

## طراحی الگوی بومی عوامل مؤثر بر توزیع پاداش

### در قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) آجا

نبی اله دهقان<sup>۱</sup>، سید محمود قوچانی<sup>۲</sup>، حمید علیزاده<sup>۳\*</sup>

#### چکیده

هدف این پژوهش، معرفی الگوی بومی عوامل مؤثر بر توزیع پاداش و تأثیر آن در انگیزش کارکنان در قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) ارتش جمهوری اسلامی ایران است. در این پژوهش از روش پژوهش کیفی تحلیل مضمون، برای تحلیل اسناد و مصاحبه‌ها و از روش داده بنیاد، برای ارائه الگو استفاده شده است. جامعه‌ی آماری در این پژوهش ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) آجا می‌باشد. در این پژوهش با ۱۳ نفر از خبرگان و مدیران، مصاحبه عمیق انجام گرفت و پس از بررسی آیین‌نامه‌ها و اسناد، داده‌ها جمع‌آوری شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار Maxqda10 استفاده گردید. یافته‌های این پژوهش در قالب الگویی که دارای ۲۴۵ مضامین پایه، ۳۴ بعد و ۵ مقوله است، شکل گرفته است. کلیه‌ی مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر در چارچوب معیارهای زمینه‌ساز، عوامل مؤثر، بازدارنده‌ها و نتایج و پیامدها و توانمندساز بیان گردید. نتایج حاکی از وجود کمبودها و کاستی‌هایی در مقوله‌ی توزیع پاداش، هم از جنبه‌ی آیین‌نامه‌ها، نظام‌ها و روش‌ها و هم منابع و بودجه است. تدوین آیین‌نامه و فرموله کردن یک نظام پاداش مدون می‌تواند راهگشا و موجب انگیزش کارکنان قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) شود.

**واژگان کلیدی:** پاداش، تحلیل مضمون، قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص)

۱. استادیار دانشکده مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی

۲. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه ارشاد دماوند

۳. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات (نویسنده مسئول)

(Alizadeh\_hamid64@yahoo.com)

## مقدمه

خداوند متعال در قرآن کریم، به دنبال هر عمل شایسته‌ای که از بندگان خود طلب می‌کند، بلافاصله اجر و پاداشی را مطرح می‌فرماید. به طوری که کلمه‌ی اجر و مشتقات آن، ۱۰۸ بار در قرآن کریم تکرار شده که مؤید اهمیت پاداش در شکل‌گیری رفتار انسان‌ها از نظر اسلام است. از طرفی، در دنیای امروز، وجود سازمان‌های مناسبی که بتوانند با اثربخشی و کارایی از عهده‌ی وظایف خود برآیند، از مهمترین وسایل نیل به هدف و پیشرفت و ترقی است. میل به اراده‌ی انجام کار یا «انگیزش»<sup>۱</sup> عامل اساسی در ایجاد تلاش‌ها و فعالیت‌های افراد است.

انگیزش یکی از ابزارهای مهم در القای افراد برای تولید نتیجه مؤثر و کارآمد، خلق محیط کاری مثبت و اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های پیش‌بینی شده است. نبودن انگیزش در کاهش میزان حضور در محل کار و کیفیت کار تأثیر دارد. یکی از متغیرهایی که می‌تواند بر انگیزش کارکنان تأثیر بسزایی داشته باشد، نحوه‌ی توزیع پاداش‌های سازمانی به کارکنان است. با توجه به اینکه کوتاهی در اعطای «پاداش»<sup>۲</sup> به رفتار درست، می‌تواند منتج به نتیجه غلط شود، کارکنان یک سازمان وقتی بین کار و آنچه به عنوان پاداش دریافت می‌دارند رابطه‌ای نبینند، آن طور که باید سعی و تلاش نمی‌کنند (میر سپاسی، ۱۳۹۳).

از نظام‌های مؤثر در نظام منابع انسانی، جبران خدمات و پرداختی‌ها و نظام پاداش‌دهی یک سازمان است و از آنجا که تمایل به پرداخت‌های تشویقی ناشی از چالش‌های سازمانی اخیر است و با این که مراتب موفقیت این گونه پرداخت‌ها در سازمان‌های مختلف متفاوت است، آن‌ها نقش بسیار مهمی در انگیزش و عملکرد کارکنان ایفا می‌کنند. متخصصان منابع انسانی و دیگر مدیران دریافته‌اند که یک نظام پاداش مناسب - که ترکیبی از پاداش‌های پولی و غیرپولی را به کارکنان ارائه می‌دهد - می‌تواند نتایج ارزشمندی را ایجاد کند؛ نتایجی که از بهبود انگیزش و رضایت شغلی، وفاداری کارکنان و اخلاق نیروی کار، تا ارتقای عملکرد فردی و سازمانی متغیر و تأثیرگذار است (جیانکولا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹: ۲۹).

- 1- Motivation
- 2- Reward
- 3- Giancola

یکی دیگر از دغدغه‌های مدیران و رهبران هر سازمانی، افزایش انگیزه کارکنان است؛ چرا که اهداف سازمان‌ها در گرو اهداف کارکنان آن بوده و بی شک افزایش انگیزه کارکنان سازمان می‌تواند تأثیر بسزایی بر عملکرد سازمان داشته باشد. علاوه بر برآیند نظام پاداش که انگیزش است، در طراحی نظام‌های پاداش‌دهی، اندازه‌گیری عملکرد بسیار مهم است، نه تنها به عنوان مبنایی برای محاسبه‌ی دستمزدها، بلکه به عنوان درونداد سایر اشکال پاداش می‌باشد. با وجود این در عمل، اندازه‌گیری عملکرد (دریافت معیارهای عملکردی و غیرعملکردی) چالش عمده‌ای در نظام‌های پاداش به نظر می‌رسد. عملکرد کاری به عنوان نوعی رفتار فردی در جهت انجام انتظارات، مقررات سازمان و الزامات در زمان عضویت فرد در سازمان تعریف می‌شود، رفتاری که به اهداف سازمانی مرتبط اما تحت کنترل فرد می‌باشد (هینمان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۱۳۹).

پاداش به عنوان یک عامل انگیزاننده مانند یک شمشیر دولبه است که از طرفی دارای نتایج و پیامدهای فوق‌العاده مثبتی است و از طرف دیگر می‌تواند باعث آسیب‌ها و پیامدهای منفی شود. پژوهش حاضر به قرارگاه پدافند هوایی کمک می‌کند تا اطلاعات اولیه‌ای را فراهم آورد که می‌تواند مبنای مقایسه‌ها در زمینه‌ی ارائه پاداش‌ها و تأثیر آن بر انگیزش کاری کارکنان باشد. همچنین یافته‌های پژوهش می‌تواند مسئولان و سیاست‌گذاران قرارگاه را نسبت به یافتن زمینه‌ها و شرایطی که بتوان میزان ارائه پاداش‌ها را به سوی ارزیابی‌های عملکردی برد و در نتیجه انگیزش کاری کارکنان را افزایش داد، آگاه سازد.

بنابراین پژوهشگر در این پژوهش با یک مسئله‌ای چند بعدی و چند شاخصه روبرو بوده تا با در نظر گرفتن عوامل، معیارهای مختلف و ابعاد مختلف فعالیت کارکنان، به ارائه روشی مطلوب جهت جبران خدمت کارکنان به نحوی شایسته و عادلانه بپردازد، به نحوی که این امر جنبه‌ی انگیزشی داشته و منجر به برآورده‌سازی اهداف فردی و سازمانی نیز شود.

قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص)<sup>۱</sup> آجا دارای گستردگی جغرافیایی- انسانی عظیمی است که با توجه به کمبود بودجه و اعتبارات تعریف شده در زمینه‌ی ارائه پاداش مادی، شکاف و نارسایی در نظام‌ها و روش‌های پاداش‌دهی، دیدگاه سنت‌گرایانه نسبت به آن و اهمیت و نقش پاداش‌های معنوی به عنوان منبع انگیزشی مؤثر در عملکرد کارکنان، ایجاب می‌کند که به شناسایی زیرساختارها، بررسی ماهیت، جنسیت، تأثیرات روانی، تناسب پاداش و سایر عوامل مؤثر، بپردازد.

از این رو هدف از این پژوهش شناسایی الگوی بومی عوامل مؤثر بر توزیع پاداش در ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) ارتش جمهوری اسلامی ایران است تا از این راه در صورت امکان به این زیرساختارها نزدیک شده و بتوان بر مبنای این تحقیق به بازنگری روش‌ها و ابزارهای ارزیابی عملکرد، آیین‌نامه‌های اجرایی و ماهیت نظام پاداش‌دهی همت گماشت.

### سوالات پژوهش

#### الف) سوال اصلی

- الگوی بومی عوامل مؤثر بر توزیع پاداش در ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا به چه صورت است؟

#### ب) سوالات فرعی

- ابعاد الگوی بومی عوامل مؤثر بر توزیع پاداش در ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا به چه صورت است؟
- مؤلفه‌های هر بعد از ابعاد الگوی بومی عوامل مؤثر بر توزیع پاداش در ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا به چه صورت است؟

### پیشینه و مبانی نظری

#### پیشینه‌ی پژوهش

ایشون و دووا در پژوهش خود با عنوان «پاداش به عنوان ابزار انگیزش برای عملکرد کارکنان» نشان می‌دهد، برنامه‌ی مؤثر انگیزش می‌بایست ناشی از ترکیب پاداش‌های بیرونی و درونی به طور همزمان باشد تا تمرکز بر روی هر کدام از آن‌ها به طور خاص. همچنین افزایش انگیزش کارکنان زمانی محقق می‌شود که مدیران تلاش کنند با طراحی متناسب محیط کار، آن را به صورت محرکی برای کارکنان درآورند و در عین حال عوامل ضد انگیزشی را در محل کار از بین ببرند (ایشون و دووا، ۲۰۱۱). در پژوهش دیگر با عنوان «تأثیر نظام پاداش بر انگیزش کارکنان در شرکت موتونت-اسپو<sup>۲</sup>»، میکاندر اشاره می‌کند که سازمان می‌تواند نظام پاداش خود را از طریق تشریح مساعی کارکنان در فرآیند

---

1- Cynthia Eshun & Frank K. Duah

2- Motonet-Espoo

تصمیم‌گیری، توسعه دهد. پژوهش او، فرضی را که یک نظام پاداش عملکردی و توسعه‌یافته می‌تواند باعث افزایش انگیزش و رضایت کارکنان شود را تأیید می‌کند (میکاندر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). همچنین نارسه در پژوهش خود با عنوان «مقایسه‌ی تأثیر پاداش‌های مادی و معنوی در جهت انگیزش سازمانی و کارکنان» از نظر سازمان و کارکنان، مزایای مادی مهم‌ترین نوع پاداش است. با این حال، اولویت دیدگاه کارکنان توجه به پیشرفت شغلی، سرپرستی/مشاوره و داشتن رفاه کیفی متناسب در زندگی نسبت به دیدگاه و توجه سازمان‌ها بیشتر است (نارسه<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲).

گونگار (۲۰۱۱) در پژوهش خود به بررسی ارتباط بین نظام مدیریت پاداش و عملکرد کارکنان با نقش میانجی انگیزه پرداخته است. او اذعان می‌کند که درک ویژگی‌های یک نظام پاداش توسط کارکنان سازمان، سبب انگیزش بیرونی در آن‌ها خواهد شد. اما برای افزایش انگیزه‌ی درونی کارکنان، می‌بایست امکان ارتقای شغلی آنان فراهم شود و صرفاً از طریق نظام جبران خدمات مادی نمی‌توان در آن‌ها انگیزه‌ی درونی ایجاد نمود (گونگار<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱).

از دیدگاه سان و دیگران (۲۰۱۲) در مطالعه‌ای که با عنوان «راهبرد پاداش و اندازه‌گیری عملکرد در شرکت‌های بیمه کشور مالزی» صورت پذیرفت، پاداش مالی یکی از موانع اصلی اندازه‌گیری دقیق میزان دستیابی به اهداف در سازمان‌ها است و به همین منظور مدیران تلاش می‌کنند تا پاداش غیر مالی را نیز در نظام پاداش خود بگنجانند. همچنین نتایج نشان داد که انحراف و ناهنجاری، زمانی در یک نظام پاداش رخ می‌دهد که آن نظام در برابر وظایفی که ماهیت کاملاً متفاوتی دارند پاداش یکسانی در نظر می‌گیرد (سان<sup>۴</sup> و دیگران، ۲۰۱۲).

در پژوهشی با عنوان «تبیین الگوی اثربخش تشویق کارکنان بخش عمومی با رویکردی کل‌نگرانه به پاداش» که در بانک توسعه صادرات صورت پذیرفت، پژوهشگران به این نتیجه رسیده‌اند که ویژگی‌های یک نظام پاداش اثربخش، نه فقط عامل مهمی در مدیریت عملکرد و انگیزش کارکنان است، بلکه عامل مهمی برای ماندگاری کارکنان در سازمان و جلوگیری از ترک خدمت و ایجاد رضایت و تعهد در آنان است. یافته‌های این تحقیق بر وجود رابطه‌ی مثبت و معناداری میان پاداش کل و ابعاد آن و انگیزش و عملکرد دلالت دارد. همچنین، یافته‌های تحقیق نشان دهنده‌ی رابطه‌ی مثبت و معناداری

1- Carolina Mikander

2- Neelkamal Narsee

3- Güngör,P

4-Sun.O.T.

در میان ابعاد پاداش کل (پاداش‌های فردی - تبادلی، فردی - رابطه‌ای، گروهی - تبادلی، گروهی - رابطه‌ای) به ویژه پاداش‌های فردی - تبادلی و گروهی - رابطه‌ای (با ضرایب استاندارد ۰.۷۵ و ۰.۹) با انگیزش کاری و عملکرد کارکنان است. پاداش‌های فردی - تبادلی بر حقوق و دستمزد و مزایایی نظیر بیمه و بازنشستگی و تعطیلات و پاداش گروهی - رابطه‌ای بر مواردی چون توسعه‌ی برنامه‌های آموزشی و مهارتی، توسعه‌ی مسیر شغلی و برنامه‌های عملکرد دلالت دارد (الوانی و دیگران، ۱۳۹۰).

## مبانی نظری

### مدیریت منابع انسانی و ارزیابی عملکرد

مدیریت منابع انسانی حوزه‌ای تخصصی در اداره‌ی سازمان‌هاست که تلاش می‌کند برنامه‌ها، سیاست‌ها و فعالیت‌ها را برای بالابردن رضایت نیازها، اهداف و مقاصد فردی و سازمانی ارتقاء دهد (ابطحی، ۱۳۸۹: ۱۵). مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدام‌ها و نظام‌هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مدیریت منابع انسانی عبارتست از رویکردی راهبردی برای جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان، یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می‌کنند. مدیریت منابع انسانی فرایندی شامل چهار وظیفه جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگهداشت منابع انسانی است (آرمسترانگ<sup>۱</sup>، ۱۳۹۳: ۲۲). مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت کارکنان سازمان. مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدام‌های مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه‌ی مدیریت است که به جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان وابسته است، به ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان (دسلر<sup>۲</sup>، ۱۳۸۹: ۳۲).

در ادبیات و مبانی نظری تعاریف گوناگونی از اصطلاح ارزیابی عملکرد ارائه شده است. از آن جمله نلی<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) اندازه‌گیری عملکرد را به صورت فرآیند کمی کردن کارایی و اثربخشی اعمال تعریف کرده است (نلی و دیگران، ۲۰۰۹). از سوی دیگر وزارت امور داخلی آمریکا<sup>۴</sup> ارزیابی عملکرد را به صورت فرآیند نظام‌مندی تعریف می‌کند که کارها و انتظارات را برنامه‌ریزی و تنظیم کند؛ عملکرد

1-Armestrang

2-Dessler

3- Neely

4-US Department of Interior

را به طور مستمر نظارت کند؛ ظرفیت اجرا را ایجاد کند؛ به صورت دوره‌ای عملکرد را رتبه‌بندی کند و به عملکرد مناسب، پاداش دهد. یکی از تعاریف جامع که در این پژوهش نیز به عنوان تعریف مناسب، توسط «سایمونز»<sup>۱</sup> ارائه شده است. سایمونز معتقد است نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد، رویه‌ها و امور رسمی اطلاعات محوری است که مدیران برای حفظ یا اصلاح الگوهای فعالیت سازمانی به کار می‌گیرند. بر اساس این تعریف هر نظام ارزیابی عملکرد چهار هدف اصلی دارد:

- هدف تمامی نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد انتقال اطلاعات است.
- نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد، رویه‌ها و امور رسمی را نشان می‌دهند.
- نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد باید برای استفاده مدیران طراحی شده باشند.
- مدیران برای حفظ یا اصلاح الگوهای فعالیت سازمانی از نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد استفاده می‌کنند. (همان)

تعریف‌های فراوانی از ارزیابی عملکرد ارائه شده است که نمونه‌ای از آن‌ها در ذیل بیان شده‌اند:

- ارزیابی عملکرد<sup>۲</sup> ابزاری برای کنترل و حفظ کنترل سازمانی است که عبارتست از: فرآیند کسب اطمینان از اجرای راهبرد توسط سازمان که منجر به دستیابی به اهداف کمی و کیفی می‌شود (آماراتونگا<sup>۳</sup> و سرشار<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱).

ارزیابی عملکرد عبارت است از اندازه‌گیری عملکرد از طریق مقایسه‌ی وضع موجود با وضع مطلوب یا ایده‌آل بر اساس شاخص‌های از پیش تعیین شده که خود واجد ویژگی‌های معین باشند (رحیمی، ۱۳۸۹: ۴۱-۴۴). این ارزیابی در پدافند هوایی فرآیندی است که به وسیله ابزارهایی چون فرم‌های ن پ ۲ که یک مدیر، رفتارهای کاری نیروی انسانی را از طریق سنجش و مقایسه آن‌ها با معیارهای از پیش تنظیم شده ارزیابی می‌کند و نتایج حاصل را ثبت می‌نماید و آن‌ها را به اطلاع معاونت نیروی انسانی در قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) آجا می‌رساند.

---

1- Simons

2-Performance Evaluation

3- Amaratunga

4-Sarshar

بالا بردن سطح عملکرد کارکنان، یکی از اهداف زیربنایی هر سازمان در جهت تحقق راهبردهای آن است. در افزایش سطح عملکرد کارکنان؛ عواملی همچون انگیزش (شخصی بخواد که کار را انجام دهد)؛ توانایی (بتواند کار را انجام دهد) و محیط (مواد و وسایل انجام کار را در اختیار داشته باشد) دخیل هستند و نبودن هر یک از این عوامل، به عملکرد ایشان لطمه خواهد زد. بنابراین انگیزش یکی از پایه‌های اصلی رفتار است که عملکرد افراد بدون آن شکل نمی‌گیرد. نیازها<sup>۱</sup> و خواست‌ها<sup>۲</sup> و تمایلاتی<sup>۳</sup> که در ضمن رفتار فرد وجود دارند، باعث ایجاد انگیزش درونی وی می‌شوند. این نیروها هر فردی را با جهت دادن افکارش تحت تأثیر قرار می‌دهند. انگیزش را می‌توان «حالتی در افراد دانست که آنان را به انجام رفتار و عمل خاصی متمایل می‌سازد» (الوانی، ۱۳۸۵: ۱۵۲). یکی از صاحب‌نظران انگیزش را فرآیندی می‌داند که با یک نیاز یا کمبود زیستی یا روانی آغاز شده و رفتار هدفمند یا انگیزه‌ای را در جهت محرکی خارجی فعال می‌نماید (رضائیان، ۱۳۹۳، به نقل از لوتانز<sup>۴</sup>: ۸۷). بر اساس این تعریف، رمز شناخت فرآیند انگیزش را نیز در معنای مفاهیم نیازها، انگیزه‌ها، محرک‌ها و روابط میان آن‌ها می‌داند. یکی دیگر از نظریه پردازان از دیدگاه سازمانی بر این باور است: «انگیزش تمایل به تلاش بسیار زیاد در جهت هدف‌های سازمانی است. مشروط بر آنکه این تلاش توان بر آورده ساختن یک نیاز فردی را داشته باشد» (رابینز<sup>۵</sup>: ۱۳۹۲: ۲۰۵).

برخی از نظریه‌پردازان انگیزش را مجموعه‌ای از نیروهایی می‌داند که افراد را به طرف معینی از رفتار وادار می‌نماید (رضائیان، ۱۳۹۳، به نقل از پورتر<sup>۶</sup>: ۸۸). پاره‌ای دیگر بر این باورند که انگیزش بیانگر بیانگر آن دسته از فرآیند روان‌شناختی است که علت برانگیختگی، هدایت و تداوم اعمال ارادی هدفمند است (رضائیان، ۱۳۹۳، به نقل از میچل<sup>۷</sup>: ۸۸). این تعاریف به سه نتیجه منجر می‌شود:

(۱) تجزیه و تحلیل انگیزش باید به عواملی که فعالیت‌های فرد را بر می‌انگیزد تمرکز کند.

(۲) انگیزش فرآیند گراست و به انتخاب، جهت و هدف توجه دارد.

- 1-Needs
- 2- Demands
- 3- Interest
- 4-Lotanz
- 5-Robbins
- 6-Porter
- 7-Mitchell



۳) انگیزش بر چگونگی آغاز رفتار، تداوم یا توقف آن توجه دارد و بیانگر آن است که فرد دارای انگیزه؛ چه نوع واکنش عینی نشان می‌دهد (رضائیان، ۱۳۹۳، به نقل از زیلاگی و والاس: ۸۸).

تعاریف دیگر انگیزش از دیدگاه دیگر صاحب‌نظران:

۱. انگیزش فرایندی است که موجب حرکت فرد می‌شود و یا او را تحریک می‌کند (براین و رندی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳)

۲. در محیط کار انگیزش یعنی تمایل فرد برای تلاش و حفظ آن برای رسیدن به اهداف سازمانی (دیلمان<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۳).

انگیزش برای کار کردن، همان هنر ترغیب دیگران است؛ یعنی هنر اداره کردن اعضای یک گروه، برای رسیدن به هدف سازمان، با اتکا به رغبت و تلاش پی‌گیر درونی است. انگیزش به کار گرفتن توانایی‌های فکری، خلاقیت، تجربه و جهان‌بینی با توجه به عوامل بومی‌شناسی و محیطی، همراه با طرح ریزی‌های عقلایی برای حرکت جمعی به سوی هدف‌های سازمانی است. اگر انگیزش را مثلث علم و حرفه و هنر بدانیم، رهبر هنرمند کسی است که بتواند با تار و پود و روان انسانی مانند یک هنرمند نوازنده آنچنان بازی کند که نوای دلنشین آن، گوش جان‌ها را بنوازد. سازمان‌ها بر این باورند که نیروی انسانی به عنوان منبع اصلی ایجاد ارزش در سازمان و به عنوان مزیت رقابتی مطرح است. در چنین شرایطی، حفظ نیروی انسانی و ایجاد انگیزه در جهت افزایش روزافزون بهره‌وری در کار با استفاده از سازوکارهای مختلف از جمله پاداش از اهم وظایف هر سازمان است. در این بخش سعی می‌شود با ارائه مفهوم پاداش و انواع آن و نظام‌های مختلف پاداش و مبانی اعطای پاداش و مدیریت پاداش گامی در جهت آشنایی با این کارکرد مهم برداشته شود (مورهد و گریفین<sup>۳</sup>، ۱۳۹۱: ۱۵۹).

یک نظام پاداش را می‌توان بر مبنای انواع انگیزاننده‌های سازمان، معیارهای پرداخت پاداش و فرایند توزیع پاداش تعریف نمود. نظام پاداش با مشخص نمودن نوع مبادله فرد و سازمان، به عبارتی با مشخص نمودن نوع مشارکت و تلاش مورد انتظار از افراد و انتظارات آن‌ها در قبال عملکردشان و از طرف دیگر ارزش‌ها و هنجارهای سازمان، رابطه‌ی سازمان و اعضای خود را مشخص می‌سازد. در مجموع باید گفت که نظام پاداش سازمان‌های نوآور به لحاظ فلسفه‌ی استفاده از پاداش، معیار و

1- Brein& Randy

2- Dilema

3-Moorhead & Griffin

ترکیب آن با هم متفاوت است. بنابراین در نظام پاداش سازمان‌های نوآور که در آن‌ها نوآوری نهادینه شده است، پاداش کافی برای حمایت از کلیه‌ی افراد شایسته‌ی نوآور وجود دارد. معیار چنین نظام پاداشی بر اساس ریسک و پرداخت پاداش از قابلیت انعطاف برخوردار است (سلطانی تیرانی، ۱۳۷۸).

پاداش<sup>۱</sup> عبارتست از: «پیامدهای ارزشمند مثبت کار برای افراد (سعادت، ۱۳۹۰، به نقل از شرمهرل). پاداش ارائه پیمایی خوشایند برای انجام رفتاری مطلوب از فرد به منظور افزایش احتمال تکرار است (سعادت، ۱۳۹۰، به نقل از هلرگل<sup>۲</sup> و دیگران) که در قالب مزایای مادی (نقدی و غیرنقدی)، به شیوه‌هایی از جمله اضافه کار، وام، کارت‌های هدیه به کارکنان قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) پرداخت می‌شود.

پاداش جایزه‌ای دلخواه است که در ازای کاری مشخص، تلاشی اضافه و انجام موفقیت‌آمیز آن یا پس از رویداد خاصی پرداخت می‌شود و هیچ تضمینی برای پرداخت دوباره‌ی آن برای کارهای مشابه وجود ندارد. پاداش در واقع وسیله‌ای است که با استفاده از آن سازمان از کارکنان خود به علت شایستگی آن سپاسگزاری می‌کند و با این قدرشناسی و ادای احترام آن را به ادامه‌ی کار خود تشویق می‌کند (سعادت، ۱۳۹۰: ۲۵۳). صاحب‌نظران معتقدند که نیروی محرکه توسعه‌ی اقتصادی کشورها ارتقای سطح بهره‌وری است و یکی از سازوکارهای مؤثر در بهره‌وری، نظام پاداش مطلوب است؛ چرا که نظام پاداش، نقش تعیین‌کننده‌ای بر رفتار فردی و گروهی افراد سازمان دارد. بنابراین در صورتی که برای رفتارهای مطلوب مورد انتظار پاداش در نظر نگیریم، چگونه انتظار داریم که افراد به گونه‌ای رفتار کنند که مطابق با فرآیند مدیریت بهره‌وری باشد.

البته هر نوع پاداشی موجب بهره‌وری نمی‌شود و متخصصان باید در طراحی نظام پاداش دقت کنند؛ زیرا در مواقعی ممکن است نه تنها بهبود بهره‌وری حاصل نگردد بلکه با ترویج بعضی از رفتارهای غیرسازنده، مانعی برای توسعه‌ی روش‌های بهره‌وری ایجاد گردد. از این رو ایجاد نظام مطلوب پاداش، بهره‌وری در سازمان را تقویت کرده و استمرار می‌بخشد.

همچنین راهبرد پاداش می‌تواند نقش مهمی در تحقق اهداف کلان سازمان داشته باشد؛ این راهبرد می‌تواند موجب انسجام و یکپارچگی فرایندها و نظام‌های پاداش با راهبرد کلیدی رشد و بهبود

1-Reward  
2-Helregel

عملکرد شود. در ادامه به چند مورد از مزایای آن اشاره می‌شود:

۱. ارزش‌های سازمان را (خلاقیت، کارگروهی، انعطاف‌پذیری، کیفیت و خدمات مشتری) تقویت می‌کند؛
۲. فرهنگ و سبک مدیریتی حاکم بر سازمان را هماهنگ کرده و بهبود می‌بخشد.
۳. رفتار مطلوب را در تمامی سطوح ترغیب و حمایت کرده و این کار را از طریق نشان دادن رفتارهای مطلوب به کارکنان و نحوه‌ی اعمال آن رفتارها به آن‌ها عملی می‌سازد.
۴. آستانه رقابتی لازم برای جذب و حفظ سطح مطلوب مهارت‌های مورد نیاز سازمان را فراهم می‌کند.
۵. به سازمان امکان می‌دهد در قبال پولی که به عنوان پاداش می‌پردازد، ارزش مورد نظر خود را کسب کند (آزمسترانگ، ۱۳۹۳).

### روش شناسی پژوهش

انجام هر تحقیق، مستلزم طی فرایندهای خاص و تمرکز بر عناصری مشخص است. در هر تحقیق، توجه به چهار عنصر و موضوع اصلی ضروری است: نوع تحقیق، راهبرد تحقیق، روش جمع‌آوری اطلاعات و روش تجزیه و تحلیل اطلاعات (مارشال و راسمن، ۱۳۹۰).

این پژوهش از لحاظ نوع تحقیق از نظر هدف اکتشافی - توصیفی؛ از نظر نتیجه، توسعه‌ای با قابلیت کاربردی شدن و از نظر گردآوری داده‌ها، کیفی است. بر اساس راهبرد مبنایی از روش تحلیل مضمون برای تحلیل داده‌ها و کدهای به‌دست آمده از مصاحبه‌های عمیق استفاده شده است. جامعه‌ی آماری در این پژوهش، ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) آجا می‌باشد؛ دلیل این انتخاب، پراکندگی و گستردگی یگان‌های پدافند هوایی و دشواری در دسترسی به تمامی این یگان‌ها است. جامعه‌ی نمونه در این پژوهش جمع خبرگان و مدیران ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) آجا می‌باشد. با توجه به اینکه موضوع پژوهش حول محور پاداش سازمانی قرار دارد، سعی شده است بیشتر تعاملات با واحد دارایی ستاد و علاوه بر آن با خبرگان و کارشناسانی که بر حیطة‌ی موضوع تسلط کافی و لازم را داشته‌اند، صورت بگیرد؛ از این رو با ۱۳ نفر از آن‌ها مصاحبه انجام شده است. مصاحبه‌ها چندین بار مورد مطالعه قرار گرفته‌اند و نکات کلیدی مصاحبه‌ها استخراج گردیده و به خود مصاحبه‌شوندگان ارجاع شد، تا آن را مورد تأیید قرار دهند. در واقع این مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه یافت که پژوهشگر

احساس کرد، داده‌ها تکراری شده و به حد اشباع رسیده است. با رعایت اصول مصاحبه، سعی شد تا نوعی هم‌زمانی با مصاحبه‌شونده ایجاد شود تا وی بتواند همه آن ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی را که بر افراد و سازمان حاکم است و برای وی جذابیت دارد را ابراز کند. سپس این نکات کلیدی کدگذاری شد و مضامین پایه شکل گرفتند. علاوه بر مصاحبه‌ی اکتشافی، اسناد و مطالعات قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا در این زمینه بررسی شد تا محققان به مضامین پایه بیشتری دست یابند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش نمونه‌گیری قضاوتی است که معیار این نوع نمونه‌گیری، رسیدن به حد کفایت است، (دلاور، ۱۳۸۰) در نمونه‌گیری قضاوتی، بخشی از جامعه بر مبنای مشورت با تنی از خبرگان قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا، به عنوان نمونه انتخاب می‌شوند.

محققان کیفی درباره‌ی بحث روایی موضع‌گیری‌های مختلفی داشته‌اند. برخی معتقدند که روایی، به عنوان یک معیار سنتی کمی، هیچ ارتباطی با تحقیق کیفی ندارد و چون در فرضیه‌های شناخت‌شناسی و هستی‌شناسی نمونه‌های کمی و کیفی متفاوتند، از این رو باید مفهوم روایی نیز در تحقیقات کیفی، کنار گذاشته شود. البته بیشتر محققان کیفی، نگرش متعادل‌تری نسبت به بحث روایی دارند و معتقدند که برخی مطالعات کیفی بهتر از برخی دیگر هستند و اغلب واژه‌ی روایی را برای اشاره به این تفاوت ذکر می‌نمایند. این محققان کیفی، هنگامی که از روایی تحقیق صحبت می‌کنند معمولاً به واژه‌هایی همچون «باورپذیری»، «قابل دفاع»<sup>۱</sup>، «امانت‌دار»<sup>۲</sup> بودن اشاره می‌کنند (فقیهی و علیزاده، ۱۳۸۴: ۱۱). با پذیرش این معیارها به عنوان شاخص‌های پژوهش کیفی، پژوهش حاضر، به دلیل نقل داده‌ها از اسناد و مصاحبه‌های معتبر، شاخص امانت‌داری و انتساب داده‌ها به منبع مصاحبه‌ها هر دو شاخص «باورپذیری» و «قابل دفاع بودن» را در حد بسیار بالایی دارا است.

همچنین به دلیل بهره‌مندی مستمر از نظر خبرگان نظامی در کلیه‌ی مراحل و فرایندهای این پژوهش، پایایی مورد انتظار به خوبی تضمین و برآورده شده است. برای گردآوری داده‌ها در این پژوهش از مصاحبه‌ی اکتشافی استفاده می‌شود، همچنین از بررسی آیین‌نامه‌ها، اسناد و مدارک و مشاهده نیز برای جمع‌آوری داده‌ها بهره گرفته شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از نرم‌افزار Maxqda10 استفاده شده است.

- 1- plausible
- 2- Defensible
- 3- Trustworthiness

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

از آنجا که تحلیل داده‌های این پژوهش، بر مبنای فرایند تحلیل مضمون انجام شده است، بنابراین تحلیل‌ها و یافته‌های پژوهش بر این اساس ارائه می‌گردد.

### آشنا شدن با داده‌ها

این گام، ستون فقرات مراحل بعدی را شکل می‌دهد. در این گام است که ایده‌های خوبی درباره‌ی کدگذارها و الگوها شکل می‌گیرد. پس از این کار، پژوهشگر، آماده است فرایند کدگذاری را آغاز کند. اما کدگذاری در کل فرایند تحلیل صورت می‌گیرد و تعریف می‌شود (استراس و کوربین، ۱۳۸۷).

### ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری

گام دوم، زمانی آغاز می‌شود که پژوهشگر، داده‌ها را مطالعه کرده و با آن‌ها آشنا شده باشد. همچنین، فهرستی از ایده‌های موجود در داده‌ها و نکات جالب آن‌ها، تهیه کرده باشد؛ لذا این گام، مستلزم ایجاد کدهای اولیه از داده‌هاست. در این گام، از کدها برای تقسیم داده‌های متنی به قسمت‌های فهمیدنی و استفاده‌پذیر مانند بند، عبارت، کلمه یا سایر معیارهایی که برای تحلیل خاص لازم است استفاده می‌شود. کدهای موجود در چارچوب کدگذاری، باید حد و مرز کاملاً مشخص و تعریف شده‌ای داشته باشد؛ به گونه‌ای که تغییرپذیر و یا تکراری نباشد (استراس و کوربین، ۱۳۸۷). همچنین، کدها باید محدود به قلمروی پژوهش باشد و به طور روشن بر موضوع، تمرکز داشته باشد تا از کدگذاری هر جمله از متن اصلی، اجتناب شود. این گام به لحاظ تفسیری حائز اهمیت است؛ اما تا این مرحله تکمیل نشده باشد، نمی‌توان وارد مرحله‌ی بعد شد (اترید و استرلینگ، ۲۰۰۱).

در اجرای این مرحله، مصاحبه‌ها و اسناد جمع‌آوری شده در جدولی نوشته شدند و در دو مرحله، برای هر یک از آن‌ها، عنوان مناسبی برگزیده شد. مرحله‌ی نخست توسط خود محققان و مرحله‌ی دوم از طریق نرم افزار Maxqda10، عناوین مشترک تثبیت و عناوین متفاوت یا مغایر با یکدیگر، با مصاحبه و تبادل نظر، اصلاح گردید، که حاصل این فرآیند ۲۴۵ مورد از مضامین پایه است که در جدول ۱ نمونه‌ای از مفاهیم و مضامین پایه آمده است.

جدول ۱. مفاهیم و مضامین پایه استخراج در پژوهش

ردیف	نکات کلیدی مصاحبه	کد یا مضامین پایه	تکرار
۱	سایر ارگان‌ها مانند ارگان‌های خصوصی، به چه صورت پاداش‌دهی و تشویق می‌کنند و یا یگان‌های موازی به چه صورت کارکنانشان را تشویق می‌کنند.	الگو برداری از سازمان‌ها و مشاوره از افراد نخبه	۷
۲	ایشان در مورد دستورالعمل‌های موجود در سازمان هم معتقدند که نیاز به بازنگری در بعضی از آن‌ها وجود دارد، برای مثال دستورالعمل فوق‌العاده ویژه‌ی بعضی از کارکنان، که باعث می‌شود فرد احساس کند در پاره‌ای موارد، در حقش اجحاف شده است.	بازنگری دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها	۳
۳	از طرفی ایشان آگاهی مدیران و مسئولان از حیطه‌های اختیارات و آگاهی در اعطای پاداش را مهم دانستند.	هوشمندی و دقت مدیریت در حدود اختیاراتش	۴
۴	عوض کردن نگرشمان نسبت به نظام پاداش‌دهی به افراد؛ که براساس بسترهای تشویق و تنبیه اتفاق می‌افتد اما چه نوع تشویق و تنبیه‌ای؟ تشویق و تنبیه که متناسب با عملکرد فرد باشد	متناسب بودن پاداش با عملکرد فرد	۴
۵	ناآشنایی و بی‌اطلاعی از مؤلفه‌هایی که باعث می‌شود فرد مستوجب پاداش شود؛ اگر فرد بداند که چه کارهایی را باید انجام دهد که به پاداش برسم و چه معیارها و استانداردهایی وجود دارد که افراد بر اساس آن بدانند برای آن‌ها پاداش در انتظار است، هم تلاششان را بیشتر می‌کنند و هم موجب انگیزششان می‌شود.	علنی بودن شاخص‌های ارزیابی	۵
۶	فردی با تشویقی که مستقیم بر روی خانواده‌اش و همسرش اثر می‌گذارد، سرعت محرک‌اش بالا می‌رود، چون که	توجه به کانون خانواده	۴

		خودش مشکل مادی ندارد.	
۵	ضد ارزش شدن پاداش مادی	به نظر ایشان پاداش حداقل باید براساس هرم مازلو یا یک الگوی انگیزشی دیگر انجام شود، اگر پاداش تنها به صورت مادی باشد، بعد از مدتی اثر خودش را از دست می‌دهد و به یک ضد ارزش تبدیل می‌شود.	۷
۳	بنیان قراردادن پاداش‌های معنوی	به نظرشان پاداش‌های مادی از پاداش‌های معنوی که فرد داده می‌شود نشأت می‌گیرد، از این جهت که فرد با پیشرفت شغلی که نوعی از پاداش معنوی است به حقوق مزایای بالاتری، از جنس معنوی، دست پیدا می‌کند؛ پس می‌توان گفت که پاداش‌های معنوی به طور مستقیم بر دریافت پاداش‌های مادی تأثیر دارند.	۸

### جست‌وجو و شناخت مضامین سازمان دهنده

گام سوم، وقتی شروع می‌شود که همه داده‌ها، کدگذاری اولیه و گردآوری شده باشد و فهرستی طولانی از کدهای مختلف در مجموعه داده‌ها، شناخته شده باشد. در این گام که به تحلیل در سطحی کلان‌تر از کدها تمرکز دارد، کدهای مختلف در قالب مضامین مرتب می‌شود و همه داده‌های کدگذاری شده، مرتبط با هریک از مضامین، شناخته و گردآوری می‌شود. اساساً در این مرحله، کدها تجزیه و تحلیل می‌شود و به چگونگی ترکیب و تلفیق کدهای مختلف، برای تشکیل مضامین، توجه می‌شود (استراس و کوربین، ۱۳۸۷). در این مرحله ممکن است مجموعه‌ای از کدها به هیچ مضمونی اختصاص پیدا نکند و یا ممکن است از برخی کدها صرف نظر شود. برای چنین کدهایی می‌توان از مضمون «سایر» (تشبیت نشده) به طور موقت استفاده کرد تا در صورت بررسی مجدد، جایگاه مناسب آن‌ها در قالب مضامین تعیین شود.

وظیفه‌ی پژوهشگر در این مرحله، «دسته‌بندی و مقایسه» عناوین استخراج شده از داده‌هاست. این کار مستلزم صرف وقت و حوصله بسیار است؛ چرا که نخست ارتباط بین آن‌ها، چندان آشکار نیست. در واقع پژوهشگر خود را، با انبوهی از داده‌های خام روبرو می‌بیند که چندان به هم ربطی ندارند اما به زودی پیوندهای نامرئی هویدا خواهد شد (منصوریان، ۱۳۸۶: ۳۹۰).

حاصل این مرحله از فرایند تحقیق، شکل‌گیری مضامین سازمان‌دهنده است که در جدول ۲ نمونه‌هایی از آن به همراه مضامین فراگیر آمده است.

### جست‌وجو و شناخت مضامین فراگیر

گام چهارم وقتی شروع می‌شود که پژوهشگر، مجموعه‌ای از مضامین را پیشنهاد و بخواهد آن‌ها را پالایش کند. مضامین شناخته، منبع اصلی تشکیل شبکه‌های مضامین است. مضامین به دست آمده از متن در گروه‌های مشابه و منسجمی دسته‌بندی می‌شود. تصمیم‌گیری درباره‌ی نحوه گروه‌بندی مضامین، بر اساس محتوا و در صورت لزوم براساس مبانی نظری صورت می‌گیرد. باید توجه کرد که مضامین تحت هر شبکه باید به تعداد مناسب و درباره‌ی موضوعات مشابهی باشد. اگر مضامین، بسیار متنوع و متعدد و یا به موضوعات کاملاً متفاوت و متمایزی مرتبط باشد، باید چند گروه تشکیل شود. هر گروه از مضامین به مضمون فراگیر متمایزی منجر خواهد شد که مضامین پایه و سازمان‌دهنده مجزایی، آن را پشتیبانی می‌کند (استراس و کوربین، ۱۳۸۷). به طور کلی، قاعده‌ی خاصی درباره تعداد مضامین تشکیل‌دهنده شبکه وجود ندارد اما طبق تجربه، اگر تعداد مضامین از ۱۵ عدد بیشتر باشد، اجرای گام پنجم با مشکل مواجه خواهد شد. همچنین، اگر تعداد مضامین از چهار کمتر باشد، قضاوت درباره‌ی داده‌ها مشکل خواهد بود. در جدول شماره‌ی ۲ چارچوب مضامین فراگیر، به همراه مضامین سازمان‌دهنده ارائه شده است: (جدول کامل ادغام مضامین پایه، سازمان‌دهنده، فراگیر در پیوست ارائه می‌شود)

جدول ۲: نمونه‌ای از ادغام مضامین پایه، سازمان‌دهنده، فراگیر

ردیف	مؤلفه یا مضامین پایه	مقوله‌ها یا مضامین سازمان‌دهنده	ابعاد یا مضامین فراگیر
۱	دید کیفی در توزیع پاداش	ابزارهای پاداش‌دهی	عوامل مؤثر در
۲	الگوبرداری از سازمان‌ها و مشاوره از افراد نخبه		
۳	علنی بودن شاخص‌های ارزیابی		
۴	بومی سازی الگوها و شاخص‌های ارزیابی		



توزیع پاداش		طراحی نظام ارزیابی عملکرد متناسب و مناسب	۵
		بازنگری دستورالعمل‌ها و آیین نامه‌ها	۶
	عدالت	ارائه تعریف ثابت از عدالت	۷
		درک رعایت عدالت از طرف کارکنان	۸
		شایسته محوری در عدالت	۹
		رعایت عدالت مراوده‌ای	۱۰
		رعایت عدالت رویه‌ای	۱۱
		رعایت عدالت توزیعی	۱۲

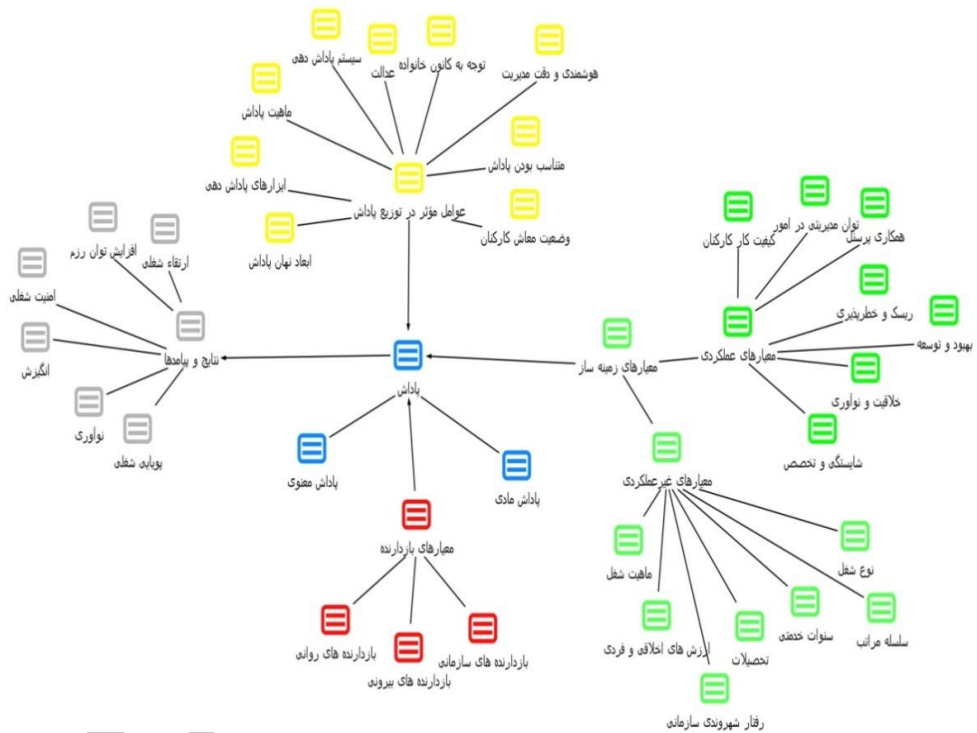
### تحلیل شبکه مضامین (الگو سازی)

گام پنجم وقتی شروع می‌شود که پژوهشگر به شبکه مضامین رضایت‌بخشی رسیده باشد. در این حالت، می‌تواند مضامین پیشنهادشده جهت تحلیل داده‌ها را تعریف و تعدیل، و داده‌ها را بر اساس آن‌ها تحلیل کند. در این گام، شبکه‌های مضامین رسم شده، بررسی و تجزیه و تحلیل می‌شود. همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد، شبکه‌های مضامین، ابزاری برای تحلیل هستند، نه خود تحلیل. این شبکه‌ها به پژوهشگر کمک می‌کند تا به درک عمیق‌تری از معانی متون برسد و بتواند مضامین به دست آمده را تشریح کند و الگوهای آن‌ها را بشناسد. پس از ایجاد شبکه‌های مضامین، پژوهشگر باید دوباره به متن اصلی مراجعه و آن را به کمک این شبکه‌ها تفسیر کند (اترید و استرلینگ، ۲۰۰۱).

مهم این است که پژوهشگر در پایان این مرحله بتواند، مضامین شناخته را به روشنی تعریف کند. یک روش برای آزمون تعریف مضامین، این است که آیا می‌توان گستره و محتوای هر مضمون را در قالب دو جمله بیان کرد. اگر نشد، ممکن است لازم باشد آن مضمون، بیشتر تعدیل شود. پژوهشگر

در این مرحله باید به مضامین خود، عنوان مشخصی بدهد و نام‌هایی را که در تحلیل نهایی خود می‌خواهد بیاورد ذکر کند. هر مضمون باید دارای نام مختصر و موجزی باشد تا به ذهن خواننده القا کند که آن مضمون درباره چه چیزی است (براون و کلارک،<sup>۱</sup> ۲۰۰۶).

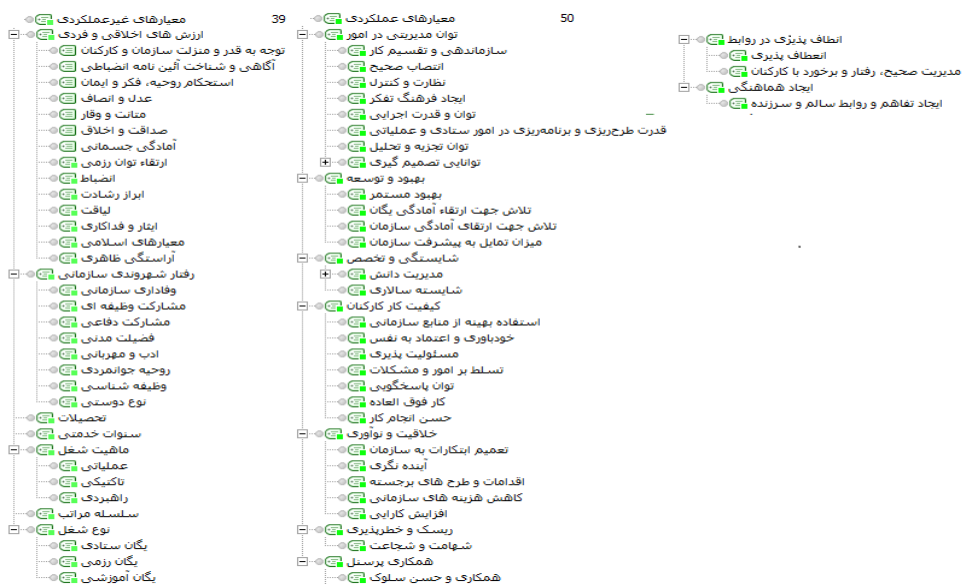
براساس نتایج به‌دست آمده، الگوی بومی عوامل مؤثر بر توزیع پاداش در قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) آجا را نشان می‌دهد که می‌تواند منجر به انگیزش کارکنان شود:



شکل ۱: الگوی بومی عوامل مؤثر بر توزیع پاداش در قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) آجا

با توجه به الگوی نمونه‌ای روش داده بنیاد اشتراوس، ۳۴ بعد برآمده از الگوی به‌دست آمده در این پژوهش، در قالب ۵ مقوله و هر یک با نقش و جایگاه معین به شرح زیر دسته‌بندی شدند: ۱. عوامل مؤثر در توزیع پاداش ۲. معیارهای زمینه‌ساز ۳. معیارهای بازدارنده ۴. نتایج و پیامدها ۵. توانمندساز/پاداش. منظور از معیارهای زمینه‌ساز پاداش، ابعادی است که سازمان برای ارائه پاداش به کارکنان

آن‌ها را در نظر می‌گیرد. در این پژوهش این ابعاد به دو دسته‌ی کلی معیارهای عملکردی و غیرعملکردی تقسیم می‌کند. بررسی اسناد و مطالعات قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ع) آجا بیشتر برای شناسایی معیارهای زمینه ساز انجام شده است، از آن جهت که بر اساس نظام‌های مدیریت منابع انسانی نظام پاداش‌دهی از نظام ارزیابی عملکرد سازمان تأثیر می‌گیرد و ابزاری است برای توزیع عادلانه پاداش در سازمان؛ از این جهت ابعاد به‌دست آمده در دسته بندی معیارهای عملکردی، ابعادی هستند که به منظور ارزیابی عملکرد کارکنان می‌تواند به کار گرفته شود. ابعاد به‌دست آمده در دسته‌بندی معیارهای غیرعملکردی بیشتر مقولاتی هستند که برای سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است و از آن جهت که ماهیتی غیرعملکردی دارد، اما برای ارزیابی و ارزشیابی عملکرد کارکنان آن‌ها را مدنظر قرار می‌دهد. در این پژوهش سعی شده است که به آن‌ها، ضمن شناسایی‌شان یک نظم مناسب داده شود. با توجه به الگوی ارائه شده و نتایج به‌دست آمده معیارهای زمینه ساز به شرح شکل ۲ است.



شکل ۲: مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر در معیارهای زمینه ساز در الگوی ارائه شده

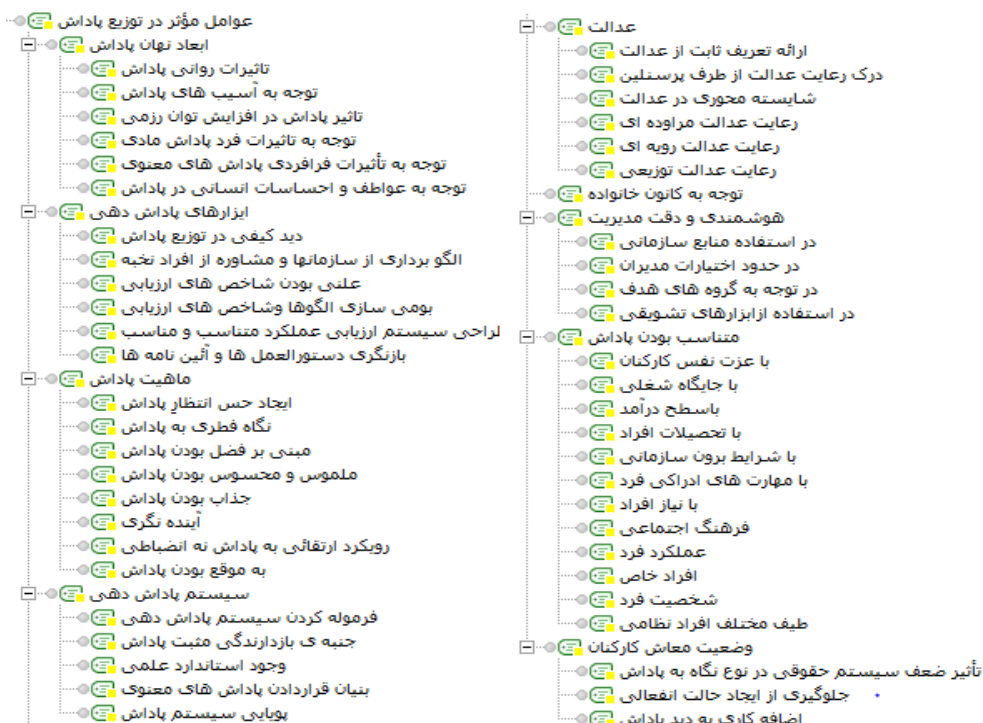
منظور از معیارهای بازدارنده، عواملی است که باعث کاهش تأثیر توزیع پاداش می‌شود و راهبرد سازمان در جهت بهبود بهره‌وری و عملکرد کارکنان و ایجاد انگیزه مختل شود. معیارهای بازدارنده در نظام توزیع پاداش به شرح شکل ۳ است.



شکل ۳: مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر در معیارهای بازدارنده

منظور از عوامل مؤثر بر توزیع پاداش، عواملی است که به نظر خبرگان و کارشناسان باید در نظام پاداش دهی در نظر گرفته شود. در این پژوهش با اشاره به این ابعاد، سعی شده است به میزان اهمیت آن‌ها اشاره شود. علاوه بر این باید به این امر توجه کرد که ممکن است بعضی از این مقولات در سازمان موجود و تعریف شده باشند اما به آن‌ها توجه لازم نمی‌شود.

با توجه به الگو ارائه شده و نتایج به دست آمده مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر عوامل مؤثر در توزیع پاداش به شرح شکل ۴ است.



شکل ۴: مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر در عوامل مؤثر

با توجه به داده‌های به‌دست آمده از مصاحبه‌های اکتشافی نشان داده شد که علاوه بر ایجاد انگیزش، در صورت توزیع صحیح پاداش، می‌توان نتایج و پیامدهای دیگری هم انتظار داشت. به این صورت که اگر نظام پاداش‌دهی به صورت صحیح و عادلانه انجام شود می‌تواند باعث افزایش ارتقای توان رزمی کارکنان شود؛ برای فرد امنیت شغلی بیشتری ایجاد کند؛ عملکرد نظام به درستی انجام شود و باعث ارتقای شغلی، پویایی شغلی و نوآوری شود.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بررسی مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر و نتایج به‌دست آمده از الگوی ارائه شده، نشان می‌دهد که اگر چه هدف پژوهش حاضر، ارائه الگوی بومی عوامل مؤثر بر توزیع پاداش در قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) آجاست، اما همگونی ماهیت پاداش و تأثیرگذاری آن بر نیروی انسانی، یافته‌های پژوهش را با پیشینه‌های اشاره شده، فارغ از روش‌شناسی مورد استفاده، هم‌راستا نشان می‌دهد. نتایج پژوهش حاضر، همچون پژوهش سینتیا ایشون و فرانک کی. دووا (۲۰۱۱) نشان می‌دهد که نقش پاداش در انگیزش کارکنان حیاتی است. اما نیاز است که مدیران و کارکنان درک روشنی از ماهیت انسانی و آنچه واقعا کارکنان را برمی‌انگیزاند، داشته باشند. همچنین برنامه‌ی مؤثر انگیزش، ناشی از ترکیب پاداش‌های مادی و معنوی است تا تمرکز بر روی هر کدام از آن‌ها به طور خاص. در پژوهش حاضر، ارائه‌ی پیشنهاد «مشارکت کارکنان در امر تصمیم‌گیری و تفویض اختیار که موجب نوآوری و خلاقیت می‌شود» با نتایج کارواینا میکاندر (۲۰۱۰) در پژوهش خود مطابقت دارد.

آیا پاداش مادی مهمترین نوع پاداش در قرارگاه پدافند هوایی است؟ در پژوهش حاضر نمی‌توان به طور حتم مانند پژوهش نیل نارسه (۲۰۱۲)، سان و دیگران (۲۰۱۲) به این یافته اشاره کرد. از نظر خبرگان این پژوهش، پاداش‌های معنوی به‌واسطه‌ی ارزش‌های انسانی، مذهبی و روانی دارای تأثیرات بیشتر و یا متناسب با پاداش‌های مادی است اما همان طور که در این پژوهش آمده است، با توجه به شرایط اقتصادی و کمبود بودجه و اعتبارات در اعطای پاداش مادی، لازم است قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) به ارزش‌گذاری پاداش‌های معنوی برای برانگیختن کارکنان در سازمان بپردازد و آن‌ها را براساس اولویت‌هایشان، ماهیت پویایی در موقعیت شغلی و تأثیر بالقوه‌ی عوامل خارجی درک کند. به همین منظور پیشنهادهای زیر برای رفع مشکلات ارائه می‌گردد:

برای نظام پاداش، شمردن الگوی بومی نظام توزیع پاداش در ستاد قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) آجا با مشخصات کیفی؛ چون نزدیک به عدالت باشد؛ بردارها، مسیرها و شاخص‌های هم‌راستا با ارتقای سازمان باشد؛ همه شمول باشد؛ قابل وزن‌دهی باشد؛ تا جایی که امکان دارد ملاحظات درجه‌ای در آن وجود نداشته باشد؛ پیشنهاد می‌شود. همچنین تنظیم یک استاندارد کمی مناسب برای نظام توزیع پاداش و در واقع فرموله‌کردن آن و ایجاد الزامات کنترلی و بازخوردی، برای بهبود و پویایی نظام به کمک معاونت نیروی انسانی و معاونت فاوا می‌تواند در بهره‌وری سازمان تأثیرگذار باشد. برای این کار سازمان می‌تواند به بررسی، مطالعه و الگوبرداری از نظام پاداش‌دهی سایر

ارتش‌های جهان، سازمان‌ها و ارگان‌های پیشرو جهت بهبود و ارتقای نظام پاداش، گرفتن مشاوره از افراد نخبه و متخصص در امر نیروی انسانی پردازد.

تدوین آیین‌نامه‌ی عوامل مؤثر بر پاداش و نحوه‌ی توزیع آن به صورت مجزا از طریق یگان‌های تصمیم‌ساز و مرجع، از جمله معاونت نیروی انسانی و مرکز مطالعات و تحقیقات و تدوین آیین‌نامه‌های رزمی با در نظر گرفتن نظرها و پیشنهادهای کلیه یگان‌های قرارگاه یک نیاز است. باید توجه داشت که تفسیر و ایجاد تغییرات لازم به شرایط و نیازهای کنونی کارکنان در آجا متناسب باشد. فعالیت و تلاش مستمر در جهت بهینه‌سازی امور و استقرار روش‌ها و فرآیندهای مطلوب انجام کار در ارتباط نظام‌های منابع انسانی، از جمله ارائه و اجرای طرح‌ها و برنامه رفاهی و ارزشیابی عملکرد کارکنان، کنترل سازمانی و همچنین بهداشت و ایمنی محیط کار و چگونگی خروج از خدمت (رهاسازی) و سایر امور مرتبط برنامه‌ریزی نیروی انسانی از اهم موضوعاتی است که باید در برقراری این تناسب در نظر گرفته شود.

متناسب کردن آیین‌نامه‌ها و فرم‌های ارزیابی عملکرد با شرح وظایف کارکنان؛ بازنگری و متناسب کردن شیوه‌های ارزیابی عملکرد با نظام پاداش‌دهی؛ شناسایی متغیرهای ارزیابی عملکرد متناسب با تخصص کارکنان با توجه به ماهیت شغل (راهبردی، تاکتیکی، عملیاتی) و نوع شغل (رزمی، ستادی، آموزشی) و به کار بردن دو طیف الگوهای کمی و کیفی در ارزیابی عملکرد کارکنان؛ تصحیح و بازنگری فرم‌های نپ ۲ در سطح آجا و متناسب کردن آن‌ها با سطح نیاز کنونی هر یک از نیروهای آجا، از جمله مراحل است که باید در جهت این فرآیند نهادینه شود.

در کنار توجه به نظام‌ها و روش‌ها در مقوله‌ی پاداش، توجه به ویژگی‌های انسانی، روانی، شخصیتی، رابطه‌ای نیز بسیار اهمیت دارد، حذف رابطه‌مداری و سلیقه محوری، برقراری ضابطه‌مداری در ارائه پاداش؛ توجه به عواطف و احساسات و نیازهای کارکنان در نظام پاداش‌دهی، پیشگیری از خطای هاله‌ای، شرطی‌سازی، تبعیض و سایر موارد مشابه الویت دارد. در این جهت سازمان می‌تواند دوره‌های آموزشی برای مدیران و کارکنان برای شناسایی معیارهای اثربخشی و بهره‌وری کارکنان برگزار کند؛ برآورد این دوره‌ها می‌تواند موجب آشنایی مدیران با حیطه اختیاراتشان در پرداخت پاداش در واحدهای سازمانی شود و فرماندهان، رؤسا و مدیرانی را تربیت کند که بی‌نیاز از امور مالی بتوانند به دور از حسادت و تنگ‌نظری، فعالیت مثبت و ویژه‌ی کارکنان تحت امر خود را مشاهده کرده و به نحو شایسته و به کمک پاداش‌های سازمانی در آن‌ها ایجاد انگیزه نمایند. در راستای این تدابیر، عدم نگاه به بحث اضافه‌کاری به عنوان پاداش، خارج کردن اضافه‌کاری از بحث پاداش سازمانی؛ در نظر گرفتن

تمهیدات لازم برای بهبود و تعریف صحیح از اضافه کاری، از اقداماتی است که باعث شفافیت ماهیت پاداش نزد مدیران و کارکنان خواهد شد.

پاداش با استفاده از رویکرد تفویض اختیار به کارکنان و اهمیت دادن به نظر کارکنان و مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری؛ باعث ایجاد نوآوری و خلاقیت فردی در موقعیت شغلی فرد می‌شود. عدالت محوری و شایسته سالاری در نظام توزیع پاداش سازمانی، مؤثرسازی پاداش معنوی در مسیر ارتقای شغلی و امنیت شغلی، پرداخت پاداش از جهت بازدارندگی مثبت (جلوگیری از دریافت رشوه، فساد در نظام مالی و غیره) به صورت هر شش ماه، یا سالانه به کارکنان، توجه به بحث ارتقای معیشت کارکنان؛ با توجه به تأکید مقام معظم رهبری و ایجاد سرفصلی به نام این مقوله در نظام پرداخت نیروهای مسلح؛ از جمله مواردی است که سازمان‌ها باید فارغ از پاداش مادی به آن‌ها توجه کنند و برای بهینه سازی نظام پاداش به کار برند. در ادامه پیشنهادهایی نیز در زمینه نوع ارائه پاداش عنوان می‌شود که بسیار کاربردی و تأثیرگذار است اما تنها در تعدادی از یگان‌های قرارگاه اجرا می‌شود:

- توجه بیشتر بر کانون خانواده‌ی کارکنان در جهت افزایش انگیزش آن‌ها؛ تشویق و تقدیر از همسران و خانواده‌ی کارکنان به صورت مستقیم و غیرمستقیم در جایی که ممکن است پاداش‌های مادی برانگیزاننده نباشد؛ ایجاد اتاق فکر به عضویت همسران کارکنان قرارگاه برای رسیدگی به امور خانواده که نشانگر تأثیر مستقیم ستاد قرارگاه در این امور است.

- توجه خاص به نیروهای نخبه، تحصیل کرده و با استعداد هر یگان و فراهم نمودن پاداش‌های ویژه به منظور شکوفایی و پیشرفت دائمی آن‌ها از جمله اعطای بورس‌های تحصیلی، مجوز شرکت در سمینارها و همایش‌های داخلی، چاپ کتاب‌ها و فعالیت‌های علمی آن‌ها و شرکت دادن آن‌ها به‌عنوان مجری یا همکار تحقیقاتی در کلیه‌ی پروژه‌ها و طرح‌های داخلی قرارگاه با در نظر گرفتن ملاحظات امنیتی و حفاظتی.

- ارسال یک نامه رسمی از معاونت مربوطه به فرد پاداش‌گیرنده که به موجب آن علت و میزان پاداش در آن تعیین شده است؛ این حرکت باعث می‌شود که هم فرد پاداش‌گیرنده از پاداش مادی خود آگاه شود هم یک تقدیر معنوی دیگر ضمن اشاره به اینکه کار شما دیده شده است، از او خواهد بود.



- برگزاری جلسه‌های حضوری فرماندهان و مدیران در هر یگان با کارکنان‌شان (به صورت صبحانه کاری، جلسات اتاق فکر و غیره) از جهت ایجاد صمیمیت و پشتیبانی و ایجاد این حس که کار شما دیده می‌شود.

- اعطای مجوزهای لازم برای شرکت در کنفرانس‌ها، همایش‌ها و نمایشگاه‌های خارجی جهت تشویق اعضای هیئت علمی، نخبگان، پزشکان؛ برگزاری جلسات گردهمایی و مسابقات ورزشی در روزهای ملی و مذهبی برای ایجاد انگیزش و اعطای جوایز؛ ارسال پیامک‌های تبریک برای کارکنان، در روزهای ویژه برای هر یک از کارکنان مانند روز تولد، روز ترفیع درجه، ازدواج، قبولی در مقاطع تحصیلی بالاتر؛ توجه بیشتر به دوره‌ی معارف جنگ شهید صیاد شیرازی؛ از جهت تقدیر از یادواره‌های جنگ.

Archive of SID

## منابع

۱. استراس، آنسلم؛ کوربین، جولیت (۱۳۸۷)، *اصول روش تحقیق کیفی- نظریه مبنائی*، ترجمه بیوک محمدی، تهران: انتشارات پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
۲. ابطحی، سیدحسین (۱۳۸۹)، *مدیریت منابع انسانی*، چاپ هفتم، تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.
۳. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۹۳)، *مدیریت استراتژیک منابع انسانی: راهنمای عمل*، ترجمه محمد اعرابی و داوود ایزدی، چاپ چهارم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۴. الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۵)، *مدیریت عمومی*، چاپ بیست و هشتم، تهران: نشر نی.
۵. الوانی، سید مهدی و همکاران (۱۳۹۰)، *تبیین الگوی اثربخش تشویق کارکنان بخش عمومی با رویکردی کل‌نگرانه به پاداش، مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی، سال بیست یکم، شماره ۶۴.
۶. دسلر، گری (۱۳۸۹)، *مبانی مدیریت منابع انسانی*، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. چاپ پنجم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۷. دلاور، علی (۱۳۸۰)، *روش تحقیق در روان شناسی و علوم تربیتی*، تهران: مؤسسه نشر ویرایش.
۸. رابینز، استیفن پی (۱۳۹۲)، *مدیریت رفتار سازمانی (جلد دوم)*، ترجمه پارسایان، علی و اعرابی، سیدمحمد، چاپ سی و هشتم، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
۹. رحیمی، غفور (۱۳۸۹)، *ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان، ماهنامه تدبیر*، تهران: سازمان مدیریت صنعتی، شماره ۱۷۳.
۱۰. رضائیان، علی (۱۳۹۳)، *مدیریت رفتار سازمانی*، چاپ هفدهم، تهران: انتشارات سمت.
۱۱. سعادت، اسفندیار (۱۳۹۰)، *مدیریت منابع انسانی*، چاپ پانزدهم، تهران: انتشارات سمت.
۱۲. سلطانی تیرانی، فلورا (۱۳۷۸)، *نهادی کردن نوآوری در سازمان*، چاپ اول، تهران: انتشارات رسا.
۱۳. سید جوادین، سید رضا (۱۳۹۲)، *مبانی و کاربردهای مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان*، چاپ هفتم، تهران: انتشارات نگاه دانش.

۱۴. فقیهی، ابوالحسن؛ علیزاده، محسن (۱۳۸۴)، روایی در تحقیق کیفی، مجله فرهنگ مدیریت، تهران: دانشگاه تهران، شماره ۹.
۱۵. مارشال، کترین؛ راس من، گرچن ب (۱۳۹۰)، روش تحقیق کیفی، چاپ چهارم. ترجمه علی پارسائیان، سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۶. مقیمی، سید محمد؛ رمضان، مجید (۱۳۹۱)، مدیریت منابع انسانی، چاپ اول، تهران: نشر راه‌دان.
۱۷. منصوریان، یزدان (۱۳۸۶)، گراند تئوری چیست و چه کاربردی دارد؟، ویژه‌نامه همایش علم اطلاعات و جامعه اطلاعاتی. اصفهان: دانشگاه اصفهان.
۱۸. مورهد، گرگوری؛ گریفین، ریکی (۱۳۹۱)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه سیدمهدی الوانی، غلامرضا معمارزاده. چاپ بیستم، تهران: نشر مروارید.
۱۹. میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۳)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، چاپ سی هفتم، تهران: انتشارات فروزش.
20. Amaratunga, B., & Sarshar, G. (2001). Process improvement through performance measurement: the balanced scorecard methodology. *Work Study*, 50(2), 179-188.
21. Attride-Stirling, J. (2001). Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405.
22. Brien, D., & Randy, O. (2003). *Effective motivational factors for Thai employee*. Thailand, Faculty of businessadministration at Asian University of Science and Technology.
23. Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: thematic analysis and code development*. Sage.
24. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
25. Dilema, N., Marjiole, M., Pham, V., & Martinea, T. (2003). Identifying factors for job motivation of rural health workers in North Vietnam. *Human Resources for health*, 1(10), 68-80.
26. Eshun, C., & Duah F.K. (2011). *Reward as a Motivation Tool for Employee Performance*. Swedish, BTH School of management.
27. Giancola, L. F. (2009). Is Total Rewards a Passing Fad? *Compensation & Benefits Review*, 41(4), 29-35.
28. Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research, *The Qualitative Report*, 8(4), 597-607.

29. GÜNGÖR, P. (2011). *The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks*. Procedia: Social and Behavioral Science.
30. Heneman, R. L. (2007). *Implementing Total Rewards Strategies: A guide to successfully planning and implementing a total rewards system*. USA, SHRM Foundation.
31. Lundy, O., & Cowling, A. (2000). *Strategic Human Resource Management*. London, International Thomson Business Press.
32. Mays, N., & pope, C. (2000). Qualitative research in health care: Assessing quality in qualitative research. *British Medical Journal*, 320(7226), 50-52.
33. Miles, M., & Huberman, A. (2002). *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods*. London, Beverly Hills, Sage.
34. Mikander, C. (2010). *The Impact of a Reward System on Employee Motivation in Motonet-Espoo*. Finland, Arcada University.
35. Neely, A., & Plants, K. (2009). Performance measurement systems design. *international journal of operations and production management*, 15(4), 80-116.
36. Narsee, N. (2012). *Comparing the Impact of Monetary & non-Monetary Reward Programmes towards Employee and Organization Motivation*. South Africa, Gordon institute of business, university of Pretoria.
37. Stenbacka, C. (2001). Qualitative research requires quality concepts of its own. *Management Decision*, 39(7), 551-556.
38. Sun, O.T., Theen, Y.M., & Heng, T.B. (2012). The Reward Strategy and Performance Measurement (Evidence from Malaysian Insurance Companies). *International Journal of Business, Humanities and Technology*. 2(1), 1-13.