

## Designing a Compensation System Model for Municipal Employees and Managers (Case Study: Zahedan Municipality)

### ARTICLE INFO

*Article Type*  
Research Article

#### Authors

Aref Noti Zahi<sup>1</sup>,  
Mehdi Bagheri<sup>2\*</sup>  
Serajuddin Mohebi<sup>3</sup>

#### How to cite this article

Aref Noti Zahi, Mehdi Bagheri, Serajuddin Mohebi, Designing a Compensation System Model for Municipal Employees and Managers (Case Study: Zahedan Municipality), *Journal of Islamic Life Style Centeredon Health*, 2021:5; 298-311

1. PhD student in public administration, Azad University, Qeshm International Branch, Iran.

2. Assistant Professor, Educational Management Department, Bandar Abbas Branch, Islamic Azad University, Bandar Abbas, Iran (corresponding author)

3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Bandar Abbas Branch, Islamic Azad University, Bandar Abbas, Iran.

#### \* Correspondence:

Address:  
Phone:  
Email: mbagheri.sbu@gmail.com

#### Article History

Received: 2021/12/11  
Accepted: 2022/02/14  
Published: 2022/03/16

### ABSTRACT

**Purpose:** The purpose of the current research was to identify the dimensions and components of compensation for the services of employees and managers in Zahedan Municipality, which was carried out with a qualitative approach.

**Materials And Methods:** The research method is practical in terms of the goal and exploratory in terms of the execution method. The statistical sample was formed by university professors and experts who are knowledgeable in the field of service compensation and senior managers related to human resources of the Social Security Organization. In order to collect information in this research, an open and in-depth interview was conducted with 33 key informants (saturation limit) who were selected by a purposeful method and according to the judgment of the researchers. The theme analysis method was used to analyze and interpret the data obtained from the interview.

**Findings:** Finally, based on the findings of the research, 6 main themes, the main basis of payment, short-term motivators, long-term motivators, managerial benefits, non-basic receipts and organizational respects, as well as 54 sub-themes were identified based on the main themes.

**Conclusion:** Service compensation is an important and determining factor in economic and social behavior. Managers can use the proper design of the compensation system in order to monitor and influence the behavior of the organization's people and individual and organizational productivity.

**Keywords:** Service Compensation, Municipality, Theme Analysis.

## طراحی الگوی نظام جبران خدمات کارکنان و

مدیران شهرداری (مورد مطالعه: شهرداری زاهدان)

عارف نوتی زهی<sup>۱</sup>

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد واحد بین الملل قشم، ایران.

مهدی باقری<sup>۲\*</sup>

استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران (نویسنده مسئول)

سراج الدین محبی<sup>۳</sup>

استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران.

### چکیده

**هدف:** هدف پژوهش حاضر، شناسایی ابعاد و مؤلفه های جبران خدمات کارکنان و مدیران در شهرداری زاهدان بود که با رویکرد کیفی انجام شد.

**مواد و روش ها:** روش پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از منظر روش اجرا اکتشافی است. نمونه آماری را استادان و خیرگان دانشگاهی آگاه به حوزه جبران خدمات و مدیران ارشد مرتبط با منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی تشکیل داده اند. جهت گردآوری اطلاعات در این پژوهش، با ۳۳ نفر از مطلعین کلیدی (حد اشباع) که با روش هدفمند و به قضاوت محققان انتخاب شده اند، مصاحبه باز و عمیق صورت گرفته است. از روش تحلیل تم (مضمون) برای تحلیل و تفسیر داده های به دست آمده از مصاحبه استفاده شده است.

**یافته ها:** براساس یافته های پژوهش در نهایت ۶ تم اصلی، مبنای اصلی پرداخت، انگیزاننده های کوتاه مدت، انگیزاننده های بلندمدت، مزایای مدیریتی، دریافت غیر پایه ای و احترامات سازمانی و همچنین ۵۴ تم فرعی بر مبنای تم های اصلی شناسایی گردید. **نتیجه گیری:** جبران خدمات یک عامل مهم و تعیین کننده در رفتار اقتصادی و اجتماعی محسوب می گردد. مدیران می توانند به منظور نظارت و تأثیرگذاری بر رفتار افراد سازمان و بهره وری فردی و سازمانی، از طراحی مناسب نظام جبران استفاده کنند.

**واژگان کلیدی:** جبران خدمات، شهرداری، تحلیل تم.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۲۵

\* نویسنده مسئول: mbagheri.sbu@gmail.com

### مقدمه

اهمیت تحولات حال حاضر جهان مانند رقابت اقتصادی و رشد روزافزون رقابت جهانی، ظهور درگیری و تنش مابین دولت ها و پیامدهای حوادث بحرانی مانند ویروس کرونا، بسیاری از دولت ها و سازمان ها را در دهه اخیر به اصلاح نظام های مدیریت منابع انسانی خود موظف کرده است که نیاز به اتخاذ رویکردهای نوین و تغییر ذهنیت مدیران ارشد دولت ها در سیاست های مدیریت منابع انسانی مانند پاداش و جبران خدمات، استخدام، انتخاب و ارتقا را ضروری می سازد (۱). تمایل کارمندان برای ماندن در شغل تا حد زیادی به بسته های جبران خدمات سازمان بستگی دارد. یک نظام مدیریت مناسب جبران خدمات به صاحبان مشاغل و مدیران کمک می کند تا به طور قابل توجهی عملکرد کارمندان را تقویت کرده و نیروی کار فعال تری ایجاد کنند (۲). استدلال شده است که میزان رضایت کارمندان از شغل خود و آمادگی آنها برای ماندن در سازمان، تابعی از بسته های جبران خدمات و نظام پاداش سازمان است (۳). براساس مطالعات انجام شده، نحوه طراحی مناسب نظام جبران خدمات و میزان اختلاف در پرداخت حقوق و مزایا در سازمان ها مدت هاست توجه سیاست گذاران و محققان در رشته های مختلف را به خود جلب کرده است (۴). این اختلاف در پرداخت، به احتمال بسیار زیادی ادراک کارکنان از عدالت را تحت تأثیر قرار می دهد. هر میزان اختلاف دستمزد تا زمانی که توسط منابع مشروع، مانند تفاوت در مشارکت و عملکرد کارمندان قابل توضیح نباشد، ناعادلانه تلقی می شود (۵).

از طرفی هر فردی که به سازمان می پیوندد اولین سئوالی که از خود میپرسد این است که چه چیزی از این سازمان نصیب من میشود؟ برای ایجاد انگیزه در همه ی افرادی که به سازمان می پیوندند بهترین راه حل این است که سیستم حقوق و دستمزد بخشی از نیازهای آنها را برآورده سازد. البته جبران خدمت کارکنان صرفاً شامل حقوق و دستمزد نمیشود و انگیزه های غیر مالی و درونی همچون استقلال کاری، قدردانی و قدرشناسی در تلاشهای آنها موثر است در این زمینه سئوالاتی اساسی مطرح میشود از جمله این که آیا باید پاداش های درونی (مسئولیت فرصت ارتقاء، تنوع وظایف، مشارکت در تصمیم گیری و کاردلنشین) به افراد داد یا پاداش های بیرونی؟ مزایا باید مالی باشد یا غیرمالی (مرخصی ها، ساعات نهار و نماز، کار ترجیحی، عنوان شغلی جذاب، ایاب و ذهاب و پارکینگ)؟ آیا سیستم جبران خدمات باید بر مبنای عملکرد (مقاطعه کاری، کمیسیون، پرداخت بر اساس شایستگی و مشوق ها) باشد. یا بر مبنای عضویت (هزینه ی زندگی، وضعیت بازار، مشارکت در سود بیمه، مزایای قانونی؟ شرکتهای مختلف در این زمینه سیاست های متفاوتی دارند و هر کدام متناسب با شرایط خود ترکیبی از این گزینه ها را انتخاب میکند (۶). لذا، جبران خدمات یکی از راهبردی ترین ابزارهای مدیریت منابع انسانی برای ترویج فرهنگ و افزایش انگیزه مدیران و تصمیم گیران سازمانی است (۷). طراحی برنامه های جبران خدمات به عنوان یکی از مهم ترین فعالیت های منابع انسانی می تواند در سایر زیر سیستم ها از جمله

کار برده شده است. در کتب اروپایی معادلی چون مدیریت پاداش نیز برای آن کاربرد داشته و واژه هایی چون سامانه ی پرداخت نیز بیشتر به کار می رفت که تقریباً منسوخ شده اند. نظام جبران خدمات، صرفاً حقوق و مزایا نیست و میتواند همه ی جنبه های کیفیت زندگی کاری (QWL) را شامل شود (۱۰). به عبارت دیگر، در سال های اخیر عبارت جبران خدمات و مزایا، جای خود را به پاداش کل داده است، که نه تنها جبران خدمات و مزایا، بلکه آینده های پایدار، فرصت های رشد شخصی و حرفه ای و یک محیط کاری مثبت را نیز در بر میگیرد. پاداش کل، هر چیزی را که کارکنان در رابطه ی استخدامی خود ارج مینهند شامل میگرد. پاداش کل یک رویکرد کل گرایانه است که در متن راهبردی کسب و کار، راهبردی منابع انسانی و فرهنگ سازمانی مورد استفاده قرار میگیرد. عوامل بیرونی نیز به عنوان یکی از موارد مهم، مورد ملاحظه واقع میگردند؛ زیرا بر کسب و کار، منابع انسانی، عوامل فرهنگی و رقابت تأثیر میگذارند (۱۱).

در حالی که در مورد تعریف پاداش و یا به طور کلی جبران خدمات اتفاق نظر کلی وجود دارد (میلکوویچ و نیومن، ۲۰۰۸)، در مورد چگونگی بسته جبران خدمات چنین اجماعی وجود ندارد (پانادوری و همکاران، ۲۰۰۶). در برخی تحقیقات، طیف وسیعی از عناصر جبران خدمات را مورد بحث قرار می دهند و در برخی دیگر عناصر محدود که متمرکز بر ترکیب حقوق و مشوق ها ارائه شده است، اقدامات صورت گرفته در مطالعات مختلف، متفاوت است. با در نظر گرفتن دیدگاه افراد گوناگون می توان جبران خدمات را چنین تعریف کرد: جبران خدمات به همه اشکال مبادله مالی، خدمات مادی و مزایا که کارکنان به عنوان بخشی از یک رابطه استخدامی تعریف می کنند، اشاره دارد (۱۲). تعاریف معدودی از ترکیب پاداش از طریق استفاده از نسبت حقوق پایه به پرداخت پاداش با مشوق های کوتاه مدت ارائه شده است، زیرا این امر به عنوان رایج ترین شکل پرداخت انگیزه تلقی می شود. از طرفی، دیگر محققان این نسبت ساده را گسترش داده اند تا نسبت پرداخت پایه به جبران خدمات نقدی را بررسی کنند؛ یعنی از جمله مشوق های کوتاه مدت و بلندمدت با حوزه مربوط به پاداش بهره وری و جبران خدمات نقدی. در تعدادی از مطالعات نیز از معیارهای متعددی استفاده شده است و استدلال می شود که این بهترین دامنه تنوعی مورد مطالعه بوده است (۱۳).

پیشینه پژوهش

احدزاده و همکاران (۱۴) در طراحی الگوی نظام جبران خدمات کارکنان دولت و مقایسه تطبیقی آن در سازمان های دولتی به این نتیجه رسیدند که نظام جبران خدمت ۶ بعد اصلی شامل حق شاغل، حق شغل، فوق العاده خاص، پاداش عملکرد، جایزه و رفاه و ۱۸ مؤلفه دارد. جعفری نیا و همکاران در پژوهش خود نشان دادند که مبنای اصلی پرداخت، انگیزاننده های کوتاه مدت، انگیزاننده های بلندمدت، مزایای مدیریتی، دریافت غیر پایه ای و احترامات سازمانی ابعاد و مؤلفه های جبران خدمات استراتژیک در سطح مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی را تشکیل می دهند. فانی و همکاران (۱۵) در تحقیق خود جهت طراحی مدل نظام جبران خدمات کارکنان

فرآیند جذب و نگهداشت نیروی انسانی و در نتیجه موفقیت و بهره وری بیشتر برای سازمان نقش بسزایی داشته باشد (۸).

از طرفی در نظام اداری ایران، حقوق و مزایا و پاداش های دریافتی براساس ارزیابی های صورت گرفته از عملکرد کارکنان نیست و اصولاً در سازمانها یا سامانه دقیق و مبتنی بر ارزیابی عملکرد در مورد جبران خدمات مدیران و کارکنان به دلیل فرآیند محور بودن نتایج وجود ندارد، یا محدود به کاغذبازیهایی است که هم از سوی مدیران و هم از سوی کارکنان جدی گرفته نمی شود (۹).

مقررات اداری و حقوقی شهرداری ها، گستره ای است که در چارچوب آنها اهداف شهرداری ها و انگیزه ها و رفتار کارکنان به یکدیگر نزدیک می شوند. در واقع چگونگی وضع و اجرای این مقررات می تواند نیازهای فردی کارکنان و ضرورت های کلی سازمانی را در راستای یکدیگر قرار دهد. بر این اساس آشنایی با ساختار اداری و حقوقی مقررات مربوط به آن، یک اصل ضروری است. آگاهی منابع انسانی از مقررات حاکم بر محیط کار، آنها را در تنظیم رفتار خود متناسب با اهداف و وظایف سازمانی کمک می کند. گستره اداری و حقوقی شهرداری شامل نحوه ورود به خدمت در شهرداری، حقوق و مزایا، مقررات مربوط به آموزش منابع انسانی، امور رفاهی کارکنان، قوانین مربوط به بازنشستگی و سایر مقررات مانند انواع مجازات، تخلفات، نحوه اعتراض، نقل و انتقال و مأموریت ها را شامل می شود. چرا که شهرداری سازمانی است محلی که برای عمران و آبادی، بهداشت، رفاه ساکنان یک شهر تاسیس می شود از اینرو، قانون برای آن شخصیت حقوقی، استقلال مالی و اداری جدا از دولت قائل شده است.

از اینرو، بیش از سازمان های دیگر نیازمند یک نظام و الگوی موثر و کارآمد جبران خدمات کارکنان است که از کیفیت زندگی کاری و از همه مهمتر حقوق و مزایای خود رضایت داشته و جبران خدمات سازمان را استراتژیک و انگیزاننده بدانند. زیرا در صورت عدم تحقق این مهم، ممکن است مدیران در انجام وظایف خویش به نحو احسن و مأموریت های محوله سازمانی کمتر از انتظار ظاهر شده و تبعات جبران ناپذیری برای سازمان به همراه داشته باشند. بنابراین، با توجه به خلا احساس شده در حوزه جبران خدمات کارکنان شهرداری، طراحی مدل جامع جبران خدمات در شهرداری زاهدان یکی از نیازهای اساسی است و ضرورت توجه به این موضوع را دوچندان کرده است. پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سؤال اصلی و اساسی است که ابعاد و مؤلفه های جبران خدمات کارکنان شهرداری زاهدان کدام است؟ تا در خلال پاسخگویی به این سؤال ابعاد اصلی و مؤلفه های مرتبط به آن و شاخصهای هر مؤلفه به طور خاص و مجزا شناسایی گردد.

مبنای نظری

جبران خدمات، مفهوم گسترده ای است که فرایند طراحی نظام های حقوق و دستمزد، نظام های پاداش، طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل و نیز تنظیم جداول حقوق و دستمزد را پوشش میدهد و مقوله ی مهمی است که در رفتار اقتصادی و اجتماعی و تصمیمات کارکنان از جمله ماندن یا ترک شغل مؤثر خواهد بود. اصطلاح مدیریت جبران خدمات، واژه ای است که بیشتر در کتب آمریکایی منابع انسانی به

ارتباطات گسترده و مهارت های بالای مورد نیاز آنها سازگاری دارد. همچنین به طور معناداری درصد بالایی از جبران خدمات تساو محور را دریافت می کنند که با زمان اندک نظارت بر آنها سازگاری دارد. تنفورد و همکاران (۱۸) به ارزیابی برنامه های جبران خدمات براساس ترجیحات اعضا و برداشت های عادلانه پرداختند. نتایج نشان داد که اعضای سازمان، عادلانه بودن سیاستهای پرداخت و پرداخت براساس فوریت کاری را اولویت برنامه های جبران خدمات میدانند.

همان گونه که ملاحظه می شود، تمامی پژوهش ها یا به جنبه های نرم و یا سخت جبران خدمات به صورت منفرد توجه کرده اند؛ درحالی که طراحی یک نظام مطلوب جبران خدمات که به کاهش ترک خدمت کارکنان منجر شود، مستلزم توجه به تمامی ابعاد و جنبه های جبران خدمات به صورت توأمان است. در این پژوهش تلاش شده است که باتوجه به تمامی جنبه های سخت و نرم حوزه جبران خدمات و با استفاده از نظرات افرادی که با سازمان (شهرداری زاهدان) در ارتباط اند، به بررسی جامع وضعیت نظام جبران خدمات در شهرداری زاهدان پرداخته و سپس از این رهگذار مدل مطلوب طراحی شود.

#### مواد و روش ها

این پژوهش از نظر هدف از نوع توسعه ای- کاربردی است؛ چرا که هم مدل های موجود در زمینه نظام جبران خدمات را توسعه داده و هم میتواند در سازمان های دولتی، غیر دولتی و... مورد استفاده گیرد. همچنین، پژوهشی کیفی است که درزمره پژوهشهای تفسیری قرار گرفته و از رویکرد استقرایی بهره گرفته است. در قسمت کیفی پژوهش، از روش تحلیل تم به منظور ایجاد مدل جبران خدمات استفاده شد.

جامعه آماری در این تحقیق شامل ۳۳ نفر از خبرگان دانشگاهی و حرفه ای سازمان ها و معاونت های سازمان شهرداری هستند که با توجه به سطح تحصیلات، آشنایی با روش تحقیق، سوابق پژوهشی و برخورداری از تجربه در موضع نظام جبران خدمات، الگوی حقوق و دستمزد (تدریس، کار حرفه ای یا هر دو) انتخاب شده اند. اطلاعات جمعیت شناختی اعضای در جدول شماره (۱) خلاصه گردیده است. نمونه گیری به شکل غیراحتمالی و قصدی انجام شده که با هدف مطالعه سازگاری دارد، ارائه و دریافت پرسشنامه و توجیه خبرگان درخصوص سؤالات و اهداف مطالعه عمدتاً به صورت حضوری و بعضاً به شکل ارسال ایمیل و برقراری تماس تلفنی بوده؛ در مجموع ۳۳ نفر انتخاب گردیدند.

دانشی در سازمان های دانش بنیان فناوری محور به عوامل مداخله گر درون سازمانی، عوامل مداخله گر برون سازمانی، جبران خدمات در سازمان دانشی، پیامدهای ۱۶ فردی و پیامدهای سازمانی جهت طراحی مدل نظام جبران خدمات احصا شدند. بذرافشان و همکاران با هدف شناسایی و اولویت بندی ابعاد جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران گمرک جمهوری اسلامی ایران در منطقه جنوب شرق در دو دسته عوامل برون سازمانی و عوامل درون سازمانی طبقه بندی گردید، در مقوله عوامل برون سازمانی مهمترین بعد به ترتیب عبارت از عوامل محیطی- اقتصادی، عوامل فرهنگی- اجتماعی و اسناد بالادستی است. در مقوله عوامل درون سازمانی مهمترین 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 هستند. مهمترین گویه در مقوله عوامل برون سازمانی، گویه تحریم های پولی و مالی بوده است. مهمترین گویه در عوامل درون سازمانی گویه فوق العاده بهره وری و پاداش انگیزشی بوده است.

در مورد جبران خدمات و پاداش تحقیقات گوناگونی انجام شده است. پتنبیک و سوار (۱۷) در پژوهشی با عنوان تحلیل انتشارات در زمینه مدیریت جبران خدمات از ۲۰۰۴ تا ۲۰۱۷، عوامل محیطی و عوامل فردی را به عنوان ابعاد مؤثر بر جبران خدمات و پاداش معرفی کردند. ماباسو و دلایینی در پژوهشی با عنوان جبران خدمات و پاداش جامع و تأثیر آن بر تعهد سازمانی در مؤسسات آموزش عالی نتیجه گرفتند که بین عناصر پاداش و جبران خدمات جامع مدیریت عملکرد، قدردانی، بهبود استعداد و فرصت های پیشرفت شغلی، مزد، مزایا و توازن کار زندگی) و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد. کو کسیا و ایگور در مقاله ای تحت عنوان جبران خدمات و پاداش در بخش دولتی، هدف خود را پیشنهاد طبقه بندی جدیدی شامل رسمیت، محسوس بودن و قانونی بودن به منظور ایجاد یک مدل تفسیری در بخش عمومی عنوان کردند. آنها در یک چارچوب تئوریک تا جایی که امکان داشت اقدام به واضح سازی و عمومیت بخشیدن عناصر متعدد سیستم های جبران خدمات و پاداش در بخش عمومی به منظور بنا نهادن بنیانی برای توسعه بیشتر طبقه بندی ها و تئوری های پیچیده تر جهت کاربرد برای مدیران نمودند. نهایتاً آنان فرمولی را ارائه دادند که آن را فرمول عمومی قابل استفاده سیستم پاداش (UFR) نام نهادند که عناصر آن عبارتند از: فوق العاده مستمری)، مزد، قدرت، منزلت اجتماعی، اعتبار، حرفه گرایی، جوایز، اولویت هزینه کرد و ... فریس، لیاوو و تام، در پژوهشی با عنوان جبران خدمات مدیران پر مشغله، دریافتند مدیران پر مشغله جبران خدمات کل بالاتری دریافت می کنند که با

جدول ۱. خلاصه اطلاعات جمعیت شناختی اعضای نمونه

اساتید خبره دانشگاهی			خبرگان غیر دانشگاهی			سوابق خدمت و پست سازمانی خبرگان			
مدرک تحصیلی	درجه دانشگاهی	تعداد	درصد	مدرک تحصیلی	تعداد	درصد	پست سازمانی	تعداد	درصد
دکتر و کارشناسی ارشد	استاد تمام	۲	۶,۰۶	دکتر	۲	۶,۰۶	مدیریت ارشد	۱۷	۵۱,۵۲
کارشناسی ارشد	دانشیار	۸	۲۴,۲۴	کارشناسی ارشد	۱۰	۳۰,۳۰	مدیر میانی	۹	۲۷,۲۷
استادیار و مربی	استادیار و مربی	۹	۲۷,۲۷	کارشناسی	۲	۶,۰۶	سرپرست	۷	۲۱,۲۱
جمع	جمع	۱۹	۵۷,۶	جمع	۱۴	۴۲,۴	جمع	۳۳	۱۰۰

کدگذاری در تحقیق حاضر، براساس روش کدگذاری از مصاحبه های نیمه ساختار یافته با ۳۳ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی استفاده شد. در روش تحلیل تم برای تدوین الگوی تحقیق، از مصاحبه های نیمه ساختار یافته با خبرگان استفاده می شود (۱۹). خبرگان در این مرحله براساس سوابق علمی و اجرایی انتخاب شدند. داشتن مدرک علمی دکتر یا کارشناسی ارشد و داشتن کتاب و مقاله در زمینه نظام جبران خدمات برای خبرگان علمی و داشتن حداقل ۵ سال سابقه اجرایی مرتبط با بخش های جبران خدمات در شهرداری برای خبرگان اجرایی، شرایط شرکت در مصاحبه بود. به این منظور، فرمی توسط پژوهشگر با عنوان پروتکل مصاحبه طراحی شد که شامل دستورالعمل هایی برای فرایند مصاحبه، سؤال هایی که باید پرسیده شود و به طور کلی راهنمای عمل پژوهشگر از ابتدا تا پایان فرایند مصاحبه بود. از مصاحبه های ۳۱ داده ها و اطلاعات جدیدی شناسایی نشد بنابراین، کفایت نمونه گیری در مصاحبه ۳۳ محرز شد این مصاحبه ها تقریباً دو ماه زمان برد.

برابر است با ۰.۸۹ و با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۰.۷۰ است. لذا قابلیت اعتماد کدگذاری مورد تأیید است.

$$2 * 239 / (278 + 260) = 0.88$$

#### تجزیه و تحلیل داده ها

به منظور تعیین الگوی جبران خدمات کارکنان در شهرداری زاهدان از روش تحلیل مضمون یا تحلیل تم برای تحلیل داده های به دست آمده استفاده گردیده است. برای کسب نتایج مطلوب و معنادار در تحقیقات کیفی، لازم است داده ها به صورت روشمند تحلیل شوند و یکی از روش های بسیار ساده و کارآمد و مؤثر تحلیل کیفی، تحلیل تم است. تحلیل تم روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده های کیفی است. این روش فرآیندی برای تحلیل و تفسیر داده های متنی است و داده های پراکنده و متنوع را به داده هایی غنی و تفصیلی تبدیل می کند. از طرفی دیگر تحلیل تم، روشی است که هم برای بیان واقعیت و هم برای تبیین آن به کار می رود. مضمون یا تم الگویی است که در داده ها یافت میشود و حداقل به توصیف و سازماندهی مشاهدات و حداقل به تفسیر جنبه هایی از پدیده می پردازد. مراحل تحلیل تم عبارت اند از:

- آشنایی با داده ها: برای اینکه محقق با عمق و گستره محتوایی داده ها آشنا شود، لازم است که تا اندازه های خود را در آنها غوطه ور شدن در داده ها به طور معمول شامل بازخوانی مکرر داده ها و خواندن فعالانه داده ها (جست و جوی معانی و الگوها).
- ایجاد کدهای اولیه: این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده هاست. کدها یکی از ویژگی های داده ها را که برای تحلیلگر جالب به نظر می رسد، معرفی می کنند. کدگذاری را می توان به صورت دستی یا از طریق برنامه های نرم افزاری انجام داد. در این مرحله، ۲۷۸ کد اولیه از مصاحبه ها استخراج شد.
- جستجوی مفاهیم: که شامل دسته بندی کدهای مختلف در قالب مفاهیم و مرتب کردن همه خلاصه داده های کدگذاری شده

محققان برای محاسبه پایایی داده ها به روش مختلفی متوسل شده اند که در این تحقیق با توجه به معنایی که از پایایی بیان شد، از روش هولستی استفاده شده است که به همین منظور، نخست کدگذاری با مطالعه و بررسی سطر به سطر متن مصاحبه ها به روش دستی صورت گرفت که در این مرحله ۲۷۸ کد ایجاد گردید و بعد از اتمام کار کدگذاری رایانه ای با بهره گیری از نرم افزار مکس کیودا انجام شد که میزان کدهای استخراج شده با این روش به تعداد ۲۶۰ کد تقلیل یافت که سپس با شمارش تعداد ۲۳۹ کد مشترک در هر دو روش دستی و نرم افزار و با محاسبه فرمول تدوین شده از روش هولستی که عبارت است از دو برابر میزان کدهای مشترک در هر دو روش تقسیم بر مجموع شمار کدهای استخراجی از روش دستی و نرم افزاری؛ بنابه آنچه تشریح شد تعداد کدهای نگاشته شده در هر یک از دو مرحله در قالب فرمول روش هولستی به شرح ذیل جای گذاری گردید پس در نتیجه با توجه به اینکه رقم حاصل از روش

● تهیه گزارش: این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است. پس از انجام ۳۳ مصاحبه، پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که کدها به حد اشباع رسیده اند؛ بدین معنا که پاسخ‌ها تکراری شده و داده‌ها جدیدی یافت نشد.

سوال‌های مطرح شده در مصاحبه به صورت باز بودند و از مصاحبه شونده بدین صورت سؤال شده بود که ابعاد و مؤلفه‌های از جبران خدمات کارکنان در شهرداری زاهدان کدام است؟ و اینکه آیا جبران خدمات فعلی سازمان برای کارکنان مطلوبیت دارد؟ و چه عواملی می‌توان به آن اضافه کرد که مطلوب تر شد. در جدول ۲ به قسمت‌های از صحبت‌های مصاحبه شونده‌گان و همچنین بخشی از فرایند کدگذاری اشاره شده است.

جدول ۲. نمونه تحلیل مصاحبه و کدگذاری اولیه در کدگذاری باز

مصاحبه	متن مصاحبه (مصادیق کدها)	کد اولیه	کد
۱	مبنای محاسباتی دارد-حقوق آخر و سنوات حق بیمه است در مقایسه با سایر دستگاه‌ها بسیار پایین است. مدیر بازنشسته می‌شود، یک کار و یک سرمایه‌ای بشود	پاداش پایان خدمت مدیران و کارکنان (چتر نجات طلایی)	۱-۱۰
۱	نظام پیشنهادها در سازمان مطرح می‌شود. مدیران اگر پیشنهاد هم بدهند اگر انگیزه مالی و غیرمالی داشته باشد. آنگاه پس از انجام این طرح هیچ بازخوردی ندارد و همچنین طرح‌های غیرمستمر هستند و نحوه اجرای آن مناسب نیست. صرف مصوب شدن فایده ندارد. انواع طرح-ها در دوره گذشته وجود داشته از جمله بانک ایده-نظام پیشنهادها-	پرداخت پاداش بابت نظام پیشنهادها کاربردی و عملیاتی	۱-۱۳
۲	که اگر قرار است حقوقی یا پاداشی پرداخت کنیم یا مزایای پرداخت می‌کنیم منجر به انگیزه شود که در راستای که تلاش را در جهت تحقق اهداف سازمان به کار بگیرند.	مزایای انگیزشی بابت تحقق اهداف سازمان	۲-۸
۲	حضور یا عضویت در سازمان مانند سایر اعضای سازمان به خاطر ساعتی که در سازمان است حق و حقوقی دریافت می‌کند آن بخش از نظام پرداخت که شامل حقوق پایه هستند	پرداخت بابت حضور یا عضویت مدیران در سازمان	۲-۱۰
۳	بحث جدی آموزشی و بهسازی باید باشد البته با تعریف ویژه در سازمان و نحوه‌ی اجرای مناسب و مطلوب باشد آموزش نیاز است اما کاربردی باشد. باید تکلیف مشخص گردد.	برگزاری جلسات آموزشی مرتبط با فعالیت مدیران با ارزیابی دوره	۳-۵
۳	برخی می‌گویند که فقط مدیرکل باشم و نیاز مادی ندارم. نیاز اجتماعی فکر می‌کند	شهرت اجتماعی و برند مدیریتی	۳-۱
۵	انگیزشی نسبت به دوره‌های قبل خیلی خوب است. از پرداخت پراکنده کارانه، بهره‌وری و سایر مزایای انگیزشی ما را نجات داد و تکلیف شخص مشخص است.	پرداخت انگیزشی بابت عملکرد گذشته	۵-۷
۵	ماینات پزشکی کم‌رنگ است در خصوص خدمات دندانپزشکی که می‌تواند خیلی مؤثر باشد.	کمک‌هزینه دندانپزشکی	۵-۹
۴	مدیر باید ارتباط رسانه‌ای قوی داشته باشد در حکم قانونی و حقوقی یا امتیازات که سازمان در نظر می‌گیرد از حداقل یا حداکثر در ارتباط با مسئولیت اجتماعی سازمان خود ارتباط رسانه‌ای داشته باشد و این امر به‌موقع و به‌نگام باشد	پاداش بابت ایفای مسئولیت اجتماعی فراتر از وظایف	۴-۵
۶	باشند انواع معاضدت حقوقی و مالی شوند و به خاطر مسئولیت تحت پیگرد نباشند باعث شده است موقعیت مدیریتی را ترک کنند که امنیت داشته باشند	داشتن مشاور حقوقی و برنامه‌ریزی مالی برای مدیران	۶-۱۴
۶	در سطوح بالا زمینه‌های اجتماعی برقرار شود. برنامه‌های متنوعی برای خود شکوفایی و کمک برای اهداف نهایی باشند اگر به‌خوبی طراحی شود می‌تواند بسیار موفق و استراتژیک باشد.	تقدیر و قدردانی از مدیر	۶-۱۵
۱۰	اکثر سیستم جبران خدمات را بر مبنای شغل اختصاص می‌دهیم اما شغل باید به‌درستی تحلیل شده باشد	پرداخت بر مبنای پیچیدگی و تخصص و جایگاه شغلی	۱۰-۸
۱۰	باید شاغل دیده شود و باید به تخصصی شدن در منابع انسانی پیش برویم	پرداخت بر مبنای رتبه و شایستگی	۱۰-۹

بندی شده اند. اما مفاهیم نزدیک به هم مجدد ذیل گروه‌های کلی تر تحت عنوان مضامین پایه طبقه بندی شده اند که در نهایت مضامین سازمان دهنده پژوهش را به وجود می‌آورند. مفاهیم و کدهای مستخرج شده پژوهش با در نظر گرفتن کدهای تکراری ۲۷۸ مورد است که پس از حذف موارد تکراری به ۵۴ کد اولیه اشاره دارد. بر این اساس تمامی ۲۷۸ کد اولیه علامت گذاری شده از مصاحبه، به ۵۴ کد باز اشاره شده اند که با دسته بندی موارد مشابه و هم مفهوم به ۲۳ مضمون پایه با مفهوم دست یافتیم. در جدول زیر (شماره ۳) به ترتیب کدهای باز، مضامین پایه و سازمان

در قالب مفاهیم مشخص است. در این مرحله ۵۴ مفهوم اصلی از کدها استخراج شد.

● شکل‌گیری تم‌های فرعی: که شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه تم‌هاست. مرحله بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است و در مرحله دوم اعتبار تم‌ها در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود. این مرحله به استخراج ۲۳ تم فرعی از مفاهیم به دست آمده انجامید. تعریف و نام‌گذاری تم‌های اصلی: در این مرحله، محقق تم‌هایی را که برای تحلیل ارائه داده، تعریف کرده و به بازبینی مجدد آن‌ها می‌پردازد، سپس داده‌های داخل آن‌ها را تحلیل می‌کند. در این مرحله، محققان به ۶ تم اصلی دست یافتند.

فرآیند کدگذاری تا تحقق کفایت نظری ادامه می‌یابد و حد توقف انجام مصاحبه با اشباع نظری و این معیار مشخص شده است. در مجموع ۲۷۸ نکته کلیدی با کدهای نشانگر طی ۳۳ مصاحبه استخراج شده است که در گام بعد، کلیه نکات کلیدی در قالب مفاهیم انتزاعی مفهوم سازی شده اند که در مرحله بعد مضامین پایه و مضامین سازمان دهنده پژوهش از میان آنها پدید آمده اند. مرحله نخست در فرایند کدگذاری مصاحبه‌ها، کدگذاری باز است که طی مراحل آن کدهای اولیه از بین نکات کلیدی استخراج شده اند. این کدها در ادامه طبق طبقه بندی‌هایی به مفاهیم کلی تر دسته

دهنده مستخرج از مصاحبه ها و مضمون فراگیر پژوهش آورده شده یافته ها

است.

جدول ۳. یافته ها پژوهش

شرح تم اصلی	شرح تم فرعی	کدباز	
مبنای اصلی پرداخت	پرداخت بر مبنای عضویت	پرداخت بر مبنای حضور فیزیکی یا غیرحضور	
	پرداخت مبتنی بر عملکرد شغلی	پرداخت بر مبنای مسئولیت	
	پرداخت بر پایه ارزیابی شاغل	پرداخت بر مبنای پیچیدگی و تخصص و جایگاه شغلی مدیر	
		پرداخت بر مبنای سنوات مدیریتی	
		پرداخت بر مبنای تحصیلات مطلوب و رسمی و مهارت مدیریتی	
		پرداخت بر مبنای تلاش و کوشش	
		پرداخت بر مبنای رتبه و شایستگی	
	پرداخت بر اساس شایستگی	پرداخت عیدی و پاداش سالانه	
انگیزاننده‌های		حق سرپرستی مدیران	
انگیزاننده‌های بلندمدت (فراگیر)	شرح تم اصلی (کوتاه‌مدت (محدود)	شرح تم فرعی	کدباز
		فوق‌العاده مدیریتی	حق جذب مدیران
			حق ویژه مدیریت
			فوق‌العاده اضافه کار و ایام تعطیل مدیران
			پرداخت انگیزی بابت عملکرد گذشته
			پاداش بهبود بهره‌وری
			پرداخت علی‌الحساب بابت عملکرد و تحقق اهداف سازمان
			پرداخت بابت افزایش منابع و کاهش هزینه‌ها و مصارف سازمان
			پرداخت بابت عملکرد برجسته
			پاداش تشویقی موردی مدیران
			پاداش مدیران مرتبط با رضایت ذی‌نفعان سازمان (هیئت‌مدیره، کارکنان و مخاطبان سازمان)
			پاداش به مدیران بابت ایفای مسئولیت اجتماعی فراتر از وظایف (رسانه‌ها)
			کارانه بابت بیان درآمد بیمه‌ای
			کارانه نیم عشر اجرایی
			کارانه تلاش
			جایزه بابت خلق ایده‌ها و ارائه پیشنهادها برتر کاربردی در سازمان
			تسهیلات در خرید و مشارکت در سهام شرکت‌های زیرمجموعه سازمان
			مشارکت مدیران در سهام و سود شرکت‌های زیرمجموعه
			پایان پاداش خدمت
			پرداختی بابت پایان خدمت در سازمان
		هم‌طرزی و معادل‌سازی حقوق مدیران در پایان دوره مدیریتی و در صورت عدم احراز جایگاه مدیریتی مجوز و امتیاز کارگزاری مدیران بازنشسته	
		پرداختی بابت حق‌المشاوره مدیران بازنشسته در سازمان	
		پرداختی بابت حق‌التدریس مدیران بازنشسته در دوره‌های تخصصی سازمان	
		پرداخت مستعری دوران بازنشستگی	
		پرداخت حق مالک‌مندی و ولاد	
		پرداخت حق ویژه مسکن مدیران	
		پرداخت تأمین کالاهای اساسی مدیران	
		مرخصی استحقاقی و پزشکی	
		کمک‌تحصیلی و بورسی تحصیلی مدیر	
		بیمه عمر و تکمیلی درمانی مدیران	
		پرداخت از کارافتادگی و نقص عضو مدیران	
		داشتن مشاور حقوقی و برنامه‌ریزی مالی برای مدیران	
		تسهیلات مشاوره برای مدیران	

گدباز	شرح تم فرعی	شرح تم اصلی
نگهبانیت و امنیت شغلی مدیران	تکریم رسمی	
اصطای هدایا به مدیر و خانواده آن		
تهیهات ویژه مرخصی تعطیلات و مسافرت خانوادگی به مدیران		
هزینه تلفن همراه	کمک هزینه	دریافت غیر پایهای
خرید لوازم جانبی (لب تاب)		
سوخخت خودرو و راننده شخصی		
مدایات ویژه (چکاپ) پزشکی و روانشناسی		
کمک هزینه دندانپزشکی		
کمک هزینه لباس رسمی سازمان		
برگزاری جلسات آموزشی مرتبط با فعالیت مدیران به همراه ارزیابی دوره	امتیازات برای آموزش‌های قابل ارزیابی در سازمان	
بیمارستان و بخش اختصاصی برای مدیران و کارکنان سازمان	امکانات خاص درمانی	
پرداخت به مدیران بابت ایام خاص (تأسیس سازمان، ...)	تکریم عام	احترامات سازمانی
پرداخت به مدیران بابت ایام (بساتنی و مذهبی)		
تقدیر و قدردانی از مدیر		
شهرت اجتماعی و برند مدیریتی		

طبق یافته های حاصل از تحلیل محتوا مصاحبه ها، ۶ مضمون سازمان دهنده یا تم فرعی مبنای اصلی پرداخت، انگیزاننده کوتاه مدت (محدود)، انگیزاننده های بلندمدت (فراگیر)، مزایای مدیریتی، دریافت غیر پایهای و احترامات سازمانی به عنوان عناصر یا ابعاد اصلی شناسایی شده و مضامین فراگیر یا تم اصلی جبران خدمات کارکنان در شهرداری زاهدان پوشش می دهند. همچنین شکل ۱ مدل نهایی استخراج شده جبران خدمات کارکنان را نشان می دهد. حال در ادامه به تشریح هر یک از این تم ها می پردازیم

مبنای اصلی پرداخت:

اولین تم اصلی، پرداخت بر مبنای اصلی به عنوان یکی از ابعاد جبران خدمات کارکنان استخراج شده از تحقیق است. در حقیقت این بعد از این نظر مبنای اصلی نام گرفته است که طبق قانون سطحی از درآمد کارکنان را تأمین می نماید البته نه تمام آن را که این امر طبق معیارهای تنظیم شده شغلی و ساختاری با فلسفه استحقاقی پرداختی به کارکنان اختصاص می یابد. همچنین مبنایی برای سایر عناصر جبران خدمات هم است. به نظر می رسد نظریه مرتبط به این پرداخت برگرفته از تئوری های برابری، انتظار، سلسله مراتب نیازها و از همه مهم تر تئوری سرمایه انسانی که طبق این تئوری ارزش مدیران اجرایی و میزان جبران خدمات آنان تا حد زیادی مبتنی بر دانش و مهارت و شایستگی های مکتسبه آنان است. این تم در نهایت با ۵ تم فرعی شناسایی شده که عبارت اند از: پرداخت بر مبنای عضویت، پرداخت عملکرد شغلی، پرداخت بر پایه ارزیابی شغلی، پرداخت بر اساس شایستگی و پاداش پایان سال و همان طور که اشاره گردید این نوع پرداخت مبنای اصلی جبران خدمات است. به طوری که در اکثر مصاحبه ها به نقش ویژه این نوعی پرداختی اشاره شده است. در یکی از مصاحبه ها عنوان شده است که بابت حضور یا عضویت حتی در مواقعی مدیر که به صورت برخط در حال انجام کار سازمان است و مستلزم پرداخت اولیه به مدیران است این یکی از موارد حساس جبران خدمات است. از طرفی طبق قوانین پرداخت بابت عملکرد شغلی و ارزیابی شاغل و شایستگی مدیران که به طور معمول بر مبنای رتبه و تحصیلات و

مهارت و پیچیدگی و تخصص تنظیم می شود. یکی از اصول اولیه و استراتژیک جبران خدمات است. در این پرداختها کارکنان با تحصیلات مرتبط شغلی و طی کردن جایگاه ها و سنوات م در سازمان متبخر شده و بدون شک در موارد بحرانی با تصمیم های راهگشا، سازمان را از تهدیدات آتی نجات خواهند داد. همچنین پرداخت بر اساس شایستگی شناسایی شده در تحقیق مبین این موضوع است که اگر در سازمان شایستگی حکم فرما باشد سازمان در کلیه فعالیتهای سازمانی با موفقیت مواجهه میشود و هر چند این پرداختی بر مبنای سالیانه تغییر می یابد اما این نوع پرداختی در بلندمدت انگیزاننده خواهد بود. از طرفی پاداش پایان سال یا همان عیدی سالیانه هر چند مبلغ کامل مشخصی دارد اما یکی از پرداختی های با انگیزه از قبل مشخص و تأمل برانگیز برای کارکنان است.

انگیزاننده های کوتاه مدت

دومین تم اصلی، انگیزاننده های کوتاه مدت با محدود است که جزو ابعاد اساسی جبران خدمات بوده که به طور معمول به صورت پرداخت فوق العاده و پاداش هایی در دوره های کوتاه مدت اعطا می گردد. کارکنان در صورت دستیابی به اهداف حیاتی و راهبردی سازمان و بعد از ارزیابی دقیق با فلسفه ای عملکردی این مشوق های دوره ای را دریافت می دارند. مبنای تئوریک این پرداختی نظریه های انگیزشی عدالت، انتظار و نظریه نمایندگی است. برای بعد انگیزاننده های کوتاه مدت، ۵ تم فرعی فوق العاده مدیریتی، پاداش مرتبط با ارزیابی عملکرد، پاداش هایی بابت ایفای مسئولیت فرا اجتماعی، کارانه اهداف و جایزه نظام پیشنهادها شناسایی گردید. مؤلفه های فوق العاده های کارکنان و پرداخت موسوم به انگیزشی یکی از پرتکرارترین موارد مشوق های کوتاه مدت است که در اکثر مصاحبه ها مدیران سازمان و خبرگان حوزه جبران خدمات از آن به عنوان یک محرک بسیار عالی یاد می کنند. مؤلفه های فوق العاده مدیریتی خود شامل حق سرپرستی مدیران، حق جذب و حق ویژه مدیریت به همراه فوق العاده اضافه کاری و ایام تعطیل مدیران است. اما پاداش مرتبط با عملکرد که پرداخت موسوم به انگیزشی، بهره

شرکت های تابعه سازمان، پاداش پایان خدمت، هم طرازی و معادل سازی حقوق کارکنان و سرمایه گذاری و پرداخت آن در خاتمه خدمت شناسایی شده همان طور که از مصاحبه ها استخراج گردید به عنوان مثال طبق نقل و قول یکی از مصاحبه شونده ها «حالا کارکنان با سابقه بالا و ویژگی های فردی خاص کنار گذاشته می شود و یک بخشنامه به منظور نگهداشت کارکنان است که چون سازمان هزینه کرده است همین طور به راحتی کارکنان کنار بگذاریم و پس از دوران آن ها تا مادامی که ردیف مدیریتی پیدا ننموده است از امتیازات و مزایای حقوقی برخوردار شود» مؤلفه هم طرازی و معادل سازی حقوق کارکنان تا مادامی که پس از عزل و نصب، جایگاه بالاتر و جدیدی را احراز نکرده اند از نظر مالی انگیزاننده است. در واقع برای کارکنان که تا قبل از خاتمه دوران مدیریت از مزایای مالی و غیرمالی برخوردار بوده اند بسیار سخت است که به ناگاه با تنزیل مقام و حقوق مواجهه شوند لذا با این طرح که حداکثر تا دو سال فرصت به کارکنان می دهد تا جای مناسبی برای خود در سازمان پیدا نماید بسیار می تواند راهگشا باشد. از دیگر موارد انگیزاننده های بلندمدت با راهبردی تر می توان به مزایای خاتمه خدمت اشاره نمود که شامل اعطای مجوز ایجاد کارگزاری خدمات شهروند الکترونیک و دیگری مربوط به پرداختی بابت حق التدریس کارکنان بازنشسته در جلسات آموزشی و دوره های که از جانب سازمان یا به صورت برون سازمانی برگزار می شود است.

#### مزایای مدیریتی

چهارمین تم اصلی و عنصر حیاتی جبران خدمات کارکنان به مزایای مدیریتی می توان تعبیر کرد. یکی از ابعاد جبران خدمات استراتژیک که فلسفه استحقاقی داشته و در ماهیت کلی با مزایای کارکنان جز در مقدار آن تمایزی ندارد. همان طور که در خلال مصاحبه های خبرگان بیان گردید با وجود برخی مشکلات در سازمان های نظام پرداخت مزایا می بایست استمرار یابد زیرا به گزینه های مختلف مزایا برای حفظ و نگهداشت و انگیزش بیشتر نیاز است به ویژه اینکه بسیاری از خدماتی که توسط این نوع مزایا و به صورت گروهی در سازمان قابل اجرا است به صورت فردی برای کارکنان و مدیران بسیار هزینه زا تر است و همچنین به طور معمول در پرداختی های مانند مزایا کسور مالیاتی و بیمه ای تعلق نگرفته و از این نظر مورد مطلوب سازمان ها و کارکنان و مدیران است، از مزایای مدیریتی، تئوری نمایندگی و تئوری انگیزشی برابری و انتظار - ارزش و همچنین تئوری نهادی که همواره فشار نهادی قانونی و سازمانی مبنی بر رعایت بخشنامه های مزایای مرتبط به مدیران را می بایست رعایت نمایند حمایت می نماید

اما برای تم اصلی مزایای مدیریتی ۳ تیم فرعی، مزایای قانونی، بورسیه تحصیلی، مزایای بیمه ای شناسایی شد. هر کدام از این مؤلفه ها دارای شاخص های هستند که به صورت مفهوم هایی استخراج شده اند از جمله کلیه پرداختی های بابت بازنشستگی، حق اولاد و حق ویژه مسکن که کاملاً قانونی است و با مزایای بابت کمک هزینه تحصیلی و درمانی و پرداختی هایی بابت تامین کالای اساسی مدیران و

وری، پرداخت عملکردی، پرداخت بابت افزایش منابع و کاهش مصارف و پرداخت بابت عملکرد برجسته و متمایز و پاداش های تشویقی حسب مورد که به مدیران اختصاص می یابد و پاداش اعطایی از طرف هیئت مدیره نیز متداول بسیار در کوتاه مدت انگیزاننده و در بلند مدت در نگهداشت مدیران مؤثر است. اما آنچه بیش از همه مورد تأکید مصاحبه شوندگان بوده و در روند طراحی جبران خدمت مدیران بسیار مهم است این است که پرداختی ها می بایست به صورت دقیق ارزیابی شده و با عملکرد کارکنان و سازمان منطبق گردد تا خاصیت انگیزشی داشته باشد وگرنه خیلی از این پرداختیها اگر بدون ارزیابی منصفانه و به صورت کلی به مدیران پرداخت گردد باعث ایجاد حق برای کارکنان شده و در واقع، از فلسفه عملکردی خود دور شده و به صورت استحقاقی در خواهد آمد. همچنین جایزه نظام پیشنهادها که به زعم مصاحبه شونده ها بهتر آن است که فرآیند آن به طور تمام و کمال حل شود و فقط به صرف ارائه پیشنهادها اکتفا نکرده بلکه لازم است برای کاربردی تر شدن آن ایده ها اقدام نمایند در مورد ایفای مسئولیت اجتماعی و فراتر از وظایف مدیریتی در یک مصاحبه شونده شده است که مدیر سازمان باید ارتباط رسانه ای قوی داشته باشد و در حکم قانونی و حقوقی امتیازات که سازمان در نظر می گیرد در ارتباط با مسئولیت اجتماعی خود و در ارتباط با جامعه دریافتی جهت تشویق داشته باشد و این امر به موقع و بهنگام باشد» شاید بسیار سؤال پیش بیاید که مسئولیت اجتماعی مدیران یک وظیفه ذاتی در خلال دیگر فعالیتهای آنان است و مطلوب نیست که با مسئله پرداخت بپیوندد اما در واقع، می توان از این دیدگاه بررسی کرد که مدیرانی که توجه به حقوق شهروندی و مسئولیت اجتماعی را خیلی مسئولانه رعایت می کنند شایسته تقدیر مالی و بهتریها در سازمان هستند. پرداختی دیگر که نیز می تواند بسیار استراتژیک باشد بحث پرداخت کاراته در قبال تحقق اهداف استراتژیک سازمان است که در واقع موارد کاربردی آن پرداخت بابت بیلان درآمدی و حق اجرای مطالبات و تلاش های کارکنان که در سازمان موجب انگیزش کارکنان می گردد.

#### انگیزاننده های بلندمدت

سومین تیم اصلی با عنوان انگیزاننده های بلندمدت یکی از ابعاد خاص جبران خدمات کارکنان در پژوهش حاضر است که در مقایسه با سایر ابعاد راهبردی تر است. فلسفه این نوع پرداخت نیز مانند انگیزاننده های کوتاه مدت عملکردی است. به طور معمول طرح های جبران خدمات موجود در سازمان به افق های کوتاه مدت تمرکز دارند اما مشوق های بلند مدت با سازوکارهای افق چندین ساله تدوین می شوند. تئوری حمایت کننده از این پرداخت، تئوری نمایندگی است که می کوشد عملکرد مدیر را در راستای منفعت سهام داران قرار دهد لذا، به عنوان مشوق و انگیزاننده های بلندمدت با طرح اعطای سهام با مشکل قانونی و نهادی نظارتی مواجهه می شوند اما طبق یافته های پژوهش می توان ضمن لحاظ کردن قوانین بخشی از سود سهام شرکت را در نظر گرفت. برای انگیزاننده های بلندمدت ۴ تم فرعی با عنوان های مشارکت مدیران در سهام و سود

سازمانی را به معنایی عام تر تکریم سازمانی، فرآیند قدردانی و توجه ویژه به سطح پیشرفت و عملکرد کاری مدیران و کارکنان می پردازد که این بعد با نظریه انگیزشی انتظار، سلسله مراتب نیازهای مازلو و همچنین تئوری دو عاملی هرزبرگ تطابق داشته و مدیران را پیش از پیش در مسیر تحقق اهداف سازمانی با انگیزه تر می سازد.

تم های فرعی از تم اصلی احترامات سازمانی به ترتیب تکریم عام و تکریم رسمی است که به طور کلی به کلیه پرداختی ها و تقدیر مالی و قدردانی های صورت گرفته سازمان از مدیر گویند که می تواند به صورت هدایا و تقدیر مالی و غیرمالی باشد. همچنین مؤلفه شهرت اجتماعی و نگهداشت و امنیت شغلی از شاخص های تکریم های یاد شده است. «اگر سازمان برای مسافرت خانوادگی و غیره ترتیبی اتخاذ کند و یا برنامه های در سطح شهر مثل رستوران و تئاتر در نظر بگیرد این انگیزه را بیشتر می کند و در واقع، اثربخشی تکریم مدیران و کارکنان و خانواده وی زیاد است، یکی از مؤلفه های حساب شده و انگیزاننده در جهت تکریم هر چه بیشتر خانواده مدیران و کارکنان، بحث ارائه تسهیلات ویژه مرخصی و مسافرت خانوادگی مدیران و کارکنان است که به نوعی جبران زحمات و تحمل مصائب و مشکلات زندگی با مدیران و کارکنان را که بیشتر وقت و زمان خود را در سازمان می گذرانند و مسئولیت های کاری و شغلی آنان طوری است که خانواده نیز لمس می نماید. لذا، شاید این طرح های این چنینی بتواند بخشی از عوامل معنوی جبران خدمات آنان را تکمیل نماید

#### نتیجه گیری

جبران خدمات یک عامل مهم و تعیین کننده در رفتار اقتصادی و اجتماعی محسوب می گردد. مدیران می توانند به منظور نظارت و تأثیرگذاری بر رفتار افراد سازمان و بهره وری فردی و سازمانی، از طراحی مناسب نظام جبران استفاده کنند. نظام جبران خدمات مناسب می تواند به جذب، حفظ و پرورش منابع انسانی منجر شود. برای این منظور، نظام جبران خدمات باید انگیزه آور باشد. به طور کلی هر جا سخنی از تناسب نظام جبران خدمات مطرح می شود، بحث مسائل مربوط به انگیزه پیش می آید، لذا با توجه به نقش و تأثیر نظام مذکور در تغییر رفتار و انگیزه افراد سازمان و افزایش بهره وری، 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 نظریه ها و مدل های موجود در زمینه جبران خدمات کارکنان و همچنین الگوهای مورد استفاده در کشورهای مختلف مورد بررسی قرار گرفت و الگوی اولیه بر اساس نظریه ها و مدل های پایه ساخته شد. سپس، با به کارگیری روش تحلیل تم و براساس نظرات خبرگان دانشگاهی و اجرایی، مدل اولیه توسعه یافت و با شرایط بومی شهرداری زاهدان تعدیل شد.

آنچه به عنوان دستاورد این تحقیق با عنوان ارائه الگوی جبران کارکنان و مدیران در شهرداری زاهدان مطرح شده، در حقیقت پاسخ به این پرسش محوری است که ابعاد و مؤلفه های جبران

همچنین مرخصی های استحقاقی، پزشکی و تشویقی که به منظور جبران بخشی از تلاش های شبانه روزی و بی وقفه برخی از مدیران در سطوح بالای سازمان اختصاص می یابد، همچنین پرداخت مستمری دوران بازنشستگی یکی از مزایای حیاتی مدیران است که بدان اشاره شده و شاید این مزایا و محاسبه مقدار و زمان بازنشستگی از دغدغه های بسیاری از مدیران و کارکنان سازمان در طول دوران خدمت چندین ساله در سازمان خواهد بود. همه مدیران خواهان بهره مندی از مزایای کامل (سقف پرداختی) هستند تا بتوانند در دوران بازنشستگی به راحتی و در کمال آرامش زندگی نمایند و در سازمان هم این مورد جزو نگرانی های مسئولان رده بالای سازمان نیز هست که همیشه و همواره کرامت مدیران شهرداری زاهدان حفظ گردد.

#### عواید غیر پایه ای

پنجمین تم اصلی از جبران خدمات کارکنان، با نام عواید غیر پایه ای است که این بعد جزء جدایی ناپذیر در اکثر سازمان های دولتی و خصوصی از جمله سازمان مورد مطالعه است که در واقع، نقطه تمایز مزایای مدیریت با سایر کارکنان است که فلسفه استحقاقی برای منحصر مدیران دارد این عواید گستره وسیعی از مزایا را پوشش می دهد که به عنوان مزیت قرار گرفتن مدیران در رتبه های بالاتر سازمانی است. این پرداختی که در برخی سازمان ها با عنوان عواید اضافه بر حقوق شناخته می گردد در واقع با تئوری نمایندگی و تئوری های انگیزشی انتظار و تئوری نهادی و قدرت مدیریتی تطابق و هماهنگی دارد. این عواید ۴ تم فرعی، کمک هزینه ها، امتیازات برای آموزش قابل ارزیابی و امکانات خاص درمانی و پرداختی بابت تسهیلات مشاوره برای مدیران است. این عواید مختص مدیران است و بسیار حائز اهمیت است. همچنین کمک هزینه ها شامل هزینه های تلفن همراه به جهت اینکه مدیران می بایست همیشه در دسترس بوده و با کمک هزینه های خرید لوازم جانبی اداری، سوخت خودرو و راننده شخصی مدیران، معاینات ویژه پزشکی و روانشناسی که خیلی مهم و استراتژیک است از این جهت که سلامت جسمی و روانی مدیران به لحاظ اینکه سرمایه های انسانی و فکری سازمان هستند بسیار حائز اهمیت است. از طرفی گذراندن دوره های آموزشی متناسب با سطح فعالیت مدیران و همچنین ارزیابی دوره ها به لحاظ اینکه چه مقدار استحقاق دریافت پاداش را دارند بسیار مورد تأکید قرار گرفته است. همچنین حمایت های قانونی، مشاوره مالی برای مدیران تا مادامی که در جایگاه مدیریتی هستند. در واقع، عواید غیر پایه ای به نوعی خود شامل مزایای است که به جهت جایگاه سیاسی و اداری، سمت و مقام مدیران در سطوح عالی تر سازمان به آنها اختصاص می یابد.

#### احترامات سازمانی

آخرین تم شناسایی شده از جبران خدمات کارکنان به عنوان احترامات سازمانی نام دارد. یکی از ابعاد اساسی جبران خدمات کارکنان و مدیران شهرداری زاهدان که رویکردی استراتژیک و فلسفه استحقاقی ویژه مدیران و کارکنان دارد. در واقع احترامات

دارد. همچنین خائف الهی و همکاران (۲۳) نیز ضمن مطالعه در خصوص طراحی جبران خدمات در سازمان های دانش بنیان عوامل شغلی و شرایط شغلی به عنوان عوامل اصلی مالی و غیرمالی جبران خدمات اشاره داشته اند که با یافته های این پژوهش همخوانی دارد. نظام پیشنهادها شناسایی گردید. مؤلفه های به دست آمده از این تم اصلی، با نتایج مطالعات علیپور و همکاران. چهاردولی رزچی و سپهوند مشابهت و همخوانی داشته و همچنین در مدل های ارائه شده توسط میلکوویچ و نیومن و الینگ و مارتچیو به طور دقیق به این مؤلفه های اشاره شده است همچنین خانا (۲۴) از کلیه مؤلفه های چون پاداشهای مرتبط با عملکرد و ارزیابی، فوق العاده ها و کارانه به عنوان امتیازات ویژه نام برده و در راستای این نوع جبران خدمات در سطح مدیران تأکید ویژه دارد. با توجه به شاخص های شناسایی شده از انگیزاننده های کوتاه مدت می توان به این نکته اشاره کرد که لازم است سازمان با تنظیم یک استاندارد عملکرد مناسب و در جهت رویکرد استراتژیک برای توزیع عادلانه پاداش در سازمان گام برداشته و ضمن فرموله کردن کلیه فوق العاده های مدیریتی اعطا شده و پاداش های عملکردی به همراه الزامات نظارتی و بازخورد مطلوب از اقدامات به دور از هرگونه پیش داوری و تنگ نظری به نحو شایسته و بایسته به مدیران ارشد پاداش اعطا نماید، شاید به جرات می توان گفت یکی از استراتژیک ترین پرداختی به کلیه کارکنان و به ویژه مدیران یک سازمان در سطوح عملیاتی، میانی و ارشد همین مشوق ها با انگیزاننده های کوتاه مدت باشد به طوری که امروزه در خلال تحقیقات گسترده مشاهده شده است که سطح پرداختی این مؤلفه نیز روز به روز رو به افزایش است و به تدریج از حقوق ثابت یا بر مبنای اصلی کمتر شده و پرداختی های متغیر که اصلی ترین آن پرداختی انگیزاننده های کوتاه مدت است با اقبال بیشتری در سطح سازمان ها مواجهه شده است. انگیزاننده های بلند مدت طرح های مشوق پرداخت با دوره های زمانی طولانی مدت و گسترده است که در صورت تحقق اهداف به مدیران متناسب با عملکردشان پاداش هایی اعطا می گردد. برای انگیزاننده های بلندمدت ۴ مؤلفه با عنوان های مشارکت مدیران در سهام و سود شرکتهای تابعه سازمان، پاداش پایان خدمت، هم طرازی و معادل سازی حقوق مدیران و سرمایه گذاری و پرداخت آن در خاتمه خدمت شناسایی شد. با توجه به مدل جبران خدمات مدیران ارشد میلکوویچ و نیومن، مارتچیو، گراهام و همکاران و لیندگرن مشوق های بلندمدت با عناصری چون مشوق خرید سهام شرکت، اعطای سود سهام شرکتهای تابعه، سهام پاداش عملکرد و پاداش پایان خدمت طراحی شده اند که از این نظر با یافته های تحقیق حاضر همگونی و مشابهت دارد.

مزایای مدیریتی؛ ابزارهای انگیزشی غیر نقدی هستند که شاید ارزش مالی غیرملموس آن بسیار بیشتر از ارزش اسمی آن است. بهره مندی مدیران به تنهایی از این خدمات بسیار گران تر و هزینه بر است. در این خصوص ۳ مؤلفه مزایای قانونی، بورسیه تحصیلی، مزایای بیمه ای شناسایی شده است آرمسترانگ و میلکوویچ و نیومن در مدل طراحی شده خود به این مؤلفه ها اشاره دارند که البته بخشی از عناوین این مزایا را مالکویچ جزو عواید اضافه بر حقوق می داند اما

خدمات مدیران و کارکنان شهرداری زاهدان چه مؤلفه هایی است؟ این پژوهش به دنبال این است که تا مجموع جبران خدمات مالی و غیرمالی کارکنان و مدیران در این سازمان را با در نظر گرفتن کلیه شرایط محیطی، اعم از اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی و با رویکردی راهبردی شناسایی نماید. خوب است به این نکته اشاره کرد که جبران خدمات نیازمند آن است که در یک سازمان ارتباط و اهمیت مجموعه اقدامات جبران خدمات را در یک حوزه گسترده تر و وسیعی مشخص کرده و آن را با استراتژی های تجاری رقابتی آن سازمان مرتبط ساخت (۲۰). لذا، آنچه در این پژوهش نسبت به دیگر تحقیقات و دیدگاه های مطرح شده درباره جبران خدمات مدیران و کارکنان بیشتر نمود پیدا می کند، گستردگی و انگیزاننده بودن مؤلفه های شناسایی شده برای مدیران و کارکنان و مدنظر قرار دادن ملاحظات سیاسی، قانونی و ساختاری و توجه همزمان به استراتژی های تجاری موردنظر در سازمان است. بر همین اساس، نوآوری این تحقیق را می توان روز آمد و متناسب سازی ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های در نظر گرفته شده با سازو کار اجرایی و ملاحظات یاد شده در این سازمان دانست همچنین فلسفه جبران خدمات را بدون مدنظر قراردادن افق زمانی می توان به دو دسته فلسفه عملکردی و استحقاقی تقسیم کرد که در واقع، فلسفه عملکردی جبران خدمات نیازمند به تغییرات عملکردی کارکنان و مدیران است. اما فلسفه استحقاقی بیانگر این امر است که کلیه افرادی که در سازمان کار می کنند هر ساله حق افزایش پرداخت را دارند و کمتر به عملکرد آنها توجه شود (۲۱). اما مهم این است که این دو فلسفه می تواند به عنوان زنجیره ای از سلسله مراتب جبران خدمات به شمار آمده و در دسته بندی نهایی کمک شایان توجه نماید. مؤلفه های برآمده از درون مصاحبه ها به ترتیب عبارت اند از: تم های اصلی مبنای اصلی پرداخت، انگیزاننده کوتاه مدت (محدود)، انگیزاننده های بلندمدت (فراگیر)، مزایای مدیریتی، دریافت غیر پایه ای و احترامات سازمانی بعد اصلی پرداخت بر مبنای اصلی که به عنوان مبنای و اساس سایر پرداختی های متداول در جبران خدمات کارکنان و مدیران محسوب می شود با ۵ مؤلفه شناسایی گردید که عبارت اند از: پرداخت بر مبنای عضویت، پرداخت عملکرد شغلی، پرداخت بر پایه ارزیابی شغلی، پرداخت بر اساس شایستگی و پاداش پایان سال مؤلفه های شناسایی شده پرداخت بر مبنای اصلی در این تحقیق با یافته های میلکوویچ و نیومن، مارتچیو و آرمسترانگ در مدل ارائه شده جبران خدمات که مخصوص مدیران ارشد اجرایی است مشابهت دارند و بوریسو و همکاران، نیز در تحقیق خود به این مؤلفه اشاره کرده و با عنوان حقوق ثابت تأکید بسیار کرده است. اما کبیر، جبران خدمات نقدی را برای پرداخت بر مبنای اصلی در نظر گرفته که از این حیث با دیگران قرابت معنایی دارد خائنا حقوق اولیه و مبنای و حق سرپرستی را به عنوان جبران مبنای به حساب آورده و جزو عناصر اصلی و حیاتی جبران خدمات می داند، علاوه بر آن ویسمرادی و همکاران (۲۲) در خلال مطالعات مسئله پرداخت بر مبنای دانش و مهارت و شایستگی را از پراهمیت ترین موارد جبران خدمات می دانند که از این حیث با مؤلفه ها و شاخص های پژوهش حاضر قرابت معنایی

اعطای انواع جبران خدمات که جنبه مالی داشته و اندکی با چالش در پرداخت مواجهه می گردد و محدودیت های قانونی نیز دارند.

#### پیشنهادهای کاربردی تحقیق

استقرار نظام جبران خدمات کارکنان خاص: جهت نیل به این منظور، پیشنهاد می شود حقوق و مزایای کارکنان و مدیران شهرداری ها به دو بخش تقسیم شود. در این تقسیم بندی، بخش اصلی آن مربوط به بدنه کارمندان و با عناصر پرداختی (حنفی 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 فوق العادهای خاص) تدوین شود. براساس این پیشنهاد دستگاه دارای دو نوع نظام جبران خدمات می شود. یک نظام مختص کارکنان عادی و یک نظام مختص کارکنان نخبه و توانمند و مراکز نقل و حساس تحت عنوان "نظام جبران خدمات کارکنان خاص دستگاههای اجرایی"، مقصود از این پیشنهاد - طراحی زیر نظام جبران خدمات کارکنان خاص و ویژه - ایجاد جاذبه برای جذب و نگهداری کارکنان کلیدی و استعدادهای برتر سازمانی در شهرداری ها و دستگاه های دولتی می باشد.

ایجاد جبران خدمات منطقه ای:

ایجاد جبران خدمات منطقه ای با توجه به هزینه های زندگی که هر منطقه از کشور دارد، می تواند یکی از راه های حمایت از کارکنان باشد. مزد منطقه ای همچنین موجب کاهش هزینه های تولید در مناطق دورافتاده و کم برخوردار نسبت به شهرهای بزرگ می شود و انگیزه زیادی برای جذب سرمایه در آن مناطق ایجاد می کند. جهت نیل به این منظور، پیشنهاد می شود، ابتدا حقوق را در همه جای کشور به سطح هزینه های حداقلی زندگی، برسانند و کف حداقل حقوق در سراسر کشور یکسان در نظر گرفته شود. بعد از آن، با توجه به شاخص های شناسایی شده مناطق جغرافیایی خاص دست به تفکیک دستمزدی بر اساس ناحیه جغرافیایی محل خدمت و نوع اشتغال نیروی کار بزنند. همچنین به منظور ممانعت از مهاجرت به مناطق مرکزی می شود وضع مالیات بر حقوق بالاتر اعمال شود.

## References

1. Kaye, B., & Sharon, J. (2001). Retaining key employees. Public management, Journal Jan Feb.
2. Mansfield, R.S. (2005). Practical Questions in Building Competency Models. Retrieved from: <http://www.workitect.com>.
3. Alnaqbi W. (2011). The Relationship between Human Resource Practices and Employee Retention. Degree of Doctor. Edith Cowan University

در این پژوهش به دلیل جمع بندی ادبیات سایر محققان و ملاک های نظری محققین پژوهش حاضر به عنوان مزایای مدیریتی آورده ایم، آکساکال و داو دویرن به طور ویژه بر یادگیری و آموزش مدیران تأکید داشته که و آن را یکی از معیارهای اصلی پاداش می داند که از این حیث با مؤلفه بورسیه و کمک های تحصیلی قرابت معنایی دارد. همچنین الیگ در مدل خود و کاملی و همکاران در تحقیقات خود بر شاخص های این مزایا تأکید دارند، ضمن اینکه معمارزاده و همکاران نیز این عوامل را در گروههای متخصص پزشکی تحقیق کرده و این نوع مزایا را در حفظ و نگهداشت پزشکان در بخش دولتی مؤثر می دانند عواید غیر پایه ای به کلیه دریافتی های مدیران که به سبب جایگاه و مقام رسمی سازمانی آنان تعلق می گیرد، گفته می شود که این عواید شامل ۴ مؤلفه، کمک هزینه ها، امتیازات برای آموزش قابل ارزیابی و امکانات خاص درمانی و پرداختی بابت تسهیلات مشاوره برای مدیران است. یافته های مؤلفه های این تو با مدل های میکویچ و نیومن و الیگ و مطالعات چریستنسن و لیندگرن و همچنین مطالعات معمارزاده و همکاران، کاملی و همکاران و سپهوند و همکاران بر تسهیلات و خدمات رفاهی و کمکهای معیشتی و به خصوص مشاوره های مالی و حقوقی مدیران با عنوان عواید اضافه بر حقوق اشاره دارد که با یافته های این تحقیق هماهنگی و سازگاری دارد. هر چند در بعضی از مطالعات از جمله و الیگ جابه جایی در مؤلفه های عواید اضافه بر حقوق با مزایای مدیریتی صورت گرفته است که در کلیت یکسان است. احترامات سازمانی که به طور کلی به کلیه پرداختی ها و تقدیر مالی و قدر دانی های صورت گرفته سازمان از مدیر گویند که می تواند به صورت هدایا و تقدیر مالی و غیرمالی باشد. همچنین مؤلفه شهرت اجتماعی و نگهداشت و امنیت شغلی از شاخص های تکریمهای یاد شده است. مؤلفه های احترامات سازمانی استخراجی از داده های مصاحبه، تکریم عام و تکریم رسمی است، گراهام و همکاران در مدل جبران خدمات مدیران ارشد خود برخلاف سایر مدل های موجود به این نکته اشاره کرده اند که می بایست کیفیت و تعادل زندگی کاری مدیران و خانواده حفظ گردد. به نوعی در اکثر مدل های جبران خدمات مدیران خط مقوله احترامات و تکریم احساس می گردد هر چند آرمسترانگ نیز به این مؤلفه به صورت جداگانه نگاه کرده و تأکید بر تکریم هم مدیران و کارکنان دارد. همچنین خائف الهی و همکاران در طراحی نظام جبران خدمات سازمان های دانش بنیان به مؤلفه تکریم و خودشکوفایی تأکید داشته و برخوردار از احترام و مراسم قدردانی از کارکنان دانشی را حق آنان می داند. معمارزاده و همکاران نیز در تحقیق خود به بعد اجتماعی جبران خدمات اشاره دارند که کاملاً با مؤلفه های شناسایی شده در این پژوهش مطابقت دارد، اما در مدل های سایر محققان از جمله میکویچ، مارتچیو و الیگ به طور مستقیم به بحث تکریم و قدردانی مدیران اشاره نشده و فقدان این مؤلفه ها در کنار سایر پرداختی ها و مزایای مدیران احساس می شود. اما بدون شک با توجه به شرایط اقتصادی جامعه و تأثیرات آن در وضعیت سازمان های عمومی از جمله سازمان شهرداری زاهدان، کمبود منابع و همچنین افزایش مصارف و هزینه که روی دست سازمان مانده است،

- Management Studies Quarterly, Volume 27, No. 90: 115-140.
12. Hellriegel, D., S. E., Slocum, J. W., Jackson, S. E., Louw, L. and Jeffrey T. B., Paul D. T. (2013). "Managerial compensation: Luck, skill or labor markets? Original Research Article"; Journal of Corporate Finance, 21(16). pp. 252-268.
  13. Dess, G. D.; Shaw, J. D. (2001). "Voluntary turnover, social capital, and organizational performance". Academy of management review, 26(3), pp. 446-456.
  14. Associates, (2012). "Management: Fourth South African Edition"; Oxford, UK: Oxford University Press.
  15. Bernthal, P; Colteryahn, K; Davis, P; Naughton, J; Rothwell, W. J & Wellins R (2004). ASTD competency study: capping the future. Alexandria, VA: ASTD
  16. Bontis, N., (2006). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models, Management decision, 36(2), pp.63-7
  17. Lucy, F. (2004). "How can managers reduce employee intention to quit?". Journal of managerial psychology, 19(2), pp. 170-187.
  18. David, D. Dubois, William J. (2004). Competency-Based Human Resource Management. Davies Black Publishing, p23.
  19. Campbell, J.W., Im,T. & Jeong, J. (2014). Internal efficiency and turnover intention: evidence from local government in South Korea, Public Personnel Management, 43(2), pp. 259-282.
  20. Das, B. and A. Garcia-Diaz. (2011). "Factors selection guidelines for job evaluation: a computerized statistical procedure", Computers and Industrial Engineering, 40, pp. 259-272.
  21. Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. Journal of Management Development. 27(1), pp. 5-12.
  22. Denis C., Michel T. (2011). "Between universality and contingency: An
  4. Tanford, S., Hwang, E., & Baloglu, S. (2020). Evaluation of reward programs based on member preferences and perceptions of fairness. Journal of Hospitality Marketing & Management, 27(1), 106-126.
  5. Kevin C.K., LamP. B., McGuinness João P. V. (2013). "CEO gender, executive compensation and firm performance in Chinese-listed enterprises Original Research Article"; Pacific-Basin Finance Journal, 21(1). pp. 1136-1159.
  6. Hour, Amir, 2015, the effect of employee service compensation system on Iran's administrative health, the fourth international conference on applied research in accounting management, Tehran, <https://civilica.com/doc/56782>
  7. Chaeichi, A., & Airkeyvan, B. (2018). Check Individual and Organizational Factors Influencing the Retention of Employees in the Company Spreads Eagle, Master's thesis, Azad Yazd University.
  8. Fani, Ali Asghar; Danai Fard, Hassan; Kavousi, Seyedah Elahe; Neiri, Shahrzad (2019). Designing a compensation system model for knowledge workers in technology-based knowledge organizations, Scientific Journal
  9. Kameli, Mohammad Javad; Darabi, Reza, Jaafari, Mohammad; Namjo Garami, Mohammad (2017). Investigating the role of salary and wage management system on the efficiency of Naja headquarters employees, Human Resource Management Development Quarterly, 6th year, number 20: 69-42.
  10. Rounaghi, Youssef (2015), Salary and Wage Management, (8th edition), Tehran: Formanesh Publications.
  11. Timuri, Hadi; Shahin, Arash; Shaimi Barzeki, Ali and Karimi, Abdullah (2017). The model of merit-based service compensation system for employees, Improvement and Transformation

international study of compensation performance"; International Journal of Manpower, 32(8). pp. 856-878.

23. Davoudi, S. M. M. & Fartash, K. (2013). Turnover Intentions: Iranian Employees. Journal of Indian Management, 10(1), pp.89-99.

24. Dalton, D.R.; Todor, W. D. (1979). "Turnover turned over: An expanded and positive perspective". Academy of Management Review, 4, pp. 225-235.