

## اولویت‌سنجی راه‌کارهای جبران خدمات کارکنان سازمان‌های امنیتی (مورد مطالعه استان قم)

رحمان سنگانه<sup>۱</sup>، رضا اعتمادی<sup>۲</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** وظایف خطیر و حساس سازمان‌های امنیتی ایجاب می‌کند تا از کارکنان توانمند و با کارایی مطلوب بهره‌برد. توانمندی، افزایش بهره‌وری و انگیزه این کارکنان، در گرو جبران شایسته خدمات آنان است. با توجه به محدودیت‌های منابع، جبران این خدمات نیازمند شناسایی راه‌کارهای جبران خدمات و اولویت‌سنجی آن است. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر شناسایی و اولویت‌سنجی راه‌کارهای جبران خدمات کارکنان است.

**روش‌شناسی تحقیق:** پژوهش حاضر از نوع تحقیقات کیفی بوده که از منظر هدف کاربردی است و با روش روش دلفی کلاسیک انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان یکی از نهادهای امنیتی استان قم است. شیوه نمونه‌گیری به شکل هدفمند و حجم نمونه در این تحقیق ۱۵ نفر است که در چهار مرحله به صورت مصاحبه و پرسش‌نامه انجام شده است. داده‌های پژوهش با استفاده از میانگین توصیف و آزمون‌های همبستگی در مورد متغیرهای زمینه‌ای تحلیل شده است.

**یافته‌ها و نتیجه‌گیری:** تعداد ۳۹ راه‌کار جبران خدمات کارکنان با استفاده از مصاحبه با کارشناسان و مطالعات نظری در ۱۰ اولویت حاصل شد. در مرحله سوم دلفی تعداد ۲۸ راه‌کار در ۵ اولویت شناسایی شد و در مرحله چهارم دلفی، ۲۱ راه‌کار در ۳ اولویت ارزیابی شد. راه‌کارها در دو دسته مالی و غیرمالی تقسیم‌بندی شد. راه‌کارهای مالی دارای میانگین بیشتری نسبت به راه‌کارهای غیرمالی دارند و در میان راه‌کارهای مالی، جبران خدمات غیرمستقیم و مستقیم نقدی، اولویت بیشتری دارند. کاهش سن بازنشستگی مهم‌ترین راه‌کار غیرمستقیم و افزایش کمی و کیفی میزان اضافه‌کار و وام‌های کم‌بهره، مهم‌ترین راه‌کار مستقیم مالی است. در بین اولویت‌های غیرمالی، عوامل شغلی میانگین بیشتری نسبت به عوامل سازمانی دارد و مهم‌ترین راه‌کار این دسته، ارتقای جایگاه شغلی و ضریب رسته خدمتی است.

**کلیدواژه‌ها:** اولویت‌سنجی، پاداش، جبران خدمات، خدمات مالی، خدمات غیرمالی.

۱. استادیار گروه حقوق واحد نطنز دانشگاه آزاد اسلامی. نطنز. ایران (sanganeh59@mihanmail.ir)

۲. کارشناس ارشد دانشگاه علوم نظامی امین (mirgaveh2019@gmail.com)

## مقدمه

یکی از وظایف مدیریت منابع انسانی، اداره نظام جبران خدمات است. مدیران می‌توانند به منظور نظارت و تأثیرگذاری بر رفتار افراد سازمان و افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی، از طراحی مناسب نظام جبرانی خدمات استفاده کنند. نظام جبران خدمات مناسب می‌تواند به جذب و حفظ و پرورش نیروی انسانی منجر گردد. برای این منظور نظام جبران خدمات باید انگیزه‌آور باشد.

استان قم در شاهراه اتصال استان‌های جنوبی و غربی به شمال کشور واقع شده و در مسیر عبور انواع مجرمان سازمان یافته و قاچاقچیان انسان، کالا و مواد مخدر است. در این مسیر، قاچاقچیان سعی در تطمیع و اغفال مأموران برای عبور از این شاهراه ترانزیتی بدون خطرپذیری را دارند. مهاجرپذیر بودن، بافت سیاسی و مذهبی این استان، تهدیدهای متعدد اخلاقی، فرقه‌ای و سیاسی را برای کارکنان انتظامی فراهم می‌آورد. این حجم تهدید برای یک استان با مساحت اندک نیازمند تلاش مضاعف برای صیانت از کارکنان و همچنین برخورد با جرائم احتمالی آنان است. این تلاش‌ها، فرسودگی مضاعف برای کارکنان سازمان امنیتی را به وجود می‌آورد که نیازمند تدابیری برای جبران خدمات آنان است. جبران خدمات کارکنان، افزایش انگیزه و کارایی آنها را به دنبال دارد و از آسیب‌پذیری آنها پیشگیری می‌کند.

با این وصف، قرائن و شواهدی ناظر به عدم جبران خدمات کارکنان استان قم وجود دارد. گرچه با استان شدن قم، رده‌های فرماندهی ارتقاء یافته، اما رده‌های کمتر از فرماندهی هنوز جایگاه مناسب شغلی پیدا نکرده و این در مشاغل انتظامی و کمبود جایگاه‌ها نیز مشهود است. ساختارسازی نشدن مناسب نیز منجر به فعالیت مستقیم

کارکنان استان برای حفاظت، صیانت و برخورد با جرائم کارکنان بخش‌های شهرستانی شده است.

تشخیص و اولویت‌سنجی راه‌کارهای جبران خدمات کارکنان می‌تواند تلاش‌های مدیران را هدفمند کرده و بر مبنای نیازها و اولویت‌ها، برنامه‌های جبران خدمات کارکنان را ساماندهی کنند و از این رهگذر، انگیزه و بازدهی کارکنان را افزایش داد. شناخت و اولویت‌سنجی این راه‌کارها، از صرف هزینه‌های هنگفت روش خطا و آزمون جلوگیری می‌کند و رضایت حداکثری را به دنبال دارد. جبران خدمات کارکنان سرمایه اجتماعی این سازمان را ارتقا می‌دهد و به نوعی، هدف‌های این سازمان را محقق می‌سازد. عدم شناسایی و جبران خدمات کارکنان به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر روی کارکنان و سازمان تأثیر خواهد داشت. کاهش انگیزه جذب در سازمان امنیتی، کاهش بازدهی عملکرد کارکنان، از بین رفتن اعتماد عمومی و به عبارتی، تضییع سرمایه فرهنگی و اجتماعی سازمان، از اثرات مستقیم عدم جبران خدمات کارکنان خواهد بود که از منظر کلان، کارکردهای ناصحیح نهادهای نظارتی و امنیتی نظام جمهوری اسلامی را نمایان خواهد نمود؛ بر این اساس، عدم جبران خدمات کارکنان به‌طور غیرمستقیم، بیماری‌های روانی، اختلافات خانوادگی، عدم پویایی و مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی که از ابعاد فردی و اجتماعی به‌شمار می‌آید را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی راه‌کارهای جبران خدمات کارکنان یکی از نهادهای امنیتی استان قم نگاشته شده و به دنبال پاسخ به این سؤال است که چه راه‌کارهایی برای جبران خدمات کارکنان وجود دارد و این راه‌کارها از چه اولویتی برخوردار است.

### **مبانی نظری**

مفهوم جبران خدمات: به کلیه حقوق و مزایای نقدی و غیرنقدی مزایای متأثر از ویژگی‌ها و تناسب شغلی و شرایط محیط کار در مقابل خدمتی که کارکنان و مدیران به سازمان می‌کنند گفته می‌شود. جبران خدمات در قبال انجام کار مورد قبول و ایجاد

انگیزش برای عملکرد بهتر به نشانه سپاس برای ادای وظایف سازمانی به افراد اعطا می‌شود (امیدی‌نژاد، ۱۳۹۴: ۱۲). اصطلاح جبران خدمت مترادف با مدیریت حقوق و دستمزد است و منظور از آن پرداخت تمامی پرداخت‌های نقدی و غیرنقدی است که در قبال انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی و مواردی که مرتبط با کار فرد است به وی پرداخت می‌شود. جبران خدمات به هر نوع دریافتی و ارزشی اطلاق می‌گردد که کارفرما یا سازمان در قبال انجام کار افراد برای سازمان پرداخت یا ایجاد می‌کند (رابینز، ۱۳۹۸: ۱۲۶). جبران خدمات نه فقط شامل دریافتی‌های بیرونی مانند حقوق و مزایا بلکه شامل تمام دریافتی‌های دیگر که در طبیعت شغل است مانند شناسایی و مطرح شدن، ترفیع، فراهم کردن فرصت‌های پیشرفت، شغل غنی و پرمحتوا و شرایط کاری مطلوب و همچنین فرهنگ‌سازی مناسب. در این نوشتار، منظور از جبران خدمات آن دسته از اقدام‌هایی است که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم به بهبود معیشت، رفاه در ایام خدمت، استراحت و بازنشستگی کارکنان می‌انجامد و می‌تواند کارایی کارکنان را در صیانت، حفاظت و پیشگیری از جرائم کارکنان انتظامی افزایش دهد. در ادامه مستند به تعاریف ذکر شده، جبران خدمات کارکنان بر مبنای نیاز آنان و پاداش مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

جبران خدمات مبتنی بر نیازهای کارکنان: کارکنان نیازهای مختلفی دارند که دارای بعد درونی و بیرونی و یا مالی و غیرمالی است. آنچه مهم است تأمین به موقع نیازهای آنان است که انگیزه و مشوقی برای ادامه خدمت مطلوب و جبران‌کننده خدمات آنان است. در راستای جبران خدمات کارکنان، توجه به نیازهای آنان و برطرف کردن آنها لازم است.

در نظریه سلسله مراتب نیازها، مازلو<sup>۱</sup> نیازهای انسان را در ۵ دسته: فیزیولوژی، ایمنی، اجتماعی، احترام و خودشکوفایی معرفی کرد که دو دسته اول که از زمره نیازهای اولیه است، دارای بعد بیرونی و سه دسته دیگر، به‌عنوان نیازهای بعدی بعد درونی دارند. برابر این نظریه، هنگامی که هریک از این نیازها به مقدار کافی تأمین

شود، نیازهای بعدی خودنمایی می‌کند؛ بنابراین با تأمین هر نیازی، نیازهای بعدی انگیزش ایجاد می‌کند (مازلو، ۱۳۷۵: ۷۰). با برطرف کردن نیازهای کارکنان می‌توان خدمات آنها را جبران کرد. برابر این نظریه، نیازهای فیزیولوژی مانند هزینه‌های مسکن، خوراک و پوشاک، نخستین راهکارهای جبران خدمات کارکنان محسوب می‌شود و در ادامه تأمین امنیت آنان در برابر تهدیدهای مجرمان و متخلفان حائز اهمیت است. ایجاد روابط سازمانی مبتنی بر صمیمیت، تعالی رفتار مسئولان، ایجاد زمینه شکوفایی و پیشرفت کارکنان از دیگر راه‌های جبران خدمات آنان تلقی می‌شود. برابر این نظریه، جبران خدمات کارکنان با اولویت نیازهای اولیه میسر خواهد بود.

مک گرگور<sup>۱</sup>، دو دیدگاه منفی و مثبت به انسان ارائه کرد. در دیدگاه منفی آن را تئوری X نامید، مدیران، کارکنان را افرادی که سعی در فرار از کار دارند؛ نیازمند اجبار و تهدید برای انجام کار هستند؛ نیازمند فرایند رسمی نظارت هستند؛ امنیت کاری برایشان مهم و دارای ولویت است، می‌پندارند. در دیدگاه مثبت که آن را تئوری Y مطرح کرد، مدیران، کارکنان را دارای خودکنترلی، علاقه‌مند به کار، مسئولیت‌پذیر و خلاق می‌دانند. در این نظریه اساس تئوری X مبتنی بر نیازهای پایین و تئوری Y مبتنی بر نیازهای بالای کارکنان در نظریه مازلو است. وی مفروضات تئوری Y قابل اعتماد بیشتری می‌داند و مشارکت در تصمیم‌گیری، پذیرش مسئولیت و صمیمیت در روابط را از جمله رهیافت‌های آن معرفی می‌کند (مک گرگور، ۱۹۶۰: ۴۰). بر اساس این نظریه، برای جبران خدمات کارکنان، تغییر نگرش به کارکنان و تعالی رفتار مدیران لازم است و حمایت‌های معنوی و مادی از آنان اولویت دارد.

مک کلند<sup>۲</sup> تئوری مبتنی بر نیازهای سه گانه را مطرح کرد که در آن، کارکنان نیازمند کسب موفقیت، کسب قدرت و اعمال آن و ایجاد دوستی هستند. نیاز به کسب موفقیت هم‌زمان با تلاش در راه درخشیدن و موفقیت با رعایت استانداردهای موفق شدن است. به زعم وی، افراد دنبال شرایطی هستند که به سرعت شاهد نتیجه عملکرد

خود باشند. برای کسب قدرت، افراد می‌کوشند تا بر دیگران اعمال نفوذ کنند و شرایط رقابتی کار را ترجیح می‌دهند و همواره در پی کسب شهرت، اعتبار و حیثیت هستند و بیش از توجه به عملکرد موفقیت‌آمیز، به فکر اعمال نفوذ بر دیگران هستند. ایجاد دوستی به مفهوم حمایت و ایجاد روابط صمیمی با دیگران است. افراد با این نیاز، دوست دارند در شرایطی که روح همکاری و تعاون حاکم است کار کنند و روابط مبتنی بر تفاهم متقابل را برمی‌گزینند (رابینز، ۱۳۹۸: ۸۰).

ماهیت شغل اطلاعاتی و امنیتی به‌گونه‌ای نیست که استانداردهای موفقیت را معرفی کند و حیطه‌بندی موجود در آن، افراد را از فعالیت‌های رقابتی باز می‌دارد، در حالی که محرمانگی اطلاعات ایجاد می‌کند از صمیمیت رفتار کاسته شود. برطرف کردن این نیازها می‌تواند به جبران خدمات کارکنان بینجامد. پرداخت پاداش و مزایا بر اساس دستاوردهای حاصل از موفقیت و ایجاد فضای رقابتی، تعالی رفتار مدیران، برگزاری اردوها و نشست‌های خانوادگی و جمعی، تأمین‌کننده این نیازها و زمینه جبران خدمات کارکنان اطلاعاتی را به‌دنبال خواهد داشت.

**جبران خدمات مبتنی بر پاداش:** نظام جبران خدمت فقط پاداش‌های مالی نیست بلکه شامل همه مزایای مالی و غیرمالی است. البته با توجه به این که فرهنگ و استاندارد زندگی جوامع مختلف، شاخص‌های خاصی برای کیفیت زندگی و کیفیت کاری دارند؛ بنابراین نظام جبران خدمت هر سازمان باید به تناسب شرایط محیط برون‌سازمانی و درون‌سازمانی طراحی و پیاده شود (سیدجوادی و همکاران، ۱۳۸۷).

عوامل تعیین‌کننده پاداش شامل عملکرد، میزان تلاش، سابقه کار، مهارت و سختی کار می‌شود. در مورد بسیاری از کارها، تولید و بازدهی به‌عنوان شاخص منحصر به فرد مورد توجه است ولی اگر کار استاندارد نباشد تولید یا بازده را نمی‌توان به راحتی اندازه‌گیری کرد و تعیین عملکرد مشکل است (رابینز، ۱۳۹۸: ۳۶۴).

پرداخت پاداش بر مبنای میزان تلاش، نمونه‌ای کلاسیک از پرداخت پاداش است و هدف نهایی نیست. اگر اعتقاد بر این باشد که کسانی که تلاش کرده‌اند باید تشویق

شوند، آنگاه میزان کار یا تلاش تعیین‌کننده عملکرد واقعی خواهد بود و کارکنانی که از همه توانایی خود در کار استفاده نکنند، مستحق پاداش نیستند. حس همدردی ایجاب می‌کند باوجود قرار دادن معیار موفقیت برای پاداش، از تلاش کارکنان چشم‌پوشی نشود (رابینز، ۱۳۹۸: ۸۹)؛ بر این اساس، پرداخت ثابت میزان اضافه‌کار و انعطاف‌پذیر کردن ساعات خدمت کارکنان اطلاعاتی، می‌تواند پاداش را بر مبنای تلاش کارکنان توجیه کند و جبران‌کننده تلاش‌ها و خدمات آنان باشد.

نظریه انتظار که توسط ویکتور روم ارائه شد، انگیزه افراد در کار را مستلزم انتظاراتی با پیامد مشخص و مورد علاقه است. انگیزه و علت بروز هر عملی تحت تأثیر انتظار افراد از نتایج، جذابیت نتایج حاصله و اعتقاد به امکان‌پذیری تحقق نتیجه دارد. هنگامی که کسب نتیجه مطلوب از کار مورد نظر کم و جذابیت نتیجه اندک باشد، انگیزه برای انتخاب آن کار کاهش می‌یابد. از این رو، سیستم پاداش باید متناسب با هدف‌های کارکنان، توان و تمایل آنها طراحی شود. نتیجه کار ممکن است مثبت یا منفی باشد، آنچه مهم است پنداشت کارکنان از نتیجه کار است که انتظار پیامدهای مثبت دارند. نکات مهم این نظریه در درک هدف‌های فردی، تشخیص رابطه بین تلاش و عملکرد، بین عملکرد و پاداش و سرانجام بین پاداش و تأمین هدف فرد نهفته است. پرداخت حق کشفیات و اطلاعاتی با عنوان کارانه، از جمله پاداش‌هایی است که مبتنی بر عملکرد کارکنان است و افزایش کمی و کیفی بر مبنای مقایسه با عملکرد یگان‌های مشابه، می‌تواند جبران‌کننده خدمات کارکنان قرار گیرد (پورتر و لاور<sup>۱</sup>، ۱۹۶۸: ۱۵۰).

در بسیاری از سازمان‌های کشوری آمریکا، مسئله سابقه کار، قطعی و رسمی بودن فرد، اهمیت زیادی دارد و یکی از عوامل تعیین‌کننده حقوق و پاداش است. در مواردی که در مورد کیفیت کار و عملکرد کارکنان یک مجموعه اتفاق نظر وجود ندارد، میزان سابقه کار منبع مفیدی برای پرداخت پاداش به حساب می‌آید. حمایت‌های ویژه مادی و معنوی از کارکنان با خدمت بالا، توجیه‌کننده معیار سابقه کار در زمینه پرداخت

پاداش و جبران خدمات کارکنان است. افرادی که مهارت‌های خاص دارند مستحق دریافت پاداش‌های بیشتری هستند. بازار یا صحنه رقابت مشخص می‌کند به چه مهارتی به چه مقدار پاداش باید پرداخت کرد. ارتباط عرضه و تقاضا در مورد یک مهارت ویژه در جامعه، می‌تواند بر میزان این پاداش تأثیرگذار شود. کارهای سخت به جهت تنش زیاد، فشار کاری یا شرایط ناگوار محیط کار، به گونه‌ای است که هرکسی تمایل یا توان انجام آن را ندارد و از این رو، توجیهی برای پرداخت پاداش محسوب می‌شود. سختی کار اطلاعاتی، شرایط پُرتنش، مقابله با مجرمان خاص و شرایط خدمتی نامطلوب، نیازمند پرداخت مناسب پاداش است. کاهش سن بازنشستگی به جهت سختی کار، به نوعی پاداش کارهای سخت و جبران کننده خدمات کارکنان اطلاعاتی است.

**انواع پاداش:** در یک تقسیم‌بندی، دو نوع پاداش درونی و بیرونی وجود دارد. مشارکت در تصمیم‌گیری، پذیرفتن مسئولیت بیشتر، یافتن فرصت برای رشد شخصی، آزادی عمل بیشتر در کار، داشتن کار جالب‌تر و متنوع، زیرمجموعه پاداش‌های درونی هستند. پاداش بیرونی به صورت مستقیم، غیرمستقیم و غیرنقدی است. پاداش مستقیم شامل حقوق یا دستمزد پایه، حقوق اضافه کاری و بیکاری، پاداش عملکرد خوب، سهام شدن در سود و حق تقدم خرید سهام است. برنامه‌های حمایتی، دریافت حقوق بابت زمان تعطیلی و استفاده از امکانات سازمان برای امور شخصی، ناظر به پاداش‌های غیرمستقیم است. پاداش‌های غیرمالی شامل: تجملات اداری، احراز پست مورد علاقه، زمان کاری و استراحت دلخواه می‌شود (بروفی<sup>۱</sup>، ۱۹۸۶: ۵۹).

بخش زیادی از مزایای کارکنان ناجا بر اساس نوع شغل، رسته شغلی و جایگاه انتصابی مشخص می‌شود. جبران خدمات کارکنان سازمان با توجه به فعالیت‌های اجرایی و عملیاتی، به طور خاص نیازمند ارتقای مزایای رسته‌ای و ضریب شغلی است. ارتقای جایگاه‌های شغلی و مزایای آن، می‌تواند از درخواست آنان به جابه‌جایی سازمانی بکاهد. قرار دادن مشاغل اطلاعاتی در زمره مشاغل سخت، بازنشستگی پیش



از موعد را متصور می‌سازد و در راستای پیشگیری از فرسودگی شغلی مؤثر خواهد بود. سختی کار در کنار برخورد با مجرمان و احساس ناامنی ناشی از آن، نشاط و کیفیت زندگی کارکنان را می‌تواند در زمان خدمت و بازنشستگی تحت تأثیر قرار می‌دهد و نیاز است تسهیلات بیمه‌ای و بازنشستگی مناسبی در راستای جبران خدمات آنان در نظر گرفته شود. این در حالی است که در ادامه این بازنشستگی، توان‌افزایی و توانمندسازی کارکنان برای تصدی مشاغل، خدمات آنها را بیشتر جبران خواهد کرد.

بخشی از وظایف شغلی کارکنان اطلاعاتی پیشگیری از جرائم و دستگیری مجرمان است. گرچه موفقیت در این وظیفه رضایت را در افراد به‌وجود می‌آورد، اما ایجاد محدودیت‌ها و دستگیری مستمر مجرمان، نگرش برچسب‌زنی در ایشان را تقویت خواهد کرد و ممکن است افراد غیرمجرم را مجرم فرض کنند. این موضوع، حس بدبینی و ظن آنها را تشدید کرده و در نتیجه کیفیت شغلی و نشاط آنان را تحت تأثیر قرار خواهد داد، به‌خصوص زمانی که در این مشاغل، استمرار وجود داشته باشد. گذشته از آن، مشاهده مجازات و مشکلات بعد از دستگیری و مجازات مجرمان که به نوعی همکار انتظامی آنها بوده‌اند، ممکن است فرسودگی شغلی و آسیب‌های روانی را به‌دنبال داشته باشد. از این رو، برای جبران خدمات کارکنان لازم است منزلت شغلی کارکنان با اتخاذ رویکردهای ایجابی و مثبت به‌جای رویکردهای سلبی و قهری ارتقا یابد. در این راستا، جابه‌جایی کارکنان در مشاغل مختلف و ارائه خدمات روان‌شناسی می‌تواند از بروز فرسودگی شغلی آنان پیشگیری کند. ماهیت شغل اطلاعاتی، محیط شغلی کارکنان آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. حساسیت و محدودیت‌های موجود، منجر می‌شود محیط شغلی کارکنان اطلاعاتی به‌دور از سایر کارکنان انتظامی پیش‌بینی شود و این جدایی و حیطه‌بندی، علاوه بر کاهش مرادوات و روابط صمیمی با سایر کارکنان، موجب محرومیت آنان از تسهیلات و امکانات محیطی سایر کارکنان انتظامی می‌شود. تشعشعات و امواج رادیویی موجود در محیط شغلی کارکنان که نیازمندی بخشی از وظایف آنان است، ضایعات جسمی و روحی کوتاه‌مدت و بلندمدت را برای آنها

به دنبال دارد. از این رو، در راستای جبران کارکنان لازم است ضمن استانداردسازی، تعالی رفتار و ارتقای مهارت‌های ارتباطی کارکنان، محیط شغلی خوشایندی برای آنان فراهم کرد و با تخصیص مزایا و خدمات درمانی ویژه، از بروز ضایعات جسمی و روانی آنها پیشگیری کرد.

عوامل تعیین کننده جبران خدمات: بسیاری عوامل است که برای وظایف مدیریت منابع انسانی تأثیر می‌گذارد، طبیعی است عواملی هم وجود دارد که بر تعیین جبران خدمات تأثیر دارد. این عوامل که هم درون‌سازمانی است و هم برون‌سازمانی است (نو و موندی، ۱۹۸۷: ۶۱۵). از این عوامل می‌توان به بازار نیروی کار، نوع شغل و راهبردهای سازمان اشاره داشت.

بازار نیروی کار منطقه جغرافیایی است که از آن، کارکنان برای شغل خاصی جذب شده‌اند. بازار نیروی کار بعضی مشاغل ممکن است دورتر از منطقه کاری سازمان باشد. در حقیقت جذب نیروی انسانی از سطح جامعه برای بعضی مشاغل غیرمعمول نیست، علاوه بر آن ممکن است نرخ پرداخت برای شاغل در منطقه کاری و بازار نیروی کار به‌طور قابل‌توجهی فرق داشته باشد که نیازمند بررسی‌های حقوق، هزینه زندگی، ویژگی‌های اقتصادی و قوانین دولتی است. تهدیدها، محدودیت‌های شغلی و انتصاب مشاغل سازمانی ایجاب می‌کند تا بسیاری از کارکنان در مقاطعی به‌صورت داخلی و سراسری به دور از شهر و محل سکونت اصلی خدمت کنند. این دوری، شرایط زندگی و معیشت آنان را با دشواری‌هایی مواجه می‌سازد. در این راستا، افزایش هزینه زندگی و کمبودهای عاطفی، فرزندان و خانواده را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از این رو، افزایش مرخصی، جبران هزینه‌های انتقال، اختصاص منازل سازمانی و توجه به معیشت و رفاه خانواده آنان تا حد زیادی می‌تواند مشکلات کارکنان اطلاعاتی را در این زمینه جبران کند. ارزش‌یابی شغل، فرایندی است که با آن ارزش نسبی هر شغل در مقایسه با سایر مشاغل تعیین می‌گردد (دنيس و یوزمان، ۲۰۱۰: ۱۶۸). برای ارزش‌یابی شغل، ۴ روش

اساسی وجود دارد. در روش درجه‌بندی: کمیته‌ای متشکل از مدیران و نماینده کارکنان، بالاترین و پایین‌ترین شغل سازمان را از نظر اهمیت و پیچیدگی وظایف و ارزش آن برای سازمان تعیین می‌کند؛ در روش رتبه‌بندی: تعدادی رتبه یا طبقه متمایز شغلی بر اساس سطح پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌ها و مهارت‌های مورد نیاز تعیین می‌شود؛ در روش مقایسه عوامل: کارشناسان ارزش‌یابی مشاغل، عواملی مانند کوشش فکری، مسئولیت، شرایط کاری، تحصیلاتی، مهارت و فعالیت جسمی تعیین می‌کنند و سپس مشاغلی را باید به عنوان مشاغل کلیدی و استاندارد در سازمان از نظر اهمیت شامل بیشترین و کم‌اهمیت‌ترین مشاغل سازمان است، انتخاب کنند که به‌طور کلی معرف تمام مشاغل سازمان باشند.

در ادامه کمیته‌ای میزان حقوق مشاغل کلیدی را با توجه به نرخ‌های پرداخت در جامعه تعیین می‌کند. در نهایت، سایر مشاغل سازمان با توجه به عوامل و اهمیتی که از نظر هر عامل دارند به‌طور نسبی با مشاغل کلیدی مقایسه و تعیین ارزش می‌شوند؛ در روش امتیازی: ابتدا بر اساس ماهیت مشاغل سازمان، عواملی مانند مهارت، مسئولیت شغلی، تلاش فکری، شرایط کاری انتخاب می‌گردد و سپس هرکدام از این عوامل کلی به چند عامل جزئی‌تر تقسیم می‌گردد (سیدنقوی، ۱۳۸۹: ۳۵). ارزش‌یابی مشاغل اطلاعاتی بر مبنای درجه‌بندی ساده انجام شده است و همین موضوع، منجر به نداشتن تأثیر سایر شاخص‌ها در میزان دستمزد و مزایا می‌شود. از این رو، در راستای جبران خدمات کارکنان، لازم است با بهره‌گیری از سایر روش‌ها، سختی و مشقت مشاغل، مهارت و استعداد‌های شخصی کارکنان در پرداخت مزایا و پاداش مورد توجه قرار گیرد.

### پیشینه پژوهش

قربان‌نژاد و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «آسیب‌شناسی نظام جبران خدمات در ناجا» نتیجه گرفته: در حوزه‌های بهداشت و سلامت و خدمات رفاهی

جبران خدمات کارکنان با آسیب‌هایی همراه است و کارکنان در این حوزه ناراضی هستند ضمن اینکه در حوزه پرداخت و پاداش رضایت وجود دارد.

زارع و آهی (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر جبران خدمات کارکنان ناجا و رتبه‌بندی آنها» دریافت که پاداش مالی مستقیم، پاداش‌های غیرمالی و پاداش مالی غیرمستقیم با جبران خدمات کارکنان ناجا رابطه دارد. پاداش مالی مستقیم بیشترین و غیرمالی و مالی غیرمستقیم به ترتیب حائز رتبه اول تا سوم هستند.

شریعتی لاریجانی (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «تحلیل وضعیت نگهداشت منابع انسانی در ناجا» به این نتیجه رسید که نقاط قوت جبران خدمات منابع انسانی شامل ارائه خدمات رفاهی متنوع، بازنگری در دستورکارهای رفاهی، تقدیر از کارکنان نمونه، بررسی مسائل بهداشتی و ایمنی کارکنان است و موارد قابل بهبود شامل ارائه سبد پرداخت‌های متنوع، ارزیابی اثربخشی جبران خدمات، استفاده از سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد، ارزیابی مستمر مسائل ایمنی، بهداشت و سلامت کارکنان است.

شیخ‌زاده و دیگران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «تبیین عوامل سازمانی در بهره‌وری شغلی کارکنان» دریافتند: فرایندهای سازمانی، امکانات و آموزش کارکنان به ترتیب از اولویت‌های بهره‌وری شغلی آنان است.

محبوبیان (۱۳۹۶) در پژوهش با عنوان «بررسی نظام جبران خدمات در یگان‌های ویژه ناجا» نتیجه گرفت: یگان‌های ویژه ناجا نیازمند نظام جبران خدمات کفایت‌گرا (توجه به سبد هزینه‌ها و تأمین نیازهای کارکنان) و تعادل‌گرا (تقویت احساس نداشتن تبعیض از طریق کارشکافی، طبقه‌بندی مشاغل، ارزش‌یابی مشاغل و طرح‌های پاداش و تنبیه) است.

موسوی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «شاخص‌های بهره‌وری و تعالی در ناجا» نتیجه گرفت: شاخص‌های کارکردی، سازمانی، نیروی انسانی و تعاملی سبب افزایش بهره‌وری و تعالی خواهد شد.

کاملی و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان «بررسی نقش نظام مدیریت حقوق و دستمزد بر کارایی کارکنان ستاد ناجا» دریافتند: بین حقوق و مزایا، تسهیلات و خدمات رفاهی و پاداش و اضافه کاری با کارایی کارکنان ستاد ناجا رابطه معنادار مثبت و قوی‌تری وجود دارد.

### روش‌شناسی تحقیق

روش استفاده شده در این مقاله دلفی کلاسیک است. دلفی رویکرد یا روشی نظام‌مند در تحقیق برای استخراج نظرات از یک گروه متخصصان در مورد یک موضوع یا یک سؤال است (Keeney et all, 2001: 195).

نمونه‌گیری در این پژوهش مبتنی بر هدف بوده است و بر این اساس. تعداد ۱۵ نفر از متخصصان و کارشناسان با تجربه اطلاعاتی استان قم انتخاب شدند. از آنجا که روش دلفی از نوع کیفی است، تعداد افراد مشارکت‌کننده مطرح نیست بلکه اشباع محقق مهم است. از این رو، مصاحبه محقق با تعداد ۱۵ نفر از کارشناسان و خبرگان، اشباع وی را به وجود آورده است. مهم‌ترین ویژگی این گروه، علاقه‌مندی به شرکت در این پژوهش بود و زمان کافی برای اجرای این پژوهش را در اختیار پژوهشگر قرار دادند. این افراد دارای میانگین سنی ۴۱ سال هستند و به میزان کافی تجربه زندگی در محیط اجتماعی و مهارت‌های ارتباطی را کسب کرده‌اند. حجم نمونه دارای میانگین خدمت ۱۹ سال است و این به معنای تجربه خدمتی زیاد در شغل است و میانگین ۱۴ سال خدمت اجرایی، اشراف آنان به مسائل و مشکلات اجرا و تجربه در مشاغل اجرایی را به دنبال دارد. این افراد دارای نگرش کلان و مبتنی بر منطق هستند چنانچه درجه ۸۶ درصد آنها افسر ارشد است. همگی آنها متأهل هستند و شناخت و آگاهی بیشتری از مشکلات زندگی دارند. در حجم نمونه این پژوهش افرادی با توان علمی بالا وجود دارند به نحوی که همگی دارای تحصیلات عالی هستند.

در مرحله اول، مصاحبه‌ای بدون ساختار ترتیب داده شد. در این مصاحبه‌ها، سعی پژوهشگر بر آن بود که ابتدا رویکرد و نگاه متخصصان به راه‌کارهای جبران خدمات

کارکنان اطلاعاتی را کسب کند و مهم‌ترین راه‌کارها را شناسایی کند و سپس یافته‌های حاصل از مرور منابع را با آنها در میان گذاشته و نظر آنها را جویا شود. از این رو، ابتدا مصاحبه‌ای باز در خصوص راه‌کارهای جبران خدمات کارکنان در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار داده شد و هر نفر به‌طور آزادانه، نظر خود را پیرامون این راه‌کارها اعلام کرد.

سپس نظرات جمع‌آوری و پاسخ‌ها سازماندهی، نظرات مشابه ترکیب، گروه‌بندی و موضوع‌های تکراری و حاشیه‌ای حذف گردید. در پایان راه‌کارها در ۳۹ عنوان شناسایی و تبدیل به پرسش‌نامه شد. در این مرحله حدود ۹۰۰ دقیقه گفتگو با حلقه ۱۵ نفره متخصصان و کارشناسان انجام شد. در دور دوم، پرسش‌نامه دارای ساختار استفاده شد و از همان افراد در دور اول خواسته شد هر عنوان را در ۱۰ اولویت رتبه‌بندی و کمیت‌پذیر کنند. پس از رتبه‌بندی، تعداد ۲۸ عنوان در پنج اولویت دسته‌بندی شدند. در دور سوم پرسش‌نامه، از همان افراد خواسته شد تا عناوین حاصله در اولویت‌های قبلی را در ۵ اولویت بر اساس مقیاس لیکرد رتبه‌بندی کنند. در این قسمت تعداد ۲۸ عنوان در ۵ اولویت دسته‌بندی شد. در دور چهارم، این اولویت‌ها توسط همان افراد مراحل قبل در سه اولویت تقسیم‌بندی شوند که در این مرحله، ۲۱ عنوان شناسایی و دسته‌بندی شدند.

### یافته‌های تحقیق

در این پژوهش، روش دلفی در چهار دور به انجام رسید که در این بخش، یافته‌های حاصل از هر دور به تفکیک ارائه می‌شود. ابتدا خلاصه‌ای از نکته‌های کلیدی استخراج شده از مصاحبه با کارشناسان تهیه و تنظیم گردید و پس از انجام مرحله اول و تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، شاخص‌های راه‌کارهای جبران خدمات کارکنان از نگاه این پانزده متخصص استخراج شد. این کدها، در تناظر با موانع مستخرج از مرور منابع قرار گرفت، موانع مشترک حذف شد و در نهایت ۴۹ عامل، به عنوان راه‌کارهای جبران خدمات کارکنان استان قم تعیین شد. این فرایند در نمودار شماره ۱ دیده می‌شود.



نمودار بالایش موانع برآمده از مرور منابع و مصاحبه با متخصصان و استخراج موانع نهایی

برابر نمودار ذکر شده میانگین راه‌کارهای جبران خدمات کارکنان با تلفیق و ترکیب نظر کارشناسان و مرور منابع در ۳۹ عنوان مشخص شد. در ادامه، نظر مجدد کارشناسان در مورد راه‌کارهای جبران خدمات کارکنان اطلاعاتی در ۱۰ اولویت مورد ارزیابی قرار گرفت. برابر یافته‌های به دست آمده بیشترین میانگین مربوط به افزایش ضریب شغلی رسته خدمتی، کاهش سن بازنشستگی، ارتقای جایگاه شغلی و افزایش کمی و کیفی اضافه کار به ترتیب ۹/۷۳، ۹/۷۳، ۹/۶۷ و ۹/۴۰ است. در پرسش‌نامه دور دوم دلفی مجموعه راه‌کارهایی ارائه شد که از منابع نظری و مصاحبه با شرکت‌کنندگان حاصل شده بود. در این مرحله از ایشان خواسته شد ۳۹ راه‌کار مشخص شده را در ۱۰ اولویت ارزیابی کنند. سپس، میانگین هر راه‌کار محاسبه و میانگین‌های با وزن کم شامل ۱۱ راه‌کار از مجموع ۳۹ راه‌کارها حذف و برای انجام دور سوم دلفی به شرکت‌کنندگان عرضه شد. برابر یافته‌های به دست آمده بیشترین میانگین مربوط به ارتقای جایگاه شغلی و واگذاری سازمانی زمین برای ساخت مسکن به ترتیب با میانگین ۴/۹۳ و ۴/۸۰ است. در پرسش‌نامه دور سوم دلفی مجموعه راه‌کارهایی ارائه شد که از مصاحبه با شرکت‌کنندگان در دو دور قبلی حاصل شده بود. در این مرحله از ایشان خواسته شد ۲۸ راه‌کار مشخص شده را در ۵ اولویت ارزیابی کنند. در این مرحله، میانگین تأثیر راه‌کارها «زیاد» و «بسیار زیاد» بود (گویه‌های دارای وزن ۴ به بالا) در مقابل هر عامل نیز، میانگین پاسخ‌های اعضای کار گروه در دور سوم و پاسخ هر فرد نیز به صورت جداگانه درج شد. در ادامه این بخش، پاسخ دهنده می‌باید دوباره نظر خود را درباره ۲۱ راه‌کار جبران خدمات در سه اولویت اعلام می‌کرد. برابر یافته‌های به دست آمده بیشترین میانگین مربوط به ارتقای جایگاه شغلی، کاهش سن بازنشستگی و افزایش ضریب شغلی به ترتیب با میانگین ۲/۸۷ و ۲/۸۰ است. در ادامه میانگین راه‌کارهای نهایی ارائه شده در دوره‌های مختلف دلفی مورد تحلیل و ارزیابی قرار گرفتند.



در ادامه، میانگین مهم‌ترین راه‌کارهای چهارمین مرحله دلفی به ترتیب میانگین شناسایی شد و میانگین این راه‌کارها در دوره‌های مختلف دلفی مورد ارزیابی قرار گرفت. در مرحله چهارم دلفی با وجود اینکه ارتقای جایگاه شغلی، کاهش سن بازنشستگی و افزایش ضریب شغلی کارکنان اطلاعاتی دارای میانگین بالاتری است، در مراحل قبلی نیز دارای میانگین بالا و بیش از حد متوسط بوده است؛ به عبارتی این راه‌کارها، در سه دور قبلی دلفی از نظر شرکت‌کنندگان مهم بوده است. در ادامه ۲۱ راه‌کار حاصل شده در چهار دور دلفی، بر مبنای الگوی مفهومی در دسته‌های مالی و غیرمالی ساماندهی شدند.



نمودار الگوی مفهومی راه‌کارهای جبران خدمات کارکنان

منبع: دسنزو (۲۰۰۸)

به منظور یافتن میزان موافقت متخصصان با هر دسته، از ساده‌ترین روش یعنی حاصل جمع نمرات و میانگین آنها استفاده شد. که یافته‌های به دست آمده نشان می‌دهد راه‌کارهای مالی (۲/۴۱) از اولویت بیشتری نسبت به راه‌کارهای غیرمالی (۲/۳۷) برخوردار است. در میان راه‌کارهای مالی، جبران خدمات غیرمستقیم و مستقیم نقدی به ترتیب با میانگین ۲/۵۳ و ۲/۴۶ از اولویت بیشتری برخوردار است. کاهش سن بازنشستگی (۲/۸۷) در راه‌کارهای غیرمستقیم بیشترین میانگین را دارد. افزایش کمی و کیفی میزان اضافه کار و وام‌های کم‌بهره با میانگین ۲/۶۰ حائز بیشترین اولویت در دسته خدمات مستقیم نقدی است. در بین عوامل غیرمالی، دسته عوامل شغلی (۲/۴۱) اولویت بیشتری نسبت به عامل سازمانی (۲/۳۱) دارد و بیشترین میانگین عوامل شغلی شامل ارتقای جایگاه شغلی و ضریب رسته خدمتی به ترتیب با میانگین ۲/۸۷ و ۲/۸۰ است.

#### **بحث و نتیجه‌گیری**

پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال بود که چه راه‌کارهایی برای جبران خدمات کارکنان وجود دارد و راه‌کارها از چه اولیوی برخوردار است. برای رسیدن به پاسخ، طی مطالعات نظری و مصاحبه با ۱۵ نفر از کارشناسان استان قم در ۴ مرحله دلفی، ۲۱ راه‌کار در ۳ اولویت شناسایی شد. میانگین راه‌کارهای شناسایی شده بیش از حد متوسط است و می‌توان گفت همه راه‌کارهای شناسایی شده در مرحله چهارم، واجد اهمیت و راه‌کارهای جبران خدمات کارکنان استان قم به شمار می‌روند. سه راه‌کار، ارتقای جایگاه شغلی، کاهش سن بازنشستگی و افزایش ضریب شغلی، از بیشترین میانگین برخوردار هستند. افزایش ضریب شغلی و ارتقای جایگاه شغلی، به‌طور غیرمستقیم منجر به افزایش پرداخت‌های نقدی می‌شود و از طرفی، انگیزه‌های کارکنان در جذب و تلاش در این مجموعه را افزایش خواهد داد. این یافته با نظریه انتظار قابل تبیین است. بر مبنای این نظریه، ماهیت سخت و حساس مشاغل اطلاعاتی، انتظارات از این شغل را افزایش می‌دهد و کارکنان انتظار دارند تلاش و کوشش آنها

منجر به نتیجه مطلوب و جذاب شود این در حالی است که با وجود تلاش‌های فراوان کارکنان، نتایج حاصله جذاب نیست و مورد انتظار نیست. کاهش سن بازنشستگی ناظر به سختی این شغل است و فرسودگی این شغل، کارکنان را مشتاق به بازنشستگی زودهنگام کرده است.

نتایج این پژوهش با یافته‌های کاملی و همکاران (۱۳۹۰) در ارتباط کارایی کارکنان با حقوق و مزایا، تسهیلات و خدمات رفاهی، پاداش و اضافه‌کاری هم‌سو است. یافته‌های پژوهش با نتایج پژوهش محجوبیان (۱۳۹۶) هم‌سو است. در پژوهش ایشان، کارکنان نیازمند نظام جبران خدمات کفایت‌گرا (توجه به سبد هزینه‌ها و تأمین نیازهای کارکنان) و تعادل‌گرا (تقویت احساس عدم تبعیض از طریق کارشکافی، طبقه‌بندی مشاغل، ارزش‌یابی مشاغل و طرح‌های پاداش و تنبیه) است.

برای پاسخ به سؤال دوم، ۲۱ اولویت‌شناسایی شده، در دو دسته مالی و غیرمالی ساماندهی شدند. دسته مالی در سه شاخص مستقیم نقدی، غیرمستقیم نقدی و غیرمستقیم تقسیم‌بندی شد و دسته غیرمالی، در دو شاخص عوامل شغلی و سازمانی تفکیک شد. برابر یافته‌های توصیفی، راه‌کار مالی میانگین بیشتری نسبت به میانگین غیرمالی دارند. در میان شاخص‌های مالی، جبران خدمات غیرمستقیم و مستقیم نقدی به ترتیب میانگین بیشتری دارند. به نظر می‌رسد تورم روزافزون در جامعه، نیازهای ضروری کارکنان اطلاعاتی را در اولویت کار و معیشت قرار داده است. از این رو، جبران خدمات مالی از اهمیت بیشتری نسبت به خدمات غیرمالی برخوردار است و این به معنای دور شدن از بنیان‌های اعتقادی و معنوی نیست. این یافته با نظریه نیازهای سلسله مراتب مازلو قابل تبیین است. بر مبنای این نظریه، نیازهای اساسی از اولویت‌های نیازهای انسان است و در شرایط فعلی، این نیازها با پرداخت‌های نقدی مستقیم مانند، اضافه‌کار، کارانه و وام‌های کم‌بهره و جبران خدمات غیرمستقیم مالی از قبیل، افزایش حمایت‌های درمانی، حمایت بیشتر بیمه‌ای و کاهش سن بازنشستگی و پرداخت‌های نقدی غیرمستقیم مثل، واگذاری زمین برای ساخت و خدمات رایگان میسر می‌شود.

ارتقای جایگاه شغلی و حمایت مادی و معنوی از کارکنان با سنوات زیاد، مهم‌ترین شاخص‌های دسته شغلی و سازمانی جبران خدمات غیرمالی هستند. ارزشمندی شغل، یکی از معیارهای پاداش کارکنان است و به نظر می‌رسد، عدم ارزش‌یابی صحیح و ارزشمند نبودن شغل اطلاعاتی، منجر به نگرانی و نیازمندی کارکنان آن شده است. افزایش میانگین سن کارکنان، دغدغه‌های بازنشستگی و از کارافتادگی را بیشتر می‌کند و این قبیل کارکنان که بعد از بازنشستگی توان و امکان اشتغال را ندارند، خود را نیازمند حمایت‌های مادی و معنوی می‌دانند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش زارع و آهی (۱۳۹۷) در ارتباط پاداش‌های مالی مستقیم، غیرمستقیم مالی و غیرمالی هم‌سو است و در مورد اولویت‌بندی آنها به عبارت مالی مستقیم، غیرمالی و غیرمستقیم مالی هم‌سو نیست. این یافته‌ها با نتایج پژوهش شیخ‌زاده و دیگران (۱۳۹۷) در خصوص ارتباط عوامل سازمانی در جبران خدمات کارکنان هم‌سو است.

### پیشنهادها

۱) برابر یافته پژوهش، جبران خدمات مالی غیرمستقیم (ارتقای کیفی و کمی خدمات بیمه عمر، افزایش حمایت‌های خدمات درمانی، کاهش سن بازنشستگی) از اولویت‌های جبران خدمات کارکنان است و بر این اساس پیشنهاد می‌شود: سقف پرداختی بیمه عمر با حمایت سازمانی ارتقا یابد؛ امکان مطالبه مبلغ بیمه عمر بعد از گذشت سنوات مشخص ایجاد شود؛ آزمایش‌های دوره‌ای ۶ ماهه و یکساله از کارکنان و خانواده آنها تحت عناوینی چون پزشک خانواده به عمل آید؛ امکان پرداخت خسارت‌ها و آسیب‌های جسمانی درازمدت ناشی از نوع خدمت عملیاتی پیش‌بینی شود؛ تجهیزات پزشکی و درمانی مدرن در کنار کادر درمانی مجرب به صورت غیرتمرکزی و در مراکز استانی برقرار شود؛ پرداخت لحظه‌ای هزینه‌های درمانی بیمه تکمیلی بدون مراجعه و انجام کاغذبازی‌های اداری (بروکراسی) اداری پیش‌بینی شود؛ کارگروهی تشکیل شود و با دسته‌بندی مشاغل به سه نوع عملیاتی، نیمه عملیاتی و ستادی، سن بازنشستگی آنان را تقلیل داد.

۲) برابر یافته‌های پژوهش، ارتقای جایگاه شغلی، ارتقای ضریب شغلی رسته اطلاعات و واگذاری سازمانی زمین برای ساخت، دارای بیشترین میانگین انفرادی از عوامل جبران خدمات کارکنان هستند. بر این اساس پیشنهاد می‌شود: طی دستورکاری و تشکیل کارگروهی، در شیوه‌های ارزش‌یابی مشاغل، بازنگری شود؛ مبنای جبران خدمات کارکنان و پاداش آنها به صورت چند بعدی (بر مبنای تلاش، عملکرد، تجربه، مهارت و تخصص) مورد توجه قرار گیرد؛ در مبنای ضرایب شغلی کارکنان بازنگری شود و مزایای رسته اطلاعات مانند ماهیت آن، عملیاتی محاسبه شود؛ صندوق‌های سرمایه‌گذاری تأمین زمین و مسکن برای کارکنان ایجاد کرد؛ با تعامل وزارت مسکن و حمایت سازمانی، زمین طرح ملی مسکن به‌طور اختصاصی به کارکنان تحویل شود.

## منابع

- رابینز، استیفن پی (۱۳۹۸)، رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، چاپ چهل و پنجم، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- زارع، سعید و پرویز آهی (۱۳۹۷)، «بررسی عوامل مؤثر بر جبران خدمات کارکنان ناجا و رتبه‌بندی آنها»، فصلنامه منابع انسانی ناجا، سال سیزدهم، شماره ۵۴، زمستان ۱۳۹۷، صص: ۵۹-۷۶.
- سیدجوادین، سیدرضا؛ محمدمهدی فراچی و غزاله طاهری‌عطار (۱۳۸۷)، «شناخت نحوه تأثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی»، فصلنامه مدیریت بازرگانی، سال اول، شماره اول، صص: ۵۵-۷۰.
- شریعتی لاریجانی، عباس (۱۳۹۷)، «تحلیل وضعیت نگهداشت منابع انسانی در ناجا»، فصلنامه منابع انسانی ناجا، سال سیزدهم، شماره ۵۱، بهار ۱۳۹۷، صص: ۵۹-۹۰.
- شیخ‌زاده، رجبعلی؛ حبیب قنبری و علی امیدپویا (۱۳۹۷)، «تبیین عوامل سازمانی در بهره‌وری شغلی کارکنان»، فصلنامه حفاظت و امنیت انتظامی، سال سیزدهم، شماره ۴۷، تابستان ۱۳۹۷، صص: ۲۵-۵۱.
- قربان‌نژاد، وحید؛ مهدی علیزاده، و حسین بجانی (۱۳۹۸)، «آسیب‌شناسی نظام جبران خدمات در ناجا»، فصلنامه منابع انسانی ناجا، سال سیزدهم، شماره ۵۶، تابستان ۱۳۹۸، صص: ۹-۳۸.
- کاملی، محمدمجواد و همکاران (۱۳۹۰)، «بررسی نقش نظام مدیریت حقوق و دستمزد بر کارایی کارکنان ستاد ناجا»، فصلنامه توسعه و مدیریت منابع، سال ۶ شماره ۲۰، صص: ۴۱-۶۹.
- مازلو، آبراهام هرولد (۱۳۷۵)، انگیزش و شخصیت، ترجمه احمد رضوانی، چاپ چهارم، مشهد: موسسه چاپ و انتشارات آستان قدس رضوی.
- محبوبیان، حمیدرضا (۱۳۹۶)، «بررسی نظام جبران خدمات در یگان‌های ویژه ناجا»، فصلنامه پلیس ویژه، سال پنجم، شماره دوم، صص: ۹۱-۱۲۳.

موسوی، سیدیوسف (۱۳۹۶)، «شاخص‌های بهره‌وری و تعالی در ناجا»، فصلنامه مطالعات حفاظت و امنیت/انتظامی، سال دوازدهم، شماره ۴۳، تابستان ۱۳۹۶، صص: ۱۰۷-۱۳۸.

Brophy.B(1986), The Rite of Annual Reviews,U.S.News&World Report, February2

Danish,R.Q & Usman, A.(2010)Impact of reward and recognition on job satisfaction and motiration: An empirical study from Pakistan. International journal of Business and management,5(4),167-159

Keeney S, Hasson F, McKenna HP(2001). A critical review of the Delphi technique as a research methodology for nursing. Int J Nurs Stud 2001 Apr; 38(2): 195-200.

McGregor.M(1960), The Human Side of Enterprise, New York

Noe.R.M & Mondy.R.W (1987) “personal / the management of Human resources” third Edition, unitet stdtc

Porter,Lyman and Adward Lawler(1968), Managerial Attitude and Perfonnance; Homewood,III: Irwin

