  | -۰/۲۰۴۰۰       | ۰/۰۰۰        | ۲۴۹        | -۶/۳۳۳ | گویه         |
| -۰/۰۸۸۳                | -۰/۱۷۵۷  | -۰/۱۳۲۰۰       | ۰/۰۰۰        | ۲۴۹        | -۵/۹۴۹ | گویه         |
| ۰/۴۶۹۱                 | ۰/۱۹۴۹   | ۰/۳۳۲۰۰        | ۰/۰۰۰        | ۲۴۹        | ۴/۷۷۱  | گویه         |
| -۰/۲۸۹۸                | -۰/۴۴۶۲  | -۰/۳۶۸۰۰       | ۰/۰۰۰        | ۲۴۹        | -۹/۲۶۸ | گویه         |
| -۰/۱۵۱۷                | -۰/۲۸۰۳  | -۰/۲۱۶۰۰       | ۰/۰۰۰        | ۲۴۹        | -۶/۶۱۷ | گویه         |
| -۰/۰۹۷۴                | -۰/۱۹۰۶  | -۰/۱۴۴۰۰       | ۰/۰۰۰        | ۲۴۹        | -۶/۰۸۹ | گویه         |
| ۰/۱۶۵۴                 | ۰/۰۷۹۷   | ۰/۱۲۲۵۷        | ۰/۰۰۰        | ۲۴۹        | ۵/۶۳۱  | حقوق و مزایا |

نتایج آزمون t تک نمونه‌ای نشان می‌دهد که سطح معنی داری آزمون t تک نمونه‌ای برای تمامی گویه‌ها (به جز گویه ۸) معنادار است (گویه ۸ دارای سطح معنی داری بیشتر از ۰/۰۵ است و معنادار نیست و میانگین این گویه در حد متوسط است). در سطح اطمینان ۹۹ درصد، میانگین گویه‌های ۱ و ۴ و ۷ و ۹ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ کمتر از حد متوسط طیف لیکرت

است و در این حوزه‌های نظام جبران خدمت آسیب پذیری وجود دارد. همچنین اختلاف معنادار مثبتی بین میانگین (مؤلفه حقوق و مزایا) و مقدار متوسط (۳) از دیدگاه کارکنان وجود دارد.

جدول ۶ نتایج آزمون t تک نمونه‌ای در مقایسه میانگین مؤلفه خدمات رفاهی و سطح متوسط

| مقدار آزمون = ۳        |          |                |              |            |        | متغیر       |
|------------------------|----------|----------------|--------------|------------|--------|-------------|
| محدوده اطمینان ۹۵ درصد |          | اختلاف میانگین | سطح معناداری | درجه آزادی | T      |             |
| حد بالا                | حد پایین |                |              |            |        |             |
| ۰/۶۰۲۷                 | ۰/۳۴۱۳   | ۰/۴۷۲۰۰        | ۰/۰۰۰        | ۲۴۹        | ۷/۱۱۰  | گویه        |
| -۰/۱۰۴۵                | -۰/۱۹۹۵  | -۰/۱۵۲۰۰       | ۰/۰۰۰        | ۲۴۹        | -۶/۳۰۱ | گویه        |
| -۰/۰۷۱۶                | -۰/۱۶۰۴  | -۰/۱۱۶۰۰       | ۰/۰۰۰        | ۲۴۹        | -۵/۱۴۶ | گویه        |
| -۰/۱۱۱۷                | -۰/۲۲۴۳  | -۰/۱۶۸۰۰       | ۰/۰۰۰        | ۲۴۹        | -۵/۸۷۳ | گویه        |
| -۰/۱۵۱۷                | -۰/۲۸۰۳  | -۰/۲۱۶۰۰       | ۰/۰۰۰        | ۲۴۹        | -۶/۶۱۷ | گویه        |
| -۰/۱۵۱۷                | -۰/۲۸۰۳  | -۰/۲۱۶۰۰       | ۰/۰۰۰        | ۲۴۹        | -۶/۶۱۷ | گویه        |
| -۰/۱۱۱۷                | -۰/۲۲۴۳  | -۰/۱۶۸۰۰       | ۰/۰۰۰        | ۲۴۹        | -۵/۸۷۳ | گویه        |
| -۰/۰۴۱۵                | -۰/۱۱۹۶  | -۰/۰۸۰۵۷       | ۰/۰۰۰        | ۲۴۹        | -۴/۰۶۳ | خدمات رفاهی |

نتایج آزمون t تک نمونه‌ای نشان می‌دهد که سطح معنی داری آزمون t تک نمونه‌ای ۰/۰۰۰ می‌باشد و در سطح اطمینان ۹۹ درصد، اختلاف معنادار منفی بین میانگین گویه‌ها و مؤلفه خدمات رفاهی و مقدار متوسط (۳) از دیدگاه کارکنان وجود دارد.

جدول ۷ نتایج آزمون t تک نمونه‌ای در مقایسه میانگین مؤلفه بهداشت و سلامت و سطح متوسط

| مقدار آزمون = ۳        |          |                |              |            |         | متغیر |
|------------------------|----------|----------------|--------------|------------|---------|-------|
| محدوده اطمینان ۹۵ درصد |          | اختلاف میانگین | سطح معناداری | درجه آزادی | T       |       |
| حد بالا                | حد پایین |                |              |            |         |       |
| -۰/۳۳۲۹                | -۰/۴۹۹۱  | -۰/۴۱۶۰۰       | ۰/۰۰۰        | ۲۴۹        | -۹/۸۶۳  | گویه  |
| -۰/۳۴۴۰                | -۰/۵۱۲۰  | -۰/۴۲۸۰۰       | ۰/۰۰۰        | ۲۴۹        | -۱۰/۰۳۷ | گویه  |
| ۰/۱۲۱۶                 | -۰/۱۵۳۶  | -۰/۰۱۶۰۰       | ۰/۸۱۹        | ۲۴۹        | ۲۲۹۰    | گویه  |
| -۰/۳۴۴۸                | -۰/۵۱۱۲  | -۰/۴۲۸۰۰       | ۰/۰۰۰        | ۲۴۹        | -۱۰/۱۲۶ | گویه  |
| -۰/۳۳۲۹                | -۰/۴۹۹۱  | -۰/۴۱۶۰۰       | ۰/۰۰۰        | ۲۴۹        | -۹/۸۶۳  | گویه  |
| ۰/۳۶۲۲                 | ۰/۱۲۵۸   | ۰/۲۴۴۰۰        | ۰/۰۰۰        | ۲۴۹        | ۴/۰۶۷   | گویه  |

|         |         |          |       |     |        |                |
|---------|---------|----------|-------|-----|--------|----------------|
| ۰/۲۱۹۱  | -۰/۰۵۹۱ | ۰/۰۸۰۰۰  | ۰/۲۵۸ | ۲۴۹ | ۱/۱۳۳  | گویه           |
| -۰/۰۲۳۲ | -۰/۰۸۸۸ | -۰/۰۵۶۰۰ | ۰/۰۰۱ | ۲۴۹ | -۳/۲۶۷ | گویه           |
| -۰/۰۷۵۹ | -۰/۱۷۲۱ | -۰/۱۲۴۰۰ | ۰/۰۰۰ | ۲۴۹ | -۵/۰۷۵ | گویه           |
| ۰/۷۳۶۲  | ۰/۴۸۷۸  | ۰/۶۱۲۰۰  | ۰/۰۰۰ | ۲۴۹ | ۹/۷۰۹  | گویه           |
| -۰/۰۴۲۷ | -۰/۱۴۶۹ | -۰/۰۹۴۸۰ | ۰/۰۰۰ | ۲۴۹ | -۳/۵۸۴ | بهداشت و سلامت |

نتایج آزمون t تک نمونه‌ای نشان می‌دهد که سطح معنی داری آزمون t تک نمونه‌ای برای تمامی گویه‌ها (به جز گویه ۲۴ و ۲۸) ۰/ معنادار است (گویه ۲۴، ۲۸ دارای سطح معنی داری بیشتر از ۰/۰۵ است و معنادار نیست و میانگین این گویه‌ها در حد متوسط است). در سطح اطمینان ۹۹ درصد، میانگین گویه‌های ۲۲ و ۲۳ و ۲۵ و ۲۶ و ۲۹ و ۳۰ کمتر از حد متوسط طیف لیکرت است و در این حوزه‌های نظام جبران خدمات آسیب پذیری وجود دارد. همچنین اختلاف معنادار منفی بین میانگین (مؤلفه بهداشت و سلامت) و مقدار متوسط (۳) از دیدگاه کارکنان وجود دارد.

جدول ۸ نتایج آزمون t تک نمونه‌ای در مقایسه میانگین مؤلفه پاداش و سطح متوسط

| محدوده اطمینان ۹۵ درصد |          | اختلاف میانگین | سطح معناداری | درجه آزادی | T      | متغیر |
|------------------------|----------|----------------|--------------|------------|--------|-------|
| حد بالا                | حد پایین |                |              |            |        |       |
| ۰/۰۷۱۵                 | -۰/۰۷۱۵  | ۰/۰۰۰۰۰        | ۱/۰۰۰        | ۲۴۹        | ۰/۰۰۰  | گویه  |
| ۰/۲۴۹۸                 | -۰/۰۰۹۸  | ۰/۱۲۰۰۰        | ۰/۰۷۰        | ۲۴۹        | ۱/۸۲۱  | گویه  |
| -۰/۰۶۱۵                | -۰/۱۶۲۵  | -۰/۱۱۲۰۰       | ۰/۰۰۰        | ۲۴۹        | -۴/۳۷۱ | گویه  |
| -۰/۰۶۹۴                | -۰/۳۱۰۶  | -۰/۱۴۰۰۰       | ۰/۰۰۰        | ۲۴۹        | -۳/۹۰۳ | گویه  |
| ۰/۲۶۷۵                 | -۰/۰۰۳۵  | ۰/۱۳۲۰۰        | ۰/۰۵۶        | ۲۴۹        | ۱/۹۱۹  | گویه  |
| -۰/۲۱۱۰                | -۰/۳۹۷۰  | -۰/۳۰۴۰۰       | ۰/۰۰۰        | ۲۴۹        | -۶/۴۳۶ | گویه  |
| ۰/۲۵۱۷                 | -۰/۰۱۱۷  | ۰/۱۲۰۰۰        | ۰/۰۷۴        | ۲۴۹        | ۱/۷۹۴  | گویه  |
| -۰/۱۰۲۵                | -۰/۲۴۱۵  | -۰/۱۷۲۰۰       | ۰/۰۰۰        | ۲۴۹        | -۴/۸۷۱ | گویه  |
| ۰/۲۲۸۳                 | -۰/۰۵۲۳  | ۰/۰۸۸۰۰        | ۰/۲۱۸        | ۲۴۹        | ۱/۲۳۵  | گویه  |
| ۰/۰۲۲۶                 | -۰/۰۸۲۲  | -۰/۰۲۹۷۸       | ۰/۲۶۴        | ۲۴۹        | -۱/۱۱۹ | پاداش |

نتایج آزمون t تک نمونه‌ای نشان می‌دهد که سطح معنی داری آزمون t تک نمونه‌ای برای گویه‌ها (به جز گویه‌های ۳۲، ۳۳، ۳۶، ۳۸، ۴۰) معنادار است (گویه‌های ۳۲، ۳۳، ۳۶، ۳۸، ۴۰ دارای سطح معنی داری بیشتر از ۰/۰۵ است و معنادار نیست و میانگین این گویه‌ها در

حد متوسط است). در سطح اطمینان ۹۹ درصد، میانگین گویه‌های ۳۴ و ۳۵ و ۳۷ و ۳۹ کمتر از حد متوسط طیف لیکرت است و در این حوزه‌های نظام جبران خدمت آسیب پذیری وجود دارد. همچنین اختلاف معنادار مثبتی بین میانگین (مؤلفه پرداخت پاداش) و مقدار متوسط (۳) از دیدگاه کارکنان وجود دارد.

جدول ۹ نتایج آزمون t تک نمونه‌ای در مقایسه میانگین نظام جبران خدمت سازمان و سطح متوسط

| مقدار آزمون = ۳        |          |                |              |            | متغیر  |   |
|------------------------|----------|----------------|--------------|------------|--------|---|
| محدوده اطمینان ۹۵ درصد |          | اختلاف میانگین | سطح معناداری | درجه آزادی |        | T |
| حد بالا                | حد پایین |                |              |            |        |   |
| ۰/۰۱۴۳                 | -۰/۰۵۵۵  | -۰/۰۲۰۶۴       | ۰/۲۴۵        | ۲۴۹        | -۱/۱۶۵ |   |

نتایج آزمون t تک نمونه‌ای نشان می‌دهد که سطح معنی داری آزمون t تک نمونه‌ای بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد و در سطح اطمینان ۹۹ درصد، اختلاف معناداری بین میانگین (نظام جبران خدمت سازمان) و مقدار متوسط (۳) از دیدگاه کارکنان وجود ندارد.

### نتایج آزمون فریدمن

آزمون فریدمن جهت اولویت بندی و رتبه بندی متغیرها می‌باشد. این آزمون نشان می‌دهد که کدام یک از متغیرهای پژوهش بیشترین درجه اهمیت را از دیدگاه نمونه آماری داشته‌اند.

H<sub>0</sub>: اولویت متغیرها یکسان است (میانگین متغیرها اختلاف معناداری با هم ندارند).

H<sub>1</sub>: دست کم دو اولویت متفاوتند (میانگین متغیرها اختلاف معناداری با هم دارند).

چنانچه سطح پوشش آماره آزمون کمتر از سطح معنی داری (۰/۰۵) باشد، فرض صفر رد شده و ادعای یکسان بودن رتبه (اولویت) متغیرها پذیرفته نمی‌شود.

جدول ۱۰ میانگین رتبه‌ها

| شماره رتبه | میانگین رتبه | مؤلفه‌های پژوهش |
|------------|--------------|-----------------|
| ۱          | ۳/۰۵         | حقوق و مزایا    |
| ۳          | ۲/۲۹         | خدمات رفاهی     |
| ۳          | ۲/۲۹         | بهداشت و سلامت  |
| ۲          | ۲/۳۷         | پاداش           |

جدول ۱۱ نتایج آزمون فریدمن

|        |                                   |
|--------|-----------------------------------|
| ۲۵۰    | حجم نمونه اماری (N)               |
| ۶۴/۰۴۵ | آماره کی دو (chi-square)          |
| ۳      | درجه آزادی (df)                   |
| ۰/۰۰۰  | سطح پوشش آماره آزمون (Asymp. Sig) |

همان طور که مشاهده می شود سطح پوشش آماره آزمون (۰/۰۰۰) کمتر از سطح معنی داری (۰/۰۵) می باشد و این به معنی تفاوت بین آزمون ها است؛ به عبارت دیگر فرض یک که وجود دست کم دو اولویت متفاوت را تعریف می کرد، پذیرفته و فرض مقابل آن رد می شود.

باتوجه به سوال های مطرح شده در پژوهش حاضر، به بررسی نتایج آن ها به کمک آزمون t تک نمونه ای و آزمون فریدمن پرداخته، تا از این طریق پاسخ سوال اصلی و سوالات فرعی پژوهش ارائه شود.

### سوال اصلی پژوهش: وضعیت جبران خدمات کارکنان ناجا چگونه است؟

نتایج آزمون t تک نمونه ای نشان می دهد که سطح معنی داری آزمون t تک نمونه ای بیشتر از ۰/۰۵ می باشد و در سطح اطمینان ۹۹ درصد، اختلاف معناداری بین میانگین (نظام جبران خدمت سازمان) و مقدار متوسط (۳) از دیدگاه کارکنان وجود ندارد و به طور کلی وضعیت نظام جبران خدمت در ناجا در حد متوسطی قرار دارد.

### سوال فرعی اول پژوهش: وضعیت حقوق و مزایای کارکنان ناجا چگونه است؟

نتایج آزمون t تک نمونه ای نشان می دهد که در سطح اطمینان ۹۹ درصد، میانگین گویه های (تا چه حد از حقوق دریافتی خود از سازمان رضایت دارید؟ تا چه حد پرداخت های سازمان را در قبال کاری که انجام می دهید عادلانه تلقی می کنید؟ تا چه حد سیستم پرداخت حقوق و مزایای سازمان نیاز به بازنگری دارد؟ از میزان پرداخت اضافه کاری چقدر رضایت دارید؟ به چه میزان سیستم پرداخت حقوق و مزایای سازمان تشویق کننده عملکرد بهتر است؟ به چه میزان حقوق و مزایای دریافتی، نیازهای خانواده تان را تامین می کند؟ به چه میزان از نحوه پرداخت تسهیلات مربوط به رفع احتیاجات ضروری و مسکن رضایت دارید؟ میزان حق مسکن دریافتی از ناجا تا چه حد با هزینه های مسکن پرداختی شما تناسب دارد؟)

کمتر از حد متوسط طیف لیکرت است. همچنین اختلاف معنادار مثبتی بین میانگین (مؤلفه حقوق و مزایا) و مقدار متوسط (۳) از دیدگاه کارکنان وجود دارد و به طور کلی کارکنان از وضعیت حقوق و مزایا رضایت متوسطی دارند.

### سوال فرعی دوم پژوهش: وضعیت خدمات رفاهی کارکنان ناجا چگونه است؟

نتایج آزمون t تک نمونه‌ای نشان می‌دهد که سطح معنی داری آزمون t تک نمونه‌ای ۰/۰۰۰ می‌باشد و در سطح اطمینان ۹۹ درصد، اختلاف معنادار منفی بین میانگین گویه‌ها و مؤلفه خدمات رفاهی و مقدار متوسط (۳) از دیدگاه کارکنان وجود دارد و به طور کلی کارکنان از وضعیت خدمات رفاهی رضایت ندارند و در حوزه خدمات رفاهی نظام جبران خدمت آسیب پذیری جدی وجود دارد و باید تمهیدات لازم در این زمینه به عمل آید.

### سوال فرعی سوم پژوهش: وضعیت بهداشت و سلامت کارکنان ناجا چگونه است؟

نتایج آزمون t تک نمونه‌ای نشان می‌دهد که در سطح اطمینان ۹۹ درصد، میانگین گویه‌های (تامین امکانات لازم جهت رفت و آمد کارکنان را به چه میزان ارزیابی می‌نمایید؟ میزان تعهدات سازمان برای بیمه عمر تا چه حد برای شما مطلوب است؟ میزان تعهدات سازمان برای بیمه خدمات درمانی تا چه حد برای شما مطلوب است؟ تا چه حد طرح‌های مندرج در قوانین و مقررات سازمان را برای حمایت از کارکنان در خصوص نقص عضو و از کارافتادگی دائم رضایتبخش می‌دانید؟ چه میزان در سازمان، کارکنان طبق زمانبندی مشخص در سه سطح سلامت جسمی، اجتماعی و روانی مورد پایش قرار می‌گیرند و از نتایج این پایش به منظور بهبود شرایط کار و کارکنان استفاده می‌شود؟ تا چه حد طرح‌های مندرج در قوانین و مقررات سازمان را برای حمایت از کارکنان در زمان بیماری رضایتبخش می‌دانید؟) کمتر از حد متوسط طیف لیکرت است.

### سوال فرعی چهارم پژوهش: وضعیت پرداخت پاداش کارکنان ناجا چگونه است؟

نتایج آزمون t تک نمونه‌ای نشان می‌دهد که در سطح اطمینان ۹۹ درصد، میانگین گویه‌های (به چه میزان سیستم پرداخت پاداش در ناجا تشویق کننده عملکرد بهتر است؟ تا چه حدی کارکنان ناجا بر طبق عملکرد شغلی که دارند پاداش دریافت می‌کنند؟ به نظر شما تا چه میزان با افزایش مسئولیت‌ها، جبران خدمات به طور مناسب تغییر می‌کند؟ چه میزان پرداخت پاداش متناسب با ویژگی‌ها و توانمندی‌های هر شخص است؟) کمتر از حد متوسط



طیف لیکرت است. همچنین بر اساس نتایج آزمون فریدمن همان طور که مشاهده شد سطح پوشش آماره آزمون فریدمن (۰/۰۰۰) کمتر از سطح معنی داری (۰/۰۵) می باشد و این به معنی تفاوت بین آزمون‌هاست، عبارت دیگر مشخص است که از بین مؤلفه‌های نظام جبران خدمت ناجا، میانگین رتبه مؤلفه حقوق و مزایا بیشترین رتبه را دارد و سپس مؤلفه پرداخت پاداش در رتبه بعدی قرار دارند. همچنین مؤلفه‌های خدمات رفاهی و بهداشت و سلامت پایین ترین رتبه را دارا می باشند.

### بحث و نتیجه گیری

در ادبیات موجود، پژوهشی به بررسی آسیب شناسی نظام جبران خدمات در ناجا نپرداخته است و اکثر پژوهش‌های در حوزه اثرات نظام پرداخت بر رفتارها و عملکرد کارکنان انجام گرفته است. در این میان شریعتی لاریجانی (۱۳۹۷) در پژوهش خود بیان کردند که ناجا در حوزه نگهداشت منابع انسانی با چه مشکلاتی و نارسایی‌هایی مواجه است. شهلائی (۱۳۹۶) در پژوهش خود بیان کردند که وضعیت نظام فعلی حقوق و مزایای نیروهای مسلح نامناسب است و نیاز به اصلاح دارد و مهمترین آسیب‌های نظام فعلی حقوق و مزایای نیروهای مسلح ۱۱ مورد می باشد که مهمترین آن‌ها به این شرح است: نظام حقوق و مزایا، اطمینان خاطر بلندمدت برای تأمین نیازمندی‌های دوران از کار افتادگی و بازنشستگی ایجاد نمی نماید. کاملی و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیقی بیان کردند که نظام‌های جبران خدمات که در دو دهه اخیر جایگزین واژه‌هایی مانند مدیریت حقوق و مزایا و سیستم پرداخت شده‌اند، به کلیه حقوق و مزایای نقدی و غیر نقدی اطلاق می شود که کارکنان و مدیران سازمان‌ها، متناسب با نوع سازمان و شرایط محیط کار و همچنین ویژگی‌های شغل و نحوه انجام کار از آن برخوردار می شوند. این مطلب در نگرش‌های جدید مدیریت منابع انسانی در راستای بهبود کیفیت و در نهایت مطلوبیت زندگی نیروی انسانی مورد توجه خاص قرار گرفته است. نتایج آن‌ها نشان داد به ترتیب، بین حقوق و مزایا، تسهیلات و خدمات رفاهی و پاداش و اضافه کاری با کارآیی کارکنان ستاد ناجا رابطه معنادار مثبت و قوی تری وجود دارد.

سید جوادین و همکاران (۱۳۹۲) بیان کردند که نظام جبران خدمت و سیستم حقوق و مزایا دارای نقش انگیزشی برای کارکنان می باشد. حتی با وجود تمایل آنان جهت انکار این واقعیت هنگامی که اقدام به نظر سنجی بدون اسم می نماییم آن‌ها اذعان می کنند که حقوق و

مزایا اهمیت زیادی در ترغیب سطح انگیزشی آنان دارد (سید جوادین و همکاران، ۱۳۹۲). افرادی که برای انجام کار به استخدام سازمان در می‌آیند، فقط به دلیل دریافت پول یا حقوق و مزایا، ساعتها به کار نمی‌پردازند، بلکه علاوه بر آن به دنبال ارضای نیازهای سطوح بالای خود مانند نیازهای اجتماعی، مطرح شدن، کسب موفقیت می‌باشند. بسیاری از افراد، با وجود عدم دریافت حقوق مناسب، کار خود را دوست دارند و با نهایت سعی و تلاش به انجام وظایف خود می‌پردازند. برعکس افرادی هستند که با وجود حقوق مناسب در یک سازمان به دلیل شرایط محیطی و یا فرهنگ سازمانی نامناسب و همچنین عدم توجه به رشد و تعالی کارکنان، ارتباط خود را با سازمان قطع می‌کنند (کارل و کامیتز، ۱۹۸۸).

### پیشنهاد‌های کاربردی تحقیق

بر اساس نتایج بدست آمده در این پژوهش مؤلفه‌های حقوق و دستمزد، خدمات رفاهی، بهداشت و سلامت و پاداش به عنوان عوامل مرتبط با نظام جبران خدمت ناجا مورد شناسایی قرار گرفت پیشنهاداتی به شرح زیر به مدیران، روساء و کارشناسان حوزه نیروی انسانی سازمان ناجا که مسئول رفع و پیگیری مشکلات کارکنان سازمان هستند ارائه می‌گردد:

#### حقوق و مزایا:

- میزان حقوق و مزایای پرداختی به کارکنان باید نیازهای خانواده کارکنان را تامین کند و زمان پرداخت حقوق به کارکنان سازمان نباید به تعویق بیفتد.
- تسهیلات مناسبی برای کارکنان در جهت رفع احتیاجات ضروری و مسکن در نظر گرفته شود که با هزینه‌های مسکن پرداختی کارکنان تناسب داشته باشد و بتواند قسمت اعظمی از آن را پوشش دهد.
- پرداخت‌های سازمان و پرداخت اضافه کاری‌ها در مقایسه با پرداختی سایر همکاران و سایر سازمان‌ها باید عادلانه باشد و متناسب با کاری باشد که کارکنان انجام می‌دهند. حقوق و مزایای پرداختی ناجا نسبت به سایر سازمان‌ها جنبه رقابتی داشته باشد تا افراد متخصص و کاربلد بیشتر جذب این سازمان گردند.
- سیستم پرداخت حقوق و مزایای سازمان به صورت دوره‌ای بازنگری گردد تا نقص‌های آن شناسایی شود و تشویق کننده عملکرد بهتر کارکنان باشد.

#### خدمات رفاهی:

- امکان استفاده از مرخصی برای کارکنان ناجا مهیا گردد و اعطاء مرخصی در ناجا برای همه کارکنان یکسان باشد و بر اساس رابطه مداری تفاوتی در آن قائل نگردد.
- خدمات رفاهی بر اساس علاقه مندی و متناسب با طیف درجات کارکنان در سازمان ارائه شود. همچنین خدمات رفاهی ارائه شده از سوی امکان رفاهی ناجا باید بتواند تا حد زیادی هزینه‌های تفریح آنان را در مسافرت‌ها پوشش دهد.
- بنیاد تعاون ناجا ارائه باید به صورت دوره ای سید خرید کالا و اقلامی را که مورد نیاز کارکنان است برایشان فراهم آورد.
- طرح‌های رضایت بخشی در قوانین و مقررات سازمان ناجا برای حمایت از کارکنان در زمان بازنگری طراحی گردد تا کارکنان با خیال آسوده بتوانند در زمان استخدام به ارائه خدمت بپردازند.
- امکانات لازم جهت رفت و آمد کارکنان به سازمان فراهم آید.

#### بهداشت و سلامت:

- امکانات مناسب مربوط به بهداشت و درمان در اختیار کارکنان و خانواده آنان فراهم گردد و از کارکنان در زمان بیماری حمایت شود و تعهدات سازمان برای بیمه عمر و حوادث و نقص عضو و از کارافتادگی دائم و خدمات درمانی کارکنان قابل قبول و به روز باشد و بتواند رضایت کارکنان را به ارمغان آورد.
- بهداشت محیط کاری در سازمان و شرایط و محیط کاری در زمینه رعایت قواعد ارگونومی (متناسب بودن ابزار کار با نیازهای فیزیولوژیک بدن) و متناسب سازی محیط کار رعایت گردد و به طور مرتب به آن رسیدگی شود.
- کارکنان ناجا باید طبق زمانبندی مشخص در سه سطح سلامت جسمی، اجتماعی و روانی مورد پایش قرار گیرند و از نتایج این پایش به منظور بهبود شرایط کار و کارکنان استفاده شود.

#### پاداش:

- کارکنان باید در شرایط بهبود عملکرد شغلی و میزان مشارکت شان در سازمان، پاداش نقدی رضایت بخشی دریافت کنند. با افزایش مسئولیتهای کارکنان، جبران خدمات نیز به طور مناسب تغییر کند و موجب ایجاد انگیزه کارکنان گردد.
- سیستم پرداخت پاداش در ناجا باید متناسب با ویژگیها و توانمندیهای کارکنان، عادلانه و منطقی و بر طبق علایق کارکنان مختلف باشد و تشویق کننده عملکرد بهتر کارکنان شود. همچنین بین پاداشهای مادی و معنوی نیز باید تناسب وجود داشته باشد.
- در ناجا باید فرایندی طراحی گردد که عملکرد کارکنان را به صورت دوره ای بررسی نماید و پرداخت پاداش به آنها را سامان دهد.

## منابع

- ادیزس، ایساک (۱۳۸۱). **دوره عمر سازمان**. مترجم کاوه محمد سیروس، تهران: دانشگاه صنعتی امیر کبیر.
- توکلی دارستانی، شقایق، شهباز مرادی، سعید (۱۳۸۷). آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه. **فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت**، ۹۴-۱۱۰.
- جزنی، نسرین، کارگاه آموزشی مدل‌های توسعه نیروی انسانی (HDR)، تهران: دانشگاه صنعتی شریف.
- چیت‌ساز، حسعلی (۱۳۸۳). آسیب‌شناسی سازمانی. **هفتمین همایش حمل و نقل ریلی**، انجمن مهندسی حمل و نقل ریلی ایران. دانشگاه صنعتی شریف.
- حکمی شلمزاری، بهنام، شیروانی، علیرضا، اسماعیل انصاری، محمد (۱۳۹۳). بررسی تأثیر جنبه‌های درونی استراتژی‌های جبران خدمات بر توسعه ابعاد نوآوری. **سومین همایش ملی مدیریت و کارآفرینی**، ۱-۲۴.
- رحیم‌نیا، فریبرز، فرزانه، حسن زاده ژاله (۱۳۸۸). بررسی نقش تعدیل‌کنندگی عدالت سازمانی بر رابطه بین ادراک از فضای سیاسی سازمان و ارتباط‌گریزی افراد، **پژوهشنامه مدیریت تحول**، ۱ (۲)، ۲۱-۴۶.
- زارعی‌متین، حسن (۱۳۹۱). **مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته**، انتشارات نشر آگه.
- شجاعی، سید عمادالدین وزیری، زهره (۱۳۹۰). **گام به گام تا مدیریت موفق منابع انسانی**، گام اول: شناخت و عارضه‌یابی حوزه منابع انسانی. موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی.
- صراف، اخوان و آراسته، مجید (۱۳۸۵). **آسیب‌شناسی سیستم‌های مدیریت حقوق و دستمزد**. پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۷ (۱۰)، ۶۹-۷۳.
- صراف، اخوان و آراسته، مجید. (۱۳۸۵). **آسیب‌شناسی سیستم‌های مدیریت حقوق و دستمزد**. پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۷ (۱۰)، ۶۹-۷۳.
- علیزاده، مهدی (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل تعالی منابع انسانی. **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، ۷ (۱)، ۸۳-۱۱۱.

- فرهنگی، علی اکبر (۱۳۷۹). **پروژه بررسی و شناخت وضع موجود شرکت آب منطقه‌ای کرمان**، ارائه اولویت‌های تحقیقات جهت حل برخی از مشکلات سازمان و افزایش بهره‌وری، مجری: مرکز پژوهش‌های کاربردی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.  
- قلی پور، آرین و آغاز، عسل (۱۳۹۳). **مدیریت منابع انسانی پیشرفته ۲**. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

- کاملی، محمد جواد، دارابی، رضا، جعفری، محمد، نامجو گرمی، محمد (۱۳۹۰).  
**بررسی نقش نظام مدیریت حقوق و دستمزد بر کارآیی کارکنان ستاد ناجا**. ۶ (۲۰)، ۶۹-۴۱.

- کمانزینی، اندرو (۲۰۰۵). **آسیب‌شناسی سازمانی با رویکردی کاربردی حل مشکل و بالندگی سازمانی**، مترجمان: علی عطا فر، مرضیه قبادی پور و سعید آنالویی، چاپ اول. اصفهان: انتشارات مؤسسه علمی دانش پژوهان برین.

- گل پرور، م.، عریضی، ح. (۱۳۸۵). **پیش بینی تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن بر اساس متغیرهای هفده گانه فردی و سازمانی، دانش و پژوهش در روانشناسی**، ۲۹، ۴۱-۶۸.

- مانزینی، اندرو (۱۳۸۵). **مدیریت تحول سازمانی آسیب‌شناسی سازمانی با رویکرد کاربردی به حل مشکلات و بالندگی سازمانی**. ترجمه علی عطا فر و سعید آنالویی، تهران: نشر مؤسسه علمی دانش پژوهان.

- مایکل آرمسترانگ (۱۳۹۴). **مدیریت جبران خدمات**. مترجم سید جوادین، سیدرضا. تهران: انتشارات ارگ.

- محجوبیان، حمیدرضا (۱۳۹۶). **بررسی نظام جبران خدمات در یگان‌های ویژه ناجا**. فصلنامه علمی تخصصی پلیس ویژه، ۵ (۲)، ۹۱-۱۲۳.

- مقصودی، آرزو، زارعی، ها جر، سیدعلوی، سید محمد (۱۳۹۳). **سنجش وضعیت بهداشت و سلامت محیط کار در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی شهر تهران**. فصلنامه نظام‌ها و خدمات اطلاعاتی، ۴ (۲۰۱)، ۳۵-۵۰.

- ممی‌زاده، جعفر (۱۳۷۵). **دانش بهسازی و نوسازی سازمان**، چاپ اول، تهران: انتشارات روایت.

موسوی، سید علی، فیاضی، مرجان، سیدجوادین، سید رضا (۱۳۹۳). تأثیر انواع راهبردهای جبران خدمت بر رضایت از حقوق و دستمزد. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۶ (۳)، ۱۹۳-۲۱۵.

- میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۷۷). تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر وجدان کار و انضباط اجتماعی در سازمان، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین.

- میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۸۱). طرح تفصیلی گسترش افقی نو در شناخت و آسیب‌شناسی سازمان عمومی و دولتی ایران (اب منطقه ای غرب)، مرکز پژوهش‌های کاربردی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

- نعیمی، عبدالزهرا، شکرکن، حسین (۱۳۸۵). بررسی رابطه ساده و چندگانه عدالت سازمانی در کارکنان یک سازمان صنعتی در شهر اهواز، مجله علوم تربیتی و روانشناسی، ۱۳، ۹۲-۷۹.

- نوری، سیامک و بختیاری، پیام (۱۳۹۰). آسیب‌شناسی سیستم جبران خدمت کارکنان (حقوق و مزایا). مطالعه موردی یک سازمان دولتی در ایران (وزارت بازرگانی).