



مرکز تحقیقات اسلامی

اصفهان

گامی



عمران  
علیهما السلام

www. **Ghaemiyeh** .com  
www. **Ghaemiyeh** .org  
www. **Ghaemiyeh** .net  
www. **Ghaemiyeh** .ir

# مدیریت حقوق و دستمزد

مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# مدیریت حقوق و دستمزد

نویسنده:

[www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)

ناشر چاپی:

[www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)

ناشر دیجیتال:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

## فهرست

۵	فهرست
۶	مدیریت حقوق و دستمزد
۶	مشخصات کتاب
۶	مدیریت حقوق و دستمزد
۸	طراحی نظام حقوق و دستمزد کارکنان
۱۰	چرا دستمزد مدیران باید بالا باشد
۱۱	افزایش حقوق در قانون مدیریت خدمات کشوری
۱۶	مفهوم مدیریت حقوق و دستمزد
۱۷	فرهنگ حسابداری حقوق و دستمزد
۳۱	سیستم پرداخت بر مبنای عملکرد
۳۳	چرا افزایش حقوق منجر به بهبود عملکرد نمی‌شود
۳۴	ترس از ضرر و حقوق و دستمزد
۳۹	حقوق و دستمزد متخصصان
۴۳	مدیریت پاداش‌ها
۴۵	شرحی بر حقوق و دستمزد در قانون کار
۴۶	مدیریت پاداش
۴۹	نارضایتی از دستمزد مدیران
۵۰	مفهوم دورکاری و مزایای آن در امر اشتغال
۵۲	درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

## مدیریت حقوق و دستمزد

## مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت حقوق و دستمزد / [www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)

ناشر: [www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)

مشخصات نشر دیجیتال: اصفهان: مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری: نرم افزار تلفن همراه ، رایانه

موضوع: مدیریت - حقوق

## مدیریت حقوق و دستمزد

گردآوری: مهدی یاراحمدی خراسانی

مدیریت حقوق و دستمزد منظور از دستمزد، پرداختی است که مبنای محاسبه آن ساعت است و منظور از حقوق پرداخته‌هایی است که ماهانه صورت می‌پذیرد. دستمزد، متداول‌ترین شیوه پرداخت به کارگران و حقوق، متداول‌ترین شیوه پرداخت به کارمندان است. ویژگیهای سیستم حقوق و دستمزد بطور کلی، سیستم حقوق و دستمزد باید به گونه‌ای طراحی شود که از این ویژگیها برخوردار باشد. برای امرار معاش کافی باشد. ایجاد انگیزه نماید. اقتصادی و مؤثر باشد. سازمان را قادر سازد با سازمانهای دیگر رقابت کند. منطقی باشد و کارکنان منطقی بودن آن را بپذیرند. منصفانه و عادلانه باشد. طراحی سیستم حقوق و دستمزد به عهده کیست؟ طراحی سیستم حقوق و دستمزد و وضع سیاستهای مربوط به آن معمولاً به وسیله کارشناسان اداره امور کارکنان و با همکاری مدیران اجرایی در سازمان، انجام می‌گیرد. مراحل مختلف طراحی سیستم حقوق و دستمزد ارزش نسبی مشاغل مختلف در سازمان، ارزش نسبی کارکنان، سطح حقوق و دستمزدهای رایج در صنعت، نقش اتحادیه‌ها و سندیکاهای کارگری، و اوضاع اقتصادی کشور از جمله عوامل مهمی هستند که باید در هنگام طراحی سیستم حقوق و دستمزد در نظر گرفته شوند. مراحل مختلف طراحی سیستم حقوق و دستمزد عبارتند از: ۱- تجزیه و تحلیل شغل، ۲- شرح شغل، ۳- ارزشیابی شغل، ۴- بررسی نرخ حقوق و دستمزدهای متداول در صنعت، ۵- تعیین نرخ پرداخت، ۶- تعدیل و ترمیم سیستم پرداخت- سیستم پرداخت باید انعطاف پذیر بوده، قابلیت تطابق با نوسانات اقتصادی و روندهای اجتماعی را هم داشته باشد. ۷- ارزیابی تفاضلی حقوق و دستمزد- به وسیله ارزیابی عملکرد، گروه و پایه شغلی کارکنان بدرستی معین و متناسب با آن حقوق پرداخت می‌شود. بدین ترتیب، یک سیستم تفاضلی حقوق و دستمزد در سازمان به وجود می‌آید که به موجب آن، هر کسی متناسب با تحصیلات، مهارت، تخصص و سایر ویژگیهایش حقوق دریافت می‌دارد. ۸- بررسی قوانین و مقررات درون سازمانی، ۹- بررسی قوانین و مقررات دولتی حاکم بر پرداخت. روشهای ارزشیابی ارزشیابی نسبی یک شغل، سهمی است که آن شغل در تحقق اهداف سازمان دارد. متغیرهایی که معمولاً برای ارزشیابی شغل انتخاب می‌شوند، مسئولیت، مهارت، تلاش و شرایط کار هستند. برای ارزشیابی مشاغل چهار روش اصلی وجود دارد که عبارتند از: روش امتیازی، مقایسه عوامل، طبقه بندی و رتبه بندی. الف) روش امتیازیطریقه عمل در روش امتیازی از این قرار است که نخست، انواع مشاغلی که در سازمان وجود دارند شناسایی می‌شوند و سپس از هر گروه، یک شغل به عنوان نمونه، انتخاب و ارزشیابی می‌شود. بعد از انتخاب مشاغل کلیدی، عوامل کلیدی در هر شغل شناسایی می‌شوند، عوامل کلیدی عواملی هستند که از نظر سازمان چنان اهمیتی دارند که حاضر است بابت آنها پول پردازد. بنابر این، ارزش نسبی یک شغل را عوامل کلیدی آن تعیین میکند. بعد از تعیین عوامل کلیدی، زیر مجموعه‌های هر یک از این عوامل، شناسایی و انتخاب می‌گردند.

هر یک از زیر مجموعه‌ها نیز به درجات مختلف تقسیم شده‌اند. درجه اول، معرف بهترین عملکرد و به این معنی است که این مسئولیت به بهترین وجه ادا می‌گردد. و درجه چهارم، معرف ضعیف‌ترین عملکرد و به این معنی است که این مسئولیت، درست ادا نمی‌شود. مرحله بعدی، مرحله ضربگذاری یا امتیاز بندی عوامل است. در این مرحله برای هر یک از عوامل کلیدی و زیر مجموعه‌های آن، امتیازی که معرف ارزش نسبی آن است، تعیین می‌گردد. در آخرین مرحله، امتیازی که به شغل تعلق می‌گیرد به طریق زیر محاسبه و تعیین می‌گردد: با مطالعه شرح شغل، ویژگی وظایف و مسئولیتهای موجود در آن، یک بار دیگر بررسی و مطالعه می‌شود. شرحی که برای هر یک از درجات چهارگانه نوشته شده است، مطالعه و آن توصیفی که گویاترین شرح برای هر یک از زیر مجموعه‌ها در عوامل کلیدی باشد، انتخاب می‌شود. با جمع زدن امتیازات به دست آمده از زیر مجموعه‌ها، کل امتیازی که به شغل تعلق می‌گیرد، معلوم می‌شود. (ب) روش مقایسه عوامل در این روش، برخلاف روش امتیازی، عوامل کلیدی به اجزای کوچکتر، یعنی زیر مجموعه‌ها و درجات مختلف، تقسیم و تفکیک نمی‌شوند، بلکه مشاغل بر اساس عوامل مختلف، مستقیماً با یکدیگر مقایسه می‌گردند. روش مقایسه عوامل شامل پنج مرحله است: در مرحله اول، از میان تمام مشاغل موجود در سازمان معمولاً بین پانزده تا بیست شغل به عنوان مشاغل نمونه، انتخاب و سایر مشاغل در سازمان با آنها مقایسه می‌شوند. در مرحله دوم، عوامل کلیدی، شناسایی می‌گردند و هر یک از مشاغل نمونه بر اساس هر یک از این عوامل در جدولی درجه بندی می‌شوند. معمولاً تلاش فکری، مهارت، تلاش جسمی، مسئولیت، و محیط و شرایط کار به عنوان عوامل کلیدی انتخاب و درجه بندی می‌گردند. در مرحله سوم، جدول سهمیه ریالی هر یک از عوامل کلیدی در سیستم جاری پرداخت، معین و درجه بندی می‌گردد. در مرحله چهارم، دو جدول فوق‌الذکر با یکدیگر مقایسه می‌شوند. چنانچه این دو نوع درجه بندی با یکدیگر هماهنگ باشند، هم مشاغل نمونه درست انتخاب شده و هم درجه بندی صحیح است. در غیر این صورت، باید درجه بندی یا انتخاب مشاغل تجدید نظر شود. در مرحله پنجم، جدولی برای مقایسه عوامل، طراحی می‌شود. برای محاسبه نرخ پرداخت سایر مشاغل در سازمان، کافی است جای درست هر یک از عوامل کلیدی در این مشاغل را در جدول پیدا نمود. از جمله مهمترین مزایای روش مقایسه عوامل، انعطاف پذیری آن است، به گونه‌ای که می‌توان آن را دقیقاً بنا به نیازهای خاص سازمان طراحی نمود. عیب این روش این است که استفاده از آن عمدتاً محدود با سازمانهای بزرگ می‌گردد، زیرا لولاً، طراحی این روش ارزشیابی بسیار وقت گیر و پرهزینه است و ثانیاً، باید تعداد مشاغل در سازمان زیاد باشد تا بتوان از میان آنها مشاغلی را به عنوان نمونه برگزید. (ج) روش طبقه بندی مشاغل روشهای مختلفی برای طبقه بندی مشاغل وجود دارد. یک راه این است که برای هر یک از گروههای شغلی در سازمان، شرح گروه نوشته شود و سپس بسته به اینکه مشاغل با چه گروهی، مطابقت بیشتری داشته باشد، در این گروهها جا داده شود. مشاغل را می‌توان بر حسب تفاوت در وظایف، مسئولیتهای، مهارتها، شرایط کار و سایر عوامل مرتبط با شغل نیز در گروههای خاص طبقه بندی نمود. روش طبقه بندی مشاغل در سازمانهای متوسط (از لحاظ اندازه) بیشترین کارایی را دارد. همچنین در سازمانهایی که مشاغل از ثبات نسبی برخوردارند، استفاده از این روش مناسب است. کم هزینه بودن، سادگی و سهولت استفاده از این روش را می‌توان از جمله مزایای آن به شمار آورد. عیب بزرگ این روش، کلی بودن آن است. (د) روش رتبه بندی مشاغل در این روش، مشاغل معمولاً بر اساس یک عامل (فاکتور) کلی، نسبت به یکدیگر ارزشیابی و رتبه بندی می‌شوند. در واقع، رتبه بندی نسبی مشاغل بدین شکل، ساده ترین روش ارزشیابی به شمار می‌آید. رتبه بندی طی چهار مرحله انجام می‌گیرد: مرحله اول - گفته شد که بر اثر تجزیه و تحلیل شغل، اطلاعاتی به دست می‌آید که بخشی از آن، به صورت شرح شغل در فرمهای خاص منعکس می‌گردد. این اطلاعات پایه و اساس رتبه بندی مشاغل قرار می‌گیرد. مرحله دوم - مشاغل برامقایسه با یکدیگر انتخاب می‌شوند. مرحله سوم - معیاری که بر اساس آن مشاغل، مقایسه و رتبه بندی می‌شوند، انتخاب می‌گردد. مرحله چهارم - در این مرحله مشاغل رتبه بندی می‌شوند. ساده ترین راه برای رتبه بندی مشاغل، استفاده از کارتهایی است که روی هر یک از آنها شرح شغل

یکی از مشاغل نوشته شده است. ارزیاب کارتها را یا از ساده ترین به مشکل ترین شغل یا بر حسب اهمیت آنها مرتب و رتبه بندی می کند. بدیهی است بعد از رتبه بندی، محل هر شغل جدید دیگری را نیز می توان میان سایر مشاغل مشخص کرد و حقوق مناسب آن را تعیین نمود. روشهای امتیازی و مقایسه عوامل را روشهای کمی می گویند. زیرا در روش اول، نمره یا امتیاز و در روش دوم، مبلغی به هر یک از مشاغل تخصیص داده می شود. روشهای طبقه بندی و رتبه بندی مشاغل که در آنها مشاغل در کل با یکدیگر مقایسه می شوند، روشهای کیفی به شمار می آیند. در مجموع ارزشیابی مشاغل، فرآیندی ارزشی و قضایه است. پرداخت به مشاغل مدیریتی میزان حقوقی که به مدیران پرداخت می شود تابع دو عامل اصلی است: (۱) اهمیت و ارزش مشاغل مدیران برای سازمان، (۲) توان و شایستگی آنها در انجام وظایف و مسئولیتهاشان. در این مشاغل، حقوق پایه، مبنای پرداخت به مدیران را تشکیل می دهد زیرا مزایای پرداختهای تشویقی و امتیازهای خاص بر اساس آن اعطا می گردد. پرداختهای تشویقی بر دو نوع است. پرداختهایی که به خاطر موفقیت مدیران در دستیابی به اهداف کوتاه مدت به آنها اعطا می گردد و پرداختهایی که به خاطر موفقیتهای دراز مدت آنان اعطا می گردد. امتیازهای خاص، چنانکه از نام آن پیداست، تنها به معدودی از مدیران اعطا می گردد. پرداخت به مشاغل حرفه ایتعیین حقوق و مزایای متخصصان و کارکنان حرفه ای، کار ساده ای نیست و مسائل و مشکلات خاصی را در بر دارد. عوامل مهم در این مشاغل، کنجکاوی، قدرت تشخیص مسائل و حل آنها، نواندیشی و خلاقیت می باشد که قابل اندازه گیری دقیق نیست. در قیمت گذاری مشاغل حرفه ای ذهنیت، قضاوت و ملاکهای ارزشی استخدام کننده در مقایسه با مشاغل غیر حرفه ای، نقش بیشتری دارد. منبع: مدیریت منابع انسانی - دکتر اسفندیار سعادت - انتشارات سمت

### طراحی نظام حقوق و دستمزد کارکنان

منظور از دستمزد، پرداختی است که مبنای محاسبه آن ساعت است و منظور از حقوق پرداختهایی است که ماهانه صورت می پذیرد. دستمزد، متداول ترین شیوه پرداخت به کارگران و حقوق، متداول ترین شیوه پرداخت به کارمندان است. ویژگیهای سیستم حقوق و دستمزد بطور کلی، سیستم حقوق و دستمزد باید به گونه ای طراحی شود که از این ویژگیها برخوردار باشد. برای امرار معاش کافی باشد. ایجاد انگیزه نماید. اقتصادی و مؤثر باشد. سازمان را قادر سازد با سازمانهای دیگر رقابت کند. منطقی باشد و کارکنان منطقی بودن آن را بپذیرند. منصفانه و عادلانه باشد. مراحل مختلف طراحی سیستم حقوق و دستمزد ارزش نسبی مشاغل مختلف در سازمان، ارزش نسبی کارکنان، سطح حقوق و دستمزدهای رایج، نقش اتحادیه ها و سندیکاها و اوضاع اقتصادی کشور از جمله عوامل مهمی هستند که باید در هنگام طراحی سیستم حقوق و دستمزد در نظر گرفته شوند. مراحل مختلف طراحی سیستم حقوق و دستمزد عبارتند از: ۱- تجزیه و تحلیل شغل ۲- شرح شغل ۳- ارزشیابی شغل ۴- بررسی نرخ حقوق و دستمزدهای متداول ۵- تعیین نرخ پرداخت ۶- تعدیل و ترمیم سیستم پرداخت - سیستم پرداخت باید انعطاف پذیر بوده، قابلیت تطابق با نوسانات اقتصادی و روندهای اجتماعی را هم داشته باشد. ۷- ارزیابی تفاضلی حقوق و دستمزد - به وسیله ارزیابی عملکرد، گروه و پایه شغلی کارکنان بدرستی معین و متناسب با آن حقوق پرداخت می شود. بدین ترتیب، یک سیستم تفاضلی حقوق و دستمزد در سازمان به وجود می آید که به موجب آن، هر کسی متناسب با تحصیلات، مهارت، تخصص و سایر ویژگیهایش حقوق دریافت می دارد. ۸- بررسی قوانین و مقررات درون سازمانی ۹- بررسی قوانین و مقررات دولتی حاکم بر پرداخت. روشهای ارزشیابی شغل: ارزش نسبی یک شغل، سهمی است که آن شغل در تحقق اهداف سازمان دارد. متغیرهایی که معمولاً برای ارزشیابی شغل انتخاب می شوند، مسئولیت، مهارت، تلاش و شرایط کار هستند. برای ارزشیابی مشاغل چهار روش اصلی وجود دارد که عبارتند از: روش امتیازی، مقایسه عوامل، طبقه بندی و رتبه بندی. الف) روش امتیازی طبقه بندی عمل در روش امتیازی از این قرار است که نخست، انواع مشاغلی که در سازمان وجود دارند شناسایی می شوند و سپس از هر گروه، یک شغل به



عنوان نمونه، انتخاب و ارزشیابی می شود. بعد از انتخاب مشاغل کلیدی، عوامل کلیدی در هر شغل شناسایی می شوند، عوامل کلیدی عواملی هستند که از نظر سازمان چنان اهمیتی دارند که حاضر است بابت آنها پول بپردازد. بنابر این، ارزش نسبی یک شغل را عوامل کلیدی آن تعیین میکنند. بعد از تعیین عوامل کلیدی، زیر مجموعه های هر یک از این عوامل، شناسایی و انتخاب می گردند. هر یک از زیر مجموعه ها نیز به درجات مختلف تقسیم شده اند. درجه اول، معرف بهترین عملکرد و به این معنی است که این مسئولیت به بهترین وجه ادا می گردد. و درجه چهارم، معرف ضعیف ترین عملکرد و به این معنی است که این مسئولیت، درست ادا نمی شود. مرحله بعدی، مرحله ضربگذاری یا امتیاز بندی عوامل است. در این مرحله برای هر یک از عوامل کلیدی و زیر مجموعه های آن، امتیازی که معرف ارزش نسبی آن است، تعیین می گردد. در آخرین مرحله، امتیازی که به شغل تعلق می گیرد به طریق زیر محاسبه و تعیین می گردد: • با مطالعه شرح شغل، ویژگی وظایف و مسئولیتهای موجود در آن، یک بار دیگر بررسی و مطالعه می شود. • شرحی که برای هر یک از درجات چهار گانه نوشته شده است، مطالعه و آن توصیفی که گویاترین شرح برای هر یک از زیر مجموعه ها در عوامل کلیدی باشد، انتخاب می شود. • با جمع زدن امتیازات به دست آمده از زیر مجموعه ها، کل امتیازی که به شغل تعلق می گیرد، معلوم می شود. ب) روش مقایسه عوامل در این روش، برخلاف روش امتیازی، عوامل کلیدی به اجزای کوچکتر، یعنی زیر مجموعه ها و درجات مختلف، تقسیم و تفکیک نمی شوند، بلکه مشاغل بر اساس عوامل مختلف، مستقیماً با یکدیگر مقایسه می گردند. روش مقایسه عوامل شامل پنج مرحله است: در مرحله اول، از میان تمام مشاغل موجود در سازمان معمولاً بین پانزده تا بیست شغل به عنوان مشاغل نمونه، انتخاب و سایر مشاغل در سازمان با آنها مقایسه می شوند. در مرحله دوم، عوامل کلیدی، شناسایی می گردند و هر یک از مشاغل نمونه بر اساس هر یک از این عوامل در جدولی درجه بندی می شوند. معمولاً تلاش فکری، مهارت، تلاش جسمی، مسئولیت، و محیط و شرایط کار به عنوان عوامل کلیدی انتخاب و درجه بندی می گردند. در مرحله سوم، جدول سهمیه ریالی هر یک از عوامل کلیدی در سیستم جاری پرداخت، معین و درجه بندی می گردد. در مرحله چهارم، دو جدول فوق الذکر با یکدیگر مقایسه می شوند. چنانچه این دو نوع درجه بندی با یکدیگر هماهنگ باشند، هم مشاغل نمونه درست انتخاب شده و هم درجه بندی صحیح است. در غیر این صورت، باید درجه بندی یا انتخاب مشاغل تجدید نظر شود. در مرحله پنجم، جدولی برای مقایسه عوامل، طراحی می شود. برای محاسبه نرخ پرداخت سایر مشاغل در سازمان، کافی است جای درست هر یک از عوامل کلیدی در این مشاغل را در جدول پیدا نمود. از جمله مهمترین مزایای روش مقایسه عوامل، انعطاف پذیری آن است، به گونه ای که می توان آن را دقیقاً بنا به نیازهای خاص سازمان طراحی نمود. عیب این روش این است که استفاده از آن عمدتاً محدود با سازمانهای بزرگ می گردد، زیرا اولاً، طراحی این روش ارزشیابی بسیار وقت گیر و پرهزینه است و ثانیاً، باید تعداد مشاغل در سازمان زیاد باشد تا بتوان از میان آنها مشاغلی را به عنوان نمونه برگزید. ج) روش طبقه بندی مشاغل روشهای مختلفی برای طبقه بندی مشاغل وجود دارد. یک راه این است که برای هر یک از گروههای شغلی در سازمان، شرح گروه نوشته شود و سپس بسته به اینکه مشاغل با چه گروهی، مطابقت بیشتری داشته باشد، در این گروهها جا داده شود. مشاغل را می توان بر حسب تفاوت در وظایف، مسئولیتهای، مهارتها، شرایط کار و سایر عوامل مرتبط با شغل نیز در گروههای خاص طبقه بندی نمود. روش طبقه بندی مشاغل در سازمانهای متوسط (از لحاظ اندازه) بیشترین کارایی را دارد. همچنین در سازمانهایی که مشاغل از ثبات نسبی برخوردارند، استفاده از این روش مناسب است. کم هزینه بودن، سادگی و سهولت استفاده از این روش را می توان از جمله مزایای آن به شمار آورد. عیب بزرگ این روش، کلی بودن آن است. د) روش رتبه بندی مشاغل در این روش، مشاغل معمولاً بر اساس یک عامل (فاکتور) کلی، نسبت به یکدیگر ارزشیابی و رتبه بندی می شوند. در واقع، رتبه بندی نسبی مشاغل بدین شکل، ساده ترین روش ارزشیابی به شمار می آید. رتبه بندی طی چهار مرحله انجام می گیرد: مرحله اول - گفته شد که بر اثر تجزیه و تحلیل شغل، اطلاعاتی به دست می آید که بخشی از آن، به صورت شرح شغل در فرمهای خاص منعکس

می‌گردد. این اطلاعات پایه و اساس رتبه بندی مشاغل قرار می‌گیرد. مرحله دوم- مشاغل را بمقایسه با یکدیگر انتخاب می‌شوند. مرحله سوم- معیاری که بر اساس آن مشاغل، مقایسه و رتبه بندی می‌شوند، انتخاب می‌گردد. مرحله چهارم- در این مرحله مشاغل رتبه بندی می‌شوند. ساده ترین راه برای رتبه بندی مشاغل، استفاده از کارتهایی است که روی هر یک از آنها شرح شغل یکی از مشاغل نوشته شده است. ارزیاب کارتها را یا از ساده ترین به مشکل ترین شغل یا بر حسب اهمیت آنها مرتب و رتبه بندی می‌کند. بدیهی است بعد از رتبه بندی، محل هر شغل جدید دیگری را نیز می‌توان میان سایر مشاغل مشخص کرد و حقوق مناسب آن را تعیین نمود. روشهای امتیازی و مقایسه عوامل را روشهای کمی می‌گویند. زیرا در روش اول، نمره یا امتیاز و در روش دوم، مبلغی به هر یک از مشاغل تخصیص داده می‌شود. روشهای طبقه بندی و رتبه بندی مشاغل که در آنها مشاغل در کل با یکدیگر مقایسه می‌شوند، روشهای کیفی به شمار می‌آیند. در مجموع ارزشیابی مشاغل، فرآیندی ارزشی و قضاوتی است. پرداخت به مشاغل مدیریتی میزان حقوقی که به مدیران پرداخت می‌شود تابع دو عامل اصلی است: (۱) اهمیت و ارزش مشاغل مدیران برای سازمان، (۲) توان و شایستگی آنها در انجام وظایف و مسئولیت‌هایشان. در این مشاغل، حقوق پایه، مبنای پرداخت به مدیران را تشکیل می‌دهد زیرا مزایای پرداختهای تشویقی و امتیازهای خاص بر اساس آن اعطا می‌گردد. پرداختهای تشویقی بر دو نوع است. پرداختهایی که به خاطر موفقیت مدیران در دستیابی به اهداف کوتاه مدت به آنها اعطا می‌گردد و پرداختهایی که به خاطر موفقیت‌های دراز مدت آنان اعطا می‌گردد. امتیازهای خاص، چنانکه از نام آن پیداست، تنها به معدودی از مدیران اعطا می‌گردد. پرداخت به مشاغل حرفه ایتعیین حقوق و مزایای متخصصان و کارکنان حرفه‌ای، کار ساده‌ای نیست و مسائل و مشکلات خاصی را در بر دارد. عوامل مهم در این مشاغل، کنجکاوی، قدرت تشخیص مسائل و حل آنها، نواندیشی و خلاقیت می‌باشد که قابل اندازه گیری دقیق نیست. در قیمت گذاری مشاغل حرفه‌ای ذهنیت، قضاوت و ملاکهای ارزشی استخدام کننده در مقایسه با مشاغل غیر حرفه‌ای، نقش بیشتری دارد.

<http://penco.ir/content/Personnelpayrol.aspx>

### چرا دستمزد مدیران باید بالا باشد

مترجم: نیلوفر قدیری

مدیران تجاری و اقتصادی در سراسر دنیا افزایش حقوق چشمگیری داشته‌اند. شاید بخش عمده این افزایش حقوق حق آنها بوده است. چپ‌ها و راست‌ها، آمریکایی‌ها و اروپایی‌ها، سرمایه‌گذاران بازار سهام و فعالان ضد جهانی شدن همگی بر این نکته اتفاق نظر دارند که مدیران ارشد حقوق بالایی دریافت

می‌کنند. مدارک و شواهد این را نشان می‌دهد. طی نیم قرن، نسبت دستمزد مدیران ارشد به درآمد کارمندان نسبت چندان متفاوتی نبود. ناگهان در دهه ۱۹۸۰ در آمریکا و چند سال بعد در نقاط دیگر دنیا این نسبت رو به افزایش گذاشت و بالاخره در هزاره جدید تفاوت این نسبت چشمگیر شد. اینجا بود که یک کارمند در طبقه پایین اداره‌ای در آمریکا حقوق یک ماهه مدیرش در طبقه بالا- را طی یک سال دریافت می‌کرد. اکثر مردم می‌گویند دلیل این افزایش چشمگیر چیست. به عقیده آنها حرص و طمع مدیران ارشد در کنار ضعف هیات مدیره باعث افزایش حقوق مدیران به قیمت ضربه خوردن به کارگران و کارمندان شده است. همچنین مردم می‌گویند این مدیران لیاقت این همه افزایش دستمزد را ندارند و اگرچه پرداخت دستمزد اضافه برای کار اضافه، امری معمول است اما این میزان افزایش معقول نیست. یک شرکت مشاوره مدیریت در آمریکا سال گذشته ۱۱ شرکت بزرگ و مشهور اما با مدیریت ضعیف را شناسایی کرد که مدیران ارشد آنها دو سال است بیش از ۱۵ میلیون دلار در سال حقوق و دستمزد دریافت می‌کنند. این در حالی است که ارزش سهام این شرکت‌ها نه تنها رشد نداشته بلکه افول هم کرده

است. از جمله این شرکت‌ها AT&T، مرک و تیم وارنر هستند. رابرت ناردلی از مدیران شرکت «هوم دیپوت» چندی پیش هنگام ترک سمتش ۲۱۰ میلیون دلار بابت تسویه حساب دریافت کرد. این در حالی است که سهام این شرکت در دوران مدیریت او دچار افت چشمگیر شده است. کارلی فیورینا با ۱۸۰ میلیون دلار پاداش از سمت خود به عنوان مدیر ارشد شرکت «اچ پی» خارج شد. او که در سال ۲۱/۶ میلیون دلار حقوق می‌گرفت در زندگی نامه‌اش نوشته که پول برایش اهمیتی ندارد. اما چه کسی حرف او را باور می‌کند؟ نظرسنجی که روزنامه‌های لس آنجلس تایمز و شبکه بلومبرگ سال گذشته انجام داده‌اند نشان می‌دهد، ۸۰ درصد آمریکایی‌ها حقوق مدیران ارشد شرکت‌ها را بسیار بالا و هنگفت می‌دانند. حتی طرفداران تجارت آزاد و اقتصاد مبتنی بر بازار هم نسبت به این موضوع و افزایش حقوق مدیران بدبین هستند. حتی دانشجویان رشته اقتصاد و بازرگانی دانشگاه هاروارد هم در نظرسنجی اعلام کرده‌اند که این میزان حقوق و دستمزد را بالا می‌دانند. بررسی دیگری نشان می‌دهد، ۹۰ درصد سرمایه‌گذاران که مالکان حقیقی شرکت‌ها هستند بر این باورند که حقوق و دستمزد مدیران بالاست. این در حقیقت نوعی اعتراف است تا انتقاد چون همین سرمایه‌گذاران و اعضای هیات مدیره هستند که حقوق و دستمزدها را مشخص می‌کنند. اما همه این حرف‌ها و انتقادات صحت ندارد و درست نیست. تغییرات مدیریتی و اقتصادی دلیل اصلی این افزایش چشمگیر حقوق و دستمزدهای مدیران است. چارچوب و الگوی حقوق و دستمزدها در سراسر دنیا دچار تغییرات جدی شده و در این میان آمریکا در صدر این تغییرات است. افزایش شکاف دستمزد میان مدیران و کارگران و کارمندان و تاکید بر محرک‌های بلندمدت از جمله ویژگی‌های این تغییرات است. بنابراین در بررسی وضعیت شرکت‌ها در سراسر دنیا و آمریکا نباید فقط به افزایش حقوق و مدیریت ضعیف اکتفا کرد. اشتباه ۱۵ سال گذشته این بوده که تعداد زیادی در یک شرکت قدرت تصمیم‌گیری پیدا کرده‌اند. همین افزایش قدرت تصمیم‌گیری باعث اتخاذ تصمیمات غیر معقول از جمله تصمیم‌گیری درباره حقوق و دستمزد مدیران شده است. اکنون ده‌ها مدیر در سراسر جهان به اتهام سوءاستفاده از قدرت تصمیم‌گیری خود تحت تعقیب هستند. بعضی از این سوءاستفاده‌ها مربوط به افزایش حقوق و دستمزد مدیران توسط خود آنها می‌شود. از سوی دیگر حرف‌هایی که درباره حقوق و دستمزد مدیران و لیاقت داشتن و یا نداشتن آنها برای دریافت این میزان حقوق در میان عوام گفته می‌شود گاه با بزرگ‌نمایی همراه است. بین سال ۱۹۹۳ تا ۲۰۰۳ میزان کل دستمزد پنج مدیر ارشد مرکز استاندارد اندپورز به ۳۵۰ میلیارد دلار می‌رسید. اما در همین مدت میزان سودی که عاید سهامداران شده از ۲/۵ درصد به ۱/۸ درصد رسیده است. اگرچه پرداخت حقوق زیاد به یک مدیر ارشد باعث ورشکستگی یک شرکت نمی‌شود، اما دلایلی وجود دارد برای کنترل این افزایش دستمزدها. یکی از این دلایل انگیزه است. نقش حقوق وادار کردن مدیران به کار بیشتر و سخت‌تر نیست بلکه جذب مدیران بهتر و واداشتن آنها به تصمیمات دشوار است. بدون دستمزد بالا مدیران انگیزه‌ای برای اتخاذ تصمیمات درد سرساز و پر هزینه ندارند. دستمزد همچنین عینی‌ترین آزمون خارجی است برای سنجیدن ظرفیت و توان هیات مدیره یک شرکت در نظارت بر مدیران آن. در حقیقت ارزش دستمزد مدیران ارزش دلاری نیست. حقوق مدیران یکی از جنجالی‌ترین جنبه‌های افزایش نابرابری است که در دهه‌های گذشته بروز کرده است. حتی اگر مدیران ارزش و استحقاق این افزایش دستمزد را داشته باشند باز هم بار این نمی‌توان نابرابری را توجیه کرد. فعالیت بازرگانی با حضور کارگران، سهامداران، مشتری‌ها و رای‌دهندگان است که ادامه حیات می‌یابد. ظن و بدگمانی بالای جان‌هر فعالیت تجاری است. جب بوش برادر جورج بوش و فرماندار سابق ایالت فلوریدا سال گذشته هشدار داد که اگر روند صعودی افزایش دستمزد مدیران ادامه یابد اعتماد مردم به سرمایه‌داری از دست می‌رود.

<http://www.magiran.com/npview.asp?ID=۱۳۳۵۷۳۴>

## مصوبه مجلس شورای اسلامی

در فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری آمده است: نظام پرداخت کارمندان دستگاههای اجرایی براساس ارزشیابی عوامل شغل و شاغل و سایر ویژگیهای مذکور در مواد آتی خواهد بود. امتیاز حاصل از نتایج ارزشیابی عوامل مذکور در این فصل ضرب در ضریب ریالی، مبنای تعیین حقوق و مزایای کارمندان قرار می‌گیرد و برای بازنشستگان و موظفین یا مستمری بگيران نیز به همین میزان تعیین می‌گردد.

تبصره - ضریب ریالی مذکور در این ماده باتوجه به شاخص هزینه زندگی در لایحه بودجه سالانه پیش بینی و به تصویب مجلس شورای اسلامی می‌رسد. ماده ۶۵ - کلیه مشاغل مشمول این قانون براساس عواملی نظیر اهمیت و پیچیدگی وظایف و مسئولیتها، سطح تخصص و مهارتهای مورد نیاز به یکی از طبقات جدول یا جداول حق شغل اختصاص می‌یابند. حداقل امتیاز جدول یا جداول ارزشیابی مشاغل (۲۰۰۰) و حداکثر آن (۶۰۰۰) می‌باشد. تبصره ۱- هر کدام از مشاغل متناسب با ویژگیها، حداکثر در پنج رتبه، مقدماتی، پایه، ارشد، خبره و عالی طبقه بندی می‌گردند و هر کدام از رتبه‌ها به یکی از طبقات جدول یا جداول موضوع این ماده اختصاص می‌یابد. رتبه‌های خبره و عالی به مشاغل کارشناسی و بالاتر اختصاص می‌یابد. شاغلین مربوط در بدو استخدام در رتبه مقدماتی قرار می‌گیرند و براساس عواملی نظیر ابتکار و خلاقیت، میزان افزایش مهارتها، انجام خدمات برجسته، طی دوره‌های آموزشی و میزان جلب رضایت ارباب رجوع براساس ضوابطی که متناسب با ویژگیهای مشاغل به تصویب شورای توسعه مدیریت می‌رسد ارزیابی و حسب امتیازات مکتسبه و طی حداقل مدت تجربه مربوط به سطوح پایه، ارشد، خبره و عالی ارتقا می‌یابند. نخبگانی که طبق ضوابط مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی تعیین می‌شوند و افرادی که علاوه بر شرایط عمومی در بدو استخدام از تجربه و مهارت لازم برخوردار هستند طبق آیین‌نامه‌ای که به پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران می‌رسد از طی برخی از رتبه‌ها معاف و در یکی از رتبه‌های دیگر قرار می‌گیرند. تبصره ۲- کلیه عناوین مدیریت و سرپرستی متناسب با پیچیدگی وظایف و مسئولیتها، حیطه سرپرستی و نظارت و حساسیتهای شغلی و سایر عوامل مربوط در یکی از طبقات جدول فوق العاده مدیریت که حداقل امتیاز آن (۵۰۰) و حداکثر آن (۵۰۰۰) است، قرار می‌گیرند. تبصره ۳- امتیاز طبقه مشاغل آموزشی تمام وقت وزارت آموزش و پرورش و بهداشتی و درمانی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در جدول یا جداول حق شغل با ضریب (۱/۱) محاسبه می‌گردد. ماده ۶۶- کلیه شاغلین مشمول این قانون براساس عواملی نظیر تحصیلات، دوره‌های آموزشی و مهارت (علاوه بر حداقل شرایط مذکور در اولین طبقه شغل مربوط)، سنوات خدمت و تجربه از امتیاز حق شغل که حداقل (۱۰۰۰) و حداکثر (۴۵۰۰) امتیاز می‌باشد، بهره‌مند می‌گردند. حداکثر امتیاز این ماده برای هر شاغل از هفتاد و پنج درصد (۷۵٪) امتیاز شغل وی تجاوز نخواهد کرد. تبصره - هنرمندان و افرادی که در حوزه‌های علمیه تحصیل نموده‌اند براساس آیین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران می‌رسد با مقاطع رسمی تحصیلی هم‌تراز می‌گردند. ماده ۶۷ - جدول یا جداول موضوع ماده (۶۵) و تبصره‌های (۱) و (۲) آن بنا به پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران می‌رسد و تخصیص هر کدام از مشاغل و طبقات شغلی آن به یکی از طبقات جداول حق شغل با پیشنهاد سازمان توسط شورای توسعه مدیریت انجام و برای اجراء به دستگاههای اجرایی ابلاغ می‌گردد. ارزیابی عوامل مربوط به شاغل براساس ضوابطی که با پیشنهاد سازمان به تصویب شورای مذکور می‌رسد توسط دستگاههای اجرایی انجام خواهد شد و سازمان بر اجراء این امر نظارت می‌نماید. ماده ۶۸ - علاوه بر پرداختهای موضوع ماده (۶۵) و تبصره‌های آن و ماده (۶۶) که حقوق ثابت تلقی می‌گردد فوق‌العاده‌هایی به شرح زیر به کارمندان قابل پرداخت می‌باشد: فوق‌العاده مناطق کمتر توسعه یافته و بدی آب و هوا برای مشاغل تخصصی که شاغلین آنها دارای مدارک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر می‌باشند تا به میزان بیست و پنج درصد (۲۵٪) امتیاز حقوق ثابت و برای سایر مشاغل تا بیست درصد (۲۰٪) حقوق ثابت هر کدام از کارمندان واجد شرایط پرداخت خواهد شد. فهرست این مناطق در هر دوره برنامه پنجساله با پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت

وزیران می‌رسد. فوق‌العاده ایثارگری متناسب با درصد جانبازی و مدت خدمت داوطلبانه درجه‌به‌مدت اسارت تا (۱۵۰۰) امتیاز و به دارندگان نشان‌های دولتی تا (۷۵۰) امتیاز تعلق می‌گیرد. کارمندان و بازنشستگان که در زمان جنگ در مناطق جنگ‌زده مشغول خدمت اداری بوده‌اند به ازاء هر سال خدمت در زمان جنگ (۱۲۵) امتیاز در نظر گرفته می‌شود. فوق‌العاده سختی کار و کار در محیط‌های غیر متعارف نظیر کار با اشعه و مواد شیمیایی، کار با بیماران روانی، عفونی و در اورژانس و در بخش‌های سوختگی و مراقبت‌های ویژه بیمارستانی تا (۱۰۰۰) امتیاز و در مورد کار با مواد سمی، آتش‌زا و منفجره و کار در اعماق دریا، امتیاز یاد شده با تصویب هیأت وزیران تا سه برابر قابل افزایش خواهد بود. کمک هزینه عائله‌مندی و اولاد به کارمندان مرد شاغل و بازنشسته و وظیفه‌بگیر مشمول این قانون که دارای همسر می‌باشند معادل (۸۰۰) امتیاز و برای هر فرزند معادل (۲۰۰) امتیاز و حداکثر سه فرزند. حداکثر سن برای اولادی که از مزایای این بند استفاده می‌کنند به شرط ادامه تحصیل و نیز غیر شاغل بودن فرزند، (۲۵) سال تمام و نداشتن شوهر برای اولاد اناث خواهد بود. کارمندان زن شاغل و بازنشسته و وظیفه‌بگیر مشمول این قانون که دارای همسر نبوده و یا همسر آنان معلول و یا از کار افتاده کلی می‌باشد و یا خود به تنهایی متکفل مخارج فرزندان هستند از مزایای کمک هزینه عائله‌مندی موضوع این بند بهره‌مند می‌شوند. فرزندان معلول و از کار افتاده کلی به تشخیص مراجع پزشکی ذی‌ربط مشمول محدودیت سقف سنی مزبور نمی‌باشند. فوق‌العاده شغل برای مشاغل تخصصی، متناسب با سطح تخصص و مهارت‌ها، پیچیدگی وظایف و مسؤولیت‌ها و شرایط بازار کار با پیشنهاد سازمان و تصویب هیأت وزیران برای مشاغل تا سطح کاردانی حداکثر (۷۰۰) امتیاز و برای مشاغل همسطح کارشناسی حداکثر (۱۵۰۰) امتیاز و برای مشاغل بالاتر حداکثر (۲۰۰۰) امتیاز تعیین می‌گردد. این فوق‌العاده با رعایت تبصره این ماده قابل پرداخت می‌باشد. فوق‌العاده کارایی و عملکرد در چهارچوب ضوابط این بند و تبصره این ماده قابل پرداخت می‌باشد: الف - به حداکثر هفتاد درصد (۷۰٪) از کارمندان هر دستگاه براساس رتبه بندی نمرات ارزشیابی کارمندان، طبق عملکرد کارمندان و با توجه به امتیازی که از عواملی نظیر رضایت ارباب رجوع، رشد و ارتقاء، اثر بخشی و کیفیت و سرعت در اتمام کار کسب می‌نمایند. براساس دستورالعملی که سازمان ابلاغ می‌نماید تا (۲۰٪) امتیازات مربوط به حقوق ثابت وی در مقاطع سه ماهه قابل پرداخت می‌باشد. ب - میزان بهره‌مندی کارمندان هر دستگاه از سقف هفتاد (۷۰٪) درصد مذکور در این بند متناسب با میزان موفقیت در تحقق تکالیف قانونی و اجراء برنامه‌ها و ارزیابی عملکرد دستگاه که توسط سازمان و تصویب شورای عالی اداری در سه سطح متوسط، خوب و عالی رتبه‌بندی می‌گردند به ترتیب (۳۰٪، ۵۰٪ و ۷۰٪) تعیین می‌گردد. ج - مقامات دستگاه‌های اجرائی مذکور در ماده (۷۱) متناسب با رتبه دستگاه ذی‌ربط مشمول دریافت این فوق‌العاده می‌باشند. به منظور جبران هزینه سفر و مأموریت روزانه داخل و خارج از کشور، نوبت کاری، جابه‌جایی محل خدمت کارمندان با تشخیص دستگاه اجرائی، کسر صندوق و تضمین، مبالغی با پیشنهاد سازمان و تصویب هیأت وزیران به کارمندان پرداخت خواهد شد. به کارمندانی که در خارج از کشور در پست‌های سازمانی اشتغال دارند فوق‌العاده اشتغال خارج از کشور براساس ضوابطی که به پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران می‌رسد پرداخت می‌گردد. این گونه کارمندان در مدتی که از فوق‌العاده اشتغال خارج از کشور استفاده می‌کنند دریافت دیگری به استثناء مواردی که به موجب قوانین خاص برای اشتغال در خارج از کشور به این گونه کارمندان تعلق می‌گیرد نخواهند داشت. در صورتی که بنا به درخواست دستگاه، کارمندان موظف به انجام خدماتی خارج از وقت اداری گردند براساس آیین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران می‌رسد، می‌توان مبالغی تحت عنوان اضافه کار، حق‌التحقیق، حق‌التدریس، حق‌الترجمه و حق‌التألیف به آنها پرداخت نمود. مجموع مبالغ قابل پرداخت تحت عنوان اضافه کار و حق‌التدریس به هر یک از کارمندان نباید از حداکثر (۵۰٪) حقوق ثابت و فوق‌العاده‌های وی تجاوز نماید. در هر دستگاه اجرائی حداکثر تا (۲۰ درصد) کارمندان آن دستگاه که به اقتضاء شغلی، اضافه کار بیشتری دارند از محدودیت سقف (۵۰ درصد) مستثنی می‌باشند. فوق‌العاده ویژه در موارد خاص با توجه به عواملی از قبیل بازار کار داخلی و بین‌المللی، ریسک‌پذیری، تأثیر اقتصادی فعالیت‌ها در درآمد ملی، انجام فعالیت و

وظایف تخصصی و ستادی و تحقیقاتی و حساسیت کار با پیشنهاد سازمان و تصویب هیأت وزیران امتیاز ویژه‌ای برای حداکثر (۲۵ درصد) از مشاغل، در برخی از دستگاههای اجرائی تا (۵۰ درصد) سقف امتیاز حقوق ثابت و فوق‌العاده‌های مستمر مذکور در این فصل در نظر گرفته خواهد شد. تبصره - پرداخت فوق‌العاده‌های مذکور در بندهای (۵) و (۶) این ماده در هر کدام از دستگاههای اجرائی، مشروط به اعمال اصلاحات ساختاری، نیروی انسانی، فناوری و واگذاری امور به بخش غیردولتی (احکام مذکور در این قانون) و استفاده از منابع حاصل از صرفه جویی‌های به عمل آمده، در سقف اعتبارات مصوب از سال ۱۳۸۷ امکانپذیر می‌باشد و این فوق‌العاده‌ها جزو دیون منظور نمی‌گردد. انجام اصلاحات مذکور در این تبصره باید به تأیید سازمان برسد. ماده ۶۹- به دستگاههای اجرائی اجازه داده می‌شود تا بیست و پنج درصد (۲۵ درصد) اعتباراتی که از محل اصلاحات مذکور در تبصره ماده فوق‌الذکر در هر کدام از واحدهای سازمانی صرفه‌جویی می‌گردد را (با تأیید ذی‌حساب مربوطه) به عنوان فوق‌العاده بهره‌وری غیرمستمر به کارمندان و مدیرانی که در همان واحدها، خدمات برجسته انجام می‌دهند پرداخت نمایند. ماده ۷۰- شرایط تصدی مشاغل اختصاصی دستگاههای اجرائی به تناسب وظایف پستهای قابل تخصیص به هر شغل، از لحاظ معلومات، تحصیلات، تجربه، مهارت و دوره‌های آموزشی مورد نیاز و عوامل مؤثر دیگر با پیشنهاد دستگاه اجرائی و تأیید سازمان و تصویب شورای توسعه مدیریت تعیین می‌گردد. و در انتصاب افراد به مشاغل مذکور رعایت شرایط مصوب الزامی می‌باشد. تبصره ۱- شرایط تصدی مشاغل عمومی که در بیش از یک دستگاه شاغل دارند به تناسب پستهای قابل تخصیص به هر شغل توسط سازمان تهیه و پس از تصویب شورای توسعه مدیریت جهت اجراء به دستگاههای ذی‌ربط ابلاغ می‌گردد. تبصره ۲- دستگاههای اجرائی موظفند حداکثر ظرف مدت سه سال شرایط تصدی مشاغل اختصاصی خود را به سازمان اعلام نمایند. در غیراین صورت سازمان موظف است شرایط تصدی مشاغل اختصاصی را رأساً به شورای توسعه مدیریت پیشنهاد نماید. تا تغییر ضوابط قبلی، شرایط مصوب فعلی قابل اجراء است. ماده ۷۱- سمتهای ذیل مدیریت سیاسی محسوب شده و به عنوان مقام شناخته می‌شوند و امتیاز شغلی مقامات مذکور در این ماده به شرح زیر تعیین می‌گردد: الف- رؤسای سه قوه (۱۸۰۰۰) امتیاز ب- معاون اول رئیس جمهور، نواب رئیس مجلس شورای اسلامی و اعضاء شورای نگهبان (۱۷۰۰۰) امتیاز ج- وزراء، نمایندگان مجلس شورای اسلامی و معاونین رئیس جمهور (۱۶۰۰۰) امتیاز د- استانداران و سفراء (۱۵۰۰۰) امتیاز ه- معاونین وزراء (۱۴۰۰۰) امتیاز. تبصره ۱- نخست وزیران دوران انقلاب اسلامی با مقامات بند (ب) این ماده هم‌تراز می‌گردند و تعیین سایر پست‌های هم‌تراز به عهده هیأت وزیران بوده و تعیین هم‌ترازی پست‌های کارکنان اداری مجلس به عهده رئیس مجلس خواهد بود. تبصره ۲- علاوه بر حقوق موضوع ماده فوق و امتیاز ویژگیهای شاغل (مذکور در ماده ۶۶)) که حقوق ثابت تلقی می‌گردد فوق‌العاده‌های ماده (۶۸) این قانون نیز حسب مورد به مقامات تعلق خواهد گرفت. تبصره ۳- مقامات مذکور در این ماده که حداقل دو سال در پست مدیریتهای سیاسی انجام وظیفه نموده یا بنمایند پس از تصدی مقام در صورتی که به سمت پائین‌تری منصوب شوند، چنانچه حقوق ثابت و فوق‌العاده مستمر آنها در مسؤولیت جدید از هشتاد درصد (۸۰ درصد) حقوق ثابت و فوق‌العاده مستمر وی در پست قبلی کمتر باشد به میزان مابه‌التفاوت تا (۸۰ درصد) را تفاوت تطبیق دریافت خواهند نمود. این تفاوت تطبیق با ارتقاءهای بعدی عوامل شغل و شاغل و فوق‌العاده‌ها) مستهلک می‌گردد و این مابه‌التفاوت در محاسبه حقوق بازنشستگی و وظیفه نیز ملاک عمل خواهد بود. تبصره ۴- دولت مجاز است با پیشنهاد سازمان، برخی از امتیازات قانونی مقامات موضوع این قانون (به استثناء حقوق و مزایا) را به مشاغل خاص ویژه مدیریت حرفه‌ای و یا سمتهای خاص و ویژه قضائی تسری دهد. ماده ۷۲- امتیاز شغلی مدیران عامل و اعضاء هیأت‌های مدیره شرکتهای دولتی که براساس سیاستهای مصوب مقام معظم رهبری در مورد اصل چهل و چهارم (۴۴) قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران باید در اختیار دولت بماند با توجه به نوع وظایف، حساسیت، سطح تخصصی کارمندان، تأثیر و نقش اقتصادی شرکت، نوع تولید و خدمات، کارآیی و اثربخشی و سهم شرکت در درآمد ملی تعیین خواهد گردید. سقف امتیاز این ماده حداکثر (۵/۱) برابر حداکثر ارقام امتیاز شغلی

مذکور در این فصل می‌باشد. این گونه کارمندان حسب مورد از امتیازات شاغل و فوق‌العاده‌های مذکور در ماده (۶۸) بهره‌مند خواهند بود. تبصره - حقوق و مزایای مدیران عامل و اعضاء هیأت مدیره سایر شرکتهای دولتی که براساس سیاستهای مصوب مقام معظم رهبری باید شرکت آنها به بخش غیردولتی واگذار گردد، مشابه سایر مدیران حرفه‌ای مذکور در این قانون تعیین و پرداخت می‌گردد. ماده ۷۳ - به منظور ارتقاء کارایی و سود دهی بنگاههای اقتصادی و ایجاد انگیزه و تحرک در آنها، به کارمندان آن دسته از شرکتهای دولتی که براساس سیاستهای مصوب مقام معظم رهبری در مورد اصل چهل و چهارم (۴۴) قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران باید در اختیار دولت بماند براساس آئین‌نامه‌ای که به تصویب هیأت وزیران می‌رسد متناسب با میزان سود حاصل و میزان اثرگذاری آنها در توسعه اقتصادی کشور و عملکرد و بهره‌وری بنگاه‌ها، فوق‌العاده بهره‌وری به طور غیرمستمر پرداخت خواهد شد. حداکثر امتیاز این فوق‌العاده حسب مورد برای هفتاد درصد (۷۰٪) کارمندان تا سقف چهل درصد (۴۰٪) حقوق ثابت هریک از کارمندان می‌باشد. تبصره - مشمولین این قانون صرفاً یکی از فوق‌العاده‌های مذکور در بند (۶) ماده (۶۸) و این ماده را می‌توانند دریافت نمایند. ماده ۷۴ - به منظور هماهنگی در تعیین حقوق و مزایای کارمندان دستگاههای اجرایی، شورای حقوق و دستمزد با عضویت رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و وزیر امور اقتصادی و دارایی و دو نفر از وزراء به انتخاب هیأت وزیران و رئیس دستگاه ذی‌ربط و مجموعاً دو نفر نماینده از کمیسیونهای اجتماعی و برنامه و بودجه و محاسبات مجلس شورای اسلامی (به‌عنوان ناظر) تشکیل می‌شود، کلیه دستگاههای اجرایی اعم از این که مشمول مقررات این قانون باشند یا نباشند مکلفند قبل از اتخاذ تصمیم در مراجع قانونی ذی‌ربط برای تعیین و یا تغییر مبانی و مقررات حقوق و مزایای کارمندان خود و یا هر نوع پرداخت جدید موافقت شورای مذکور را کسب کنند. مصوبات و تصمیمات شورا پس از تأیید رئیس جمهور قابل اجراء است. وظایف دبیرخانه شورای حقوق و دستمزد به عهده سازمان خواهد بود. تبصره - هیأت وزیران و سایر مراجعی که اختیار تنظیم مقررات پرداخت دارند، موظفند قبل از هرگونه تصمیم‌گیری نظر موافق این شورا را اخذ نمایند. ماده ۷۵ - امتیاز میزان عیدی پایان سال کارمندان و بازنشستگان و موظفین معادل (۵۰۰۰) می‌باشد. ماده ۷۶ - حداقل و حداکثر حقوق و مزایای مستمر شاغلین، حقوق بازنشستگان و وظیفه بگیران مشمول این قانون و سایر حقوق بگیران دستگاههای اجرایی و صندوقهای بازنشستگی وابسته به دستگاههای اجرایی هر سال با پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران می‌رسد. تبصره - سقف حقوق ثابت و فوق‌العاده‌های مستمر نباید از (۷) برابر حداقل حقوق ثابت و فوق‌العاده‌های مستمر تجاوز کند. فوق‌العاده‌های مذکور در بندهای (۲)، (۳) و (۵) ماده (۶۸) فوق‌العاده مستمر تلقی می‌گردند. ماده ۷۷ - تعیین میزان فوق‌العاده‌های مذکور در بندهای (۵)، (۶)، (۷)، (۸)، (۹) و (۱۰) ماده (۶۸) این قانون تا سقف تعیین شده توسط مراجع ذی‌ربط با وزیر و یا رئیس دستگاه اجرایی و یا مقامات و مدیران خواهد بود. ماده ۷۸ - در دستگاههای مشمول این قانون همه مبانی پرداخت خارج از ضوابط و مقررات این فصل به استثنای پرداختهای قانونی که در زمان بازنشسته شدن یا از کارافتادگی و یا فوت پرداخت می‌گردد و همچنین برنامه کمکهای رفاهی که به عنوان یارانه مستقیم درازای خدماتی نظیر سرویس رفت و آمد، سلف سرویس، مهد کودک و یا سایر موارد پرداخت می‌گردد، با اجرای این قانون لغو می‌گردد. تبصره - در صورتی که با اجرای این فصل، حقوق ثابت و فوق‌العاده‌های مشمول کسور بازنشستگی هریک از کارمندان که به موجب قوانین و مقررات قبلی دریافت می‌نمودند کاهش یابد، تا میزان دریافتی قبلی، تفاوت تطبیق دریافت خواهند نمود و این تفاوت تطبیق ضمن درج در حکم حقوقی با ارتقاءهای بعدی مستهلک می‌گردد. این تفاوت تطبیق در محاسبه حقوق بازنشستگی یا وظیفه نیز منظور می‌گردد. ماده ۷۹ - همه مبالغ پرداختی به مشمولین این قانون اعم از مستمر، غیرمستمر، پاداش و هزینه‌ها، باید در فیش حقوقی کارمندان درج گردد. ماده ۸۰ - آئین‌نامه اجرایی این فصل از تاریخ تصویب این قانون حداکثر ظرف مدت ۳ ماه با پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران می‌رسد و دستگاههای اجرایی موظفند حداکثر ظرف مدت (۳) ماه پس از ابلاغ آئین‌نامه‌ها و دستورالعملهای مربوط نسبت به صدور احکام اقدام نمایند.

[http://www.jobportal.ir/S1/Default.aspx?ID=۱۵\\_۱۰\\_۵۰۲](http://www.jobportal.ir/S1/Default.aspx?ID=۱۵_۱۰_۵۰۲)

## مفهوم مدیریت حقوق و دستمزد

زهرا رجیبی

با وجود آنکه حقوق و دستمزد از مفهوم واحدی برخوردار می باشد ولی از لحاظ امور استخدامی این دو با هم تفاوت دارند حقوق عبارتست از «مقرری ثابتی که معمولاً به کارمندان پرداخت می شود و دستمزد به مزد ساعتی یا روزانه کارگران اطلاق می شود» یا از طرف دیگر حقوق و دستمزد عبارتند از مزایای غیر نقدی و یا مجموع آنها که کارکنان در مقابل انجام کار از کارفرما دریافت میکنند البته دستمزد برای کارگران است که معمولاً بر اساس ساعت - روز - هفته و یا تکه کاری محاسبه و پرداخت می شود.

و حقوق برای کارمندان است که معمولاً بر مبنای ماهانه برای انجام کارهای جسمی و فکری به آنان پرداخت می شود بدیهی است که حقوق و دستمزد از نظر اقتصادی تابع قوانین و مقررات و عوامل بسیاری از قبیل عوامل اقتصادی - سیاسی - فرهنگی - اجتماعی - اخلاقی و ارزشی است. فرآیند نظام پرداخت فعالیت می کند تا پاداش پولی و غیر پولی - مستقیم و غیر مستقیم را در چهارچوب مقررات قانونی و توانایی پرداخت خود میان آنان توزیع کنند پرداختهای مستقیم: شامل حقوق پایه فرد - مبتنی بر عملکرد فرد پرداختهای غیر مستقیم: شامل برنامه های حمایتی - ایام تعطیل فرد و مزایا و خدمات رفاهیمزایای نظام پرداخت ۱- جذب کارجویان بالقوه: نظام پرداخت می تواند این اطمینان را پدید آورد که حقوق و دستمزد موسسه برای جذب افراد در زمان مناسب و برای مشاغل مناسب مکفی است. ۲- نگهداری کارکنان: نگهداری و بر انگیزتن افراد بستگی به اهمیتی دارد که مردم برای پول قایل هستند لذا پرداخت مستقیم یا غیر مستقیم نیازهای گوناگون افراد مختلف را بر طرف می کند. ۳- ایجاد انگیزش در کارکنان: نظام پرداخت می تواند با در نظر گرفتن عملکرد و ارائه پاداش به کارکنان در آنان انگیزه به وجود آورد. ۴- پرداخت بر اساس مقررات قانونی: از آنجا که نظام پرداخت مشمول مقررات قانونی بسیار است سازمانها باید هوشیار باشند و در برنامه پرداخت از این مقررات عدول نکنند. ۵- مهار کردن هزینه های سازمانی و ساده کردن هدفهای استراتژیک (۵۰٪ هزینه های سازمان حقوق و دستمزد است) رابطه نظام پرداخت با سایر وظایف مدیران منابع انسانی ۱- جذب و گزینش ۲- روابط اتحادیه و مدیریت ۳- برنامه ریزی منابع انسانی ۴- کارشکافی ۵- ارزشیابی عملکرد تاثیر محیط در نظام پرداخت (ملاحظات قانونی: حداقل دستمزد - اضافه کاری - ایام تعطیل - ساعت کار - سوابق کار - مزایای کار (مانند: حق اولاد - مسکن - بن عیدی - پاداش) (ب) اتحادیه های کارگری: که وظیفه آنها مذاکرات و حفظ منافع افراد است (بازار کار: عواملی از قبیل (شمار بیکاران - ارقام سود و قیمت مصرف کننده) بر آن اثر می گذارد ملاحظات قانونی در نظام پرداخت: ۱) حق اضافه کاری باید بر مبنای نرخ معینی نسبت به اصل حقوق پرداخت شود. ۲) حداقل دستمزد کسانی که از سن تعیین شده (۱۸ سال) کمتر دارند نباید کمتر از حداقل دستمزد کسانی که از این سن بیشتر دارند باشد. ۳) حداکثر ساعات کاری در هفته باید ۴۴ ساعت باشد (به غیر از موارد اضطراری که ممکن است از این مقدار تجاوز کند. ۴) کار فرمایان باید سوابق کار افراد - نرخهای پرداخت - میزان اضافه کاری - کسورات و اضافات و هر گونه اطلاعات دیگر مربوط به حقوق و دستمزد را نگهداری کنند تا هنگام بازرسی در دسترس باشد. ۵) مقررات اضافه کاری برای مدیران (ارشد - میانی و پایه) و متخصصان باید متفاوت باشد. ۶) کسانی که کار یکسان می کنند و شرایط و سابقه یکسان دارند باید بدون در نظر گرفتن جنسیت - سن - ملیت و دین دریافتی یکسان داشته باشند برخی از عوامل تاثیر گذار در حقوق و دستمزد مشارکت در سود یا پرداخت کارانه منازل مسکونی سازمانیوسایل نقلیه سازمانیخرید از تعاونیهای مصرف و یا طرحهای خرید با تخفیف اعطای بن خرید به کارکنان عیدی و پاداشهای دیگر خرید سهام پرداخت کمک هزینه کارکنان یا فرزندان آنها طرح درمانی شامل خرید دارو و معاینه رایگان مساعدت در خرید خانه طرحهای بازنشستگی و بیمه



کارکنانمخصی های طولانی مدت و کوتاه مدتاستفاده از امکانات رفاهی و تفریحات سالمپرداخت هزینه های ایاب و ذهابحق اولاد و حق عائله مندی و...

<http://www.acclearn.com/forum/index.php/topic,۱۳۷.۰.html>

### فرهنگ حسابداری حقوق و دستمزد

salary and wages management  
رضا حیدرنژاد مجوز- جواز

Charter

ته سوش چک

Chech counterfoil

زمین حسابداری- حسابدار ارشد

Chief accountant

رئیس کل حسابداری

Chief accountant officer

رئیس کل امور مالی- رئیس کل

Chief executive

صاحبکار- ارباب رجوع

Clientele

کارت تایم- کارت حضری غیاب و ساعات کار انجام شده- کارت ساعت

Clock card

کارت ساعت

Clock work

ساعت ورود

Clocking-in

ساعت خروج

Clocking-out

استراحت تشویقی-راحت باش تشویقی

Compensating rest

ضمیمه- مکمل

Complementary

سیستم حسابداری کامپیوتری

Computerized accounting system

شرایط استخدام

Condition of employment

حق الزحمه مشاوره

Consulting fees

پیمانکار - مقاطعه کار

Contractor

قرارداد بیمه

Contract of insurance

قرارداد

Contract

حساب بستانکار - حساب اعتبار

Credit account

ثبت توضیحی - شرح

Covering entry

استرداد حقوقی

Costumes drawback

طرح تشویقی به بازنشستگی

Job release scheme

دفتر روزنامه

Journal

سند حساب داری - سند روزنامه

Journal voucher

درست - به موقع - به هنگام

(Just-in-time) (jit)

دستمزد عادلانه

Just wage

رشوه استخدامی - رشوه دادن به مسئول استخدام جهت کاریابی

Kickback

نیروی کار

Labor force

رتبه کار

Labor grade

نرخ ساعت کار

Labor hour rate

ساعات کار

**Labor hours**

انحراف نرخ دستمزد

**Labor rate variance**

مرخصی زایمان

**Maternity rights**

حداقل نرخ ساعتی

**Minimum time rate**

خالص پرداختی - پرداخت خالص - حقوق خالص

**Net pay**

دستمزد خالص - یا خالص دستمزد دریافتی یا پرداختی

**Net wages**

اضافه کاری

**Overtime**

خاتمه (توقف) اضافه کاری

**Overtime ban**

پرداخت بابت اضافه کاری

**Overtime payment**

فوق العاده اضافه کاری

**Overtime premium**

پرداخت علی الحساب

**Partial payment**

درخواست اضافه حقوق یا دستمزد

**Pay claim**

فیش حقوق

**Pay slip**

پرداخت

**Payment**

پرداخت در مقابل انجام کار

**Payment by results**

پیش پرداخت

**Payment in advance**

لیست حقوق و دستمزد

**payroll** لیست حقوق و دستمزد فرمی چند ستونی است که برای خلاصه کردن، گردآوری، سهولت گزارش اطلاعات مرتبط با

حقوق و دستمزد مورد استفاده قرار می‌گیرد اطلاعات مندرج در این فرم شامل اطلاعات مربوط به مشخصات کارمند، ساعات کارکرد، نرخ دستمزد، مزایای مستمر و غیر مستمر، کسور، مبلغ خالص پرداختی به کارمند و نحوه تهیه هزینه های حقوق و دستمزد به دپارتمانهای مختلف شرکت است. حسابداری حقوق و دستمزد

## Payroll accounting

هزینه حقوق و دستمزد

## Payroll cost

تسهیم حقوق پرداختی به قسمتهای مختلف ثبت حقوق در حسابهای مربوطه

## Payroll distribution

کسور حقوق و دستمزد

## Payroll deductions

دفتر روزنامه حقوق و دستمزد

## Payroll journal

بدهیهای حقوق و دستمزد

## Payroll liabilities

فرم لیست حقوق و دستمزد

**Payroll register** فرم چند ستونی، که اطلاعات لیست حقوق و دستمزد (مبلغ حقوق پرداخت شده به کارکنان منهای کسور) در آن خلاصه شده است و شامل اطلاعاتی همچون اطلاعاتی شامل نام کارمند، ساعات، نرخ ساعات کار، ساعات اضافه کار، کسور بیمه و ... و خالص مبلغ پرداختی به کارمند است. مالیات بر حقوق و دستمزد

## Payroll tax

مزایای (مستمر)

## Pension benefits

بخشودگی مالیاتی شخص - معافیت مالیات شخصی

## Personal allowance

اداره کارگزینی - اداره امور پرسنل

## Personnel administration

مدیر پرسنل - مدیر امور کارکنان - رئیس کارگزینی

## Personnel manager

خط مشی پرسنلی

## Personnel policy

طبقه بندی پرسنل - رتبه بندی کارکنان

## Personnel rating

صورت سود و زیان

## Profit and loss statement

احتیاط

Prudence

مفهوم احتیاط

Prudence concept

حسابداری واجد شرایط

Qualified accountant

نرخ دستمزد (حقوق)

Rate of pay

حق الزحمه اجرت - پاداش

Remuneration

حقوق بازنشستگی - مستمری

Retired pay

مزایای بازنشستگی

Retirement benefits

منحی بازنشستگی

Retirement curve

صندوق بازنشستگی - وجوه بازنشستگی

Retirement fund

هزینه وجوه بازنشستگی - صندوق بازنشستگی

Retirement pension

طرح بازنشستگی

Retirement plan

معافیت بازنشستگی

Retirement relief

کارمند حقوق بگیر

Salaried staff

حقوق

Salary

توافق در مورد حقوق

Salary band

طبقه حقوق

Salary bracket

طبقات حقوق

**Salary classes**

رتبه حقوقی

**Salary grade**

لیست حقوق

**Salary roll**

ساختار حقوق

**Salary structure**

کارمزد - هزینه انجام خدمات

**Srvice charge**

تصفیه حساب

**Settlement of account**

شیفت - نوبت کار - جابه جا کردن

**Shift**

تفاوت مزد نوبت کاری

**Shift differential**

پاداش (فوق العاده) نوبت کاری

**Shift premium**

شیفت صبح - صبح کاری

**Down shift**

مستمری پس از فوت - مستمری وظیفه

**Death benefit** در مالیات بندی به معنای فوایدی است که در صورت فوت کارمند، از طرف کارفرما به ذینفع یا ذینفع های

وی پرداخت می شود. مالیات دیرکرد یا خسارت دیرکرد

**Delinquency (delinquent) tax**

زیان آور - مضر

**Detrimental**

سند پرداخت

**Disbursement voucher**

اخراج

**Dismissal**

حقوق ایام بیکاری

**Dole**

حسابداری ثبت دو طرفه

**Double - entry accounting**

شیفت صبح

Early shift

سود قبل از کسر مالیات:

۱- سود ویژه قبل از کسر مالیات

۲- درآمدی که توسط یک فرد کسب شده

(Earnings before taxes (ebt

حقوق و مزایا - حق الزحمه - فوق العاده - مقرری

Emolument

کارمند

Employee

مزایای کارمندی

Employee benefits

مشاوره کارمندی

Employee counseling

کتاب راهنمای کارمندان

Employee handbook

اندوخته مرخصی کارکنان

Employees holiday credit

حق بیمه سهم کارمندان

Employees in surance contribution

مسئولیت کارکنان - مسئولیت کارمندان

Employees libility

وجوه بازنشستگی سهم کارمند

Employees pension fund contribution

مزایای خاتمه خدمت کارکنان

Employees termination benefits

کارفرما

Employer

طرح پاداش تشویقی کارمندی

Employee incentive compensation plans

قانون استخدام

Employment act

حق بیمه سهم کارفرما

## Employers insurance contribution

ثبت - ثبت کردن - ورود

## Entry

آئین اخلاقی

## Ethical conduct

اصول اخلاقی

## Ethical principles

فرار از پرداخت مالیات

## Evasion of tax

بررسی - آزمایش - رسیدگی

## Examination

مزایا و مزایای معاف از مالیات

## Exempt income

حسابرس مستقل - حسابرس خارجی

External auditor حسابرس یا حسابرسانی که مستقل از شرکت مورد حسابرسی می باشند یعنی از کارکنان واحد تجاری نمی

باشد. مزایای خستگی کار

## Fatigue allowance

درآمد ثابت

## Fixed income

رسمی

## Formal

پاداش - انعام

## Gratuitu

نوبت کاری (شیفت) شبانه - شیفت کار سنگین

## Grave yard shift

تورم پنهان

## Hidden inflation

تورم شدید - فوق تورم - تورم افسار گریخته

## Hyper inflation

پاداش های انگیزشی

## Incentive bonus scheme

پرداخت تشویقی

## Incentive payment



تشویق - محرک - انگیزه

Incentive

پاداش تشویقی

Incentive bonus

کسور (هزینه قابل قبول) طبقه بندی شده

Itemized deduction کسوری که از درآمد ناخالص تعدیل شده (AGI) مودیان مالیاتی صورت می گیرد مانند هزینه

خدمات درمانی. کارمند - عضو ثابت - موسسه

Job bolder

تعیین وظایف شغلی

Job assignment

نرخ استاندارد دستمزد

Standard labor rate

صورت وضعیت مالی - ترازنامه

Statement of financial position

صورت عملکرد - صورت سود و زیان

Statement of opration

کسور قانونی

Statutory deduction

پیمانکار دست دوم

Subcontractor

حسابهای معین

حسابهای موجود در یک دفتر معین اختصاصی

Subsidiary accounts

حقوق از کار افتادگی - کسور بازنشستگی

Suprannuation

حقوق خالص دریافتی

حقوق خالص شخص حقوق بگیر پس از کسر مالیات و سایر کسور

Take home pay

سند مالیات

Tax deed

کسور مالیاتی

Tax ded

علامت تیک - علامت حاکی از کنترل کردن

Tick mark

کارت ساعت

Time card

حسابرس سیار

Traveling auditor یکی از کارکنان شرکت که شعبات و واحدهای فرعی و یا سایر فروشگاههایی که از لحاظ مسافت دور از

سازمان مرکزی قرار دارند مورد رسیدگی قرار می دهد. شیفت عصر

Twilight shift

دستمزدهای مطالبه نشده

Unclaimed wages

کمی دستمزد - دستمزد کم

Under payment

فاقد شرایط لازم برای استخدام

Unemployable

بیکاری

Unemployment

مزایای بیکاری

Unemployment benefits

بیمه بیکاری

Unemployment insurance

کمک هزینه بیکاری

Unemployment pay

طرح بازنشستگی تامین مالی نشده

Unfunded pension plan

حقوق مقرر - مزایای اعطایی

Vested rights

کار - شغل - وظیفه - عملکرد

Work

روش ساعات کار

Working hours method

کاربرگ (حسابداری)

Work sheeft برگه بزرگ ستون داری که از آن به عنوان گام اولیه در تهیه و تنظیم صورتهای مالی استفاده می شود . مالیات

بر عایدی

Yield tax

برنامه فاقد عیب

**Zero defects program**

اختصارات حسابهای پرداختی

**A/P**

حسابهای دریافتی

**A/R**

انجمن حسابداری امریکا

**AAA**

بنیاد تحقیقات حسابداری استرالیا

**AARF**

انجمن حسابداران رسمی (در انگلیس)

**ACA**

استانداردهای حسابداری استرالیا

**AAS**

انجمن حسابداران خبره

**ACA**

آکادمی تاریخ شناسان حسابداری

**AAH**

حسابداران حافظ منافع عمومی

**API**

موسسه آمریکایی حسابداران

**AIA**

انجمن حسابداران رسمی آمریکا

**AICPA**

سیستم اطلاعاتی حسابداری

**AIS**

گروه بین المللی مطالعات حسابداری

**AISG**

هیات اصول بیمه (در آمریکا)

**APB**

برلتن تحقیقات حسابداری

**ARB**

بخش تحقیقات حسابداری

ARD

مطالعه تحقیقات حسابداری

ARS

جامعه حسابداران استرالیا

ASA

هیات استانداردهای حسابداری

ASB

کمیته تدوین استانداردهای حسابداری

ASC

بیانه ای در مورد اساس تئوری حسابداری

ASOBAT

نشر سلسه مطالب حسابداری

ASR

جامعه آمریکایی زنان حسابدار

ASWA

بولتن اصلاحات حسابداری

ATB

جامعه زنان عضو حسابدارن رسمی آمریکا

ANCCPA کمیته اجرایی استانداردهای حسابداری (آمریکا)

ACCSEC B

هیات مداریان

BOD

هیات بازرگانی

Bit or Bt

ترازنامه

BLS

جمع نقل به پایین صفحه (در حسابداری)

B.D

جمع نقل از صفحه قبل (در حسابداری)

B.F C

حسابداره خبره- حسابدار مجاز

CA

کنفراسیون حسابداران یا سیفیک و آسیا

CAPA

هیات استانداردهای حسابداری صنعتی

CASB

انجمن حسابداری خبره کانادا

CICA

انجمن حسابداران مدیریت رسمی

CIMA

موسسه (انجمن) رسمی مالیه و حسابداری مستقل (عمومی)

CIPFA

حسابدار خبره رسمی

CHPA

حسابرس داخلی رسمی (مجاز)

CIA

حسابرس رسمی سیستمهای اطلاعاتی

CISA

حسابدار رسمی - حسابدار قسم خورده

CPA D

بدهکار

Dr E

سود پس از کسر مالیات

EAt

سود قبل از کسر بهره و مالیات

Ebit

سود قبل از کسر مالیات

EBT

پایان ماه

EOM

قانون تامین در آمد بازنشستگی کارکنان سال ۱۹۷۴ م

ERISA F

شورای مشورتی استانداردهای حسابداری مالی (در آمریکا)

FASAC

هیات تدوین استانداردهای حسابداری مالی

FASB

قانون مالیات بیکاری حکومت مرکز آمریکا

**FUTAG**

اصول پذیرفته شده در حسابداری

**GAAP**

استانداردهای عمومی پذیرفته شده در حسابداری

**GAAS**

دیوان محاسبات (در آمریکا)

**GAO**

هیات تدوین استانداردهای حسابداری دولتی

**GASB**

شورای مشورتی استانداردهای حسابداری دولتی (در آمریکا)

**GACAC H**

حسابداری منابع انسانی

**HRAI**

ورودی / خروجی

**I/O**

انجمن حسابداری کشورهای قاره آمریکا

**IAAA**

کمیته بین المللی حرف حسابرسی

**IAPC**

استانداردهای بین المللی حسابداری

**IAS**

کمیته تدوین استانداردهای بین المللی حسابداری

**IASC**

کنگره بین المللی حسابداران

**ICA**

انجمن حسابداران رسمی (خبره) در استرالیا

**ICAA**

انجمن حسابداران خبره انگلستان

**ICAEW**

انجمن تحلیلگران خبره مالی

**ICFA**

انجمن حسابداران صنعتی و مدیریتی

## ICMA

فدراسیون بین المللی حسابداران

## IFA

انجمن حسابرسان داخلی

## IIA

کمیسیون بازرگانی بین ایالات آمریکا

## ICCN

انجمن ملی حسابداران (امریکا)

## NAA

شورای ملی حسابداری دولتی

## NCGAP

حسابدار مستقل - حسابدار عمومی

## PAR

حسابداری شناخت ذخائر

## RRAS

بیانه های مفاهیم حسابداری مالی

## SFA

بیانه های استانداردهای حسابداری مالی

## SFAS

پایان

End <http://alireza۱۳۷۰.blogfa.com/post-v.aspx>**سیستم پرداخت بر مبنای عملکرد**

محمد تاج الدین

مقدمه: بیشتر متخصصان حوزه منابع انسانی علت اصلی ترک خدمت کارکنان را ناشی از ضعف مدیران می دانند. چنانچه این امر صحت داشته باشد پس چرا ما وقت بسیار زیادی را صرف سیستم های جبران خدمت کارکنان می کنیم؟ همچنین عدم احساس ارزشمندی یکی دیگر از دلایل افراد و گروهها جهت ترک سازمان است. امروزه متخصصان حوزه

منابع انسانی اظهار می دارند که مهمترین دغدغه آنها ایجاد شرایطی است که طی آن پرداختها در جهت افزایش انگیزش مناسب کارکنان باشد. چطور شما یک سیستم پرداخت مناسب طراحی می کنید که نه تنها موجب نگهداشت کارکنان، بلکه به طور مستقیم باعث افزایش انگیزه آنها شود؟ سیستم های پرداخت سنتی شامل حقوق، سهام و کمک هزینه بیش از چهار دهه در سازمانها رایج بودند. امروزه اغلب سازمانها از این روشهای سنتی (به استثنای برخی از روشها) احساس رضایتمندی نمی کنند. هنگامی که نرخ خروج از خدمت کارکنان در ایالت متحده به حدود ۴۰ درصد می رسد، پر واضح است که برنامه های جاری در سیستم جبران خدمت اثر بخش نیستند. یکی از یافته های آماری نشان می دهد که افزایش پرداختها به کارکنان با عملکرد بالا- در مقایسه

با کارکنان با عملکرد متوسط حدود ۲ درصد است، در حالی که خروجی افراد با عملکرد بالا حدود ۵ برابر خروجی افراد با عملکرد متوسط است. این یافته‌ها حاکی از آن است که برنامه‌های پرداخت ابزار خوبی در جهت ایجاد انگیزه برای کارکنان در جهت تغییر رفتار نیستند. چنانچه پرداخت به کارکنان بدون توجه به عملکرد آنها در سازمان صورت پذیرد، این موضوع می‌تواند هزینه‌های بالا- و نامؤثری را برای سازمان ایجاد کند. به طور مثال چنانچه یک سازمان تنها ۱.۲ درصد افزایش پرداخت برای کلیه کارکنان خود در نظر بگیرد و این سازمان دارای ۲۰ هزار نفر کارمند باشد، این موضوع هزینه هنگفتی را برای آن سازمان ایجاد می‌کند. پرداخت بر مبنای عملکرد یک رویکرد مناسب برای پرداخت به کارکنان این است که پایه و اساس پرداخت به آنان به عملکرد آنها با یک تأکید ویژه بر خروجی و در آمد سازمان بستگی داشته باشد. همچنین این موضوع مهم است که شما نیم‌نگاهی به میزان پرداخت در بازار و رقبا داشته باشید. بنابر این شما می‌توانید یک تحلیل شکاف میان پرداخت سازمان و بازار و رقبا داشته باشید. هنگامی که کارکنان احساس می‌کنند که آنچه که از سازمان دریافت می‌کنند، کمتر از ارزش واقعی آنهاست، تمایل زیادی به ترک سازمان پیدا می‌کنند. در پرداخت بر اساس عملکرد باید موارد زیر را در نظر گرفت: تعیین آنچه فرد با توجه به عملکردش در برابر اهداف تعریف شده شفاف باید دریافت کند؛ محاسبه تفاوت بین پرداخت مبتنی بر هدف و پرداختهای رایج؛ تخصیص بودجه جهت پرداخت مبتنی بر هدف؛ به کارگیری برنامه‌های پرداخت متغیر برای اهداف فوق‌العاده بر مبنای عملکرد؛ در نظر گرفتن دانش، مهارت و تجربه به عنوان عاملی جهت پرداخت بیشتر؛ ارتقای حقوق کارکنان هنگامی که آنها مهارتهای جدیدی را به دست می‌آورند با در نظر گرفتن این امر که این مهارتها به خروجی سازمان وابسته هستند؛ در بسیاری از سازمانها کارکنان نمی‌دانند که عملکرد آنها چه نقشی در موفقیت سازمان دارد. در بسیاری از شرکتهای کارکنان نمی‌دانند عملکردشان چه نقشی در موفقیت کلی سازمان دارد. در ضمن تعیین ارتباط اهداف عملکرد جزئی با اهداف سازمانی به امری دشوار تبدیل شده است. اما استقرار خطوط روشن که به طور واضح ارتباط بین عملکرد و اهداف مشترک را نشان دهد، می‌تواند چنین مشکلاتی را جبران کند به کارگیری تکنولوژی‌های کارآمد جهت استقرار فرایندها بر مبنای هدف که می‌تواند برای انعطاف پذیر کردن انطباق فرهنگ سازمان به کار برده شود، می‌تواند این امر را ساده کند. بعضی از برنامه‌های هدف از بالا به پایین و برخی دیگر از پایین به بالا جاری می‌شوند. عامل کلیدی در همه آنها ارتباطات است. با ایجاد ارتباط روشن بین مدیریت بر مبنای اهداف و مدیریت بر مبنای عملکرد، ارتباط روشنی بین اهداف مشترک و همکاری فردی به وجود می‌آید. ایجاد و تعیین سیستم پرداخت عادلانه و متناسب، به محصول فرعی فرایند هدف گذاری و عملکرد تبدیل خواهد شد. پرداخت واقعی در سازمانهایی که از سیستم پرداخت سنتی به نظام پرداخت واقعی بر مبنای عملکرد روی آورده اند، نتیجه شایان توجه است. به عنوان مثال چهار سال قبل شرکت (Western Digital) تصمیم به جهانی شدن به منظور افزایش رقابت گرفت. آنها امکانات عمده تولیدی خود را به آسیا انتقال دادند و ۳۰ هزار نیروی جدید به کار گرفتند و کالاهای جدید زیادی به محصولاتشان اضافه کردند. عامل بحرانی در موفقیت آنها ایجاد فرهنگ قوی پرداخت بر مبنای عملکرد و متقاعد کردن کارکنان برای داشتن رفتاری متناسب است. اکنون WDC به عنوان یکی از شرکتهای اصلی در زمینه تولید فلش مموری (حافظه جانبی) است. تحقیقات برسین و همکارانش نشان می‌دهد، طرحهای پرداخت بر مبنای عملکرد برای شرکتهایی که دستخوش انتقال هستند، می‌تواند بسیار مناسب و مفید باشد. دولت فدرال آمریکا یا شرکتهای در حال توسعه مثالهای خوبی در این مورد هستند. به طور مثال یک خرده فروش اصلی، سیستم پرداخت بر مبنای عملکرد را به عنوان استراتژی اساسی مورد استفاده قرار داد و دریافت که سهم خرده فروشی وی نزدیک به ۱۵ درصد افزایش یافته است. نتیجه گیری عامل اصلی موفقیت سازمانی ایجاد یک زیر ساخت تکنولوژیکی است که باعث همسوسازی اهداف سازمانی با عملکرد شخصی و برنامه‌های انگیزاننده منعطف می‌شود. پرداخت پاداشهای مناسب و درست عامل اصلی انگیزش در کارکنان و تثبیت رفتارهای صحیح آنها است. منبع: ماهنامه تدبیر-سال نوزدهم-شماره ۲۰۰



## چرا افزایش حقوق منجر به بهبود عملکرد نمی‌شود

"یکی از صاحب نظران، بهره‌وری سازمان‌ها را حاصل ضرب دو عامل انگیزش و شایستگی گروه‌های کاری می‌داند. مدیر خواه برای سود یا بهره‌وری بیش‌تر سازمان تلاش کند، یا کارآمدی و عملکرد بهتر کارکنان، باید پیوسته مراقب انگیزش و شایستگی افراد و گروه‌های کاری باشد." بر پایه نظریه انگیزشی فردریک هرزبرگ (تئوری دو عاملی یا انگیزش - بهداشت) حقوق و دستمزد عاملی بهداشتی است نه انگیزشی. و هرگونه افزایش یا دادن پاداش‌های مالی اگر مبتنی بر نتایج ارزیابی عملکرد افراد نباشد، فقط می‌تواند تا حدودی از ایجاد نارضایتی در محیط کار جلوگیری کند و نمی‌توان انتظار داشت که منجر به بهبود فرآیند یا نتیجه کار گردد. ● مقدمه‌یکی از صاحب نظران، بهره‌وری سازمان‌ها را حاصل ضرب دو عامل انگیزش و شایستگی گروه‌های کاری می‌داند. مدیر خواه برای سود یا بهره‌وری بیش‌تر سازمان تلاش کند، یا کارآمدی و عملکرد بهتر کارکنان، باید پیوسته مراقب انگیزش و شایستگی افراد و گروه‌های کاری باشد. به تعبیری نیمی از وظیفه مدیر، جستجوی همیشگی راه‌های افزایش سطح شایستگی کارکنان است. (۱) با آن‌که بسیاری عوامل سازمانی مانند جلوگیری از غیبت و از دست دادن کارکنان و نیز چگونگی تکنولوژی به اثربخشی کمک می‌کند، احتمالاً مهم‌ترین عاملی که مدیریت آن را موثر می‌داند، عملکرد شغلی است. عملکرد شغلی بیش‌تر به وسیله‌ی انگیزش برای سخت کار کردن شناخته می‌شود، و بنابراین افزایش انگیزش باید به کوشش بیش‌تر و عملکرد بالاتر بینجامد. (۲) بدین سان، سازمانی که به توان پاداش‌های ارزشمند را به رفتارهایی که برای موفقیت خود به آن نیاز دارد پیوند دهد، به احتمال در می‌یابد که نظام پاداش، یاری‌دهنده‌ی مثبتی به اثربخشی آن سازمان است. (۳) ● تئوری انگیزشی هرزبرگیکی از تئوری‌های انگیزشی، تئوری دو عاملی یا انگیزشی - بهداشتی است که توسط فردریک هرزبرگ ارائه گردید. هرزبرگ بر پایه‌ی بررسی‌های به عمل آمده، متوجه شد که کارکنان تجارب خشنودکننده‌ی خود را متأثر از عواملی می‌دانستند که بیش‌تر با نفس و محتوای درونی کار مربوط می‌شد. این عوامل؛ عوامل انگیزشی نامیده شد. و تجارب ناخشنودکننده نشات گرفته از عواملی که با ماهیت کار آنان چندان ارتباطی نداشت، عوامل بهداشتی اصطلاح گردید، که عوامل بیرونی در به وجود آمدن این تجارب سهم بسیار مهمی داشتند. (۴) ویژگی‌هایی مثل مدیریت و سیاست شرکت، سرپرستی، روابط بین افراد، شرایط کاری و حقوق (به وسیله هرزبرگ) به عنوان عوامل بهداشتی شناخته شده‌اند. هنگامی که این عوامل در وضع مناسبی باشند، افراد ناراضی نخواهند بود؛ ولی آن‌ها کاملاً راضی هم نخواهند بود. اگر بخواهیم وسیله‌ی انگیزش افراد در سازمان فراهم آوریم و موجب تحریک آن‌ها شویم، (از نظر هرزبرگ) باید روی مساله پیشرفت، شناخت و کسب شهرت، ماهیت کار، مسوولیت و رشد تاکید نماییم. این‌ها ویژگی‌هایی هستند که موجب می‌شوند فرد به پاداش‌های درونی برسد. (۵) ● نتیجه‌گیری و پیشنهادبهبود عملکرد متأثر از رضایتمندی و انگیزش کارکنان است، در حالی که بر اساس تئوری انگیزش - بهداشت، حقوق و دستمزد نقش یک عامل بهداشتی دارد که از نارضایتی جلوگیری می‌کند و در عمل نیز مشاهده می‌کنیم که معمولاً مدیران سازمان‌ها به منظور پیشگیری از نارضایتی‌ها و اعتراضات و در جهت تامین مالی کارکنان خویش اقدام به افزایش دستمزدها و یا اعطای پاداش‌های مالی می‌نمایند. معمولاً، کارکنان سازمان‌ها، افزایش‌هایی را که در زمینه حقوق دریافت می‌کنند، حق مسلم و قانونی خود می‌دانند و از آن‌جا که این افزایش‌ها (مانند: پاداش عیدی پایان سال، افزایش سنواتی، افزایش ضریب حقوق سالانه، ارتقاء گروه یا پایه حقوقی و ...) تقریباً بدون توجه به کیفیت کار و عملکرد و به صورت یکسان به همه‌ی اعضای یک سازمان تعلق می‌گیرد، نمی‌تواند در ایجاد انگیزه انجام کار بهتر موثر باشد. و به همین دلیل پس از گذشت سال‌ها از اجرای این‌گونه برنامه‌ها تا کنون نتوانسته‌ایم بهبودی در ارتباط با بازدهی، کارایی، اثربخشی و بهره‌وری سازمان‌ها شاهد باشیم. لذا پیشنهاد می‌گردد؛ دادن هرگونه پاداش مالی یا اعمال افزایش در حقوق و دستمزد افراد

مبتنی بر نتایج ارزیابی عملکرد افراد و حصول رفتارهای مورد انتظار در طول یک دوره‌ی زمانی معین (ترجیحا بلند مدت) باشد. و از طرح‌هایی نظیر "طرح کارانه" استفاده شود. ناگفته نماند که هرزبرگ این نکته را نیز تذکر داده اند که، «حقوق و دستمزد عمدتا نقش یک عامل بهداشتی دارد ولی ویژگی یک عامل انگیزشی را نیز نشان می‌دهد (۶)». حسین استرونیانویس: ۱- علی رضائیان. مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها). تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۲. ص ص ۲۶۷-۲۶۶-۲. ریچارد ام. ستیز و لیمان دلیو. پورتر. انگیزش و رفتار در کار. ترجمه‌ی سید امین الله علوی. جلد اول. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲. ص ص ۴۹-۳. منبع ردیف ۲. ص ص ۳۰۴-۴. محمد علی نایلی. انگیزش در سازمان‌ها. اهواز: انتشارات دانشگاه شهید چمران، ۱۳۷۳. ص ص ۵۰-۵. استیفن پی. رابینز. رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها). جلد اول. مترجمان: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۷. ص ص ۳۳۴-۶. منبع ردیف ۴. ص ۵۲. روزنامه همبستگی

منبع: [http://aftab.ir/articles/applied\\_sciences/management/c۱۲c۱۱۸۲۷۸۶۰۲۴p۱.php](http://aftab.ir/articles/applied_sciences/management/c۱۲c۱۱۸۲۷۸۶۰۲۴p۱.php)

### ترس از ضرر و حقوق و دستمزد

۰۷:۳۱ ترس از ضرر و حقوق و دستمزد

مترجم: فاطمه حیدری

استنباط‌ها و نتایج عملکرد تئوری قیمت در تئوری مشتری احتمالی اخیرا به زمینه سیستم‌های مختلف پرداخت حقوق در سازمان‌ها بسط داده شده است. این تحقیق روی عوامل خطر و رفتار انتخابی تمرکز دارد، و در مورد آثار انگیزشی بالقوه منتج از قالب‌های تصمیم‌گیری بحث نمی‌کند. ما در مورد آثار انگیزشی ترس از ضرر از یک تحقیق زمینه‌ای با جامعه آماری ناهمگون (تعداد=۱۹۳) مطالعاتی در آمریکا با سیستم‌های پرداخت حقوق متفاوت انجام دادیم. بنابر پیش‌بینی‌های نظری ما و برخلاف دستورات قراردادی مربوط به سیستم‌های پرداخت حقوق مختلف، به این نتیجه رسیدیم که اشکال مختلف پرداخت حقوق که منجر به ضرر و زیان می‌شود، با کار و تلاش بیشتر و رفتار ناشایست کاری کمتر مرتبط هستند. در مورد مفاهیم و تداخلاتی که در این امر به وجود می‌آید صحبت شده است. کلمات کلیدی: حقوق و دستمزدهای گوناگون، تئوری مشتری احتمالی، ترس از ضرر، نتایج کارمقدمه: کارآیی سیستم‌های مختلف پرداخت حقوق (جبران معلق مربوط به عملکرد فردی، گروهی یا سازمانی) در سازمان‌ها از جنبه‌های گوناگون در تئوری‌های مختلف انتظار، مساوات و سایر تئوری‌های عادلانه سازمانی، نمایندگی، هدفگذاری و سایر تئوری‌ها بررسی شده است. تمرکز اصلی این تحقیق توضیح کارایی پرداخت حقوق مختلف به وسیله پدیده انگیزشی مثل تلاش و عملکرد است. اخیرا، پرداخت متفاوت و گوناگون از نظر مفهومی در دیدگاه تئوری مشتری احتمالی مد نظر قرار گرفته است، علی‌الخصوص اسناد عملکرد قیمت و نرخ، در تئوری مشتری احتمالی که قیمت نتایج کار با توجه به شرایط آنها نسبت به یک نقطه مرجع روان‌شناختی که تعیین‌کننده دستاوردها از ضایعات است، به دست می‌آید. (ویسمن و گومز-مجیا ۱۹۹۸؛ ویسمن و همکاران ۲۰۰۰) این تحقیق روی مفاهیم و موضوعات تابع قیمت روی بحران اولیه و رفتار انتخابی در بحران وابسته به پرداخت حقوق متنوع صورت گرفته است. هلت و همکاران (۱۹۹۹) شواهدی ارائه دادند که تابع قیمت مربوط به تئوری مشتری احتمالی می‌تواند پلی بین توضیحات شناختی رفتار انتخابی و سایر توضیحات انگیزشی مابین بزند. این تحقیق بعلاوه سعی دارد تا به توضیح آثار ترس از ضرر در موضوع پرداخت حقوق نامعلوم در فعالیت کاری، عملکرد و رفتار ناشایست افراد بپردازد. دستمزد غیر معلوم، برخلاف دستمزد مشخص، مربوط به بعضی عملکردهای مربوط به نتیجه کار است. (ویسمن و گومز-مجیا، ۱۹۹۸). مثال‌های دستمزد نامشخص شامل محرک‌ها، سود مشارکتی، سهام منفعتی، طرح‌های موجودی و سایر روش‌های

پیوندی ابداعی از این روش‌های رایج می‌شود. از انواع این برنامه‌های حقوقی توسط سازمان‌ها در ده سال اخیر، علی‌الخصوص برای کارگران غیر اجرایی استفاده شده است. ( انستیتوی مدیریت اداری، ۲۰۰۵). حقوق وابسته به عملکرد نیز در حال حاضر یک " عنصر استاندارد مجموعه ابزار مدیریت " برای انگلستان به حساب می‌آید و مخصوصاً در بخش عمومی به خوبی رشد کرده است. ( بلفیلد و مارس دن، ۲۰۰۲: ۱؛ مارس دن و بلفیلد، ۲۰۰۴) علی‌رغم رشد عمومی آن، ما فقط روی نحوه دریافت حقوق کارگران غیر مدیریتی و چگونگی تاثیر این دریافت روی عملکرد کاری آنها بحث می‌کنیم. ( هنمان و همکاران ۲۰۰۰، مارس دن و همکاران، ۲۰۰۱، ویسمن و همکاران ۲۰۰۰). فهم واضح از این جریان‌ها برای سازمان‌ها در صورت تمایل آنها برای گسترش سیستم پرداخت حقوق نامشخص ضروری است. سازمان‌ها عموماً تمایل دارند حقوق نامعلومی پرداخت کنند تا بتوانند موقعیتی برای کارگران برای دریافت حقوق و مزایای اضافی در صورت رسیدن به نتایج مطلوب ایجاد کنند. تعریفی که در فرهنگ لغت از کلمه " پاداش " به عنوان یک حق‌الزحمه نامعلوم آمده است " چیزی که به فرد مازاد بر حقوق مشخص و قطعی او داده می‌شود " عنوان شده است. ( فرهنگ لغت جدید دانشکده‌های وبسترز. راهبردهای مکتوب در طراحی مدل‌های پرداخت حقوق معلق روی مدیریت تقاضاهای کارگران تمرکز دارند. یک جنبه مهم پرداخت حقوق در طراحی مدل عملکردی خارج کردن این فکر که جبران یک حق قانونی برای فرد است، از ذهن کارگران است و جایگزین کردن بحران‌های مرتبط با عملکرد افراد می‌باشد. ( میلکوویچ و نیومن، ۲۰۰۵). مفاهیم ذی حق بودن در طراحی سیستم حقوقی و طرح ضرر و زیان‌ها در تئوری ناظر به آینده هر دو انتظارات افراد از پاداش‌های آتی را در بر دارند. در اصطلاحات مربوط به تئوری مشتری احتمالی یک راه‌حل قراردادی به این معنی است که سازمان‌ها باید کارگران خود را در جهت نظاره بر نقاط قوت حقوق نامشخص به عنوان پاداش در برابر تهدیدها و نقاط ضعف تشویق کنند تا اینکه منفعت از دست رفته را به یاد آنها بیاورند و حتی امکان دارد پذیرش ضرر و زیان آن هم مورد قبول قرار نگیرد. ( هلت و همکاران، ۱۹۹۳) در این تحقیق، ما از یک نقطه ثابت انگیزشی اتفاقاتی که کارگران در صورت توجه به نقاط بالقوه پرداخت نامشخص و پاداش از مضرات و نقاط ضعفی که در یک دیدگاه سودطلبانه وجود دارد را بررسی می‌کنیم. با توجه به دانش ما، این دیدگاه و فرضیه قبلاً-مورد آزمایش و مطالعه قرار نگرفته است. بر خلاف عقاید مرسوم، ما پیش‌بینی می‌کنیم که هر چه دخالت کارگران و مشارکت آنها کمتر باشد، سیستم پاداش به عنوان یک نقطه ضعف بیشتر خود را نشان خواهد داد. توضیحات نظریترس از ضرر و حقوق مربوطه تئوری مشتری احتمالی اظهار می‌دارد که افراد نتیجه کار را با توجه به یک نقطه مرجع درونی می‌بینند و در نتیجه یک نماد خارجی نسبت به اصطلاحات ضرر و زیان برای خود متصور می‌شوند. ( کانمن و تورسکی، ۱۹۷۹). در یک تابع قیمت، درآمد زیر نقطه مرجع، یا ضررها، بیش‌تر از سودآوری‌های هم‌تراز ضرر ساز و بحران آور لحاظ می‌شوند. مثلاً، از دست دادن ۵۰ دلار، فرد را بیشتر از ۵۰ دلار پاداش نگران و مضطرب می‌کند. ترس از ضرر و خسارت بطور تجربی در شرایط آزمایشگاهی و فرضی آزمایش شده است ( ددرو و همکاران ۱۹۹۴، هایهوس و جایسون ۱۹۹۶، هوجکینسون و همکاران ۱۹۹۹، سیتکین و وینگارت ۱۹۹۵) و همچنین تا حدودی نیز در موقعیت‌های واقعی تصمیم‌گیری سازمانی به اثبات رسیده است ( گودینگ و همکاران ۱۹۹۶، سندرز ۲۰۰۱، سینت ۱۹۸۶). ترس از خسارت و ضرر همچنین می‌تواند از تئوری مساوات استنباط شود که یافته‌های مشخصی در آن مربوط به پاداش کمتر و برآوردهای منفی کمی مربوط به پاداش بیشتر می‌شود ( مودی ۱۹۹۱، پریچارد ۱۹۶۹). تئوری اقتصادی رفتار مشتری دلایل شناختی مبنی بر چرایی حفظ حقیقت ترس از ضرر و زیان در دوره‌های پرداخت حقوق را ارائه می‌دهد. فرضیه ثابت درآمد فریدمن (۱۹۵۷) اظهار می‌دارد که درآمد کنونی یک عامل ضعیف در مخارج مصرف‌کننده به حساب می‌آید. در عوض مصرف به درآمد مورد نظر آتی فرد که عنوان درآمد ثابت به خود گرفته است، وابسته است. درآمد ثابت یک تابع از سطوح درآمدی گذشته و حال فرد و رشد درآمدی مورد نظر است. یعنی دستمزد نامشخص که یک بار در قبل به فرد داده شده یا پیش‌بینی شده است، امکان دارد با درآمد ثابت و در نتیجه سطوح مخارج مطابق با این شرایط درآمدی تجدید نظر

شده، در ارتباط باشد. به دلیل اینکه مخارج مصرف کننده، بدهی‌ها و پس‌اندازهای او بر اساس حقوق ثابت دریافتی‌اش تنظیم می‌شود، عدم دریافت آن موجب ضرر رسیدن به کار و زندگی آنها می‌شود. عدم دریافت درآمد متغیر امکان دارد ناامید کننده باشد. لیکن نتایج مشابهی مثل قبل روی زندگی فرد نخواهد داشت. درآمد ثابت به تدریج تغییرات دیگری را در درآمد افراد ایجاد می‌کند، ولی سریعاً تحت تاثیر تغییرات درآمدی قرار نمی‌گیرد، و ملزومات و مخارج لازم روی کاهش درآمد ثابت سرپوش می‌گذارند چرا که بدهی‌ها و قرض‌های افراد به سرعت کم نمی‌شوند. در حقیقت، با یک دیدگاه سازمانی، دستمزد متغیر که مازاد بر حقوق ثابت شخص است باید به عنوان یک موفقیت برای سودآوری و نه یک ضرر و زیان تلقی شود. (گومز - مجیا و همکاران ۲۰۰۰، ویسمن و گومز - مجیا ۱۹۹۸). ویسمن و همکاران (۲۰۰۰) اظهار داشتند که امکان دارد حقوق غیر مشخص چندان قابل فهم و صریح نباشد. افزایش مقدار نقاط مرجعی که برای سنجش نتایج در مفاهیم سودآوری در برابر ضرر و زیان به کار رفته‌اند از کاهش آنها به مراتب بیشتر بوده است (مارس ۱۹۹۸). افراد با افزایش پاداش‌ها نقاط مرجع بالاتری را در نظر خواهند داشت، ولی این بدان معنا نیست که با کاهش مقدار پاداش، آنها نیز نقطه مرجع پایین‌تری را در نظر بگیرند (گودینگ و همکاران، ۱۹۹۶). بعلاوه، قالب بندی سود و ضرر و زیان امکان دارد تحت تاثیر متغیرهای زمینه‌ای مختلف مثل نرم‌های اجتماعی (توارسکی و کانمن، ۱۹۸۱)، اهداف یا آرمان‌ها (هلت و همکاران ۱۹۹۹، توارسکی و کانمن ۱۹۸۱، سیتکین و پابلو ۱۹۹۲)، تجارب قبلی (گرگوری و همکاران ۱۹۹۳، سولیوان و کیدا ۱۹۹۵) به همان میزان دستورات العمل‌های موجود قرار بگیرند. با توجه به تمامی موارد ارائه شده‌ای که امکان دارد روی قالب بندی پرداخت حقوق نامعین تاثیر گذار باشد، بعید بنظر می‌رسد که یک نقطه مرجع عمومی بتواند دائماً ضرر و زیان‌ها را از روی نقاط قوت نشان دهد. در عوض، طراحی مدل در زمینه مطالعاتی باید بر پایه اطلاعات فردی صورت گیرد و بر اساس درک و انتظار فرد از حقوق خودش سنجش و برآورد شود، که این طرح با بسیاری از طرح‌های تجربی که نوعاً روی موارد سود و نقاط قوت و ضعف ساختاری بنا شده‌اند، تفاوت دارد. بنابراین، این مطالعه و تحقیق روی سطح قالب بندی طبقاتی تمرکز دارد تا سنجش کمی فاصله توقع افراد از نقطه مرجع صفر در تابع قیمت، بر خلاف طرح‌های تجربی که به کنترل نقطه مرجع و ایجاد یک بازده کمی می‌پردازند. بنابر تحقیقات موجود، سنجش و ارزیابی ما بر اساس یک طرح ضرر و زیان صورت می‌پذیرد، به نحوی که امتیازات بالا- (نشان‌دهنده موافقت) منعکس کننده یک مدل ضرر و زیان هستند، در حالیکه امتیازات پایین‌تر (نشان‌دهنده مخالفت) منعکس کننده یک مدل سودآور هستند. به دلیل اینکه این امر از سنجش بیشتر عناصر جزئی دخیل در مدل تابع قیمت جلوگیری می‌کند (پیش‌بینی‌های خاصی مبنی بر فاصله بین ضررها و منافع از نقطه مرجع) اجازه آنالیز تجربی ترس از ضرر و خسارت، آنالیز اولیه قاعده کلی تئوری مشتری احتمالی، در دنیای حقیقی موارد پرداخت حقوق معلق را به محقق می‌دهد. همچنین برای مدنظر قرار دادن اینکه ترس از ضرر در هر دو محیط مطمئن و نامطمئن وجود دارد، اهمیت دارد (توارسکی و کانمن ۱۹۹۱)، موقعیت نامطمئن یا بحران شرایط اتخاذ رفتارها و تدابیر خاصی را ایجاد می‌کند. یک فرد باید موقعیت‌هایی را که در آن می‌تواند از ضرر دوری کند بشناسد تا رفتارهایی را اتخاذ کند که منجر به این نیروی بالقوه مطلوب شود. موقعیت‌های نامطمئنی که مرتبط با پتانسیل پرداخت حقوق نامعین هستند، کارگر را در موقعیت انتخاب برای تلاش در جهت تاثیر روی بازده کاری قرار می‌دهد، یا نه، به نحوی که کارگر برای عکس‌العمل در برابر یک کارکرد دیر پاسخ در نظر گرفته شده است، به عنوان فردی خواهد بود که حقوق ثابت دریافت می‌کند. این واضح‌سازی اهمیت زیادی دارد چرا که ترس از ضرر در موضوع مطمئن بودن یا نبودن، کارکرد متفاوتی دارد (روتمن و همکاران ۱۹۹۹). آثار انگیزشی ترس از ضرر و زیان افراد برای مشارکت در تحقیق روی "ترس از ضرر و زیان" و رفتار خطرپذیر در نظر گرفته شده‌اند، به این معنی که افراد در گروه‌های بزرگتری برای پیشگیری و اجتناب از ضرر قرار می‌گیرند تا این که در گروه‌های کسب منفعت و درآمد مطمئن قرار گیرند (کانمن و توارسکی ۱۹۷۰). برای تعیین رفتارهای پتانسیل بالقوه اجتناب از ضرر در زمینه پرداخت حقوق معلق فرد باید دو راه کلی که

امکان دارد کارگران در کارکرد تاثیر گذارند را مد نظر قرار دهد: تغییر میزان یا شدت کار و یا تغییر راهبرد کار و فعالیت ( لورد و هانگس ۱۹۸۷، تیلور و همکاران ۱۹۸۴). افزایش ساعات و شدت کار یکی از راه‌ها برای افزایش و ارتقا شرایط دریافت حقوق و پاداش است و در نتیجه معرف یک رفتار ترس از ضرر می‌باشد. افرادی که پاداش را به عنوان ضرر و زیان می‌بینند، امکان دارد بیشتر خواستار کار بیشتر برای جلوگیری از ضرر باشند. درحالیکه تحقیقات ترس از ضرر در متون مدیریتی روی پتانسیل‌های نقاط ضعف مالی تمرکز دارد و افزایش میزان و ساعات کار فقط بعنوان یک هزینه است که خطرات و بحران‌های یکسانی مثل منابع مالی ایجاد می‌کند ( آرکس و بلومر ۱۹۸۵). میزان و نرخ کار و ساعات کاری بطور تجربی در یک تحقیق در مورد رفتارهای ترس از ضرر و زیان و هزینه‌های استهلاکی و تحقیقی در مورد رفتارهای ترس از ضرر و زیان در موارد هدف به دست آمده است ( هلت و همکاران ۱۹۹۹). هزینه فعالیت نیز امکان دارد در قالب طبقه‌بندی کمیته‌ها گنجانده شود، که افرادی که به کارکردها بعنوان ضرر و زیان نگاه می‌کنند بیشتر احتمال دارد در طبقه‌بندی وارد شوند. (ویت، ۱۹۸۶). بعلاوه هلت و همکاران (۱۹۹۹) بطور نظری بیان کردند که سرمایه‌گذاری روی وقت و کار افراد در رابطه با هدف، اصول ترس از ضرر و زیان را دنبال خواهد کرد. در زمینه ضرر در تابع قیمت، قیمت و بهای حاشیه‌ای یک " بخش " اضافی در سرمایه‌گذاری زمان یا کار بیشتر از هزینه سود در تابع قیمت است. با یک دستکاری روی شرایط فرضی، به این نتیجه رسیدند که سرمایه‌گذاری روی کار ( مثل عوامل انگیزشی در کار ) و زمان ( مثل ساعات اضافه کاری ) در شرایطی مورد تایید قرار می‌گیرد، که کارکرد بعنوان ضرر در صورت عدم رسیدن به نقطه مطلوب در برابر شرایط، پیروزی تلقی شود. سرمایه‌گذاری زمان برای دو مرتبه در شرایطی که موقعیت‌های کاری بعنوان یک مدل سودآوری تلقی می‌شوند و مطابق با مطالعات قبلی روی ضرر و زیان بوده‌اند بیشتر از سودها و شرایط سودآوری یکسان حائز اهمیت است ( کانمن و همکاران ۱۹۹۰، توارسکی و کانمن ۱۹۹۱). بطور خلاصه، ما این طور فرض می‌کنیم که هر چه افراد پاداش و حقوق معلق خود را بعنوان یک ضرر ببینند، بیشتر به فعالیت‌هایی تحریک می‌شوند که مربوط به درگیری در سودآوری مرتبط به رفتار کاری است. بخصوص ما پیش‌بینی‌هایی در مورد آثار ترس از ضرر و زیان روی دو متغیر کارکردی که عموماً به تحقیقات انگیزشی، فعالیت کاری و عملکرد شغلی منحصر شده‌اند. ما همچنین روی اثرات ترس از ضرر و زیان بر کارکرد تحقیق می‌کنیم که کمتر در تحقیقات انگیزشی، رفتار ناشایست مورد توجه قرار گرفته است. آثار مد نظر، اثر نظر تئوریک یکسان هستند، که بنابر آنها رفتار ناشایست امکان دارد در کارگرانی بروز کند که سودآوری اقتصادی در جهت هدف رسیدن به پاداش را ندارند. بنابراین: فرضیه ۱: هر چه افراد سیستم پاداش را بعنوان یک ضرر و زیان تلقی کنند، تلاش و فعالیت کاری آنها بیشتر می‌شود. فرضیه ۲: هر چه افراد سیستم پاداش را بعنوان یک ضرر و زیان تلقی کنند، عملکرد کاری آنها بیشتر می‌شود. فرضیه ۳: هر چه افراد سیستم پاداش را بعنوان یک ضرر و زیان تلقی کنند، رفتار ناشایست آنها کمتر می‌شود. روش‌های نمونه‌اطلاعات از خلاصه دو بخش ممیزی جمع‌آوری شده است: کارگرانی که حقوق معلق دریافت می‌کردند و مدیران و مسئولانی که اطلاعاتی برای سنجش عملکرد کاری تهیه می‌کردند. تمام برآوردهای دیگر برپایه داده‌های جمع‌آوری شده کارگران به دست آمده است. در جهت هدف این تحقیق، حقوق معلق و نامشخص به عنوان " حقوق‌هایی که فقط یکبار پرداخت می‌شوند مثل انعام‌ها، کمیسیون‌ها، تشویقی‌ها، هر نوع جبران فردی، کارکرد گروهی یا سازمانی، سود بری سهامی، اختیارات مشارکتی کارگر و هر نوع دیگر پرداخت حقوق غیر ثابت " معرفی شدند. تعریف حقوق متغیر با تغییر اساسی آن نسبت به حقوق ثابت بیشتر مشخص می‌شود " حقوق ساعتی یا مواجب، شامل بالا رفتن نرخ‌ها ( بالا رفتن هزینه‌های زندگی یا شرایط کاری )، اضافه کاری، بازپرداخت پرهزینه و حق ماشین. " ما تصمیم گرفتیم که تمام اشکال مهم پرداخت پاداش، از گروه‌ها تا افرادی کاری را در تعریف خود برای افزایش و گسترش شانس‌ها و موقعیت‌هایی که فرد پاداش دریافت می‌کند و ما آن را بعنوان حقوق نامشخص نامیده ایم، بگنجانیم. بنابراین شایستگی و کیفیت حضور و قرار گرفتن در جامعه آماری ما را داشته باشند. اگرچه رابطه بین فعالیت و میزان پاداش به افراد احتمالاً در طرح‌های فردی ملموس

تر از طرح های گروهی است، تمرکز ما در این تحقیق، مانند هلت و همکاران (۱۹۹۹) روی معیار روان شناختی کارکرد است، همان طور که انتظار می رفت. هلت و هم دانشگامیان او " یک راه کار تابع قیمت " ایجاد کردند که بیشتر قابل پیش بینی باشد تا با قیمت و مخارج تناسب داشته باشد. در حقیقت آنها به این نتیجه رسیدند که پیش بینی های تابع عملکرد درست حتی زمانیکه هیچ توقعی برای رسیدن به هدف مورد نظر وجود ندارد، درست عمل می کند. هلت و همکاران این طور نتیجه گرفتند که " اختیارات توضیحی به منظور انتظارات بیش از حد، امکان دارد ارزش هزینه کردن را نداشته باشد ". از یک نمونه گوناگون و متعدد برای بالا بردن احتمال واریانس در مدل پرداخت حقوق نامشخص استفاده شده است. افراد تحت بررسی همه با مزایای داشتن نوعی از حقوق غیر ثابت که در سیستم حقوقی آنها جایی داشته باشند، آشنا هستند. ۴۳۴ ممیزی به زیر شاخه هایی از کارگران در ۳ سازمان شرکت کننده و کارگرانی که از یک سازمان حرفه ای و کلاس های آموزشی درخواست مشارکت داده بودند، تقسیم بندی و هدایت شدند. سازمان های استخدامی در ایالات متحده قرار داشتند. از این افراد، ما ۲۰۵ ناظر - هماهنگ کننده زیر بخش ها با میزان پاسخ ۴۷ درصد به دست آوردیم. با حذف اطلاعات گم شده و مواردی که شایستگی احراز سطوح معنی دار در رابطه با حقوق نامشخص ( در ۵ مورد کمتر از ۱ درصد حقوقشان مربوط به حقوق معلق می شد ) و مواردی که کار تمام وقت نداشتند ( ۲ مورد ) جامعه آماری حقیقی ما به ۱۹۳ نفر تقلیل یافت. موقعیت های به مشارکت گذاشتن داده ها از دو روش محاسبه شد: استفاده از ترکیب های چندگانه نمونه های مستقل آزمون های t برای مقایسه واریانس بین گروه های نمونه، و کنترل گروه نمونه در مدل های رگرسیون ( آنالیز ها در پاسخ ها قابل مشاهده اند ). هر دو روش نشان می دهند که گروه ها برای قرار گرفتن در وسط مشابه هستند، بنابراین آنالیزهای آماری بعدی روی داده های ترکیبی انجام میگیرد. ما فقط یک مکان را که کنترل روی گروه نمونه به نحو بارزی انجام می شد یافتیم، شرکتی با گرایش مبنی بر فعالیت های کاری. از سوی دیگر نتایج رگرسیون فعالیت و تلاش کاری در معنی یکسان بودند، بنابراین نظارت شرکت در رگرسیون های حاضر دخالتی نداشت. افراد در سازمان های خود با میانگین ۷/۵ سال، استخدام شده بودند و بصورت تمام وقت کار می کردند. حقوق غیر ثابت پیش بینی شده در سال انجام تحقیق میانگین ۱۲ درصد داشت. درآمدها بین ۲۰/۰۰۰ دلار تا بالای ۱۰۰/۰۰۰ دلار در سال فرق می کرد. طبقه میانگین بین ۵۱/۰۰۰ تا ۶۰/۰۰۰ دلار بودند. سطح وسیعی از مشاغل و حرفه ها، سازمان ها و سطوح مذهبی در جامعه آماری وجود داشتند. از نظر شغلی، ۳۷ درصد افراد خود را در حرفه های مدیریتی، ۳۵ درصد پیشه وری و ۱۷ درصد فنی معرفی کردند. باقی افراد در گروه های دفتری/منشی گری، فروشندگی، خدمات و سایر طبقه بندی شدند. صنعت های اصلی شامل بانکداری / امور مالی (۲۶٪) و کارخانه داری (۱۹٪) بودند. اندازه گیری قالب بندی حقوق نامشخص: درک و برداشت کارگزار از قالب بندی حقوق معلق با یک مقیاس اولیه ۶ بخشی در این تحقیق محاسبه شده است. قالب ضرر و زیان / سود، نوعاً از حساب های تجربی یا، درصدی پایین تر، شرایط سازمانی مثل اندازه گیری های مالی مرتبط استنباط می شود. با این که هیچ اندازه گیری از قبل برای سنجش استنباط هایی قالب بندی فردی در یک موقعیت متضاد وجود ندارد، ما از دو تحقیقی که با سنجش های قالبی تفاوت اساسی دارد آگاهی هستیم. لی (۱۹۹۷) زبان کمپانی هایی که هر ساله گزارش کارکرد سالانه می دادند را برای ارزیابی قالب بندی آنالیز کرد. مجموعه ای از کلماتی که دلالت ضمنی بر افکار و عقاید منفی نسبت به مدل ضرر و زیان داشتند جمع آوری شده و مد نظر قرار گرفته بودند. سینگین و وین گارت (۱۹۹۵) در یک حسابرسی دستی میزان تمرکز افراد روی موقعیت ها را در سناریو ضرر و زیان / منفعت خود ارزیابی کردند، توجه بیشتر نسبت به موقعیت ها نشان دهنده مدل سود و منفعت بود. هر دو تحقیق قالب بندی را به عنوان یک ساختار واحدی در نظر داشتند - اندازه گیری مدل سود و منفعت یک مقیاس مناسب به معنی اهمیت یکسان مدل ضرر و زیان ( لی ) یا مدل سود ( سینگین و وین گارت ) است. این موضوع با نقطه مرجع قاعده کلی تئوری مشتری احتمالی تطابق و سازگاری دارد که نتایج و برآوردهای کاری را با مدل های ضرر / سود ارزیابی می کنند که این مدل ها از برداشت فرد نسبت به آنها ساخته می شوند. ما نیز

از روشی مشابه در تحقیق با این تفاوت که اندازه گیری ها بیشتر روی قالب ضرر و زیان تمرکز دارد، استفاده می کنیم. بنا بر این مقیاس ما میزان شکل بندی حقوق نامشخص افراد در آینده را به عنوان ضرر و زیان در مقابل سود (یا غیر ضرر) با توجه به یک حس طبقاتی اندازه گیری می کند، همان طور که برای محاسبه فاصله کمی نقطه برداشت افراد از حقوق نسبت به نقطه مرجع صفر در تابع قیمت استفاده می شود. به همین دلایل ما به بطور تجربی قادر به اندازه گیری عناصر فرعی و جزئی بیشتر مرتبط با شکل تابع قیمت نیستیم به طوری که در تحقیق تجربی قبل انجام شده بود (هلت و همکاران ۱۹۹۹). تلاش کاریتلاش کاری در یک آزمون ۴ بخشی خود تنظیمی بر پایه مقیاس اوکنور و همکاران (۱۹۸۲) تنظیم شده بود. یک مثال برای این بخش این است که "زمانیکه در کار، من همیشه ۱۰۰٪ کار می کنم". به دلیل چولگی مثبت این متغیر تبدیل به توان دوم برای نرمال سازی پخش در نظر گرفته شده است. عملکرد کاریملکرد کاری کارگر که توسط ناظر ارزیابی می شود، با یک مقیاس چهار بخشی ویلیام و اندرسون (۱۹۹۱) اندازه گیری می شود. یک مثال "این کار به انتظارات عملکردی می رسد." رفتارهای ناشایست کارباندازه گیری رفتار ناشایست کاری از مقیاس رفتار ناشایست سازمان ۱۲ بخشی بنت ورابینسون (۲۰۰۰) به دست می آید که از ۴ بخش اصلی و ۲ بخش اضافی که احتمال بیشتری دارد که در تمام محیط های کاری حضور داشته باشند، تشکیل شده است. از کارگران در مورد این سؤال شده بود که در صورت داشتن ۶ رفتار مختلف ناشایست کاری در سال گذشته از نمره ۱ (هرگز) تا نمره ۷ (هر روز) را علامت بزنند. متغیرهای کنترلکنترلها شامل درصد حقوق نامشخص، موقعیت رفتار ناشایست کاری، فشارهای کاری، تمایل به رضایت اجتماعی، درآمدهای کارگر، سن و جنس می شود. فشارهای کاری و موقعیت های رفتار ناشایست کاری، هر دو جوانب مهم در کار و تلاش هستند. بنابراین کنترل این عوامل به عنوان فشارهای موقعیتی مهم به حساب می آیند. موقعیت های رفتار ناشایست با یک مقیاس اولیه سه بخشی اندازه گیری شده اند، در مورد نحوه توانایی های آنها در رفع مشکلات همراه با بهره برداری غلط کمپانی از زمان و منابع، بدون داشتن بازخوردهای منفی سؤال شده بود. فشارهای کاری با استفاده از مقیاس هشت قسمتی پیتر و اوکنر (۱۹۸۰) اندازه گیری شده و توسط اوکنر و همکاران اعتبار آن تأیید شده است (۱۹۸۰). در این تحقیق از کارگران در مورد این موضوع در صورت وجود هشت منبع مختلف مثل اطلاعات مربوط به زمان و نوع کار به صورت نمره بین ۱ (کاملاً مخالف) تا ۷ (کاملاً موافق) سؤال و پرسش به عمل آمد. با حفظ ساختار کلی مقیاس، ما دستورالعمل هایی که قابل استفاده نیستند را ارائه می دهیم و نمرات تنها در زمانی که موارد مورد نظر وجود داشته باشند، قابل بررسی و میانگین گیری هستند. تمایلات اجتماعی امکان دارد تحت تاثیر نحوه پاسخ افراد به سئوالات مربوط به تلاش کاری و رفتار ناشایست قرار گیرد. تمایل اجتماعی با یک مقیاس ۱۳ بخشی، نسخه مختصر مارلو-کرون که توسط رینولد (۱۹۸۲) بسط داده شده است اندازه گیری شد و به این نتیجه رسیدند که قابل مقایسه در مقیاس کلی نیز هست (لووتورپ، ۲۰۰۰). پاسخ ها به شکل درست / غلط ترتیب داده شده اند. (درست = ۱، غلط = ۲) کنترل های جمعیت شناختی مثل سن، درآمدها و جنس به عنوان متغیرهای معمول در تحقیقات مربوط به عملکرد کاری به حساب می آیند. سن به وسیله ۶ طبقه به نحوی که کمتر از ۲۰ سال در پایین ترین طبقه و بالاتر از ۶۰ سال در بالاترین طبقه مقیاس اندازه گیری شد. درآمدها با استفاده از ۱۰ طبقه بین ۰/۲۰ دلار تا ۱۰۰/۱۰۰ دلار اندازه گیری شدند. سؤال ها در مورد حقوق ثابت و مشخص در سال جاری بود. عدد ۰ را برای مردان و عدد ۱ را برای زنان قرار دادیم. نتایجیابی مقیاس ها همگی تا میزان ۷/۰ گسترش یافتند که توسط نونوآلی (۱۹۷۸) اظهار شده اند. همبستگی ۰ بین قالب بندی و دو متغیر وابسته، تلاش کاری و عملکرد دیده می شود. این روابط همچنین توسط رگرسیون ها با تمام محدودیت های اختصاصی تایید می شوند. فرضیه ۱ یک رابطه مثبت را بین درجه قالب بندی حقوق نامشخص به عنوان ضرر و تلاش کاری پیش بینی می کند. این رابطه در واقعیت نیز مثبت و حائز اهمیت بود (p)

: شیخ آینده و آب باریک

بر پنجره‌های مرتفع برخی از بزرگترین و بهترین ساختمانهای بلند تهران، که دو سه دهه پیش سکونت در آنها نشانه بارز موفقیت و مایه رشک بود، یکی پس از دیگری کولرهای زمخت آبی می‌روید و چشم‌انداز شهر را از آنچه که هست زشت‌تر می‌کند. آیا ساکنان این ساختمانها تازه متوجه گرمای هوای این شهر در تابستان شده‌اند؟ نه. این را همیشه

می‌دانسته‌اند، اما پیشتر آن را به‌اندازه امروز احساس نمی‌کردند، چون دستگاههای برودت مرکزی درجه حرارت محیط زندگی‌شان را در حد دلخواه نگه می‌داشت. آن دستگاهها فرسوده‌اند، اما برای قشری از متخصصان و اداریهای رده بالا که پیشتر در پرداخت هزینه خنک کردن اتاقهایش مسئله نداشت، تعمیر چنین دستگاههایی تقریباً ناممکن شده است. بسیاری از ساکنان این ساختمانها درآمدی ثابت دارند که زمانی برای حفظ چنین تسهیلاتی کافی بود؛ حالا- دیگر نیست. برای برخورداری از تهویه مطبوع، آب باریک امروزی هم کافی نیست، تا چه رسد به باقیمانده آب باریک دیروزی که به حد مستمری بازنشستگی کاهش یافته باشد (اعیان قاهره هم زمانی اقامت در طبقات بالا را بیشتر می‌پسندیدند، اما وقتی ورود آسانسور و قطعات یدکی آن قطع شد، به طبقات پائین نزول اجلال کردند و کم‌درآمدترها را به قلعه ساختمانها فرستادند). با این همه، آب باریک اصطلاح حقوق‌بگیرها برای درآمدی که گرچه کم است، ابدی و قابل‌اتکاست در وقت خشکسالی می‌تواند باران رحمت باشد. از افرادی حتی در سطوح بالای تحصیل و مهارت می‌شنویم که، با دلسردی و اعتراض، می‌گویند دستمزدی که برای یک روز کار به آنها پرداخت می‌شود، در واقع، مزد چند دقیقه کارگری نیمه‌ماهر بیش نیست. مشاور متخصص به تلخی می‌نالد که تمام درآمد خالص یک روزش را باید برای تعمیر دستگاهی ابتدایی، مانند کولر، که نیم‌ساعت هم طول نمی‌کشد بدهد (البته معمولاً ناگفته می‌گذارند که درآمد خالص پس از کسر چنین هزینه‌هایی محاسبه می‌شود، نه پیش از آن). پزشک می‌گوید دخل مطب او به اندازه جیب بنایی روستایی که همین دیروز گوشه دیوار را با سرهم‌بندی و بدسلیقگی تعمیر کرد عایدات ندارد. آرشیتکت می‌گوید خالص و ساعتی که حساب کنیم، درآمد لوله‌کشی که در بخشی از طرح او کار می‌کند بیش از خود اوست. آیا پرولتاریا سرانجام به قدرت رسیده است و نخبگان در خدمت منافع رنجبرانند، یا در گرد و غباری گرفتاریم که ایجاد خطای باصره و سراب می‌کند؟ اقتصاددانان می‌گویند بازار جهانی تولید و اشتغال در مرحله گذر از یک بحران دیگر است. در بازرگری به گذشته، در سالهای پایانی قرن پیش هم بحرانی مشابه بر جهان سرمایه‌داری سایه افکنده بود. یک تفاوت بزرگ بین طرز برخورد به آن بحران و به بحران کنونی در این است که امروز کمتر کسی راه‌حل‌های جامع و قاطع عرضه می‌کند. صد سال پیش، نظریه‌هایی تند و تیز برای غلبه بر بحران نظام سرمایه‌داری مطرح می‌شد. امروز اقتصاددانان و جامعه‌شناسان و، به تبع آنها زمامداران، ظاهراً دلیری پیشینیان خود را در ارائه راه‌حل‌های کلان ندارند. تصویر بازار و اشتغال چنان پیچیده است که هر پیشنهادی برای اقدام قاطع در برابر بحران ممکن است، حتی پیش از ارائه راه‌حل جامع، مسائلی جدید ایجاد کند. مفاهیم عدالت و پیشرفت جاذبه خود را از دست نداده‌اند، اما هر صاحب‌نظری این خطر را در برابر می‌بیند که دستکاری در نظام اشتغال در حرف آسان است، اما ممکن است در عمل نه تنها؛ به نتایج دلخواه نینجامد، بلکه نتایجی معکوس و ناخواسته به بار آورد. از دگرگونیهای مهم عصر تولید انبوه تحصیلات عالی و به تبع آن، صدور مدرک دانشگاه‌جداشدن تحصیل از اشتغال است. در نخستین برنامه‌هایی که در ایران برای تربیت متخصص اجرا شد، افرادی در واقع به استخدام دستگاه دولت در می‌آمدند و دولت هزینه تحصیل آنها را در خارج می‌پرداخت. حتی در مورد دانشگاههای داخلی، تشکیلات دولت نخستین و بزرگترین کارفرمای فارغ‌التحصیلان بود. امروز هم در مواردی استخدام‌شدگان در دستگاه دولت را برای تحصیلات تکمیلی به دانشگاه می‌فرستند. اما رفته‌رفته حیطه آموزش از حوزه استخدام فاصله می‌گیرد، تا جایی که حتی بیکارماندن شمار بزرگی از فارغ‌التحصیلان سبب نمی‌شود که دانشگاهها روند تربیت افرادی در همان رشته‌ها را



کند کنند. این بازتاب تولید انبوه در عصر مصرف انبوه است: هر کالایی را چندین کارخانه با مارکهای مختلف عرضه می‌کنند، اما نمی‌توان داوطلبان راه‌انداختن کارخانه‌های جدید را از دست زدن به سرمایه‌گذاری منع کرد. چنین منعی یعنی انحصارگری و محدود کردن امکان رقابت و کسب و کار. همه حق دارند دست به فعالیت و رقابت بزنند، چه در تولید و چه در تحصیل. طرح کارانه در حرفه پزشکی ایران در اوایل دهه ۱۳۵۰ به اجرا گذاشته شد. در آن زمان، وزارت بهداشتی به این نتیجه رسیده بود که روحیه اداری رایج و شعار کارمندانه اگر وقت بود کار می‌کنیم شایسته این حیطة نیست. خود مقامهای وزارت بهداشتی شکایت داشتند که در بیمارستانهای دولتی با بیماران همان رفتاری می‌شود که در سایر اداره‌ها: امروز برو فردا بیا ببینیم برای چکار می‌شود کرد. لاجرم تمهیدات دیگری لازم بود تا اهل طبابت سر شوق بیایند و مشتاق دیدن بیماران شوند. بر پایه طرحی که با عنوان 'فی فور سرویس' یا دستمزد برای کار، به اجرا گذاشته شد و رسماً طرح کارانه 'عنوان گرفت، پزشک بیمارستان و درمانگاه، علاوه بر حقوق مستمر خویش، برای ویزیت هر بیمار دستمزدی جداگانه می‌گرفت. پیدایش طرح کارانه نمایانگر پیدایش چند تلقی جدید در روانشناسی اجتماعی و در فرهنگ اداری ایران بود: تورم شدید که هر افزایشی در حقوقها را در مدتی کوتاه بی‌اثر می‌کند، و این سرآغاز گسترش شکاف بین کمترین و بیشترین درآمدها و نوعی احساس فقر در میان تحصیل کرده‌ها بود؛ پیدایش نارضایی از شرایط کار و استخدام در میان متخصصان و بی‌اعتقادی به کل سازمان اداری و خدماتی کشور؛ رنگ‌باختن روحیه خدمت به خلق، دلسردی از شرایط شغلی و ناامیدی فزاینده نسبت به آینده شخصی؛ و ظهور چشم‌انداز بازار آزاد به‌عنوان تعیین‌کننده رابطه کارفرما و مراجع و خدمت‌دهنده. همه این عوامل در ربع قرن گذشته پررنگ‌تر شده‌اند و می‌توان گفت که شرایط سیاسی ایران در دو دهه گذشته نه تنها سیر این حرکت را کند نکرده و مسیر آن را تغییر نداده، بلکه آشکارا آنها را تقویت هم کرده است. درباره آینده‌ای که جمع‌کنندگی از مردم در خانه خویش کار خواهند کرد حدس و گمان‌هایی می‌زنند و می‌گویند مرحله بعدی این خواهد بود که صبحها کار روزانه را بدون بیرون آمدن از رختخواب آغاز کنند (در ایران که از موهبت تعطیلات پیاپی و روبه‌افزایش برخوردار است، این شاید خبر مهمی نباشد). اما اگر در نظر داشته باشیم که پیش‌بینی می‌شود در قرن جدید هر نفر در یک عمر کاری سی‌ساله دست کم ده شغل عوض کند و یک سوم افراد جویای کار در جوامع صنعتی بیکار بمانند، چنین وضعیتی به این معنی است که شکاف بین پردرآمدترین و کم‌درآمدترین افراد چنان عمیق و وسیع خواهد بود که بر دستاوردهای اقتصادی اجتماعی سوسیال دموکراسی غرب در نیم قرن گذشته اثر عمیقی خواهد گذاشت. دنیا خوشبختانه رو به آخر شدن نیست، اما تغییرهایی شگرف در راه است. چنین روندی از ابتدای دهه ۱۳۷۰ در ایران هم آغاز شده: حقوق و دستمزد رسمی اداری بسیار کمتر از چیزی است که جوان تحصیل کرده در هنگام ورود به بازار کار برای ایجاد یک معیشت متعارف طبقه متوسط انتظار دارد. در وجه سیاسی، در روزگاران پیش، کارمندان برخوردار از آب‌باریک‌ها میان بالقوه حکومت به حساب می‌آمدند. تجربه پشت‌کردن کارمندان دولت به رژیم سابق ایران در وقت تزلزل و سقوط نهایی‌اش نشان داد که این تصور هم دیگر لزوماً صادق نیست و نانخور دولت بودن را نمی‌توان به معنی وفاداری کارمندانه و ارادت چاکرانه گرفت و موجب‌بگیرهای دست‌به‌دهن و پرتوقع بیش از دیگران اسباب دردرسند. خرده‌بورژوازی حقوق‌بگیز یکی از قربانیان اصلی تورم مهارگسیخته است و مدام در این سرگشتگی آویزان می‌ماند که چقدر در آمد برای حفظ چه سطحی از زندگی لازم است؛ بین سرگشتگی و افسردگی فاصله زیادی نیست و ناامیدی زود تبدیل به خشم می‌شود. این فکر همواره وجود داشته است که، در جهت ایجاد پشتوانه‌ای محکم برای نظام مستقر، باید شماری کوچکتر از کارمندان را با آب‌باریک پرملاطری آبیاری کرد. یک اشکال عمده این است که نخبه‌پروری از دستگاه اداری دولت ساخته نیست و بدنه آن محکوم به بروز همان ابتدالی است که بر کل جامعه حاکم است. شیوه‌ای که می‌توان به آن راه‌حل تاچری یلتسینی گفت، بسیاری از ادارات دولتی را تبدیل به نوعی بخش خصوصی و، در واقع، پاتوقی می‌کند با حداقل حقوق، که در عین حال به فرد مجال می‌دهد از حضور در آن برای کارهای دیگر و گرفتن سفارشهای جانبی استفاده کند (در ایران هم می‌بینیم که از درون

دستگاههای دولتی هزارها شرکت خدمات و مشاوره و مقاطعه سر بر می آورد). مارگرت تاجر، رشته کننده سنتهای سوسیالیستی بعد از جنگ بریتانیا، یکی از حامیان سرسخت این سیاست بود و بعدها دولت روسیه نوسرمایه‌مدار در همان راه قدم گذاشت. در این استراتژی، دولت از کارفرمای بزرگ بودن دست می کشد و خود را مشتری خدماتی معرفی می کند که کارمند دولت برای عرضه کردن دارد. اگر کارمند دولت چیزی برای عرضه کردن ندارد، پس بیخود صندلی و میزی را اشغال کرده است و، در عمل، چیزی جز نانخور بیکاره نیست (چنین شیوه‌ای در رستورانها و جاهایی که مشتریان عادت به انعام دادن دارند برقرار بوده است: فرد عملاً نه از کارفرما که از دریافت کننده خدمات دستمزد می گیرد). تجدید سازمان دولت در جهتی که خطوط متمایز بین بخش دولتی و بخش خصوصی از میان برود و همان مکانیسمهایی که شرکت خصوصی را کارآ می کند در دستگاه دولت هم به کار گرفته شود، در پاره‌ای جوامع می تواند به بالا بردن بهره‌وری بینجامد. در این حالت، استخدام مادام‌العمر وجود ندارد و افراد تا زمانی موجب می گیرند که بهره‌وری مشخصی ارائه دهند. تعجبی ندارد که آن بانوی آهین نظریه پرداز و پیشتاز جهاد راست جدید و بند آورنده آب باریک اصحاب آکادمی آماج تمام تنفیری است که روشنفکران هموطنش از نظام سرمایه‌داری در دل داشته‌اند. در برخورد خط مشی طرفدار ارائه فکر به عنوان کالا و برخورداران از آب باریک، در یک طرف، کسانی اند که یک عمر عادت کرده‌اند با طمأنینه سر کلاس یا محل کار خود حاضر شوند و، در مقابل، حقوقی برای یک گذران ساده دریافت کنند. طرف دیگر، دولت نظام سرمایه‌داری می پرسد شما مشخصاً در برابر انجام چه کاری در آخر ماه تقاضای دریافت حقوق دارید؟ در بریتانیا، بسیاری از دانشگاهیان طی سالیان با این فکر خو گرفته بودند که به آنها حقوق می پردازند تا به جای بقیه آحاد جامعه که وقت و توان فکر کردن ندارند فکر کنند. ایدئولوژی راست جدید تاجری کاسه کوزه چنین حقوق بگیری را به هم ریخت و، با صراحتی در حد بی حرمتی به شأن آکادمیک‌شان، رک و راست به آنها گفت در این نوع زندگی پر رخوت اساساً فکر تازه‌ای عرضه‌ای نمی شود تا بتوان به صاحب آن افکار دستمزد داد؛ هر چه هست تکرار طوطی وار است. اصطلاحاتی که برای کم کردن از هزینه‌های تولید، مرخص کردن حقوق بگیران سربار و کنار گذاشتن نانخورهای اضافی به کار می رود در همه جا فنی و محترمانه است: تعدیل نیروی انسانی، بازرنگری در ساختار، تراش دادن سیستم، ریزش و غیره. دولتها هم ناچارند به اصولی که بر بازار حاکم است توجه کنند، گرچه یکی از خواسته‌های قاطبه درس خوانده‌ها، مصون نگه داشتن مدرک تحصیلی از نوسانهای بازار کار است. این تلقی طرفداران بسیاری دارد که علم، کالا و نخود و لوبیا نیست که مظنه آن نوسان داشته باشد؛ علم چیزی است ازلی و ابدی، و کسی زهره قیمتگذاری روی آن ندارد. همه‌یا شاید همه‌می دانند که این طور نیست و دنیا جای نبرد نرخها و رقابت ارزشهاست. در جامعه‌ای مانند ایران، طرز فکر اجتماعی جلوتر و بالاتر از شرایط واقعی حرکت می کند و روبنای فکری جامعه از جمله، انتظارهای شاغلان با تأثیری مستقیم از جوامع صنعتی شکل می گیرد، اما فرهنگ واقعی کار و مهارت در سطحی بسیار پائین تر است. شاغلان عین امتیازهای همتایانشان در کشورهای صنعتی را می خواهند، در همان حال که اعتقاد دارند در این جامعه نمی شود درست کار کرد. تعادل بین دو جنبه پایه مادی و فرهنگ، تنظیم کننده روابط اجتماعی و طرز تلقی افراد از رابطه ارزش کار و مقدار دستمزد است. وقتی فرد دانشگاه رفته به لوله کش و کولر ساز رشک می برد و احساس رقابت با افراد پائین دست خود می کند، در واقع با آشفستگی در بافت جامعه و ناهماهنگی در رشد دو عامل پایه‌های مادی و فرهنگ روبه روییم. سلسله مراتب سنتی جامعه ایران از دهه ۱۳۴۰ به هم ریخته بود، اما آنچه در ابتدای دهه ۱۳۶۰ با بوق و کرنا وعده‌اش را به عنوان الگوی اقتصادی بی همانند و انسانساز می دادند، در پایان همان دهه کپیه مضحک سیاستهای راست جدید تاجری یلتسینی و تبلیغ برای "مانور تجمل" از آب در آمد (در ماجرای شهرداری تهران، گوشه‌ای از سنت قدیمی نیم درصد یا نیم در هزار سودها برای مدیران دولتی بیرون زد، اما کل قضیه مکتوم ماند. در آن جریان می شد دید که دستگاه دولت اساساً نوعی شرکت سهامی خاص است و سود سهامداران عالی رتبه و دستمزد کارمندان دونه‌پایه بسیار متفاوت از یکدیگرند). هیچ گاه کوهی به آن عظمت موشی به این حقارت نزیاییده بود. عصر

دل‌بستن به آب باریک و امید به استخدام مادام‌العمر به پایان رسیده است. آبهای باریک همواره جریان خواهد داشت، اما مقدار آن نه برای جمعیتی فزاینده کفایت می‌کند و نه پاسخگوی آن حد از ترقی است که جوانان جامعه مصرفی جدید انتظار دارند. استخدام در دستگاه دولت تنها تکافوی درصدی کوچک از انبوه متقاضیان را می‌کند، و اعتقاد عمومی بر این است که آن شمار اندک هم نورچشمی‌اند و در این بازی نباید انتظار رقابت آزاد داشت. امروز بزرگترین کارفرما، یعنی دولت، حساب می‌کند که میانگین کار مفید هر کارمند در یک روز کاری چند دقیقه بیشتر نیست و متقاضی به اندازه‌ای زیاد است که با کمتر از این حقوق هم می‌توان آدم استخدام کرد. در مقابل، کارمند استدلال می‌کند که، با توجه به سطح دستمزدها، این حقوق برای همین چند دقیقه کار است و توجیهی برای بیشتر زحمت‌دادن به خویش وجود ندارد. از این مدار بسته و توالی استدلالها چگونه می‌توان بیرون رفت؟ فشار بزرگ و ضربه آینده عمدتاً متوجه نسلهای جوانتری خواهد بود که با چشم‌انداز رونق و رفاه و تأمین آتیه پرورش یافته‌اند، اما پایه‌هایی واقعی برای تحقق چنان شرایطی در برابر نمی‌بینند. بیست سال پیش، اوضاع سیاسی ایران به هم ریخت چون فرهنگ آن رژیم با شرایط جدید و با انتظارات جدید سازگار نبود. این یکی از تناقضهای بزرگ تاریخ انقلابهاست که جوانان دیروز ایران به تغییر شرایط سیاسی بسیار کمک کردند، اما اوضاع سیاسی اجتماعی حاضر (جز دعوت به ریاضت در جهانی آکنده از رقابت در مال‌اندوزی، و تبلیغ پاکدامنی در جامعه‌ای خو گرفته به چپاول بیت‌المال و دست کردن در جیب دیگران) تقریباً هیچ نوید مشخصی برای نسل جوان امروز در چنته ندارد. <http://www.mghaed.com/lawh/editorial/lawh5.editorial.htm>

## مدیریت پاداش‌ها

منصور اسدی - علیرضا کریمی - محمدرضا رضایی

مقدمه: بالا بردن سطح عملکرد کارکنان یکی از اهداف زیربنایی هر سازمان در جهت تحقق استراتژی‌ها و راهبردهای آن است. در افزایش سطح عملکرد پرسنل، عواملی همچون انگیزش (شخص، بخواهد که کار را انجام دهد)، توانایی (بتواند کار را انجام دهد) و محیط (مواد و وسائل انجام کار را در اختیار داشته باشد) دخیل‌اند و فقدان هر یک از این عوامل به عملکرد ایشان لطمه خواهد زد (مورهدو گریفین، ۲۰۰۱). بنابراین، انگیزش یکی از پایه‌های اصلی رفتار است که عملکرد افراد بدون آن شکل نمی‌گیرد. گزینش روش تشویقی مناسب در جهت ارتقاء انگیزش کارکنان مبتنی بر شناسایی عوامل تشویقی و نیازهای کارکنان است. در این راستا، مدیران معمولاً از طریق پاداش‌های در حد توان و اختیارات موجود، ایجاد انگیزه می‌کنند. پاداش و تشویق پرداخت به افراد شامل انگیزاننده‌های مالی و غیرمالی متعددی می‌گردند که هر یک به نوبه خود مشوقی است جهت انجام مطلوبتر امور که در نهایت انگیزه به کار، رضایت شغلی و سازمانی و تعهد اجتماعی را افزایش داده و غیبتها، کم‌کاریها، نقل و انتقالات منفی و تمایل به ترک خدمت را کاهش می‌دهد. پاداش، جایزه‌ای دلخواه است که در ازای یک کار مشخص، یک تلاش اضافه‌تر، انجام موفقیت‌آمیز یک کار یا پس از یک رویداد خاص پرداخت می‌شود و هیچ تضمینی برای پرداخت دوباره آن برای کارهای مشابه وجود ندارد. پاداشی که فرد از سازمان دریافت می‌کند یاب‌ه خاطر انجام وظایف محوله در حد عادی و متعارف است که در این صورت حقوق و دستمزد نامیده می‌شود، یاب‌ه خاطر انجام وظایف در سطحی بالاتر از استانداردهای کاری است که در این صورت از پاداش به عنوان مزایایی فوق‌العاده به خاطر کار فوق‌العاده صحبت می‌شود. پاداش از چنان اهمیتی در مباحث مربوط به مدیریت برخوردار است که از آن بعنوان یکی از منابع قدرت مدیر تحت عنوان «قدرت پاداش» نام برده می‌شود. بعبارتی، مدیر از قدرت پاداش به منظور تاثیرگذاری و کنترل رفتار زیردستان استفاده می‌کند. به عقیده "شرمرهن" مدیر جهت به حداکثر رساندن اثر انگیزشی پاداش، درک روشنی از خواسته‌های افراد از وظایف محوله داشته و برای ارضای این خواسته‌ها پاداش را در راستای برآورده‌شدن علائق سازمان توزیع کند. مدیر، با شناسایی نیازهای گوناگون کارکنان می‌تواند دریابد که کدام عامل

تشویقی (پیشنهاد ترفیع، فوق‌العاده، اضافه‌کار) ... حکم پاداش را نزد کارمند دارد. سیستم‌های پاداش‌مروزه در شرایطی که محیط شغلی افراد هرروزه ماشینی‌تر می‌شود، کارکنان احتیاج دارند که به شخصیت انسانیشان توجه بیشتری شود و مورد شناسایی و قدردانی قرار گیرند. 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. تمایل به پرداخت‌های تشویقی بر اساس عملکرد، ناشی از چالش‌های فزاینده در رقابت سنگین امروزی است. تحقیقات نشان می‌دهند که پرداخت‌های تشویقی فردی در حدود ۳۰٪ و پرداخت‌های تشویقی گروهی در حدود ۱۵ تا ۲۰ درصد بر عملکرد افراد و در نتیجه عملکرد کل سازمان اثر می‌گذارد. یعنی مدیر آنچه را پاداش می‌دهد در حقیقت تقویت می‌کند. دو نوع پاداش اساسی وجود دارد: • پاداش‌های بیرونی: پاداش‌هایی (نظیر اضافه حقوق، ارتقا، مرخصی تشویقی، مزایا، تمجید شفاهی و ...) که از بیرون اداره شده و معمولاً از یک سرپرست یا یک مدیر سطح بالا به زیردست داده می‌شود. • پاداش‌های ذاتی یا طبیعی: منبع اصلی پاداش‌های ذاتی، احساس شایستگی، توسعه شخصی و ... است و هنگامی که شخص وظیفه‌ای را انجام می‌دهد بطور طبیعی رخ خواهد داد. لذا این نوع پاداش‌ها بطور مستقیم درون خود شغل ایجاد می‌شوند. سازمانها برای ایجاد انگیزش در کارکنان خود از سیستم‌های مختلفی نظیر برنامه‌های سهام شدن در سود، برنامه‌های مزایای انعطاف پذیر، مرخصی و پرداخت مبتنی بر مهارت استفاده می‌کنند: O برنامه‌های سهام شدن در سود: در این روش سازمانها پاداش‌های نقدی منظمی را به کارکنان در جهت بهره‌وری بالاتر، کاهش هزینه‌ها، یا بهبود کیفیت ارائه می‌کنند. طراحی صحیح چنین برنامه‌هایی موجب افزایش انگیزه و درگیری شغلی کارکنان می‌شود. O برنامه‌های مزایای انعطاف پذیر: برخی کارکنان تمام مزایایشان را در پول می‌بینند، برخی امکانات رفاهی بیشتر و ... لذا این برنامه به کارکنان اجازه می‌دهد بجای اینکه مدیریت حق انتخاب برای آنها را داشته باشد مزایایی را که مایلند، انتخاب کنند. در حال حاضر هزاران سازمان در سطح جهان برنامه مزایای انعطاف پذیر را ارائه می‌دهند. O مرخصی: مرخصی همراه با حقوق برای برخی از افراد ایجاد انگیزه می‌کند. در چنین برنامه‌ای افراد در مقابل عملکرد مطلوب از سوی سرپرست خود مرخصی همراه با حقوق دریافت می‌کنند حتی در صورت عدم استفاده فرد از این مرخصی، آن را برای فرد ذخیره می‌کند. O پرداخت مبتنی بر مهارت: در این روش، مدیران مهارت‌های موردنیاز در انجام شغل را شناسایی کرده و آنها را به کارکنان خاطر نشان می‌سازند. همان طور که فرد مهارت‌های جدیدی را کسب می‌کند میزان پرداخت به او نیز افزایش می‌یابد. نکته قابل بحث در اینجا رفتار عادلانه در سازمان می‌باشد. زیرا تئوری برابری (Equity theory) امروزه بعنوان یکی از مبانی اصلی در تفکر طراحی پاداش مطرح است و افراد در مقام مقایسه نابرابری با دیگران، خود را با سه گروه مقایسه می‌کنند: با خودشان، با همکاران و افراد همانند، و با سیستم سایر سازمانها. لذا برای توجه به تلاش فرد، میزان پاداش و مطلوبیت یا ارزش معنوی پاداش نیاز به مهندسی انتظارات است و باید به مدیریت پاداش بعنوان یک ساز و کار کلیدی توجه کرد که نتیجه آن اصلاح عملکرد افراد، هدفمند کردن پرداختها، توسعه و آموزش کارکنان، حفظ کارکنان مستعد و ایجاد تضمین برای رفتار منصفانه در مقابل عملکرد می‌باشد. مدیریت پاداش بسیاری از مدیران علیرغم اینکه تمایل دارند در سازمانی کار کنند که آنها را مورد شناسایی و قدردانی قرار دهد، ولی خودشان در استفاده از قدرت بالنده «شناسایی و قدردانی» دیگران قصور می‌ورزند. آنها وقتی از یک کارمند می‌خواهند تا بیشتر از قبل کار کند، حمایتی که از او می‌کنند اندک است و منابعی که در اختیارش می‌گذارند بسیار ناچیز است. این مدیران علیرغم اینکه تمایل دارند که کارکنانشان بسیار مشغول و پرتحرک باشند و کار استثنایی انجام دهند، ولی بخاطر این کارها از آنها تشکر نمی‌نمایند. مدیریت پاداش به منظور تحقق اهدافی است که برخی از آنها عبارتند از: تصحیح عملکرد افراد؛ ساختارمند کردن پرداختها به کارکنان براساس ارزش زمانی آنها؛ توسعه و آموزش کارکنان؛ فراهم کردن ابزاری جهت برانگیختن و حفظ کارکنان مستعد در سازمان؛ تضمین اینکه با همه کارکنان به طور منصفانه و بصورت برابر در تعیین میزان مزایا و ... رفتار شود. هنگام طراحی استراتژی مدیریت پاداش بایستی به پرسشهای زیر پاسخ

داد: برنامه و طرح‌های پاداش چگونه می‌توانند سازمان را در حفظ موفقیت و رسیدن به اهداف کمک کنند؟ ما چه نوع رفتاری را می‌خواهیم؟ فرایندهای پاداش چگونه می‌توانند در شناسایی رفتار مناسب به ما کمک کنند؟ اصطلاح مدیریت پاداش به معنی آنست که مزایا و منافع حاصل از پاداش به کارکنان را مدیریت کرد. لذا مدیریت پاداش را می‌توان اینگونه تعریف کرد: فرایند ایجاد و اجرای استراتژی‌ها، خط‌مشی‌ها و سیستم‌هایی که از طریق افزایش انگیزه و تعهد افراد، سازمان را به اهدافش می‌رساند. از آنجا که منبع نهایی ایجاد ارزش در سازمان، کارکنان آن هستند، بایستی مدیریت فرایند پاداش بنحوی خلاق به نیازهای دو طرف (کارکنان و سازمان) پاسخ دهد. لذا مدیریت پاداش بایستی به دنبال مطابقت سنجش کار نیروی انسانی و پرداختی‌های مختلف از جمله پاداش به آنها باشد. فوریت و توازن دو معیار مهم در ارزیابی مدیریت پاداش می‌باشند. فوریت یعنی تا حد امکان پاداش بلافاصله پس از عملکرد مطلوب ارائه شود زیرا تاخیر باعث کاهش خاصیت انگیزشی آن می‌شود و منظور از توازن، نوعی برابری و عدالت بین عملکرد فرد و نوع و میزان پاداش است. پاداش مناسب بایستی کافی؛ منصفانه؛ متنوع؛ حتمی و قطعی؛ برانگیزاننده مورد قبول نیروی کار بوده و نباید حد افراط و تفریط داشته باشد. منصور اسدی و علیرضا کریمی و محمدرضا رضایی (کارشناسان تحقیق و توسعه بازار)

### شرعی بر حقوق و دستمزد در قانون کار

آرمین خوشوقتی

برابر مفاد قانون مدنی جمهوری اسلامی، ماه شمسی ۳۰ روز است، لذا در قانون کار، مزد و مزایای متعلقه به کارگر بر مبنای ۳۰ روز محاسبه میگردد. البته پرداخت مزد و مزایای متعلقه، در ماههای ۳۱ روزه تقسیم بر ۳۰ شده و در عدد ۳۱ ضرب میگردد و طبیعتاً در ماههای ۲۹ روزه نیز بر عدد ۳۰ تقسیم شده و در ۲۹ ضرب میگردد. یعنی تعیین حقوق و دستمزد بر مبنای ماه ۳۰ روزه، و پرداخت آن بر مبنای تعداد روزهای ماه انجام میگردد. به این معنی که وقتی از سوی شورای عالی کار، حداقل مزد کارگران اعلام میگردد، این مبلغ بر مبنای ماه شمسی (۳۰ روزه) اعلام شده، ولی هنگام پرداخت آن بایستی به تناسب تعداد روزهای ماه مورد نظر محاسبه گردد. چکیده: در این مقاله توضیحات مربوط به چگونگی محاسبه حقوق و دستمزد و ملاحظات مربوط به آن اشاره می‌شود. کلیدواژه: حقوق؛ مزد؛ دستمزد؛ میزان ساعت کار؛ اضافه کاری؛ غیبت؛ تأخیر-----

برابر مفاد قانون مدنی جمهوری اسلامی، ماه شمسی ۳۰ روز است، لذا در قانون کار، مزد و مزایای متعلقه به کارگر بر مبنای ۳۰ روز محاسبه میگردد. البته پرداخت مزد و مزایای متعلقه، در ماههای ۳۱ روزه تقسیم بر ۳۰ شده و در عدد ۳۱ ضرب میگردد و طبیعتاً در ماههای ۲۹ روزه نیز بر عدد ۳۰ تقسیم شده و در ۲۹ ضرب میگردد. یعنی تعیین حقوق و دستمزد بر مبنای ماه ۳۰ روزه، و پرداخت آن بر مبنای تعداد روزهای ماه انجام میگردد. به این معنی که وقتی از سوی شورای عالی کار، حداقل مزد کارگران اعلام میگردد، این مبلغ بر مبنای ماه شمسی (۳۰ روزه) اعلام شده، ولی هنگام پرداخت آن بایستی به تناسب تعداد روزهای ماه مورد نظر محاسبه گردد. از آنجائیکه برابر قانون، هر کارگر بایستی در طول یک هفته، مدت ۴۴ ساعت به کار اشتغال داشته باشد، لذا چنانچه ۴۴ ساعت را بر ۶ روز کاری (بغیر از روز جمعه) تقسیم نمائیم نتیجه میگیریم که از هر کارگر انتظار میرود در طول یک روز ۷/۳۳ (یا بعبارت دیگر هفت ساعت و بیست دقیقه) به کار اشتغال داشته باشد. لازم به ذکر است که چون در قانون محدودیتی برای چگونگی توزیع این ۴۴ ساعت ذکر نشده است، لذا کارفرما میتواند ۴۴ ساعت را در طول یک هفته توزیع نماید (مثلاً ۴ ساعت را به روز پنجشنبه و بقیه را در سایر ایام هفته توزیع نماید) مشروط به اینکه اولاً- ساعات اشتغال به کار در هر روز از ۸ ساعت تجاوز نماید و ثانياً ساعت شروع و خاتمه کار روزانه بین ۶ تا ۲۲ تعیین شده باشد. این توضیح لازم است که با توجه به حقی که قانون برای کارگران

مشمول قانون کار در خصوص تعطیلی روز جمعه (با دریافت مزد) قائل شده، کارفرما موظف است در پایان هر هفته کاری (پس از ۶ روز کار) مزد یک روز جمعه را به کارگر پرداخت نماید. لذا برای اینکه بدانیم از یک کارگر انتظار می‌رود در طول یکماه شمسی (سی روزه) چه مقدار به کار اشتغال داشته باشد، میتوانیم عدد ۳۳/۷ را در عدد ۳۰ ضرب نمائیم، عدد حاصله ۲۲۰ ساعت است. لذا وقتی شواربعالی کار اعلام میدارد که میزان حداقل مزد کارگران در سال X مبلغ A ریال است، این مبلغ برای اشتغال یک کارگر به مدت ۲۲۰ ساعت در ماه (که بطور استاندارد ۳۳/۲۹ ساعت یا ۲۹ ساعت و بیست دقیقه آن بابت جمعه هاست) به کارگر تعلق می‌گیرد. قطعاً در طول مدت کار لازم میشود که کارگری بیشتر از مدت هفت ساعت و بیست دقیقه در روز کار کند. در اینصورت لازم است اولاً موافقت کارگر جلب شده و ثانیاً میزان ساعات اضافه کاری در هر روز از ۴ ساعت نیز تجاوز نماید (مگر در موارد استثناء و با اخذ مجوز اداره کار مربوطه). برای محاسبه مزد هر ساعت اضافه کاری، لازم است مزد ثابت را بر عدد ۲۲۰ تقسیم نموده و در عدد ۴/۱ ضرب نمائیم، چرا که برابر قانون، مزد هر ساعت کار اضافه ارجاعی به کارگر، ۴۰٪ بیشتر از مزد ساعات کار عادی است. لازم به ذکر است که برای محاسبه ساعات غیبت یا تاخیر کارگران، در قانون تکلیفی تعیین نشده است و نمیتوان بیشتر از ساعات غیبت یا کسر کار کارگران را از حقوق ماهیانه ایشان برداشت نمود، مگر در مورد کارگاههایی که دارای کمیته انضباطی هستند و در این خصوص دارای مقررات خاصی باشند.

\*راهکار مدیریت

## مدیریت پاداش

مرتضی کرمی - احمد گودرزی

مقدمه: سازمانها براین باورند که نیروی انسانی به عنوان منبع اصلی ایجاد ارزش در سازمان و به عنوان مزیت رقابتی مطرح است. در چنین شرایطی حفظ نیروی انسانی و ایجاد انگیزه در جهت افزایش روزافزون بهره وری در کار با استفاده از مکانیسم های مختلف از جمله پاداش از اهم وظایف هر سازمان است. در این مقاله سعی می شود با ارائه مفهوم پاداش، انواع آن و سیستم های مختلف پاداش و مدیریت پاداش گامی در جهت آشنایی با این کارکرد مهم برداشته شود. مفهوم شناسی و اهمیت پاداش در بازار بسیار رقابتی امروز، نیازسازمانها به حفظ نیروی انسانی متخصص بیش از پیش آشکار شده و ارائه پاداش راهبردی در جهت وصول به این مهم است. (ساندرز، ۲۰۰۰) پاداش (REWARD) عبارتست از: «پیامدهای ارزشمند مثبت کار برای افراد (شمره‌رن ۱۹۹۳) پاداش ارائه یک پیامد خوشایند برای انجام رفتاری مطلوب از فرد به منظور افزایش احتمال تکرار است. (هلریگل، و دیگران ۱۹۹۵) پاداش از چنان اهمیتی در مباحث مربوط به مدیریت برخوردار است که از آن به عنوان یکی از منابع قدرت مدیر تحت عنوان «قدرت پاداش» یاد می شود منظور از قدرت پاداش استفاده از پاداشهای مختلف درونی و بیرونی به منظور کنترل عملکرد افراد است. به عبارتی، مدیر از قدرت پاداش به منظور تاثیرگذاری و کنترل رفتار زیردستان استفاده می کند. (رابینز و کالتر، ۱۹۹۹) اگرچه همه مدیران دارای قدرت پاداش مشابه ای هستند اما موفقیت در دسترسی و به کار بردن اثربخش پاداش نیازمند مدیریت آن است. به منظور مدیریت بهینه پاداش آشنایی با انواع پاداش و سیستم های مختلف پرداخت کننده پاداش ضروری به نظر می رسد که در قسمتهای بعد به تشریح این مطالب پرداخته شود. انواع پاداشدو نوع پاداش اساسی وجود دارد: پاداشهای بیرونی (EXTRINSIC REWARDS) و پاداشهای ذاتی یا طبیعی (NATURAL REWARDS). الف: پاداشهای بیرونی عبارتند از پاداشهایی که از بیرون اداره شده و پیامدهای ارزشمندی که از یک نفر به شخص دیگر معمولاً از یک سرپرست یا یک مدیر سطح بالا-تر به زیردست داده می شود. مثالهای رایج این نوع پاداشها در محیط کار: اضافه حقوق، ارتقا، مرخصی تشویقی، مزایا، تمجید شفاهی و... است. ب: پاداشهای ذاتی یا طبیعی، که خود سازمان یافته هستند و به طور طبیعی هنگامی که فرد

کاری را انجام دهد رخ می دهند. لذا این نوع پاداشها به طور مستقیم درون خود شغل ایجاد می شود. منبع اصلی پاداشهای ذاتی، احساس شایستگی، توسعه شخصی و... است. لذا دیگری بستگی ندارد. غنی سازی شغلی، ایجاد تیمهای کاری خودگردان نمونه ای از استراتژی هایی است که چنین احساساتی را فراهم می کند. (شرمرهن، ۱۹۹۳) در یک تقسیم بندی می توان پاداشهایی که توسط سازمانها به کار گرفته می شود را به شش دسته تقسیم کرد: پاداشهای مادی: از قبیل پرداختهای نقدی و افزایش حقوق؛ مزایای مکمل (کمکی): از قبیل خودرو شرکتی، برنامه های تعیین سلامت و بهداشت، تعطیلات، تسهیلات تفریحی و مراقبت از فرزندان پرسنل، احداث کلوبها و... پاداشهای اجتماعی / بین فردی: از قبیل تمجید، لبخند، آهسته زدن به شانه فرد و دیگر نشانه های غیر کلامی و دعوت کردن فرد به شام و... پاداشهای حاصل از کار: احساس پیشرفت، کار با مسئولیت بیشتر، کار خود هدایت شونده و انجام کارهای مهمتر. پاداشهای خود اداره شونده: تبریک گفتن به خود، خودشناسی، خودتمجیدی، رشد خود از طریق گسترش دانش و مهارتها، احساس ارزشمندی بیشتر. نمادهای وضعیتی: نوع پرده ها، فرشها، نقاشی های محل کار. (هلریگل و دیگران، ۱۹۹۵) سیستم های پاداش سازمانها برای انگیزش دادن به کارکنان خود از سیستم های مختلفی استفاده می کنند. چهار نوع سیستم رایج در سازمانهای امروزی وجود دارد که عبارتند از: برنامه های سهام شدن در سود، برنامه های مزایای انعطاف پذیر، مرخصی و پرداخت مبتنی بر مهارت. برنامه سهام شدن در سود: از طریق برنامه های سهام شدن در سود، سازمانها پاداشهای نقدی منظمی را به کارکنان به خاطر بهره وری بالاتر، کاهش هزینه ها، یا بهبود کیفیت ارائه می کنند. طراحی صحیح چنین برنامه هایی موجب افزایش انگیزه و درگیری شغلی کارکنان می شود. نقطه قوت این روش این است که چنین پاداشی به کارکنانی داده می شود که به سطح تولید خاصی برسند یا هزینه های کار را کنترل کنند. از جمله محدودیتهای این روش پیچیده بودن تدوین و فرمول بندی برنامه و از الزامات آن اعتماد کارکنان و مدیریت به یکدیگر است. برنامه مزایای انعطاف پذیر: این برنامه به کارکنان اجازه می دهد که مزایایی را که می خواهند، انتخاب کنند. به جای اینکه مدیریت حق انتخاب را برای آنها داشته باشد حق انتخاب در دست خود کارکنان است. این برنامه بر این فرض استوار است که کارکنان می توانند تصمیمات مهم و هوشمندانه را در زمینه پاداش و مزایایشان بگیرند. برخی کارکنان تمام مزایایشان را در پول می بینند، برخی امکانات رفاهی بیشتر و... در حال حاضر هزاران سازمان در سطح جهان برنامه مزایای انعطاف پذیر را ارائه می دهند. علت اصلی رواج این برنامه این است که اولاً به کارکنان اجازه می دهد تصمیمات مهم را در مورد مسائل مالی آنها بگیرند ثانیاً سازمان نقش قیم مآبانه یعنی تشخیص آنچه که برای کارکنان بهترین است را ندارد ثالثاً چنین برنامه هایی ارزش و مزایای اقتصادی زیادی را برای کارکنان مشخص می سازد. مرخصی: مرخصی همراه با حقوق برای برخی از افراد ایجاد انگیزه می کند. در چنین برنامه ای افراد در مقابل عملکرد مطلوب از سوی سرپرست خود مرخصی همراه با حقوق دریافت می کنند حتی در صورت عدم استفاده فرد از این مرخصی، آن را برای فرد ذخیره می کند. محدودیت اصلی این روش این است که بایستی به عملکردهای بالاتر بیشتر از عملکردهای پایین مرخصی داد. در حالی که به حضور افراد با عملکردهای بالا نیاز بیشتری است. پرداخت مبتنی بر مهارت: این نوع برنامه بر تعداد و سطوح مهارتهای مرتبط با شغل فرد وابسته است. در اینجا مدیران مهارتهای مورد نیاز بر انجام شغل را شناسایی کرده و آنها را به کارکنان خاطر نشان می سازند. همان طور که فرد مهارتهای جدیدی را کسب می کند میزان پرداخت به او نیز افزایش می یابد. نقطه قوت این روش این است که کارکنان برای دستیابی به پاداش و پرداخت بیشتر بایستی مهارتهای جدیدی کسب کنند. اما از محدودیتهای این روش هزینه های آموزشی است که ممکن است زیاد باشد. همان طور که کارکنان به مهارتهای بالاتری دست می یابند هزینه های نیروی کار نیز افزایش می یابد. (هلریگل و دیگران، ۱۹۹۵) حال که تصویر روشنی از انواع پاداش و سیستم های مختلف پرداخت پاداش ارائه شد به بیان مدیریت پاداش که بحث محوری این مقاله است پرداخته می شود. مدیریت پاداشمدیریت پاداش بر نحوه تهیه و طراحی برنامه ها توسط سازمان، به منظور مطمئن شدن از اینکه رفتارها و عملکردهای موثر کارکنان در تحقق اهداف سازمان مورد تقدیر قرار می گیرد،

تمرکز دارد. (آرمسترانگ، ترجمه اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۱) اصطلاح مدیریت پاداش نشانگر این است که مزایا و منافعی که به عنوان پاداش به کارکنان اعطا می شود را می توان مدیریت کرد. لذا مدیریت پاداش را می توان این گونه تعریف کرد: «فرایند ایجاد و اجرای استراتژی ها، خط مشی ها و سیستم ها که به سازمان در نایل شدن به اهدافش از طریق افزایش انگیزه و تعهد افراد کمک می کند». (آرمسترانگ، ۱۹۹۴ به نقل از لاندی و کولینگ، ۲۰۰۰) مدیریت پاداش بر این اصل مهم بایستی بنا و استوار گردد که منبع نهایی ایجاد ارزش در سازمان کارکنان سازمان هستند. این به معنای آن است که فرایند پاداش باید به نحوی خلاق به نیازهای کارکنان و سازمان پاسخ دهد. (جونز و گئورک، ۱۹۹۸) لذا مدیریت پاداش بایستی به دنبال مطابقت سنجش از کار نیروی انسانی و پرداختی های مختلف از جمله پاداش به آنها باشد. به عبارت دیگر، پاداش به کارکنان بایستی در مطابقت با ارزشی که آنها در سازمان ایجاد می کنند، سنجیده شود. (حاجی کریمی و رنگریز، ۱۳۷۹) طراحی استراتژی های مدیریت پاداش اجرای استراتژی های مدیریت پاداش به منظور تحقق اهدافی است که برخی از آنها عبارتند از: - تصحیح عملکرد افراد؛ - ساختارمند کردن پرداختی ها به کارکنان براساس ارزش زمانی آنها؛ - توسعه و آموزش کارکنان؛ - فراهم کردن ابزاری جهت برانگیختن و حفظ کارکنان مستعد در سازمان. تضمین اینکه با همه کارکنان به طور منصفانه و به صورت برابر در تعیین میزان مزایا و... رفتار شود. (راشمور، ۲۰۰۲) به هنگام طراحی استراتژی مدیریت پاداش بایستی به پرسشهای زیر پاسخ داد: - سازمان دارد به کجا می رود؟ - برنامه و طرحهای پاداش چگونه می توانند به سازمان در رسیدن به مقصد و حفظ موفقیت کمک کنند؟ - ما چه نوع رفتاری را می خواهیم؟ - فرایندهای پاداش چگونه می توانند در شناسایی رفتار مناسب به ما کمک کنند؟ (آرمسترانگ، ترجمه ایزدی و اعرابی، ۱۳۸۱).

علاوه بر پاسخگویی به سوالات فوق استراتژی های پاداش بایستی دارای یکسری ویژگیهایی باشند که عبارتند از: - درجهت ارزشها و منافع سازمان باشد؛ - با ارزشها و باورهای شرکت هماهنگ باشد؛ - با عملکرد سازمان پیوند داده شود؛ - رفتار مطلوب را در تمام سطوح حمایت و هدایت کند؛ - یک مدیریت مطلوب را تثبیت کند. (لاندی و کولینگ، ۲۰۰۰) صاحب نظران معتقدند برای اینکه استراتژی های مدیریت پاداش بتواند به نحو مطلوبی با عوامل محیطی سازگار باشد نیاز به مشارکت کارکنان است. بخصوص مشارکت در مشخص ساختن اینکه چه رفتاری شایسته پاداش دادن است و چگونه باید صورت بگیرد و برنامه پاداش بایستی مطابق اهداف تعیین شده از طریق این مشارکت باشد. به عنوان مثال اگر کمیت کار مهمتر از کیفیت آن تشخیص داده شود پاداش نیز بایستی در ارتباط با تعداد واحدهای تولید شده باشد نه کیفیت آن (تورینگتون و هال، ۱۹۹۸). به عقیده شرمهرن (۱۹۹۳) برای طراحی و استفاده موفقیت آمیز از استراتژی پاداش - یعنی به حداکثر رساندن اثر انگیزشی پاداش - مدیر بایستی دو کار انجام دهد: ۱- درک روشن از آنچه که افراد از کارشان می خواهند؛ ۲- ایجاد و توزیع پاداش برای ارضای این خواسته ها زمانی که علائق سازمانی به خوبی برآورده گردد. اساسی ترین نکته در زمینه استراتژی مدیریت پاداش این است که استراتژی ها بایستی به گونه ای باشد که فرد را برای سطح بالا-تری از عملکرد برانگیزاند. (رید، ۲۰۰۲) در به کار بردن پاداش برای عملکرد مطلوب کارکنان بایستی همیشه منتظر پاداشهای سازمانی از قبیل افزایش حقوق، مزایا، مرخصی تشویقی و... بود زیرا این موارد همیشه امکان پذیر نیستند. لذا در این موارد باید بیشتر از پاداشهای اجتماعی استفاده کرد از قبیل: - وقت بیشتری با کارکنان بگذرانید؛ - کارکنان را به مشارکت بیشتر تشویق کنید؛ - فرصتهایی برای رشد فراهم سازید؛ - از قدرشناسی و تمجید کلامی، لبخند،... استفاده کنید. - به حرفهای آنها گوش داده و نظرات آنها در قبال پاداش موردانتظار جویا شوید. (هانای و هانت، ۱۹۹۹) معیارهای پاداش پاداش مناسب بایستی دارای یکسری از ویژگیهای ذیل باشد: - کافی و مناسب باشد؛ - منصفانه باشد. پرداخت پاداش به هر فرد بایستی به طور منصفانه و با توجه به تلاشها، تعدادها و معلومات به مهارتهای افراد صورت گیرد؛ - متنوع باشد. تکرار یک پاداش از خاصیت انگیزشی آن می کاهد؛ - پاداش حتمی و قطعی باشد؛ - پاداش نباید حد افراط و تفریط داشته باشد. بلکه با توجه به سطح عملکرد فرد و توان پرداختی سازمان تعیین گردد؛ - موازنه شده و سنجیده باشد و به طور منطقی پرداخت شود؛ - برانگیزاننده



باشد، بر نیروی کار برای کار اثربخش و کارآمد و بهبود عملکرد تاثیر بگذارد؛- مورد قبول نیروی کار باشد. نیروی کار بایستی سیستم پاداش را درک کرده و آن را یک سیستم عقلایی بداند. (فوت و هوک) به طور کلی دو معیار مهم در مدیریت پاداش وجود دارد یکی فوریت و دیگری توازن. فوریت بدین معناست که پاداش بایستی تا حد امکان بلافاصله پس از عملکرد مطلوب ارائه شود زیرا هر چقدر بین این دو فاصله بيفتد از خاصیت انگیزشی پاداش کاسته می شود و منظور از توازن، نوعی برابری و عدالت بین عملکرد فرد و نوع و میزان پاداش است. در صورت عدم توازن بین این دو از خاصیت انگیزشی پاداش کاسته می شود. منابع و مآخذ: ۱- آرمسترانگ، مایکل (۲۰۰۱)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی، (۱۳۸۱). تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی ۲- حاجی کریمی، عباسعلی و رنگریز، حسن (۱۳۷۹)، مدیریت منابع انسانی، تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.

۳- FOOT, MARGARET, HOOK, CAROLIN (۱۹۹۹). INTRODUCING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, MALAYSIA: LONGMAN.۴ - HANNAWAY, CONOR, HUNT, GABRIEL (۱۹۹۹). THE MANAGEMENT SKILLS BOOK, CORNWALL: GOWER.۵ - HELLRIEGEL, DON, SLOCUM, JOHN, WOODMAN, RICHARD (۱۹۹۵). ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, NEW YORK: WESTPUBLISHING COMPANY.۶ - JONES, GARETH. R. GEORGE, JENNIFER (۱۹۹۸). ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, MASSACHUSETTES: ADDISON WESLEY.۷ - LUNDY, OLIVE, COWLING, ALAN (۲۰۰۰). STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, LONDON: INTERNATIONAL THOMSON BUSINESS PRESS.۸ - ROBBINS, STEPHEN, company ULTAR MARY (۱۹۹۹). MANAGEMENT. NEW YORK: HALL INTERNATIONAL.۹ - REID, PARRIGTON (۲۰۰۲). PERFORMANCE MANAGEMENT AND REWARD, <http://www.chiumento.co.uk/page.php?Cid=۴۱-->۱۰> - RUSHMOOR, BOROUGH (۲۰۰۲). PAY REWARD STRATEGY. <Http://www.rushmoor.gov.uk/concillper ۹۹۰۴.htm>.۱۱ - SANDERS, DEBBIE (۲۰۰۰). A TOTAL REWARD PERSPECTIVE. <Http://www.total.Reward.com/whatsup/tr ۲۰.perspective.htm>.۱۲ - SHERMERHORN, JOHN (۱۹۹۳). MANAGEMENT FOR PRODUCTIVITY. NEW YORK: JOHN WIELY.۱۳ - TORRINGTON, DEREK, HALL, LAURA (۱۹۹۸). HUMAN PESOURCE MANAGEMENT, HARLOW: FINANCEAL .TIMES, PRENTICE HALL

مرتضی کرمی: دانشجوی دکتری دانشگاه تربیت مدرس و کارشناس امور توسعه منابع انسانی شرکت واگن پارساحمد گودرزی: مدیر امور توسعه منابع انسانی شرکت واگن پارس\*تدبیر

<div class="e">

## نارضایتی از دستمزد مدیران

مترجم: نیلوفر قدیری

همگی بر این نکته اتفاق نظر دارند که مدیران ارشد حقوق بالایی دریافت می کنند. طی نیم قرن، نسبت دستمزد مدیران ارشد به درآمد کارمندان نسبت چندان متفاوتی نبود. ناگهان در دهه ۱۹۸۰ در آمریکا و چند سال بعد در نقاط دیگر دنیا این نسبت رو به

افزایش گذاشت و بالا-خره در هزاره جدید تفاوت این نسبت چشمگیر شد. اینجا بود که یک کارمند در طبقه پایین اداره‌ای در آمریکا حقوق یک ماهه مدیرش در طبقه بالا- را طی یک سال دریافت می‌کرد. یک شرکت مشاوره مدیریت در آمریکا سال گذشته ۱۱ شرکت بزرگ و مشهور اما با مدیریت ضعیف را شناسایی کرد که مدیران ارشد آنها دو سال است بیش از ۱۵ میلیون دلار در سال حقوق و دستمزد دریافت می‌کنند. این در حالی است که ارزش سهام این شرکت‌ها نه تنها رشد نداشته بلکه افول هم کرده است. از جمله این شرکت‌ها AT&T، مرک و تیم وارنر هستند. رابرت ناردلی از مدیران شرکت «هوم دیپوت» هنگام ترک سمتش ۲۱۰ میلیون دلار بابت تسویه حساب دریافت کرد. در حالی که سهام این شرکت در دوران مدیریت او دچار افت چشمگیر شده است. کارلی فیورینا با ۱۸۰ میلیون دلار پاداش از سمت خود به عنوان مدیر ارشد شرکت «اچ پی» خارج شد. او در سال ۶/۲۱ میلیون دلار حقوق می‌گرفت. نظرسنجی که روزنامه‌های لس آنجلس تایمز و شبکه بلومبرگ سال گذشته انجام داده‌اند نشان می‌دهد، ۸۰ درصد آمریکایی‌ها حقوق مدیران ارشد شرکت‌ها را بسیار بالا- و هنگفت می‌دانند. حتی طرفداران تجارت آزاد و اقتصاد مبتنی بر بازار هم نسبت به این موضوع و افزایش حقوق مدیران بدبین هستند. حتی دانشجویان رشته اقتصاد و بازرگانی دانشگاه هاروارد هم در نظرسنجی اعلام کرده‌اند که این میزان حقوق و دستمزد را بالا می‌دانند. بررسی دیگری نشان می‌دهد، ۹۰ درصد سرمایه‌گذاران که مالکان حقیقی شرکت‌ها هستند بر این باورند که حقوق و دستمزد مدیران بالاست. یکی از دلایل انگیزه است. نقش حقوق وادار کردن مدیران به کار بیشتر و سخت‌تر نیست بلکه جذب مدیران بهتر و واداشتن آنها به تصمیمات دشوار است. بدون دستمزد بالا مدیران انگیزه‌ای برای اتخاذ تصمیمات دردسرساز و پر هزینه ندارند. دستمزد همچنین عینی‌ترین آزمون خارجی است برای سنجیدن ظرفیت و توان هیات مدیره یک شرکت در نظارت بر مدیران آن. در حقیقت ارزش دستمزد مدیران ارزش دلاری نیست. حقوق مدیران یکی از جنجالی‌ترین جنبه‌های افزایش نابرابری است که در دهه‌های گذشته بروز کرده است. حتی اگر مدیران ارزش و استحقاق این افزایش دستمزد را داشته باشند باز هم بار این نمی‌توان نابرابری را توجیه کرد. منبع: اکونومیست

## مفهوم دور کاری و مزایای آن در امر اشتغال

مفهوم دور کاری و مزایای آن در امر اشتغال

آژانس خبری روز

گروه کار از راه دور به معنای حرکت دادن کار به سمت کارگر است. این نوع کار با انتقال کار به سمت انجام دهنده کار، به جای حرکت انجام دهنده کار به سوی کار مشخص می‌شود. گروه کار از راه دور به معنای حرکت دادن کار به سمت کارگر است. این نوع کار با انتقال کار به سمت انجام دهنده کار، به جای حرکت انجام دهنده کار به سوی کار مشخص می‌شود و شامل کار کردن در «دورمرکز» یعنی محلی که کارکنان در آنجا به فناوری اطلاعات و برخی از تسهیلات اداری دسترسی دارند به جای رفت و آمد به یک اداره است. به گزارش گروه اقتصادی دی نا - بهاره فتح آبادی، در واقع به واسطه به وجود آمدن کامپیوترها، شبکه‌های ارتباطی، نرم افزارهای ارتباطی و نرم افزارهای اداری و تخصصی علوم مختلف است که امروزه می‌توانیم از کار از راه دور صحبت کنیم. پس با پیشرفت این ابزارها می‌توانیم انتظار داشته باشیم که در آینده تعداد مشاغل از راه دور بیشتر و کارهای از راه دور با کیفیت تر شوند. دور کاری یک انتخاب است راجع به روش انجام کار، که به کارکنان اجازه می‌دهد تمام یا قسمتی از کارشان را خارج از محیط کاری انجام دهند یعنی افراد می‌توانند از خانه شان، از یک مرکز ارتباط از راه دور در نزدیکی خانه شان یا از محل کار دیگری وظایف کاریشان را انجام دهند (مجله کانکشنز سپتامبر ۲۰۰۴). استفاده از رایانه و ارتباطات راه دور به منظور تغییر موقعیت جغرافیایی محل کار و انجام وظایف شغلی (کمسیون اروپا). \*مثال هایی در زمینه دور کاری وجود دارد که از آن جمله می

توان به موارد زیر اشاره کرد: -فرد مسئول بازدید و تهیه گزارش از واحدهای مختلف یک سازمان در شهرهای مختلف (مثل شعب مختلف یک بانک یا فروشگاه زنجیره ای) دیگر مجبور نخواهد بود بعد از تهیه هر گزارش، مستقیماً به سازمان مراجعه کرده و گزارشش را تحویل دهد. وی میتواند در حین مسافرت از شهری به شهر دیگر بوسیله کامپیوتر قابل حمل گزارشش را تهیه کرده و از طریق اینترنت (یا حتی خط تلفن همراه) گزارش را به سازمان متبوع ارسال کند. - فرض کنید یک مهندس الکترونیک از ایران و مهندسی از ژاپن بر روی پروژه طراحی مدار الکترونیکی دستگاه خاصی کار می کنند. این دو نفر می توانند با بکارگیری یکی از نرم افزارهای کنفرانس ویدئویی با یکدیگر مکالمه صوتی، تصویری داشته باشند و در همان حال تصویر مانیتور فرد دیگر را داشته را داشته باشند و ببینند که طرف مقابل با نرم افزار تخصصی رشته الکترونیک چه مداری را طراحی کرده و حتی در صورت اجازه طرف مقابل، به نرم افزارها و فایل های موجود روی کامپیوترش دسترسی داشته باشد و جالب تر اینکه نه دو نفر بلکه چندین نفر می توانند به طور همزمان چنین ارتباطی داشته باشند. \*میزان بهره وری در مورد دور کاری یکی از مواردی که بسیار مهم به نظر می رسد این است که این نوع کارها چون در خارج از محیط کاری و به دور از هر گونه کنترل انجام می شود آیا کار از میزان بهره وری مناسب برخوردار استکار از راه دور» نه تنها برای کارکنانی که در پی ایجاد تعادل بیشتر میان خانواده و محیط کار خود هستند، سودمند است، بلکه به دلیل توسعه این سودمندی و بهره‌دهی، رضایت کارفرما را نیز تامین خواهند کرد. بنابراین با توجه به رضایت هم کارفرما و هم کارمند مسلم است که رشد زیادی خواهند نمود. پیش از این تمام تلاش شرکتها و موسسات این بود که «کارگر» را به سمت «کار» حرکت دهند و اکنون، با توجه به امکانات و تسهیلاتی که فناوری نوین ارتباطات و اطلاع رسانی در اختیار بشر قرار داده است میتوان از میزان حضور فیزیکی کارکنان در محل کار کاست و بر میزان بهره‌وری آنان افزود. در پاسخ به سوال میزان بهره وری باید گفت: طی مطالعه ای که در سال ۱۹۹۹ در ارتباط با گروهی از کارکنان راه دور انجام شد مشخص شد که ۴۷ درصد از آنها افزایش بهره وری ۴۲ درصد آنان عدم تغییر در بهره وری و ۱۰ درصد آنان کاهش در بهره وری کاری خود را تجربه کرده اند. همچنین در پژوهش دیگری ۳۱ درصد بر بهره وری بیشتر، ۵۶ درصد به عدم تغییر در بهره وری و ۱۳ درصد به کاهش بهره وری کاری خود معتقد بوده اند و ۷ درصد نیز پاسخی نداده اند. همین طور آمارهای دیگر نشان می دهد افزایش بهره وری بین ۱۰٪ تا ۴۰٪ است. (Teletwork America Survey – ۲۰۰۰ and CO Teletwork Coalition) \*از مزایای کار از راه دور می توان به موارد زیر اشاره کرد حضور فیزیکی کارکنان همواره هزینه زیادی به همراه دارد، هزینه رفت و آمد، سربار ترافیک، هزینه تهیه مکان کار و... این هزینه‌ها زمانی که محل کار و منزل کارمند در دو محل دور از هم مانند شهر و روستا باشد بسیار افزایش پیدا کرده و مشکلات عدیده‌ای بوجود می آورد. کار از راه دور راه حلی برای این مشکلات می باشد. کار از راه دور محدودیتهای زمانی و مکانی را از سر راه بر می دارد. حالا دیگری می توانید در بهترین و خوش آب و هوا ترین مناطق زندگی کنید از حاشیه شهرها تا مناطق بیلاقی کوهستان ها و به کارتان نیز مشغول باشید. کاهش رفت و آمد و هزینه های ناشی از آن که شامل هزینه حمل و نقل و ارزش پولی وقت تلف شده در راه است. زمانی که ناگزیر در رفت و آمد روزانه به محل کار تلف می شد، حالا می تواند برای نگهداری از فرزندان و والدین پیر سپری شود. از دیگر مزایای آن این است که کارمند هر شرکت یا سازمانی که دوست دارید باشید، دیگر جا و مکان ملیتش فرق نمی کند. باعث کاهش ترافیک های درون شهری و مشکلات ناشی از آن مثل آلودگی هوا و محیط زیست باعث کاهش نیاز به راه سازی و گسترش بزرگراه ها از دیگر مزایای آن برای کسانی که ناتوانی یا بیماری خاصی دارند که حضورشان در ادارات مرسوم، غیر معقول و غیر ضروری است، موقعیت کاری فراهم می شود. همچنین بازار نیروی کار گسترش می یابد یعنی قدرت انتخاب سازمان ها برای انتخاب بهینه نیروی کار مورد نیازشان زیاد می شود زیرا تا دیروز سازمان ها ناگزیر بودند کار را به یکی از متخصصان همان شهر (یا منطقه جغرافیایی) بسپارند اما امروز می توانند کار را به طریق از راه دور به هر متخصصی که توانایی ها و قابلیت های بیشتری دارد بسپارند که این همان شایسته سالاری است. به

این ترتیب موقعیت های کاری یکسانی نیز برای همه جدای از محل و موقعیتشان به وجود می آید که این راستا عدالت اجتماعی است. از دیگر مزایای آن کاهش رشد جمعیت شهر های بزرگ؛ از هجوم نیروی کار به شهرهای بزرگ برای دستیابی به موقعیت های کاری بهتر کاسته می شود. در صورت نیاز یا وجود مشاغل ذیل در سازمان، مدیر منابع انسانی می تواند در صدد ارائه این مشاغل به صورت کار از راه دور باشد: \*\*کارهایی که به صورت دور کاری قابل انجام هستند مشاغل کامپیوتری مثل برنامه نویسی، طراحی صفحات وب، طراحی گرافیکی، انیمیشن سازی مترجمی، نویسندگی، فروش و بازار یابی، مشاوره، حسابداریکارهای طراحی و محاسبات در علوم مهندسی مثل محاسبه و طراحی سازه در مهندسی عمران، طراحی ماشین آلات در مهندسی مکانیک تدریس (از طریق ویدئو کنفرانس) بطور کلی بسیاری از کارهای خدماتی به طریق از راه دور قابل انجام اند.

## درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحيم

جَاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیفزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار- ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتهد فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهل بیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف: دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل بیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز:

الف) چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب) تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن همراه

ج) تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما، انیمیشن، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و ...

د) ایجاد سایت اینترنتی قائمیه [www.ghaemiyeh.com](http://www.ghaemiyeh.com) جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی دیگر

ه) تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و) راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۲۳۵۰۵۲۴)

ز) طراحی سیستم های حسابداری، رسانه ساز، موبایل ساز، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک، SMS و ...

ح) همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط) برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی) برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضور و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت: ۲۳۷۳ شناسه ملی: ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب سایت: [www.ghaemiyeh.com](http://www.ghaemiyeh.com) ایمیل: [Info@ghaemiyeh.com](mailto:Info@ghaemiyeh.com) فروشگاه اینترنتی:

[www.eslamshop.com](http://www.eslamshop.com)

تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳-(۰۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور

کاربران (۰۳۱۱)۲۳۳۳۰۴۵

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده و لی جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل و کرم صاحب اصلی این خانه (قائمیه) امید داشته و امیدواریم حضرت بقیه الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف توفیق روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایندانشالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳، شماره کارت: ۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳ و شماره حساب شبا: IR۹۰-۰۱۸۰-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۶۲۱

۵۳-۰۶۰۹ به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان - خیابان مسجد سید

ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج - به سندش، از امام حسین علیه السلام: - هر کس عهده دار یتیمی از ما شود که محنت غیبت ما، او را از ما جدا کرده است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می فرماید: «ای بنده بزرگوار شریک کننده برادرش! من در کرم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است، هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت‌ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلى الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست تر می داری: مردی اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می رسانی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضعیف از پیروان ما را دارد، اما تو دریچه ای [از علم] را بر او می گشایی که آن بینوا، خود را ببدان، نگاه می دارد و با حجت های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می سازد و او را می شکنند؟».

[سپس] فرمود: «حتماً رها کردن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی گمان، خدای متعال می فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد.»



مرکز تحقیقات و ترجمه

اصفهان

گام‌ها

WWW



برای داشتن کتابخانه های تخصصی  
دیگر به سایت این مرکز به نشانی

[www.Ghaemiyeh.com](http://www.Ghaemiyeh.com)

[www.Ghaemiyeh.net](http://www.Ghaemiyeh.net)

[www.Ghaemiyeh.org](http://www.Ghaemiyeh.org)

[www.Ghaemiyeh.ir](http://www.Ghaemiyeh.ir)

مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.

۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹

