

## Research Paper

# Identification and Classification of Compensation Components for Faculty Members with Interpretive Structural Modelling (ISM) Method: A Case Study on Selected Universities of Mazandaran Province

Fatemeh Babaeinasab<sup>1</sup> , Abolhasan Hosseini<sup>\*2</sup> , Hamidreza Fallah Lajimi<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. MA in Human Resource Management, Islamic Human Resource Management Orientation, Mazandaran University, Babolsar, Iran. [fatemeh\\_babaeinasab@yahoo.com](mailto:fatemeh_babaeinasab@yahoo.com)

<sup>2</sup>. Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Mazandaran University, Babolsar, Iran.

<sup>3</sup>. Assistant Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Mazandaran University, Babolsar, Iran. [lajim1363@gmail.com](mailto:lajim1363@gmail.com)



10.22080/SHRM.2022.21465.1225

**Received:**

May 22, 2021

**Accepted:**

September 4, 2021

**Available online:**

October 9, 2021

**Keywords:**

Compensation, Faculty members, Interpretive structural modeling.

## Abstract

Today's by the challenges of new ventures, designing effective compensation programs is one of the most important measures of human resource management, that plays an important role in attracting and retaining human resources and thus the success of the organization, because achieving and maintaining the competitive advantage of organizations depends on attracting and retaining Qualified Human Resources and commensurate with organizational goals. According to the importance of compensations in organizations, the main purpose of this study is identification and classification of compensation components for faculty members. Qualitative-quantitative interpretive structural modeling was used to identify and prioritize the components. At first, expert's compensation models were examined and the most important components were identified. Then two separate questionnaires were used to identify and classify the components. According to experts from public universities in Mazandaran province, 19 final components were approved and placed at 6 levels. The components of adjusting living expenses, organizational status and prestige, incentives, financial rewards and cash rewards based on individual performance and independence at work are expressed at the first level as the most effective components for compensating faculty members because they are affected directly and indirectly by the other components and all of the compensation systems components lead to these 4 components. The two components of base pay and challenges of work at the sixth level act as the cornerstone of the faculties' compensation system model, and strengthening these two components will lead to improvements in the compensation system or any fundamental changes and improvement in a compensation system, It must be done through these components, so these two components are expressed as the most effective component in the compensation system.

\*Corresponding Author: Abolhasan Hosseini

**Address:** Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Mazandaran University, Babolsar, Iran.

**Email:** [hosseini@umz.ac.ir](mailto:hosseini@umz.ac.ir)

## Extended abstract

### 1. Introduction:

Due to the challenges of new investments, service compensation management is considered to be the main concern of managers and Human Resource Management (HRM) (Sharma & Gulyani, 2018). Designing effective compensation programs as one of the most important measures of HRM plays an important role in attracting and retaining HRs and the success of the organization because achieving and maintaining the competitive advantage of organizations depends on attracting and retaining Qualified HRs commensurate with organizational goals (Zafari, 2017). Given the importance of compensations in organizations, the main purpose of this study is the identification and classification of compensation components for faculty members.

### 2. Methods:

In terms of purpose, this study is an applied research because it seeks to identify and classify compensation components for faculty members, i.e., it tries to design a scientific and appropriate compensation system to help universities and educational institutions and use it effectively. The complexity of the compensation system is related to the presence of a large number of elements and mutual interactions between them. Direct or indirect presence of related elements complicates the structure of a system which may or may not be ambiguous. Resolving such a system gets difficult because the structure of this system is not clearly defined. Therefore, it is necessary to develop a methodology that helps to identify the internal structure of a system. ISM is such a methodology that transforms weak and ambiguous mental models of systems into clear and well-defined models useful for several purposes (Ghanbari & Shakib, 2018). In this research, at first, using the library method,

examining the theoretical sources of research, major and minor components and compensation indicators are identified and prepared in the form of a score checklist based on a deductive approach. Therefore, it is tried to confirm these indicators and components through experts' opinions. In the quantitative part, the researcher-made self-interactive structural matrix questionnaire is prepared based on the approved components to test the effect of the identified components on compensation. Ultimately, the relationships and levels of compensation components are determined. The compensation model is designed using interpretive-constructive modeling method. Finally, applying MICMAC analysis, the components are divided into 4 categories based on the power of guidance and dependence.

### 3. Results:

To identify the desirable compensation components, at first some of the compensation models were examined and the elementary components were extracted based on their frequency and importance. Then a questionnaire was distributed to 3 experts to confirm and determine the identified components. In this step, using CVR, 19 final components were approved. After identifying the effective factors of compensation, to determine the level of ISM in the next step, a researcher-made questionnaire was provided to the experts in the form of pairwise comparisons of components to each other. In this questionnaire, experts were asked to compare the pairs of components and determine the relationships between them. After determining the relationships and levels of compensation components for faculty members, final compensation diagram has been drawn as follows. It is observed that the compensations components for faculty members are classified into 6 levels.

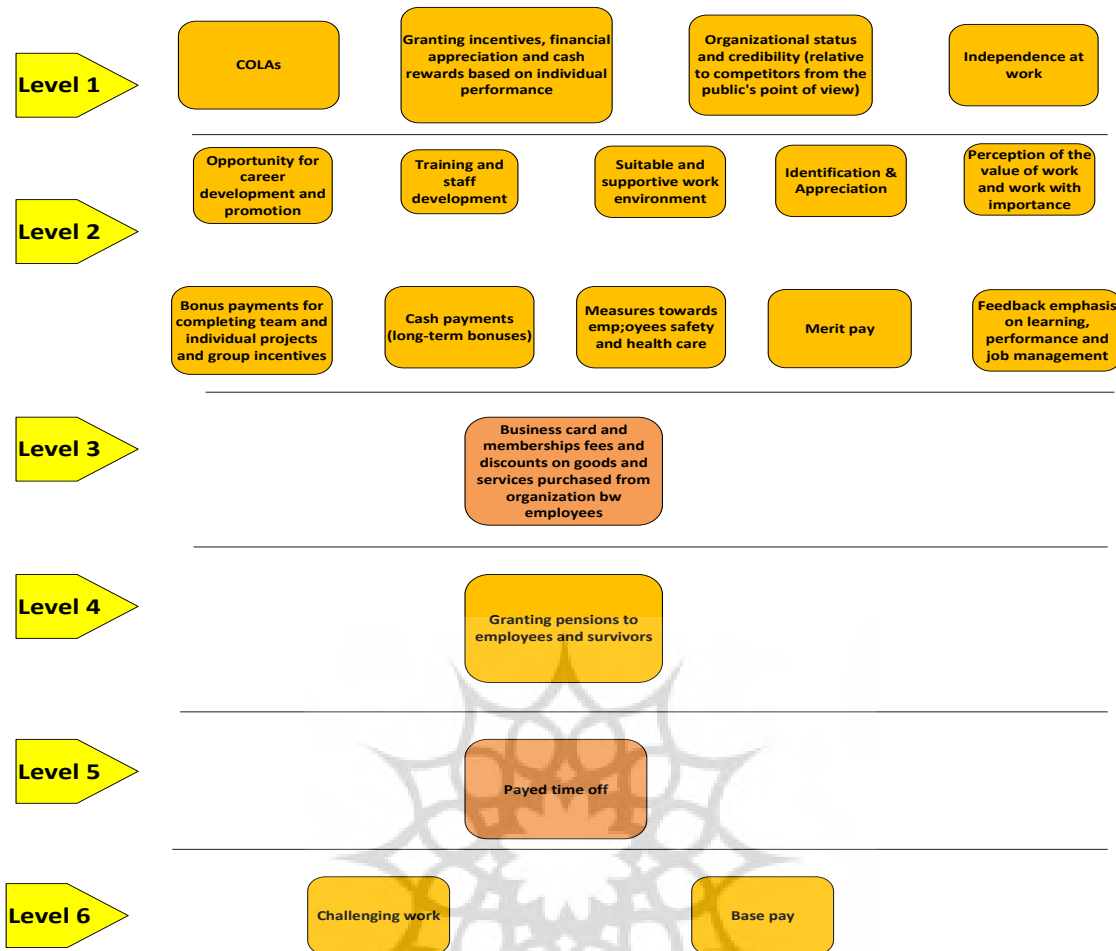


Figure 1 total comensation model.

#### 4. Conclusion:

The most important components of compensation were identified first. Then, applying two separate questionnaires based on experts' opinions, 19 final components were approved and placed in 6 levels, including independence at work, colas, organizational status, credibility and granting incentives. Financial and cash rewards based on individual performance were placed at the first level, indicating that these components are the most impressive components on the compensation system affected directly and indirectly by the other components. Since all of the other components lead to these four ones, they are very important in designing the compensation system. At the sixth level, two components of basic salary and challenging work were placed as the most effective factors in compensation system known as the cornerstone of compensation

model. This indicates that strengthening these two components will lead to improvement and upgrading in the compensation system, and any fundamental change in the improvement of a compensation system should be done through these components because these are the most effective ones in the compensation system affecting the other components directly and indirectly and helping to improve and strengthen the components of higher levels. It should be noted that managers, when designing and systematically implementing appropriate compensation systems, should pay attention to all the components mentioned in the research model and give priority to those identified as the most effective ones in the model. Since the nature of organizations is different from each other and consequently the employees of each organization have different goals and needs, a compensation

system should be designed and implemented in accordance with the organization and the different needs of its employees. Designing and creating a compensation system is contingent and it is not possible to implement a compensation system for all organizations and employees.

**Funding:**

There is no funding support.

**Authors' contribution:**

Authors contributed equally to the conceptualization and writing of the article. All of the authors approved the content of the manuscript and agreed on all aspects of the work.

**Conflict of interest:**

Authors declared no conflict of interest.

**Acknowledgments:**

The authors appreciate the assistance of faculty members in conducting the research.



علمی

# شناسایی و سطح‌بندی مؤلفه‌های جبران خدمات اعضای هیئت‌علمی با روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (مطالعه موردی: دانشگاه‌های منتخب استان مازندران)

حمیدرضا فلاح

فاطمه بابائی نسب<sup>۱</sup>، ابوالحسن حسینی<sup>۲\*</sup>، لاجیمی<sup>۳</sup>

۱. کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، گرایش مدیریت منابع انسانی اسلامی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.  
۲. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.  
۳. استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.



10.22080/SHRM.2022.21465.1225

## چکیده

با توجه به چالش‌های سرمایه‌گذاری‌های جدید، امروزه طراحی برنامه‌های جبران خدمات مؤثر به‌عنوان یکی از مهم‌ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی در جذب و نگهداری نیروی انسانی و موفقیت بیشتر سازمان نقش به‌سزایی دارد زیرا که به دست آوردن و حفظ مزیت رقابتی سازمان‌ها بیش از هر چیزی در گرو جذب و حفظ نیروی انسانی شایسته و متناسب با اهداف سازمانی است. با توجه به اهمیت جبران خدمات در سازمان‌ها هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی و سطح‌بندی مؤلفه‌های جبران خدمات اعضای هیئت‌علمی است. روش مطالعه: جهت شناسایی و سطح‌بندی مؤلفه‌ها از روش کیفی- کمی مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. ابتدا مدل-های جبران خدمات صاحب‌نظران بررسی و مهم‌ترین مؤلفه‌ها شناسایی شدند، سپس از دو پرسشنامه مجزا جهت تأیید و سطح‌بندی آن‌ها استفاده شد. یافته‌ها: با استفاده از دو پرسشنامه مجزا طبق نظر خبرگان دانشگاه‌های دولتی استان مازندران ۱۹ مؤلفه نهایی تأیید و در ۶ سطح قرار گرفتند. نتیجه‌گیری: مؤلفه‌های تعدیل هزینه زندگی، جایگاه و اعتبار سازمانی، اعطای مشوق‌ها، تقدیر مالی و پاداش‌های نقدی بر اساس عملکرد فردی و استقلال در کار در سطح اول به‌عنوان تأثیرپذیرترین مؤلفه‌ها برای جبران خدمات اعضای هیئت‌علمی بیان شدند زیرا که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم تحت تأثیر سایر مؤلفه‌ها قرار می‌گیرند و همه مؤلفه‌های جبران خدمات منجر به این ۴ مؤلفه می‌شوند. دو مؤلفه حقوق پایه و کار چالشی در سطح ششم همانند سنگ زیربنای مدل جبران خدمات اعضای هیئت‌علمی عمل می‌کنند و تقویت این دو مؤلفه بهبود و ارتقا در سیستم جبران خدمات را به همراه دارد با هرگونه تحول اساسی و بهبود یک سیستم جبران خدمات باید از طریق این مؤلفه‌ها صورت بگیرد از این‌رو این دو مؤلفه به‌عنوان مؤثرترین مؤلفه در سیستم جبران خدمات بیان می‌شوند.

تاریخ دریافت:

۱ خرداد ۱۴۰۰

تاریخ پذیرش:

۱۳ شهریور ۱۴۰۰

تاریخ انتشار:

۱۷ مهر ۱۴۰۰

کلیدواژه‌ها:

جبران خدمات، اعضای هیئت‌علمی، مدل‌سازی ساختاری تفسیری.

## ۱ مقدمه

دنیای آموزش عالی، دانشگاه‌ها همواره در معرض پیچیدگی و نیروهای محیطی و درونی هستند که سازگاری مستمر و البته رقابت را برای آن‌ها ناگزیر می‌سازد. در چنین شرایطی دانشگاه‌ها برای بقای معنادار خود باید دقت بیشتری به محیط اطراف و درون خود و نیازها و انتظارات در حال تغییر آن داشته باشند

محیط پویا و پیچیده امروزی شرایط و اقتضات متغیر و متحولی را برای دانشگاه‌ها پدید آورده است. در عصر جهانی‌شدن، انقلاب اطلاعات و تولید دانش نیروهای متحول، پیچیده و قدرتمندی دانشگاه‌ها را احاطه کرده‌اند. امروزه در

\* نویسنده مسئول: ابوالحسن حسینی

آدرس: دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

ایمیل: hosseini@umz.ac.ir



خدمات را به یکی از حساس‌ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی تبدیل کرده است و باید توجه ویژه‌ای به آن داشت (Zafari, 2018).

امروزه اصلاح سیستم جبران خدمات دانشگاه‌ها نقطه کلیدی اصلاحات جامع دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها است. هدف اصلی از جبران خدمات را می‌توان در حفظ کیفیت کارکنان و نگه‌داشتن آنان در درون سازمان و برانگیختن آن‌ها جهت انجام وظایف دانست (Deng, 2016).

سیستم جبران خدمات حساس‌ترین و بحث‌برانگیزترین سیستم منابع انسانی است که طراحی و پیاده‌سازی آن همواره دارای حساسیت ویژه‌ای بوده است، پیروزی در جنگ تصاحب استعدادها، کارکنان برانگیخته و مؤثر، کاهش هزینه‌ها، افزایش درآمدها و افزایش مشتریان خشنود تنها برخی از پیامدهای سیستم جبران خدمات مطلوب و کارآمد است که می‌تواند نشان‌دهنده اهمیت و حساسیت این موضوع در سازمان‌های کنونی باشد. در چنین شرایطی و با توجه به هدف غایی سیستم جبران خدمات؛ یعنی دستیابی به حداکثر بهره‌وری سازمانی از طریق کارکنان برانگیخته به نظر می‌رسد بررسی گرایش به مؤلفه‌های جبران خدمات و اولویت‌بندی مؤلفه‌های مذکور می‌تواند راهگشا باشد (Zafari, 2018). بررسی تحقیقات انجام‌شده در زمینه شناسایی مؤلفه‌های جبران خدمات نشان می‌دهد که طیف وسیعی از تحقیقات این حوزه به بررسی انواع جبران خدمات پرداختند و در نهایت مدلی را بیان کردند اما سطح‌بندی مؤلفه‌ها را نسبت به هم بیان نمی‌کنند. با توجه به اهمیت و حساسیت موضوع جبران خدمات به‌ویژه برای اساتید که نقش اساسی در رشد و توسعه جوامع دارند و عدم وجود مدل جبران خدمات جامع مختص این قشر محقق به دنبال آن است تا با بررسی و شناسایی مؤلفه‌های جبران خدمات اعضای هیئت‌علمی و سطح‌بندی آن‌ها بر اساس روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری که مدل‌های ذهنی ضعیف و مبهم از سیستم‌ها را به مدل‌های شفاف و خوب تعریف‌شده، تبدیل می‌کند، سیستم جبران خدمات مناسبی را بر اساس اولویت‌بندی و اثرگذاری عوامل آن، ویژه اعضای هیئت‌علمی ارائه نماید.

## ۲ مبانی نظری

### ۲.۱ اعضای هیئت‌علمی

«عضو هیئت‌علمی» دانشگاه به کسانی اطلاق می‌شود که به‌موجب قرارداد پیمانی، رسمی آزمایشی یا رسمی قطعی در دانشگاه خاصی استخدام شده و در آنجا به فعالیت آموزشی و پژوهشی مشغول هستند. اعضای هیئت‌علمی از حیث مرتبه به ترتیب از مرحله پایین‌تر به مرحله بالاتر به «مربی»، «استادیار»، «دانشیار» و «استاد» تقسیم می‌شوند و برحسب وظایف محوله عضو هیئت‌علمی ممکن است «عضو

و به نحو مناسبی به آن‌ها پاسخ دهند. بدیهی است آن‌ها برای پاسخگویی به شرایط متغیر محیط باید از ظرفیت داخلی لازم و کیفیت مناسبی برخوردار شوند. دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی مراکز راهبردی هستند که رشد و توسعه پایدار جوامع مستقیماً به کمیت و کیفیت آن‌ها وابسته است. لازمه پویایی و کیفیت دانشگاه‌ها و توسعه آن‌ها تدوین و اجرای برنامه‌های متناسب با شرایط بیرونی و درونی آن‌ها است. به‌منظور بقا و توسعه دانشگاه‌ها باید مدیریت داخلی را به‌طور مؤثر تقویت کرده و اهمیت زیادی به مدیریت بازخورد خارجی داشته باشند؛ یعنی باید یک سیستم کنترل مؤثر مدیریتی ایجاد کنند. به‌عنوان یک بخش ضروری از سیستم کنترل مدیریت، طراحی سیستم جبران خدمات بدون شک اهمیت زیادی دارد. سیستم جبران خدمات یکی از ابزارهای مهم جهت مدیریت سازمان‌ها و پیگیری موفقیت تجاری است. شایستگی‌های محوری در محیط رقابتی شدید برای بقا و توسعه سازمان‌ها حیاتی هستند. سیستم جبران خدمات و جبران خدمات مناسب می‌تواند به سازمان‌ها در ایجاد شایستگی‌های محوری و دستیابی به توسعه مشترک سازمان و کارمندان کمک کند (Yemeni-douzi & Turkzadeh, 2009).

جبران خدمات به‌عنوان هر آنچه 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 (Zafari, 2018). جبران خدمات به‌عنوان یکی از اجزای کلیدی و شاید مهم‌ترین جزء در معماری منابع انسانی ازجمله عوامل تعیین‌کننده اصلی و متغیرهای تأثیرگذار بر نگرش، انگیزش و رفتارهای کارکنان است (Divandari et al., 2018). نظام پرداخت می‌تواند بر تصمیمات کارکنان در مورد درخواست یک شغل، ادامه همکاری و یا بهره‌وری بیشتر تأثیر قابل‌توجهی بگذارد. پرداخت‌ها بازخوردی را در زمینه‌ی عملکرد موفقیت‌آمیز فراهم می‌آورند و در ایجاد تعهد و پشتکار پایدار نقش مهمی را ایفا می‌کند (Nemati et al., 2013). در این راستا طراحی برنامه‌های جبران خدمات مؤثر به‌عنوان یکی از مهم‌ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی در جذب و نگهداری نیروی انسانی و موفقیت بیشتر سازمان نقش به‌سزایی دارد؛ زیرا که به دست آوردن و حفظ مزیت رقابتی سازمان‌ها بیش از هر چیزی در گرو جذب و حفظ نیروی انسانی شایسته و متناسب با اهداف سازمانی است.

شرایط اقتصادی، ادراکات اجتماعی، رقابت بر سر مهارت‌های کمیاب و شرایط تغییر بازار کار در کنار عواملی همچون انتظارات کارکنان، ادراک آن‌ها از عدالت در پرداخت، سطوح دستمزد و پرداخت‌های رایج در سازمان و صنعت و قوانین حاکم بر پرداخت و توجه به این نکته که جبران خدمات کارکنان یکی از اصلی‌ترین هزینه‌های سازمان است، جبران

3. Associate Professor

4. Professor

1. Instructor

2. Assistant Professor

به‌عنوان برنامه‌های تعطیلات، مرخصی سالانه و مرخصی زایمان (ج) وسایل نقلیه، فضای اداری و پارکینگ است. جبران خدمات غیرمالی را می‌توان به الف) عوامل مربوط به شغل مانند مشاغل با وظایف متنوع، چالش‌ها، مسئولیت‌ها، شناخت و احساس موفقیت و ... ب) عوامل مربوط به محیط کار به‌عنوان سیاست‌های درست، سرپرستان شایسته، جو کاری شاد و محیط کاری راحت تقسیم کرد (Darma & Supriano, 2017).

### ۳ پیشینه پژوهش

در سال‌های اخیر مطالعاتی در زمینه جبران خدمات انجام شده است، نمونه‌ای از تحقیقات انجام‌شده به شرح زیر است:

**بنا<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)**، در مقاله‌ای تحت عنوان جبران خدمات کارکنان و تنوع محیط کاری با هدف بررسی تأثیر جبران خدمات کارکنان بر تنوع محیط کار در دانشگاه‌های دولتی کنیا از دیدگاه مدیران ارشد یا مدیران اجرایی به این نتیجه دست یافت که جبران خدمات کارمندان به‌طور قابل‌توجه و مثبتی بر تنوع محیط کار تأثیر می‌گذارد.

**هنگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)**، در مقاله‌ای تحت عنوان مروری بر ادبیات طراحی سیستم جبران خدمات بیان می‌کند که طراحی سیستم جبران خدمات نه‌تنها باید بر روش‌های به کار رفته در پاداش به عملکرد کارکنان بلکه باید بر عواملی مانند ترکیب مشوق‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت و اهمیت قائل شدن به میزان تلاش تیم متمرکز شود و نیز بر شرایط سازمان به‌عنوان مثال استراتژی شرکت، فرهنگ‌سازمانی، ساختار داخلی و غیره توجه شود.

**دنگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)**، در مقاله‌ای تحت عنوان تجزیه و تحلیل اصلاحات سیستم جبران خدمات دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها بر مبنای تئوری جبران خدمات کل به تحلیل وضعیت فعلی مدیریت جبران خدمات می‌پردازد و بیان می‌کند که جبران خدمات کل نه‌تنها باید دانشگاه‌ها و استراتژی توسعه دانشگاه‌ها را در نظر بگیرد، بلکه باید پاسخ‌گوی نیازهای مختلف کارکنان باشد و یک چارچوب کلی ارائه می‌دهد که شامل جبران خدمات پولی، مزایا و جبران خدمات غیر پولی است.

**ظفری<sup>۴</sup> (۲۰۱۸)**، در پایان‌نامه‌ای تحت عنوان شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های جبران خدمات در بانک دی با این نتیجه دست یافت که جبران خدمات بیرونی در مقایسه با جبران خدمات درونی و همچنین جبران خدمات مالی در مقایسه با جبران خدمات غیرمالی، برای ایجاد انگیزه در کارکنان اهمیتی به‌مراتب بیشتر دارند. در ادامه خبرگان بعد یادگیری و توسعه را به‌عنوان مهم‌ترین بعد جبران خدمات غیر مالی ارزیابی کردند و از بین ابعاد جبران خدمات مالی، پرداخت حقوق و دستمزد را به‌عنوان مهم‌ترین بعد برشمردند.

هیئت علمی آموزشی» یا «عضو هیئت علمی پژوهشی» باشد. اکثریت قاطع اعضای هیئت علمی دانشگاه آموزشی هستند که وظیفه آن‌ها در درجه اول آموزش است، درحالی‌که تعداد کمی نیز پژوهشی هستند که به‌صورت موظف تدریس انجام نمی‌دهد و عمده فعالیت آن‌ها انجام فعالیت‌های پژوهشی است (Jahani, 2017).

### ۲,۲ مفهوم جبران خدمات

جبران خدمات شامل انواع دریافت‌های مالی، خدمات ملموس و مزایایی است که افراد به‌عنوان بخشی از یک رابطه شغلی دریافت می‌کنند. جبران خدمات با حقوق و دستمزد کارمندان، پرداخت‌های تشویقی، پاداش‌ها و کمیسیون‌ها شناخته می‌شود و به معنای انواع اشکال پرداختی یا پاداش به کارکنان و ناشی از اشتغال آن‌هاست. پرداخت‌ها ممکن است به‌صورت مستقیم مالی (دستمزد، حقوق، کمیسیون و پاداش) و غیرمستقیم مالی (پرداخت به‌صورت مزایای مالی مانند بیمه) باشد. جبران خدمات کل پاداش‌ها و پرداخت‌هایی است که در ازای کار به کارمندان داده می‌شود. هدف کلی آن جذب، حفظ و ایجاد انگیزه در کارمندان است. حداقل سه سازوکار وجود دارد که جبران خدمات به این اهداف کمک می‌کند: ۱- پرداخت‌ها به افراد کمک می‌کند تا زندگی استاندارد و قابل قبولی داشته باشند. حقوق بالاتر افراد را قادر می‌سازد تا اساسی‌ترین نیازهای خود مانند غذا و سرپناه را راحت‌تر از کسانی که درآمد کمتری دارند برآورده سازند. همچنین دستمزد بالاتر باعث می‌شود افراد در زندگی از چیزهایی مانند رستوران‌های خوب، رانندگی با ماشین لوکس و تعطیلات فوق‌العاده لذت ببرند. ۲- سطح پرداخت بر نگرش یک کارمند مانند رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد که به‌نوبه خود به عملکرد شغلی بهتر کمک می‌کند. ۳- نوع پرداخت مانند پرداخت تشویقی منافع کارمندان را با مأموریت یک سازمان همسو می‌کند؛ یعنی کارمندان و سازمان‌ها به‌طور یکسان تلاش می‌کنند تا منافع خود را به حداکثر برسانند (Mondy & Martocchio, 2016).

بسته جبران خدمات نشان‌دهنده ترکیبی از پاداش‌ها (حقوق و مزایا و انواع مشوق‌ها) است که کارکنان از سازمان دریافت می‌کنند. پول پرداخت‌شده به‌عنوان دستمزد و یا حقوق بزرگ‌ترین مؤلفه اکثر بسته‌های جبران خدمات است. جبران خدمات از دو جزء تشکیل شده است: (۱) جبران خدمات مالی و (۲) جبران خدمات غیرمالی. جبران خدمات مالی را می‌توان به‌عنوان جبران خدمات مستقیم شامل الف) پرداخت پایه ب) پرداخت شایستگی، پرداخت تشویقی، پاداش، کمیسیون‌ها، تقسیم سود و توزیع سهام ج) پرداخت متغیر مانند برنامه‌های پس‌انداز و خرید سالیانه سهام دانست. در این صورت جبران خدمات غیرمستقیم شامل الف) مزایا مانند بیمه درمانی، بیمه عمر، حقوق بازنشستگی و ... ب) پرداخت خارج از ساعات کار

3. Deng  
4. Zafari

1. Bana  
2. Hong

پایگاه‌های علمی) با بررسی منابع نظری و تئوریک تحقیق مؤلفه‌های اصلی و فرعی و شاخص‌های جبران خدمات شناسایی و چک‌لیست امتیازی تهیه شد و بر مبنای رویکرد قیاسی از طریق نظر خبرگان شاخص‌ها و مؤلفه‌ها تأیید شدند. در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته ماتریس خود تعاملی ساختاری بر اساس مؤلفه‌های تأیید شده، تهیه شد تا تأثیر مؤلفه‌های شناسایی شده بر جبران خدمات مورد آزمون و بررسی قرار گیرد و در گام بعد با تجزیه و تحلیل ماتریس خود تعاملی ساختاری و تشکیل ماتریس دریافتی در نهایت روابط و سطح بندی مؤلفه‌های جبران خدمات تعیین گردید. در آخر با تجزیه و تحلیل MICMAC مؤلفه‌ها بر اساس قدرت هدایت و وابستگی به ۴ دسته متغیرهای خودمختار، مستقل، وابسته و متصل تقسیم شدند.

#### ۴،۱ جامعه آماری

روش مدل‌سازی ساختاری- تفسیری روشی ترکیبی است و ایجاب می‌کند که اطلاعات از خبرگان و متخصصین دریافت و تحلیل شود. در این پژوهش برای انتخاب افراد چون هدف تعمیم نتایج نبود از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. معیارهای انتخاب خبرگان تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی بود. خبرگان شرکت‌کننده در پژوهش خبرگان دانشگاهی در زمینه جبران خدمات بودند یا به عبارتی اعضای هیئت‌علمی بودند که در دانشگاه نوعی پست مدیریتی داشتند و درک کاملی از مؤلفه‌های جبران خدمات داشتند. در این پژوهش دو گروه از خبرگان (برای شناسایی و تأیید مؤلفه‌ها و برای تکمیل پرسشنامه محقق ساخته خود تعاملی ساختاری) شرکت کردند. از خبرگان خواسته شد که به میزان مناسب بودن هر آیت‌م با انتخاب یکی از سه گزینه (ضروری، مفید اما نه ضروری، غیر لازم) پاسخ دهند. بر این اساس با توجه به رابطه زیر نسبت روایی محتوایی محاسبه شد و با توجه به سطح مورد نیاز برای معناداری آماری ( $p < 0.05$ ) حداقل  $CVR = 0.75$  برای هر مرحله جهت پذیرش آن مرحله به دست آمد (Aliakbari & Akbari, 2017).

از آنجاکه ماهیت سازمان‌ها با یکدیگر متفاوت است و بالطبع کارکنان هر سازمان اهداف و نیازهای متفاوتی دارند باید سیستم جبران خدمات مناسب با سازمان و نیازهای مختلف کارکنان طراحی و اجرا شود؛ به عبارتی طراحی و ایجاد سیستم جبران خدمات اقتضایی است و نمی‌توان یک سیستم جبران خدمات را برای همه سازمان‌ها و کارکنان اجرا کرد. از این‌رو در این پژوهش محقق به دنبال شناسایی و سطح‌بندی مؤلفه‌های مطلوب جبران خدمات اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها می‌باشد.

#### ۴ روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف جزء تحقیقات کاربردی قلمداد می‌شود؛ زیرا به دنبال شناسایی و سطح‌بندی مؤلفه‌های جبران خدمات اعضای هیئت‌علمی است، به عبارتی با ارائه ملاحظات طراحی سیستم جبران خدمات می‌تواند دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی و به‌طور کلی به سایر سازمان‌ها در طراحی سیستم جبران خدمات علمی و مناسب و به کارگیری یک سیستم جبران خدمات مؤثر کمک کند.

پیچیدگی سیستم جبران خدمات به حضور شمار زیادی از عناصر و تعاملات متقابل میان این عناصر مربوط می‌شود. حضور مستقیم یا غیرمستقیم عناصر مرتبط ساختار سیستمی را که ممکن است مبهم باشند یا نباشند، با سبکی روشن پیچیده می‌کند. حل و فصل چنین سیستمی در صورتی که ساختار به روشنی تعریف نشده است مشکل می‌شود به طوری که توسعه‌ی یک روش‌شناسی را که به شناسایی ساختار درون یک سیستم یاری برساند ضروری است. مدل سازی ساختاری تفسیری ISM چنین روش‌شناسی است. روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری مدل‌های ذهنی ضعیف و مبهم از سیستم‌ها را به مدل‌های شفاف و خوب تعریف شده، تبدیل می‌کند که برای بسیاری از اهداف سودمند هستند. به‌طور کلی مزایای عمده این روش مدل‌سازی شامل قابل‌درک بودن برای طیف گسترده‌ی کاربران، ابزاری جهت یکپارچه‌سازی ادراکات مختلف خبرگان و قابلیت کاربرد آن در مطالعه سیستم‌های پیچیده و متنوع است (Ghanbari & Safaei-Shakib, 2017). در این پژوهش ابتدا با استفاده از روش کتابخانه‌ای (بررسی کتب و اسناد موجود و مقالات معتبر و

تعداد کل متخصصین

تعداد متخصصینی که گزینه ضروری را انتخاب کرده اند

CVR=

تعداد کل متخصصین

۲

در نهایت پس از شناسایی و سطح‌بندی مؤلفه‌ها، جهت تأیید و صحت درستی مدل به دست آمده حاصل از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری در اختیار خبرگان قرار داده شد.



## ۵ تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

### ۵،۱ شناسایی مؤلفه‌های جبران خدمات

با توجه به مدل‌های متفاوت جبران خدمات با مؤلفه‌ها و ابعاد فراوان ارائه شده توسط صاحب‌نظران (Mondy & Martocchio, 2016; Decenzo et al., 2016; Kaplan, 2005; Milkovich et al., 2014) و ... که مورد بررسی قرار گرفتند، ارائه مدل جبران خدماتی که شامل همه این مؤلفه‌ها

باشد بسیار دشوار است. بر این اساس سؤال اول پژوهش حاضر عبارت است از:

### مؤلفه‌های مطلوب جبران خدمات اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها کدامند؟

در این پژوهش جهت شناسایی مؤلفه‌های مطلوب جبران خدمات ابتدا برخی از مدل‌های جبران خدمات مورد بررسی قرار گرفتند و ۲۵ مؤلفه ابتدایی بر اساس فراوانی و استخراج گردید:

جدول ۱ تلخیص مؤلفه‌های نهایی جبران خدمات بر اساس فراوانی در مدل‌های جبران خدمات

مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی	شاخص‌ها	منابع
مالی	حقوق و دستمزد بر اساس عملکرد استاندارد	حقوق پایه	Milkovich et al (2014); Ruddy (2007); Emmanuel (2018); Armstrong & Murlis (2007); Mohamed-Padayachee (2017); Martocchio (2017); Zafari (2018); Manas & Graham (2003); Mondy & Martocchio (2016); Kaplan (2005)
		مزد ساعتی	Mohamed-Padayachee (2017); Manas & Graham (2003); Zafari (2018); Martocchio (2017); Mondy & Martocchio (2016)
	پرداخت صریح مبتنی بر عضویت	پرداخت زمان خارج از کار	Mohamed-Padayachee (2017); Mondy & Martocchio (2016); DeCenzo et al (2016); Martocchio (2017); Manas & Graham (2003)
		پرداخت تعطیلات	Milkovich et al (2014); Ruddy (2007)
	پرداخت ضمنی مبتنی بر عضویت	تعدیل هزینه زندگی	Milkovich et al (2014); Mondy & Martocchio (2016); DeCenzo et al (2016); Zafari (2018); Martocchio (2017)
		پرداخت شایستگی	Mohamed-Padayachee (2017); Milkovich et al (2014); Mondy & Martocchio (2016); Martocchio (2017)
	پاداش بر اساس عملکرد کوتاه‌مدت	اعطای مشوق‌ها و تقدیر مالی و پاداش‌های نقدی بر اساس عملکرد فردی	Armstrong & Murlis (2007); Mohamed-Padayachee (2017); Manas & Graham (2003)
		پرداخت پاداش برای تکمیل پروژه‌های تیمی و فردی و مشوق‌های گروهی	Ruddy (2007); Mohamed-Padayachee (2017); DeCenzo et al (2016); Kaplan (2005); Mondy & Martocchio (2016); Milkovich et al (2014)
		تسهیم سود	Ruddy (2007); Mohamed-Padayachee (2017); Mondy & Martocchio (2016); Martocchio (2017)
		پاداش بر اساس عملکرد بلندمدت	گزینه‌های سهام
		پرداخت‌های نقدی (پاداش‌های بلندمدت)	Manas & Graham (2003); Ruddy (2007); Mohamed-Padayachee (2017); Kaplan (2005)
	مزایای اجباری	اقدامات در راستای ایمنی و مراقبت‌های بهداشتی کارکنان	Martocchio (2017); Emmanuel (2018); Mohamed-Padayachee (2017); Manas & Graham (2003); Kaplan (2005)
		اعطای حقوق بازنشستگی به کارکنان و بازمندانگان	Milkovich et al (2014); Emmanuel (2018); Ruddy (2007); Mohamed-Padayachee (2017); Manas & Graham (2003); Kaplan (2005)
		اعطای سهام و برنامه‌های پس‌انداز بازنشستگی	Milkovich et al (2017); Martocchio (2017); Mondy & Martocchio (2016); Ruddy (2007); Mohamed-Padayachee (2017); Zafari (2018)
	مزایای اختیاری	کارت تجاری و حق عضویت و تخفیف در کالاها و خدمات خریداری شده از سازمان توسط کارمندان	Milkovich et al (2014); Mohamed-Padayachee (2017); Zafari (2018); DeCenzo et al (2016)
		پرداخت بابت زمان‌های خارج از کار و استراحت	Martocchio (2017); Mondy & Martocchio (2016); Mohamed-Padayachee (2017); Ruddy (2007)

منابع	شاخص‌ها	مؤلفه‌های فرعی	مؤلفه‌های اصلی
Armstrong & Murlis (2007); Mohamed-Padayachee (2017); Manas & Graham (2003); Milkovich et al (2014)	جایگاه و اعتبار سازمانی نسبت به رقبا از دید عموم	شرایط و جوسازمانی	
Armstrong & Murlis (2007); Mohamed-Padayachee (2017); Ruddy (2007); Kaplan (2005); Zafari (2018); Milkovich et al (2014); Emmanuel (2018); Martocchio (2017)	تأکید بازخورد بر یادگیری و مدیریت عملکرد و کار راهه شغلی		
Armstrong & Murlis (2007); Mohamed-Padayachee (2017); Ruddy (2007); Mondy & Martocchio (2016)	فرصت پیشرفت و توسعه و ارتقا شغلی	یادگیری و توسعه کارکنان	
Ruddy (2007); Mohamed-Padayachee (2017); Kaplan (2005)	آموزش و توسعه		
Emmanuel (2018); Mohamed-Padayachee (2017); Ruddy (2007); Kaplan (2005)	محیط کار مناسب و حمایتی		غیرمالی
Milkovich et al (2014); Armstrong & Murlis (2007); Emmanuel (2018); Mohamed-Padayachee (2017); Ruddy (2007); Kaplan (2005)	شناسایی و تقدیر	محیط، روابط و شرایط شغلی	
Milkovich et al (2014); Armstrong & Murlis (2007); Emmanuel (2018); Mohamed-Padayachee (2017); Mondy & Martocchio (2016); Martocchio (2017)	ادراک از ارزش کار و کار بااهمیت		
Milkovich et al (2014); Armstrong & Murlis (2007); Emmanuel (2018); Mohamed-Padayachee (2017); Mondy & Martocchio (2016)	چالشی بودن کار	عوامل مرتبط به خود شغل	
Milkovich et al (2014); Armstrong & Murlis (2007); Emmanuel (2018); Mohamed-Padayachee (2017); Martocchio (2017)	استقلال		

در ادامه جهت تأیید و تعیین مؤلفه‌های شناسایی شده با استفاده از روش روایی محتوایی CVR پرسشنامه‌ای به ۳ نفر از خبرگان (اساتید هیئت علمی رشته مدیریت دانشگاه مازندران) توزیع شد. اطلاعات جمعیت شناختی این گروه عبارتند از:

جدول ۲ اطلاعات جمعیت شناختی گروه اول

محل فعالیت	سابقه (سال)	مدرک تحصیلی	وضعیت تأهل	سن	جنسیت	خبرگان
هیئت علمی دانشگاه مازندران	۵	دکتری تخصصی مدیریت گرایش تحقیق در عملیات	متاهل	۳۶	مرد	خبره ۱
هیئت علمی دانشگاه مازندران	۱۰	دکتری تخصصی مدیریت منابع انسانی	متاهل	۴۱	مرد	خبره ۲
هیئت علمی دانشگاه مازندران	۱۵	دکتری تخصصی مدیریت بازرگانی	متاهل	۴۷	مرد	خبره ۳

در این گام از روایی محتوایی CVR جهت تعیین روایی پرسشنامه استفاده شد و مؤلفه‌هایی که حداقل روایی ۰/۷۵ را داشتند، تأیید شدند. بین ۲۵ مؤلفه جبران خدمات، ۱۹ مؤلفه تأیید و ۶ مؤلفه حذف شدند. مؤلفه‌های مذکور بر اساس نظر خبرگان تلخیص و تلفیق شده و در پایان مؤلفه‌های نهایی شده به منظور تنظیم پرسشنامه در چارچوب مدل محقق ساخته ارائه گردید.

جدول ۳ تأیید/حذف مؤلفه‌های جبران خدمات

هدف تحقیق	مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی	شاخص‌ها	مقدار CVR	تأیید/حذف
تأیید مؤلفه‌های جبران خدمات	مالی	حقوق و دستمزد بر اساس عملکرد استاندارد	حقوق پایه	۱	تأیید
اعضای هیئت علمی		پرداخت صریح مبتنی بر عضویت	مزد ساعتی	-۱	حذف
			پرداخت زمان خارج از کار	۱	تأیید
			پرداخت تعطیلات	-۰/۷۵	حذف

هدف تحقیق	مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی	شاخص‌ها	مقدار CVR	تأیید/حذف
		پرداخت ضمنی مبتنی بر عضویت	تعدیل هزینه زندگی	۱	تأیید
			پرداخت شایستگی	۱	تأیید
		پاداش بر اساس عملکرد کوتاه‌مدت	اعطای مشوق‌ها، تقدیر مالی و پاداش‌های نقدی بر اساس عملکرد فردی	۰/۷۵	تأیید
			پرداخت پاداش برای تکمیل پروژه‌های تیمی و فردی و مشوق‌های گروهی	۰/۷۵	تأیید
			تسهیم سود	-۰/۷۵	حذف
		پاداش بر اساس عملکرد بلندمدت	گزینه‌های سهام	-۰/۷۵	حذف
			پرداخت‌های نقدی (پاداش‌های بلندمدت)	۰/۷۵	تأیید
		مزایای اجباری	اقدامات در راستای ایمنی و مراقبت‌های بهداشتی کارکنان	۱	تأیید
			اعطای حقوق بازنشستگی به کارکنان و بازمانگان	۱	تأیید
			اعطای سهام و برنامه‌های پس‌انداز بازنشستگی	-۰/۷۵	حذف
		مزایای اختیاری	کارت تجاری و حق عضویت و تخفیف در کالاها و خدمات خریداری‌شده از سازمان توسط کارمندان	۰/۷۵	تأیید
			پرداخت بابت زمان‌های خارج از کار و استراحت	-۰/۷۵	حذف
		شرایط و جو سازمانی	جایگاه و اعتبار سازمانی (نسبت به رقبای دید عموم)	۱	تأیید
			تأکید بازخورد بر یادگیری و مدیریت عملکرد و مدیریت کار راه‌شغلی	۱	تأیید
		یادگیری و توسعه کارکنان	فرصت پیشرفت و توسعه و ارتقا شغلی	۱	تأیید
			آموزش و توسعه کارکنان	۱	تأیید
	غیرمالی	محیط، روابط و شرایط شغلی	محیط کار مناسب و حمایتی	۱	تأیید
			شناسایی و تقدیر	۱	تأیید
			ادراک از ارزش کار و کار با اهمیت	۱	تأیید
		عوامل مرتبط به خود شغل	چالشی بودن کار	۱	تأیید
			استقلال	۱	تأیید

پرسشنامه اول مورد تأیید قرار گرفتند، با استفاده از روش ISM سطح‌بندی شوند. برای این منظور ابعاد و مؤلفه‌های جبران خدمات تأییدشده به صورت پرسشنامه محقق ساخته در اختیار خبرگان داده شد تا روابط میان مؤلفه‌ها شناسایی و در نهایت سطح‌بندی شدند. جهت تعیین روابط میان مؤلفه‌های جبران خدمات تأییدشده و سطح‌بندی آن‌ها پرسشنامه‌ای بین ۱۴ نفر از خبرگان (اساتید هیئت‌علمی دانشگاه‌های دولتی استان مازندران) توزیع شد. اطلاعات جمعیت شناختی این گروه عبارتند از:

سؤال دوم پژوهش عبارتست از:

سطح‌بندی مؤلفه‌های جبران خدمات اعضای هیئت‌علمی چگونه است؟

جهت سطح‌بندی مؤلفه‌های جبران خدمات اعضای هیئت‌علمی باید مؤلفه‌های اصلی و نهایی جبران خدمات اعضای هیئت‌علمی که بر اساس بررسی ادبیات و پیشینه شناسایی و تلفیق و تلخیص شدند و بر اساس نظر خبرگان در

جدول ۴ اطلاعات جمعیت شناختی خبرگان (گروه دوم)

محل فعالیت	سابقه(سال)	مدرک تحصیلی	وضعیت تأهل	سن	جنسیت	خبرگان
دانشگاه علوم پزشکی بابل	۱۵	دکتری تخصصی حشره‌شناسی پزشکی	متاهل	۵۰	مرد	خبره ۱
دانشگاه علوم پزشکی بابل	۴	دکتری تخصصی بیوتکنولوژی پزشکی	متاهل	۳۷	زن	خبره ۲
دانشگاه علوم پزشکی بابل	۷	دکتری تخصصی بهداشت و باروری	متاهل	۳۹	زن	خبره ۳
دانشگاه علوم پزشکی بابل	۵	دکترای تخصصی فیزیولوژی	متاهل	۳۶	مرد	خبره ۴
دانشگاه علوم پزشکی بابل	۵	دکترای تخصصی ایمونولوژی	متاهل	۳۷	مرد	خبره ۵
دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل	۲۵	دکتری تخصصی مهندسی مکانیک- ساخت و تولید	متاهل	۶۰	مرد	خبره ۶
دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل	۶	دکتری تخصصی مهندسی شیمی	متاهل	۳۹	مرد	خبره ۷
دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل	۷	دکتری تخصصی مهندسی مکانیک- ساخت و تولید	متاهل	۳۷	مرد	خبره ۸
دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل	۹	دکتری تخصصی مهندسی شیمی	متاهل	۳۹	مرد	خبره ۹
دانشگاه مازندران	۱۲	دکترای تخصصی / زیست‌شناسی گیاهی	متاهل	۴۱	مرد	خبره ۱۰
دانشگاه مازندران	۱۷	دکترای تخصصی / علوم سیاسی (گرایش اندیشه سیاسی)	متاهل	۴۹	مرد	خبره ۱۱
دانشگاه مازندران	۲۰	دکتری آنالیز تابعی گرایش هندسه فضاهای باناخ	متاهل	۵۵	مرد	خبره ۱۲
دانشگاه مازندران	۶	دکترای تخصصی آنالیز عددی	متاهل	۳۷	مرد	خبره ۱۳
دانشگاه علم و فناوری بهشهر	۵	دکترای تخصصی ریاضی	متاهل	۳۵	مرد	خبره ۱۴

X: بین عوامل (i) و (j) ارتباط دوطرفه وجود دارد؛ یعنی هر دو می‌توانند زمینه‌ساز رسیدن به یکدیگر باشند.

O: هیچ نوع ارتباطی میان دو عامل (i) و (j) وجود ندارد.

پس از نظرخواهی و دریافت پرسشنامه از خبرگان جهت جمع‌بندی نظرات خبرگان از روش مد نظرات در خصوص عوامل مؤثر بر جبران خدمات اعضای هیئت‌علمی از نرم‌افزار اکسل استفاده شد. نتیجه‌ی حاصل از این نظرخواهی در ماتریس دسترس‌پذیری اولیه‌ی زیر بیان شده است.

در این پرسشنامه از خبرگان درخواست شد تا با مقایسه‌ی دوجه‌دو و زوجی مؤلفه‌ها یکی از سه حالت عدم وجود رابطه، رابطه یک‌به‌یک و یا دوطرفه را انتخاب نمایند و هرکدام از روابط را طبق حروف A، X، V، O در پرسشنامه درج نمایند. علائم و نمادهای مورد استفاده در این رابطه مفهومی عبارتند از:

V: عامل (i) منجر به (j) شود، به عبارت دیگر عامل سطر (i) با عامل ستون (j) ارتباط دارد.

A: عامل (j) منجر به (i) شود، به عبارت دیگر عامل ستون (j) با عامل سطر (i) ارتباط دارد.

جدول ۵ ماتریس ساختاری روابط درونی (خود تعاملی) مؤلفه‌های جبران خدمات

مؤلفه‌ها																			
V 19	V 18	V 17	V 16	V 15	V 14	V 13	V 12	V 11	V 10	V 9	V 8	V 7	V 6	V 5	V 4	V 3	V 2	V 1	
O	O	O	O	V	V	X	V	O	V	O	O	O	O	X	V	O			V1: حقوق پایه
O	O	O	O	V	O	V	O	X	O	O	X	O	O	O	O	V			V2: پرداخت خارج از کار
O	O	O	O	O	O	O	O	O	X	A	O	A	A	A	A				V3: تعدیل هزینه زندگی
O	O	X	X	O	X	X	X	X	O	O	O	X	X	X					V4: پرداخت شایستگی
O	O	X	X	O	V	V	X	X	X	O	O	X	X						V5: اعطای مشوق‌ها، تقدیر مالی و پاداش‌های نقدی بر اساس عملکرد فردی (پاداش‌های کوتاه‌مدت)
O	O	X	X	O	X	X	X	X	O	O	O	X							V6: پرداخت پاداش برای تکمیل پروژه‌های تیمی و فردی و مشوق‌های گروهی (پاداش‌های کوتاه‌مدت)

O A X X X X X A X O O O	V7: پرداخت‌های نقدی (پاداش‌های بلندمدت)
O O O O X O O O O O O	V8: اقدامات در راستای ایمنی و مراقبت‌های بهداشتی کارکنان
O O X O O O O X O O	V9: اعطای حقوق بازنشستگی به کارکنان و بازمندگان
O O O O O O O O X	V10: کارت تجاری و حق عضویت و تخفیف در کالاها و خدمات خریداری‌شده از سازمان توسط کارمندان
O O X X X X X X	V11: جایگاه و اعتبار سازمانی (نسبت به رقبا از دید عموم)
O O X O X X X	V12: تأکید بازخورد بر یادگیری و مدیریت عملکرد و مدیریت کارراهه شغلی
O O X X X X	V13: فرصت پیشرفت و توسعه و ارتقا شغلی
O O X X X	V14: آموزش و توسعه کارکنان
O O X X	V15: محیط کار مناسب و حمایتی
O A X	V16: شناسایی و تقدیر
X X	V17: ادراک از ارزش کار و کار بااهمیت
O	V18: چالشی بودن کار

– اگر خانه  $(i, j)$  در ماتریس SSIM نماد A گرفت، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد ۰ و خانه قرینه آن، یعنی  $(j, i)$  عدد ۱ می‌گیرد.

– اگر خانه  $(i, j)$  در ماتریس SSIM نماد X گرفت، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد ۱ و خانه قرینه آن یعنی  $(j, i)$  عدد ۱ می‌گیرد.

– اگر خانه  $(i, j)$  در ماتریس SSIM نماد O گرفت، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد ۰ و خانه قرینه آن یعنی  $(j, i)$  عدد ۰ می‌گیرد. با تبدیل نمادهای ذکرشده X، O، V، A به اعداد ۰ و ۱ برحسب قواعد ماتریس دستیابی اولیه (Dij) مؤلفه‌های جبران خدمات به شرح جدول زیر بیان گردید:

ماتریس دسترسی اولیه از تبدیل ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی (صفر\_یک) ایجاد می‌شود. برای استخراج ماتریس دسترسی باید در هر سطر عدد یک جایگزین علامت‌های X و V و عدد صفر جایگزین علامت‌های O و A در ماتریس دسترسی اولیه شود. حاصل تبدیل تمام سطرها نتیجه حاصله ماتریس دسترسی اولیه است. سپس روابط ثانویه بین مؤلفه‌ها و شاخص‌ها کنترل می‌شود. رابطه ثانویه به گونه‌ای است که اگر بُعد J منجر به بعد I شود و بُعد K را منجر شود، بعد J منجر به بُعد K خواهد شد.

با تبدیل نمادهای روابط ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک برحسب قواعد زیر می‌توان به ماتریس دست یافت:

– اگر خانه  $(i, j)$  در ماتریس SSIM نماد V گرفت، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد ۱ و خانه قرینه آن یعنی  $(j, i)$  عدد ۰ می‌گیرد.

جدول ۶ ماتریس دستیابی اولیه (Dij) مؤلفه‌های جبران خدمات

V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	مؤلفه‌ها	
19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	V1: حقوق پایه
0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	V2: پرداخت خارج از کار
0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	V3: تعدیل هزینه زندگی



0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	V4: پرداخت شایستگی
0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	V5: اعطای مشوقها، تقدیر مالی و پاداش‌های نقدی بر اساس عملکرد فردی (پاداش‌های کوتاه‌مدت)
0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	V6: پرداخت پاداش برای تکمیل پروژه‌های تیمی و فردی و مشوق‌های گروهی (پاداش‌های کوتاه‌مدت)
0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	V7: پرداخت‌های نقدی (پاداش‌های بلندمدت)
0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	V8: اقدامات در راستای ایمنی و مراقبت‌های بهداشتی کارکنان
0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	V9: اعطای حقوق بازنشستگی به کارکنان و بازماندگان
0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	V10: کارت تجاری و حق عضویت و تخفیف در کالاها و خدمات خریداری شده از سازمان توسط کارمندان
0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	V11: جایگاه و اعتبار سازمانی (نسبت به رقبا از دید عموم)
0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	V12: تأکید بازخورد بر یادگیری و مدیریت عملکرد و مدیریت کار راه شغلی
0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	V13: فرصت پیشرفت و توسعه و ارتقا شغلی
0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	V14: آموزش و توسعه کارکنان
0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	V15: محیط کار مناسب و حمایتی
0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	V16: شناسایی و تقدیر
1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	V17: ادراک از ارزش کار و کار بااهمیت
0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	V18: چالشی بودن کار

ماتریس دستیابی اولیه (تعیین تمامی روابط دستیابی ممکنه اعم از مستقیم و غیرمستقیم)، رجوع به کمیته خبرگان و انجام اصلاحات دستی و نیز بهره‌گیری از قوانین ریاضی رایج است. ماتریس دستیابی نهایی (Tij) مؤلفه‌های جبران خدمات به شرح جدول زیر است:

پس‌ازاینکه ماتریس دستیابی اولیه به دست آمد، لازم است سازگاری درونی آن برقرار شود. به‌عنوان نمونه اگر عامل 1 منجر به عامل 2 شود و عامل 2 نیز منجر به عامل 3 شود، باید عامل 1 نیز منجر به عامل 3 شود و اگر در ماتریس دستیابی این حالت برقرار نبود، باید ماتریس اصلاح شده و روابطی که از قلم افتاده، جایگزین شوند. برای سازگار کردن

جدول ۷ ماتریس دستیابی نهایی (Tij) مؤلفه‌های جبران خدمات

V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	مؤلفه‌ها
19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	V1: حقوق پایه
0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	V2: پرداخت خارج از کار
0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	V3: تعدیل هزینه زندگی
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	V4: پرداخت شایستگی

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	V5: اعطای مشوقها، تقدیر مالی و پاداشهای نقدی بر اساس عملکرد فردی (پاداشهای کوتاهمدت)
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	V6: پرداخت پاداش برای تکمیل پروژههای تیمی و فردی و مشوقهای گروهی (پاداشهای کوتاهمدت)
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	V7: پرداختهای نقدی (پاداشهای بلندمدت)
0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	V8: اقدامات در راستای ایمنی و مراقبتهای بهداشتی کارکنان
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	V9: اعطای حقوق بازنشستگی به کارکنان و بازماندگان
0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	V10: کارت تجاری و حق عضویت و تخفیف در کالاها و خدمات خریداری شده از سازمان توسط کارمندان
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	V11: جایگاه و اعتبار سازمانی (نسبت به رقبای از دید عموم)
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	V12: تأکید بازخورد بر یادگیری و مدیریت عملکرد و مدیریت کار راهه شغلی
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	V13: فرصت پیشرفت و توسعه و ارتقا شغلی
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	V14: آموزش و توسعه کارکنان
1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	V15: محیط کار مناسب و حمایتی
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	V16: شناسایی و تقدیر
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	V17: ادراک از ارزش کار و کار با اهمیت
1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	V18: چالشی بودن کار
1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	V19: استقلال در کار

عامل شناسایی می‌شوند. پس از تعیین مجموعه‌های دستیابی و پیش‌نیاز نوبت به تعیین سطح عوامل می‌رسد. در نخستین جدول عاملی دارای بالاترین سطح است که مجموعه دستیابی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشند. پس از تعیین این عامل یا عوامل آن‌ها را از جدول حذف کرده و با بقیه عوامل باقیمانده جدول بعدی را تشکیل می‌دهیم. در جدول دوم نیز همانند جدول اول عامل سطح دوم را مشخص کرده و این کار را تا تعیین سطح همه عوامل ادامه می‌دهیم.

برای تعیین سطح و اولویت‌بندی عوامل، مجموعه دستیابی<sup>۱</sup>، مجموعه پیش‌نیاز<sup>۲</sup> و عناصر مشترک<sup>۳</sup> برای هر عامل تعیین می‌شود. مجموعه دستیابی هر عامل شامل عواملی می‌شود که از طریق آن عامل می‌توان به آن‌ها رسید و مجموعه پیش‌نیاز شامل عواملی می‌شود که از طریق آن‌ها می‌توان به این عامل رسید. این کار با استفاده از ماتریس دستیابی انجام می‌شود. پس از تعیین مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز برای هر عامل، عناصر مشترک در مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز برای هر

جدول ۸ تعیین سطوح مؤلفه‌های جبران خدمات

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه پیش‌نیاز	مجموعه دستیابی	مؤلفه‌های جبران خدمات
سطح ۶	1,4,5,6,7,9,11,12,13,14,15,16,17	1,4,5,6,7,9,11,12,13,14,15,16,17	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17	V1: حقوق پایه
سطح ۵	2,4,5,6,7,10,11,12,13,14,15,16,17	1,2,4,5,6,7,10,11,12,13,14,15,16,17,18	2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17	V2: پرداخت خارج از کار
سطح ۱	3,5,10,11	1,2,3,4,5,6,7,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18	3,5,10,11	V3: تعدیل هزینه زندگی

<sup>3</sup>. Intersection set

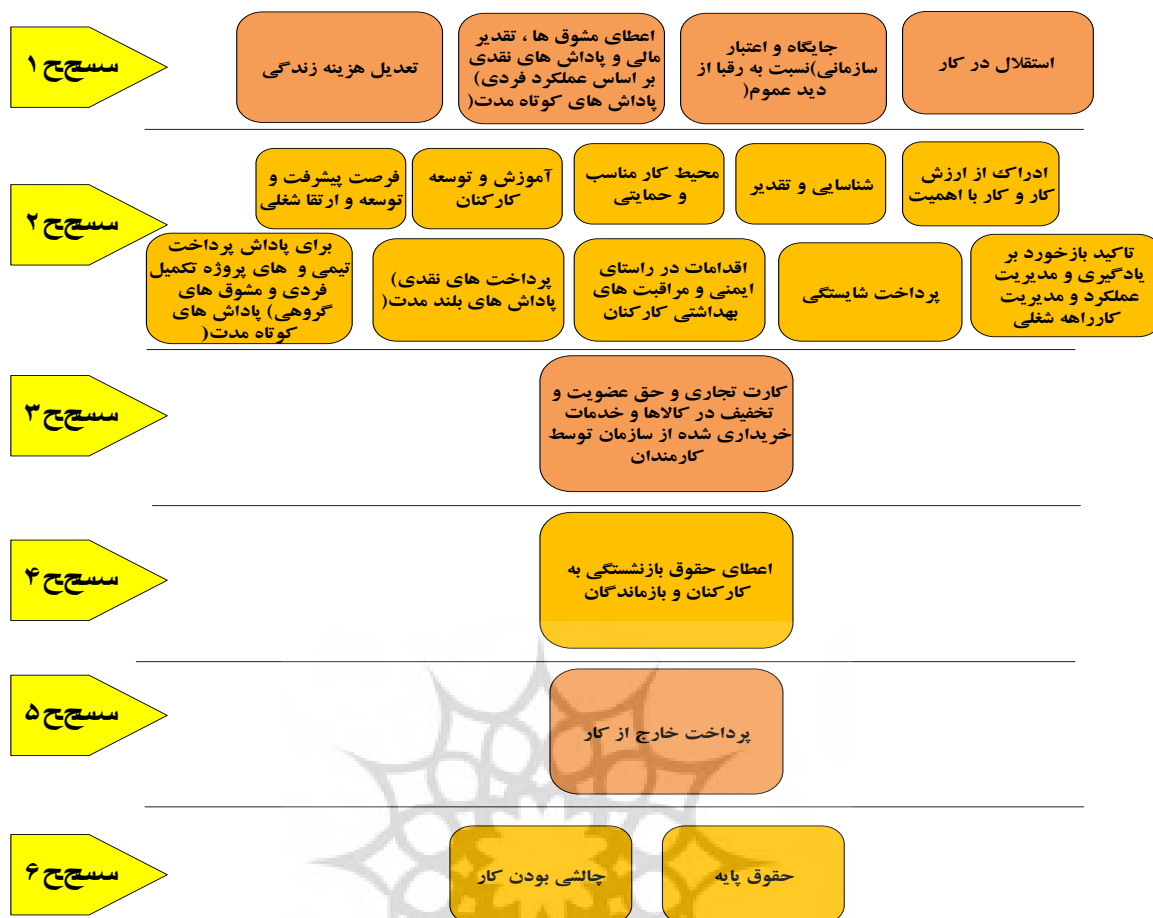
<sup>1</sup>. Reachability set

<sup>2</sup>. Antecedent set

سطح ۲	1,2,4,5,6,7,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19	1,2,4,5,6,7,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19	1,2,3,4,5,6,7,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19z	V4: پرداخت شایستگی
سطح ۱	1,2,3,4,5,6,7,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19	1,2,3,4,5,6,7,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19	1,2,3,4,5,6,7,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19	V5: اعطای مشوق‌ها، تقدیر مالی و پاداش‌های نقدی بر اساس عملکرد فردی (پاداش‌های کوتاه‌مدت)
سطح ۲	1,2,4,5,6,7,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19	1,2,4,5,6,7,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19	1,2,3,4,5,6,7,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19	V6: پرداخت پاداش برای تکمیل پروژه‌های تیمی و فردی و مشوق‌های گروهی (پاداش‌های کوتاه‌مدت)
سطح ۲	1,2,4,5,6,7,8,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19	1,2,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19	1,2,3,4,5,6,7,8,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19	V7: پرداخت‌های نقدی (پاداش‌های بلندمدت)
سطح ۲	7,8,12,13,14,15,16,17	1,2,7,8,12,13,14,15,16,17	7,8,11,12,13,14,15,16,17	V8: اقدامات در راستای ایمنی و مراقبت‌های بهداشتی کارکنان
سطح ۴	1,4,5,6,7,9,11,12,13,14,15,16,17,18,19	1,4,5,6,9,11,12,13,14,15,16,17,18,19	1,3,4,5,6,7,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19	V9: اعطای حقوق بازنشستگی به کارکنان و بازماندگان
سطح ۳	2,3,4,5,6,8,10,11,12,13,14,16,17	1,2,3,4,5,6,7,9,10,11,12,13,14,16,17	2,3,4,5,6,7,10,11,12,13,14,15,16,17	V10: کارت تجاری و حق عضویت و تخفیف در کالاهای و خدمات خریداری شده از سازمان توسط کارمندان
سطح ۱	1,2,3,4,5,6,7,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19	1,2,3,4,5,6,7,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19	V11: جایگاه و اعتبار سازمانی (نسبت به رقبا از دید عموم)
سطح ۲	1,2,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19	1,2,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19	V12: تأکید بازخورد بر یادگیری و مدیریت عملکرد و کار راه‌شغلی
سطح ۲	1,2,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19	1,2,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19	V13: فرصت پیشرفت و توسعه و ارتقا شغلی
سطح ۲	1,2,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19	1,2,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19	V14: آموزش و توسعه کارکنان
سطح ۲	1,2,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18,19	1,2,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19	1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18,19	V15: محیط کار مناسب و حمایتی
سطح ۲	1,2,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18	1,2,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19	V16: شناسایی و تقدیر
سطح ۲	1,2,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19	1,2,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19	V17: ادراک از ارزش کار و کار بااهمیت
سطح ۶	4,5,6,7,9,11,12,13,14,15,16,17,18,19	4,5,6,7,9,11,12,13,14,15,16,17,18,19	2,3,4,5,6,7,9,11,12,13,14,15,16,17,18,19	V18: چالشی بودن کار
سطح ۱	4,5,6,7,9,11,12,13,14,15,16,17,18,19	4,5,6,7,9,11,12,13,14,15,16,17,18,19	4,5,6,7,9,11,12,13,14,15,16,17,18,19	V19: استقلال در کار

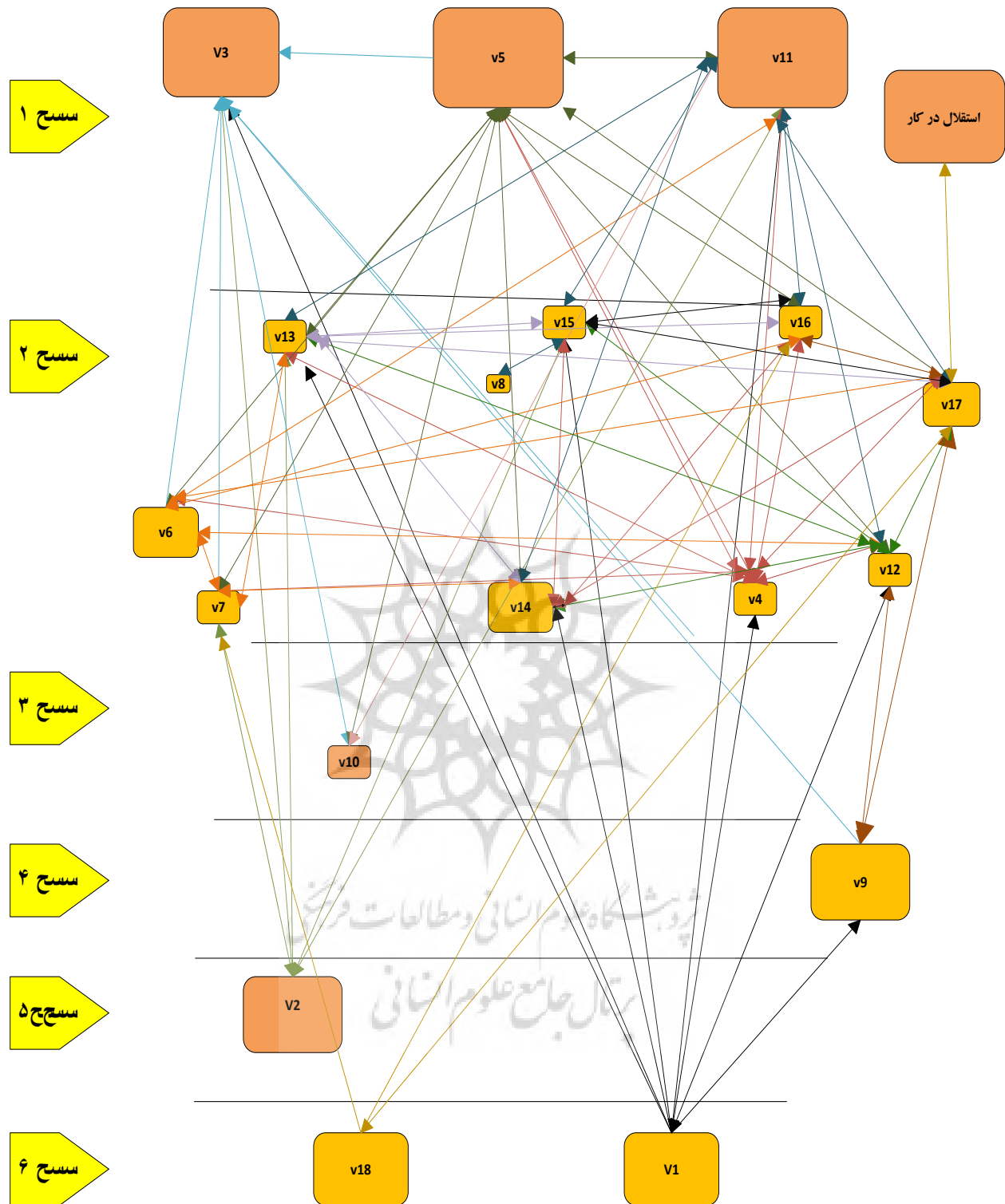
که این مؤلفه‌ها بیشترین تأثیرپذیری را در سیستم جبران خدمات دارند و اهمیت بالایی برخوردارند. مؤلفه‌های سطح ششم شامل حقوق پایه و کار چالشی است که بیشترین تأثیرگذاری را در سیستم جبران خدمات دارند و به‌عنوان سنگ بنای جبران خدمات شناخته می‌شوند. به‌طورکلی در شکل زیر مؤلفه‌ها به ترتیب سطوح تأثیرشان از بالا به پایین تعیین شدند؛ سطوح بالا تأثیرپذیرترین، سطوح پایین تأثیرگذارترین و سطوح میانی شامل مؤلفه‌هایی است که میزان توأمی از اثرگذاری و اثرپذیری بر سایر مؤلفه‌های مدل دارند.

با تعیین روابط و سطوح مؤلفه‌های جبران خدمات اعضای هیئت‌علمی دیاگراف نهایی جبران خدمات به‌صورت شکل زیر ترسیم شد. ملاحظه می‌شود که مؤلفه‌های جبران خدمات اعضای هیئت‌علمی در ۶ سطح طبقه‌بندی شدند. مؤلفه‌های استقلال در کار، تعدیل هزینه زندگی، جایگاه و اعتبار سازمانی (نسبت به رقبا از دید عموم) و اعطای مشوق‌ها، تقدیر مالی و پاداش‌های نقدی بر اساس عملکرد فردی (پاداش‌های کوتاه‌مدت) در سطح اول قرار گرفتند، نشان‌دهنده آن است



شکل ۱ مدل نهایی جبران خدمات

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۲ دیاگرام مؤلفه‌های جریان خدمات





به‌عنوان مؤثرترین مؤلفه در سیستم جبران خدمات به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر سایر مؤلفه‌ها تأثیر می‌گذارند و به بهبود و تقویت مؤلفه‌های سطوح بالاتر کمک می‌کنند.

با توجه به مدل نهایی پژوهش حاضر دانشگاه به‌عنوان یک سازمان دانش‌محور جهت جذب، حفظ و پرورش افراد مستعد باید سیستم جبران خدمات جامعی متشکل از پاداش‌های درونی و بیرونی و متناسب با نیاز کارکنان طراحی کند و به کار گیرد.

درنهایت بر اساس یافته‌های این پژوهش و سایر پژوهش‌ها پیشنهادها زیر ارائه می‌گردد:

در مدل پژوهش مؤلفه حقوق پایه در سطح ششم مدل به‌عنوان تأثیرگذارترین مؤلفه شناخته شد. با توجه به نقش دانشگاه در جامعه و اهمیت والای اساتید در تحول و پیشرفت جوامع، حقوق پایه اعضای هیئت‌علمی باید رقابتی، برانگیزاننده و درخور شأن آن‌ها باشد تا بتواند افراد نخبه را جذب و حفظ کند و رفاه را برای آن‌ها فراهم کند.

مؤلفه کار چالشی در سطح ششم مدل به‌عنوان تأثیرگذارترین مؤلفه شناخته شد. یکی از راه‌های ایجاد کار چالشی برای اساتید این است که دانشگاه‌ها همکاری و ارتباط با صنعت را افزایش دهند، به این صورت که سازمان‌ها و صنایع مختلف مسائل خود را به دانشگاه‌ها ارجاع دهند و دانشگاه اعضای خود را به‌صورت تیمی یا فردی برای انجام پروژه‌ها به‌صورت کوتاه‌مدت و بلندمدت معرفی کند و در صورت موفقیت انجام پروژه‌ها پاداش‌های مالی کوتاه‌مدت و بلندمدت به افراد ارائه دهد و با سپردن پروژه‌ها به اعضای هیئت‌علمی نوعی کار چالشی برایشان به وجود می‌آید، علاوه بر اینکه رشد شخصی و ارتقا افراد در داخل و خارج از دانشگاه را فراهم می‌آورد، اعضا درک بهتری از اهمیت و نقش کارشان در جامعه خواهند داشت.

در سطح چهارم مدل مؤلفه اعطای حقوق بازنشستگی قرار گرفته است و برای اعضای هیئت‌علمی مهم است، دانشگاه‌ها باید طرح‌های ویژه‌ای برای دوران بازنشستگی افراد در نظر بگیرند؛ مثلاً هم‌زمان که طبق قانون بیمه تأمین اجتماعی برای کارکنان فراهم می‌کنند، بیمه عمر هم به‌عنوان مزایا در اختیار کارکنان قرار دهند تا در دوران بازنشستگی و حتی در طی دوران شغلی بتوانند از حمایت آن‌ها بهره‌مند شوند.

مؤلفه کارت اعتباری، تخفیف و حق عضویت در خرید کالاها و خدمات در سطح سوم مدل قرار گرفته است. دانشگاه باید امکانات رفاهی ویژه برای اعضای خود فراهم کند مانند کارت‌های اعتباری و حق عضویت و انواع تخفیفات، کمک‌هزینه مسکن، تورهای ویژه و ... اگرچه این موارد از نظر اقتصادی برای کارمند منافی را ایجاد می‌کند، همه‌ی این‌ها

با توجه به دسته‌بندی مؤلفه‌های جبران خدمات ملاحظه می‌شود که مؤلفه‌ها در سه دسته متغیرهای پیوندی (رابط)، وابسته و خودمختار طبقه‌بندی شدند.

دسته اول شامل مؤلفه‌های v1، v2، v4، v5، v6، v7، v9، v10، v11، v12، v13، v14، v15، v16، v17، v18، v19 در زمره مؤلفه‌های رابط (پیوندی) دارای قدرت هدایت و وابستگی زیاد بودند. این مؤلفه‌ها غیر ایستا هستند زیرا هر نوع تغییر در آن‌ها می‌تواند سیستم را تحت تأثیر قرار داده و درنهایت بازخورد سیستم نیز مجدد این اهداف را تغییر دهد.

دسته دوم شامل مؤلفه v3 (تعدیل هزینه زندگی) است که در گروه عوامل وابسته قرار گرفته است و دارای قدرت هدایت ضعیف و وابستگی بالا می‌باشند. به عبارتی تأثیرپذیرترین مؤلفه جبران خدمات در این گروه قرار دارد.

گروه سوم شامل مؤلفه V8 (اقدامات در راستای ایمنی و مراقبت‌های بهداشتی کارکنان) می‌باشد که در زمره مؤلفه‌های خودمختار است و دارای قدرت هدایت و وابستگی ضعیف هستند. این متغیرها تقریباً از سیستم جدا هستند زیرا دارای اتصالات ضعیف با سیستم می‌باشند.

## ۶ بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش با استفاده از مدل‌های جبران خدمات امانوئل<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، محمد پدیاچی<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، ماندی و مارتوچیو<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)، آرمسترانگ و مورلیس (۲۰۰۷)، میکوویچ<sup>۴</sup> و دیگران (۲۰۱۴) و ...، مهم‌ترین مؤلفه‌های جبران خدمات شناسایی شدند و با استفاده از دو پرسشنامه مجزا بر اساس نظر خبرگان ۱۹ مؤلفه نهایی تأیید و در ۶ سطح قرار گرفتند. در سطح اول مؤلفه‌های تعدیل هزینه زندگی، جایگاه و اعتبار سازمانی (نسبت به رقبای از دید عموم) و اعطای مشوق‌ها، تقدیر مالی و پاداش‌های نقدی بر اساس عملکرد فردی (پاداش‌های کوتاه‌مدت) و استقلال در کار به‌عنوان تأثیرپذیرترین مؤلفه‌ها برای جبران خدمات اعضای هیئت‌علمی بیان شدند که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم تحت تأثیر سایر مؤلفه‌ها قرار می‌گرفتند، درواقع همه مؤلفه‌های جبران خدمات منجر به این ۴ مؤلفه می‌شوند و اهمیت زیادی در طراحی سیستم جبران خدمات دارند که باید به آن‌ها توجه شود. در سطح ششم دو مؤلفه حقوق پایه و کار چالشی قرار گرفتند که همانند سنگ زیربنای مدل جبران خدمات اعضای هیئت‌علمی عمل می‌کنند. این مطلب بیان‌کننده آن است که تقویت این دو مؤلفه، بهبود و ارتقا در سیستم جبران خدمات را به همراه دارد یا به عبارتی هرگونه تحول اساسی در بهبود یک سیستم جبران خدمات باید از طریق این مؤلفه‌ها صورت بگیرد؛ زیرا که این دو مؤلفه

3. Mondy and Martocchio

4. Milkovich

1. Emmanuel

2. Mohamed-Padayachee

می‌تواند به ارتقای جایگاه دانشگاه کمک کند و اساتید محیط کار خود را حمایتی و مناسب بدانند.

نیاز ایمنی که در نظریه مازلو در سطح دوم نیازها قرار دارد و بااهمیت است، در این پژوهش نیز در سطح دوم مدل قرار گرفته است. دانشگاه باید امکانات ایمنی و اقدامات بهداشتی لازم را فراهم کند تا افراد با آرامش بیشتری فعالیت کنند؛ مثلاً ایجاد و طراحی مناسب اتاق اساتید و محیط آموزشی، فراهم کردن امکانات آموزشی و رعایت ارگونومی، ارائه خدمات درمانی مناسب، مشاوره‌ها و ... از مواردی است که دانشگاه می‌تواند برای اساتید فراهم کند.

مؤلفه تعدیل هزینه زندگی در سطح اول از تأثیرپذیرترین مؤلفه‌ها می‌باشد که باید به آن توجه داشت؛ مثلاً در بحث جبران خدمات با توجه به هزینه زندگی و تورم و نقش و شأن اساتید در جامعه میزان حقوق آن‌ها را باید به صورتی تعدیل کرد که برای آن‌ها رفاه بیشتری را فراهم کند و درخور نقش و شأنشان در جامعه باشد در غیر این صورت امکان چند شغلی شدن اساتید، ترک دانشگاه و مهاجرت و درنهایت افت علمی کشور را افزایش می‌دهد.

### تقدیر و تشکر:

این مقاله از پایان‌نامه کارشناسی ارشد مصوب و دفاع شده دانشگاه مازندران مستخرج شده است. لذا نویسندگان از تمام خبرگان و اعضای هیئت علمی که در انجام پژوهش حاضر یاری نمودند صمیمانه تشکر می‌نمایند.

### تضاد منافع:

در این مقاله هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

### سهم نویسندگان:

نویسندگان به یک اندازه در تفسیر و نوشتن مقاله نقش داشتند. تمام نویسندگان محتوای مقاله را تأیید می‌کنند و با تمام جنبه‌های پژوهش موافق هستند.

باعث می‌شود که فرد خود را عضوی از سازمان بداند و تعهد و رضایت شغلی در او ایجاد می‌شود یا افزایش می‌یابد.

مؤلفه‌های آموزش و توسعه، فرصت پیشرفت و ارتقا و محیط کار مناسب و حمایتی در سطح دوم مدل قرار گرفتند. دانشگاه‌ها باید امکانات فرصت مطالعاتی بیشتر و شرکت در کنفرانس‌ها و سمینارهای معتبر داخلی و خارجی و ... را برای اعضای هیئت علمی فراهم کند. از آنجاکه جبران خدمات شامل مجموعه عوامل مرتبط به هم می‌باشد که بر یکدیگر تأثیر می‌گذارد، با فراهم کردن این امکانات برای کارکنان علاوه بر اینکه رشد، پیشرفت و ارتقا، یادگیری اعضای هیئت علمی را فراهم می‌کند، به نوعی جایگاه و اعتبار سازمانی خود را نزد عموم ارتقا می‌دهد و افراد دانشگاه را به عنوان محیط کار مناسب و حمایتی می‌پندارند که همه این‌ها از بعد غیرمالی بر اعضای هیئت علمی تأثیر می‌گذارد و تعهد، انگیزش، بهره‌وری و ... را به دنبال دارد.

در مدل نهایی مؤلفه شناسایی و تقدیر در سطح دوم مدل قرار گرفت، بنابراین دانشگاه باید در دوره‌های مشخص از اعضای خود به دلایل مختلف مانند موفقیت در انجام پروژه‌ها، داشتن مقالات و طرح‌های معتبر بین‌المللی و نقشی که در رشد و ارتقای دانشگاه و ... داشته‌اند تقدیر کرده و نقش و اهمیت آن‌ها در دانشگاه و جامعه بیان شود.

از آنجاکه مؤلفه‌های پرداخت پاداش‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت و اعطای مشوق‌ها در سطح ۱ و ۲ مدل جبران خدمات قرار گرفتند، دانشگاه می‌تواند سازمان‌هایی را زیر نظر خود ایجاد کند و اساتید در آن مشارکت داشته باشند و به اساتید به اندازه مشارکت، موفقیت در پروژه‌ها و ... پاداش‌هایی به صورت نقدی کوتاه‌مدت یا بلندمدت اعطاء نماید و یا اینکه در آن سازمان آن‌ها را سهامدار کرده تا در دوران شغلی و بازنشستگی از نظر رفاهی تأمین شوند.

مؤلفه جایگاه و اعتبار دانشگاه در سطح اول مدل جزء تأثیرپذیرترین مؤلفه‌ها می‌باشد؛ بنابراین ایجاد کنفرانس‌های متفاوت و دعوت از اساتید به نام داخل و خارج از کشور و حمایت لازم اساتید در جهت پیشرفت و ... مواردی است که

## منابع

Aliakbari, E., & Akbari, M. (2017). Interpretive-structural modeling of the factors that affect the viability of Tehran Metropolis. *The journal of spatial planning*, 21(1), 1-31. (In Persian)

Armstrong, M., & Murlis, H. (2007). *Reward management: A handbook of remuneration strategy and practice*. Kogan Page Publishers.

Bana, W. M. (2019). Employee Compensation and Workplace Diversity. *International*

- Journal of Education and Research*, 7(1), 235-250.
- Bhattacharyya, D. K. (2009). *Compensation management*. Oxford University Press.
- Deng, B. (2016). The Analysis of Colleges and Universities' Compensation System Reform Based on the Total Compensation Theory. *DEStech Transactions on Environment, Energy and Earth Sciences*, 52-57.
- Darma, P. S., & Supriyanto, A. S. (2017). The effect of compensation on satisfaction and employee performance. *Management and Economics Journal (MEC-J)*, 1(1), 69-78.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of human resource management*. John Wiley & Sons.
- Divandari, A., Nazari, M., Seyed Javadin, S., Haji Karimi, A., & Rayej, H. (2018). Investigating the Effect of Compensation on Individual Performance: A Study on the Mediating Role of Internal Motivation and the Moderating Role of Self-efficacy and Reward Expectancy. *Journal of Business Management*, 10(3), 673-694. (In Persian)
- Emmanuel, T. (2018). *The impact of Reward Systems as a Motivation tool for Employees Performance*, Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland.
- Ghanbari, V., & Safaei Shakib, A. (2017). Structuring quality management issues with an interpretive structural modeling approach. *Scientific-Extension Quarterly of Standard and Quality Management*, 7(1), 6-15. (In Persian)
- Hong, P. (2017). The Literature Review on Compensation System Design. *Modern Economy*, 8(9), 1119-1128.
- Jahani, A. (2017). Familiarity with the academic ranks of university professors. Chobar News. available in: <http://chobar.ir/fa/news/7878/%D8%A2%D8%B4%D9%86%D8%A7%DB%8C%DB%8C-%D8%A8%D8%A7-%D9%85%D8%B1%D8%A7%D8%A%D8%A8-%D8%B9%D9%84%D9%85%DB%8C-%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D9%86-%D8%AF%D8%A7%D9%86%D8%B4%DA%AF%D8%A7%D9%87/>
- Kaplan, S. (2005). Total rewards in action: Developing a total rewards strategy. *Benefits & Compensation Digest*, 42(8), 32-37.
- Manas, T. M., & Graham, M. D. (2003). *Creating a total rewards strategy: A toolkit for designing business-based plans*. AMACOM/American Management Association.

- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Milkovich, C. (2014). *Compensation*. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Martocchio, J. J. (2017). *Strategic compensation: A human resource management approach*. Pearson Education India.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management*, England: Pearson Education Limited, Pearson; 14th edition.
- Nemati, S., Khaeef-elahi, A. A., & Momeni, N. (2013). Designing Compensation System in Knowledge-Based Organization (KBO) by Interpretive Structural Modeling (ISM) Approach. *Organizational Resources Management Researchs*, 3(2), 131-151. (In Persian)
- Mohamed-Padayachee, K. (2017). *A total rewards framework for the attraction and retention of the youth*. Doctoral dissertation business leadership, University of South Africa.
- Ruddy, A. C. (2007). *The world at work handbook of compensation, benefits & total rewards: A comprehensive guide for HR professionals*. New Jersey: John Wiley & sons Inc.
- Yamani-douzi Sorkhabi, M., & Torkzadeh, J. (2009). Investigating the Situation of Development Planning in the Iranian State Universities. *Iranian Higher Education Association Quarterly*, 1(4), 1-19. (In Persian)
- Zafari, A. (2018). *Identifying and prioritizing the components of service compensation (studied by Bank D)*. Master Thesis, Islamic Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University. (In Persian)

