

Designing a Compensation Model for Government Employees and Comparing it with a Variety of Government Organizations

Sajjad Ahadzadeh *, Karamullah Danesh Fard **

Ghulam Reza M'emarzadeh ***

Abstract

Considering the nature of the tasks and the scope of government activities, it is essential to pay adequate attention to the compensation of the employees' services. This study is intended to design a compensation model for government employees and make a comparison between it and the four activities of the administration entities according to the Civil Service Management Law, including governance, social affairs, cultural affairs and service, as well as infrastructure and economic affairs. This is an applied-developmental research. Data analysis is conducted through thematic analysis, confirmatory factor analysis and Analytic Hierarchy Process (AHP). Semi-structured interviews were conducted with 23 academic and administrative experts for thematic analysis. In addition, the research model was validated by confirmatory factor analysis, by means of a questionnaire and interviews with 384 human resource managers and experts in government organizations. The results revealed that service compensation contains 6 main aspects including occupation rights, rights of job, additional special salary, performance reward, prizes and welfare along with 18 components. Likewise, the factors affecting service compensation and strategies for alignment between service compensation and other human resource subsystems and the resulting outcomes were identified at this stage. Consequently, the research model was designed. Finally, the weight of the dimensions and components of the research model were identified on the basis of experts' views. The results showed that the dimension of "welfare" gained the highest weight among the four categories. As the present study is quite proper and fair with regard to content and structure, it is easier to implement and capable of removing the problems in Chapter 10 of the Civil Service Management Law.

Keywords: Service compensation, public sector, comparative study, hierarchical analysis.

* PhD candidate in public administration at the Faculty of Management and Economics, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran

** Corresponding author: full professor at the Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

*** Full professor at the Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

شاپا چاپی: ۸۰۰۲ - ۸۲۵۴
شاپا الکترونیکی: ۵۰۷۲ - ۲۶۴۵

نشریه علمی
پژوهشهای مدیریت منابع انسانی
(پاییز ۱۴۰۰، سال ۱۳، شماره ۳: ۱۶۸ - ۱۱۵)



طراحی الگوی جبران خدمات کارکنان دولت و مقایسه تطبیقی آن در انواع سازمان‌های دولتی

سجاد احدزاده*، کرم اله دانش فرد**، غلامرضا معمارزاده***

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۰۳

چکیده

هدف از انجام این تحقیق، طراحی الگوی جبران خدمات کارکنان دولت و مقایسه تطبیقی آن در امور چهارگانه فعالیت دستگاه‌های اجرایی براساس قانون مدیریت خدمات کشوری شامل امور حاکمیتی، امور اجتماعی، فرهنگی و خدماتی، امور زیربنایی و امور اقتصادی است. تحقیق حاضر، از نظر هدف توسعه‌ای-کاربردی است. تجزیه و تحلیل داده با استفاده از تحلیل تم، تحلیل عاملی تأییدی و AHP انجام گرفت. برای انجام تحلیل تم، با ۲۳ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی مصاحبه نیمه ساختاریافته به عمل آمد. همچنین، الگوی تحقیق که با تحلیل عاملی تأییدی که با ابزار پرسشنامه و نظرخواهی از ۳۸۴ نفر از مدیران و کارشناسان منابع انسانی در سازمان‌های دولتی اعتبارسنجی شد، مورد تأیید قرار گرفت. نتایج نشان داد که جبران خدمات، ۶ بعد اصلی شامل: حق شاغل، حق شغل، فوق‌العاده خاص، پاداش عملکرد، جایزه و رفاه و ۱۸ مؤلفه دارد. همچنین، در این مرحله عوامل مؤثر بر جبران خدمات و راهبردهای هم‌راستایی بین جبران خدمات و سایر زیرنظام‌های منابع انسانی و پیامدهای حاصل، شناسایی و مدل تحقیق طراحی شد. نهایتاً، وزن ابعاد و مؤلفه‌های الگوی تحقیق در امور چهارگانه براساس نظر خبرگان تعیین شد که نتایج نشان داد بعد "رفاه" دارای بالاترین وزن در چهار دسته است

کلیدواژه‌ها: جبران خدمات؛ بخش دولتی؛ مقایسه تطبیقی؛ تحلیل سلسله‌مراتبی

* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
ahz.sajjad@gmail.com

** نویسنده مسئول: استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی،

Daneshfard@srbiau.ac.ir

تهران، ایران

*** استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
gmemaer@gmail.com

مقدمه

اهمیت تحولات حال حاضر جهان مانند رقابت اقتصادی و رشد روزافزون رقابت جهانی (یزدانی و همکاران^۱، ۲۰۲۰)، ظهور درگیری و تنش مابین دولت‌ها (گابی و همکاران^۲، ۲۰۱۵) و پیامدهای حوادث بحرانی مانند ویروس کرونا، بسیاری از دولت‌ها و سازمان‌ها را در دهه اخیر به اصلاح نظام‌های مدیریت منابع انسانی خود موظف کرده است که نیاز به اتخاذ رویکردهای نوین و تغییر ذهنیت مدیران ارشد دولت‌ها در سیاست‌های مدیریت منابع انسانی مانند پاداش و جبران خدمات، استخدام، انتخاب و ارتقا را ضروری می‌سازد (کهایا^۳، ۲۰۱۹). تمایل کارمندان برای ماندن در شغل تاحدزیادی به بسته‌های جبران خدمات سازمان بستگی دارد. یک نظام مدیریت مناسب جبران خدمات به صاحبان مشاغل و مدیران کمک می‌کند تا به‌طور قابل توجهی عملکرد کارمندان را تقویت کرده و نیروی کار فعال‌تری ایجاد کنند (ماباسو^۴، ۲۰۱۸). استدلال شده است که میزان رضایت کارمندان از شغل خود و آمادگی آنها برای ماندن در سازمان، تابعی از بسته‌های جبران خدمات و نظام پاداش سازمان است (انتونیا و همکاران^۵، ۲۰۱۹). براساس مطالعات انجام‌شده، نحوه طراحی مناسب نظام جبران خدمات و میزان اختلاف در پرداخت حقوق و مزایا در سازمان‌ها مدت‌هاست توجه سیاست‌گذاران و محققان در رشته‌های مختلف را به‌خود جلب کرده است (تای یوان پارک و همکاران^۶، ۲۰۱۷). این اختلاف در پرداخت، به‌احتمال بسیار زیادی ادراک کارکنان از عدالت را تحت تأثیر قرار می‌دهد. هر میزان اختلاف دستمزد تا زمانی که توسط منابع مشروع، مانند تفاوت در مشارکت و عملکرد کارمندان قابل توضیح نباشد، ناعادلانه تلقی می‌شود (تروور و همکاران^۷، ۲۰۱۲).

برای مؤثر بودن یک نظام پرداخت در بخش دولتی باید نیازهای کارفرما و کارمندان تأمین

1. Yazdani
2. Goby et al
3. Kahya
4. Mabaso
5. Anthonia
6. Tae-Youn Park
7. TrevorGerhart

شود. کارفرما، در این مورد، دولت، به دنبال سهولت در مدیریت، انعطاف‌پذیری و مقرون به صرفه بودن است. در نقطه مقابل، کارمندان به دنبال کفایت در تأمین هزینه‌های زندگی و انصاف در رابطه با سایر کارمندان و نرخ بازار هستند (دیبا^۱ و همکاران، ۲۰۱۵: ۳). در کشورهای در حال توسعه، نظام حقوق و دستمزد کارمندان در بخش عمومی با مشکلاتی همراه است. از جمله این مشکلات، پایین بودن حقوق و دستمزد است که بسیار کمتر از نرخ بازار تعیین شده و این موضوع باعث بی‌انگیزگی کارکنان و ناتوانی سازمان‌های دولتی در جذب افراد توانمند شده است. همچنین، نظام پرداخت در این کشورها ماهیتی پیچیده دارد و ضمن ایجاد ابهام در زمینه پرداخت کمک‌هزینه به کارکنان، بار سنگینی بر بودجه دولت‌ها تحمیل می‌کند (اولسن^۲، ۲۰۱۵: ۱۹۰). جبران خدمات یکی از عناصر اصلی رابطه اشتغال بین افراد و سازمان‌هاست و علاوه بر اینکه بیشترین هزینه عملیاتی برای بسیاری از سازمان‌ها محسوب می‌شود، به عنوان ابزاری برای افزایش عملکرد سازمانی و رقابت پایدار مطرح می‌باشد (ایونا و همکاران^۳، ۲۰۱۹: ۱۳۵۴). یک نظام مدیریت مناسب جبران خدمات به صاحبان مشاغل و مدیران کمک می‌کند تا با داشتن نیروی کار فعال‌تر و با انگیزه‌تر، به طور قابل توجهی عملکرد کارمندان را تقویت کنند (ماباسو^۴، ۲۰۱۸: ۸۳).

به موضوع جبران خدمات کارکنان نظام اداری ایران در فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری که مواد ۶۴ تا ۸۰ را شامل می‌شود و به عنوان «حقوق و مزایا» نام گذاری شده است و تشکیل دهنده ساختار حقوق و مزایای کارکنان دستگاه‌های اجرایی است، پرداخته شده است. اما این قانون به جهت کاستی‌ها و ابهاماتی که در اجرا با آن مواجه شد به مرور، انسجام و یکپارچگی خود را از دست داده است (مالکی و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۷۶). روند تنظیم قانون مدیریت خدمات کشوری در جهت کاهش تفاوت پرداخت میان گروه‌های شغلی در دولت بوده است. هدف این بوده که تفاوت‌های پرداخت میان مشاغل کم و حرکت به سوی ایجاد برابری در پرداخت‌ها باشد،

1. Dibia
2. Olsen
3. Ivana
4. Mabaso

یعنی ارتقا یا سابقه کار با دریافت حقوق و مزایای بیشتری همراه نباشد. این امر در ایجاد انگیزه و تحریک کارکنان با عملکرد بالا در دولت آثار منفی گذاشته است (قلی‌پور و آغاز، ۱۳۹۳: ۱۰۹). اهمیت بررسی نظام پرداخت در کشور ما تاحدی است که در تمامی برنامه‌های اصلاح نظام اداری بالاخص در برنامه اخیر اصلاح نظام اداری (اصلاح نظام پرداخت حقوق و مزایا کارمندان^۱)، سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری^۲، نقشه راه اصلاح نظام اداری، طرح یک فوریتی شفافیت دریافتی مدیران کشور و استرداد دریافتی‌های مازاد (با شماره ثبت ۱۵۳) و طرح ساماندهی حقوق و دستمزدهای بخش عمومی (ویژه مقامات و مدیران (با شماره ثبت ۱۵۴) مورد تأکید بوده است، اما وضع قانون در حوزه نظام پرداخت به‌تنهایی نمی‌تواند به‌عنوان سازوکار کنترلی عمل کند و لازم است سایر عوامل مؤثر بر این حوزه نیز از کارآمدی لازم برخوردار باشند تا بتواند عدالت در پرداخت در کشور حاکم شود. انتشار فیش‌های حقوقی مدیران برخی از دستگاه‌ها، که اخیراً به نابسامانی نظام پرداخت و تشویش اذهان عمومی دامن زد و همچنین نهادهای بین‌المللی از جمله بانک جهانی و OECD در سال‌های اخیر به‌طور گسترده‌ای تلاش‌های بی‌وقفه‌ای را انجام داده‌اند تا بسیاری از کشورهای در حال توسعه و حوزه خلیج فارس را به انجام اصلاحات در پرداخت ترغیب کنند.

دستگاه اجرایی، مجموعه‌ای از آرایش‌های سازمانی است که با هدف ارائه برنامه‌ها و خدمات قانونی مصوب توسط دولت‌ها شکل می‌گیرد (معمارزاده، ۱۳۹۴: ۷۸). دولت‌ها در تمام سطوح مدیریتی، با طبیعتی پیچیده و تنوع امور روبه‌رو هستند (نجف‌بیگی، ۱۳۹۵: ۵۱). این امور در ایران مطابق مواد اشاره‌شده در قانون مدیریت خدمات کشوری شامل امور حاکمیتی^۳، امور اجتماعی، فرهنگی و خدماتی^۴، امور زیربنایی^۵ و امور اقتصادی^۶ دسته‌بندی شده‌اند (قانون مدیریت

۱. بند ۴ برنامه دوم برنامه اصلاح نظام اداری ۹۷-۹۹: برقراری عدالت در پرداخت و متناسب سازی دریافتی بازنشستگان و مستمیری‌بگیران. «بند ۵ برنامه اصلاح نظام اداری ۹۷-۹۹: «اصلاح نظام پرداخت حقوق و مزایا»
۲. سیاست‌های کلی نظام اداری: بندهای ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸ و ۹
۳. موضوع ماده ۸ قانون مدیریت خدمات کشوری
۴. موضوع ماده ۹ قانون مدیریت خدمات کشوری
۵. موضوع ماده ۱۰ قانون مدیریت خدمات کشوری
۶. موضوع ماده ۱۱ قانون مدیریت خدمات کشوری

خدمات کشوری، ۱۳۸۶). با ملاحظه تنوع وظایف بخش عمومی و محیط و شرایط انجام این وظایف، نظام جبران خدمات در کشور باید متنوع باشد، اما درعین تنوع باید از تناسب نیز برخوردار باشد (کشاوری، ۱۳۹۵). بنابراین، باتوجه به اینکه هریک از این دستگاه‌ها از نظر ماهیت و نوع فعالیت متفاوت هستند، ضرورت دارد که سهم و وزن ابعاد و مؤلفه‌های جبران خدمات در هریک از آنها براساس شرایط خاص آنها مشخص شده و این امر بر تحقق عدالت در پرداخت و افزایش انگیزه و عملکرد کارکنان تأثیرگذار است.

بنابراین، ضروری است سازوکاری طراحی شود که کلیت نظام پرداخت در کشور از حیث اجزا و عناصر از انسجام درونی و تناسب کافی برخوردار بوده و بتواند بین پرداخت‌ها، توازن و عدالت ایجاد کند. نظام پرداخت باید بین دانش، توانمندی، عملکرد و میزان فعالیت، اهمیت وظایف و مسئولیت‌های افراد با دریافتی آنان ارتباط معنی‌دار برقرار کند. ضمناً، نظام پرداخت باید حداقل معیشت کارکنان را به سهولت و در قالب یک ساختار هدفدار تأمین کند (معاونت پژوهش‌های اقتصادی مجلس، ۱۳۹۵: ۳). پژوهش حاضر می‌کوشد الگوی جبران خدمات را طراحی کرده و سپس وزن هر کدام از عناصر جبران خدمات را در چهار نوع از دستگاه‌های اجرایی مورد اشاره در قانون مدیریت خدمات کشوری شامل امور حاکمیتی، امور اجتماعی، فرهنگی و خدماتی، امور زیربنایی و امور اقتصادی تعیین نموده و مشخص کند که ترکیب بهینه بسته جبران خدمات کل در هریک از انواع سازمان‌های دولتی کدام است؟

مبانی نظری

در حالی که در مورد تعریف پاداش^۱ و یا به‌طور کلی جبران خدمات^۲ اتفاق نظر کلی وجود دارد (میلکوویچ و نیومن، ۲۰۰۸)، در مورد چگونگی بسته جبران خدمات چنین اجماعی وجود ندارد (یانادوری^۳ و همکاران، ۲۰۰۶: ۵۶۳). در برخی تحقیقات، طیف وسیعی از عناصر جبران

1. Reward
2. Compensation
3. Yanadori et al

خدمات را مورد بحث قرار می‌دهند و در برخی دیگر عناصر محدود که متمرکز بر ترکیب حقوق و مشوق‌ها ارائه شده است، اقدامات صورت گرفته در مطالعات مختلف، متفاوت است. با در نظر گرفتن دیدگاه افراد گوناگون می‌توان جبران خدمات را چنین تعریف کرد: جبران خدمات به همه اشکال مبادله مالی، خدمات مادی و مزایا که کارکنان به‌عنوان بخشی از یک رابطه استخدامی تعریف می‌کنند، اشاره دارد (میلکوویچ و نیومن، ۲۰۰۸: ۶).

تعاریف معدودی از ترکیب پاداش از طریق استفاده از نسبت حقوق پایه به پرداخت پاداش با مشوق‌های کوتاه‌مدت ارائه شده است، زیرا این امر به‌عنوان رایج‌ترین شکل پرداخت انگیزه تلقی می‌شود (به‌عنوان مثال گرهارت و میلکوویچ^۱، ۱۹۹۰؛ آیزنهارت^۲، ۱۹۸۸؛ بوید و سلامین^۳، ۲۰۰۱؛ ورنر و توسی^۴، ۱۹۹۵؛ گرهارت و ترور^۵، ۱۹۹۶؛ بلوم و میلکوویچ^۶، ۱۹۹۸). از طرفی، دیگر محققان این نسبت ساده را گسترش داده‌اند تا نسبت پرداخت پایه به جبران خدمات نقدی را بررسی کنند؛ یعنی از جمله مشوق‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت (به‌عنوان مثال تریمبلی و همکاران^۷، ۲۰۰۳؛ راث و ادنیل^۸، ۱۹۹۶؛ تریمبلی و چنورت^۹، ۲۰۰۵؛ بروک و هسیه^{۱۰}، ۲۰۰۶) یا حوزه مربوط به پاداش بهره‌وری و جبران خدمات نقدی (به‌عنوان مثال پاپاس و فلاهرتی^{۱۱}، ۲۰۰۶؛ توسی و گریکامر^{۱۲}، ۲۰۰۴؛ اندرسون و همکاران^{۱۳}، ۲۰۰۰؛ الویرو^{۱۴}، ۲۰۰۱؛ گومز-مزیا و همکاران^{۱۵}، ۱۹۸۷). در تعدادی از مطالعات نیز از معیارهای متعددی استفاده شده است و استدلال می‌شود که

1. Gerhart and Milkovich
2. Eisenhardt,
3. Boyd and Salamin
4. Werner and Tosi
5. Gerhart and Trevor
6. Bloom and Milkovich
7. Tremblay
8. Roth and O'Donnell
9. Tremblay and Chenevert
10. Burke and Hsieh
11. Pappas and Flaherty
12. Tosi and Greckhamer
13. Anderson et al
14. Elvira
15. Gomez-Mejia et al.

این بهترین دامنه تنوعی مورد مطالعه بوده است (مانند گومز- مژیا و بالکن، ۱۹۸۹).

پیشینه تحقیق

مدل‌ها و تجربیات سایر کشورها در مورد بسته جبران خدمات

تعیین ساخت‌های نظری، نیازمند شناخت جامع و عمیق از پدیده مورد مطالعه است. در این مرحله ابتدا با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و پایگاه‌های اطلاعاتی، متغیرهای استخراجی و منتج از مطالعات تطبیقی و پیشینه پژوهش که شامل تکنیک‌ها، مدل‌ها و رویکردها و تجربیات سایر کشورها و سازمان در زمینه نظام‌های حقوق و مزایا بود، خلاصه شد. پاره‌ای از مدل‌ها و تجربیات جبران خدمات در کشورهای مطالعه شده به شرح جدول ۱ و ۲ می‌باشد.

جدول ۱. مدل‌های جبران خدمات (محقق ساخته)

مدل	نتیجه نهایی	عناصر جبران خدمات
هیلز و همکاران ^۱ (۱۹۹۴)	جبران خدمات را از طریق مدل‌های چرخه حیات محصول سازمان ^۲ (PLC) شرح می‌دهد.	<ul style="list-style-type: none"> • پرداخت ثابت • مشوق‌های بلندمدت • مشوق‌های کوتاه‌مدت
مدل دی کنزو و رابینز (۱۹۹۹)	طبقه‌بندی نظام جبران خدمات در سازمان‌ها به صورت دوشاخگی و سه نوع از این دو شاخگی‌ها عبارتند از: <ul style="list-style-type: none"> • جبران خدمات درونی در مقابل جبران خدمات بیرونی • جبران خدمات مالی در مقابل غیرمالی • جبران خدمات مبتنی بر عملکرد در مقابل جبران خدمات مبتنی بر عضویت. 	<ul style="list-style-type: none"> • عناصر اصلی جبران خدمات مالی: • حقوق پایه • رفاهیات • پرداخت عملکرد
مدل پاداش زینگهایم و شوستر ^۳ (۲۰۰۰)	این مدل کل پاداش‌ها را به عنوان چهار دسته درهم‌تنیده و مستقیم مرتبط نشان می‌دهد، که تمرکز بر حفظ استعدادها برتر را در سازمان دارد.	<ul style="list-style-type: none"> • پرداخت پایه براساس مهارت و مدرک تحصیلی • دستمزد متغیر (نقدی و سهام)

1. Hills et al
2. Product Life Cycle(PLC)
3. Zingheim & Schuster

مدل	نتیجه نهایی	عناصر جریان خدمات
		<ul style="list-style-type: none"> مدیریت عملکرد و پرداخت براساس عملکرد مزایا و پرداخت‌های غیرمستقیم جایزه و تشویقات آینده قانع کننده رشد فردی محل کار مثبت
مدل میلکوویچ و نیومن ^۱ (۲۰۰۵)	این مدل شامل سه بخش اساسی : <ul style="list-style-type: none"> خط‌مشی‌هایی که مبانی نظام پرداخت را شکل می‌دهد. نگرش که ابزار و روش‌های مدیریت جریان خدمات را نشان می‌دهد. 	<ul style="list-style-type: none"> حقوق پایه پاداش‌های عملکرد جوایز مزایای رفاهی
مدل پاداش کل گروهی ^۲ (۲۰۰۸)	این مدل راهبردی را به عنوان نقطه شروع استفاده و شامل شش دسته کلیدی است، که تمرکز بر پاداش کل است.	<ul style="list-style-type: none"> ضمانت نقدی دستمزد متغیر سالانه مزایا فرهنگ کار و آب و هوا رهبری و جهت‌گیری رشد و پیشرفت شغلی مشوق‌ها محیط کار یادگیری و پیشرفت
مدل اتکینسون و تامسن ^۳ (۲۰۱۰)	در این مدل توجه به متغیرهای سازمانی و محیطی در طراحی مدل چیران خدمات تأکید ویژه شده است که سطح پرداخت متأثر از خط‌مشی‌های دولت، اتحادیه‌ها و عوامل اقتصادی و اجتماعی می‌باشد.	<ul style="list-style-type: none"> پرداخت پایه براساس ارزشیابی شغل پرداخت متغیر براساس عملکرد و شایستگی

1. Millkovich & Newman
2. HAY
3. Atchison & thomsen

طراحی الگوی جبران خدمات کارکنان دولت و مقایسه تطبیقی آن در انواع سازمان‌های دولتی

مدل	نتیجه نهایی	عناصر جبران خدمات
مدل پاداش کل برج واتسون ^۱ (۲۰۱۲)	این مدل پاداش‌ها را در سه دسته پاداش‌های اساسی، پاداش‌های مبتنی بر عملکرد و دسته جوایز شغلی دسته‌بندی کرده است	<ul style="list-style-type: none"> • حقوق پایه • رفاهیات و کمک‌هزینه‌ها • جوایز شغلی بابت خدمات ارزنده • ابتکارات، ابداعات • پاداش مبتنی بر عملکرد • پرداخت مشاغل خاص
مدل پاداش تاورز پرین ^۲ (۲۰۱۴)	این مدل پاداش به دو ریع فوقانی (پرداخت و مزایا) تقسیم می‌شود که نشان‌دهنده پاداش‌های معامله‌ای است، و دو ریع پایین (آموزش و توسعه و محیط کار) نشان‌دهنده پاداش تحول‌گراست.	<ul style="list-style-type: none"> • پرداخت ثابت • برنامه‌های پرداخت مکمل‌های شغلی • جوایز • پاداش عملکرد
مارتوچیو ^۳ (۲۰۱۵)	در این مدل جبران خدمات به دو صورت جبران خدمات درونی و بیرونی تقسیم‌بندی می‌شود.	<ul style="list-style-type: none"> • حقوق پایه بر مبنای ارشدیت و شایستگی • پرداخت مشوق‌ها • رفاهیات
World at Work (۲۰۱۵)	در این مدل عناصر کل پاداش‌ها شامل برنامه‌ها، شیوه‌ها، عناصر و ابعاد است که به‌طور جمعی راهبرد یک سازمان را برای جذب، ایجاد انگیزه و حفظ کارمندان تعریف می‌کند.	<ul style="list-style-type: none"> • حقوق پایه • مزایا • کیفیت زندگی کاری • شناخت • مدیریت عملکرد • رشد استعداد

آن‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، در مدل‌های مختلف رویکردهای متفاوتی به جبران خدمات وجود داشته است. نگاه بعضی از مدل‌ها بیشتر به سمت پرداخت‌های ثابت و بعضی دیگر به پرداخت‌های متغیر انگیزشی و مبتنی بر عملکرد است، اما ضعف همه این مدل‌ها فقدان

1. Towers Watson
2. Tower Perrin
3. Martochchio

انطعاف‌پذیری و جامعیت آنها به دلیل عدم شناخت مناسب نسبت به ابعاد و مؤلفه‌های جبران خدمات است.

همچنین، در جدول (۲) خلاصه عناصر جبران در کشورهای مطالعه شده ارائه شده است. در این جدول، تنوعی از کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه مشاهده می‌شود و هدف بیشتر مشاهده ساختار جبران خدمات در هر یک و مقایسه بین آنها بوده است.

جدول شماره ۲. خلاصه عناصر جبران خدمات در کشورهای مورد مطالعه (OECD, ۲۰۱۵)

نام کشور	نتیجه نهایی	عناصر اصلی
اسپانیا	نظام جبران خدمات بیشتر بر مبنای شغل یا دسته‌بندی حیطة تخصصی فرد است، نه بر مبنای مهارت‌ها و قابلیت‌های فردی.	<ul style="list-style-type: none"> پایه حقوق بر اساس سنوات پاداش عملکرد جایزه خدمات برجسته کمک هزینه‌های رفاهی مشاغل کلیدی مناطق جغرافیایی خاص
آلمان	نظام جبران خدمات در این کشور اغلب بیشتر از اینکه بر قابلیت‌ها و مهارت‌های فردی مبتنی باشد، بر نوع شغلی که فرد در سازمان دارد مبتنی است.	<ul style="list-style-type: none"> حقوق پایه بر اساس مدرک و سن حقوق شغل پرداخت بر مبنای عملکرد منطق جغرافیایی خاص جایزه خدمات برجسته
بلژیک	نظام‌های پرداخت دولت فدرال هنوز عمدتاً سنتی‌اند و از نظام‌های پرداختی که بیشتر توانایی محورند، استفاده می‌شود و اخیراً به سمت پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد گرایش پیدا کرده‌اند	<ul style="list-style-type: none"> حقوق بر مبنای سال‌های خدمت (سنوات) و مهارت پاداش عملکرد فردی رفاه مشاغل کلیدی افراد کلیدی
هلند	نظام‌های پرداخت دولت فدرال هنوز عمدتاً سنتی‌اند و وزن شغل اصلی‌ترین مبلغ پرداختی است و اخیراً به سمت پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد گرایش پیدا کرده‌اند.	<ul style="list-style-type: none"> حقوق مبنای بر پایه سنوات حقوق شغل رفاه پاداش عملکرد

طراحی الگوی جبران خدمات کارکنان دولت و مقایسه تطبیقی آن در انواع سازمان‌های دولتی

نام کشور	نتیجه نهایی	عناصر اصلی
انگلیس	در بخش عمومی کشور انگلیس، ساختار پرداخت بیشتر از باندهای گسترده‌تر (سطح پرداخت) تشکیل می‌شود که سطح پرداخت از طریق طبقات ثابت رشد نمی‌یابد. هر دستگاهی وظیفه دارد ساختار پاداش خود را تعیین کند و حقوق کارمندان به جز کارکنان ارشد دولتی را تعیین کند، بنابراین ساختار پرداخت می‌تواند در ادارات و سازمان‌ها متفاوت باشد.	<ul style="list-style-type: none"> حقوق پایه بر مبنای طول خدمت و مهارت جایزه خدمات برجسته جایزه خدمات شایسته رفاه مشاغل کلیدی افراد کلیدی مناطق جغرافیایی خاص
سوئد	سازمان سوئد عموماً مقیاس حقوق و دستمزد و یا پهنای پرداخت ندارند. دستمزد فردی در مذاکرات فردی تعیین می‌شود.	<ul style="list-style-type: none"> حقوق پایه بر مبنای سنوات و مدرک تحصیلی جایزه خدمات شایسته پاداش عملکرد مشاغل کلیدی رفاه
دانمارک	نظام‌های پرداخت دولت فدرال هنوز عمدتاً سنتی‌اند. سطح پرداخت را به‌طور خودکار تنظیم می‌کنند و اخیراً به سمت پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد گرایش پیدا کرده‌اند.	<ul style="list-style-type: none"> حقوق مبنا بر اساس مدرک و تجربه کاری پرداخت عملکرد رفاه
ایالت متحده آمریکا	از نظام‌های بسیار مهمی که در آمریکا مورد توجه قرار گرفته نظام پرداخت در قبال مهارت است و این برخلاف نظام‌های پاداش سنتی است که برای کارمندان به‌علت ارشدیت نسبت به سایر متصدیان آن پست در رده پرداختی بالاتری قرار می‌گیرد.	<ul style="list-style-type: none"> جایزه خدمات برجسته جایزه خدمات شایسته پرداخت عامل شغل حقوق مبنا بر اساس مهارت و سنوات و مدرک تحصیلی پاداش عملکرد مشاغل کلیدی کارکنان کلیدی مناطق پر ریسک و خطرناک مناطق جغرافیایی خاص رفاه

نام کشور	نتیجه نهایی	عناصر اصلی
آرژانتین	در این کشور داشتن بیش از یک شغل باتوجه به وضعیت اقتصاد کشور یک امر طبیعی بود. در بسیاری از موارد، البته، کارمندان دولتی با بالاترین صلاحیت و یا افرادی که تقاضای زیادی از بخش خصوصی داشتند، از خدمات عمومی خارج شده‌اند. اما برای بسیاری دیگر که شرایط مطلوبی از حیث شایستگی مطلوب برخوردار نبودند، داشتن درآمد دوم، در عین نگهداشتن شغل خود در بخش دولتی گزینه بهتری بود.	<ul style="list-style-type: none"> • حقوق ثابت بر مبنای سابقه رفاه • جایزه خدمات برجسته • پرداخت‌های اضافه ساعت از وقت اداری
مکزیک	در این کشور سیاست‌های منابع انسانی معمولاً بسیار سنتی است و هدف از پیگیری آنها بیشتر جنبه اداری و اجرایی دارد تا مدیریت به همین واسطه عامل انسانی در این کشور چنان که شایسته است توجه نمی‌شود. همین دیدگاه سنتی در مورد طراحی نظام‌های جبران خدمات نیز صدق می‌کند.	<ul style="list-style-type: none"> • حقوق ثابت بر مبنای سنوات • پرداخت بر مبنای عملکرد • رفاه • جایزه خدمات برجسته نظامی
ژاپن	در کشور ژاپن هنگام تنظیم پایه حقوق، معمولاً تأکید نظام جبران خدمات بیشتر بر فرد است تا شغل.	<ul style="list-style-type: none"> • حقوق پایه باتوجه به عوامل مهارت، معلومات، تجربه، تعیین می‌شود • مناطق جغرافیایی خاص • فوق‌العاده شغل • فوق‌العاده‌های تشویقی • حق پست • مزایای رفاهی
چین	ویژگی اصلی نظام پرداخت این کشور بر اصل برابری استوار است.	<ul style="list-style-type: none"> • حقوق مبنای بر اساس طول خدمت • حقوق شغل • رفاه • پاداش عملکرد • مناطق جغرافیایی خاص • جایزه خدمات برجسته
کره جنوبی	نظام پرداخت غالباً بر پایه سنوات و مدرک تحصیلی استوار است. اخیراً گرایش به پرداخت‌های عملکردی افزایش یافته است.	<ul style="list-style-type: none"> • حقوق مبنای بر اساس مدرک و سنوات • مناطق جغرافیایی خاص • افراد کلیدی • مشاغل کلیدی

طراحی الگوی جبران خدمات کارکنان دولت و مقایسه تطبیقی آن در انواع سازمان‌های دولتی

نام کشور	نتیجه نهایی	عناصر اصلی
		<ul style="list-style-type: none"> • رفاه • پاداش عملکرد
سنگاپور	در این کشور، تأکید نظام جبران بیشتر بر مبنای حقوق مینا و پرداخت‌های رقابتی است.	<ul style="list-style-type: none"> • حقوق مینا بر اساس سنوات • جایزه • مشاغل کلیدی • افراد کلیدی • پاداش عملکرد • رفاه
مالزی	در این کشور دستمزد را به عنوان پرداخت پایه و مبنای همه پرداخت‌های نقدی که به موجب قرارداد و به جهت خدمت ارائه می‌دهد در نظر می‌گیرد	<ul style="list-style-type: none"> • حقوق مینا بر اساس سابقه خدمت • مشاغل کلیدی • رفاه
هندوستان	اختلاف پرداخت شدید بین بخش دولتی و خصوصی این کشور	<ul style="list-style-type: none"> • حقوق پایه بر اساس مدرک تحصیلی و سابقه خدمت • رفاه • پاداش عملکرد • مناطق جغرافیایی خاص • جایزه خدمات برجسته • افراد کلیدی
یمن	عنصر اصلی نظام پرداخت این کشور حقوق پایه با ۶۸ درصد کل حقوق و مابقی از کمک‌هزینه‌ها و یارانه تشکیل داده است.	<ul style="list-style-type: none"> • عامل شغل • حقوق مینا بر اساس مدرک تحصیلی • موقعیت جغرافیایی • رفاه • مشاغل خاص و کلیدی
پاکستان	اشتغال در بخش دولتی به علت مزایای جانبی بسیار جذاب‌تر از اشتغال در بخش خصوصی است.	<ul style="list-style-type: none"> • حقوق مینا بر اساس مدرک تحصیلی و سابقه خدمت • رفاهیات • حق پست • جایزه اقدامات برجسته
قرقیزستان	کاهش کمک‌هزینه و سعی در رقابتی کردن پرداخت	<ul style="list-style-type: none"> • حقوق بر اساس سابقه خدمت

نام کشور	نتیجه نهایی	عناصر اصلی
		<ul style="list-style-type: none"> • پاداش عملکرد • رفاهیات • موقعیت جغرافیایی • جایزه دستاوردهای خاص
تانزانیا	فشارهای اقتصادی تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر نظام پرداخت این کشور داشته است	<ul style="list-style-type: none"> • حقوق پایه براساس ارزشیابی مشاغل • رفاهیات در حد بسیار کم
مصر	عدم ثبات سیاسی و روند دخالت دولت بر دستمزد دولتی مشهود است	<ul style="list-style-type: none"> • حداقل دستمزد • مشوق‌های عملکرد • برنامه‌های رفاهی
کنیا	فقدان برنامه جامع پرداخت کارکنان دولت	<ul style="list-style-type: none"> • حقوق پایه براساس ارزشیابی شغل • برنامه‌های رفاهی بسیار محدود
غنا	فشارها و ملاحظات سیاسی ساختار پرداخت این کشور را محدود کرده است.	<ul style="list-style-type: none"> • حقوق پایه براساس ارزشیابی شغل • برنامه‌های رفاهی بسیار محدود

به‌طور خلاصه، باید به چندین درس از تجربیات بین‌المللی در مورد جبران خدمات توجه شود. با توجه به انگیزه‌ها و اهداف، به نظر می‌رسد بین کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه تفاوت معنی‌داری وجود دارد. در کنیا و تانزانیا، انگیزه اصلی تلاش برای کاهش فساد و افزایش بهره‌وری کارکنان بود. در سنگاپور، انگیزه اصلاحات برای مقابله با رقابت با بخش خصوصی بود. در همین حال، در بلژیک، سوئد و آلمان، هلند و انگلیس عامل اصلی اصلاح حقوق تحقق انعطاف‌پذیری و تمرکززدایی بیشتر و ایجاد پیوندهای بهتری بین دستمزد و عملکرد بود. در کشورهای توسعه‌یافته، تمرکززدایی از طریق نظام‌های منعطف پرداخت در مناطق و سازمان‌های مختلف و انتقال قدرت مذاکره پرداخت به سطح محلی دنبال شد و دستمزد مربوط به عملکرد به دنبال پیوند درصد‌های مختلف دستمزد متغیر با عملکرد کارمندان اجرا شد. همچنین در سیاست‌ها، ابزارها و سازوکارهای مورد استفاده برای اصلاح دستمزد تغییراتی ایجاد شده است. مهم‌تر از همه، افزایش دستمزد کارمندان دولت در اکثر موارد به تدریج، در مراحل و طبق

برنامه‌های مشخص شده اجرا می‌شد. بنابراین با توجه به جدول (۲)، کشورهای توسعه‌یافته‌تر دارای مدل‌های جامع‌تر و منعطف‌تر و کشورهای کمتر توسعه‌یافته، عمدتاً مدل‌های مبتنی بر پرداخت‌های ثابت و فاقد رویکرد انگیزشی دارند.

تحقیقات پیشین داخلی و خارجی

بین تحقیقات داخلی، فانی و همکاران (۱۳۹۹)، مدلی به‌منظور نظام جبران خدمات کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان فناوری محور طراحی کردند. براساس نتایج تحقیق، پنج بعد حقوق و دستمزد، مزایا، تعادل کار و زندگی، عملکرد و شناخت و فرصت‌های مسیر شغلی و پیشرفت و ۱۶ مؤلفه برای نظام جبران خدمات شناسایی شدند. مالکی و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی به بررسی نارسایی‌های نظام جبران خدمت کارکنان در بخش دولتی ایران پرداختند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که نظام جبران خدمت در ایران علاوه بر اینکه از مشکلات ساختاری رنج می‌برد، متأثر از عوامل زمینه‌ای نظیر نظام بودجه‌ریزی، نظام مالیاتی، نظام مدیریت عملکرد، نظام شایستگی، تعدد مراجع تصمیم‌گیری در کشور، ضعف در شفافیت و نظارت، تفسیرپذیر بودن قوانین و مقررات، تنوع بی‌قواره در نظام‌های جبران خدمت در بخش دولتی ایران و ضعف در ساختارهای تخصصی نظام اداری در دولت و مجلس است. تیموری و همکاران (۱۳۹۷) نیز، نظام جبران خدمات شایسته‌محور با رویکرد جانشین‌پروری طراحی کردند. نتایج این پژوهش بیانگر آن است که مؤلفه‌های نظام جبران خدمات شایسته‌محور، ۲۵ مؤلفه در پنج بعد شامل شایستگی، آینده‌نگری، انعطاف‌پذیری، عدالت و جامعیت می‌باشد. همچنین، یافته‌ها نشان داد که از بین ابعاد، بعد شایستگی بیشترین تأثیر را در جبران خدمات شایسته‌محور کارکنان دارد. شهلائی (۱۳۹۶) در تحقیق خود، اصولی برای نظام حقوق و دستمزد نیروهای مسلح شامل عدالت‌محوری، حفظ کرامت انسانی و ارتقای منزلت اجتماعی، قانون‌مندی، تعادل و توازن، فراگیری، پویایی و انعطاف‌پذیری، پشتیبانی از ارزش‌ها و اولویت‌ها، بهره‌وری، معیشت و رفاه نسبی، انگیزشی و رقابتی، جامعیت و یکپارچگی نظام جبران خدمات شناسایی پیشنهاد کردند. لطیفیان (۱۳۹۶) در پژوهش خود، الگوی اسلامی- ایرانی پرداخت دستمزد عادلانه و رفع تبعیض

در سازمان‌ها را ارائه داد. ابعاد و مؤلفه‌های آنها در الگوی خود شامل توجه صحیح و کامل درباره شرایط کار افراد، هماهنگ کردن حقوق و مزایا با مسئولیت‌های شغلی، عادلانه کردن برنامه‌های کاری در سازمان و عادلانه کردن حجم کارها در سازمان، رعایت اصل تناسب بین حقوق و مزایای شغل با تأمین نیازهای زندگی، رعایت اصل تناسب بین پاداش و اضافه کاری باتوجه به میزان فعالیت‌ها و وظایف شغل، رعایت اصل تناسب بین خدمات رفاهی ارائه شده با عدالت سازمانی و حفظ کرامت انسانی است. مالکی و همکاران (۱۳۹۵) نیز در تحقیق خود، عناصر ساختاری مدل نظام جبران خدمات خود در ۳ گروه بیان کردند که عبارتند از:

۱. حقوق شامل حداقل حقوق، امتیاز شغل و امتیاز شغل مقامات.
 ۲. فوق‌العاده‌ها و کمک‌هزینه‌های استحقاقی شامل فوق‌العاده ایثارگری، بدی آب و هوا، سختی کار، نوبت کاری، اشتغال خارج از کشور و
 ۳. فوق‌العاده‌های انگیزشی شامل عیدی پایان سال، تأهل و اولاد و بهره‌وری.
- موسوی و همکاران (۱۳۹۳)، به بررسی نگرش کارکنان نسبت به برخی راهبردهای جبران خدمات پرداختند. براساس نتایج به دست آمده، کارکنان نسبت به راهبرد پرداخت متغیر در مقابل راهبرد ثابت، راهبرد مبتنی بر عملکرد فردی در مقابل راهبرد عملکرد گروهی و همچنین پرداخت محرمانه در مقابل پرداخت آشکار رضایت بیشتری دارند. همچنین نعمتی (۱۳۹۲) در پژوهشی عوامل تأثیرگذار طراحی نظام جبران خدمات در سازمان‌های دانش‌نویان را در ۳ دسته بیان می‌کند که عبارتند از:

۱. عوامل مالی شامل عوامل مالی و اقتصادی رابطه بین کار و پاداش را مبنا قرار داده و روی پرداخت‌های مالی به صورت مستقیم و غیرمستقیم متمرکز شده‌اند.
۲. عوامل برمبنای عضویت (بیمه تأمین اجتماعی، بیمه عمر، طرح بازنشستگی، کمک‌های آموزشی، پرداخت هزینه‌های شرکت در سمینارها، مهد کودک، هزینه مسافرت و ایاب ذهاب و...
۳. عوامل برمبنای عملکرد شامل سهم شدن در سود، پرداخت برای ابداعات، پرداخت برای

پیشنهادات، پرداخت بر مبنای شایستگی و توانایی.

نهایتاً، آقابابایی و همکاران (۱۳۹۱)، در مطالعه خود به شناسایی ابعاد و مؤلفه و شاخص‌های نظام جبران خدمات پزشکان در بیمارستان‌های دولتی تهران پرداختند. مدل آنها دارای چهار بعد سازمانی، اجتماعی، مدیریتی و روان‌شناختی است.

در تحقیقات خارجی، پونت^۱ و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که مشوق‌های پولی توزیع شده بر اساس معیارهای شایستگی بر عملکرد کارکنان بخش عمومی ایتالیا در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت تأثیر مثبت دارد. ظفر^۲ و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که مدیریت دانشگاه‌های دولتی باید به جبران خدمات کارکنان توجه داشته باشد که منجر به افزایش عملکرد شغلی می‌شود. مورل^۳ (۲۰۱۸) در پژوهشی به تجزیه و تحلیل کاربردها و تأثیرات رفاه مالی در فرانسه پرداخت. مورل اهم برنامه‌های رفاه مالی دولت فرانسه را شامل کمک‌هزینه‌های مسکن، برنامه‌های بازنشستگی، حمایت‌های مالی از طریق وضع مالیات متناسب با درآمد شخص، برنامه‌های سلامت و تندرستی و برنامه‌های خانواده کارکنان معرفی می‌کند. پادایچه^۴ (۲۰۱۷)، در پژوهشی با هدف طراحی چهارچوب پاداش کل به منظور جذب و نگهداشت، ابعاد رهبری و شرایط محیطی کار، گزینه‌های پرداخت انعطاف‌پذیر و متغیر، مزایا - صندوق بازنشستگی، کمک‌های پزشکی و مرخصی، مزایا و خدمات با ارزش افزوده و توسعه فردی، جوایز (جوایز غیررسمی و رسمی و جوایز غیرمالی) و مشوق‌ها (مشوق‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت و گزینه‌های تسهیم سهام) را پیشنهاد داده است. پیانز^۵ (۲۰۱۶) نیز در پژوهش خود اشاره می‌کند که استقرار مؤثر و موفق نظام‌هایی نظیر پرداخت بر مبنای شایستگی و پرداخت بر مبنای عملکرد در سازمان‌ها مستلزم وجود عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای است. ساینفیلد^۶ (۲۰۱۶). در پژوهشی رفاهیات مادی در اروپا را به سه دسته تقسیم کرد که عبارتند از:

1. Ponta
2. Zafar
3. Morel
4. Padayachee
5. pynes
6. sinfield

۱. رفاه شغلی^۱ که شامل مزایای اجتماعی بازارمحور است که توسط کارفرمایان خصوصی و دولت در ایفای نقش خود به‌عنوان کارفرما ارائه می‌شود؛
 ۲. رفاه مادی که در کل، به تخفیف‌ها، کمک‌هزینه‌ها و کسرهای تحت نظام‌های مستقیم مالیاتی، مرکزی و محلی و مالیات‌هایی از قبیل بیمه ملی (یا تأمین اجتماعی) به اصطلاح سهم مربوط می‌شود؛ و
 ۳. رفاه اجتماعی که سیستمی است که به‌طور سنتی به‌عنوان "خدمات اجتماعی"^۲ یا اخیراً به‌عنوان "دولت رفاه"^۳ شناخته می‌شود. برنامه‌هایی مانند وضع حداقل حقوق برای شاغلین به‌منظور تأمین حداقل معاش جز این دسته از رفاهیات قرار داد.
- هرناندز^۴ (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان رویکردهای نظام پرداخت متغیر به ۳ نوع از پاداش‌ها اشاره داشته و استفاده از آن را در کشورهای فنلاند، پرتغال، فرانسه، اسپانیا، رومانی و لهستان مورد بررسی قرار داده است. این سه نوع پاداش عبارت است از:
۱. پاداش سالانه^۵ این نوع پرداخت به‌صورت سالانه و براساس عملکرد سازمان به‌صورت یکبار پرداخت می‌شود؛
 ۲. پاداش باقاعده^۶: جایزه‌های با هدف حفظ نخبگان سازمانی و اعطای پاداش‌های شخصی به‌صورت پرداخت وجه نقدی، پاداش درقبال توسعه شایستگی‌ها، اقدامات خاص و غیره وجود دارد؛ و
 ۳. پاداش بهره‌وری^۷: با هدف بهبود بهره‌وری و عملکرد به‌صورت فصلی پرداخت می‌شود.
- جمع‌بندی نظریه‌ها و تحقیقات پیشین در زمینه جبران خدمات کارکنان نشان‌دهنده فقدان مطالعه جامع از عناصر پرداخت و عدم توازن بین پرداخت‌های ثابت و انگیزشی به‌عنوان شکاف

-
1. Occupational welfare
 2. social services
 3. Welfare State
 4. Hernandez
 5. Annual bonus
 6. Regular bonus
 7. Productivity bonus

تحقیقاتی است. همچنین، شرایط بومی بخش دولتی در کشور ما و ضعف قانون مدیریت خدمات کشوری، طراحی الگوی جبران خدمات را ضروری می‌سازد. نهایتاً، نیاز است با توجه به ماهیت متفاوت فعالیت‌ها در امور مختلف دولت، اهمیت و وزن اجزای جبران خدمات تعیین شود که تاکنون در هیچ تحقیقی مدنظر قرار نگرفته است. بنابراین، تحقیق حاضر به دنبال پرکردن خلأ تحقیقاتی موجود و طراحی الگوی جبران خدمات کارکنان دولت است. براین اساس، سؤالات تحقیق حاضر به صورت زیر است:

۱. اجزای نظام جبران خدمات کارکنان دولت چگونه است؟
۲. ارتباط اجزای نظام جبران خدمات کارکنان دولت چگونه است؟
۳. اولویت و شدت اجزای نظام جبران خدمات کارکنان دولت چگونه است؟
۴. الگوی نظام جبران خدمات کارکنان دولت چگونه است؟

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف از نوع توسعه‌ای- کاربردی است؛ چراکه هم مدل‌های موجود در زمینه نظام جبران خدمات را توسعه داده و هم می‌تواند در سازمان‌های دولتی مورد استفاده قرار گیرد. همچنین، پژوهشی کیفی است که در زمره پژوهش‌های تفسیری قرار گرفته و از رویکرد استقرایی بهره گرفته است. تحقیق حاضر، به این دلیل که از مجموعه‌ای از روش‌های کمی و کیفی به منظور ایجاد مدل جبران خدمات بهره می‌گیرد، از نوع تحقیقات ترکیبی است. در قسمت کیفی پژوهش، از روش تحلیل عاملی تأییدی به منظور تأیید اعتبار مدل بهره گرفته شد. همچنین، روش AHP به منظور وزن‌دهی به ابعاد و مؤلفه‌های الگوی تحقیق در امور چهارگانه فعالیت دستگاه‌های اجرایی براساس قانون مدیریت خدمات کشوری شامل امور حاکمیتی، امور اجتماعی، فرهنگی و خدماتی، امور زیربنایی و امور اقتصادی به کار گرفته شد.

جامعه آماری در بخش کیفی، خبرگان در هر دو حوزه دانشگاهی (اساتید رشته مدیریت علی‌الخصوص اساتید مجرب در حوزه نظام جبران خدمات) و خبرگان غیردانشگاهی (خبرگان

منابع انسانی و امور اداری سازمان‌های دولتی) بوده است. در این مرحله، حجم نمونه ۲۳ نفر و روش نمونه‌گیری در این بخش هدف‌مند بود و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان تا رسیدن به مرحله اشباع نظری ادامه یافت. در بخش کیفی، به منظور انجام تحلیل عاملی تأییدی، جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان منابع انسانی در سازمان‌های دولتی بودند. روش تعیین حجم نمونه، از طریق جدول مورگان و نمونه‌گیری در دسترس انجام گرفت. جدولی که به نام جدول مورگان معروف است، یکی از پرکاربردترین روش‌ها برای محاسبه حجم نمونه آماری است. به منظور اطمینان از نتایج حاصل از نمونه آماری، زمانی که حجم جامعه نامشخص و نامحدود باشد، مقدار حداکثر حجم نمونه براساس جدول مورگان، تعداد حجم نمونه باید ۳۸۴ نفر باشد. همچنین، در این تحقیق پس از نهایی شدن ساختار مدل، وزن ابعاد و مؤلفه‌های جبران خدمات در ۴ دسته امور اجتماعی، فرهنگی و خدماتی، زیربنایی، اقتصادی و حاکمیتی تعیین شد. به منظور تعیین وزن ابعاد و مؤلفه‌ها از پرسشنامه مقایسات زوجی استفاده شد که این پرسشنامه توسط ۴۳ نفر از خبرگان و متخصصان دانشگاهی و اجرایی و براساس اصل کفایت نمونه‌گیری تکمیل شده است. ابزار گردآوری داده‌ها در مرحله کمی برای اعتبارسنجی مدل و وزن‌دهی به ابعاد و مؤلفه‌های جبران خدمات، پرسشنامه بود. پرسشنامه تحلیل عاملی تأییدی براساس طیف ۵ تایی لیکرت و ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده طراحی گردید. روایی پرسشنامه تحلیل عاملی تأییدی توسط ۵ نفر از خبرگان مشارکت‌کننده در مرحله تحلیل تم مورد تأیید قرار گرفت و پایایی آن با شاخص آلفای کرونباخ و مقدار $0/812$ تأیید شد. پرسشنامه AHP نیز براساس مقایسات زوجی بین ابعاد و مؤلفه‌های جبران خدمات طراحی شد و نرخ ناسازگاری آن با توجه به اینکه کمتر از $0/1$ بود، نشان داد که تناقضات و ناسازگاری بین پاسخ‌های خبرگان در حد قابل قبولی است. در ادامه، یافته‌های تحقیق ارائه شده است.

تحلیل تم

در تحقیق حاضر، براساس روش تحلیل تم، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۳ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی استفاده شد. در روش تحلیل تم برای تدوین الگوی تحقیق، از

مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان استفاده می‌شود (براون و کلارک^۱، ۲۰۰۶: ۸۴). خبرگان در این مرحله براساس سوابق علمی و اجرایی انتخاب شدند. داشتن مدرک علمی دکتری و داشتن کتاب و مقاله در زمینه نظام جبران خدمات برای خبرگان علمی و داشتن حداقل ۱۰ سال سابقه اجرایی مرتبط با بخش‌های جبران خدمات در دستگاه‌های دولتی برای خبرگان اجرایی، شرایط شرکت در مصاحبه بود. به این منظور، فرمی توسط پژوهشگر با عنوان پروتکل مصاحبه طراحی شد که شامل دستورالعمل‌هایی برای فرایند مصاحبه، سؤال‌هایی که باید پرسیده شود و به‌طور کلی راهنمای عمل پژوهشگر از ابتدا تا پایان فرایند مصاحبه بود. مشخصات خبرگان دانشگاهی و اجرایی در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول ۳. مشخصات خبرگان دانشگاهی و اجرایی مصاحبه‌شده

ردیف	تحصیلات	سابقه	تجربیات	پایه شغلی
۱	دکتری مدیریت دولتی	۳۵-۳۰	عضو هیئت علمی دانشگاه علوم و تحقیقات	I1
۲	دکتری مدیریت دولتی	۳۰-۲۵	استاد تمام دانشگاه تهران	I2
۳	دکتری مدیریت صنعتی	۲۵-۲۰	دانشیار دانشکده علوم انسانی دانشگاه شاهد و تهران	I3
۴	دکتری مدیریت	۲۵-۲۰	استاد تمام گروه مدیریت دولتی دانشگاه تهران	I4
۵	دکتری مدیریت منابع انسانی	۲۵-۲۰	استاد مدعو دانشگاه کارلتون کانادا، استادیار دانشگاه تهران مرکز	I5
۶	دکتری مدیریت دولتی	۳۰-۲۵	استاد دانشگاه بهشتی و علوم قضایی	I6
۷	دکتری مدیریت دولتی	۲۵-۲۰	رئیس نظام‌های جبران خدمات و بازنشستگی وزارت نیرو	I7
۸	دکتری مدیریت	بازنشسته	مشاور و معاون سابق سازمان اداری و استخدامی	I8
۹	فوق لیسانس مدیریت	۲۵-۲۰	معاون نظام‌های پرداخت و امور رفاهی کارکنان دولت سازمان اداری و استخدامی	I9
۱۰	فوق لیسانس مهندسی صنایع	۲۵-۲۰	رئیس امور مدیریت عملکرد و ارتقای فرهنگ سازمانی سازمان اداری و استخدامی	I10
۱۱	فوق لیسانس مدیریت	۳۰-۲۵	رئیس امور آمار، برنامه‌ریزی و تأمین نیروی انسانی سازمان اداری و استخدامی	I11
۱۲	فوق لیسانس مدیریت دولتی	۲۵-۲۰	نایب رئیس کانون عالی شوراهای اسلامی کار کشور	I12

1. Braun & Clarke

ردیف	تحصیلات	سابقه	تجربیات	کد مصاحبه شونده
۱۳	دکتری مهندسی صنایع	۳۵-۳۰	مدیر کل امور اداری وزارت دادگستری	I13
۱۴	فوق لیسانس علوم سیاسی	۲۰-۱۵	نماینده دوره دهم و یازدهم مجلس شورای اسلامی	I14
۱۵	دکتری حقوق	۳۰-۲۵	نماینده دوره هشتم و نهم مجلس شورای اسلامی	I15
۱۶	فوق لیسانس مدیریت دولتی	۳۰-۲۵	نماینده دوره دهم مجلس شورای اسلامی	I16
۱۷	فوق لیسانس مهندسی سیستم	۳۰-۲۵	نماینده مردم شاهرود و میامی در دهمین دوره مجلس شورای اسلامی	I17
۱۸	فوق لیسانس منابع انسانی	۲۵-۲۰	سرپرست اداره کل منابع انسانی و رفاه وزارت راه و شهرسازی	I18
۱۹	دکتری مدیریت منابع انسانی	۲۵-۲۰	مدیر کل منابع انسانی شهرداری تهران	I19
۲۰	دکتری مدیریت دولتی	۲۰-۱۵	مدیر کل توسعه منابع انسانی و امور پشتیبانی سازمان ملی استاندارد	I20
۲۱	دکتری رفتار سازمانی	۳۰-۲۵	مدیر کل منابع انسانی و پشتیبانی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	I21
۲۲	فوق لیسانس مدیریت دولتی	۲۵-۲۰	مدیر کل اداری و پشتیبانی بنیاد شهید و امور ایثارگران	I22
۲۳	دکتری مدیریت منابع انسانی	۳۰-۲۵	معاون توسعه مدیریت و منابع وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی	I23

همان گونه که در جدول فوق ملاحظه می‌شود، کلیه خبرگان از شرایط مدنظر برخوردار بودند. به منظور تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های انجام گرفته از فن تحلیل تم استفاده شده است. نحوه دستیابی به تم‌های اصلی نیز به صورت استقرایی می‌باشد، به این صورت که نخست کدهای مصاحبه تشکیل زیرمعیارها یا همان مؤلفه‌ها را دادند و سپس این مؤلفه‌ها در قالب تم‌های اصلی دسته‌بندی شدند. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان تم‌های موجود درون داده‌هاست. مضمون یا تم، مبین اطلاعات مهمی درباره داده‌ها و سؤالات تحقیق است و تاحدی، معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌هایی از داده‌ها را نشان می‌دهد (براون و کلارک، ۲۰۰۶). نخستین مرحله در فرایند کدگذاری مصاحبه‌ها، کدگذاری باز است که طی آن، کدهای اولیه از متن مصاحبه‌ها، مبانی نظری و تحقیقات پیشین استخراج شده است. بدین صورت که داده‌ها به دقت مطالعه شدند و بعد از آن تم‌های مربوطه مشخص و کدها استخراج شد و در مواردی برای تسلط بیشتر، این کار چندین بار تکرار شد. پس از آن، کدگذاری محوری انجام گرفت.

در جدول (۴) نمونه‌ای از متن مصاحبه خبرگان همراه با کدگذاری باز ارائه شده است.

جدول ۴. متن مصاحبه و کدهای استخراجی (نمونه متن مصاحبه کد ۱۷)

نمونه‌ای از کدهای باز	متن مصاحبه
<ul style="list-style-type: none"> • اثرگذاری سازمان در سطح کشور • قابلیت جایگزینی سازمان 	<p>الان بعضی شرکت‌های ما اثرگذاریشون تو سطح کشور طوریه که اصلاً قابل قیاس با وزار تخونه‌های دیگه نیست. مثلاً همین دیسپاچینگ ملی از لحاظ نوع فعالیت اصلاً به کنار که هیچ سازمانی تو سطح کشور در مقایسه با اون نداریم، میدونی آگه اینجا مورد حمله قرار بگیره چه اتفاقی برای کشور میفته کل برق ایران میره خاموشی محض. نباید برای کسی که تو اینجا کار میکنه با این مخاطرات سازمانی فکری براشون کرد... میدونی چیه خیلی از افراد دوست ندارن تو سازمان که فکر میکنن براشون و برای خانوادشون دردسرساز میشه کار کنن. (برخی مطالب به علت مسائل امنیتی و حساسیت سازمان قابل ارائه در مقاله نبود)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • کیفیت مدرک تحصیلی • خدمت در مناطق مناطق بدآب و هوا • شرایط محیطی کار 	<p>یا من چطور میتونم ارزش کار به نفر که از بهترین دانشگاه‌های ایران استخدام شده و تو اون سرمای زمستان تو اون شرایط سخت بالای دکل برق میره و خطوط رو تعویض میکنه با یک نفر که تو یه سازمان دیگه اونم مهندس برق اما سختی کار اینو نداره یکی بدونم. یکی از استاد‌های رشته برق دانشگاه.... به من میگفت به من ماهیانه ۱۱ تومن بدن امکان نداره برم بالای دکل فشار قوی.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ارزش راهبردی 	<p>نتیجه اقدامات و تصمیمات بعضی پست‌های خاص در سازمان تا بلندمدت ماندگاره و تاثیر زیادی بر عملکرد کوتاه مدت و بلندمدت شرکت میذاره. قطعاً این افراد شایستگی و مهارت‌های خاص نیاز دارن و خیلی مواقع افراد محدودی از پس این پست‌ها بر میان.</p>

با ادغام شاخص‌های شناسایی شده در مصاحبه‌ها، مؤلفه‌های نظام جبران خدمات شناسایی شدند و پس از آن با ادغام مؤلفه‌ها، ابعاد نظام جبران خدمات تعیین شدند. در این تحقیق، ۶ بعد اصلی حق شغل، حق شاغل، فوق‌العاده خاص، پاداش عملکرد، جایزه و رفاه برای نظام جبران خدمات تعیین شده است. همچنین ۱۷ مؤلفه و ۸۴ شاخص برای جبران خدمات شناسایی شدند. نتایج تحلیل تم در جدول (۵) ارائه شده است.

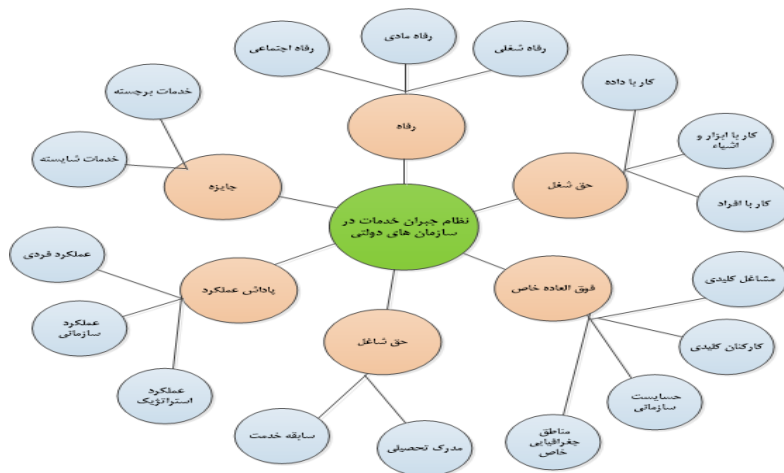
جدول ۵. نتایج تحلیل تم جبران خدمات

مؤلفه	شاخص	بعد
فوق العاده خاص	حساسیت سازمانی	عمق اثر گذاری، عدم امکان جایگزین و گستره حوزه جغرافیایی دستگاه
	مشاغل کلیدی	موقعیت راهبردی سازمانی، کمیابی متصدی برای شغل در بازار، اثر و پیامد استخدام و انتصابات اشتباه، پیامد و اثر خطا و اشتباهات، اثر بلاتصدی بودن، تغییر پذیری در عملکرد، خلق ارزش.
	مناطق جغرافیایی خاص	خدمت در مناطق کمتر توسعه یافته، خدمت در مناطق بد آب و هوا، خدمت در مناطق جنگی و پرخطر، اشتغال در خارج از کشور.
	کارکنان کلیدی	ارزش راهبردی و منحصربه فرد بودن، نوع استخدام (ثابت و رسمی)
جایزه	خدمات برجسته	فداکاری و ایثار در راه کشور، دارندگان نشان از مراکز علمی و فرهنگی در سطح ملی و بین المللی، دارندگان نشان دولتی.
	خدمات شایسته	ثبت اختراع، ارائه پیشنهادات، خلاقیت، ابتکار عمل و نوآوری، کارمند نمونه، تألیفات و ارائه مقالات
حق شاغل	مدرک تحصیلی	مقطع تحصیلی، نوع مدرک تحصیلی، کیفیت مدرک تحصیلی.
	سابقه خدمت	سنوات، تجربه و خبرگی
حق شغل	کار با داده	پردازش اطلاعات، تصمیمات مدیریتی
	کار با ابزار و اشیا	فعالیت‌های مکانیکی، فعالیت‌های فیزیکی و بدنی، شرایط محیط کار
	کار با افراد	ارتباط با مخاطبین خارجی، تبادل اطلاعات کار بین اشخاص، فعالیت‌های بین افراد
پاداش عملکرد	عملکرد فردی	توافقنامه‌های عملکردی، بهبود عملکرد و توسعه شایستگی، تشویق و تنبیه
	عملکرد سازمانی	اهداف عملیاتی، توافقنامه‌های عملکردی، بودجه ریزی، پاسخگویی، بهبود عملکرد
	عملکرد راهبردی	اثر، پیامد، اهداف راهبردی، جامعه و شهروندان، پاسخگویی سیاسی
رفاه	رفاه شغلی	پرداخت‌های تأمین امنیت کارکنان و حمایت مالی در مقابل خطرات، سوانح و احتمالات مختلف؛ بیمه عمر، بیمه بیکاری، سوانح، بازنشستگی، از کارافتادگی، بیماری و زایمان، صندوق رفاه کارمندان، تسهیلات ورزشی و باشگاهی برای کارکنان، تسهیلات بهداشتی و ایمنی برای کارکنان در زمان اضطرار، حمایت قضایی
		پرداخت‌های بهبود و توسعه شغلی: تسهیلات دسترسی به شبکه جهانی و اطلاعات داخلی و خارجی، تسهیلات آموزش ضمن خدمت

طراحی الگوی جبران خدمات کارکنان دولت و مقایسه تطبیقی آن در انواع سازمان‌های دولتی

<p>کمک‌هزینه‌های تأمین اجتماعی: معافیت یا کاهش مالیات بر حقوق از قشر خاص برای اهداف اجتماعی</p>	رفاه مادی
<p>کمک‌هزینه‌های فرهنگی جهت ترویج فرهنگ ایثار و شهادت: پرداخت اعیاد دینی و مذهبی، تجلیل مادی از خانواده معظم شهدا و ایثارگران، پرداخت تسهیلات حضور در اردوهای ملی و مذهبی مانند راهیان نور، پیاده‌روی اربعین، حمایت از کارکنان در تولید مقالات و انتشارات با محتوای دفاع مقدس</p>	
<p>کمک‌هزینه‌های ویژه کار: پرداخت اضافه کار، نوبت کاری و آماده‌به‌کار، پرداخت حق مأموریت</p>	
<p>کمک‌هزینه‌ها حمایت از خانواده کارکنان: کمک‌هزینه‌های عائله‌مندی، کمک‌هزینه اولاد، جوایز تحصیلی به خانواده کارکنان</p>	
<p>مزایای جانبی: کمک‌هزینه لباس، کمک‌هزینه ایاب و ذهاب به محل کار، کمک‌هزینه غذا، کمک‌هزینه سفر، کمک‌هزینه مسکن، تخفیف و بن‌های خرید و یارانه‌های کافه تریا، پرداخت هزینه تلفن اداری</p>	
<p>قدردانی‌ها: عیدی آخر سال، پاداش پایان خدمت (بازنشستگی)</p>	
<p>یارانه‌های ساختاری: تعیین حداقل حقوق، تعیین حداکثر حقوق</p>	رفاه اجتماعی
<p>یارانه‌های عمومی یارانه‌های معیشتی به عموم مردم از جمله کارکنان</p>	

شکل (۱) شبکه مضامین نظام جبران خدمات در سازمان‌های دولتی را نشان می‌دهد.



شکل شماره ۱: شبکه مضامین جبران خدمات

زمانی جبران خدمات می‌تواند به درستی عمل کند که سایر زیرنظام‌های منابع انسانی با آن هم‌راستا باشند. بنابراین، به منظور دستیابی به هم‌راستایی بین جبران خدمات و سایر زیرنظام‌های منابع انسانی باید راهبردهایی تدوین شود. براساس مصاحبه‌ای که با خبرگان انجام گرفت، کدهای مربوط به راهبردهای هم‌راستایی زیرنظام‌های منابع انسانی با جبران خدمات شناسایی شدند. پس از شناسایی راهبردهای هم‌راستایی زیرنظام‌های منابع انسانی، راهبردهای نزدیک به هم ادغام شده و مؤلفه‌ها را شکل دادند و سپس مؤلفه‌ها در ابعاد ادغام شدند. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های راهبردهای هم‌راستایی زیرنظام‌های منابع انسانی استخدام و گزینش، ارزیابی عملکرد، ارتقای شغلی و توسعه منابع انسانی با جبران خدمات در جدول (۶) ارائه شده است.

جدول ۶. نتایج تحلیل مضمون راهبردهای هم‌راستایی زیرنظام‌های منابع انسانی با جبران خدمات

شخص	مؤلفه	بعد
استخدام افراد با قراردادهای معین و قابل تمدید	کاهش نیروهای رسمی	راهبردهای استخدام و گزینش
برون‌سپاری نیروی انسانی و استفاده از شرکت‌های پیمانکاری		
استفاده از خدمات مشاوران بیرونی		
رفع تبعیض جنسیتی و قومی در استخدام	عدالت در استخدام	
جلوگیری از رابطه‌بازی و خویشاوندمداری در استخدام		
ایجاد سازوکارهای علمی برای ارزیابی متقاضیان استخدام		
به‌حداقل رساندن اعمال نظرات و ارزیابی‌های شخصی در فرایند استخدام		
جذب و استخدام نخبگان و نیروهای دانشی	کیفیت‌گرایی در استخدام	
نیازسنجی استخدام براساس تخصص‌های موردنیاز و نه پست‌های خالی		
تدوین شایستگی‌های فنی و رفتاری برای استخدام در پست‌های کلیدی		
بالا بردن و به‌روز کردن حداقل معیارهای شرایط احراز و استخدام		
تعریف معیارهای کیفی و کمی جامع برای ارزیابی متقاضیان استخدام		
طراحی آموزش خاص برای پست‌های خاص در سازمان	آموزش هدف‌مند و اثربخش	راهبردهای توسعه منابع انسانی
انعطاف‌پذیری در طراحی آموزش‌های ارائه‌شده در سازمان		
تناسب نیازهای آموزشی باالگوی توسعه منابع انسانی در سازمان		
توجه‌پذیر بودن برنامه‌های توسعه آموزش و مهارت‌آموزی		
ارتباط قوی بین نیازسنجی و برنامه‌های آموزشی		

طراحی الگوی جبران خدمات کارکنان دولت و مقایسه تطبیقی آن در انواع سازمان‌های دولتی

شخص	مؤلفه	بعد
تجدیدنظر در دوره‌های آموزشی کارکنان باتوجه به تغییرات سریع محیطی	بالنده‌سازی دانشی و مهارتی کارکنان	
طراحی پایگاه اطلاعاتی از آموزش کارکنان و میزان به‌کارگیری آموزش‌ها در شغل		
تناسب بین نوع پاداش و نتایج آموزشی در کارکنان		
تدوین برنامه‌های آموزش مشترک برای انتقال دانش بین کارکنان		
بسط دانش کاری بین کارکنان سازمان		
تشویق کارکنان به خلاقیت و تولید دانش و همکاری متقابل با کارکنان		
طراحی و ایجاد شبکه‌های یادگیری و تسهیم دانش در سازمان		
توجه کامل به بعد علمی و دانش‌گرایی در توسعه منابع انسانی		
ایجاد نظام‌های اطلاعاتی ثبت و ذخیره دانش سازمانی		
انتقال دانش از طریق فعالیت‌های گروهی و تیمی		
طراحی و اجرای سازوکار برای انتقال دانش و نهادینه کردن آموزش در حین کار		
ایجاد ساختار منعطف شغلی و چندمهارتی کردن کارکنان		
کسب نظرات رئیس مستقیم و کارمند (روش مشارکتی) در ارزشیابی عملکرد کارکنان	ارزیابی عملکرد غیرمتمرکز	
استقرار کانون ارزیابی		
اختصاص وزن متناسب در ارزشیابی به نظرات رئیس مستقیم و کارمند		
کاربرد روش ارزیابی کمی و کیفی در ارزیابی عملکرد کارکنان	اصلاح ساختار ارزشیابی	راهبردهای ارزیابی عملکرد
ارزشیابی عملکرد مبتنی بر نظام عملکرد عینی		
تدوین معیارهای عملکرد بر مبنای نوع شغل و ماهیت آن		
تعیین ابعاد چندگانه عملکرد فردی، عملکرد سازمانی و عملکرد ملی		
طرح‌های رتبه‌بندی کارکنان با هدف ارزیابی و پاداش‌دهی بر مبنای سطح عملکرد	ارتقای ارزیابی اصلاح‌محور	
تمرکز ارزشیابی بر شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان و بهبود آنها		
طراحی سازوکارهای بازخورد در ارزشیابی		
تدوین سازوکارهای تشویقی برای اصلاح عملکرد کارکنان		
پرهیز از نگاه منجرانه در ارزشیابی		

شخص	مؤلفه	بعد
کاهش تأثیر نظرات شخصی و اعمال غرض‌ورزی‌ها در ارزشیابی	شایسته‌سالاری در ارتقای شغلی	راهبردهای ارتقای شغلی
شناسایی مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان و تهیه بانک اطلاعاتی		
تناسب شغل و شاغل در انتصاب‌ها		
تهیه فهرست مهارت‌های موردنیاز انجام مشاغل		
طراحی و اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری		
پرورش استعداد‌های کارکنان		
مقابله با رابطه‌بازی در انتصابات		
انتصاب و پیشرفت شغلی از درون سازمان	نظام‌مند کردن ارتقای شغلی	
ترسیم نقشه کارراه شغلی برای پست‌های سازمانی		
ترسیم مسیر پیشرفت شغلی به صورت پله‌ای و پیوسته		
استقرار نظام کارآمد ارزیابی برای ارتقای کارکنان		
استقرار نظام کارآمد ارزیابی برای تنزل کارکنان		
تدوین شاخص‌های عینی برای ارتقا یا تنزل شغلی		
شفاف‌سازی و توجیه فرایند ارتقای شغلی برای کارکنان	متناسب سازی ارزشیابی مشاغل	راهبردهای ارزشیابی مشاغل
متناسب‌سازی حقوق مدیران و کارکنان		
متناسب‌سازی حقوق کارکنان در سطوح پایینی، میانی و فوقانی		
متناسب‌سازی حقوق کارکنان بین سازمان‌های دولتی در بخش‌های مختلف		
متناسب‌سازی حقوق مقامات با یکدیگر		
متناسب‌سازی حقوق مقامات با کارکنان		
متناسب‌سازی حقوق کارکنان دانشی و سایر کارکنان		
متناسب‌سازی قیمت تمام‌شده مشاغل و ارزش شغل		
یکپارچه کردن تمامی نظام‌های ارزشیابی متعدد و غیرقابل اجرا در جامعه کارکنان دولت		
تعیین دقیق مشخصات هر شغل یا گروه مشاغل		
عدم همپوشانی و تفکیک دقیق طبقات شغلی		
به روزرسانی مشخصات طبقات شغلی متناسب با تغییر و تحولات		
تعیین تعداد بهینه طبقات شغلی		
انگیزه‌بخشی تعداد و ساختار طبقات شغلی		

طراحی الگوی جبران خدمات کارکنان دولت و مقایسه تطبیقی آن در انواع سازمان‌های دولتی

شاخص	مؤلفه	بعد
شفافیت و وضوح طبقات شغلی	اصلاح ساختار امتیازدهی	
جامع بودن شاخص‌های امتیازدهی		
عینی بودن شاخص‌های امتیازدهی		
انعطاف‌پذیری شاخص‌های امتیازدهی		
به روز کردن شاخص‌های امتیازدهی در دوره‌های زمانی مشخص		
ترکیب روش‌های کمی و کیفی مناسب در امتیازدهی		

همچنین براساس نتایج مصاحبه با خبرگان در مورد عوامل مؤثر بر جبران خدمات، کدهای مربوط به عوامل مؤثر بر نظام جبران خدمات شناسایی شدند که پس از انجام کدگذاری محوری، نتایج در جدول (۷) ارائه شده است.

جدول ۷. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های عوامل مؤثر بر جبران خدمات در سازمان‌های دولتی

مفاهیم	مؤلفه	بعد
اندازه جمعیت، ساختار سنی جمعیت، ساختار جنسیتی جمعیت، نرخ رشد جمعیت، نرخ مهاجرت جمعیت روستایی به شهرها، وضعیت تأهل، نسبت زاد و ولد به مرگ و میر، جمعیت اتباع بیگانه و خارجی	ویژگی‌های جمعیتی	عوامل اجتماعی و فرهنگی
سطح تحصیلات، سطح سواد رایانه‌ای و رسانه‌ای، سرانه مطالعه، گرایش به جمع‌گرایی، سطح پذیرش فاصله قدرت، مردم‌سالاری، گرایش به کوتاه‌مدت، اجتناب از عدم اطمینان، ارزشمند دانستن کار	ویژگی‌های فرهنگی عمومی جامعه	
وسعت کشور، تنوع ژئوپولیتیکی، تنوع آب و هوایی، شرایط آب و هوایی، سطح توسعه‌یافتگی مناطق، مناطق دورافتاده و صعب‌العبور، نسبت جمعیت روستایی به شهری	ویژگی‌های جغرافیایی	
تولید ناخالص داخلی، تولید سرانه، تراز تجاری، ارزش افزوده تولید	وضعیت تولید	عوامل اقتصادی
نرخ تورم، قدرت خرید خانوار، قیمت محصولات مصرفی، تغییرات نرخ ارز	نوسانات اقتصادی	
تعداد شاغلان و بیکاران، میزان تحصیلات شاغلان و بیکاران، نرخ جمعیت فعال، میزان مشارکت جمعیت فعال	وضعیت بازار کار	
کارآیی بازار، شرایط بازار سرمایه، اندازه بازار، میزان تصدی‌گری دولت، شرایط فضای کسب و کار	وضعیت رقابت‌پذیری	
متوسط درآمد خانوار، فاصله طبقاتی، حداقل هزینه زندگی (خط فقر)، پوشش بیمه درمانی، وضعیت مسکن	رفاه اقتصادی	

عوامل	قرآن و احادیث	احسان و نیکوکاری، تقوا و پرهیزگاری، عدل و انصاف، خداترسی، صداقت، خودسازی، شورا و همکاری
ارزشی و اخلاقی	اصول اخلاقی و حرفه‌ای	شایستگی، مسئولیت‌پذیری، قانون‌گرایی، پاسخگویی، تعهد و پابندی، عدم پیروی از منافع شخصی
عوامل	سیاست‌های کلی نظام اداری	عدالت در نظام پرداخت و جبران خدمات، تأمین حداقل معیشت، محرومیت‌زدایی مناطق از طریق جذب نخبگان، تأمین معیشت بازنشستگان و مستمری بگیران، توجه به استحکام خانواده، ایجاد تعادل بین کار و زندگی افراد، کارآمدی و اثربخشی قوانین و مقررات اداری، تعامل و همسویی دستگاه‌های دولتی، حرکت دستگاه‌های دولتی در جهت چشم‌انداز و اهداف راهبردی
سیاسی و قانونی	شرایط سیاسی	انسجام فکری نخبگان سیاسی، تعهد سیاست‌مداران عالی‌رتبه نسبت به برنامه‌ها و خط‌مشی‌های طراحی شده، ثبات سیاسی، عدم تغییرات مداوم و گسترده در پست‌های سیاسی و حرفه‌ای، کارآمدی سیاسی، مشروعیت سیاسی، سطح همبستگی مردم و دولت، مشارکت سیاسی مردم
	قانون اساسی	رفع تبعیضات ناروا و ایجاد عدالت عمومی، پی‌ریزی اقتصادی طبق ضوابط اسلامی، رفع فقر و محرومیت و ایجاد رفاه نسبی، برخورداری از تأمین اجتماعی

نهایتاً، براساس دسته‌بندی انجام‌شده از کدهای مربوط به پیامدهای شناسایی‌شده، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های پیامدهای جبران خدمات در جدول (۸) ارائه شده است.

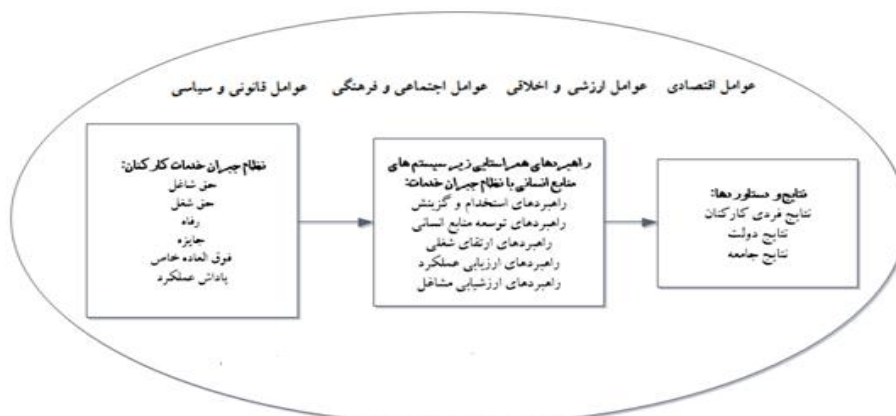
جدول ۸: ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربوط به پیامدهای جبران خدمات در سازمان‌های دولتی

شاخص	مؤلفه	بعد
ارتقای دانش و مهارت‌های کارکنان	ارتقای عملکرد شغلی کارکنان	نتایج فردی کارکنان
ارتقای خلاقیت و نوآوری کارکنان		
ارتقای کیفیت کاری کارکنان		
ارتقای مسئولیت‌پذیری کارکنان		
افزایش انگیزه کارکنان	ارتقای روحی و روانی کارکنان	
افزایش تعهد و دلبستگی کارکنان		
افزایش نشاط کارکنان		
بهبود رضایت شغلی کارکنان		
مصرف بهینه منابع بودجه‌ای	نتایج مالی دولت	نتایج دولت
کاهش فشار مالی روی دولت		
بهینه‌شدن هزینه‌های نیروی انسانی		
ارتقای بهره‌وری بخش دولتی		

شاخص	مؤلفه	بعد
بهبود پذیرش تصمیمات دولت	نتایج غیرمالی دولت	نتایج دولت
بهبود وجهه و اعتبار دولت		
بهبود رضایت شهروندان		
تحقق اهداف کلان دولت		
کاهش فساد اقتصادی	نتایج اقتصادی جامعه	نتایج جامعه
ارتقای سطح رفاه اجتماعی		
کاهش فقر		
ارتقای عدالت اجتماعی		
کاهش فاصله طبقاتی	نتایج اجتماعی جامعه	
افزایش اعتماد عمومی		
افزایش سرمایه اجتماعی عمومی		
کاهش جرم و ناهنجاری‌های اجتماعی		
ارتقای مشارکت شهروندان	نتایج اجتماعی جامعه	
بهبود آرامش روانی جامعه		

الگوی نظام جبران خدمات در سازمان‌های دولتی

در این تحقیق، الگوی نظام جبران خدمات براساس مبانی نظری و تحقیقات پیشین و همچنین مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته طراحی شده است. این الگو، در شکل شماره (۲) قابل ملاحظه است. همان‌طور که در شکل مشاهده می‌شود، جبران خدمات که خود ۵ بعد حق شاغل، حق شغل، رفاه، جایزه، فوق‌العاده خاص و پاداش عملکرد را شامل می‌شود، باید با سایر زیرنظام‌های منابع انسانی هم‌راستا باشد. از این رو، ۵ دسته راهبرد شامل راهبردهای استخدام و گزینش، توسعه منابع انسانی، ارتقای شغلی، ارزیابی عملکرد و ارزشیابی مشاغل شناسایی شدند. همچنین ۴ بعد مربوط به محیط شامل عوامل اقتصادی، ارزشی و اخلاقی، اجتماعی و فرهنگی و قانونی و سیاسی شناسایی شدند. نهایتاً، نظام جبران خدمات می‌تواند ۳ دسته پیامد فردی کارکنان، سازمانی و جامعه را به همراه داشته باشد.



شکل ۲. الگوی جبران خدمت در سازمان‌های دولتی

تحلیل عاملی تأییدی

در این مرحله به منظور اعتبارسنجی الگوی تحقیق از روش تحلیل عاملی تأییدی و نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. در تحلیل عاملی تأییدی، هدف پژوهشگر تأیید ساختار عاملی ویژه‌ای است. درباره ساختار عامل‌ها (ابعاد و مؤلفه‌ها) فرضیه‌ای بیان می‌شود و برازش ساختار عاملی موردنظر با ساختار کوواریانس‌های اندازه‌گیری شده آزمون می‌گردد (سرمد و همکاران، ۱۳۸۵). به‌منظور انجام تحلیل عاملی تأییدی، جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان منابع انسانی در سازمان‌های دولتی بودند. روش تعیین حجم نمونه، از طریق جدول مورگان و نمونه‌گیری در دسترس انجام شده است. زمانی که حجم جامعه نامشخص و نامحدود باشد، براساس جدول مورگان تعداد حجم نمونه باید ۳۸۴ نفر باشد (حبیبی، ۱۳۹۷). به‌منظور گردآوری داده‌های موردنیاز برای تحلیل عاملی تأییدی، از پرسشنامه طراحی شده توسط محقق براساس اجزای الگوی جبران خدمات استفاده شد. پاسخ‌دهندگان براساس طیف ۵ تایی لیکرت (اهمیت خیلی زیاد تا خیلی کم)، به ارزیابی اجزای الگوی جبران خدمات پرداختند. روایی پرسشنامه توسط ۵ نفر از خبرگان مورد تأیید قرار گرفت و پایایی کلی پرسشنامه نیز با روش آلفای کرونباخ مقدار ۰/۸۱۲ محاسبه شد که با توجه به اینکه بیشتر از ۰/۷ است، مقداری قابل قبول محسوب می‌شود. به‌منظور ورود داده‌ها به نرم‌افزار، متغیرها

به صورت کد تعریف شدند که در جدول (۹) ارائه شده است.

جدول ۹. کدهای مربوط به متغیرها در مدل تحقیق

ردیف	بعد	مؤلفه
۱	حق شغل (D1)	کار با داده (M1)
۲		کار با ابزار و اشیاء (M2)
۳		کار با افراد (M3)
۴	حق شاغل (D2)	مدرک تحصیلی (M4)
۵		سابقه خدمت (M5)
۶	فوق‌العاده خاص (D3)	مشاغل کلیدی (M6)
۷		کارکنان کلیدی (M7)
۸		حساسیت سازمانی (M8)
۹		مناطق جغرافیایی خاص (M9)
۱۰	پاداش عملکرد (D4)	عملکرد فردی (M10)
۱۱		عملکرد سازمانی (M11)
۱۲		عملکرد استراتژیک (M12)
۱۳		عملکرد گروهی (M13)
۱۴	جایزه (D5)	خدمات برجسته (M14)
۱۵		خدمات شایسته (M15)
۱۶	رفاه (D6)	رفاه شغلی (M16)
۱۷		رفاه مادی (M17)
۱۸		رفاه اجتماعی (M18)

مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی محاسبه شده برای هر یک از سازه‌های مکنون مدل در جدول (۱۰) قابل مشاهده است. همان گونه که مشاهده می‌شود، تمام سازه‌های مدل از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مناسبی برخوردار هستند.

جدول ۱۰. مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

پایایی	حق شغل	حق شاغل	فوق‌العاده خاص	پاداش عملکرد	جایزه	رفاه
آلفای کرونباخ	۰/۸۶	۰/۸۸	۰/۷۵	۰/۷۷	۰/۸۱	۰/۹۳
پایایی ترکیبی	۰/۸۵	۰/۸۶	۰/۷۲	۰/۷۳	۰/۷۶	۰/۹۰

همچنین، مقادیر مربوط به روایی در دو قسمت روایی همگرا و واگرا (تشخیصی) محاسبه شده است. معیار AVE که یکی از شاخص‌های روایی همگرا به حساب می‌آید، نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است. همان‌طور که در جدول (۱۱) قابل مشاهده است، مقدار AVE برای تمام سازه‌های مدل از مقدار ۰/۵ بیشتر است که نشان‌دهنده این است که روایی همگرای سازه‌های مدل مناسب است.

جدول ۱۱. مقادیر شاخص AVE

متغیرها	شاخص AVE
حق شغل	۰/۶۲
حق شاغل	۰/۶۶
فوق‌العاده خاص	۰/۵۸
پاداش عملکرد	۰/۵۵
جایزه	۰/۵۹
رفاه	۰/۶۸

روایی تشخیصی نیز، بیانگر وجود همبستگی‌های جزئی بین شاخص‌های یک سازه و شاخص‌های سازه‌های دیگر است. بدین منظور، ریشه دوم مقادیر واریانس شرح داده شده هر سازه، باید بزرگتر از مقادیر همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد. جدول (۱۲)، ماتریس سنجش روایی تشخیصی را ارائه داده است.

جدول ۱۲. ماتریس سنجش روایی تشخیصی

ابعاد	حق شغل	حق شاغل	فوق‌العاده خاص	پاداش عملکرد	جایزه	رفاه
حق شغل	۰/۹۲۲					
حق شاغل	۰/۵۱۱	۰/۸۹۹				
فوق‌العاده خاص	۰/۴۲۰	۰/۳۴۵	۰/۸۶۷			
پاداش عملکرد	۰/۳۱۶	۰/۳۷۵	۰/۴۱۵	۰/۷۸۹		
جایزه	۰/۵۲۹	۰/۴۳۱	۰/۳۴۱	۰/۳۸۲	۰/۸۰۲	
رفاه	۰/۲۳۱	۰/۳۲۷	۰/۳۵۶	۰/۴۴۱	۰/۵۳۳	۰/۸۷۴

همان‌طور که در جدول قابل مشاهده است، در خصوص روایی تشخیصی، نتایج تحقیق نشان داد که مربع ضرایب همبستگی بین متغیرهای مکنون مورد مطالعه به صورت دویه‌دو، کمتر از میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای تک تک متغیرهای مکنون بود. از این رو، ابزار تحقیق از اعتبار تشخیصی مناسبی برخوردار است و هر دسته از مؤلفه‌های مربوط به متغیرهای مکنون مختلف، به طور مستقل موضوع متفاوتی را اندازه می‌گرفتند.

به طور کلی، چندین شاخص برای سنجش برازش مدل، مورد استفاده قرار می‌گیرد، ولی معمولاً برای تأیید مدل، استفاده از ۹ تا ۵ شاخص کافی است (قلی‌فر و همکاران، ۱۳۹۰: ۴۶). برازش مدل تحقیق، ۷ شاخص برازش مدل برای متغیرهای مکنون محاسبه شده که در جدول ارائه شده است. همان‌طور که در جدول ۱۳ مشاهده می‌شود، شاخص‌ها از وضعیت مناسبی برخوردار هستند.

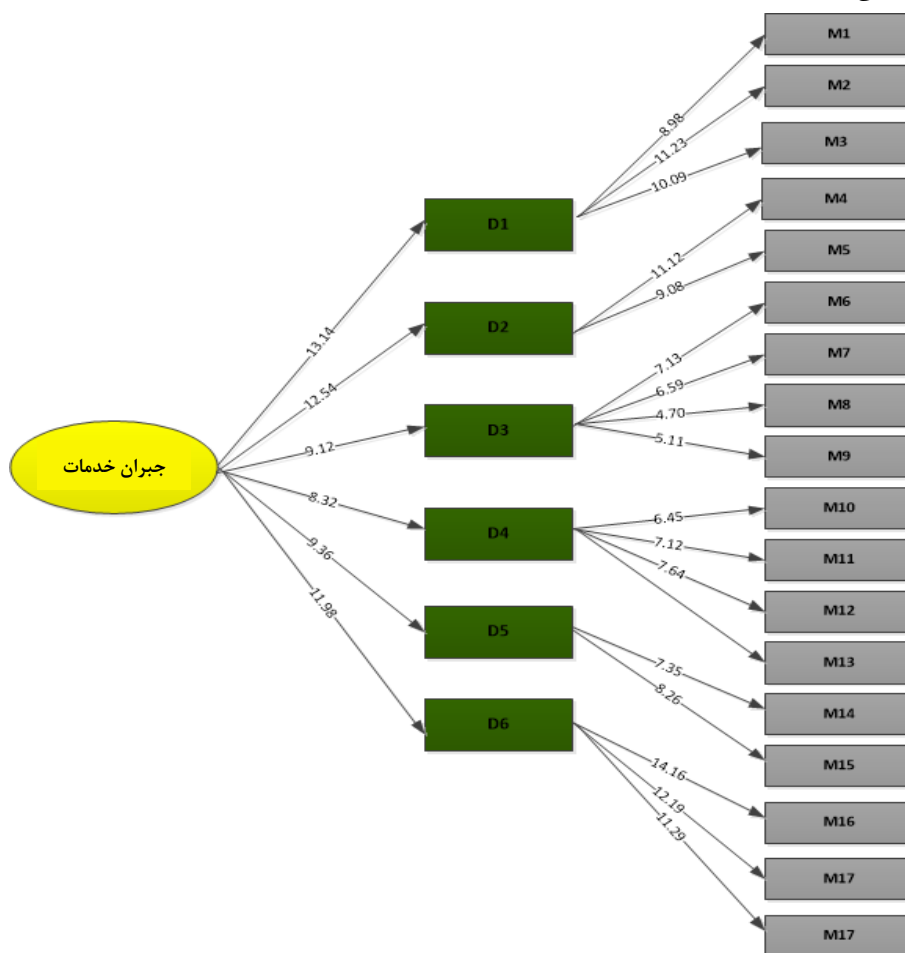
جدول ۱۳. شاخص‌های برازش مدل

مقدار مناسب	رفاه	بازار	پاداش عملکرد	توقا اعاده خاص	توقا شغل	توقا منزل	
کمتر از ۵	۱/۸۷	۳/۴۳	۴/۰۱	۳/۲۵	۱/۵۹	۲/۶۸	χ^2/df
کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۲	۰/۰۶	۰/۰۷	۰/۰۴	۰/۰۳	۰/۰۴	میانگین مجذور خطاهای مدل ^۱
نزدیک به صفر	۰/۰۴	۰/۱۵	۰/۱۶	۰/۱۳	۰/۰۹	۰/۰۷	متوسط باقیمانده‌ها
نزدیک به یک	۰/۹۶	۰/۸۰	۰/۸۱	۰/۸۳	۰/۸۸	۰/۸۶	ارزیابی مقدار نسبی واریانس و کوواریانس ^۲
بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۷	۰/۹۴	۰/۸۸	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۹۵	مقادیر CFI
بزرگتر از ۰/۸	۰/۹۴	۰/۸۶	۰/۸۵	۰/۸۷	۰/۸۳	۰/۹۲	مقادیر NFI
بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۵	۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۹۰	۰/۹۴	۰/۹۱	مقادیر NNFI

نهایتاً، فرضیه‌های مدل تحلیل عاملی مورد آزمون قرار می‌گیرد. ابتدایی‌ترین معیار برای سنجش رابطه بین سازه‌ها در تحلیل عاملی تأییدی، اعداد معنی‌داری t است. اگر مقدار آماره t

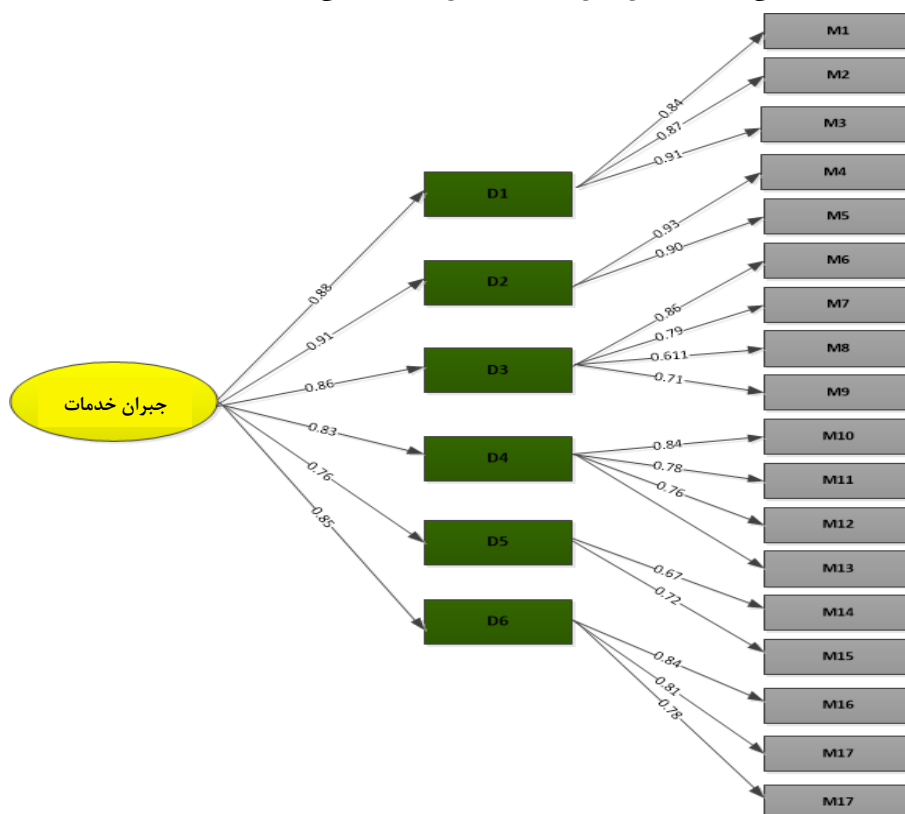
1. RMSEA
2. GFI

خارج بازه (۱/۹۶- تا ۱/۹۶+) قرار گیرد، در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی‌دار است و اگر مقدار آماره t درون این بازه قرار گیرد، در نتیجه ضریب مسیر برآورد شده معنی‌دار نیست و فرضیه متناسب با آن رد می‌شود. در شکل ۳ از آنجا که ارزش t برای همه متغیرها بیشتر از مقدار ۱/۹۶ شده است. بنابراین، رابطه بین متغیرها و متغیر موردنظر معنی‌دار بوده و بنابراین این متغیرها تبیین‌کننده مناسبی برای متغیر موردنظر هستند.



شکل ۳. مدل اندازه‌گیری برازش‌شده متغیرهای جبران خدمات با تحلیل عاملی تأییدی در حالت معنی‌داری

همچنین، در حالت تخمین استاندارد بارهای عاملی نشان داده می‌شود. هرچه بار عاملی بزرگتر و به عدد یک نزدیکتر باشد، یعنی متغیر مشاهده شده بهتر می‌تواند متغیر مکنون یا پنهان را تبیین نماید. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۴ باشد، رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می‌شود. همان‌طور که در شکل (۴) نشان داده شده است، بار عاملی همه سوالات بزرگتر از ۰/۵ می‌باشد؛ بنابراین، این سوالات تبیین‌کننده مناسبی برای متغیر مورد نظر هستند.



شکل ۴. مدل اندازه‌گیری برازش شده متغیرهای جبران خدمات با تحلیل عاملی تأییدی در حالت تخمین استاندارد

بر اساس نتایج تحلیل عاملی تأییدی و آزمون فرضیه‌ها در شکل ۳ و ۴، ساختار الگوی جبران خدمات طراحی شده مورد تأیید بوده و هیچ‌یک از ابعاد و مؤلفه‌ها حذف نمی‌شوند. به عبارت دیگر، اعتبار الگوی جبران خدمات حاصل شده از مرحله کیفی مورد تأیید قرار گرفت. نکته حائز اهمیت این است که اهمیت و وزن اجزای الگوی جبران خدمات در سازمان‌های دولتی با اهداف و فعالیت‌های مختلف، متفاوت است. از این رو، در این تحقیق بر اساس تقسیم‌بندی امور چهارگانه فعالیت دستگاه‌های اجرایی بر اساس قانون مدیریت خدمات کشوری شامل امور حاکمیتی، امور اجتماعی، فرهنگی و خدماتی، امور زیربنایی و امور اقتصادی، وزن اجزای الگوی جبران خدمات تعیین می‌شود.

وزن دهی به ابعاد و مؤلفه‌های جبران خدمات

در این پژوهش، علاوه بر طراحی الگوی جبران خدمات، تعیین وزن و اهمیت عناصر جبران خدمات در سازمان‌های دولتی با توجه به ماهیت و نوع فعالیت آنها مدنظر قرار گرفته است. تعیین اوزان کمک می‌کند تا الگوی تحقیق از نظر کارآیی و کاربردی بودن شرایط بهتری داشته باشد و بتواند خود را با شرایط خاص سازمان‌های مختلف تطبیق دهد. بدین منظور، مقایسه تطبیقی اهمیت عناصر جبران خدمات در امور چهارگانه فعالیت دستگاه‌های اجرایی بر اساس قانون مدیریت خدمات کشوری شامل امور حاکمیتی، امور اجتماعی، فرهنگی و خدماتی، امور زیربنایی و امور اقتصادی انجام گرفت. در ادامه، دسته‌بندی سازمان‌های دولتی بر اساس امور ۴ گانه توضیح داده شده است.

۱. امور حاکمیتی: آن دسته از اموری است که تحقق آن موجب اقتدار و حاکمیت کشور است و منافع آن بدون محدودیت شامل همه اقشار جامعه شده و بهره‌مندی از این نوع خدمات موجب محدودیت برای استفاده دیگران نمی‌شود.

۲. امور اجتماعی، فرهنگی و خدماتی: آن دسته از وظایفی است که منافع اجتماعی حاصل از آنها نسبت به منافع فردی برتری دارد و موجب بهبود وضعیت زندگی افراد می‌شود، از قبیل آموزش و پرورش عمومی و فنی و حرفه‌ای، علوم و تحقیقات، درمان، توان‌بخشی، تربیت بدنی و ورزش، اطلاعات و ارتباطات عمومی و امور فرهنگی، هنری و تبلیغات اسلامی.

۳. امور زیربنایی: آن دسته از طرح‌های تملک دارایی‌های سرمایه‌ای است که موجب تقویت زیرساخت‌های اقتصادی و تولیدی کشور می‌شود، از قبیل طرح‌های آب و خاک و شبکه‌های انرژی، ارتباطات و راه.

۴. امور اقتصادی: آن دسته از اموری است که دولت، متصدی اداره و بهره‌برداری از اموال جامعه است و مانند اشخاص حقیقی و حقوقی در حقوق خصوصی عمل می‌کند، از قبیل تصدی در امور صنعتی، کشاورزی، حمل و نقل، بازرگانی، مسکن (قانون مدیریت خدمات کشوری، ۱۳۸۶).

با ملاحظه تنوع وظایف بخش عمومی و محیط و شرایط انجام این وظایف، نظام پرداخت در کشور باید متنوع باشد، اما درعین تنوع باید از تناسب نیز برخوردار باشد. در این تحقیق، از روش AHP به منظور محاسبه وزن ابعاد و مؤلفه‌ها استفاده شده است. فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی روشی برای کمک به تصمیم‌گیری است و بر اهمیت دآوری‌های شهودی یک تصمیم‌گیرنده و همچنین ثبات مقایسه گزینه‌های جایگزین در فرایند تصمیم‌گیری تأکید دارد (مهرگان، ۱۳۸۶). ابعاد ۶ گانه و مؤلفه‌های آنها در امور مختلف مربوط به فعالیت سازمان‌های دولتی، دارای درجه اهمیت و وزن یکسانی نیستند. از این رو، در این تحقیق براساس امور ۴ گانه شناسایی شده شامل امور حاکمیتی، امور زیربنایی، امور اقتصادی و امور اجتماعی، فرهنگی و خدماتی، وزن ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده مشخص شدند. پس از اینکه اعتبار الگوی تحقیق توسط مدیران و متخصصان منابع انسانی تأیید شد، به منظور تعیین اوزان اجزای الگوی جبران خدمات از ۴۳ نفر از خبرگان و متخصصین نظرخواهی به عمل آمد. وزن ابعاد و مؤلفه‌های نظام جبران خدمات گویای آن است که هر بعد یا مؤلفه باید چه اندازه در نظام جبران خدمات کارکنان در سازمان‌های دولتی که مربوط به هر یک از امور ۴ گانه هستند، تأثیر داده شوند. وزن ابعاد جبران خدمات در امور ۴ گانه در جدول (۱۴) ارائه شده است.

جدول ۱۴. مقایسه وزن ابعاد نظام جبران خدمات در امور ۴ گانه

وزن ابعاد نظام جبران خدمات	امور حاکمیتی	اموز زیربنایی	امور اقتصادی	امور اجتماعی، فرهنگی و خدماتی
حق شغل	0.1670	0.1870	0.1869	0.1810
حق شاغل	0.1920	0.2150	0.2009	0.2090
فوق‌العاده خاص	0.1490	0.1376	0.1404	0.1560
پاداش عملکرد	0.1180	0.1140	0.1311	0.1010
جایزه	0.0720	0.0660	0.0528	0.1110
رفاه	0.3020	0.2700	0.2879	0.2420

همان‌گونه که در جدول ۱۴ مشاهده می‌شود، وزن ابعاد نظام جبران خدمات در امور ۴ گانه مشخص شده است و براساس یافته‌ها، بعد "رفاه" در هر ۴ زمینه دارای بالاترین وزن است. پس از محاسبه وزن ابعاد جبران خدمات، وزن مؤلفه‌ها محاسبه شد که نتایج در جدول (۱۵) ارائه شده است.

جدول ۱۵. مقایسه وزن مؤلفه‌ها نظام جبران خدمات در امور ۴ گانه

وزن مؤلفه‌ها	امور حاکمیتی	امور زیربنایی	امور اقتصادی	امور اجتماعی، فرهنگی و خدماتی
کار با داده	0.0544	0.0891	0.1041	0.0907
کار با اشیا و ابزار	0.0853	0.0629	0.0361	0.0320
کار با افراد	0.0272	0.0350	0.0467	0.0583
مدرک تحصیلی	0.0862	0.1133	0.100	0.1329
سابقه خدمت	0.1058	0.1017	0.1001	0.0761
مشاغل کلیدی	0.0298	0.0433	0.0578	0.0626
کارکنان کلیدی	0.0262	0.0380	0.0494	0.0604
حساسیت سازمانی	0.0332	0.0220	0.0194	0.0142
مناطق جغرافیایی خاص	0.0597	0.0343	0.0138	0.0189
عملکرد فردی	0.0799	0.0685	0.0707	0.0483
عملکرد سازمانی	0.0173	0.0148	0.0427	0.0339
عملکرد استراتژیک	0.0157	0.0092	0.0139	0.0148
عملکرد گروهی	0.0232	0.0214	0.0172	0.0237

وزن مؤلفه‌ها	امور حاکمیتی	امور زیربنایی	امور اقتصادی	امور اجتماعی، فرهنگی و خدماتی
خدمات برجسته	0.0482	0.0442	0.0353	0.0567
خدمات شایسته	0.0238	0.0218	0.0175	0.0543
رفاه شعلی	0.0882	0.0788	0.0841	0.0707
رفاه مادی	0.0954	0.0853	0.0910	0.0765
رفاه اجتماعی	0.1184	0.1059	0.1129	0.0949

براساس یافته‌های مربوط به محاسبه وزن مؤلفه‌های جبران خدمات که در جدول (۱۷) قابل مشاهده است، در هر ۴ زمینه مورد بررسی، مؤلفه "رفاه اجتماعی" دارای بالاترین وزن است. یافته‌های حاصل از وزن‌دهی به ابعاد و مؤلفه‌ها، می‌تواند مبنایی منطقی و علمی برای عملیاتی کردن الگوی جبران خدمات در بخش‌های مختلف دولت باشد و زمینه را برای ایجاد عدالت و انگیزش کارکنان فراهم کند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

جبران خدمات یک عامل مهم و تعیین‌کننده در رفتار اقتصادی و اجتماعی محسوب می‌گردد. مدیران می‌توانند به منظور نظارت و تأثیرگذاری بر رفتار افراد سازمان و بهره‌وری فردی و سازمانی، از طراحی مناسب نظام جبران استفاده کنند. نظام جبران خدمات مناسب می‌تواند به جذب، حفظ و پرورش منابع انسانی منجر شود. برای این منظور، نظام جبران خدمات باید انگیزه‌آور باشد. به‌طور کلی هر جا سخنی از تناسب نظام جبران خدمات مطرح می‌شود، بحث مسائل مربوط به انگیزه پیش می‌آید، لذا با توجه به نقش و تأثیر نظام مذکور در تغییر رفتار و انگیزه افراد سازمان و افزایش بهره‌وری، لازم است مدیران توجه لازم را برای طراحی مناسب آن داشته باشند. با توجه به اهمیت جبران خدمات در بخش دولتی، در تحقیق حاضر الگوی جبران خدمات طراحی شد. در این پژوهش، در ابتدا نظریه‌ها و مدل‌های موجود در زمینه جبران خدمات کارکنان و همچنین الگوهای مورداستفاده در کشورهای مختلف مورد بررسی قرار گرفت و الگوی اولیه براساس نظریه‌ها و مدل‌های پایه ساخته شد. سپس، با به‌کارگیری روش تحلیل تم و براساس

نظرات خبرگان دانشگاهی و اجرایی، مدل اولیه توسعه یافت و با شرایط بومی کشور تعدیل شد. الگوی پیشنهادی ارائه شده در این تحقیق، از ۶ بعد اصلی و ۱۸ مؤلفه تشکیل شده است. ابعاد اصلی تحقیق شامل حق شاغل، حق شغل، فوق‌العاده خاص، پاداش عملکرد، رفاه و جایزه هستند. بعد حق شاغل در الگوی تحقیق، گویای ویژگی‌های شاغل است که معمولاً در اکثر مدل‌های نظام جبران خدمات دیده می‌شود. مدرک تحصیلی و سابقه خدمت، مؤلفه‌های این بعد هستند. داشتن مدرک تحصیلی مرتبط با درجه عالی مرتبط با زمینه شغلی و همچنین سنوات کاری بر میزان پرداختی به شاغل تأثیر زیادی دارد. تقریباً در تمامی الگوهای جبران خدمات در کشورها و تحقیقات پیشین مدرک تحصیلی و سنوات خدمت به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی در نظام جبران خدمات گنجانده شده است. چین، آمریکا، ژاپن، کره جنوبی و آلمان از جمله کشورهایی هستند که مدرک تحصیلی و سابقه خدمت در جبران خدمات آنها در نظر گرفته می‌شود. همچنین در اکثر مدل‌های جبران خدمات از جمله مدل پاداش کل گروه HAY، مدل اتکسون و تامسن، هیلز و همکاران و مدل پاداش تاورز پرین این دو مؤلفه مشاهده می‌شود.

بعد حق شغل، مربوط به ویژگی‌های شغل است و در مدل تحقیق بسته به نوع شغل مؤلفه‌های کار با داده، کار با ابزار و اشیاء و کار با افراد است. هر شغل ممکن است بسته به ماهیت خود نیاز به کار با داده و اطلاعات، ابزار و اشیاء و یا افراد داشته باشد و یا شامل ترکیبی از این مؤلفه‌ها باشد (هاروی و همکاران، ۲۰۰۴: ۱۲). مشاغل دانشی بیشتر با داده سروکار دارند؛ مانند کار متخصص رایانه و یا تحلیل‌گران مالی؛ مشاغل مانند تکنسین‌های برق بیشتر با ابزار و اشیاء سروکار دارند و مشاغلی مانند نیروهای فروش با افراد سروکار دارند. قلی‌پور (۱۳۹۸) براساس استاندارد ۳۴۰۰۰۰ مشاغل حیاتی و کلیدی ابزار اصلی برای جانشین‌پروری و مدیریت استعداد را شناسایی کرده و کمیابی متصدی برای شغل، پیامد انتصاب نادرست، پیامد خطا و اشتباهات، اثر بلا تصدی بودن، واریانس عملکرد، ارزش افزینی و تأثیر راهبردی را به‌عنوان شاخص‌های آنها معرفی می‌کند که در الگوی تحقیق، اشاره شده‌اند. بکر و هوسلید^۱ (۲۰۱۱)، تأثیر راهبردی و

1. Beker and Huselid

واریانس بالایی در عملکرد متصدیان این مشاغل را به‌عنوان خصوصیات مشاغل راهبردی شناسایی کرده که تأییدکننده نتایج تحقیق است. هوسلید، بیتی و بکر^۱ (۲۰۰۵)، کمیاب بودن، تأثیر راهبردی و واریانس بالا در عملکرد متصدیان را برای مشاغل راهبردی بیان می‌کنند که در الگوی تحقیق گنجانده شده است. نتایج تحقیقات مطرح شده با نتیجه مقاله حاضر تطابق دارد. همچنین، ساختار بعد حق شغل با چارچوب ارائه شده توسط هاروی (۲۰۰۴) و نشو و همکاران (۲۰۱۰) سازگاری دارد.

بعد دیگر مربوط به فوق‌العاده خاص است. این بعد به این موضوع اشاره دارد که بعضی کارمندان با توجه به شغل یا شرایط خاصی که فعالیت می‌کنند و یا ویژگی‌های فردی باید پرداختی بالاتری داشته باشند. مثلاً در بعضی مشاغل مانند مشاغل مدیریتی نه تنها افراد باید دارای توانمندی‌های خاصی باشند، بلکه خود شغل نیز مسئولیت‌های زیادی دارد و فشار زیادی بر فرد وارد می‌کند. یا اینکه مشاغلی در مناطق جغرافیایی خاصی باید انجام پذیرد و یا حساسیت شغل افراد باعث می‌شود که عملکرد شاغل تأثیر عمیقی داشته باشد و یا امکان جایگزینی شاغل به راحتی امکان پذیر نباشد. توکلی‌نیا و همکاران (۱۳۹۴)، مناطق با آب و هوای نامساعد و مناطق توسعه نیافته را مدنظر قرار می‌دهند که در الگوی تحقیق به آنها پرداخته شده است. براساس گزارش سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (۲۰۰۵)، فوق‌العاده مناطق دور افتاده استرالیا نیز شامل مناطق دورافتاده، مناطق بد آب و هوا و مأموریت در خارج از کشور است که در الگوی تحقیق این شاخص‌ها وجود دارند. گائو (۲۰۱۴) مناطق جنگلی و خطرناک و مناطق محروم را به‌عنوان عناصر اصلی جبران خدمات کارکنان شاغل در سازمان ملل معرفی می‌کند که با نتایج تحقیق سازگاری دارد.

پاداش عملکرد، بعدی است که رابطه نزدیکی با مسائل انگیزشی در مدل جبران خدمات است. عملکرد فردی، گروهی، سازمانی و راهبردی باید همگی در نظام‌های پرداختی دیده شوند و تلاش شود با بهره‌گیری از آنها زمینه تشویق افراد و انگیزش آنها فراهم شود. قطعاً سهم

1. Huselid, Beatty, and Beker

پاداش‌های عملکرد باید به اندازه‌ای باشد که افراد برای عملکرد بهتر تحریک شوند و تلاش بیشتری برای دستیابی به سطوح بالای عملکردی از خود نشان دهند. کارمین و ویلیام^۱ (۲۰۱۴)، استفاده از نظام‌های یکپارچه و پویا در خصوص مدیریت عملکرد دولت‌ها را مطرح کردند که الگوی تحقیق ابعاد مدل آنها را پوشش می‌دهد و عملکرد راهبردی و گروهی را به آن اضافه می‌کند. الگوی کاترینا^۲ (۲۰۱۳) برای پرداخت بر مبنای عملکرد نیز تنها شامل عملکرد فردی و سازمانی است که این تحقیق، نگاه راهبردی و گروهی به عملکرد را به الگوی آنها اضافه کرده است. میچلی و نیلی^۳ (۲۰۱۰) نیز مدیریت عملکرد را به عنوان زنجیره طلایی و ستون فقرات سنجش عملکرد دولت معرفی می‌کنند که الگوی تحقیق اجزای مدل آنها را دربرمی‌گیرد.

دیگر بعد انگیزشی در الگوی تحقیق، جایزه می‌باشد. جوایز نتیجه اقدامات ارزشمند افراد هستند که از دیدگاه سازمان با اهمیت است. مؤلفه‌های این بعد شامل خدمات برجسته و خدمات شایسته هستند که هر دو مورد شاخص‌هایی را مدنظر قرار می‌دهند که از دیدگاه سازمان و حتی افراد بیرون سازمان مانند شهروندان با ارزش است و لایق مدنظر قرار گرفتن در جبران خدمات افراد می‌باشد. جایزه خدمات برجسته و شایسته در امریکا شامل جایزه نوآوری، اختراع، پیشنهادات، خدمات نظامی برجسته، رهبری برجسته، خدمات صنعتی برجسته و فداکاری در کشور است که با یافته‌های تحقیق سازگاری دارد. جایزه خدمات شایسته عمومی چین (۱۹۸۸)، شامل دستاوردهای تجاری، ابداعات و نوآوری، فداکاری و کارمند نمونه است که در الگوی تحقیق گنجانده شده است. همچنین، جایزه خدمات برجسته هند (۱۹۰۷) خدمات برجسته نظامی و امنیتی، رهبران برجسته و دانشمندان است که نتایج تحقیق را تأیید می‌کند.

نهایتاً، آخرین بعد، بعد رفاه است. رفاه شغلی بیشتر به جنبه‌های امنیت شغلی و حمایت مالی در زمان بازنشستگی یا وقوع حوادث و شرایط سخت اشاره دارد. رفاه مادی، حمایت‌های مالی مربوط به تأمین اجتماعی و حمایت از خانواده افراد، هزینه‌های مربوط به زمان کار، مزایایی جانبی

1. Carmin Bianchi and William C. Rivenbark
2. Katerina
3. Pietro Micheli & Andy Neely

و قدردانی از افراد را دربرمی‌گیرد. همچنین، رفاه اجتماعی، تأمین هزینه‌های معیشت افراد و یارانه‌های معیشتی را شامل می‌شود. در تحقیق سینفیلد^۱ (۲۰۱۶) که رفاه مادی در اروپا را بررسی می‌کند، تطابق کامل دارد و ۳ بعد رفاه شغلی، مادی و اجتماعی را دربرمی‌گیرد. مورل^۲ (۲۰۱۸)، در مطالعه برنامه‌های رفاه مادی دولت فرانسه، کمک هزینه‌های مسکن، برنامه‌های بازنشستگی، حمایت‌های مالی از طریق وضع مالیات متناسب با درآمد شخص، برنامه‌های سلامت و تندرستی و برنامه‌های خانواده کارکنان را گنجانده که با الگوی تحقیق سازگاری دارد، الگوی تحقیق تمامی مؤلفه‌ها و شاخص‌های بعد رفاه در تحقیقات پیشین و الگوهای کشور را پوشش داده است.

ساختار الگوی تحقیق، الگویی منسجم و یکپارچه است که اجزای آن در کنار یکدیگر معنا می‌یابند و قابلیت اجرایی پیدا می‌کنند. به کارگیری یا تحلیل مدل تحقیق به صورت ناقص می‌تواند کارآمدی آن را زیر سؤال برده و مانع اثربخشی موردانتظار شود. الگوی تحقیق با توجه به اینکه از نظرات خبرگان دانشگاهی و مدیران و متخصصان منابع انسانی بهره گرفته و بر پایه الگوها و مدل‌های علمی ساخته شده است، از کارآیی اجرایی لازم برخوردار است. همچنین، ساختار الگوی تحقیق به گونه‌ای است که ابعاد و مؤلفه‌های جبران خدمات را به طور کامل پوشش داده و اجزای آن همپوشانی یا تناقض ندارند.

الگوی تحقیق، مؤلفه‌های رفاه ارائه شده توسط حیدری و همکاران (۱۳۹۹) را پوشش می‌دهد و بعد پاداش عملکرد و جایزه را به آن افزوده است. ضمناً، حق شغل را عملیاتی تر از مدل آنها ارائه می‌کند. ضمناً، الگوی پیشنهادی تحقیق، ضعف‌های نظام جبران خدمات در سازمان‌های دولتی اشاره شده در تحقیق مالکی و همکاران (۱۳۹۸) را از جنبه‌های عملکردی، شایستگی محوری، شفافیت و نظارت و تنوع و یکپارچگی در نظام‌های جبران خدمات را مرتفع کرده است. همچنین، در تحقیق تیموری و همکاران (۱۳۹۷)، ۵ بعد شایستگی، آینده‌نگری، انعطاف‌پذیری، عدالت و جامعیت برای الگوی نظام جبران خدمات شایسته‌محور کارکنان ارائه شده است که الگوی تحقیق به طور کامل این ابعاد را پوشش داده است و ابعاد آن را توسعه داده

1. sinfield
2. Morel

است.

همچنین، به منظور افزایش کارآیی الگوی جبران خدمات ارائه شده در این تحقیق، وزن و اهمیت هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های جبران خدمات در امور ۴ گانه مشخص شد. نتایج این بخش به دلیل عدم وجود مشابه، قابل مقایسه با نتایج دیگر تحقیقات نیست. براساس نتایج این بخش، بعد رفاه و مؤلفه رفاه اجتماعی بالاترین وزن را در ۴ زمینه مورد بررسی داشتند. ضمناً، شدت تفاوت وزن‌ها بین ابعاد و مؤلفه‌ها در خیلی موارد مشهود است که نشان از تأیید پیش فرض تحقیق حاضر مبنی بر نیاز به تعیین اهمیت و وزن اجزای جبران خدمات براساس ماهیت و نوع فعالیت سازمان‌های دولتی است. مقایسه الگوی تحقیق با مدل‌های نظام جبران خدمات در کشورهای مختلف و همچنین مدل‌های موجود نشان می‌دهد که الگوی تحقیق ضمن اینکه کلیه مؤلفه‌های سایر مدل‌ها را پوشش می‌دهد، از آنها جامع‌تر و کامل‌تر است و ضعف‌ها و خلأهای آنها را پوشش می‌دهد.

پیشنهاد‌های کاربردی تحقیق

پیشنهاد‌های کاربردی این تحقیق به شرح ذیل ارائه شده است:

پیشنهاد شماره ۱: استقرار نظام جبران خدمات کارکنان خاص در دستگاه‌ها و

سازمان‌های دولتی

جهت نیل به این منظور، پیشنهاد می‌شود حقوق و مزایای کارکنان دستگاه‌های دولتی به دو بخش تقسیم شود. در این تقسیم‌بندی، بخش اصلی آن مربوط به بدنه کارمندان و با عناصر پرداختی (حق ثابت و مزایای رفاهی) و بخش دوم آن نیز در راستای جذب و نگهداری کارکنان کلیدی و در مشاغل راهبردی و با پیروی از راهبردهای مؤثر با عناصر (حقوق ثابت به علاوه جوایز، پاداش عملکرد و فوق‌العاده‌های خاص) تدوین شود. براساس این پیشنهاد دستگاه دارای دو نوع نظام جبران خدمات می‌شود. یک نظام مختص کارکنان عادی و یک نظام مختص کارکنان نخبه و توانمند و مراکز ثقل و حساس تحت عنوان "نظام جبران خدمات کارکنان خاص دستگاه‌های اجرایی". مقصود از این پیشنهاد - طراحی زیرنظام جبران خدمات کارکنان خاص و ویژه - ایجاد جاذبه برای جذب و نگهداری کارکنان کلیدی و استعداد‌های برتر سازمانی در

دستگاه‌های دولتی می‌باشد.

پیشنهاد شماره ۲: ایجاد جبران خدمات منطقه‌ای

ایجاد جبران خدمات منطقه‌ای با توجه به هزینه‌های زندگی که هر منطقه از کشور دارد، می‌تواند یکی از راه‌های حمایت از کارکنان باشد. مزد منطقه‌ای همچنین موجب کاهش هزینه‌های تولید در مناطق دورافتاده و کم‌پرخوردار نسبت به شهرهای بزرگ می‌شود و انگیزه زیادی برای جذب سرمایه در آن مناطق ایجاد می‌کند. جهت نیل به این منظور، پیشنهاد می‌شود: ابتدا حقوق را در همه جای کشور به سطح «هزینه‌های حداقلی زندگی» برسانند و کف حداقل حقوق در سراسر کشور یکسان در نظر گرفته شود. بعد از آن، با توجه به شاخص‌های شناسایی شده مناطق جغرافیایی خاص دست به تفکیک دستمزدی براساس ناحیه جغرافیایی محل خدمت و نوع اشتغال نیروی کار بزنند. همچنین به منظور ممانعت از مهاجرت به مناطق مرکزی می‌شود وضع مالیات بر حقوق بالاتر اعمال شود.

پیشنهاد شماره ۳: تأمین منابع مالی لازم جهت تطبیق نظام پرداخت پیشنهادی با

نظام پرداخت فعلی

جهت نیل به این منظور، پیشنهاد می‌شود:

- مقابله با فساد در همه سطوح از طریق تنظیم قوانین روشن، مدیریت بهتر دارایی‌ها و منابع دولتی.
- منطقی‌سازی مخارج مقامات ارشد دولت (اتومبیل‌های لوکس مقامات و اثاثیه‌های اداری عجیب).
- ایجاد سقف برای حقوق و مزایای کارکنان دولت به گونه‌ای که بیشترین درآمد از N مقدار تجاوز نکند که این سقف هفت تا ده (۷-۱۰) برابر کمترین درآمد کل برای یک کارمند در هر بخشی از خدمات دولت در بسیاری از کشورهاست.
- تأکید بر این واقعیت که درآمدهای به‌دست آمده در برخی از بخش‌های دولتی مانند بخش نفت، میعانات گازی، پتروشیمی، برق، سازمان امور مالیاتی و غیره پولی عمومی

است و باید در قالب درصد نگهداشت در نظر گرفته شود (به‌عنوان مثال، بین ۵۰-۷۰ درصد درآمد سالانه صرف مخارج) باقیمانده به صندوق توسعه ملی شود.

- اجرای دقیق‌تر قوانین مالیاتی به‌ویژه در گروه‌های با درآمد بالاتر.

منابع

- آقابابایی دهقانی، زهره؛ معمارزاده طهران، غلامرضا و نیکجو، علی (۱۳۹۱)، عوامل سازمانی مؤثر بر جبران خدمات پزشکان متخصص شاغل در بیمارستان‌های دولتی شهر تهران، فرایند مدیریت و توسعه، دوره بیست و هفتم، ش ۱: ۱۵۷-۱۳۳.
- توکلی‌نیا، جمیله؛ مسلمی، آرمان؛ فیرزوی، ابراهیم و بندانی، سارا (۱۳۹۴)، تحلیلی بر پراکنش جمعیت و توزیع خدمات شهری بر پایه عدالت فضایی (مطالعه موردی: شهر اردبیل)، پژوهش‌های جغرافیایی برنامه‌ریزی شهری، دوره سوم، ش ۳: ۳۰۸-۲۸۵.
- تیموری، هادی؛ شاهین، آرش؛ شائمی برزکی، علی و کریمی، عبدالله (۱۳۹۷)، الگوی نظام جبران خدمات شایسته‌محور کارکنان، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، دوره بیست و هفتم، ش ۹۰: ۱۴۰-۱۱۵.
- حبیبی، آرش (۱۳۹۷)، آموزش کاربردی SPSS، تهران: نشر الکترونیک پارس‌مدیر.
- حیدری، مجتبی؛ سلاجقه، سنجر؛ پورکیانی، مسعود؛ صیادی، سعید و امیری، افلاطون (۱۳۹۹)، ارائه مدل جبران خدمات مادی و غیرمادی با رویکرد بهره‌وری نیروی انسانی، مجله مدیریت توسعه و تحول، دوره دوازدهم، ش ۴۰: ۷۱-۶۵.
- دانش‌فرد، کرم‌اله (۱۳۹۵)، روش بررسی و تحلیل مسائل مدیریت، چاپ دوم، تهران: انتشارات صفار.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۵)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: انتشارات آگاه.
- شهلایی، ناصر (۱۳۹۶)، تبیین اصول پایه‌ای و ارزشی نظام حقوق و مزایای نیروهای مسلح ج. ا. ایران، فصلنامه راهبرد دفاعی، دوره پانزدهم، ش ۵۷: ۱۰۳-۶۷.
- فانی، علی‌اصغر؛ دانایی‌فرد، حسن؛ کاووسی، الهه و نیری، شهرزاد (۱۳۹۹)، طراحی مدل نظام جبران خدمات کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان فناوری‌محور، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال دوازدهم، ش ۴: ۱۹۵-۱۶۱.
- قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۶).

- قلی‌پور، آراین (۱۳۹۸)، استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی در عمل (مدیریت منابع انسانی پیشرفته)، تهران: انتشارات مهربان نشر.
- قلی‌پور، آراین و آغاز، عسل (۱۳۹۵)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته ۲: سیستم حقوق و مزایا، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.
- قلی‌فر، احسان؛ حجازی، یوسف؛ حسینی، محمود و رضایی، عبدالمطلب (۱۳۹۰)، تحلیل عاملی تأییدی مؤلفه‌های لازم برای ارتقای توانمندی اعضای هیئت علمی دانشکده‌های کشاورزی ایران، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ش ۶۰: ۵۸-۳۷.
- کشاورز، فاطمه (۱۳۹۵)، بررسی نظام پرداخت حقوق و مزایا در بخش عمومی باتأکید ویژه بر پدیده حقوق‌های نجومی، کنفرانس بین‌المللی رویکردهای نوین علوم انسانی در قرن ۲۱، رشت، ایران، ۸ اسفند ۱۳۹۵.
- لطیفیان، احمد و اولیایی، نعیمه (۱۳۹۶)، الگوی ایرانی اسلامی پرداخت دستمزد عادلانه و رفع تبعیض در سازمان‌ها، ششمین کنفرانس الگوی اسلامی پیشرفت. تهران، ایران، ۱۴-۱۳ اردیبهشت ۱۳۹۶.
- مالکی، محمدرضا؛ فقیهی، ابوالحسن و میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۸)، نارسایی‌های نظام جبران خدمت کارکنان در بخش دولتی ایران، فصلنامه علوم مدیریت ایران، دوره چهاردهم، ش ۸۴: ۲۹-۱.
- مالکی، محمدرضا؛ طهرانی، مریم و شکوهی، اکبر (۱۳۹۴)، نظام جبران خدمات کارکنان، تهران: انتشارات مرکز پژوهش‌های مجلس، چاپ اول.
- مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۷)، بررسی لایحه بودجه سال ۱۳۹۷ کل کشور، تحلیلی بر اعتبارات جبران خدمات کارکنان و رفاه اجتماعی، شماره مسلسل ۱۵۴۶۴.
- معمارزاده طهران، غلامرضا و مبینی، محمد (۱۳۹۴)، آینده‌پژوهی سازمان‌های دولتی ایران متناسب با الزامات اقتصاد مقاومتی، فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان، دوره چهارم، ش (۱۵): ۴-۳۲-۱.
- موسوی، علی؛ فیاضی، مرجان و سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۹۳)، تأثیر انواع راهبردهای جبران خدمات بر رضایت از حقوق و دستمزد، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال ششم، ش ۳: ۲۱۵-۱۹۳.
- مهرگان، محمدرضا (۱۳۸۶)، پژوهش عملیاتی پیشرفته، تهران: نشر کتب دانشگاهی، چاپ دوم.
- نجف‌بیگی، رضا (۱۳۹۵)، نگاهی به مدیریت توسعه پایدار و توسعه در ایران، تهران: انتشارات ترمه، چاپ اول.
- نعمتی، سمیه؛ خائف الهی، احمدعلی و مؤمنی، نونا (۱۳۹۲)، طراحی نظام جبران خدمات در سازمان‌های دانش‌بنیان با رویکرد مدل سازی ساختاری-تفسیری، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره سوم، ش ۲: ۱۵۱-۱۳۱.

- Abbott, J. & De Cieri, H. (2008). Influences on the provision of work-life benefits: Management and employee perspectives. **Journal of Management and Organization**, 14(3), 303-322.
- Anderson, M. C., Banker, R. D. & Ravindran, S. (2000). Executive compensation in the information technology industry. **Management Science**, 46(4), 530-547.
- 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.
- Atchison, T.J., Belcher D.W. & Thomsen D.J. (2010). **Internet Based Benefits and Compensation Administration**. USA: ERI Economic Research Institute.
- Balkin, D. B. & Bannister, B. D. (1993). Explaining pay forms for strategic employee groups in organizations: A resource dependence perspective. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 66(2), 139-151.
- Balkin, D. B. & Gomez-Mejia, L. R. (1987). Toward a contingency theory of compensation strategy. **Strategic Management Journal**, 8(2), 169-182.
- Bloom, M. & Milkovich, G. T. (1998). Relationships among risk, incentive pay, and organizational performance. **Academy of Management Journal**, 41(3), 283-297.
- Boyd, B. K. & Salamin, A. (2001). Strategic reward systems: A contingency model of pay system design. **Strategic Management Journal**, 22(8), 777-792.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, 3, 77-101.
- Budhwar, P., Pereira, V., Mellahi, K. & Singh, S. (2019). The state of HRM in the Middle East: Challenges and future research agenda, **Asia Pac J Management**. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9587-7>.
- Burke, L. A. & Hsieh, C. (2006). Optimizing fixed and variable compensation costs for employee productivity. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 55(½), 155-162.
- Carmine, B. & William, C. R. (2014). Performance Management in Local Government: The Application of System Dynamics to Promote Data Use. **International Journal of Public Administration**, 37, 945-654.
- Cobb, J. A. (2016). How firms shape income inequality: Stakeholder power, executive decision-making, and the structuring of employment relationships. **Academy of Management Review**, 41, 324-348.
- Conlon, E. J. & Parks, J. M. (1990). Effects of monitoring and tradition on compensation arrangements: An experiment with principal-agent dyads. **Academy of Management Journal**, 33(3), 603-622.
- Darmon, R. Y. (1982). Compensation plans that link management and salesman's objectives. **Industrial Marketing Management**, 11(2), 151-163.
- Datta, S. K., Nugent, J. B. & Tishler, A. (2004). Contractual mix between cash and kind wages of casual workers in an agrarian economy. **Review of Development Economics**, 8(4), 521-540.
- DeCenzo, D.A. & Robbins, S.P. (1999). **Human Resource Management** (6ed ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Demougin, D. & Fluet, C. (2001). Monitoring versus incentives. **European Economic Review**, 45(9), 1741-1764.

- Department of Administrative Reforms and Public Grievances Ministry of Personnel, Public Grievances & Pensions Government of India .(2017). scheme for prime minister's awards for excellence in public administration.
- Dibie, R., Edoho, F., & Dibie, J. (2015). Analysis of capacity building and economic growth in sub-saharan Africa. **International Journal of Business and Social Science**, 6(12), 1-25.
- Eisenhardt, K. M. (1988). Agency - and institutional - theory explanations: The case of retail sales compensation. **Academy of Management Review**, 31, 1153-1166.
- 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.
- Festing, M., Eidems, J. & Royer, S. (2007). Strategic issues and local constraints in transnational compensation strategies: An analysis of cultural, institutional and political influences. **European Management Journal**, 25(2), 118-131.
- Gerhart, B. & Milkovich, G. T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. **Academy of Management Journal**, 33(4), 663-691.
- Gerhart, B. & Trevor, C. O. (1996). Employment variability under different managerial compensation systems. **Academy of Management Journal**, 39(6), 1692-1712.
- Goby, V. P., Nickerson, C., & David, E. (2015). Interpersonal communication and diversity climate: Promoting workforce localization in the UAE. **International Journal of Organizational Analysis**, 23(3), 364-377.
- Gomez-Mejia, L. R. & Balkin, D. B. (1989). Effectiveness of individual and aggregate compensation strategies. **Industrial Relations**, 28(3), 431-445.
- Gomez-Mejia, L. R. (1992). Structure and process of diversification, compensation strategy, and firm performance. **Strategic Management Journal**, 13(5), 381-397.
- Gomez-Mejia, L. R., Tosi, H. & Hinkin, T. (1987). Managerial control, performance, and executive compensation. **Academy of Management Journal**, 30(1), 51-70.
- Government of India ministry of home affairs, press note, North Block, New Delhi-1 Dated the 25th January, (2020) available at: <https://www.mha.gov.in/media/awards-medals>.
- Hay Group. (2008). **The Hay Group Total Reward Framework**. [online]. Available at <http://haygroup.com> [Accessed 20 June 2014].
- Hernandez, R.G. (2015). **Approaches to variable pay systems**. phd Thesis universitat de barcelona
- Hills, P.S., Bergmann, T.J. & Scarpello, V.G. (1994). **Compensation decision making**, 2nd Ed., New York: The Dryden Press.
- Huselid, M.A. & Becker, B.E. (2011). Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management. **Journal of Management**, 37(2), 421-428.
- Huselid, M.A., Beatty, R.W. & Becker, B.E. (2005). A players" or "A Positions? The strategic logic of workforce management. **Harvard Business Review**
- Ippolito, R. A. (1987). Why federal workers don't quit. **The Journal of Human Resources**, 22(2), 281-299.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F. & Pizzini, M. (2007). Performance-based compensation in member-owned firms: An examination of medical group practices. **Journal of Accounting and Economics**, 44(3), 300-327.

- Ivana, N.B., Maja, K. & Lovorka, G. (2019). The role of individual variable pay in a collectivistic culture society: an evaluation economic. **research-ekonomiska istra_zivanja**, 32(1), 1352-1372.
- Kahya, E. (2019). A wage scheme based on job and performance evaluations. **Journal of Industrial Engineering**, 30(3), 187-203.
- Katerina, V.S & Kolackova, g. (2013). Identification of employee performance appraisal. Journal of competitiveness. **Methods in agricultural organizations**, 5(2), 20-36.
- Kuhn, K. M. & Yockey, M. D. (2003). Variable pay as a risky choice: Determinants of the relative attractiveness of incentive plans. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 90(2), 323-341.
- Mabaso, C. (2018). Impact of compensation and benefits on job satisfaction. **Journal of business management**, 11(2). 118-140.
- Manne, H. (2009). **Entrepreneurship, Compensation and Corporation**. Second Annual Research Symposium in Economics and Law of the Entrepreneur.
- Martocchio, J. J. (2015). Pay, Compensation, and Performance, Psychology. **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition**, 611-617
- Milcovich, G. & J. Newman. (2008). **Compensation**. Irwin Professional Pub.
- Milkovich, T.G. & Newman .M.J. (2005). **Compensation management**. mcgraw-hill Ryerson, limited.
- Miller, J. S., Hom, P. W. & Gomez-Mejia, L. R. (2001). The high cost of low wages: Does Maquiladora compensation reduce turnover?. **Journal of International Business Studies**, 32(3), 585-595.
- Morel, N., Touzet, C. & Zemmour, M. (2018). From the Hidden Welfare State to the Hidden Part of Welfare State Reform: Analyzing the Uses and Effects of Fiscal Welfare in France. **Social Policy & Administration**, 53(1), 34-48.
- Namazie, P., & Pahlavnejad, A. M. (2016). Human resource management in Iran. In P. Budhwar, & K. Mellahi (Eds.). **Handbook of human resource management in the Middle East**: 161-179. Cheltenham: Edward Elgar.
- Neo, R. Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P. (2010), **Human resource management: gaining a competitive advantage**. Seven edition, McGraw-Hill.
- OECD. (2015). **Performance-related pay policies for government employees: Maintrends in OECD member countries**. www.oecd.org.
- Olsen, J.E. (2015), Societal values and individual values in reward allocation preferences. **Cross Cultural Management: An International Journal**, 22(2), 187-200.
- Padayachee, K.M. (2017). **A Total Rewards Framework for the Attraction and Retention of the Youth in my own work**. Phd THESIS UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA.
- Pappas, J. M. & Flaherty, K. E. (2006). The moderating role of individual-difference variables in compensation research. **Journal of Managerial Psychology**, 21(1), 19-35.
- Peiffer-Smadja, N., Lucet, J.C., Bendjelloul, G., Bouadma, L., Gerard, S., Choquet, C., Jacques, S., Khalil, A., Maisani, P., Casalino, E., Descamps, D., Timsit, J., Yazdanpanah, Y. & Lescure, F. (2020). Challenges and issues about organizing a hospital to respond to the COVID-19 outbreak: experience from a French reference center. **Clinical Microbiology and Infection**, 26, 669-672.

- Ponta, L., Cainarca, G. C. & Cincotti, S. (2020). Monetary Incentives in Italian Public Administration: A Stimulus for Employees? An Agent-Based Approach. **Hindawi**, <https://doi.org/10.1155/2020/6152017>.
- Pynes, J. E. (2016). Merit Pay and Pay-for-Performance. **Encyclopedia of Public Administration and Public Policy**, 20(3), 35-49. report, available at: January. <http://www.worldbank.org/publicsector/civilservice/Mayseminar/ParReformStudy.pdf>.
- Roth, K. & O'Donnell, S. (1996). Foreign subsidiary compensation strategy: An agency theory perspective. **Academy of Management Journal**, 39, 678-703.
- Segalla, M., Rouzies, D., Besson, M. & Weitz, B. A. (2006). A cross-national investigation of incentive sales compensation. **International Journal of Research in Marketing**, 23(4), 419-433.
- Shaw, J. D. (2014). Pay dispersion. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 1, 521-544.
- Sinfield, C. (2016). **Tax benefits and their impact on the social division of welfare**, Paper presented at the "Fiscal welfare in Europe" workshop, Sciences po, Paris, May 26-27.
- Stroh, L. K., Brett, J. M., Baumann, J. P. & Reilly, A. H. (1996). Agency theory and variable pay compensation strategies. **Academy of Management Journal**, 39(3), 751-767.
- Tae-Youn, P., Seongsu, A., Kim, B. & Li-Kuo, S. (2017). Fair pay dispersion: A regulatory focus theory view. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 142, 1-11.
- Tosi, H. L. & Greckhamer, T. (2004). Culture and CEO compensation. **Organization Science**, 15(6), 657-670.
- Towers Perrin (2014), **Ten Steps to Creating an Engaged Workforce: Key European Findings**, Towers Perrin HR Services
- Towers Watson. (2012). **Total rewards strategies for the 21st century**. Towers Watson. [online]. Available at: <http://www.towerswatson.com>. [Accessed 20 October 2014].
- Towers Watson., (2012). Total rewards strategies for the 21st century. **Towers Watson**. [online]. Available at: <http://www.towerswatson.com>. [Accessed 20 October 2014].
- Tremblay, M. & Chenevert, D. (2005). The effectiveness of compensation strategies in international technology intensive firms. **International Journal of Technology Management**, 31(3/4), 222-239.
- 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.
- Trevor, C. O., Reilly, G., & Gerhart, B. (2012). Reconsidering pay dispersion's effect on the performance of interdependent work: Reconciling sorting and pay inequality. **Academy of Management Journal**, 55, 585-610.
- Umanath, N. S., Ray, M. R. & Campbell, T. L. (1996). The effect of uncertainty and information asymmetry on the structure of compensation contracts: A test of competing models. **Management Science**, 42(6), 868-874.
- United States Government Accountability Office (GAO). (2014). **Key Compensation Elements Should Be Reviewed to Address Costs and Sustainability**, Report to Congressional Requesters. GAO-14-546.

- Van der Stede, W. A. (2003). The effect of national culture on management control and incentive system design in multi-business firms: Evidence of intracorporate isomorphism. **European Accounting Review**, 12(2), 263-285.
- Werner, S. & Tosi, H. L. (1995). Other people's money: The effect of ownership on compensation strategy and managerial pay. **Academy of Management Journal**, 38(6), 1672-1691.
- WorldatWork., (2015). **Total Rewards Concept and Model. Rewards**. [online]. Available at: <http://www.worldatwork.org>. [Accessed 24 June 2016].
- Yanadori, Y. & Marler, J. H. (2006). Compensation strategy: does business strategy influence compensation in high-technology firms?. **Strategic Management Journal**, 27(6), 559-570.
- Yazdani, M., Mohebbi, S., Bagheri, M. & Ranjbar, M.H. (2020) . A Comparative Study of Talent Management Models: Lessons for Iran's Human Resources System. **Iranian Journal of Comparative Education**, 3(1), 609-623.
- Zafar, M., Sarwar, A., Zafar, A. & Sheeraz, A. (2020). Impact of Compensation Practices on Employee Job Performance: An Empirical Study. **Proceedings of the Fourteenth International Conference on Management Science and Engineering Management**, 315-324.
- Zingheim, P.K. & Schuster, J.R., (2000). **Pay people right: Breakthrough reward strategies to create great companies**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.