

(عنوان مقاله : بررسی و تحلیل شکاف بین موقعیت های هم ارزش سازمان با نظام
جبران خدمت در شرکت ملی حفاری اهواز)

نام و نام خانوادگی نویسنده اول (اسمعیل بندری قلعه گزدم)

وابستگی سازمانی نویسنده (شرکت ملی حفاری ایران)

آدرس پست الکترونیک نویسنده (salar8000@gmail.com)

چکیده

1

این مطالعه با هدف بررسی و تحلیل شکاف بین موقعیت های هم ارزش سازمان با نظام جبران خدمت در شرکت ملی حفاری اهواز انجام شده است. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت و شکل اجراء، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق کلیه مدیران و کارکنان شرکت ملی حفاری اهواز به تعداد ۱۰۰۰۰ نفر می باشند که از این میان، نمونه‌ای متشکل از ۳۸۴ نفر با استفاده از فرمول کوکران انتخاب شده است. در این مطالعه برای جمع‌آوری اطلاعات جهت آزمون فرضیات از دو پرسشنامه وضعیت مطلوب و وضعیت فعلی سیستم جبران خدمت استفاده شده است. روایی پرسشنامه با استفاده از روش روایی محتوا مورد تایید قرار گرفت. برای ارزیابی پایایی پرسشنامه، ضریب آلفای کرونباخ در تمامی پرسشنامه‌ها بیش از ۰/۷ بدست آمد که نشان می‌دهد پرسشنامه‌ها از پایایی مطلوبی برخوردار است. آزمون کولموگروف-اسمیرنف نشان داد که داده‌های بدست آمده از توزیع پرسشنامه از توزیع نرمال پیروی می‌کنند. برای آزمون فرضیات از آزمون t زوجی و تحلیل واریانس استفاده شده است. نتایج حاصل از این تحلیل‌ها نشان داد که بین وضعیت فعلی و وضعیت مطلوب سیستم پرداخت پاداش، سیستم پرداخت حقوق، پرداخت حق بازنشستگی، و عرضه فرصتهای ارتقاء شغلی به مشاغل همتراز در شرکت ملی حفاری اهواز تفاوت معنی داری وجود دارد. در پایان پیشنهاداتی پژوهشی و کاربردی بر اساس یافته‌های تحقیق، ارائه شده است.

واژگان کلیدی: جبران خدمت، تحلیل شکاف، سیستم پرداخت پاداش، حق بازنشستگی.

مقدمه :

سازمانها براین باورند که نیروی انسانی به عنوان منبع اصلی ایجاد ارزش در سازمان و به عنوان مزیت رقابتی مطرح است. درچنین شرایطی حفظ نیروی انسانی و ایجاد انگیزه درجهت افزایش روزافزون بهره وری درکار با استفاده از مکانیسم های مختلف از جمله پاداش از اهم وظایف هر سازمان است. پاداش عبارتست از: «پیامدهای ارزشمند مثبت کار برای افراد. پاداش ارائه یک پیامد خوشایند برای انجام رفتاری مطلوب از فرد به منظور افزایش احتمال تکرار است. مدیر از قدرت پاداش به منظور تاثیرگذاری و کنترل رفتار زیردستان استفاده می کند (کامینگز، ۲۰۱۴).

یکی از مهمترین چالش‌های مدیریت پاداش، عدم عدالت در پرداخت پاداش بین مشاغل هم ارز سازمانی است، بدین معنی که دو کارمند که دارای رتبه شغلی مشابه هستند، پاداش‌های متفاوتی را دریافت می‌کنند. این امر باعث ایجاد حالتی از بی اعتمادی در بین کارمندان شده که می‌تواند منجر به پیامدهای منفی چون افسردگی شغلی، عدم وفاداری کارمند به سازمان و حتی ترک شغل شود (عابدی و همکاران، ۱۳۹۲). نظر به اهمیت مقوله عدالت پرداخت پاداش، این مطالعه با هدف بررسی و تحلیل شکاف بین موقعیت های هم ارزش سازمان با نظام جبران خدمت در شرکت ملی حفاری اهواز انجام شده است.

نیروی انسانی هر سازمان بزرگترین و ارزشمندترین دارایی آن سازمان محسوب می‌شود. پیشرفت و تعالی هر سازمان در گرو پیشرفت و تعالی منابع انسانی اش می‌باشد. لذا توجه به نیروی انسانی، شناسایی، درک و برآورده ساختن نیازهای این منبع گرانبها ضامن بقا و پیشرفت هر سازمانی خواهد بود (دلاهای، ۲۰۱۵). سیستم جبران خدمات یکی از مهم‌ترین معیارهای انگیزشی کارکنان برای فعالیت موثر در سازمان به حساب می‌آید، از این رو این حوزه از فعالیت‌های مدیریت سرمایه انسانی برای مدیران و کارکنان از اهمیت خاصی برخوردار است. وجود الزامات قانونی و پیچیدگی‌های حاکم بر نظام جبران خدمات بر اهمیت وجود راهکار نرم‌افزاری مناسب در این حوزه می‌افزاید (موحد، ۱۳۹۲).

مفهوم جبران خدمات، به کلیه حقوق و مزایای نقدی، غیر نقدی، مزایای متأثر از ویژگی‌ها و تناسب شغلی و شرایط محیط کار در مقابل خدمتی که کارکنان و مدیران به سازمان می‌کنند گفته می‌شود. بعقیده یان و اسلوان^۱ (۲۰۱۶) جبران خدمات فقط پرداخت حقوق و دستمزد نیست، بلکه میزان کیفیت زندگی کاری مزایای غیر مستقیم مالی و شامل برنامه های بیمه مثل بیمه عمر، سلامت، بوردیه تحصیلی، تعطیلات، مرخصی ها، استراحت های بیماری، بازنشستگی و مزایای غیر مالی شامل ایجاد فرصت پیشرفت و موفقیت، دادن مسئولیت، شرایط کاری مطلوب، جبران هزینه غذاخوری، امکان انتخاب مزایا، کار در منزل می باشد (یان و اسلوان، ۲۰۱۶). با توجه به مطالب بیان شده در قسمتهای بالا، پژوهش حاضر با هدف بررسی و تحلیل شکاف بین موقعیت های هم ارزش سازمان با نظام جبران خدمت در شرکت ملی حفاری اهواز انجام می‌شود. هدف نهایی این است که مشخص شود آیا بین وضعیت فعلی سیستم جبران خدمت و وضعیت مورد انتظار این سیستم در رابطه با مشاغل هم تراز سازمانی، شکافی وجود دارد یا خیر. بدین منظور، تحلیل شکاف در سیستم جبران خدمت از سه بعد میزان حقوق، میزان پاداش، حق بازنشستگی و ایجاد فرصتهای ارتقاء شغلی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

در سازمانهای ایرانی آنگونه که شایسته است به مبحث جبران عادلانه خدمات 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 (موحد، ۱۳۹۳). چنین وضعیتی به خصوص در رابطه با موقعیت های هم ارزش سازمانی به چشم می‌آید، بدین معنی که دو کارمند با موقعیت شغلی مشابه از پاداش‌های متفاوتی بهره مند می‌شوند. این امر

¹ Kamingez

² Delahay

³ Yan & Eslevan

بیانگر آن است که بین عملکرد مورد انتظار سیستم جبران خدمات و عملکرد واقعی (قابل مشاهده) این سیستم، شکاف وجود دارد. عدم رعایت عدالت در سیستم جبران خدمت در رابطه با مشاغل همتر از ممکن است به نارضایتی، بدبینی نسبت به مدیران ارشد و حتی تمایل به ترک خدمت کارکنان شود. بنابراین لازم است وضعیت سیستم پاداش در سازمان‌های ایرانی مورد بررسی قرار گیرد، این امر به خصوص در شرکت‌های بزرگی که دارای تعداد زیادی نیروی انسانی هستند الزامی تر به نظر می‌رسد. شرکت ملی حفاری اهواز با در اختیار داشتن ۷۵ دکل حفاری خشکی و دریایی، ناوگان گسترده‌ای از ماشین‌آلات ترابری و پشتیبانی، دستگاه‌های جانبی حفاری، تجهیزات اسیدکاری، سیمان کاری و لوله‌گذاری، همچنین با در اختیار داشتن سیستم جامع نیروی انسانی، بیش از ۹۰٪ درصد از خدمات مورد نیاز حفاری را، برای شرکت‌های نفتی ایرانی فراهم می‌کند. با توجه به عظمت و گستره فعالیت‌های این شرکت و همچنین با توجه به حجم بالای نیروی انسانی این سازمان، ضروری به نظر می‌رسد که مقوله پرداخت پاداش کارکنان در شرکت ملی حفاری اهواز مورد ارزیابی تجربی و علمی قرار گیرد.

روش تحقیق:

هدف انجام این تحقیق بررسی و تحلیل شکاف بین موقعیت‌های هم ارزش سازمان با نظام جبران خدمت در شرکت ملی حفاری اهواز است. از آنجا که این تحقیق با هدف استفاده از دانش موجود و در سطح کارکنان شرکت ملی حفاری اهواز صورت می‌گیرد و به مدیران در تصمیم‌گیری کمک می‌کند، بنابراین از نظر هدف یک تحقیق کاربردی محسوب می‌شود و براساس ماهیت و روش نیز یک تحقیق میدانی از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق کلیه مدیران و کارکنان شرکت ملی حفاری اهواز به تعداد ۱۰۰۰۰ نفر می‌باشند. در این مطالعه برای محاسبه حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شده است.

$$n = \frac{\frac{z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{z^2 pq}{d^2} - 1 \right)}$$

از آنجا که حجم جامعه آماری ۱۰۰۰۰ نفر است بنابراین حداقل نمونه لازم به صورت زیر قابل محاسبه است:

$$n = \frac{\frac{z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left[\frac{z^2 pq}{d^2} - 1 \right]} = \frac{\frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2}}{1 + \frac{1}{10000} \left[\frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2} - 1 \right]} \approx 384$$

بنابراین نمونه‌ای به حجم ۳۸۴ نفر انتخاب شده است. با این حال جهت اطمینان بیشتر، ۴۰۰ پرسشنامه در اختیار نمونه آماری قرار گرفت.

برای گردآوری اطلاعات از روش‌های کتابخانه‌ای و روش‌های میدانی استفاده شده است که برای جمع‌آوری داده‌های اولیه از ابزار پرسشنامه استفاده گردیده است.

نخستین پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش، پرسشنامه وضعیت مطلوب سیستم جبران خدمت است. برای سنجش هر یک از این ابعاد تعدادی گویه (سنجه) توسعه داده شد.

در این پژوهش برای بررسی روایی پرسشنامه از روش روایی محتوایی استفاده شده است. اعتبار محتوای یک آزمون معمولاً توسط افرادی متخصص در موضوع مورد مطالعه تعیین می‌شود. از این رو اعتبار محتوا به قضاوت داوران بستگی دارد.

با توجه به اهمیت روایی در تدوین یک پرسشنامه مناسب، در این پژوهش سعی شده است سوالات پرسشنامه به شکلی طراحی شوند که علاوه بر پوشش دادن مبانی تئوریک، یا فضای جامعه آماری نیز مطابقت داشته باشد، و از روش روایی محتوای برای

بررسی روایی پرسشنامه استفاده شده است. بدین صورت که پرسشنامه به تعدادی از صاحب نظران و اساتید داده شده و از آنها در مورد سوالات و ارزیابی فرضیه‌ها نظرخواهی گردید که به اتفاق پرسشنامه را تایید نمودند. یکی از روش‌های محاسبه پایایی، ضریب آلفای کرونباخ است. جهت محاسبه آلفای کرونباخ ابتدا باید واریانس نمرات هر سؤال پرسشنامه و واریانس کل آزمون را محاسبه کرد و سپس با استفاده از فرمول زیر مقدار ضریب آن را محاسبه نمود (بازرگان، ۱۳۷۶). چنانچه ضریب آلفای کرونباخ برای یک مقیاس بیش از ۰/۷ محاسبه گردد، پایایی آن مقیاس مطلوب ارزیابی می‌شود.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{s_x^2} \right)$$

در تحقیق حاضر از روش محاسبه آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی ابزار سنجش (پرسشنامه) استفاده شده است. پرسشنامه این تحقیق، محقق ساخته بوده و پایایی آن تا کنون مورد ارزیابی قرار نگرفته است. بدین منظور، در یک مطالعه مقدماتی، پرسشنامه‌های تحقیق در اختیار ۳۰ نفر از کارکنان شرکت ملی حفاری اهواز قرار داده شد تا میزان پایایی پرسشنامه‌ها بدست آید. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، از آنجا که پرسشنامه در قالب طیف لیکرت تدوین شده است، داده‌ها به شکل کمی وارد فایل اکسل شده و از این داده‌های خام بعنوان ورودی نرم افزار SPSS استفاده شد. با استفاده از این نرم افزار، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. نتایج حاصل از محاسبه آلفای کرونباخ در جدول زیر بیان شده است، همانطور که دیده می‌شود ضریب آلفا در هر دو پرسشنامه بیش از ۰/۷ است، لذا پرسشنامه‌ها از پایایی مطلوبی برخوردارند.

جدول ۳-۳- برونداد نرم افزار SPSS برای محاسبه آلفای کرونباخ

ضریب آلفا	تعداد سوال	پرسشنامه
۰/۸۶۲	۱۶	وضعیت مطلوب سیستم جبران خدمت
۰/۹۰۱	۱۶	وضعیت فعلی سیستم جبران خدمت

روش‌های آماری مورد استفاده در این پژوهش را می‌توان به دو دسته روش‌های آماری استنباطی و روش‌های آماری توصیفی تقسیم کرد. برای بررسی و توصیف ویژگی‌های عمومی پاسخ‌دهندگان از روش‌های آمار توصیفی مانند جداول توزیع فراوانی و میانگین استفاده شده است. روش‌های آماری استنباطی مورد استفاده نیز در زیر به اختصار توضیح داده شده‌اند. همچنین تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده با استفاده از نرم افزار آماری SPSS صورت گرفته است.

بطور مشخص در این پژوهش از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف^۴ برای بررسی نرمال بودن داده‌ها استفاده شده است. از شاخص‌های برازندگی^۵ برای تعیین برازندگی و اعتبار مدل‌های طراحی شده استفاده می‌شود. لازم به تذکر است درباره این آزمون‌ها توافق همگانی وجود ندارد و شاخص‌های متعددی برای سنجش برازندگی مدل استفاده می‌شود. معمولاً برای تأیید مدل، استفاده از سه تا ۵ شاخص کافی است. در نرم‌افزارهایی مانند EQS، Amos، LISREL نیز تعداد زیادی از شاخص‌های برازندگی به وجود دارد.

با این وجود دو شاخص اصلی که بسیار مورد تأکید است و در خروجی لیزرل به وضوح مشاهده می‌شود شاخص‌های دو بهنجار و شاخص RMSEA است. یکی از شاخص‌های عمومی برای به حساب آوردن پارامترهای آزاد در محاسبه شاخص‌های برازش شاخص‌های دو بهنجار است که از تقسیم ساده‌ی دو بر درجه آزادی مدل محاسبه می‌شود. چنانچه این مقدار بین ۱ تا ۵ باشد

⁴ Kolmogorov-Smirnov

⁵ Fitting indexes

مطلوب است. همچنین شاخص RMSEA در بیشتر تحلیل‌های عاملی تأییدی و مدل‌های معادلات ساختاری به عنوان یک شاخص برازش اصلی استفاده می‌شود. اگر این شاخص کوچکتر از ۰/۰۵ باشد مطلوب است. (شوماخر و لومکس، ۱۹۸۸، ۸۸)

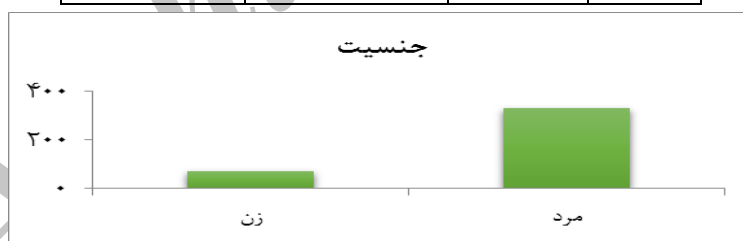
یافته‌ها :

داده‌های گردآوری شده پژوهش مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ابتدا با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی ویژگی‌های عمومی پاسخگویان توصیف خواهد شد. تحلیل توصیفی متغیرهای اصلی با استفاده از شاخص‌های مرکزی (میانگین، میانه و مد) و پراکندگی (انحراف معیار و واریانس) نیز صورت گرفته است. سپس آزمون نرمال بودن داده‌ها بررسی می‌شود تا پیش فرض لازم برای استفاده از آزمون‌های پارامتریک بررسی شود. پس از اطمینان از نرمال بودن داده‌ها، از تحلیل عاملی تأییدی جهت بررسی روابی سازه استفاده شده است. در ادامه وضعیت هر یک از متغیرهای پژوهش با استفاده از آزمون t تک نمونه بررسی شده است. سپس اختلاف وضعیت موجود و مطلوب با آزمون t زوجی بررسی شده است. همچنین وضعیت متغیرهای پژوهش با آزمون فریدمن رتبه‌بندی شده است. در نهایت نیز نقش متغیرهای جمعی شناختی بررسی شده است. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزار SPSS و LISREL صورت گرفته است. ویژگی‌های دموگرافیک پاسخ‌دهندگان براساس جنسیت، سن، میزان تحصیلات و وضعیت کاری با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی، بررسی شده است.

5

جدول ۱-۴ توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان براساس جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد	فراوانی تراکمی
زن	۶۹	۱۷,۲۵	۱۷,۲۵
مرد	۳۳۱	۸۲,۷۵	۱۰۰,۰۰
کل	۴۰۰	۱۰۰,۰۰	

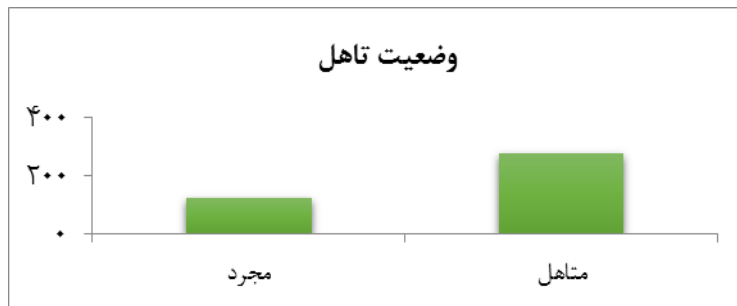


شکل ۲-۴ نمودار فراوانی پاسخ‌دهندگان براساس جنسیت

- وضعیت تاهل

جدول ۲-۴ توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان براساس وضعیت تاهل

جنسیت	فراوانی	درصد	فراوانی تراکمی
مجرد	۱۲۵	۳۱,۲۵	۳۱,۲۵
متاهل	۲۷۵	۶۸,۷۵	۱۰۰,۰۰
کل	۴۰۰	۱۰۰,۰۰	

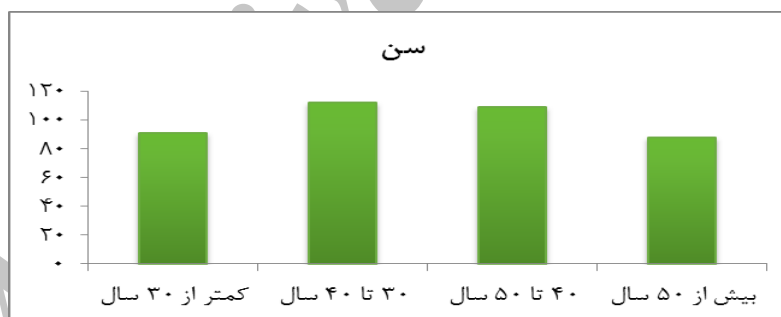


شکل ۲-۴ نمودار فراوانی پاسخ دهندگان براساس وضعیت تاهل

- سن

جدول ۳-۴ فراوانی پاسخ دهندگان براساس سن

سن	فراوانی	درصد	فراوانی تراکمی
کمتر از ۳۰ سال	۹۱	۲۲,۷۵	۲۲,۷۵
۳۰ تا ۴۰ سال	۱۱۲	۲۸,۰۰	۵۰,۷۵
۴۰ تا ۵۰ سال	۱۰۹	۲۷,۲۵	۷۸,۰۰
بیش از ۵۰ سال	۸۸	۲۲,۰۰	۱۰۰,۰۰
کل	۴۰۰	۱۰۰	۱۰۰,۰۰

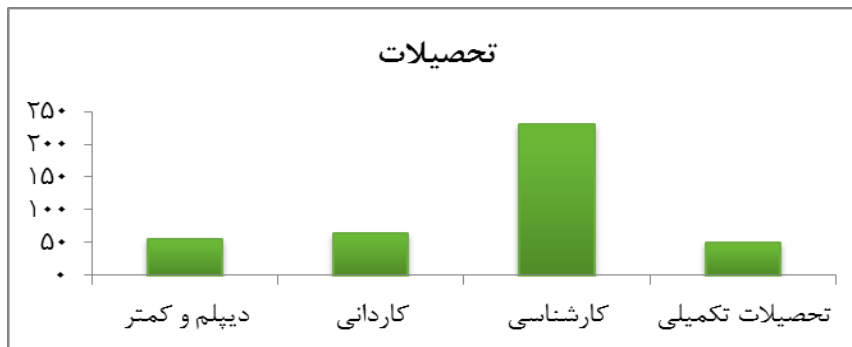


شکل ۳-۴ نمودار فراوانی پاسخ دهندگان براساس سن

- مدرک تحصیلی

جدول ۴-۴ فراوانی پاسخ دهندگان براساس تحصیلات

تحصیلات	فراوانی	درصد	فراوانی تراکمی
دیپلم و کمتر	۵۵	۱۳,۷۵	۱۳,۷۵
کاردانی	۶۴	۱۶,۰۰	۲۹,۷۵
کارشناسی	۲۳۱	۵۷,۷۵	۸۷,۵۰
تحصیلات تکمیلی	۵۰	۱۲,۵۰	۱۰۰,۰۰
کل	۴۰۰	۱۰۰,۰۰	۱۰۰,۰۰



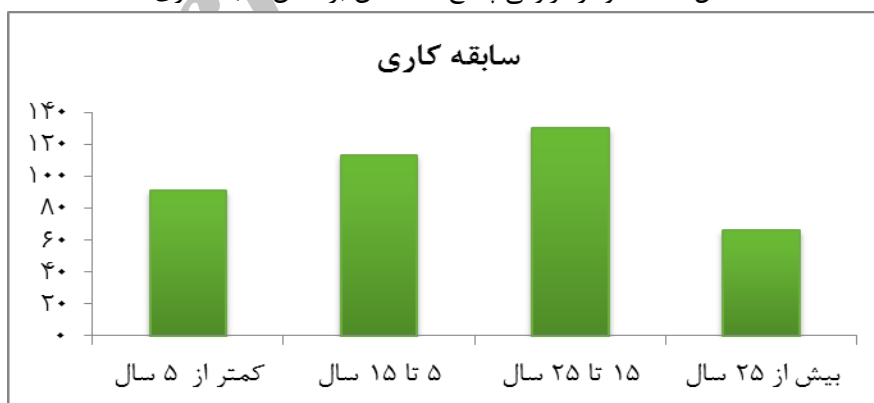
شکل ۴-۴ نمودار فراوانی پاسخ دهندگان براساس مدرک تحصیلی

- سابقه کاری

جدول ۴-۵ فراوانی پاسخ دهندگان براساس سابقه کاری

مدت سابقه کاری	فراوانی	درصد	فراوانی تراکمی
کمتر از ۵ سال	۹۱	۲۲,۷۵	۲۲,۷۵
۵ تا ۱۵ سال	۱۱۳	۲۸,۲۵	۵۱,۰۰
۱۵ تا ۲۵ سال	۱۳۰	۳۲,۵۰	۸۳,۵۰
بیش از ۲۵ سال	۶۶	۱۶,۵۰	۱۰۰,۰۰
کل	۴۰۰	۱۰۰,۰۰	

شکل ۴-۵ نمودار فراوانی پاسخ دهندگان براساس سابقه کاری



۴-۳- تحلیل توصیفی متغیرهای پژوهش

تحلیل توصیفی و شاخص‌های مرکزی (میانگین، میانه و مد) و پراکندگی (انحراف معیار و واریانس) متغیرهای اصلی پژوهش در جدول ارائه شده است.

5th National Conference on Management & Humanistic Science Research in Iran

5 July 2018 - Tehran University

پنجمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریتی و علوم انسانی در ایران
۱۴ تیر ۱۳۹۷ دانشگاه تهران



جدول ۴-۶ تحلیل توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	تعداد	میانگین	کمینه	بیشینه	دامنه تغییرات	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی
ادراکات:	سیستم پاداش	۴۰۰	۴,۰۹۶	۱,۵۰۰	۵,۰۰۰	۴,۰۹۶	۰,۶۲۳	۱,۰۹۴-
	پرداخت حقوق	۴۰۰	۴,۰۴۹	۱,۷۵۰	۵,۰۰۰	۴,۰۴۹	۰,۶۳۵	۰,۸۱۳-
	پرداخت حق بازنشستگی	۴۰۰	۳,۶۷۹	۱,۷۵۰	۵,۰۰۰	۳,۶۷۹	۰,۶۳۴	۰,۰۱۹-
	فرصت‌های ارتقاء شغلی	۴۰۰	۳,۰۵۴	۱,۰۰۰	۵,۰۰۰	۳,۰۵۴	۰,۸۹۱	۰,۰۱۹-
انتظارات:	سیستم پاداش	۴۰۰	۴,۷۶۳	۲,۵۰۰	۵,۰۰۰	۴,۷۶۳	۰,۴۰۶	۱,۸۷۲-
	پرداخت حقوق	۴۰۰	۴,۷۰۹	۲,۷۵۰	۵,۰۰۰	۴,۷۰۹	۰,۴۳۸	۱,۰۸۶-
	پرداخت حق بازنشستگی	۴۰۰	۴,۴۵۲	۲,۷۵۰	۵,۰۰۰	۴,۴۵۲	۰,۴۷۸	۰,۹۰۰-
	فرصت‌های ارتقاء شغلی	۴۰۰	۳,۹۳۰	۲,۰۰۰	۵,۰۰۰	۳,۹۳۰	۰,۷۴۷	۰,۳۷۷-

8

پیش از انتخاب آزمون آماری و استفاده از آزمون‌های پارامتریک پیش‌فرض‌هایی باید مورد بررسی قرار گیرد. برای این منظور چولگی^۷ و کشیدگی^۸ داده‌ها آزمون شده است.

چنانچه چولگی و کشیدگی در بازه (۲، -۲) نباشند داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار نیستند. براساس نتایج جدول در تمامی موارد مقدار چولگی و کشیدگی در رنج قابل قبول بدست آمده است. بنابراین توزیع داده‌ها نرمال بوده و می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد.

جهت آنکه بتوان از نتایج به دست آمده از یک نمونه، به نتایجی درباره جامعه برسد، باید نمونه انتخاب شده، یک نمونه کاملاً تصادفی باشد. نتایج حاصل از آزمون تصادفی بودن داده‌ها در جدول ارائه شده است.

⁷ Skewness

⁸ kurtosis

5th National Conference on Management & Humanistic Science Research in Iran

5 July 2018 - Tehran University

پنجمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران
۱۴ تیر ۱۳۹۷ دانشگاه تهران



جدول ۴-۷ آزمون تصادفی بودن داده‌ها

انتظارات				ادراکات				متغیرهای پژوهش
فرصت‌های ارتقاء شغلی	پرداخت حقوق بازنشستگی	پرداخت حقوق	سیستم پاداش	فرصت‌های ارتقاء شغلی	پرداخت حقوق بازنشستگی	پرداخت حقوق	سیستم پاداش	
۳,۹۳	۴,۴۵	۴,۷۱	۴,۷۶	۳,۰۵	۳,۶۸	۴,۰۵	۴,۱۰	ارزش آزمون (میانگین)
۱۷۶	۱۴۵	۱۰۹	۱۷۷	۲۱۸	۱۸۷	۲۰۵	۲۰۱	مقادیر بزرگتر از میانگین
۲۲۴	۲۵۵	۲۹۱	۲۲۳	۱۸۲	۲۱۳	۱۹۵	۱۹۹	مقادیر کوچکتر از میانگین
۰,۳۹۴	۱,۰۹۷	۱,۷۱۸-	۱,۸۶۲-	۰,۸۴۶-	۰,۶۱۹-	۱,۱۹۰-	۰,۶۰۰-	آماره Z
۰,۶۹۳	۰,۲۷۳	۰,۰۸۶	۰,۰۶۳	۰,۳۹۸	۰,۵۳۶	۰,۲۳۴	۰,۵۴۸	معناداری

با توجه به مقدار معناداری مشاهده شده، تصادفی بودن داده‌ها قابل قبول است.

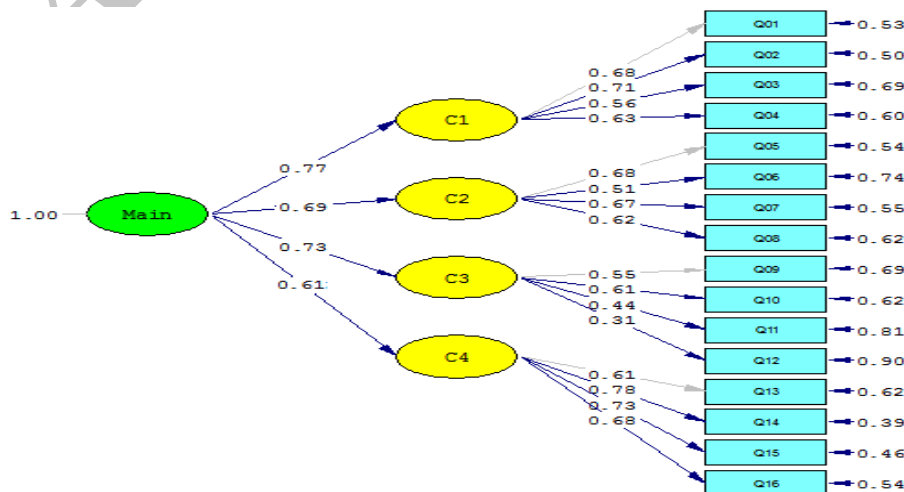
ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه می‌باشد بنابراین کلیه نتایج حاصل از این پژوهش به صحت پرسشنامه پژوهش بستگی دارد. جهت اطمینان از اینکه گویه‌های پرسشنامه به درستی متغیرهای پژوهش را مورد سنجش قرار می‌دهند از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است.

نتایج تحلیل عاملی مقیاس سنجش نظام جبران خدمت در

شکل ارائه شده است. برای سنجش نظام جبران خدمت از ۴ عامل اصلی (متغیر پنهان) و ۱۶ پرسش (متغیر قابل مشاهده)

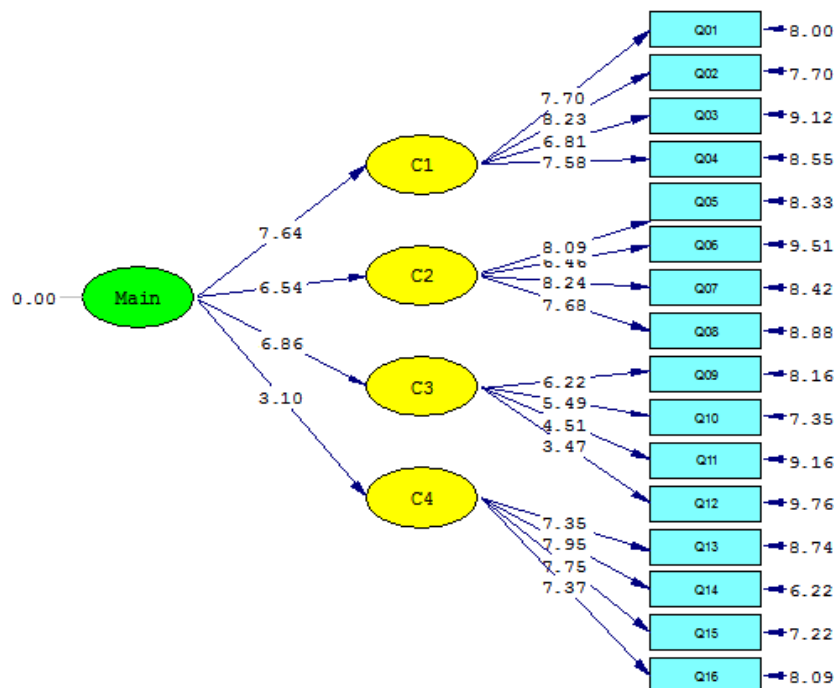
استفاده شده است. هریک از این متغیرها با اندیس Q_{01} تا Q_{16} در شکل نمایش داده شده است.

بار عاملی مشاهده در تمامی موارد معناداری بزرگتر از $0/3$ دارد که نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای پنهان (ابعاد هر یک از سازه‌های اصلی) با متغیرهای قابل مشاهده قابل مشاهده قابل قبول است. جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره t -value استفاده می‌شود. چون معناداری در سطح خطای $0/05$ بررسی می‌شود بنابراین اگر آماره آزمون t -value از مقدار بحرانی $1/96$ بزرگتر باشد، رابطه معنادار است. براساس نتایج شاخص‌های سنجش هر یک از مقیاس‌های مورد استفاده در سطح اطمینان $5/1$ مقدار آماره t -value بزرگتر از $1/96$ می‌باشد که نشان می‌دهد همبستگی‌های مشاهده شده معنادار است.



Chi-Square=194.09, df=100, P-value=0.00000, RMSEA=0.038

شکل ۴-۶ بار عاملی استاندارد مقیاس سنجش نظام جبران خدمت



Chi-Square=194.09, df=100, P-value=0.00000, RMSEA=0.038

شکل ۴-۷ مقدار آماره t مقیاس سنجش نظام جبران خدمت

همچنین چون از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم استفاده شده رابطه متغیرهای پنهان با سازه اصلی خود یعنی نظام جبران خدمت نیز بررسی شده است. در تمامی موارد بار عاملی استاندارد مقداری بزرگتر از ۰/۶ داشته که نشان می‌دهد همبستگی بالایی میان ابعاد سنجش نظام جبران خدمت با این سازه وجود دارد. مقدار آماره t نیز در تمامی موارد بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ است و نشان می‌دهد ابعاد نظام جبران خدمت به درستی این سازه را مورد سنجش قرار می‌دهند.

جدول ۴-۸ خلاصه نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم سازه نظام جبران خدمت

سازه اصلی	متغیرهای پنهان	نماد	تعداد گویه‌ها	شماره سوالات	بار عاملی استاندارد	آماره آزمون
سازه اصلی	منظر سیستم پاداش	C1	۴	۱-۴	۰/۷۷	۷/۶۴
	منظر پرداخت حقوق	C2	۴	۵-۸	۰/۶۹	۶/۵۴
	منظر پرداخت حق بازنشستگی	C3	۴	۹-۱۲	۰/۷۳	۶/۸۶
	منظر فرصت‌های ارتقاء شغلی	C4	۴	۱۳-۱۶	۰/۶۱	۳/۱۰

گام بعدی نیکویی برازش مدل است. یکی از شاخص‌های عمومی برای به حساب آوردن پارامترهای آزاد در محاسبه شاخص‌های برازش شاخص‌های دو-به‌بهنجار است که از تقسیم ساده‌خی-دو بر درجه آزادی مدل محاسبه می‌شود. چنانچه این مقدار بین ۱ تا ۵ باشد مطلوب است (شوماخر و لومکس، ۲۰۱۰). در این پژوهش‌های دو-به‌بهنجار ۱/۹۴ بدست آمده است.

$$x^2/df = \frac{194.09}{100} = 1.94$$



همچنین شاخص RMSEA در بیشتر تحلیل‌های عاملی تأییدی و مدل‌های معادلات ساختاری به عنوان یک شاخص برازش اصلی استفاده می‌شود. اگر این شاخص کوچکتر از ۰/۰۵ باشد مطلوب است. شاخص RMSEA برابر ۰/۰۳۸ بدست آمده که نشان می‌دهد برازش مدل مطلوب است. سایر شاخص‌های نیکوئی برازش نیز در بازه مورد قبول قرار گرفته‌اند.

جدول ۴-۹ شاخص‌های نیکوئی برازش مدل ساختاری فرضیه اصلی پژوهش

IFI	NNFI	NFI	AGFI	GFI	RMSEA	χ^2/df	شاخص برازندگی
0 - 1	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	<0.1	<2	مقادیر قابل قبول
0.97	0.96	0.98	0.96	0.96	0.038	1.94	مقادیر محاسبه شده

بعد از بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش، جهت بررسی اهمیت متغیرهای پژوهش از آزمون t تک نمونه استفاده شده است. از آنجا که داده‌ها با طیف لیکرت ۵ درجه گردآوری شده است میانگین عدد ۳ یعنی نقطه وسط طیف لیکرت در نظر گرفته شده است. بنابراین بیان آماری فرضیه‌های پژوهش بصورت زیر است:

$$\begin{cases} H_0: \mu \leq 3 \\ H_A: \mu > 3 \end{cases}$$

فرض صفر: متغیر مورد بررسی از اهمیت برخوردار نیست.

فرض بدیل (ادعای آزمون): متغیر مورد بررسی از اهمیت برخوردار است.

11

چون این مطالعه در سطح اطمینان ۹۵٪ بررسی شده است بنابراین چنانچه در محاسبه میانگین هر بعد، مقدار معناداری^۹ از سطح خطای ۵٪ کوچکتر باشد، فرض صفر رد شده و بنابراین ادعای آزمون تأیید خواهد شد. بدیهی است در این شرایط آماره آزمون t از مقدار بحرانی ۰.۰۵ یعنی ۱/۹۶ بزرگتر خواهد بود. همچنین هر دو کران فاصله اطمینان نیز مثبت خواهد شد. نتایج مربوط به محاسبات انجام شده آزمون t تک‌نمونه در ادامه آمده است. خلاصه نتایج آزمون t تک‌نمونه براساس میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان در جدول ارائه شده است.

جدول ۴-۱۰ نتایج آزمون t تک نمونه برای متغیرهای پژوهش

فاصله اطمینان ۹۵٪		مقدار معناداری	مقدار t	میانگین	متغیرهای پژوهش
حد بالا	حد پایین				
۱,۸۰۳	۱,۷۲۳	۰,۰۰۰	۸۶,۹۵۳	۴,۷۶۳	سیستم پاداش
۱,۷۵۲	۱,۶۶۶	۰,۰۰۰	۷۸,۰۷۷	۴,۷۰۹	پرداخت حقوق
۱,۴۹۹	۱,۴۰۵	۰,۰۰۰	۶۰,۷۱۶	۴,۴۵۲	پرداخت حق بازنشستگی
۱,۰۰۳	۰,۸۵۷	۰,۰۰۰	۲۴,۸۹۲	۳,۹۳۰	فرصت‌های ارتقاء شغلی

میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان در بعد سیستم پاداش ۴,۷۶ بدست آمده است که بزرگتر از حد وسط طیف لیکرت است. مقدار معناداری نیز ۰/۰۰۰ بدست آمده که کوچکتر از سطح خطای ۰/۰۵ است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره t نیز ۸۶,۹۵ بدست آمده است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است. همچنین هر دو کران بالا و پایین فاصله اطمینان مقداری بزرگتر از صفر بوده (مثبت) و ادعای آزمون تأیید می‌شود. به استناد هر یک از این یافته‌های آماری با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت: سیستم پاداش از اهمیت برخوردار است.

^۹ P-value

میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان در بعد پرداخت حقوق ۴,۷۱ بدست آمده است که بزرگتر از حد وسط طیف لیکرت است. مقدار معناداری نیز ۰/۰۰۰ بدست آمده که کوچکتر از سطح خطای ۰/۰۵ است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره t نیز ۷۸,۰۸ بدست آمده است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است. همچنین هر دو کران بالا و پائین فاصله اطمینان مقداری بزرگتر از صفر بوده (مثبت) و ادعای آزمون تأیید می‌شود. به استناد هر یک از این یافته‌های آماری با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت: پرداخت حقوق از اهمیت برخوردار است.

میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان در بعد پرداخت حق بازنشستگی ۴,۴۵ بدست آمده است که بزرگتر از حد وسط طیف لیکرت است. مقدار معناداری نیز ۰/۰۰۰ بدست آمده که کوچکتر از سطح خطای ۰/۰۵ است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره t نیز ۶۰,۷۲ بدست آمده است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است. همچنین هر دو کران بالا و پائین فاصله اطمینان مقداری بزرگتر از صفر بوده (مثبت) و ادعای آزمون تأیید می‌شود. به استناد هر یک از این یافته‌های آماری با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت: پرداخت حق بازنشستگی از اهمیت برخوردار است.

میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان در بعد فرصت‌های ارتقاء شغلی ۳,۹۳ بدست آمده است که بزرگتر از حد وسط طیف لیکرت است. مقدار معناداری نیز ۰/۰۰۰ بدست آمده که کوچکتر از سطح خطای ۰/۰۵ است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره t نیز ۲۴,۸۹ بدست آمده است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است. همچنین هر دو کران بالا و پائین فاصله اطمینان مقداری بزرگتر از صفر بوده (مثبت) و ادعای آزمون تأیید می‌شود. به استناد هر یک از این یافته‌های آماری با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت: فرصت‌های ارتقاء شغلی از اهمیت برخوردار است.

برای بررسی شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب عملکرد در زمینه هر یک از مناظر نظام جبران خدمت، از آزمون t زوجی (وابسته) استفاده شده است. با استفاده از این آزمون شکاف بین انتظارات و ادراک شده در زمینه هر یک از ابعاد چهارگانه BSC بررسی گردیده است. برای انجام این آزمون، فرض صفر $[H_0]$ به این صورت تنظیم می‌شود که تفاوتی بین انتظارات و ادراکات کارشناسان در بعد عوامل مورد بررسی وجود ندارد. فرض مخالف یا $[H_A]$ نشان می‌دهد اختلاف انتظارات و ادراکات آنان معنی‌دار می‌باشد. بیان آماری فرض‌های آزمون به صورت زیر است:

$$\begin{cases} H_0: \mu_p = \mu_e \\ H_A: \mu_p \neq \mu_e \end{cases}$$

که در این رابطه μ_p میانگین ادراکات (وضعیت موجود) و μ_e میانگین انتظارات (وضعیت مطلوب) در رابطه با هر منظر می‌باشد.

جدول ۴-۱۱ آزمون t زوجی مربوط به فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌های پژوهش	وضعیت مطلوب	وضعیت موجود	اختلاف میانگین	مقدار معناداری	معنی‌دار بودن اختلاف
سیستم پاداش	۴,۷۶۳	۴,۰۹۶	۰,۶۶۸	۰,۰۰۰	ü
پرداخت حقوق	۴,۷۰۹	۴,۰۴۹	۰,۶۶۰	۰,۰۰۰	û
پرداخت حق بازنشستگی	۴,۴۵۲	۳,۶۷۹	۰,۷۷۳	۰,۰۰۰	ü
فرصت‌های ارتقاء شغلی	۳,۹۳۰	۳,۰۵۴	۰,۸۷۶	۰,۰۰۰	ü

براساس نتایج بدست آمده از آزمون t زوجی مندرج در جدول و مقدار معناداری مشاهده شده در سطح خطای ۵٪ می‌توان ادعا کرد:

بین وضعیت فعلی و وضعیت مطلوب سیستم پرداخت پاداش به مشاغل همتراز در شرکت ملی حفاری اهواز تفاوت معنی داری وجود دارد.

- مقدار شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب از منظر سیستم پاداش ۰/۶۷۲ بدست آمده است. مقدار معناداری شکاف ۰/۰۰۰ بدست آمده که کوچکتر از سطح خطا (۰/۰۵) است و بنابراین بین وضعیت مطلوب و وضعیت موجود عملکرد از منظر سیستم پاداش تفاوت معنی داری وجود دارد. یعنی افراد معتقدند بین وضعیت موجود و عملکرد مطلوب از منظر سیستم پاداش در شرکت ملی حفاری اهواز تفاوت معنی داری وجود دارد.

بین وضعیت فعلی و وضعیت مطلوب سیستم پرداخت حقوق به مشاغل همتراز در شرکت ملی حفاری اهواز تفاوت معنی داری وجود دارد.

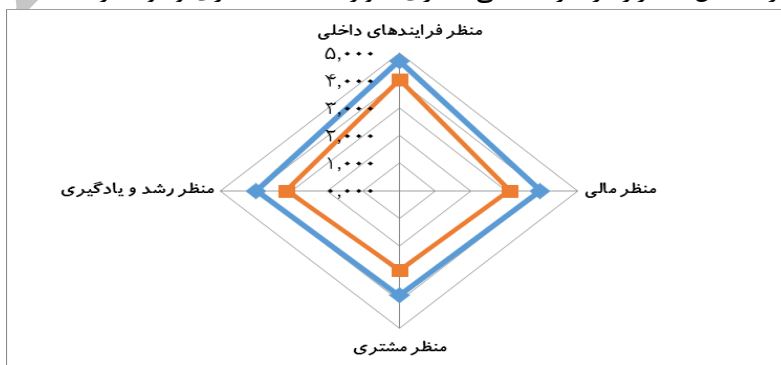
- مقدار شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب از منظر پرداخت حقوق ۰/۸۵۸ بدست آمده است. مقدار معناداری شکاف ۰/۰۰۰ بدست آمده که کوچکتر از سطح خطا (۰/۰۵) است و وضعیت مطلوب و وضعیت موجود عملکرد از منظر پرداخت حقوق تفاوت معنی داری وجود دارد. به عبارت دیگر افراد معتقدند بین وضعیت موجود و عملکرد مطلوب از منظر پرداخت حقوق در شرکت ملی حفاری اهواز تفاوت معنی داری وجود دارد.

بین وضعیت فعلی و وضعیت مطلوب سیستم پرداخت حق بازنشستگی به مشاغل همتراز در شرکت ملی حفاری اهواز تفاوت معنی داری وجود دارد.

- مقدار شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب از منظر پرداخت حق بازنشستگی ۰/۹۰۶ بدست آمده است. مقدار معناداری شکاف ۰/۰۰۰ بدست آمده که کوچکتر از سطح خطا (۰/۰۵) است و بنابراین بین وضعیت مطلوب و وضعیت موجود عملکرد از منظر پرداخت حق بازنشستگی تفاوت معنی داری وجود دارد. یعنی افراد معتقدند شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب از منظر پرداخت حق بازنشستگی در شرکت ملی حفاری اهواز فاصله معناداری وجود دارد.

بین وضعیت فعلی و وضعیت مطلوب عرضه فرصت‌های ارتقاء شغلی در مشاغل همتراز در شرکت ملی حفاری اهواز تفاوت معنی داری وجود دارد.

- مقدار شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب از منظر فرصت‌های ارتقاء شغلی ۰/۸۵۹ بدست آمده است. مقدار معناداری شکاف ۰/۰۰۰ بدست آمده که کوچکتر از سطح خطا (۰/۰۵) است و بنابراین بین وضعیت مطلوب و وضعیت موجود عملکرد از منظر فرصت‌های ارتقاء شغلی تفاوت معنی داری وجود دارد. یعنی افراد معتقدند بین وضعیت موجود و مطلوب از منظر عرضه فرصت‌های ارتقاء شغلی در مشاغل همتراز در شرکت ملی حفاری اهواز فاصله معناداری وجود دارد.



شکل ۴-۸- نمودار رادار اختلاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب

برای بررسی معناداری تفاوت رتبه اهمیت عامل‌ها از آماره آزمون Z استفاده شده است. مقدار معناداری ۰/۰۱۰ برآورد گردیده است. بنابراین می‌توان به نتایج اتکا کرد.

Test Statistics^a

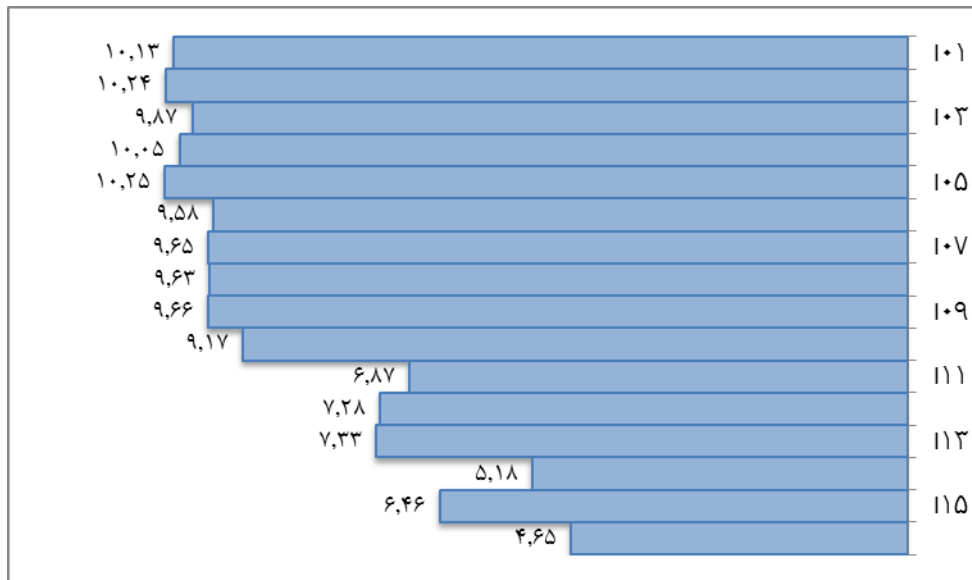
N	396
Chi-square	1378.828
df	15
Asymp. Sig.	.000

a. Friedman Test

نتایج آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی متغیرهای پژوهش از منظر انتظارات (اهمیت) در جدول آمده است.

جدول ۴-۱۳ رتبه‌بندی متغیرهای پژوهش از منظر انتظارات (اهمیت)

رتبه اهمیت	رتبه فریدمن	میانگین	انتظارات (اهمیت)
۳	۱۰,۱۳	۴,۷۷	I01
۲	۱۰,۲۴	۴,۸۰	I02
۵	۹,۸۷	۴,۷۴	I03
۴	۱۰,۰۵	۴,۷۵	I04
۱	۱۰,۲۵	۴,۷۹	I05
۹	۹,۵۸	۴,۶۸	I06
۷	۹,۶۵	۴,۶۹	I07
۸	۹,۶۳	۴,۶۸	I08
۶	۹,۶۶	۴,۷۳	I09
۱۰	۹,۱۷	۴,۶۱	I10
۱۳	۶,۸۷	۴,۲۱	I11
۱۲	۷,۲۸	۴,۲۶	I12
۱۱	۷,۳۳	۴,۲۶	I13
۱۵	۵,۱۸	۳,۸۰	I14
۱۴	۶,۴۶	۴,۰۲	I15
۱۶	۴,۶۵	۳,۶۵	I16



شکل ۴-۱۰ رتبه‌بندی عملکرد از منظر پرداخت حقوق

برای بررسی معناداری تفاوت رتبه اهمیت عامل‌ها از آماره آزمون Z استفاده شده است. مقدار معناداری بسیار کوچک و حدود ۰/۰۰۰ برآورد گردیده است. بنابراین می‌توان به نتایج اتکا کرد.

15

Test Statistics^a

N	400
Chi-square	1522.784
df	15
Asymp. Sig.	.000

a. Friedman Test

بحث و نتیجه‌گیری :

با توجه به اینکه این تحقیق با هدف بررسی و تحلیل شکاف بین موقعیت‌های هم ارزش سازمان با نظام جبران خدمت در شرکت ملی حفاری اهواز صورت گرفته است، یافته‌های این پژوهش می‌تواند دارای هر دو دسته کاربردهای علمی و کاربردی باشد که به مدیران شرکت ملی حفاری اهواز و سایر شرکتهای مشابه امکان تهیه استراتژی مناسب برای نظام جبران خدمت را می‌دهد.

بر اساس تحلیلهای آماری نتایج زیر بدست آمد:

۱- بین وضعیت فعلی و وضعیت مطلوب سیستم پرداخت پاداش به مشاغل همتراز در شرکت ملی حفاری اهواز تفاوت معنی داری وجود دارد. (شیلدز و همکاران، ۲۰۱۵) هم در تحقیق خود به اهمیت رسیدگی به مطلوبیت سیستم پرداخت پاداش به مشاغل همتراز دست یافته و آن را گزارش کرده است.

۲- بین وضعیت فعلی و وضعیت مطلوب سیستم پرداخت حقوق به مشاغل همتراز در شرکت ملی حفاری اهواز تفاوت معنی داری وجود دارد. (جنا و همکاران، ۲۰۱۶) و (فلاح و همکاران، ۱۳۹۵) نیز در تحقیقات خود به نتایج مشابه دست یافته و به اهمیت مطلوب نمودن پرداخت حقوق به مشاغل همتراز اشاره داشته اند.

۳- بین وضعیت فعلی و وضعیت مطلوب سیستم پرداخت حق بازنشستگی به مشاغل همتراز در شرکت ملی حفاری اهواز تفاوت معنی داری وجود دارد. تحقیقات (ملا محمدی و همکاران، ۱۳۹۳) نیز بیانگر واقعیت فوق می باشد. ضمن اینکه (نیلی و همکاران، ۱۳۹۱) نیز در تحقیق خود به اهمیت مطلوب نمودن سیستم پرداخت حق بازنشستگی به مشاغل همتراز اشاره نمودند.

5th National Conference on Management & Humanistic Science Research in Iran

5 July 2018 - Tehran University



پنجمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران
۱۴ تیر ۱۳۹۷ دانشگاه تهران

۴- بین وضعیت فعلی و وضعیت مطلوب عرضه فرصت‌های ارتقاء شغلی در مشاغل همتراز در شرکت ملی حفاری اهواز تفاوت معنی داری وجود دارد. (رونن و همکاران، ۲۰۱۷) و (عریضی و براتی، ۱۳۹۴) در تحقیقات خود به اهمیت ارتقاء شغلی اشاره داشته و آن را گزارش نمودند.

پیشنهادهای کاربردی

۱- به مدیران و مسئولان شرکت ملی حفاری اهواز توصیه می‌شود که مدیران از قدرت سیستم پرداخت پاداش به مشاغل همراه با رعایت اصول و قواعد این سیستم به منظور تاثیرگذاری و کنترل رفتار زبردستان استفاده می‌کند. بکارگیری یک سیستم پاداش عادلانه که تنها بر اساس شایسته‌سالاری عمل می‌کند می‌تواند به کاهش شکاف بین وضعیت مطلوب و ایده‌آل سیستم پاداش کمک نماید.

۲- به مدیران و مسئولان شرکت ملی حفاری اهواز توصیه می‌شود حتما توجه داشته باشند که عدالت در پرداخت حقوق یکی از ارکان مهم مساوات در سیستم جبران خدمت است. بنابراین با توجه به عوامل درون و برون سازمان نسبت به سیستم پرداخت حقوق به مشاغل همتراز با دقت بیشتری گام بردارند. در این راستا پیشنهاد می‌شود از آیین‌نامه‌های عمومی دولتی در رابطه با میزان پرداخت حقوق کارکنان پیروی شود.

۳- به مدیران و مسئولان شرکت ملی حفاری اهواز توصیه می‌شود بدون هیچ گونه اعمال نظر شخصی حق بازنشستگی یا مستمری بازنشستگی که یکی دیگر از ارکان سیستم جبران خدمت می‌باشد را به درستی و در زمان معین اعمال نمایند هرگونه سهل‌انگاری و اهمال در این خصوص باعث نادیده گرفتن سالها خدمت بازنشستگان و ایجاد مشکل برای آنان خواهد شد.

۴- به مدیران و مسئولان شرکت ملی حفاری اهواز توصیه می‌شود با توجه به اینکه اهمیت ارتقاء شغلی تنها مربوط به کارمند نیست بلکه سازمان را نیز از منافع چون افزایش بهره‌وری کارکنان، کاهش هزینه‌های اضافی، افزایش چابکی و غیره بهره‌مند می‌سازد، نسبت به عرضه فرصت‌های ارتقاء شغلی در مشاغل همتراز اقدام نمایند.

منابع :

۱. ابطحی، س، ابراهیمی حسنی نیکی، س. (۱۳۹۵). طراحی الگوی همراستائی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی کلان بانک: (مطالعه موردی بانک توسعه تعاون). آموزش و توسعه منابع انسانی، دوره ۳، شماره ۸، صفحه ۵۷ تا صفحه ۷۵.
۲. اکبرپور، ز، مفتخری، م، بسطامی، ر. (۱۳۹۵). نقش مدیریت کارراه در توسعه شغلی، سومین کنفرانس اقتصاد و مدیریت کاربردی با رویکرد ملی، بابلسر، شرکت پژوهشی صنعتی طرود شمال.
۳. امیرخانی، ا، دادونددهکردی، س. (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر در کارراه ی شغلی و تأثیر آن بر بهره وری کارکنان (مطالعه ی موردی: سازمان امور مالیاتی)، کنفرانس بین المللی مدیریت و اقتصاد پویا ایران -مالزی، مالزی.
۴. تامپسون، آ، کمبل، ج. (۲۰۱۷). مبانی مدیریت استراتژیک. انتشارات ادبستان.
۵. تیموریان، م، پاینده نجف آبادی، ا، وحیدی اصل، م. (۱۳۹۴). معرفی دو روش جدید برای تعیین حق بیمه نسبی در سیستم پاداش - جریمه ایران. پژوهشنامه بیمه (صنعت بیمه)، دوره ۳۰، شماره ۱، صفحه ۱۲۵ تا صفحه ۱۵۳.
۶. حافظ نیا، م. (۱۳۹۵). مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
۷. حق شناس زنگل بره، خ. (۱۳۹۴). ارزیابی رابطه بین ویژگی های شخصیتی و رضایت شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، دومین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم تربیتی و روانشناسی، مطالعات اجتماعی و فرهنگی، بصورت الکترونیکی، مرکز راهکارهای دستیابی به توسعه پایدار.
۸. دباغی، ا، عباسیان، ع، اقایبی، ح. (۱۳۸۸). بررسی دلایل عدم استفاده کارکنان شرکت ملی نفت ایران از مرخصی استحقاقی با استفاده از روش امیخته اکتشافی، هفتمین کنفرانس بین المللی مدیریت.
۹. دلخوش، ع، آزادنیا، ا. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی: بانک اقتصاد نوین شهر تهران). سومین کنفرانس بین المللی علوم و مهندسی، استانبول - کشور ترکیه.
۱۰. ساری خانی، ن، آب جام، ز. (۱۳۹۵). روش تحقیق در علوم اجتماعی. انتشارات دانش گستر، تهران

1. Akhter, N., Raza, H., Ashraf, A., Ahmad, A., & Aslam, N. (2016). *Impact of Training and Development, Performance Appraisal and Reward System on Job Satisfaction. International Review of Management and Business Research*, 5(2), 561.
2. Armstrong, M., & Stephens, T. (2005). *A handbook of employee reward management and practice*. Kogan Page Publishers.
3. Biggs, A. G., & Richwine, J. (2014). *Overpaid or underpaid? A state-by-state ranking of public-employee compensation* (No. 415891). American Enterprise Institute.
4. Bloch, H., & Bhattacharya, M. (2016). *Promotion of Innovation and Job Growth in Small-and Medium-Sized Enterprises in Australia: Evidence and Policy Issues*. Australian Economic Review, 49(2), 192-199.
5. Börsch-Supan, A., & Wilke, C. B. (2006). *The German public pension system: How it will become an NDC system look-alike*. Pension Reform: Issues and Prospects for Non-financial Defined Contribution (NDC) Schemes, Washington, DC, World Bank, 573-610.
6. Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Cengage learning.
7. Delahaye, B. (2015). *Human resource development*. Tilde Publishing.
8. Flick, U. (2015). *Introducing research methodology: A beginner's guide to doing a research project*. Sage.
9. Ghosh, D., & Gurunathan, L. (2015). *Do commitment based human resource practices influence job embeddedness and intention to quit?*. IIMB Management Review, 27(4), 240-251.
10. Greenberg, J. (2002). *Advances in organizational justice*. Stanford University Press.