



Redesigning Financial Compensation System

Mohadese Ghasemi¹ | Habibolah Ranay Kordsholi^{2*} | Abbas Abbasi^{3*}

Research Paper

Received:
2025/01/05
Revised:
2025/06/01
Accepted:
2025/06/22
Published:
2025/09/22

ISSN: 2008-4528
E-ISSN: 2645-5072



Abstract

The financial compensation system can have a great impact on attracting, retaining, and developing employees. The importance of this system becomes more apparent when it is seen that almost most of the organization's expenses are spent on compensation. The aim of this research is to redesign financial compensation system. This research is classified as applied research in terms of its purpose. The statistical population to determine the dimensions and types of financial compensation is all articles and books as well as Persian and English databases, from which 30 articles were selected for systematic review. Based on the results, the dimensions related to financial compensation were classified into the 4P model dimensions in the 34000 standard, which are: position, person, performance, and partnership, and the factors related to each were also extracted. On the other hand, financial compensation includes two categories, direct financial compensation and indirect financial compensation. In the next step, the types of direct and indirect financial compensation extracted were assigned to the four dimensions of financial compensation. In the final step, while eliminating the overlaps between dimensions, the range of points for each dimension was determined and the financial compensation system was redesigned.

Keywords: Compensation System, External Compensation, Internal Compensation.

DOR: 20.1001.1.20084528.1404.17.2.1.5

1. Master's student, Human Resources Development major, Department of Management, Faculty of Economics, Management and Social Sciences, Shiraz University, Shiraz, Iran.
2. Corresponding Author: Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics, Management and Social Sciences, Shiraz University, Shiraz, Iran. ranaei@shirazu.ac.ir
3. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics, Management and Social Sciences, Shiraz University, Shiraz, Iran.

This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution Non-Commercial (CC-BY-NC) license.





سال هفدهم
تابستان ۱۴۰۴
صص: ۴۵-۱۱

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۳/۱۰/۱۶

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۴/۰۳/۱۱

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴/۰۴/۰۱

تاریخ انتشار:

۱۴۰۴/۰۶/۳۱

شابا چاپی: ۵۵۲۸-۳۰۰۸
الکترونیکی: ۷۲-۵۰۷۲-۲۶۴۵



DOR: 20.1001.1.20084528.1404.17.2.1.5

بازطراحی نظام جبران خدمات مالی

محدثه قاسمی^۱ | حبیب اله رعنائی کرد شولی^۲ | عباس عباسی^۳

چکیده

نظام جبران خدمات مالی می‌تواند بر جذب، نگهداشت و پرورش کارکنان تاثیر زیادی بگذارد. اهمیت این نظام زمانی بیشتر مشخص می‌گردد که مشاهده می‌شود تقریباً بیشتر هزینه‌های سازمان صرف جبران خدمات می‌گردد. هدف این پژوهش بازطراحی نظام جبران خدمات مالی می‌باشد. این پژوهش به لحاظ هدف در زمره تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد. جامعه آماری جهت مشخص شدن ابعاد و انواع جبران خدمات مالی تمامی مقالات و کتاب‌ها و نیز پایگاه‌های داده فارسی و انگلیسی می‌باشد که از بین آن‌ها ۳۰ مقاله جهت مرور نظام مند انتخاب گردیدند. براساس نتایج، ابعاد مربوط به جبران خدمات مالی در قالب ۴ بعد مدل 4P در استاندارد ۳۴۰۰۰ طبقه بندی شدند، که این چهار بعد عبارت اند از: شغل، شخص، عملکرد و عضویت که عوامل مربوط به هر کدام نیز استخراج گردیدند. از سوی دیگر جبران خدمات مالی شامل دو دسته، جبران خدمات مالی مستقیم و مالی غیرمستقیم می‌گردد. در گام بعد انواع جبران خدمات مالی مستقیم و غیرمستقیم استخراج شده به ابعاد چهارگانه جبران خدمات مالی تخصیص یافت. در گام آخر ضمن بر طرف نمودن همپوشانی ابعاد، دامنه امتیازات هر بعد مشخص شده و نظام جبران خدمات مالی بازطراحی گردید.

کلیدواژه‌ها: نظام جبران خدمات؛ جبران خدمات بیرونی؛ جبران خدمات درونی

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد، گرایش توسعه منابع انسانی، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

۲. نویسنده مسئول: دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.
ranaei@shirazu.ac.ir

۳. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

این مقاله یک مقاله با دسترسی آزاد است که تحت شرایط و ضوابط مجوز (CC BY-NC) Creative Commons Attribution Non-

Commercial



توزیع شده است.

مقدمه و بیان مسئله

اهمیت روزافزون منابع انسانی به عنوان یک منبع ارزشمند باعث گردیده مدیریت منابع انسانی به عنوان یک عامل بسیار مهم در موفقیت هر سازمان و شرکت به شمار رود. بدون حضور و ایفای نقش موثر منابع انسانی و مدیریت این منابع، بیشترین دارایی های مالی و پیشرفته ترین تکنولوژی و ماشین آلات نمی توانند به تنهایی برای سازمان مزیت رقابتی پایدار بیافرینند و توانایی پیشبرد سازمان به سوی چشم انداز مطلوب را نخواهند داشت (عثمانی و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۹۲). مدیریت منابع انسانی شامل فرایندهای مختلفی از جمله تامین، توسعه، نگهداری، جبران خدمات می گردد. نظام جبران خدمات^۱ به عنوان یکی از مهمترین ارکان مدیریت منابع انسانی می باشد (بابایی نسب و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۵۸). وجود یک نظام جبران خدمات مناسب، باعث می شود که کارکنان از بیشترین تلاش خود برای پیشبرد اهداف استفاده کنند و همچنین به حفظ انگیزه نیروی کار کمک می نماید (سیتوپو^۲ و همکاران، ۲۰۲۱: ۷۷). نظام جبران خدمات مالی^۳، اصطلاحی است که شامل حقوق و دستمزد^۴، مزایا^۵ می باشد. منظور از این نظام، روش های جبران خدمات کارکنان می باشد و شامل همه پرداخت های نقدی مستقیم و غیرمستقیم می گردد که در ازای خدمات فرد از طرف سازمان به او تعلق می گیرد (اکبری و همکاران، ۱۴۰۲: ۲۱).

نظام پرداخت، تصمیمات کارکنان در مورد درخواست یک شغل، ادامه همکاری و در نتیجه عملکرد افراد را تحت تاثیر قرار داده و می تواند بهره وری را کاهش یا افزایش دهد (ماباسو^۶، ۲۰۱۸: ۱۲۰). پرداخت ها در زمینه عملکرد موفقیت آمیز بازخور فراهم آورده و در ایجاد تعهد و پشتکار پایدار نقش مهمی را ایفا می کنند (پالاسیوس^۷ و همکاران، ۲۰۲۳). به دست آوردن و حفظ مزیت رقابتی بیش از هر چیزی در گرو جذب و حفظ نیروی انسانی شایسته و متناسب با اهداف و استراتژی های سازمان است (سورن^۸ و همکاران، ۲۰۲۳)، که چنانچه نظام جبران خدمات مناسب طراحی نگردد، ممکن است با معضل عدم رضایت کارکنان از نظام حقوق و دستمزد مواجه و

1. Compensation System
2. Sitopu
3. Compensation Financial System
4. Wage & Salary
5. Benefits
6. Mabaso
7. Palacios
8. Sorn

منجر به از دست دادن نیروهای با استعداد و مولد و نیز ترک خدمت سایر کارکنان گردد. از طرف دیگر جبران خدمات بر خصوصیات و رفتار کارکنان تاثیر گذاشته و چنانچه نظام جبران خدمات به درستی طراحی و اجرا نگردد، سایر سیستم‌ها و رویه‌های شرکت نتیجه دلخواه را نخواهند داشت (کارگریان و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۰، گوپتا و شاو^۱، ۲۰۱۴: ۲).

پژوهش‌های زیادی توسط پژوهشگرهای مختلف در سال‌های متفاوت در زمینه جبران خدمات انجام شده است. تعدادی از این پژوهش‌ها به عوامل و ابعاد نظام جبران خدمات مالی پرداخته‌اند. فانی و همکاران (۱۳۹۹)، به دو بعد حقوق و دستمزد و مزایا، مؤلفه و زیر مؤلفه‌های جبران خدمات مالی پرداخته‌اند. احدزاده و همکاران (۱۴۰۰)، در زمینه جبران خدمات مالی شش بعد فوق العاده خاص، جایزه، حق شاغل، حق شغل، پاداش عملکرد و رفاه و نیز مؤلفه‌های هر کدام را معرفی نمودند، اما عوامل به صورت شفاف تشریح نشده‌اند. اکبری و همکاران (۱۴۰۲)، در راستای و حقوق و مزایا چهار نوع پرداخت شغل محور، شخص محور، عملکرد محور و یکسان را مشخص و فقط تعدادی از عوامل زیر مجموعه آن‌ها معرفی نموده‌اند.

با توجه به اینکه مفاهیم مرتبط با مدیریت منابع انسانی اعم از نظام جبران خدمات در کشورهای توسعه یافته به شدت مورد توجه قرار گرفته است، اما کماکان در کشور ایران مشکلات متعددی در رابطه با نظام جبران خدمات وجود دارد. از جمله ناعادلانه بودن نظام جبران خدمات در اغلب سازمان‌ها و شرکت‌های ایران باعث نارضایتی و شکایت کارکنان می‌شود (عثمانی و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۹۳). همچنین در پنج سال گذشته، از بین ۵۴۱ سازمانی که بر اساس مدل ۳۴۰۰ خود را ارزیابی نمودند، یکی از مهم‌ترین موضوعات کشور در دهه اخیر، مسئله احساس بی عدالتی در پرداخت‌ها بوده که با مفهوم غیرتخصصی حقوق‌های نجومی به اوج خود رسیده است. در اکثر شرکت‌ها و سازمان‌های امروزی، نظام پرداخت با ۳۰ سال قبل تفاوتی ندارد (قلی‌پور، ۱۴۰۱: ۱).

بر این اساس نظام جبران خدمات مالی دانش را معادل مدرک فرض می‌کند و معتقد است که مقیاس دقیق سنجش دانش افراد، مدرک تحصیلی آنهاست. دانش الزاماً معادل مدرک، گواهینامه و دوره آموزشی نیست. بنابراین مدرک، معیار مناسبی برای پرداخت عملکرد محور، عادلانه و

1. Gupta & Shaw

انگیزاننده نمی‌باشد. دومین خطای بزرگ در این زمینه، این است که تجربه کار، معادل سابقه فرض شده و با سال‌های خدمت سنجیده می‌شود. اما سازمان‌ها مملو از کارکنانی است که با سابقه کم، تجربه ارزشمندتری از همکار با سابقه‌تر خود دارند و در عمل کارایی و بهره‌وری بیشتری را نشان می‌دهند ولی الزاما سابقه بیشتر به معنای تجربه بیشتر نیست (قلی‌پور، ۱۴۰۱: ۲). رعایت قانون، حداقل نیازمندی یک نظام پرداخت است، نه حداکثر آن. بسیاری از بخشنامه‌ها که دستورالعمل‌های اجرایی را برای سازمان‌ها تعیین کرده است، بر خلاف قانون مصوب است. بنابراین منطق صرف رعایت قانون برای پرداخت اشتباه است و به طور مسلم موجب خروج نخبگان و شاغلان حرفه‌ای از سازمان می‌شود. با تفکر متداول در کشور و نزدیک کردن کف و سقف حقوق به نام عدالت، روند خروج نخبگان تشدید شده و در مواردی نیز به بروز رفتارهای غیراخلاقی منجر می‌گردد (قلی‌پور، ۱۴۰۱: ۳).

تصمیم‌گیری‌های نادرست و اقدامات بدون برنامه در جبران خدمات مالی، عدم تناسب میان جبران خدمات مالی و فعالیت سازمان، نبود سیاست‌های جبران خدمات متناسب با نیازها و سطوح شغلی و حرفه‌ای آنها، رکود اقتصادی و فساد استعدادهای سازمانی بدون توجه به شواهد قابل ملاحظه و انعطاف‌پذیر که هم برای سازمان و هم فرد سودمند باشد، منجر به طراحی و اجرای سیاست‌های جبران خدمات مالی ناکارآمد شده است که چیزی جز هدر دادن زمان و هزینه عاید سازمان‌ها نکرده است. بنابراین باید نظام جبران خدمات مالی بازطراحی گردد و در جهت اهداف و استراتژی‌های سازمان باشد تا به تغییرات محیطی پاسخ مناسب دهند. از طرفی با تغییرات در درخواست‌ها، نیازها و ترجیحات کارکنان، کارکنان به دنبال محیط کاری هستند که نه تنها با استعدادها و خلاقیت آنها هماهنگ باشد بلکه خدمات و ارزش‌های آنها را در قبال ارائه پرداخت مزایا و مولفه‌های اقتصادی، اجتماعی و فردی برآورده سازد. بر اساس بررسی مطالعات انجام شده، تاکنون مطالعه‌ای به طور خاص سعی در بازطراحی نظام جبران خدمات مالی به گونه‌ای که تمامی ابعاد و عوامل زیر مجموعه آن و انواع جبران خدمات مالی را بررسی کرده باشد، به پژوهش و بررسی نپرداخته است. بنابراین هدف پژوهش پاسخ به سوالات زیر است:

۱. ابعاد و عوامل نظام جبران خدمات مالی کدام‌اند و دامنه امتیازات مربوط به آن‌ها چقدر

است؟

۲. انواع جبران خدمات مالی چیست و هر نوع به کدام بعد از نظام جبران خدمات تخصیص می‌یابد؟

مبانی نظری

مفاهیم مرتبط با مقوله جبران خدمات پس از گذر از پنج مرحله تغییر یافته و نیز در هر مرحله مفاهیم و مؤلفه‌های گسترده‌تری را در بر گرفته است. برای اولین بار، مفهوم «دستمزد» در این حوزه به کار رفته است که اغلب ناظر بر انواع پرداخت‌های مالی به کارکنان در برابر کار و انواع فعالیت‌های آن‌ها در محیط کاری می‌باشد. دومین مفهوم «حقوق»، که شامل پرداخت‌های ادواری است که اغلب خصوصیات آن در قرارداد کارفرما و کارگر مشخص می‌گردد (مسعودی فر، ۱۴۰۰: ۲۰). مفهوم دیگری که مطرح گردیده است، میزان «حق الزحمه مالی» است که شامل انواع پرداخت‌هایی مانند حقوق و دستمزد و به صورت پرداخت‌های پولی و برخی از انواع مزایا می‌باشد (بابایی نسب و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۵۹). مفهوم بعدی «جبران خدمات کل» به عنوان تازه‌ترین مفهوم در فرآیند توسعه نظام جبران خدمات شناخته می‌گردد (جانگک و ماتیللا^۱، ۲۰۰۵: ۴۰۵-۴۰۸).

مفاهیم پایه‌ای مرتبط با جبران خدمات، شامل انواع جبران خدمات بیرونی و درونی می‌گردد. جبران خدمات درونی، زمانی که انجام کار به نفسه برای فرد ارزش داشته باشد، انجام آن پاداشی است که فرد خواهان آن است (آرمسترانگک و مورلیس^۲، ۲۰۰۷: ۱۰). برخلاف جبران خدمات درونی که منشأ آن خود فرد است، منشأ جبران خدمات بیرونی به چیزی خارج از فرد ارتباط دارد. رایج‌ترین بخش جبران خدمات بیرونی، پرداخت نقدی به خصوص پرداخت مانند حقوق، دستمزد، جایزه نقدی و سهم نمودن کارکنان در سود است (مسعودی فر، ۱۴۰۰: ۳۱، تریمبلی^۳ و همکاران، ۲۰۰۳: ۱۶۵۳). از طرف دیگر می‌توان جبران خدمات بیرونی را به دو گروه جبران خدمات مالی و جبران خدمات غیرمالی تقسیم نمود. منظور از جبران خدمات مالی، دریافتی‌هایی هستند مانند حقوق و مزایا که باعث رفاه مادی کارکنان می‌گردند. جبران خدمات غیرمالی مواردی که تأثیری در وضعیت مادی فرد ندارند اما با دریافت آن‌ها محیط کار و زندگی مطلوب-

1. Jang & Mattila
2. Armstrong & Murlis
3. Tremblay

تر می‌گردد (بابایی نسب و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۵۹، اندرسون^۱ و همکاران، ۲۰۰۰: ۵۳۵، الویرو^۲، ۲۰۰۱: ۳۵۴). جبران خدمات مالی خود به دو دسته مستقیم و غیرمستقیم تقسیم می‌گردد. جبران خدمات مالی مستقیم با پول نقد سر و کار دارد و به صورت حقوق، دستمزد، حق العمل کاری و امثال آن تعلق می‌گیرد. جبران خدمات مالی غیرمستقیم و مزایا شامل تمام دریافتی‌هایی مالی است که در قالب حقوق، دستمزد و حق العمل کاری جای نمی‌گیرد، اما به طور غیرمستقیم برای شاغلین نقش مالی دارد (قربانی اورنجی، ۱۳۹۹: ۵۸).

مدل‌های مختلفی از نظام جبران خدمات کارکنان طراحی و ارائه گردیده است که به طور کلی به سه بخش مدل‌های اقتصادی-مالی، مدل‌های اقتصادی-انسانی و مدل‌های تلفیقی یا جبران خدمات کل تقسیم می‌شوند. اولین مدل‌ها در حوزه جبران خدمات، تحت عنوان جبران خدمات اقتصادی-مالی است که در دیدگاه کلاسیک جای می‌گیرند. می‌توان به مدل‌های هریکل و اسلوکام^۳، میلکوویچ و نیومن^۴ اشاره کرد. مدل‌های اقتصادی-انسانی با گسترش روابط انسانی و پیدایش اندیشمندانی همچون التون مایو^۵ و نئوکلاسیک‌ها رشد پیدا کرد. از جمله این مدل‌ها می‌توان به مدل شولر^۶، مک کافری^۷، هندرسون^۸ اشاره نمود (کاوسی، ۱۳۹۹: ۲۱). در مدل جبران خدمات کل هم بر جنبه‌های نرم و هم سخت نظام جبران خدمات توجه می‌گردد. از جمله این مدل‌ها می‌توان به مدل‌های گروه هی^۹، مارتوچیو^{۱۰}، مدل 3P مرسر^{۱۱} (شغل، شخص، عملکرد)، مدل 4P در استاندارد ۳۴۰۰۰ اشاره نمود (احدزاده و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۲۳). در مدل 4P چهار عامل شغل^{۱۲} با ۱۰۰۰۰ امتیاز، شخص^{۱۳} با ۱۰۰۰۰ امتیاز، عملکرد^{۱۴} با ۱۰۰۰۰ و عضویت^{۱۵} با ۴۰۰۰

1. Anderson
2. Elvira
3. Hellriegel & Slocum
4. Milkovich & Newman
5. Elton Mayo
6. Schulers
7. McCafry
8. Henderson
9. Hay Group
10. Martocchio
11. Mercer
12. Position
13. Person
14. Performance
15. Partnership

امتیاز مطرح می‌گردد که در این مقاله به عنوان چارچوب مبنایی برای بازطراحی نظام جبران خدمات مالی به کار رفته است.

پیشینه پژوهش

جهت بررسی پیشینه پژوهش و براساس مطالعات انجام شده در زمینه جبران خدمات، مرتبط - ترین پژوهش‌های انجام شده در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. تحقیقات انجام شده در زمینه جبران خدمات

نام نویسنده و سال	عنوان پژوهش	نتایج، نقاط قوت و نقاط ضعف
فانی و همکاران (۱۳۹۹)	طراحی مدل نظام جبران خدمات کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش بنیان فناوری محور	- خلاصه نتایج: در زمینه جبران خدمات مالی حقوق پایه، حقوق مزاد، پرداخت متغیر، پرداخت برانگیزاننده، مزایای قانونی، مزایای رفاهی و پرداخت در زمان خارج از کار از مهم‌ترین عوامل موثر در طراحی نظام جبران خدمات هستند. -نقطه قوت: تقریباً تعداد زیادی از عوامل و ابعاد جبران خدمات مالی در این پژوهش استخراج شده است. - نقطه ضعف: صرفاً توجه به یافتن ابعاد و عوامل جبران خدمات مالی نبوده و جبران خدمات به‌عنوان یکی از مضامین فراگیر بوده است. عدم شفافیت لازم در تقسیم بندی ابعاد و عوامل وجود دارد.
احد زاده و همکاران (۱۴۰۰)	طراحی الگوی جبران خدمات کارکنان دولت و مقایسه تطبیقی آن در انواع سازمان‌های دولتی	- خلاصه نتایج: بر اساس نتایج، نظام جبران خدمات ۶ بعد اصلی حق شغل، حق شاغل، فوق العاده خاص، پاداش عملکرد، جایزه و رفاه را در برمی‌گردد. - نقطه قوت: ابعاد بیشتری شناسایی شده‌اند و عوامل زیادی مربوط به هر بعد هم مشخص هستند. - نقطه ضعف: ابعاد همپوشانی دارند و باید ضمن برطرف شدن این همپوشانی‌ها، زیر مجموعه ابعاد تعیین شده و عوامل به صورت اختصاصی‌تر و جامع‌تر شناسایی و تخصیص یابند.
بابایی	شناسایی و سطح	- خلاصه نتایج: مؤلفه‌های تعدیل هزینه زندگی، جایگاه و اعتبار سازمانی،

جدول ۱. تحقیقات انجام شده در زمینه جبران خدمات

نام نویسنده و سال	عنوان پژوهش	نتایج، نقاط قوت و نقاط ضعف
نسب و همکاران (۱۴۰۰)	بندی مؤلفه های جبران خدمات اعضای هیئت علمی با روش مدل سازی ساختاری- تفسیری (مطالعه موردی: دانشگاه های منتخب استان مازندران)	اعطای مشوق ها، تقدیر مالی و پاداش های نقدی براساس عملکرد فردی و استقلال در کار در سطح اول به عنوان تاثیرپذیرترین مؤلفه ها برای جبران خدمات بیان شدند. دو مؤلفه حقوق پایه و کار چالشی در سطح ششم هستند و تقویت این دو مؤلفه بهبود و ارتقا در سیستم جبران خدمات را به همراه دارد. - نقطه قوت: تقسیم بندی جبران خدمات به دو بعد مالی و غیرمالی را برخلاف سایر پژوهش ها مورد توجه قرار گرفته است. - نقطه ضعف: تمامی ابعاد مد نظر قرار نگرفته و همچنین به بررسی تعدادی از عوامل جبران خدمات پرداخته شده است.
اکبری و همکاران (۱۴۰۰)	شناسایی عوامل موثر بر نگهداشت کارکنان نسل Z در بازار سرمایه (سیستم حقوق و مزایا)	- خلاصه نتایج: در این پژوهش ۶ بعد معرفی شدند که مشخص گردید پرداخت شغل محور، شخص محور، بر مبنای عملکرد و عضویت (4P) و عدالت و برابری در پرداخت برای نسل Z مهم است و سیستم جبران خدماتی که بر این مبنای طراحی شده باشد در نگهداشت کارکنان نسل Z تاثیر گذار خواهد بود. - نقطه قوت: چهار بعد شغل، شخص، عملکرد و عضویت مطرح شده در این پژوهش جامع هستند. - نقطه ضعف: تعداد محدودی از عوامل مربوط به هر بعد معرفی شده اند و مبنای ابعاد به طور دقیق مشخص نشده اند و نیز انواع جبران خدمات مربوط به هر بعد شناسایی و تخصیص داده نشده است.
بوید ^۱ (۲۰۰۱)	نظام های پاداش استراتژیک: مدل اقتضای طراحی نظام پرداخت	- خلاصه نتایج: شرکت ها تمایل دارند سیستم های پرداخت خود را با استراتژی کسب و کار خود هماهنگ کنند. همچنین جهت گیری استراتژیک بر دستمزد همه کارکنان تاثیر گذار است. علاوه بر آن مشخص گردید که پرداخت مبنی بر عملکرد و پرداخت تشویقی بلند مدت عوامل جبران خدمات مالی هستند که در طراحی نظام جبران خدمات نقش پر- رنگی دارند.

1. Boyd

جدول ۱. تحقیقات انجام شده در زمینه جبران خدمات

نام نویسنده و سال	عنوان پژوهش	نتایج، نقاط قوت و نقاط ضعف
		- نقطه قوت: به صورت عمیق به مبحث پرداخت بر مبنای عملکرد پرداخته است. - نقطه ضعف: فقط به یکی از ابعاد جبران خدمات و هماهنگی آن با استراتژی سازمان پرداخته و ابعاد دیگر را مورد بررسی قرار نداده است.
برک ^۱ (۲۰۰۵)	بهینه‌سازی هزینه‌های پاداش ثابت و متغیر برای بهره‌وری کارکنان	- خلاصه نتایج: شرکت‌ها از طرح‌های دستمزد متغیر برای افزایش انگیزه و بهره‌وری کارکنان استفاده رو به رشدی دارند. پرداخت ثابت، پرداخت متغیر و پاداش‌های فردی، گروهی و سازمانی از عوامل جبران خدمات مالی هستند که نقش بسزایی در بهره‌وری کارکنان ایفا می‌کنند. - نقطه قوت: به تقسیم بندی جبران خدمات مالی به پرداخت‌های ثابت و متغیر پرداخته است و نیز پاداش‌های فردی و گروهی و سازمان را برخلاف اکثر پژوهش‌های انجام شده بیان نموده است. - نقطه ضعف: به پاداش‌های فردی، گروهی و سازمانی به صورت کلی پرداخته است و دسته بندی آن‌ها به ابعاد جبران خدمات انجام نگردیده است.
سگالا ^۲ و همکاران (۲۰۰۶)	تحقیق در مورد مشوق‌ها و جبران خدمات فروش	- خلاصه نتایج: پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها نتایج حاکی از این بوده است که اکثر مدیران بانک‌های اروپایی برای ایجاد انگیزه در فروشندگان پرداخت تشویقی و کمسیون که از عوامل جبران خدمات مالی را می‌پذیرند. - نقطه قوت: پرداخت کمسیون و انواع آن در این پژوهش مطرح شده است. بنابراین برای بازطراحی نظام جبران خدمات باید حق کمسیون مد نظر قرار بگیرد. - نقطه ضعف: به پاداش‌ها و مشوق‌های کوتاه مدت توجه شده و به ابعاد و عوامل دیگر توجه نشده است.

1. Burke
2. Segalla

جدول ۱. تحقیقات انجام شده در زمینه جبران خدمات

نام نویسنده و سال	عنوان پژوهش	نتایج، نقاط قوت و نقاط ضعف
فرناندز و کابراس ^۱ (۲۰۱۲)	در جست‌وجوی شایستگی‌های مورد نیاز: طراحی نظام‌های جبران خدمات برتر	- خلاصه نتایج: نتایج حاکی از این بود که شرکت‌های تولیدی اسپانیایی جبران خدمات ارائه شده را به شایستگی‌های نیروی کار خود (پرداخت مبتنی بر شایستگی) مرتبط می‌کنند. با طراحی نظام جبران خدمات شرکت‌ها قادرند توسعه و کسب شایستگی‌های کارکنان در راستای استراتژی‌های خاص خود تقویت کنند. - نقطه قوت: به پرداخت مبتنی بر شخص و یا مبتنی بر شایستگی فرد، توجه شده است. بنابراین بعد شخص مد نظر قرار گرفته است. - نقطه ضعف: در طراحی نظام جبران خدمات عوامل متعددی دخالت دارند اما این پژوهش فقط بعد شخص یا شایستگی را مورد بررسی و پژوهش قرار داده است.
حسنی ^۲ و همکاران (۲۰۱۹)	پاداش نقدی، حاکمیت شرکتی، مالکیت و سیاست تقسیم سود بر عملکرد بانکی	- خلاصه نتایج: نسبت پاداش و مشوق‌های مالی دریافتی توسط مدیران تمایل به تأثیر مستقیم بر ارزش شرکت داشت. همچنین نتایج نشان داد که سیاست تقسیم سود بر ارزش شرکت تأثیر مثبت و معناداری دارد، هر چه تعداد سود تقسیمی بیشتر، سیگنال مثبتی بیشتری به بازار می‌دهد. بنابراین پاداش‌ها، مشوق‌ها و حقوق دریافتی کارکنان از جمله عوامل مالی موثر جبران خدمات هستند که بر عملکرد تأثیر می‌گذارند. نقطه قوت: به حقوق و پاداش‌های کوتاه مدت و بلند مدت توجه شده که بر عملکرد تأثیر می‌گذارند. نقطه ضعف: صرفاً تأثیر عوامل جبران خدمت بر عملکرد سنجیده شده- است.
برهان الدین و تامبون ^۳ (۲۰۲۱)	تأثیر جبران خدمات مالی مستقیم و غیرمستقیم بر رضایت شغلی	- خلاصه نتایج: شرکت باید یک سیاست جبران خدمات مالی مناسب، اعم از جبران خدمات مستقیم و غیرمستقیم مالی برای ایجاد رضایت شغلی کارکنان اتخاذ کند و رابطه مثبتی بین آن‌ها وجود دارد. حقوق و دستمزد، پورسانت و پاداش از جمله عوامل جبران خدمات مالی هستند

1. Fernandez & Cabrales

2. Hassani

3. Burhanudin & Tambun

جدول ۱. تحقیقات انجام شده در زمینه جبران خدمات

نام نویسنده و سال	عنوان پژوهش	نتایج، نقاط قوت و نقاط ضعف
		که در این پژوهش به آن‌ها توجه شده است و بر رضایت شغلی کارکنان تاثیر می‌گذارند. - نقطه قوت: به پرداخت‌های ثابت و متغیر و نیز پاداش‌های کوتاه مدت و بلند مدت توجه شده است. - نقطه ضعف: تقسیم بندی مناسبی برای جبران خدمات ارائه نگردیده و نیز به صورت کلی به بررسی انواع جبران خدمات پرداخته است.
پونتا ^۱ و همکاران (۲۰۲۰)	مشوق‌های پولی در مدیریت دولتی ایتالیا: محرکی برای کارمندان یک رویکرد مبتنی برعامل	- خلاصه نتایج: پرداخت مبنی بر عملکرد، مشوق‌های مساوی برای همه و مشوق‌ها براساس شایستگی افراد از جمله عوامل جبران خدمات مالی هستند که نقش محرک در جهت حرکت کارکنان در راستای اهداف سازمانی دارند. - نقطه قوت: عوامل جبران خدمات مالی را بررسی نموده و توجه بیشتر آن به بعد مالی است. - نقطه ضعف: ابعاد به صورت شفاف شناسایی نشده است.
ایرفین ^۲ (۲۰۲۳)	نظام جبران خدمات و پاداش کارکنان در یک سازمان تجاری با تمرکز بر PLC کل نیجریه	- خلاصه نتایج: در این پژوهش مشخص گردید که پرداخت مبتنی بر عملکرد فردی و سازمانی، پرداخت مبتنی بر شایستگی و تقسیم سود بین کارکنان از جمله عوامل جبران خدمات مالی تاثیر گذار بر جبران خدمات کارکنان در این سازمان می‌باشد. - نقطه قوت: بیشتر به بعد شخصی و عوامل جبران خدمات مالی پرداخته شده است. - نقطه ضعف: در این پژوهش عوامل و انواع شناسایی شده و به ابعاد توجه‌ای نشده است.

در جمع بندی حاصل از مرور مبانی نظری و پیشینه داخلی و خارجی مشخص می‌گردد که کمبود وجود یک پژوهش که کلیه ابعاد و عوامل زیر مجموعه هر بعد و نیز انواع جبران خدمات

1. Ponta
2. Irefin

مالی را در بر گیرد و چارچوبی را ارائه نماید و بتوان آن را مبنا قرار داد، وجود دارد. هر کدام از مطالعات انجام شده به یک سری از انواع و یا تعدادی از ابعاد پرداخته‌اند. پس از بررسی مطالعات انجام شده در کشورهای مختلف توسط پژوهشگرهای متفاوت در راستای نظام جبران خدمات مالی، عوامل زیادی در ارتباط با حقوق و دستمزد کارکنان استخراج شده که تعدادی از آن‌ها مربوط به شغل و با توجه به ارزش آن به کارکنان پرداخت می‌گردد، تعدادی مربوط به شاغل بوده و براساس خود فرد بدون توجه به شغل و یا هر عامل دیگری پرداخت می‌گردد و تعدادی مربوط به عملکرد افراد و تعدادی نیز برای همه یکسان بوده است. بنابراین عوامل استخراج شده با توجه به ماهیتشان و نیز تقسیم‌بندی‌های انجام شده در پژوهش‌های مورد بررسی، چهار بعد شغل، شخص، عملکرد و عضویت موجود در استاندارد ۳۴۰۰۰ که از نظر پژوهشگر کامل‌ترین بوده و مورد تایید می‌باشد.

در مدل 4P استاندارد ۳۴۰۰۰، که به عنوان مدل منتخب برای پژوهش انتخاب گردیده است محدودیت‌ها و همپوشانی‌هایی به شرح جدول شماره ۲ وجود دارد. در این پژوهش تلاش شده است ضمن برطرف نمودن محدودیت‌ها و همپوشانی‌ها، جهت بازطراحی نظام جبران خدمات مالی به بررسی ابعاد و انواع جبران خدمات مالی پرداخته شود. ابتدا با بررسی مطالعات انجام شده، ابعاد جبران خدمات مالی و عوامل آن و در گام بعد انواع آن شناسایی شده و چارچوبی از نظام جبران خدمات مالی ارائه می‌گردد و نواقص و کاستی‌های مطالعات انجام شده در این زمینه پوشش داده خواهد شد.

جدول ۲. محدودیت‌های مدل 4P در استاندارد ۳۴۰۰۰

بعد شغل	تخصیص یکسان ۱۰۰۰۰ امتیاز به این بعد بدون در نظر گرفتن نوع، ماهیت و فرهنگ سازمانی موجود در سازمان ها و شرکت ها.
بعد شخص	در این بعد، پنج عامل تحصیلات، تجربه، عملکرد، فعالیت‌های ویژه و برنامه توسعه فردی ذکر شده است که عامل عملکرد با بعد اول و بعد سوم همپوشانی دارد.
بعد عملکرد	بعد عملکرد با شغل و شخص همپوشانی دارد. براساس روش سه سطحی و سه بعد موجود در مدل 4P، در بعد نتیجه‌ای و رفتاری، ارزیابی عملکرد فرد براساس انجام صحیح وظایف شغلی می‌باشد که قبلاً در بعد شغل برای آن امتیاز در نظر گرفته شده است. در بعد ویژگی‌های شخصی نیز در بعد دوم (P2) به فرد امتیاز تعلق می‌گیرد. هر چند در بعد شخص عملکرد بلند مدت لحاظ شده است و در بعد سوم، عملکرد کوتاه مدت مد نظر بوده است.
بعد عضویت	تعریف مبهمی از این بعد وجود دارد. تخصیص ۴۰۰۰ امتیاز به این بعد بدون تقسیم بندی شفاف این امتیاز بین عوامل آن.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف در زمره تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد. تحقیقات کاربردی تحقیقاتی هستند که نظریه‌ها، قانونمندی‌ها، اصول و فئونی که در تحقیقات پایه تدوین می‌شوند را برای حل مسائل به کار می‌گیرد. پارادیم پژوهش اثبات گرایی است زیرا دیدگاه پوزیتیویسمی مبتنی بر روش‌های آماری است و با استفاده از داده‌های به دست آمده به نتیجه گیری می‌رسد که این نتیجه کمی است. استراتژی پژوهش کمی است و به روشی نظام‌مند برای بررسی پدیده‌ها با جمع‌آوری داده‌های قابل سنجش و تحلیل آماری، ریاضی یا محاسباتی اشاره می‌کند. این پژوهش قیاسی است، استدلال قیاسی یعنی رسیدن از کل به جزء و اساس فلسفه خردگرایانه است. در رویکرد قیاسی، فکر از طریق معلومات کلی، مجهولات جزئی را کشف می‌کند. در رویکرد قیاسی، پژوهشگر به مطالعه نظریه‌ها و پیشینه پژوهش پرداخته و به نتایج تحقیق دست پیدا می‌کند. استراتژی پژوهش کمی و مرور نظام‌مند می‌باشد. جهت مرور نظام‌مند جامعه آماری جهت ارائه ابعاد و انواع جبران خدمات مالی شامل تمامی مقالات و کتاب‌ها و نیز پایگاه‌های داده فارسی (مجلات تخصصی نور، سیویلیکا، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، پرتال جامع علوم

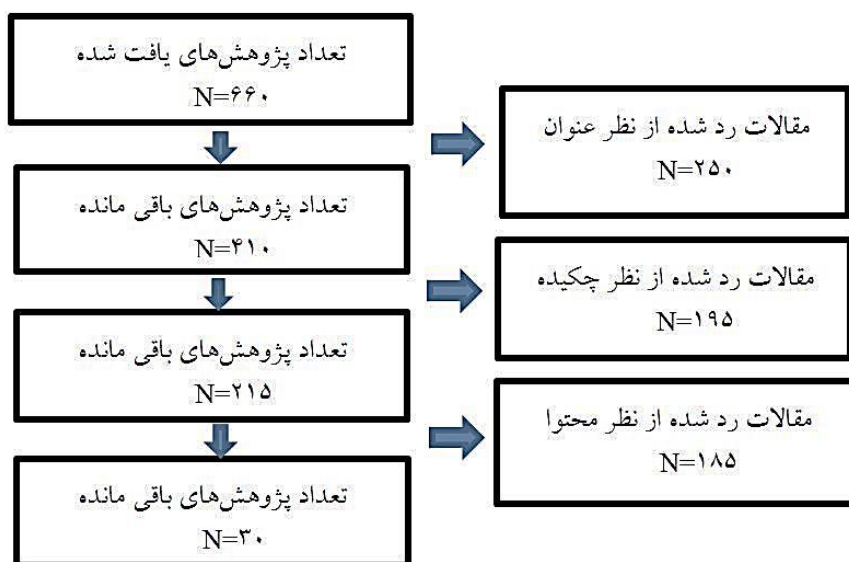
انسانی) و انگلیسی (وب آو ساینس^۱، اسکوپوس^۲، ساینس دایرکت^۳) بدون در نظر گرفتن مقطع زمانی به منظور بررسی دقیق ابعاد و انواع جبران خدمات مالی می‌باشد. به طور مشخص، یک مرور نظام مند با توسل به رویه ها و فرآیندهای سازمان یافته، شفاف، رسمی، واضح و بازیافت پذیری در پی استقرار و ترکیب پژوهش ها و شواهدی است که بر پرسش خاصی متمرکز هستند. انجام یک بازنگری سیستماتیک مناسب میتواند منجر به کاهش خطاها شود، به ویژه در فرایند تلفیق و یا ترکیب پژوهش های پیشین. همانند یک مطالعه پژوهشی خوب، یک مرور نظام مند خوب نیز از یک پروتکل مطالعاتی (یک برنامه یا طرح تفصیلی) تبعیت می کند که به مثابه یک نقشه راه پژوهشی عمل می کند. این پروتکل مطالعاتی تمامی اطلاعات مربوط به اهداف محوری مرور نظام مند، روش ها و تکنیک ها و مفاهیم آن را در برمی گیرد. در انجام یک مرور نظام مند، کلیه مراحل، رویه ها و تصمیم ها بایستی به دقت ثبت شوند، به طوری که خوانندگان و ارزیابان بتوانند به سادگی استراژی ها، روش ها و ابزارهای مرور کنندگان سیستماتیک را اعتبارسنجی، پیگیری و ارزشیابی کنند (کنعانی و همکاران، ۱۳۹۷). روش مرور نظام مند، مشابه هر روش علمی دیگر دارای فرآیند اجرایی است که به نوبه خود شامل مراحل متعددی می باشد. این مراحل عبارت اند از: تنظیم پرسش های پژوهش، انتخاب معیارهای ورود، تعیین مطالعات، انتخاب و گزینش مطالعات، کنترل کیفیت، استخراج داده ها، تحلیل و ارائه نتایج.

یافته های پژوهش

جهت ارائه ابعاد و انواع جبران خدمات مالی، تمامی مقالات و کتاب ها و نیز پایگاه های داده فارسی و انگلیسی در زمینه نظام جبران خدمات بررسی دقیق و کامل انجام گرفت. لغات کلیدی مورد استفاده در این پژوهش شامل: نظام جبران خدمات، مدیریت جبران خدمات و جبران خدمات مالی بوده اند که در نتیجه جست و جوی صورت گرفته، ۹۶۷۸۴ پژوهش یافت شد که پس از انتخاب ۶۶۰ پژوهش و سپس در هر بازنگری و اعمال فیلترها برخی از مطالعات به علت ارتباط کمتر نسبت به مؤلفه های جبران خدمات حذف و در فرایند پایانی مورد استفاده قرار

1. Web Of Science
2. Scopus
3. ScienceDirect

نگرفتند. مطابق شکل شماره ۱ در گام آخر ۳۰ پژوهش ایرانی و انگلیسی در مرحله پایانی مورد استفاده قرار گرفت.



مقالاتی که جهت مرور نظام مند انتخاب گردیدند در جدول شماره ۳ نشان داده شده‌اند. جهت بررسی و استخراج اطلاعات ۱۵ پژوهش ایرانی و ۱۵ پژوهش انگلیسی انتخاب گردیدند. جدول ۳. فهرست و اطلاعات مقالات منتخب جهت مرور نظام مند

نام نویسندگان و سال	عنوان مقاله	نام نویسندگان و سال	عنوان مقاله
گومز ^۱ (۱۹۹۸)	استراتژی جبران خدمات: مروری بر مراحل آینده	سید جوادین (۱۳۷۸)	جبران خدمات
براین کی بوید (۲۰۰۱)	سیستم‌های پاداش استراتژیک: یک مدل اقتضایی از طراحی سیستم پرداخت	معمارزاده طهرانی (۱۳۹۱)	طراحی مدل جبران خدمات پزشکان متخصص شاغل در بیمارستان‌های دولتی شهر تهران

1. Gomez

جدول ۳. فهرست و اطلاعات مقالات منتخب جهت مرور نظام مند

نام نویسندگان و سال	عنوان مقاله	نام نویسندگان و سال	عنوان مقاله
آرمسترانگ و مورلیس (۲۰۰۴)	مدیریت جبران خدمات	تیموری و همکاران (۱۳۹۷)	الگوی نظام جبران خدمات شایسته-محور کارکنان
گومز (۲۰۰۸)	جبران خدمات جهانی (مدیریت منابع انسانی جهانی راتلج)	حیدری و همکاران (۱۳۹۸)	ارائه مدل جبران خدمات مادی و غیرمادی با رویکرد بهره‌وری نیروی انسانی
تاراس ^۱ (۲۰۱۲)	جبران خدمات مستقیم در مقابل جبران خدمات غیرمستقیم: متعادل کردن ارزش و هزینه در جبران کل	مالکی و همکاران (۱۳۹۸)	نارسایی‌های نظام جبران خدمت کارکنان در بخش دولتی ایران
مارتوچیو ^۲ (۲۰۱۵)	جبران خدمات استراتژیک	فانی و همکاران (۱۳۹۹)	طراحی مدل نظام جبران خدمات کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان فناوری محور
ادوارد پی لازر ^۳ (۲۰۱۸)	جبران خدمات و مشوق‌ها در محیط کار	مالکی و همکاران (۱۳۹۹)	طراحی مدل جبران خدمت کارکنان در بخش دولتی ایران
حسنی و همکاران (۲۰۱۹)	جبران خدمات نقدی، حاکمیت شرکتی، مالکیت و سیاست تقسیم سود بر عملکرد بانکی	قربانی اورنجی (۱۳۹۹)	طراحی مدلی برای جبران خدمات اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های جامع دولتی (مورد مطالعه: دانشگاه‌های جامع دولتی شمال غرب کشور)
پونتا و همکاران (۲۰۲۰)	مشوق‌های پولی در مدیریت دولتی ایتالیا: محرکی برای کارمندان یک رویکرد مبتنی برعامل	کاوسی (۱۳۹۹)	طراحی مدل جبران خدمات در شرکتهای دانش بنیان براساس رویکرد مبتنی بر شواهد

1. Taras

2. Martocchio

3. Edward P. Lazear

جدول ۳. فهرست و اطلاعات مقالات منتخب جهت مرور نظام مند

نام نویسندگان و سال	عنوان مقاله	نام نویسندگان و سال	عنوان مقاله
برهان الدین و تامبون ^۱ (۲۰۲۱)	تأثیر جبران خدمات مالی مستقیم و غیرمستقیم بر رضایت شغلی	مسعودی فر (۱۴۰۰)	بررسی و تحلیل وضع موجود و مطلوب جبران خدمات شرکت سیمان تهران و طراحی مدل جبران خدمات کارکنان
کانگ و یونگ لی ^۲ (۲۰۲۱)	استراتژی پاداش کارکنان بعنوان مزیت رقابتی پایدار برای متخصصان آموزش منابع انسانی	احدزاده و همکاران (۱۴۰۰)	طراحی الگوی جبران خدمات کارکنان دولت و مقایسه تطبیقی آن در انواع سازمان‌های دولتی
ژاک توما ^۳ (۲۰۲۲)	اثر ارزیابی عملکرد بر جبران خدمات	بابایی نسب و همکاران (۱۴۰۰)	شناسایی و سطح‌بندی مؤلفه‌های جبران خدمات اعضای هیئت علمی با روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (مطالعه موردی: دانشگاه‌های منتخب استان مازندران)
ملادن آداموویچ ^۴ (۲۰۲۲)	تأثیر فرهنگی بر ترجیحات کارکنان برای قوانین تخصیص پاداش: یک مطالعه نظرسنجی دو موجی در ۲۸ کشور	عثمانی و همکاران (۱۴۰۱)	شناسایی عوامل مؤثر بر نظام جبران خدمات در بانک ملی ایران در شهر تبریز
پالاسیوس و همکاران ^۵ (۲۰۲۳)	مقایسه جبران خدمات بخش دولتی و بخش خصوصی در کاندا	اکبری و همکاران (۱۴۰۲)	شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان نسل Z در بازار سرمایه (سیستم حقوق و مزایا)
فولمر ^۶ و همکاران (۲۰۲۳)	جبران خدمت و عملکرد: بررسی و توصیه‌هایی برای آینده	ابراهیمی (۱۴۰۲)	بنیان‌های چهارگانه مدیریت جبران خدمات کارکنان: نقد دلالت پژوهانه کتاب Handbook of Employee Reward Management

1. Burhanudin & Tambun

2. Kang & Yong Lee

3. Jacques Touma

4. Mladen Adamovic

5. Palacios

6. Fulmer

جدول ۳. فهرست و اطلاعات مقالات منتخب جهت مرور نظام مند

نام نویسندگان و سال	عنوان مقاله	نام نویسندگان و سال	عنوان مقاله
			and Practice (مدیریت جبران خدمات)

برای نمونه قسمتی از متن مقاله اکبری و همکاران (۱۴۰۲) انتخاب گردیده و شناسایی و استخراج ابعاد و عوامل به شرح جدول شماره ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. نمونه متن مقاله جهت مرور نظام مند و استخراج کدها

نمونه متن مقاله			
پرداخت شخص محور مبتنی بر این است که فرد چه چیزهایی را با خود به سازمان می آورد. این چیزها شامل شایستگی ها، تجارب و به طور کلی ظرفیت و قابلیت های وی می گردد. در این روش پرداخت به افرادی که تحصیلات بالاتر، تجربه بیشتر و مهارت ها و توانایی های متنوع تر و مفیدتری داشته باشد پرداخت بیشتری صورت می گیرد. در پرداخت شغل محور، شغلی که به فرد واگذار می گردد مبنای پرداخت حقوق به وی تلقی می شود. درواقع حقوق فرد بستگی به پیچیدگی وظایف، سطوح مسئولیت ها، مهارت ها، دانش، تجارب لازم و کوشش ها (فکری، احساسی و جسمانی) برای انجام موفق شغل و شرایط کاری شغل دارد. به عبارتی پرداخت به فرد صرفاً بر اساس شغل نه فرد و عملکرد وی صورت می گیرد. در پرداخت عملکرد محور، پرداخت به فرد بر اساس سطح عملکردی است که فرد ارائه می دهد. پرداخت یکسان اشاره به پرداخت به فرد صرف نظر از شغل شخص و عملکرد وی دارد. یعنی فرد در هر شغلی با هر قابلیت و با هر عملکردی که باشد یک سری نیازهای اساسی و پایه ای دارد که در اجتماع و در سازمان که خود موجودیتی اجتماعی دارد به دنبال رفع آنها است.			
مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	کد
4P	شخص	تحصیلات تجربه برنامه توسعه فردی	تحصیلات، تجربه، قابلیت، توانایی
	شغل	کوشش ها	کوشش فکری، جسمی، احساسی
	عملکرد	پاداش عملکرد	سودآوری فرد
	عضویت	مزایای قانونی	حق اولاد، حق مسکن

پس از بررسی مطالعات انجام شده و نتایج حاصل از مرور نظام مند، ابعاد و عوامل زیادی در ارتباط با حقوق و دستمزد کارکنان استخراج شده است. در این مقاله با رویکرد قیاسی و مبنا قرار دادن استاندارد ۳۴۰۰۰ چهار بعد شغل، شخص، عملکرد و عضویت مبنای بازطراحی نظام جبران خدمات مالی قرار گرفته است.

عوامل مربوط به بعد شغل مبتنی بر مدل جی ۲۰^۱ می‌باشد. یکی از متداول‌ترین مدل‌ها برای محاسبه گروه شغلی مدل G20 است که از ۲۰ عامل (الزامات دانشی ۳ عامل، مسئولیت‌های شغل ۱۱ عامل، کوشش‌های شغل ۳ عامل و شرایط کار ۳ عامل) تشکیل شده است و در مطالعات بسیاری مورد استقبال قرار گرفته که تعدادی از آن‌ها در جدول شماره ۵ درج شده است.

جدول ۵. عوامل استخراج شده در بعد شغل به روش مرور نظام مند

بعد	عوامل اصلی	عوامل فرعی	منبع
شغل	مهارت‌ها	تحصیلات	او نت ^۲ ، احدزاده و همکاران (۱۳۹۹)، مالکی و همکاران (۱۳۹۹)، اکبری و همکاران (۱۴۰۲)، قلی‌پور (۱۴۰۳)
		تجربه	
		گواهی نامه‌های مهارتی	
	اختیارات و مسئولیت‌ها	منابع انسانی	
		منابع فیزیکی	
		منابع مالی	
		فرم‌ها و گزارش‌ها	
		ارتباطات	
		مقررات، روش‌ها و سیستم‌ها	
		ایمنی و بهداشت، محیط و ارگونومی	
		استقلال کاری و آزادی عمل	
		حل مساله و تصمیم‌گیری	
		پاسخگویی	
		مسئولیت خاص	
	کوشش‌ها	کوشش فکری	

1. G20
2. O*net

جدول ۵. عوامل استخراج شده در بعد شغل به روش مرور نظام مند

منبع	عوامل فرعی	عوامل اصلی	بعد
	کوشش احساسی		
	کوشش جسمانی		
	خطرات ناشی از کار	شرایط کار	
	شرایط نامساعد محیط کار		
	استرس و سایر شرایط غیر عادی کار		

بعد شخص در مورد شرایط احراز و ورودی های فرد به سازمان است و نیز بیانگر این است که حقوق و مزایای پرداختی به کارکنان باید براساس توانایی ها، قابلیت ها، شایستگی ها، تجربیات، خصوصیات و ویژگی های شخصی آن ها مطابق جدول شماره ۶ باشد. این بعد شامل ۴ عامل اصلی و ۱۴ عامل فرعی است که هر کدام به نوبه خود در تعیین حقوق و دستمزد کارکنان تاثیر گذار خواهند بود.

جدول ۶. عوامل استخراج شده در بعد شخص به روش مرور نظام مند

منبع	عوامل فرعی	عوامل اصلی	بعد
قلی پور (۱۴۰۳)، احدزاده و همکاران (۱۴۰۰)، اکبری و همکاران (۱۴۰۲)، مسعودی فر (۱۴۰۰)، مارتوچیو (۲۰۱۵)، پونتا و همکاران (۲۰۲۰)، ارفین (۲۰۲۳)، قربانی اورنجی (۱۳۹۹)	-	تحصیلات	شخصی
	-	تجربه	
	شرکت در دوره آموزشی	برنامه توسعه فردی	
	تدریس دوره آموزشی		
	عضویت در انجمن ها		
	شرکت در سیمینار و کنفرانس		
	اخذ گواهینامه های حرفه ای	فعالیت های ویژه	
	تشویقات		
	انجام پروژه		
	کار تیمی		
	نوآوری		
	مدیریت دانش		
	مربی گری/ حمایت گری		
	پیشنهادهای		

بعد عملکرد براساس حقوق پرداختی به کارکنان با توجه به سطح عملکرد شغلی و شخصی است و شامل سه عامل اصلی و ۱۴ عامل فرعی مطابق جدول شماره ۷ می‌باشد. در حالت استاندارد برای محاسبه گرید عملکردی روش سه سطحی (سازمانی، واحدی و فردی) و سه بعدی (رفتاری، شایستگی و نتیجه‌ای) مد نظر قرار می‌گیرد.

جدول ۷. عوامل استخراج شده در بعد عملکرد به روش مرور نظام مند

منبع	عوامل فرعی	عوامل اصلی	بعد
قلی پور(۱۴۰۳)، اکبری و همکاران (۱۴۰۲)، براین کی بوید (۲۰۰۱)، آرمسترانگ و مورلیس (۲۰۰۴)، گومز (۲۰۰۸)، مارتوچیو (۲۰۱۵)، بری گرهارت (۲۰۱۷)، آدم و همکاران (۲۰۱۹)، پونتتا و همکاران (۲۰۲۰)، ارفین (۲۰۲۳)، مالکی و همکاران (۱۳۹۸)، کاوسی (۱۳۹۹)	کمیت کار انجام شده	دستاوردهای شغل	عملکرد
	حجم فعالیت‌ها و تلاش فرد		
	کیفیت کار انجام شده		
	زمان انجام کارها		
	انجام کار بدون اتلاف در منابع		
	درصد تحقق اهداف تعیین شده		
	درصد افزایش یا کاهش اشتباهات کاری		
	میزان دقت و تمرکز صرف شده		
	میزان رضایت مشتری، ارباب رجوع		
	شناسایی مشکلات و حل مسائل		
	انجام صحیح و استاندارد وظایف شغلی		
	رعایت اصول اخلاقی و کدهای رفتاری	ویژگی های رفتاری و فرهنگ سازمانی	ویژگی های فردی
	میزان رعایت و همسویی با ارزشها، قوائد و مقررات موجود در سازمان.		
	شرایط احراز شاغل (شایستگی‌های فردی)		

بعد عضویت به مجموعه مزایای ثابتی مربوط می‌شود که بدون ارتباط به بعد شغل، شخص و عملکرد به دلیل عضویت افراد در سازمان به آن ها تعلق می‌گیرد. به عبارت دیگر به پرداخت های مطابق قوانین، مقررات، ضوابط و عرف سازمان برای همه به طور یکسان اشاره دارد و نیز براساس

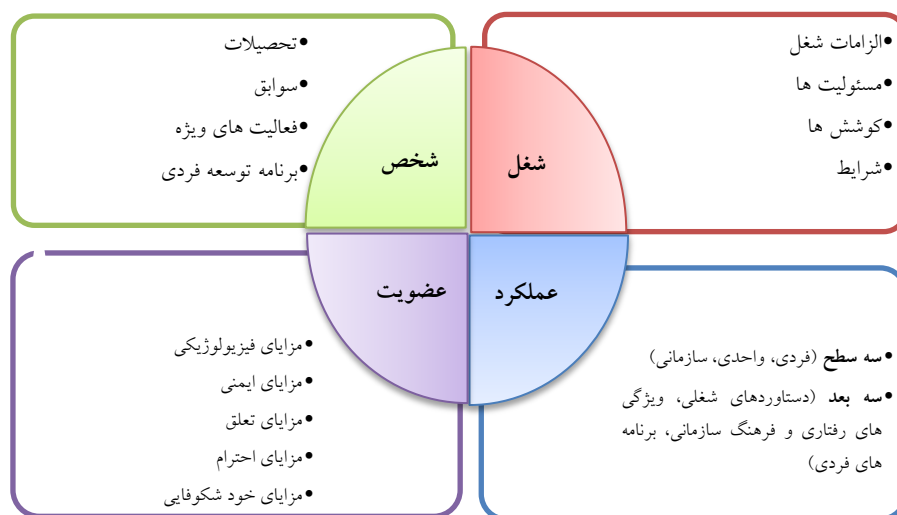
سلسله مراتب نیازهای مازلو^۱ مطابق مدل 4P دسته بندی شده و به دلیلی که کارکنان ما در سطح یک نیازهایشان مشهودتر است، بیشتر قسمت نیازهای فیزیولوژیک مربوط به حقوق و دستمزد پرداختی به کارکنان می گردد. موارد مرتبط با بعد عضویت به شرح جدول شماره ۸ است.

جدول ۸ عوامل استخراج شده در بعد عضویت به روش مرور نظام مند

بعد	عوامل اصلی	عوامل فرعی	منبع
ع	فیزیولوژیک	پایه سنوات	قلمی پور (۱۴۰۳)، اکبری و همکاران (۱۴۰۲)، مالکی (۱۳۹۹)، گومز (۲۰۰۸)، عثمانی و همکاران (۱۴۰۱)، احدزاده و همکاران (۱۴۰۰)، سازمان تامین اجتماعی، هیئت وزیران، قانون خدمات کشوری، شورای عالی کار
		حق اولاد	
		حق تاهل	
		کمک هزینه مسکن	
		بن رفاهی	
	امنیت		
	تعلق		
	احترام		
	خودشکوفایی		

براساس ابعاد استخراج شده حاصل از مرور نظام مند مطابق شکل شماره ۲، چهار بعد مدل 4P در استاندارد ۳۴۰۰۰ مورد بررسی قرار گرفته و همپوشانی ها و نقاط ضعف آن برطرف شده است. چهار عامل و زیر مجموعه های بعد شغل بر مبنای مدل G20 مورد تایید هستند. در بعد شخص برخلاف بعد شخص مدل 4P در استاندارد ۳۴۰۰۰ که پنج عامل برای پرداخت به شخص در نظر گرفته می شد، عامل عملکرد به دلیل همپوشانی با بعد سوم و بعد اول حذف گردیده و فقط چهار عامل در پرداخت به شخص دخالت دارند. در بعد عملکرد به سه بعد دستاوردهای شغلی، توجه به فرهنگ و ارزش های سازمانی و رشد و پیشرفت شخص توجه شده است. در بعد عضویت که براساس سلسله مراتب نیازهای مازلو دسته بندی شده است، بیشتر نیازهای فیزیولوژیک مربوط به حقوق و دستمزد پرداختی به کارکنان می گردد. یکی از مهم ترین نیازهای زیستی افراد داشتن درآمد مداوم و ثابت برای تامین هزینه ها و نیازهای ضروری خود می باشد.

1. Maslow



شکل ۲. ابعاد جبران خدمات مالی

براساس خروجی دیگر حاصل از مرور نظام مند، جبران خدمات مالی شامل انواع زیادی هستند که در دو نوع جبران خدمات مالی مستقیم و جبران خدمات مالی غیرمستقیم به شرح جدول شماره ۹ دسته بندی می گردند. قابل ذکر است که پاداش‌های مناسبی مانند هدیه تولد فرزند، روز زن، روز مرد با توجه به نظر کارفرما می تواند هدایای نقدی یا غیر نقدی باشد.

جدول ۹. انواع جبران خدمات مالی مستقیم و مالی غیر مستقیم استخراج شده

جبران خدمات مالی مستقیم	جبران خدمات مالی غیر مستقیم
مزد شغل، بن خواربار، فوق العاده تعطیل کاری، اعطای حقوق بازنشستگی به کارکنان و بازماندگان، مزد ساعتی، حق تاهل، فوق العاده جمعه کاری، کمک هزینه غذا، پرداخت پاره کاری (قطعه کاری)، تعدیلات هزینه زندگی، فوق العاده اشتغال خارج از کشور، تشویق‌های موردی، حق مدیریت و سرپرستی، مرخصی با حقوق، حق ماموریت، بن خرید کالای داخلی، پایه سنوات، بیمه از کار افتادگی، نوبت کاری (حق شیفت)، پاداش ازدواج، پاداش رفتاری، وام،	اعطای سهام و برنامه‌های پس انداز بازنشستگی، بیمه بیکاری، برنامه‌های تفریحی، خودروی سازمانی، کارت تجاری و تخفیف در کالاها و خدمات خریداری شده از سازمان توسط کارمندان، بیمه عمر، منازل سازمانی، کارت اعتباری استفاده از وسایل حمل و نقل عمومی، بیمه درمانی، سرویس ایاب و ذهاب، ارائه مستقیم غذا، امکان استفاده ویژه از خدمات مراکز بهداشتی و درمانی، کالاهای بهداشتی پزشک مستقر برای ارزیابی دوره‌ای وضعیت سلامت، بیمه‌های تکمیلی، پوشاک،

جدول ۹. انواع جبران خدمات مالی مستقیم و مالی غیر مستقیم استخراج شده

جبران خدمات مالی مستقیم	جبران خدمات مالی غیر مستقیم
اضافه کار، پاداش فرزند آوری، پاداش ارجاع، اعطای خرید تسهیلات خودرو و مسکن، حق التحقیق، عید سعید مبعث، پاداش مدیریتی، کمک هزینه مهد کودک، حق التدریس، هدیه ماه مبارک رمضان، پاداش مبتنی بر تیم، کمک هزینه آموزشی، فوق العاده نقش، عید سعید قربان و عید غدیر خم، تسهیم دستاورد، پاداش سنوات، فوق العاده جذب، سالروز ولادت حضرت محمد (ص)، تقسیم سود، فوق العاده ایثارگری، فوق العاده مناطق بد آب و هوا، سالروز ولادت حضرت فاطمه (س)، مالکیت سهام، فوق العاده نشان دولتی، فوق العاده منطقه مرزی، اعیاد شعبانیه، پورسانت (کمسیون)، فوق العاده سختی کار، عیدی پایان سال، سال روز ولادت حضرت علی، حق اولاد، فوق العاده پست استراتژیک، فوق العاده دسترسی، سال روز پیروزی انقلاب اسلامی، حق مسکن، فوق العاده مناطق کمتر توسعه یافته، جبران خسارت مالی و جانی ناشی از کار، بازگشایی مدارس و دانشگاه، روز خاص کارکنان، جایزه (خدمات برجسته و خدات شایسته) مانند نوآوری، اختراع، پیشنهاد (فوق العاده ارزش آفرینی)	ارائه مستقیم اقلام خوراکی، اماکن و مراکز اقامتی، تفریحی، رفاهی، فرهنگی و ورزشی یا امکان استفاده از آن

در گام بعد رابطه بین خروجی اول و خروجی دوم مشخص می گردد. ابتدا مطابق جدول شماره ۱۰، مشخص می گردد که انواع جبران خدمات مالی مستقیم و مالی غیر مستقیم شناسایی شده در مرور نظام مند به کدام بعد چهارگانه معرفی شده تخصیص می یابد.

جدول ۱۰. تعیین جایگاه هر نوع جبران خدمات در چهار بعد (یافته تحقیق)

انواع مربوط به شغل (P1)	انواع مربوط به شخص (P2)	انواع مربوط به عملکرد (P3)	انواع مربوط به عضویت (P4)
- مزد شغل - فوق العاده - سختی کار - حق مدیریت و سرپرستی - فوق العاده - پست استراتژیک - فوق العاده - تعطیل کاری - فوق العاده - جمعه کاری - فوق العاده - اشتغال خارج از کشور - فوق العاده - ماموریت - نوبت کاری (حق شیفت) - اضافه کار - حق تحقیق - حق التدریس - پرداخت - دسترسی (آنکال)	- مزد شاغل - فوق العاده - جذب - فوق العاده - ایثارگری - فوق العاده - نشان دولتی - فوق العاده - نقش	- پرداخت پاره کاری (قطعه کاری) - پاداش رفتاری - پاداش ارجاع - پاداش - مدیریتی - پاداش مبتنی بر تیم - تسهیم - دستاورد - تقسیم سود - مالکیت سهام - پورسانت (کمسیون) - جایزه (خدمات) - برجسته و خدات شایسته) - مانند نوآوری، اختراع، پیشنهاد	حق مسکن، بن خوار بار، حق اولاد، پایه سنوات، حق سنوات، عیدی پایان سال، حق تاهل، جبران خسارت مالی و جانی ناشی از کار، فوق العاده مناطق کمتر توسعه یافته، فوق العاده مناطق بد آب و هوا، فوق العاده منطقه مرزی، کمک هزینه غذا، کمک هزینه ایاب و ذهاب، تشویق‌های موردی، تسهیلات بانکی قرض الحسنه، بن خرید کالای داخلی، پاداش ازدواج، پاداش فرزند آوری، عید سعید مبعث، ماه مبارک رمضان، عید سعید قربان و عید غدیر خم، سالروز ولادت حضرت محمد (ص)، سالروز ولادت حضرت فاطمه (س)، اعیاد شعبانیه، سال روز ولادت حضرت علی، سال روز پیروزی انقلاب اسلامی، بازگشایی مدارس و دانشگاه ها، روز خاص کارکنان، وام، اعطای خرید تسهیلات خودرو و مسکن، کمک هزینه مهد کودک، کمک هزینه آموزشی، سرویس ایاب و ذهاب، پوشاک، برنامه‌های تفریحی، منازل سازمانی، ارائه مستقیم غذا، ارائه مستقیم اقلام خوراکی، خودروی سازمانی، کارت اعتباری استفاده از وسایل حمل و نقل عمومی، امکان استفاده ویژه از خدمات مراکز بهداشتی و درمانی کالاهای بهداشتی پزشک مستقر ارزیابی دوره ای وضعیت سلامت، امکان و مراکز اقامتی، تفریحی، رفاهی، فرهنگی و ورزشی یا امکان استفاده از آنها، تعدیلات هزینه زندگی، مرخصی با حقوق، پرداخت از کار افتادگی، اعطای حقوق بازنشستگی به کارکنان و بازماندگان، کارت تجاری و تخفیف در کالاها و خدمات خریداری

جدول ۱۰. تعیین جایگاه هر نوع جبران خدمات در چهار بعد (یافته تحقیق)

انواع مربوط به شغل (P1)	انواع مربوط به شخص (P2)	انواع مربوط به عملکرد (P3)	انواع مربوط به عضویت (P4)
			شد از سازمان توسط کارمندان، بیمه درمانی، بیمه - های تکمیلی، بیمه بیکاری، بیمه عمر

جهت اعتبار یابی جایگذاری انواع جبران خدمات مالی در ابعاد، از شاخص کاپا استفاده می- گردد. مطابق جدول شماره ۱۱ مقدار شاخص کاپا محاسبه شده برابر ۰,۸۸۰، که در سطح عالی قرار می گیرد و پایایی دسته بندی تایید می گردد.

جدول ۱۱. نحوه محاسبه جایگذاری انواع جبران خدمات مالی در بعدهای چهارگانه توسط پژوهشگر و فرد خبره

		نظر پژوهشگر		
		بله	خیر	مجموع کد گذار اول
نظر خبره	بله	A=۷۴	B=۵	۷۹
	خیر	C=۵	D=۰	۵
	مجموع کدگذار دوم	۷۹	۵	۸۴

اقدامات سازمانی در خلاء اتفاق نمی افتد؛ بلکه در محیط داخلی سازمان که عوامل مختلفی اعم از فرهنگ سازمانی، ارزش ها و ماهیت اهداف دخالت دارند، روی می دهد. یکی دیگر از نقاط ضعف مدل 4P در استاندارد ۳۴۰۰۰ تجویز امتیاز یکسان برای چهار بعد در هر شرکت و سازمانی است. در این مدل یک تقسیم امتیاز یکسان برای ابعاد و عوامل در نظر گرفته شده است و تنها در بعد شخص و تخصیص امتیاز بین عوامل مربوط به آن به نظر کارفرما و نوع سازمان توجه شده است. بنابراین جهت برطرف شدن این نقطه ضعف با رعایت حداکثر ۳۴۰۰۰ امتیاز، باید دامنه امتیازات شناور برای هر بعد مشخص گردد.

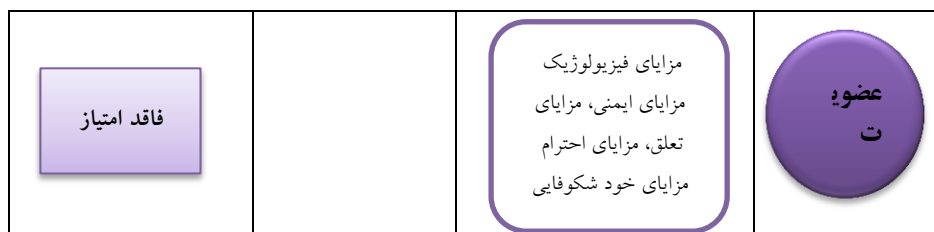
تخصیص امتیاز به بعد شغل و بین عوامل آن با توجه به ماهیت و اهداف شرکت می تواند متفاوت باشد، در نتیجه تخصیص امتیاز حالت شناور داشته و دامنه امتیازات بین ۸۰۰۰ تا ۱۵۰۰۰ برای شغل تعریف شده است و برای هر شرکت براساس ماهیت، هدف و فرهنگ سازمانی امتیاز بعد شغل انتخاب می گردد. دلیل انتخاب حداقل امتیاز این است که برای گروه بندی مشاغل و

تعریف مسیر شغلی افراد و همچنین رعایت حداقل حقوق شغل براساس قانون اداره کار رعایت شود و در این راستا بتوان گروه‌های شغلی با فاصله معنی دار تعریف نمود. انتخاب حداکثر امتیاز نیز به دلیل رعایت استاندارد ۳۴۰۰۰ می‌باشد. به عنوان مثال شرکت با ماهیت تولیدی که بیشتر مشاغل آن کارگری هستند و سطح تحصیلات و تجربیات افراد پایین است ممکن است امتیازی بیشتر از ۱۰۰۰۰، به شغل اختصاص دهد. همچنین ممکن است شرکت‌های دانش بنیان که جذب نخبه‌ها را دارند، امتیاز شغل کمتر از ۱۰۰۰۰ باشد و بیشترین تمرکز آن‌ها بر روی شخص و امتیاز شخص باشد. دامنه امتیازات بعد شخص نیز به همان دلایل بعد شغل، بین ۸۰۰۰ تا ۱۵۰۰۰ تعریف شده است. به عنوان مثال ممکن است یک شرکت دانش بنیان برای شخص حداکثر امتیاز را در نظر بگیرد اما یک شرکت تولیدی حداقل امتیاز را مبنا قرار دهد. برای تخصیص امتیاز بین چهار عامل شخص نیز مطابق نوع شرکت و سازمان به همین طریق عمل می‌شود. در یک شرکت ممکن است درصد امتیاز بیشتری برای تحصیلات در نظر گرفته شود.

در بعد عملکرد با توجه به نوع شرکت، ماهیت و اهداف آن و به خصوص فرهنگ آن، ممکن است ابعاد و سطوح تغییر کنند و نمی‌توان مدل سه سطحی و سه بعدی موجود در مدل 4P را برای همه سازمان‌ها تجویز نمود. به عنوان مثال شرکت‌های دانش بنیان که به تازگی تاسیس شده‌اند و سطوح سلسله مراتبی سه سطحی وجود ندارد ممکن است ارزیابی یک سطح و سه بعد را انتخاب نمایند. شرکت‌هایی که فرهنگ فردگرایانه در آن‌ها غالب است نیز ممکن است ارزیابی عملکرد سه سطح و یک بعد رایج باشد. دامنه امتیاز بعد عملکرد ۲۰۰۰ تا ۴۰۰۰ می‌باشد. علت تخصیص امتیاز پایین به این بعد به دلیل همپوشانی بین شغل و شخص و عملکرد است. فرد به ازای انجام وظایف و مسئولیت‌های محول شده شغل حقوق دریافت می‌نماید و بر اساس ارزیابی عملکرد نیز پاداش دریافت می‌کند، بنابراین نیازی نیست مجدد در شخص نیز برای عملکرد حقوق دریافت نماید. از طرفی دلیلی بر تخصیص امتیاز زیاد یا هم اندازه شغل برای عملکرد وجود ندارد و درصد امتیاز عملکرد حداکثر باید نصف امتیاز حداقلی شغل در نظر گرفته شود. بعد عضویت به تعلق گرفتن مزایای یکسان به گروهی که دارای ویژگی‌های مشترک هستند، بدون ارتباط با سه بعد شغل، شخص و عملکرد اشاره دارد. برای عضویت امتیازی در نظر گرفته نمی‌شود، اول این که عوامل هر ساله براساس مراجع ذی صلاح اعلام می‌گردد. دوم این که روند مشخصی از درصد

افزایش برای هر کدام از عوامل وجود ندارد، ممکن است یک عامل نسبت به سال قبل افزایش یابد ولی عامل دیگر همان عدد سال قبل باقی بماند. دلیل سوم این که نظر کارفرما و عرف شرکت یا سازمان ها با یکدیگر متفاوت می باشد. در نهایت چارچوب نظام جبران خدمات مالی مطابق شکل شماره ۳ بازطراحی گردید.

دامنه امتیازات	انواع	عوامل اصلی	بعد (4P)
۸۰۰ ۱۵۰۰		دانش و مهارت اختیارات و مسئولیت ها کوشش ها شرایط کار	شغل
۸۰۰ ۱۵۰۰	مالی مستقیم مشترک مالی غیر مستقیم	تحصیلات تجربه فعالیت های ویژه برنامه توسعه فردی	شخص
۲۰۰ ۴۰۰۰		دستاوردهای شغلی ویژگی های رفتاری و فرهنگ سازمانی ویژگی های فردی	عملکرد



شکل ۳. چارچوب نظام جبران خدمات مالی (یافته تحقیق)

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نظام جبران خدمات حساس‌ترین و بحث‌برانگیزترین سیستم منابع انسانی است. جذب استعدادها، نگهداشت کارکنان مولد و کلیدی، کاهش هزینه‌ها، افزایش درآمد و افزایش مشتریان از پیامدهای نظام جبران خدمات مطلوب و کارآمد است. اهمیت بازطراحی موثر جبران خدمات مالی هنگامی بیشتر ملموس می‌گردد که مشخص می‌شود به طور تقریبی بیش از ۵۰ درصد مخارج مربوط به اداره کارکنان صرف جبران خدمات می‌گردد (حمیدی زاده و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۳۹). بنابراین این پژوهش با هدف بازطراحی جبران خدمات مالی انجام شده است.

نتایج پژوهش نشان داد در راستای نظام جبران خدمات مالی چهار بعد شغل، شخص، عملکرد و عضویت وجود دارد که این نتیجه با نتیجه پژوهش اکبری و همکاران (۱۴۰۲) و احدزاده و همکاران (۱۴۰۰) در بعضی از ابعاد همسو می‌باشد و هر کدام از این ابعاد عوامل زیر مجموعه خود را دارند. پرداخت بر اساس شغل مبتنی بر مشخصات، الزامات و نیازمندی‌های شغلی بوده و این بعد شامل ۴ عامل اصلی و ۲۰ عامل فرعی می‌گردد. در این پژوهش مدل G20 برای بعد شغل مبنا قرار گرفته است در حالی که در پژوهش انجام شده توسط فانی و همکاران (۱۳۹۹) با استفاده از مدل گروه‌هی به عنوان مبنا جهت بررسی وضع موجود جبران خدمات در سازمان‌های دانش بنیان ابعاد سخت و نرم جبران خدمات را مورد مطالعه قرار دادند. در استاندارد ۳۴۰۰۰ نیز از مدل G20 استفاده شده و این پژوهش با این مدل همسو است. بعد شخص در مورد شرایط احراز و ورودی فرد به سازمان و شرکت است. این بعد شامل ۴ عامل اصلی و ۱۴ عامل فرعی است. نتایج این پژوهش برخلاف بعد شخص در مدل 4P در استاندارد ۳۴۰۰۰ و پژوهش اکبری و همکاران (۱۴۰۲) که پنج عامل برای پرداخت به شخص در نظر گرفته می‌شد، عامل عملکرد به دلیل

همپوشانی با بعد سوم و بعد اول حذف گردیده و فقط چهار عامل در پرداخت به شخص دخالت دارند. بعد عملکرد شامل سه عامل اصلی و ۱۴ عامل فرعی می‌باشد. نتیجه این پژوهش با پژوهش اکبری و همکاران (۱۴۰۲) از نظر سه سطح و سه بعد موجود در این بعد همسو می‌باشد، اما از نظر عوامل زیر مجموعه سه بعد متفاوت هستند. بعد عضویت به پرداخت‌های مطابق قوانین، مقررات، ضوابط و عرف سازمان برای همه اشاره دارد و نیز براساس سلسله مراتب نیازهای مازلو دسته بندی شده است. در پژوهش انجام شده توسط فانی و همکاران (۱۳۹۹) بعد رفاه که مربوط به مزایای اختیاری و قانونی نیز مورد توجه قرار گرفته است. نتایج با پژوهش انجام شده توسط اکبری و همکاران (۱۴۰۲) همسو بوده است، اما با مدل 4P در استاندارد ۳۴۰۰۰ از نظر تخصیص امتیاز متفاوت می‌باشد.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد انواع مختلفی از جبران خدمات مالی مستقیم و مالی غیرمستقیم وجود دارند که نتایج این پژوهش برخلاف نتایج پژوهش‌های انجام شده که در پیشینه پژوهش بررسی شدند، هر کدام انواع جبران خدمات استخراج شده به ابعاد تخصیص داده شد. در نتیجه چارچوب جبران خدمات مالی بازطراحی گردید. در این پژوهش برای هر بعد دامنه امتیازات با توجه به نوع، ماهیت و فرهنگ سازمانی تعریف شد. با توجه به رعایت استاندارد ۳۴۰۰۰، دامنه امتیازات برای شغل و شخص بین ۸۰۰۰ تا ۱۵۰۰۰، برای عملکرد به دلیل همپوشانی با بعد شغل و شخص دامنه امتیاز ۲۰۰۰ تا ۴۰۰۰ تعریف گردید. نتایج این پژوهش برخلاف پژوهش اکبری و همکاران (۱۴۰۲)، احد زاده و همکاران (۱۴۰۰) و مدل 4P در استاندارد ۳۴۰۰۰ حالت شناوری برای امتیازات ایجاد کرده است.

این پژوهش نیز مانند پژوهش‌های دیگر دارای محدودیت بود که عبارت است از: روش تحقیق مورد استفاده صرفاً مرور نظام مند بوده است. در راستای نتایج این تحقیق و به کاربردن آن، توصیه می‌شود، شرکت‌ها و سازمان‌ها ضمن فراهم سازی بستر مناسب، برای استفاده از چارچوب جبران خدمات مالی، می‌توانند براساس شناسایی و بررسی دقیق ماهیت و فرهنگ سازمانی خود توسط متخصصین منابع انسانی، چارچوب ذکر شده را با بومی سازی امتیازات جهت طراحی و پیاده سازی فرآیندهای جبران خدمات مالی مورد استفاده قرار دهند. همچنین برای غنای تحقیقات در آینده پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- ۱- استفاده از این چارچوب و بکارگیری آن در یک سازمان در قالب یک پژوهش موردی.
- ۲- متناسب سازی چارچوب پیشنهادی با چرخه عمر سازمانی.
- ۳- پیشنهاد می‌گردد انجام تحلیل عاملی بر روی ابعاد و عوامل و انواع جبران خدمات و رتبه بندی آنها انجام گردد.
- ۴- استفاده از روش‌های مختلف کمی و کیفی جهت بازطراحی نظام جبران خدمات مالی.

فهرست منابع

- ابراهیمی، الهام. (۱۴۰۲). بنیان‌های چهارگانه مدیریت جبران خدمات کارکنان: نقد دلالت پژوهانه کتاب Handbook of Employee Reward Management and Practice (مدیریت جبران خدمات)، پژوهشنامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۲۳ (۳)، ۱۹۱-۲۱۷.
- احدزاده، سجاد؛ دانش فرد، کرم اله و معمارزاده، غلامرضا. (۱۴۰۰). طراحی الگوی نظام جبران خدمات کارکنان در صنعت آب و برق، نشریه علمی (فصلنامه) پژوهش‌های سیاست گذاری و برنامه ریزی انرژی، ۶ (۲۱)، ۷-۴۵.
- احدزاده، سجاد؛ دانش فرد، کرم اله و معمارزاده، غلامرضا. (۱۴۰۰). طراحی الگوی جبران خدمات کارکنان دولت و مقایسه تطبیقی آن در انواع سازمان های دولتی، نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۳ (۳)، ۱۶۸-۱۱۵. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.82548002.1400.13.3.4.2>
- اکبری، سهند؛ قلی‌پور، آرین و نرگسیان، عباس. (۱۴۰۲). شناسایی عوامل موثر بر نگهداشت کارکنان نسل Z در بازار سرمایه (سیستم حقوق و مزایا)، نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۵، ۱۱-۵۲. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.20084528.1402.15.1.2.0>
- بابایی نسب، فاطمه؛ حسینی، ابوالحسن و فلاح لاجیمی، حمیدرضا. (۱۴۰۰). شناسایی و سطح بندی مولفه‌های جبران خدمات اعضای هیئت علمی با روش مدل سازی ساختاری-تفسیری (مطالعه موردی: دانشگاه‌های منتخب استان مازندران)، دو فصلنامه علمی مدیریت منابع انسان پایدار، ۳ (۴)، ۲۵۳-۲۷۵.
- تیموری، هادی؛ شاهین، آرش؛ شائمی برزکی، علی و کریمی، عبدالله. (۱۳۹۷). الگوی نظام جبران خدمات شایسته محور کارکنان، فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۷ (۹۰)، ۱۱۵-۱۴۰.
- حیدری، مجتبی؛ سلاجقه، سنجر، پورکیانی، مسعود؛ صیادی، سعید و امیری، افلاطون. (۱۳۹۸). ارائه مدل جبران خدمات مادی و غیرمادی با رویکرد بهره‌وری نیروی انسانی، مجله مدیریت توسعه و تحول، ۴۰، ۶۵-۷۱.
- حمیدی زاده، علی؛ باباشاهی، جبار و کنف چیان، مریم. (۱۳۹۶). تاثیر جبران خدمات انگیزه محور بر عملکرد مدیریتی، فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۸ (۹۴)، ۱۳۷-۱۵۸.
- سید جوادین، رضا. (۱۳۷۸). جبران خدمات، دانش مدیریت، ۱۲ (۴۵)، ۳۰-۵۲.
- عثمانی، بهروز؛ نژادایرانی، فرهاد؛ رحیمی، غلامرضا و بیگ زاده، جعفر. (۱۴۰۱). شناسایی عوامل مؤثر بر نظام جبران خدمات در بانک ملی ایران در شهر تبریز، فصلنامه علمی مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی، ۳ (۲۳)، ۱۹۱-۲۱۶.
- فانی، علی اصغر؛ دانایی فرد، حسن؛ کاوسی، سیده الهه و نییری، شهرزاد. (۱۳۹۹). طراحی مدل نظام جبران خدمات کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان فناوری محور، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع

- انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، ۱۲(۴)، ۱۹۵-۱۶۱.
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.82548002.1399.12.4.5.8>
 قربانی اورنجی، سمیه. (۱۳۹۹). طراحی مدلی برای جبران خدمات اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های جامع دولتی (مورد مطالعه: دانشگاه‌های جامع دولتی شمال غرب کشور). پایان‌نامه تخصصی دکترا، استاد راهنما: امیر هوشنگ نظر پوری، دانشگاه لرستان، دانشکده علوم اقتصادی و اداری.
 قلی پور، آرین. (۱۴۰۳). استاندارد ۳۴۰۰۰ در عمل. تهران: نشر مهربان
 قلی پور، آرین (۱۴۰۱). سخن سردبیر: پیامدهای پیش بینی نشده نظام‌های سنتی حقوق و مزایا در کشور. مدیریت دولتی، ۱۴(۱)، ۳-۱.
 کارگریان، سمانه؛ شائمی برزکی، علی و تیموری، هادی. (۱۳۹۹). طراحی مدل راهبردی برای جبران خدمات شاغلین شرکت برق منطقه ای یزد، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۲(۴۵)، ۳۰-۹.
 کاوسی، سیده الهه؛ فانی، عای اصغر؛ دانایی فرد، حسن و نیری، شهرزاد. (۱۳۹۹). تبیین علل ترک خدمت کارکنان در شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی و ارائه راهکار: بررسی نقش جبران خدمات، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۴(۵۳)، ۸۹-۱۱۴.
 کنعانی، فاطمه؛ حسن زاده، علیرضا؛ الهی، شعبان و طباطبائی، سید حبیب اله. (۱۳۹۷). بررسی کاربرد روش‌های آینده نگری: مرور نظام مند، فصلنامه راهبرد، ۲۷(۸۷)، ۳۳-۵.
 معمارزاده طهران، غلام رضا؛ نصیری پور، امیر اشکان و آقابابایی دهقانی، زهره. (۱۳۹۱). طراحی مدل جبران خدمات پزشکان متخصص شاغل در بیمارستان‌های دولتی شهر تهران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، ۴(۲)، ۲۳-۴۹. https://hrmj.ihu.ac.ir/article_2570.html
 مسعودی فر، زهرا. (۱۴۰۰). بررسی و تحلیل وضع موجود و مطلوب جبران خدمات شرکت سیمان تهران و طراحی مدل جبران خدمات کارکنان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، استاد راهنما فاطمه کریمی جعفری، دانشگاه خاتم، دانشکده مدیریت و علوم مالی.
 مالکی، محمدرضا؛ فقیهی، ابوالحسن و میرسپاسی، ناصر. (۱۳۹۹). طراحی مدل جبران خدمت کارکنان در بخش دولتی ایران، فصلنامه مجلس و راهبرد، ۲۸(۱۰۶)، ۲۴۷-۲۸۳.
 مالکی، محمدرضا؛ فقیهی، ابوالحسن و میرسپاسی، ناصر. (۱۳۹۸). نارسایی‌های نظام جبران خدمت کارکنان در بخش دولتی ایران، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۱۴(۵۴)، ۱-۲۹.
 Armstrong, M., & Murlis, H. (2007). Reward Management: A handbook of remuneration strategy and practice. Kogan Page Publishers.
 Armstrong, M., & Murlis, H. (2004) compensation Management. (5th edn). London: Kogan Page
 Adam, M. A, & Youssef, A, & Sakr, A, M. (2019). The Effect of Executive Compensation on Financial Performance in Egypt, **Open Access Library Journal**, (6), 1-14.

- Adamovic, M. (2022). The cultural influence on employees' preferences for reward allocation rules: A two-wave survey study in 28 countries, **of Human Resource Management Journal**, (29), 1-33. DOI: 10.1111/1748-8583.12486
- Anthonia, N., Okeke, M. N & Ibekwe, A. (2019) Compensation Management and Employee Performance in **Nigeria International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 9(2), 384-398.
- Anderson, M. C., Banker, R. D. & Ravindran, S. (2000). Executive compensation in the information technology industry. **Management Science**, 46(4), 530-547.
- Boyd, B. K. (2001). Strategic reward systems: A contingency model of pay system design, **Strategic Management Journal**, 1-34. <https://www.researchgate.net/publication/229509143>.
- Burke, L. (2005). Optimizing fixed and variable compensation costs for employee Productivity, **International Journal of Productivity and Performance Management**, 155-162. <https://www.researchgate.net/publication/228649973>.
- Burhanudin, & Richard, T. (2021). Effect of Direct and Indirect Financial Compensation on Job Satisfaction, **International research journal of management, IT and social sciences**, 8(2), 163-174.
- Elvira, M. M. (2001). Pay me now or pay me later: Analyzing the relationship between bonus and promotion incentives. **Work and Occupations**, 28(3), 346-370.
- Fulmer, I. S., & Gerhart, B., & Kim, J.H. (2023). Compensation and performance: A review and recommendations for the future. **Personnel Psychology**, (76). 687-718. DOI: 10.1111/peps.12583
- Fernandez, M. D., & Cabrales, A. L., & Valle, R. (2012). In search of demanded competencies: Designing superior compensation systems. **International Journal of Human Resource Management**, 24(3), 643-666.
- Gerhart, B. (2017). Incentives and pay for performance in the workplace. **In Advances in Motivation Science**. (4), 91-140.
- Gomez, M., & Steve W. (2008). *Global Compensation* (Routledge Global Human Resource Management), London and New York.
- Gomez, L. A., & Welbourne, T. M. (1998). Compensation Strategy: An Overview and Future Steps. **HR. Human Resource Planning**. 11(3). 173-189. <https://www.researchgate.net/publication/237109497>
- Gupta, N., & Shaw, J. (2014). Employee compensation: The neglected area of research, *Human Resource Management Review*, 24, 1-4.
- Husni, T., & Rahim., R., & Aprayuda., R. (2019). Cash Compensation, Corporate Governance, Ownership, and Dividend Policy on Banking Performance, **Advances in Economics, Business and Management Research**, (132), 212-218. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.
- Irefin, P. O. (2023). Compensation And Reward System Of Employees In A Business Organization A Focus On Total Nigerian Plc, **Journal of Advance Research in Business Management and Accounting**, 9(6), 12-22.
- Jang, D., & Mattila, A. S. (2005). An examination of restaurant loyalty programs: What kind of rewards do customers prefer? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 17 (5), 402-408.
- Kang, E., & Lee, H. (2021). Employee compensation strategy as sustainable competitive advantage for HR education practitioners. **Sustainability**, 13(3), 1049.
- Martocchio, J. J. (2015). *Strategic Compensation*. Manufactured in the United States of America.

- Mabaso, C. (2018). Impact of compensation and benefits on job satisfaction. **Journal of business management**, 11(2). 118-140.
- National Center for O*NET Development. O*NET OnLine. Retrieved July 27, 2024, from <https://www.onetonline.org/>
- Ponta, L., & Cainarca, G. C., & Cincotti, S. (2020). Monetary Incentives in Italian Public Administration: A Stimulus for Employees? An Agent-Based Approach, Complexity, 1-13. <https://doi.org/10.1155/2020/6152017>.
- Palacios, M., & Li, M., & Eisen. B. (2023). Comparing Government and Private Sector Compensation in Canada, **Fraser Institute**, 1-18.
- Segalla, M., & Rouziès, D. & Besson, M. & Weitz, B. M. (2006). A cross-national investigation of incentive sales compensation, **Intern. J. of Research in Marketing**, 23, 419-433.
- Sitopu, Y. B., & Sitinjak, K. A., & Marpaung, F. K. (2021). The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance. **Golden Ratio of Human Resource Management**, 1(2), 72-83.
- Sorn, M.K., & Fienena, A.R.L., & Ali, Y., & Rafay, M., & Fu, G. H. (2023) The Effectiveness of Compensation in Maintaining Employee Retention. **Open Access Library Journal**, 10: e10394. <https://doi.org/10.4236/oalib.1110394>.
- Taras, V. (2012). Direct Versus Indirect Compensation: Balancing Value and Cost in Total Compensation, **Compensation & Benefits Review**, 44(1), 24-28. DOI: 10.1177/0886368712445666
- Touma, T. (2022). Performance Appraisal Effect on Compensation, **Journal of Human Resource and Sustainability Studies**, (10), 1-12. <https://www.scirp.org/journal/jhrss>
- Tremblay, M., Cote, J. & Balkin, D. B. (2003). Explaining sales pay strategy using agency, transaction cost and resource dependence theories. **The Journal of Management Studies**, 40(7), 1651-1682.

