



Effective Factors in the Compensation of Employees in Municipalities

Ammar Izdyar ^{*1} Bijan Abdulahi ² Saeed Jafarinia ³ Akbar Hasanpour ^r

1. PhD Student of Human Resource Management, Department of Human Resource Management and Business, Faculty of Management, Kharazmi University, Iran.
2. Full Professor of Educational Management Department, Faculty of Management, Kharazmi University, Iran.
3. Associate Professor, Department of Human Resource and Business Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Iran.
4. Associate Professor, Department of Human Resource and Business Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Iran.

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Article Type:

Original Research

Received: 04.16.2023

Revised: 09.12.2023

Accepted: 11.13.2023

Keyword:

Benefits
Compensation
Municipalities
Rewards, Salaries

*Corresponding Author:

Ammar Izdyar

Email:

am.izadyar@gmail.com

Service compensation or that which an individual receives from an organization in return for their services is an effective factor in performance management, motivation, and determination of employee retention patterns in the organization and is considered one of the effective levers in their control. Due to the variety of duties and working conditions, service compensation is one of the key elements in urban management. This research aimed to identify the dimensions, components and factors affecting the compensation of municipal employees, and attempted to answer the following question: what are the dimensions of the compensation system of municipal employees and the factors affecting it? The research method was practical in terms of the nature of the subject and the set goals, and was qualitative and exploratory in terms of the implementation method. The studied population, the employees of the country's municipalities, and the sample size were selected from the target population after a theoretical saturation of 15 people using the purposeful sampling method and the snowball technique. To collect data, semi-structured interviews, content analysis (interviews), and coding (open, central, and selective coding) were used. The results of the research showed that the dimensions of compensation for municipal employees included salaries and wages with the components of job rights, employee rights, super management, individual characteristics, and benefits with the components of managerial benefits, legal benefits, and organizational



benefits. In addition, the components of financial reward and non-financial reward and factors affecting the compensation of municipal employees including competencies, organizational factors, and extra-organizational factors, were identified. The comprehensive, integrated, and systematic structure of this model provides transparency and distributional justice in the service compensation system and prevents irregular payments.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Since a significant part of municipalities' credits are allocated to compensation for employees' services, the compensation system must be designed by considering organizational strategies (especially human resources strategies) efficiently, with a significant contribution to human resources management and also achieving organizational goals. The result of such an action will be a comprehensive and efficient system that, in addition to financial advantages, will ensure compliance with the organization's strategies and improve human resource management.

The motivation of employees in governmental, public, and private sectors differs from each other and various factors motivate employees in these sectors. Unlike commercial companies that operate based on profit and benefit, the basis of the formation of municipalities as non-governmental public institutions is to pursue public interests through providing services to citizens. Therefore, such organizations need to employ managers and employees who do not only have individual self-interested motives but also have the motive to serve the people.

Until now, many of the municipal payment systems are from our procedures. In addition to the centralized structure of payment, payment criteria based on job rank instead of payment criteria based on job content, job classifications, or individual competencies, as well as emphasis on payment criteria based on seniority instead of payment based on performance have been followed. The main goal of this research was to design a comprehensive model for the compensation system of municipal employees, in which the human resource strategies of the municipalities were considered, and based on various indicators, could manage the service compensation system at the organization level. This system effectively reduces the role of personal taste and inclinations in the calculation and increases its efficiency and acceptability. The final model determined in this research can be considered a scientific and documented guide for municipalities for organizational improvement and a guide for creating areas of employee satisfaction according to the investigated variables.

Methodology

In this applied research, qualitative content analysis was used to classify and analyze the data obtained from the research literature. The population studied in this research included the employees of the country's municipalities and the sample size in this department was selected from the target population after a theoretical saturation of 15 people using the purposeful sampling method with the snowball technique. To identify the components of service compensation of municipal employees, semi-structured interviews with experts were used mainly for the two questions of dimensions and components and factors affecting service compensation in municipalities statistics and to analyze the collected qualitative data, latent content analysis was used.

From the primary raw data, the researcher created preliminary categories in relation to the phenomenon under investigation through sub-compartmenting the information, forming

categories of information about the phenomenon under study, asking questions about the data, comparing cases, events, and other situations and phenomena to find similarities and differences. In this research, the main dimensions and related components were identified. Therefore, in the first stage, conceptual codes were presented for the main dimensions and components based on the process of open and central coding of the data obtained from in-depth and exploratory interviews. Concepts were the main unit of analysis for open and central coding.

Results and Discussion

Based on the initial survey, 365 meaningful units were extracted from the first question in the form of 82 primary codes, and 235 meaningful units were extracted from the second question in the form of 71 primary codes. After applying the opinions of researchers and consulting with experts, 153 primary codes were finally selected as the final primary codes from the meaningful units of the text.

After categorization, 17 sub-categories and 5 main categories were identified. It is noteworthy that the actual research, all 17 categories were at the point of theoretical saturation.

Strauss Corbin's (1990) method was used to validate the model, which proposed and introduced 10 acceptability indicators to evaluate the acceptability of the foundation data approach. The presented model emphasized that individual competencies, organizational characteristics such as occupational and organizational characteristics, managerial factors, and extra-organizational factors should be considered as the basis for determining employee compensation. The services of municipal employees in the form of salaries and wages can be compensated based on job rights, employee rights, super management, individual characteristics, and managerial, legal and organizational benefits, and financial and non-financial rewards.

Conclusions

The findings showed that considering the diversity of the public sector's duties and the diversity of the task performance mechanism and environment, the payment system in municipalities should be diverse, but in the same diversity, there should also be a balance between them. Therefore, it is necessary to approve a comprehensive upstream law at the level of municipalities.

This model has a comprehensive, integrated, and systematic structure; it has transparency and distribution justice in the payment system, and it prevents irregular payments. In addition, at the beginning of each year, it can modify the salaries of all jobs proportionally by changing the maximum amount of accepted salaries and solve the problem of illegal rights to a great extent.

Designing a service compensation system that is based on performance, works systematically and coherently in payment, is designed based on the needs of people and the stage of organizational growth, has a favorable information structure, and is transparent should be placed on the agenda of municipalities. Therefore, according to the study, it seems that the prerequisite for developing indicators to measure the compensation of

employees is the need to have the vision, goals, and mission defined in the strategic plans of the municipalities to improve motivation and performance.



عوامل موثر بر جبران خدمات کارکنان در شهرداری‌ها

عمار ایزدیار*^۱، بیژن عبدالهی^۲، سعید جعفری نیا^۳، اکبر حسن پور^۴

۱- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه آموزشی مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

۲- استاد تمام گروه آموزشی مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

۳- دانشیار گروه آموزشی مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

۴- دانشیار گروه آموزشی مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

چکیده

اطلاعات مقاله

جبران خدمات یا هرآنچه که فرد در قبال خدماتش از سازمان دریافت می‌کند، عامل مؤثری در مدیریت عملکرد، انگیزش و تعیین الگوی ماندگاری کارکنان در سازمان است و از اهم‌های اثرگذار برکنترل آن‌ها به شمار می‌رود. با توجه به تنوع وظایف و شرایط انجام کار، جبران خدمات از عناصر کلیدی در مدیریت شهری است. این تحقیق با هدف شناسایی ابعاد و مولفه‌ها و عوامل موثر بر جبران خدمات کارکنان شهرداری‌ها، تلاش دارد این سوال را پاسخ دهد که ابعاد نظام جبران خدمات کارکنان شهرداری‌ها و عوامل موثر بر آن چیست؟ روش تحقیق از نظر ماهیت موضوع و اهداف تعیین شده کاربردی و از منظر روش اجرا کیفی و اکتشافی است. جامعه مورد مطالعه، کارکنان شهرداری‌های کشور و حجم نمونه در این بخش پس از اشیاع نظری ۱۵ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیریهدفمند با تکنیک گلوله برفی از جامعه مورد نظر انتخاب شدند. جهت جمع‌آوری داده‌ها از روش مصاحبه نیمه ساختار یافته و تحلیل محتوای (مصاحبه‌ها)، کدگذاری (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که ابعاد جبران خدمات کارکنان شهرداری‌ها دارای ابعاد: حقوق و دستمزد با مولفه‌های حق شغل، حق شاغل، فوق‌العاده مدیریت، ویژگی‌های فردی و مزایا با مولفه‌های مزایای مدیریتی، مزایای قانونی، مزایای سازمانی و پاداش با مولفه‌های پاداش مالی و پاداش غیرمالی و عوامل موثر بر جبران خدمات کارکنان شهرداری‌ها که شامل: شایستگی‌ها، عوامل سازمانی، عوامل برون سازمانی، شناسایی شدند. ساختار جامع، یکپارچه و نظام مند این مدل موجب شفافیت و عدالت توزیعی در نظام جبران خدمات می‌شود و از پرداخت‌های خارج از قاعده جلوگیری می‌کند.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۱/۲۷

بازنگری مقاله: ۱۴۰۲/۰۶/۲۱

پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۸/۲۲

کلید واژگان:

پاداش

جبران خدمات

حقوق و دستمزد

شهرداری‌ها

مزایا

*نویسنده مسئول: عمار ایزدیار

پست الکترونیکی:

am.izadyar@gmail.com



مقدمه

سازمان‌ها برای حفظ، جذب و نگهداری منابع انسانی کارآمد، نظام جبران خدمات را طراحی می‌کنند (کارگریان، شامی برزکی و تیموری، ۲۰۱۹) و استراتژی‌های جبران خدمات، مستقیماً بر ادراک کیفیت سازمان موثر است (باتونر و کاس^۱، ۲۰۲۲). زیرا جبران خدمات علاوه بر اینکه بر انگیزه کارکنان، کیفیت، خلاقیت، نوآوری و خروجی‌های سازمان موثر است (گوپتا و شاو^۲، ۲۰۱۴)، به بازگشت محصول، پرداخت غرامت برای مشکلات، راه‌های دسترسی به شرکت برای کسب اطلاعات یا روش‌هایی که شرکت برای حل مشکلات استفاده می‌کند مربوط است (پاسورامان، زیثامل و مالهورتر^۳، ۲۰۰۵). جبران خدمات یک عامل مهم و تعیین‌کننده در رفتار اقتصادی و اجتماعی محسوب می‌گردد (نوتی‌زهی، باقری و محبی، ۲۰۲۲).

نیروی انسانی متخصص و توانمند از عوامل اساسی موفقیت یک سازمان محسوب می‌شود (رجائی، بنی‌هاشمی و خلیل‌زاده، ۲۰۲۲) و به همین دلیل امروزه مدیریت منابع انسانی به دنبال ارتقای هر چه بیشتر میزان بهره‌وری این سرمایه است. یکی از مهمترین ابزارهای سازمان به منظور ارتقای بهره‌وری کارکنان نظام جبران خدمات است. الگوهای جبران خدمت ابزار مدیریتی هستند که بر بهره‌وری و رفتار کارکنان بسیار مؤثرند (صیدیقی و تانگم^۴، ۲۰۱۸). دخالت کارکنان و پشتیبانی سرپرستان در شرایط جبران خدمات، می‌تواند تأثیر مثبتی بر کاهش نوسانات پرسنلی داشته باشد (سلیم و همکاران^۵، ۲۰۲۱). همچنین، سیستم‌های پاداش تشویقی ممکن است در واقع کارکنان با عملکرد ضعیف را تشویق به ترک یک شرکت کنند (لی، هسو و لین^۶، ۲۰۰۶). جبران خدمات می‌تواند بر وضعیت مادی کارکنان تأثیر بگذارد و ذهن کارمند را آرام کند تا با پشتکار و ابتکار عمل بیشتر کار کند (کمپا و چاترینه^۷، ۲۰۱۶). راهبردهای جبران خدمات موجب بهبودکاری عملکرد کارکنان می‌شود (خیران، بهمنی و عزیز، ۲۰۲۲). انگیزه کارکنان در بخش‌های عمومی و خصوصی با هم متفاوت بوده و عوامل مختلفی باعث برانگیختن کارکنان در این بخش‌ها می‌شود. برخلاف شرکت‌های تجاری که بر مبنای سود و منفعت عمل می‌کنند، مبنای شکل‌گیرسازمان‌های دولتی و عمومی پیگیری منافع عمومی از طریق ارائه خدمات به عامه مردم است. بنابراین، چنین سازمان‌هایی نیازمند بکارگیری مدیران و کارکنانی هستند که صرفاً انگیزه‌های منفعت طلبانه فردی را کنار گذاشته و طبق انگیزه عمومی خدمت به جامعه عمل نمایند (حمیدی زاده، طهماسبی و میرزایی، ۲۰۱۶). لذا مهم است که حوزه‌ی منابع انسانی شرایطی با روابط بین فردی بین کارکنان و مدیران با استراتژی‌های جبران خدمات ایجاد کند (رومئو، پیس-بالدو و لینز^۸، ۲۰۲۰).

درک نیازها، خواسته‌ها و رضایت کارکنان ضروری است (رجائی، بنی‌هاشمی و خلیل‌زاده، ۲۰۲۳). در نظام اداری کشور مشکلات متعددی در رابطه با جبران خدمت وجود دارد (عثمانی و همکاران، ۲۰۲۲). چالش پیش روی بسیاری از سازمان‌ها، نگهداشت و جبران خدمات منابع انسانی است که می‌تواند مزیت رقابتی برای سازمان باشد

^۱ Butuner & Kus

^۲ Gupta & Shaw

^۳ Parasuraman, Zeithaml & Malhotra

^۴ Siddiqi, Tangem

^۵ Saleem, Rasheed, Malik & Okumus

^۶ Lee, Hsu & Lien

^۷ Kempa, & Chaterine

^۸ Romeo, Yepes-Baldó & Lins,

(داوودی، موسوی و فرتاش، ۲۰۱۳، سیتوپ، سیتینجاک و مارپ^۱، ۲۰۲۱). شهرداری‌ها در سطح جهانی از جمله سازمان‌هایی هستند که نقش مهمی در توسعه کشورها و گسترش عرصه‌های مدنی دارند، این سازمانها در ایران، از جایگاه اصلی خود که برنامه ریزی و مدیریت امور شهری است، دور مانده‌اند (علوی، موسی خانی، حسینی نیا، حسینی، ۲۰۱۹). علی‌رغم وجود تنوع زیاد در رشته شغل‌های مصوب در ساختار اداری و حضور سرمایه انسانی با قابلیت‌های فنی و توانایی‌های بسیار، عمدتاً فاقد استراتژی مشخص، شفاف و تدوین شده در حوزه منابع انسانی بوده و دچار روزمرگی و غلبه روابط بر ضوابط می‌باشند. اگر برای این پتانسیل عظیم در راستای سیاست‌های کلان و زیرسیستم‌های منابع انسانی شامل جذب و بکارگیری، جبران خدمات، آموزش، ارزیابی عملکرد و... استراتژی مشخص تدوین نشود، ممکن است در بلندمدت شهرداری‌ها را دچار بحران‌هایی از قبیل فرسایش، ایجاد نارضایتی و از دست دادن انگیزه کارکنان نماید. اگر در سازمان‌ها، سیستم جبران خدمات درست اجرا نشود، بر سازمان تأثیر خوبی ندارد (کارگریان، شائمی برزکی و تیموری، ۲۰۱۹).

جبران خدمات کارکنان شهرداری‌ها بالاخص کلان‌شهرها با توجه به تنوع و پیچیدگی وظایف و شرایط انجام کار، یکی از موضوعات بسیار حائز اهمیت مدیریت شهری در عصر حاضر است به عبارتی، در اجرا، جبران خدمات همچنان یک مشکل وجود دارد و میزان غرامتی که به کارکنان داده می‌شود جهت رفع نیازهای کارکنان کافی نیست و رضایت شغلی بر کیفیت و کمیت کارکنان در دستیابی به اهداف تعیین شده توسط شرکت تأثیر می‌گذارد (عثمانی و همکاران، ۲۰۲۲). این مقاله به تحلیل وضعیت فعلی مدیریت جبران خدمات می‌پردازد و از تئوری جبران کل در جنبه استراتژی جبران استفاده می‌کند تا نکته کلیدی سیستم جبران خدمات (بین^۲، ۲۰۱۶) در شهرداری‌ها را مطرح کند. مدیران می‌توانند به منظور نظارت و تأثیرگذاری بر رفتار افراد سازمان و بهره‌وری فردی و سازمانی، از طراحی مناسب نظام جبران استفاده کنند (نوتی‌زهی و همکاران، ۲۰۲۲).

هر چند پژوهش‌های زیادی درباره جبران خدمات انجام شده‌اند (عثمانی و همکاران، ۲۰۲۲، صیدیقی و تانگم، ۲۰۱۸، نورحیاتی و سوپردی، ۲۰۲۰) و سیستم‌های جبران خدمات بر اساس تأثیر آن‌ها بر این مؤلفه‌های انگیزشی متفاوت است (ادبانجی و همکاران^۳، ۲۰۲۲؛ تایه^۴، ۲۰۱۹)؛ اما پژوهش‌های اندکی دانش منسجم درباره مدل نظام جبران خدمات کارکنان شهرداری‌ها ارائه داده‌اند و تقریباً هیچ پژوهشی به بررسی مؤلفه‌های جبران خدمات در بافت شهرداری‌ها در ایران نپرداخته است. تاکنون بسیاری از نظام‌های پرداخت شهرداری‌ها از رویه‌هایی مانند ساختار متمرکز پرداخت، معیارهای پرداخت مبتنی بر رتبه شغلی بجای معیارهای پرداخت مبتنی بر محتوای شغلی، طبقه‌بندی‌های مشاغل یا شایستگی‌های فردی و همچنین تأکید بر معیارهای پرداخت بر مبنای ارشدیت به‌جای پرداخت بر اساس عملکرد پیروی می‌کرده‌اند.

از آنجا که بخش قابل توجهی از اعتبارات شهرداری‌ها به جبران خدمات کارکنان اختصاص می‌یابد طراحی نظام جبران خدمت با در نظر گرفتن استراتژی‌های سازمانی (به‌خصوص استراتژی‌های منابع انسانی)، به نحوی که کارایی لازم را داشته باشد، کمک قابل توجهی به مدیریت منابع انسانی و همچنین دستیابی به اهداف سازمانی می‌نماید. نتیجه چنین اقدامی، سیستمی جامع و کارا خواهد بود که علاوه بر مزیت‌های مالی، رعایت استراتژی‌های سازمان را بنماید و مدیریت منابع انسانی را بهبود می‌دهد. کارکنان برانگیخته و مؤثر، کاهش هزینه‌ها، افزایش درآمدها و ارائه خدمات مطلوب به شهروندان تنها بخشی از پیامدهای سیستم جبران خدمات کارآمد است که می‌تواند

^۱ Sitopu, Sitinjak & Marpaung

^۲ Bin

^۳ Adebajji, Fred, Bobmanuel, Oyefunkel, Grace & Mabel,

^۴ Taye

نشان‌دهنده اهمیت و حساسیت این موضوع در شهرداری‌ها باشد. با توجه به تنوع وظایف و شرایط انجام کار، جبران خدمات از عناصر کلیدی در مدیریت شهری است. این تحقیق با هدف شناسایی عوامل موثر بر جبران خدمات کارکنان شهرداری‌ها، تلاش دارد و این سوال مطرح است که عوامل موثر بر نظام جبران خدمات کارکنان شهرداری‌های ایران چیست؟ در چنین شرایطی و با توجه به هدف غایی سیستم جبران خدمات؛ یعنی دستیابی به حداکثر بهره‌وری سازمان از طریق کارکنان برانگیخته به نظر می‌رسد احصاء مؤلفه‌های جبران خدمات و عوامل موثر بر جبران خدمات کارکنان شهرداری‌ها بسیار حائز اهمیت است. این پژوهش با شناسایی مؤلفه‌های جبران خدمات در شهرداری‌های ایران، موضوع جبران خدمات را مورد بررسی قرار داده و الگوی مفهومی از جبران خدمات بوده در شهرداری‌ها را ارائه می‌کند.

مبانی نظری

جبران خدمات اصطلاح عام و گسترده‌ای است که شامل سیستم حقوق و دستمزد، سیستم پرداخت و سیستم پاداش می‌شود و منظور از آن جبران خدمات کارکنان در سازمان است. پاداش می‌تواند مستقیم باشد. مانند حقوق/دستمزد، مزایای شغلی، کمک هزینه‌های ویژه، پاداش‌های مرتبط یا غیر مرتبط با عملکرد کاری و عملکرد سازمانی (سیتوپ، سیتینجاک و مارپ، ۲۰۲۱). پاداش غیرمستقیم شامل تسهیلات بهداشتی، صندوق‌های بازنشستگی، حقوق در طول مرخصی و جبران خدمات می‌باشد (نورحیاتی و سوپردی، ۲۰۲۰). با این وجود هر فردی که به سازمان می‌پیوندد قابلیت‌ها، توانایی‌ها، مهارت‌ها و در برخی موارد اعتبار خود را به سازمان می‌آورد که داده‌های آن فرد به سازمان است، و انتظار دارد این داده‌ها با ستاده‌هایی که سازمان به وی می‌دهد جبران شود. حقوق، دستمزد، پاداش، خدمات رفاهی و تشخص سازمانی و بطور کلی همه مزایای مالی و غیرمالی مواردی اند که برای جبران خدمات به کار می‌روند (رجائی و همکاران، ۲۰۲۲، قلی‌پور، ۲۰۱۴) جبران خدمات به عنوان هرآنچه که فرد در قبال خدماتش از سازمان دریافت می‌کند، عامل مؤثری در مدیریت عملکرد، انگیزش و تعیین الگوی ماندگاری کارکنان در سازمان بوده و یکی از اهرم‌های اثرگذار بر کنترل آن‌ها به شمار می‌رود.

کارکنانی که دخالت بیشتری در فرآیند جبران خدمات داشته‌اند و همچنین از پشتیبانی بیشتری از سرپرستان خود برخوردار بوده‌اند، کمتر احتمال ترک شغل خود را داشته‌اند (سلیم و همکاران، ۲۰۲۱). تغییر سیاست جبران خدمات، می‌تواند تأثیر معکوسی بر نوسانات پرسنلی داشته باشد. به عبارتی پس از کاهش مقدار جبران خدمات، نوسانات پرسنلی در سطح سازمان‌ها و شرکت‌ها افزایش یافته است و این تغییر در سیاست جبران خدمات می‌تواند تأثیر عمیقی بر نوسانات پرسنلی داشته باشد (لی و همکاران، ۲۰۰۶).

مهمترین دلیلی که افراد را مجبور به اشتغال به کار می‌کند، کسب درآمد مناسب و کافی برای ادامه زندگی است. مساله درآمد و حقوق چیزی بیش از نیازهای زندگی کارمندان را در بر می‌گیرد. حقوق و درآمد مناسب در رفتار، سطح زندگی، قدرت خرید، سلامت روحی- روانی، وقوع جرائم و ناهنجاری‌های اجتماعی افراد یک جامعه نقش بسزایی دارد. بسته‌های جبرانی ممکن است شامل ترکیبی از دستمزد مستقیم، پاداش اولیه، پاداش پایان کار، اعطای سهام، حق انتخاب سهام و مزایای غیرنقدی (از قبیل غذای رایگان، عضویت در باشگاه‌های ورزشی و...) باشند. تحقیقات اخیر مشخص نموده‌اند که پرداخت نقدی در قبال عملکرد مناسب محبوبیت خود را از دست داده است (ادری و مانسو^۱، ۲۰۱۳). رویکردهای سنتی به جبران خدمات متکی بر مطالعاتی در مورد آنچه افراد انجام می‌دهند، طول دوره اشتغال آن‌ها و ارتباط میان دریافتی آن‌ها و دریافتی سایر افراد سازمان هستند. رویکردهای

^۱. Ederer & Manso

انعطاف پذیر، امکان ارائه پاداش به کارکنان را برای مدیران در ازای استفاده از مهارت‌ها، دستیابی به سطح عملکرد بالاتر و مشارکت بیشتر در موفقیت سازمانی فراهم می‌کند (آرمسترانگ^۱، ۲۰۱۰؛ دوبورا و راسول^۲، ۲۰۱۸).

در گذشته روش‌های جبران خدمات متأثر از این نگرش بود که اغلب کارکنان در سازمان‌ها نیازها و انگیزه‌های مشابه دارند و در مقابل انواع پاداش‌ها واکنش یکسان دارند، این نگرش سبب بکارگیری روشی یکنواخت در پرداخت می‌شد که بین مرز پرداختی و کار انجام شده رابطه متناسب را نشان نمی‌داده در این روش سنتی، اطمینان و تضمینی برای دریافت معین وجود دارد و نظام پرداخت از لحاظ حسابداری و محاسبه آن بسیار ساده است و رقابت بین افراد را تضعیف می‌کند، قابلیت انطباق و انعطاف این روش پرداخت با وضعیت اقتصادی کم است و به همین سبب نمی‌تواند انگیزشی باشد و در نگهداری نیروهای توانا و متخصص موفق نخواهد بود (نعمتی، خائف الهی و مومنی، ۲۰۱۳). از میان وظایف مدیریت منابع انسانی، نظام جبران خدمات می‌تواند بر تصمیم‌های کارکنان، در مورد درخواست یک شغل، ادامه همکاری و یا بهره‌وری بیشتر، تاثیر قابل توجهی بگذارد. چالش پیچیده‌ای در این زمینه وجود دارد، زیرا پرداخت‌ها بازخوردی را در زمینه عملکرد موفقیت آمیز فراهم می‌آورند (آغاز و غفاری، ۲۰۲۱) و در ایجاد تعهد و پشتکار پایدار نقش مهمی ایفا می‌کنند. با مشاهده سیر تطور نظام جبران خدمات می‌توان دریافت که در گذشته افرادی که در تجارت مشغول به کار بودند به جبران خدمات به عنوان مرکز هزینه نگاه می‌کردند و برای بسیاری از کسب و کارها، جبران خدمات، به عنوان مجموعه‌ای از هزینه‌هاست و مدیریت هزینه، نام دیگری برای جبران خدمات تلقی می‌شد. اما به مرور زمان اکثر سازمان‌ها به اهمیت نیروی انسانی پی برده و جبران خدمت را به عنوان سرمایه گذاری بلندمدت در نظر می‌گیرند. جبران خدمات، تمامی پاداش‌های درونی و بیرونی یا مالی و غیرمالی است که سازمان در قبال خدمات کارکنان ارائه می‌کند (پورواتو^۳، ۲۰۱۹).

در گزارش جبران خدمات شهرداری آرلینگتون^۴ ایالت ماساچوست استاپزینسکی^۵ و همکارانش برای جبران خدمت واحدهای آتش نشانی دسته‌بندی را ذکر می‌کند که شامل: سقف پرداختی، دستمزد پایه تکنسین‌های بهداشت و درمان، فوق‌العاده سختی کار، مدرک، شب کاری، کار آخر هفته، کار ایام تعطیل، دستمزد کار با فیبرلا تور، سنوات ۲۵ سال، و دیگر پرداخت‌ها که در هر واحدی قابل اجرا هستند (استاپزینسکی، ۲۰۱۴).

احدزاده و همکاران با طراحی الگوی نظام جبران خدمات کارکنان دولت و مقایسه تطبیقی آن در سازمان‌های دولتی دریافتند که نظام جبران خدمت دارای ۶ بعد اصلی: شامل حق شاغل، حق شغل، فوق‌العاده خاص، پاداش عملکرد، جایزه و رفاه و ۱۸ مؤلفه دارد (احدزاده، دانشفرد و معمارزاده طهران، ۲۰۲۰).

در طراحی الگوی نظام جبران خدمات کارکنان و مدیران شهرداری (مورد مطالعه: شهرداری زاهدان) نوتی زهی و همکارانش به ۶ تم اصلی: مبنای اصلی پرداخت، انگیزاننده‌های کوتاه مدت، انگیزاننده‌های بلندمدت، مزایای مدیریتی، دریافت غیرپایه‌ای و احترامات سازمانی و همچنین ۵۴ تم فرعی بر مبنای تم‌های اصلی شناسایی کردند (نوتی‌زهی و همکاران، ۲۰۲۲).

در برخی پژوهش‌ها، طیف وسیعی از مولفه‌های جبران خدمات را مورد بحث قرار می‌دهند، و در برخی دیگر عناصر محدود، که متمرکز بر ترکیب حقوق و مشوق‌ها مانند حقوق پایه همراه با مشوق‌های کوتاه مدت (گرهارت و

^۱ Armstrong

^۲ Dubois & Rothwell

^۳ Purwanto

^۴ Arlington

^۵ Stapczynski

میلکوویچ^۱، ۱۹۹۰؛ بوید و سالمین^۲، ۲۰۰۱؛ بلوم و میلکوویچ^۳، ۱۹۹۸)، پرداخت پایه و مشوق‌های کوتاه مدت و بلند مدت (تریمبلی، کوته و بالکین^۴، ۲۰۰۳؛ راث و ادنیل^۵، ۱۹۹۶؛ تریمبلی و چنورت^۶، ۲۰۰۵؛ بروک وهسیه^۷، ۲۰۰۶) و یا اینکه به پاداش بهره‌وری و جبران خدمات نقدی (پاپاس و فالهپرتی^۸، ۲۰۰۶؛ توسی و گریکامر^۹، ۲۰۰۴؛ اندرسون و همکاران^{۱۰}، ۲۰۰۰؛ الویرا^{۱۱}، ۲۰۰۱) پرداختند.

جهت طراحی الگوی جبران خدمت، توجه به نظریه‌های خرد و کلان بسیار مهم است. نظریه‌های قانون آهنین دستمزد، نظریه عدالت اجتماعی، نگاه مارکسیستی، نظریه اشتغال کامل، نظریه مصرف، نظریه بهره‌وری، نظریه کارایی مولد، نظریه چانه زنی و نظریه عاملیت به‌عنوان نظریه‌های کلان و نظریه‌های سلسله مراتب نیازهای مازلو، دو عاملی هرزبرگ، موفقیت طلبی مک کلند، نیازهای آلدرفر، نظریه‌های هدفگذاری، برابری و انتظار در غالب نظریه‌های خرد مطرح شده‌اند. متخصصان منابع انسانی جبران خدمات را بر اساس رویکردهای مختلف بررسی کرده‌اند در رویکردهای سنتی از لحاظ حسابداری، محاسبه نظام پرداخت بسیار ساده است، اطمینان و تضمینی برای دریافت معین وجود دارد؛ لذا رقابت بین کارکنان را تضعیف می‌کند. قابلیت انطباق و انعطاف روش‌های سنتی با وضعیت اقتصادی کم است و به همین سبب نمی‌تواند برای کارکنان انگیزشی باشد ضمن آنکه در نگهداری استعدادها سازمانی و کارکنان توانا و متخصص موفق نخواهد بود. در این رویکرد، طراحی برنامه‌های حقوق و دستمزد عموماً بر امور ذهنی مبتنی است (راویوا^{۱۲}، ۲۰۱۳).

در تعریف الگوهای نظام جبران خدمت، که با رویکرد مبتنی بر عدالت طراحی می‌شوند، جبران خدمات، طرح ریزی و اجرای راهبردها و سیاستگذاری پایدار با هدف پرداخت به افراد به شکل منصفانه و عادلانه بر طبق ارزش آنان برای سازمان است. در دنیای مدرن، نابرابری و بی‌عدالتی بسیار مشهود است، ولی وجود جوهره تمایل به برابری در انسان سبب شد الگوی نظام جبران خدمت با رویکرد مبتنی بر برابری ارائه شود. بر اساس یکی از مهم‌ترین اهداف مدیریت منابع انسانی، که افزایش اثربخشی سازمان و بالابردن سطح رفاهی کارکنان است، الگوی نظام جبران خدمت با رویکرد رضایت طراحی شده است و در نهایت جبران خدمات با رویکرد اسلامی طراحی شده است که بر اساس این الگو جبران خدمات کارکنان در قبال سازمان را به عنوان یک نظام، در چارچوب قوانین مشخصی ارائه می‌دهد و بر اساس این قوانین هیچ خدمتی از انسان بدون پاداش باقی نمی‌ماند (محمدباقری، اعتباری، تقی پور، ۲۰۲۱). بسیاری از نظریه‌های جبران خدمات کارکنان از مطالعات جوامع توسعه‌یافته صنعتی استخراج شده است. اگرچه جبران خدمات کارکنان آن کشورها اثربخشی خود را در بسیاری از موارد به اثبات رسانده‌اند، اما نمی‌توان

^۱ Gerhart & Milkovich

^۲ Boyd & Salamin

^۳ Bloom & Milkovich

^۴ Tremblay, Cote, & Balkin

^۵ Roth and O'Donnell

^۶ Tremblay & Chenever

^۷ Burke & Hsieh

^۸ Pappas & Flaherty

^۹ Tosi and Greckhamer

^{۱۰} Anderson et al

^{۱۱} Elvira

^{۱۲} Raviva

آن را برای درک پویایی فرآیند جبران خدمات کارکنان در شهرداری‌ها مورد استفاده قرار داد؛ و در اغلب موارد برای تبیین جبران خدمات کارکنان کلیه سازمان‌ها با توجه به تغییرات محیطی کافی نیست.

به منظور انتخاب مناسب‌ترین و موثرترین مولفه‌های جبران خدمات در ایجاد انگیزش کارکنان و در جهت ارائه تصویری جامع از عناصر، مولفه‌ها، ابعاد جبران خدمات و مولفه‌های پیشنهاد شده، از سوی صاحب‌نظران مورد بررسی قرار گرفت. این مدلها راهنمایی مفیدی برای تجزیه و تحلیل جبران خدمات کارکنان ارائه داده‌اند، اما در ارائه بسته جبران خدمات اجماعی وجود ندارد و برای انجام تجزیه و تحلیل جامع، کافی نبودند. برای پرکردن این شکاف از طبقه‌بندی جامعی استفاده می‌شود که شامل همه عوامل جبران خدمات باشد.

بنابراین با توجه به اهمیت موضوع منابع انسانی و نظام جبران خدمات کارکنان شهرداری‌ها که بتواند نظام جبران خدمات را در سطح سازمان مدیریت نماید و به طرز موثری نقش سلیقه و تمایلات را در محاسبه کاهش داده و موجب افزایش کارایی و مقبولیت آنان شود و به‌عنوان یک راهنمای علمی و مستند جهت بهسازی سازمانی و ایجاد زمینه‌های رضایت مندی و افزایش انگیزه کارکنان با توجه به متغیرهای مورد بررسی مدنظر را فراهم آورد، اهمیت موضوع جبران خدمات کارکنان را بیش از پیش نمایان می‌کند و از این رو با توجه به شواهد موجود این پژوهش کوششی در پاسخ به سوال زیر است:

- عوامل موثر بر نظام جبران خدمات کارکنان شهرداری‌ها چیست؟

روش شناسی

پژوهش حاضر از نظر روش‌شناسی از نوع پژوهشهای کیفی و از منظر ماهیت اکتشافی است. از آنجا که این پژوهش در پی درک کلیه مولفه‌های مرتبط با جبران خدمات در شهرداری‌ها است و می‌خواهد برای اقدامات اصلاحی به مدیران، رهنمودهای موثقی را ارائه دهد و با توجه به اینکه این پژوهش در موقعیتی ویژه و با قصد کاربرد کلی یافته‌ها، فراتر از موقعیت مورد مطالعه انجام خواهد شد، از نظر ماهیت موضوع مورد بررسی و اهداف تعیین شده از نوع تحقیقات کاربردی است که نتایج آن مورد استفاده در شهرداری‌ها خواهد بود. راه حل‌های ارائه شده در این پژوهش کاربرد ملی دارد و برای موارد خاص مورد نظر پژوهش می‌تواند رویکرد کاربردی نیز داشته باشد. برای طبقه‌بندی و تحلیل داده‌های حاصل از ادبیات تحقیق از تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. تحلیل محتوای کیفی روشی است که در آن پژوهشگر با استفاده از روش تحقیقی برای تفسیر ذهنی محتوایی داده‌های متنی از طریق فرآیندهای طبقه‌بندی نظام مند، کدبندی، و تم سازی یا طراحی الگوهای شناخته شده دانست (شی یه و شانون^۱، ۲۰۰۵). برلسون^۲ معتقد است در تحلیل محتوا، ویژگی‌های ظاهری یک پیام (متن، مکالمه و...) را به شکل عینی (مستقل از برداشت شخصی محقق) و نظام مند (برطبق قواعد معین و کمی بر اساس شاخه‌های آماری) توصیف می‌کنند. این روش رویکردی تحلیلی بر پایه هدف تحلیل محتوا، استنباط و شناخت نسبی شرایط پدیدآیی پدیده‌ها با کمک شاخص‌هاست و با این روش می‌توان پیام‌های اساسی ولی نهفته در متن را دریافت (منادی، عابدی و طالب زاده شوشتری، ۲۰۱۵).

زمانی که قرار است تحلیل محتوای کیفی انجام شود، یکی از تصمیم‌هایی که باید گرفته شود این است که آیا تحلیل متمرکز بر محتوای آشکار یا پنهان است. هنگامی که متن با جنبه‌هایی از محتوا سر و کار دارد که اجزایی آشکارا توصیف می‌کند و مؤلف به طور روشنی به آن اشاره کرده است، بحث تحلیل آشکار مطرح است. اما زمانی که متن با جنبه‌های ارتباطی محتوا سروکار دارد و تحلیلگر درگیر تفسیر معنای متن است، به تحلیل پنهان می‌پردازد (ادیب، پرویزی، صلصالی، ۲۰۱۵).

^۱ Hsieh & Shanon

^۲ Berleson

روش تحلیل محتوا در آغاز عمدتاً بر کمیت تأکید داشت و به شمارش فراوانی حضور یک واحد تحلیلی، مانند یک واژه، یک اصطلاح و (در اشکال پیشرفته تر) یک مضمون در متن می‌پرداخت. داده‌های گردآوری شده از این طریق که عمدتاً به پیام‌های رسانه‌ای معطوف بودند، مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار می‌گرفتند. این عمل بر این فرض بنیان نهاده شده بود که فراوانی بیشتر یک واحد، نشانگر اهمیت و جایگاه آن، در متن مورد نظر است. این شیوه تفکر، به تدریج تغییر کرد و بخش‌هایی از آن مورد اصلاح و بازبینی قرار گرفت (تبریزی، ۹۱) بطوریکه دیگر فراوانی یک واحد در تحلیل محتوا تأثیر گذار نیست.

جامعه مورد مطالعه در این پژوهش کارکنان شهرداری‌های استان البرز و حجم نمونه در این بخش پس از اشباع نظری ۱۵ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری پدیدمند با تکنیک گلوله برفی از جامعه مورد نظر انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری (غیراحتمالی) گوله برفی ابزاری در اختیار پژوهش‌گر محسوب می‌شود که او را قادر می‌سازد در مورد اینکه کجا و چگونه باید داده‌های مورد نیازش را گردآوری کند، تصمیم مؤثری بگیرد. با توجه به روش شناسی پژوهش و برای تکمیل شناسایی مولفه‌های جبران خدمات کارکنان شهرداری‌ها، در این مرحله مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته از خبرگان انجام شد و جهت تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده، از طریق تحلیل محتوی پنهان انجام شد. از نظر گروهی از محققان، صرف محتوای ظاهری پیام چندان ارزشمند نیست و یک پژوهش‌گر باید استنباط و قضاوت خود را نیز به کار برد و محتوای پنهان یک پیام ارتباطی را توصیف و تفسیر کند. تحلیل محتوا روشی است که به‌گونه‌ای عینی و بر اساس قواعد معین، مشخصاتی ویژه از یک پیام را کشف می‌کند (فیلیپ استون، دانفی و اسمیت، ۱۹۶۶)^۱ که این تعریف به تحلیل محتوای کیفی نزدیک‌تر است (ایمان و نوشادی، ۲۰۱۲).

پژوهش‌گر از درون داده‌های خام اولیه، مقوله‌های مقدماتی را در ارتباط با پدیده مورد بررسی از طریق جزء-جزء کردن اطلاعات، به شکل‌بندی مقوله‌های اطلاعات درباره پدیده مورد مطالعه، سؤال کردن درباره داده‌ها، مقایسه موارد، رویدادها و دیگر حالات پدیده‌ها برای کسب شباهت‌ها و تفاوت‌ها می‌پردازد. در این مرحله (کدگذاری باز) محقق مفاهیم را شناسایی و برحسب خصوصیات و ابعادشان بسط می‌دهد. در این مرحله (کدگذاری باز) محقق مفاهیم را شناسایی و برحسب خصوصیات و ابعادشان بسط می‌دهد. در مرحله بعد (کدگذاری محوری) پژوهش‌گر یکی از مقوله‌ها را محور فرآیند در حال بررسی و اکتشاف قرار می‌دهد (بعد اصلی) و سپس مقوله‌های دیگر را (مؤلفه‌ها) به آن ارتباط می‌دهد. در این پژوهش شناسایی ابعاد اصلی و مؤلفه‌های مرتبط مورد نظر بوده است. بنابراین در مرحله اول ابعاد اصلی و مؤلفه‌ها بر اساس فرآیند کدگذاری باز و محوری داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی انجام عمل پالایش، کدهای مفهومی ارائه شد. مفاهیم، واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز و محوری بودند. هنگام تجزیه و تحلیل دقیق داده‌ها، مفاهیم از طریق کدگذاری، به طور مستقیم از رونوشت مصاحبه شرکت‌کنندگان و یا با توجه به موارد مشترک کاربرد آن‌ها ایجاد شدند. رونوشت مصاحبه‌ها برای یافتن مقوله‌های اصلی و فرعی و میزان اهمیت و الویت این مقوله‌ها به طور منظم مورد بررسی قرار گرفتند. داده‌ها در سطح جمله و عبارت برای هر یک از مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار گرفت و کدهای مفهومی از رونوشت مصاحبه‌ها استخراج شدند. گاهی اوقات یک جمله به بیش از یک مفهوم مربوط می‌شد. با استخراج کدهای مفهومی مشترک و با پالایش و حذف موارد تکراری، با بهره‌گیری از مبانی نظری و تطبیق برخی از کدهای مفهومی، مفاهیم شناسایی و مشخص و با انجام پالایش و عمل کاهش این مفاهیم در قالب مولفه‌های فرعی سازماندهی شدند.

همواره دو معیار اصلی روایی و پایایی برای ارزیابی پژوهش‌های کمی و کیفی مطرح گردیده است. کوربین و استراوس (۲۰۰۸) با به کارگیری این دو معیار برای پژوهش‌های کیفی مخالفت ورزیده و معیار مقبولیت را پیشنهاد داده‌اند. مقبولیت بدین معنی است که یافته‌های پژوهش تا چه حد در انعکاس تجارب مشارکت‌کنندگان، پژوهش‌گر

^۱ Stone, Dunphy & Smith.

و خواننده در رابطه با پدیده مورد مطالعه موثق و قابل باور است، اگر چه که تبیین صورت گرفته از پدیده مورد نظر می‌تواند تنها یکی از تفاسیر معتبر و پذیرفتنی از آن پدیده باشد. اعتباربخشی نتایج پژوهش از زاویه‌بندی مثلث سازی، کنترل اعضا و ارزیابی بر اساس معیار مقبولیت در غالب شاخص‌های دهگانه استراوس و کوربین استفاده شده است. اجماع داده‌ها یعنی استفاده از منابع چندگانه داده‌ها، مانند گردآوری داده‌ها از گروه‌های مختلف، محیط‌های مختلف یا در زمان‌های مختلف، به طور کلی، زمانی که برای گردآوری داده‌ها از بیش از یک دیدگاه استفاده می‌شود، تصویر کامل‌تری به دست خواهد آمد (استراوس و کوربین، ۱۹۹۰).

در این پژوهش تلاش شد تا دیدگاه‌ها و نظرات گروه هدف دریافت شده و بررسی و تحلیل گردد. کنترل اعضا، یا اعتبار پاسخگو، تکنیکی است که بدان وسیله پژوهش‌گر مفروضات خود را با یک یا چند نفر از افراد مطلع تحت بررسی کنترل می‌کند و این تکنیک جهت تایید تفاسیر پژوهشگر به کار می‌رود. در این پژوهش، پس از تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به روش کدگذاری سه گانه، به منظور اعتباربخشی پژوهش، متغیرهای استخراج شده از مصاحبه‌ها، نتایج حاصل، به ۵ نفر صاحب‌نظران خبره مدیریت منابع انسانی که ۲ نفر از آن‌ها در گروه مصاحبه شونده‌ها نبودند، ارائه شده و مورد پالایش قرار گرفت.

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

تحلیل توصیفی جمعیت شناختی

تحلیل توصیفی ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان به سوال پژوهش، به صورت قابل توجهی می‌تواند اعتبار تحقیق را تحت تاثیر قرار دهد. هر اندازه ویژگی‌های جمعیت شناسی نمونه آماری از اعتبار بالاتری برخوردار باشد، به همان اندازه نتایج حاصل از یافته‌های تحقیق از اعتبار بیشتری برخوردار خواهد بود. از این رو در این بخش ویژگی‌های جمعیت شناختی شرکت‌کنندگان که مشتمل بر ۱۵ نفر می‌باشند به شرح زیر مورد توجه قرار می‌گیرد.

جدول شماره ۱: خلاصه اطلاعات جمعیت شناختی

جنسیت	فراوانی درصد	مدرک تحصیلی	فراوانی درصد	سابقه خدمت	فراوانی درصد
زن	۱	کارشناسی	۱	تا ۱۲	۲
مرد	۱۴	کارشناسی ارشد	۹	۱۲-۲۴	۱۰
		دکتری	۴	بیش از ۲۴ سال	۲
			۲۹		۱۴

تحلیل استنباطی داده‌ها

جهت گردآوری داده‌ها، از ابزار مصاحبه نیمه ساختار یافته اطلاعات استفاده شد. در غالب دو سوال زیر ارائه گردید.

۱. ابعاد و مولفه‌های نظام جبران خدمات در شهرداری‌ها کدام است؟

۲. به نظر شما چه عواملی بر جبران خدمات در شهرداری‌ها موثر است؟

داده‌های کیفی پژوهش از طریق فرآیند کدگذاری تحلیل شده‌اند. کدگذاری فرآیندی تحلیلی است که طی آن داده‌ها مفهوم گذاری می‌شوند و به هم می‌پیوندند، تا نظریه را شکل دهند. تحلیل داده‌ها در این روند جدا از گردآوری و نمونه‌گیری صورت نمی‌گیرد. به عبارتی در تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، محققین از استراتژی تحلیل محتوای پنهان، از مکتب نظام مند استراوس و کوربین بهره می‌برند و ابتدا بلوک‌ها یا همان واحدهای معنادار را در قالب دو گام کدگذاری باز و محوری ایجاد کرده و در نهایت با چهار ابزار کمکی تحلیل هم پوشانی (کدگذاری

همزمان)، درگیری محقق با پژوهش و در نهایت جلسه کانونی با خبرنگار به مولفه‌های اصلی دست می‌یابد. لازم به ذکر است تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی مطابق با نظر چارمز^۱ (۲۰۰۶)، همان تلخیص داده‌ها و ایجاد برچسب‌های معنادار برای غنی‌تر شدن اطلاعات است. همچنین رویکرد اکتشافانه تحلیل محتوای پنهان، رویکردی استقرایی و از جزء به یک کل نظام یافته است. بر این اساس، در جدول شماره ۲، کدهای اولیه استخراجی از نمونه مصاحبه‌های مربوط به سوال اول (ابعاد و مولفه‌های نظام جبران خدمات در شهرداری‌ها کدام است؟)، نشان داده شده است.

جدول ۲. نمونه تحلیل مصاحبه و کدگذاری اولیه در کدگذاری باز سوال اول (ابعاد و مولفه‌ها)

کد	کد اولیه	متن مصاحبه (مصادیق کدها)	مصاحبه
۳-۲	حق تلاش	پاداش‌های نقدی که بواسطه مدیریت شرایط بحرانی و دشواری کار به افراد تعلق می‌گیرد.	۳
۳-۵	قدردانی و تقدیر سازمانی	تشویق گفتاری بابت عملکرد مناسب و سپاسگذاری از شایستگی‌های افراد، ادای احترام معقول به آنها، تشویق و تحسین آن‌ها بابت حضور به موقع در محل کار،	۳
۵-۵	مشارکت در تصمیم‌گیریه‌های سازمانی	احساس مفید بودن در سازمان با شرکت دادن کارکنان در تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها و تشریح مساعی کردن مسائل و استفاده از نظرات و ایده‌های کارکنان	۵
۵-۶	ایجاد بستر رشد و ارتقاء، اختیار و مسئولیت بیشتر	ارتقاء پست و جایگاه سازمانی کارکنان و همچنین تفویض اختیار و دادن مسئولیت بیشتر	۵
۱۰-۲	مرخصی تشویقی	مرخصی‌های تشویقی جهت حضور در کنار خانواده	۱۰
۱۰-۴	اعزام به دوره آموزشی خاص	آموزش‌های درون سازمانی در جهت ارتقاء مهارت کارمندان،	۱۰
۱۱-۱	راحتی و بهبود شرایط مکان کار	ایجاد شرایط کاری مساعدتر در مکان بهتر با جو سازمانی بهتر	۱۱
۱۱-۳	فعالیت در واحد سازمانی مورد علاقه	به کارکنان اجازه فعالیت در واحدهای مورد علاقه بر اساس تخصص و تجربه داده شود	۱۱
۱۱-۵	ساعات کاری انعطاف پذیر	در صورت امکان زمان همکاری کارکنان به صورت شناور باشد.	۱۱
۱۱-۷	حق مسئولیت	حق مسئولیت بر اساس حجم مسئولیتی که یک مدیر بر عهده دارد، نیروی زیرمجموعه و تحت سرپرستی او، برنامه ریزی و هماهنگی بین کارکنان و مجموعه‌های صف و ستاد، تعیین نوع و حدود اختیارات افراد، تشکیل گروه‌های کار دائمی و شوراها، تدوین رویه‌ها و اصول کاری، تقسیم کار	۱۱

^۱ Charmaz

		عادلاته بین افراد و دیگر مولفه‌ها از جمله نکاتی است که برای مدیران مسئولیت ایجاد کرد و او بابت آن‌ها حقوق و مزایا دریافت می‌کند.
۱۳-۲	بیمه درمانی، بیمه بیکاری	طرزهای امنیت اجتماعی که بحث از کارافتادگی و بیمه تکمیلی، بیمه بیکاری، در قالب مزایای قانونی قابل پرداخت است
۱۳-۶	انواع مرخصی قانونی تعطیل کاری	مرخصی بابت تولد فرزند، مرخصی استعلاجی، تعطیلات با حقوق و دیگر موارد نیز در قالب مزایای قانونی می‌باشد.

همچنین در جدول شماره ۳ بخش‌هایی از متن مصاحبه‌های انجام شده که قابل کدگذاری می‌باشد ارائه شده است، که این کدهای اولیه استخراجی از نمونه مصاحبه‌ها، مربوط به سوال دوم (به نظر شما چه عواملی بر جبران خدمات در شهرداری‌ها موثر است؟)، است.

جدول ۳. نمونه تحلیل مصاحبه و کدگذاری اولیه در کدگذاری باز سوال دوم (عوامل موثر)

کد	کد اولیه	متن مصاحبه (مصادیق کدها)	مصاحبه
۳-۲	عدالت محوری، شایسته‌سالاری تورم و معیشت	از جمله عواملی که می‌تواند به شکل هدفمند و قاعده مند بر روی نظام جبران خدمات تاثیرگذار باشد عدالت محور بودن تمامی فعالیت‌ها، توجه به شایستگی‌های افراد، توجه به نوسانات اقتصادی در جامعه که بتواند هزینه‌های زندگی کارمندان را متناسب با تورم پوشش دهد.	۳
۴-۴	نوآوری فردی دانش آفرینی میزان مسئولیت‌پذیری شغلی	افرادی که در طول زندگی کاری خود همواره با ارائه و اجرای راهکارهای موثر، مسیر تحقق اهداف سازمانی را سهل‌تر و شفاف‌تر کرده‌اند. این افراد از پویایی و نبوغ خاصی برخوردارند و همواره در مقاطع مختلفی از دوره خدمت خود با انجام فعالیت‌های هوشمندانه، موجب تحرک بیشتر اطرافیان و تساهل در امر پیشبرد اهداف سازمانی میشوند. این افراد در کارنامه کاری خود و در بین اطرافیان به اشخاص تحول‌گرا و خلاق شهرت دارند.	۴
۴-۵	آسیب‌پذیری شغلی	بعضی از مشاغل نیاز به حضور فرد در شرایط آب و هوایی و جغرافیایی سخت و یا فضای کاری با جو روانی استرس زا می‌باشد،	۴
۹-۱	حجم کار	حجم کار محول شده به برخی مدیران بیش از حد متعارف است. که این امر قطعاً به برنامه ریزی دقیق، مهارت‌های لازم صرف تلاش و وقت بیشتر نیاز دارد و به تبع آن انتظارات و مطالبات از این افراد بیشتر می‌شود لذا حجم کار و فعالیت‌های یک مدیر می‌تواند بر روی حقوق و دستمزد آن تاثیرگذار باشد.	۹

کدگذاری محوری در حقیقت دسته‌بندی مفهومی مقولات ایجاد شده در یک برجسب معنایی است که از بالاترین درجه انتزاع برخوردار است و این برجسب معنایی دیگر قابلیت این را ندارد که در ذیل کد یا مقوله‌ای دیگر قرار گیرد. در حقیقت **استراوس و کوربین (۱۹۹۸)** کدگذاری محوری را مرحله تشکیل مفاهیم مستقل از هم می‌دانند. همچنین، این واحدهای معنادار متکی بر استراتژی‌های پژوهش، اکتشافی مستقل از اهداف پژوهش مربوطه است (سالدانا^۱، ۲۰۱۴).

^۱ Saldana

پس از بررسی ادبیات و گرفتن نظر خبرگان و پرهیز از استفاده از الگوی پارادایمیک به عنوان یک الگوی قدیمی که حتی نویسندگان آن پیشنهاد مبنا قرار دادن آن به عنوان یک الگوی حداقلی را نموده بودند، محقق مقولاتی که با یکدیگر ارتباط مفهومی داشت را دسته‌بندی نمود و در پایان سه کد محوری حقوق و دستمزد، پاداش و مزایا شناسایی و ثبت نمود. جداول ۴ و ۵ منعکس‌کننده این واحدهای معنایی مستقل و مقولات اصلی و فرعی و نیز کدهای اولیه آن‌ها می‌باشد.

جدول ۴. جدول مضمونی نهایی سوال ۱ (ابعاد و مولفه‌ها)

مقوله اصلی (کد محوری)	مقوله فرعی	کد اولیه (باز)
حقوق و دستمزد	حق شغل	رشته شغلی، گروه یا رتبه شغلی، سنوات کاری، میزان اهمیت شغل، میزان سختی کار، فوق‌العاده شغل
	حق شاغل	سطح تحصیلات، سابقه کار مرتبط، آموزش‌های سازمانی، سابقه کاری
	فوق‌العاده مدیریت	سطح سرپرستی، حیطه سرپرستی
ویژگی‌های فردی	ویژگی‌های فردی	سوابق اینثارگری، جنسیت، کسب نشان دولتی
مزایا	مزایای مدیریتی	اختصاص هزینه پذیرایی، کمک هزینه ودیعه مسکن، پارکینگ اختصاصی اختصاص منازل سازمانی، موبایل مخصوص مدیران، پرداخت هزینه مکالمات مدیران، رایانه مخصوص مدیران، اختصاص خودرو سازمانی، راننده اختصاصی بیمه تکمیلی درمانی ویژه مدیران، بیمه مسئولیت مدیران
	مزایای سازمانی	عضویت در تعاونی کارکنان، ملبوس سازمانی، اعطای سهام شرکت‌های وابسته، خرید کالای اقساطی، حق عضویت و حضور در جلسات، حق تقدم در خرید املاک مزایده‌ای سازمان، اعطای وام، پرداخت هدیه مناسبت‌های خاص، استفاده از انواع بیمه‌ها (تکمیلی و عمر و اتومبیل و خانه)، کمک هزینه تحصیلی، استفاده از امکانات رفاهی
	مزایای قانونی	بازخرید مرخصی، حق ماموریت، بازخرید خدمت، بیمه درمانی، حق خواروبار، حق تغذیه و ناهار، دورکاری، فوق‌العاده بدی آب و هوا، حق ایاب و ذهاب، اضافه کاری، نوبت کاری، حق مسکن، عیدی، انواع مرخصی قانونی، بیمه بیکاری، حق عائله مندی، حق اولاد
پاداش	پاداش مالی غیر	فعالیت در واحد سازمانی مورد علاقه، ساعات کاری انعطاف پذیر، راحتی و بهبود شرایط مکان کار، اجازه فعالیت‌های اجتماعی، قدردانی و تقدیر سازمانی، مشارکت در تصمیم‌گیرسازمانی، ایجاد بستر رشد و ارتقاء، اختیار و مسئولیت بیشتر، اعزام به دوره آموزشی خاص، مرخصی تشویقی
	پاداش مالی	اختصاص کارانه به افراد بر اساس بهره وری سازمانی، مرخصی با حقوق (تعطیل کاری)، اضافه کاری تشویقی، پاداش ۱۷۶ ساعت آموزش ضمن خدمت، کارانه غیرسازمانی پاداش شش ماهه، پاداش پایان سال پاداش عملکرد فردی، پاداش اخذ مدرک تحصیلی، پاداش روز کارگر و کارمند، هزینه سفر، اعطاء کارت خرید، حق تلاش، سنوات ارشدیت

بر اساس پیمایش اولیه تعداد ۳۶۵ واحد معنادار از سوال اول در غالب ۷۸ کد اولیه استخراج شد. کدهای اولیه بدون آن که تفسیر خاصی نیاز داشته باشند از طریق تاکتیک تحلیل محتوای پنهان کدهای متن یا واحد معنادار را بیرون کشیده‌اند. فراوانی کدها هیچ تأثیری بر تجزیه و تحلیل داده‌ها در تحلیل محتوای پنهان ندارد.

تحلیل کدهای اولیه چه از نظر کیفی و چه از نظر کمی به کمک مطالعه عمیق ادبیات، اقدام به مقوله‌بندی کدهای اولیه نموده زیرا کدگذاری باز از دو پایه اصلی ایجاد کدهای اولیه و مقوله‌بندی آن‌ها تشکیل شده است (کرسول^۱، ۲۰۱۵). بنابراین اکنون که ویژگی‌ها و ابعاد ویژگی را برای مشارکت‌کنندگان توصیف نموده، با مقوله‌بندی کدهای اولیه، کدگذاری باز به پایان می‌رسد.

جدول ۵. مضمون نهایی سوال دوم عوامل موثر

مقوله اصلی (کد محوری)	مقوله فرعی	کد اولیه (باز)
شایستگی‌ها	دانش	رشته تحصیلی، دانشگاه محل تحصیل، ارتباط رشته تحصیلی و شغل، فعالیت‌های علمی و پژوهشی
	مهارت	مهارت زبانهای خارجی، مهارت دانش آفرینی، مهارت رایانه، چند مهارت‌ه بودن، خلاقیت فردی، ارائه پیشنهاد برتر، تجربه، آموزش گری، شایستگی‌های فنی
	توانایی‌ها	توانایی رهبری، کارآمدی، ریسک‌پذیری، کسب مقام ورزشی، توانایی فیزیکی، توانمندی فردی
	رفتار	روحیه کار تیمی، اخلاق کاری، مهارت ارتباطی، داشتن روحیه انجام رفتارهای فراتر از (جهادی)، رضایت ارباب رجوع، فعالیت‌های اجتماعی، جامعه‌پذیری، ارتباطات غیر رسمی
عوامل سازمانی	ویژگی شغلی	جایگاه شغل در ساختار سازمان، حساسیت شغل آسیب‌پذیری شغل، محل فعالیت، ریسک‌پذیری شغل، تناسب شغل با شاغل، درآمدزایی شغل برای شهرداری، میزان ارتباط با مراجعین
	ویژگی سازمانی	عدالت محوری، اعتقاد به شایسته‌گزینی، توان مالی سازمان، شرایط و جایگاه سازمان در مجموعه، سطح وابستگی سازمان به فرد، برند سازمانی، نوع استخدام، تعداد کل کارکنان، عملکرد سازمانی، درآمدزایی محل خدمت
	عوامل مدیریتی	سوابق مدیریتی، میزان اختیارات مدیران، تعداد افراد شاغل در حوزه مدیریتی، حمایت از سرمایه انسانی، مدیریت هزینه‌ها، جابجایی صحیح کارکنان، میزان مسئولیت مالی مدیر، مدت زمان دوره مدیریت، رهبری، نوع و سطح مسئولیت
	برون سازمانی	قوانین حاکم بر نظام پرداخت، نرخ تورم، توسعه شهری، نرخ حداقل حقوق، مصوبات مراجع ذیصلاح

بر اساس پیمایش اولیه تعداد ۲۳۵ واحد معنادار از سوال دوم در غالب ۵۸ کد اولیه استخراج شد. بعد از اعمال نظر محقق و مشورت با خبرگان سرانجام ۱۵۳ کد اولیه به عنوان کدهای اولیه نهایی از واحدهای معنادار متن انتخاب گردید.

مقولات بر اساس ارتباط معنادارشان به دو صورت مختلف ایجاد می‌شوند (فلیک^۲، ۲۰۱۵). اولین روش ایجاد یک کد جدید برای فرارگیری تعدادی کد اولیه در ذیل آن می‌باشد و دومین روش، روش متمرکز یا فرارگیری یک کد اولیه انتزاعی‌تر به عنوان مقوله و فرارگیری کدهای دیگر در ذیل این چتر مفهوم انتزاعی است. مقوله‌بندی به

^۱ Creswell

^۲ Flick

صورت کلی به معنای دسته‌بندی کدهای اولیه‌ای است که با هم ارتباط معنادار دارند. پس از اشباع نظری، ۱۷ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی مطابق با شکل ۱ شناسایی گردید.



شکل ۱. ابعاد جبران خدمات و عوامل موثر بر جبران خدمات کارکنان شهرداری‌ها

پایایی تحقیق، میزان اعتماد نتایج و یافته‌های حاصل از کدگذاری متن مصاحبه‌ها یا اسناد علمی را بیان می‌کند. برای محاسبه پایایی در این تحقیق از روش هولستی استفاده شده است (هولستی^۱، ۱۹۶۹). هولستی فرمولی را برای تعیین پایایی داده‌های اسمی بر حسب درصد توافق مشاهده شده^۲ ارائه کرده است؛ این مقدار بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل) است و اگر از ۰/۷ بزرگتر باشد مطلوب است (لومبارد، اسنایدر دوچ و براکن^۳، ۲۰۰۲). در این روش هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی را که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند، با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص می‌شوند (خواستار، ۱۳۸۸)، که در آن M تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار می‌باشد N1 و N2 به ترتیب تعداد کلیه موارد کدگذاری شده توسط کدگذار اول و دوم است. لذا جهت بررسی پایایی بازآزمون، دو مصاحبه انتخاب شد و با فاصله دو هفته پس از کدگذاری اولیه، مجدداً کدگذاری شدند. موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذاری و همچنین تعداد تمام موارد کدگذاری شده توسط کدگذاری سری اول و سری دوم استخراج شد. بر اساس محاسبه انجام شده قابلیت اعتماد کدگذاری قابل تایید بوده و می‌توان ادعا نمود که میزان پایایی تحلیل مصاحبه مناسب بوده است.

$$PAO = \frac{M \times 2}{N1 + N2} = \frac{247 \times 2}{318 + 359} = 0/73$$

برای بررسی روایی پژوهش مورد نظراز "هفت گام بررسی مصاحبه" کوپل^۴ (۱۹۹۶) استفاده شده است. در این روش، در گام اول، موضوع مورد نظر انتخاب شد و بر اساس مبانی نظری مطالعه، سوالات طرح شدند. در گام دوم، طراحی مصاحبه صورت گرفت و با استفاده از راهنمایی‌های عملی، برنامه‌ریزی انجام شد. در گام سوم، مصاحبه‌ها انجام شد و در این مرحله، برای اعتباردهی به گزارش‌های مصاحبه، از اعتماد در گزارش موضوع و کیفیت مصاحبه استفاده کرد. در گام چهارم، نسخه برداری انجام شد و مراحل ضبط صدا و تایپ صحبت‌ها برای اعتباردهی به نتایج استفاده شد. در گام پنجم، تحلیل پاسخ‌ها صورت گرفت و سوالات به ترتیب منطقی در مصاحبه قرار گرفت. در گام ششم، تایید انجام شد و پژوهش‌گر برای اعتباردهی روش مورد استفاده در مطالعه خود قضاوت کرد. تا روش منظم و سیستماتیک قابل اتکا برای تایید یافته‌های پژوهش مدنظر قرار گیرد در نهایت، در گام هفتم، گزارش‌دهی انجام شد و اعتبار گزارش و نقش خوانندگان در اعتباردهی به گزارش مورد بررسی قرار گیرد.

بحث و نتیجه‌گیری

جبران خدمات، عامل مهمی در مدیریت عملکرد، انگیزش و تعیین الگوی ماندگاری کارکنان در هر سازمان است. طراحی نظام جبران خدمات و نحوه اجرای آن‌ها به وسیله مدیران باید از یک الگوی تصمیم‌گیری اقتضایی پیروی کند. از اهرم‌های اثرگذار مدیران بر کنترل سازمان‌ها به شمار می‌رود. با توجه به تنوع وظایف و شرایط انجام کار، جبران خدمات از عناصر کلیدی در مدیریت شهری است. شهرداری‌ها با توجه به ماهیت فعالیت، رسالت و نوع کارکنان، منحصر به فرد است. و پاداش‌هایی که می‌تواند در یک سازمان کاراً و اثربخش باشد ممکن است در سازمان دیگری ناکارآمد تلقی شود. بنابراین، در طراحی نظام جبران خدمات باید به تفاوت‌ها توجه کرد. زمانی

^۱ Holsti

^۲ Percentage of Agreement Observation (PAO)

^۳ Lombard, Snyder-Duch & Bracken

^۴ Kvale Steinar

موثر خواهد بود که عناصر این برنامه برای کارکنان معنادار و ارزشمند باشد و بر مشارکت آنان اثرگذار باشد. باید میان هزینه‌ها و اثربخشی برنامه‌ها، تعادل وجود داشته باشد و اثربخشی برنامه‌های جبران خدمات مدیریت شود. یکی از موانع ایجاد ساختار جامع جبران خدمات و ایجاد شرایط مساوی برای کارکنان مدیریت شهری وجود انواع روابط استخدامی می‌باشد. همسو با پژوهش‌های [پاسورامان و همکاران، \(۲۰۰۵\)](#) و [سیتوپ و همکاران، \(۲۰۲۱\)](#)، بعضی از قراردادهای کاری تحت قانون کار قرار می‌گیرند، در حالی که برخی دیگر تحت قانون نظام هماهنگ پرداخت قرار دارند. این امر باعث ایجاد استانداردهای متعدد در برخورد با یک موضوع می‌شود. به منظور ایجاد یک ساختار جبران خدمات جامع، لازم است رابطه استخدامی همگن شود. با این حال، عدم وجود آن مانعی برای اجرای این امر نخواهد بود.

توجه به بدنه اصلی مدیریت شهری، به عبارتی کارشناسانی که در مجموعه فعالیت می‌کنند و به عنوان موتور پیشران مدیریت شهری عمل می‌کنند، بسیار حائز اهمیت است. طراحی یک ساختار جبران خدمات جامع باید به نحوی باشد که از دانش و تجربه کارشناسان در هر حوزه عملکردی استفاده کند. این کارشناسان به دلیل دستیابی به نتایج و بازخورد تصمیمات مدیریتی قبلی و نیز به دلیل داشتن تجربه و دانش در زمینه مورد نظر، می‌توانند راه‌حل‌های عملی و مناسبی برای مسائل و نگرانی‌های خود ارائه دهند. این موضوع بسیار مهم است. همچنین، باید کارشناسان بتوانند به بازخورد کار خود از نظر مالی و غیرمالی توجه کنند و تنها به ارتقاء سمت و منصب خود تمرکز نکنند تا بتوانند به منافع بیشتری دست یابند. این نتایج با پژوهش‌های [رجائی و همکاران، \(۲۰۲۲\)](#)، [قلی پور، \(۲۰۱۴\)](#) همسو می‌باشد.

در رویکرد مبتنی بر عضویت، امتیازات به فرد به دلیل عضویتش در سازمان اعطاء می‌شود. به عنوان نمونه‌ها، افزایش پرداخت به دلیل تورم و افزایش هزینه‌های زندگی، سهم‌سازی کارکنان در سود، بیمه و سایر مزایا، و افزایش حقوق به منظور حفظ نیروها می‌توانند به عنوان اعطای پاداش بر اساس عضویت در نظر گرفته شوند. در رویکرد مبتنی بر عملکرد، مدیریت عملکرد و پاداش دهی بر اساس نتایج عملکرد، بخش مهمی از سیستم پاداش است. این رویکرد به عنوان یک استراتژی مدیریتی و نگهداشت استعدادها، تأکید می‌کند و در واقع بر اساس عملکرد فرد، پاداش اعطا می‌شود. رویکرد مبتنی بر شایسته سالاری، که به آن اشاره شده است، نشان می‌دهد که پس از استخدام، کارکنانی که از پرداخت رضایت دارند، در سازمان باقی می‌مانند. در جوامع مدرن، جبران خدمات به عنوان یک ابزار برای جذب، نگهداری و انگیزش کارکنان استفاده می‌شود. بنابراین، عدم وجود یک سیستم جامع جبران خدمات شایسته، می‌تواند تمایل کارکنان به ترک خدمت و جستجوی فرصت‌های شغلی در سازمان‌های دیگر را افزایش دهد. این موضوع با تحقیقات سلیم و همکارانش [\(۲۰۲۱\)](#) سازگار است. رویکرد مبتنی بر سیاست‌های کلی نظام اداری شایسته سالاری نیز در نظر گرفته می‌شود، زیرا این سیاست‌ها از جمله تصمیمات کلیدی در سازمان هستند که تأثیر بسزایی بر آینده سازمان خواهند داشت.

تنوع بسیار بالای وظایف مدیریت شهری تصریح شده در ماده ۵۵ قانون شهرداری‌ها، موجب وجود انواع رشته‌های شغلی در شهرداری‌ها (بالاخص کلان‌شهرها) با اهداف متفاوت شده است، از رسیدگی به امور ترافیکی و فضای سبز گرفته تا مدیریت امور اموات و امور شهرسازی و حقوقی و... تمامی این موارد مستلزم ایجاد شرایط شغلی انعطاف پذیر و هماهنگ با اهداف، وظایف و عملکرد کارکنان هر مجموعه می‌باشد، که این تطابق می‌تواند موجب افزایش وفاداری سازمانی، تسهیل انجام امور خواهد شد.

ایجاد شفافیت در جبران خدمات نیز از جمله موارد بسیار مهم در این زمینه می‌باشد در حال حاضر نیز فرآیند جبران خدمات در حال اجرا می‌باشد لیکن در برخی موارد به دلیل عدم شفافیت سبب ایجاد بستر رانت و ویژه خواری در این زمینه شده است. بخشی از دغدغه‌ها و نیازهای بانوان شاغل در شهرداری‌ها نسبت به آقایان متفاوت بوده و در ایجاد ساختار جامع جبران خدمات باید به این تفاوت‌ها توجه ویژه داشت و نسبت به تقویت جایگاه

اجتماعی زن در جامعه اسلامی کمک نمود، که به عنوان یکی از مولفه‌های جبران خدمات ارائه شده لحاظ شده است.

از آنجا که مبنای داده‌های گردآوری شده، وضعیت و شرایط فعلی بوده، شاید، مولفه‌های شناسایی شده، دقیقاً منطبق بر نیازهای آینده کارکنان شهرداری‌ها نباشد. بنابراین به منظور دستیابی به بهترین نتایج، پیشنهاد می‌شود محدوده استفاده از شواهد گسترده‌تر شده و محققان آتی از شواهد بیشتری نظیر مصاحبه با کارکنان سازمان‌های وابسته به شهرداری‌ها بهره گیرند.

ابعاد و عوامل ارائه شده شایستگی‌های کارکنان را به عنوان موثرترین عامل در غالب شایستگی‌های فردی و ویژگی‌های سازمانی نظیر ویژگی‌های شغلی و سازمانی و عوامل مدیریتی و عوامل برون سازمانی باید به عنوان مبنای تعیین جبران خدمات کارکنان در نظر گرفته شود. مزیت‌های نتایج این پژوهش، علاوه بر معرفی ساختار جامع، یکپارچه و نظام مند است، بلکه شفافیت و عدالت توزیعی در نظام پرداخت حاصل می‌شود و از پرداخت‌های خارج از قاعده جلوگیری می‌کند. ثالثاً، در آغاز هر سال می‌توان با تغییر میزان حداکثر حقوق مورد قبول، حقوق کلیه مشاغل را به صورت متناسب اصلاح کرد. نهایتاً، مساله حقوق‌های نجومی و خارج از قاعده و قانون تا حدودی زیادی رفع می‌شود.

خدمات کارکنان شهرداری‌ها در قالب حقوق و دستمزد بر اساس: حق شغل، حق شاغل، فوق‌العاده مدیریت، ویژگی‌های فردی و مزایاهای مدیریتی، قانونی و سازمانی و پاداش‌های مالی و غیر مالی قابل جبران است. مجموعه شرایط طرح شده نشان می‌دهد که با ملاحظه تنوع وظایف بخش عمومی و تنوع ساز و کار انجام وظایف و محیط، نظام پرداخت در شهرداری‌ها باید متنوع باشد اما در عین تنوع باید تناسب میان آن‌ها نیز برقرار باشد. این نتیجه با پژوهش‌های (کارگریان و همکاران، ۲۰۱۹) هم راستا نیست. قانون مدیریت خدمات کشوری این تنوع را پذیرفته بود اما به دلیل عدم شمول کامل و همچنین خروج تدریجی دستگاه‌ها از شمول آن و نبود سقف پرداخت مجموعه حقوق و مزایای مستمر و غیرمستمر، تناسب در پرداخت نتوانست محقق شود. بنابراین لازم است، یک قانون بالادستی فراگیر در سطح شهرداری‌ها به تصویب برسد که، ۱. عمومیت دامنه شمول به گونه‌ای که تمام سازمان‌های ذیل شهرداری‌ها را در برگیرد؛ ۲. تعیین و تعریف دقیق کلیه مولفه‌های جبران خدمات را داشته باشد؛ ۳. سقف پرداخت برای همه سطوح را تعیین نماید؛ ۴. ضمانت اجرای مناسب و کارآمد داشته باشد؛ ۵. ساز و کارهای نظارتی مؤثر جهت بررسی میزان تاثیر جبران خدمات بر عملکرد کارکنان را پیش بینی نماید؛ ۶. جهت کارآمدی بیشتر مدل شهرداری می‌بایست آیین نامه اعطای هرگونه وام، تسهیلات و عناوین مشابه به مدیران و کارکنان را تدوین نمایند و در نهایت ۷. فهرست اسامی و اطلاعات حقوق و مزایای مدیران ارشد، میانی، اجرایی و کارکنان به شورای حقوق و دستمزد و نهادهای نظارتی کشور ارائه نمایند.

طراحی یک نظام جبران خدمات که مبتنی بر عملکرد باشد، به صورت سیستمی و منسجم در پرداخت عمل کند، بر مبنای نیاز افراد طراحی شده باشد، بر مبنای مرحله رشد سازمانی طراحی شده باشد، از ساختار اطلاع رسانی مطلوب و با شفافیت مناسب باشد، باید در دستور کار شهرداری‌ها قرار گیرد. لذا با توجه به مطالعه صورت گرفته بنظر می‌رسد، پیش نیاز دستیابی به تدوین شاخص‌هایی به منظور سنجش جبران خدمات کارکنان، لزوم داشتن چشم‌انداز، اهداف و مأموریت تعریف شده در برنامه‌های راهبردی شهرداری‌ها جهت ارتقای انگیزه و عملکرد است. پیشنهاد می‌شود که الگوی ارائه شده ابتدا بصورت آزمایشی اجرا و سپس تاثیر آن مورد ارزیابی قرار گیرد و اقدامات لازم در جهت تبدیل الگوی پیشنهادی به برنامه‌های قابل اجرا به عمل آید و زمینه‌ها و امکانات لازم برای استفاده انعطاف پذیر بصورت تدوین شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری سنجش و استفاده از الگو در همه واحدها فراهم گردد در صورت تاثیرگذاری، در سطح جامع پیاده سازی گردد و زمینه‌ها و امکانات مورد نیاز جهت پیاده سازی الگو

بررسی و فراهم گردد. و نیز هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های استخراج شده در حوزه‌های تخصصی پیاده سازی گردد و نتایج آن ارزیابی گردد.

References

- Adebanji, A., Fred, P., Bobmanuel, U., Oyefunkel, F. G., Grace, A., & Mabel, O. (2022). Dimension of reward system on employees' commitment: a tertiary institution view. *Journal of Management Information & Decision Sciences*, 25(6).
- Adib Haj Bagheri, M. Parvizi, S. Salsali, M. (2013), *Qualitative research method*, Tehran. Bushra Publishing. (In Persian).
- Aghaz, A., & Ghaffari, K. (2021). Pay for Performance in Project-oriented Organizations: A case of Niroo Research Institute. *Iranian journal of management sciences*, 16(63), 103-133.
- Ahadzade, S. Daneshfard, K. Memarzade Tehran, G.H. (2020). Designing a model of compensation system for employees in the water and electricity industry. *Quarterly journal of energy planning and policy research*, 6(4), 7-45. (In Persian).
- Alavi, S. M. Musa Khani, M.; Hosseini Nia, G. H. & Hosseini, S. H. (2019). Examining the role of entrepreneurship in promoting sustainable urban incomes with the approach of systems dynamics. *Scientific Research Quarterly Journal of Entrepreneurship Development*. (In Persian)
- Anderson, M. C., Banker, R. D. and Ravindran, S. (2000). Executive compensation in the information technology industry. *Management Science*, 46(4), PP.530-547.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward*. Kogan Page Publishers.
- Bin, D. E. N. G. (2016). *The Analysis of Colleges and Universities' Compensation System Reform Based on the Total Compensation Theory*. International Conference on Modern Economic Development and Environment Protection (ICMED 2016). ISBN: 978-1-60595-355-7
- Bloom, M. and Milkovich, G. T. (1998). "Relationships among risk, incentive pay, and organizational" performance. *Academy of Management Journal*, 41(3), 283-297
- Boyd, B. K., & Salamin, A. (2001). Strategic reward systems: A contingency model of pay system design. *Strategic management journal*, 22(8), 777-792.
- Burke, L. A. and Hsieh, C. (2006). "Optimizing fixed and variable compensation costs for employee productivity" *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(1/2), PP.155-162.
- Bütüner, O., & Kuş, Y. (2022). A Study on the Effect of E-Service Quality Perception on E-Service Compensation Quality Perception: The Example of the Western Black Sea Region. *Journal of Current Researches on Business and Economics*, 12(2), 93-107.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. sage.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage. *Organizational Research Methods*, 12(3), 614-617.

- Creswell, J. W. (2015). Revisiting mixed methods and advancing scientific practices., in Sharlene Nagy Hesse-Biber, and R. Burke Johnson (eds), *The Oxford Handbook of Multimethod and Mixed Methods Research Inquiry*, Oxford Library of Psychology (online ed, Oxford Academic, 19 Jan. 2016), <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199933624.013.39>
- Davoudi, S. M. M. & Fartash, K. (2013). Turnover Intentions: Iranian Employees. *Journal of Indian Management*, 10(1), pp.89-99.
- Dubios, D. D., & Rothwell, W. J. (2018). *Competency-based human resource management*, translated by Fereshteh Amin and Fatemeh Karami, second edition, Tehran, university of Tehran press. (In Persian)
- Ederer, F., & Manso, G. (2013). Is pay for performance detrimental to innovation? *Management Science*, 59(7), 1496-1513.
- Elvira, M. M. (2001). "Pay me now or pay me later: Analyzing the relationship between bonus and promotion incentives ". *Work and Occupations*. 28(3), PP. 346-370.
- Flick, U. (2022). *An introduction to qualitative research*. Tehran. Publish Nashre Ney. (In Persian)
- Gerhart, B. and Milkovich, G. T. (1990). "Organizational differences in managerial compensation and financial performance". *Academy of Management Journal*, 33(4), PP.663-691.
- Gholipour, A. Aghaz, A. (2014). *Advanced Human Resources Management(2) Salary and benefits system*. (In Persian)
- Gupta, N., & Shaw, J. D. (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human resource management review*, 24(1), 1-4. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.007>
- Hamidzadeh, A. Tahmasbi, R. Mirzaei, A. (2016). Studying effective factors on public service motivation, *Quarterly Journal of Management of Governmental Organizations*, 4(2), 47-63. (In Persian).
- Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*. Reading, MA: Addison-Wesley (content analysis).
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9), 1277-1288.
- Iman, M.T. Noshadi, M.R. (2012). *Qualitative Content Analysis*, Pazhuhesh, 3(2), 15-44. (In Persian)
- Kargarian Samaneh, Shaimi Barzeki Ali, & Timouri Hadi. (2019). Designing a strategic model for compensating the services of the employees of the Yazd Regional Electric Company. *Career and Organizational Consultant Quarterly*, 12(45), 9-30. (In Persian)
- Kempa, C., & Chaterine, P. (2016). Pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan CV. Cahaya Citrasurya Indoprima. *Jurnal Agora*, 4(2). <http://dx.doi.org/10.33370/jmk.v15i2>
- Khastar, H. (2009). A Method for Calculating Coding Reliability in Qualitative Research Interviews. *Methodology of Social Sciences and Humanities*, 15(58), 161-174. (In Persian)
- Kheiran, H., Bahmani, M., & Aghighi, M. (2021). Investigating the impact of Service Compensation Strategies on Job Satisfaction among Employees in a private company. *Biannual Journal of Psychological Research in Management*, 7(2), 119-138.
- Lombard, M., Snyder-Duch, J., & Bracken, C. C. (2002). Content analysis in mass communication: Assessment and reporting of intercoder reliability. *Human communication research*, 28(4), 587-604.

- Lee, C. H., Hsu, M. L., & Lien, N. H. (2006). The impacts of benefit plans on employee turnover: A firm-level analysis approach on Taiwanese manufacturing industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(11), 1951-1975.
- Manadi, M. Abedi, F. Talebzadeh Shushtri, L. (2014). Applied qualitative research method
- Mohammadbagheri, M., Etebarian, A., & Taghipour, F. (2021). Presentation of productivity-oriented compensation model (case study: Bank Melli Iran). *Public Administration Perspective*, 12(2), 77-104. (In Persian)
- Monadi, M. Abedi, F. Talebzadeh, L. (2015) Applied qualitative research methods in social science and behavioral, Tehran. Publication of Jamea-shenasan (In Persian)
- Nemati, S., & Momeni, N. (2013). Designing Compensation System in Knowledge-Based Organization (KBO) by Interpretive Structural Modeling (ISM) Approach. *Organizational Resources Management Research*, 3(2), 131-151. (In Persian).
- Noti Zahi , A., Bagheri, M. , Mohebi , S.(2022). Designing a Compensation System Model for Municipal Employees and Managers (Case Study: Zahedan Municipality), *Journal of Islamic Life Style Centered on Health*, 5; 298-311. (In Persian).
- Nurhayati, E., & Supardi, E. (2020). Sistem remunerasi dan kualitas kinerja pegawai. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran (JPManper)*, 5(2), 140-153. <https://doi.org/10.17509/jpm.v5i2.28834>
- Osmani, Nejad Irani, Rahimi, Beikzad, & Jafar. (2022). Identifying the effective factors on the service compensation system in Melli Bank of Iran. *Scientific Quarterly Journal of Iranian Islamic Development Model Studies*. 10(3).23.191-216. (In Persian)
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). ES-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of service research*, 7(3), 213-233. <https://doi.org/10.1177/1094670504271156>
- Pappas, J. M. and Flaherty, K. E. (2006). "The moderating role of individual-difference variables in compensation research". *Journal of Managerial Psychology*, 21(1), PP.19-35
- Purwanto, A. Sulistiyadi, A. Primahendra, R. Kotamena, F. Prameswari, M. Ong, F. (2020). 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.
- Romeo, M., Yepes-Baldó, M., & Lins, C. (2020). Job satisfaction and turnover intention among people with disabilities working in Special Employment Centers: The moderation effect of organizational commitment. *Frontiers in Psychology*, 11, 1035.
- Raviv A., Elif S.-C. (2013). "Executive compensation, risk taking and the state of the economy Original Research Article"; *Journal of Financial Stability*, 9(1), pp.55-68
- Rajaei, Z., Banihashemi, S. A., & Khalilzadeh, M. (2023). Identifying and Prioritizing Service Compensation Factors Influencing Nurses' Motivation: Application of Hybrid Fuzzy DEMATEL-BWM Method. *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences*, 16(1), 63-88.
- Roth, K. and O'Donnell, S. (1996). Foreign subsidiary compensation strategy: An agency theory perspective. *Academy of Management Journal*, 39. PP. 678-703
- Saldaña, J. (2014). Coding and analysis strategies. in Patricia Leavy (ed.), *The Oxford Handbook of Qualitative Research*, Oxford Library of Psychology; online edn, Oxford Academic, 4, <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199811755.013.001>
- Saleem, S., Rasheed, M. I., Malik, M., & Okumus, F. (2021). Employee-fit and turnover intentions: The role of job engagement and psychological contract violation in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 385-395.

- Siddiqi, T., & Tangem, S. (2018). Impact Of Work Environment, Compensation, And Motivation On The Performance Of Employees In The Insurance Companies Of Bangladesh. *South East Asia. Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 15(5), 153-162
- Sitopu, Y. B., Sitinjak, K. A., & Marpaung, F. K. (2021). The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 72-83. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.79>
- Stapczynsk,s. (2014), A Compensation and Benefits Survey Study for the Town of Arlington, Massachusetts, www.hrconsultinginc.com
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Second Edition. United Kingdom. SAGE Publications India Pvt.
- Strauss, A., Corbin, J M.; (1990). *Basic of qualitative research: Techniques and, procedures for Grounded Theory*. Translation: Mohammadi. B. (1393). Research Institute of Humanities and Cultural Studies, Publish in Research Institute of Humanities and Cultural Studies, Tehran, Iran (In Persian)
- Stone, P. J., Dunphy, D. C., & Smith, M. S. (1966). *The general inquirer: A computer approach to content analysis*.
- Tabrizi, M. (2014). Qualitative content analysis from the perspective of analogical and inductive approaches. *Social Sciences*, 21(64), 105-138. doi: 10.22054/qjss.2014.344
- Kebede, H. (2017). *Employees Perception towards Base Pay versus Benefits and its Effect on their Turnover Intention: a Case of Bank of Abyssinia SC* (Doctoral dissertation, Addis Ababa University).
- Taye, A. (2019). *Assessment of employee's perception towards compensation and benefits schemes and practices: a case study of bank of abyssinia* (Doctoral dissertation, st. mary's University).
- Tosi, H. L. and Greckhamer , T. (2004). "Culture and CEO compensation". *Organization Science*, 15(6), 657-670
- Tremblay, M., Cote, J. and Balkin, D. B. (2003). " Explaining sales pay strategy using agency, transaction cost and resource dependence theories". *The Journal of Management Studies*, 40(7), PP.1651-1682
- Tremblay, M. and Chenevert, D. (2005). "The effectiveness of compensation strategies in international technology-intensive firms". *International Journal of Technology Management*, 31(3/4), PP. 222-239.