

طراحی الگوی فراترکیب جبران خدمات کارکنان در بخش های دولتی

مصطفی ملازاده سورکی^۱، فرشیده ضامنی^۲، چنگیز محمدی زاده^۳

^۱ دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی، گرایش تطبیقی و توسعه، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

^۲ دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران (نویسنده مسئول).

^۳ استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۰۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۰۷

Designing a hybrid model of employee compensation in public sectors Mustafa Molazade Soraki¹, Farshide zameni², Changiz Mohammadzadeh³

¹ PhD student in the field of public administration, comparative and development, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran.

² Associate Professor, Department of Educational Management, Faculty of Humanities, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran (corresponding author).

³ Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Humanities, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran.

Received: (29/10/2022)

Accepted: (29/11/2022)

شناسه یکتا: <https://dorl.net/dor/>

Abstract

The purpose of this study is to design a hybrid model of employee compensation in public sectors. The approach of the current research is qualitative, and the seven-step hybrid method of Sandelowski and Barroso was used. Current research by referring to all sources related to employee compensation and necessary factors related to it, including 870 articles, books and theses from reliable domestic and foreign sources published from the scientific database in the period of 1390-1401 solar and 2010 It has been done until 2022. Then, taking into account the degree of connection with the research subject, the primary sources of screening and the number of 35 sources were selected and coding was done on the concepts extracted from them. In total, based on the results of a systematic review with a meta-combination approach, two optional codes (internal and external organizational factors) and 8 central codes (salaries, performance and recognition, career path opportunities and advancement, work-life balance, benefits, factors social, psychological factors, managerial dimension) have been extracted. The largest number of studies are related to rewards, motivation, salaries and wages in employee compensation. In order to measure the reliability and quality control, the Kappa method has been used, and the value of the Kappa index was calculated for the employee compensation factors, which is at the level of excellent agreement.

Keyword: Over combination, compensation, bonus, salary and wages.

چکیده

هدف از انجام این مطالعه طراحی الگوی فراترکیب جبران خدمات کارکنان در بخش های دولتی است. رویکرد پژوهش حاضر کیفی است و از روش هفت مرحله ای فراترکیب سندلوسکی و باروسو استفاده شده است. پژوهش جاری با مراجعه به کلیه منابع مرتبط با جبران خدمات کارکنان و عوامل ضروری وابسته به آن، مشتمل بر ۸۷۰ مقاله، کتاب و پایان نامه از منابع معتبر داخلی و خارجی منتشر شده از پایگاه اطلاعات علمی در بازه زمانی ۱۳۹۰-۱۴۰۱ خورشیدی و ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۲ میلادی صورت گرفته است. سپس با در نظر گرفتن میزان ارتباط با موضوع پژوهش، منابع اولیه غربال و تعداد ۳۵ منبع انتخاب و کدگذاری روی مفاهیم مستخرج از آنها انجام شد. در مجموع، براساس نتایج مرور نظام مند با رویکرد فراترکیب، دو کد انتخابی (عوامل درون سازمانی و برون سازمانی) و ۸ کد محوری (حقوق و دستمزد، عملکرد و شناخت، فرصت های مسیر شغلی و پیشرفت، تعادل کار-زندگی، مزایا، عوامل اجتماعی، عوامل روانشناختی، بعد مدیریتی) استخراج شده است. بیشترین تعداد مطالعات مربوط به پاداش، انگیزه، حقوق و دستمزد در جبران خدمات کارکنان می باشد. به منظور سنجش پایایی و کنترل کیفیت، از روش کاپا استفاده شده است که مقدار شاخص کاپا برای عوامل جبران خدمات کارکنان محاسبه شد که در سطح توافق عالی قرار گرفته است.

واژه های کلیدی: فراترکیب، جبران خدمات، پاداش، حقوق و دستمزد.

مقدمه

مدیریت خدمات کشوری حاکی از آن است که این قانون به منظور انسجام بخشی و ایجاد تناسب در نظامات پرداخت در کشور پا به عرصه اجرا نهاده است، 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؛ احد زاده و همکاران، ۱۳۹۹).

دستیابی به مدل‌های بومی اسلامی- ایرانی سازگار با ویژگی‌های منحصر به فرد فرهنگی و ساختاری امری ضروری است؛ زیرساخت‌های فرهنگی در هر جامعه‌ای، در شکل‌گیری الگوی توسعه آن جامعه نقش دارد و بدون در نظر گرفتن آن‌ها، عملاً کاربرد نظریه‌های مدیریت در کشور ممکن نخواهد بود. بر این اساس با توجه به آموزه‌های دینی و سخنان بزرگان به عنوان حاکمان بی بدیل الهی در جایگاه مدیریتی و حاکمیتی، غنیمتی گرانسنگ در شناسایی مولفه‌های نظام جبران خدمات کارکنان است. از طرفی ویژگی‌های ذکر شده برای نظام جبران خدمات خوب حکایت از آن دارند که پیاده‌سازی آن مستلزم طراحی مدل بومی جبران خدمات کارکنان در بخش‌های عمومی ایران است. این مطالعه می‌کوشد که به شکاف‌های مشخص شده و اهداف و استراتژی‌های شرکت‌های دولتی از حیث نقش و وظایف در یک فرایند چند مرحله‌ای با توجه به رویکردها، مدل‌ها، تکنیک‌ها و تجربیات سایر کشورها و با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته و در طی رویکرد فراترکیب با استفاده از کدگذاری باز و محوری عناصر نظام پرداخت، نظام جبران خدمات را با توجه به عوامل مورد اشاره احصاء کند و مشخص شود که طراحی مدل نظام جبران خدمات کارکنان در بخش‌های عمومی ایران چگونه است؟

مبانی نظری

جبران خدمات: هر سازمان یا کسب و کار نظام یافته‌ای بر پایه مأموریت و اهداف خود دارای اهدافی بلندمدت و کوتاه مدت می‌باشد و به منظور رسیدن به اهداف، باید استراتژی‌هایی تدوین، اجرا و ارزیابی کند. مسلماً نظام جبران خدمات کارکنان باید از این قاعده مستثنی باشد. مدیران می‌توانند به منظور نظارت و تاثیرگذاری بر رفتار منابع انسانی و افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی، از طراحی مناسبی برای جبران خدمات استفاده کنند. نظام جبران خدمات مناسب می‌تواند به جذب و حفظ و توسعه منابع انسانی منجر شود و به همین منظور نظام جبران خدمات نیاز است انگیزه آور باشد. نظام جبران خدمات مانند دیگر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، گاهی بیشترین اثربخشی را دارد که با استراتژی‌های کلی کارکنان، همسو و هماهنگ است. از بین این وظایف مدیریت منابع انسانی، نظام

جبران خدمات ترکیبی از حقوق، دستمزد و مزایایی است که کارکنان در ازای انجام یک کار خاص دریافت می‌کنند. این می‌تواند شامل حقوق سالانه یا دستمزد ساعتی همراه با پرداخت پاداش، مزایا و مشوق‌ها باشد. اینها می‌تواند شامل پوشش مراقبت‌های بهداشتی گروهی، کمک‌های بازنشستگی، و بیمه از کار افتادگی کوتاه مدت باشد (مدهانی، ۲۰۲۲؛ اشرفی و حسین زاده، ۱۳۹۸). یک بسته جبرانی کل معمولاً شامل چندین مورد از این اجزا است. جمع‌آوری یک بسته جامع جبران خدمات و مزایا می‌تواند دلهره آور باشد. نه تنها باید از مزایای حقوقی کارمندان پیروی کنید، بلکه باید اطمینان حاصل کنید که یک بسته رقابتی ارائه می‌دهد که کارمندان با استعدادی را جذب و حفظ می‌کند که می‌تواند به پیشرفت کسب‌وکار شما کمک کند (فولمر و لی، ۲۰۲۲).

جبران خدمات که شامل حقوق و مزایا می‌شود، ارتباط نزدیکی با ارزیابی عملکرد دارد. کارمندی که عملکرد بهتری دارند تمایل به افزایش حقوق بیشتری دارند. عوامل متعددی بر حقوق کارمندان تأثیر می‌گذارد: ساختار پرداخت و تأثیرات داخلی دستمزد، حقوق و مزایا بر اساس مهارت، تجربه و سطح شغل است (سلطانا و خندکار، ۲۰۲۲). مهم‌ترین پست‌های بلندپایه مانند رئیس‌جمهور، مدیر ارشد اطلاعات و مدیر ارشد مالی با بالاترین نرخ‌ها جبران می‌شوند. به همین ترتیب، مشاغل مختلف با اهمیت یکسان برای شرکت با نرخ‌های مشابهی جبران می‌شوند. با افزایش سطح مسئولیت مدیریت، پرداخت نیز افزایش می‌یابد (پرسون^۴ و همکاران، ۲۰۲۲). همچنین سطح پرداخت و تأثیرات خارجی در تصمیم‌گیری برای پرداخت به کارگران، شرکت باید به حقوق پرداختی توسط رقبا نیز توجه داشته باشد. اگر رقبا دستمزد بالاتری بپردازند، یک شرکت ممکن است بهترین کارکنان خود را از دست بدهد. متخصصان منابع انسانی به طور منظم حقوق‌ها را بر اساس جغرافیا، موقعیت شغلی و دستمزد رقبا و بازار ارزیابی می‌کنند. بررسی دستمزد و حقوق انجام شده توسط اتاق بازرگانی ایالات متحده و وزارت کار ایالات متحده نیز می‌تواند مفید باشد (گریسو^۵ و همکاران، ۲۰۲۲). علاوه بر موارد فوق، بررسی نظام پرداخت قانون

¹ Madhani

² Fulmer & Li

³ Sultana & Khandakar

⁴ Persson

⁵ Grecu

انعطاف پذیر طراحی شود (عظمی و همکاران، ۲۰۲۲). شایستگی^۶ شایستگی ها در قلب نظام مدیریت منابع انسانی می باشد و مبانی کافی برای کارکردهای متعدد مدیریت منابع انسانی، از جمله برنامه ریزی منابع انسانی، مدیریت گزینش و استخدام، مدیریت استعداد، توسعه شایستگی ها، مدیریت عملکرد، مدیریت جایگزینی، نظام ارزشیابی، نظام پرداخت ها و ... فراهم می نمایند. شایستگی ها کلیدی اصلی در دست یابی سازمان به اهداف استراتژیک هستند (عابدی اردکانی و همکاران، ۱۴۰۱). رویکرد شایسته محوری، به عنوان اصلی استراتژیک، به منزله یک اصل اساسی و استراتژیک، در حقیقت حلقه ارتباط میان کارکنان و سازمان است که با در نظر داشتن شایستگی کارکنان سازمان می توانند در کل جهانی به رقابت با دیگر سازمان ها بپردازند. سازمان های پیشرو و آینده نگر به جای انتخاب تصادفی، با استفاده از مدل های شایستگی، مجموعه برنامه های مرتبط را طراحی و با استراتژی های منابع انسانی هماهنگ است. شایستگی ها به سازمان ها کمک می نمایند تا دانش، مهارت ها رفتارهای مورد نیاز برای تحقق اهداف را مشخص می نماید. هر نظام شایسته ای در نخستین مرحله نیاز به اجماع در تعاریف شایستگی است. در سال های اخیر تعاریف متعددی از واژه شایستگی ارائه شده است. دفتر مدیریت امور کارکنان آمریکا (۲۰۰۲)، شایستگی را به عنوان خوشه ای از دانش، مهارت، توانایی و رفتارهای قابل قبول برای شغل معرفی نموده اند. شایستگی ها توصیف مکتوبی از شاخص های رفتاری هستند که در دهه های اخیر رشد چشم گیری داشته اند (معزای^۷، ۲۰۲۱).

پیشینه تحقیقات

هنرمندسازی و همکاران (۱۴۰۱) تحقیقی با عنوان "طراحی و تبیین مدل جبران خدمات کارکنان صنایع خلاق" انجام داده اند. نتایج نشان داد مقوله سیستم پاداش مناسب با تعداد ۱۱۳ تکرار کد در رتبه اول می باشد، ویژگی های فردی با تعداد کد ۸۸ در رتبه دوم و عملکرد برتر با ۳۳ کد در رتبه سوم قرار دارد. این پژوهش نشان داد یک سیستم جبران خدمات به درستی اجرا شده می تواند انگیزه ای برای کیفیت کار و عملکرد کارکنان فراهم کند.

جبران خدمات مبتنی بر تصمیمات کارکنان، درباره درخواست یک شغل، ادامه همکاری و یا بهره وری بالاتر، تاثیر بسزایی دارد. چالش پیچیده ای در این راستا وجود دارد، زیرا پرداخت ها بازخوردی در جهت عملکرد موفقیت آمیز فراهم می آورد و در ایجاد تعهد و تلاش و پشتکار نقش بسزایی ایفا می کند (الیسا^۸ و همکاران، ۲۰۲۲). در سال های اخیر واژه جبران خدمات و مزایا جایگزین سیستم پاداش شده است که نه تنها جبران خدمات و مزایا، بلکه آینده ای پایدار، فرصت های رشد فردی و حرفه ای و یک محیط شغلی مثبت را در بر می گیرد. پاداش و مزایا کل شامل هر چیزی که کارکنان در رابطه استخدامی خود ارج می نهند شامل می شود. عوامل خارجی به عنوان یکی از موارد مهم، مورد ملاحظه واقع می گردند، زیرا بر کسب و کار، نیروی انسانی، عوامل فرهنگی و رقابت موثر است (نوتی زهی و همکاران، ۱۴۰۰). حقوق و مزایای افراد باید جنبه انگیزشی داشته باشد، به این معنی که برای پرداخت سیستمی طراحی شود که محرکی برای سخت کوشی و عملکرد بالا باشد (زائنی و همکاران، ۲۰۲۲).

نظام جبران خدمات کارکنان: سیستم جبران خدمات اصطلاح عامی است که شامل سیستم حقوق و دستمزد، سیستم انگیزش و پاداش، و سیستم بیمه و سلامت می باشد. منظور از این سیستم، شیوه های جبران خدمات کارکنان در سازمان است و شامل همه پرداخت های نقدی و غیرنقدی (تقدیر، فرصت رشد، فرهنگ سازمانی، اجناس، بیمه، امکانات رفاهی و ...) می شود که در ازای خدمات فرد از طرف سازمان به وی تعلق می گیرد (زائنی و همکاران، ۲۰۲۲). بر اساس قانون استانداردهای کاری منصفانه^۹ معمولاً جبران خدمات برای کارکنان معاف از مالیات^۴ همچون مدیران، متخصصان و حرفه ای ها صورت ماهیانه یا سالانه و برای کارکنان غیرمعاف از مالیات^۵ بر اساس دستمزد ساعتی محاسبه می شود. هر فردی که به سازمان می آید، قابلیت ها، توانایی ها، مهارت ها و در برخی موارد اعتبار خود را به عنوان داده به سازمان می آورد و انتظار دارد این داده ها با ستاره هایی که سازمان به او می دهد، جبران شود. با نگاه استراتژیک به مدیریت منابع انسانی، جبران خدمات باید متناسب با شرایط سازمان و تحولات محیطی، به صورت پویا و

¹ Elisa,

² Zaeni,

³ FLSA: Fair Labor Standard Act

⁴ exempt

⁵ non exempt

⁶ Azmy

⁷ Competency

⁸ Muazza

حسن^۱ (۲۰۲۲) تحقیقی با عنوان " حفظ کارکنان از طریق شیوه های موثر مدیریت منابع انسانی در مالدیو: اثرات میانجیگری سیستم جبران خدمات" انجام داده است. نتایج نشان داد که شیوه های جبران خدمات اثرات مثبت و معناداری بر حفظ کارکنان دارد. با این حال، این مطالعه هیچ اثر قابل توجهی از توسعه شغلی، آموزش و توسعه، و ارزیابی عملکرد بر حفظ کارکنان پیدا نداشته است. موکریمبان^۲ و همکاران (۲۰۲۳) تحقیقی با عنوان " تأثیر سبک رهبری و سیستم پاداش بر عملکرد کارکنان" انجام داده اند. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که سبک رهبری و سیستم پاداش به طور نسبی و همزمان بر عملکرد کارکنان در جبران خدمات تأثیر مثبت و معناداری دارد. دورو^۳ و همکاران (۲۰۲۳) تحقیقی با عنوان " تأثیر سیستم های پاداش بر عملکرد کارگران در دانشگاه اوجا" انجام داده اند. نتایج نشان داد که برای کمک به کارکنان یا هدایت آنها، سرپرستان ایده های کارکنان و سبک های آنها را در انجام کارها تشویق می کنند، زیرا ارتقاء و افزایش دستمزد به دستیابی به اهداف عملکرد شناخته شده بستگی دارد و تأثیر مثبتی بر عملکرد کارگران داشته است.

تامی^۴ و همکاران (۲۰۲۲) تحقیقی با عنوان " تأثیر نظام جبران خدمات، غنی سازی و بزرگ شدن شغل و آموزش بر انگیزه کارکنان" انجام داده اند. یافته ها نشان داد که تمامی عوامل تحقیقی با انگیزه کارکنان رابطه معناداری دارند. این مطالعه پیشنهاد می کند که شرکت های مخابراتی باید یک سیستم جبرانی مناسب متشکل از جبران های پولی و غیر پولی تدوین کنند، آموزش های شغلی را برای ارتقای دانش و مهارت ها ارائه دهند، همچنین فرصت های غنی سازی و افزایش شغل را برای کارکنان فراهم کنند تا انگیزه خود را افزایش دهند و در نتیجه به موفقیت سازمانی محدودیت های مطالعه و توصیه های تحقیقات آتی در انتها بیان شده است.

میر و همکاران (۲۰۲۲) تحقیقی با عنوان " حمایت بهتر از مشاغل حمایتی: چگونه می توان عملکرد برند را از طریق جبران خدمات کارکنان و آموزش بهتر برای بازرگانان در فروشگاه بهبود بخشید" انجام داده اند. نتایج نشان می‌دهد که بهبود شرایط کاری برای بازرگانان فروگاهی بر اساس پاداش های

امینی و آهنگ (۱۴۰۱) تحقیقی با عنوان "تأثیر جبران خدمات مدیر عامل بر لحن غیر عادی مدیران با تکیه بر نقش نوسانات بازده صنعت" انجام داده اند. نتایج نشان داد جبران خدمات مدیرعامل بر لحن غیرعادی مدیران تأثیرگذار است؛ به علاوه نوسانات بازده صنعت بر روابط بین جبران خدمات مدیرعامل و لحن غیرعادی مدیران تأثیرگذار است. عثمانی و همکاران (۱۴۰۱) تحقیقی با عنوان "شناسایی عوامل موثر بر نظام جبران خدمات در بانک ملی ایران" انجام داده اند. نتایج بدست آمده در این پژوهش، شش عامل جبران خدمات مالی، جبران خدمات غیرمالی، عوامل عوامل ناشی از شغل، عوامل زمینه ای و عوامل مداخله گر بعنوان سازه های مؤثر بر نظام جبران خدمات در بانک ملی شناسایی شدند. کوثری و نظرزاده (۱۴۰۱) تحقیقی با عنوان "طراحی الگوی جذب، ارتقاء و جبران خدمت اعضای هیئت علمی موسسات پژوهشی کشور بر اساس مأموریت گرایی با رویکرد سناریویی" انجام داده اند. یافته های پژوهش نشان داد که برخی از شاخص ها و مؤلفه های احصاء شده در هریک از الگوهای پنجگانه مشترک هستند و براین اساس، الگوی مفهومی مشترکی برای همه مؤسسات بدست آمد، علاوه بر این، برای هریک از مراکز پنجگانه نیز الگویی متناسب با ویژگی ها و مأموریت آن مرکز بدست آمد.

مالکی و همکاران (۱۴۰۰) تحقیقی با عنوان "طراحی مدل جبران خدمات کارکنان در بخش دولتی ایران" انجام داده اند. تعیین حداقل معیشت برای همه کارکنان، تعیین حقوق شغل در سه سطح کارکنان، مدیران ارشد اجرایی و مقامات کشور، تعیین سقف حقوق و مزایا، و وضع قواعد کنترل کننده؛ از جمله ویژگی های درونی مدل پیشنهادی است. ارائه کاربست های سیاستی برای تقویت و کنترل عوامل زمینه ای نظیر اصلاح و تقویت سازوکارهای ایجاد شفافیت، کنترل و نظارت بر اعتبارات و پرداخت های بخش عمومی، اصلاح ساختارهای مدیریتی، حقوقی و قانونی مؤثر بر این حوزه، از دیگر ویژگی های مدل پیشنهادی است. دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۹) تحقیقی با عنوان "طراحی مدل نظام جبران خدمات کارکنان دانشی در سازمان های دانش بنیان فناوری محور" انجام داده اند. پنج مضمون فراگیر تحت عنوان «عوامل مداخله گر درون سازمانی»، «عوامل مداخله گر برون سازمانی»، «جبران خدمات در سازمان دانشی»، «پیامدهای فردی» و «پیامدهای سازمانی» جهت طراحی مدل نظام جبران خدمات احصا شدند.

¹ Hassan

² Mokorimban,

³ Duru

⁴ Tumi

⁵ Meyer

پولی و غیر پولی، افزایش قابل توجهی در فروش به همراه دارد، که ممکن است از طریق افزایش در دسترس بودن در قفسه تسهیل شود. محققان بر اهمیت استراتژیک نمایه شغلی تأکید می‌کند و مکانیسم های توضیحی را شناسایی می‌کند، که مدیران را قادر می‌سازد آموزش و پاداش را در زمینه مشاغل حمایتی در خرده فروشی بهینه کنند. روزیکنر^۱ و همکاران (۲۰۲۲) تحقیقی با عنوان "نقش نظام جبران خدمات به عنوان عامل تعیین کننده عملکرد و رضایت شغلی کارکنان: مطالعه ای در بانک" انجام داده اند. یافته ها نشان داد جبران خدمات کارکنان مستقیماً بر عملکرد کارکنان تأثیر نمی‌گذارد، اما محیط کاری مستقیماً بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد. قدرت جبران خدمات و محیط کاری بر رضایت شغلی و عملکرد کارکنان وجود دارد.

روش شناسی پژوهش

در این پژوهش، به دلیل فقدان تبیینی روشن و دقیق در خصوص عوامل موثر بر جبران خدمات کارکنان در همه آثار پیشین، از روش فراترکیب استفاده شده است. این پژوهش، برای پاسخ به پرسش "عوامل موثر بر جبران خدمات کارکنان بخش های دولتی کدامند؟" انجام گرفت و به منظور تبیین مراحل انجام آن در مدیریت شهری (چه چیزی؟) نگاشته شده است. تمامی مقالات مرتبط با جبران خدمات کارکنان جمع‌آوری شدند. مراحل رویکرد فراترکیب بر اساس الگوی سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۶) به صورت شماتیک در نمودار (۱) نشان داده شده است:

¹ Rojikinnor



یافته‌ها

بخش اول: فراترکیب

در این مطالعه ابتدا به منظور شناسایی ابعاد جبران خدمات کارکنان از روش فراترکیب استفاده شده است. در این راستا از روش هفت مرحله‌ای ساندوسکی و باروسو استفاده شده است. در ادامه به هر یک از مراحل اشاره خواهد شد.

گام اول: تنظیم سوال پژوهش

در این مرحله باید به سوالات چه چیزی^۱، چه کسی^۲، چه زمانی^۳ و چگونه^۴ پاسخ داد:

این پرسش‌ها به روشی که برای به انجام رساندن مطالعات استفاده می‌شود اشاره دارد. در روش فراترکیب از متن پژوهش‌های پیشین به عنوان داده برای پژوهش استفاده می‌شود. در پژوهش حاضر از روش تحلیل اسنادی استفاده شده است. در این روش داده‌های ثانویه مورد تحلیل قرار می‌گیرند. محقق با توجه به معیارهایی، مقالاتی را وارد روش فراترکیب می‌کند و تعدادی را از فرایند خارج می‌کند. در جدول (۲) خلاصه‌ای از پرسش‌های اصلی پژوهش به همراه مؤلفه‌هایشان آمده.

¹ What

² Who

³ When

⁴ How

جدول ۱- تعریف پرسش اصلی پژوهش

مؤلفه‌ها	تنظیم پرسش
چه چیزی؟ (پرسش مورد مطالعه)	شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های جبران خدمات کارکنان
چه کسی؟ (جامعه مورد مطالعه)	چندین پایگاه داده معتبر مورد بررسی قرار گرفته است
چه وقت؟ (محدودیت زمانی)	مقالات انگلیسی در بازه ۲۰۱۰ الی ۲۰۲۲ میلادی مقالات فارسی در بازه ۱۳۹۰ الی ۱۴۰۱ شمسی
چگونگی؟ (روش گردآوری اطلاعات)	تحلیل اسنادی

۸۷۰ مطالعه جهت بررسی اولیه یافت شد. همانطور که پیش از این اشاره شد، در پژوهش‌های پیشین تاکنون، پژوهشی که به صورت جامع و با استفاده از فراترکیب به بررسی این ابعاد بپردازد و الگویی مناسب را برای ابعاد جبران خدمات کارکنان ارائه نماید مشاهده نشده است. واژه‌های کلیدی مورد استفاده در پژوهش حاضر، در جدول (۳) نشان داده شده‌اند

گام دوم: مرور ادبیات به شکل سیستماتیک

در این پژوهش بازه سال‌های ۲۰۱۰ الی ۲۰۲۲ میلادی برای مقالات انگلیسی و بازه سال‌های ۱۳۹۰ الی ۱۴۰۱ شمسی برای مقالات فارسی در نظر گرفته شد. در پایگاه‌های خارجی از ساینس دایرکت و امرالد و در پایگاه‌های ایرانی از نورمگز، مگیران و پرتال جامع علوم انسانی استفاده شد که در مجموع

جدول ۲- واژگان کلیدی پژوهش

فارسی	انگلیسی
جبران خدمات کارکنان	Compensation of employees
نظام جبران خدمات کارکنان	Employee compensation system
جبران خدمات	Service Compensation

گردید تا نهایتاً واژه کلیدی مکمل یعنی کیفیت محصول و معادل انگلیسی آن به کار گرفته شد. همچنین برای انتخاب مقالات مرتبط معیارهایی در نظر گرفته شدند که به طور خلاصه در جدول (۴) به آن‌ها اشاره شده است.

گام سوم: جستجو و انتخاب پژوهش‌های مناسب

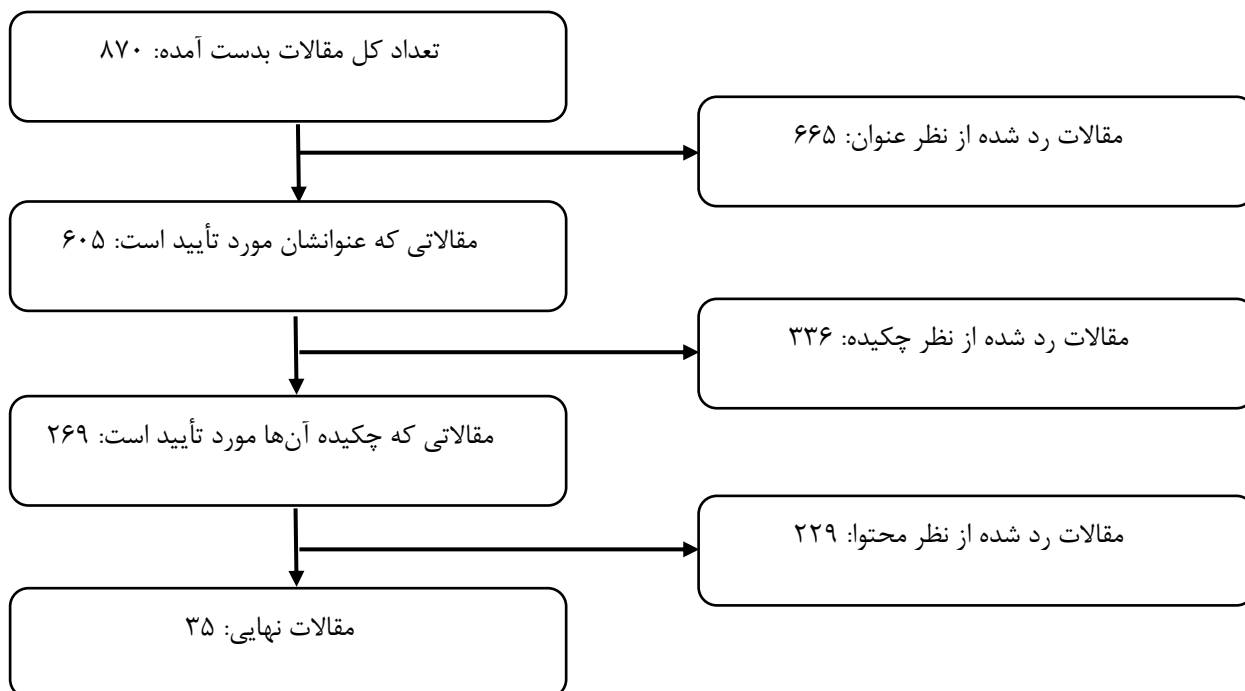
برای انتخاب منابع مناسب در این پژوهش، در ابتدا کلید واژه جبران خدمات کارکنان در پایگاه‌ها مورد جستجو قرار گرفت؛ اما از آنجا که این واژه کلی بود، مباحث نامرتبب زیادی با موضوع مورد نظر یافت می‌شد. به همین خاطر، واژه به واژه اصلاح

جدول ۳- معیارهای ورود و خروج مطالعات

معیار	ورود	خروج
جمعیت	تمام مطالعات	-
پدیده مورد نظر	جبران خدمات کارکنان	مقالات غیرمرتبط با جبران خدمات کارکنان
زمینه	بدون محدودیت	بدون محدودیت
تاریخ انتشار	از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۲ مقالات انگلیسی؛ از سال ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۱ مقالات فارسی.	مقالات قبل از سال ۲۰۱۰ مقالات انگلیسی؛ مقالات قبل از ۱۳۹۰ مقالات فارسی.
زبان	انگلیسی و فارسی	زبان‌هایی به جز زبان انگلیسی و فارسی
نوع مطالعه	مقالات علمی پژوهشی و علمی ترویجی	مقالات علمی - تخصصی، کنفرانسی، کتاب‌ها و یادداشت‌ها
در دسترس بودن	مقالات دارای چکیده و متن کامل	مقالات بدون چکیده یا متن کامل

مقاله نامرتب حذف می‌شوند. در نهایت نیز مقالات باقی‌مانده بر اساس محتوا یا کل متن بررسی شده و با حذف مقالاتی که تناسبی با موضوع ندارند، مقالات نهایی استخراج می‌شوند. این مقالات وارد گام بعدی فراترکیب خواهند شد و باید کیفیت روش‌شناختی آن‌ها بررسی شود. در شکل زیر خلاصه‌ای از فرایند غربال مقالات را مشاهده می‌کنید.

در این گام مقالات بارها مورد بازبینی قرار گرفته و در هر مرحله آن‌هایی که مناسب نبوده و با موضوع همخوانی ندارند از فرآیند کنار می‌روند. بازبینی مقالات در این گام با بررسی پارامترهای مختلف صورت می‌گیرد؛ مانند، عنوان، چکیده، محتوا و متن مقالات. اول عنوان مقالات بررسی شده و آن‌هایی که با هدف و سوال پژوهش همخوانی ندارند حذف می‌شوند. سپس چکیده مقالات باقی‌مانده از مرحله قبل بررسی شده و مجدد تعدادی



شکل (۱) خلاصه‌ای از فرایند غربال مقالات

مطالعات، سعی شده است در قالب ابعاد اصلی چک لیست‌های برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی یعنی؛ ۱) اعتبار نتایج، ۲) نوع نتایج و ۳) کاربردی بودن نتایج در حوزه مورد نظر ده شاخص زیر انتخاب شود. بر این اساس، مقالات با توجه به شاخص‌های زیر انتخاب شده‌اند. بر این اساس، مقالات با توجه به شاخص‌های ۱. بیان روشن اهداف پژوهش، ۲. انتخاب روش‌شناسی مناسب، ۳. بیان روشن طرح پژوهش، ۴. مناسب بودن روش انتخاب نمونه، ۵. مناسب بودن روش جمع‌آوری داده‌ها، ۶. دقت، و نداشتن سوگیری در اجرای پژوهش، ۷. ملاحظات اخلاقی، ۸. دقت تجزیه و تحلیل، ۹. بیان روشن یافته‌ها و ۱۰. ارزشمندی پژوهش، ارزیابی شده‌اند. پژوهش به ازای رعایت هر شاخص یک امتیاز به دست می‌آورد؛ به این صورت که: امتیاز یک، کاملاً این شاخص رعایت شده؛ امتیاز

ارزیابی کیفیت مقالات

ارزیابی کیفیت مطالعات به منظور جلوگیری از ورود مقالات ضعیف و در نهایت رسیدن به نتایج مناسب، بسیار مهم است. در این پژوهش برای تعیین دقت و اعتبار مقالات نهایی که بعد از بررسی کامل محتوا انتخاب شد، از ابزار برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی (کسپ)^۱ استفاده شد. برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی با توجه به نوع مقالات بررسی شده چک لیست‌های متعددی ارائه کرده است. در این مطالعه با توجه به تنوع نوع

¹ Casp

گام چهارم: استخراج اطلاعات از پژوهش ها

در این گام باید اطلاعات از مقالات استخراج گردد. این گام مشابه مرحله اول روش تئوری زمینه ای (کدگذاری باز) می باشد. این کدها بر اساس ملاک هایی که در گام اول ارائه شد استخراج شده اند. پژوهشگر طی بررسی نظام مند و دقیق مقالات و به همراه آن مرور چندباره پرسش پژوهش، به کدهایی که در جداول زیر به آن ها اشاره شده است، دست یافت.

صفر، اصلاً این شاخص رعایت نشده است؛ امتیاز ندادن زمانی است که امتیاز شاخص مورد نظر برای پژوهشگر قابل بیان نباشد. بر این اساس، مطالعات در پژوهش حاضر به لحاظ درجه کیفی به سه دسته بالا، متوسط و پایین تقسیم می شود. مطالعاتی که ۸ تا ۱۰ شاخص را رعایت کرده باشد، درجه کیفی بالا، ۵ تا ۷ شاخص درجه کیفی متوسط و ۴ شاخص و کمتر درجه کیفی پایین را به خود اختصاص می دهد (نلواتی و همکاران، ۲۰۱۸). در نهایت مقالات با درجه کیفی متوسط به بالا انتخاب شده است.

جدول ۴- خلاصه ادبیات (به ترتیب زمانی)

ردیف	محقق/سال	عنوان	روش	ابزار	نتایج
۱	ایمانی و همکاران (۱۳۹۹)	ارائه مدل تفسیری - ساختاری نظام جبران خدمات کارکنان بخش دولتی در راستای ارتقای سلامت اداری	کمی	پرسشنامه	هفت مؤلفه کنترل داخلی، رویه های عادلانه، پرداخت مبتنی بر عملکرد، رویه های قانونی، رویه های شفاف، رویه های مستند و پرداخت انگیزاننده. چهار مؤلفه در ناحیه پیوندی قرار گرفته اند که عبارت اند از «کنترل های داخلی»، «رویه های مستند»، «رویه های شفاف» و «رویه های عادلانه». در ناحیه مستقل: «رویه های قانونی» و «پرداخت مبتنی بر عملکرد»
۲	مالکی و همکاران (۱۴۰۰)	طراحی مدل جبران خدمت کارکنان در بخش دولتی ایران	کیفی	مصاحبه	ارائه کاربست های سیاستی برای تقویت و کنترل عوامل زمینه ای نظیر اصلاح و تقویت سازوکارهای ایجاد شفافیت، کنترل و نظارت بر اعتبارات و پرداخت های بخش عمومی، اصلاح ساختارهای مدیریتی، حقوقی و قانونی مؤثر بر این حوزه،
۳	نوتی زهی و همکاران (۱۴۰۰)	طراحی الگوی نظام جبران خدمات کارکنان و مدیران	کیفی	مصاحبه	مبنای اصلی پرداخت، انگیزاننده های بلندمدت، مزایای مدیریتی، دریافت غیر پایه ای و احترامات سازمانی
۴	احدزاده و همکاران (۱۳۹۹)	طراحی الگوی نظام جبران خدمات کارکنان در صنعت آب و برق	کیفی	مصاحبه	نظام جبران خدمات ۶ بعد اصلی شامل حق شغل، حق شاغل، فوق العاده خاص، پاداش عملکرد، جایزه و رفاه و همچنین ۱۸ مولفه شامل کار با داده، ابزار و افراد، مشاغل و کارکنان کلیدی، حساسیت سازمانی، مناطق جغرافیایی خاص، مدرک تحصیلی، سابقه خدمت، عملکرد فردی، سازمانی و استراتژیک، خدمات شایسته و برجسته، رفاه شغلی، مادی و اجتماعی.
۵	تولیده و همکاران (۱۳۹۵)	رابطه شیوه های جبران خدمات با عملکرد شغلی در میان کارکنان پرستاری	کمی	پرسشنامه	پرداخت غیرنقدی، کارانه مبتنی بر عملکرد، دادن سنوات تشویقی، کم کردن ساعات کار، افزایش تعرفه های خدمات و پرداخت مقدار پول ثابت

ماهانه					
ماهانه	پرسشنامه	کمی	تاثیر انواع راهبردهای جبران خدمات بر رضایت از حقوق و دستمزد	موسوی و همکاران (۱۳۹۳)	۶
راهبرد پرداخت متغیر، راهبرد مبتنی بر عملکرد فردی، راهبرد عملکرد گروهی، پرداخت محرمانه، پرداخت آشکار					
شایستگی، آینده‌نگری، جامعیت، عدالت و انعطاف‌پذیری	پرسشنامه	کمی	بررسی شایسته محور بودن الگوی جبران خدمات کارکنان ایران خودرو	مجلسی اردجانی و همکاران (۱۴۰۱)	۷
مبنای اصلی پرداخت، انگیزاننده‌ها، مزایای مدیریتی، دریافت غیر پایه ای و احترامات سازمانی	مصاحبه	کیفی	طراحی و تبیین مدل جبران خدمات کارکنان صنایع خلاق	هنرمندسازی و همکاران (۱۴۰۱)	۸
فرایندی، انسانی، مالی، فرهنگی، فناوری، ساختاری و قانونی-سیاسی	پرسشنامه	کمی	تبیین علل ترک خدمت کارکنان در شرکت های دانش بنیان ایرانی و ارائه راهکار: بررسی نقش جبران خدمات	کاووسی و همکاران (۱۴۰۰)	۹
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،	مصاحبه	کیفی	نارسانی های نظام جبران خدمات کارکنان در بخش دولتی ایران	مالکی و همکاران (۱۳۹۸)	۱۰
حق شاغل، حق شغل، فوق العاده خاص، پاداش عملکرد، جایزه و رفاه	مصاحبه	کیفی	طراحی الگوی جبران خدمات کارکنان دولت و مقایسه تطبیقی آن در انواع سازمان های دولتی	احمدزاده و همکاران (۱۴۰۰)	۱۱
فوق-العاده خاص، پاداش عملکرد، جایزه و رفاه	پرسشنامه	کمی	اثر تغییر ساختار صادرات بر ارزش افزوده و جبران خدمات کارکنان در اقتصاد ایران	اشرفی و حسین زاده (۱۳۹۸)	۱۲
شایستگی، آینده نگری، انعطاف پذیری، عدالت و جامعیت	مصاحبه	کیفی	الگوی نظام جبران خدمات شایسته محور کارکنان	تیموری و همکاران (۱۳۹۷)	۱۳
حقوق و دستمزد، تساوی درون سازمانی، تساوی برون سازمانی، پاداش و بیمه و بازنشستگی	پرسشنامه	کمی	تحلیل و مدلسازی نظام جبران خدمات در نگهداشت کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان زنجان	علی دوست و همکاران (۱۴۰۰)	۱۴
حقوق و دستمزد، بیمه، بازنشستگی	پرسشنامه	کمی	بررسی تاثیر فرسودگی و استرس شغلی بر رضایت شغلی کارکنان	پیرایش و حاتمی (۱۳۹۸)	۱۵
افزایش منزلت اجتماعی، کاهش فرسودگی شغلی،	مصاحبه	کیفی	طراحی مدل جبران خدمات	کارگریان و	۱۶

			راهبردی شاغلین شرکت برق منطقه ای یزد	همکاران (۱۳۹۹)	
سطح کارآمدی نظام اداری، تصمیم گیری شهودی					
پرداخت ها، مزایای شغلی، فوق العاده ها، حق الزحمه، انگیزش بیرونی، انگیزش درونی.	مصاحبه	کیفی	بررسی و شناسایی مولفه های جبران خدمات نیروی انتظامی بر اساس مدل دستاورد کل	علی پور و همکاران (۱۳۹۸)	۱۷
عوامل محیطی-اقتصادی، عوامل فرهنگی-اجتماعی، اسناد بالادستی، عوامل مالی-مستقیم، عوامل مالی-غیرمستقیم، عوامل غیرمالی-شغلی، عوامل غیرمالی-محیط شغلی، عوامل سازمانی	مصاحبه	کیفی	طراحی الگوی جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران در بخش دولتی با تاکید بر اسناد بالا دستی و چشم انداز ۱۴۰۴	بذرافشان و همکاران (۱۳۹۹)	۱۸
جبران خدمات غیرمالی، عوامل ناشی از شغل و عوامل زمینه ای، عوامل فردی	مصاحبه	کیفی	شناسایی عوامل موثر بر نظام جبران خدمات در بانک ملی ایران در شهر تبریز	عثمانی و همکاران (۱۴۰۱)	۱۹
حقوق و دستمزد، مزایا، تعادل کار-زندگی، عملکرد و شناخت، فرصت های مسیر شغلی و پیشرفت	پرسشنامه	کمی	تبیین علل ترک خدمت کارکنان در شرکت های دانش بنیان ایرانی و ارائه راهکار: بررسی نقش جبران خدمات	کاووسی و همکاران (۱۴۰۰)	۲۰
تعدیل هزینه زندگی، جایگاه و اعتبار سازمانی، اعطای مشوق ها، تقدیر مالی و پاداش های نقدی بر اساس عملکرد و استقلال در کار	مصاحبه- پرسشنامه	آمیخته	شناسایی و سطح بندی مولفه های جبران خدمات اعضای هیئت علمی با روش مدلسازی ساختاری-تفسیری	بابایی نسب و همکاران (۱۴۰۰)	۲۱
امنیت شغلی، حقوق و مزایا، ارتقا، استقلال شغلی، سطح و ساختار پرداخت، شرایط کاری مناسب در دانشکده، کیفیت مدیریت و سرپرستی	مصاحبه- پرسشنامه	آمیخته	شناسایی و اولویت بندی مولفه های جبران خدمات بر بهره وری اعضای هیئت علمی دانشگاه های جامع دولتی با استفاده از روش دلفی فازی	قربانی اورنجی و همکاران (۱۴۰۰)	۲۲
مدلی از جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران گمرک بود که در دو دسته عوامل برون-سازمانی و عوامل درون-سازمانی طبقه بندی گردید، در مقوله عوامل برون-سازمانی مهم-ترین بعد به ترتیب عبارت از عوامل محیطی-اقتصادی، عوامل فرهنگی-اجتماعی و اسناد بالادستی است. در مقوله عوامل درون-سازمانی مهم-ترین ابعاد به ترتیب عبارت از عوامل غیر مالی-شغلی و عوامل غیرمالی-محیط شغلی، عوامل مالی-غیرمستقیم، عوامل سازمانی، عوامل مالی مستقیم، عوامل مربوط به شاغل (فردی) و چشم-انداز سازمان	مصاحبه- پرسشنامه	آمیخته	شناسایی و اولویت بندی مولفه های جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران گمرک	بذرافشان و همکاران (۱۳۹۹)	۲۳

هستند.					
۲۴	جعفری نیا و همکاران (۱۳۹۹)	ارائه الگوی جبران خدمات استراتژیک مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی رویکرد تحلیل تم	کیفی	مصاحبه	مبنای اصلی پرداخت، انگیزاننده های کوتاه مدت، انگیزاننده های بلندمدت، مزایای مدیریتی، دریافت غیر پایه ای و احترامات سازمانی
۲۵	فانی و همکاران (۱۳۹۹)	طراحی مدل نظام جبران خدمات کارکنان دانشی در سازمان های دانش بنیان فناوری محور	کیفی	مصاحبه	حقوق و دستمرد، مزایا، تعادل کار زندگی، عملکرد و شناخت و فرصت های مسیر شغلی و پیشرفت
۲۶	آبیای اصفهانی و همکاران (۱۳۹۸)	بررسی تاثیر نظام جبران خدمات مبتنی بر عملکرد و بازاریابی داخلی بر انعطاف پذیری منابع انسانی در هتل ها	کمی	پرسشنامه	انعطاف پذیری منابع انسانی، بازاریابی داخلی، پاداش، عملکرد
۲۷	حسن (۲۰۲۲)	حفظ کارکنان از طریق شیوه های موثر مدیریت منابع انسانی در مالدیو: اثرات میانجیگری سیستم جبران خدمات	کمی	پرسشنامه	عوامل غیر مالی-شغلی و عوامل غیرمالی-محیط شغلی، عوامل مالی-غیرمستقیم، عوامل سازمانی، عوامل مالی مستقیم
۲۸	موکریمیان و همکاران (۲۰۲۳)	تأثیر سبک رهبری و سیستم پاداش بر عملکرد کارکنان	کمی	پرسشنامه	سبک رهبری و سیستم پاداش
۲۹	دورو و همکاران (۲۰۲۳)	تأثیر سیستم های پاداش بر عملکرد کارگران در دانشگاه ابوجا	کمی	پرسشنامه	جبران خدمات ثابت، جبران خدمات عملکردی، پاداش، خودکامیابی
۳۰	تامی و همکاران (۲۰۲۲)	تأثیر نظام جبران خدمات، غنی سازی و بزرگ شدن شغل و آموزش بر انگیزه کارکنان	کمی	پرسشنامه	جبران خدمات، غنی سازی و افزایش شغل، آموزش و تأثیرات آنها بر انگیزه کارکنان
۳۱	میر و همکاران (۲۰۲۲)	حمایت بهتر از مشاغل حمایتی: چگونه می توان عملکرد برند را از طریق جبران خدمات کارکنان و آموزش بهتر برای بازرگانان در فروشگاه بهبود بخشید	کمی	پرسشنامه	پاداش های پولی و غیر پولی،
۳۲	روزیکنر و همکاران (۲۰۲۲)	نقش نظام جبران خدمات به عنوان عامل تعیین کننده عملکرد و رضایت شغلی کارکنان: مطالعه ای در بانک	کمی	پرسشنامه	اعطای پاداش، پرداخت کمک هزینه، تشویق،
۳۳	شهرستانی و همکاران	بازنگری مدل کانو برای طراحی سیستم جبران	کیفی	مصاحبه	۴۴ استراتژی جبران خدمات کارکنان، به طور معمول ۶ مورد الزامی، ۱۳ استراتژی تک بعدی، ۱۸

استراتژی جذاب و ۷ استراتژی بی تفاوت بودند.			خدمات کارکنان: توسعه ویژگی های یک بعدی	(۲۰۱۹)	
چهار بعد پاداش شامل بعد مالی-عضویت، بعد مالی-عملکردی، بعد غیرمالی- محیطی و بعد غیرمالی- شغلی	پرسشنامه	کمی	کشف و تبیین مدل سیستم جبران خدمات: مطالعه موردی کارکنان شاغل در یک دانشگاه دولتی منتخب	اوزما و همکاران (۲۰۱۹)	۳۴
ارزیابی عملکرد، رضایت کارکنان، سیستم پاداش مناسب، پاداش غیرنقدی	پرسشنامه	کمی	درک کارکنان نسبت به شیوه های مدیریت جبران خدمات کارکنان در صنعت نرم افزار: شواهد هندی	داس (۲۰۱۸)	۳۵

۴- ترکیب داده ها

در این مرحله، سه گام کدگذاری باز (کدگذاری و جدول بندی داده ها)، کدگذاری محوری (بازشناسایی مفاهیم و ارتباط میان آن ها) و کدگذاری انتخابی (تحلیل مفاهیم) انجام شد. بر این اساس، در کدگذاری باز، از روش گلاسر^۱ استفاده شد و در ابتدا، تمامی عوامل کلیدی استخراج شده از مطالعات، به عنوان کد در نظر گرفته شدند و سپس با لحاظ کردن مفاهیم کدها، مقایسه صورت گرفت و بر پایه اشتراک، دسته بندی انجام شد (والکر و مایریک^۲، ۲۰۰۶). از آنجایی که در این قسمت، برای تحلیل و ترکیب از روش تحلیل محتوا استفاده گردیده است و تحلیل محتوا برای روش های کیفی مورد استفاده قرار می گیرد، که به تفسیر و تحلیل داده ها می پردازند؛ بنابراین روش مرور نظام مند ادبیات نیز یک روش کیفی به حساب می آید. نهایتاً، در کدگذاری انتخابی، اطلاعات با شیوه جدیدی کنار هم قرار گرفتند و الگوی پیشنهادی ارائه شد.

¹ Glaser

² Walker & Myrick

جدول ۵- ابعاد و مقوله های کیفیت محصول

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
عوامل درون سازمانی	حقوق و دستمزد	حقوق پایه
		حقوق متغیر
		حقوق مازاد
		پرداخت انگیزاننده
عملکرد و شناخت		هماهنگی تلاش های سازمانی
		تلاش های تیمی
		تلاش های فردی
		شناخت به معنای قدردانی
		عملکرد کارکنان
		رفتار کارکنان
پیشرفت	فرصت های مسیر شغلی و پیشرفت	مربی گری
		فرصت پیشرفت
		فرصت یادگیری
تبادل کار- زندگی		انعطاف پذیری محیط کاری
		تنظیم کار جایگزین
		مرخصی های با حقوق و بدون حقوق
		مشارکت اجتماعی
		سلامت و برنامه های حمایتی
		مزای داوطلبانه
مزایا		مزایای قانونی
		مزایای رفاهی
		پرداخت در زمان های خارج از کار
عوامل اجتماعی		تعاملات اجتماع علمی
		انسجام اجتماعی در محیط کار
		سازگاری و تعادل مناسب بین کار و جنبه های فردی
		فضای کار
		احترام و رعایت اخلاق حرفه ای در محیط کار
عوامل برون سازمانی	عوامل روانشناختی	ویژگی های شغلی
		استقلال شغلی
		آزادی علمی
		چالش و تنوع فعالیت ها
		انتظارات و باورها
		رابطه با مدیریت

داشتن قدرت در محیط کار	بعد مدیریتی
پرورش استعدادها و توسعه حرفه ای	
بازخورد متناسب با عملکرد	
امکان مشارکت در تصمیم گیری	
برنامه های حمایتی مدیران	
کیفیت مدیریت و سرپرستی	

جزء نمونه محقق نبوده است و در تمامی مراحل تجزیه و تحلیل داده ها و استخراج کد ها حضور مستمر داشته است، بررسی و تائید شده است. نتایج را می توان در جدول (۷) مشاهده کرد.

در مرحله کنترل کیفیت مفاهیم استخراجی از مقایسه نظر محقق با نظر یک خبره مرتبط بهره برده شده است. لذا برای بررسی توافق با استفاده از ضریب کاپا نتایج به وسیله خبره مرتبط که

جدول (۷) نحوه محاسبه و وضعیت تبدیل کدها به مفاهیم توسط فرد خبره و محقق

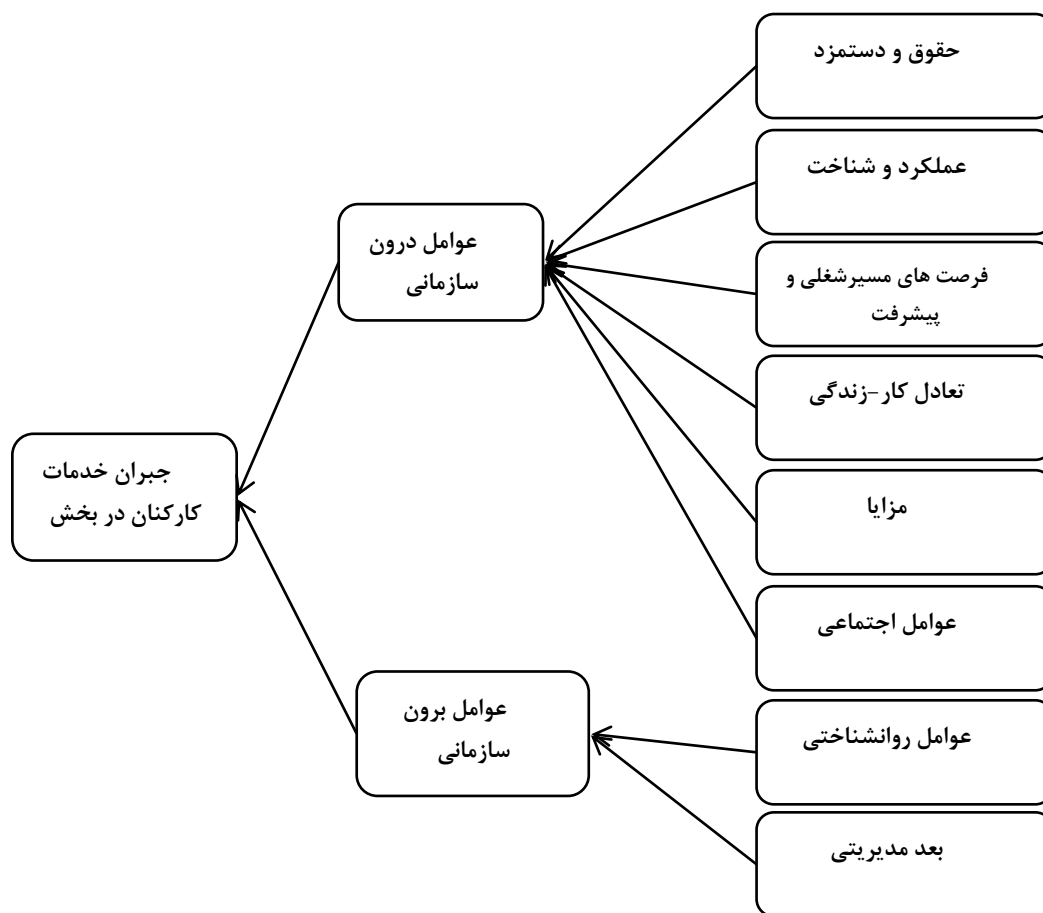
	نظر محقق			
	بله	خیر	مجموع	
نظره خبره	بله	A=40	B=0	40
	خیر	C=0	D=0	0
	مجموع	40	0	N=40

$$K = \frac{\text{توافقات مشاهده شده} - \text{توافقات شانسی}}{1 - \text{توافقات شانسی}} = \frac{\frac{A+B}{N} - \frac{A+C}{N} \times \frac{C+D}{N} \times \frac{B+D}{N}}{1 - \frac{A+C}{N} \times \frac{C+D}{N} \times \frac{B+D}{N}} = \frac{\frac{40}{40} - 0}{1 - 0} = 1$$

لازم به توجه است که ضریب کاپای کوهن؛ یک معیار آماری توافق درون ارزیاب یا توافق درون نویس برای موارد کیفیتی (مطلق) است. به طور عمومی یک معیار قوی تر از قرارداد محاسبه ساده درصد به شمار می رود چون K به طور تصادفی در قرارداد در حال رخ دادن، محاسبه می شود (کارلتا، ۱۹۹۶: ۳۴۴). با توجه به جدول وضعیت شاخص کاپا، ضریب کاپای به دست آمده (۱)، عالی ارزیابی می شود و پایایی تحقیق تایید می شود (کوهن، ۱۹۶۰).

¹ Cohen's Kappa Coefficient

² Carletta



شکل ۲- مدل فراترکیب جبران خدمات کارکنان در بخش های دولتی

نتیجه گیری

از این رو، در این پژوهش، با بهره‌گیری از روش تحلیل کیفی فراترکیب، به این سوال پاسخ داده شد که "عوامل موثر بر جبران خدمات کارکنان در بخش های دولتی کدامند؟". برای این منظور، ۸۷۰ مطالعه (فارسی و انگلیسی) مورد بررسی قرار گرفتند، که ۳۵ کد شناسایی و با استفاده از روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی، ترکیب و دسته بندی شدند. در پایان کدهای شناسایی شده در مدل جبران خدمات کارکنان در بخش های دولتی شامل موارد زیر هستند:

- حقوق و دستمزد: حقوق پایه، حقوق متغیر، حقوق مازاد، پرداخت انگیزاننده.
- عملکرد و شناخت: هماهنگی تلاش های سازمانی، تلاش های تیمی، تلاش های فردی، شناخت به معنای قدردانی، عملکرد کارکنان، رفتار کارکنان

- فرصت های مسیر شغلی و پیشرفت: مربی گری، فرصت پیشرفت، فرصت یادگیری.
- تبادل کار-زندگی: انعطاف پذیری محیط کاری، تنظیم کار جایگزین، مرخصی های با حقوق و بدون حقوق، مشارکت اجتماعی، سلامت و برنامه های حمایتی، مزای داوطلبانه.
- مزایا: مزایای قانونی، مزایای رفاهی، پرداخت در زمان های خارج از کار.
- عوامل اجتماعی: تعاملات اجتماع علمی، انسجام اجتماعی در محیط کار، سازگاری و تعادل مناسب بین کار و جنبه های فردی، فضای کار، احترام و رعایت اخلاق حرفه ای در محیط کار.
- عوامل روانشناختی: ویژگی های شغلی، استقلال شغلی، آزادی علمی، چالش و تنوع فعالیت ها،

قابلیت تعمیم پذیری این پژوهش اشاره نمود. چرا که این پژوهش در یک حوزه از بخش های دولتی انجام شده است و اینکه آیا نتایج حاصله را می توان به سایر سازمان ها تعمیم داد، مشخص نیست. در راستای نتایج این مطالعه به پژوهشگران آتی پیشنهاد می شود به آسیب شناسی نظام جبران خدمات کنونی در بین سایر سازمان ها بپردازند؛ ضمن اینکه طراحی مدلی برای نظام جبران خدمات در بین تخصص های شغلی مجزا نیز می تواند مفید باشد.

انتظارات و باورها، رابطه با مدیریت، داشتن قدرت در محیط کار.

• بعد مدیریتی: پرورش استعدادها و توسعه حرفه ای، بازخورد متناسب با عملکرد، امکان مشارکت در تصمیم گیری، برنامه های حمایتی مدیران، کیفیت مدیریت و سرپرستی.

در رابطه با محدودیت های این مطالعه می توان گفت، با توجه به اینکه مطالعه حاضر در یک مقطع زمانی انجام شده است، بنابراین به جای در نظر گرفتن تصویری بزرگ و بلندمدت، فقط تصویری مقطعی را آشکار نموده است. همچنین

منابع

دانایی فرد، حسن؛ کاوسی، الهه؛ نیری، شهرزاد. (۱۳۹۹). طراحی مدل نظام جبران خدمات کارکنان دانشی در سازمان های دانش بنیان فناوری محور، پژوهش های مدیریت منابع انسانی، شماره ۴۲: ۱۹۵-۱۶۱.

عابدی اردکانی، مصطفی؛ سرلک، محمد علی؛ درویش، حسن؛ فراتی، حسن. (۱۴۰۱). طراحی مدل توسعه شایستگی کارکنان با استفاده از کانون ارزیابی و توسعه، توانمندسازی سرمایه انسانی، ۵ (۱): ۱۴-۱.

عثمانی، بهروز؛ ایرانی نژاد، فرهاد؛ رحیمی، غلامرضا؛ بیک زاد، جعفر. (۱۴۰۱). شناسایی عوامل موثر بر نظام جبران خدمات در بانک ملی ایران در شهر تبریز، مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی، ۱۰ (۳): ۱-۱۴.

علی پور، منیره؛ الوانی، مهدی؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ البرزی، محمود. (۱۳۹۸). بررسی و شناسایی مولفه های جبران خدمات نیروی انتظامی بر اساس مدل دستاورد کل، پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۲ (۴۵): ۳۰-۵.

علی دوست قهفرخی، ابراهیم؛ حاجی حسنی، مبین؛ عیوضی، حسین. (۱۴۰۰). تحلیل و مدل سازی نظام جبران خدمات در نگهداشت کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان زنجان، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۸ (۳): ۱-۱۴.

قربانی اورنجی، سمیه؛ نظری پوری، امیر هوشنگ؛ وحدتی، حجت الله؛ اسماعیلی، محمود رضا. (۱۴۰۰). شناسایی و اولویت بندی مولفه های جبران خدمات بر بهره وری اعضای هیئت علمی دانشگاه های جامع دولتی با استفاده از روش دلفی فازی، مدیریت بهره وری، ۱۵ (۵۶): ۱-۱۴.

کارگریان، سمانه؛ شائمی برزکی، علی؛ تیموری، هادی. (۱۳۹۹). طراحی مدل جبران خدمات راهبردی شاغلین شرکت برق منطقه ای یزد، مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۲ (۴۵): ۳۰-۹.

احدزاده، سجاد؛ دانش فرد، کرم اله؛ معمارزاده طهران، غلامرضا. (۱۳۹۹). طراحی الگوی نظام جبران خدمات کارکنان در صنعت آب و برق، پژوهش های سیاست گذاری و برنامه ریزی انرژی، ۶ (۴): ۴۵-۷.

امینی، هادی؛ آهنگ، حمیده. (۱۴۰۱). تاثیر جبران خدمات مدیر عامل بر لحن غیر عادی مدیران با تکیه بر نقش نوسانات بازده صنعت، چشم انداز حسابداری و مدیریت، ۵ (۷۱): ۶۶-۷۹.

ایمانی، حسین؛ آذر، عادل؛ قلی پور، آرین؛ پور عزت، علی اصغر. (۱۳۹۹). ارائه مدل تفسیری - ساختاری نظام جبران خدمات کارکنان بخش دولتی در راستای ارتقای سلامت اداری، مدیریت دولتی، ۱۲ (۳): ۴۶۰-۴۲۷.

بابایی نسب، فاطمه؛ حسینی، ابوالحسن؛ فلاح لاجیمی، حمیدرضا. (۱۴۰۰). شناسایی و سطح بندی مولفه های جبران خدمات اعضای هیئت علمی با روش مدل سازی ساختاری - تفسیری، مدیریت منابع انسانی پایدار، ۳ (۴): ۱-۱۴.

بذرافشان، رضا؛ دعائی، حبیب اله؛ حدادی، ابراهیم؛ عالمه، کیخا؛ کشته گر، عبدالعلی. (۱۳۹۹). طراحی الگوی جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران در بخش دولتی با تاکید بر اسناد بالا دستی و چشم انداز ۱۴۰۴، دانش حسابداری، ۲۰ (۷۹): ۲۹۴-۲۵۹.

تیموری، هادی؛ شاهین، آرش؛ شائمی برزکی؛ کریمی، عبدالله. (۱۳۹۷). الگوی نظام جبران خدمات شایسته محور کارکنان، مطالعات مدیریت و بهبود تحول، ۲۷ (۹۰): ۱۱۵-۱۴۰.

جعفری نیا، سعید؛ حسن پور، اکبر؛ وکیلی، یوسف؛ کیوان فر، جواد. (۱۳۹۹). ارائه الگوی جبران خدمات استراتژیک مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی رویکرد تحلیل تم، مدیریت سازمان های دولتی، ۸ (۴): ۱-۱۴.

- at a digital marketing company. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 15 (1), 13-36.
- Duru, I. U., Eze, M. A., Yusuf, A., Udo, A. A., & Saleh, A. S. (2023). Effect of reward systems on workers' performance at the university of Abuja. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 10 (1), 9-18.
- Elisa, Z. P., Nabella, S. D., & Sari, D. P. (2022). The Influence of Role Perception, Human Resource Development, and Compensation on Employee Performance Universitas Ibnu Sina. *Enrichment: Journal of Management*, 12 (3), 1606-1612.
- Fulmer, I. S., & Li, J. (2022). Compensation, Benefits, and Total Rewards: A Bird's-Eye (Re) View. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9.
- Greco, A., Sofka, W., Larsen, M. M., & Pedersen, T. (2022). Unintended signals: Why companies with a history of offshoring have to pay wage penalties for new hires. *Journal of International Business Studies*, 1-16.
- Hassan, Z. (2022). Employee retention through effective human resource management practices in Maldives: Mediation effects of compensation and rewards system. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 18 (2), 137-174.
- Madhani, P. M. (2022). The "High-Road" Approach to Compensation and Benefits Practices: Enhancing Competitive Advantages. *International Journal of Applied Management Sciences and Engineering (IJAMSE)*, 9 (1), 1-21.
- Meyer, J. H., González, E. M., & Lopez-Lomelí, M. A. (2022). Better support for supportive jobs. How to improve brand performance through better compensation and training for in-store merchandisers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, 102750.
- Mokorimban, S., Tumbuan, W. J., & کاوسی، الهه؛ فانی، علی اصغر؛ دانایی فرد، حسن؛ نیری، شهرزاد. (۱۴۰۰). تبیین علل ترک خدمت کارکنان در شرکت های دانش بنیان ایرانی و ارائه راهکار: بررسی نقش جبران خدمات، پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۴ (۵۳): ۸۹-۱۱۴.
- کاوسی، الهه؛ فانی، علی اصغر؛ دانایی فرد، حسن؛ نیری، شهرزاد. (۱۴۰۰). تبیین علل ترک خدمت کارکنان در شرکت های دانش بنیان ایرانی و ارائه راهکار: بررسی نقش جبران خدمات، پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۴ (۵۳).
- کوثری، سحر؛ نظرزاده، محسن. (۱۴۰۱). طراحی الگوی جذب، ارتقاء و جبران خدمت اعضای هیئت علمی موسسات پژوهشی کشور بر اساس ماموریت گرایی با رویکرد سناریویی، مطالعات برنامه ریزی آموزشی، ۱۱ (۲۱): ۹۵-۱۲۷.
- مالکی، محمد رضا؛ فقیهی، ابوالحسن؛ میرسپاسی، ناصر. (۱۴۰۰). طراحی مدل جبران خدمات کارکنان در بخش دولتی ایران، مجلس و راهبرد، ۲۸ (۱۰۶): ۲۸۳-۲۴۷.
- مالکی، محمدرضا؛ فقیهی، ابوالحسن؛ میرسپاسی، ناصر. (۱۳۹۸). نارسایی های نظام جبران خدمات کارکنان در بخش دولتی ایران، انجمن علوم مدیریت ایران، ۱۴ (۵۴): ۲۹-۱.
- مالکی، محمدرضا؛ فقیهی، ابوالحسن؛ میرسپاسی، ناصر. (۱۴۰۰). طراحی مدل جبران خدمات کارکنان در بخش دولتی ایران، مجلس و راهبرد، ۲۸ (۱۰۶): ۲۸۳-۲۴۷.
- مجلسی اردجانی، پیام؛ بختیاری، فرهاد؛ هومندنیا، سهیل؛ ظهیری، آرش؛ عبدالی، اردشیر. (۱۴۰۱). بررسی شایسته محور بودن الگوی جبران خدمات کارکنان ایران خودرو، مطالعات بین رشته ای در مدیریت و مهندسی.
- موسوی، علی؛ فیاضی، مرجان؛ سید جوادین، سید رضا. (۱۳۹۳). تاثیر انواع راهبردهای جبران خدمات بر رضایت از حقوق و دستمزد، پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۱۷ (۳): ۲۱۶-۱۹۳.
- هنرمندسازی، محمد جواد؛ شریفی، مهدی؛ روشندل اربطانی، طاهر. (۱۴۰۱). طراحی و تبیین مدل جبران خدمات کارکنان صنایع خلاق، جامعه شناسی سیاسی ایران، ۵ (۱۱): ۳۱۰۲-۳۱۱۶.
- Azmy, A., Risza, H., & Adhykusuma, A. (2022). Implications of work motivation, employee discipline, and compensation on employee performance while working from home

- Satisfaction: A Study at The PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. *Journal of Economic and Administrative Sciences*.
- Sultana, S., & Khandakar, M. S. A. (2022, March). Do human resource management practices boost up employees' impersonal trust? Evidence from the banking sector of Bangladesh. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Publishing Limited.
- Tumi, N. S., Hasan, A. N., & Khalid, J. (2022). Impact of Compensation, Job Enrichment and Enlargement, and Training on Employee Motivation. *Business Perspectives and Research*, 10 (1), 121-139.
- Zaeni, N., Arfah, A., & Semmaila, B. (2022). The effect of compensation and work environment on employee performance. *Point of View Research Management*, 3 (2), 161-173.
- Saerang, R. T. (2023). THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE AND REWARD SYSTEM ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT. PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY AREA LAHENDONG. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 11 (1), 33-41.
- Muazza, M. (2021). In Search of Quality Human Resources in Education: Professional Competency, Compensation, Working Climate, and Motivation toward Vocational Teachers' Performance. *Indonesian Research Journal in Education/ IRJE/*, 5 (1), 175-191.
- Persson, O., Larsson, J., & Nässén, J. (2022). Working less by choice: what are the benefits and hardships? *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 18 (1), 81-96.
- Rojikinnor, R., Gani, A. J. A., Saleh, C., & Amin, F. (2022). The Role of Compensation as a Determinant of Performance and Employee Work