

عارضه‌یابی نظام انگیزشی- پرداخت موجود در شرکت آب و فاضلاب مشهد و ارائه راهکارهای بهبود (شهرستان مشهد)

دکتر احمد لطیفیان^{۱*}، مهندس مجتبی اقبالی^۲، سیده سعیده شرافت^۳، ثمانه توکلی امینیان^۴

۱. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد

۲. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی. مدیر دفتر مدیریت منابع انسانی و تشکیلات شرکت آب و فاضلاب مشهد.

۳. کارشناس ارشد مهندسی منابع آب شرکت آب و فاضلاب مشهد.

۴. کارشناس ارشد مهندسی شهرسازی. رئیس گروه تحقیقات شرکت آب و فاضلاب مشهد.

چکیده

تحقیق حاضر باهدف بررسی رابطه‌ی معنی‌داری بین نظام انگیزشی پرداخت‌های نقدی و غیر نقدی و عملکرد کارکنان سازمان آبفا (شهرستان مشهد) از دیدگاه کارکنان انجام شده است. روش تحقیق توصیفی- پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق عبارت است از کلیه کارکنان سازمان آبفا شهرستان مشهد که تعداد کل آن‌ها ۵۰۰ نفر می‌باشد. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد و حجم نمونه به تعداد ۱۲۳ نفر تعیین شد. روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم انتخاب شد. در این پژوهش جامعه به چند طبقه تقسیم شد در طبقه (۱) که عبارت‌اند از: ۱- ستاد شرکت و منطقه سه ۲- منطقه یک ۳- منطقه دو ۴- تصفیه‌خانه آب شماره یک ۵- امور انبارها ۶- منطقه چهار مورد بررسی قرار گرفت و در طبقه دوم نیز سطوح مدیریتی که با وضعیت عنوان شغلی در نظر گرفته شد. برای جمع‌آوری داده‌های میدانی از پرسشنامه‌های محقق ساخته استفاده شد. در این تحقیق روایی پرسشنامه‌ها به روش محتوایی انجام گرفت و روایی پرسشنامه‌ها تأیید گردید. این تحقیق شامل ۳ فرضیه اصلی و می‌باشد. برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شد. کلیه فرضیه‌های اصلی تحقیق به شرح زیر تأیید گردید: ۱- بین حقوق و مزایای شغلی و عملکرد کارکنان شرکت آبفا رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. ۲- بین پاداش و اضافه‌کاری و سایر پرداخت‌های نقدی با عملکرد کارکنان سازمان آبفا رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. ۳- بین تسهیلات و خدمات رفاهی (پرداخت‌های غیر نقدی) با عملکرد کارکنان سازمان آبفا رابطه وجود دارد. در پایان پیشنهادات لازم برای بهبود نظام انگیزشی- پرداخت موجود در شرکت آب و فاضلاب مشهد ارائه گردید.

کلمات کلیدی: نظام انگیزشی، پرداخت‌های نقدی و غیر نقدی، عملکرد کارکنان.

مجله مطالعات نوین در
اقتصاد، مدیریت و
حسابداری

دوره: ۲

شماره: ۳

پاییز ۱۳۹۹

صفحه: ۲۳-۴۱

Journal of New Studies
in Economics,
Management and
Accounting

Vol: 2

No.: 3

Autumn-2020

Page: 23-41

* ایمیل نویسنده مسئول: latifian@um.ac.ir

مقدمه

از آنجایی که نیروی انسانی به عنوان مهم ترین و حیاتی ترین دارائی و سرمایه هر سازمانی، قادر است موجب موفقیت یا عدم موفقیت سازمان گردد، جهت استفاده بهینه از این سرمایه و همسویی آن با اهداف سازمان، ایجاد انگیزش مناسب برای نیروی انسانی همواره یکی از فعالیت ها و دغدغه های مهم مدیریت در مقام رهبری می باشد. در واقع یکی از دلایلی که باعث می شود بسیاری از کارکنان در سازمان ها از انجام کار سر باز زنند مسئله عوامل انگیزشی موجود در کار است. انگیزش نیروی پویایی است که تحرک یا عمل انسان را سبب می شود. به عبارتی، انگیزش به جنبش در آوردن رفتار فعال انسان برای ارضای نیاز او است. نیاز که متأثر از انگیزش است در درون انسان قرار دارد. مدیر باید سعی کند خواسته ها یا نیازهای کارکنان را تأمین کند تا به میل او رفتار کنند (۵)؛ بنابراین مدیر باید از آنچه که انسان را برای عملکرد بهتر می انگیزد آگاه باشد و برای محیطی که باعث انگیزش قوی برای او می شود اقدام نماید. در مقابل بی توجهی مدیران به نیازها و خواسته های کارکنان نیز موجب ظاهر شدن واکنش های نامطلوبی مانند اعتصاب، کاهش عمدی میزان کمی و کیفی عملکرد، وقوع تنش و تمرد از مأموریت ها، وظایف و دستورات، مشاجره در محل کار و ارباب رجوع و غیره می گردد که نشانه اعتراض به شرایط غیرطبیعی محیط کار است. نظریه پردازان معتقدند، مدیران برای اعمال انگیزش در مورد کارکنان باید از عوامل مختلفی استفاده کنند زیرا کارکنان از لحاظ نوع و مقدار پاداش هایی که می خواهند متفاوت اند. هم چنین شغل و محیط سازمانی آن ها متفاوت است. این شرایط در واقع یک نگرش منطقی را به مدیران توصیه می کند که در اعطای پاداش باید عواملی مانند نیازهای کارکنان، نوع شغل و محیط سازمانی را در نظر گرفت. در واقع مدیران در مقام رهبری باید درک وسیعی از انگیزش داشته باشند و تشخیص دهند که انگیزش موضوع پیچیده ای است و با تفاوت های فردی ارتباط دارد. پول ممکن است بعضی از کارکنان را برای انجام کار بهتر برانگیزد، در حالی که برای برخی دیگر عامل برانگیزاننده مؤثری نباشد. چه کسی و چگونه به انواع پاداش ها پاسخ می دهد، از جمله سؤالاتی هستند که رهبر باید در بررسی شیوه های انگیزشی گوناگون، پاسخ آن ها را دریابد. در این راستا، با توجه بر اینکه سازمان آفا نیز جدای از دیگر سازمان ها نیست و کارکنان محترم آن سازمان نیز به محیط انگیزشی مناسب نیاز دارند و این محیط انگیزشی باید با توجه به خواسته ها و نیازهای کارکنان، نوع شغل و محیط سازمانی ایجاد شود، در این تحقیق سعی شده

است رابطه بین نظام انگیزشی پرداختی موجود و عملکرد کارکنان سازمان آبفا (شهرستان مشهد) تعیین گردد و راهکارهایی جهت بهبود نظام انگیزشی پرداخت‌های نقدی و غیر نقدی ارائه گردد؛ به عبارت دیگر مدیران از این راه قادر خواهند بود بر عملکرد مفید کارکنان خود بیفزایند و کارکنان نیز تا زمانی که به ارائه عملکرد اثربخش ادامه می‌دهند مطمئن خواهند شد کارشان پاداش‌های مالی و غیرمالی مناسب را به دنبال دارد و برحسب این که نیازها و انگیزه‌ها کارکنان در سطوح مختلف سازمانی چه ماهیتی داشته باشند، برنامه‌های برانگیزاننده گوناگونی را می‌توان در جهت تثبیت و شکل‌دهی رفتارهای مطلوب کارکنان اجرا نمود و بدیهی است، درک صحیح رفتار کارکنان توسط مدیریت و تأثیر مثبت بر آن می‌تواند باعث افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد پرسنل شود (۵).

ادبیات موضوع:

جبران خدمات:

جبران خدمات اصطلاح عامی است که شامل سیستم حقوق و دستمزد، سیستم پرداخت و سیستم پاداش می‌شود و منظور از آن جبران خدمات کارکنان در سازمان است. یکی از مهم‌ترین جنبه‌های مدیریت منابع انسانی، تعیین میزان حقوق یا مزدی است که سازمان باید به کارکنان خود بپردازد زیرا تأثیر بسزایی در جذب کارکنان نخبه و ایجاد انگیزه در آنان دارد؛ بنابراین طراحی دقیق سیستم حقوق و دستمزد و اجرای درست و مؤثر آن می‌تواند موجب انگیزش کارکنان و نیل به اهداف سازمان شود. دستمزد، نوعی از پرداخت است که مبنای محاسبه آن ساعت می‌باشد و متداول‌ترین شیوه پرداخت به کارگران است و منظور از حقوق پرداخت‌هایی است که ماهانه صورت می‌پذیرد و متداول‌ترین شیوه پرداخت به کارمندان می‌باشد. به‌طور کلی، سیستم حقوق و دستمزد باید به‌گونه‌ای طراحی شود که از این ویژگی‌ها برخوردار باشد. نظام‌های جبران خدمات (سیستم‌های پرداخت)، به کلیه حقوق و مزایای نقدی و غیر نقدی اطلاق می‌شود که کارکنان و مدیران سازمان‌ها، متناسب با نوع سازمان، شرایط محیط کار، ویژگی‌های شغل و نحوه انجام کار از آن برخوردار می‌شوند (۲۱). وجود نظام پرداختی منصفانه از عوامل افزایش بهره‌وری کارکنان به حساب می‌آید از این رو کارکنان باید مقدار حقوق و دستمزد پرداختی را با کار انجام‌شده خود مرتبط و منصفانه بدانند. امروزه سازمان‌ها منابع انسانی را سرمایه و دارایی ارزشمندی تلقی می‌کنند و به جبران خدمات یا پرداخت برای

ارتقای کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی کارکنان توجه دارند. دلیل اکثر افراد برای اشتغال به کار این است که آن‌ها به حقوق و دستمزد و مزایای سازمان وابسته هستند و جبران خدمات در سازمان، نقش اصلی را ایفا می‌کند (۳۳).

یک سیستم پرداخت حقوق و دستمزد خوب چه ویژگی‌هایی دارد؟

به‌طور کلی، سیستم پرداخت حقوق و دستمزد باید از ویژگی‌ها زیر برخوردار باشد (۳۴):

مکفی (Adequate): برای امرارمعاش کافی باشد و بتواند نیازهای اصلی کارکنان همچون خوراک،

پوشاک، مسکن را برآورده سازد.

انگیزاننده (Incentive-providing): باعث انگیزه و تشویق کارکنان به عملکرد بهتر شود.

اقتصادی (cost-effective): با توان مالی سازمان و توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان متناسب باشد و به

حداکثر بازدهی منجر شود.

رقابتی و ایمن (competitive and secure): رقابتی باشد و در مقایسه با سیستم حقوق و دستمزد

سازمان‌های مشابه، بهتر یا حداقل دارای همان جذابیت‌ها باشد.

قابل پذیرش (acceptable): شفاف و طبیعی باشد و کارکنان منطقی بودن آن را بپذیرند.

عادلانه (equitable): متناسب با تخصص، مهارت، تجربه و سابقه کار افراد تعیین شود و ضوابط و شرایط

برای اعطای آن‌ها یکسان باشد (۱۶).

اصول نظام مدیریت حقوق و دستمزد:

سازمان‌ها با طراحی نظام جبران خدمت، می‌خواهند بر جذب و حفظ نیروی انسانی شایسته و افزایش انگیزه

کاری آن‌ها بپردازند و برای اینکه بتوانند به این امر مهم نائل شوند، باید به‌منظور برقراری انصاف و تساوی در

نظام حقوق سازمان‌ها، کوشش نمایند (۲۹).

۲-۴- شاخص‌ها و مؤلفه‌های طراحی نظام پرداخت کارکنان:

شاخص‌ها و مؤلفه‌های بخش طراحی نظام مدیریت حقوق و دستمزد عبارت‌اند از: ۱- رعایت عدالت در پرداخت ۲- توجه به ویژگی‌های شاغل ۳- انتخاب نظام امتیازی فرد و شاغل ۴- تقسیم پرداخت به دو بخش مستمر و غیرمستمر ۵- انعطاف‌پذیری نظام پرداخت در درون سازمان ۶- توجه به میزان اختیار و مسئولیت‌های شاغل ۷- توجه به کوشش‌ها و تلاش‌های شاغل ۸- توجه شرایط محیط کار

شاخص‌ها و مؤلفه‌های اجرایی نظام پرداخت کارکنان:

این دسته از مؤلفه‌ها به اجرای بهینه نظام مدیریتی حقوق و دستمزد یاری می‌رسانند که عبارت‌اند از: ۱- سهولت در اجرا ۲- انعطاف‌پذیری بودن نظام با شرایط کاری ۳- شایسته‌سالاری در انتخاب کارکنان و مدیران ۴- رفع تبعیض (۶).

ضرورت هماهنگی بین نظام مدیریت حقوق، دستمزد و رفاه کارکنان:

جهت جلوگیری از چند جهت شدن و اتلاف نیروی کار در سازمان‌ها، باید برای کارکنانی که نیروی کار خود را عرضه می‌دارند، حداقل نیازهای ضروری تأمین گردد؛ زیرا وجود شکاف بین درآمد ناشی از حقوق و مزایا و هزینه زندگی موجب می‌گردد که کارکنان برای تأمین نیازهای خود به مشاغل دیگر نیز روی آورند و نیروی فکر و کار خود را بین دو یا چند شغل تقسیم نمایند. در نتیجه این امر موجب کاهش کارایی و بهره‌وری می‌گردد. اگرچه به نظر می‌رسد که امور رفاهی به‌طور مستقیم در حفظ و جذب کارکنان مؤثر باشد ولی زمانی مطرح می‌شود که کارکنان به آن‌ها نیاز پیدا کنند؛ بنابراین امور رفاهی را می‌توان به قایق‌های نجات درون کشتی اقیانوس‌پیمایی تشبیه کرد که مسافران هنگام سوار شدن به کشتی آن‌ها را می‌بینند ولی تا ضرورتی احساس نکنند، آن‌ها را بکار نمی‌گیرند (۲).

ضرورت و اهمیت امور رفاهی:

برای ایجاد علاقه، انگیزش و دلگرمی در کارکنان در راستای ایفای بهتر وظایف محوله، فراهم نمودن برنامه‌های رفاهی کارکنان ضروری می‌باشد. یکی از ابعاد مهم سیستم انتخاب و انتصاب کارکنان در مدیریت، اصل شایسته‌سالاری است. این امر نیز از طریق تهیه و اجرای برنامه‌های مختلف رفاهی که باعث افزایش رضایت کارکنان و بالا بردن دل‌بستگی آن‌ها به کارشان می‌شود، انجام‌پذیر می‌باشد. نقش اساسی برنامه‌های رفاهی تأمین بهداشت و ایمنی در محیط کار، تهیه وسایل رفاه و آسایش ضمن خدمت کارکنان، ایجاد امنیت

اقتصادی و فراغت خیال برای کارکنان پس از طول عمر خدمت اداری آنان و غیره می‌باشد که در مجموع منجر به دل‌بستگی عامل انسانی به محیط کار می‌گردد (۱۹).

عوامل مؤثر بر جبران خدمات یا پرداخت غیر نقدی (خدمات رفاهی و تسهیلات):

از لحاظ مدیریت منابع انسانی این‌گونه اقدامات را می‌توان به سه بخش تقسیم نمود:

۱. خدمات امور معیشتی، مسکن و مصرف؛

۲. خدمات بهداشتی درمانی؛

۳. کمک‌های غیر نقدی و تأمین آتیه.

- سیستم جبران خدمات از طریق پرداخت مزایا و پاداش نقدی و غیر نقدی:

جبران مجموع خدماتی که کارکنان به سازمان ارائه می‌دهند به دو صورت ملموس و ناملموس صورت می‌گیرد. جبران ملموس به وجوه نقدی و غیر نقدی هم چون حقوق پایه، هزینه‌های زندگی، پاداش‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت (فعلی، سالیانه، سهام)، پرداخت شهریه و فوق‌العاده‌ها، بن، سرویس ایاب‌وذهاب، مشاوره، سفر سیاحتی- زیارتی اشاره دارد. جبران ناملموس به مواردی همچون شناسایی و تقدیر، پایگاه اجتماعی، امنیت شغلی، کار چالشی و فرصت‌های یادگیری برمی‌گردد.

- معیارهای اعطای پاداش:

سیستم پاداش بیانگر قدردانی سازمان از کارکنان است و با این‌قدر شناسی و ادای احترام، آن‌ها به ادامه کار خود دلگرم می‌شوند. معیارهایی در طول صدسال گذشته مبنای پاداش به کارکنان قرار گرفته است که در اینجا به آن‌ها پرداخته می‌شود. ارشدیت، عضویت در سازمان، حضور در سازمان، تخصص و مهارت، دشواری کار و عملکرد.

پیشینه تحقیق:

بامطالعه و بررسی تحقیقات انجام‌شده در سازمان آب و فاضلاب مشهد، محقق به این نتیجه رسید که در رابطه با موضوع تحقیق حاضر، پژوهشی انجام نگرفته است. در ایران و کشورهای دیگر در رابطه با موضوع تحقیق پژوهش‌هایی انجام گرفته است که به برخی از آن‌ها به شرح زیر اشاره می‌شود.

حقیقی و زارعی پور (۱۳۸۴)، در بررسی میزان حقوق و مزایا و پرداخت‌های نقدی و غیر نقدی بنیاد شهید استان کهگیلویه و بویراحمد به کارکنان خود و تأثیر این به این نتیجه رسیده‌اند که به‌طور کلی پرداخت‌های نقدی و غیر نقدی در رضایت‌مندی آنان در سال ۸۴-۸۳ بنیاد شهید چنان‌که باید جواب‌گوی نیازهای اقتصادی کارکنان و خانواده آن‌ها نبوده و اگرچه تا حدودی رضایت آن‌ها را جلب کرده است، اما خواستار افزایش این پرداخت‌ها برای غلبه بر مشکلات اقتصادی خود بوده‌اند (۹).

در تحقیق دیگری که توسط ناظمی و قربانی (۱۳۸۵)، در مورد وضعیت پاداش در دانشگاه امام حسین (ع) و تأثیر آن بر روی عملکرد کارکنان آن دانشگاه انجام‌گرفته، عنوان گردیده که پاداش یا جبران خدمات تمام پاداش‌های درونی و بیرونی سازمان است که کارکنان در مقابل همکاری با سازمان دریافت می‌دارند. بررسی بازخورد و نتیجه اجرای سیستم پاداش در هر سازمانی لازم است. لزوم بررسی از آنجا ناشی می‌شود که مدیریت بتواند وضعیت کارکنان خود را از نظر روحی و روانی و معیشتی و میزان کارایی آن‌ها پس از پرداخت پاداش با وضعیت ماقبل آن در طی چندین دوره مطابقت دهد و اثرات آن را مشاهده نماید (۲۵).

در تحقیق دیگری که توسط محمودی (۱۳۸۹) با عنوان بررسی عوامل (درون‌سازمانی) مؤثر بر کارایی یگان‌های مرزی دریایی فرماندهی انتظامی استان هرمزگان انجام گرفت نتایج حاکی از آن بود که حقوق و مزایا بر کارایی یگان‌های مرزی دریایی تأثیر دارد (۱۳).

نتایج تحقیق آقا بابایی دهقانی و همکاران (۱۳۹۳) با عنوان عوامل سازمانی مؤثر بر جبران خدمات پزشکان متخصص شاغل در بیمارستان‌های دولتی شهر تهران بیانگر آن بوده است که پرداخت حقوق و مزایا، سطح و ساختار پرداخت و امکانات و خدمات رفاهی در سیستم جبران خدمات مؤثر می‌باشد (۱).

جاویدمهر و جاویدمهر (۱۳۹۳-۹۴) در تحقیقی با عنوان رضایت شغلی کارکنان با تأمل بر میزان حقوق و دستمزد که باهدف بررسی رضایت شغلی کارکنان با میزان حقوق و دستمزد در معلمان مقطع ابتدایی شهرستان سبزوار انجام گرفت نشان دادند رضایت شغلی مهم‌ترین عاملی است که سبب افزایش کارایی و اثربخشی فردی می‌شود و هر چه میزان دستمزد و حقوق کارکنان بیشتر شود بر رضایت شغلی آنان تأثیر گذاشته و رضایت شغلی با متغیر حقوق و دستمزد در ارتباط است (۸).

در تحقیقی که محمدی و همکاران (۱۳۹۰) با عنوان بررسی علل عدم اثربخشی پاداش‌ها در پرسنل پرستاری انجام دادند یافته‌ها نشان داد که عدم کفایت پاداش‌ها، احساس نابرابری، عدم دقیق بودن معیارهای ارزشیابی عملکرد، عدم باور پرسنل مبنی بر اینکه دریافت پاداش منوط بر عملکرد خوب، عدم دریافت بازخورد به‌موقع در جهت عملکرد، عدم اعطای پاداش مبتنی بر عملکرد؛ ضرورت ایجاد یک سیستم ارزشیابی عملکردی مناسب (به‌عنوان مبنا و مقدم‌های جهت تخصص و توزیع مناسب پاداش‌ها)، هم‌چنین استفاده از مدیریت صحیح و اصولی پاداش‌ها و ضرورت ایجاد یک سیستم مشارکتی در طراحی و اجرای برنامه‌های پاداش جهت اثربخشی بیشتر پاداش‌ها در بیمارستان‌ها را نشان می‌دهد (۲۳).

برومند (۱۳۸۳) در تحقیقی با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی معلمان شهرستان شه‌ریار نشان داد که شرایط مادی کار (تسهیلات رفاهی و میزان درآمد) بر رضایت شغلی مؤثر می‌باشد (۴).
وسترمن و همکارانش در سال ۲۰۰۹ مقاله‌ای منتشر کردند که در آن ساختار جبران خدمات مبنای سنجش رضایت افراد بود (۳۷).

الوانی و همکاران (۱۳۹۰) نیز در تحقیقی با عنوان تبیین الگوی اثربخش تشویق کارکنان بخش عمومی با رویکردی کل‌نگرانه به پاداش بیان داشته‌اند که میان عناصر پاداش کل انگیزش و عملکرد همبستگی معنی‌داری وجود دارد (۳).

آل انزی (۲۰۰۹) گزارش کرد پرستاران از فرصت‌های حرفه‌ای و پاداش‌های بیرونی ناراضی بودند. دلایل نارضایتی پرستاران از فرصت‌های حرفه‌ای شامل: عدم وجود فرصت‌هایی جهت پیشرفت حرفه‌ای، عدم شناسایی از نظر حرفه‌ای و عدم قدردانی از جانب همکاران بودند. هم‌چنین آنان از پاداش‌های بیرونی (به‌ویژه حقوق) نیز ناراضی بودند، زیرا آن‌ها درک بالایی از نابرابری را داشتند (۲۸).

لی و همکاران (۲۰۱۰) نشان دادند، عدم تعادل زیاد میان تلاش و پاداش، خطر بالای ترک شغل در پرستاران را پیش‌بینی می‌کند و محروم‌سازی آنان از پاداش‌ها (از قبیل حقوق پایین و فرصت‌های کم جهت ارتقا و کمبود احترام) تأثیر بسیار قوی در ترک شغل داشتند (۳۶).

گرین اسلاد و جیمسون (۲۰۱۱) گزارش کردند در واحدهایی که مدیریت، به کارکنان در جهت ارائه مراقبت باکیفیت، پاداش می‌دهد و از آن‌ها حمایت می‌کند، نیروهای کاری تلاش بیشتری جهت کامل کردن نقش‌های شغلی‌شان صرف خواهند کرد و در نتیجه به‌طور مؤثرتری عمل خواهند کرد (۳۱).

پیریایی (۱۳۹۰) نیز در تحقیق خود نقش تعدیل‌کنندگی انگیزش درونی را در رابطه میان پاداش و عملکرد تأیید نمود (۱۳). هنری و همکاران (۱۳۸۵) در سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران ذکر کرد که بین عوامل رفاهی و بهره‌وری کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد (۲۶). هم‌چنین رائیجی (۱۳۸۷) در پژوهش خود عنوان کرد که یکی از علل بروز بی‌تفاوتی کارکنان بی‌توجهی به مسائل رفاهی آنان می‌باشد (۱۲).

روش تحقیق:

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی-پیمایشی بوده است که برای جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها ثانویه از منابع کتابخانه‌های شامل کتاب‌ها، مجلات، پایان‌نامه‌ها، طرح‌های تحقیقاتی، مقالات فارسی و انگلیسی، روزنامه‌ها، سالنامه و گزارشات سازمان آبفا و برای جمع‌آوری داده‌های و اطلاعات میدانی از مصاحبه و پرسشنامه استفاده خواهد شد. دو پرسشنامه‌ی محقق ساخته برای سنجش نگرش کارکنان در مورد وضعیت موجود پرداخت‌های نقدی و غیر نقدی و هم‌چنین میزان تأثیر پرداخت‌های نقدی و غیر نقدی بر عملکرد کارکنان طراحی و سپس اعتبار یابی گردید. در این تحقیق روایی پرسشنامه‌ها به روش محتوایی انجام گرفت و روایی پرسشنامه‌ها تأیید گردید. برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. با توجه به مناسب بودن ضرایب آلفا ۰/۹۴ و ۰/۹۶ پایایی پرسشنامه‌ها تأیید شد.

جامعه آماری این تحقیق متشکل از کلیه کارکنان رسمی سازمان آبفا در مشهد است (۵۰۰ نفر). روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم می‌باشد. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد و تعداد آن ۱۲۳ نفر تعیین گردید. در این تحقیق به‌منظور پردازش و تجزیه و تحلیل داده‌های میدانی به‌دست‌آمده از پرسشنامه‌ها از نرم‌افزار SPSS21 استفاده می‌شود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش آمار توصیفی از شاخص‌های آماری نظیر فراوانی، درصد به شکل جداول آماری استفاده شد و هم‌چنین در بخش آمار استنباطی از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده گردید. قلمرو مکانی این تحقیق در سازمان آبفا در مشهد می‌باشد. از نظر زمانی این پژوهش در دوره زمانی آذرماه سال ۱۳۹۵ تا اسفند ۱۳۹۶ انجام شده است.

وضعیت جنسیت در نمونه تحت بررسی شامل ۲۴/۴ درصد زن و ۷۵/۶ درصد مرد بوده است. وضعیت سن در نمونه تحت بررسی شامل ۹/۸ درصد بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۳۳/۳ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۴۲/۳ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۱۲/۲ درصد بالای ۵۱ سال بوده است. وضعیت تحصیلات در نمونه تحت بررسی شامل ۸/۱ درصد دیپلم و کمتر، ۱۴/۶ درصد فوق دیپلم، ۵۴/۵ درصد لیسانس و ۲۲/۸ درصد فوق لیسانس بوده است. وضعیت سابقه کار در نمونه تحت بررسی شامل ۸/۹ درصد کمتر از ۵ سال، ۴/۱ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۲۲/۸ درصد بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۳۴/۱ درصد بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۳۰/۱ درصد بالای ۲۰ سال بوده است.

اهداف تحقیق (شرح خدمات):

- ۱- تعیین رابطه‌ی معنی‌داری بین حقوق و مزایای شغل با عملکرد کارکنان سازمان آبفا.
- ۲- تعیین رابطه‌ی معنی‌داری بین پاداش و اضافه‌کاری و سایر پرداخت‌های نقدی با عملکرد کارکنان سازمان آبفا.
- ۳- تعیین رابطه‌ی معنی‌داری بین تسهیلات و خدمات رفاهی (پرداخت‌های غیر نقدی) و عملکرد کارکنان سازمان آبفا.

آزمون فرضیه‌های تحقیق: نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های تحقیق در جدول ذیل آمده است:

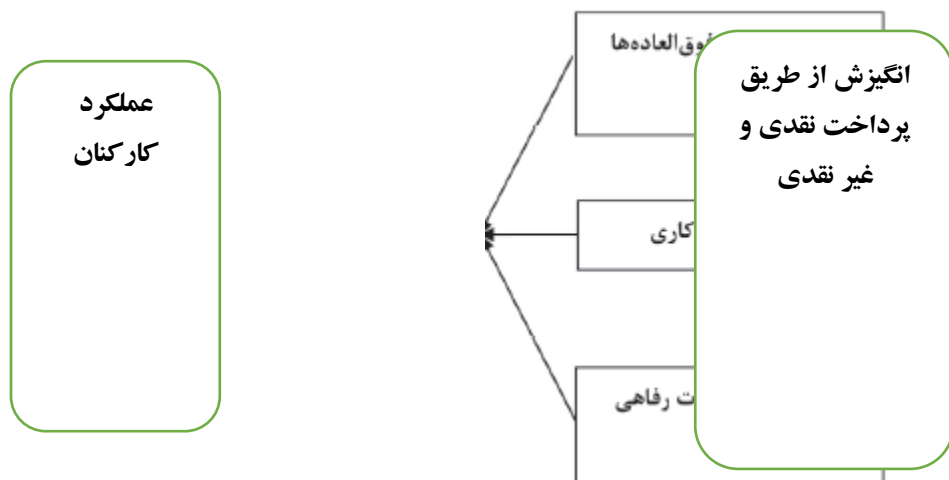
جدول ۱- نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های تحقیق

| ر دیف | فرضیه‌ها | ضرایب ب همبستگی | سطح معنی‌داری |
|----------|---|-----------------------|------------------|
| ۱ | - بین حقوق و مزایای شغل به تناسب نیازهای کارکنان با عملکرد کارکنان سازمان آبفا رابطه وجود دارد. | ۰/۱۸۵ | ۰/۰۴۱ |
| ۲ | بین پاداش و اضافه‌کاری و سایر پرداخت‌های نقدی با عملکرد کارکنان سازمان آبفا رابطه وجود دارد | ۰/۳۱ | ۰/۰۰۰۵ |

| | | | |
|-------|-------|---|--|
| ۰/۰۲۶ | ۰/۲۰۱ | ۳ | بین تسهیلات و خدمات رفاهی (پرداخت‌های غیر نقدی) با عملکرد کارکنان سازمان آبفا رابطه وجود دارد. |
|-------|-------|---|--|

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، سطوح معنی‌داری در تمامی فرضیه‌ها کوچک‌تر از ۵ درصد است و مقادیر ضریب آزمون اسپیرمن نیز به ترتیب فرضیه‌ها برابر ۰/۱۸۵، ۰/۳۱، ۰/۲۰۱ محاسبه شده و همچنین سطوح معنی‌داری فرضیه‌ها به ترتیب ۰/۰۴۱، ۰/۰۰۰۵، ۰/۰۲۶ می‌باشد، بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که بین متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق ارتباط معنی‌داری وجود دارد ثانیاً این ارتباط مستقیم است. به عبارت دیگر با افزایش حقوق و مزایای شغل، پاداش و اضافه‌کاری و تسهیلات و خدمات رفاهی، عملکرد کارکنان سازمان آبفا افزایش می‌یابد.

مدل تحقیق:



شکل ۱- الگوی نظری تحقیق (نظام انگیزشی پرداخت و رابطه آن با عملکرد کارکنان سازمان آبفا)

تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این تحقیق استفاده از روش‌های آماری به دو شکل توصیفی و استنباطی صورت گرفته است. در این پژوهش متغیر مستقل، سیستم پرداخت است که خود از سه مؤلفه (حقوق و مزایای شغل، پاداش و اضافه‌کاری، تسهیلات و خدمات رفاهی) تشکیل شده است و متغیر وابسته نیز عملکرد کارکنان می‌باشد.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

بحث در مورد فرضیه اصلی اول

با توجه به تأیید فرضیه اصلی اول مبنی بر وجود رابطه معنادار بین حقوق و مزایای شغلی به تناسب نیازهای کارکنان و عملکرد کارکنان شرکت آبفا، می‌توان گفت که این نتیجه تا حدودی با مطالعات محمودی (۱۳۸۹) همسو است که بیان نمود حقوق و مزایا می‌تواند بر کارایی تأثیر مثبت و معناداری داشته باشد. در مورد سایر مطالعات مشابهی که انجام شدند می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

رضایی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیق خود مطرح نمودند که حقوق و مزایا بر کارایی تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. هم‌چنین جاویدمهر و جاویدمهر (۱۳۹۴)، دانش کهن و همکاران (۱۳۹۱) و کاظمیان و همکاران (۱۳۸۴) در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که حقوق و دستمزد اعطایی از طرف سازمان می‌تواند بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بگذارد که با توجه به ادبیات موجود در این زمینه، رضایت شغلی یکی از عوامل مؤثر بر کارایی، بهره‌وری و عملکرد مناسب شغلی است. همان‌طور که قربانی (۱۳۸۵) در تحقیق خود دریافت که انگیزه مالی و رضایت از شرایط مطلوب کاری می‌تواند به عملکرد بهتر کارکنان در رده‌های پایین مدیریتی بینجامد. از طرفی لی و همکاران نیز به این نتیجه رسیدند که حقوق پایین می‌تواند یکی از عوامل اساسی در ترک شغل کارکنان باشد.

ادریس و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیقی تحت عنوان تأثیر حقوق و دستمزد، آموزش و انگیزش در عملکرد شغلی کارکنان نشان دادند که حقوق و دستمزد متغیر کارآمدتری است به این معنی است که عملکرد شغلی کارکنان با افزایش میزان کم حقوق و دستمزد به میزان قابل توجهی افزایش یابد. هم‌چنین پاداش و مزایای دیگر نیز می‌تواند تغییرات زیادی در عملکرد شغلی کارکنان ایجاد کند. نتایج تحقیقات حامد و همکاران

(۲۰۱۴) در بانک‌های پاکستان حاکی از آن است که رابطه مثبت بین حقوق و دستمزد و عملکرد کارکنان وجود دارد.

بحث در مورد فرضیه اصلی دوم

بین پاداش و اضافه‌کاری و سایر پرداخت‌های نقدی با عملکرد کارکنان سازمان آبفا رابطه وجود دارد. از جمله تحقیقاتی که در این حوزه انجام شده‌اند می‌توان به موارد زیر اشاره کرد که نتیجه آن‌ها با تحقیق حاضر هم سو می‌باشد:

پژوهش کاملی و همکاران (۱۳۹۰) که نتیجه گرفتند پرداخت پاداش و اضافه‌کاری و سایر پرداخت‌های نقدی، با کارایی کارکنان رابطه مستقیم و معنی‌دار دارد همسویی دارد. رضایی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیق خود مطرح نمودند که پاداش و اضافه‌کاری بر کارایی تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. همچنین ناظمی و قربانی (۱۳۸۵)، الوانی و همکاران (۱۳۹۰) و سجادی و زارع زاده (۱۳۹۰) به این نتیجه رسیدند که پاداش‌های نقدی و اضافه‌کاری می‌توانند تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان داشته باشند. لی و همکاران (۲۰۱۰) بیان کردند که عدم تعادل بین پاداش و تلاش یکی از علل اصلی در نارضایتی و ترک شغل می‌باشد همان‌طور که آل انزی (۲۰۰۹) نیز پاداش‌های نقدی را مؤثر بر رضایت شغلی می‌دانست. محبی فر و همکاران (۱۳۹۵) نشان دادند که رابطه مثبت معنادار میان انگیزش و عملکرد کارکنان وجود دارد و هر چه از طریق اعطای پاداش‌های سازمانی مؤثر، عامل انگیزش تقویت گردد متعاقباً آن عملکرد مناسب‌تری از سوی کارکنان حاصل خواهد آمد.

بحث در مورد فرضیه اصلی سوم

فرضیه سوم تحقیق که مورد تأیید قرار گرفت عبارت است از این‌که بین تسهیلات و خدمات رفاهی (پرداخت‌های غیر نقدی) با عملکرد کارکنان سازمان آبفا رابطه وجود دارد. از جمله تحقیقاتی که در این حوزه انجام شده‌اند و هم‌راستا با تحقیق حاضر هستند، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: پژوهش کاملی و همکاران (۱۳۹۰) که نتیجه گرفتند بین تسهیلات و خدمات رفاهی (پرداخت‌های غیر نقدی)، با کارایی کارکنان رابطه مستقیم و معنی‌دار دارد همسویی دارد. نزدیک‌ترین مطالعه به تحقیق حاضر مطالعه برومند (۱۳۸۳) است که در آن مشخص شد تسهیلات رفاهی و درآمد بر رضایت کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. حقیقی و زارعی

پور (۱۳۸۴) نیز به همین نتیجه رسیدند و دریافتند که پرداخت‌های غیر نقدی (تسهیلات و خدمات رفاهی...) بر رضایت کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. رضایی و همکاران (۱۳۹۴) نیز در تحقیق خود مطرح نمودند که تسهیلات و خدمات رفاهی بر کارایی تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. هنری و همکاران (۱۳۸۵) در سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران ذکر کرد که بین عوامل رفاهی و بهره‌وری کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد. هم‌چنین رائیجی (۱۳۸۷) در پژوهش خود عنوان کرد که یکی از علل بروز بی‌تفاوتی کارکنان بی‌توجهی به مسائل رفاهی آنان می‌باشد. بحث در مورد پیشینه تحقیق نشان می‌دهد. سیستم پرداخت که خود از سه مؤلفه (حقوق و مزایای شغل، پاداش و اضافه‌کاری، تسهیلات و خدمات رفاهی) تشکیل شده است بر عملکرد کارکنان انواع سازمان‌ها تأثیر مثبت داشته است.

پیشنهادات:

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های تحقیق بر اساس آمار استنباطی با متغیرهای مستقل تحقیق که عبارت‌اند از (حقوق و مزایای شغل، پاداش و اضافه‌کاری و سایر پرداخت‌های نقدی و تسهیلات و خدمات رفاهی) و متغیر وابسته که عبارت است از عملکرد کارکنان نشان داد، بین کلیه متغیرهای مستقل و عملکرد رابطه معنی‌دار مثبت وجود دارد. به عبارت دیگر با افزایش حقوق و مزایای شغل، پاداش و اضافه‌کاری و تسهیلات و خدمات رفاهی عملکرد کارکنان سازمان آف‌فای مشهد افزایش می‌یابد. بنابراین محقق در پایان به این نتیجه مهم دست‌یافته است که اگرچه پرداخت‌های نقدی و غیر نقدی بر عملکرد کارکنان تأثیر به‌سزایی دارد اما هدف اساسی از انجام تحقیق فوق کشف عواملی است که موجب می‌شود تا افراد از کار کردن در سازمان احساس رضایت نموده و با میل و رغبت نیروی فکری و جسمی خود را در راه هدف‌های سازمان بکار اندازند؛ بنابراین محقق با توجه به نتایج حاصل از بررسی نظرات کارکنان طبق جداول توزیع فراوانی در آمار توصیفی و رابطه معنی‌داری متغیرها، پیشنهاداتی را در مورد شاخص‌ها و معیارهایی که مستلزم توجه بیشتر مدیریت محترم سازمان آف‌فای مشهد است به شرح زیر ارائه می‌نماید. در پایان محقق نظرات خود را در خصوص قابلیت پیاده‌سازی نتایج و پیشنهادات حاصل از طرح را در شرکت، مطرح می‌نماید.

۱- نتایج حاصل از نظرسنجی از کل آزمودنی‌ها در رابطه با شاخص اول یعنی حقوق و مزایای شغل نشان داد (جدول ۲) که کمترین درصد رضایت مربوط به گویه تناسب حقوق و مزایای شغل با توجه به سایر

سازمان‌ها (۶۷ درصد) می‌باشد و همچنین نتایج حاصل از نظرسنجی از آزمودنی‌ها (بر اساس جنسیت و عناوین شغلی) در رابطه با شاخص اول یعنی حقوق و مزایای شغل نشان داد مردان، زنان، مدیران، کارشناسان و کمک کارشناسان مشترکاً کمترین رضایتمندی مربوط به تناسب حقوق و مزایای شغل با توجه به سایر سازمان‌ها می‌باشد؛ که در این راستا پیشنهاد می‌گردد: سازمان آبفای مشهد سیستم پرداخت حقوق و مزایا را در مقایسه با سایر سازمان‌ها، رقابتی طراحی نماید. به نظر محقق برای پیاده‌سازی پیشنهاد فوق لازم است یک کارشناس متخصص در این زمینه که مسئولیت او بررسی و مقایسه سالانه حقوق و مزایای شغلی سازمان آبفا با سایر سازمان‌های مشابه باشد و کارکنان سازمان از گزارشات و اقداماتی که در این جهت انجام می‌شود مطلع شوند.

در ادامه این پیشنهاد محقق به راهکار دیگری که امروزه در خصوص مدیریت حقوق و دستمزد مورد توجه محققین و مدیران قرار گرفته است اشاره می‌نماید و آن برون‌سپاری خدمات حقوق و دستمزد در سازمان آبفای مشهد است که دارای مزایای متعددی است که برخی از آن‌ها به شرح زیر می‌باشند:

الف- حصول اطمینان از سازگاری: قوانین شغلی دائماً در حال به‌روزرسانی هستند تا با جوّ کاری و بازار در حال تغییر انطباق پیدا کنند؛ بنابراین، ارائه خدمات حقوق و دستمزد حرفه‌ای به‌عنوان یک فعالیت بحرانی مورد تأکید واقع شده است. این کار، برای کاهش خطاهای حقوق و دستمزد و حذفیاتی اهمیت دارد که ممکن است به تحمیل جریمه‌های شدید منجر شوند.

ب- امنیت: پردازش حقوق و دستمزد، بسیار پیچیده و به‌طور بالقوه خطرناک است. برون‌سپاری عملکرد حقوق و دستمزد، انواع مختلفی از تقلب مانند دست‌کاری پرداخت و غیره را به کاربران هشدار می‌دهد. علاوه بر این، کاربرد خدمات برون‌سپاری می‌تواند ضمانت کند که اطلاعات حقوق و دستمزد در یک محیط امن ذخیره شده و فقط توسط متخصصان مورد استفاده واقع می‌شوند.

ج- کاهش هزینه‌ها: هنگامی که هزینه‌های مربوط به حقوق کارمندان، مالیات، نرم‌افزار حقوق و دستمزد و غیره مورد ملاحظه واقع می‌شوند، برون‌سپاری عملکرد حقوق و دستمزد بسیار ارزان‌تر از پیاده‌سازی داخلی آن خواهد بود. هزینه‌های مستقیم پردازش حقوق و دستمزد، می‌تواند تا حد زیادی از طریق همکاری با یک ارائه‌دهنده خدمات حقوق و دستمزد مقرون‌به‌صرفه، کاهش یابد. این امر، همچنین نشان‌دهنده این واقعیت

است که حدود ۹۰ درصد از تمام کارفرمایان به برون‌سپاری حقوق و دستمزد می‌پردازند تا هزینه‌های ثابت کنترلی خود را کاهش دهند.

د-افزایش زمان: زمان کارکنان، برای اجرای کارهای تکراری مربوط به پرداخت حقوق و دستمزد صرف نمی‌شود. برون‌سپاری این عملکرد اجازه می‌دهد تا آن‌ها به انجام سایر کارهای مهم در کسب‌وکار پرداخته و خلاقیت بیشتری در زمینه اجرای کارهای دیگر خواهند داشت.

ه- دسترسی به فناوری یا گزارشات پیشرفته: برون‌سپاری به کارفرمایان اجازه می‌دهد تا بدون هیچ‌گونه سرمایه‌گذاری اولیه، به سیستم‌های فناوری و منابع ارائه‌دهنده خدمات، دست پیدا کنند.

منابع

- ۱- آقابابایی دهقانی، زهره، معمارزاده طهران، غلامرضا، احسان نیکجو، علی. (۱۳۹۳) عوامل سازمانی مؤثر بر جبران خدمات پزشکان متخصص شاغل در بیمارستان‌های دولتی شهر تهران، فرآیند مدیریت و توسعه دوره ۲۷.
- ۲- ابطحی، حسین (۱۳۸۹) مدیریت منابع انسانی، کرج: نشر مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ص ۱۵۷.
- ۳- الوانی، سید مهدی، غربی یامچی، حمیده، نیک مرام، سحر، احمدی زهرانی، مریم (۱۳۹۰) تبیین الگوی اثربخش تشویق کارکنان بخش عمومی با رویکردی کل نگرانه به پاداش، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت بهبود و تحول سال بیست یکم شماره ۶۴، تابستان ۹۰ صفحات ۱ تا ۱۷.
- ۴- برومند، مریم (۱۳۸۳) بررسی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی معلمان شهرستان شهریار، پایان‌نامه کارشناسی ارشد: دانشگاه الزهرا (س).
- ۵- پاریزی ایران نژاد مهدی، ساسان گهر پرویز (۱۳۹۰)، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، انتشارات موسسه بانکداری صص ۳۷۶-۳۷۵، ۳۸۰، ۳۸۳.
- ۶- پرهیزگار، کمال (۱۳۸۶)، نظام‌های جبران خدمات کارمندان در ایران، (چاپ اول)، تهران: انتشارات دیدار، ص ۷۹، ۱۲۵.
- ۷- پیریایی صالحه (۱۳۹۰) نقش تعدیل‌کننده ذاتی انگیزه ارتباط بین اجتماعی تشویق و عملکرد شغلی، پایان‌نامه، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- ۸- جاویدمهر، محمود و جاویدمهر، مهسا (۱۳۹۳) رضایت شغلی کارکنان با تأمل بر میزان حقوق و دستمزد، دومین همایش بین‌المللی مدیریت و فرهنگ توسعه.
- ۹- حقیقی، محمدرضا، زارعی پور، سیدعلی (۱۳۸۴)، بررسی تأثیر پرداخت‌های نقدی و غیر نقدی بر جلب رضایت کارکنان بنیاد شهید استان کهگیلویه و بویراحمد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
- ۱۰- خلیلی نژاد، شهرام (۱۳۸۵) انواع پرداخت‌های تشویقی، تدبیر شماره ۱۸۲.
- ۱۱- دانش کهن، عباس، علی پور، منصوره، احمدی، ندا، سجادی، فخری؛ و ساری، محسن. (۱۳۹۱). بررسی رضایتمندی شغلی کارکنان شبکه بهداشت و درمان شهرستان ازنا در سال ۱۳۸۸. مجله دانشکده علوم پزشکی رفسنجان، ۱۲ (۹۱)، ۵۰۵-۵۱۸.
- ۱۲- رائیجی، قدر علی (۱۳۸۷)، علل بروز بی‌تفاوتی در کارکنان و روش‌های مقابله، <http://www.mgtsolution.com>.

- ۱۳- رضایی، مصطفی، جعفری معطر، فریدون، تاجری، منصور، رضایی، وجیهه (۱۳۹۴) نقش مدیریت حقوق و دستمزد بر بهره‌وری و کارایی کارکنان سازمان‌های رسانه‌ای، کنفرانس بین‌المللی نقش مدیریت انقلاب اسلامی در هندسه قدرت نظام جهانی (مدیریت، سیاست، فرهنگ، امنیت، اقتصاد، حسابداری).
- ۱۴- رونقی، یوسف (۱۳۸۹) مدیریت حقوق و دستمزد، انتشارات فرمنش، ص ۳۱۹، ۱۰۴، ۳۷.
- ۱۵- ستیز، ریچارد و پورتر، دلیو (۱۳۸۹) انگیزش و رفتار در کار، ترجمه سید امین الله علوی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ج اول و دوم ص ۷.
- ۱۶- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۹) مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، ص ۲۹۲، ۳۹، ۲۷۳، ۲۶۲، ۲۵۶، ۳۰۰.
- ۱۷- سجادی، سید حسن؛ و زارع زاده مهریزی، محمداصداق. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین طرح‌های پاداش مدیران و معیارهای اقتصادی ارزیابی عملکرد در شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران. پژوهش‌های حسابداری مالی. ۳(۴)، ۴۱-۵۴.
- ۱۸- قربانی، رعنا. (۱۳۸۴). بررسی نیازها و عوامل انگیزشی درونی و بیرونی (مطالعه‌ی موردی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ابهر). فصلنامه علوم رفتاری، ۹۱-۱۱۸.
- ۱۹- قرائی، (۱۳۸۷)، بررسی میزان تأثیر عوامل درون‌سازمانی در توانمندسازی کارکنان اداره کنترل گذرنامه فرودگاه بین‌المللی امام خمینی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد: دانشگاه علوم انتظامی.
- ۲۰- کاظمیان، افسانه، نوریان، کبری؛ و پروین، ندا. (۱۳۸۴). بررسی ارتباط بین رضایت شغلی و عملکرد کادر پرستاری بیمارستان‌های استان چهارمحال و بختیاری. فصلنامه دانشکده‌های پرستاری و مامایی گیلان، ۱۵(۵۴)، ۳۹-۴۴.
- ۲۱- کاملی، محمدجواد، دارابی، رضا، جعفری، محمد، نامجو گرمی، محمد (۱۳۹۰) بررسی نقش نظام مدیریت حقوق و دستمزد بر کارایی کارکنان ستاد ناجا، فصلنامه توسعه منابع انسانی و پشتیبانی- سال ششم، شماره ۲۰، تابستان ۱۳۹۰.
- ۲۲- محبی فر، رفعت، بخشیان، محمود، رفیعی، سیما (۱۳۹۵) تأثیر پاداش سازمانی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی انگیزش در بیمارستان‌های آموزشی شهر قزوین، فصلنامه علمی پژوهش‌های سلامت‌محور، سال دوم، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۵.
- ۲۳- محمدی، افسانه، ونکی، زهره، معماریان، ربابه (۱۳۹۲) بررسی علل عدم اثربخشی پاداش‌ها در پرسنل پرستاری، فصل‌نامه مدیریت پرستاری سال دوم، دوره دوم شماره اول بهار ۱۳۹۲.
- ۲۴- مختاری مهران و یزدانی فاطمه، (۱۳۹۲) تجزیه و تحلیل اثر انگیزه در عملکرد کارکنان، اولین کنفرانس ملی مدیریت کسب‌وکار، ۳ بهمن ۱۳۹۲، دانشگاه بوعلی سینا همدان.

۲۵- ناظمی، مهدی، قربانی، محمدرضا (۱۳۸۵)، بررسی وضعیت پاداش و تأثیر آن بر کارکنان دانشگاه امام حسین (ع)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه امام حسین (ع).

۲۶- هنری، حبیب، رضاییان، علی، کوزه چیان، هاشم، احسانی، محمد (۱۳۸۵) رابطه انگیزه و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران، نشریه حرکت، بهار ۱۳۸۵، شماره پیاپی ۲۷، ۴۵ - ۵۴.

27- Al-Enezi N, Chowdhury RI, Shah MA, Al-Otobi M. Job satisfaction of nurses with multicultural backgrounds: a questionnaire survey in Kuwait. *Applied Nursing Research*. 2009;22(2):94-100.

28- Armstrong M, Duncan B, Reilly P. Increasing the effectiveness of reward management: an evidence-based approach. *Employee Relations* 2011;33(2):106- 120

29- Dul ebohn, J. H. & Werling, S. E. (2007). Compensation research past, present and future. *Journal Human Resource Management*, 17, pp. 191-207.

30- Greenslade JH, Jimmieson NL. Organizational factors impacting on patient satisfaction: a cross sectional examination of service climate and linkages to nurses' effort and performance. *International Journal of Nursing Studies*. 2011;48:1188-98

31- Hameed Abdul, Muhammad Ramzan, Hafiz M. Kashif Zubair, Ghazanfar Ali, Muhammad Arslan, (2014), Impact of Compensation on Employee Performance Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 5 No. 2; February 2014.

32- Idrees Zahra, Xia Xinping, Khuram Shafi 1, Liu Hua 1, Amna Nazeer. (2015) Effect of salary, training and motivation on job performance of employees, *American Journal of Business, Economics and Management*; 3(2): 55-58

33- Ivancevich, J. (2010), *Human Resource Management*, 11th Edition, Irwin Professional Pub, 295, 343-344.

34- Lawler EJ. Reward practices and performance management system effectiveness. *Organizational Dynamics*. 2005; 32(4): 396-404.

35- Li J, Galatsch M, Siegrist J, Müller BH, Hasselhorn HM. Reward frustration at work and intention to leave the nursing profession-Prospective results from the European longitudinal study. *International Journal of Nursing Studies*. 2011; 48(5): 628-635.

36- Westerman, J. w., Beekun, R. L., Daly, J. & Vanka, S. (2009). Personality and National Culture, Predictors of Compensation Strategy Preferences. *Management Research News*.