

## اولویت‌بندی اهمیت سیستم‌های پرداخت حقوق در مؤسسات

### دولتی<sup>۱</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۱/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۵/۰۹

اکبر ویسمرادی،<sup>۲</sup> سید محسن مدینه،<sup>۳</sup> علی مودتی،<sup>۴</sup> فروزان دولتیاری<sup>۵</sup>

از صفحه ۹۵ تا ۱۲۰

#### چکیده

**زمینه و هدف:** مدت‌ها است که مدیران مؤسسات به دنبال اتخاذ روش مناسب جبران خدمات کارکنان هستند تا بتوان بیشترین سطح انگیزش را در آنان به وجود آورد که این روش‌ها طیفی از پرداخت‌های متمرکز بر شایستگی، عملکرد، دانش و مهارت، هم‌چنین پرداخت‌های ثابت ماهیانه را شامل می‌شود. هدف این پژوهش، اولویت‌بندی سیستم‌های مناسب پرداخت حقوق و دستمزد به کارکنان بانک قوامین استان کرمانشاه است.

**روش‌شناسی:** پژوهش از منظر هدف کاربردی و از منظر روش، توصیفی از نوع پیمایشی است. برای گردآوری داده‌ها در این پژوهش از پرسش‌نامه ۵۴ سؤالی استاندارد (آنتونی میلانوفسکی، ۲۰۰۶) و (جاکوب و اسپرینگر، ۲۰۰۸) استفاده شده است. برای انجام این پژوهش از بین کلیه کارکنان بانک قوامین استان کرمانشاه، تعداد ۱۵۰ نفر به‌عنوان نمونه آماری مورد پژوهش به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی انتخاب شدند و پس از بررسی‌های توصیفی در آمار تحلیلی از آزمون رتبه‌ای فریدمن، آزمون نرمالیت و آزمون t استفاده شده است.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان‌دهنده آن است که سیستم پرداخت حقوق بر اساس دانش و مهارت از بیشترین امتیاز و سیستم ثابت پرداخت ماهیانه که هم‌اکنون در ایران متداول است. از بین چهار سیستم مورد بررسی برای رتبه‌بندی، کمترین امتیاز را از دیدگاه کارکنان داراست و کارکنان نسبت به سیستم‌های دیگر پرداخت پذیرش بیشتری از خود نشان داده‌اند و متمایل به استفاده از آنها نیز بوده‌اند.

**نتیجه‌گیری:** کارکنان به سیستم‌های جبران خدمات نوین که بر مبنای سطح عملکرد یا سطح شایستگی و یا سطح دانش و مهارت پرداخت می‌کند، علاقه بیشتری نشان می‌دهند تا روش‌های سنتی پرداخت ماهیانه ثابت. هم‌چنین مشخص شد که روش پرداخت بر مبنای دانش و مهارت در اولویت اول، پرداخت بر مبنای شایستگی در اولویت دوم، پرداخت بر مبنای عملکرد در اولویت سوم و پرداخت بر مبنای روش موجود یعنی نظام پرداخت ثابت از کمترین اهمیت برخوردار است.

<sup>۱</sup> این تحقیق با حمایت مالی دانشگاه پیام‌نور انجام شده است.

۲- مری گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور (نویسنده مسئول). veismoradi2462@gmail. Com

۳- مری گروه حسابداری دانشگاه پیام نور

۴- مری دانشگاه علوم انتظامی امین

۵- مری گروه مدیریت دانشگاه پیام نور

واژه‌های کلیدی: سیستم پرداخت، پرداخت بر اساس عملکرد، پرداخت بر اساس شایستگی، پرداخت بر اساس دانش و مهارت، پرداخت ثابت ماهیانه.

### مقدمه

در جهان کنونی حذف کارکنان با قابلیت بالا برای بقا و موفقیت سازمان‌ها امری حیاتی است (لاولر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). نظام‌های پاداش می‌توانند به‌عنوان یک هدف اصلی در جذب، انگیزش و حفظ کارکنان عمل کنند، ولی مجموعه عوامل پیچیده‌ای در جبران خدمات کارکنان دخیل هستند (بتمن و اسنل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴)؛ بنابراین ضرورت دارد که مدیران بر اجرای یک نظام مناسب جبران خدمات تمرکز داشته باشند، زیرا برانگیزاننده اصلی کارکنان و سازوکار اساسی افزایش بهره‌وری، پاداش‌دهی به کارکنان بر اساس فعالیت‌ها و موفقیت‌های آنان است (لاولر، ۲۰۰۳).

در نظام مدیریت کارآمد باید به کارکنان اطمینان داده شود که حقوق آنان مکفی است و به‌صورت منظم پرداخت می‌شود و از شرایط خدماتی مناسب با شغلشان بهره‌مند می‌شوند، می‌توانند به توسعه شغلی خود ادامه دهند، قادر به پیشرفت در طول مسیر شغلی عینی و روشنی هستند (کتی گینور، ۷۸: ۱۶-۷). در برنامه‌های اصلاح نظام اداری، علاوه بر پاداش‌های درونی به مشوق‌های مالی نیز به‌عنوان عامل ارتقاء کیفیت کاری کارکنان تأکید شده است (فیگلیو و کنی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷: ۹۰۱-۱۴).

مطالعات اخیر نشان می‌دهد که مشوق‌های پولی، تأثیر بسیار زیادی بر بخش‌های خاصی از پیکره دولت دارد (کورتی و مارشکه<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱: ۲۷۲۰؛ کان<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۱: ۲۰۰۱: ۲۰۵-۱۸۸). شواهد تجربی زیادی وجود دارد که یافته‌های آنان حاکی از اجرای برنامه مناسب پرداخت به کارکنان است (فیگلیو و کنی، ۲۰۰۳؛ دی و کیز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴: ۴۸۸-۴۷۱). برخی از افراد، جبران خدمات نیروی انسانی را صرفاً به معنی حقوق و دستمزد در نظر می‌گیرند، در صورتی‌که بحث جبران خدمات نیروی انسانی، مفهومی گسترده داشته که یکی از مفاهیم فرعی آن «حقوق و دستمزد» است (رنگریز، ۱۳۷۸).

۱- Lawler

۲- Bateman & Snell

۳- Figlio & Kenny

۴- Courty & Marrschke

۵- Khan

۶- Dee & Keys

۳۳۰). جبران خدمات عبارت است از همه شکل‌های پرداخت مالی و غیرمالی که در ازای خدمات محسوس کارکنان توسط آن‌ها دریافت می‌شود (سیدجوادین، ۱۳۸۵: ۳۵۰). جبران خدمات نیروی انسانی دارای یک مدل اساسی بوده که با عنوان جبران خدمات مالی و جبران خدمات غیرمالی مطرح است. جبران خدمات مالی به صورت مستقیم و غیرمستقیم بوده و جبران خدمات غیرمالی یا در ارتباط با شغل است یا در ارتباط با محیط شغلی (رنگریز، ۱۳۷۸: ۳۳۳).

مراحل مختلف طراحی نظام حقوق و دستمزد شامل تجزیه و تحلیل شغل، شرح شغل، ارزشیابی شغل است (سعادت، ۱۳۸۹: ۲۷۴). حداقل دستمزد، حقوق پایه‌ای است که هر سال با توجه به هزینه زندگی از طرف شورای عالی کار تعیین و توسط وزارت کار و امور اجتماعی اعلام می‌شود. به عبارت دیگر، حداقل دستمزد کارگران با توجه به درصد تورم اعلام شده از طرف بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران مشخص می‌شود. حداکثر دستمزد، میزان دستمزدی است که هر سال با توجه به هزینه زندگی به طور مقطوع از طرف شورای عالی کار مشخص و توسط وزارت کار و امور اجتماعی اعلام می‌شود (رنگریز، ۱۳۷۸: ۳۳۴). میزان حداقل دستمزد ارتباط مستقیم و متقابلی با خصوصیات اجتماعی، اقتصادی و سیاسی کشور دارد (ظهوری، ۱۳۷۸: ۲۰۹-۲۰۸).

در یک تقسیم‌بندی چهارده‌گانه، انواع دستمزد شامل دستمزد ریالی، دستمزد حقیقی، دستمزد زندگی، دستمزد هماهنگ، دستمزد اسمی، دستمزد واقعی، دستمزد توده نیروی کار شاغل، دستمزد کلی، دستمزد ثابت، دستمزد منصفانه، دستمزد جاری، دستمزد خانوادگی، دستمزد مقطوع و دستمزد متناسب است (رنگریز، ۱۳۷۸: ۳۳۶-۳۳۵).

معیارهای کار منصفانه در قانونی که در سال ۱۹۳۸ به تصویب رسیده و اکثریت کارگران امروز را در بر می‌گیرد، عبارتند از: میزان حداقل دستمزد، اضافه‌کاری و معیارهای کار کودکان (سینگر، ۱۳۷۸: ۴۰۲).

فصل سوم قانون کار جمهوری اسلامی ایران مصوب آبان‌ماه ۱۳۶۹ نیز با عنوان شرایط کار، مقرراتی در مورد پرداخت مزد، در کارگاه‌های مشمول قانون تعیین کرده است. در ماده ۳۴، کلیه دریافت‌های قانونی که کارگر به اعتبار قرارداد کار اعم از مزد یا حقوق، کمک عائله‌مندی، هزینه‌های مسکن، خواربار، ایاب‌وذهاب، مزایای غیرنقدی،

پاداش افزایش تولید، سود سالانه و نظایر آنها دریافت می‌کند را حق‌السعی می‌نامند و در ماده ۳۵، مزد را عبارت از وجوه نقدی یا غیر نقدی یا مجموع آنها که در مقابل کار به کارگر پرداخت می‌شود، می‌داند (بهشتی، ۱۳۸۱: ۱۰۶).

قبل از اخذ تصمیم در مورد پرداخت باید عوامل متعددی در داخل سازمان مورد ملاحظه قرار گیرد، از جمله این عوامل می‌توان اهداف و راهبردهای سازمان، سیاست‌ها، فرهنگ و نوع کاری را که باید صورت گیرد، هم‌چنین نوع مهارت‌های مورد نیاز برای انجام کار و چگونگی عملکرد کارکنان را نام برد (لاولر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵).

نظریه‌های محتوایی، انگیزش نیازهای کارکنان را نشان می‌دهند که شیوه‌های طراحی مشاغل، عوامل سازمانی و مدیریتی، نوع رهبری، ساعات کار، فرهنگ سازمانی، نظام ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی و عوامل دیگر در ایجاد انگیزش مؤثر هستند. نظریه‌های فرایندی انگیزش به مدیران کمک می‌کند که بتواند با توجه به ویژگی‌های شغلی و سازمانی به توسعه انگیزش کارکنان بپردازند (زارعی متین، ۱۳۸۸: ۵۷ و ۵۸).

نظام‌های پاداش از جمله ابزارهای مهمی است که مدیران می‌توانند با استفاده از آن، انگیزش کارکنان را به سمت مورد نظر هدایت کنند. نظام پاداش از تمامی عناصر تشکیل‌دهنده سازمان مانند اشخاص، فرآیندها، قوانین و مقررات و فعالیت‌های تصمیم‌گیری که در تخصیص پرداخت‌های جبرانی و مزایایی که در قبال تشریک مساعی کارکنان به آنان پرداخت می‌شود و مؤثر هستند، تشکیل شده است (گریفین، ۱۳۷۴: ۲۳۱).

یکی از نظریه‌های فرایندی انگیزش، نظریه برابری است. ریشه‌های نظریه برابری را در (نظریه تفاوت ادراکی) و (نظریه مبادله) باید یافت که براساس این نظریه، فرد می‌کوشد در مقایسه با دیگران به برابری برسد و تلاش برای رسیدن به برابری، خود «انگیزش کار» است (حقیقی، ۱۳۸۰: ۸۳).

در میان راهبردهای اصلاح رفتار سازمانی، تقویت مثبت مهم‌ترین است که به‌منظور اعمال تقویت مثبت به‌نحو مطلوب، دو قانون را باید درک کرد؛ قانون اقتضایی و تقویت بلادرنگ. این دو قانون به مدیران توصیه می‌کند که پاداش‌ها را باید تا آن‌جا که ممکن است

<sup>۱</sup> - Lawler

بلادرنگ و مقتضی رفتار اعطا کنند. فقط در این صورت است که به‌عنوان تقویت‌کننده مثبت، حداکثر تأثیر را در محل کار خواهند داشت (آرشر مرهورن، ۱۳۸۶: ۳۰۹).

در نظام پاداش بر اساس عملکرد، پاداش باید رابطه معقول و مشخصی با عملکرد داشته باشد. کارکنان و اعضای سازمان باید چنین گمان برند که مقدار پاداش دریافتی با میزان فعالیت (داده) آنان تناسب دارد (حقیقی، ۱۳۸۰: ۹۱ و ۹۲).

نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد باید با روشی همراه باشد که عملکرد را به دقت ارزیابی کند و به اندازه کافی باز باشد تا کارکنان به روشنی ارتباط میان عملکرد و پرداخت را مشاهده کنند (شیمون، ۱۳۷۵: ۴۴۹)؛ بنابراین نظام‌های پرداخت بر اساس عملکرد به صورت بالقوه این توانایی را دارند که باعث ایجاد رضایت شغلی شوند (دنتون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱). اگر انتظارات به‌وجودآمده از پرداخت و دستمزد برآورده نشوند، این تفکر در کارمندان ایجاد می‌شود که سازمان به تعهدات خود عمل نکرده و آنها را نادیده گرفته است (لستر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۲). پژوهش‌های غربی ارتباط مستقیم بین ذهنیت‌های به‌دست‌آمده از پرداخت بر اساس عملکرد و رضایت‌مندی نسبت به پرداخت را تأیید کرده است (کارول و توسی<sup>۳</sup>، ۱۹۷۳). میرابلا<sup>۴</sup> در سال ۱۹۹۹ پژوهشی در مورد پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد بر روی کارمندان آمریکایی اجرا کرد و نتیجه را در بیرون از مرزهای استرالیا به تأیید رساند؛ بنابراین نظام‌های پرداخت‌های براساس عملکرد، حتماً باید اهمیت ادراکات کارمند از معیارهای پرداخت و ارتباط این معیارها با موفقیت طرح‌های پرداختی را در نظر بگیرند.

تأکید سازمان‌ها بر برابری پرداخت‌ها با حقوق و دستمزدهای سایر شرکت‌ها به کاهش روحیه و بهره‌وری کارکنان منجر خواهد شد (آرمسترانگ، ۱۳۸۰: ۱۷۴). هم‌چنین انجام ترمیم‌های موضعی و اتخاذ تصمیمات یک‌جانبه، که عمدتاً به‌عنوان مسکن اعمال می‌شود، نه تنها به تنهایی گرهی از مشکلات موجود نمی‌گشاید، بلکه مشکلی دیگر بر مشکلات نظام می‌افزاید. این مسئله بیانگر وضعیت نابسامانی است که

۱- Denton

۲- Lester

۳- Carroll & Tosi

۴- Mirabella

نظام حقوق و دستمزد بخش دولتی و عمومی در حال حاضر به آن مبتلاست (حقیقی، ۱۳۷۹: ۳۵۳).

به‌کارگیری نظریه‌های حقوق و دستمزد مستلزم تجزیه و تحلیل وضع موجود کشور (از نظر اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی) و سازمان مربوطه است تا با توجه به فاکتورهای مؤثر، نظریه مناسب حقوق و دستمزد طراحی و مورد استفاده قرار گیرد؛ بنابراین استفاده از یک نظریه، برای تمام سازمان در سراسر جهان مناسب نبوده و بایستی با بررسی وضعیت و شرایط هر سازمان از یک نظریه یا ترکیبی از نظریه‌ها استفاده کرد (سیدجوادین، ۱۳۸۶: ۲۲۴-۲۱۸).

با توجه به خواسته و توانایی‌های متفاوت افراد، امروزه باید به دنبال نظامی مناسب و منعطف برای سنجش عملکرد و جبران خدمات کارکنان بود (آتکینسون<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۰: ۱۲۹۹-۱۲۹۰). چندین نوع روش پرداخت برای پرداخت حقوق به کارکنان در سطح جهان وجود دارد که یکی از آنها، پرداخت بر اساس شایستگی به این صورت است که درصد افزایش پرداخت سالانه به کارکنان بر اساس ارزیابی است که مدیر از عملکرد سال گذشته کارمند دارد (میلانوفسکی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۴۰-۱). دومین نوع پرداخت مبتنی بر عملکرد، نوعی مزایا است که در صورتی که سازمان به تمام اهداف از قبل تعیین شده دست یابد به کارکنان پرداخت می‌شود. البته این نوع از پرداخت اضافه بر پرداخت ثابتی است که بدون تغییر و به‌عنوان حقوق به ایشان پرداخت می‌شود (هنمان<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۰۷: ۲۸). سومین نوع اصلی پرداخت، پرداخت دانش‌محور و مهارت‌محور است. در حقیقت پرداخت دانش و مهارت‌محور، بر مهارت و دانش انتقال داده شده توسط کارمند به سازمان و کاربرد آن در سازمان تمرکز دارد (اودن و والاس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴: ۲۹). البته علاوه بر این سه، نظام دیگری هم هست که همان نظام پرداخت ثابت ماهیانه است و در بانک‌ها قابل اجرا است و صرفاً بر اساس حضور در محل کار، پرداخت می‌شود.

تعاریف عملیاتی متغیرهای این پژوهش بر اساس پرسشنامه استاندارد این پژوهش، به قرار زیر هستند:

۱- Atkinson  
 ۲- Milanowski  
 ۳- Heneman  
 ۴- Odden & Wallace

- پرداخت بر اساس شایستگی: نمره حاصل از سنجش مؤلفه‌های شایستگی بر اساس پرسش‌نامه استاندارد توسط سؤال‌های ۱-۱۲ سنجیده می‌شود.
- پرداخت بر اساس عملکرد: نمره حاصل از سنجش مؤلفه‌های عملکرد بر اساس پرسش‌نامه استاندارد توسط سؤال‌های ۱۲-۲۴ سنجیده می‌شود.
- پرداخت بر اساس مهارت و دانش: نمره حاصل از سنجش مؤلفه‌های دانش و مهارت بر اساس پرسش‌نامه استاندارد توسط سؤال‌های ۲۴-۳۶ سنجیده می‌شود.
- پرداخت بر اساس نظام ثابت ماهیانه: نمره حاصل از سنجش مؤلفه‌های پرداخت ثابت ماهیانه بر اساس پرسش‌نامه استاندارد توسط سؤال‌های ۳۶-۴۸ سنجیده می‌شود.

**پیشینه پژوهش:** عسگرپور (۱۳۸۷)، در تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه بین جبران خدمات و جابه‌جایی کارکنان اداره پست استان لرستان» به نتایجی دست یافته است؛ براساس نتایج به‌دست‌آمده از آزمون فرضیه‌های اصلی و فرعی، چنین استنباط می‌شود که بین خدمات مالی و غیرمالی با جابه‌جایی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود داشته و هر نوع جبران خدمات نیز می‌تواند بر جابه‌جایی کارکنان اداره کل پست استان لرستان تأثیرگذار باشد.

سرمد (۱۳۷۵)، در پژوهشی با عنوان «انگیزش و بهره‌وری» که به‌صورت مطالعه موردی در یک سازمان وابسته به دولت در تهران انجام داده است به این نتایج رسیده است که به‌طور خلاصه، اجرای نظام هماهنگ پرداخت حقوق و مزایا در سازمان مورد بررسی به رضایت شغلی منتهی نشده است و بالاخره هنوز هم بین محرک‌های پولی با رضایت شغلی رابطه معنی‌داری وجود دارد بی‌تردید، رضایت شغلی از عوامل اساسی بهره‌وری محسوب می‌شود.

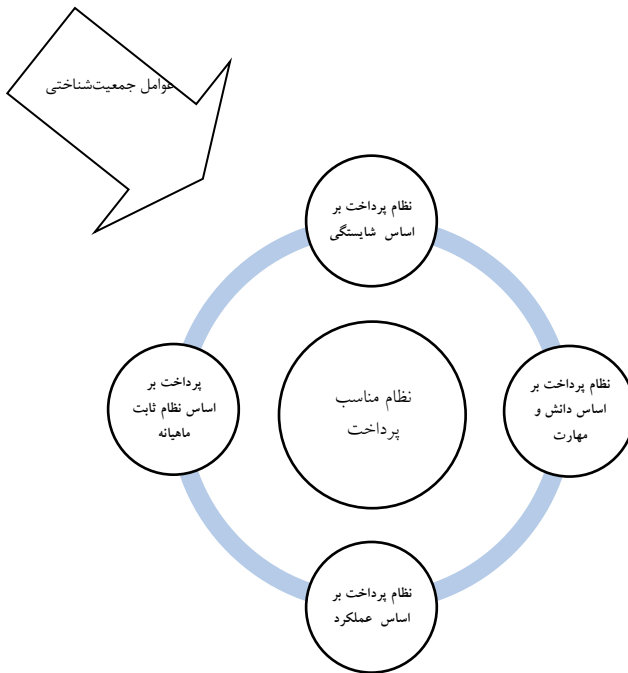
در جهان در زمینه توجه به انسان و توانمندی‌های او و انگیزنده‌های مالی کارکنان و تأثیر آنها بر کارکنان، پژوهش‌های متعددی صورت گرفته است که از آن جمله می‌توان به پژوهشی اشاره کرد که توسط فیگلیو و کنی<sup>۱</sup> در مورد «مشوق‌های پولی به کارکنان و

۱- Figlio & Kenny

عملکرد کارکنان» در دانشگاه فلوریدا، در سال ۲۰۰۷، صورت گرفت و در این بررسی دریافتند که روابط معناداری بین این دو وجود دارد. در پژوهش دیگری که آتکینسون<sup>۱</sup> و دیگران در سال ۲۰۰۹ با عنوان «بررسی تأثیر پرداخت بر مبنای عملکرد» در انگلیس انجام دادند، دریافتند که پرداخت بر مبنای عملکرد، به عنوان روشی مناسب برای پرداخت است. کان<sup>۲</sup> و همکاران نیز در سال ۲۰۰۱ در برزیل پژوهش را با عنوان «تأثیر پرداخت بر مبنای عملکرد و تأثیر آن در جمع‌آوری مالیات در بین کارکنان مالیاتی» انجام داده‌اند که یافته‌ها نشان داد این سیستم موجب جمع‌آوری مالیات بیشتری شده است.

### مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

با توجه به مبانی نظری تحقیق و هم‌چنین پیشینه پژوهش، مدل مفهومی به شرح زیر ارائه می‌شود.



نمودار شماره ۱: مدل مفهومی نظام مناسب پرداخت - محقق ساخته

۱- Atkinson

۲- Khan



بر اساس مدل مفهومی پژوهش (نمودار شماره ۱)، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر است:  
به تناسب پژوهش و متغیرهای مربوط به پرسش‌های پژوهش، چهار فرضیه اصلی مطرح شده است.

- فرضیه اول: تمایل کارکنان به پرداخت حقوق و دستمزد بر اساس شایستگی بیشتر از حد متوسط باشد.
- فرضیه دوم: تمایل کارکنان به پرداخت حقوق و دستمزد بر اساس عملکرد بیشتر از حد متوسط باشد.
- فرضیه سوم: تمایل کارکنان به پرداخت حقوق و دستمزد بر اساس دانش و مهارت بیشتر از حد متوسط باشد.
- فرضیه چهارم: تمایل کارکنان به پرداخت حقوق و دستمزد بر اساس سیستم موجود بیشتر از حد متوسط باشد.

### روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق به کار برده شده در این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی است که از شاخه روش‌های مطالعات میدانی و پیمایشی مقطعی است. قلمرو مکانی پژوهش حاضر بانک قوامین استان کرمانشاه و قلمرو زمانی آن سال ۱۳۹۵ است. قلمرو موضوعی نیز بر مسئله اولویت‌بندی نظام مناسب پرداخت حقوق و دستمزد متمرکز شده است. تحقیق از نوع میدانی است و برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات مربوط به مبانی نظری و ادبیات موضوع از روش کتابخانه‌ای از جمله کتاب، مقاله، اینترنت و... استفاده شد.

جامعه آماری در این پژوهش کلیه کارکنان شعب بانک قوامین استان کرمانشاه بوده و روش نمونه‌گیری در این پژوهش، تصادفی طبقه‌ای نسبی است. برای تعیین حجم نمونه از نتایج پیش‌آزمون استفاده شده است. در این پیش‌آزمون ۳۰ پرسش‌نامه توزیع و جمع‌آوری شد. خطای استاندارد (Se) به دست آمده بر اساس این پیش‌آزمون برای محاسبه حجم نمونه مدنظر قرار گرفت و حجم نمونه ۳۸۴ نفر محاسبه شد.

ابزار سنجش و گردآوری اطلاعات در این پژوهش، پرسشنامه بوده و اطلاعات مورد نیاز از ترکیب دو پرسشنامه استاندارد زیر جمع‌آوری شده و در اختیار کارکنان شعب بانک قوامین قرار گرفت:

۱- پرسشنامه پرداخت مبتنی بر عملکرد آنتونی میلانوفسکی<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)

۲- پرسشنامه پرداخت به معلمان مبتنی بر عملکرد، برایان جاکوب و ماتیو اسپرینگر<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)

که در این پرسشنامه از ۴۸ گزاره برای بررسی نظرات کارکنان استفاده شده است. هم‌چنین به‌منظور سنجش متغیرهای پژوهش از مقیاس ترتیبی در قالب طیف ۵ تایی لیکرت استفاده شده است. روایی پرسشنامه نهایی از طریق نظر خبرگان، مورد تأیید قرار گرفت. میزان پایایی پرسشنامه به این معنی که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به‌دست می‌دهد (سرمد و همکاران، ۱۳۷۹)، به وسیله نرم‌افزار SPSSwin ۱۱ و از روش آلفای کرونباخ به‌دست آمد که معادل ۰/۹۳ شد که ضریب بسیار بالایی است.

در این پژوهش به‌منظور تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌ها از روش‌های آماری محاسبه فراوانی، فراوانی درصدی، فراوانی تجمعی، میانگین، انحراف معیار و نمودار استفاده شده و برای تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS، از آزمون‌های رتبه‌ای فریدمن، آزمون نرمالیته و آزمون t استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

داده‌های جمع‌آوری شده حاصل از پرسشنامه به‌وسیله نرم‌افزار spss مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و با استفاده از آزمون‌های آماری مناسب فرضیه‌ها مورد آزمون قرار گرفتند.

۱- Performance pay survey by Anthony Milanowski

۲- Teacher survey on performance pay by Brian Jacob and Mathew Springer

## الف - یافته‌های توصیفی

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری که از طریق پرسش‌نامه جمع‌آوری شده عبارتند از: وضعیت افراد پاسخ‌دهنده از نظر جنسیت، سن، میزان تحصیلات، رشته تحصیلی و سابقه.

تعداد کل پاسخ‌دهندگان ۱۵۰ نفر است که تعداد ۸۴ نفر یعنی ۵۶ درصد از آنان را زنان و ۶۶ نفر یعنی ۴۴ درصد آنان را مردان تشکیل می‌دهند.

پاسخ‌دهندگان با توجه به سن، در پنج طبقه تا ۳۰ سال، ۳۱-۴۰ سال، ۴۱-۵۰ سال، ۵۱-۶۰ سال و ۶۱ به بالا طبقه‌بندی شده‌اند. همان‌گونه که در جدول مشخص است، ۱۴ نفر یعنی ۹/۳ درصد را افراد تا ۳۰ سال سن تشکیل می‌دهند. ۵۳ نفر یعنی ۳۵/۳۰ درصد بین ۳۱-۴۰ سال سن دارند، ۶۵ نفر یعنی ۴۳/۳ درصد از آنان بین ۴۱-۵۰ سال سن دارند، ۱۴ نفر یعنی ۹/۳ درصد بین ۵۱-۶۰ سال سن و ۴۷ نفر یعنی ۲/۷ درصد، ۶۱ ساله هستند.

هم‌چنین از نظر تحصیلات، تعداد ۱۰ نفر از پاسخ‌دهندگان یعنی ۶/۷ درصد دیپلم، ۳۵ نفر از آنان یعنی ۲۳/۳ درصد فوق دیپلم، ۹۴ نفر یعنی ۶۲/۷ درصد کارشناس و هم‌چنین ۱۱ نفر یعنی ۷/۳ درصد تا افراد با تحصیلات کارشناس ارشد و بالاتر هستند.

برحسب رشته تحصیلی، ۱۰۴ نفر از پاسخ‌دهندگان یعنی ۶۹/۳ در گروه علوم انسانی، ۱۵ نفر یعنی ۱۰ درصد از آنان در گروه علوم تجربی و ۳۱ نفر یعنی ۲۰/۷ در گروه ریاضی و فنی جای می‌گیرند.

برحسب سابقه تعداد ۳۱ نفر از پاسخ‌دهندگان یعنی ۲۰/۷ درصد زیر ۱۰ سال، ۴۶ نفر یعنی ۳۰/۷ درصد از آنان بین ۱۱-۲۰ سال و ۷۳ نفر یعنی ۴۸/۷ درصد نیز بین ۲۱-۳۰ سال سابقه دارند.

هم‌چنین در توصیف داده‌های مربوط به پاسخ‌گویان، می‌توان اشاره کرد که:

از پاسخ‌گویان خواسته شد که نظر خود را در خصوص میزان تأثیر پرداخت حقوق و مزایا بر اساس شایستگی، بر سایر مؤلفه‌ها در قالب یک طیف ۵ ارزشی از کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملاً موافقم بیان دارند. نتایج نشان می‌دهد که ۲/۲ درصد

از پاسخ‌گویان کاملاً مخالف، ۱/۹ درصد مخالف، ۰/۸ درصد بدون نظر، ۷/۳۵ درصد موافق و ۸/۴۴ درصد کاملاً موافق این مطلب بوده‌اند. می‌توان نتیجه گرفت که اکثریت پاسخ‌گویان معتقد به تأثیر نظام پرداخت بر اساس شایستگی بر سایر مؤلفه‌ها بوده‌اند.

در خصوص میزان تأثیر پرداخت حقوق و مزایا بر اساس عملکرد، نتایج نشان می‌دهد که ۳/۲ درصد از پاسخ‌گویان کاملاً مخالف، ۸/۱۱ درصد مخالف، ۲/۱۱ درصد بدون نظر، ۷/۳۵ درصد موافق و ۷/۳۸ درصد کاملاً موافق این مطلب بوده‌اند. می‌توان نتیجه گرفت که اکثریت پاسخ‌گویان معتقد به تأثیر نظام پرداخت بر اساس عملکرد بر سایر مؤلفه‌ها بوده‌اند.

در خصوص میزان تأثیر پرداخت حقوق و مزایا بر اساس دانش و مهارت بر سایر مؤلفه‌ها، نتایج نشان می‌دهد که ۰/۲ درصد از پاسخ‌گویان کاملاً مخالف، ۳/۵ درصد مخالف، ۵/۱۰ درصد بدون نظر، ۸/۳۶ درصد موافق و ۲/۴۵ درصد کاملاً موافق این مطلب بوده‌اند. می‌توان نتیجه گرفت که اکثریت پاسخ‌گویان بیشتر معتقد به تأثیر نظام پرداخت حقوق و مزایا بر اساس دانش و مهارت بر سایر مؤلفه‌ها بوده‌اند.

در خصوص میزان تأثیر پرداخت حقوق و مزایا بر اساس نظام ثابت ماهیانه، بر سایر مؤلفه‌ها نتایج نشان می‌دهد که ۱/۷ درصد از پاسخ‌گویان کاملاً مخالف، ۵/۲۱ درصد مخالف، ۲/۱۴ درصد بدون نظر، ۶/۲۵ درصد موافق و ۳/۳۱ درصد کاملاً موافق این مطلب بوده‌اند. می‌توان نتیجه گرفت که پاسخ‌گویان کمتر معتقد به تأثیر پرداخت حقوق و مزایا بر اساس نظام ثابت ماهیانه بر سایر مؤلفه‌ها بوده‌اند.

در تحلیل استنباطی داده‌ها، ابتدا با توجه به این که مقیاس و ابزار اندازه‌گیری این تحقیق کیفی است، به منظور بررسی قابلیت استفاده از روش‌های آماری پارامتریک از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف با هدف بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق استفاده شده است که نتایج آزمون نرمالیت متغیرهای پژوهش حاضر عبارتند از:

(۱) متغیر پرداخت مبتنی بر شایستگی، دارای توزیع نرمال است.

(۲) پرداخت مبتنی بر عملکرد، دارای توزیع نرمال است.

(۳) پرداخت مبتنی بر دانش و مهارت، دارای توزیع نرمال است.

(۴) پرداخت مبتنی بر نظام ثابت ماهیانه، دارای توزیع نرمال است.

با توجه به این که همه متغیرها دارای توزیع نرمال هستند، برای همه متغیرها، روش‌های پارامتریک به کار رفته است.

### ب- یافته‌های استنباطی

**فرضیه اول:** به نظر می‌رسد که تمایل کارکنان به پرداخت حقوق و دستمزد براساس شایستگی بیشتر از متوسط باشد.

به منظور آزمون فرضیه پژوهشی، نتایج حاصل از تحلیل داده‌های پرسش‌نامه به منظور آزمون فوق با استفاده از T-TEST در جدول شماره یک ارائه شده است.

جدول شماره ۱: نتایج آزمون T استیودنت فرضیه اول

| T محاسبه شده | درجه آزادی | سطح معنی‌داری | سطح خطا | نتیجه آزمون |
|--------------|------------|---------------|---------|-------------|
| ۷۶/۵۴۵       | ۱۴۹        | ۰/۰۰۰         | ۰/۰۵    | رد $H_0$    |

با توجه به این که سطح معنی‌داری کوچک‌تر از سطح خطاست، بنابراین فرض  $H_0$  رد می‌شود. به عبارت دیگر در سطح خطای ۵ درصد می‌توان گفت که داده‌های نمونه دلالت کافی بر پذیرش  $H_0$  ندارند؛ پس می‌توان گفت که کارکنان تمایل به پرداخت حقوق و دستمزد بر مبنای شایستگی دارند (جدول شماره ۲).

جدول شماره ۲: نتایج توصیفی آزمون T استیودنت فرضیه اول

| متغیر                 | مبنای آزمون توصیفی (test value) عدد ۲/۵ در نظر گرفته شده است |                     |            |
|-----------------------|--|---------------------|------------|
|                       | میانگین  | انحراف از استاندارد | آماره T    |
| پرداخت براساس شایستگی | ۴/۱۲۳۹   | ۱/۶۵۹۸۳             | ۷۶/۵۴۵     |
|                       |  |                     | مقدار ویژه |
|                       |  |                     | ۰/۰۰۰      |

میانگین تمایل کارکنان به پرداخت براساس شایستگی برابر با ۴/۱۲ ماست، بنابراین آزمون برابری میانگین با عدد ۲/۵، نشان می‌دهد که این میانگین با t محاسبه شده برابر ۷۶/۵۵ و مقدار P نزدیک به صفر با عدد ۲/۵ تفاوت معنی‌دار آماری دارد. تفاوت این میانگین با عدد ۲/۵، عدد ۱/۶۲ است که نشان از درجه بالای این میزان است؛ پس می‌توان گفت که دیدگاه پاسخ‌دهندگان نسبت به پرداخت حقوق و دستمزد بر مبنای شایستگی بالاتر از حد متوسط است.

فرضیه دوم: به نظر می‌رسد که تمایل کارکنان به پرداخت براساس عملکرد بالاتر از حد متوسط باشد.

به‌منظور آزمون فرضیه پژوهشی فوق، نتایج حاصل از تحلیل داده‌های پرسش‌نامه به‌منظور آزمون فرضیه‌های فوق با استفاده از T-Test در جدول شماره سه ارائه شده است.

جدول شماره ۳: نتایج آزمون T استیودنت فرضیه دوم

| T محاسبه شده | درجه آزادی | سطح معنی‌داری | سطح خطا | نتیجه آزمون |
|--------------|------------|---------------|---------|-------------|
| ۶۶/۹۷        | ۱۴۹        | ۰/۰۰۰         | ۰/۰۵    | $H_0$ رد    |

با توجه به این که سطح معنی‌داری کوچک‌تر از سطح خطاست، بنابراین فرض  $H_0$  رد می‌شود. به‌عبارت دیگر در سطح خطای ۵ درصد می‌توان گفت که داده‌های نمونه دلالت کافی بر پذیرش  $H_0$  ندارند؛ پس می‌توان گفت که کارکنان تمایل به پرداخت حقوق و دستمزد بر مبنای عملکرد دارند (جدول شماره ۴).

جدول شماره ۴: نتایج توصیفی آزمون T استیودنت فرضیه دوم

| متغیر                  | مبنای آزمون توصیفی (test value) عدد ۲/۵ در نظر گرفته شده است |                     |            |
|------------------------|--|---------------------|------------|
|                        | میانگین  | انحراف از استاندارد | آماره T    |
| پرداخت بر مبنای عملکرد | ۳/۹۴   | ۰/۷۲۰۰۴             | ۶۶/۹۷      |
|                        |  |                     | مقدار ویژه |
|                        |  |                     | ۰/۰۰۰      |

میانگین تمایل کارکنان به پرداخت براساس عملکرد برابر ۳/۹۴ است، بنابراین آزمون برابری میانگین با عدد ۲/۵، نشان می‌دهد که این میانگین با t محاسبه شده برابر ۶۶/۹۷ و مقدار P نزدیک به صفر با عدد ۲/۵ تفاوت معنی‌دار آماری دارد. تفاوت این میانگین با عدد ۲/۵، عدد ۱/۴۴ است که نشان از حد بالای این میزان است؛ پس می‌توان نتیجه گرفت که تمایل پاسخ‌دهندگان نسبت به پرداخت حقوق و دستمزد بر مبنای عملکرد بالاتر از حد متوسط است.

فرضیه سوم: تمایل کارکنان به پرداخت حقوق و دستمزد براساس دانش و مهارت بیشتر از متوسط است.

به‌منظور آزمون فرضیه پژوهشی فوق، نتایج حاصل از تحلیل داده‌های پرسش‌نامه به‌منظور آزمون فرضیه‌های فوق با استفاده از T-Test در جدول شماره پنج ارائه شده است.

جدول شماره ۵: نتایج آزمون t استیودنت فرضیه سوم

| T محاسبه شده | درجه آزادی | سطح معنی‌داری | سطح خطا | نتیجه آزمون |
|--------------|------------|---------------|---------|-------------|
| ۱۴۹/۶۶       | ۱۴۹        | ۰/۰۰۰         | ۰/۰۵    | $H_0$ رد    |

با توجه به این که سطح معنی‌داری کوچک‌تر از سطح خطاست، بنابراین فرض  $H_0$  (فرضیه صفر) رد می‌شود. به عبارت دیگر در سطح خطای ۵ درصد می‌توان گفت که کارکنان تمایل به پرداخت حقوق و دستمزد براساس مهارت و شایستگی دارند (جدول شماره ۶).

جدول شماره ۶: نتایج توصیفی آزمون T استیودنت فرضیه سوم

| مبنای آزمون توصیفی (test value) عدد ۲/۵ در نظر گرفته شده |         |                     |         | متغیر                        |
|--|---------|---------------------|---------|------------------------------|
| است  |         |                     |         |                              |
| مقدار ویژه   | آماره T | انحراف از استاندارد | میانگین |                              |
| ۰/۰۰۰  | ۹۰/۶۶   | ۰/۵۶۲۸۸             | ۴/۱۷    | پرداخت بر مبنای مهارت و دانش |

میانگین تمایل کارکنان به پرداخت براساس مهارت و شایستگی برابر ۴/۱۷ می‌باشد، بنابراین آزمون برابری میانگین با عدد ۲/۵، نشان می‌دهد که این میانگین با t محاسبه شده برابر ۹۰/۶۶ و مقدار P نزدیک به صفر با عدد ۲/۵ تفاوت معنی‌دار آماری دارد. تفاوت این میانگین با عدد ۲/۵، عدد ۱/۶۷ است که نشان از حد بالای این میزان است؛ پس می‌توان نتیجه گرفت که تمایل پاسخ دهندگان نسبت به پرداخت بر مبنای دانش و مهارت بالاتر از حد متوسط است.

**فرضیه چهارم:** تمایل کارکنان به پرداخت حقوق و دستمزد براساس نظام موجود بیشتر از متوسط است.

به منظور آزمون فرضیه پژوهشی فوق، نتایج حاصل از تحلیل داده‌های پرسش‌نامه به منظور آزمون فرضیه‌های فوق با استفاده از T-Test در جدول شماره هفت ارائه شده است.

جدول شماره ۷: نتایج آزمون T استیودنت فرضیه چهارم

| T محاسبه شده | درجه آزادی | سطح معنی‌داری | سطح خطا | نتیجه آزمون |
|--------------|------------|---------------|---------|-------------|
| ۴۳/۰۲        | ۱۴۹        | ۰/۰۰۰         | ۰/۰۵    | $H_0$ رد    |

با توجه به این که سطح معنی داری کوچک تر از سطح خطاست، بنابراین فرض  $H_0$  (فرضیه صفر) رد می شود. به عبارت دیگر در سطح خطای ۵ درصد می توان گفت که داده های نمونه دلالت بر پذیرش  $H_0$  (فرضیه صفر) ندارند؛ بنابراین می توان گفت که کارکنان تمایل به پرداخت حقوق و دستمزد براساس نظام موجود دارند (جدول شماره ۸).

جدول شماره ۸: نتایج توصیفی آزمون T استیودنت فرضیه چهارم

| متغیر                    | میانگین | انحراف از استاندارد | آماره T | مقدار ویژه |
|--------------------------|---------|---------------------|---------|------------|
| پرداخت براساس نظام موجود | ۳/۵۳    | ۱/۰۰۴۱۶             | ۴۳/۰۲   | ۰/۰۰۰      |

میانگین تمایل کارکنان به پرداخت بر اساس نظام موجود برابر ۳/۵۳ است، بنابراین آزمون برابری میانگین با عدد ۲/۵، نشان می دهد که این میانگین با t محاسبه شده برابر ۴۳/۰۲ و مقدار P نزدیک به صفر با عدد ۲/۵ تفاوت معنی دار آماری دارد. تفاوت این میانگین با عدد ۲/۵، عدد ۱/۰۳ می باشد که بیشتر از متوسط است؛ پس می توان نتیجه گرفت که تمایل پاسخ دهندگان نسبت به پرداخت بر مبنای دانش و مهارت بالاتر از حد متوسط است.

به منظور پاسخ به این سؤال پژوهشی که «اهمیت این مبانی پرداخت از دیدگاه کارکنان به چه صورت می باشد؟»، فرضیه های آماری زیر تدوین شد که برای آزمون آنها از آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده شده است.

$H_0$ : رتبه میزان اهمیت هر یک از مبانی پرداخت چهارگانه از دیدگاه کارکنان با هم برابرند.

$H_1$ : حداقل بین دو رتبه از رتبه های میزان اهمیت مبانی پرداخت چهارگانه از دیدگاه کارکنان تفاوت معنی داری وجود دارد.

نتایج حاصل از تحلیل آماری داده های پرسش نامه در رابطه با فرضیه فوق در جدول شماره ۹ ارائه شده است:



جدول شماره ۹: نتایج آزمون تحلیل واریانس فریدمن

| آماره محاسبه شده | درجه آزادی | سطح معنی‌داری | سطح خطا | نتیجه آزمون |
|------------------|------------|---------------|---------|-------------|
| ۴۰/۲۸            | ۳          | ۰/۰۰۰         | ۰/۰۱    | $H_0$ رد    |

با توجه به این که سطح معنی‌داری کوچک‌تر از سطح خطای ۰/۰۵ است، در نتیجه می‌توان گفت که داده‌های نمونه دلیل محکمی برای پذیرش  $H_0$  (فرضیه صفر) در سطح اطمینان ۹۵ درصد ارائه نمی‌دهد؛ بنابراین فرض  $H_1$  مورد پذیرش قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که بین حداقل دو رتبه از مبانی پرداخت از دیدگاه کارکنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد. رتبه میزان اهمیت این مبانی در جدول شماره ۱۰ ارائه شده است:

جدول شماره ۱۰: اولویت میزان اهمیت هر یک از مبانی پرداخت از دیدگاه کارکنان

| میانگین | معیار اصلی                   | اولویت در اهمیت |
|---------|------------------------------|-----------------|
| ۴/۱۷    | پرداخت بر مبنای دانش و مهارت | ۱               |
| ۴/۱۲    | پرداخت بر مبنای شایستگی      | ۲               |
| ۳/۹۴    | پرداخت بر مبنای عملکرد       | ۳               |
| ۳/۵۳    | پرداخت بر مبنای نظام موجود   | ۴               |

نتایج جدول شماره ۱۰ به این امر دلالت دارد که پرداخت بر مبنای دانش و مهارت دارای بیشترین اهمیت از نظر کارکنان است، پرداخت بر مبنای شایستگی در اولویت دوم، پرداخت بر مبنای عملکرد در اولویت سوم و پرداخت بر مبنای روش موجود (نظام پرداخت ثابت) از کمترین اهمیت برخوردار است.

### بحث و نتیجه‌گیری

همان‌گونه که در بخش یافته‌ها، به تفصیل بیان شد، تجزیه و تحلیل اطلاعات و آزمون فرضیه‌ها منجر به تأیید فرضیه‌ها شد که در ادامه به اختصار اشاره خواهد شد:

**فرضیه اول:** تمایل کارکنان به پرداخت حقوق و دستمزد براساس شایستگی بیشتر از حد متوسط است.

یافته اول: داده‌های آماری ( $test\ value = 2/5; mean = 4/12; t = 76/54; sig = 0/000$ ) نشان می‌دهد که میانگین تمایل کارکنان به پرداخت براساس (۴/۱۲) بزرگ‌تر از

$test\ value = 2/5$  است. طرح‌هایی که در آنها پرداخت براساس عملکرد است و خصوصاً بر اساس شایستگی است، بین کارکنانی که عملکرد بالایی دارند و دیگر کارکنان تمایز ایجاد می‌کنند. استفاده از این نظام برای پرداخت باعث می‌شود که انگیزه شغلی در میان کارکنان افزایش یابد. مطالعات نشان داده‌اند که نظام‌های پرداخت تفکیکی می‌توانند تا ۴۰ درصد انگیزه کارکنان را برای عملکرد بهتر افزایش دهند. پایه و اساس عادلانه بودن یک نظام، آن است که از معیارها و اندازه‌گیری‌های مناسب و معتبر برای عملکرد استفاده کند (لاولر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵: ۲۰۰۰)؛ پس نتیجه می‌گیریم که کارکنان تمایل دارند که به جای نظام پرداخت ثابت که در حال حاضر اجرا می‌شود از پرداخت براساس شایستگی استفاده شود. این یافته با مطالعات میلانوفسکی<sup>۲</sup>، (۲۰۰۶)؛ همنان و میلانوفسکی<sup>۳</sup>، (۲۰۰۷) هم‌خوانی دارد.

**فرضیه دوم:** تمایل کارکنان به پرداخت حقوق و دستمزد براساس عملکرد بیشتر از حد متوسط است.

**یافته دوم:** داده‌های آماری ( $test\ value = 2/5; mean = 3/94; t = 66/97; sig = 0/000$ ) نشان می‌دهد که میانگین تمایل کارکنان به پرداخت براساس عملکرد (۳/۹۴) بزرگ‌تر از  $test\ value = 2/5$  است. ارتباط بین پرداخت و عملکرد به‌عنوان اساس و زیربنای پرداخت به فرد در نظر گرفته می‌شود. اما در اکثر موارد این حد مطلوب و ایده‌آل به‌دست نمی‌آید؛ زیرا ممکن است پرداخت‌های سازمان بر اساس عواملی فراتر از عملکرد باشند؛ بنابراین نظام‌های پرداخت براساس عملکرد به‌صورت بالقوه این توانایی را دارند که باعث ایجاد رضایت شغلی شوند. علی‌رغم پی بردن به اهمیت پرداخت برای کارمندان، هنوز نارضایتی آنها از پرداخت و طرح‌های پرداخت دستمزد به‌عنوان یک موضوع همیشگی برای تحقیق و بررسی مدنظر است (دنتون<sup>۴</sup>، ۱۹۹۱). عملکرد از نظر کارکنان وسیله‌ای است برای به‌دست آوردن نتایج با ارزش مانند افزایش درآمد؛ مسلماً خود این افزایش درآمد باعث افزایش رضایت‌مندی نسبت به پرداخت و دستمزد می‌شود (لاولر<sup>۵</sup>، ۱۹۷۱) و این امکان وجود دارد که رضایت‌مندی با سطح و میزان پرداخت در ارتباط

۱- Lawler

۲- Milanowski

۳- Heneman & Milanowski

۴- Denton

۵- Lawler

باشد؛ زیرا در بسیاری از سازمان‌ها افزایش حقوق بر اساس عملکرد یک‌ساله به‌عنوان پایه حقوق برای سال‌های بعدی در نظر گرفته می‌شود (دریهر<sup>۱</sup>، ۱۹۸۱، استرمن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۵)

هنمان<sup>۳</sup> و همکارانش (۱۹۸۸) این فرضیه را ارائه دادند که همان‌طوری که پرداخت بر اساس عملکرد با رضایت‌مندی نسبت به افزایش حقوق، ارتباط تنگاتنگی دارد، برداشت‌های حاصل از پرداخت بر اساس عملکرد نیز به مقدار قابل ملاحظه‌ای با میزان و سطح پرداخت، مزایا و رضایت‌مندی نسبت به مدیریت سازمان در ارتباط است. آنها نشان دادند که برداشت‌های حاصل از پرداخت بر اساس عملکرد نه تنها با رضایت‌مندی نسبت به افزایش حقوق در ارتباط است، بلکه به میزان خیلی زیادی با رضایت‌مندی نسبت به سطح پرداخت نیز در ارتباط است؛ پس نتیجه می‌گیریم که کارکنان تمایل دارند که به‌جای نظام پرداخت ثابت که در حال حاضر اجرا می‌شود، از پرداخت براساس عملکرد استفاده شود.

**فرضیه سوم:** تمایل کارکنان به پرداخت حقوق و دستمزد براساس دانش و مهارت بیشتر از حد متوسط است.

**یافته سوم:** داده‌های آماری ( $test\ value = 2/5; mean = 4/17; t = 90/66; sig = 0/000$ ) نشان می‌دهد که میانگین تمایل کارکنان به پرداخت بر مبنای مهارت و دانش ( $4/17$ ) بزرگ‌تر از  $test\ value = 2/5$  است. در نظام پرداخت بر پایه دانش و مهارت سازمان‌ها افراد را به خاطر مهارت‌شان استخدام می‌کنند، سپس آنها را در کارهایی می‌گمارند که از نظر مقام اداری شایسته احراز آن پست هستند. پرداخت بر اساس دانش و مهارت یک گزینه دیگر برای پرداخت بر اساس شغل است. به‌جای آن که عنوان شغلی یک فرد پرداخت به او را تعریف کند، سطوح پرداخت را بر اساس تعداد مهارت‌هایی که کارمند دارد یا تعداد کارهایی که کارمند می‌تواند انجام دهد پایه‌گذاری می‌کنند. از نظر مدیریت انعطاف‌پذیری، پرکردن پست‌ها و مشاغل و نیازهای کارکنان هنگامی که مهارت‌های افراد قابل تبادل باشد، بسیار آسان‌تر است و این امر به‌خصوص امروزه که

۱- Dreher

۲- Sturman

۳- Heneman

بسیاری از سازمان‌ها نیروی کار خود را کاهش می‌دهند صادق است. پرداخت بر اساس دانش و مهارت کارکنان را به فراگیری دامنه وسیعی از مهارت تشویق می‌کند. اما در عین حال این مهارت‌ها می‌توانند منسوخ شوند و در نهایت برنامه‌هایی بر اساس مهارت سطوح عملکرد را نشان نمی‌دهند و فقط بیان‌کننده میزان به‌کارگیری مهارت‌ها هستند. پس نتیجه می‌گیریم که کارکنان تمایل دارند که به‌جای نظام پرداخت ثابت که در حال حاضر اجرا می‌شود از پرداخت براساس مهارت و دانش استفاده شود. این یافته با مطالعات اودن و والاس<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) هم‌خوانی دارد.

**فرضیه چهارم:** تمایل کارکنان به پرداخت حقوق و دستمزد براساس سیستم موجود بیشتر از متوسط است.

**یافته چهارم:** داده‌های آماری ( $test\ value = 2/5; mean = 3/53; t = 43/02; sig = 0/000$ ) نشان می‌دهد که میانگین تمایل کارکنان به پرداخت براساس نظام پرداخت بزرگ‌تر از  $test\ value = 2/5$  است؛ پس نتیجه می‌گیریم که کارکنان به‌طور متوسط نسبت به پرداخت براساس نظام پرداخت موجود راضی هستند. هر چند که در سطح دنیا امروزه دیگر کمتر سازمانی است که از نظام سنتی پرداخت استفاده کند و معمولاً پرداخت‌ها از روش‌های نوین و متغیر صورت می‌گیرد. پرداخت متغیر ایده‌ای است که به‌سرعت جایگزین افزایش سالانه هزینه زندگی است. یک دلیل، با توجه به مطالب مذکور، قدرت انگیزشی آن است؛ اما اثر آن بر هزینه را نباید نادیده گرفت. مزایا و پاداش‌ها، تسهیم سود و دیگر برنامه‌های پاداش متغیر، از هزینه‌های ثابت افزایش ثابت حقوق جلوگیری می‌کند. حداقل بین دو رتبه از رتبه‌های میزان اهمیت مبانی پرداخت چهارگانه از دیدگاه کارکنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

در پژوهش حاضر نظام‌های مختلف پرداخت حقوق به کارکنان مورد بررسی قرار گرفته و دیدگاه ایشان را در زمینه رتبه‌بندی این نظام‌ها مورد تحلیل قرار داده؛ بر این اساس داده‌های آماری نشان می‌دهد که پرداخت بر مبنای دانش و مهارت در اولویت اول، پرداخت بر مبنای شایستگی در اولویت دوم؛ پرداخت بر مبنای عملکرد در اولویت سوم و پرداخت بر مبنای روش موجود یعنی نظام پرداخت ثابت از کمترین اهمیت برخوردار است

۱- Odden & Wallace

که این نتایج بیانگر آن است که کارکنان به نظام‌های نوین پرداخت حقوق (به ترتیب از نظام‌های پرداخت بر اساس دانش و مهارت، نظام پرداخت بر اساس شایستگی، نظام پرداخت بر اساس عملکرد) تمایل بیشتری از نظام پرداخت موجود (پرداخت حقوق ثابت ماهیانه) نشان داده و علاقمند به تغییر آن هستند. البته نظام موجود به‌خاطر این که از دیرباز و از ابتدای شکل‌گیری نظام دولتی مورد استفاده بوده، بدیهی است که تغییر و تبدیل آن به نظام‌های دیگر پرداخت تاحدودی زمان‌بر و همراه با مسائلی خواهد بود. اما مسلماً هیچ‌گونه تغییری را سراغ نداریم که خالی از چالش و مسئله بوده باشد. در این زمینه نیز محدودیت‌هایی خواهد بود که اگر به آن همه‌جانبه نگریسته شود و تحت کار کارشناسانه قرار گیرد، بر کیفیت امور اداری بی‌تأثیر نخواهد بود.

## منابع

- آرشمروهن، جان (۱۳۸۶). مدیریت و رفتار سازمانی. ترجمه دکتر مهدی ایران‌نژاد پاریزی، چاپ دوم، تهران: مدیران.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۰). راهبردهای مدیریت منابع انسانی. ترجمه خدایار بیلی و حسن موفق، تهران: فرا.
- بهشتی، جعفر (۱۳۸۱). روابط صنعتی و روابط کار. تهران: نگاه دانش.
- حقیقی، محمدعلی (۱۳۷۹). نظام روابط کار در سازمان. تهران: نشر ترمه.
- حقیقی، محمدعلی (۱۳۸۰). مدیریت و رفتار سازمانی. تهران: نشر ترمه.
- رنگریز، حسن؛ حاج کریمی، عباسعلی (۱۳۷۸). مدیریت منابع انسانی. تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
- زارعی متین، حسن (۱۳۸۸). مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته. چاپ یکم، تهران: نشر آگاه.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه (۱۳۸۱). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: نشر آگاه.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات سمت.
- سید جوادین، سیدرضا (۱۳۸۵). مبانی و کاربردهای مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان. تهران: نگاه دانش.
- سینگر، مارک (۱۳۷۸). مدیریت منابع انسانی. ترجمه فریده آل‌آقا، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- شیمون ال، دولان، شولر (۱۳۷۵). مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی. ترجمه محمدعلی طوس و محمد ضابتی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ظهوری، قائم (۱۳۷۸). روابط کار. تهران: میر.
- گریفین، مورهد (۱۳۷۴). رفتار سازمانی. ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: مروارید.
- گینور، کتی (۱۳۷۸). راهبردهایی در توسعه تمرکززدایی در آموزش و پرورش (مدیریت امور کارکنان). ترجمه دفتر همکاری‌های علمی بین‌المللی وزارت آموزش و پرورش.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۳). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. تهران: میر.

- Atkinson, Adele., Burgess, Simon., Croxon, Brbronwyn., Gregg, Paul., Propper, Carol., Slater, Helen., & Wilson, Deborah (۲۰۰۹). Evaluating the impact of performance- related pay for teachers in England, *Journal of labour economics* (۱۶).
- Bartol, K. M., & Martin, D. C., (۱۹۸۹). Effects of dependence, Dependency threats, and pay secrecy. *Journal of Applied psychology*, ۷۴ (۱).
- Bateman, T. S., & Snell, S. A., (۲۰۰۴). *Management: The new Competitive landscape*, ۶th Ed. New York: Megraw- Hill.
- Bovee, Courland L, and Till, John V, and Wood, Maian Burk, and Dovel, George P. (۱۹۹۳), *Management, International Ed.*, McGraw Hill Book Co.
- Briggs, A., (۱۹۶۹). *How They Lived (Vol. ۳)*. Oxford, England: Blackwell.
- Carroll, S. J., & Tosi, H. L., (۱۹۷۳). *Management by objectives: Applications and research*. New York: Macmillan.
- Courty, Pascal, Marrschke, Gerald, ۲۰۰۱. Performance incentives with award constraints. CEPR Discussion.
- Dee, T. S., & Keys, B. J. (۲۰۰۴). Does merit pay reward good teachers? Evidence from a randomized. *Journal of policy analysis and management*, ۲۳ (۳).
- Denton, D. K., (۱۹۹۱). What's wrong with these employees? *Business*
- Dreher, G. F., (۱۹۸۱). Predicting the salary satisfaction of exempt
- Dyer, L., & Schwab, D., & Theriault, R., (۱۹۷۶). Managerial Perceptions regarding salary increase criteria, *personnel Psychology*.
- Figlio & Kenny (۲۰۰۳). Do individual incentives boost student performance? *Michigan*. University of Florida.
- Figlio, D. N., & Kenny, L. W. (۲۰۰۷). Individual teacher incentives and student performance. *Journal of public economics*.
- Folger, R., & Konovsky, M. A., (۱۹۸۹). Effects of procedural and distributive justice on reactions. *Academy of Management Journal*, ۳۲ (۱).
- Greene, C. N., & Podsakoff, P. M., (۱۹۷۸). Effects of the removal of a pay incentive: a field experiment. *Academy of Management proceedings*.
- Halsall, P., (۱۹۹۸). Ancient history sourcebook code of Hammurabi, Retrieved on Dec. ۶; from, <http://www.Fordham.Edu/halsall/ancient/hamcode.Htm>.

- Heneman, H., Milanowski, A., & Kimball, S. (۲۰۰۷, February). Teacher performance pay: synthesis of plans, research, and guidelines for practice (CPRE policy brief RB-۴۶). Retrieved January ۱۲, ۲۰۰۸, from:
- Heneman, R. L., & Greenberger, D. B., & Strasser, S., (۱۹۸۸). The
- Herzberg, F., (۱۹۶۶). Work and the nature of man. New York, NY: World publishing co.
- Jacob, Brian; Springer, Mathew (۲۰۰۸) "teacher Attitudes on pay for performance: A pilot study", National center on performance incentives.
- Khan, C, Silva, E, Ziliak, J, ۲۰۰۱. Performance-based wages in tax collection: the Brazilian tax collection reform and its effects. Economic Journal, ۱۱۱ (۴۶۸).
- Lawler, E. E., (۱۹۷۱). Pay and organizational effectiveness: A psychological view. New York: McGraw-Hill.
- Lawler, E. E., (۱۹۹۵). The new pay. Compensation & Benefits Review.
- Lawler, E. E., (۲۰۰۰). Rewarding excellence: Pay strategies, for the new economy, San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Lawler, E. E., (۲۰۰۵). Leadership excellence. New loyalty. ۲۲ (۳).
- Lester, S. W., & Turnley, W. H. & Bloodgood, J. M., & Bolino, M. C) , ۲۰۰۲ (. Not Seeing Eye to eye: differences in supervisor and subordinate Perceptions of and attributions for psychological contract breach. Journal of Organizational Behavior. ۲۳(۱).
- Milanowski, A. (۲۰۰۶, October). Performance pays system preferences of students preparing to be teachers (WCER working paper ۲۰۰۶-۸). Retrieved January ۱۲, ۲۰۰۸, from: <http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs/sql/content/storage/01/000019b/8/28/09/d5.pdf>
- Milanowski, Anthony (۲۰۰۳). Varieties of knowledge and skill-Based pay design, Journal of education policy analysis archives, vol. ۱۱.
- Mirabella, J. w., (۱۹۹۹). Employee preferences for pay systems as a function of personal job inputs and job characteristics, unpublished doctoral dissertation, Nova southeastern university.
- Neuman, W. L., (۱۹۹۴). Social research methods: Qualitative and Quantitative approaches, 2<sup>nd</sup> Ed. Boston: Allyn & Bacon.



- Odden, A., & Wallace, M. (۲۰۰۴). Experimenting with teacher compensation: innovations piloted in districts include skills based salary schedules, school performance awards, and incentives for tougher assignments. *School Administrator*, ۶۱ (۹): ۲۴+.
- Peach, E. B., & Wren, D. A., (۱۹۹۲). Pay for performance from antiquity to the. *Journal of organizational Behavior Management*, ۱۲ (۱).
- Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S., & Taylor, A. J. (۲۰۰۰). Research note: An exploratory analysis of salesperson Perceptions of the criteria used
- Ramaswamm, S. N., (۱۹۹۶). Marketing controls and dysfunctional employee behaviors: a test of traditional and contingency theory postulates. *Journal of Marketing*, ۶۰ (۲).
- Robbins, S. P. (۲۰۰۴). *Organizational behavior*, ۱۰<sup>th</sup> Ed. Upper Saddle River, NJ: prentice-Hall Inc.
- Sturman, M. C., & Cheramie, R. A., & Cashen, L. H., (۲۰۰۵). The Impact of job complexity and performance measurement on the temporal consistency, stability, and test-retest reliability of employee job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, ۹۰ (۲).
- Sturman, M. C., & Trevor, C. O., & Boudreau, J. W., & Gerhart, B. (۲۰۰۲) IS it to win the talent War? Evaluating the utility of performance-based pay. *Personnel psychology*, ۵۶ (۴).
- Taylor, F., (۱۹۹۱). *The principles of scientific Management*. New York: Harper & Row.
- Wren, D. A., (۱۹۹۴). *The evolution of management thought*, ۴<sup>th</sup> Ed. New York: John Wiley.