

## طراحی الگوی جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران در بخش دولتی با تاکید بر اسناد بالادستی و چشم‌انداز ۱۴۰۴

■ رضا بذرافشان<sup>۱</sup>

■ حبیب‌اله دعایی<sup>۲</sup>

■ ابراهیم حدادی<sup>۳</sup>

■ عالمه کیخا<sup>۴</sup>

■ عبدالعلی کشته‌گر<sup>۵</sup>

تاریخ دریافت: ۹۸/۱۱/۱۵

تاریخ پذیرش: ۹۹/۱/۱۹

### چکیده:

پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین الگوی جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران در بخش دولتی با توجه به قوانین و مقررات مؤثر و چشم‌انداز ۱۴۰۴ در سازمان گمرک جمهوری اسلامی ایران (مورد مطالعه: منطقه جنوب شرق کشور) انجام شده است. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی از نوع هدفمند و تکنیک گلوله برفی و در بخش کمی با استفاده از جدول مورگان و شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به تعداد ۲۹۱ نفر تعیین شد. در بخش کیفی جهت جمع‌آوری داده‌ها از روش مطالعه و مصاحبه نیمه ساختاریافته و جهت تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوا (تم) استفاده گردید. حاصل مطالعه بخش کیفی مدلی شامل ۲ مؤلفه اصلی (برون سازمانی و درون سازمانی)، ۱۰ بعد (عوامل محیطی، عوامل فرهنگی اجتماعی، عوامل مالی مستقیم، عوامل مالی غیر مستقیم، عوامل غیر مالی شغلی، عوامل غیر مالی محیط کار، عوامل سازمانی، عوامل فردی، اسناد بالادستی و چشم‌انداز سازمان) و ۷۲ عامل بود. در بخش کمی با تهیه پرسشنامه محقق ساخته با روایی و پایایی بالا و ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۴۱، تعداد ۳۰۰ پرسشنامه بین مدیران و کارکنان گمرک‌های منطقه جنوب شرق کشور توزیع و تعداد ۲۹۱ پرسشنامه جمع‌آوری شد. برای برازش مدل از روش تحلیل عاملی تاییدی و مدلیابی معادلات ساختاری و نرم افزار لیزرل استفاده شد. نتایج بخش کمی نشان داد اثرات عوامل محیطی-اقتصادی (۰/۷۲)، عوامل فرهنگی-اجتماعی (۰/۹)، اسناد بالادستی (۰/۸) بر عوامل برون سازمانی محاسبه شده است که مقادیر t بزرگ‌تر از ۱/۹۶ می‌باشد. همچنین اثرات عوامل مالی-مستقیم (۰/۷۳)، عوامل مالی-غیرمستقیم (۰/۶۷)، عوامل غیرمالی-شغلی (۰/۸۶)، عوامل غیرمالی-محیط شغلی (۰/۸۵)، عوامل سازمانی (۰/۹۲)، عوامل فردی (۰/۸۴) و چشم‌انداز سازمان (۰/۸۲) بر عوامل درون سازمانی محاسبه شد، که مقادیر t بزرگ‌تر از ۱/۹۶ می‌باشد. بنابراین می‌توانیم عوامل برون سازمانی و عوامل درون سازمانی و زیر مقولات آن را به عنوان ابعاد جبران خدمات و پاداش در نظر بگیریم.

**کلمات کلیدی:** جبران خدمات و پاداش، بخش دولتی، اسناد بالادستی، چشم‌انداز سازمان

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران
۲. استاد گروه مدیریت دولتی، موسسه آموزش عالی غیردولتی-غیرانتفاعی اسرار، ایران (مسوول مکاتبات). پست الکترونیک: doaei@um.ac.ir
۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران
۴. استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران
۵. دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

## ۱- مقدمه

طراحی نظام جبران خدمت کارکنان باید با توجه به راهبردهای مدیریت منابع انسانی و ملاحظه شرایط درون و برون سازمانی صورت گرفته و ساختاری پویا و منعطف داشته باشد. انتخاب استراتژی مناسب برای طراحی نظام جبران خدمت، به گونه‌ای که متضمن تأمین رضایت کارکنان، منافع سازمان و ملحوظ داشتن مقتضیات بازار کار باشد، لزوماً باید محیط درون سازمان، توان پرداخت سازمان، فرهنگ و ارزش‌های آن و ارزیابی و ارزش‌گذاری مشاغل، محیط بیرون سازمان (بازار کار، نظامات اقتصادی و اجتماعی و قوانین حاکم بر آن) و ویژگی‌ها و قابلیت‌های شاغل را در نظر داشته باشد (ایبلی و موفقی، ۱۳۸۹).

یکی از چالش‌های اساسی که سازمان‌ها با آن روبرو هستند، بحث ترک خدمت کارکنان توانمند و با مهارت‌های بالا است که عدم به کارگیری سیستم‌های پاداش و تشویقی مناسب از دلایل اصلی این موضوع است. عدم مدیریت صحیح در توزیع پرداخت‌ها موجب می‌شود کارایی سیستم از بین برود (اسچویکر و گروب، ۲۰۱۶). بنابراین نحوه توزیع پاداش‌های سازمانی تأثیر بسزایی بر انگیزش کارکنان دارد. از آنجا که کم و کیف پرداخت‌های تشویقی یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌های معاصر است و با توجه به اینکه مراتب موفقیت اینگونه پرداخت‌ها در سازمان‌های مختلف متفاوت است، طراحی یک چارچوب توزیع جبران خدمات و پاداش نقش بسیار مهمی در انگیزش و عملکرد کارکنان ایفا می‌کند (گیانگولا، ۲۰۰۹). از این رو مطالعات اخیر بر روی ساختارهای پرداخت پاداش به منظور بهبود عملکرد، ایجاد عدالت در پرداخت و توسعه بخشی سیستم‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد، متمرکز شده‌اند (دونس و چویی، ۲۰۱۴). یک سیستم پاداش مناسب موجب افزایش انگیزش و کنترل بهتر رفتار کارکنان می‌شود و از بروز مشکلات در بنگاه‌ها جلوگیری می‌کند (فیچ، رایس و ترن، ۲۰۱۶). رویکردهای سنتی به جبران خدمات متکی بر اطلاعاتی در مورد آنچه افراد انجام می‌دهند، طول دوره اشتغال آنها و ارتباط میان دریافتی آن‌ها و دریافتی سایر افراد سازمان هستند. رویکردهای انعطاف پذیر، امکان ارائه پاداش به کارکنان را برای مدیران در ازای استفاده از مهارت‌ها، دستیابی به سطح عملکرد بالاتر و مشارکت بیشتر در موفقیت سازمانی فراهم می‌کنند (دبوا و راثول، ۱۳۹۷).

گمرک ایران یک سازمان دولتی و وابسته به وزارت امور اقتصادی و دارایی است. بنابراین طراحی الگوی جبران خدمات برای کارکنان این سازمان با در نظر گرفتن شرایط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و اسناد بالادستی نظیر قانون مدیریت خدمات کشوری، قانون امور گمرکی و سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ گمرک ایران از مطلوبیت و پذیرش لازم برخوردار خواهد بود. با بررسی که انجام گرفت در سازمان گمرک ایران به زعم محقق تاکنون پژوهشی که یک مدل جبران

1. Sheweiker & Grob
2. Giancola
3. Downes & Choi
4. Fich, Rice & Tran
5. Dubois & Rothwell

خدمات برای کارکنان سازمان ارائه دهد صورت نگرفته است. آسیب‌های ناشی از نارضایتی کارکنان از جبران خدمات باعث کاهش کیفیت زندگی کاری، افت سلامت روانی، تنش‌های عصبی، غیبت از محل کار و ترک خدمت و سهل انگاری در انجام امور می‌شود که بر عملکرد شغلی و سازمانی تأثیر منفی دارد. عدم رسیدگی به وضعیت معیشتی و رفاهی کارکنان باعث اقدام برخی کارکنان (علی رغم میل باطنی) به دریافت‌های غیرقانونی، تخلفات و قاچاق شده که هم روحیه کارکنان سالم را نابود می‌کند و هم برای خود افراد متخلف، سازمان و جامعه پیامدهای جبران ناپذیری دارد. همچنین عدم توجه به وضعیت معیشتی کارکنان باعث کاهش انگیزه، سهل انگاری در انجام وظایف، کاهش درآمدهای بودجه پیش بینی شده دولت از محل عواید گمرکی می‌گردد.

بنابراین مساله اصلی این پژوهش در وهله اول شناسایی مؤلفه‌های جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران گمرک با در نظر گرفتن عوامل برون سازمانی و عوامل درون سازمانی است. به عبارتی ابعاد و مؤلفه‌های جبران خدمات و پاداش با تأکید بر چشم‌انداز سازمان و اسناد بالادستی (قوانین و مقررات) و عوامل محیط اقتصادی کدامند؟ چگونه می‌توان مدلی جامع از جبران خدمات و پاداش به منظور ارتقا رضایت و بهره‌وری کارکنان و سازمان بر مبنای مصاحبه با خبرگان ارائه کرد؟ آیا مدل طراحی شده از برآزش مناسبی برخوردار است؟ انتظار داریم پیشنهادهایی که بر اساس اهداف و نتایج پژوهش ارائه می‌دهیم بر کاهش سهل انگاری کارکنان، نظارت، سرعت و دقت در انجام امور، افزایش درآمدهای دولت از محل درآمدهای گمرکی، کاهش تخلف و افزایش عملکرد کارکنان و بهره‌وری سازمان و رسیدن سازمان به اهداف تعیین شده در چشم‌انداز ۱۴۰۴ مؤثر باشد.

## ۲- مبانی نظری

### ۲-۱- جبران خدمات

واژه «مدیریت جبران خدمات»<sup>۱</sup> واژه‌ای است که بیشتر در کتاب‌های آمریکایی مطرح شده، این واژه در کتب انگلیسی با عنوان «مدیریت پاداش»<sup>۲</sup> آمده است. واژه‌های دیگری نیز در همین مفهوم به کار رفته که در این واژه، به تدریج منسوخ گردیده‌اند، از جمله این واژه‌ها: سیستم پرداخت، مدیریت حقوق و دستمزد می‌باشد. مدیر سازمان باید به فکر رفاه افراد سازمان و وضعیت معیشتی ایشان باشد. یکی از وظایف مدیران، توجه به مسائل معیشتی افراد است. از این رو، در همه سازمان‌ها به کارکنان برای جبران خدماتی که به سازمان ارائه می‌دهند، حقوق و دستمزد در نظر گرفته می‌شود. در بسیاری از کتاب‌های مدیریتی، مراد از جبران خدمات، حقوق و دستمزد است: اداره حقوق و دستمزد معمولاً به دریافتی‌های مالی که به کارکنان داده می‌شود، اختصاص می‌یابد. اما برخی معتقدند که در کنار حقوق نیروها، برخی مزایا مانند مطرح شدن،

1. Compensation Management

2. Reward Management

ترفیع، فراهم کردن فرصت‌های پیشرفت، شغل غنی و پرمحتوا و... وجود دارد که می‌توان از آن به عنوان جبران خدمات یاد کرد. تعریف ذیل به این مطلب اشاره دارد. جبران خدمات به هر نوع دریافتی و ارزشی اطلاق می‌گردد که کارفرما یا سازمان در قبال انجام کار افراد برای سازمان، پرداخت یا ایجاد می‌کند؛ جبران خدماتی که سازمان تأمین می‌کند، شامل جبران خدمات مالی و جبران خدمات غیرمالی می‌گردد. به عبارت دیگر، به کلیه حقوق و مزایای نقدی، غیر نقدی، مزایای متأثر از ویژگی‌ها و تناسب شغلی و شرایط محیط کار، در مقابل خدمتی که کارکنان و مدیران به سازمان می‌کنند، جبران خدمات گفته می‌شود. جبران خدمات، در قبال انجام کار مورد قبول و ایجاد انگیزش برای عملکرد بهتر، به نشانه سپاس برای ادای وظایف سازمانی به افراد اعطا می‌شود (زارعی متین، ۱۳۹۱: ۱۷۷).

جبران خدمات به هر نوع پاداشی اطلاق می‌شود که افراد به نشانه سپاس برای ادای وظایف سازمان دریافت می‌کنند. در نگرش جدید به مدیریت منابع انسانی جبران خدمات کارکنان تنها از طریق پرداخت حقوق و دستمزد مزایای پولی صورت نمی‌پذیرد، بلکه میزان کیفیت زندگی کاری که شامل مزایای غیر مستقیم مالی و مزایای غیر مالی است مورد توجه قرار می‌گیرد (کراکی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). طبق تعریف واژه نامه جهانی کار، جبران خدمات شامل عناصری از پرداخت مانند پرداخت پایه، پرداخت متغیر و سهام است که کارفرمایان در ازای خدمات دریافتی، به کارکنان پرداخت می‌کنند. حقوق و دستمزد، مزایا و انگیزنده‌های کوتاه مدت و بلندمدت و پاداش‌ها و قدردانی‌هایی که در ازای رسیدن به اهداف خاص اعطا می‌شود، عناصر پاداش کل را تشکیل می‌دهند. "جبران خدمات کل" چیزی فراتر از حقوق و دستمزد است، و آن بسته کامل پرداخت به کارکنان می‌باشد. جبران خدمات کل می‌تواند به عنوان همه منابع در دسترس کارکنان تعریف شود که کارفرما از آن برای جذب، انگیزش و حفظ کارکنان استفاده می‌کند (دبوا و راثول، ۱۳۹۷). تغییرات سریع در محیط سازمان‌ها، مدیران را وادار به بررسی و بروزرسانی سیستم‌های جبران خدمات و پاداش در سازمان‌هایشان کرده است. لاولر<sup>۲</sup> (۲۰۰۰)، بیان می‌کند که الگویی واحد برای همه سازمان‌ها وجود ندارد و پیشنهاد می‌کند سازمان سیستمی بومی از جبران خدمات و پاداش را تهیه و به کار گیرد. با توجه به موارد ذکر شده در فوق در این پژوهش قصد داریم تا به طراحی و تدوین مدلی برای جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران گمرک با در نظر گرفتن اسناد بالادستی، چشم‌انداز گمرک جمهوری اسلامی ایران و شرایط متغیر مؤثر بر آن بپردازیم. بنابراین در پژوهش حاضر مصاحبه‌ها با سؤال اصلی پژوهش آغاز شد و به همراه راهنمای مصاحبه در اختیار مصاحبه شونده‌گان قرار گرفت.

سؤال اصلی پژوهش: عوامل مؤثر در جبران خدمات و پاداش کارکنان با توجه به قوانین و مقررات دولتی، چشم‌انداز سازمان و وضعیت اقتصادی و اجتماعی کشور (با رویکرد آینده نگرانه) چگونه است؟

1. Croci et al.
2. Total Rewards
3. Lawler

## ۲-۲-۲-۲-۲ اسناد بالادستی (قوانین و مقررات)

۲-۲-۲-۱-۲ قانون مدیریت خدمات کشوری: قانون مدیریت خدمات کشوری با رویکرد جدید به نقش‌ها، وظایف و اندازه دولت و مبتنی بر نظریات مدیریت دولتی نوین در تاریخ ۱۳۸۶/۰۷/۱۸ به تصویب شورای نگهبان رسید. با توجه به رسالت‌ها و مأموریت‌هایی که برای دستگاه‌ها و سازمان‌های دولتی تعریف گردیده است این انتظار وجود دارد که هر سازمان برای تحقق اهداف عالی خود تمام سعی و تلاش خود را به کار بندد و این تلاش در نظام‌های جبران خدمت ایجاد شده است (رونق، ۱۳۸۴). فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری به حقوق و مزایا اختصاص یافته است که در مواد ۶۴ تا ۸۰ قانون تشریح و تبیین شده است. ماده ۶۴ این قانون، نظام پرداخت کارمندان دولت را تشریح می‌کند و آن را مبتنی بر ارزشیابی عوامل شغل و شاغل و سایر موارد مربوط می‌داند. در صورتی که امتیاز عوامل فوق در ضریب ریالی شود که با توجه به شاخص هزینه زندگی توسط مجلس و در هنگام تصویب لایحه بودجه سالانه به تصویب می‌رسد، حقوق و مزایای کارکنان دولت تعیین می‌شود (قانون مدیریت خدمات کشوری، ۱۳۸۶).

۲-۲-۲-۲-۲ قانون امور گمرکی و آیین‌نامه اجرایی مصوب ۱۳۹۰: نظر به اعتقاد مسئولین ارشد گمرک مبنی بر نقش محوری گمرک در درآمدهای دولت در قانون جدید امور گمرکی که در سال ۱۳۹۰ به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید، مواد ۱۶۰ و ۱۶۱ قانون امور گمرکی جهت جبران بخشی از خدمات کارکنان گمرک گنجانده شد که بر اساس آن مقرر گردید دو درصد (۲٪) از حقوق ورودی در حساب مخصوصی نزد خزانه به نام گمرک جمهوری اسلامی ایران واریز شود و معادل آن از محل اعتبار اختصاصی که در قوانین بودجه سنواتی منظور می‌گردد در اختیار سازمان مزبور قرار گیرد. گمرک هفتاد درصد (۷۰٪) اعتبار موضوع این ماده را برای تجهیز گمرک‌ها و ابنیه و ساختمانهای گمرک و خانه‌های سازمانی با اولویت گمرک‌های مرزی هزینه می‌نماید، بیست درصد (۲۰٪) را به منظور تشویق، ترغیب، پاداش و هزینه‌های رفاهی و درمانی و کمک هزینه مسکن کارکنان گمرک و کارکنان سایر دستگاه‌های اجرائی که در مکانهای تحت مدیریت و نظارت گمرک خدمت ارائه می‌نمایند، متناسب با نقش آنها پرداخت نماید. پرداخت پاداش برای کارکنان مستقر در گمرک‌های مرزی زمینی و دریایی، گمرک فرودگاه‌ها و ستادهای گمرک در مراکز استانها به ترتیب با ضریب ۲،۳ و ۱،۵ است. همچنین گمرک می‌بایست ده درصد (۱۰٪) از منابع فوق را به منظور آموزش، پژوهش و بالابردن سطح آگاهی، مهارت و معلومات کارکنان گمرک و سایر اموری که موجب افزایش بهره‌وری کارکنان گمرک و وصول حقوق دولت می‌شود، هزینه نماید (قانون امور گمرکی و آیین‌نامه اجرایی آن، ۱۳۹۰).

۲-۲-۳ قانون برنامه ششم توسعه: بر اساس ماده ۲۹ این قانون دولت مکلف است سامانه ثبت حقوق و مزایای مقامات، روسا و مدیران دستگاه‌های اجرایی را راه اندازی کند، به صورتی که میزان پرداخت به آنان مشخص شود برای بهره برداران قابل رویت باشد. برخی دستگاه‌ها از شمول این حکم مستثنی هستند. بر اساس تبصره ۳ ماده ۲۹ این قانون دولت مکلف است سازو کارهای لازم برای اجرای این قانون به صورتی که اختلاف حقوق و مزایای بین مقامات، رؤسا،

مدیران و کارکنان موضوع این ماده در مشاغل مشابه و شرایط مشابه از ۲۰ درصد تجاوز نکنند را فراهم کند (قانون برنامه ششم توسعه، ۱۳۹۵)

۲-۲-۴- سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری: بند ۶ سیاست‌های کلی نظام اداری تأکید بر عدالت در جبران خدمات کارکنان و پرداخت کارکنان و توجه به عملکرد، ویژگی‌های شغل و شاغل و تأمین حداقل معیشت با لحاظ شرایط اقتصادی و اجتماعی کشور دارد (سیاست‌های کلی نظام اداری، ۱۳۸۹).

۲-۲-۵- بخشنامه‌های سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی: در اجرای تصویبنامه شماره ۱۶۲۸۶۲/ت ۵۴۰ مورخ ۱۳۹۵/۱۲/۲۱ هیأت وزیران (رعایت ضوابط سقف حداکثر امتیازات مواد ۶۵، ۶۶، ۶۸ و ۷۱ ق.م.خ.ک تا ۵۰ درصد)، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی بخشنامه شماره ۲۲۸۵ را در تاریخ ۱۳۹۶/۰۱/۰۶ در خصوص نحوه اعمال تصویبنامه مذکور صادر نمود و افزایش امتیازات و فوق‌العاده مواد فوق را موقوف به طی مراحل پیش بینی شده در قانون شامل پیشنهاد به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و بررسی و تصویب آن در هیأت وزیران و اخذ موافقت شورای حقوق و دستمزد و شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی دانست. همچنین هیأت وزیران به پیشنهاد شماره ۵۱۲۳۴۴ مورخ ۱۳۹۵.۲.۲۶ سازمان اداری و استخدامی کشور و به استناد بند (۷) ماده (۶۸) قانون مدیریت خدمات کشوری - مصوب ۱۳۸۶ - آئین نامه فوق‌العاده نوبت کاری و هزینه جابجایی محل خدمت کارمندان را تصویب نمود. فوق‌العاده نوبت کاری به متصدیان مشاغل پرداخت می‌شود که در نوبت‌های غیرمترعارف ساعات اداری، به صورت تمام وقت و مستمر، ملزم به انجام وظیفه هستند (سایت سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان سیستان و بلوچستان)

۲-۲-۶- قانون مالیات‌های مستقیم: بر اساس ماده ۲۱۷ این قانون وزارت امور اقتصادی و دارایی اجازه دارد ۱ درصد از وجوه وصولی بابت مالیات و جرائم این قانون را تحت عنوان پاداش به کارکنان و کسانی که در امر وصول مالیات (اعم از کارکنان دارایی، گمرک یا ...) فعالیت موثری دارند پرداخت نماید. همچنین در لایحه مالیات بر ارزش افزوده که در جریان بررسی است پیشنهاد داده شده است ۳ درصد از وجوه واریزی بابت شهرداری‌ها و دهیاری‌ها به نسبت عملکرد در اختیار گمرک و سازمان امور مالیاتی قرار گیرد (قانون مالیات‌های مستقیم، ۱۳۹۴)

۲-۲-۷- سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی: یکی از تأکیدات در سال‌های اخیر لزوم صرفه جویی در هزینه‌های عمومی و هزینه‌های زاید است که از سیاست‌های اقتصاد مقاومتی ناشی می‌شود. همچنین گمرک در سال‌های اخیر با راه اندازی سامانه‌های الکترونیکی در شفاف سازی فعالیت‌های اقتصادی و مبارزه با فساد پیشقدم بوده است. یکی از منابع درآمدی کشور در اقتصاد مقاومتی، سهم مالیات از حقوق و عوارض ورودی است که گمرک مسوول وصول و واریز آن به خزانه دولت است (سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، ۱۳۹۲).

۲-۲-۸- اعلامیه شورای همکاری گمرکی در رابطه با حکمرانی خوب و درستکاری در گمرک: شورای همکاری گمرکی بر ارائه حقوق و پاداش کافی جهت زمینه سازی درستکاری در گمرک تأکید دارد. همچنین شورای همکاری گمرکی تأکید بر این دارد باید کارکنانی استخدام

کند که به احتمال زیاد در آینده وفادار به درستکاری بمانند. شورای همکاری گمرکی بر آموزش و توسعه حرفه‌ای مناسب پرسنل گمرک جهت تقویت استانداردهای اخلاقی تأکید می‌کند (معاونت برنامه‌ریزی و امور بین‌الملل گمرک، ۱۳۹۶).

## ۲-۳- چشم انداز، مأموریت و اولویتهای راهبردی گمرک در افق ۱۴۰۴

در بیانیه چشم‌انداز سازمان به این سؤال پاسخ داده خواهد که «ما می‌خواهیم چه بشویم» و این یک وضعیت متصور برای سازمان در آینده است (دیوید، ۱۳۹۰). رجوع به بیانیه چشم‌انداز گمرک ایران بیانگر این است این سازمان در تلاش است تا در افق ۱۴۰۴ به سازمانی «چابک، هوشمند، قانون‌مدار، مقتدر، پاسخگو (مشتری‌مدار)، روزآمد و دانش‌محور» تبدیل شود (همان منبع).

## ۳- پیشینه تحقیق

با توجه به لزوم انجام مطالعات اکتشافی در زمینه موضوع تحقیق، تعدادی از پژوهش‌ها و مطالعات انجام شده در مورد مدل‌ها و الگوهای جبران خدمات و پاداش مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است که در ادامه به چند مورد از آنها اشاره می‌گردد.

سپهوند، اکبری پشم و فرامرزی (۱۳۹۷)، در پژوهشی با عنوان طراحی الگوی پاسخگویی جبران خدمات مدیران ارشد دولتی دریافتند، سطوح پاسخگویی بر جبران خدمات مدیران ارشد دولتی تأثیر مستقیم دارد. همچنین تأثیر سطوح پاسخگویی بر جبران خدمات مدیران ارشد دولتی با متغیر میانجی پاداش احتمالی نیز مثبت است. ابوالحسنی و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهشی با عنوان طراحی و اجرای مدل نظام پاداش‌دهی به کارکنان در بیمارستان منتخب وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تهران، مدل نظام پاداش‌دهی را با محوریت امتیازدهی، تعیین پاداش، استقرار، اطلاع‌رسانی و ارزشیابی پیشنهاد کردند. ظفری (۱۳۹۶) در پژوهشی به شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های جبران خدمات در بانک دی پرداخت. نتایج نشان داد که بر اساس نظر خبرگان بانکی، 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 به مراتب بیشتر دارند. در ادامه خبرگان، بعد یادگیری و توسعه را به عنوان مهم‌ترین بعد جبران خدمات غیر مالی ارزیابی کرده و از بین ابعاد جبران خدمات مالی، پرداخت حقوق و دستمزد را به عنوان مهم‌ترین بعد برشمردند. در همین راستا از بین ابعاد محیط، روابط و شرایط محیط شغلی با اهمیت یکسان به عنوان مهم‌ترین ابعاد شناسایی شده و بین ابعاد گوناگون مزایا (یعنی مزایای سازمانی و قانونی) و ابعاد پرداخت پاداش بر اساس عملکرد (یعنی پرداخت پاداش‌های کوتاه مدت و پاداش‌های بلند مدت) در ایجاد انگیزه برای کارکنان تفاوتی مشاهده نشد. در نهایت بین ابعاد پرداخت بر مبنای عضویت (یعنی پرداخت‌های صریح بر مبنای عضویت و پرداخت‌های ضمنی بر مبنای عضویت)، پرداخت‌های ضمنی بر مبنای عضویت و در مقایسه بین دو بعد حقوق و دستمزد (یعنی پرداخت بر اساس عملکرد و پرداخت بر اساس عضویت)،

پرداخت بر اساس عملکرد در اولویت‌های بالاتر قرار گرفتند. خوشنویسان و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی با ارائه مدلی کاربردی برای تعیین و پرداخت پاداش دریافتند کاهش زمان، کاهش هزینه، افزایش کیفیت انجام کار و افزایش کمیت انجام کار از عوامل با اهمیت بالاتر در تخصیص پاداش به فعالیت‌های غیر پروژه‌ای هستند. رحیمی و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی با عنوان تأثیر پاداش‌های مالی و غیر مالی در دستیابی به جذابیت شغلی و بهبود عملکرد پرستاران به این نتیجه رسیدند، مزایا نسبت به دیگر ابعاد پاداش‌های مالی مانند دستمزد؛ عملکرد و قدردانی در مقایسه با دیگر ابعاد غیر مالی؛ تمایل به شناخته شدن نسبت به دیگر ابعاد جذابیت شغلی بر بهبود عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین نتایج نشان داد پاداش‌های مالی و غیر مالی تأثیر معناداری بر جذابیت شغلی درک شده و نهایتاً بهبود عملکرد شغلی پرستاران دارد. شائمی برزکی، نصر اصفهانی و حسینی (۱۳۹۴)، در پژوهشی با عنوان تبیین تأثیر جبران خدمات و پاداش در سازمان‌ها رویکرد پاداش کل با ابعاد چهارگانه (جبران خدمات، مزایا، رشد شخصی و محیط کاری) و توجه به پاداش‌های پولی و غیر پولی را به عنوان الگوی مناسبی برای طراحی سیستم‌های پاداش در سازمان‌ها معرفی کردند. نعمتی، خائف الهی و مؤمنی (۱۳۹۲)، در تحقیقی با عنوان طراحی نظام جبران خدمات در سازمان‌های دانش بنیان با رویکرد مدل سازی ساختاری-تفسیری، پس از بررسی مدل‌های ارائه شده در حوزه جبران خدمات، مدلی مناسب برای بکارگیری در نظام جبران خدمات سازمان‌های دانش بنیان ارائه داد. در این پژوهش پس از مطالعه مدل‌های موجود، فهرستی از عوامل تأثیرگذار در نظام‌های جبران خدمات، نارسایی و در دو گروه اصلی مالی و غیر مالی و چهار زیر گروه طبقه‌بندی شد. سپس از میان عوامل احصا شده، بر اساس نظر خبرگان، هشت عامل مؤثر در نظام جبران خدمات این سازمان‌ها برگزیده و در نهایت با استفاده از اکثریت آرای همان خبرگان و به کمک روش مدل سازی ساختاری-تفسیری مدل نهایی بر اساس سطح‌بندی هشت عامل منتخب طراحی شد. یافته‌ها حاکیست در مدل طراحی شده عوامل غیر مالی اعم از عوامل مرتبط با شغل (کار چالشی و فرصت رشد) و عوامل مربوط به محیط و شرایط شغل (برخورداری از ساعت‌های کار شناور و شرایط مطلوب محیط کار) در سطوح بالاتر قرار گرفتند؛ به این معنی که این عوامل در نظام جبران خدمات این سازمان‌ها از اهمیت و تأثیرگذاری بیشتری برخوردارند. معمارزاده طهران، نصیری پور و آقابابایی دهقانسی (۱۳۹۱) تحقیقی با هدف طراحی الگویی برای جبران خدمات پزشکان متخصص در بیمارستان‌های دولتی تهران انجام دادند. محققان مؤلفه‌های اصلی جبران خدمات پزشکان را بر اساس تئوری‌های انگیزشی و نظریه هزینه زندگی و سایر ادبیات مربوط از چهار بعد سازمانی، اجتماعی، مدیریتی و روانشناختی مورد سنجش قرار دادند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که هر چهار بعد شناسایی شده با جبران خدمات پزشکان رابطه‌ای مستقیم و معنادار دارد.

عظما، جعفرنیا، حسن پور و خیراندیش<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در پژوهش خود ۳۱ مؤلفه جبران خدمات را شناسایی و در ۴ بعد جبران خدمات و پاداش شامل ابعاد مالی-بر مبنای عضویت، مالی بر

مبنای عملکرد، غیر مالی - محیط شغلی و غیرمالی - شغلی طبقه‌بندی نمودند. کوکسیا و ایگور<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در مقاله‌ای تحت عنوان جبران خدمات و پاداش در بخش دولتی، هدف خود را پیشنهاد طبقه‌بندی جدیدی شامل رسمیت، محسوس بودن و قانونی بودن به منظور ایجاد یک مدل تفسیری در بخش عمومی عنوان کردند. آن‌ها در یک چارچوب تئوریک تا جایی که امکان داشت اقدام به واضح سازی و عمومیت بخشیدن عناصر متعدد سیستم‌های جبران خدمات و پاداش در بخش عمومی به منظور بنا نهادن بنیانی برای توسعه بیشتر طبقه‌بندی‌ها و تئوری‌های پیچیده‌تر جهت کاربرد برای مدیران نمودند. نهایتاً آنان فرمولی را ارائه دادند که آن را تابع عمومی قابل استفاده سیستم پاداش (UFR<sup>۲</sup>) نام نهادند که عناصر آن عبارتند از: فوق‌العاده (مستمری)، مزد، قدرت، منزلت اجتماعی، اعتبار، حرفه‌گرایی، جوایز، اولویت هزینه کرد و ... ماباسو و دلامینی<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان "جبران خدمات و پاداش جامع و تأثیر آن بر تعهد سازمانی در مؤسسات آموزش عالی" انجام دادند، هدف از تحقیق خود را بررسی تأثیر پاداش جامع بر تعهد سازمانی عنوان کردند که بوسیله مقیاس پاداش جامع و پرسشنامه تعهد سازمانی اندازه‌گیری نمودند. نتایج، همبستگی مثبت و معناداری را بین عناصر پاداش و جبران خدمات جامع (مدیریت عملکرد، قدردانی، بهبود استعداد و فرصت‌های پیشرفت شغلی، مزد، مزایا توازن کار-زندگی) و تعهد سازمانی نشان داد. نتایج نشان داد که واریانسی معادل ۵۲/۳ درصد از جبران خدمات جامع، تعهد سازمانی را تشریح می‌کرد. مدیریت عملکرد، مزد، مزایا، قدردانی، توسعه استعداد و فرصت‌های کارراهه شغلی به طور معناداری تعهد سازمانی را پیش‌بینی می‌کرد، اما توازن کار-زندگی اثر منفی روی تعهد سازمانی نشان می‌دهد.

#### ۴- روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر به لحاظ هدف از نوع کاربردی و از حیث روش توصیفی و تحلیلی است. برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز، با توجه ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق و با توجه به نظر استاد راهنما و همچنین الگو برداری از نمونه‌های معتبر و استاندارد، محقق به استفاده از پرسش‌نامه محقق ساخته بر اساس مطالعات اسنادی و مصاحبه با خبرگان اقدام نمود. رویکرد زیربنایی این پژوهش بر اساس نوع مساله پژوهش و سوالهایی که برای رسیدن به مساله پرسیده شده است (سرمه، بازرگان و حجازی، ۱۳۹۴). به منظور تحقق هدف مذکور، در روش تحقیق از رویکرد تحقیقات ترکیبی (کیفی - کمی) از نوع متوالی - اکتشافی استفاده شده است. به عبارت دیگر، این پژوهش ترکیبی از دو رهیافت کیفی و کمی و به دنبال هم می‌باشد، به طوری که رهیافت کمی بعد از رهیافت کیفی طراحی و اجرا می‌شود. در بخش کیفی با استفاده از رویکرد تحلیل محتوا (تم) مؤلفه‌های مدل جبران خدمات و پاداش به عنوان عامل اصلی هدایت فعالیت‌های کارکنان و مدیران، بازشناسی می‌گردد و محقق با استفاده از روش کیفی به ارائه یک مدل بومی جهت مدل

1. Coccia & Igor

2. Utility function of rewards

3. Mabaso & Dlamini

جبران خدمات و پاداش می‌پردازد و با استفاده از یافته‌های بخش کیفی علاوه بر پاسخگویی به سؤالات تحقیق به عنوان وسیله‌ای برای تهیه ابزار اندازه‌گیری و تدوین پرسشنامه در بخش کمی نیز استفاده می‌شود. و سپس بر مبنای مدل ارائه شده با استفاده از روش کمی -توصیفی از نوع همبستگی و از نوع مدل سازی معادلات ساختاری که یکی از تکنیک‌های تحلیل چند متغیری می‌باشد به بررسی برازش مدل طراحی شده پرداخته خواهد شد. پژوهش ترکیبی متوالی به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا بر مبنای یافته‌های حاصل از داده‌های کیفی، به جمع‌آوری داده‌های کمی بپردازد (مکسی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). ترکیب مطلوب انواع روش‌های کمی و کیفی باعث افزایش صحت پیش بینی می‌شود. با استفاده از تحلیل کیفی شامل پنل متخصصان متغیرهای مناسب برای پیش بینی شناسایی می‌شود (حاجیان، ۱۳۹۱). تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش حاضر متناسب با نوع پژوهش و در طی سه مرحله به شرح زیر انجام شد:

در مرحله اول که مربوط به بخش کیفی پژوهش بود تحلیل محتوای داده‌ها با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. برای دستیابی به داده‌ای مورد نیاز، مصاحبه با خبرگان انجام شد. سپس متن مصاحبه‌ها پیاده سازی و هر یک از مصاحبه‌ها بلافاصله مورد تحلیل قرار گرفت. بر اساس کدگذاری سه مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی، داده‌ها به طور متناوب و مستمر مورد بازبینی و پالایش قرار گرفتند و بر اساس تشابهات و سنخیت داده‌ها، در یک فرایند استقرایی، مجموعه‌ای از داده‌های مشابه حول یک مفهوم گرد آمدند. مفاهیمی که معانی مشترکی را در خود داشتند، در قالب مقوله‌ها که سطحی انتزاعی‌تر نسبت به مفاهیم دارند، سازماندهی گردیدند و نهایتاً مقوله‌هایی که بار معنایی و محتوایی‌شان از قرابت بیشتری برخوردار بود در ذیل طبقه ویژه‌ای قرار داده شدند و جهت ترسیم مدل، یافته‌های پژوهش به نسخه ۱۰ نرم افزار NVIVO داده شد.

در مرحله دوم و برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده در زمینه برازندگی مدل طراحی شده، ابتدا داده‌های جمع‌آوری شده وارد نرم افزار اس پی اس اس (SPSS) شدند. سپس فایل ایجاد شده در نرم افزار SPSS برای انجام محاسبات مربوط به مدل سازی معادلات ساختاری به نرم افزار لیزرل انتقال یافت. با استفاده از آیکون‌های گرافیکی نرم افزار، مدل مورد نظر ترسیم گردیده و متغیرهای مشاهده شده و پنهان در آن نام‌گذاری شد. در مرحله بعد و به منظور بررسی برازش مدل، اقدام به محاسبه شاخص‌های برازش مدل خواهد شد.

در بخش کیفی برای ارزیابی روایی محتوایی ابزار اندازه‌گیری از نظر متخصصان در مورد میزان هماهنگی محتوای ابزار اندازه‌گیری با هدف پژوهش از شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR<sup>۲</sup>) استفاده گردید. این شاخص توسط لاوشه طراحی شده است. برای تعیین پایایی روش‌های مختلفی ارائه شده است. نئوندورف (۱۳۹۵) چند روش را معرفی می‌کند که عبارتند از: توافق درصدی، ضریب هولستی، آلفای کربیندورف، کاپای کوهن و کاپای اسکات. در این پژوهش برای

1. Maxcy

2. Content Validity Ratio

ارزیابی توافق کدگذاران از ضریب هولستی استفاده شد.

جامعه این تحقیق در بخش کیفی شامل ۳۰ نفر از خبرگان (کارشناسان بخش مالی، معاونان و مدیران گمرک و اعضای هیات علمی متخصص) برای پاسخ به سؤال کیفی و در بخش کمی ۱۱۵۳ نفر معاونان، مدیران، سرپرستان دوایر و کارکنان فنی و پشتیبانی گمرکات منطقه جنوب شرق کشور شامل استان‌های سیستان و بلوچستان، کرمان، خراسان جنوبی و هرمزگان هستند. برای تحقیق حاضر با توجه به ویژگیهای جامعه آماری در بخش کیفی، شیوه نمونه‌گیری گلوله برفی و هدفمند برای خبرگان و در بخش کمی تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم برای جامعه آماری مورد مطالعه (گمرک‌های منطقه جنوب شرق کشور) در نظر گرفته شد. (در شیوه نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم افراد جامعه با توجه به صفات درونی گروهی خود به طبقات مختلفی تقسیم می‌شوند و افراد نمونه بر تناسبی از بین تمامی طبقات انتخاب می‌گردند) بر اساس جدول مورگان تعداد ۲۹۱ نفر به عنوان نمونه آماری به تفکیک استان به شرح جدول ۱ انتخاب شدند.

جدول (۱). پرسشنامه توزیع شده و جمع‌آوری شده

| استان             | سمت                    | توزیع شده | جمع شده |
|-------------------|------------------------|-----------|---------|
| هرمزگان           | مدیرمیان و پایه        | ۱۹        | ۱۸      |
|                   | کارکنان فنی و پشتیبانی | ۱۴۷       | ۱۴۵     |
| سیستان و بلوچستان | مدیرمیان و پایه        | ۹         | ۸       |
|                   | کارکنان فنی و پشتیبانی | ۶۶        | ۶۵      |
| کرمان             | مدیرمیان و پایه        | ۵         | ۴       |
|                   | کارکنان فنی و پشتیبانی | ۲۸        | ۲۷      |
| خراسان جنوبی      | مدیرمیان و پایه        | ۴         | ۳       |
|                   | کارکنان فنی و پشتیبانی | ۲۲        | ۲۱      |
| کل                | مدیرمیان و پایه        | ۳۷        | ۳۳      |
|                   | کارکنان فنی و پشتیبانی | ۲۶۳       | ۲۵۸     |

در مورد وضعیت سن کارکنان و مدیران گمرک‌های منطقه جنوب شرق کشور می‌توان بیان نمود که افراد با دامنه سنی (کمتر از ۲۵ سال) صفر درصد، (۲۶-۳۵) ۱۰,۳ درصد، (۳۶-۴۵) ۶۱,۵ درصد، (۴۶-۵۵) ۲۸,۲ درصد و بالای ۵۵ سال صفر درصد نمونه آماری را تشکیل می‌دهند. از نظر سابقه کار (کمتر از ۵ سال) صفر درصد، (۶-۱۰) ۱۰,۳ درصد، (۱۱-۱۵) ۴,۸ درصد، (۱۶-۲۰) ۳۵,۷ درصد، (۲۱-۲۵) ۳۹,۲ و (بالا تر از ۲۶ سال) ۱۰ درصد نمونه آماری را تشکیل می‌دهند. از نظر جنسیت، ۸۱,۸ درصد اعضای نمونه را مردان و ۱۸,۲ درصد اعضای نمونه را مردان تشکیل می‌دهند. از نظر وضعیت تأهل، ۱۰,۳ درصد مجرد و ۸۹,۷ درصد اعضای نمونه

متأهل هستند. در توزیع فراوانی افراد نمونه بر اساس تحصیلات صفر درصد دیپلم، ۲،۷ درصد فوق دیپلم، ۴۰،۵ درصد لیسانس و ۵۶،۸ درصد دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر هستند. در توزیع فراوانی افراد بر اساس سمت یا پست سازمانی، ۳،۴ درصد مدیر یا مدیر کل، ۲۳ درصد معاون، ۶۸ درصد رئیس اداره، ۳۵،۴ درصد کارمند فنی و ۲۹،۹ درصد جامعه آماری را کارکنان پشتیبانی تشکیل می‌دهند. از نظر وضعیت استخدام ۸۸،۳ درصد اعضای نمونه رسمی، ۷،۶ درصد پیمانی و ۴،۱ درصد قراردادی هستند.

## ۵- یافته‌های پژوهش

### ۵-۱- تجزیه و تحلیل کیفی:

#### مرحله اول: مطالعه پژوهش‌های انجام شده

به منظور کسب شناخت کافی از موضوع تحقیق یعنی مدل جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران به بررسی مطالعات قبلی انجام شده در این خصوص پرداخته شد. خلاصه مؤلفه‌های و شاخص‌های مؤثر بر جبران خدمات و پاداش کارکنان به شرح جدول ۲ آمده است. با استفاده از روش تحقیق مطالعه کتابخانه‌ای، فهرست این عوامل در مرحله اول تکمیل گردید. خاطر نشان می‌سازد که موارد فوق‌الذکر همگی جز عوامل اولیه در فرآیند تحلیل محتوا و تکنیک دلفی هستند و برای ورود به عنوان متغیر در تحقیق حاضر، نیاز به تأیید نهایی طی فرآیند روش تحقیق دلفی دارد.

جدول (۲): شاخص‌های مؤثر بر جبران خدمات و پاداش حاصل مطالعه پژوهش‌های قبلی

| عامل                         | پیشینه                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| حقوق ثابت (طبق احکام پرسنلی) | جزنی (۱۳۸۰)، تاورز پرین (۲۰۰۵)، نعمتی و همکاران (۱۳۹۲)، قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۶)، دیوانداری و همکاران (۱۳۹۷)، ظفری (۱۳۹۶)، کوکسیا و ایگور (۲۰۱۸)، ماباسا و دلامینی (۲۰۱۸)، اوسیبانجو و دیگران (۲۰۱۴) |
| فوق‌العاده اضافه کار         | ابوالحسنی و همکاران (۱۳۹۷)، معمارزاده طهران، نصیری پور و آقابابایی دهاقانی (۱۳۹۱)، قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۶)، کوکسیا و ایگور (۲۰۱۸)                                                                   |
| فوق‌العاده بهره‌وری          | قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۶)، رابینز و دسنزو (۱۹۸۹) به نقل از حسن پور و همکاران (۱۳۸۸)، تاورز پرین (۲۰۰۵)، جزنی (۱۳۸۰)، کوکسیا و ایگور (۲۰۱۸)، اوسیبانجو و همکاران (۲۰۱۴)                                |
| کیفیت بیمه درمانی            | هلریگل و اسلوکام (۲۰۱۲)، رابینز و دسنزو (۱۹۸۹) به نقل از حسن پور و همکاران (۱۳۸۸)، تاورز پرین (۲۰۰۵)، جزنی (۱۳۸۰)، قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۰)، ابیلی و موققی (۱۳۸۹)، ص ۳۲۹                             |
| کیفیت بیمه تکمیلی درمان      | هلریگل و اسلوکام (۲۰۱۲)، رابینز و دسنزو (۱۹۸۹) به نقل از حسن پور و همکاران (۱۳۸۸)، تاورز پرین (۲۰۰۵)، جزنی (۱۳۸۰)، قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۰)، ابیلی و موققی (۱۳۸۹)، ص ۳۲۹                             |

| عامل                                                                   | پیشینه                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| دوره‌های آموزشی ضمن خدمت                                               | تاووزپرین (۲۰۰۵)، جزنی (۱۳۸۰)، نعمتی و همکاران (۱۳۹۲)، ابیلی و موفقی (۱۳۸۹، ص ۳۲۹)                                                                |
| مزایای صندوق بازنشستگی                                                 | هاریگل و اسلوکام (۲۰۱۲)، تاووزپرین (۲۰۰۵)، جزنی (۱۳۸۰)، رحیمی و همکاران (۱۳۹۶)                                                                    |
| مرخصی استحقاقی، استعلاجی و...                                          | جزنی (۱۳۸۰)، قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۶)، ابیلی و موفقی (۱۳۸۹، ص ۳۲۹)                                                                         |
| کمک هزینه رفاهی                                                        | قانون امور گمرکی (۱۳۹۰)، سیدجوادین (۱۳۹۵)، جزنی (۱۳۸۰)، کوکسیا و ایگور (۲۰۱۸)                                                                     |
| خوشنمایی سازمان                                                        | رابینز و دسنزوو (۱۹۸۹) به نقل از حسن پور (۱۳۸۸)، کوکسیا و ایگور (۲۰۱۸)، ابیلی و موفقی (۱۳۸۹، ص ۳۲۵)، تاووزپرین (۲۰۰۵)، معمارزاده و همکاران (۱۳۹۱) |
| تأثیر مشاغل کلیدی                                                      | دعائی (۱۳۹۲، ص ۲۰۴)، ابیلی و موفقی (۱۳۸۹، ص ۳۳۰)، رابینز و دسنزوو (۱۹۸۹) به نقل از حسن پور (۱۳۸۸)، کوکسیا و ایگور (۲۰۱۸)                          |
| بخشنامه‌های سازمان مدیریت و برنامه ریزی                                | دعائی (۱۳۹۲، ص ۲۰۵)                                                                                                                               |
| اقتدار                                                                 | معمارزاده و همکاران (۱۳۹۱)، کوکسیا و ایگور (۲۰۱۸)                                                                                                 |
| پاسخگویی                                                               | سپهوند، اکبری پشم و فرامرزی (۱۳۹۷)                                                                                                                |
| دانش محور بودن                                                         | ابیلی و موفقی (۱۳۸۹، ص ۳۴۱)                                                                                                                       |
| تأثیر جو و فرهنگ سازمان                                                | سیدجوادین (۱۳۹۵، ص ۳۵۵)، ابیلی و موفقی (۱۳۸۹، ص ۳۳۲)                                                                                              |
| میزان منابع و امکانات سازمان                                           | سیدجوادین (۱۳۹۵، ص ۳۵۵)                                                                                                                           |
| سطح پرداخت سازمان (نسبت به سازمان‌های مشابه)                           | معمارزاده و همکاران (۱۳۹۱)، ابیلی و موفقی (۱۳۸۹، ص ۳۲۷)، دعائی (۱۳۹۲، ص ۱۹۹)، سیدجوادین (۱۳۹۵، ص ۳۶۱)، کریمی و همکاران (۱۳۹۷)                     |
| میزان توان پرداخت سازمان                                               | سیدجوادین (۱۳۹۵، ص ۳۵۵)                                                                                                                           |
| امنیت شغلی                                                             | معمارزاده و همکاران (۱۳۹۱)                                                                                                                        |
| حمایت قضایی                                                            | مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۶)                                                                                                                         |
| کارراهه شغلی (برنامه پیشرفت شغلی کارکنان و مدیران)                     | جزنی (۱۳۸۰)، تاووز پرین (۲۰۰۵)، نعمتی و همکاران (۱۳۹۲)، رابینز و دسنزوو (۱۹۸۹) به نقل از حسن پور (۱۳۸۸)، ماباسا و دلامینی (۲۰۱۸)                  |
| ساختار پرداخت (میزان اختلاف در مقدار پرداختی‌ها بین سطوح مختلف سازمان) | معمارزاده و همکاران (۱۳۹۱)، سیدجوادین (۱۳۹۵)، تیلور (۲۰۱۳)                                                                                        |
| میزان تنوع وظایف                                                       | ابیلی و موفقی (۱۳۸۹، ص ۳۲۹)، حکمی شلمزاری، شیروانی و انصاری (۱۳۹۳)، رابینز و دسنزوو (۱۹۸۹) به نقل از حسن پور (۱۳۸۸)                               |
| میزان مسوولیت                                                          | سیدجوادین (۱۳۹۵)، ابیلی و موفقی (۱۳۸۹، ص ۳۲۹)، حکمی شلمزاری و همکاران (۱۳۹۳)                                                                      |

| عامل                                                   | پیشینه                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| میزان چالشی بودن کار (مشغولیت کاری ایجاد کردن)         | جزنی (۱۳۸۰)، نعمتی و همکاران (۱۳۹۲)، سیدجوادین (۱۳۹۵)، ابیلی (۱۳۸۹، ص ۳۱۰)، حکمی شلمزاری و همکاران (۱۳۹۳)                                                      |
| امکان فرصت رشد                                         | جزنی (۱۳۸۰)، تاورز پرین (۲۰۰۵)، نعمتی و همکاران (۱۳۹۲)، رابینز و دسنزو (۱۹۸۹) به نقل از حسن پور (۱۳۸۸)، ماباسا و دلامینی (۲۰۱۸)، حکمی شلمزاری و همکاران (۱۳۹۳) |
| میزان دریافت بازخورد شغلی                              | معمارزاده و همکاران (۱۳۹۱)، ابیلی و موفقی (۱۳۸۹، ص ۳۲۹)                                                                                                        |
| میزان مشارکت در تصمیم گیری                             | رابینز و دسنزو (۱۹۸۹) به نقل از حسن پور (۱۳۸۸)، معمارزاده و همکاران (۱۳۹۱)                                                                                     |
| تأثیر عملکرد                                           | سیدجوادین (۱۳۹۵)، دیواندری و همکاران (۱۳۹۷)، ظفری (۱۳۹۶)، ژانگ، گائو و زنگ (۲۰۱۸)، رایثا و کومرا (۲۰۱۶)                                                        |
| تأثیر ارشدیت                                           | رابینز و دسنزو (۱۹۸۹) به نقل از حسن پور (۱۳۸۸)، سیدجوادین (۱۳۹۵)، دعائی (۱۳۹۲، ص ۲۰۷)، خوشنویسان و همکاران (۱۳۹۶)، گوه و گوپتا (۲۰۱۵)                          |
| تأثیر تجربه (شایستگی)                                  | دعائی (۱۳۹۲، ص ۲۰۷)، کریمی و همکاران (۱۳۹۷)                                                                                                                    |
| عضویت کارمند در سازمان (سابقه کار)                     | سپهوند، اکبری پشم و فرامرزی (۱۳۹۷)، دعائی (۱۳۹۲، ص ۲۰۷)، ظفری (۱۳۹۶)                                                                                           |
| میزان پاداش انگیزشی                                    | سپهوند، اکبری پشم و فرامرزی (۱۳۹۷)، جزنی (۱۳۸۰)، کوکسیا و ایگور (۲۰۱۸)، دعائی (۱۳۹۲، ص ۲۱۰)، ظفری (۱۳۹۶)، اوسیبانجو و دیگران (۲۰۱۴)                            |
| سرپرست شایسته                                          | جزنی (۱۳۸۰)، دعائی (۱۳۹۲، ص ۲۱۵)                                                                                                                               |
| همکاران همدل                                           | جزنی (۱۳۸۰)، دعائی (۱۳۹۲، ص ۲۱۵)                                                                                                                               |
| شرایط کاری مناسب                                       | معمارزاده طهران، نصیری پور و آقابابایی دهاقانی (۱۳۹۱)، جزنی (۱۳۸۰)، نعمتی و همکاران (۱۳۹۲)، دعائی (۱۳۹۲، ص ۲۱۵)                                                |
| میزان انعطاف پذیری مزایای محلی                         | کوکسیا و ایگور (۲۰۱۸)، تیموری و همکاران (۱۳۹۷)، تانگ (۲۰۱۶)                                                                                                    |
| اعمال تأثیر تحصیلات و شایستگی                          | سیدجوادین (۱۳۹۵)، ص ۳۵۱، حق شناس و همکاران (۱۳۹۵)، کوکسیا و ایگور (۲۰۱۸)، گوه و گوپتا (۲۰۱۵)                                                                   |
| افزایش وجهه اجتماعی خدمات مثبت                         | رحیمی و همکاران (۱۳۹۶)، کوکسیا و ایگور (۲۰۱۸)                                                                                                                  |
| امکان فرصت رشد و یادگیری                               | ابیلی و موفقی (۱۳۸۹، ص ۳۲۵)، ماباسا و دلامینی (۲۰۱۸)                                                                                                           |
| محیط فیزیکی کار متناسب با شان افراد                    | ابیلی و موفقی (۱۳۸۹، ص ۳۲۵)، دعائی (۱۳۹۲، ص ۲۱۴)، ظفری (۱۳۹۶)                                                                                                  |
| ایجاد امکانات متنوع تفریحی برای کارکنان و خانواده آنان | معمارزاده و همکاران (۱۳۹۱)                                                                                                                                     |

## مرحله دوم: مصاحبه از خبرگان

در این مرحله تعداد ۳۰ نفر از خبرگان شامل ترکیبی از اساتید دانشگاه و اعضای شاغل در حرفه شامل رده‌های مختلف حرفه‌ای به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب گردید. بعد از شناسایی خبرگان افراد شناسایی شده با هماهنگی قبلی به ترتیب مورد مصاحبه قرار گرفتند. مصاحبه‌ها به صورت حضوری و مکتوب انجام شد. در حین مصاحبه‌ها تعدادی سؤال از سوی محقق طراحی شده، به ترتیب از خبرگان مورد پرسش قرار می‌گرفت. علاوه بر سؤالات اصلی از یادآوری‌ها و کندوکاوها نیز برای دستیابی به پاسخ‌های عمیق‌تر استفاده می‌شد. در طول انجام مصاحبه یادآورنویسی و انجام مقایسه مداوم، یکی از فعالیت‌های مورد نظر محقق در مسیر مصاحبه‌ها، یعنی جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل همزمان آن‌ها بود. در این مرحله، در جریان مصاحبه، موضوعات کلیدی مطرح شده توسط مصاحبه‌شوندگان یادداشت و بعد از پایان هر قسمت از مصاحبه، ضمن خلاصه‌سازی از صحبت‌های مصاحبه‌شونده، نکات کلیدی مورد برداشت مصاحبه‌گر، برای رد یا تأیید، به آنها بازخورد داده می‌شد و یا ممکن بود که مورد بحث بیشتر و دقیق‌تر قرار گیرد که خود این حالت به روایی کار از نظر محقق می‌افزود. همه مصاحبه‌ها در یک جلسه به اتمام می‌رسید. نتایج حاصل از کدگذاری‌ها و تحلیل مصاحبه‌ها در جدول ۳ قابل ملاحظه است. در ستون خبرگان به اختصار نام مصاحبه‌شوندگانی که به آن موضوع اشاره کرده‌اند، دیده می‌شود.

جدول (۳): کدهای محتوایی مستخرج از مصاحبه با خبرگان

| خبرگان                    | عامل                          |
|---------------------------|-------------------------------|
| A1, A3, A9, A10, A16, A18 | حقوق ثابت (طبق احکام پرسنلی)  |
| A6, A8, A30               | فوق‌العاده اضافه کار          |
| A4, A6, A13, A20, A28     | فوق‌العاده بهره‌وری           |
| A12, A18                  | بیمه خدمات درمانی             |
| A3, A12                   | بیمه تکمیلی درمان             |
| A17, A15, A22             | مسئولیت                       |
| A6, A12                   | مرخصی استحقاقی، استعلاجی و... |
| A1, A3, A30               | وام اداره رفاه                |
| A2, A10, A19, A30         | توان پرداخت سازمان            |
| A4, A9, A15, A30          | ساختار پرداخت                 |
| A10, A14, A28             | هویت شغلی                     |
| A8, A18                   | صندوق پس‌انداز کارکنان دولت   |
| A10, A18, A28             | مشارکت در تصمیم‌گیری          |

| عامل                                         | خبرگان                 |
|----------------------------------------------|------------------------|
| امنیت شغلی                                   | A2,A6,A18              |
| کمک هزینه رفاهی                              | A3,A6,A14              |
| صندوق بازنشستگی                              | A8,A18                 |
| تجربه                                        | A12,A26,A30            |
| عملکرد                                       | A7,A11,A25,A28,A30     |
| شرایط کاری مناسب                             | A14,A18,A30            |
| تحصیلات و شایستگی                            | A1,A4,A29              |
| منابع و امکانات پشتیبانی کننده اهداف سازمان  | A8,A19,A24,A30         |
| بازخورد شغلی                                 | A6,A23,A28             |
| تنوع وظایف                                   | A10,A17,A28            |
| آموزش ضمن خدمت                               | A2,A10,A11,A13,A18,A25 |
| چالشی بودن کار                               | A11,A14                |
| ارشدیت                                       | A4,A29                 |
| کارراهه شغلی                                 | A1,A11,A14,A24         |
| حمایت زبانی و عملی از کارکنان و مدیران       | A6,A14,A17             |
| اعلام عمومی پست‌های بالاتر                   | A1,A12                 |
| چابکی سازمان                                 | A5,A19                 |
| هوشمندسازی گمرک                              | A5,A18,A29             |
| قانونمداری                                   | A5,A22,A23,A29         |
| اقتدار                                       | A5,A18,A29             |
| پاسخگویی                                     | A5,A27,A29             |
| روزآمد بودن                                  | A5,A11,A24,A29         |
| دانش محور بودن                               | A6,A10,A11,A8,A24      |
| وضعیت درآمدهای دولت (نفت، مالیات، گمرکی)     | A3,A10,A11,A19,A27     |
| وضعیت صادرات و واردات                        | A3,A11,A21,A27         |
| تأثیر تحریم‌های پولی و مالی                  | A11,A17                |
| دیدگاه ذی‌نفعان و خدمت گیرندگان نسبت به گمرک | A6,A8,A23,A26          |
| خوشنامی سازمان                               | A9,A17,A25,A29         |
| برآورده شدن انتظارات جامعه از سازمان         | A6,A18,A24             |
| تأثیر منطقه جغرافیایی                        | A1                     |
| جو و فرهنگ سازمان                            | A9,A19,A22,A23,A26,A28 |

| عامل                                                                            | خبرگان                   |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| تأثیر مشاغل کلیدی                                                               | A1,A20                   |
| قانون مدیریت خدمات کشوری                                                        | A4,A7,A16                |
| قانون امور گمرکی                                                                | A5,A16,A30               |
| قانون برنامه ششم توسعه                                                          | A7,A16                   |
| سیاست‌های کلی اداری ابلاغی مقام معظم رهبری                                      | A7,A16                   |
| بخشنامه‌های سازمان مدیریت و برنامه ریزی                                         | A2,A7,A13,A16,A27        |
| سطح پرداخت (نسبت به سازمان‌های مشابه)                                           | A7,A13,A15,A16           |
| حمایت قضایی                                                                     | A6,A12,A14               |
| عضویت کارمند در سازمان                                                          | A2,A4                    |
| اعمال فرماندهی گمرک در مرزها                                                    | A3,A8,A9,A18,A23,A24,A25 |
| قانون مالیات‌های مستقیم                                                         | A2,A19,A30               |
| سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی                                                    | A2,A11,A22               |
| اعلامیه شورای همکاری گمرکی در رابطه با حکمرانی خوب و درستکاری در گمرک           | A2,A16,A21               |
| رایزنی با دولت و مجلس                                                           | A2,A6,A8,A9,A10,A13,A30  |
| عضویت در سازمان جهانی گمرک                                                      | A7,A21,A25               |
| میزان پاداش انگیزشی                                                             | A4,A18,A25               |
| سرپرست شایسته                                                                   | A4,A7,A27                |
| همکاران همدل                                                                    | A18,A26                  |
| میزان انعطاف پذیری مزایای محلی گمرکات                                           | A1, A8                   |
| تجهیزات کار متناسب با شان سازمان                                                | A16,A17,A29              |
| ارائه طبقه شغلی تشویقی                                                          | A1,A10                   |
| مبالغ رفاهی پرداختی به کارکنان                                                  | A1, A4,A30               |
| حمایت از آبروی سازمان و کارکنان                                                 | A6,A9,A22                |
| افزایش وجهه اجتماعی خدمات مثبت گمرک                                             | A8,A11,A30               |
| جلوگیری از فشار افراد ذی نفوذ خارج از سازمان                                    | A9,A14,A22               |
| امکان فرصت رشد و یادگیری شغلی                                                   | A14,A27,A28              |
| ایجاد امکانات متنوع تفریحی برای کارکنان و خانواده آنان                          | A3, A6,A15, A30          |
| قدردانی سازمان‌های بین‌المللی از گمرک در مبارزه با قاچاق مواد مخدر، انسان و ... | A7,A25                   |

### مرحله سوم و چهارم: پاسخ به سؤالات و تکرار برای گرفتن پاسخ از خبرگان

برای تعیین عوامل مؤثر در مدل جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران گمرک جمهوری اسلامی ایران، از تکنیک تحلیلی مطالعه و مصاحبه استفاده شد. خلاصه عوامل مؤثر بر مدل جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران گمرک جمهوری اسلامی ایران بر اساس جدول ۴ به شرح زیر است:

جدول (۴): عوامل مؤثر بر مدل جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران بر اساس مطالعه و مصاحبه‌ها

| مؤلفه                                       | تعداد پیشینه‌ها | تعداد خبرگان |
|---------------------------------------------|-----------------|--------------|
| حقوق ثابت (طبق احکام پرسنلی)                | ۹               | ۶            |
| فوق العاده اضافه کار                        | ۴               | ۱۲           |
| فوق العاده بهره وری                         | ۶               | ۶            |
| بیمه خدمات درمانی                           | ۶               | ۲            |
| بیمه تکمیلی درمان                           | ۶               | ۲            |
| مسئولیت                                     | ۳               | ۳            |
| مرخصی استحقاقی، استعلاجی و...               | ۳               | ۲            |
| وام اداره رفاه                              | -               | ۳            |
| توان پرداخت سازمان                          | ۱               | ۴            |
| ساختار پرداخت                               | ۳               | ۴            |
| هویت شغلی                                   | ۴               | ۳            |
| صندوق پس انداز کارکنان دولت                 | -               | ۲            |
| مشارکت در تصمیم گیری                        | ۲               | ۳            |
| امنیت شغلی                                  | ۱               | ۳            |
| کمک هزینه رفاهی                             | ۴               | ۳            |
| صندوق بازنشستگی                             | ۵               | ۲            |
| تجربه                                       | ۲               | ۳            |
| عملکرد                                      | ۶               | ۵            |
| شرایط کاری مناسب                            | ۴               | ۳            |
| تحصیلات و شایستگی                           | ۴               | ۳            |
| منابع و امکانات پشتیبانی کننده اهداف سازمان | ۳               | ۴            |
| بازخورد شغلی                                | ۲               | ۳            |
| تنوع وظایف                                  | ۳               | ۲            |
| آموزش ضمن خدمت                              | ۴               | ۶            |
| چالشی بودن کار                              | ۵               | ۲            |
| ارشدیت                                      | ۵               | ۲            |

| مؤلفه                                                                 | تعداد پیشینه‌ها | تعداد خبرگان |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|
| کارراهه شغلی                                                          | ۵               | ۴            |
| حمایت زبانی و عملی از کارکنان و مدیران                                | -               | ۳            |
| اعلام عمومی پست‌های بلاتصدی                                           | -               | ۲            |
| چابکی سازمان                                                          | -               | ۲            |
| هوشمندسازی گمرک                                                       | -               | ۳            |
| قانونمداری                                                            | -               | ۴            |
| اقتدار                                                                | ۲               | ۳            |
| پاسخگویی                                                              | ۱               | ۳            |
| روزآمد بودن                                                           | ۱               | ۴            |
| دانش محور بودن                                                        | ۱               | ۵            |
| وضعیت درآمدهای دولت (نفت، مالیات، گمرکی)                              | -               | ۵            |
| وضعیت صادرات و واردات                                                 | -               | ۴            |
| تأثیر تحریم‌های پولی و مالی                                           | -               | ۲            |
| دیدگاه ذی‌نفعان و خدمت‌گیرندگان نسبت به گمرک                          | -               | ۴            |
| خوشنامی سازمان                                                        | ۵               | ۴            |
| برآورده شدن انتظارات جامعه از سازمان                                  | -               | ۳            |
| تأثیر منطقه جغرافیایی (محل خدمت)                                      | -               | ۱            |
| جو و فرهنگ سازمان                                                     | ۲               | ۶            |
| تأثیر مشاغل کلیدی                                                     | ۴               | ۲            |
| قانون مدیریت خدمات کشوری                                              | -               | ۳            |
| قانون امور گمرکی                                                      | -               | ۳            |
| قانون برنامه ششم توسعه                                                | -               | ۲            |
| سیاست‌های کلی اداری ابلاغی مقام معظم رهبری                            | -               | ۲            |
| بخشنامه‌های سازمان مدیریت و برنامه ریزی                               | ۱               | ۵            |
| سطح پرداخت (نسبت به سازمان‌های مشابه)                                 | ۵               | ۴            |
| حمایت قضایی                                                           | ۱               | ۲            |
| عضویت کارمند در سازمان                                                | ۳               | ۲            |
| اعمال فرماندهی گمرک در مرزها                                          | -               | ۷            |
| قانون مالیات‌های مستقیم                                               | -               | ۳            |
| سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی                                          | -               | ۳            |
| اعلامیه شورای همکاری گمرکی در رابطه با حکمرانی خوب و درستکاری در گمرک | -               | ۳            |
| رایزنی با دولت و مجلس                                                 | -               | ۷            |

| مؤلفه                                                                             | تعداد پیشینه‌ها | تعداد خبرگان |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|
| عضویت در سازمان جهانی گمرک                                                        | -               | ۳            |
| میزان پاداش انگیزشی                                                               | ۶               | ۳            |
| سرپرست شایسته                                                                     | ۲               | ۳            |
| همکاران همدل                                                                      | ۲               | ۲            |
| میزان انعطاف پذیری مزایای محلی گمرکات                                             | ۳               | ۲            |
| تجهیزات کار متناسب با شان سازمان                                                  | -               | ۳            |
| ارائه طبقه شغلی تشویقی                                                            | -               | ۲            |
| مبالغ رفاهی پرداختی به کارکنان                                                    | -               | ۳            |
| حمایت از آبروی سازمان و کارکنان                                                   | -               | ۳            |
| افزایش وجهه اجتماعی خدمات مثبت گمرک                                               | ۲               | ۳            |
| جلوگیری از فشار افراد ذی نفوذ خارج از سازمان                                      | -               | ۳            |
| امکان فرصت رشد و یادگیری شغلی                                                     | ۶               | ۳            |
| ایجاد امکانات متنوع تفریحی برای کارکنان و خانواده آنان                            | ۱               | ۴            |
| قدردانی (سازمان‌های بین‌المللی) از گمرک در مبارزه با قاچاق مواد مخدر، انسان و ... | ۲               | ۲            |

برای سنجش روایی مطالعه کیفی از روش‌های مختلفی مانند مثلثی کردن، بررسی زوجی، روش بررسی اعضا و ممیزی از سوی یک داور و روش نسبی روایی محتوایی استفاده می‌شود (حاجی آخوندی و همکاران، ۱۳۹۲). برای سنجش روایی مرحله کیفی از روش ممیزی کردن از سوی داور استفاده شد. در این روش پژوهشگر با توضیح در مورد چگونگی مشتق شدن مضامین و چگونگی اخذ تصمیم در طول پژوهش برای ممیزی و تأیید آن به دست داور است که قابلیت اطمینان نتایج پژوهش افزایش می‌یابد. این کار توسط دو نفر از اساتید دانشگاه دولتی که با روش تحلیل‌مضمون و موضوع جبران خدمات و پاداش آگاه بودند، انجام گردید. گرایش یکی از اساتید فوق لیسانس آمار و دکتری مدیریت بوده است که بر این اساس ادبیات مورد استفاده، مضامین و طبقه‌بندی میان آنها بر اساس مبانی نظری، فلسفه و نظریه‌های پایه‌ای آن توسط ایشان انجام پذیرفت. گرایش استاد دیگر مدیریت منابع انسانی بوده است. بر این اساس موضوع جبران خدمات و پاداش ضمن بررسی فردی توسط این خبرگان در یک فرایند مشاوره‌ای بین محقق و اساتید مذکور انجام پذیرفت. همچنین برای سنجش روایی محتوایی ابزار اندازه‌گیری، از تحلیل محتوی نسبی استفاده شد، شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR<sup>۱</sup>) توسط لاوشه طراحی شده است. جهت محاسبه این شاخص از نظرات کارشناسان متخصص در زمینه محتوای آزمون مورد نظر استفاده می‌شود و با توضیح اهداف آزمون برای آن‌ها و ارائه تعاریف عملیاتی مربوط به محتوای سؤالات به آن‌ها، از آن‌ها خواسته می‌شود تا هریک از سؤالات را بر اساس طیف سه بخشی لیکرت

1. Content Validity Ratio

«گویه ضروری است»، «گویه مفید است ولی ضروری نیست» و «گویه ضرورتی ندارد» طبقه‌بندی کنند. در این مرحله تعداد ۲۰ نفر از خبرگان شامل ترکیبی از اساتید دانشگاه و اعضای شاغل در حرفه شامل رده‌های مختلف حرفه‌ای انتخاب و عوامل فوق‌الذکر به ایشان ارائه گردید. شرط انتخاب اعضای حرفه وجود سابقه کاری حداقل ۶ سال در نظر گرفته شده است، علاوه بر این در انتخاب اساتید دانشگاه سعی گردید، از نظرات افرادی استفاده شود که علاوه بر تجربه اکادمیک، سوابق کاری در زمینه جبران خدمات و پاداش (هرچند اندک) داشته باشند. سپس بر اساس فرمول ۱، نسبت روایی محتوایی محاسبه می‌شود:

فرمول (۱)

$$CVR = \frac{\frac{B-A}{2}}{\frac{A}{2}}$$

که در آن CVR مقدار روایی محتوایی نسبی، B تعداد متخصصینی که گزینه ضروری را انتخاب کرده‌اند و A تعداد کل متخصصین است. بر اساس تعداد متخصصینی که سؤالات را مورد ارزیابی قرار داده‌اند، حداقل مقدار CVR قابل قبول مشخص می‌شود. سؤالاتی که مقدار CVR محاسبه شده برای آن‌ها کمتر از میزان مورد نظر با توجه به تعداد متخصصین ارزیابی کننده سؤال باشد، بایستی از آزمون کنار گذاشته شوند زیرا بر اساس شاخص روایی محتوایی، روایی محتوایی قابل قبولی ندارند.

جدول (۵): مقدار CVR قابل قبول بر اساس تعداد متخصصین نمره گذار به گویه‌های جبران خدمات و پاداش

| ردیف | عوامل مؤثر                                     | CVR | نتیجه |
|------|------------------------------------------------|-----|-------|
| ۱    | حقوق ثابت (طبق احکام پرسنلی)                   | ۱   | قبول  |
| ۲    | فوق‌العاده اضافه کار                           | ۰,۹ | قبول  |
| ۳    | فوق‌العاده بهره وری                            | ۰,۷ | قبول  |
| ۴    | کیفیت بیمه درمانی                              | ۱   | قبول  |
| ۵    | کیفیت بیمه تکمیلی درمان                        | ۱   | قبول  |
| ۶    | دوره‌های آموزشی ضمن خدمت                       | ۰,۷ | قبول  |
| ۷    | مزایای صندوق بازنشستگی                         | ۱   | قبول  |
| ۸    | مرخصی استحقاقی، استعلاجی و...                  | ۱   | قبول  |
| ۹    | وام اداره رفاه                                 | ۱   | قبول  |
| ۱۰   | صندوق پس‌انداز کارکنان دولت                    | ۱   | قبول  |
| ۱۱   | کمک هزینه رفاهی                                | ۱   | قبول  |
| ۱۲   | تأثیر وضعیت درآمدهای دولت (نفت، مالیات، گمرکی) | ۰,۶ | قبول  |

| ردیف | عوامل مؤثر                                                                    | CVR | نتیجه |
|------|-------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|
| ۱۳   | تأثیر وضعیت صادرات و واردات                                                   | ۱   | قبول  |
| ۱۴   | تأثیر تحریم‌های پولی و مالی                                                   | ۱   | قبول  |
| ۱۵   | دیدگاه ذی‌نفعان و خدمت گیرندگان نسبت به گمرک                                  | ۰,۷ | قبول  |
| ۱۶   | خوشنامی سازمان                                                                | ۱   | قبول  |
| ۱۷   | برآورده شدن انتظارات جامعه از سازمان                                          | ۱   | قبول  |
| ۱۸   | تأثیر منطقه جغرافیایی                                                         | ۱   | قبول  |
| ۱۹   | تأثیر مشاغل کلیدی                                                             | ۱   | قبول  |
| ۲۰   | میزان اعمال قانون مدیریت خدمات کشوری (مواد مالی مرتبط با جبران خدمات کارکنان) | ۱   | قبول  |
| ۲۱   | میزان اعمال قانون امور گمرکی (مواد غیرمالی مرتبط با جبران خدمات کارکنان)      | ۱   | قبول  |
| ۲۲   | میزان اعمال قانون برنامه ششم توسعه                                            | ۱   | قبول  |
| ۲۳   | سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی                                                  | ۰,۸ | قبول  |
| ۲۴   | اعمال بخشنامه‌های سازمان مدیریت و برنامه ریزی                                 | ۱   | قبول  |
| ۲۵   | چابکی سازمان                                                                  | ۱   | قبول  |
| ۲۶   | هوشمند سازی گمرک (استفاده از فناوری‌های نوین)                                 | ۱   | قبول  |
| ۲۷   | قانون مداری                                                                   | ۱   | قبول  |
| ۲۸   | اقتدار                                                                        | ۰,۷ | قبول  |
| ۲۹   | پاسخگویی                                                                      | ۱   | قبول  |
| ۳۰   | روز آمد بودن                                                                  | ۰,۸ | قبول  |
| ۳۱   | دانش محور بودن                                                                | ۱   | قبول  |
| ۳۲   | تأثیر جو و فرهنگ سازمان                                                       | ۱   | قبول  |
| ۳۳   | منابع و امکانات پشتیبانی کننده اهداف سازمان                                   | ۱   | قبول  |
| ۳۴   | سطح پرداخت (نسبت به سازمان‌های مشابه)                                         | ۱   | قبول  |
| ۳۵   | میزان توان پرداخت سازمان                                                      | ۱   | قبول  |
| ۳۶   | امنیت شغلی                                                                    | ۱   | قبول  |
| ۳۷   | حمایت قضایی                                                                   | ۰,۸ | قبول  |
| ۳۸   | کارراه شغلی (برنامه پیشرفت شغلی کارکنان و مدیران)                             | ۱   | قبول  |
| ۳۹   | ساختار پرداخت (میزان اختلاف در مقدار پرداختی‌ها بین سطوح مختلف سازمان)        | ۰,۶ | قبول  |
| ۴۰   | میزان تنوع وظایف                                                              | ۱   | قبول  |

| ردیف | عوامل مؤثر                                                                                                | CVR | نتیجه |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|
| ۴۱   | میزان مسوولیت                                                                                             | ۱   | قبول  |
| ۴۲   | میزان چالشی بودن کار (مشغولیت کاری ایجاد کردن)                                                            | ۱   | قبول  |
| ۴۳   | امکان فرصت رشد                                                                                            | ۰,۷ | قبول  |
| ۴۴   | میزان دریافت بازخورد شغلی                                                                                 | ۱   | قبول  |
| ۴۵   | میزان مشارکت در تصمیم گیری                                                                                | ۰,۶ | قبول  |
| ۴۶   | تأثیر عملکرد                                                                                              | ۱   | قبول  |
| ۴۷   | تأثیر ارشدیت                                                                                              | ۱   | قبول  |
| ۴۸   | تأثیر تجربه                                                                                               | ۰,۷ | قبول  |
| ۴۹   | عضویت کارمند در سازمان (سابقه کار)                                                                        | ۱   | قبول  |
| ۵۰   | میزان رایزنی با دولت و مجلس                                                                               | ۱   | قبول  |
| ۵۱   | تأثیر عضویت در سازمان جهانی گمرک                                                                          | ۱   | قبول  |
| ۵۲   | میزان اعمال فرماندهی گمرک در مرزها                                                                        | ۱   | قبول  |
| ۵۳   | میزان پاداش انگیزشی                                                                                       | ۱   | قبول  |
| ۵۴   | سرپرست شایسته                                                                                             | ۱   | قبول  |
| ۵۵   | همکاران همدل                                                                                              | ۱   | قبول  |
| ۵۶   | شرایط کاری مناسب                                                                                          | ۰,۸ | قبول  |
| ۵۷   | میزان انعطاف‌پذیری مزایای محلی گمرکات                                                                     | ۱   | قبول  |
| ۵۸   | ارائه طبقه شغلی تشویقی                                                                                    | ۱   | قبول  |
| ۵۹   | مبالغ رفاهی پرداختی به کارکنان                                                                            | ۱   | قبول  |
| ۶۰   | قانون مالیات‌های مستقیم                                                                                   | ۱   | قبول  |
| ۶۱   | اعمال تأثیر تحصیلات و شایستگی                                                                             | ۰,۷ | قبول  |
| ۶۲   | حمایت زبانی و عملی از کارکنان و مدیران                                                                    | ۱   | قبول  |
| ۶۳   | حمایت از آبروی سازمان و کارکنان                                                                           | ۰,۸ | قبول  |
| ۶۴   | سیاست‌های کلی اداری ابلاغی مقام معظم رهبری                                                                | ۱   | قبول  |
| ۶۵   | اعلامیه شورای همکاری گمرکی در رابطه با حکمرانی خوب و درستکاری در گمرک                                     | ۱   | قبول  |
| ۶۶   | افزایش وجهه اجتماعی خدمات مثبت گمرک (معرفی خدمات گمرک به جامعه و دفاع در مقابل مقصر شناختن غیر منطقی گمرک | ۱   | قبول  |
| ۶۷   | اعلام عمومی پست‌های بلا تصدی در سازمان                                                                    | ۱   | قبول  |
| ۶۸   | جلوگیری از فشار افراد ذی نفوذ خارج از سازمان                                                              | ۱   | قبول  |
| ۶۹   | امکان فرصت رشد و یادگیری شغلی                                                                             | ۱   | قبول  |

| ردیف | عوامل مؤثر                                                                      | CVR | نتیجه |
|------|---------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|
| ۷۰   | تجهیزات کار متناسب با شان سازمان                                                | ۰.۸ | قبول  |
| ۷۱   | ایجاد امکانات متنوع تفریحی برای کارکنان و خانواده آنان                          | ۱   | قبول  |
| ۷۲   | قدردانی سازمان‌های بین‌المللی از گمرک در مبارزه با قاچاق مواد مخدر، انسان و ... | ۰.۶ | قبول  |

حداقل مقدار CVR قابل قبول بر اساس تعداد متخصصین نمره گذار برای ۲۰ نفر ارزیاب، ۰/۴۲ است (کرمی، ۱۳۹۳). بر اساس جدول ۵ با توجه به بالا بودن ضرایب محتوی (بالای ۰/۶) و اینکه خبرگان عوامل دیگری را مشخص نکردند و عوامل معرفی شده توسط آنان تکراری بود، از اینرو مقوله‌های مشخص شده تأیید شد.

تعیین پایایی پژوهش در مراحل پایانی اجرای پژوهش انجام می‌گیرد. برای ارزیابی توافق کدگذاران از ضریب هولستی استفاده شد. میزان ضریب تعریف شده مناسب برای توافق بین ارزیابان حداقل باید بیشتر از ۰/۶۷ باشد. با توجه به فرمول ۲ ضریب بدست آمده که برابر با ۰/۸۵۱ می‌باشد، نتیجه می‌شود که میزان توافق بین ارزیابان در مورد گویه‌ها بالا است و از اعتبار کافی برخوردار است.

فرمول (۲)

$$PAO = 2M / (n1 + n2) \quad 0.851 = (330 + 334) / 298 \times 2$$

PAO<sup>۱</sup> ضریب توافق درصد توافق مشاهده شده (ضریب پایایی)، M تعداد توافق در دو مرحله کدگذاری، n1 تعداد تعداد واحدهای کدگذاشته در مرحله اول و n2، تعداد واحدهای کدگذاشته در مرحله دوم است. این رقم، بین صفر (هیچ توافق) تا یک (توافق کامل) متغیر است. ضریب هولستی بدست آمده ۰/۸۵۱ است که نشان دهنده پایایی قابل قبول و توافق در همسانی رمزگذاری است.

### مدل مفهومی پژوهش

هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی و تبیین یک مدل جامع جبران خدمات و پاداش برای کارکنان و مدیران در سازمانی دولتی (گمرک‌های منطقه جنوب شرق کشور) است که بر اساس ادبیات موضوع و پژوهش‌های معتبر و مصاحبه با خبرگان و افراد متخصص انجام شده است و با شناسایی و معرفی شاخص‌ها و عوامل مؤثر بر جبران خدمات و پاداش می‌تواند سازمان را در برنامه ریزی‌های مربوط به منابع انسانی و دستیابی به اهداف سازمان یاری دهد. محقق در پژوهش حاضر به دنبال ارائه یک مدل جامع جبران خدمات و پاداش برای کارکنان گمرک در منطقه جنوب شرق کشور بوده است که با توجه به بررسی‌های به عمل آمده و بررسی‌های

1. Percentage of Agreement Observation

میدانی مدل جبران خدمات و پاداش در دو مقوله اصلی عوامل برون سازمانی و عوامل درون سازمانی ارائه گردید. در مقوله عوامل برون سازمانی، هدف شناسایی و احصا شاخص‌هایی است که از جنبه‌های خرده مقولات محیط اقتصادی، عوامل فرهنگی اجتماعی و قوانین و مقررات بر جبران خدمات تأثیر می‌گذراند. در مقوله اصلی عوامل درون سازمانی نیز شاخص‌های جبران خدمات از جنبه‌های خرده مقولات مالی-مستقیم، مالی-غیرمستقیم، غیر مالی شغلی، غیر مالی-محیط شغلی، ویژگی‌های فردی، عوامل سازمانی و چشم‌انداز سازمان مشخص خواهد شد. به منظور تدوین الگوی مفهومی پژوهش از قابلیت‌های مدل معمارزاده و همکاران (۱۳۹۱)، نعمتی و همکاران (۱۳۹۲)، جزنی (۱۳۸۰) و تاورز پرین (۲۰۰۵) و توسعه آنها بر مبنای نظر دعائی (۱۳۹۲)، ابیلی و موفق (۱۳۸۹) و میرسپاسی (۱۳۸۲) استفاده شده است. لذا الگوی نهایی شماتیک این تحقیق را با استفاده از نسخه ۱۰ نرم افزار nvivo می‌توان در قالب جدول ۶ و شکل ۱ و نشان داد:

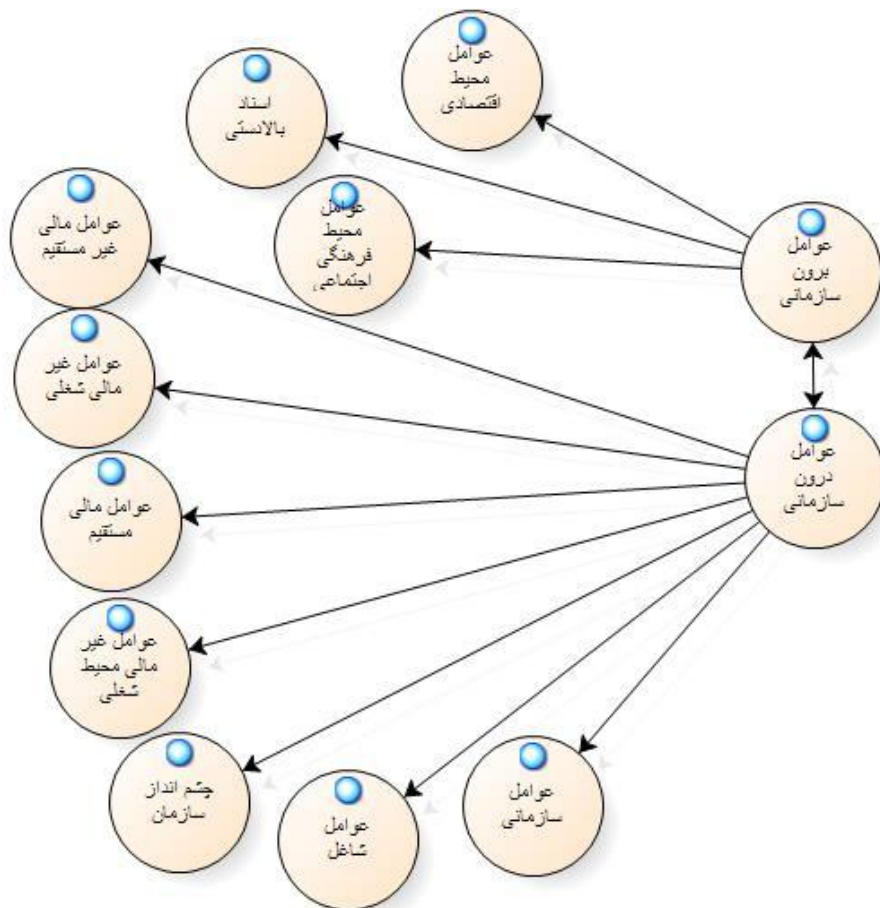
جدول (۶): مقوله‌ها، زیرمقوله‌ها و معرف‌های مدل جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران

| مقوله اصلی   | زیرمقوله             | معرف                                                                  |
|--------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| برون سازمانی | عوامل محیطی اقتصادی  | وضعیت درآمدهای دولت (نفت، مالیات، گمرکی)                              |
|              |                      | وضعیت صادرات و واردات                                                 |
|              |                      | تحریم‌های پولی و مالی                                                 |
|              | عوامل فرهنگی اجتماعی | دیدگاه ذی‌نفعان و خدمت گیرندگان                                       |
|              |                      | خوشنمایی سازمان                                                       |
|              |                      | برآورده شدن انتظارات جامعه از سازمان                                  |
|              |                      | رایزنی با دولت و مجلس                                                 |
|              |                      | عضویت در سازمان جهانی گمرک                                            |
|              |                      | قدردانی سازمان‌های بین‌المللی از گمرک                                 |
|              |                      | افزایش وجهه اجتماعی خدمات مثبت گمرک                                   |
|              | اسناد بالادستی       | قانون مدیریت خدمات کشوری                                              |
|              |                      | قانون امور گمرکی                                                      |
|              |                      | قانون برنامه ششم توسعه                                                |
|              |                      | سیاست‌های کلی اداری ابلاغی مقام معظم رهبری                            |
|              |                      | بخشنامه‌های سازمان مدیریت و برنامه ریزی                               |
|              |                      | اعمال فرماندهی گمرک در مرزها                                          |
|              |                      | قانون مالیات‌های مستقیم                                               |
|              |                      | سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی                                          |
|              |                      | اعلامیه شورای همکاری گمرکی در رابطه با حکمرانی خوب و درستکاری در گمرک |

|                                                    |                               |              |
|----------------------------------------------------|-------------------------------|--------------|
| حقوق ثابت                                          | عوامل مالی -<br>مستقیم        | درون سازمانی |
| ؛ فوق العاده اضافه کار                             |                               |              |
| فوق العاده بهره وری و فوق العاده نوبت کاری کارکنان |                               |              |
| مبالغ رفاهی پرداختی به کارکنان                     |                               |              |
| پاداش انگیزشی                                      |                               |              |
| بیمه درمانی                                        | عوامل مالی -<br>غیرمستقیم     |              |
| بیمه تکمیلی                                        |                               |              |
| کمک هزینه رفاهی (غیرنقدی)                          |                               |              |
| وام                                                |                               |              |
| مرخصی استحقاقی، استعلاجی و ...                     |                               |              |
| صندوق پس انداز کارکنان                             |                               |              |
| مزایای صندوق بازنشستگی                             |                               |              |
| امکانات متنوع تفریحی برای کارکنان و خانواده آنان   | عوامل غیرمالی -<br>شغلی       |              |
| تنوع وظایف                                         |                               |              |
| مسئولیت                                            |                               |              |
| امکان فرصت رشد و یادگیری شغلی                      |                               |              |
| آموزش ضمن خدمت                                     |                               |              |
| مشاغل کلیدی                                        |                               |              |
| کارراهه شغلی                                       |                               |              |
| چالشی بودن کار                                     |                               |              |
| بازخورد شغلی                                       |                               |              |
| هویت شغل                                           |                               |              |
| منطقه جغرافیایی                                    | عوامل غیر مالی -<br>محیط شغلی |              |
| جو و فرهنگ سازمان                                  |                               |              |
| سرپرست شایسته                                      |                               |              |
| همکاران همدل                                       |                               |              |
| شرایط کاری مناسب                                   |                               |              |
| انعطاف پذیری مزایای محلی کارکنان                   |                               |              |
| تجهیزات کار متناسب با شان سازمان                   |                               |              |

|                                             |                            |              |
|---------------------------------------------|----------------------------|--------------|
| منابع و امکانات پشتیبانی کننده اهداف سازمان | عوامل سازمانی              | درون سازمانی |
| ساختار پرداخت                               |                            |              |
| توان پرداخت سازمان                          |                            |              |
| امنیت شغلی                                  |                            |              |
| حمایت قضایی                                 |                            |              |
| سطح پرداخت                                  |                            |              |
| مشارکت در تصمیم گیری                        |                            |              |
| ارائه طبقه شغلی تشویقی                      |                            |              |
| حمایت زبانی و عملی از کارکنان و مدیران      |                            |              |
| حمایت از آبروی سازمان و کارکنان             |                            |              |
| جلوگیری از فشار افراد ذی نفوذ               |                            |              |
| اعلام عمومی پست‌های بالاتر                  |                            |              |
| عملکرد                                      | عوامل مربوط به شاغل (فردی) |              |
| ارشدیت                                      |                            |              |
| تجربه                                       |                            |              |
| عضویت کارمند در سازمان                      |                            |              |
| تحصیلات و شایستگی                           |                            |              |
| چابکی سازمان                                | چشم‌انداز سازمان           |              |
| هوشمندسازی گمرک                             |                            |              |
| قانونمداری                                  |                            |              |
| اقتدار                                      |                            |              |
| پاسخگویی                                    |                            |              |
| روزآمد بودن                                 |                            |              |
| دانش محور بودن                              |                            |              |

شکل ۱. مدل شماتیک یافته‌های پژوهش حاصل تحلیل محتوای کیفی



## ۲-۵- تجزیه و تحلیل استنباطی

پرسشنامه عوامل مؤثر بر نظام جبران خدمات: در این تحقیق برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته حاصل از تحلیل محتوای کیفی استفاده شد و از روایی مناسب برخوردار است، دارای ۷۲ سؤال در ۲ مؤلفه اصلی و ۱۰ بعد می‌باشد و به صورت مقیاس پنج ارزشی لیکرت (کاملاً مخالفم= ۱ تا کاملاً موافقم= ۵) طراحی شده است. پرسشنامه مذکور جنبه توصیفی داشته و ۱۰ بعد جبران خدمات و پاداش را اندازه می‌گیرد که شامل، عوامل محیطی-اقتصادی (۳ سؤال)، عوامل فرهنگی-اجتماعی (۷ سؤال)، اسناد بالادستی (۹ سؤال)، عوامل مالی-مستقیم (۵ سؤال)، عوامل مالی-غیرمستقیم (۸ سؤال)، عوامل غیرمالی-شغلی (۹ سؤال)، عوامل غیرمالی-محیط

شغلی (۷ سؤال)، عوامل فردی (۴ سؤال)، عوامل سازمانی (۱۲ سؤال)، چشم‌انداز سازمان (۷ سؤال) است.

۱-۲-۵- پایایی و روایی پرسشنامه: جهت اندازه‌گیری روایی ابزار پژوهش از اعتبار سازه و تکنیک تحلیل عاملی استفاده شد. تحلیل عاملی به عنوان یکی از شیوه‌های بررسی اعتبار سازه بر مبنای این احتمال قرار دارد که تعداد زیادی متغیر دارای تعداد معدودی عامل مشترک هستند که تبیین‌کننده همبستگی‌های مشترک آن‌هاست. در پژوهش حاضر جهت بررسی اعتبار عاملی متغیرهای اصلی پژوهش و خرده مقیاس‌های آن از شیوه تحلیل عاملی تاییدی و تکنیک‌های اعتبار همگرا (شاخص AVE) استفاده گردید. بر حسب مقادیر جدول ۷ شاخص مربوط به اعتبار همگرا دلالت بر این موضوع دارند که روایی زیر مقوله‌های «عوامل برون‌سازمانی و عوامل درون‌سازمانی جبران خدمات و پاداش» در وضعیت مطلوبی قرار دارند. مقادیر مربوط به ضریب آلفای کرونباخ و قابلیت اعتماد ترکیبی نشان‌دهنده دقت اندازه‌گیری بالای ابزار زیر مقوله‌های «مدل جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران گمرک» و در نتیجه پایا یا قابل اعتماد بودن این ابزار است. همچنین ضریب کل آلفای کرونباخ مربوط به مفهوم جبران خدمات و پاداش در این پرسشنامه ۰/۹۴۱ برآورد شده است.

جدول (۷): شاخص‌های ارزیابی اعتبار و پایایی ابزار عوامل برون سازمانی و درون سازمانی

| مقوله اصلی         | زیر مقوله               | اعتبار همگرا |  | پایایی        |               |
|--------------------|-------------------------|--------------|--|---------------|---------------|
|                    |                         | AVE          |  | آلفای کرونباخ | پایایی ترکیبی |
| عوامل برون سازمانی | عوامل محیطی-اقتصادی     | ۰/۸۲۷۶       |  | ۰/۷۱۱۹        | ۰/۷۷۲۵        |
|                    | عوامل فرهنگی-اجتماعی    | ۰/۷۳۷۹       |  | ۰/۸۶۷۷        | ۰/۷۵۷۸        |
|                    | اسناد بالادستی          | ۰/۷۳۹۰       |  | ۰/۸۷۶۷        | ۰/۸۷۴۰        |
| عوامل درون سازمانی | عوامل مالی-مستقیم       | ۰/۷۱۸۳       |  | ۰/۷۵۳۶        | ۰/۸۷۹۵        |
|                    | عوامل مالی-غیرمستقیم    | ۰/۷۵۸۸       |  | ۰/۷۰۵۴        | ۰/۷۸۲۰        |
|                    | عوامل غیرمالی-شغلی      | ۰/۷۷۱۳       |  | ۰/۸۳۱۰        | ۰/۷۹۳۶        |
|                    | عوامل غیرمالی-محیط شغلی | ۰/۷۳۵۲       |  | ۰/۸۴۰۶        | ۰/۸۲۰۷        |
|                    | عوامل سازمانی           | ۰/۷۰۰۸       |  | ۰/۸۹۴۰        | ۰/۸۶۵۵        |
|                    | عوامل فردی              | ۰/۸۷۷۶       |  | ۰/۸۸۴۷        | ۰/۸۳۲۴        |
|                    | چشم‌انداز سازمان        | ۰/۷۴۰۵       |  | ۰/۸۷۰۶        | ۰/۷۶۵۸        |

۲-۲-۵- آزمون الگوی جبران خدمات و پاداش با استفاده از الگوسازی معادلات ساختاری: جهت آزمون الگوی جبران خدمات و پاداش از آزمون تحلیل مسیر و الگوسازی معادلات ساختاری استفاده شد. نمودار ضرایب مدل به صورت استاندارد و مقادیر تی استیودنت در ادامه آمده است.

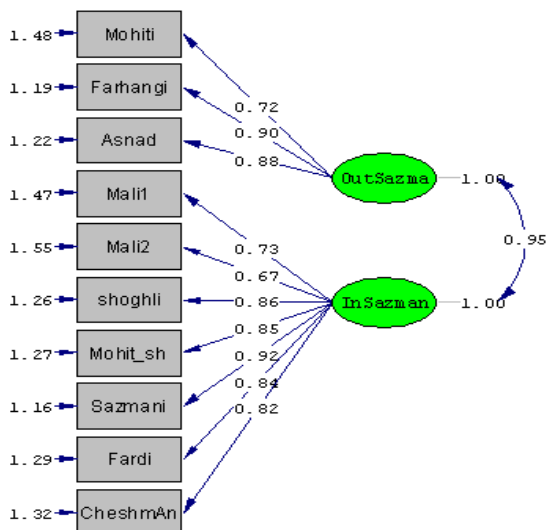
بر اساس جدول ۸ با توجه به شاخص‌های ارائه شده می‌توان گفت که مدل فوق از برازش خوبی برخوردار است که نتایج آن ذکر می‌گردد.

جدول (۸): شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری جبران خدمات و پاداش

| RMSEA | AGFI | GFI  | RMR   | P      | $\chi^2/df$ |
|-------|------|------|-------|--------|-------------|
| ۰/۰۶۵ | ۰/۹۲ | ۰/۹۱ | ۰/۰۱۵ | ۰/۰۰۰۱ | ۱/۵۳        |

شاخص برازش  $\chi^2/df$  هر چه کمتر باشد بهتر است و نباید بیشتر از ۳ باشد (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۲، ص ۳۹) با توجه به شکل ۲ و ۳ و جدول شماره ۸ این مقدار ۱/۵۳ شده است که از ۳ کمتر است و نشان می‌دهد مدل نظری با داده‌ها برازش دارند و با این داده‌ها تأیید می‌شوند و پایایی لازم را داشته است. همچنین مقدار ضریب مسیر مثبت است AGFI (شاخص نیکویی برازش تعدیل شده) بالاتر از ۰/۹ به عنوان مدل برازش یافته گزارش می‌شوند (همان منبع). NFI (شاخص برازش هنجار شده) بالاتر از ۰/۹ نشانه برازش مناسب مدل است (همان منبع، ۴۳). RMSEA معادل ۰/۰۶۵ (جذر برآورد واریانس خطای تقریب یا همان آزمون انحراف هر درجه آزادی است) که مقدار کمتر از ۰/۰۸ برازندگی خوب مدل را نشان می‌دهد (همان منبع، ۴۱). از طرفی P-value (سطح معنی داری) ۰/۰۰۰۲ می‌باشد که کمتر از ۰/۰۵ است بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد برازندگی مدل جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران پذیرفته می‌شود.

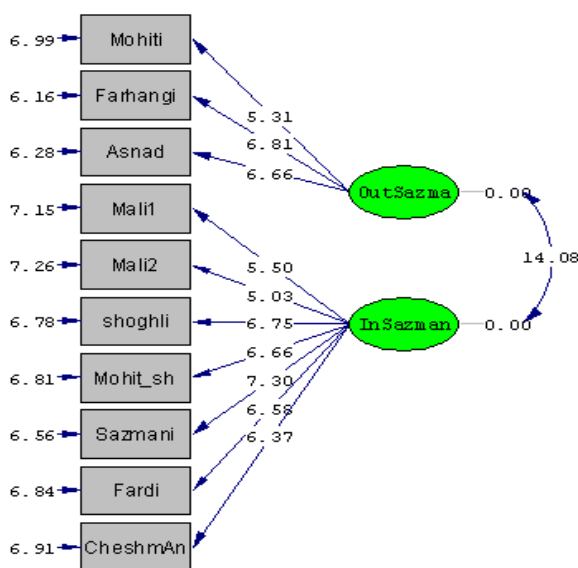
نمودار ۲: ضرایب مسیر مدل جبران خدمات و پاداش



Chi-Square=52.11, df=34, P-value=0.0002, RMSEA=0.065

روش آماری به کارگرفته شده در این تحقیق روش «معادلات ساختاری» است. مدل سازی معادلات ساختاری، یک ابزار پژوهشی رایج در علوم مدیریت، پزشکی و علوم اجتماعی در دو سه دهه اخیر به بررسی بوده است، در این قسمت، با استفاده از نرم افزار LISREL، به بررسی اثرگذاری عوامل یاد شده پرداخته می‌شود. برای این منظور از مدل ساختاری برای آزمون فرضیات استفاده شده است. ضریب مسیر بیان کننده وجود رابطه علی خطی و شدت و جهت این رابطه بین دو متغیر مکنون است. در صورتیکه مقدار قدر مطلق آماره  $t$  در سطح اطمینان ۹۵ درصد از ۱/۹۶ بیشتر باشد، می‌توان گفت متغیر  $X$  بر متغیر  $Y$  تأثیر دارد.

نمودار ۳: مقادیر  $t$  ضرایب مسیر جبران خدمات و پاداش



Chi-Square=52.11, df=34, P-value=0.0002, RMSEA=0.065

با توجه به نمودار ۲ و ۳ و جدول ۷ اثرات عوامل محیطی-اقتصادی (۰/۷۲)، عوامل فرهنگی-اجتماعی (۰/۹)، اسناد بالادستی (۰/۸) بر عوامل برون سازمانی محاسبه شده است که مقادیر  $t$  بزرگ‌تر از ۱،۹۶ می‌باشد. همچنین اثرات عوامل مالی-مستقیم (۰/۷۳)، عوامل مالی-غیرمستقیم (۰/۶۷)، عوامل غیرمالی-شغلی (۰/۸۶)، عوامل غیرمالی-محیط شغلی (۰/۸۵)، عوامل سازمانی (۰/۹۲)، عوامل فردی (۰/۸۴) و چشم انداز سازمان (۰/۸۲) بر عوامل درون سازمانی محاسبه شده است که مقادیر  $t$  بزرگ‌تر از ۱،۹۶ می‌باشد. بنابراین با اطمینان ۹۵، فرض صفر آماری مبنی بر عدم وجود ارتباط معنی دار رد می‌شود و بر این اساس می‌توانیم عوامل برون سازمانی و عوامل درون سازمانی و زیر مقولات آن را به عنوان ابعاد جبران خدمات و پاداش در نظر بگیریم.

## ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به هدف پژوهش که طراحی مدل جبران خدمات و پاداش در بخش دولتی بود، نتایج این تحقیق به طراحی مدلی از جبران خدمات و پاداش برای کارکنان گمرک منطقه جنوب شرق کشور منجر شد، که ابعاد و شاخص‌های جبران خدمات را در دو دسته عوامل برون سازمانی و عوامل درون سازمانی مشخص نمود. عوامل برون سازمانی شامل ۳ بعد عوامل محیطی-اقتصادی، عوامل فرهنگی-اجتماعی و اسناد بالادستی است. عوامل درون سازمانی شامل ۷ بعد عوامل مالی-مستقیم، عوامل مالی-غیرمستقیم عوامل غیرمالی-شغلی، عوامل غیرمالی-محیط شغلی، عوامل سازمانی، عوامل فردی و چشم‌انداز سازمان است. هر چند در تحقیقات گذشته، مواردی که به طور جامع به این موضوع در اداره گمرک پردازد یافت نشد اما تحقیقات خاص در خصوص نظام جبران خدمت پرداخته بودند. نتایج این تحقیق در مورد همسویی این پژوهش با تحقیقات انجام شده توسط سایر محققان در مورد بعد مالی مستقیم و غیر مستقیم و محیط شغلی با نتایج ظفری (۱۳۹۶)، که به شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های جبران خدمات پرداخت همسو می‌باشد، همچنین با نتایج پژوهش‌های محمودزاده و ملاسماعیل (۱۳۹۵)، که به بررسی ابعاد مالی مستقیم و غیر مستقیم جبران خدمات و تأثیر آنها بر مؤلفه‌های دیگر می‌پردازد، رحیمی و همکاران (۱۳۹۶)، که به تأثیر پاداش‌های مالی و غیر مالی بر جذابیت شغلی و عملکرد مورد بررسی قرار می‌دهد، نعمتی و همکاران (۱۳۹۲)، که مدلی از جبران خدمات و پاداش در دو گروه مالی و غیر مالی و چهار زیر گروه ارائه دادند و عوامل مرتبط با شغل و عوامل محیط شغلی را از ابعاد جبران خدمات و پاداش معرفی نمودند همسو و همراستا می‌باشد. همچنین نتایج این پژوهش با نتایج عظم‌او همکاران (۲۰۱۹) که در مدل پیشنهادی خود عوامل غیرمالی-محیط شغلی و عوامل غیرمالی-شغلی را به عنوان ابعاد جبران خدمات و پاداش شناسایی کردند مطابقت دارد. نتایج این پژوهش با نتایج پنتنایک و سوار (۲۰۱۹)، که عوامل فردی (شاغل) و عوامل محیطی را از عوامل مؤثر در مدل جبران خدمات و پاداش شناسایی می‌کند همسو است. نتایج این پژوهش با نتایج معمارزاده طهران و همکاران (۱۳۹۱)، که عوامل سازمانی و عوامل اجتماعی را به عنوان ابعاد مدل پیشنهادی جبران خدمات و پاداش معرفی می‌کند مطابقت دارد. کوکسیا و ایگور (۲۰۱۸)، نیز در فرمول پیشنهادی خود منزلت اجتماعی را از مؤلفه‌های مؤثر بر جبران خدمات می‌دانند. همچنین نتایج این پژوهش با نتایج مدل پیشنهادی جزنی (۱۳۸۰)، که مدلی در قالب ۴ بعد مالی مستقیم، مالی غیر مستقیم، غیر مالی شغلی و غیر مالی محیط شغلی ارائه داد همراستا است. سید جوادین (۱۳۹۵)، نیز همراستا با این پژوهش جبران خدمات را در دو دسته مستقیم و غیر مستقیم تقسیم‌بندی نموده، همچنین مقررات دولتی، عوامل فردی (رفتار و ویژگی‌های کارکنان) و ماهیت شغل را از عوامل مؤثر بر جبران خدمات و پاداش کارکنان می‌داند. میکویچ و نیومن<sup>۱</sup> (۲۰۰۲)، جبران خدمات را به دو دسته مستقیم و غیر مستقیم تقسیم نموده‌اند. گوه و گوپتا (۲۰۱۵)، ویژگی‌های فردی و عوامل سازمانی را به عنوان شاخص‌های مؤثر بر جبران

خدمات و پاداش شناسایی کردند که همراستا با نتایج این پژوهش می‌باشد. امفیل و دیگران (۲۰۱۴)، نیز همراستا با این پژوهش جبران خدمات مستقیم (حقوق و پاداش) و جبران خدمات غیرمستقیم ابعاد مدل پیشنهادی خود معرفی نمودند.

با وجود اشاره به تأثیر عوامل محیطی، اسناد بالادستی و چشم‌انداز بر جبران خدمات و پاداش کارکنان در کتاب‌های مدیریت منابع انسانی (میرسپاسی، ۱۳۸۲؛ ابیلی و موفقی، ۱۳۸۹ و دعائی، ۱۳۹۲)، پژوهشی در مورد تأثیر اسناد بالادستی (قوانین و مقررات دولتی)، چشم‌انداز سازمان و عوامل محیطی مؤثر بر جبران خدمات و پاداش در بخش دولتی مشاهده نشد. از لحاظ تئوری پژوهش‌های انجام گرفته عمدتاً جبران خدمات و پاداش را در دسته‌های مالی و غیر مالی مورد بررسی قرار داده‌اند. از لحاظ کاربردی با توجه به اینکه برقراری یک نظام جبران خدمات و پاداش برای سازمانی مانند گمرک که بخش عمده‌ای از فعالیت‌های آن متأثر از تغییر و تحولات قوانین و مقررات، تحریم‌های اقتصادی، تعامل با سازمان‌های همجوار دخیل در انجام تشریفات گمرکی، عوامل فرهنگی و اجتماعی جامعه (دیدگاه خدمت‌گیرندگان، دولت و مجلس نسبت به گمرک) و وضعیت صادرات و واردات است، مدل‌های مختلف مطرح شده در مقالات و متون مدیریتی مناسب گمرک جمهوری اسلامی ایران نیست. بنابراین در این پژوهش که با تأکید بر اسناد بالادستی، چشم‌انداز و عوامل محیطی انجام گرفت ما با مطالعه مقالات و متون مدیریتی موجود در زمینه جبران خدمات و پاداش و مصاحبه با خبرگان مؤلفه‌ها و ابعادی را کشف و ارائه نمودیم که مختص این سازمان است.

با توجه به اینکه مدل جبران خدمات و پاداش ارائه شده در این پژوهش ۱۰ بعد رادر برمی‌گیرد و با بهره‌گیری از نظرات مصاحبه‌شوندگان پیشنهاد می‌شود: در بحث پرداختهای نقدی و غیر نقدی مدیران ارشد سازمان با ریزنی با دولت و مجلس تمام تلاش خود را در جهت استفاده از ظرفیت‌های قانونی نظیر مواد ۱۶۰ و ۱۶۱ قانون امور گمرکی، بند ۶ سیاست‌های کلی نظام اداری، ماده ۲۹ قانون برنامه ششم توسعه و استفاده از مصوبه شماره ۱۶۲۸۶۲/ت/۵۴۰۵۷ مورخ ۱۳۹۵/۱۲/۲۱ هیات وزیران موضوع افزایش امتیازات شغل و شاغل مواد ۶۵ و ۶۶ فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری در جهت عدالت درون و برون سازمانی به کار گیرند؛ در راستای تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴ گمرک، با تکیه بر قانون مداری از جایگاه سازمان و کارکنان دفاع کرده، محیطی عاری از استرس شغلی و ضمن ایجاد شفافیت و پاسخگویی به آحاد جامعه با کارکنانی بروز دانش محور و ساختاری چابک با توسعه سامانه‌های هوشمند گمرکی بستری شفاف بکار گیرند؛ و با رصد تحریم‌ها و وضعیت صادرات و واردات راهکارهایی در جهت کاهش تأثیرات منفی آن بر اقتصاد کشور، بودجه دولت و نهایتاً بودجه گمرک ارائه دهند. بازنگری و بروزرسانی عوامل مؤثر در بسته جبران خدمات و پاداش کارکنان از نیازهای اساسی هر سازمانی است که این امر موجب بهبود عملکرد کارکنان و نهایتاً سازمان می‌شود. در مدل بالا چند مؤلفه همچون اسناد بالادستی، عوامل محیطی اقتصادی و چشم‌انداز دیده شده که در مدل‌های قبلی همتایی نداشته‌اند، که همین امر نوآوری موضوع نسبت به مدل‌های قبلی است.

به محققین بعدی پیشنهاد می‌شود، مدل جبران خدمات و پاداش سازمان مورد نظر خود را با توجه به چشم انداز، قوانین و اسناد بالادستی و شرایط متغیر محیطی مطالعه و ارائه دهند تا مدلی منعطف با در نظر گرفتن جمیع عوامل مؤثر بر جبران خدمات جامعه مورد مطالعه خود ارائه دهند.

## فهرست منابع

### الف- منابع فارسی:

۱. ابوالحسنی، فرید؛ سیاری فرد، آزاده؛ قریریان، لاله؛ نظری، مریم؛ فرشادی، مژگان (۱۳۹۷)، «طراحی و اجرای مدل نظام پاداش دهی به کارکنان در بیمارستان منتخب وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تهران»، نشریه پایش، سال ۱۷، ش ۶، صص ۶۴۷-۶۵۶.
۲. ابیلی، خدایار، موفقی، حسن. (۱۳۸۹). «مدیریت منابع انسانی (با تأکید بر رویکردهای نوین)»، چاپ اول، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
۳. جزئی، نسرين (۱۳۸۰). «مدیریت منابع انسانی»، ویراست دوم. نشر نی.
۴. حاجی آخوندی، عرفان؛ هاشم‌زاده خوراسگانی، غلامرضا؛ رحمانی یوشانلوئی، حسین و میرکاظمی مود، محمد. (۱۳۹۲). «ارائه مدلی برای ارزیابی تکنولوژی‌های ارتباطی در صنعت ارتباطات سیار»، فصلنامه مدیریت تکنولوژی اطلاعات، دوره ۶، ش ۱۷، صص ۴۷-۶۶.
۵. حاجیانی، ابراهیم. (۱۳۹۱). «مبانی، اصول و روش‌های آینده پژوهی»، ناشر: دانشگاه امام صادق (ع)
۶. حسن پور، اکبر (۱۳۸۸). «مدیریت منابع انسانی پیشرفته». نشر یکان. تهران.
۷. حسینی، شهاب‌الدین؛ عبدالشاه، محمد (۱۳۹۶). «بررسی رابطه بین انواع پاداش و رضایت شغلی کارکنان- مطالعه موردی: بانک گردشگری». فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره ۹، ش ۳۲، صص ۹۰-۱۰۹.
۸. حکمی شلمزاری، بهنام؛ شیروانی، علیرضا و انصاری، محمداسماعیل. (۱۳۹۳). «بررسی تأثیر جنبه‌های درونی استراتژی‌های جبران خدمات بر توسعه ابعاد نوآوری». سومین همایش ملی مدیریت و کارآفرینی (اردیبهشت)، صص ۱-۲۴
۹. خوشنویسان، مسعود؛ ذوالفقاری، روح ا...؛ فشارکی، حسین؛ حدادی، میثم (۱۳۹۶). «توسعه یک مدل کاربردی برای تعیین و پرداخت پاداش در سازمانهای تحقیقاتی پروژه محور». سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و مهندسی صنایع، موسسه آموزش عالی مقدس اردبیلی، تهران.
۱۰. دعاغی، حبیب‌اله. (۱۳۹۲). «مدیریت منابع انسانی (نگرش کاربردی)»، چاپ هفتم، مشهد، انتشارات بیان هدایت نور
۱۱. دیواندري، علی. نظری، محسن. سید جوادین، سید رضا. حاجی کریمی، عباسعلی. رایج، حمزه. (۱۳۹۷). «بررسی چگونگی تأثیر جبران خدمات بر عملکرد فردی: بررسی نقش میانجی انگیزش درونی و تعدیل کننده خودکامیابی و انتظار دریافت پاداش (مطالعه موردی: بانک ملت)»، فصلنامه مدیریت بازرگانی، دوره ۱۰، شماره ۳، صص ۶۷۳-۶۹۴.
۱۲. رحیمی، فرج‌اله. خلیلی‌پور، حاتم. کمایی بهمنی، سوسن. صابر راد، لیلا. ترکاشوند، مریم. (۱۳۹۶). «تأثیر پاداش‌های مالی و غیر مالی بیمارستان در ایجاد جذابیت شغل درک شده و عملکرد پرستاران، مجله پژوهش سلامت»، دوره ۲، ش ۴، صص ۲۵۳-۲۶۲.
۱۳. رونق، یوسف. (۱۳۸۴). «نظام‌های جبران خدمات کارمندان در ایران». نشر فرمنش، چاپ اول
۱۴. زارعی متین، حسن. (۱۳۹۱). «مدیریت منابع انسانی». قم: نشر بوستان کتاب قم
۱۵. سایت سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان سیستان و بلوچستان، <http://www.mpo-sb.ir/?p=3581>
۱۶. سپهوند، رضا؛ اکبری پشم، فاطمه؛ فرامرزی، آلمان. (۱۳۹۷). «طراحی الگوی پاسخ گویی جبران خدمات مدیران ارشد دولتی». مطالعات مدیریت راهبردی، ش ۳۵، صص ۱۳۹-۱۶۲.
۱۷. سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس، حجازی، الهه (۱۳۹۴)، «روش‌های تحقیق در علوم رفتاری»، چاپ بیست و

۱۸. هفتم، تهران، نشر آگه
۱۹. سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، ۱۳۹۲. <https://www.leader.ir/fa/content/11480>
۱۹. سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری، ۱۳۸۹. <http://farsi.khamenei.ir/news-content?id=16992>
۲۰. سیدجوادین، سیدرضا. (۱۳۹۵). «مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان»، نگاه دانش، چاپ نهم، تهران.
۲۱. شائمی برزکی، علی؛ نصر اصفهانی، علی؛ حسینی، سید حسن (۱۳۹۴). «تبیین تأثیر نظام جبران خدمات و پاداش در سازمان‌ها». فصلنامه مطالعات افکار عمومی، سال ۴، ش ۱۵، صص ۲۱۵-۲۲۶.
۲۲. ظفری، عبدالواحد. (۱۳۹۶)، «شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های جبران خدمات (مورد مطالعه بانک دی)، دانشگاه خوارزمی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت
۲۳. قانون امورگمرکی و آیین‌نامه اجرایی آن، مصوب ۱۳۹۰
۲۴. قانون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، مصوب ۱۳۹۵
۲۵. قانون مالیات‌های مستقیم، مصوب ۱۳۹۴
۲۶. قانون مدیریت خدمات کشوری، مصوب ۱۳۸۶
۲۷. کرمی، ابوالفضل. (۱۳۹۳). «آشنایی با آزمون‌سازی و آزمون‌های روانی»، نشر روانسنجی، چاپ سیزدهم، تهران.
۲۸. کریمی، عبدالله، تیموری، هادی، شاهین، آرش، شائمی برزکی، علی. (۱۳۹۷). «طراحی نظام ارزیابی عملکرد شایسته محور با رویکرد جانشین پروری»، نشریه مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۶، شماره ۲ (پیاپی ۲۲)، صص ۹۵-۱۰۸.
۲۹. محسنین، شهریار و اسفیدانی، محمدرحیم. (۱۳۹۲). «مدل سازی معادلات ساختاری به کمک نرم افزار لیزرل (آموزشی و کاربردی)»، تهران: نشر مهربان
۳۰. محمودزاده، محمود، ملاسماعیل، مسعود. (۱۳۹۵). «بررسی رابطه بین جبران خدمات مالی (مستقیم و غیر مستقیم) با بهره وری نیروی انسانی در شرکت ملی پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران»، فصلنامه تخصصی علمی ترویجی فرایند نو، ۳(۵۵)، صص ۹۹-۱۰۸.
۳۱. معاونت برنامه‌ریزی و امور بین‌الملل گمرک (۱۳۹۶، ۲۷ دی). «منشور و خط مشی»، برگرفته از: [www.irica.ir/general-content/77413/77413.htm](http://www.irica.ir/general-content/77413/77413.htm)
۳۲. معمارزاده طهران، غلامرضا، نصیری پور، امیر اشکان، آقابابایی دهقانی، زهره. (۱۳۹۱). «طراحی مدل جبران خدمات پزشکان متخصص شاغل در بیمارستان‌های دولتی شهر تهران»، دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال چهارم، ش ۲، صص ۲۳-۴۹
۳۳. میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۲). «مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرشی به روند جهانی شدن»، چاپ بیست و دوم، تهران، انتشارات میر
۳۴. نعمتی، سمیه، خائف الهی، احمدعلی، مؤمنی، نونا. (۱۳۹۲). «طراحی نظام جبران خدمات در سازمان‌های دانش بنیان با رویکرد مدل سازی ساختاری-تفسیری»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۳، ش ۲، صص ۱۳۱-۱۵۱.
۳۵. نوندورف، کیمبرلی ای. (۱۳۹۵). «راهنمای تحلیل محتوا»، ترجمه حامد بخشی و وجیهه جلائیان بخشنده. مشهد: جهاد دانشگاهی مشهد.

## ب- منابع انگلیسی:

1. Coccia.M. & Igor.B. (2018). Rewards in public administration: A proposed classification, Journal of Social and Administrative Sciences,5(2):68-80.
2. Croci, E., Gonenc, H., & Ozkan, N. (2012). "CEO Compensation, Family Control, and Institutional Investors in Continental Europe", Journal of Banking & Finance, 36(12), PP. 3318-3335.
3. Downes, P.E.,Choi,D. (2014),Employee reactions to pay disperstion: A typology of exist-ing research, Human resource management review,24(1),53-66.

4. Fich, E.M., Rice, E.M. & Tran, A.L. (2016). Contractual revisions in compensation: Evidence from merger bonuses to target CEOs, *Journal of Accounting and Economics*, 61(20), 338-368.
5. Giancola, L.F. (2009), Is total rewards a passing fad?, *Compensation and benefits Review*, 41(4), 29-35.
6. Goh, L., Gupta, A. (2015). Remuneration of non-executive directors: Evidence from the UK, *The British Accounting Review*, 48(3), 379-399.
7. Hellriegel, D., S. E., Slocum, J. W., Jackson, S. E., Louw, L. and Associates (2012), *Management: Fourth South African Edition*; Oxford, UK: Oxford University Press.
8. Lawler, E. E. (2000). Pay strategy: New thinking for the new millennium. *Compensation and Benefits Review*, pp. 7-10.
9. Mabaso, C.M. & Dlamini, B.I. (2018). Total rewards and its effects on organizational commitment in higher education institutions", *SA Journal of Human Resource Management*, 16(0), a913.
10. Maxcy, S. (2003). Pragmatic threads in mixed methods research in the social sciences: The search for multiple modes of inquiry and the end of the philosophy of formalism. in *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. Tashakkori, A & Teddlie, C. (Eds) 2003, Sage, California.
11. Milkovich G., Newman M.J.; "Compensation"; New York: McGraw-Hill, 2002.
12. Mphil. Abdul Hameed, Ramazan, Muhammad, Zubair, Hfim Kashif, Ali, Ghazanfar, Arsalan, Muhammad. (2014), Impact of compensation on employee performance (Empirical Evidence from banking sector of Pakistan), *International Journal of Business and Social Science*, 5(2), pp. 302-309.
13. Osibanjo, O.A.; Adeniji, A.A.; Falola, H.O., & Heirsmac, P.T. (2014). Compensation packages: a strategic tool for employees, performance and retention. *Leonardo Journal of Sciences*, issue 25, pp. 65-84.
14. Ozma, A.; Jafarinia, S.; Hassanpoor, A., & Kheirandish, M. (2019). Discovering and explaining a model of compensation system: a case study of the staff working in a selected public university, *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, Volume 16, No. 4, pp. 384-398.
15. Patnaik, P.; Suar, D. (2019), Analyses of Publications on Compensation Management From 2004 to 2017, *Compensation & Benefits Review*, 00(0), pp. 1-22.
16. Raithatha, M., Komera, S. (2016). Executive compensation and firm performance from Indian firms. *IIMB Management Review*, XX, PP. 1-10.
17. Sheweiker, M., Grob, M. (2016). Organizational environments and bonus payments: Rent Destruction or rent sharing?, *Research in social stratification and mobility*, 1-32.
18. Tang, C., (2016). Impacts of future compensation on the incentive effects of existing executive stock options. *International Review of Economics and Finance*, 45, 273-285.
19. Taylor, J. (2013), *Remuneration Policy in the Australian Public Service: Fairness and Trust*, Australian Political Studies Association Annual Conference, Murdoch University, Perth, 30 September - 2 October.
20. Towers Perrin (2005). *Reconnecting with Employees: Quantifying the value of engaging your workforce*, Towers Perrin, London.
21. Zhang, X., Gao, S., & Zeng, Y. (2018). An empirical study of relationships between accounting conservatism and executive compensation-performance sensitivity, *International Journal of Accounting Information Management*, <https://doi.org/10.1108/IJAIM-01-2018-0002>.