

## Investigation and Identification Components of Compensation in Police Force based on Total Reward Model

Monireh Alipour Madarsara<sup>1</sup>, \*Seyed Mehdi Alvani<sup>2</sup>,  
Gholamreza Memarzadeh Tehran<sup>3</sup>, Mahmood Alborzi<sup>4</sup>

1-PhD Student, Department of Public Management, Islamic Azad University, Qazvin Branch, Qazvin, Iran.

2-Professor, Department of Public Management, Islamic Azad University, Qazvin Branch, Qazvin, Iran. (Corresponding Author)Email: research.m@qiau.ac.ir.

3-Assosiated Professor Department of Public Management, Islamic Azad University, Qazvin Branch, Qazvin, Iran.

4-Associated Professor, Department of Management and Economics, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran.

Received: 21/01/2019; Accepted: 21/09/2019

### Extended Abstract

#### Abstract

The purpose of this research is to identify the components of total reward in the Police Force of IRI (NAJA). This research is qualitative in terms of the nature of data; and In terms of the purpose; it is practical, and in terms of data collection method, it is descriptive-exploratory. The statistical population includes all senior and middle managers of the police force in Qazvin province (60 persons), who used their views to identify the components of the total reward. The statistical sample consisted of 12 managers of police forces of Qazvin province who were selected by snowball method. In this research, the data collection was done by studing theoretical foundations and research background and profound semi-structured and in-depth interviewing with the managers of police forces. The data analysis method is theme analysis using MAXQDA software. The findings of this study have been developed in the form of total reward model in police force which has 64 contents, 5 subthemes (payments, financial benefits, job bonuses, external motivation and internal motivation), and 2 main themes (Total remuneration and non-financial compensation). The overall results of the research indicate the importance of both concepts of financial and non-financial rewards in the compensation system of employees in the police force, which are emphasized in human-economic models of compensation including total reward model. Therefore, given the economic conditions and the lack of funds and credits in the award of financial rewards, it is necessary for police enforcement to pay more attention to non-financial rewards in order to motivate staff in the organization.

## Introduction

In the new era, organizations have found that human resources are the most important asset and capital, because without the presence and effectiveness of human resources, the most financial and advanced technology, alone for the benefit organization It does not create competition and it will not be able to advance the organization towards the desired prospect. To this end, organizations need to design compensation or reward system for attracting, retaining and maintaining efficient human resources. Employee compensation seeks to improve employee performance by rewarding those who have made a contribution to the organization's performance. the design and implementation of compensation systems not only can affect employee motivation, but also can be harnessed to improve safety, quality, creativity, innovation and a myriad other outcomes critical in a successful. In the meantime, the essential feature of the service compensation system, which takes precedence over the payroll system, is to pay non-financial compensation to employees' efforts along with its financial needs. Today, this theory is important in psychology, that among the many and varied human needs, only a few can be met directly with money. In recent years, organizations have shifted their attention to total reward packages as a means of motivating employees and raising engagement levels. Total reward is the term adopted to describe a reward policy that brings additional components such as learning and development, together with aspects of the working environment, into the benefits package.

NAJA, as one of the dynamic and active organizations that is a key factor in the security of the community, by taking on the heavy duties and responsibilities that the law places on it- more than any other organization and institution- needs People who are satisfied with their job and have a decent quality of life. Hence, the need for a compensation system which, in addition to financial incentives, also takes into account the non-financial incentives, is felt more and more. In other words, the importance of the work of the specialist manpower and their impact on the performance of the organization is the most important reason for paying compensation for the services in the police, because the security sector, which is responsible for the maintenance of law and order and hence the maintenance of peace in the community, must consider factors affecting the motivation and, consequently, the improvement of the performance of its forces, because if the police perform their duties poorly, the damage to police confidentiality and democratic principles can be irreparable.

According to the above, in this paper, by choosing the total reward model, we are going to answer the following question: What are the components of compensation system in accordance with the total reward model in the police force?

## Case study

This research has been carried out in the police force of Qazvin province. The statistical population includes all senior and middle managers of the police

force in Qazvin province (60 persons), who used their views to identify the components of the total reward. The statistical sample consisted of 12 managers of police forces of Qazvin province who were selected by snowball method.

#### **Materials and Methods**

The present study is a descriptive study. The research also in terms of the nature of the data; is qualitative, and in terms of purpose; is applied science. In this research, the data collection was done by studying theoretical foundations and research background and profound semi-structured and in-depth interviewing with the managers of police forces.

#### **Discussion and Results**

The findings of this study have been developed in the form of total reward model in police force which has which has 64 contents, 5 subthemes (payments, financial benefits, job bonuses, external motivation and internal motivation), and 2 main themes (Total remuneration and non-financial compensation). The results of the research indicate the importance of both financial and non-financial rewards in the compensation system of police force. Therefore, given the economic conditions and the lack of funds and credits in the award of financial rewards, it is necessary for police enforcement to pay more attention to non-financial rewards in order to motivate staff in the organization.

**Keywords:** Compensation, Reward, Total Reward, Financial Reward, non-Financial Reward.

## بررسی و شناسایی مؤلفه‌های جبران خدمات نیروی انتظامی بر اساس مدل دستاورد کل

منیره علیپور مادر سرا\* - دکتر سید مهدی الوانی\*\*  
دکتر غلامرضا معمارزاده طهران\*\*\* - دکتر محمود البرزی\*\*\*\*

### چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی مؤلفه‌های دستاورد کل (جبران خدمات) در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی (ناجا) است. روش این تحقیق از نظر ماهیت داده‌ها، کیفی؛ از نظر هدف، کاربردی؛ و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران عالی و میانی نیروی انتظامی استان قزوین به تعداد ۶۰ نفر است که از نظرات آن‌ها برای شناسایی مؤلفه‌های دستاورد کل استفاده شد. نمونه آماری آن مشتمل بر ۱۲ نفر از مدیران نیروی انتظامی استان قزوین است که به روش گلوله برفی انتخاب گردیدند. همچنین در این پژوهش، گردآوری داده‌ها از طریق بررسی مبانی نظری، پیشینه پژوهش و انجام مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته با خبرگان نیروی انتظامی، صورت گرفت. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها، تحلیل تم با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA می‌باشد. یافته‌های این پژوهش در قالب مدل دستاورد کل نیروی انتظامی شکل گرفته است که دارای ۶۴ مضمون پایه، ۵ بعد و ۲ مقوله است. نتایج کلی تحقیق حاکی از اهمیت وجود هر دو مفهوم پاداش مالی و غیرمالی در نظام جبران خدمات کارکنان نیروی انتظامی است که در مدل‌های اقتصادی-انسانی جبران خدمات و از جمله در مدل دستاورد کل مورد تأکید قرار دارند. لذا با توجه به شرایط اقتصادی و کمبود بودجه و اعتبارات در اعطای پاداش‌های مادی، لازم است مدیران نیروی انتظامی بیش از پیش به ارزش‌گذاری پاداش‌های غیرمالی برای برانگیختن کارکنان در سازمان بپردازند.

**واژه‌های کلیدی:** جبران خدمات، پاداش، دستاورد کل، پاداش مالی، پاداش غیرمالی

\* دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، قزوین، ایران.

\*\* نویسنده مسئول - استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، قزوین، ایران.

research.m@qiau.ac.ir

\*\*\* دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، قزوین، ایران.

\*\*\*\* دانشیار، گروه مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران.

## مقدمه

طی دهه‌های اخیر، سازمان‌ها دریافته‌اند که منابع انسانی، مهم‌ترین دارایی و سرمایه به شمار می‌رود؛ چرا که بدون حضور و ایفای نقش مؤثر منابع انسانی، بیشترین دارایی‌های مالی و پیشرفته‌ترین تکنولوژی، به تنهایی برای سازمان مزیت رقابتی نمی‌آفریند و توان پیشبرد سازمان به سوی چشم‌انداز مطلوب را نخواهد داشت. به این منظور سازمان‌ها نیاز دارند برای جذب، حفظ و نگهداری منابع انسانی کارآمد، به طراحی نظام جبران خدمات بپردازند (Shaemi, Safari & Soleymanian, 2015). طراحی و پیاده‌سازی نظام‌های جبران خدمات، نه تنها می‌تواند انگیزه کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد، بلکه می‌تواند بهبود ایمنی، کیفیت، خلاقیت، نوآوری و سایر پیامدهای حیاتی در یک محل کار موفق را تحت کنترل درآورد (Gupta & Shaw, 2014). در این میان، ویژگی اساسی نظام جبران خدمات که آن را بر سیستم حقوق و دستمزد برتری می‌بخشد، توجه به جبران غیرمالی تلاش‌های کارکنان در کنار توجه به نیازهای مالی آن‌ها می‌باشد (Abaspour, 2012).

در سال‌های اخیر، سازمان‌ها توجه خود را به بسته‌های دستاورد کل<sup>۱</sup> به عنوان وسیله‌ای برای انگیزه دادن به کارکنان و افزایش سطح درگیری عاطفی<sup>۲</sup> آن‌ها در سازمان معطوف نموده‌اند (Hoole & Hotz, 2016). دستاورد کل، ترکیبی از پاداش‌های مالی و غیرمالی است که در اختیار کارمندان قرار می‌گیرد. جنبه‌های گوناگون پاداش، یعنی پرداخت پایه، پرداخت اقتضایی، مزایای کارکنان و پاداش‌های غیرمالی که شامل پاداش‌های ذاتی ناشی از خود کار هستند، با هم مرتبط می‌شوند و به عنوان یک کل یکپارچه مورد توجه قرار می‌گیرند (Armstrong & Taylor, 2014). دستاورد کل، اصطلاح مورد استفاده برای توصیف یک سیاست پاداش است که مؤلفه‌های اضافی همچون یادگیری و توسعه همراه با جنبه‌هایی از محیط کار را در بسته مزایا قرار می‌دهد (Anderson, 2009). مطابق با تعریف موسسه جهانی کار<sup>۳</sup>، دستاورد کل، عایدات پولی و غیرپولی فراهم شده برای کارکنان در مبادله با زمان، استعداد، تلاش و نتایج آنان است و شامل ادغام پنج عنصر کلیدی: پرداخت-ها، مزایا، تعادل کار-زندگی، عملکرد و احترام، فرصت‌های مسیر شغلی و توسعه است که به طور موثری استعدادهای لازم برای دستیابی به نتایج مورد نظر کسب و کار را، جذب کرده، برمی‌انگیزد و حفظ می‌کند (Anku-Tsede & Kutin, 2013). دستاورد کل، هر چیزی را که

1-Total Reward

2-Emotional Engagement

3-World at Work

کارکنان در رابطه استخدامی خود ارج می‌نهند، شامل می‌گردد. متخصصان منابع انسانی دریافته‌اند که یک سیستم دستاورد کل مناسب که ترکیبی از پاداش‌های پولی و غیرپولی را به کارکنان ارائه می‌دهد، می‌تواند نتایج تجاری ارزشمندی را ایجاد کند، نتایجی که از بهبود انگیزش و رضایت شغلی، وفاداری کارکنان و اخلاق نیروی کار، تا ارتقاء عملکرد فردی و سازمانی متغیر است (Alvani, Yamchi, Nikmaram & Zahrani, 2011).

از سوی دیگر، نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، به عنوان یکی از سازمان‌های پویا و فعال که عامل کلیدی در ارتباط با امنیت جامعه می‌باشد، با به عهده گرفتن وظایف و مسئولیت‌های سنگین که قانون بر دوش آن گذاشته، به سبب شمول کشوری دامنه فعالیت آن و اهمیت حیطة کارکردش، بیش از هر سازمان دیگری نیازمند افرادی است که از شغل خود راضی باشند و از کیفیت زندگی مناسبی برخوردار باشند، چه در غیر آن صورت بیم آن می‌رود که کارکنان آن از انجام وظایف و مأموریت‌های حساس خود، آن‌گونه که انتظار می‌رود باز مانند (KeshvarianAzad, hadipeykani, 2016)، از این‌رو ضرورت برخورداری از نظام جبران خدماتی که علاوه بر انگیزه‌های مادی، انگیزه‌های معنوی کارکنان را نیز مدنظر قرار دهد، بیش از پیش احساس می‌شود. به عبارت دیگر، اهمیت کارکرد نیروی انسانی متخصص و تأثیر آن‌ها بر عملکرد سازمان، مهم‌ترین دلیل برای توجه به جبران خدمات در نیروی انتظامی است، زیرا بخش امنیتی که مسئولیت حفظ نظم و قانون را به عهده دارد و از این رو حافظ صلح در جامعه است (Susan, Gakure, Kiraithe & Waititu, 2012)، باید عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزه و به تبع آن بهبود عملکرد نیروهای خود را مدنظر قرار دهد، چرا که اگر نیروی انتظامی وظیفه خود را به درستی انجام ندهد، آسیب به اطمینان به نیروی انتظامی و اصول دموکراتیک می‌تواند غیرقابل جبران باشد. با توجه به آن‌چه گفته شد در مقاله حاضر با انتخاب مدل دستاورد کل، قصد داریم به این پرسش پاسخ دهیم که «مؤلفه‌های جبران خدمات در راستای مدل دستاورد کل در نیروی انتظامی کدامند؟».

### مبانی نظری

پاداش عبارت است از پیامد ارزشمند مثبت کار برای افراد. پاداش ارائه یک پیامد خوشایند برای انجام رفتاری مطلوب از فرد به منظور افزایش احتمال تکرار آن رفتار است. پاداش از چنان اهمیتی در مباحث مربوط به مدیریت برخوردار است که از آن به عنوان یکی از منابع قدرت مدیر، تحت عنوان «قدرت پاداش» یاد می‌شود. منظور از قدرت پاداش، استفاده از پاداش‌های مختلف درونی و بیرونی به منظور کنترل عملکرد افراد است. به

عبارتی، مدیر از قدرت پاداش به منظور تأثیرگذاری و کنترل رفتار زبردستان استفاده می‌کند (HekmatShoar & Arabzadeh, 2011). مدیریت پاداش را می‌توان این‌گونه تعریف کرد: فرایند ایجاد و اجرای استراتژی‌ها، خط‌مشی‌ها و سیستم‌ها که به سازمان در نائل شدن به اهدافش از طریق افزایش انگیزه و تعهد افراد کمک می‌کند و بر این اصل مهم بایستی بنا گردد که منبع نهایی ایجاد ارزش در سازمان کارکنان سازمان هستند. این بدان معنا است که فرآیند پاداش باید به نحوی خلاق به نیازهای کارکنان و سازمان پاسخ دهد (Asadi & AlipourAndka, 2015). به طور کلی، پاداش‌ها را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: ذاتی و بیرونی. پاداش‌های ذاتی (درونی)، طبیعتاً همراه با کار هستند و در آن، افراد در نتیجه اتمام موفقیت‌آمیز کار و رسیدن به هدف خود، لذت می‌برند. پاداش‌های بیرونی، معمولاً مالی و ملموس هستند. این پاداش‌ها بیرون از وظایف شغل هستند؛ همانند پرداخت، مزایای اضافی، شرایط کاری، امنیت، ارتقاء، قرارداد خدمت، و محیط کاری (Mwengu, 2015).

#### اهمیت پاداش

دستیابی به مزیت رقابتی مستلزم آن است که سازمان‌ها سرمایه انسانی را در جهت مطلوب اهرم نمایند. ابزار اصلی که این کار توسط آن انجام می‌شود، از طریق قدرت انگیزشی پاداش است. توانایی پاداش در ایجاد و تقویت عملکرد به طور گسترده‌ای در ادبیات اقتصادی و رفتاری مورد تصدیق قرار گرفته است (Chiang & Birtch, 2012). پاداش، ابزاری پویا است که نه تنها فرصتی برای تأمین نیازهای انگیزشی فراهم می‌کند، بلکه میزان انگیزش را نیز افزایش داده و به بهبود عملکرد کارکنان می‌انجامد (Mohebifar, Bakhshian & Rafiei, 2016). اگر راهبرد پاداش موجب انسجام و یکپارچگی فرایندها و نظام‌های پاداش با راهبرد کلیدی رشد و بهبود عملکرد شود، می‌تواند نقش مهمی در تحقق اهداف کلان سازمان داشته باشد (Roqani, Abrazi & Soltani, 2012).

#### دستاورد کل

دستاورد کل، یک استراتژی پاداش را تشریح می‌کند که مفاهیمی همچون رشد و یادگیری و جنبه‌هایی از محیط کار را در بسته مزایا گرد هم می‌آورد. در سیستم دستاورد کل، هم پاداش‌های ملموس و هم پاداش‌های ناملموس ارزشمند هستند. پاداش ملموس از مبادله میان کارفرما و کارمند ناشی می‌شود و شامل پاداش‌هایی همچون پرداخت، جوایز فردی<sup>۱</sup> و سایر مزایا می‌باشد. پاداش‌های ناملموس با یادگیری، توسعه و تجربه کاری در

ارتباط هستند. نمونه‌هایی از این نوع پاداش‌ها، فرصت‌های توسعه، تکریم<sup>۱</sup> توسط کارفرما و همکاران، موفقیت شخصی و زندگی اجتماعی است. هدف دستاورد کل، به حداکثر رساندن تأثیر مثبتی است که طیف وسیعی از پاداش‌ها می‌تواند بر انگیزه، مشارکت شغلی و تعهدات سازمانی داشته باشد. اجزاء دستاورد کل را می‌توان به صورت زیر شرح داد ( Mikander, 2010).

جدول ۱: اجزاء دستاورد کل (Armstrong & Brown, 2006: 23)

دستاورد کل	پرداخت کل	پرداخت پایه	پاداش مبادله‌ای <sup>۲</sup>
		پرداخت اقتضائی	
		مزایای کارکنان	پاداش ارتباطی <sup>۳</sup>
رشد و یادگیری			
	پاداش غیرمالی/اذاتی	تجربه کاری	

مطابق این جدول، جبران خدمات مبادله‌ای (پرداخت و مزایا)، ماهیت مالی دارند و برای کارمندگیری و حفظ کارکنان لازمند، اما رقبا به آسانی می‌توانند از آنان تقلید کنند. در مقابل جبران خدمات ارتباطی (غیرمالی) برای ارتقاء ارزش پرداخت و مزایا لازم و ضروری‌اند و رقبا کمتر می‌توانند از آن تقلید کنند. طبق نظر تامسون<sup>۴</sup> (۲۰۰۲)، قدرت حقیقی وقتی ایجاد می‌شود که سازمان‌ها جبران خدمات رابطه‌ای و معامله‌ای را با هم تلفیق کنند (Armstrong, SeyedJavadeyn, Poourvali & JamaliPouya, 2015).

رویکرد دستاورد کل، یک استراتژی ترکیبی در مدیریت پاداش است و تلاش می‌کند تا نیازهای سازمان را با کارکنان خود مطابقت دهد (Padayachee, 2017). این مدل، نیازهای افراد را در ارتباط با یک یا تعداد بیشتری پاداش ممکن مورد توجه قرار می‌دهد. مطابق با هرم مازلو<sup>۵</sup>، نیازهای پایه و اساسی کارکنان از طریق حقوق پایه ارضاء می‌شوند. ایمنی، به عنوان بخشی از هرم مازلو، توسط رضایت مالی برای دریافت پاداش، تضمین شده است. نیاز به تعلق، از طریق روحیه تیمی ایجاد شده در کار، همکاری و تجربه‌های حرفه‌ای برآورده می‌شود. دانش و درک، از طریق یادگیری و توسعه برآورده می‌شود. سازمان‌ها می‌توانند دوره‌های توسعه حرفه‌ای را برای کارکنان خود فراهم کنند و برای پیدا کردن نیازهای یادگیری کارکنان از آن‌ها مشورت بخواهند. الزامات زیبایی‌شناختی، مربوط به ادراک

1-Recognition

2-Transactional Rewards

3-Relational Rewards

4-Thompson

5-Maslow



کارمند در مورد این است که کار آن‌ها چقدر مهم و هیجان‌انگیز است. خودیابی نیز از توجه به کارکنان در محل کار حاصل می‌شود (Hodor, 2015).

### مدل‌های دستاورد کل

در سال‌های اخیر، مدل‌ها و چارچوب‌های مختلفی از دستاورد کل توسعه داده شده‌اند که ساختارهای متفاوتی از پاداش را ارائه می‌کنند، اما بسیاری از این برنامه‌ها، پاداش‌ها و مزایای مشابهی را پیشنهاد می‌کنند. در اواخر سال ۱۳۹۰، گروه هی<sup>۱</sup>، یک مدل دستاورد کل را بر اساس نظرات کارکنانش توسعه داد. برای تعریف این مدل، پاداش‌های معامله‌ای، پاداش‌های رابطه‌ای و هر آنچه که کارکنان را متقاعد می‌کرد که کار آن‌ها بخشی از یک استاندارد بالا است مورد استفاده قرار گرفتند. نتایج این تحقیق نشان داد که برای انتخاب کار با جهت‌گیری درازمدت در یک سازمان، گرایش‌ها و ارزش‌های سازمان برای کارکنان مهم‌ترین امور هستند. در جایگاه دوم، فرصت‌های رشد آینده قرار می‌گیرند و پاداش‌های ملموس در جایگاه سوم قرار دارند (Armstrong & Murlis, 2009). چارچوب دستاورد کل انجمن رهبری شرکت<sup>۲</sup> (۲۰۰۵)، شامل (۱) حقوق پایه، (۲) مزایای سلامتی، (۳) مزایای مرخصی، (۴) مزایای بازنشستگی، (۵) جوایز و مشوق‌ها، و (۶) مزایای دوستدار خانواده<sup>۳</sup> است (Hoole & Hotz, 2016). تاورز پیرین<sup>۴</sup> (۲۰۰۵)، مدلی از جبران خدمات کل مشتمل بر جبران خدمات معامله‌ای و جبران خدمات رابطه‌ای را ارائه کرده است. پرداخت و مزایا، جبران خدمات معامله‌ای را تشکیل می‌دهند. این دو ماهیت مالی دارند و برای کارمندگیری و حفظ کارکنان، لازم هستند اما رقبا به آسانی می‌توانند از آنان تقلید کنند. در مقابل، جبران خدمات رابطه‌ای (غیرمالی)، برای ارتقاء ارزش موارد موجود در جبران خدمات معامله‌ای، لازم و ضروری‌اند و رقبا کمتر می‌توانند از آن تقلید کنند (SeyedJavadeyn, 2013). مدل جهان کار<sup>۵</sup> (۲۰۰۷)، پنج گروه اصلی پاداش را پیشنهاد می‌نماید: (۱) پرداخت‌ها، (۲) مزایا<sup>۶</sup>، (۳) زندگی کاری، (۴) عملکرد و احترام و منزلت، و (۵) فرصت‌های توسعه و مسیر شغلی. مدل دستاورد کل آرمسترانگ و براون<sup>۸</sup>

1-Hay Group

2-Corporate Leadership Council (CLC)

3-Family-Friendly Benefits

۴ - Towers Perrin: یک شرکت خدماتی حرفه‌ای متخصص در منابع انسانی و مشاوره خدمات مالی

5-World at Work

6-Remuneration

7-Benefits

8-Armstrong & Brown

(۲۰۰۶)، ساختار مشابهی با مدل ارائه شده توسط جهان کار دارد، اما شامل یک طبقه اضافی «تجربه کاری» است. زینگهایم و شوستر<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، مدل دستاورد کل خود را به سه دسته تقسیم کردند: (۱) پرداخت کل، (۲) مدیریت عملکرد و/یا افراد، و (۳) انواع دیگر پاداش. مدل اولویت پاداش نینبر<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، مبتنی بر ادغام و یکپارچگی مدل‌های موجود از دسته‌بندی‌های پاداش در مدل‌های برجسته دستاورد کل است. عناصر مختلف در هر دسته پاداش از طریق یک بررسی جامع ادبیات شناسایی شده بودند. این مدل شامل شش دسته اصلی است: (۱) حقوق ماهیانه یا پرداخت تضمین شده، (۲) پرداخت متغیر، (۳) مزایا، (۴) مدیریت عملکرد و مدیریت کارراهه، (۵) محیط کار با کیفیت و (۶) یکپارچگی و تعادل کار و خانه (Hoole, Hotz, 2016).

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر، یک پژوهش توصیفی، از نظر ماهیت داده‌ها؛ کیفی، و از نظر هدف؛ کاربردی است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران عالی و میانی نیروی انتظامی استان قزوین (۶۰ نفر) و نمونه آماری مشتمل بر ۱۲ نفر از مدیران ارشد است که به روش گلوله برفی انتخاب گردیدند. گردآوری داده‌ها از طریق بررسی مبانی نظری، پیشینه و انجام مصاحبه عمیق با خبرگان نیروی انتظامی، صورت گرفت و ابزار تحقیق، مصاحبه بوده است.

### یافته‌ها

در تحقیق حاضر از روش کیفی تحلیل تم<sup>۳</sup> برای پاسخ به سوال اصلی استفاده شده است. تحلیل تم برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای موجود درون داده‌ها است (AboyiArdakan, Labafi, Azarpour, Jalalpour, 2014). منابع تحلیل تم در این تحقیق شامل اسناد (متن قوانین مرتبط با جبران خدمات و ادبیات) و متن مصاحبه با خبرگان نیروی انتظامی (برای شناسایی پاداش‌ها و مزایای غیرمالی) بوده است. کلارک و براون<sup>۴</sup> (۲۰۰۶)، فرایندی شش مرحله‌ای برای انجام تحلیل تم سامان داده‌اند که در ادامه تشریح خواهد شد. پیاده‌سازی این مراحل با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA انجام پذیرفت.

۱. آشنایی با داده‌ها: در این بخش، محقق متن قوانین مرتبط با جبران خدمات و ادبیات موجود در زمینه مدل دستاورد کل و متن مصاحبه با خبرگان نیروی انتظامی را مورد

1-Zingheim & Schuster

2-Nienaber

3-Thematic Analysis

4-Clarke & Braun

بازخوانی قرار داد. ۲. ایجاد کدهای اولیه: در این بخش، محقق با مطالعه منابع تحلیل تم، کدهای اولیه‌ای از داده‌ها را ایجاد نمود. جدول (۲)، عناصر جبران خدمات را در ادبیات تحقیق و جدول (۳) عناصر جبران خدمات را در قوانین بالادستی را نشان می‌دهد.

جدول ۲: عناصر جبران خدمات در ادبیات

منبع	عناصر جبران خدمت
Henderson , 2000	پرداخت بر مبنای عملکرد، پرداخت هنگام ناتوانی، بیمه مسئولیت، عمر و درمان، بیمه بازنشستگی، بیمه بیکاری، پرداخت برای ساعات غیرکاری، مشاغل چالشی، کسب شهرت، رضایت از کار، تخصیص منابع کافی برای انجام کار، سبک رهبری و مدیریت حمایتی، توجه به سلامت فیزیکی، رضایت خاطر و احساسات و عواطف، برخورداری از قدرت کنترل کافی بر روی شغل خود، ارتباط صمیمانه با همکاران
Mondy, Noe, 2002	حقوق، دستمزد، حق‌العمل کاری، بیمه‌های عمر، درمانی، جراحی، دندانپزشکی و حوادث، طرح‌های بازنشستگی، تأمین اجتماعی، جبران صدمات ناشی از کار، کمک تحصیلی، پرداخت برای ساعات غیرکاری، تعطیلات و مرخصی‌ها، علاقه به شغل، کار چالشی، مسئولیت، فرصت برای مطرح شدن، احساس پیشرفت، وجود خط‌مشی‌های اطمینان‌بخش، همکاران سازگار، وجود سمبل‌های مقام و منزلت، شرایط کاری مساعد، ساعات کار شناور، هفته کاری فشرده، تسهیم شغل، بسته رفاهی، کار در منزل، سرپرست شایسته
DeCenzo, Robbins, 2016	دکوراسیون اداری انتخابی، ساعات ناهار انتخابی، منشی شخصی، عناوین جذاب؛ برنامه‌های حمایتی، پرداخت برای ساعات غیرکاری، مزایای جانبی، تعدیل پرداخت متناسب با افزایش هزینه زندگی، بازار نیروی کار، نرخ نیروی کار، مدت عضویت در گروه کاری، تسهیم سود، قطع‌کاری، حق‌العمل کاری، طرح‌های تشویقی، جوایز عملکرد، پرداخت بر پایه شایستگی؛ مشارکت در تصمیم‌گیری، آزادی و اختیار شغلی بیشتر، مسئولیت بیشتر، کار جذاب و گیرا، فرصت رشد شخصی، تنوع در فعالیت‌ها
Anderson, 2009	مرخصی، مرخصی استعلاجی، انفصال شغلی، کار انعطاف‌پذیر، حقوق بازنشستگی، حفظ پلیس باتجربه، کمک هزینه تحصیلی، دریافت مشاوره در زمینه‌های مشکلات مربوط به کار، استرس، اضطراب، افسردگی، مشکلات شخصی و خانوادگی، بدهی و مشکلات مالی، تیم دین‌یاری، پرداخت‌های مرتبط با صلاحیت، طرح جوایز، پرداخت در ازای عملکرد، مدال‌ها و گواهینامه‌ها
Wallace et al., 2015	برنامه پست انتخابی، فراهم کردن امکان تحصیل در بهترین دانشگاه‌های درجه‌داری
Kapp, Torreon, 2018	مزایای مختلف مانند مراقبت‌های پزشکی و دندانپزشکی، مسکن ارائه شده توسط دولت، مزایای آموزشی، مسافرت فضایی در هواپیماهای نظامی و دسترسی به فروشگاه‌های مواد غذایی یارانه (کمیساریا)، فروشگاه‌های خرده‌فروشی (مبادلات) و مراکز مراقبت از کودکان
Orszag, 2007	مراقبت‌های بهداشتی برای اعضا و خانواده‌های آن‌ها، مواد غذایی یارانه‌ای که در فروشگاه‌های مخصوص نظامیان موجود است، استفاده از کمک هزینه مراقبت از کودک برای اعضای دارای کودک؛ هزینه جمع‌آوری شده برای پرداخت بازنشستگی، مراقبت پزشکی بازنشستگی، مزایای کهنه‌سربازان؛ مزایای مربوط به کیفیت زندگی، امکانات تفریحی و مراقبت از کودکان، بیمه زندگی کامل.
Mwengu, 2015	حقوق پایه، جوایز نقدی، ارتقاء، انعام، هدایا؛ احترام و قدردانی، تمجید
Armstrong, 2006	پرداخت پایه، پرداخت اقتضایی، فوق‌العاده پرداخت مالی، مشوق‌های طولانی‌مدت، سهام، تسهیم سود، بازنشستگی، تعطیلات، خدمات درمانی، انعطاف‌پذیری، یادگیری و پرورش در محیط کاری، آموزش، مدیریت عملکرد، توسعه مسیر پیشرفت شغلی، ارزش‌های اصلی سازمان، رهبری، حق ابراز عقیده کارمند، منزلت، دستاورد، طراحی شغل، کیفیت زندگی کاری، تعادل کار و زندگی، مدیریت استعداد
Fisher, Schoenfeldt, Shaw, 2006	حقوق، دستمزد، بیمه درمانی و زندگی، درآمد از کارافتادگی، مستمری بازنشستگی، امنیت اجتماعی، تعطیلات، مرخصی استعلاجی و استحقاقی، امکانات تفریحی، خودرو، برنامه‌ریزی مالی، غذای رایگان یا کم-هزینه، جایزه، حق کمیسیون، کارمزد، تسهیم سود، سهام‌داری کارمندان، دستمزد نوبت کاری

## جدول ۳: عناصر جبران خدمات در قوانین بالادستی

قانون نظام هماهنگ پرداخت	قانون مدیریت خدمات کشوری	قانون استخدام ناجا
حقوق مبناء، افزایش سنواتی، فوق‌العاده شغل متصدیان مشاغل مدیریت و سرپرستی، فوق‌العاده شغل مشاغل تخصصی و تحقیقی و یا آموزشی، فوق‌العاده شغل قضات، فوق‌العاده کارانه، کمک هزینه عائله‌مندی و اولاد، حق بیمه و بیمه درمانی، حقوق بازنشستگی و وظیفه از کار افتادگی و وظیفه وراث قانونی، تفاوت تطبیق حقوق، کمک هزینه اولاد معلول، فوق‌العاده اضافه کار، فوق‌العاده اشتغال خارج از مرکز که با توجه به مجموع عوامل بدی آب و هوا و دوری از مرکز و هزینه زندگی و محرومیت از تسهیلات زندگی تعیین می‌شود، فوق‌العاده مأموریت، فوق‌العاده اشتغال خارج از کشور، فوق‌العاده کسر صندوق، فوق‌العاده تضمین، هزینه ایاب و ذهاب، هزینه سفر	حقوق ثابت، فوق‌العاده مناطق کمتر توسعه‌یافته و بدی آب و هوا، فوق‌العاده ایثارگری، فوق‌العاده سختی کار، کمک هزینه عائله‌مندی و اولاد، فوق‌العاده مشاغل تخصصی، فوق‌العاده کارایی و عملکرد، جبران هزینه سفر و مأموریت روزانه، نوبت کاری، جابه‌جایی محل خدمت کارمندان، کسر صندوق و تضمین، فوق‌العاده اشتغال خارج از کشور، اضافه کار، حق‌التحقیق، حق‌التدریس، حق ترجمه و حق‌التألیف، فوق‌العاده ویژه در موارد خاص، فوق‌العاده بهره‌وری غیرمستمر، تفاوت تطبیق، عیدی پایان سال، پرداخت‌های قانونی در زمان بازنشسته شدن یا از کارافتادگی و یا فوت، برنامه کمک‌های رفاهی، مرخصی (مرخصی کاری، مرخصی بدون حقوق، مرخصی استعلاجی)، بیمه پایه درمان، و بیمه‌های تکمیلی، ایجاد محیط مناسب کار و تأمین شرایط بهداشتی و ایمنی برای کارمندان	پرداخت هزینه تحصیل کارکنان، اعزام کارکنان به خارج از کشور برای دوره‌های نظامی، انواع مرخصی، تشویق (شفاهی، کتبی، در سطح قسمت، در سطح سازمان، در سطح نیروی انتظامی)، اعطای مرخصی تشویقی حداکثر به مدت سی روز در طول یک سال، اعطای جوایز، اعطای پاداش نقدی از یک تا سه برابر وجوه دریافتی ماهانه در طول یک سال، اعطای یک واحد ارتقاء حقوقی با تصویب فرمانده نیروی انتظامی، سفر حج یا عمره مفرده یا عتبات عالیات و سایر اماکن متبرکه با هزینه نیروی انتظامی، اعطای ارشدیت، به میزان کمتر از حداقل مدت توقف قانونی در درجه یا رتبه مربوطه، اعطای درجه یا یک رتبه تشویقی با احتساب قدمت خدمت در درجه یا رتبه قبل، اعطای نشان، اعطای یک رتبه حقوق تشویقی، اعطای ارشدیت به جانبازان بالای ۱۰٪

## جدول ۴: نمونه کدگذاری باز در مصاحبه‌ها

منبع	عناصر جبران خدمت
مصاحبه‌های شماره (۱)، (۳)، (۹)	دسترسی به بهترین تجهیزات لازم
مصاحبه‌های شماره (۴)، (۸)	ایجاد محل تفریحی و مهدکودک برای کودکان پرسنل
مصاحبه شماره (۱۲)، (۵)	پشتیبانی معنوی کارکنان از طریق سازمان عقیدتی-سیاسی
مصاحبه شماره (۱۲)	طرح نگهداشت پلیس +۳۰
مصاحبه‌های شماره (۴)، (۶)	مرخصی‌های تشویقی
مصاحبه‌های شماره (۱)، (۷)، (۵)	تأمین هزینه مسافرت‌های سیاحتی-زیارتی به همراه خانواده
مصاحبه شماره (۱۰)	امکان انتصاب پرسنل در رسته‌های مورد علاقه خویش
مصاحبه شماره (۱۱)	پرداخت تسهیلات کم بهره به پرسنل جهت تشویق
مصاحبه‌های شماره (۲)، (۹)	استفاده از امکانات ارتباط از راه دور

جدول (۴)، کدهای به دست آمده از منبع مصاحبه با خبرگان را نشان می‌دهد. ابتدا سوالاتی در نظر گرفته شد و در ادامه، سوالات دیگری با توجه به پاسخ‌های ارائه شده طرح گردید. همچنین از مصاحبه‌شوندگان درخواست گردید که چنانچه مطلب دیگری دارند،

اضافه کنند. برخی از سوالات به این شرح بود؛ از نظر شما پاداش غیرپولی در نیروی انتظامی شامل چه مواردی است؟، آیا در حال حاضر چنین پاداش‌هایی در سازمان وجود دارد؟، چه پاداش غیرپولی را مناسب نیروی انتظامی می‌دانید؟، از نظر شما مزایای غیرپولی در نیروی انتظامی شامل چه مواردی است؟، آیا در حال حاضر چنین مزایایی در سازمان وجود دارد؟، چه مزایای غیرپولی را در نیروی انتظامی مناسب می‌دانید؟ بدین ترتیب، کلیه مفاهیم اولیه شناسایی گردید.

۳. جستجوی تم‌ها: در این مرحله، یک لیست از کدهای مختلف داریم که می‌توانید به تدریج کدهای مشابه را تحت یک مجموعه قرار دهیم (Javadi & Zarea, 2017). در این بخش، محقق با انجام کدگذاری محوری، در مجموع تعداد ۵ تم فرعی را شناسایی نمود. جدول (۵)، تم‌های شناسایی شده و مفاهیم مربوط به هر یک را نشان می‌دهد. در این مرحله با تشخیص مفاهیم مشابه، از تعداد مفاهیم اولیه کاسته شد.

۴. بازبینی تم‌ها: این مرحله شامل دو بخش بازبینی و تصفیه تم است (Tari, Moradi & Ebrahimpour, 2015). در این بخش محقق بازبینی تم‌ها را با پرسش‌سوالاتی همچون «آیا تم‌ها معنی‌دار هستند؟، آیا داده‌ها این تم‌ها را پشتیبانی می‌کنند؟، آیا تم‌های شناسایی شده هم‌پوشانی دارند؟ آیا تم‌های دیگری در درون داده‌ها وجود دارد؟»، مورد توجه قرار داد، ولی تغییری در تم‌های شناسایی شده ایجاد نشد.

۵. تعریف تم‌ها: این مرحله، پالایش نهایی تم‌هاست و هدف آن شناسایی ماهیت هر تم است. این که هر تم چه می‌گوید؟ آیا زیرتم<sup>۱</sup> وجود دارد؟ چگونه آن‌ها با تم اصلی ارتباط می‌یابند؟ تم‌ها چگونه با یکدیگر ارتباط دارند؟ (Maguire & Delahunt, 2017). جدول (۵)، تم‌های اصلی شناسایی شده و تم‌های فرعی و مفاهیم مربوط به هر یک را نشان می‌دهد.

۶. تهیه گزارش: در این بخش، با جمع‌بندی نتایج تحلیل داده‌های کیفی، ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مدل دستاورد کل به شرح جدول (۵) شناسایی شد.

با توجه به نتیجه این تحلیل، چندین شاخص جدید از قبیل «برقراری طرح نگهداشت پلیس+۳۰»، «برقراری طرح پست انتخابی»، «گزینه‌های ارتباط از راه دور»، «برقراری پاداش نام-نویسی مجدد (برای نگهداشت پرسنل با مهارت و تجربه بالا)»، «برگزاری جشن به مناسبت دستیابی به اهداف (ناهار، شام و ...)»، «برقراری مأموریت خارج از کشور»، «امکان انتصاب پرسنل در رسته‌های مورد علاقه خویش» که پیش از این در جبران خدمات نیروی انتظامی مورد توجه قرار نگرفته بود، شناسایی گردید.

## جدول ۵: جمع‌بندی نتایج تحلیل داده‌های کیفی

مفاهیم	تم اصلی	تم فرعی	
۱. حقوق پایه (حق شغل + حق شاغل)	حق الزحمه کل	پرداخت‌ها	
۲. افزایش سنوایی			
۳. تفاوت تطبیق حقوق			
۴. فوق‌العاده شغل متصدیان مشاغل مدیریت و سرپرستی		فوق‌العاده‌های شغلی	فوق‌العاده‌های شغلی
۵. فوق‌العاده اینثارگری			
۶. فوق‌العاده شغل مشاغل تخصصی و تحقیقی و یا آموزشی			
۷. پرداخت نوبت کاری			
۸. فوق‌العاده شغل قضات			
۹. پرداخت جابه‌جایی محل خدمت کارمندان			
۱۰. فوق‌العاده کارانه			
۱۱. فوق‌العاده ویژه در موارد خاص			
۱۲. فوق‌العاده اضافه کار			
۱۳. فوق‌العاده کارایی و عملکرد			
۱۴. فوق‌العاده اشتغال خارج از مرکز (بدی آب و هوا و ...)			
۱۵. فوق‌العاده بهره‌وری غیرمستمر			
۱۶. فوق‌العاده مأموریت			
۱۷. فوق‌العاده اشتغال خارج از کشور			
۱۸. فوق‌العاده کسر صندوق			
۱۹. فوق‌العاده تضمین			
۲۰. حقوق بازنشستگی	مزایای مالی (مستقیم و غیرمستقیم)	مزایای مالی (مستقیم و غیرمستقیم)	
۲۱. کمک هزینه عائله‌مندی و اولاد			
۲۲. وظیفه وراث قانونی			
۲۳. وظیفه از کار افتادگی			
۲۴. کمک هزینه اولاد معلول			
۲۵. عیدی پایان سال			
۲۶. حق التدریس			
۲۷. حق ترجمه			
۲۸. هزینه ایاب و ذهاب			
۲۹. هزینه سفر			
۳۰. حق تحقیق			
۳۱. حق التألیف			
۳۲. کمک هزینه تحصیلی			
۳۳. کمک هزینه مسکن			
۳۴. بیمه درمانی			
۳۵. بیمه‌های تکمیلی			
۳۶. مسافرت خانوادگی به هزینه سازمان			
۳۷. پرداخت تسهیلات کم بهره به پرسنل جهت تشویق			
۳۸. دسترسی به مراکز فرهنگی، ورزشی، رستوران‌ها، مراکز پزشکی و فروشگاه‌های رفاهی			
۳۹. امکان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری	انگیزش درونی	انگیزش درونی	
۴۰. طراحی شغل چالشی و جذاب			
۴۱. آزادی و اختیار در انجام شغل	انگیزش بیرونی	انگیزش بیرونی	
۴۲. تنوع فعالیت‌های شغلی			
۴۳. فرصت برای گردش شغلی و تجربه			
۴۴. مسئولیت کافی در شغل			
۴۵. طرح نگهداشت پلیس + ۳۰			
۴۶. طرح پست انتخابی			
۴۷. دسترسی به بهترین تجهیزات لازم			
۴۸. محیط کاری راحت			
۴۹. طرح‌های مراقبت از کودکان از جمله ایجاد مهدکودک در محل کار			
۵۰. فراهم نمودن ایمنی و امنیت شخصی در محل کار			
۵۱. روابط خوب بین همکاران	انگیزش بیرونی	انگیزش بیرونی	
۵۲. برنامه‌های کاری منعطف			
۵۳. استفاده از گزینه‌های ارتباط از راه دور (کار در خانه)			
۵۴. ارائه بازخورد عملکردی سازنده و صادقانه به کارکنان			
۵۵. مرحله‌ای کردن بازگشت به کار بعد از مرخصی زایمان			
۵۶. انتخاب کارمند نمونه ماه/سال			
۵۷. اهداء جایزه در مقابل افراد هم‌رده			
۵۸. اهداء مدال‌ها و نشان‌های لیاقت			
۵۹. ارائه تقدیرنامه کتبی			
۶۰. برگزاری جشن به مناسبت دستیابی به اهداف (ناهار و ...)			
۶۱. مأموریت خارج از کشور	انگیزش بیرونی	انگیزش بیرونی	
۶۲. ارائه مربی‌گیری و مشاوره			
۶۳. برنامه‌ریزی مسیرشغلی همسو با اهداف و علایق کارکنان			
۶۴. فرصت‌های برای رشد شخصی و پیشرفت			
۶۵. ارائه پشتیبانی معنوی از کارکنان			
۶۶. امکان انتصاب پرسنل در رسته‌های مورد علاقه خویش			
۶۷. دکوراسیون اداری انتخابی			
۶۸. فراهم نمودن امکان تحصیل در بهترین دانشگاه‌ها			
۶۹. فراهم نمودن امکانات آموزشی مناسب			
۷۰. انواع مرخصی: کاری، بدون حقوق، استعلاجی، استحقاقی، اضطراری، تشویقی، حج، دوران بارداری و شیردهی			

در این پژوهش برای بررسی روایی، از روایی تفسیری استفاده شد. مهم‌ترین استراتژی برای کسب روایی تفسیری، بازخور مشارکت‌کنندگان است. برای این منظور، محقق تفسیرهای خود را به مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها ارائه نمود و از آن‌ها پرسیده شد که «آیا با آن چه که محقق در مورد مصاحبه با آن‌ها گفته است، موافق هستید؟». در نتیجه میزان صحت درک و تفسیر محقق از صحبت‌های مشارکت‌کنندگان مشخص گردید و زمینه‌هایی که اشتباه درک شده بود، اصلاح شد. همچنین برای بررسی پایایی، از روش پایایی بازآزمون استفاده شد. بدین‌منظور، تعداد سه منبع انتخاب شد و هر کدام از آن‌ها دو بار به فاصله دو هفته از یکدیگر به وسیله پژوهشگر کدگذاری شدند. سپس کدها با یکدیگر مورد مقایسه قرار گرفت. در هر مصاحبه، کدهایی که در فاصله زمانی، مشابه یکدیگر هستند، با عنوان «توافق» مشخص شدند. برای محاسبه پایایی بازآزمون از رابطه زیر استفاده شد.

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{2 \times \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

جدول ۶: سنجش پایایی بازآزمون

نام منابع	تعداد کل کدها	تعداد توافق	پایایی بازآزمون
قانون مدیریت خدمات کشوری	۳۶	۱۱	٪۶۱
ادبیات	۱۶	۶	٪۷۵
مصاحبه شماره ۱۲ و ۳	۳	۱	٪۶۶
مجموع	۵۵	۱۸	٪۶۵

بر اساس جدول فوق، میزان پایایی بازآزمون برای سه منبع، برابر با ٪۶۵ است و با توجه به این که مقدار حاصله از ٪۶۰ بیشتر است، در نتیجه قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود.

در ادامه اعتبار شاخص‌های شناسایی شده، از طریق نظرسنجی از خبرگان، با روش دلفی فازی مورد بررسی قرار گرفت. گام‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش دلفی فازی خود شامل چندین مرحله است که در زیر به ترتیب ارائه شده است:

مرحله ۱. جمع‌آوری نظرات خبرگان: در این مرحله همانند روش دلفی سنتی به جمع‌آوری نظرات خبرگان پرداخته می‌شود. در این روش از متغیرهای زبانی برای طراحی پرسشنامه و جمع‌آوری نظرات خبرگان استفاده می‌شود. متغیرهای زبانی شامل: خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، و خیلی زیاد می‌باشند.

مرحله ۲. محاسبه ارزش فازی هر سوال: پس از جمع‌آوری نظرات خبرگان در این مرحله بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده به محاسبه ارزش فازی هر یک از سوالات (شاخص‌ها) می‌پردازیم. برای محاسبه ارزش فازی هر یک از سوالات به این ترتیب عمل می‌کنیم: با فرض این که ارزش فازی هر یک از سوالات به صورت  $\tilde{A}_j = (L_j, M_j, U_j)$  نمایش داده شود، به طوری که  $L_j$  حد پایین،  $M_j$  حد وسط و  $U_j$  حد بالای این عدد فازی باشد خواهیم داشت:

$$\begin{aligned} L_j &= \text{Min}(x_{ij}) & i = 1, 2, \dots, n & \quad j = 1, 2, \dots, m \\ M_j &= \left( \prod_{i=1}^{n,m} x_{ij} \right)^{\frac{1}{n}} & i = 1, 2, \dots, n & \quad j = 1, 2, \dots, m \\ U_j &= \text{Max}(x_{ij}) & i = 1, 2, \dots, n & \quad j = 1, 2, \dots, m \end{aligned}$$

مرحله ۳. تبدیل ارزش فازی بدست آمده برای هر یک از سوالات به مقدار دی فازی شده ( $S_j$ ): در این تحقیق برای دی فازی کردن ارزش فازی هر سوال از روش چانگ به شرح جدول شماره (۷) استفاده شده است.

جدول ۷: روش‌های دی فازی نمودن

روش	منبع
$S_j = \frac{L_j + 2 \times M_j + U_j}{4}$	Fuzzy Delphi method for evaluating hydrogen production Technologies (Chang, Hsu, Chang, 2011)

مرحله ۴. ارزیابی سوالات (شاخص‌ها) بر اساس حد آستانه‌ای ( $\tau$ ): در این بخش متداول است که از یک حد آستانه‌ای ( $\tau$ ) برای ارزیابی اهمیت هر یک از سوالات استفاده می‌شود. بنابراین براساس مقدار حد آستانه‌ای دو حالت ایجاد می‌شود: (۱) اگر  $\tau \geq S_j$  باشد به این مفهوم است که سوال  $\tau$  از اهمیت بالایی برخوردار است. و (۲) در غیر این صورت سوال  $\tau$  از اهمیت کمی برخوردار است. که به علت اهمیت کم این سوالات می‌توان آن‌ها را حذف کرد. در طیف ۵ تایی، میانگین طیف پرسشنامه یعنی مقدار ۳، به عنوان حد آستانه مورد استفاده قرار می‌گیرد.

در این تحقیق، ابتدا کلیه شاخص‌های دستاورد کل مورد شناسایی قرار گرفت و در قالب پرسشنامه برای اعضای گروه خبرگان ارسال گردید و از آن‌ها خواسته شد میزان موافقت خود با هر یک از شاخص‌ها را در قالب طیفی از بسیار کم تا بسیار زیاد بیان کنند و همچنین در صورت صلاح دید، پیشنهادهای اصلاحی و تکمیلی خود را نیز مطرح نمایند. جدول (۸)، تجمیع پاسخ‌های به دست آمده را نشان می‌دهد، در این مرحله هیچ شاخص جدیدی توسط خبرگان پیشنهاد نگردید. شاخص‌ها با توجه به جدول (۵) شماره‌گذاری شده‌اند.



جدول ۸: تجمیع نظر خبرگان برای پرسشنامه دلفی مرحله اول

تعداد خبرگان	طیف پرسشنامه					شماره شاخص	تعداد خبرگان	طیف پرسشنامه					شماره شاخص
	خیلی زیاد (۵)	زیاد (۴)	متوسط (۳)	کم (۲)	خیلی کم (۱)			خیلی زیاد (۵)	زیاد (۴)	متوسط (۳)	کم (۲)	خیلی کم (۱)	
۱۲	۹	۳	۰	۰	۰	۳۶	۱۲	۱۲	۰	۰	۰	۰	۱
۱۲	۱۲	۰	۰	۰	۰	۳۷	۱۲	۱۲	۰	۰	۰	۰	۲
۱۲	۱۱	۰	۱	۰	۰	۳۸	۱۲	۹	۳	۰	۰	۰	۳
۱۲	۵	۵	۲	۰	۰	۳۹	۱۲	۷	۵	۰	۰	۰	۴
۱۲	۴	۶	۱	۱	۰	۴۰	۱۲	۷	۴	۱	۰	۰	۵
۱۲	۹	۳	۰	۰	۰	۴۱	۱۲	۷	۳	۲	۰	۰	۶
۱۲	۸	۲	۲	۰	۰	۴۲	۱۲	۷	۴	۱	۰	۰	۷
۱۲	۹	۳	۰	۰	۰	۴۳	۱۲	۱	۲	۳	۵	۱	۸
۱۲	۶	۳	۳	۰	۰	۴۴	۱۲	۶	۵	۱	۰	۰	۹
۱۲	۹	۲	۱	۰	۰	۴۵	۱۲	۷	۴	۱	۰	۰	۱۰
۱۲	۱۰	۲	۰	۰	۰	۴۶	۱۲	۵	۶	۱	۰	۰	۱۱
۱۲	۱۲	۰	۰	۰	۰	۴۷	۱۲	۱۲	۰	۰	۰	۰	۱۲
۱۲	۸	۳	۱	۰	۰	۴۸	۱۲	۸	۳	۱	۰	۰	۱۳
۱۲	۷	۵	۰	۰	۰	۴۹	۱۲	۶	۳	۳	۰	۰	۱۴
۱۲	۱۰	۲	۰	۰	۰	۵۰	۱۲	۵	۵	۲	۰	۰	۱۵
۱۲	۶	۳	۲	۰	۱	۵۱	۱۲	۵	۵	۲	۰	۰	۱۶
۱۲	۳	۳	۱	۴	۱	۵۲	۱۲	۰	۰	۰	۲	۱۰	۱۷
۱۲	۳	۳	۳	۳	۰	۵۳	۱۲	۰	۱	۲	۵	۴	۱۸
۱۲	۷	۳	۲	۰	۰	۵۴	۱۲	۰	۱	۳	۴	۴	۱۹
۱۲	۴	۴	۳	۰	۱	۵۵	۱۲	۰	۰	۰	۰	۰	۲۰
۱۲	۱۲	۰	۰	۰	۰	۵۶	۱۲	۱۲	۰	۰	۰	۰	۲۱
۱۲	۱۲	۰	۰	۰	۰	۵۷	۱۲	۱۲	۰	۰	۰	۰	۲۲
۱۲	۱۲	۰	۰	۰	۰	۵۸	۱۲	۱۲	۰	۰	۰	۰	۲۳
۱۲	۱۲	۰	۰	۰	۰	۵۹	۱۲	۱۱	۱	۰	۰	۰	۲۴
۱۲	۴	۵	۱	۱	۱	۶۰	۱۲	۱۲	۰	۰	۰	۰	۲۵
۱۲	۴	۲	۲	۱	۳	۶۱	۱۲	۶	۲	۳	۱	۰	۲۶
۱۲	۱۱	۱	۰	۰	۰	۶۲	۱۲	۵	۳	۳	۱	۰	۲۷
۱۲	۱۰	۲	۰	۰	۰	۶۳	۱۲	۹	۳	۰	۰	۰	۲۸
۱۲	۶	۶	۰	۰	۰	۶۴	۱۲	۴	۵	۲	۱	۰	۲۹
۱۲	۱۰	۱	۰	۰	۱	۶۵	۱۲	۴	۴	۱	۱	۲	۳۰
۱۲	۹	۲	۱	۰	۰	۶۶	۱۲	۴	۳	۱	۳	۱	۳۱
۱۲	۴	۳	۳	۲	۰	۶۷	۱۲	۶	۴	۱	۱	۰	۳۲
۱۲	۱۲	۰	۰	۰	۰	۶۸	۱۲	۱۱	۱	۰	۰	۰	۳۳
۱۲	۱۲	۰	۰	۰	۰	۶۹	۱۲	۱۲	۰	۰	۰	۰	۳۴
۱۲	۱۲	۰	۰	۰	۰	۷۰	۱۲	۱۱	۱	۰	۰	۰	۳۵

جدول (۹)، ارزش فازی هر سوال و مقدار دی‌فازی شده آن را نشان می‌دهد.

## جدول ۹: نتایج پرسشنامه دلفی فازی در مرحله اول

درصد اجماع	وضعیت سوالات	مقدار دی- فازی شده هر سوال	ارزش فازی هر یک از سوالات			شماره شاخص	درصد اجماع	وضعیت سوالات	مقدار دی- فازی شده هر سوال	ارزش فازی هر یک از سوالات			شماره شاخص
			U	M	L					U	M	L	
۷۵	تأیید شده	۴۶۱	۵	۴.۷۲	۴	۳۶	۱۰۰	تأیید شده	۵	۵	۵	۱	
۱۰۰	تأیید شده	۵	۵	۵	۵	۳۷	۱۰۰	تأیید شده	۵	۵	۵	۲	
۹۱.۶۶	تأیید شده	۴.۳۹	۵	۴.۷۹	۳	۳۸	۷۵	تأیید شده	۴.۶۱	۵	۴.۷۲	۴	۳
۴۱.۶۶	تأیید شده	۴.۰۹	۵	۴.۱۸	۳	۳۹	۵۸.۳۳	تأیید شده	۴.۵۲	۵	۴.۵۵	۴	۴
۵۰	تأیید شده	۳.۷۳	۵	۳.۹۷	۲	۴۰	۵۸.۳۳	تأیید شده	۴.۲۲	۵	۴.۴۴	۳	۵
۷۵	تأیید شده	۴۶۱	۵	۴.۷۲	۴	۴۱	۵۸.۳۳	تأیید شده	۴.۱۷	۵	۴.۳۴	۳	۶
۶۶.۶۶	تأیید شده	۴.۲۱	۵	۴.۴۲	۳	۴۲	۵۸.۳۳	تأیید شده	۴.۲۲	۵	۴.۴۴	۳	۷
۷۵	تأیید شده	۴۶۱	۵	۴.۷۲	۴	۴۳	۴۱.۶۶	عدم تأیید	۲.۷۶	۵	۲.۵۳	۱	۸
۵۰	تأیید شده	۴.۰۸	۵	۴.۱۶	۳	۴۴	۵۰	تأیید شده	۴.۱۸	۵	۴.۳۶	۳	۹
۷۵	تأیید شده	۴.۳۰	۵	۴.۶۱	۳	۴۵	۵۸.۳۳	تأیید شده	۴.۲۲	۵	۴.۴۴	۳	۱۰
۸۳.۳۳	تأیید شده	۴.۶۵	۵	۴.۸۱	۴	۴۶	۵۰	تأیید شده	۴.۱۴	۵	۴.۲۸	۳	۱۱
۱۰۰	تأیید شده	۵	۵	۵	۵	۴۷	۱۰۰	تأیید شده	۵	۵	۵	۵	۱۲
۶۶.۶۶	تأیید شده	۴.۲۶	۵	۴.۵۳	۳	۴۸	۶۶.۶۶	تأیید شده	۴.۲۶	۵	۴.۵۳	۳	۱۳
۵۸.۳۳	تأیید شده	۴.۵۲	۵	۴.۵۵	۴	۴۹	۵۰	تأیید شده	۴.۰۸	۵	۴.۱۶	۳	۱۴
۸۳.۳۳	تأیید شده	۴.۶۵	۵	۴.۸۱	۴	۵۰	۴۱.۶۶	تأیید شده	۴.۰۹	۵	۴.۱۸	۳	۱۵
۵۰	تأیید شده	۳.۳۹	۵	۳.۷۹	۱	۵۱	۴۱.۶۶	تأیید شده	۴.۰۹	۵	۴.۱۸	۳	۱۶
۲۳.۳۳	عدم تأیید	۲.۹۵	۵	۲.۹۱	۱	۵۲	۸۳.۳۳	عدم تأیید	۱.۳۱	۲	۱.۱۲	۱	۱۷
۲۵	تأیید شده	۳.۴۰	۵	۳.۳۰	۲	۵۳	۴۱.۶۶	عدم تأیید	۲.۱۴	۴	۱.۷۹	۱	۱۸
۵۸.۳۳	تأیید شده	۴.۱۷	۵	۴.۳۴	۳	۵۴	۳۳.۳۳	عدم تأیید	۲.۱۸	۴	۱.۸۶	۱	۱۹
۲۳.۳۳	تأیید شده	۳.۲۸	۵	۳.۵۷	۱	۵۵	۱۰۰	تأیید شده	۵	۵	۵	۵	۲۰
۱۰۰	تأیید شده	۵	۵	۵	۵	۵۶	۱۰۰	تأیید شده	۵	۵	۵	۵	۲۱
۱۰۰	تأیید شده	۵	۵	۵	۵	۵۷	۱۰۰	تأیید شده	۵	۵	۵	۵	۲۲
۱۰۰	تأیید شده	۵	۵	۵	۵	۵۸	۱۰۰	تأیید شده	۵	۵	۵	۵	۲۳
۱۰۰	تأیید شده	۵	۵	۵	۵	۵۹	۹۱.۶۶	تأیید شده	۴.۷۰	۵	۴.۹۰	۴	۲۴
۴۱.۶۶	تأیید شده	۳.۲۶	۵	۳.۵۳	۱	۶۰	۱۰۰	تأیید شده	۵	۵	۵	۵	۲۵
۳۳.۳۳	عدم تأیید	۲.۸۷	۵	۲.۷۴	۱	۶۱	۵۰	تأیید شده	۳.۷۱	۵	۳.۹۲	۲	۲۶
۹۱.۶۶	تأیید شده	۴.۷۰	۵	۴.۹۰	۴	۶۲	۴۱.۶۶	تأیید شده	۳.۶۷	۵	۳.۸۵	۲	۲۷
۸۳.۳۳	تأیید شده	۴.۶۵	۵	۴.۸۱	۴	۶۳	۷۵	تأیید شده	۴.۶۱	۵	۴.۷۲	۴	۲۸
۵۰	تأیید شده	۴.۴۸	۵	۴.۴۷	۴	۶۴	۴۱.۶۶	تأیید شده	۳.۶۸	۵	۳.۸۷	۲	۲۹
۸۳.۳۳	تأیید شده	۳.۶۴	۵	۴.۲۹	۱	۶۵	۳۳.۳۳	تأیید شده	۳.۰۷	۵	۳.۱۵	۱	۳۰
۷۵	تأیید شده	۴.۳۰	۵	۴.۶۱	۳	۶۶	۳۳.۳۳	تأیید شده	۳.۰۷	۵	۳.۱۵	۱	۳۱
۳۳.۳۳	تأیید شده	۳.۵۳	۵	۳.۵۷	۲	۶۷	۵۰	تأیید شده	۳.۸۱	۵	۴.۱۲	۲	۳۲
۱۰۰	تأیید شده	۵	۵	۵	۵	۶۸	۹۱.۶۶	تأیید شده	۴.۷۰	۵	۴.۹۰	۴	۳۳
۱۰۰	تأیید شده	۵	۵	۵	۵	۶۹	۱۰۰	تأیید شده	۵	۵	۵	۵	۳۴
۱۰۰	تأیید شده	۵	۵	۵	۵	۷۰	۹۱.۶۶	تأیید شده	۴.۷۰	۵	۴.۹۰	۴	۳۵

با توجه به نتایج به دست آمده، شاخص‌های «برنامه‌های کاری منعطف»، «مأموریت خارج از کشور»، «فوق‌العاده تضمین»، «فوق‌العاده کسر صندوق»، «فوق‌العاده قضات»، «فوق‌العاده اشتغال خارج از کشور» حذف شده و پرسشنامه دوم برای اجرای مرحله دوم دلفی فازی مجدداً در اختیار خبرگان قرار گرفت. از آن‌جا که نحوه نتیجه‌گیری این مرحله همانند

مرحله قبل می‌باشد، از تکرار جداول پرهیز می‌گردد و به بیان نتایج بسنده می‌کنیم. با توجه به نتایج به دست آمده در این مرحله، هیچ‌یک از سوالات دارای مقدار دی‌فازی کمتر از ۳ نبوده و بنابراین حذف نمی‌گردند، هیچ شاخص جدیدی پیشنهاد نگردید و همچنین با توجه به این‌که کلیه سوالات دارای اجماع بالای ۷۰ درصد هستند، شرط توقف برآورده شده و نیازی به ادامه فرایند دلفی نیست و لذا فرایند دلفی به پایان می‌رسد. شکل (۱)، شبکه مضامین دستاورد کل در نیروی انتظامی را نشان می‌دهد.

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

هر کوششی در جهت بهتر اداره کردن انسان‌ها مستلزم کشف نیازهای اساسی و درک انگیزه رفتار افراد در گروه‌های مختلف کاری است؛ برای این منظور سازمان باید از محرک‌هایی استفاده کند؛ چنان‌چه مطرح شد یکی از مهم‌ترین این ابزارها جهت افزایش کارایی و اثربخشی، نظام پاداش می‌باشد (Bordbar, Haqbin, EbrahimzadePezeshki, 2016). هر دو ابزارهای مالی و غیرمالی برای انگیزش کارکنان استفاده می‌شود، با این حال، در بخش عمومی، با توجه محدودیت‌های مالی استفاده از سطح مناسبی از مشوق‌های مالی چالش‌برانگیز است. با توجه به این محدودیت‌ها ممکن است بحث شود که استفاده از انگیزه‌های غیرپولی ممکن است در ایجاد انگیزه کارکنان به عنوان یک جایگزین یا علاوه بر انگیزه‌های مالی مفید و موثر باشد. بدین ترتیب انگیزه‌های غیرپولی نه تنها برای جبران ناکافی بودن انگیزه‌های مالی بلکه برای برآوردن نیازهای دیگر روان‌شناختی کارکنان مانند تعامل اجتماعی، تعلق، شناخت، احترام، توجه، احساس موفقیت، استقلال، احساس خودارزشی، ایجاد پتانسیل کامل، بازخورد عملکرد و غیره است (Alam, Ali, Haider & Ali, 2015). در پژوهش حاضر رویکرد دستاورد کل مورد توجه قرار گرفته که هر دو نوع پاداش مالی و غیرمالی را مورد توجه قرار می‌دهد. اگرچه چارچوب‌ها و مدل‌های اولیه در خصوص دستاورد کل از مطالعه ادبیات موضوع قابل احصاء است، اما در رابطه با شاخص‌های مرتبط با هر یک از مولفه‌های دستاورد کل در کشور ما مطالعات اندکی صورت گرفته است و لذا شناسایی این شاخص‌ها و در نظر گرفتن شاخص‌های متناسب با ملاحظات نیروی انتظامی، برای نیل به خروجی قابل اتکا و کارآمد، حیاتی به نظر می‌رسد. بدین ترتیب نوآوری این تحقیق، متناسب‌سازی مدل دستاورد کل با در نظر گرفتن ملاحظات نیروی انتظامی است که در ادامه شاخص‌های شناسایی شده مختص نیروی انتظامی در این تحقیق ارائه خواهند شد.



جدید از قبیل «برقراری طرح نگهداشت پلیس+۳۰»، «برقراری طرح پست انتخابی»، «گزینه‌های ارتباط از راه دور»، «برقراری پاداش نام‌نویسی مجدد (برای نگهداشت پرسنل با مهارت و تجربه بالا)»، «برگزاری جشن به مناسبت دستیابی به اهداف (ناهار، شام و ...»، «برقراری مأموریت خارج از کشور»، «امکان انتصاب پرسنل در رسته‌های مورد علاقه خویش» که پیش از این در جبران خدمات نیروی انتظامی مورد توجه قرار نگرفته بود، شناسایی گردید. لازم به ذکر است که افسران پلیس که ۳۰ سال خدمت کرده‌اند، می‌توانند برای طرح نگهداشت +۳۰، درخواست دهند. این طرح به عنوان یک ابزار مدیریتی برای نیروهای پلیس طراحی می‌شود تا آن‌ها را قادر به حفظ افسران با مهارت‌ها و تجربه‌های کلیدی نماید که در غیر این صورت از طریق بازنشستگی از دست می‌رود. همچنین طرح پست انتخابی، امکان انتخاب محل خدمت اصلی ترجیح داده خود را در عوض تعهد ۳ سال خدمت اضافه فعال اجباری اعطاء می‌کند. سپس با بهره‌گیری از تکنیک دلفی فازی، اعتبار شاخص‌های شناسایی شده در نیروی انتظامی از طریق پرسشنامه خبرگان مورد بررسی واقع شد. این امر منجر به حذف ۶ مفهوم شناسایی شده در مرحله قبل گردید. بر این اساس مدل نهایی دستاورد کل نیروی انتظامی در قالب ۶۴ مفهوم، ۵ تم فرعی و ۲ تم اصلی شکل گرفته و شبکه مضامین ترسیم گردید. از سوی دیگر با توجه به مقدار دی‌فازی شده مفاهیم می‌توان گفت که: ۱. بالاترین رتبه در میان شاخص‌های مربوط به مؤلفه پرداخت‌ها به ترتیب مربوط به حقوق پایه و افزایش سنواتی (رتبه ۱)، و تفاوت تطبیق حقوق (رتبه ۲) می‌باشد. ۲. بالاترین رتبه در میان شاخص‌های مربوط به مؤلفه فوق‌العاده‌های شغلی به ترتیب مربوط به فوق‌العاده اضافه کار و فوق‌العاده کارایی و عملکرد (رتبه ۱)، پرداخت جابه‌جایی محل خدمت کارکنان (رتبه ۲)، فوق‌العاده شغل متصدیان مشاغل مدیریت و سرپرستی، پرداخت نوبت کاری، فوق‌العاده بهره‌وری غیرمستمر (رتبه ۳)، فوق‌العاده کارانه، فوق‌العاده اشتغال خارج از مرکز (رتبه ۴)، فوق‌العاده ویژه در موارد خاص، فوق‌العاده مأموریت (رتبه ۵)، فوق‌العاده ایثارگری (رتبه ۶)، و فوق‌العاده شغل مشاغل تخصصی (رتبه ۷) می‌باشد. ۳. بالاترین رتبه در میان شاخص‌های مربوط به مؤلفه مزایای مالی به ترتیب مربوط به حقوق بازنشستگی، کمک هزینه عائله‌مندی و اولاد، وظیفه وراثت قانونی، وظیفه از کار افتادگی، کمک هزینه اولاد معلول، عیدی پایان سال، کمک هزینه تحصیلی، بیمه درمانی، پرداخت تسهیلات کم بهره به پرسنل جهت تشویق، دسترسی به مراکز فرهنگی، ورزشی، رستوران‌ها، مراکز پزشکی و فروشگاه‌های رفاهی (رتبه ۱)، هزینه ایاب و ذهاب، کمک هزینه مسکن، بیمه‌های تکمیلی

(رتبه ۲)، حق التألیف (رتبه ۳)، مسافرت خانوادگی به هزینه سازمان (رتبه ۴)، حق التدریس، هزینه سفر، حق التحقیق (رتبه ۵)، حق ترجمه (رتبه ۶) می‌باشد. ۴. بالاترین رتبه در میان شاخص‌های مربوط به مؤلفه انگیزش درونی به ترتیب مربوط به آزادی و اختیار در انجام شغل، فرصت برای گردش شغلی و تجربه، مسئولیت کافی در شغل (رتبه ۱)، امکان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، طراحی شغل چالشی و جذاب (رتبه ۲)، تنوع فعالیت‌های شغلی (رتبه ۳) می‌باشد. ۵. بالاترین رتبه در میان شاخص‌های مربوط به مؤلفه انگیزش بیرونی به ترتیب مربوط به دسترسی به بهترین تجهیزات لازم، طرح‌های مراقبت از کودکان از جمله ایجاد مهدکودک در محل کار، انتخاب کارمند نمونه ماه/سال، اهداء جایزه در مقابل افراد هم‌رده، اهداء مدال‌ها و نشان‌های لیاقت، ارائه تقدیرنامه کتبی، ارائه پشتیبانی معنوی از کارکنان، فراهم نمودن امکانات آموزشی مناسب، انواع مرخصی: کاری، بدون حقوق، استعلاجی، استحقاقی، اضطراری، تشویقی، حج، دوران بارداری و شیردهی (رتبه ۱)، طرح پست انتخابی، فراهم نمودن ایمنی و امنیت شخصی در محل کار، برگزاری جشن به مناسبت دستیابی به اهداف (ناهار و ...)، ارائه مربی‌گیری و مشاوره، برنامه‌ریزی مسیرشغلی همسو با اهداف و علایق کارکنان، فراهم نمودن امکان تحصیل در بهترین دانشگاه‌ها (رتبه ۲)، محیط کاری راحت، فرصت‌هایی برای رشد شخصی و پیشرفت (رتبه ۳)، طرح نگهداشت پلیس +۳۰ (رتبه ۴)، ارائه بازخورد عملکردی سازنده و صادقانه به کارکنان، امکان انتصاب پرسنل در رشته‌های مورد علاقه خویش (رتبه ۵)، روابط خوب بین همکاران، استفاده از گزینه‌های ارتباط از راه دور (کار در خانه) (رتبه ۶)، دکوراسیون اداری انتخابی (رتبه ۷)، مرحله‌ای کردن بازگشت به کار بعد از مرخصی زایمان (رتبه ۸) می‌باشد. لازم به ذکر است که فارغ از روش‌شناسی مورد استفاده، یافته‌های این پژوهش با پیشینه اشاره شده از نظر اهمیت وجود هر دو مفهوم پاداش مالی و غیرمالی در جبران خدمات کارکنان سازمان، هم‌راستا است.

### بحث و پیشنهادها

نتایج این پژوهش، دو تم اصلی مدل دستاورد کل نیروی انتظامی را، «حق‌الزحمه کل» و «جبران غیرمالی» شناسایی نموده است. نظر به این‌که حق‌الزحمه کل در این تحقیق مشتمل بر پرداخت‌ها، مزایای مالی، و فوق‌العاده‌های شغلی است، که همگی جبران مالی خدمات کارکنان محسوب می‌شوند، می‌توان گفت که نظام جبران خدمات کارکنان نیروی انتظامی مشتمل بر پاداش‌های مالی و غیرمالی است. لذا با توجه به اثرگذاری پاداش‌های غیرمالی در برانگیختن کارکنان -به ویژه در شرایط اقتصادی کنونی که در

اعطای پاداش‌های مادی به کارکنان محدودیت‌هایی وجود دارد- به مدیران نیروی انتظامی پیشنهاد می‌شود با درک نقش پراهمیت پاداش‌های غیرمالی در انگیزش کارکنان، ترتیبی اتخاذ نمایند که فعالیت مثبت و ویژه هر یک از کارکنان سازمان به درستی و به دور از هرگونه پیش‌داوری و تنگ‌نظری مورد مشاهده قرار گرفته و به نحو شایسته پاداش داده شوند. در این خصوص برگزاری دوره‌های آموزشی ویژه مدیران برای شناسایی معیارهای اعطای پاداش به کارکنان سازمان پیشنهاد می‌گردد. پیشنهاد دیگر در این زمینه می‌تواند، تنظیم یک استاندارد مناسب برای توزیع پاداش در سازمان و فرموله نمودن آن به همراه الزامات کنترلی و بازخوردی مناسب، باشد.

همچنین با توجه به مؤلفه‌های شناسایی شده در مدل دستاورد کل نیروی انتظامی پیشنهاداتی به این شرح ارائه می‌گردد: پاداش‌دهی با استفاده از رویکرد تفویض اختیار به کارکنان و اهمیت دادن به مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها؛ طراحی مجدد مشاغل در سازمان به گونه‌ای که چالشی، همراه با اختیار و مسئولیت کافی و از تنوع وظایف برخوردار باشد؛ بهره‌گیری از طرح‌های نگهداشت + ۳۰ و پست انتخابی در نیروی انتظامی؛ پاداش-دهی با استفاده از رویکرد بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان از طریق فراهم نمودن دسترسی به بهترین تجهیزات، ایجاد محیط کاری راحت و ایمن، فراهم نمودن دسترسی به مراکز فرهنگی، ورزشی، رستوران‌ها، مراکز پزشکی و فروشگاه‌های رفاهی و فراهم نمودن تمهیداتی جهت مراقبت از کودکان کارکنان سازمان در محل سازمان؛ پاداش‌دهی با استفاده از رویکرد تقدیر از عملکرد فردی کارکنان از طریق ارائه بازخورد عملکرد سازنده به کارکنان، اهداء مدال‌ها و نشان‌های لیاقت، ارسال تقدیرنامه، ارائه مرخصی تشویقی ویژه، و ...؛ پاداش‌دهی با استفاده از رویکرد ایجاد تعادل بین کار و زندگی کارکنان از طریق فراهم نمودن امکان استفاده از گزینه‌های ارتباط از راه دور، و ترتیبات کاری منعطف؛ پاداش‌دهی با استفاده از رویکرد فراهم نمودن پیشرفت شغلی کارکنان از طریق فراهم نمودن فرصت‌های رشد و ارائه مربی‌گری و مشاوره.

با توجه به رتبه‌های به دست آمده مربوط به هر مؤلفه، پیشنهاد می‌گردد مدیران سازمان نسبت به فراهم نمودن بیش از پیش رتبه‌های بالاتر اهتمام ورزند. به عنوان مثال، در مولفه انگیزش بیرونی پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان تمهیداتی در جهت ایجاد دسترسی به بهترین تجهیزات لازم، طرح‌های مراقبت از کودکان از جمله ایجاد مهدکودک در محل کار، دسترسی به مراکز فرهنگی، ورزشی، رستوران‌ها، مراکز پزشکی و فروشگاه-های رفاهی فراهم آورند.

## References

- 1-Abaspour, A. (2012). Advanced human resources management (approaches, processes and functions). Tehran: Samt. (In Persian)
- 2-AboyiArdakan, M., Labafi, S., Azarpour, S., Jalalpour, M. (2014). Identifying Critical Factors of Strategic Thinking Success in the Viewpoints of Isfahan Cultural Organizations Managers. *Journal of Executive Management*, 11(6), 13-34. (In Persian)
- 3-Alam, K., Ali, A., Haider, I., Ali, M. (2015). The Impact of Non-Financial Tools on Policing: Khyber Pakhtunkhwa Perspective. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 8(1), 108-118.
- 4-Alvani, M., Yamchi, H., Nikmaram, S., Zahrani, M. (2011). Explaining the Effective Pattern of Encouraging Public Sector Employees with Total Reward Approach, *Improvement and transformation Management Studies*, 21(64), 1-17. (In Persian)
- 5-Anderson, k. (2009). *Employee Benefits and Rewards*. Cheshire Constabulary Force Policy.
- 6-Anku-Tsede, O., Kutin, E. (2013). Total Reward Concept: A Key Motivational Tool for Corporate Ghana. *Business and Economic Research*, 3(2), 173-182.
- 7-Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. Kogan Page Publishers.
- 8-Armstrong, M., Brown, D. (2006). *Strategic Reward: Implementing More Effective Reward Management*. London: Kogan Page.
- 9-Armstrong, M., Murlis, H. (2009). *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. London: Kogan Page.
- 10-Armstrong, M., Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- 11-Armstrong, M. (2015). *Compensation Management*. Seyed reza SeyedJavadeyn, Behroz Poourvali, Elham JamaliPouya. (Translators). Tehran: ketabe mehraban. (In Persian)
- 12-Asadi, H., AlipourAndka, S. (2015). The Impact of Reward on Employee Motivation (Case Study: Employees of Behbahan Education Department), *International Conference on Humanities, Psychology and Social Sciences*, Tehran. (In Persian)
- 13-Chiang, T., Birtch, A. (2012). The Performance Implications of Financial and Non-Financial Rewards: An Asian Nordic Comparison. *Journal of Management Studies*, 49(3), 538-570.
- 14-DeCenzo, A., Robbins, P. (2006). *Fundamentals of human resource management*, 5th edition. Wiley.
- 15-Fisher, D., Schoenfeldt, F., Shaw, B. (2006). *Human Resource Management*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- 16-Gupta, N., Shaw, D. (2014). Employee compensation: The Neglected Area of HRM Research. *Human Resource Management Review*, 24, 1-4.



- 17-Henderson, I. (2000). *Compensation Management in a Knowledge-based World*, Pearson/Prentice Hall.
- 18-HekmatShoar, H., Arabzadeh, Q. (2011). Designing and mechanizing the reward system at the Port and Maritime Administration of the Port of Imam Khomeini, *Didgah*, 28-42. (In Persian)
- 19-Hodor, E.(2015). *The Implementation of Total Rewards*. ISBN: 978-606-8624-21-1.
- 20-Hoole, C., & Hotz, G. (2016). The Impact of a Total Reward System of Work Engagement. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 42(1), a1317.
- 21-Javadi, M., Zarea, K. (2017). Understanding Thematic Analysis and its Pitfall. *Journal of Client Care*, 1(1), 34-40.
- 22-Kapp, L., Torreon, B.(2018). *Military Pay: Key Questions and Answers*, Congressional Research Service. [www.crs.gov](http://www.crs.gov).
- 23-KeshvarianAzad, R., hadipeykani, M. (2016). Investigating the Relationship between the Quality of Work Life and Performance of Fars Police Officers, *Military Science and Technology*, 12 (38),97-116.(In Persian)
- 24-Maguire, M., Delahunt, B. (2017). Doing a thematic analysis: A practical, step-by-step guide for learning and teaching scholars. *AISHE-J: The All Ireland Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 3(9), 3351-3365.
- 25-Mikander, C. (2010). *The impact of a Reward Sytem on Employee Motivation in Motonet-Espoo*, Degree Thesis, International Business.
- 26-Mohebifar, R., Bakhshian, M., Rafiei, S. (2016). Correlation between Organizational Reward and Motivation with Performance of Medical Staff in Qazvin University of Medical Sciences Hospitals. *Health Promotion Management*, 6 (1), 8-14. (In Persian).
- 27-Mondy, R. Wayne Dean, Noe, M. (2002). *Human Resource Management*, 9th Edition. Pearson.
- 28-Mwengu, I. (2015). *The Impact of Rewards on Police Officers Performance: The Case of Kondo District*, <http://hdl.handle.net/11192/1765>.
- 29-Orszag, P. (2007). *Evaluating Military Compensation. A CBO Study*. The Congress of the United States, Congressional Budget Office.
- 30-Padayachee, K. (2017). *A total rewards framework for the attraction and retention of the youth*. <http://hdl.handle.net/10500/23628>.
- 31-Roqani, A., Abrazi, M., Soltani, I. (2012). Identify key performance measures for rewarding individuals. *Management & Development Process*, 81, 3-24. (In Persian)
- 32-SeyedJavadeyn, R., Rahnavard, F., Pourvali, B. (2012). Personnel commitment and its relationship with total compensation in the context of outsourcing. *Naja Human Resources*, 7 (30), 29-65. (In Persian).
- 33-SeyedJavadeyn, R., Pourvali, B., Ziayi, M., Gholami, M. (2013). Impact of Total Compensation on Personnel Commitment with a Psychological Contract. *Human Resource Studies*, 3 (10), 1-20. (In Persian)

- 34-Shaemi, A., Safari, A., Soleymanian, S. (2015). Determining the Impact of Satisfaction with Financial and Non-Financial Compensation on Employees' Emotional-Mental Involvement with the Mediating Role of Perceived Organizational Justice. *Management Studies*, 24 (78), 13-17. (In Persian)
- 35-Susan, M., Gakure, W., Kiraithe, K., Waititu, G. (2012). Influence of Motivation on Performance in the Public Security Sector with a Focus to the Police Force in Nairobi, Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 3(23), 195-204.
- 36-Tari, M., Moradi, M., Ebrahimpour, M. (2015). Investigating Factors Affecting the Growth and Success of Knowledge Base Companies, *Quarterly Journal of Technology Growth*, 12 (45), 36-44. (In Persian)
- 37-Wallace, A., Colarusso, J., Hall, O. (2015). *Paid To Perform: Aligning Total Military Compensation With Talent Management*, Volume 8. The United States Army War College Press.

