



The University of Tehran Press

## Provide and Explain the Compensation Model for the Faculty Members of Public Universities in Lorestan Province with Mix Method

Reza Sepahvand<sup>1</sup> | Maryam Moumeni<sup>2\*</sup> | Abdollah Saedi<sup>3</sup>

1. Department of Management, Faculty of Management and Economic Sciences, University of Lorestan, Khorramabad, Iran. Email: [sepahvand.re@lu.ac.ir](mailto:sepahvand.re@lu.ac.ir)
2. Corresponding Author, Department of Management, Faculty of Management and Economic Sciences, University of Lorestan, Khorramabad, Iran. Email: [moumeni.mr@fh.lu.ac.ir](mailto:moumeni.mr@fh.lu.ac.ir)
3. Department of Management, Faculty of Management and Economic Sciences, University of Lorestan, Khorramabad, Iran. Email: [saedi.ab@fc.lu.ac.ir](mailto:saedi.ab@fc.lu.ac.ir)

### ARTICLE INFO

**Article type:**  
Research Article

**Article History:**  
Received 18 March 2022  
Revised 10 June 2022  
Accepted 16 June 2022  
Published online 07 February 2024

**Keywords:**  
*Compensation,  
Faculty,  
Province Universities,  
Mix Method.*

### ABSTRACT

**Purpose:** The present research was conducted to provide a compensation model for faculty members in public universities of Lorestan province using a mixed approach.  
**Methodology:** The present research is a combination of qualitative and quantitative researches from the perspective of philosophical assumptions in the field of pragmatism paradigm and in terms of purpose it is applied- developmental researchers. The statistical population of the research includes public universities of Lorestan provinces. Based on the principle of theoretical adequacy, the research sample consists of 30 experts from the public universities of Lorestan province, who were selected using the purposeful sampling method. In the qualitative part of the research, data was collected and extracted using the thematic analysis method and then through coding. Then, in the quantitative part of the research, the data is presented using the distribution of the questionnaire and using the method of structural-interpretive modeling, aggregation, and the final model.  
**Finding:** The research findings in the qualitative section include identifying the themes of compensation such as situational characteristics of compensation, dimensions of compensation, indicators of compensation, and consequences of compensation. Also, the findings of the research in the quantitative part show the leveling of the themes and the presentation of the compensation model.  
**Conclusion:** Based on the discovered model of job satisfaction, organizational justice, job belonging and organizational commitment with high effectiveness, individual and environmental indicators with high impact, talent attraction and retention, job environment, geographic factors, job sensitivity, outstanding performance, competent performance, organizational index, job index, basic pay, performance pay, and indirect pay are highly effective. Also, the result of the research can be theoretically added to the existing knowledge in the field of compensation.

**Cite this article:** Sepahvand, R.; Moumeni, M. & Saedi, A. (2024). Provide and Explain the Compensation Model for the Faculty Members of Public Universities in Lorestan Province with Mix Method. *Organizational Culture Management*, 22 (1), 69-85. DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2022.338953.1008424>



© Reza Sepahvand, Maryam Moumeni, Abdollah Saedi **Publisher:** University of Tehran Press.  
DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2022.338953.1008424>



## ارائه و تبیین مدل جبران خدمت اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی استان لرستان با استفاده از رویکرد آمیخته

رضا سپهوند<sup>۱</sup> | مریم مؤمنی<sup>۲\*</sup> | عبدالله ساعدی<sup>۳</sup>

۱. گروه مدیریت، دانشکده علوم مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: [sepahvand.re@lu.ac.ir](mailto:sepahvand.re@lu.ac.ir)

۲. نویسنده مسئول، گروه مدیریت، دانشکده علوم مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: [moumeni.mr@fh.lu.ac.ir](mailto:moumeni.mr@fh.lu.ac.ir)

۳. گروه مدیریت، دانشکده علوم مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: [saedi.ab@fc.lu.ac.ir](mailto:saedi.ab@fc.lu.ac.ir)

### اطلاعات مقاله

### چکیده

#### نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

#### تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۰۲

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۱۲/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۲۹

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۱۱/۲۶

**هدف.** پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل جبران خدمت اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های دولتی استان لرستان با استفاده از رویکرد آمیخته انجام شده است.

**روش‌شناسی.** پژوهش حاضر ترکیبی از پژوهش کیفی و کمی است و از منظر پیش‌فرض‌های فلسفی در حیطه پارادایم پراگماتیسم و از نظر هدف جزء پژوهش‌های توسعه‌ای- کاربردی است. جامعه آماری پژوهش شامل دانشگاه‌های دولتی استان لرستان است. نمونه پژوهش بر اساس اصل کفایت نظری مشتمل بر ۳۰ نفر از خبرگان است که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. در بخش کیفی، با استفاده از روش تحلیل مضمون و سپس از طریق کدگذاری، داده‌ها جمع‌آوری و استخراج شدند. سپس، در بخش کمی پژوهش، داده‌ها با استفاده از توزیع پرسشنامه و با بهره‌گیری از روش مدل‌سازی ساختاری- تفسیری تجمیع و مدل نهایی ارائه شده است.

**یافته‌های پژوهش.** یافته‌های پژوهش در بخش کیفی شامل شناسایی مضامین جبران خدمت از قبیل ویژگی‌های موقعیتی جبران خدمت، ابعاد جبران خدمت، پیامدهای جبران خدمت، و شاخص‌های جبران خدمت و در بخش کمی بیانگر سطح‌بندی مضامین و ارائه مدل جبران خدمت است.

**نتیجه‌گیری.** بر اساس مدل اکتشاف‌شده رضایت شغلی، عدالت سازمانی، تعلق خاطر شغلی، و تعهد سازمانی دارای اثرپذیری بالا، شاخص‌های فردی و محیطی دارای تأثیرگذاری بالا، جذب و نگهداشت استعداد، محیط شغلی، عوامل جغرافیایی، حساسیت شغلی، عملکرد برجسته، عملکرد شایسته، شاخص سازمانی، شاخص شغلی، پرداخت پایه، پرداخت عملکردی، و پرداخت غیرمستقیم دارای تأثیرپذیری و تأثیرگذاری بالا هستند. همچنین نتایج پژوهش می‌تواند از حیث نظری به دانش موجود در حوزه جبران خدمت بیفزاید.

#### کلیدواژه:

جبران خدمت،

هیئت علمی،

دانشگاه دولتی،

رویکرد آمیخته.

**استناد:** سپهوند، رضا؛ مؤمنی، مریم و ساعدی، عبدالله (۱۴۰۲). ارائه و تبیین مدل جبران خدمت اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی استان لرستان با استفاده از رویکرد آمیخته. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۲ (۱) ۶۹-۸۵.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2022.338953.1008424>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© رضا سپهوند، مریم مؤمنی، عبدالله ساعدی

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2022.338953.1008424>



## مقدمه

در عصر اقتصاد دانش‌محور، با توجه به تغییرات محیط‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی و شدت یافتن رقابت در عرصه جهانی، سازمان‌ها برای موفقیت در فرایندهای جاری و آتی خویش بیش از پیش بر جذب و مهم‌تر از آن حفظ و توسعه نیروی انسانی به منزله بزرگ‌ترین و ارزشمندترین سرمایه تأکید دارند (Wang & Liu, 2016: 394). نظام جبران خدمت مفهومی ارزشمند در حوزه مدیریت منابع انسانی و یکی از بخش‌های پایه‌ای فرایند مدیریت منابع انسانی است که با توسعه سازمان و پیچیده شدن روش‌های مدیریت کارکنان به شیوه‌های متنوعی پرداخت‌های مادی و غیرمادی را اجرا می‌کند. برنامه‌ریزی جبران خدمت مقوله‌ای چندبعدی و دارای ذی‌نفعان گوناگون است و این برنامه زمانی موفق است که به نیازها و توقعات ذی‌نفعان مختلف و ابعاد پیدا و پنهان موضوع توجه کند و بر اساس آن برنامه‌ای بهینه طراحی و سیستم‌های مرتبط با آن را در سازمان مستقر کند (حیدری و همکاران، ۱۳۹۹: ۶۶). در واقع، مدیران می‌توانند به منظور نظارت و تأثیرگذاری بر رفتار افراد سازمان و افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی از طراحی مناسب نظام جبران خدمت استفاده کنند که به جذب، حفظ، توسعه، و انگیزه نیروی انسانی منجر شود. به طور کلی، هر جا موضوع تناسب نظام جبران خدمت مطرح می‌شود، مسائل مربوط به انگیزش نیز بیان می‌شود. بنابراین، با توجه به اینکه جبران خدمت فقط شامل پاداش‌های بیرونی، مانند حقوق و مزایا، نیست، بلکه همه دریافتی‌های دیگر مرتبط با ماهیت شغل- از قبیل شناخته شدن، ترفیع، فراهم آوردن فرصت‌های پیشرفت، شرایط کاری مطلوب، فرهنگ سازمانی مناسب- را در بر می‌گیرد و همچنین با توجه به نقش و تأثیر نظام یادشده در تغییر رفتار، انگیزه افراد، بهره‌وری، و عملکرد سازمان، لازم است مدیران به طراحی مناسب آن توجه لازم را داشته باشند (حیدری و همکاران، ۱۳۹۹: ۶۷). این مفهوم عمق گسترده‌ای دارد و دربرگیرنده انواع مشوق‌ها در ارتباط با کار است؛ از قبیل مزایا، کمک‌های غیرنقدی، موارد مرتبط با تعادل کار و زندگی، بیمه‌ها، مستمری، بازنشستگی، تعامل‌های اجتماعی و ارتباطی در محیط کار، موقعیت شغلی، چالشی بودن شغل، موفقیت شغل، آموزش، و ارزیابی (Worldatwork, 2015: 203). بر این اساس، جبران خدمت از طریق تأمین انتظارات کارکنان یکی از عناصر مهم در مدیریت منابع انسانی برای بهبود ورودی کارمندان و اجرای مؤثر استراتژی و دستیابی به عملکرد مطلوب در نظر گرفته می‌شود (Samara et al., 2019: 1). بدین ترتیب می‌توان گفت جبران خدمت نه تنها بیشترین هزینه عملیاتی را برای بسیاری از سازمان‌ها به ارمغان می‌آورد، بلکه می‌تواند ابزاری برای رقابت پایدار نیز قلمداد شود (Braje et al, 2019: 1354). اهمیت و ضرورت جبران خدمت به منزله یکی از ارکان مهم مدیریت منابع انسانی در سازمان به میزانی است که نبود آن یا نقص در فرایندهای آن خسارات جبران‌ناپذیری برای فرد و سازمان به همراه خواهد داشت (فانی و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۶۴). نتایج پژوهش‌ها بیانگر آن است که طراحی، اجرا، و فهم ضعیف برنامه‌های جبران خدمت موجب از دست رفتن استعدادها و انگیزه کارکنان در دستیابی به اهداف فردی و سازمانی می‌شود (فانی و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۶۲) و یکی از پیامدهای مهم ناکارآمدی نظام جبران خدمت ترک خدمت کارکنان ناراضی است که به جای صرف زمان و تخصص جهت دستیابی به اهداف شغلی و سازمانی، با انجام ندادن وظایف خود به اشکال مختلف، باعث کند شدن فرایندهای تخصصی و کاری می‌شوند و در نهایت با ترک سازمان هزینه‌هایی مانند اختلال در کار و هزینه‌های جایگزینی نیروی انسانی را بر سازمان تحمیل می‌کنند (McCall & McMahan, 2016: 114; Tanford et al., 2018: 113).

در عصر حاضر، با توجه به اهمیت منابع انسانی به مثابه عامل کلیدی و دارایی هوشمند در جهت موفقیت سازمان، ضرورت وجود شیوه‌ای مناسب برای ایجاد برنامه‌های استقرار فرهنگ با هدف حفظ منابع انسانی فزونی یافته است؛ به‌ویژه، اگر در یک سازمان فقط تعداد اندکی از کارکنان در کار خود متخصص و خبره باشند، حفظ بهترین کارکنان یک استراتژی مهم جهت دستیابی به اهداف و مزیت رقابتی است که سیستم آموزش عالی کشور نیز از این قاعده مستثنی نیست. یکی از عواملی که می‌تواند بر حفظ و نگهداشت کارکنان تأثیر داشته باشد جبران خدمت است (Tj et al., 2019: 2). دانشگاه‌های دولتی، به منزله یکی از سازمان‌های خدماتی که در سطح جامعه خدمات آموزشی و پژوهشی را از طریق اعضای هیئت علمی، در مقام دارایی‌های ارزشمند، ارائه می‌دهند، نقشی به‌سزا در پیشرفت و بهبود سطح دانش، فرهنگ، اقتصاد دانش‌محور، دستاوردهای علمی، و اختراعات در سطوح ملی و بین‌المللی دارند. با توجه به تأثیر اعضای هیئت علمی در سیستم آموزش عالی کشور و اثرگذاری ایشان بر جنبه‌های اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، و فرهنگی کشور وجود جبران خدمت نامناسب می‌تواند دغدغه و نگرانی مهمی تلقی

شود. مشکل بسیار مهم در مدیریت منابع انسانی، از جمله اعضای هیئت علمی در نظام آموزش عالی، که جزء سرمایه‌های انسانی محوری و از عوامل اصلی پیش‌برنده مأموریت سازمانی هستند، عدم تأکید بر تفاوت‌های عملکردی است که توجه به آن می‌تواند موجب تمایز اعضای هیئت علمی و در نتیجه جبران خدمت متفاوت و مجزا شود. در دانشگاه‌های ایران، بر اساس دستورالعمل و آیین‌نامه‌های واحد، جبران خدمت منطبق با استراتژی رهبری هزینه و رویکرد عملکرد تساوی محور انجام می‌گیرد. بر این اساس، اعضای هیئت علمی با استانداردهای از پیش تعیین شده و یکسان مقایسه می‌شوند و اعضای که بیشترین انطباق را با این معیارهای سازمانی داشته باشند از بهره‌مندی بیشتری برخوردار خواهند شد. در این شرایط، رقابتی بین اعضا به وجود نمی‌آید و هر کس با دستیابی به حداقل‌های تعیین شده، بر اساس سیستم توزیع آزاد، به بالاترین وضعیت در جبران خدمت دست می‌یابد که نشان از ناکارآمدی جبران خدمت و انگیزه‌زدایی آن بین اعضای هیئت علمی دارد. طراحی جبران خدمت ضعیف می‌تواند در دانشگاه‌های دولتی رفتارهای مخرب را ترویج دهد؛ از قبیل مشکلات انگیزشی، عملکرد شغلی ضعیف، خروج از خدمت بالا، عدم توانایی تطبیق با تغییر، فقدان نوآوری، و ارائه خدمات ضعیف. نهایتاً، از آنجا که بهترین مدل جبران خدمت، که مناسب همه سازمان‌ها باشد، وجود ندارد، طراحی و تدوین مدل جبران خدمت اعضای هیئت علمی با حذف یا کاهش آثار نامطلوب ناشی از سیستم جبران خدمت نامناسب، که می‌تواند به نتایج مثبت فردی و سازمانی در سطوح ملی و بین‌المللی بینجامد، بسیار ضروری و حائز اهمیت است. پژوهش‌های صورت گرفته تا کنون در جهت ارائه مدل از رویکردهای مختلفی بهره گرفته‌اند که برخی از آن‌ها بر جنبه پرداخت پایه در مدل جبران خدمت و برخی دیگر بر جنبه پرداخت عملکردی متمرکز بوده‌اند. بدین ترتیب، در پژوهش حاضر سعی بر آن است که بر جنبه‌های سه‌گانه جبران خدمت، از قبیل پرداخت پایه و عملکردی و غیرمستقیم، تمرکز شود تا مدلی جامع برای جبران خدمت اعضای هیئت علمی ارائه شود که ضمن کمک به پر کردن این شکاف و خلأ علمی از جامعیت بالایی برخوردار باشد و برای تداوم فعالیت‌های اعضای هیئت علمی انگیزاننده باشد. بر اساس آنچه آمد، هدف پژوهش حاضر ارائه مدل جبران خدمت اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های دولتی با استفاده از رویکرد آمیخته است.

### پیشینه نظری

در چند دهه اخیر مفهوم جبران خدمت جایگزین واژه‌های «مدیریت حقوق و دستمزد» و «نظام پرداخت» شده است (فانی و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۶۴). این واژه را اولین بار هنری فایول<sup>۱</sup> به عنوان یکی از اصول چهارده‌گانه مدیریتی در مقاله «مدیریت صنعتی و عمومی»<sup>۲</sup> (۱۹۱۶) مطرح کرد (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۴۳). جبران خدمت بیانگر دریافتی کارمندان به‌زای عملکردشان در انجام دادن وظایف بر اساس حجم کاری و نوعی سبک کنترل اجتماعی در بسیاری از فرهنگ‌های محیط کاری است (Astarina et al., 2021: 66). به دیگر بیان، جبران خدمت نوعی قدردانی شرکت از کارمندان خود در برابر فعالیت‌ها و تلاش‌های آن‌ها و دلیل اصلی پیوستن کارمندان به یک سازمان است (Tj et al., 2021: 149-150). یکی از وظایف عملیاتی دشوار و پیچیده برای مدیریت نیروی کار در بخش مدیریت منابع انسانی محاسبه و تأمین خدمت کارکنان بر مبنای محاسبه منطقی و معقول و قابل قبول است. پرداخت به صورت معقول و مناسب بر بهبود عملکرد، رضایت، انگیزه، و اشتیاق برای دستیابی به چشم‌انداز سازمانی اثرگذار است (Suyanto et al., 2021: 2400). در جهت عکس، اگر جبران خدمت ارائه شده نتواند پاسخگوی نیازهای کارکنان باشد همه پیامدهای مثبت به پیامدهای منفی تبدیل می‌شود (Suyanto et al., 2021: 2401). سه مدل برای جبران خدمت وجود دارد؛ مدل‌های اقتصادی-مالی، مدل‌های اقتصادی-انسانی، مدل‌های تلفیقی (تیموری و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۲۳). مدل‌های اقتصادی-مالی بر اساس نظریه اقتصاد کلاسیک، با تأکید بر رابطه بین کار و پاداش، بر پرداخت‌های مالی متمرکز می‌شوند و بر اساس نرخ و قیمت‌گذاری بازار جبران خدمت را به دو دسته جبران خدمت مستقیم (پرداخت‌های تشویقی بر اساس عملکرد فردی و گروهی، پرداخت مبتنی بر شایستگی، تعدیل پرداخت بر مبنای افزایش حقوق، پرداخت پایه) و غیرمستقیم (مزایای جانبی و پرداخت برای ساعات غیر اداری و بیمه‌های بی‌کاری و درمانی و بازنشستگی) تقسیم می‌کنند. در دوره نئوکلاسیک‌ها، توجه صرف به مدل‌های اقتصادی-مالی رونق خود را از دست داد و

مدل‌های اقتصادی- انسانی جایگزین آن شد که علاوه بر پاداش‌های بیرونی و مالی به موضوع انگیزش و پاداش‌های درونی و غیر مالی توجه داشتند و با تمرکز بر افراد، هم‌زمان، نیازهای متنوع اقتصادی و اجتماعی را در نظام جبران خدمت در نظر می‌گرفتند (تیموری و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۲۳). در ادامه، مدل‌های دیگری، با واکاوی عوامل درون‌سازمانی (سیاست‌ها و راهبردهای سازمان) و عوامل برون‌سازمانی (عوامل محیطی، بازار کار، الزامات قانونی) اثرگذار بر نظام جبران خدمت، جزئیات ابعاد غیر مالی مؤثر بر جبران خدمت را بررسی کردند (Tanford & Montgomery, 2015: 6). سازمان‌ها، برای کسب موفقیت در بازار، باید از رویکرد سنتی جبران خدمت، که مشتمل بر موارد حقوق و مزایای مالی است، فاصله بگیرند و رویکرد جامع جبران خدمت را مد نظر قرار دهند، که پرداخت‌های غیر مالی را در بر می‌گیرد (Tanford et al., 2018: 111). جبران خدمت یکی از مفاهیم اساسی و استراتژیک در سازمان‌های دانش‌محور، از قبیل دانشگاه‌ها، است. این دسته از سازمان‌ها، با طراحی سیستم‌های کارآمد در حوزه جبران خدمت و استفاده از پاداش‌های محسوس و نامحسوس، از طریق جذب بهترین استعدادها، به ارزش‌آفرینی و کسب مزیت رقابتی دست خواهند یافت (Samara et al., 2019: 1). از نخستین اقدامات برای حفظ و جذب اعضای هیئت علمی در سیستم آموزش عالی کشور، به منزله کارکنان دانشی، تعیین و تدوین جبران خدمات مناسب است (قربانی اورنجی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۴۰). ابعاد اصلی جبران خدمات شامل پرداخت پایه<sup>۱</sup>، پرداخت عملکردی<sup>۲</sup>، و پرداخت غیرمستقیم<sup>۳</sup> است. پرداخت پایه بخشی از جبران خدمت فرد بر اساس زمان کاری است که از طریق ارزیابی شغل، قیمت‌گذاری بازار، و پرداخت مبتنی بر دانش تعیین می‌شود. پرداخت عملکردی دومین بُعد جبران خدمت و یکی از انواع پاداش‌های مالی ارائه‌شده است که بر مبنای نتایج حاصل از فعالیت فرد، گروه، تیم، یا کل سازمان پرداخت می‌شود و به صورت پرداخت بر مبنای عملکرد فردی، عملکرد گروهی، یا عملکرد سازمانی است. پرداخت غیرمستقیم سومین بُعد جبران خدمت است که برخی از انواع نیازهای کارمند را برطرف می‌کند و مزایایی به کارمند می‌دهد شامل مزایای اجباری، برنامه بازنشستگی، بیمه درمانی و سلامت، پرداخت بی‌کاری، خدمات کارکنان، و غیره (Longo, 2015: 109).

### پیشینه تجربی

قربانی اورنجی و همکارانش (۱۴۰۰) به شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های جبران خدمت و تأثیر آن بر بهره‌وری اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های جامع دولتی با استفاده از روش دلفی فازی پرداختند. در این پژوهش ابعاد چهارگانه اجتماعی، روان‌شناختی، سازمانی، و مدیریتی به عنوان مؤلفه‌های جبران خدمت معرفی و سپس اولویت‌بندی شدند. حیدری و همکارانش (۱۳۹۹) ارائه مدل جبران خدمت مادی و غیر مادی با رویکرد بهره‌وری منابع انسانی را در شرکت ملی گاز ایران بررسی کردند. نتایج پژوهش ارتباط مثبت و معنادار بین نظام جبران خدمت و مؤلفه‌های آن (مادی و غیر مادی) با متغیر وابسته، یعنی مدل اثربخشی نظام جبران خدمت (بهره‌وری)، را نشان داد. تیموری و همکارانش (۱۳۹۷) در پژوهشی به ارائه الگوی نظام جبران خدمت شایسته‌محور کارکنان پرداختند. یافته‌های بخش کیفی شامل شناسایی ابعاد شایستگی، آینده‌نگری، انعطاف‌پذیری، عدالت، و جامعیت و یافته‌های بخش کمی بیانگر تأثیر بُعد شایستگی در جبران خدمت شایسته‌محور بود. کانگ<sup>۴</sup> و لی (۲۰۲۱) مقاله‌ای با عنوان «استراتژی جبران خدمت به عنوان مزیت رقابتی برای مشارکت آموزشی منابع انسانی» نگاشتند. یافته‌های پژوهش ایشان در صنعت تولید نشان‌دهنده رابطه معنادار بین شایستگی کارکنان و فرهنگ سازمانی بود و اینکه طرح‌های جبران خدمت در انواع مختلف سازمان‌ها بر اساس صلاحیت و فرهنگ سازمانی متفاوت است. سوکواتی<sup>۵</sup> و سواندانا (۲۰۲۱) تأثیر محیط کار فیزیکی و فشار کاری و جبران خدمت را بر وفاداری کارکنان بررسی کردند. نتایج نشان داد محیط کار فیزیکی بر فشار کاری تأثیر مثبت و بر وفاداری تأثیر منفی دارد. نیز جبران خدمت بر وفاداری کارکنان تأثیر مثبت دارد. سوگیونی<sup>۶</sup> و همکارانش (۲۰۲۱) مطالعه‌ای در زمینه تأثیر آموزش و جبران خدمت بر عملکرد کارمندان جدید دولت، با نقش مداخله‌گر فرهنگ سازمانی (مطالعه‌ای در وزارت بهداشت جمهوری اندونزی)، انجام دادند. این مطالعه

1. base pay
2. performance pay
3. indirect pay
4. Kang
5. Sukawati
6. Sugioni

نشان‌دهنده تأثیر مثبت و واقعی آموزش و شایستگی و جبران خدمت بر فرهنگ سازمانی وزارت بهداشت بود و اینکه اقدامات و برنامه‌های آموزشی ارائه‌شده از سوی وزارت بهداشت باعث فزونی صلاحیت و بهبود فرهنگ مشارکت کارکنان می‌شود که بر عملکرد ایشان اثرگذار است. ساهو<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۲۱) مقاله‌ای تحت عنوان «تأثیر جبران خدمت، رضایت شغلی، و پیشرفت شغلی بر عملکرد حسابرسان و بازرسی» نگاشتند. نتایج تحقیق ایشان از تأثیر معنادار جبران خدمت بر عملکرد، رضایت شغلی بر عملکرد و پیشرفت شغلی بر عملکرد حکایت دارد. اختیار<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۲۱) به بررسی تأثیر جبران خدمت مالی و فشار کاری بر عملکرد شغلی از طریق رضایت شغلی اقدام کردند. نتایج تحقیق ایشان نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنادار جبران خدمت مالی و فشار کاری بر رضایت شغلی بود. همچنین، متغیرهای جبران خدمت مالی و فشار کاری تأثیر معناداری بر عملکرد کارکنان نشان نداد. اما رضایت شغلی تأثیر مثبت و معنادار بر عملکرد کارکنان داشت.

بدین ترتیب، در پژوهش‌های انجام‌شده، قربانی اورنجی و همکارانش (۱۴۰۰) به ابعاد اجتماعی و روان‌شناختی و سازمانی و مدیریتی، حیدری و همکارانش (۱۳۹۹) به ابعاد مالی مستقیم و غیرمستقیم و غیر مالی مرتبط با شغل و محیط کار، و تیموری و همکارانش (۱۳۹۷) به ابعاد شایستگی و آینده‌نگری و جامعیت و عدالت و انعطاف‌پذیری اشاره کرده‌اند.

## روش‌شناسی

به لحاظ پارادایم‌شناسی، پژوهش حاضر جزء پارادایم‌های پراگماتیسم با رویکرد استقرایی-قیاسی و دارای استراتژی آمیخته است. هدف پژوهش حاضر ارائه مدل جبران خدمت اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌های دولتی استان لرستان است. بدین ترتیب، این پژوهش در بخش کیفی از نظر هدف توسعه‌ای است. زیرا مدل‌های موجود در حوزه جبران خدمت را توسعه می‌دهد. همچنین پژوهش از نظر ماهیت جزء پژوهش‌های اکتشافی و در بخش کمی از نظر هدف کاربردی است. زیرا نتایج آن را می‌توان در دانشگاه‌های دولتی استان لرستان به کار گرفت. نیز پژوهش از نظر ماهیت جزء پژوهش‌های توصیفی است. در بخش کیفی، با استفاده از تحلیل مضمون، اقدام به کدگذاری داده‌های کیفی شد. سپس، در بخش کمی پژوهش، از تکنیک مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM) به مثابه فرایندی تعاملی برای ساختاردهی مجموعه‌ای از عناصر متفاوت، در قالب یک مدل سیستماتیک جامع، استفاده شد (Warfield et al., 1974: 51-81). جامعه آماری پژوهش متشکل از دانشگاه‌های دولتی استان لرستان بود؛ شامل دانشگاه لرستان، مراکز اقماری الشتر، نورآباد، کوه‌دشت و پلدختر، دانشگاه آیت‌الله بروجردی، دانشگاه‌های پیام‌نور مرکز خرم‌آباد، مرکز الشتر، مرکز نورآباد، مرکز کوه‌دشت، مرکز پلدختر. بدین ترتیب، در مجموع ۳۰ نفر از اعضای هیئت‌علمی این دانشگاه‌ها (۷ نفر از دانشگاه لرستان، ۲ نفر از مرکز اقماری الشتر، ۲ نفر از مرکز اقماری نورآباد، ۲ نفر از مرکز اقماری کوه‌دشت، ۲ نفر از مرکز اقماری پلدختر، ۴ نفر از دانشگاه آیت‌الله بروجردی، ۳ نفر از دانشگاه پیام‌نور مرکز خرم‌آباد، ۲ نفر از دانشگاه پیام‌نور مرکز الشتر، ۲ نفر از دانشگاه پیام‌نور مرکز نورآباد، ۲ نفر از دانشگاه پیام‌نور مرکز کوه‌دشت، ۲ نفر از دانشگاه پیام‌نور مرکز پلدختر) به عنوان خبره از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه در جدول ۱ ارائه شده است. همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، بر اساس طبقه جنسیت، ۱۰ نفر از اعضای نمونه پژوهش مؤنث و ۲۰ نفر مذکر هستند. در ارتباط با سابقه اعضای نمونه نیز می‌توان گفت ۱۵ نفر از اعضا از سابقه کاری کمتر از ده سال و ۱۵ نفر از سابقه کاری بین ده تا بیست سال برخوردارند. همچنین ۵ نفر از اعضای نمونه دارای رتبه علمی مربی، ۱۵ نفر دارای رتبه علمی استادیار، ۶ نفر دارای رتبه علمی دانشیار، و ۴ نفر دارای رتبه علمی استاد هستند.

## یافته‌ها

### یافته‌های کیفی

در بخش کیفی، با استفاده از روش تحلیل مضمون (مرور پیشینه و مقالات و کتب مرتبط با حوزه جبران خدمت و مصاحبه)، مضامین از طریق کدگذاری شناسایی شدند. این مضامین به عنوان داده‌های کیفی این بخش در جدول ۲ ارائه شده‌اند.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه

ویژگی	طبقه	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مؤنث	۱۰	۰/۳۳
	مذکر	۲۰	۰/۶۶
سابقه	کمتر از ۱۰ سال	۱۵	۰/۵۰
	۱۰ تا ۲۰ سال	۱۵	۰/۵۰
رتبه‌های مصاحبه‌شوندگان (اعضای هیئت علمی)	مربی	۵	۰/۱۷
	استادیار	۱۵	۰/۵۰
	دانشیار	۶	۰/۲۰
	استاد	۴	۰/۱۳

جدول ۲. مضامین استخراج شده

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
پیامدهای جبران خدمت	رضایت شغلی، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، جذب و نگهداشت استعداد، تعلق خاطر شغلی	رضایت از حقوق، رضایت از ماهیت کار، رضایت از سرپرستان و همکاران، ادراک از عادلانه بودن رویه‌های پرداخت، ادراک از عادلانه بودن پیشرفت، ادراک از عادلانه بودن ارتقا، دستیابی به موفقیت سازمانی، ارتقای کارایی در سازمان، ارتقای اثربخشی در سازمان، احساس تعلق و وفاداری به سازمان، دلبستگی قوی برای ماندن در سازمان، قبول داشتن ارزش‌ها و اهداف سازمانی، جذب استعداد به سازمان، حفظ استعداد در سازمان، اشتیاق به سرمایه‌گذاری در کار، انرژی بالا برای انجام دادن کار، انعطاف‌پذیری در رویارویی با مشکلات کاری، اولویت‌دهی به کار در همه شرایط
ویژگی‌های موقعیتی جبران خدمت	عوامل محیط شغلی، عوامل جغرافیایی، حساسیت شغلی، عملکرد برجسته، عملکرد شایسته	استرس کاری، سختی کاری، شرایط کار، تجهیزات کاری، خدمت در مناطق کمتر توسعه‌یافته، خدمت در مناطق بدآب‌وهوا، خدمت در مناطق پرخطر، اشتغال در خارج از کشور، عمق اثرگذاری فعالیت، گستره حوزه جغرافیایی فعالیت، عدم جایگزین برای سازمان، دارندگان نشان از مراکز علمی در سطح ملی و بین‌المللی، انتخاب به عنوان پژوهشگر برجسته در سطح ملی و بین‌المللی، میزان استاد به سوابق پژوهشی، فداکاری و ایثار در راه کشور، دارندگان نشان دولتی، ثبت اختراع، ارائه پیشنهادها کاربردی، خلاقیت، نوآوری، تألیفات، ارائه مقالات و طرح و پروژه‌های تحقیقاتی
شاخص‌های جبران خدمت	شاخص فردی، شاخص سازمانی، شاخص محیطی، شاخص شغلی	سابقه، وضعیت تأهل، تحصیلات، ارشدیت، خط‌مشی سازمانی، سطح پرداخت سازمانی، ساختار پرداخت سازمانی، استراتژی مدیریتی، توانایی پرداخت سازمانی، بودجه سازمانی، بودجه دولتی، قوانین و مقررات دولتی (الزامات قانونی)، سطوح پرداخت رایج در جامعه و بازار کار، پیچیدگی شغل، اهمیت شغل، حجم کاری، تنوع کاری، تلاش فیزیکی، تلاش ذهنی، چالشی بودن شغل، استقلال شغلی، هویت شغلی، فرصت رشد و یادگیری
ابعاد جبران خدمت	پرداخت پایه، پرداخت عملکردی، پرداخت غیرمستقیم	پرداخت مالی، پرداخت بابت حضور در سازمان، پرداخت بر مبنای عضویت در سازمان، پرداخت بر مبنای عملکرد فردی، پرداخت بر مبنای عملکرد گروهی، پرداخت بر مبنای عملکرد سازمانی، پرداخت غیر مالی، مزایای انگیزشی بابت تحقق اهداف، امکانات رفاهی- خدماتی، بیمه بی‌کاری، بیمه تکمیلی، بازنشستگی

### اندازه‌گیری روایی و پایایی داده‌های کیفی

روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی پژوهش از طریق ضریب روایی نسبی محتوا و آزمون کاپای- کوهن<sup>۱</sup> (۱۹۶۰) بررسی شد. روایی نسبی محتوا (CVR) از طریق رابطه ۱ محاسبه می‌شود.

$$CVR = \frac{nE - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}} \quad (۱)$$

در این رابطه  $n_E$  تعداد متخصصانی است که در ارتباط با سؤالات مصاحبه به گزینه ضروری پاسخ داده‌اند و  $N$  تعداد کل متخصصان است. اگر مقدار محاسبه‌شده از مقدار جدول بزرگ‌تر باشد، اعتبار محتوای آن آیتم پذیرفته می‌شود. در پژوهش حاضر،

که تعداد متخصصان ۳۰ نفر در نظر گرفته شده، حداقل مقدار روایی تعیین شده برای این تعداد از متخصصان معادل ۰/۳۳ است. در جدول ۳ ارزیابی متخصصان از روایی سؤالات مصاحبه ارائه شده است:

جدول ۳. ارزیابی متخصصان از روایی سؤالات مصاحبه

سؤالات	ضروری است	مفید است ولی ضرورتی ندارد	ضرورتی ندارد	ضریب CVR
پیامدهای جبران خدمت در دانشگاه برای اعضای هیئت علمی چیست؟	۲۸	۲	۰	
چه عواملی بر جبران خدمت اعضای هیئت علمی تأثیر دارد؟	۲۸	۲	۰	
مفهوم جبران خدمت از دیدگاه شما چیست؟	۲۸	۲	۰	۰/۸۶
چه عوامل موقعیتی می تواند در جبران خدمت اعضای هیئت علمی اثرگذار باشد؟	۲۸	۲	۰	

همان طور که در جدول ۳ مشاهده می شود، ضریب CVR بزرگ تر از حداقل مقدار تعیین شده است و بنابراین روایی نسبی محتوا تأیید می شود.

ضریب کاپای- کوهن نیز برای سنجش پایایی اطلاعات گردآوری شده در بخش کیفی با استفاده از رابطه ۲ قابل بررسی است.

$$K = \frac{P_0 - P_e}{1 - P_e} \quad (2)$$

در این رابطه  $P_0$  برابر است با نسبت واحدهایی که در مورد آن ها توافق وجود دارد و  $P_e$  نسبت واحدهایی است که احتمال می رود توافق تصادفی باشد. مقدار ضریب کاپای- کوهن بین -۱ تا +۱ است. نزدیک بودن این مقدار به +۱ بیانگر توافق متناسب و مستقیم، نزدیک بودن این مقدار به -۱ بیانگر توافق وارون، و نزدیک بودن این مقدار به ۰ بیانگر عدم توافق است. در جدول ۴ پایایی پژوهش در بخش کیفی نشان داده شده است:

جدول ۴. پایایی مضامین سازمان دهنده و فراگیر از دیدگاه متخصصان

سؤالات	وجود توافق	احتمال شانس
آیا جبران خدمت می تواند پیامدهایی از جمله رضایت شغلی، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، جذب و نگهداشت استعداد، تعلق خاطر شغلی را به ارمغان آورد؟	۰/۷۳	۰/۵۳۸
ویژگی های موقعیتی شامل عوامل محیط شغلی، عوامل جغرافیایی، حساسیت شغلی، عملکرد شایسته، و عملکرد برجسته می تواند بر جبران خدمت تأثیر بگذارد؟		
شاخص فردی، شاخص سازمانی، شاخص محیطی، و شاخص شغلی شاخص های جبران خدمت اند؟		
پرداخت پایه، پرداخت عملکردی، و پرداخت غیرمستقیم جزء ابعاد و مؤلفه های جبران خدمت اند؟		

با توجه به جدول ۴ و بر اساس محاسبه ضریب کاپای- کوهن، پایایی در بخش کیفی معادل ۰/۴۲ است که نزدیک به +۱ است و پایایی در بخش کیفی را نشان می دهد.

### یافته های کمی

#### گام اول. توسعه ماتریس خودتعاملی ساختاری<sup>۱</sup> (SSIM)

در این مرحله از همه خبرگان خواسته می شود عناصر سیستم را به صورت دو به دو مقایسه کنند، بدین صورت که اگر «عنصر نام نتیجه می دهد عنصر زام» نماد V، اگر «عنصر نام نتیجه می شود از عنصر زام» نماد A، اگر «عنصر نام نتیجه می دهد عنصر زام» و «عنصر زام نتیجه می دهد عنصر نام» نماد X، و اگر «عنصر نام با عنصر زام رابطه ندارد» نماد O گذاشته شود. در نهایت، قاعده جمع بندی نظرات خبرگان در این تکنیک بر اساس فراوانی یا نظر اکثریت است. ماتریس خودتعاملی ساختاری در جدول ۵ ارائه شده است:

1. structural self-interaction matrix



جدول ۵. ماتریس خودتعاملی ساختاری

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷
رضایت شغلی	A				V	V	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
عدالت سازمانی			V	V	V	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
تعهد سازمانی				V	V	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
جذب و نگهداشت استعداد					A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
تعلق خاطر شغلی																	
عوامل محیط شغلی																	
عوامل جغرافیایی																	
حساسیت شغلی																	
عملکرد برجسته																	
عملکرد شایسته																	
شاخص فردی																	
شاخص سازمانی																	
شاخص محیطی																	
شاخص شغلی																	
پرداخت پایه																	
پرداخت عملکردی																	
پرداخت غیرمستقیم																	

از تبدیل ماتریس خودتعاملی به یک ماتریس دوازده‌گانه (صفر و یک) ماتریس مجاورت شکل می‌گیرد. برای استخراج ماتریس مجاورت عدد ۱ را جایگزین نمادهای X و V و همچنین عدد ۰ را جایگزین نمادهای A و O در ماتریس خودتعاملی ساختاری می‌کنیم. ماتریس مجاورت در جدول ۶ ارائه شده است:

جدول ۶. ماتریس مجاورت

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷
رضایت شغلی	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
عدالت سازمانی	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
تعهد سازمانی	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
جذب و نگهداشت استعداد	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
تعلق خاطر شغلی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
عوامل محیط شغلی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
عوامل جغرافیایی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
حساسیت شغلی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
عملکرد برجسته	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
عملکرد شایسته	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
شاخص فردی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
شاخص سازمانی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
شاخص محیطی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
شاخص شغلی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
پرداخت پایه	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
پرداخت عملکردی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
پرداخت غیرمستقیم	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰

### گام دوم. توسعه ماتریس دسترسی اولیه<sup>۱</sup> و نهایی<sup>۲</sup>

در این مرحله، به منظور استخراج ماتریس دسترسی اولیه، ماتریس مجاورت را با ماتریس واحد (یکه) جمع می‌کنیم. ماتریس دسترسی اولیه در جدول ۷ ارائه شده است:

1. initial reachability matrix
2. final reachability matrix

جدول ۷. ماتریس دسترسی اولیه

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷
رضایت شغلی	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
عدالت سازمانی	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
تعهد سازمانی	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
جذب و نگهداشت استعداد	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
تعلق خاطر شغلی	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
عوامل محیط شغلی	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
عوامل جغرافیایی	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
حساسیت شغلی	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
عملکرد برجسته	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
عملکرد شایسته	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
شاخص فردی	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
شاخص سازمانی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
شاخص محیطی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
شاخص شغلی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
پرداخت پایه	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
پرداخت عملکردی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
پرداخت غیرمستقیم	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱

با وارد کردن انتقال پذیری‌ها<sup>۱</sup> در ماتریس دسترسی اولیه، ماتریس دسترسی نهایی توسعه داده می‌شود که در این ماتریس درجه نفوذ<sup>۲</sup> و درجه وابستگی<sup>۳</sup> عناصر نیز نشان داده می‌شود. ماتریس دسترسی نهایی در جدول ۸ ارائه شده است:

جدول ۸. ماتریس دسترسی نهایی

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	قدرت نفوذ
رضایت شغلی	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۶
عدالت سازمانی	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۷
تعهد سازمانی	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۶
جذب و نگهداشت استعداد	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۰
تعلق خاطر شغلی	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۶
عوامل محیط شغلی	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۶
عوامل جغرافیایی	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۷
حساسیت شغلی	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۷
عملکرد برجسته	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۷
عملکرد شایسته	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۷
شاخص فردی	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۷
شاخص سازمانی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۷
شاخص محیطی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۷
شاخص شغلی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۷
پرداخت پایه	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲
پرداخت عملکردی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲
پرداخت غیرمستقیم	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲
قدرت وابستگی	۱۷	۱۳	۱۷	۱۷	۱۷	۱۷	۱۲	۱۰	۱۷	۱۷	۸	۱۲	۹	۱۲	۱۱	۱۱	۱۱	

1. transitivity
2. influence power
3. dependency power

گام سوم. تبدیل ماتریس دسترسی نهایی به ماتریس متعارف<sup>۱</sup>

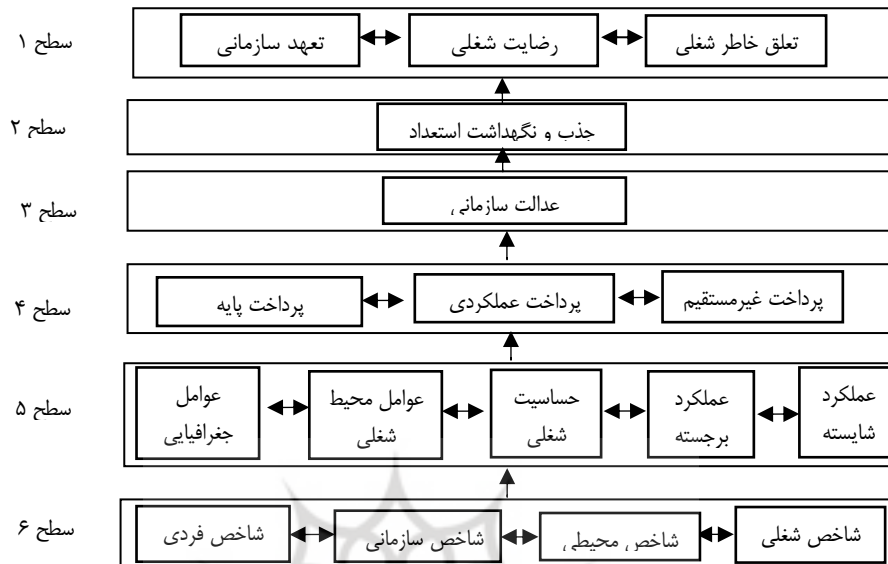
در این مرحله، با تعیین مجموعه دسترسی (خروجی) و مجموعه ورودی (پیشایند) و مجموعه مشترک، ماتریس دسترسی نهایی به ماتریس متعارف تبدیل می‌شود. در این ماتریس، که به ماتریس سطح‌بندی نیز معروف است، سطح همه عناصر ماتریس مشخص می‌شود. ماتریس متعارف در جدول ۹ قابل مشاهده است:

جدول ۹. ماتریس متعارف

متغیر	مجموعه دسترسی (خروجی)	مجموعه ورودی (پیشایند)	مجموعه مشترک	سطح
رضایت شغلی	۱، ۳، ۴، ۵، ۹، ۱۰	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷	۱، ۳، ۴، ۵، ۹، ۱۰	I
عدالت سازمانی	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۹، ۱۰	۱، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷	۲، ۹، ۱۰	III
تعهد سازمانی	۱، ۳، ۴، ۵، ۹، ۱۰	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷	۱۸، ۱۲، ۱۱، ۹، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	I
جذب و نگهداشت استعداد	۱، ۳، ۴، ۵، ۸، ۹، ۱۰، ۱۵، ۱۶، ۱۷	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷	۱، ۳، ۴، ۵، ۸، ۹، ۱۰، ۱۵، ۱۶، ۱۷	II
تعلق خاطر شغلی	۱، ۳، ۴، ۵، ۹، ۱۰	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸	۱، ۳، ۴، ۵، ۹، ۱۰	I
عوامل محیطی شغلی	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷	۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷	V
عوامل جغرافیایی	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴	V
حساسیت شغلی	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴	V
عملکرد برجسته	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷	۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱، ۱۷، ۱۶، ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲	V
عملکرد شایسته	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷	۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱، ۱۷، ۱۶، ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲	V
شاخص فردی	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷	۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴	VI
شاخص سازمانی	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷	۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷	VI
شاخص محیطی	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴	VI
شاخص شغلی	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶	۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷	VI
پرداخت پایه	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۴، ۱۵	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵	۴، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۴	IV
پرداخت عملکردی	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۴، ۱۶	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۶	۴، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۴	IV
پرداخت غیرمستقیم	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۴، ۱۷	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۷	۴، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۴	IV

### گام چهارم. طراحی نگاشت مفهومی و ارائه مدل ساختاری-تفسیری

در این مرحله بر اساس سطوح عناصر در جدول ۹ و روابط بین عناصر در جدول ۷ مدل جبران خدمت به صورت شکل ۱ استخراج می‌شود:



شکل ۱. مدل پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهش)

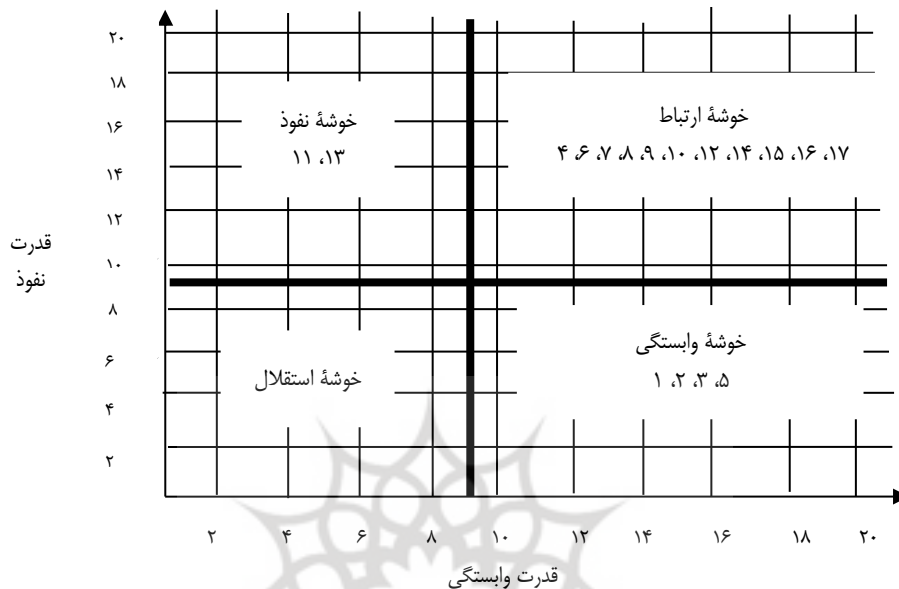
### گام پنجم. تحلیل نمودار اثر متقابل

تعریف و طبقه‌بندی متغیرهای کلیدی برای توسعه سیستم تحت مطالعه امری ضروری است. تحلیل MICMAC یک تکنیک طبقه‌بندی غیرمستقیم بر اساس قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر متغیر است. بر اساس تحلیل MICMAC چهار ناحیه برای عناصر یک سیستم مشخص می‌شود: ۱. خوشه استقلال<sup>۱</sup> شامل عناصری که کمترین قدرت نفوذ و کمترین وابستگی را دارند؛ ۲. خوشه وابسته<sup>۲</sup> شامل عناصری که کمترین قدرت نفوذ و بیشترین میزان وابستگی را دارند؛ ۳. خوشه ارتباط<sup>۳</sup> شامل عناصری که قدرت نفوذ بالا و میزان وابستگی بالا دارند؛ ۴. خوشه نفوذ<sup>۴</sup> شامل عناصری که بیشترین قدرت نفوذ و کمترین میزان وابستگی را دارند. در نمودار MICMAC، به منظور تعیین مرزهای جداکننده خوشه‌ها از فرمول  $(n/2)+1$  استفاده می‌شود که در این رابطه  $n$  تعداد مؤلفه‌ها و عناصر است.

با توجه به نمودار MICMAC، عواملی که در خوشه استقلال قرار می‌گیرند به علت قدرت اثرگذاری و اثرپذیری پایین تا حدودی از سایر عوامل مجزا هستند که تغییر در آنها باعث تغییر جدی در سیستم نمی‌شود. در پژوهش فعلی هیچ‌یک از عوامل در خوشه خودمختار قرار نگرفته‌اند. در خوشه وابستگی نیز عوامل موجود دارای اثرپذیری بالا و اثرگذاری پایین هستند. با توجه به نمودار رضایت شغلی، عدالت سازمانی، تعلق خاطر شغلی، و تعهد سازمانی جزء عواملی هستند که تحت تأثیر دیگر عوامل موجودند و اثرپذیری بالایی دارند و هر گونه تغییری در دیگر عوامل باعث ایجاد تغییر در این عوامل چهارگانه می‌شود. همچنین، در خوشه نفوذ، که عواملی از قبیل شاخص فردی و شاخص محیطی در آن قرار گرفته‌اند، دارای میزان تأثیرگذاری بالا بر دیگر عوامل و میزان تأثیرپذیری اندک از دیگر عوامل هستند و این عوامل متغیرهای مستقل هستند و به‌رغم قدرت نفوذ بالایی که دارند از وابستگی اندکی به دیگر عوامل برخوردارند. در آخر نیز خوشه ارتباط بیانگر عواملی است که اثرپذیری و اثرگذاری بالایی

1. autonomous cluster
2. dependence cluster
3. linking cluster
4. influence cluster

دارند و هر تغییر کوچکی در این عوامل منجر به تغییرات اساسی در سیستم می‌شود. در این خوشه عواملی از قبیل جذب و نگهداشت استعداد، عوامل محیط شغلی، عوامل جغرافیایی، حساسیت شغلی، عملکرد برجسته، عملکرد شایسته، شاخص سازمانی، شاخص شغلی، پرداخت پایه، پرداخت عملکردی، و پرداخت غیرمستقیم قرار دارد که متغیرهای میانجی هستند و تغییر آن‌ها منجر به تغییر در سیستم می‌شود. به بیان دیگر، عوامل موجود در این خوشه هم از عناصر سطوح پایین خود اثر می‌پذیرند و هم بر عناصر سطوح بالای خود اثر می‌گذارند.



نمودار ۱. نمودار MICMAC

## بحث و نتیجه‌گیری

جبران خدمات برای حفظ شیوه زندگی کارمند ضروری و اساسی است و در واقع معیار ملموسی در ارتباط با ارزش فرد برای سازمان فراهم می‌آورد. پرداخت جبران خدمت از وظایف استراتژیک منابع انسانی است که تأثیر قابل توجهی بر سایر عملکردهای منابع انسانی دارد (Vizano et al., 2021: 472). سازمان‌هایی که جبران خدمت را یک متغیر کلیدی و استراتژیک در نظر می‌گیرند و از آن برای حمایت از استراتژی‌های سازمان و مدیریتی خود استفاده می‌کنند ارزش بیشتری از جبران خدمت دریافت می‌کنند و به سطح بالاتری از عملکرد و اهداف سازمانی، نسبت به سازمان‌هایی که از این ویژگی برخوردار نیستند، دست می‌یابند. برای بیشتر سازمان‌ها جبران خدمت بزرگ‌ترین هزینه عملیاتی در نظر گرفته می‌شود و یکی از ابزارهای قدرتمند و در دسترس کارفرمایان جهت شکل‌دهی به رفتار کارکنان و اثرگذار بر عملکرد فرد و سازمان است (Longo, 2015). پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل جبران خدمت اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی با استفاده از رویکرد آمیخته انجام پذیرفت. در بخش کیفی پژوهش بر اساس تحلیل مضمون و از طریق کدگذاری مضامین در قالب پیامدهای جبران خدمت، ویژگی‌های موقعیتی جبران خدمت، شاخص‌ها و ابعاد جبران خدمت دسته‌بندی شدند. سپس، در بخش کمی پژوهش از رویکرد مدل‌سازی ساختاری-تفسیری و توزیع پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌های کمی و سطح‌بندی و تحلیل مضامین استفاده شد. نهایتاً، بر اساس یافته‌های پژوهش، مضامین در قالب شش سطح دسته‌بندی شدند. بدین ترتیب، بر اساس یافته‌های پژوهش شاخص فردی، شاخص سازمانی، شاخص محیطی، و شاخص شغلی، به منزله سنگ‌بنا، پایه‌ای برای طراحی و اجرای موفقیت‌آمیز جبران خدمت فراهم می‌آورند. عناصر موجود در این سطح نشان‌دهنده اثرگذارترین سطح است که قدرت نفوذ بالایی دارد. اما میزان وابستگی آن‌ها به عوامل دیگر بسیار اندک است. همچنین یافته‌ها مبین آن است که عوامل محیط شغلی، عوامل جغرافیایی، حساسیت سازمانی، عملکرد برجسته، و عملکرد شایسته به منزله ویژگی‌های موقعیتی جبران خدمت در این سطح قرار می‌گیرند. در این سطح

عملکرد شایسته و برجسته اعضای هیئت علمی، همچون خلاقیت و نوآوری و تألیفات و ارائه مقالات و ...، به منزله دو عامل مهم، که بر پرداخت عملکردی اثرگذارند، بسیار حائز اهمیت‌اند. توجه و تأکید بر این دو عامل، بدون در نظر گرفتن استانداردهای از پیش تعیین شده، موجب ایجاد فضای رقابتی بین اعضای هیئت علمی می‌شود و سیستم عملکرد شایسته‌محور جای سیستم عملکرد تساوی‌محور را می‌گیرد که به جای مقایسه اعضای هیئت علمی با موارد از پیش تعیین شده فعالیت‌ها و عملکرد افراد با یک‌دیگر مقایسه می‌شود. به علاوه، نتایج پژوهش بیانگر این است که در سطح بعدی ابعاد و مؤلفه‌های جبران خدمت، از قبیل پرداخت پایه و پرداخت عملکردی و پرداخت غیرمستقیم، قرار می‌گیرند. در سطح چهارم، به منزله یکی از پیامدهای جبران خدمت در سازمان و اولین سطح پیامدی، عدالت قرار می‌گیرد که دیگر پیامدها در سطوح بالاتر تحت تأثیر آن‌اند و جزء پیامدهای کلیدی جبران خدمت است. جذب استعداد و نگهداشت نیروی انسانی دیگر پیامد سازمانی جبران خدمت در سطح دوم و منبعث از عدالت سازمانی است. در سطح اول نیز تعلق خاطر شغلی، تعهد سازمانی، و رضایت شغلی به منزله پیامدهای فردی جبران خدمت قرار گرفته‌اند که سطح اول به عنوان تأثیرپذیرترین سطح قدرت از دیگر عوامل تأثیرپذیری بالایی دارند؛ در حالی که قدرت نفوذ بسیار اندکی دارند. در ارتباط با وجوه اشتراک و افتراق پژوهش حاضر با پژوهش‌های انجام شده باید گفت پژوهش حاضر با پژوهش‌های جانگ<sup>۱</sup> و کو (۲۰۲۱) و سیدیرو<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۲۱) مطابقت و همخوانی دارد. وجه اشتراک پژوهش حاضر با این دو پژوهش بدین صورت تبیین می‌شود که جبران خدمت منجر به رضایت شغلی و تعلق خاطر شغلی می‌شود. به علاوه، نتایج پژوهش با نتیجه پژوهش مانسایا<sup>۳</sup> و روجانیوا (۲۰۲۱) همخوانی دارد. آن‌ها در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که جبران خدمت منجر به افزایش تعهد سازمانی می‌شود که در پژوهش حاضر نیز به منزله یکی از پیامدهای جبران خدمت مطرح شده است. در ارتباط با وجه نوآوری پژوهش حاضر گفتنی است اگرچه مدل جبران خدمت در پژوهش‌های پیشین مطالعه شده و مدل‌هایی برای صنعت برق و آب، سازمان تأمین اجتماعی، و سازمان‌های دانش‌بنیان فناوری‌محور بررسی شده است، در این پژوهش به ارائه مدل جبران خدمت در سطح دانشگاه‌های دولتی استان لرستان پرداخته شده است. همچنین، به صورت سیستمی، عوامل اصلی اثرگذار بر جبران خدمت و شاخص‌ها و خروجی‌های بسیار حیاتی، از قبیل عدالت و جذب و نگهداشت استعدادها، که همگی تحت تأثیر سیستم جبران خدمت انگیزشی و جذاب هستند، مورد توجه قرار گرفته‌اند. به لحاظ روش‌شناختی نیز پژوهش‌های انجام شده بر اساس روش‌های دلفی فازی و تحلیل تم به ارائه مدل جبران خدمت پرداخته‌اند؛ در حالی که در این پژوهش محققان از روش مدل‌سازی تفسیری- ساختاری استفاده کرده‌اند که علاوه برای شناسایی عوامل به سطح‌بندی آن‌ها نیز توجه شده است.

## پیشنهادها و محدودیت‌ها

بر مبنای نتایج و یافته‌های پژوهش پیشنهادهایی کاربردی برای مدیران مطرح می‌شود:

- با توجه به نقش و اهمیت اعضای هیئت علمی در جهت دستیابی به موفقیت‌ها در سطوح ملی و بین‌المللی و جهانی، به طراحی و اجرای مناسب جبران خدمت توجه لازم را مبذول دارند که منجر به روحیه همکاری، مشارکت، فعالیت‌های بیشتر، و رفتارهای کاری مطلوب می‌شود.

- در طراحی جبران خدمت اعضای هیئت علمی با صرف زمان و دقت بیشتر میزان اهمیت و درصد هر یک از عناصر آمیخته جبران خدمت، یعنی پرداخت پایه و پرداخت عملکردی و پرداخت غیرمستقیم، را تعیین کنند. از آنجا که پرداخت پایه را دولت بر اساس پارامترهایی تعیین می‌کند، که چندان قابل تغییر نیست، بهتر است روی پرداخت‌های عملکردی تأکید و توجه بیشتری داشته باشند. زیرا این شاخص بر مبنای عملکرد فردی و گروهی و سازمانی محاسبه و باعث تمایز و تفاوت در میزان جبران خدمت پرداختی بر اساس سطوح عملکردی می‌شود که متعاقباً مدیران و مشوق‌ها و انگیزاننده‌هایی متناسب با عملکرد را فراهم می‌آورد و از رویکرد عملکرد تساوی‌محور، که به بی‌انگیزگی و فقدان رقابت و حتی ترک سازمان و کشور می‌انجامد، جلوگیری می‌کند.

- با توجه به نقش انگیزشی پرداخت عملکردی در دانشگاه دولتی، به جای بهره‌گیری از استانداردهای مطرح‌شده و توزیع اجباری و یکسان برای پرداخت‌های عملکردی، بر استفاده از رویکرد شایسته‌محور و توزیع آزاد برای بررسی عملکرد تمرکز شود. با توجه به دو مضمون عملکرد برجسته و شایسته در ویژگی‌های موقعیتی جبران خدمت، که تغییر در آن‌ها باعث تغییر در پرداخت عملکردی می‌شود، توصیه می‌شود افراد را با یک‌دیگر مقایسه و بر اساس ارزش‌آفرینی هر عضو از پرداخت‌های محسوس و نامحسوس استفاده کنند. در این حالت تنها تعداد اندکی از اعضای هیئت علمی پرداخت‌های عملکردی را در سطح قابل توجه دریافت خواهند کرد و بخش زیادی از آن‌ها در سطوح متوسط قرار می‌گیرند که ضمن ایجاد مقایسه بین آن‌ها فضای رقابتی سازنده نیز بر دانشگاه‌ها حاکم خواهد شد. چنین جبران خدمتی به افزایش انگیزه اعضای دارای عملکرد بالا و تلاش دیگر اعضا برای دستیابی به سطوح عملکردی بالاتر می‌انجامد.

- بر توزیع عادلانه و رویه‌های منصفانه پاداش و جبران خدمات توصیه اکید می‌شود. زیرا ادراک و وجود عدالت پیامدهای سازمانی دیگری به دنبال دارد، از قبیل افزایش تمایل کارکنان برای ماندن در سازمان و کاهش ترک خدمت و جذب استعدادها به سازمان، که خود تعهد سازمانی و قدرت دلبستگی به کار را افزایش می‌دهد و برای افراد پیامدهایی از قبیل رضایت از پرداخت، ارتقا، سرپرست، همکار، و محیط کاری را همراه خواهد داشت. همچنین، کارکنان برای انجام دادن وظایف انگیزه و اشتیاق و انرژی بالایی خواهند داشت.

عدم امکان مصاحبه با اعضای هیئت علمی در همه دانشگاه‌های دولتی به منظور بهره‌گیری از نظرات آن‌ها و غنای بیشتر نتایج حاصل از پژوهش از محدودیت‌های پژوهش بود.



## منابع

- تیموری، هادی؛ شاهین، آرین؛ شائمی برزکی، علی و کریمی، عبدالله (۱۳۹۷). الگوی نظام جبران خدمات شایسته محور کارکنان. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۷ (۹۰)، ۱۱۵-۱۴۰.
- حیدری، مجتبی؛ سلاجقه، سنجر؛ پورکیانی، مسعود؛ صیادی، سعید و امیری، افلاطون (۱۳۹۹). ارائه مدل جبران خدمات مادی و غیر مادی با رویکرد بهره‌وری نیروی انسانی. *مدیریت توسعه و تحول*، ۴۰، ۶۵-۷۱.
- سپهوند، رضا؛ اکبری‌پشم، فاطمه و فرامرز، آما (۱۳۹۷). طراحی الگوی پاسخگویی جبران خدمات مدیران ارشد دولتی. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۳۵، ۱۳۹-۱۶۲.
- فانی، علی‌اصغر؛ دانایی‌فرد، حسن؛ کاوسی، سیده الهه و نیری، شهرزاد (۱۳۹۹). طراحی مدل نظام جبران خدمات کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان فناوری محور. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۲ (۴)، ۱۶۱-۱۹۵.
- قربانی اورنجی، سمیه؛ نظریوری، امیر هوشنگ؛ وحدتی، حجت و اسماعیلی، محمودرضا (۱۴۰۰). شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های جبران خدمات بر بهره‌وری اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های جامع دولتی با استفاده از روش دلفی فازی. *مدیریت بهره‌وری*، ۱۵ (۱)، ۱۳۷-۱۶۲.
- Akhyar, M., Pahlevi, C., & Taba, M. I. (2021). The effect of financial compensation and work pressure on employees' performance through job satisfaction. *Hasanudding Journal of Business Strategy*. 3 (1), 91-102. DOI: <https://doi.org/10.26487/hjbs.v3i1.419>.
- Astarina, I., Budiyanto, I., & Agustedi, I. (2021). The role of competence, compensation, and workshop on employee performance mediated by prime service of public health service. *Growind Science Journal*. Doi: 10.5267/j.ac.2020.10.031.
- Braje, I. N., Klindzic, M., & Galetic, L. (2019). The role of individual variable pay in a collectivistic culture society: an evaluation. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*. 32(1). 1352-1372.
- Fani, A. A., Danaifard, H., Kavousi, S. E., & Nayyeri, Sh. (2021). Designing a compensation model for the services of knowledge employees in knowledge- based, technology- oriented organizations. *Human Resource Management Researchers*. 21 (4), 161-195. (in Persian)
- Ghorbani Ouranji, S., Nazarpouri, A. M., Vahdati, H., & Esmaeli, M. R. (2021). Identifying and Prioritizing Components of Service Compensation in Relation to Productivity in State Comprehensive Universities in Iran: A Fuzzy Delphi Approach. *Journal of Productivity Management*. 15 (1), 137-162. (in Persian)
- Heydari, M., Salajeghe, S., Pourkiani, M., Sayadi, S., & Amiri, A. (2020). Providing a model of compensation for material and non- material services to approach of human resources productivity. *Journal of Development & Evolution Management*. 1399 (40), 65-71. (in Persian)
- Jang, S. A., & Ko, J. H. (2021). Effect of compensation system on job satisfaction for care-workers-focused on the mediating effect of self-efficacy. *The Journal of the Korea Contents Association*. 21 (4), 473-486. DOI: <https://doi.org/10.5392/JKCA.2021.21.04.473>.
- Kang, E., & Lee, H. (2021). Employee compensation strategy as sustainable competitive advantage for HR education practitioners. *Sustainability*. Doi: 10.3390/su13031049. DOI: <https://doi.org/10.3390.su13031049>.
- Long, R. L. (2015). *Strategic compensation in canada*. Nelson Education Series in Human Resources Management. Canada: Fifth Edition.
- Mansayah, J., & Rojuaniah, R. (2021). The effect of servant leadership and compensation on turnover intention through organization commitment. *Journal of Multidisciplinary Academic*. 4 (6), 439-446. DOI: <https://doi.org/172.17.12.29>.
- McCall, M., & McMahan, D. (2016). Customer loyalty program management: What matters to the customer?. *Cornell Hospitality Quarterly*. 57 (1), 111-115. DOI: <https://doi.org/10.1177/1938965515614099>.
- Saehu, J. J., Tahir, A., & Wahyuni, F. I. (2021). The effect compensation, job satisfaction, and career development on the auditors' performance and P2UPD regional inspectorate of pohuwato regency. *Journal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*. 9(1), 33-40.
- Samara, G., Jamali, D., & Parada, M- J. (2019). Antecedents and outcomes of bifurcated compensation in family firms: A multilevel view. *Human Resource Management Review*. 31 (1), 1-10. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100728>.
- Sepahvand, R., Akbari Pasham, F., & Faramarzi, A. (2019). Designing a response pattern for compensating senior government services. *Journal of Strategic Management Studies*. 9 (35), 139-162. (in Persian)
- Sudiro, A., Adi, A., & Fakhri, R. (2021). Engaging employees through compensation fairness, job involvement, organizational commitment: The roles of employee spirituality. *Management Science Letters*. 11 (5), 1499-1508. DOI: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.12.023>.
- Sugiono, E., Efendi, S., & Afrina, Y. (2021). The effect of training, competence and compensation on the performance of new civil servants with organizational culture as intervening: Studies at the Ministry of Health



- of the Republic of Indonesia. *International Journal of Science and Society*. DOI: //https://doi.org/10.54783/ijssoc.v3i1.292.
- Sukawati, T. B. W., & Suwandana, G. M. (2021). Effect of physical work environment, workload, and compensation on employee loyalty at visesa ubub resort. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*. 5(2), 399-408.
- Suyanto, S. S., Riadi, S., Hariyadi, S., & Suharto, R. B. (2021). Factors affecting work stress and performance with compensation moderation in working load relationships on the performance of private teachers in East Kalimantan. *Psychology and Education*. 58 (1), 2398-2411. DOI: //https://doi.org/10.17762/pea.v58i1.1115.
- Tanford, S., & Montgomery, R. (2015). Developing loyalty programs for convention attendees: An exploratory study. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. 16 (1), 57-77. DOI: //https://doi.org/10.1080/15256480.2015.991989.
- Tanford, S., Hwang, E., & Baloglu, S. (2018). Evaluation of reward programs based on member preferences and perceptions of fairness. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 27 (1), 106-126. DOI: //https://doi.org/10.1080/19368623.2017.1329047.
- Teimouri, H., Shahin, A., Shaemi Barzoki, A., & Karimi, A. (2019). A pattern of competency- oriented compensation system of employees. *Management Studies in Development & Evolution*. 27 (90), 115-140. (in Persian)
- Tj, H. W., Tecualu, M., & Wijaya, Sh. (2021). The effect of compensation and supervisor support mediated by job satisfaction on employee retention (Case Study at PT Pradu). *Jurnal Ekonomi& Bidnis*. 19 (1), 147-157. DOI: //https://doi.org/10.31253/pev.v19i1.513.
- Vizano, N. A., Sutawidjaya, H. A., & Endri, E. (2021). The effect of compensation and career on turnover intention: evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 8 (1), 471-478. DOI: //https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.471.
- Wang, Y., & Liu, Sh. (2016). Education, Human Capital and Economic Growth: Empirical Research on 55 Countries and Regions (1960-2009). *Theoretical Economics Letters*. 6, 347-355. DOI: //https://doi.org/10.4236/tel.2016.62039.
- Warfield, J.W. (1974). Developing interconnected matrices in structural modeling. *IEEE Transcript on Systems Men and Cybernetics*. 4 (1), 51-81. DOI: //https://doi.org/10.1109/TSMC.1974.5408524.
- Worldatwork (2015). *The Worldatwork Handbook of Compensation, Benefits and Total Rewards: A comprehensive guide for HR professionals*. Hoboken, New Jersey: Wiley.