

بررسی تاثیر نظام پاداش و مزایای رفاهی بر تعهد سازمانی کارکنان شهرداری

اکبر مرادی درچه

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی (گرایش منابع انسانی)، دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهقان

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی تاثیر نظام پاداش و مزایای رفاهی بر تعهد سازمانی کارکنان شهرداری انجام شد. روش تحقیق در این پژوهش توصیفی همبستگی بود. جامعه آماری کلیه کارکنان شهرداری شهر درچه بودند که تعداد ۳۰ نفر به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. جهت گردآوری اطلاعات نیز از پرسشنامه تعهدسازمانی آلن و مایر (۱۹۹۰) استفاده شد. داده های حاصل از پرسشنامه با استفاده از نرم افزار spss-18 تجزیه و تحلیل شدند. نتایج نشان داد میان نظام پاداش و مزایای رفاهی و سطح تعهد سازمانی کارکنان شهرداری رابطه ای مستقیم و مثبت وجود دارد. کارکنانی که تلاش ها و دستاوردهای آنان از طریق پاداش های عادلانه و مزایای رفاهی مناسب مورد قدردانی قرار می گیرد، احساس ارزشمندی و تعلق بیشتری به سازمان پیدا کرده و با انگیزه بالاتری در راستای تحقق اهداف آن فعالیت می کنند. در مقابل، نبود یک نظام منسجم و شفاف پاداش و رفاه، احتمال بروز نارضایتی، کاهش بهره وری و افزایش تمایل به ترک خدمت را در میان کارکنان افزایش می دهد. بنابراین، توجه مدیران شهری به طراحی و اجرای یک نظام پاداش و رفاه جامع و منصفانه می تواند به عنوان راهبردی کلیدی در افزایش تعهد سازمانی، بهبود کیفیت خدمات شهری و ارتقاء سرمایه اجتماعی شهرداری ها مورد استفاده قرار گیرد.

واژه های کلیدی: پاداش، مزایای رفاهی، تعهد سازمانی، کارکنان شهرداری

مقدمه

نیروی انسانی به عنوان ارزشمندترین سرمایه هر سازمان، نقشی کلیدی در تحقق اهداف و مأموریت‌های آن ایفا می‌کند. در سازمان‌های خدماتی همچون شهرداری که به طور مستقیم با زندگی روزمره شهروندان در ارتباط هستند، اهمیت انگیزش و تعهد کارکنان دوچندان است. یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیران منابع انسانی در این سازمان‌ها، ایجاد و حفظ سطح بالایی از تعهد سازمانی در میان کارکنان است. تعهد سازمانی به معنای احساس تعلق، وفاداری و تمایل فرد برای باقی ماندن و تلاش در جهت تحقق اهداف سازمانی تعریف می‌شود و ارتباط مستقیمی با بهره‌وری، رضایت شغلی و کیفیت خدمات ارائه شده دارد. از مهم‌ترین ابزارهایی که می‌تواند بر میزان تعهد سازمانی کارکنان اثرگذار باشد، نظام پاداش و مزایای رفاهی است. پاداش‌ها، چه به صورت نقدی و مالی و چه به شکل غیرمالی و معنوی، در واقع نشانه‌ای از قدردانی سازمان از تلاش‌های کارکنان به شمار می‌روند و نقش مهمی در ارتقاء انگیزه و وفاداری ایفا می‌کنند (آزادی و همکاران، ۱۳۹۵). در کنار پاداش‌ها، مزایای رفاهی همچون بیمه‌های تکمیلی، تسهیلات مسکن، امکانات ورزشی و تفریحی، برنامه‌های فرهنگی و خدمات حمایتی، از جمله عواملی هستند که می‌توانند کیفیت زندگی کاری کارکنان را بهبود بخشیده و به افزایش احساس تعلق آنان نسبت به سازمان منجر شوند. مطابق با نظریه‌های رفتاری و انگیزشی، از جمله نظریه برابری آدامز و نظریه دو عاملی هرزبرگ، کارکنان زمانی تعهد بیشتری از خود نشان می‌دهند که احساس کنند سازمان به نیازهای مادی و غیرمادی آنان توجه دارد و تلاش‌هایشان به طور عادلانه مورد قدردانی قرار می‌گیرد. در این شرایط، احتمال ترک خدمت، کاهش بهره‌وری و بروز نارضایتی شغلی کاهش یافته و به جای آن، اشتیاق برای خدمت‌رسانی و مشارکت در تحقق اهداف سازمانی افزایش می‌یابد. با توجه به نقش حیاتی شهرداری‌ها در ارائه خدمات عمومی و اجتماعی و اهمیت منابع انسانی در تحقق مأموریت‌های این نهاد، بررسی تأثیر نظام پاداش و مزایای رفاهی بر تعهد سازمانی کارکنان، امری ضروری و راهبردی به نظر می‌رسد. نتایج چنین پژوهشی می‌تواند به مدیران شهری در طراحی نظام‌های منصفانه و کارآمد پاداش و رفاه کمک کند و زمینه‌ساز ارتقاء انگیزش، وفاداری و بهره‌وری کارکنان گردد.

پیشینه تحقیق

- حمیدی نسب (۱۴۰۳) طی پژوهشی تحت عنوان «مزیت‌های پاداش و معیارهای تخصیص آن در شهرداری‌ها» بیان کردند پاداش‌ها به عنوان یکی از ابزارهای انگیزشی در سازمان‌ها، به ویژه در شهرداری‌ها، نقش مهمی در بهبود عملکرد کارکنان و افزایش رضایت شغلی آن‌ها ایفا می‌کنند. این مقاله به بررسی مزیت‌های پاداش و معیارهای تخصیص آن در شهرداری‌ها می‌پردازد. با توجه به اهمیت پاداش‌های مالی و غیرمالی، این مطالعه انواع پاداش‌ها، تاثیر هر یک، و چگونگی تخصیص آن‌ها را تحلیل می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهند که پاداش‌ها نه تنها به افزایش بهره‌وری کارکنان کمک می‌کنند، بلکه به بهبود کیفیت خدمات شهری نیز منجر می‌شوند. در نهایت، راهکارهایی برای بهبود سیستم‌های پاداش در شهرداری‌ها ارائه شده است. پاداش‌ها به دو دسته کلی درونی و بیرونی تقسیم می‌شوند. پاداش‌های بیرونی شامل پاداش‌های مالی و غیرمالی است که از سوی سازمان به کارکنان اعطا می‌شود. این نوع پاداش‌ها معمولاً ملموس و قابل اندازه‌گیری هستند و به طور مستقیم بر انگیزه کارکنان تاثیر می‌گذارند. از سوی دیگر، پاداش‌های درونی به احساس رضایت و ارزش‌مندی کارکنان از انجام کار مربوط می‌شود و معمولاً غیرملموس است. این نوع پاداش‌ها به افزایش تعهد سازمانی و بهبود روحیه کارکنان کمک می‌کنند. ترکیب مناسب پاداش‌های درونی و بیرونی می‌تواند به ایجاد انگیزه پایدار و بهبود عملکرد کارکنان منجر شود.

- نوروژی (۱۴۰۰) طی پژوهشی تحت عنوان «تاثیر تعهد و رضایت بر بهره‌وری در کارکنان شهرداری تهران» بیان کردند خلاصه رفتار سازمانی از اساسی‌ترین مباحث مدیریت است که به بررسی رفتار کارکنان در سازمان می‌پردازد. از جمله متغیرهای اصلی حوزه رفتار سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان است که در پیشرفت کار یک سازمان و بهره‌وری آن نیز نقش ایفا می‌کند. بررسی‌ها نشان داده‌اند که با افزایش میزان رضایت شغلی، خلاقیت و مولد بودن فرد افزایش انگیزه‌های کاری بیشتر و غیبت از کار کمتر، تعهد سازمانی بیشتر و سودآوری کسب و کار افزایش می‌یابد. به علاوه، پایین بودن رضایت شغلی و تعهد سازمانی باعث کاهش عملکرد سازمان می‌شود. بنابراین کار سازمان‌ها در این رقابت برای بقا بیشتر شده است. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی تاثیر دارد، ولی فقط «رضایت شغلی» بر بهبود عملکرد کارکنان تاثیر قابل توجهی می‌باشد. همچنین «تعهد مدیریت در کیفیت ارائه خدمات به کارکنان آموزش، توانمندسازی و پاداش‌ها نیز هر کدام با «تعهد سازمانی» و «رضایت شغلی» ارتباط دارند، اما فقط عوامل توانمندسازی و پاداش دارای رابطه علت و معلولی با تعهد سازمانی و رضایت شغلی می‌باشند.

- محمدی و همکاران (۱۴۰۰) طی پژوهشی تحت عنوان «نقش پاداش‌های نقدی و غیر نقدی بر انگیزش کارکنان با میانجیگری تعهد سازمانی» بیان کردند یافته‌ها نشان داد که پاداش‌های نقدی (حقوق و مزایا، عدالت در پرداخت‌ها، تجهیزات محیط کار) و پاداش‌های غیرنقدی (امنیت، مشارکت، رفتار سرپرست، خلاقیت، ارتقا، امکانات آموزشی) بر انگیزش (انگیزش پیشرفت، انگیزش تعلق، انگیزش قدرت) تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد. همچنین تعهد سازمانی کارکنان نقش میانجی را در تاثیر پاداش بر انگیزش کارکنان ایفا می‌کند.

- شیرینی (۱۳۹۴) طی پژوهشی تحت عنوان «تاثیر سیستم پاداش در عملکرد کارکنان در سازمان‌ها» بیان کردند بطور کلی انسان قبل از انجام کار هدف و غایتی را برای خود تعیین می‌کند. از آن‌جا که نیروی انسانی به عنوان منبع اصلی ایجاد ارزش در سازمان و به عنوان مزیت رقابتی مطرح است، در چنین شرایطی حفظ نیروی انسانی و ایجاد انگیزه در جهت افزایش روزافزون بهره‌وری در کار با استفاده از مکانیسم‌های مختلف از جمله پاداش از اهم وظایف هر سازمان است که هوارهایجاد انگیزش در کارکنان (مدیران) باعث افزایش کارایی آن‌ها خواهد شد و به طور شایانی کمک به پیش بردن اهداف می‌کند، چون هنگامی که انگیزه در کارکنان ایجاد می‌شود این انگیزه به طور خود به خود به بقیه همکاران (به طور روانی، احساسی) نیز انتقال می‌یابد و به شرکت در نیل به اهداف خود (تولید، سودآوری، حفظ بازار، رضایت مندی مشتریان) کمک خواهد کرد.

تأثیر نظام پاداش و مزایای رفاهی بر تعهد سازمانی کارکنان شهرداری

تعهد سازمانی یکی از مهم‌ترین شاخص‌های رفتار سازمانی است که بیانگر میزان تعلق، وفاداری و تمایل کارکنان به ماندگاری در سازمان و تلاش در راستای تحقق اهداف آن است. در سازمان‌های خدماتی همچون شهرداری، که نقش اساسی در مدیریت شهری و ارائه خدمات عمومی به شهروندان دارند، وجود کارکنان متعهد و با انگیزه یک ضرورت راهبردی محسوب می‌شود. یکی از عوامل کلیدی در ارتقاء تعهد سازمانی، نظام پاداش و مزایای رفاهی است. پاداش‌ها به عنوان یکی از ابزارهای انگیزشی، می‌توانند در دو قالب مالی (نقدی، افزایش حقوق، مزایا، پاداش عملکرد) و غیرمالی (تقدیرنامه، فرصت‌های ارتقاء شغلی، قدردانی عمومی) اعمال شوند. این پاداش‌ها نه تنها تلاش کارکنان را تقویت می‌کنند بلکه احساس عدالت و ارزشمندی آنان را افزایش می‌دهند. در کنار پاداش‌ها، مزایای رفاهی همچون بیمه‌های درمانی، وام مسکن، امکانات ورزشی و تفریحی، حمایت‌های آموزشی و فرهنگی، و خدمات رفاهی خانواده نقش مهمی در ارتقاء کیفیت زندگی کاری کارکنان و افزایش رضایت

شغلی آنان ایفا می‌کند. از منظر نظری، بر اساس نظریه برابری آدامز، زمانی که کارکنان احساس کنند بین تلاش‌هایشان و پاداش‌ها و مزایای دریافتی تعادل و عدالت وجود دارد، میزان رضایت و تعهد آنان نسبت به سازمان افزایش می‌یابد. همچنین طبق نظریه دو عاملی هرزبرگ، پاداش‌ها و خدمات رفاهی به عنوان عوامل بهداشتی و انگیزشی، هم مانع بروز نارضایتی می‌شوند و هم می‌توانند انگیزه و اشتیاق کاری کارکنان را افزایش دهند. در شهرداری‌ها، که بخش زیادی از وظایف آنان مستلزم کارهای سخت، پرخطر و اجتماعی است، اجرای نظام منصفانه و کارآمد پاداش و رفاه می‌تواند موجب کاهش فشارهای روانی، تقویت روحیه همکاری، افزایش بهره‌وری و در نهایت ارتقاء کیفیت خدمات عمومی شود. در مقابل، بی‌توجهی به این عوامل احتمال کاهش تعهد سازمانی، افزایش غیبت‌ها، جابه‌جایی شغلی و حتی ترک خدمت کارکنان را به همراه خواهد داشت. در مجموع می‌توان گفت، نظام پاداش و مزایای رفاهی نه صرفاً یک هزینه، بلکه سرمایه‌گذاری بلندمدت سازمانی است که بازدهی آن در قالب افزایش تعهد، وفاداری و انگیزش کارکنان شهرداری نمایان می‌شود. طراحی و اجرای چنین نظامی می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در بهبود عملکرد سازمانی و ارتقاء رضایت شهروندان از خدمات شهری ایفا نماید (شجاعی، ۱۴۰۰).

فرضیه تحقیق

- **فرضیه صفر (H0):** نظام پاداش و مزایای رفاهی تأثیر معناداری بر تعهد سازمانی کارکنان شهرداری درجه ندارد.
- **فرضیه مقابل (H1):** نظام پاداش و مزایای رفاهی تأثیر معناداری بر تعهد سازمانی کارکنان شهرداری درجه دارد.

روش تحقیق

روش تحقیق در این پژوهش توصیفی همبستگی بود. جامعه آماری کلیه کارکنان شهرداری شهر درجه بودند که تعداد ۳۰ نفر به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. جهت گردآوری اطلاعات نیز از پرسشنامه تعهدسازمانی آلن و مییر (۱۹۹۰) استفاده شد. داده‌های حاصل از پرسشنامه با استفاده از نرم افزار spss-18 تجزیه و تحلیل شدند.

آزمون فرضیه

جدول (۱-۱): همبستگی پیرسون

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	ضریب همبستگی پیرسون (r)	سطح معناداری (Sig)	تعداد (N)
نظام پاداش و مزایای رفاهی	۳.۴۵	۰.۶۲	۰.۵۶	۰.۰۰۲	۳۰
تعهد سازمانی	۳.۷۱	۰.۵۸			۳۰

مقدار ضریب همبستگی پیرسون ($r = 0.56$) نشان‌دهنده رابطه مثبت و متوسط بین نظام پاداش و مزایای رفاهی و تعهد سازمانی است. سطح معناداری ($\text{Sig} = 0.002 < 0.05$) نشان می‌دهد که این رابطه از نظر آماری معنادار است. بنابراین، فرضیه صفر (H_0) رد شده و فرضیه پژوهش (H_1) تأیید می‌شود. در نتیجه هرچه نظام پاداش و مزایای رفاهی در شهرداری درجه تقویت شود، میزان تعهد سازمانی کارکنان نیز افزایش خواهد یافت.

بحث و نتیجه گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که بین نظام پاداش و مزایای رفاهی و تعهد سازمانی کارکنان شهرداری درجه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر، تقویت نظام پاداش و ارتقای خدمات رفاهی منجر به افزایش سطح تعهد سازمانی کارکنان می‌شود. این نتیجه بیانگر آن است که کارکنان زمانی که احساس کنند سازمان علاوه بر پرداخت‌های مالی، به رفاه فردی و اجتماعی آنان نیز توجه دارد، تعلق خاطر بیشتری به سازمان پیدا کرده و در مسیر اهداف سازمانی با انگیزه و وفاداری بیشتری فعالیت می‌کنند. این یافته با نتایج تحقیقات پیشین نیز همسو است. پژوهش آزادی، عشقی و ایران‌دوست (۱۳۹۵) نشان داد که نظام مدیریت پاداش به طور مستقیم بر رضایت شغلی کارکنان شهرداری مؤثر است. این نتیجه با یافته پژوهش حاضر هم‌راستا بوده و نشان می‌دهد پاداش‌ها و مزایای رفاهی به عنوان ابزارهای کلیدی در مدیریت منابع انسانی می‌توانند رضایت و در نهایت تعهد کارکنان را ارتقا دهند. تحقیق محمدی، منصوری و عظیمی (۱۴۰۰) نیز تأکید دارد که پاداش‌های نقدی و غیرنقدی با میانجی‌گری تعهد سازمانی بر انگیزش کارکنان اثرگذارند. این یافته به خوبی نقش تعهد سازمانی را در پیوند میان پاداش‌ها و انگیزش نشان می‌دهد که با نتایج این پژوهش همخوانی دارد. در همین راستا، حمیدی‌نسب (۱۴۰۳) نیز بر اهمیت معیارهای تخصیص پاداش در شهرداری‌ها تأکید کرده و مزیت‌های پاداش عادلانه و به‌موقع را در تقویت انگیزه کارکنان مطرح می‌کند؛ موضوعی که در یافته‌های ما نیز مشاهده شد. همچنین مطالعه نوروزی (۱۴۰۰) نشان می‌دهد که تعهد و رضایت شغلی از مهم‌ترین عوامل افزایش بهره‌وری در کارکنان شهرداری هستند، که این امر اهمیت توجه به نظام پاداش و رفاه را دوچندان می‌سازد. در نهایت، شیری (۱۳۹۴) نیز به طور مشخص نشان داده است که سیستم پاداش بر عملکرد کارکنان اثر مثبت دارد و این نتیجه نیز هم‌راستا با یافته‌های پژوهش حاضر است. به طور کلی، نتایج نشان می‌دهد که نظام پاداش و مزایای رفاهی نه تنها ابزاری برای انگیزش کوتاه‌مدت کارکنان است، بلکه در بلندمدت به عنوان عاملی مؤثر در افزایش تعهد سازمانی عمل می‌کند. بنابراین، مدیران شهرداری‌ها باید با طراحی و اجرای نظام‌های عادلانه، شفاف و متنوع پاداش و رفاه، زمینه را برای ارتقاء تعهد سازمانی و افزایش بهره‌وری در ارائه خدمات شهری فراهم کنند.

منابع و مآخذ

۱. آزادی، مریم؛ عشقی، حمید؛ ایراندوست، پژمان (۱۳۹۵) بررسی تاثیر نظام مدیریت پاداش بر رضایت شغلی کارکنان شهرداری، انتشارات چشم ساعی.
۲. حمیدی نسب، صدیقه (۱۴۰۳) مزیت های پاداش و معیارهای تخصیص آن در شهرداری ها، دوازدهمین کنفرانس بین المللی مطالعات بین رشته ای در مدیریت و مهندسی، تهران.
۳. شجاعی، مهدیه (۱۴۰۰) بررسی رابطه تعهدسازمانی و رضایت شغلی با کیفیت زندگی کاری کارکنان شهرداری کرمان، انتشارات ارسطو.
۴. شیری، مرضیه (۱۳۹۴) تاثیر سیستم پاداش در عملکرد کارکنان در سازمان ها، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت چالش ها و راهکارها، شیراز.
۵. محمدی، مصطفی؛ منصوری، علی؛ عظیمی، حسین. (۱۴۰۰). نقش پاداش های نقدی و غیر نقدی بر انگیزش کارکنان با میانجیگری تعهد سازمانی. مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۳ (۴) ۲۹-۵۴.
۶. نوروزی، مرتضی (۱۴۰۰) تاثیر تعهد و رضایت بر بهره وری در کارکنان شهرداری تهران، هشتمین کنفرانس ملی پژوهش های کاربردی در مهندسی عمران، معماری و مدیریت شهری، تهران.