

The pattern of factors affecting the compensation of employees of a defense educational-research organization

Hosein Vahidi^۱ | Zahra Fatehi^۲ | Sadegh Shahbazi^۳

^۱. Corresponding Author : Assistant Professor, Department of Industrial Engineering, Faculty of Industrial Engineering, Malek Ashtar University of Technology, Isfahan, Iran .

^۲. M.Sc., Industrial Engineering, Industrial Engineering, Malek Ashtar University of Technology, Isfahan, Iran.

^۳. Assistant Professor, Department of Industrial Engineering, Faculty of Industrial Engineering, Malek Ashtar University of Technology, Isfahan, Iran .

Article Info	ABSTRACT
Article type: Research Article	Introduction: Today, employee compensation has arguably one of the most vital effects on the quality of work and the effectiveness of human capital, and it is considered as one of the key components and perhaps the most important component in the organization's human resources architecture.
Article history: Received: Revised: Accepted:	Objective: The purpose of this research is to identify and model factors affecting the compensation of employees in a defense research educational organization.
Keywords: employee compensation, structural equation modeling, confirmatory factor analysis, defense research educational organization	Methodology: The nature of the research is descriptive and survey conducted in the field. The research is in terms of mixed data processing (qualitative and quantitative) and sequential-exploratory, and the relationship between research variables is correlational. The statistical population of the research includes all managers, experts, employees and experts of the mentioned organization. And to collect data, the method of documentary studies and semi-structured interviews with academic and executive experts have been used. Also, sampling has been continued in a targeted manner and by the snowball method until the theoretical saturation of the categories has been reached. In order to analyze the data, qualitative content analysis method and structural equation modeling with partial least squares approach were used by Smart PLS software. Findings: The results of the research indicate the extraction of ۵۰ indicators under ۷ categories of financial and legal factors (۹ indicators), welfare and recreational factors (۶ indicators), occupational factors (۱۲ indicators), educational factors (۳ indicators), cultural factors (۵ indicators), managerial and organizational factors (۱۰ indicators) and environmental factors (۵ indicators) that all factors had a direct relationship and a significance coefficient of more than ۰,۵.

Cite this article: Vahidi, Hosein; Fatehi, Zahra & Shahbazi, Sadegh (۲۰۲۳). *The pattern of factors affecting the compensation of employees of a defense educational-research organization* Academic Librarianship and Information Research, ۵۴ (۴), ۱-۲۰. DOI:

© The Author(s).

DOI:

, Vol. , No. , ۲۰۲۰, pp. .

الگوی عوامل مؤثر بر جبران خدمات کارکنان یک سازمان آموزشی - پژوهشی دفاعی

حسین وحیدی^۱ | زهرا فاتیحی^۲ | صادق شهبازی^۳

چکیده

مقدمه: امروزه جبران خدمات کارکنان به طور بحث برانگیزی یکی از حیاتی ترین تأثیرها را بر روی کیفیت کار و اثربخشی سرمایه انسانی دارد و به عنوان یکی از اجزای کلیدی و شاید مهم ترین جزء در معماری منابع انسانی سازمان محسوب می گردد.

هدف: هدف از انجام این پژوهش شناسایی و الگوسازی عوامل مؤثر بر جبران خدمات کارکنان در یک سازمان آموزشی پژوهشی دفاعی است.

روش شناسی: ماهیت تحقیق توصیفی و پیمایشی بوده که به شکل میدانی انجام شده است. پژوهش به لحاظ داده پردازی آمیخته (کیفی و کمی) و از نوع متوالی-اکتشافی است، همچنین ارتباط بین متغیرهای پژوهش از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران، کارشناسان، کارکنان و خبرگان سازمان مذکور است و برای گردآوری داده ها از روش مطالعات اسنادی و مصاحبه های نیمه ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی و اجرایی استفاده شده است همچنین نمونه گیری به صورت هدفمند و به روش گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری مقوله ها ادامه یافته است. جهت تحلیل داده ها از روش تحلیل محتوای کیفی و مدل سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی توسط نرم افزار Smart PLS استفاده شده است.

یافته ها: نتایج تحقیق حاکی از استخراج ۵۰ شاخص ذیل ۷ دسته عوامل مالی و حقوقی (۹ شاخص)، عوامل رفاهی و تفریحی (۶ شاخص)، عوامل شغلی (۱۲ شاخص)، عوامل آموزشی (۳ شاخص)، عوامل فرهنگی (۵ شاخص)، عوامل مدیریتی و سازمانی (۱۰ شاخص) و عوامل محیطی (۵ شاخص) است که همه عوامل دارای رابطه مستقیم و ضریب معناداری بیش از ۰/۵ بودند.

کلمات کلیدی: جبران خدمات کارکنان، مدل سازی معادلات ساختاری، تحلیل عاملی تأییدی، سازمان آموزشی پژوهشی دفاعی.

استناد: وحیدی، حسین؛ فاتیحی، زهرا؛ شهبازی، صادق؛ (۱۴۰۲)، الگوی عوامل مؤثر بر جبران خدمات کارکنان یک سازمان آموزشی - پژوهشی دفاعی.

۱. استادیار گروه مهندسی صنایع، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول)

۲. کارشناسی ارشد، مهندسی صنایع، مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، اصفهان، ایران

۳. استادیار گروه مهندسی صنایع، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، اصفهان، ایران

سازمان‌های امروزی بیش از هر چیز تحت تأثیر عملکرد کارکنان خود هستند (بدره، ۲۰۲۱)، یکی از مهم‌ترین و باارزش‌ترین منابع برای هر سازمان، منابع انسانی توانمند و بالنگیزه است، سازمان‌هایی به اهداف خود نائل می‌گردند که سرمایه‌های انسانی مستعد، توانمند و علاقه‌مند به سازمان را در اختیار داشته باشند (فرناندز و همکاران، ۲۰۲۰) لذا مدیریت مؤثر کارکنان با عملکرد و موفقیت کلی سازمان ارتباط مستقیم و همبستگی قوی دارد (هانیک و جوتیک، ۲۰۲۰) در عصر جدید سازمان‌ها دریافته‌اند که بدون حضور و ایفای نقش مؤثر منابع انسانی، بیشترین دارایی‌های مالی و پیشرفته‌ترین فناوری‌ها به تنهایی برای سازمان مزیت رقابتی نمی‌آفرینند و توان پیشبرد سازمان به‌سوی چشم‌انداز مطلوب خود را نخواهند داشت، بنابراین لازم است به این منظور سازمان‌ها برای جذب، حفظ و نگهداری منابع انسانی کارآمد به طراحی سیستم جبران خدمات کارکنان بپردازند. (شائمی و همکاران، ۱۳۹۴) پیامدهای حوادث بحرانی نظیر ویروس کرونا بر مشاغل (پیفر و همکاران، ۲۰۲۰)، عملکرد افراد، سازمان‌ها و دولت‌ها کاملاً واضح است. این شرایط و افزایش هزینه‌های کار بسیاری از دولت‌ها و سازمان‌ها را در دهه اخیر موظف به اصلاح سیستم‌های مدیریت منابع انسانی (کهایا، ۲۰۱۹) و استفاده بهینه و مؤثر از منابع انسانی (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۶) و اتخاذ رویکردهای نوین و تغییر ذهنیت مدیران ارشد دولت‌ها در سیاست‌هایی مانند سیستم‌های پرداخت‌نموده است (اولسن، ۲۰۱۹) همچنین شرایط اقتصادی، ادراکات جامعه، رقابت بر سر مهارت‌های کمیاب، شرایط متغیر بازار کار و رابطه میان این عناصر متعارض نیز حساسیت حقوق و مزایا را برای کارکنان دوجندان کرده است (قربان‌نژاد و عزیزاده، ۱۳۹۸) در نتیجه در سازمان‌های امروزی نظام جبران خدمات کارکنان به‌عنوان یکی از اجزای کلیدی و شاید مهم‌ترین جزء در معماری منابع انسانی سازمان محسوب می‌گردد (گرهارت و رینز، ۲۰۰۳)

امروزه جبران خدمات کارکنان به‌طور بحث‌برانگیزی یکی از حیاتی‌ترین تأثیرها را بر روی کیفیت کار و اثربخشی سرمایه انسانی دارد. جبران خدمات بر ویژگی افرادی که به کار گرفته می‌شوند، درجه شایستگی و تخصص افرادی که استخدام می‌شوند، احتمال پذیرش یک شغل، سطح انگیزش و عملکرد نیروی کار و ویژگی کسانی که در سازمان می‌مانند تأثیر می‌گذارد. (دین و ویلیامسون، ۲۰۱۸؛ گرهارت و رونس، ۲۰۰۳؛ جنکینس و همکاران، ۲۰۰۷؛ ویسنر و سامرز، ۱۹۹۶؛ شاو و گوپتا، ۱۹۹۸) برتای و اوراس (۲۰۲۰) در پژوهش جبران خدمت کارکنان به‌عنوان ابزار نفوذ بیان داشتند که کارکنان مؤسساتی که از سرمایه‌های بالاتری برخوردار هستند نسبت به دیگر مؤسسات از دستمزد و جبران خدمت بیشتری بهره‌مند می‌شوند و چنین مؤسساتی در صورت ورشکستگی یا بحران نقدینگی کارکنان به دلیل جبران خدمت بالا کمبود را تعدیل می‌کنند (برتای و اوراس، ۲۰۲۰) همچنین وقتی کارمندان فکر می‌کنند میزان دریافتی آن‌ها ناکافی و ناعادلانه است بهره‌وری، رضایت و عملکرد کارکنان پایین خواهد آمد (بذرافشان و همکاران، ۲۰۲۰) تعارض موجود در نظام‌های پرداخت و ناهماهنگی آن‌ها با یکدیگر نیز بر حساسیت مطلب افزوده است بر این اساس تعهد، وفاداری، ایجاد انگیزه، رضایت شغلی و نگهداری کارکنان شایسته به‌عنوان امری حیاتی و مسئله‌ای مهم برای سازمان جلوه‌گر می‌شود که کیفیت جبران خدمات بر آن تأثیر مستقیم دارد (تامی و همکاران، ۲۰۲۱) از طرف دیگر دلیل اهمیت طراحی نظام جبران خدمات کارکنان هنگامی ملموس می‌شود که بدانیم به‌طور تقریبی بیش از ۵۰ درصد هزینه مربوط به اداره کارکنان صرف جبران خدمات آنان می‌گردد (سینگر، ۱۹۹۰، ص ۳۱۲). لذا اگر اهداف سیستم جبران خدمات با خواسته‌های کارکنان و اهداف سازمان مطابقت داشته باشد به کارکنان و سازمان کمک می‌کند تا اهداف خود را برآورده کنند (اوگیپو و همکاران، ۲۰۲۰) افزایش روزافزون پیچیدگی محیط‌های کسب و کار، طراحی مناسب نظام‌های مدیریت جبران خدمات را ضروری کرده است. مدیران با شناخت دقیق چرخه حیات سازمان و اینکه سازمان در چه مرحله‌ای از رشد است می‌توانند تغییرات لازم در سیستم جبران خدمات متناسب با آن دوره را اعمال نمایند، با این کار به‌طور مستقیم بر جذب، نگهداری و افزایش انگیزش منابع انسانی نسبت به سازمان تأثیر گذاشته که این کار در نهایت منجر به بهبود عملکرد سازمان، دستیابی سازمان به اهداف و افزایش اثربخشی آن منجر خواهد شد. (نیوپن، ۲۰۱۳) یافته‌ها حاکی از اهمیت والای نظام جبران خدمات به‌عنوان یکی از اجزای کلیدی نظام مدیریت منابع انسانی است و سازمان‌ها دائماً در حال پژوهش و کشف معیارهای توسعه و بهبود عملکرد فردی و سازمانی نیروی انسانی و نشر مستمر آن در محیط خود می‌باشند. (ماشلول، ۲۰۱۹) به‌طور کلی سازمان‌هایی که از لحاظ کارکنان، مشاغل، بازار، محصول، اندازه و غیره متفاوت هستند ممکن است در انتخاب طرح‌های جبران خدمات نیز متفاوت باشند باین وجود درباره حد و اندازه، ماهیت، ابعاد و عملکرد متفاوت طرح‌های سیستم جبران خدمات شناخت کمی وجود دارد.

در پژوهش‌های پیشین موضوع جبران خدمات کارکنان در کانون توجه قرار گرفته است اما در هیچ‌یک از این تحقیقات، نظام جبران خدمت در یک سازمان آموزشی و پژوهشی از نوع دفاعی مورد مطالعه قرار نگرفته است، در پژوهش حاضر محققین به دنبال تدوین الگویی مناسب جهت جبران خدمات کارکنان این سازمان با توجه به ویژگی‌ها و نیازمندی‌های این سازمان آموزشی پژوهشی دفاعی برآمده‌اند. از این رو تحقیق حاضر درصدد پاسخگویی به سؤالات زیر شکل گرفته است: عوامل جبران خدمات کارکنان در یک سازمان آموزشی پژوهشی دفاعی کدامند؟ شاخص‌های جبران خدمت کدامند؟ الگوی مناسب جبران خدمات کارکنان در سازمان آموزشی پژوهشی دفاعی چگونه است؟ و برازش الگوی موردنظر چگونه است؟

تدوین الگوی مناسب جبران خدمات در سازمان آموزشی پژوهشی از نوع دفاعی می‌تواند به ارتقاء بهره‌وری، افزایش رضایتمندی کارکنان و کاهش ترک خدمت کارکنان ارزشمند سازمان منجر شود.

۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

۲-۱- جبران خدمات کارکنان

در مروری بر ادبیات پژوهش روشن می‌گردد که حقوق و دستمزد از کهن‌ترین و ابتدایی‌ترین مسائل مورد توجه مدیران منابع انسانی بوده است؛ چراکه اگر حقوق و دستمزد درازای کار به فرد پرداخت نشود، یا کاری صورت نخواهد گرفت، یا کارکنان در سازمان باقی نخواهند ماند (ماندی و نو، ۱۳۹۷: ۴۱۵). امروزه سازمان‌ها برای بهبود عملکرد خود و اطمینان از توسعه، تحت فشار مداوم قرار دارند و برای دستیابی به اهداف اولیه خود در حال ایجاد سیاست‌ها و برنامه‌های جدید هستند، در این راستا رضایت کارکنان برای هر سازمانی بسیار مهم است، لذا سازمان‌ها باید توجه کافی به نیاز کارکنان داشته و بر تأمین نیازهای آن‌ها تمرکز کنند که این امر از طریق نظام جبران خدمات کارکنان محقق می‌شود (بدره، ۲۰۲۱). واژه جبران خدمات واژه‌ای است که بیشتر در کتاب‌های آمریکایی مطرح شده است، این واژه در کتب انگلیسی با عنوان مدیریت پاداش آمده است، واژه‌های دیگری نیز در همین مفهوم به کار رفته است که در این واژه به تدریج منسوخ گردیده‌اند از جمله این واژه‌ها سیستم پرداخت مدیریت حقوق و دستمزد هست (کراکی و همکاران، ۲۰۱۲). جبران خدمات کارکنان، پاداش یا بازپرداخت سهم کارکنان در رابطه با انجام وظایفی است که توسط سازمان تعیین شده است، (بذرافشان و همکاران، ۲۰۲۰) جبران خدمات مناسب بسیار مهم است زیرا اگر با شرایط موجود مطابقت نداشته باشد، می‌تواند در آینده مشکلات استخدای ایجاد کند و یا به سازمان آسیب برساند. (موکیو و همکاران، ۲۰۲۱) کیم و جانگک در مطالعه‌ای تأثیر نظام جبران خدمات کارکنان بر عملکرد آن‌ها در یک دید کوتاه و بلندمدت را بررسی کردند و نتایج حاکی از این بود که مدیران باید با اقدامات ابتکاری مناسب اقدام به جبران خدمات کارکنان نموده تا موجبات طفره رفتن از کار توسط کارکنان خود را به حداقل رسانند (کیم و جانگک، ۲۰۲۰) طبق تعریف واژه‌نامه جهانی کار، جبران خدمات شامل عناصری مانند پرداخت پایه، پرداخت متغیر و سهام است که کارفرمایان درازای خدمات دریافتی به کارکنان پرداخت می‌کنند. حقوق و دستمزد، مزایا و انگیزاننده‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت، پاداش‌ها و قدردانی‌هایی که درازای رسیدن به اهداف سازمانی اعطا می‌شود عناصر جبران خدمات را تشکیل می‌دهند (دوبیوس وراسول، ۲۰۱۸). خان (۲۰۲۱) معتقد است جبران خدمات می‌تواند به صورت مستقیم و غیرمستقیم و یا درونی و بیرونی شامل حقوق، پاداش، کمیسیون، امکانات سفرهای تفریحی مرخصی‌های تشویقی هست که باعث رضایت کارکنان می‌گردد. لذا جبران خدمات تمامی پاداش‌های درونی و بیرونی و یا مالی و غیرمالی است که سازمان در قبال خدمات کارکنان ارائه می‌نماید (پورواتو و همکاران، ۲۰۲۰) جبران خدمات اثرات تشویقی و دسته‌بندی قدرتمندی دارد (گرهار و رابنز، ۲۰۱۳؛ جنکینس و همکاران، ۲۰۰۷) جبران خدمات به دودسته تقسیم می‌گردد دسته اول شامل پرداخت‌های مستقیم است که حقوق و دستمزد، پاداش و غیره که به صورت مستقیم پرداخت می‌گردد را دربرمی‌گیرد و دسته دوم جبران خدمات به صورت غیرمستقیم است که شامل مرخصی تشویقی، امکانات رفاهی، بیمه و خدمات درمانی هست (سود یار دیتا و سوسی، ۲۰۱۹) همچنین برخی معتقدند پنج حوزه وجود دارد که در آن‌ها توجه به نیازهای کارکنان ممکن است پاداش‌های غیرمالی محسوب شود مثل موفقیت، کسب احترام، مسئولیت، نفوذ و رشد شخصی، چون هر کسی دوست دارد تا احساس کند در کار خود به هدفی دست یافته است و از موفقیت خود احساس غرور و افتخار نماید (آرمسترانگ، ۲۰۱۰)

۲-۲- الگوهای جبران خدمات کارکنان

الگوی جبران خدمات برای کارکنان بسیار حائز اهمیت است چراکه نشانگر ارزش و اهمیت کار آنان در بین همکاران، خانواده و جامعه است و باعث دل‌بستگی سازمانی و ایجاد انگیزه می‌گردد (سود یار دیتا و همکاران، ۲۰۱۸) در ۵۰ سال گذشته و در عصر اقتصاد صنعتی بیشتر پژوهش‌های انجام شده در دانشگاه‌ها و سازمان‌ها تنها به جنبه مالی جبران خدمات توجه داشتند (چولین لیانگ چو و چن، ۲۰۱۹) اولین مدل‌ها در حوزه جبران خدمات تحت عنوان جبران خدمات اقتصادی - مالی که ذیل دیدگاه کلاسیک طبقه‌بندی می‌شدند بدون توجه به شرایط اقتصادی و نیازمندی‌های نیروی انسانی طراحی شده بودند، به مرور با ترویج اهمیت ابعاد انسانی و اخلاقی در صنعت، مدل‌های انسانی و رفتاری مانند پرداخت بر اساس شایستگی، ارشدیت و تخصص، کار تیمی و پرداخت‌های غیرمالی و انگیزشی پدیدار شدند (گبیز، ۲۰۱۶) به همین منظور مدل‌های مختلفی برای جبران خدمات کارکنان طراحی و ارائه گردیده است، در مدل سیستم جبران خدمات هلریگل و اسلو کام که ذیل مدل‌های اقتصادی مالی است نظام جبران خدمات به دودسته مستقیم و غیرمستقیم بخش‌بندی شده است. بخش غیرمستقیم شامل مزایای اختیاری (بیمه درمانی، بازنشستگی و پرداخت بابت ساعت‌های غیر کاری) و مزایای قانونی (تأمین اجتماعی، بیمه بیکاری و جبران صدمات ناشی از کار) است بخش مستقیم شامل مزایای اختیاری پرداخت بر مبنای گروه شغلی، پرداخت بر مبنای مهارت فردی، قطعه کاری، حق‌العمل و جایزه است و پرداخت گروهی سازمانی شامل تسهیم دستاوردها تسهیم سود و انتخاب سهام است. (هیلر گل و اسلوکوم، ۲۰۱۳) مدل سیستم جبران خدمات شولر که در سال ۱۹۷۸ طرح و ارائه گردید و نظام جبران خدمات را شامل دودسته پاداش‌های درونی و بیرونی تقسیم‌بندی نموده است. مدل مک کافری نیز پاداش‌های نظام جبران خدمات را به دودسته پاداش‌های بیرونی و درونی تقسیم کرده است. مدل

هندرسون نیز جبران خدمات را به دودسته جبرانی و غیر جبرانی تقسیم کرده است. در مدل نو و ماندی به عوامل محیطی و داخلی سازمان که بر نظام جبران خدمات اثرگذار هستند پرداخته شده است. در این مدل مقصود از ابعاد محیطی عوامل اثرگذاری مثل بازار کار، الزام‌های قانونی، تورم و غیره است و مقصود از محیط درونی نیز همان سیاست‌ها و استراتژی‌های سازمان است که در طراحی نظام رفاهی سازمان مؤثر است. رابینز و دسترو نیز سیستم جبران خدمات را به دو بخش عمده پاداش‌های درونی و بیرونی تقسیم‌بندی نموده‌اند. مقصود از پاداش‌های بیرونی غیرمالی هر یک از سمبل‌های پست و مقام مانند دکوراسیون‌های اداری، انتخاب پارکینگ، منشی مخصوص و غیره است. همچنین در این مدل به جزئیات بیشتر پاداش‌های مالی نسبت به مدل‌های قبل پرداخته شده که شامل سه طبقه پرداخت بر مبنای عملکرد، پرداخت بر مبنای عضویت قطعی و پرداخت بر مبنای عضویت موقت هستند. (بذرافشان و همکاران، ۱۳۹۹) امفیل و همکاران (۲۰۱۴) ابعاد جبران خدمات را حقوق، پاداش و مزایا و جبران خدمات غیرمستقیم معرفی کردند. سالیسو، چینو و سورش (۲۰۱۶) حقوق، کمک‌هزینه، پاداش و حقوق بازنشستگی را چهار جنبه جبران خدمات شناسایی کردند گنگور (۲۰۱۱) سیستم مدیریت پاداش را پاداش‌های مالی و غیرمالی می‌داند و ارتقای شغلی، قدردانی، برخورداری از آموزش، مشارکت در تصمیم‌گیری، بازخورد، ساعت کار منعطف، امکان طراحی شغل و برخورداری از حقوق اجتماعی، پاداش‌های غیرمالی هستند. جدیدترین مدل‌ها در حوزه جبران خدمات طی چند سال اخیر الگوی جامعی است که توسط گروه هی مطرح شده است. این مدل شامل پنج بعد کلیدی حقوق و دستمزد، مزایا تعادل کار زندگی عملکرد و شناخت و فرصت‌های مسیر شغلی و پیشرفت است (ورلد ات ورک، ۲۰۱۵)

مدیران می‌توانند به‌منظور نظارت و تأثیرگذاری بر رفتار افراد سازمان و افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی از طراحی مناسب نظام جبران خدمات استفاده کنند (کاراش و اسپکتور، ۲۰۰۸) از آنجا که سازمان‌های امروزی بافت‌های متفاوتی دارند لاولر (۲۰۰۰) بیان می‌کند که الگویی واحد برای همه سازمان‌ها وجود ندارد و پیشنهاد می‌کند سازمان‌ها سامانه‌ای بومی از جبران خدمات کارکنان را تهیه و به کار گیرند. در این پژوهش محققان درصدد برآمده‌اند تا حتی‌المقدور الگویی جامع و متناسب با فضای کاری یک نظام آموزشی و پژوهشی دفاعی و مبتنی بر اصول و مقررات حاکم بر آن تدوین و ارائه نمایند.

۳-۲- پیشینه تحقیق

در زیر به تعدادی از تحقیقات مرتبط انجام‌شده در زمینه جبران خدمات کارکنان در سال‌های گذشته اشاره شده است:

۱-۳-۲- پژوهش‌های داخلی

علی پور مادر سرا و همکاران (۱۴۰۱) در مقاله‌ای با عنوان "طراحی سیستم خبره فازی برای پیش‌بینی نظام جبران خدمات" دریافتند که اثربخشی نظام جبران خدمات با توجه به نوع سرمایه‌های انسانی متفاوت است اولویت عناصر جبران خدمات برای سرمایه‌های انسانی هسته‌ای به ترتیب عبارت است از جذب، پاداش، حقوق مزایا خدمات رفاهی و جایزه اولویت عناصر برای سرمایه‌های انسانی ویژه عبارت است از حقوق مزایا، جذب، پاداش خدمات رفاهی و جایزه این اولویت برای سرمایه‌های انسانی ضروری به این ترتیب است، حقوق مزایا خدمات، رفاهی، پاداش جایزه و جذب و در نهایت برای سرمایه‌های انسانی کمکی اولویت عناصر عبارت است از مزایا، پاداش حقوق خدمات رفاهی جایزه و جذب، همچنین ارزیابی مدل در نیروی انتظامی نشان داد که بیشترین اثربخشی مشاهده شده در این سازمان سرمایه‌های انسانی ضروری تعلق دارد.

هنرمند ساری و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با موضوع "طراحی و تبیین مدل جبران خدمات کارکنان صنایع خلاق" نتیجه گرفته‌اند که مقوله سیستم پاداش مناسب، ویژگی‌های فردی و عملکرد برتر در این الگو به ترتیب حائز اهمیت هستند، همچنین این تحقیق نشان داد که یک نظام جبران خدمت اگر به درستی پیاده‌سازی گردد می‌تواند انگیزه‌ای برای افزایش کیفیت کار و عملکرد کارکنان فراهم نماید و یک سیستم جبران خدمت ضعیف می‌تواند منجر به تضعیف روحیه کارکنان، عملکرد غیر سازنده و حتی منجر به درصد بالای ترک خدمت کارکنان گردد.

مالکی و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان "طراحی مدل جبران خدمات کارکنان در بخش دولتی ایران" با بهره‌گیری از رهیافت نهادی مدلی جهت بهبود نظام جبران خدمات کارکنان در بخش دولتی ایران ارائه نمودند، در این تحقیق با بهره‌گیری از مدل تحلیل مقایسه‌ای اصول عام جبران خدمت از طریق مطالعه تطبیقی ۸ کشور و انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته مدل ترکیبی ارائه دادند که در آن تعیین حداقل معیشت کارکنان، تعیین حقوق شغل در سه سطح کارکنان، تعیین سقف حقوق و مزایا و وضع قواعد کنترل‌کننده از جمله ویژگی‌های الگوی ارائه شده است.

علی دوست قهفرخی و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیق خود با عنوان "تحلیل و ارائه مدل نظام جبران خدمات در بقای کارکنان اداره کل ورزش و جوانان زنجان" شاخص‌های حقوق و دستمزد، تساوی درون‌سازمانی، تساوی برون‌سازمانی، پاداش و بیمه و بازنشستگی را در محل پژوهش بررسی نموده‌اند.

ایمانی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان "ارائه مدل تفسیری ساختاری خدمات کارکنان بخش دولتی در راستای ارتقای سلامت اداری" نتیجه گرفتند که نظام جبران خدمات کارکنان در صورتی به ارتقای سلامت اداری منجر خواهد شد که از هفت مؤلفه کنترل داخلی، رویه‌های عادلانه، پرداخت مبتنی بر عملکرد، رویه‌های قانونی، رویه‌های شفاف، رویه‌های مستند و پرداخت انگیزاننده برخوردار باشد. همچنین اثربخشی نظام جبران خدمت در راستای ارتقای سلامت اداری در گرو تبعیت رویه‌ها از قوانین و مقررات، استقرار کنترل‌های داخلی و پرداخت‌های انگیزاننده و مبتنی بر عملکرد است.

شاهین و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت عنوان "الگوی نظام جبران خدمات شایسته محور کارکنان به بررسی نظام جبران خدمات در بانک صادرات ایران" پرداختند. نتایج این پژوهش در بخش کیفی بیانگر آن است که مؤلفه‌های نظام جبران خدمات شایسته محور شامل ۲۵ مؤلفه، آینده‌نگری، انعطاف‌پذیری، عدالت و جامعیت می‌باشد. در بخش کمی یافته‌ها نشان داد که در پنج بُعد شامل: شایستگی از بین ابعاد اصلی، بُعد شایستگی بیشترین تأثیر را در جبران خدمات شایسته محور کارکنان دارد.

بذرافشان و همکاران (۱۳۹۹) به پژوهشی با عنوان "طراحی الگوی جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران در بخش دولتی با تأکید بر اسناد بالادستی و چشم‌انداز ۱۴۰۴" پرداختند، حاصل مطالعه مدلی شامل ۲ مؤلفه اصلی (برون‌سازمانی و درون‌سازمانی)، ۱۰ بُعد (عوامل محیطی، عوامل فرهنگی اجتماعی، عوامل مالی مستقیم، عوامل مالی غیرمستقیم، عوامل غیرمالی شغلی، عوامل غیرمالی محیط کار، عوامل سازمانی، عوامل فردی، اسناد بالادستی و چشم‌انداز سازمان) و ۷۲ عامل بود.

محمودی و طهماسبی (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه بین نظام جبران خدمات با انگیزش کارکنان سازمان امور مالیاتی ایلام" به این نتیجه رسیدند که نظام جبران خدمات با انگیزش کارکنان در زمینه‌های سیستم‌های پاداش، پرداخت حقوق، پرداخت حق بازنشستگی و فرصت‌های شغلی رابطه‌ای مثبت و معناداری دارد.

علی پور و همکاران (۱۳۹۸) در مقاله‌ای با عنوان "بررسی و شناسایی مؤلفه‌های جبران خدمات نیروی انتظامی بر اساس مدل دستاورد کل" نتیجه گرفتند که هر دو مفهوم پاداش مالی و غیرمالی در نظام جبران خدمات کارکنان نیروی انتظامی مهم هستند که در مدل‌های اقتصادی-انسانی و دستاورد کل مورد توجه قرار گرفته است.

عظمی (۱۳۹۸) در تحقیق خود با عنوان "طراحی مدل جبران خدمت سرمایه انسانی در سازمان‌های دفاعی از دیدگاه حضرت علی (ع)" نشان داد، شرایط علی اثرگذار بر انگیزش کارکنان به عنوان طبقه محوری شامل حوزه‌های ویژگی سازمان دفاعی، عوامل فردی نیروی انسانی و عوامل مدیریتی است. عوامل مداخله‌گر نیز دربردارنده ویژگی حکومت است که با توجه به عامل زمینه‌ای شامل سیاست‌های کلان بر انگیزش نیروی انسانی تأثیرگذار است. همچنین راهبردهای ارائه‌شده شامل جبران خدمات مالی و جبران خدمات غیرمالی هستند که به پیامدهای مثبت اصلاح جبران خدمات سازمان‌های دفاعی منجر می‌شوند.

حمیدی زاده و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان "تأثیر جبران خدمات انگیزه محور بر عملکرد مدیریتی" را بررسی نمودند. نتایج پژوهش حاکی از تأثیر مثبت متغیر جبران خدمات انگیزه محور بر عملکرد مدیریتی است. همچنین نتایج بیانگر تأثیر مثبت متغیرهای جبران خدمات انگیزه محور بر عملکرد مدیریتی با لحاظ نمودن نقش تعدیل‌کنندگی تعهد سازمانی می‌باشد. همچنین نتایج پژوهش نشان‌دهنده تأثیر منفی جبران خدمات انگیزه محور بر عدم تقارن اطلاعاتی و همچنین عدم تقارن اطلاعاتی بر عملکرد مدیریتی را بیان می‌کند.

سپهوند و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان "طراحی الگوی پاسخگویی جبران خدمات مدیران ارشد دولتی" دریافتند سطوح پاسخگویی بر جبران خدمات مدیران ارشد دولتی تأثیر مستقیم دارد. همچنین تأثیر سطوح پاسخگویی بر جبران خدمات مدیران ارشد دولتی با متغیر میانجی پاداش احتمالی نیز مثبت است.

کریمی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان "طراحی نظام جبران خدمات شایسته محور با رویکرد جانشین پروری" نتیجه گرفتند که مؤلفه‌های نظام جبران خدمات شایسته محور ۲۵ مؤلفه در پنج بُعد شامل: شایستگی، آینده‌نگری، انعطاف‌پذیری، عدالت و جامعیت هست. در بخش کمی یافته‌ها نشان داد که از بین ابعاد اصلی، بُعد شایستگی بیشترین تأثیر را در جبران خدمات شایسته محور کارکنان دارد. همچنین از بین مؤلفه‌های فرعی از زیرمجموعه بُعد شایستگی، مؤلفه جذب، حفظ و توسعه استعدادهای سازمان بیشترین تأثیر را در نظام جبران خدمات شایسته محور کارکنان دارد.

۲-۳-۲- پژوهش‌های خارجی

آنور و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان "تعیین تأثیر مدیریت جبران خدمات بر عملکرد کارکنان در بانک‌های منتخب در ایالت دلتا" انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که مدیریت جبران خدمات بر عملکرد کارکنان در بانک‌های منتخب در ایالت دلتا تأثیرگذار است. این مطالعه توصیه کرد که باید به همه گروه‌های کارمندی جبران خدمات پرداخت شود زیرا این تنها راهی است که می‌تواند کارکنان را به کار سخت‌تر و همچنین حفظ کارمندان باتجربه تشویق کند.

هانیک و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان "اثرات جبران خدمات و جوسازمانی بر عملکرد کارکنان با تعهد سازمانی" انجام داده‌اند. در این مطالعه هدف تعیین تأثیر جبران خدمات و جوسازمانی بر تعهد سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان است. یکی از عوامل بهبود عملکرد کارکنان نیز تعهد سازمانی بالا است. نتایج تحقیق حاکی از آن است که جبران خدمات و جوسازمانی با تعهد سازمانی رابطه مثبت دارد.

ظفر و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که مدیریت دانشگاه‌های دولتی باید به جبران خدمات کارکنان توجه داشته باشند که منجر به افزایش عملکرد شغلی می‌شود.

پنتایک و سوار (۲۰۱۹) 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 دالمینی (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان "جبران خدمات، 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 فرصت‌های پیشرفت شغلی، مزد، مزایا و توازن کار-زندگی و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.

کوکسیا و ایگور (۲۰۱۸) در پژوهشی تحت عنوان "جبران خدمات و پاداش در بخش دولتی" هدف خود را پیشنهاد طبقه‌بندی 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 واضح‌سازی و عمومیت بخشیدن عناصر متعدد سیستم‌های جبران خدمات و پاداش در بخش عمومی به منظور بنا نهادن بنیانی برای توسعه بیشتر طبقه‌بندی‌ها و تئوری‌های پیچیده‌تر جهت کاربرد برای مدیران نمودند. نهایتاً آنان فرمولی را ارائه دادند که آن را فرمول عمومی قابل استفاده سیستم پاداش نام نهادند که عناصر آن عبارت‌اند از: فوق‌العاده (مستمری)، مزد، قدرت، منزلت اجتماعی، اعتبار، حرفه گرایی، جوایز و اولویت هزینه کرد.

فریس، لیاوو و تام (۲۰۱۸)، در پژوهشی با عنوان "جبران خدمات مدیران پرمشغله" دریافتند مدیران پرمشغله جبران خدمات کل بالاتری دریافت می‌کنند که با ارتباطات گسترده و مهارت‌های بالای مورد نیاز آن‌ها سازگاری دارد. همچنین به طور معناداری درصد بالایی از جبران خدمات تساوی محور را دریافت می‌کنند که بازماندک نظارت بر آن‌ها سازگاری دارد.

فوک و همکاران (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان "تأثیر هویت سازمان بر جبران خدمات" انجام دادند. آن‌ها هدف از انجام این پژوهش را ارائه راهکارهایی برای بهبود جبران خدمت معرفی کردند و نشان دادند که کیفیت مدیریت، کیفیت خدمات، توانایی مالی، نوآوری سازمانی، سرمایه‌گذاری سازمانی، توانایی جذب و نگهداری افراد با استعداد، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و استفاده عاقلانه از دارایی‌های شرکت بر جبران خدمات تأثیر می‌گذارند.

۳- روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف توسعه‌ای و کاربردی و از نظر ماهیت تحقیق توصیفی و پیمایشی محسوب می‌شود و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها کتابخانه‌ای و میدانی و از آنجا که ترکیب مطلوب انواع روش‌های کمی و کیفی باعث افزایش صحت پیش‌بینی می‌شود (حاجیان، ۱۳۹۱) پژوهش حاضر به لحاظ داده‌پردازی آمیخته (کیفی و کمی) و از نوع متوالی-اکتشافی است و از نظر زمانی مقطعی و همچنین از حیث ارتباط بین متغیرهای پژوهش از نوع همبستگی و مبتنی بر معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی است. پژوهش حاضر به‌طور کلی در دو بخش کیفی و کمی انجام شده است.

برای گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از روش مطالعات اسنادی و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی و اجرایی و جهت تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شده است. جامعه آماری این بخش از تحقیق ۱۱ نفر از اعضای هیئت علمی و مدیران منابع انسانی سازمان آموزشی-پژوهشی دفاعی مورد مطالعه بودند که مدیران دارای حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و اعضای هیئت علمی با مدرک تحصیلی دکترای تخصصی و دارای حداقل ۱۰ سال سابقه کار مرتبط با موضوع تحقیق بودند که می‌توان آن‌ها را واجد شرایط خبرگی دانست. روش نمونه‌گیری از نوع نمونه‌گیری هدفمند بود. ممکن است گاهی ضروری باشد اطلاعات را از افراد خاص به دست آوریم، به این دلیل که یا تنها کسانی هستند که می‌توانند اطلاعات لازم را بدهند و یا افرادی هستند که با معیارهای خاص مدنظر پژوهشگران وفق دارند. (اوما سکاران، ۱۳۹۰) و نمونه‌گیری هدفمند به روش گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری مقوله‌ها یعنی تا مرحله‌ای که امکان دست‌یابی به داده‌های جدیدتر فراهم نبود (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸) ادامه یافته است.

در بخش کمی تحقیق نیز به منظور اعتبار سنجی چارچوب اولیه به دست آمده و آزمون فرضیات مطرح شده از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است، در تحلیل عاملی تأییدی پژوهشگر به دنبال یافتن این سؤال است که آیا مجموعه‌ای از پرسش‌ها یک سازه یا متغیر مشخص را اندازه‌گیری می‌کنند؟ به عبارتی در تحلیل عاملی تأییدی پژوهشگر به دنبال تأیید یک چارچوب سازه‌ای از پیش تعیین شده است؛ به این معنی که از پیش بر اساس نظریه‌های موجود ارتباط هر عامل با زیرمجموعه خاصی از متغیرها یا سؤال‌ها را معین ساخته و اکنون به دنبال تأیید آن‌ها است. (احدزاده و همکاران، ۱۳۹۹)

جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته‌ای مبتنی بر شاخص‌های استخراج شده با ۵۰ پرسش ۵ گزینه‌ای مطابق طیف لیکرت که شامل عوامل مالی و حقوقی (۹ سؤال)، عوامل رفاهی و تفریحی (۶ سؤال)، عوامل شغلی (۱۲ سؤال)، عوامل آموزشی (۳ سؤال)، عوامل فرهنگی (۵ سؤال)، عوامل مدیریتی و سازمانی (۱۰ سؤال) و عوامل محیطی (۵ سؤال) استفاده شده است، جهت به دست آوردن حجم نمونه از قانون ۱۰ برابر هیر رینگل و سارستد (۲۰۱۱) و گودهو، لوئیس و تامسون (۲۰۱۲) استفاده گردید که بیان می‌دارد که حجم نمونه در مدل‌سازی معادلات ساختاری در روش PLS می‌بایستی حداقل به میزان ۱۰ برابر ماکزیم تعداد نشانگرهای یک متغیر مکنون در مدل داخلی یا بیرونی باشد (کوک و هادایا، ۲۰۱۸).

با توجه به اینکه مؤلفه عوامل شغلی دارای ۱۲ شاخص هست باید پرسشنامه‌های تحلیل شده حداقل به تعداد ۱۲۰ عدد باشد، لذا محققین با توزیع ۱۴۰ پرسشنامه بین مدیران، کارشناسان و اعضای هیئت علمی سازمان مورد مطالعه، موفق به گردآوری ۱۲۲ پرسشنامه گردیدند. روایی ابزار گردآوری داده‌ها از طریق روایی محتوایی و توسط چند خبره بررسی و تأیید شد و پایایی آن نیز از روش‌های آلفای کرونباخ، ضریب AVE و پایایی ترکیبی محاسبه گردیده که نتایج به دست آمده در جدول ۱ به نمایش درآمده است.

جدول ۱- ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و شاخص واریانس استخراج شده (AVE)

مقوله اصلی	مؤلفه‌ها	اعتبار همگرا	
		AVE	پایایی ترکیبی
عوامل موثر بر جبران خدمات کارکنان سازمان آموزشی پژوهشی دفاعی	عوامل مالی و حقوقی	۰/۷۶۹	۰/۸۵۵
	عوامل رفاهی و تفریحی	۰/۷۶۶	۰/۷۷۸
	عوامل شغلی	۰/۶۲۵	۰/۹۱۲
	عوامل آموزشی	۰/۷۱۲	۰/۸۸۹
	عوامل فرهنگی	۰/۵۰۲	۰/۷۸۱
	عوامل مدیریتی و سازمانی	۰/۷۹۵	۰/۹۵۱
	عوامل محیطی	۰/۵۵۵	۰/۸۶۳

همچنین جهت بررسی صحت و سقم فرضیات و آزمون الگوی تحقیق از روش مدلسازی معادلات ساختاری و از روش تحلیل مسیر در نرم افزار Smart PLS استفاده شده است، جهت آزمون فرضیات تحقیق از مساعده بودن ضرایب مسیر و معنادار بودن ضرایب (t-value) اطمینان حاصل شده و به منظور بررسی برازش مدل تحقیق شاخص‌های AVE، Cv-Com^۵، Cv-Red^۴، R^۲ اندازه گیری شده است.

۴- یافته‌های تحقیق

۴-۱- استخراج شاخص‌های جبران خدمات کارکنان

در بخش کیفی تحقیق، ابتدا شاخص‌های عمومی جبران خدمات کارکنان از مرور ادبیات استخراج، غربالگری و جهت تطبیق و سفارشی سازی آن‌ها با محیط تحقیق، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته ای با خبرگان پژوهش سازمان دفاعی مورد مطالعه انجام شده است. جمع‌آوری داده‌ها به روش گلوله برفی تا اشباع نظری مقوله‌ها یعنی تا مرحله‌ای که امکان دست‌یابی به داده‌های جدیدتر فراهم نبود (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸)، ادامه یافت؛ که حاصل آن استخراج ۵۵ شاخص جبران خدمات کارکنان بود، جدول ۲ بیانگر نتایج این قسمت است.

جدول ۲- شاخص‌های اولیه استخراج شده جبران خدمات کارکنان

ردیف	شاخص‌های جبران خدمت	منابع
۱	پرداخت حقوق و اضافه کاری	(علی پور مادرسرا و همکاران، ۱۴۰۱) (علی دوست قهفرخی و همکاران، ۱۴۰۰) (قانون مدیریت و خدمات کشوری، ۱۳۸۶) (دیواندری و همکاران، ۱۳۹۷) (ظفری، ۱۳۹۶) (مالکی و همکاران، ۱۳۹۸) (تیموری و همکاران، ۱۳۹۷)
۲	اعطای پاداش نقدی	(مالکی و همکاران، ۱۴۰۰) (ایمانی و همکاران، ۱۳۹۹)

^۴ شاخص حشو یا افزونگی

^۵ شاخص اشتراکی

^۱ Strauss, AL & Corbin, JM ۱۹۹۸

۳	حقوق و مزایای بازنستگی	(علی پور مادرسرا و همکاران، ۱۴۰۱) (هلریگل و اسلوکام، ۲۰۱۲) (رایبیز و دسنزو، ۱۹۸۹) (تاووز پیرین، ۲۰۰۵)
۴	افزایش حقوق متناسب با تورم سالیانه	مصاحبه با خبرگان
۵	اعطای عادلانه تسهیلات بانکی	مصاحبه با خبرگان
۶	کمک هزینه سفر	(بذرافشان و همکاران، ۱۳۹۹) (خان، ۲۰۲۱)
۷	انواع مرخصی (استحقاقی، درمانی و...)	(ایبلی و موفق، ۱۳۸۹) (مدیریت خدمات کشوری، ۱۳۸۶)
۸	شفافیت در پرداخت های مالی	(مالکی و همکاران، ۱۴۰۰) (خان، ۲۰۲۱)
۹	رعایت حقوق مالکیت فکری کارکنان	(علی پور مادرسرا و همکاران، ۱۴۰۱)
۱۰	تناسب پرداخت حق التحقیق با کار	مصاحبه با خبرگان
۱۱	بیمه درمانی و تکمیلی با کیفیت	(رایبیز و دسنزو، ۱۹۸۹) (هلریگل و اسلوکام، ۲۰۱۲)
۱۲	سرویس ایاب و ذهاب و تغذیه مناسب	مصاحبه با خبرگان
۱۳	اعطای منزل سازمانی	مصاحبه با خبرگان
۱۴	امکانات تفریحی کارکنان و خانواده ها	(علی پور مادرسرا و همکاران، ۱۴۰۱) (خان، ۲۰۲۱)
۱۵	امکان سفر به اماکن سیاحتی و زیارتی	مصاحبه با خبرگان
۱۶	امنیت شغلی کارکنان	(معمارزاده و همکاران، ۱۳۹۱) (جعفری نیا و همکاران، ۱۳۹۹) (طیبی ابوالحسنی و خدابخشی، ۱۳۹۶)
۱۷	چالشی بودن کار	(طیبی ابوالحسنی و خدابخشی، ۱۳۹۶) (فانی و همکاران، ۱۳۹۹)
۱۸	حمایت قضایی از کارکنان	(مدیریت خدمات کشوری، ۱۳۸۶)
۱۹	تنوع وظایف کاری	(حکمی شلمزاری و همکاران، ۱۳۹۳) (علی دوست قهفرخی و همکاران، ۱۴۰۰)
۲۰	ساعات کاری شناور	(کارگریان و همکاران، ۱۳۹۹)
۲۱	اعطای فرصت های مطالعاتی خارج از کشور	مصاحبه با خبرگان
۲۲	حمایت از نخبگان دفاعی	مصاحبه با خبرگان
۲۳	مشارکت در تصمیم گیری ها	(هنرمند ساری و همکاران، ۱۴۰۱) (فانی و همکاران، ۱۳۹۹)
۲۴	وجود نقشه راه پیشرفت شغلی	(بذرافشان و همکاران، ۱۳۹۹) (خان، ۲۰۲۱)
۲۵	استقلال در انجام کار	(معمارزاده و همکاران، ۱۳۹۱) (طیبی ابوالحسنی و خدابخشی، ۱۳۹۶)
۲۶	چرخش و جابجایی شغلی	(فانی و همکاران، ۱۳۹۹) (هنرمند ساری و همکاران، ۱۴۰۱)
۲۷	تعریف شفاف شرح مشاغل	(هنرمند ساری و همکاران، ۱۴۰۱)
۲۸	تسهیل چاپ مقالات محرمانه	مصاحبه با خبرگان
۲۹	تجهیزات کاری مناسب	(هنرمند ساری و همکاران، ۱۴۰۱) (بذرافشان و همکاران، ۱۳۹۹)
۳۰	محیط فیزیکی مناسب شان کارکنان	(ظفری، ۱۳۹۶) (دعایی، ۱۳۹۲) (خان، ۲۰۲۱)
۳۱	دوره های آموزشی برای تازه واردین	(فانی و همکاران، ۱۳۹۹) (علی دوست قهفرخی و همکاران، ۱۴۰۰)
۳۲	آموزش های تخصصی ضمن خدمت	(ایبلی و موفق، ۱۳۸۹) (بذرافشان و همکاران، ۱۳۹۹)
۳۳	اجازه ادامه تحصیل و اعطای بورس تحصیلی	(علی پور مادرسرا و همکاران، ۱۳۹۸) (شاهین و همکاران، ۱۳۹۹)
۳۴	شرکت در همایش های ملی و بین المللی	مصاحبه با خبرگان

۳۵	دسترسی به آموزش های الکترونیکی	(فانی و همکاران، ۱۳۹۹)
۳۶	توجه به شان اجتماعی و احترام به کارکنان	(علی دوست قهفرخی و همکاران، ۱۴۰۰)(بذرافشان و همکاران، ۱۳۹۹)
۳۷	وجود کارکنان همدل و صمیمی	(علی پور مادرسرا و همکاران، ۱۴۰۱)(خان، ۲۰۲۱)
۳۸	فرهنگ سازمانی غنی	(سید جوادین، ۱۳۹۵)(بذرافشان و همکاران، ۱۳۹۹)
۳۹	عدالت سازمانی	(طییبی ابوالحسنی و خدابخش، ۱۳۹۶)(جعفری نیا و همکاران، ۱۳۹۹)
۴۰	بستر سازی کار تیمی	(بذرافشان و همکاران، ۱۳۹۹)(شاهین و همکاران، ۱۳۹۹)
۴۱	وجود ساز و کار ابزار نظر و عقیده	(طییبی ابوالحسنی و خدابخش، ۱۳۹۶)(بذرافشان و همکاران، ۱۳۹۹)
۴۲	نظام مندی انتصابات	مصاحبه با خبرگان
۴۳	کاهش تفکرات سلسله مراتبی و دستوری	مصاحبه با خبرگان
۴۴	اعمال بدون تبعیض رویه ها و قوانین سازمانی	(ایمانی و همکاران، ۱۳۹۹)
۴۵	توجه واقعی به پیشنهادات و انتقادات	مصاحبه با خبرگان
۴۶	تعریف شفاف فرآیندها و قوانین سازمانی	(طییبی ابوالحسنی و خدابخش، ۱۳۹۶)(علی پور مادرسرا و همکاران، ۱۳۹۸)
۴۷	ساختار سازمانی مناسب	(شاهین و همکاران، ۱۳۹۹)(هنرمند ساری و همکاران، ۱۴۰۱)
۴۸	اولویت دادن به کارکنان در تصدی های مدیریتی	(جعفری نیا و همکاران، ۱۳۹۹)
۴۹	تدوین نظام ارزیابی عملکرد کارکنان	(سید جوادین، ۱۳۹۵)(خان، ۲۰۲۱)
۵۰	تقدیر از کارکنان برجسته	(علی پور مادرسرا و همکاران، ۱۴۰۱)
۵۱	دانش محور بودن سازمان	(بذرافشان و همکاران، ۱۳۹۹)(فانی و همکاران، ۱۳۹۹)
۵۲	مقررات پرداختی ستاد کل ن.م	مصاحبه با خبرگان
۵۳	اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری	(مدیریت خدمات کشوری، ۱۳۸۶)
۵۴	وضعیت درآمد های دولت	(بذرافشان و همکاران، ۱۳۹۹)
۵۵	رفع تحریم های اقتصادی	مصاحبه با خبرگان

پس از استخراج اولیه شاخص های جبران خدمات کارکنان و گردآوری نظرات خبرگان، جهت شناسایی شاخص های نهایی الگوی تحقیق از روش تحلیل محتوای سازه ای لاوشه استفاده شده است. بر اساس روش لاوشه (۱۹۷۵)، از اعضای پانل محتوا (۱۱ نفر خبره) خواسته شده است به میزان مناسب بودن هر شاخص با انتخاب یکی از سه گزینه «ضروری» ($9 \leq \text{امتیاز} \leq 7$)، «مفید اما نه ضروری» ($6 \leq \text{امتیاز} \leq 4$) یا «غیر لازم» ($4 \leq \text{امتیاز} \leq 1$) پاسخ دهند. با توجه به رابطه ۱ نسبت روایی محتوایی محاسبه گردید و با توجه به سطح مورد نیاز برای معناداری آماری ($p < 0.05$) و با توجه به جدول لاوشه برای $N=11$ حداقل مقدار $CVR = 0.59$ برای هر آیتم جهت پذیرش آن به دست آمد. (پونیاوردی و همکاران، ۲۰۱۱؛ لاوشه، ۱۹۷۵). نتایج تحلیل داده های جمع آوری شده از مصاحبه با خبرگان در جدول ۳ آورده شده است:

$$\text{رابطه ۱: } CVR = \frac{N_e - \frac{N}{3}}{\frac{N}{3}}$$

N_e = تعداد اعضای که پاسخ ضروری داده اند.

N = تعداد اعضای پانل

جدول ۳- نتایج تحلیل شاخص‌های استخراج شده جبران خدمات کارکنان

	شاخص‌ها	ضروری	مفید اما نه ضروری	غیر لازم	CVR
عوامل مالی و حقوقی	پرداخت حقوق و اضافه کاری	۱۱	۰	۰	۱
	اعطای پاداش نقدی	۱۰	۱	۰	۰/۸۲
	حقوق و مزایای مناسب بازنشستگی	۱۱	۰	۰	۱
	افزایش حقوق متناسب با تورم سالیانه	۹	۲	۰	۰/۶۴
	اعطای عادلانه تسهیلات بانکی	۹	۲	۰	۰/۶۴
	کمک هزینه سفر	۹	۲	۰	۰/۶۴
	شفافیت در پرداخت‌های مالی	۹	۲	۰	۰/۶۴
	رعایت حقوق مالکیت فکری کارکنان	۱۰	۱	۰	۰/۸۲
	تناسب پرداخت حق التحقیق با کار	۱۰	۱	۰	۰/۸۲
	بیمه درمانی و تکمیلی با کیفیت	۹	۲	۰	۰/۶۴
عوامل رفاهی و تفریحی	سرویس ایاب و ذهاب و تغذیه مناسب	۹	۲	۰	۰/۶۴
	انواع مرخصی (استحقاقی، درمانی و...)	۹	۲	۰	۰/۶۴
	اعطای منزل سازمانی	۹	۱	۱	۰/۶۴
	امکانات تفریحی کارکنان و خانواده‌ها	۹	۲	۰	۰/۶۴
	امکان سفر به اماکن سیاحتی و زیارتی	۹	۲	۰	۰/۶۴
	امنیت شغلی کارکنان	۱۱	۰	۰	۱
	چالشی بودن کار	۹	۲	۰	۰/۶۴
عوامل شغلی	حمایت قضایی از کارکنان	۸	۲	۱	۰/۴۵
	تنوع وظایف کاری	۸	۱	۲	۰/۴۵
	ساعات کاری شناور	۹	۱	۱	۰/۶۴
	اعطای فرصت‌های مطالعاتی خارجی	۱۰	۱	۰	۰/۸۲
	حمایت از نخبگان دفاعی	۹	۲	۰	۰/۶۴
	مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها	۱۰	۱	۰	۰/۸۲
	وجود نقشه راه پیشرفت شغلی	۹	۱	۱	۰/۶۴
	استقلال در انجام کار	۹	۲	۰	۰/۶۴
	چرخش و جابجایی شغلی	۷	۲	۲	۰/۲۷
	تعریف شفاف شرح مشاغل	۹	۲	۰	۰/۶۴
	تسهیل در چاپ مقالات محرمانه	۹	۲	۰	۰/۶۴
	تجهیزات کاری مناسب	۱۰	۱	۰	۰/۸۲
	محیط فیزیکی مناسب با شان کارکنان	۱۰	۱	۰	۰/۸۲
	دوره‌های آموزشی برای تازه واردین	۸	۲	۱	۰/۴۵
	آموزش‌های تخصصی ضمن خدمت	۱۰	۱	۰	۰/۸۲
عوامل آموزشی	اجازه ادامه تحصیل و اعطای بورس تحصیلی	۹	۲	۰	۰/۶۴
	شرکت در همایش‌های ملی و بین‌المللی	۱۰	۱	۰	۰/۸۲
	دسترسی به آموزش‌های الکترونیکی	۸	۳	۰	۰/۴۵
	توجه به شان اجتماعی و احترام به کارکنان	۱۱	۰	۰	۱
عوامل	وجود کارکنان همدل و صمیمی	۹	۲	۰	۰/۶۴

شاخص ها	ضروری	مفید اما نه ضروری	غیر لازم	CVR	
فرهنگ سازمانی غنی	۱۰	۱	۰	۰/۸۲	
وجود عدالت سازمانی	۱۰	۱	۰	۰/۸۲	
بستر سازی کار تیمی	۹	۲	۰	۰/۶۴	
وجود ساز و کار ابراز عقیده و گفتگو	۹	۲	۰	۰/۶۴	
نظام مندی در انتصابات	۱۰	۱	۰	۰/۸۲	عوامل مدیریتی و سازمانی
کاهش تفکرات سلسله مراتبی و دستوری	۹	۲	۰	۰/۶۴	
اعمال بدون تبعیض رویه ها و قوانین سازمانی	۹	۲	۰	۰/۶۴	
توجه واقعی به پیشنهادات و انتقادات	۹	۲	۰	۰/۶۴	
تعریف شفاف فرآیندها و قوانین سازمانی	۸	۳	۰	۰/۶۴	
ساختار سازمانی مناسب	۸	۲	۱	۰/۶۴	
اولویت دادن کارکنان در تصدی های مدیریتی	۹	۲	۰	۰/۶۴	
تدوین نظام ارزیابی عملکرد کارکنان	۹	۲	۰	۰/۶۴	
تقدیر از کارکنان برجسته	۹	۲	۰	۰/۶۴	
دانش محور بودن سازمان	۱۰	۱	۰	۰/۸۲	
مقررات پرداختی ستاد کل ن.م	۱۰	۱	۰	۰/۸۲	عوامل محیطی
اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری مجلس	۹	۲	۰	۰/۶۴	
وضعیت درآمد های دولت	۱۰	۱	۰	۰/۸۲	
رفع تحریم های اقتصادی	۹	۲	۰	۰/۶۴	

با توجه به نتایج تحلیل، ۵ شاخصی که امتیاز کمتر از ۰/۵۹ داشتند شامل شاخص های حمایت قضایی از کارکنان (امتیاز ۰/۴۵)، تنوع وظایف کاری (امتیاز ۰/۴۵)، چرخش و جابجایی (امتیاز ۰/۲۷)، دوره های آموزشی برای تازه واردین (امتیاز ۰/۴۵)، دسترسی به آموزش های الکترونیکی (امتیاز ۰/۴۵) از فهرست اولیه شاخص های الگوی تحقیق حذف گردیدند و ۵۰ شاخص دیگر که دارای امتیاز بیش از ۰/۵۹ بودند مورد تایید خبرگان تحقیق قرار گرفتند بدین ترتیب شاخص های نهایی مشخص شدند.

۲-۴- دسته بندی شاخص های جبران خدمات کارکنان

به منظور دسته بندی شاخص ها محققین پس از مطالعه دقیق، آن ها را در ۷ دسته عوامل مالی و حقوقی (۹ شاخص)، عوامل رفاهی و تفریحی (۶ شاخص)، عوامل شغلی (۱۲ شاخص)، عوامل آموزشی (۳ شاخص)، عوامل فرهنگی (۵ شاخص)، عوامل مدیریتی و سازمانی (۱۰ شاخص) و عوامل محیطی (۵ شاخص) دسته بندی اولیه کردند.

برای کنترل و اطمینان از دسته بندی مناسب شاخص های استخراجی از مقایسه نظر محققان با یک خبره استفاده شده است. جهت ارزیابی میزان توافق بین دو تعیین کننده از شاخص کاپای کوهن استفاده می شود. شاخص کاپا تنها برای متغیرهایی مورد استفاده قرار می گیرد که هم سطح سنجش آن ها یکی باشد و هم تعداد طبقات آن ها با یکدیگر برابر باشد. مقدار شاخص کاپا بین صفر تا یک نوسان دارد. هر چه مقدار این سنج به عدد یک نزدیک تر باشد نشان می دهد که توافق بیشتری بین تعیین کنندگان وجود دارد؛ اما زمانی که مقدار کاپا به عدد صفر نزدیک تر باشد، در آن صورت توافق کمتری بین دو تعیین کننده وجود دارد (محقق و همکاران، ۱۳۹۲). با استفاده از نرم افزار SPSS عدد معناداری ۰/۰۰۱ و مقدار شاخص ۰/۷۵۹ محاسبه گردیده که در جدول ۴ نشان داده شده است. با توجه به کوچک تر بودن عدد معناداری از ۰/۰۵ فرض غیر مناسب بودن دسته بندی شاخص ها رد می شود. پس می توان ادعا کرد که دسته بندی شاخص ها از پایایی مناسبی برخوردار بوده است.

جدول ۴. مقدار ضریب توافق

کاپا/تعداد	مقدار	انحراف استاندارد	عدد معناداری
کاپای مقدار توافق	۰/۷۵۹	۰/۰۳۴	۰/۰۰۱

در جدول ۵ جا نمایی شاخص‌های جبران خدمات کارکنان در هر یک از دسته‌های ۷ گانه و کد گذاری هر یک از شاخص‌های مذکور آورده شده است.

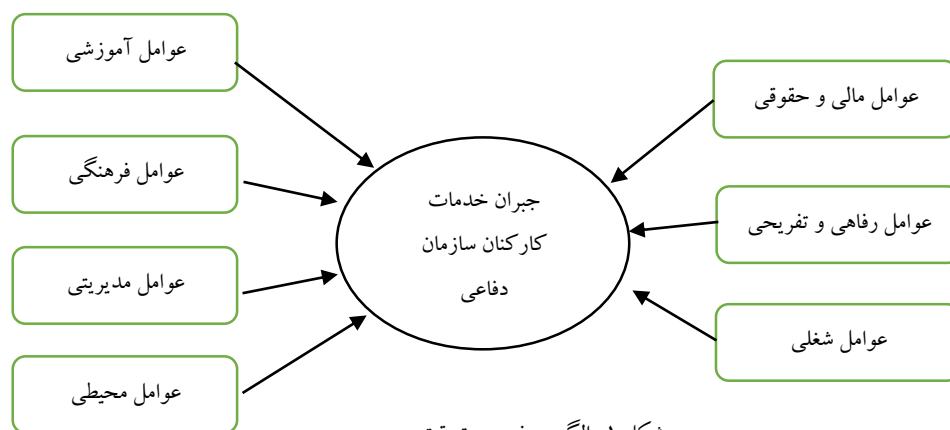
جدول ۵- نتایج دسته‌بندی شاخص‌های استخراج شده جبران خدمات کارکنان

مقوله اصلی	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	کد
عوامل موثر بر جبران خدمات کارکنان سازمان آموزشی پژوهشی دفاعی	عوامل مالی و حقوقی	پرداخت حقوق و اضافه کاری	q۱
		اعطای پاداش نقدی	q۲
		حقوق و مزایای بازنشستگی	q۳
		افزایش حقوق متناسب با تورم سالیانه	q۴
		اعطای عادلانه تسهیلات بانکی	q۵
		کمک هزینه سفر	q۶
		شفافیت در پرداخت های مالی	q۷
		رعایت حقوق مالکیت فکری کارکنان	q۸
		تناسب پرداخت حق التحقیق با کار	q۹
		بیمه درمانی و تکمیلی با کیفیت	q۱۰
	عوامل رفاهی و تفریحی	سرویس ایاب و ذهاب و تغذیه مناسب	q۱۱
		انواع مرخصی (استحقاقی، درمانی و...)	q۱۲
		اعطای منزل سازمانی	q۱۳
		امکانات تفریحی کارکنان و خانواده ها	q۱۴
		امکان سفر به اماکن سیاحتی و زیارتی	q۱۵
	عوامل شغلی	امنیت شغلی کارکنان	q۱۶
		چالشی بودن کار	q۱۷
		ساعات کاری شناور	q۱۸
		اعطای فرصت‌های مطالعاتی خارجی	q۱۹
		حمایت از نخبگان دفاعی	q۲۰
		مشارکت در تصمیم‌گیری ها	q۲۱
		وجود نقشه راه پیشرفت شغلی	q۲۲
		استقلال در انجام کار	q۲۳
		تعریف شفاف شرح مشاغل	q۲۴
		تسهیل چاپ مقالات مجرمانه	q۲۵
		تجهیزات کاری مناسب	q۲۶
		محیط فیزیکی مناسب با شان کارکنان	q۲۷
		آموزش های تخصصی ضمن خدمت	q۲۸
		اجازه ادامه تحصیل و اعطای بورس تحصیلی	q۲۹

۳۰q	شرکت در همایش های تخصصی ملی و بین المللی	
۳۱q	توجه به شان اجتماعی و احترام به کارکنان	عوامل فرهنگی
۳۲q	وجود کارکنان همدل و صمیمی	
۳۳q	فرهنگ سازمانی غنی	
۳۴q	عدالت سازمانی	
۳۵q	بستر سازی کار تیمی	
۳۶q	وجود ساز و کار ابراز عقیده و گفتگو	
۳۷q	نظام مندی در انتصابات	عوامل مدیریتی و سازمانی
۳۸q	کاهش تفکرات سلسله مراتبی و دستوری	
۳۹q	اعمال بدون تبعیض رویه ها و قوانین سازمانی	
۴۰q	توجه واقعی به پیشنهادات و انتقادات	
۴۱q	تعریف شفاف فرآیندها و قوانین سازمانی	
۴۲q	ساختار سازمانی مناسب	
۴۳q	اولویت دادن به کارکنان در تصدی های مدیریتی	
۴۴q	تدوین نظام ارزیابی عملکرد کارکنان	
۴۵q	تقدیر از کارکنان برجسته	
۴۶q	دانش محور بودن سازمان	
۴۷q	مقررات پرداختی ستاد کل	عوامل محیطی
۴۸q	قانون مدیریت خدمات کشوری مجلس	
۴۹q	وضعیت درآمد های دولت	
۵۰q	رفع تحریم های اقتصادی	

۳-۴- الگوی مفهومی و فرضیات تحقیق

با توجه به نتایج حاصل در قسمت قبل، الگوی مفهومی تحقیق به صورت شکل ۱ طراحی گردید که در آن عوامل مالی و حقوقی، عوامل رفاهی و تفریحی، عوامل شغلی، عوامل آموزشی، عوامل فرهنگی، عوامل مدیریتی و عوامل محیطی به عنوان متغیر مستقل و عوامل موثر بر جبران خدمات کارکنان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.



بر اساس الگوی مفهومی اولیه تحقیق می‌توان به طرح فرضیات زیر پرداخت:

- بین عوامل مالی با جبران خدمات کارکنان سازمان آموزشی پژوهشی دفاعی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.
- بین عوامل رفاهی با جبران خدمات کارکنان سازمان آموزشی پژوهشی دفاعی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.
- بین عوامل شغلی با جبران خدمات کارکنان سازمان آموزشی پژوهشی دفاعی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.
- بین عوامل آموزشی با جبران خدمات کارکنان سازمان آموزشی پژوهشی دفاعی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.
- بین عوامل فرهنگی با جبران خدمات کارکنان سازمان آموزشی پژوهشی دفاعی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.
- بین عوامل مدیریتی با جبران خدمات کارکنان سازمان آموزشی پژوهشی دفاعی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.
- بین عوامل محیطی با جبران خدمات کارکنان سازمان آموزشی پژوهشی دفاعی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.
- الگوی پیشنهادی عوامل مؤثر بر جبران خدمات کارکنان سازمان آموزشی پژوهشی دفاعی از برآزش خوبی برخوردار است.

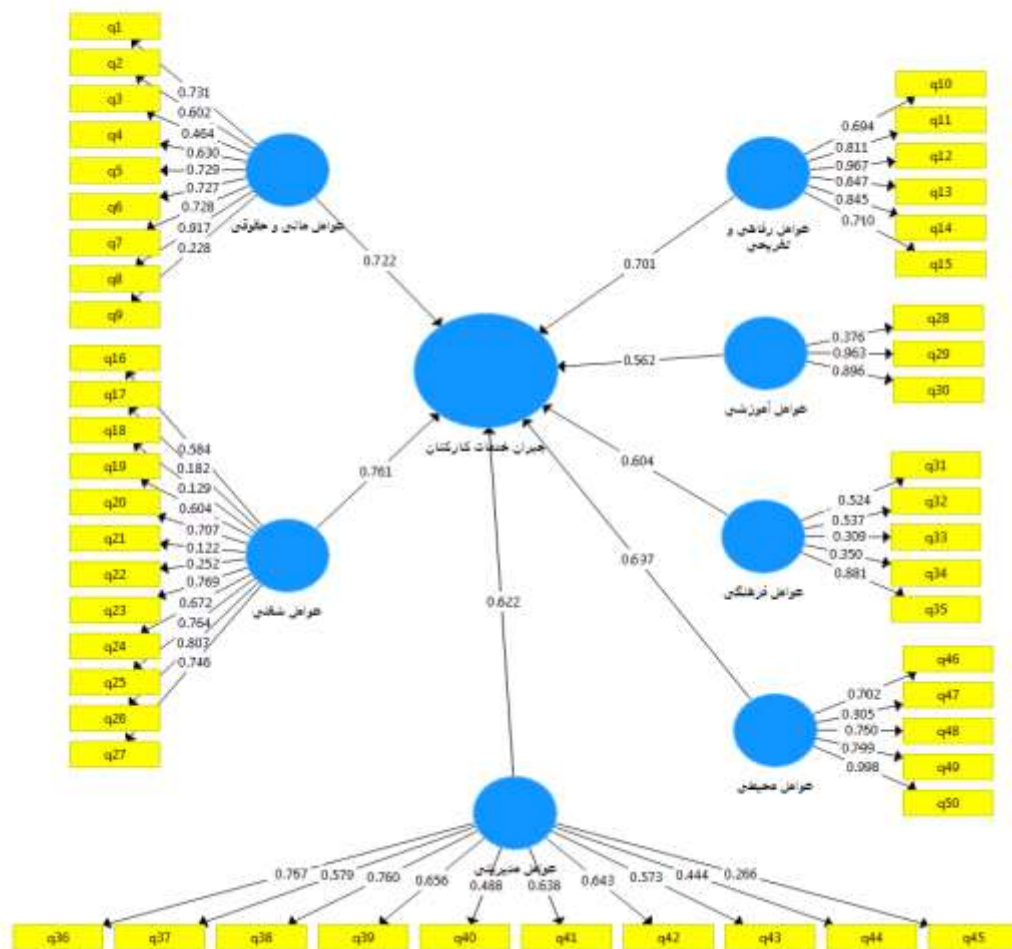
۴-۴- مدل‌سازی معادلات ساختاری

۴-۴-۱- آزمون فرضیات تحقیق

جهت آزمون فرضیات از تحلیل عاملی تأییدی و روابط علی مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر استفاده شده است. مدل‌سازی معادلات ساختاری واریانس محور یک رویکرد آماری جامعی برای آزمون روابط بین متغیرهای مشاهده شده و متغیرهای مکنون است (هیر و همکاران، ۲۰۱۹) و تحلیل مسیر نیز برای کاربردهای واقعی مناسب تر است به ویژه هنگامی که مدل‌ها پیچیده تر هستند و یا توزیع داده ها غیر نرمال باشد استفاده از این نگرش مناسب تر خواهد بود (ون وو، ۲۰۲۰) در این پژوهش نیز به دلیل نرمال نبودن داده‌ها و همچنین بزرگ نبودن تعداد آن‌ها از روش حداقل مربعات جزئی^۷ استفاده شده است. شمای کلی الگوی تحقیق در محیط نرم افزار Smart PLS ترسیم گردیده است در این مدل یک متغیر مکنون وابسته به نام جبران خدمات کارکنان و ۷ متغیر مکنون مستقل به نام های عوامل مالی و حقوقی، عوامل رفاهی و تفریحی، عوامل شغلی، عوامل آموزشی، عوامل فرهنگی، عوامل مدیریتی و سازمانی و عوامل محیطی در این مدل متغیرهای پنهان به صورت دایره و متغیرهای آشکار به صورت مستطیل نشان داده شده اند. روابط بین متغیرهای پنهان و متغیرهای آشکار را اصطلاحاً بارهای عاملی گویند، بار عاملی مقدار عددی است که میزان شدت رابطه میان یک متغیر پنهان (سازه) و متغیر آشکار (شاخص) را طی فرایند تحلیل مسیر مشخص می‌کند، هر چه مقدار بار عاملی یک شاخص در رابطه با یک سازه مشخص بیشتر باشد آن شاخص سهم بیشتری در تبیین آن سازه ایفا میکند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲) که مقدار مطلوب بار عاملی معمولاً بیش از ۰/۲ است (چن، ۱۹۹۸) همچنین برای بررسی معنادار بودن رابطه متغیر مستقل با متغیر وابسته از آماره t-value استفاده شده است و در سطح اطمینان ۹۵ درصد t-value باید بزرگتر از عدد ۱/۹۶ باشد تا آن رابطه معنی دار تلقی گردد.

در شکل ۲ بارهای عاملی حاصل از تحلیل مسیر و در جدول ۶ مقادیر آماره t-value نشان داده شده است.

^۷ - Partial Least Square (PLS)



شکل ۲- ضرایب مسیر و بارهای عاملی بین متغیرهای تحقیق

جدول ۶- نتایج آزمون فرضیات تحقیق و ضرایب معناداری

ردیف	فرضیات تحقیق	ضریب مسیر	t-value	نتیجه فرضیه
۱	عوامل مالی با جبران خدمات کارکنان ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.	۰/۷۲۲	۳/۰۶	قبول
۲	عوامل رفاهی با جبران خدمات کارکنان ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.	۰/۷۰۱	۸/۲۱	قبول
۳	عوامل شغلی با جبران خدمات کارکنان ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.	۰/۷۶۱	۶/۲۲	قبول
۴	عوامل آموزشی با جبران خدمات کارکنان ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.	۰/۵۶۲	۵/۷۹	قبول
۵	عوامل فرهنگی با جبران خدمات کارکنان ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.	۰/۶۰۴	۱۳/۰۲	قبول
۶	عوامل مدیریتی با جبران خدمات کارکنان ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.	۰/۶۲۲	۹/۶۶	قبول
۷	عوامل محیطی با جبران خدمات کارکنان ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.	۰/۶۹۷	۲/۰۵	قبول

با توجه به نتایج به دست آمده می توان نتیجه گرفت که فرضیات تحقیق تأیید شده اند و همانگونه که قابل مشاهده است متغیرهای عوامل مالی و حقوقی، عوامل رفاهی و تفریحی، عوامل شغلی، عوامل آموزشی، عوامل فرهنگی، عوامل مدیریتی و سازمانی و عوامل محیطی با متغیر جبران خدمات کارکنان ارتباط مثبت و معناداری دارند و قدرت رابطه میان هر یک از متغیرهای مستقل با متغیر وابسته جبران خدمات کارکنان در سازمان آموزشی پژوهشی دفاعی بیش از ۰/۵ محاسبه گردیده است و آماره های آزمون نیز بزرگ تر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می دهد همبستگی

مشاهده شده مثبت و معنادار است؛ بنابراین با توجه به تحلیل انجام شده عوامل ۷ گانه بر جبران خدمات کارکنان تأثیر مستقیم، مثبت و معنادار دارند و بر اساس بارهای عاملی هریک از شاخص ها نیز با عوامل ۷ گانه ارتباط مستقیم و معناداری با شاخص های مورد اندازه گیری دارند به غیر از شاخص مشارکت در تصمیم گیری (q21) که مقدار بار عاملی آن ۰/۱۲۲ گردیده است که گروه تحقیق با توجه به مثبت بودن ضریب آن را پذیرفت.

۲-۴-۴- بررسی شاخص های برازش مدل ساختاری

به منظور بررسی برازش الگوی تحقیق از تحلیل عاملی تاییدی و تحلیل مسیر به روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. یک مدل معادلات ساختاری که از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) در حل آن استفاده می شود می بایست در دو مرحله تحلیل و تفسیر شود. ابتدا مدل اندازه گیری و سپس مدل ساختاری مورد تحلیل و تفسیر قرار خواهد گرفت (سانجز و لیگرو، ۲۰۱۰). PLS همزمان دو مدل را بررسی می کند؛ مدل بیرونی (مدل اندازه گیری) که ارتباط متغیرهای آشکار سؤالات با متغیرهای پنهان را بررسی می کند و مدل درونی (مدل ساختاری) که ارتباط متغیرهای پنهان با متغیرهای پنهان دیگر را اندازه گیری می کند (ون وو، ۲۰۱۰) به منظور سنجش سازگاری درونی از شاخص آلفای کرونباخ استفاده می شود که توسط کرونباخ ارائه گردیده است (کرونباخ، ۱۹۵۱) مقدار این شاخص با توجه به تعداد گویه ها، از ۰ تا ۱ متغیر است که مقدار صفر به مفهوم عدم سازگاری و مقدار ۱ به مفهوم بیشترین سازگاری است و مقدار مناسب و قابل قبول بزرگتر از ۰/۷ هست (بوجانگ و همکاران، ۲۰۱۸) که ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای ۷ متغیر عوامل مالی و حقوقی، عوامل رفاهی و تفریحی، عوامل شغلی، عوامل آموزشی، عوامل فرهنگی، عوامل مدیریتی و سازمانی و عوامل محیطی بیش از ۰/۷ هست و نتایج آن در جدول ۱ نمایش داده شده است. در پژوهش حاضر، برای بررسی کیفیت یا اعتبار مدل تحقیق از شاخص مقدار واریانس توضیح داده شده (R²)، شاخص روایی همگرا (AVE)، شاخص اعتبار اشتراکی (CV-Com) و شاخص بررسی اعتبار حشو یا افزونگی (CV-Red) استفاده شده است.

شاخص R²

قدرت پیش بینی مدل طراحی شده با استفاده از مقدار واریانس توضیح داده شده (R²) برای متغیرهای وابسته تحلیل می شود فالک و میلر (۱۹۹۲) مقادیر بزرگتر یا مساوی ۰/۱ را برای واریانس توضیح داده شده قید کرده اند که در پژوهش حاضر این عدد برای متغیر جبران خدمات کارکنان ۰/۵۷۹ بوده است.

شاخص روایی همگرا (AVE)

یکی دیگر از معیارهای برازش مدل های اندازه گیری در روش PLS استفاده از شاخص روایی همگرا است که نشان دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص های خود است در واقع میزان همبستگی یک سازه با شاخص های خود را نشان می دهد. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) این شاخص را معرفی نموده و اظهار داشتند که برای داشتن روایی همگرای مناسب و قابل قبول مقدار این شاخص بایستی بیشتر از ۰/۵ باشد (هیر و همکاران، ۲۰۱۶). مقدار ضریب روایی همگرا برای ۷ متغیر عوامل مالی و حقوقی (۰/۷۶۹)، عوامل رفاهی و تفریحی (۰/۷۶۶)، عوامل شغلی (۰/۶۲۵)، عوامل آموزشی (۰/۷۱۲)، عوامل فرهنگی (۰/۵۰۲)، عوامل مدیریتی و سازمانی (۰/۷۹۵) و عوامل محیطی (۰/۵۵۵) که همگی بیش از ۰/۵ می باشند.

شاخص CV-Red & CV-Com

شاخص اعتبار اشتراکی^۸، کیفیت مدل اندازه گیری هر بلوک را می سنجد. مقادیر مثبت این شاخص ها، نشانگر کیفیت مناسب و قابل قبول مدل اندازه گیری و ساختاری است. شاخص حشو^۹ یا افزونگی نیز قدرت پیش بینی مدل را مشخص می سازد. شاخص حشو باید در مورد تمامی سازه های درونزای مدل محاسبه شود. (شاور، ۲۰۰۵) جدول ۷ نشان دهنده مقادیر شاخص های اشتراکی و افزونگی است و بیانگر تایید شاخص های مربوطه است.

جدول ۷- شاخص های اشتراکی (CV-Com) و شاخص افزونگی (CV-Red)

ردیف	متغیرها	CV-Com	CV-Red
۱	عوامل مالی و حقوقی	۰/۴۶۱	۰/۲۵۱
۲	عوامل رفاهی و تفریحی	۰/۳۳۳	۰/۷۰۱
۳	عوامل شغلی	۰/۲۹۹	۰/۴۴۶

^۸ CV-Com

^۹ CV-Red

۴	عوامل آموزشی	۰/۳۱۷	۰/۶۱۰
۵	عوامل فرهنگی	۰/۲۰۹	۰/۵۳۳
۶	عوامل مدیریتی و سازمانی	۰/۴۳۱	۰/۲۹۰
۷	عوامل محیطی	۰/۱۷۹	۰/۲۰۲

همانگونه که مشاهده می‌شود الگوی تحقیق بر اساس شاخص‌های مذکور از برآزش مناسبی برخوردار است؛ بنابراین الگوی نهایی عوامل موثر بر جبران خدمات کارکنان در سازمان آموزشی- پژوهشی دفاعی مورد مطالعه دارای ۷ مؤلفه و ۵۰ شاخص هست.

۵- نتیجه گیری و پیشنهادها

نظام جبران خدمات کارکنان به‌عنوان یکی از عناصر کلیدی سیستم مدیریت منابع انسانی نقش موثری در ایجاد انگیزه و افزایش بهره‌وری کارکنان سازمان و بهبود عملکرد فردی، گروهی و سازمانی آن‌ها ایفا می‌کند. هدف از انجام پژوهش حاضر شناسایی و الگوسازی عوامل موثر بر جبران خدمات کارکنان در یک سازمان آموزشی- پژوهشی دفاعی بود که الگوی نهایی تحقیق در ۷ بعد عوامل مالی و حقوقی با ۹ شاخص، عوامل رفاهی و تفریحی با ۶ شاخص، عوامل شغلی با ۱۲ شاخص، عوامل آموزشی با ۳ شاخص، عوامل فرهنگی با ۵ شاخص، عوامل مدیریتی و سازمانی با ۱۰ شاخص و عوامل محیطی با ۵ شاخص جبران خدمت طراحی و تدوین گردید.

یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که طیف نسبتاً وسیعی از عوامل و شاخص‌ها در جبران خدمات کارکنان سازمان آموزشی- پژوهشی دفاعی مورد مطالعه تأثیرگذار هستند، اگر چه نوع طیف بندی شاخص‌های استخراج شده با مطالعات پیشین در این حوزه تفاوت‌هایی دارد لیکن به‌طور کلی نتایج تحقیق با نتایج پژوهشهای پیشین همسویی دارد ازجمله اینکه به‌طور اجمال شاخص‌ها را می‌توان به دودسته عوامل مالی و غیرمالی دسته‌بندی کرد که این نوع دسته‌بندی در مطالعات پیشین نیز توسط سید جوادین (۲۰۱۶) و میلکوویچ و نیومن (۲۰۰۲) مورد توجه قرار گرفته است. همچنین تعداد و تنوع شاخص‌های غیرمالی حکایت از اهمیت بیشتر آن‌ها داشته و بدان معناست که پاداش‌های غیرمالی اهمیت بیشتری در جبران خدمات کارکنان دارند که این نتیجه با نظریه انگیزشی بهداشتی هرزبرگ که از عناصر جبران خدمات غیرمالی به‌عنوان عوامل انگیزشی یاد می‌کند همخوانی دارد به علاوه نتایج این پژوهش با نتایج تحقیق عظمی و همکاران (۲۰۱۹) که در مدل پیشنهادی خود عوامل محیطی و عوامل شغلی را به‌عنوان ابعاد جبران خدمات و پاداش شناسایی کردند مطابقت دارد. همچنین عوامل مالی و حقوقی و عوامل رفاهی موجود در الگوی پژوهش حاضر با الگوی پیشنهادی جبران خدمات کارکنان در ناجا ارائه شده توسط قربان نژاد و همکاران (۱۳۹۸) همسویی دارد.

محققین سعی نموده‌اند دسته‌بندی روشنی از شاخص‌های استخراج شده ارائه نمایند لذا ۳ دسته عوامل آموزشی، فرهنگی و مدیریتی و سازمانی علیرغم اشاره در برخی از مقالات و کتب، به زعم پژوهشگران در تحقیقات پیشین از آن‌ها یاد نشده است. همچنین متناسب با محیط تحقیق، شاخص‌های نظیر حمایت از نخبگان دفاعی، تسهیل در چاپ مقالات محرمانه، تناسب پرداخت حق التحقیق با کار انجام‌شده، توجه واقعی به پیشنهادات و انتقادات، کاهش تفکرات سلسله مراتبی و دستوری، نظام مندی انتصابات، مقررات پرداختی ستاد کل نیروهای مسلح، رفع تحریم‌های اقتصادی، شرکت در همایش‌های ملی و بین‌المللی، اعطای فرصت‌های مطالعاتی خارج از کشور، امکان سفر به اماکن سیاحتی و زیارتی، افزایش حقوق متناسب با تورم سالیانه و اعطای عادلانه تسهیلات بانکی از دستاوردهای جدید پژوهش محسوب می‌گردند که تا آنجا که محققین بررسی نموده‌اند در سایر پژوهش‌ها اشاره چندانی به آن‌ها نشده است.

پیشنهادها

بر اساس نتایج حاصل از تحقیق پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- عوامل مالی و حقوقی

ضریب تأثیر فرضیه اثرگذاری عوامل مالی و حقوقی بر جبران خدمات کارکنان برابر ۰/۷۲۲ و مقدار آماری آن ۳/۰۶ است که این مقادیر بیانگر آن هستند که تأثیر این عوامل بر جبران خدمات کارکنان سازمان آموزشی- پژوهشی مورد مطالعه ۷۲ درصد بوده است و این بدان معناست که عوامل مالی و حقوقی تأثیر بالایی در جبران خدمات کارکنان سازمان دارند.

لذا با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌گردد سازمان در قالب یک نظام پرداخت مالی شفاف، نسبت به پرداخت حقوق و مزایا و اعطای پاداش به مناسبت‌های گوناگون اقدام نموده به گونه‌ای که کارکنان در مقایسه با سایر کارکنان هم‌مطراز خود در سازمان‌های مشابه احساس بی‌عدالتی ننمایند به علاوه شایسته است سازمان نسبت به پرداخت اضافه کار و پرداخت حق التحقیق متناسب با نتایج حاصل از هر پروژه تحقیقاتی و

عواید مالی آن برای سازمان، اقدام نماید، همچنین در صورتیکه کارکنان در خلال فعالیتهای علمی و پژوهشی خود موفق به ثبت آن دستاوردهای دانشی خود شدند در این خصوص مساعدت لازم را مبذول دارد و در زمینه افزایش دستمزدها تا آنجایی که می تواند تورم سالیانه را در نظر داشته باشد.

- عوامل رفاهی و تفریحی

ضریب تأثیر فرضیه اثرگذاری عوامل رفاهی و تفریحی بر جبران خدمات کارکنان برابر ۰/۷۰۱ و مقدار آماره t آن ۸/۲۱ است که این مقادیر بیانگر آن هستند که تأثیر این عوامل بر جبران خدمات کارکنان سازمان آموزشی- پژوهشی مورد مطالعه به میزان ۷۰ درصد بوده است و این بدان معناست که عوامل رفاهی و تفریحی تأثیر بالایی در جبران خدمات کارکنان سازمان دارند.

لذا با توجه به نتایج حاصل از این تحقیق توصیه می گردد سازمان نسبت به ارتقاء کیفیت بیمه درمانی و تکمیلی، در نظر گرفتن سرویس ایاب و ذهاب و تغذیه مناسب و در شان برای کارکنان، بهره مندی به موقع کارکنان از انواع مرخصی (استحقاقی، درمانی و...)، اعطای منزل سازمانی در صورت امکان، فراهم سازی امکانات تفریحی برای کارکنان و خانواده های آنان و امکان سفر به اماکن سیاحتی و زیارتی را فراهم نماید چراکه این عوامل تأثیر قابل ملاحظه ایی در روحیات کارکنان داشته و موجب افزایش بهره وری در سازمان می گردد.

- عوامل شغلی

ضریب مسیر فرضیه اثرگذاری عوامل شغلی بر جبران خدمات کارکنان برابر ۰/۷۶۱ و مقدار آماره t آن ۶/۲۲ است که این مقادیر بیانگر آن هستند که تأثیر این عوامل بر جبران خدمات کارکنان سازمان آموزشی- پژوهشی مورد مطالعه به میزان ۷۶ درصد بوده است و این بدان معناست که عوامل شغلی تأثیر بالایی در جبران خدمات کارکنان سازمان دارند.

عوامل شغلی از جمله مهم ترین عوامل اثرگذار در جبران خدمات کارکنان محسوب می گردد، بر اساس نتایج این مطالعه سازمان باید نسبت به تعریف شفاف مشاغل افراد اقدام نموده و ضمن اهتمام به ایجاد امنیت شغلی کارکنان به منظور کاهش دغدغه های آنان و رشد خلاقیت، نوآوری و آزاد اندیشی در سازمان، به ترسیم نقشه راه شغلی کارکنان نیز توجه داشته باشد. همچنین کارکنان خواهان حفظ استقلال در انجام امور محوله، ساعات کار شناور، محیط فیزیکی و تجهیزات کاری مناسب و در شان بوده و علاقه مند هستند که از نخبگان دفاعی به طرق مختلف از جمله تسهیل در چاپ دستاوردهای دانشی آن ها و نیز اعطای فرصت های مطالعاتی داخلی و خارجی پشتیبانی گردد، بعلاوه لازم است سازمان از کارکنانی که توانایی و مهارت های حل مساله دارند در تصمیم گیری های مختلف بهره گیری.

- عوامل آموزشی

ضریب تأثیر فرضیه اثرگذاری عوامل آموزشی بر جبران خدمات کارکنان برابر ۰/۵۶۲ و مقدار آماره t آن ۵/۷۹ است که این مقادیر بیانگر آن هستند که تأثیر این عوامل بر جبران خدمات کارکنان سازمان آموزشی- پژوهشی مورد مطالعه به میزان ۵۶ درصد بوده است و این بدان معناست که عوامل شغلی تأثیر نسبتاً مناسبی در جبران خدمات کارکنان سازمان دارند.

توجه به آموزش و تحصیل کارکنان تأثیر زیادی در دانش محور شدن سازمان دارد و باعث بروز رسانی و تقویت بنیه علمی و دانشی سازمان می گردد لذا مبتنی بر نتایج تحقیق توصیه می گردد سازمان نسبت به برگزاری آموزش های تخصصی ضمن خدمت اهتمام ورزیده و به کارکنان متناسب نقشه راه شغلی آن ها و اهداف کلان سازمان اجازه ادامه تحصیل داده و در صورت امکان نسبت به اعطای بورس تحصیلی اقدام نماید، همچنین جهت بهره مندی از دستاوردهای علمی سایر پژوهشگران ملی و بین المللی کارکنان را به شرکت در همایش های تخصصی ملی و بین المللی تشویق نموده و زیر ساخت های لازم برای تولید دانش و به اشتراک گذاری آن با سایر محققین سازمانی را فراهم نماید.

- عوامل فرهنگی

ضریب تأثیر فرضیه اثرگذاری عوامل فرهنگی بر جبران خدمات کارکنان برابر ۰/۶۰۴ و مقدار آماره t آن ۱۳/۰۲ است که این مقادیر بیانگر آن هستند که تأثیر این عوامل بر جبران خدمات کارکنان سازمان آموزشی- پژوهشی مورد مطالعه به میزان ۶۰ درصد بوده است و این بدان معناست که عوامل شغلی تأثیر مناسبی در جبران خدمات کارکنان سازمان دارند.

عوامل فرهنگی و اخلاق حرفه ای در هر سازمان زمینه ساز فرهنگ غنی سازمانی با عناصر تعالی بخش است و ضروری است مدیران سازمان نسبت به جو فرهنگی سازمان حساس بوده و مبتنی بر آداب اسلامی- ایرانی به شان اجتماعی افراد توجه نموده و احترام کارکنان به یکدیگر را تبلیغ نموده تا در بین همکاران فضای همدلی و صمیمیت توسعه یابد. همچنین لازم است مدیران سازمان نسبت به برقراری عدالت سازمانی

در قالب عدالت رویه ای، عدالت توزیعی و عدالت رفتاری اهتمام نموده و ضمن ایجاد ساز و کار ابراز عقیده و گفتگوی بین فردی و گروهی در سازمان به منظور ایجاد هم افزایی کار تیمی و گروهی را توسعه دهند.

- عوامل مدیریتی و سازمانی

ضریب تأثیر فرضیه اثرگذاری عوامل مدیریتی و سازمانی بر جبران خدمات کارکنان برابر ۰/۶۲۲ و مقدار آماره t آن ۹/۶۶ است که این مقادیر بیانگر آن هستند که تأثیر این عوامل بر جبران خدمات کارکنان سازمان آموزشی - پژوهشی مورد مطالعه به میزان ۶۲ درصد بوده است و این بدان معناست که عوامل مدیریتی و سازمانی تأثیر مناسبی در جبران خدمات کارکنان سازمان دارند.

نظر به اهمیت عوامل مدیریتی و سازمانی در جبران خدمات کارکنان، بر اساس نتایج پژوهش حاضر پیشنهاد می گردد سازمان نسبت به آسیب شناسی در نظام انتصاب مدیران خود اقدام نموده و ضمن تعریف ساز و کاری جهت کاهش تفکرات سلسله مراتبی و دستوری در بین مدیران سازمان، نسبت به تعریف شفاف فرآیندها و قوانین سازمانی اقدام نماید. همچنین دانش محور بودن سازمان را بعنوان یک اصل تخطی ناپذیر دنبال نموده و ارزیابی دوره ای عملکرد کارکنان و ارائه بازخورد مستند و علمی به کارکنان را نقطه قوت خود بداند به علاوه در انتصاب مدیران به نیروهای داخلی مراجعه نموده و آنان را در تصدی مسئولیت های علمی و اجرایی سازمان نسبت به نیروهای برون سازمانی در اولویت قرار دهد.

- عوامل محیطی

ضریب تأثیر فرضیه اثرگذاری عوامل محیطی بر جبران خدمات کارکنان برابر ۰/۶۹۷ و مقدار آماره t آن ۲/۰۵ است که این مقادیر بیانگر آن هستند که تأثیر این عوامل بر جبران خدمات کارکنان سازمان آموزشی - پژوهشی مورد مطالعه به میزان ۶۹ درصد بوده است و این بدان معناست که عوامل مدیریتی و سازمانی تأثیر نسبتاً زیادی در جبران خدمات کارکنان سازمان دارند.

عوامل محیطی در اختیار سازمان نیستند لیکن بر جبران خدمات کارکنان تأثیری غیر قابل انکار دارند. لذا در این زمینه شاید نتوان پیشنهاد عملیاتی ارائه نمود لیکن جهت آگاهی می توان آن ها را نام برد این عوامل عبارت اند از مقررات پرداختی ستاد کل نیروهای مسلح، اجرای مناسب قانون مدیریت خدمات کشوری، وضعیت درآمدهای دولت و رفع تحریم های اقتصادی علیه ملت ایران.

به زعم محققین پژوهش حاضر می تواند بر خلاف تئوریک ناشی از عدم وجود شاخص های اثرگذار بر جبران خدمات کارکنان یک سازمان آموزشی - پژوهشی دفاعی تأثیرگذار باشد. در خصوص موانع تحقیق نیز مهم ترین محدودیت پیش روی محققان کمبود خبرگان آشنا با مفاهیم جبران خدمات کارکنان در سازمان، دشواری و همچنین نگرانی برخی از مشارکت کنندگان در تحقیق بود.

منابع:

- احدزاده، سجاده؛ کرم اله، دانش فرد؛ معمارزاده طهران، غلامرضا (۱۳۹۹). طراحی و تبیین الگوی سیاست گذاری در سیستم جبران خدمات کارکنان دولت بر اساس نظریه هم شکلی نهادی. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی سال شانزدهم، شماره ۶۰، تابستان ۱۴۰۰، ۲۲۳-۱۹۱.
- احدزاده، سجاده؛ دانش فرد، کرم اله؛ معمارزاده، غلامرضا (۱۴۰۰). طراحی الگوی جبران خدمات کارکنان دولتی و مقایسه تطبیقی آن در انواع سازمان های دولتی. نشریه علمی پژوهش های مدیریت منابع انسانی. شماره ۳، ۱۱۵-۱۶۷.
- ایمانی، حسین؛ آذر، عادل؛ قلی پور، آرین؛ پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۹). ارائه مدل تفسیری ساختاری نظام جبران خدمات کارکنان بخش دولتی در راستای ارتقای سلامت اداری. مدیریت دولتی، ۴۶۰-۴۲۷.
- بذرافشان، رضا؛ دعایی، حبیب اله؛ حدادی، ابراهیم؛ کیخا، عالمه؛ عبدالعلی، کشته گر (۲۰۲۰). طراحی الگوی جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران در بخش دولتی با تأکید بر اسناد بالادستی و چشم انداز ۱۴۰۴. دانش حسابرسی ۲۵۹-۲۹۴.
- داوری، علی؛ رضازاده، آرش (۱۳۹۲). مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS. تهران جهاد دانشگاهی.
- بذرافشان، رضا؛ دعایی، حبیب اله؛ حدادی، ابراهیم؛ کیخا، عالمه؛ کشته گر، عبدالعلی (۱۳۹۹). شناسایی و اولویت بندی مؤلفه های جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران گمرک. نشریه پژوهش نامه مدیریت تحول، بهار و تابستان - شماره ۲۳، ۱۹۷-۲۳۲.
- حاجیان، ابراهیم (۱۳۹۱). مبانی اصول و روش های آینده پژوهی. ناشر دانشگاه امام صادق (ع).
- سپهوند، رضا؛ شریعت نژاد، علی؛ ساعدی، عبدالله (۱۳۹۶). طراحی مدل معماری سرمایه های انسانی در سازمان های دولتی با استفاده از نظریه داده بنیاد. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی. ۱۹۸-۱۷۳.
- شائمی، علی؛ صفری، علی؛ سلیمیان، سمانه (۱۳۹۴). تعیین تأثیر رضایت از جبران خدمات مالی و غیرمالی بر درگیری عاطفی ذهنی کارکنان با نقش میانجی ادراک از عدالت سازمانی. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، سال بیست و چهارم، شماره ۷۸.
- علی پورمادرسرا، منیره؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ الوانی، مهدی؛ البرزی، محمود (۱۴۰۱). طراحی سیستم خبره فازی برای پیش بینی اثربخشی نظام جبران خدمات. مطالعات منابع انسانی ۱۷-۴۷.
- علیدوست قهفرخی، ابراهیم؛ حاجی حسنی، مبین؛ عیوضی، حسین (۱۴۰۰). تحلیل و ارائه مدل نظام جبران خدمات در بقای کارکنان اداره کل ورزش و جوانان زنجان. نشریه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، پاییز. شماره ۳۱-۱۱-۲۴.
- قربان نژاد، وحید؛ عزیززاده، مهدی (۱۳۹۸). آسیب شناسی نظام جبران خدمات در ناجا مورد مطالعه معاونت نیروی انسانی ناجا. فصلنامه علمی منابع انسانی ناجا، ۳۸-۹.
- کارگریان، سمیه؛ شائمی برزکی، علی؛ تیموری، هادی (۱۳۹۹). طراحی مدلی راهبردی برای جبران خدمات شاغلین شرکت برق منطقه ای یزد. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی. دوره ۱۲، شماره ۴۵، زمستان ۱۳۹۹، ۹-۳۰.
- مالکی، محمدرضا؛ فقیهی، ابوالحسن؛ میرسپاسی، ناصر (۱۴۰۰). طراحی مدل جبران خدمات کارکنان در بخش دولتی ایران. نشریه مجلس و راهبرد، تابستان، شماره ۲۴۷، ۱۰۶-۲۸۳.
- محققر، علی؛ جعفر نژاد، احمد؛ مدرس یزدی، محمد؛ صادقی مقدم، محمدرضا (۱۳۹۲). ارائه الگو جامع هماهنگی اطلاعاتی شبکه تامین خودروسازی با استفاده از روش فرا ترکیب. فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات، ۱۶۱-۱۹۴.
- هنرمندساری، محمدجواد؛ شریفی، سید مهدی؛ روشندل اربطانی، طاهر (۱۴۰۱). طراحی و تبیین مدل جبران خدمات کارکنان صنایع خلاق. ماهنامه علمی جامعه شناسی سیاسی ایران، سال پنجم، شماره یازدهم، بهمن ماه، ۳۱۰۲-۳۱۱۶.

- Armstrong, M. (۲۰۱۰). Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward. Philadelphia, PA: Kogan Page Limited.
- Badre, D. (۲۰۲۱). HRM Practices and Its Impact on Employee Satisfaction.
- Badre, D. (۲۰۲۱). HRM Practices and Its Impact on Employee Satisfaction. Aktar, A. and Pangil,(۲۰۱۸)." Mediating role of organizational commitment in the relationship between human
- Bertay, A.C. Uras, B.R. (۲۰۲۰). Leverage, bank employee compensation and institutions. ۱۱۱, ۱-۱۷.
- Bujang, M. A. Omar, E. D. & Baharum, N. A. (۲۰۱۸). A review on sample size determination for Cronbach's alpha test: a simple guide for researchers. The Malaysian journal of medical sciences: MJMS, ۲۵(۶), ۸۵.
- Chu Lin, H. Liang, S. H. Chiu, s. C. & Chen, C. Y. (۲۰۱۹). Leverage and employee compensation - the perspective of human capital. International Journal of Managerial Finance, ۱۵(۱), ۶۲-۷۸.
- Cohen, M. Ben-Zur, H. & Rosenfeld, M. L. (۲۰۰۷). Sense of coherence, coping strategies, and test anxiety as predictors of test performance among college students. International Journal of Stress Management, ۱۵(۳), ۲۸۹-۳۰۳.
- Croci, E. Gonenc, H. & Ozkan, N. (۲۰۱۲). "CEO Compensation, Family Control, and Institutional Investors in Continental Europe", Journal of Banking & Finance, ۳۶(۱۲), PP. ۳۳۱۸-۳۳۳۵.
- Cronbach, L. J. (۱۹۵۱). Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika, ۱۶(۳), ۲۹۷-۳۳۴...
- Daoud, J. I. (۲۰۱۷). Multicollinearity and regression analysis. In Journal of Physics: Conference Series, ۹۴۹(۱).
- Dineen, B. R. & Williamson, I. O. (۲۰۱۲). Screening-oriented recruitment messages: Antecedents and relationships with applicant pool quality. Human Resource Management, ۵۱, ۳۴۳-۳۶۰.
- Dubios, D. D. & Rothwell, W. J. (۲۰۱۸). Competency-based human resource management, translated by Fereshteh Amin and Fatemeh Karami, second edition, Tehran, university of Tehran press. (in Persian)
- Falk, R. & Miller, N. (۱۹۹۲). A primer soft modeling. Akron: the university of Akron Press.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (۱۹۸۱). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of marketing research, ۱۸(۱), ۳۹-۵۰.
- Gerhart, B. & Rynes, S. L. (۲۰۰۳). Compensation: theory, evidence, and strategic implications. thousand Oaks, CA: Sage.
- Gibbs, M. (۲۰۱۶). Past, present and future compensation research: Economist perspectives. Compensation & Benefits Review, ۴۸(۱-۲), ۳-۱۶.
- Güngör, P. (۲۰۱۱). The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks, Procedia Social and Behavioral Sciences, ۲۴, ۱۵۱۰-۱۵۲۰.
- Hair, J. F. Risher, J. J. Sarstedt, M. & Ringle, C. M. (۲۰۱۹). When to use and how to report the results of PLS-SEM. European business review. Hair Jr, J. F. Hult, G. T. M. Ringle, C. & Sarstedt, M. (۲۰۱۶). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage publications.
- Hanic, A. & Jevtić, D. (۲۰۲۰). Human Resource Management Between Economy and Ethics-Research of Serbia and Bosnia and Hercegovina.
- Hassanpour, A. (۲۰۰۹). Advanced human resource management. Tehran: Yekan publishing.
- Hellriegel, D. S. E. Slocum, J. W. Jackson, S. E. Louw, L. and Associates, (۲۰۱۳). "Management: Fourth South African Edition"; Oxford, UK: Oxford University Press.
- Holt, D. H. (۱۹۹۳). Management: concept and practices. New Jersey: erentice hall, englewood cliffs.

- Hair, J. F. Risher, J. J. Sarstedt, M. & Ringle, C. M. (۲۰۱۹). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*. Hair Jr, J. F. Hult, G. T. M. Ringle, C. & Sarstedt, M. (۲۰۱۶). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage publications.
- Jazani, N. (۲۰۰۱). Human resource management. second edition. Ney publication. (in Persian)
- Kahya, E. (۲۰۱۹). A Wage Scheme based on job and performance evaluations. *Journal of Industrial Engineering*, ۳۰(۳), ۱۸۷-۲۰۳.
- Kim, H.S. Jang, S. (۲۰۲۰). The effect of increasing employee compensation on firm performance: Evidence from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, ۸۸, ۱-۹.
- Khan, A. (۲۰۲۱). Effect of Compensation on Employee Satisfaction: The Manufacturing Industry in Pakistan. *RJ Journal of Business Management & Social Sciences*, ۱(۱).
- Kock, N. & Hadaya, P. (۲۰۱۸). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal*, ۲۸(۱), ۲۲۷-۲۶۱.
- Lawler, E. E. (۲۰۰۰). Pay strategy: New thinking for the new millennium. *Compensation and Benefits Review*, pp.۷-۱۰.
- Manjunath, V. S. & Rajesh, C. N. (۲۰۱۲). Competency Based Compensation System-As a Strategic Human Resource Technique. *International Journal of Manpower*, ۳۸(۷), ۷۸۰-۸۱۰.
- Liljander, K. Polsa, P. & Van Riel, A. (۲۰۰۹). Modeling consumer responses to an apparel store band: store image as a risk reducer, *Journal of Retailing and Consumer Services*, ۱۶, ۲۸۱-۲۹۰.
- Mashloul, K. Y. (۲۰۱۹). The Strategic Role of Emotional Commitment in the Relationship between Psychological Capital and Human Resource Maintenance of the Iraq Sport Ministry Staff. MSc Thesis, Razi University. (Persian).
- Mondy, R. W. & Noe, M. R. (۱۹۸۷). *Personnel: "The Management of Human Resource"* (۳rd ed) Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Mphil, A.H. Ramzan, M. Zubair, K.M.H. Ali, Gh. & Arslan, M. (۲۰۱۴). Impact of Compensation on Employee Performance, *International Journal of Business and Social Science*, ۵(۲), ۳۰۲-۳۰۹.
- Mukwevho, N. R. & Bussin, M. H. (Y). Exploring the role of a total rewards strategy in retaining South African police officers in Limpopo province. *SA Journal of Human Resource Management*, ۱۹, A.
- Neupane, E. (۲۰۱۳). Efficiency and Productivity of Commercial Banks in Nepal: A Malmquist Index Approach, *Asian Journal of Finance & Accounting*, ۲, ۲۲۰-۲۴۳.
- Ogbeibu, S. Emelifeonwu, J. Senadjki, A. Gaskin, J. & Kaivo-oja, J. (۲۰۲۰). Technological turbulence and greening of team creativity, product innovation, and human resource management: Implications for sustainability. *Journal of Cleaner Production*.
- Olsen, J. E. (۲۰۱۵). Societal values and individual values in reward allocation preferences, *Cross Cultural Management. An International Journal*, ۲۲(۲), ۱۸۷-۲۰۰.
- Ozma, A. Jafarinia, S. Hassanpoor, A. & Kheirandish, M. (۲۰۱۹). Discovering and explaining a model of compensation system: a case study of the staff working in a selected public university. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, ۱۶(۴), ۳۸۴-۳۹۸.
- Peiffer-Smadja, N. Lucet, J.C. Bendjelloul, G. Bouadma, L. Gerard, S. Choquet, C. Jacques, S. Khalil, A. Maisani, P. Casalino, E. & Descamps, D. (۲۰۲۰). Challenges and issues about organizing a hospital to respond to the COVID-۱۹ outbrea. *Clinical Microbiology and Infection*, ۲۶(۱), ۶۶۹-۶۷۲.
- Purwanto, A. Sulistiyadi, A. Primahendra, R. Kotamena, F. Prameswari, M. Ong, F. (۲۰۲۰). Does Quality, Safety, Environment and Food Safety Management System Influence Business Performance? Answers from

- Indonesian Packaging Industries. *International Journal of Control and Automation*, 13(1), 22-35.
<http://sersc.org/journals/index.php/1JCA/article/view/4834>.
- Salisu, J. & Chinyio, E. & Suresh, S. (2016). The influence of compensation on public construction workers' motivation in Jigawa state of Nigeria. *The Business and Management Review*, 7(3), 306-316.
- Saks, A. M. Wiesner, W. H. & Summers, R. J. (1996). Effects of job previews and compensation policy on applicant attraction and job choice. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 68-85.
- Sanchez, A. & Ligerio, F. (2010). An institutional approach to the environmental management systems of golf courses in Andalusia, *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 1(4), 24-38.
- Shaver, J. M. (2005). Testing for mediating variables in management research: concerns, implications, and alternative strategies, *Journal of Management*, (31), 330-353.
- Shaw, J. D. & Gupta, N. (2007). Pay system characteristics and quit patterns of good, average, and poor performers. *Personnel Psychology*, 60, 903-928.
- Shcweiker, M. Grob, M. (2016). Organizational environments and bonus payments: Rent Destruction or rent sharing? *Research in social stratification and mobility*, 1-32.
- Sudiardhita, K. I. Mukhtar, S. Hartono, B. Sariwulan, T. & Nikensari, S. I. (2018). The effect of compensation, motivation of employee and work satisfaction to employee performance Pt. Bank Xyz (Persero) Tbk. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(4), 1-14.
- Sudiarditha, I. K. R. Susita, D. & Kartini, T. M. (2019). Compensation and Work Discipline on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening. *TRIKONOMIKA*, 18(2), 80-87.
- Tërstena, A. Goga, A. J. & Jashari, B. (2020). Improving the efficiency of human resources with the use of new technologies and reorganization process. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 9(1), 31-38.
- Tropman, J. E. (2001). *The compensation solution: how to develop an employee-driven*. USA: university of Michigan business school management series, Jossey-bass publications.
- Towers Perrin (2005). *Reconnecting with employees: Quantifying the value of engaging your workforce*. London: Towers Perrin.
- Tumi, N. S. Hasan, A. N. & Khalid, J. (2021). Impact of Compensation, Job Enrichment and Enlargement, and Training on Employee Motivation. *Business Perspectives and Research*.
- Wixom, B. H. & Watson, H. J. (2001). A empirical investigation of the factors affecting data warehousing success. *MIS Quarterly*, 25(1), 17-41.
- Wen Wu, S. (2010). Linking bayesian networks and PLS path modeling for causal analysis. *Export Systems with Applications*, 37, 134-139.
- World at Work. (2015). *The world at work handbook of compensation, benefits and total rewards: A comprehensive guide for HR professionals*. Hoboken (New Jersey).
- Z.Jiang. Q.Xiao.Total Reward Strategy: A human resources management strategy going with the trend of the times. *International Journal of Business and Management*, (2009), 177-183.
- Zafar, M. Sarwar, A. Zafar, A. & Sheeraz, A. (2020). Impact of Compensation Practices on Employee Job Performance: An Empirical Study. *Proceedings of the Fourteenth International Conference on Management Science and Engineering Management*, 315-324.