نشریه علمی(فصلنامه) پژوهش‌های سیاستگذاری و برنامه‌ریزی انرژی
سال ششم/ شماره ۲۱/ زمستان ۱۳۹۹/ صفحات ۴۵ – ۷

طراحی الگوی نظام جبران خدمات کارکنان در صنعت آب و برق

سجاد احدزاده
دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران
ahz.sajjad@gmail.com
کرم اله دانش فرد
استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران (نویسنده مسئول)
daneshfard@srbiau.ac.ir
غلامرضا معمارزاده طهران
دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران
gmemar@gmail.com

با توجه به ماهیت وظایف و اهمیت و حساسیت ماموریت‌های وزارت نیرو، ضرورت دارد که نظام جبران خدمات کارکنان از کارآمدی مناسبی برخوردار باشد تا بتواند ضمن ایجاد انگیزه در نیروی انسانی، زمینه عملکرد مناسب دستگاه را فراهم کند. هدف از انجام این تحقیق، طراحی الگوی نظام جبران خدمات در وزارت نیرو می‌باشد. تحقیق از نوع تحقیقات توسعه ای- کاربردی و دارای پارادایم تفسیرگرایی می‌باشد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش‌های تحلیل تم و تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده است. تحلیل تم به منظور شناسایی ابعاد و مولفه‌ها و طراحی الگوی نظام جبران خدمات با نظرخواهی از خبرگان از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته انجام گرفته است. براساس نتایج تحلیل تم، نظام جبران خدمات ۶ بعد اصلی شامل حق شغل، حق شاغل، فوق‌العاده خاص، پاداش عملکرد، جایزه و رفاه و همچنین ۱۸ مولفه شامل کار با داده، ابزار و افراد، مشاغل و کارکنان کلیدی،، حساسیت سازمانی، مناطق جغرافیایی خاص، مدرک تحصیلی، سابقه خدمت، عملکرد فردی، سازمانی و استراتژیک، خدمات شایسته و برجسته، رفاه شغلی، مادی و اجتماعی دارد. در گام بعد، تحلیل عاملی تاییدی به منظور اعتبارسنجی الگوی طراحی شده با ابزار پرسشنامه و نظرخواهی از ۳۸۴ نفر از مدیران و کارشناسان منابع انسانی انجام گرفته است. نتایج گویای تایید ساختار عاملی الگوی طراحی شده می‌باشد. الگوی تحقیق با ارائه یک الگوی کاربردی، ضمن داشتن کارآیی مناسب در وزارت نیرو، بین پرداخت‌های ثابت و انگیزشی توازن ایجاد کرده است و ضعف‌های نظام پرداخت قانون مدیریت خدمات کشوری را پوشش می‌دهد.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی، نظام جبران خدمات، وزارت نیرو، تحلیل تم.

تاریخ دریافت: ۲۶ / ۸ / ۱۳۹۹ تاریخ پذیرش: ۲۵ / ۱۰ / ۱۳۹۹

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]

۱. مقدمه

وزارت نیرو یک سازمان چند وجهی است و مدیریت چند صنعت بزرگ کشور در این وزارتخانه انجام می‌شود؛ صنعت آب، صنعت برق، صنعت فاضلاب و صنعت انرژی‌های تجدیدپذیر. به همین دلیل ساختار آن به تناسب وظایف بسیار حیاتی و مهمی که دارد، دارای پیچیدگیهای خاص خود است. به عنوان مثال، تمام بخش‌های زیر مجموعه وزارت نیرو که وظایفشان ارائه خدمات آب و برق و فاضلاب است و در استان‌ها به عنوان نماینده وزارت نیرو انجام وظیفه می‌کنند، به صورت شرکتی اداره می‌شوند نه اداره کل یا سازمان، که همین موضوع یکی از موارد خاص این وزارتخانه بوده و ساختار سازمانی آن را از سایر وزارتخانه‌ها جدا می‌کند. این امر موجب شده این صنعت از حیاتی‌ترین منابع انسانی تشکیل یابد. بنابراین، شناسایی و حفظ کارکنان کارآمد، شایسته و دانشی در سازمان با ایجاد یک برنامه جبران خدمات مؤثر بسیار ضروری است. بررسی نظام جبران خدمات کارکنان وزارت نیرو نشان می‌دهد این دستگاه همانند وزارت نفت از بدو تاسیس، دارای مقررات خاص نظام پرداخت بوده است، لیکن طی توافقنامه شماره ۲۰۰/۹۲/۸۱۹۰ مورخ ۹۲/۴/۳۰، وزارت نیرو مکلف به اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری از تاریخ ۹۲/۱/۱ شد. الزام وزارت نیرو به تبعیت از قانون مدیریت خدمات کشوری، در حالی اتفاق افتاد که به دلیل عدم انطباق این قانون با ساختار شرکتی وزارت مزبور، اجرای خط مشی‌ها و سیاست‌ها را که باید در قالب یک بنگاه اقتصادی اداره شوند، با کندی مواجه نموده، هم چنین، موجب نارضایتی کارکنان و عدم امکان نگهداشت نیروی انسانی شایسته در این صنعت شده است.

دلایل توجیهی جهت اصلاح مصوبه ۱۳۹۲/۵/۱۰ هیات محترم وزیران و مستثنی شدن از قانون مدیریت خدمات کشوری در وزارت نیرو که در حال حاضر از سوی وزارت مورد پیگیری قرار گرفته را می‌توان به شرح ذیل بیان کرد:

الف) با توجه اینکه در دستورالعمل اجرایی فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری مقرر گردیده بود نحوه اجرای فصل دهم توسط آندسته از دستگاه‌های اجرایی از جمله وزارت نیرو که دارای

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]

مقررات خاص می باشند متعاقبا اعلام می گردد. بلحاظ عدم ابلاغ دستورالعمل مربوطه امکان اجرای قانون مذکور میسر نگردید و همه ساله تا تاریخ ۱۳۹۱/۱/۱ براساس مجوزهای سازمان اداری و استخدامی کشور، پرداخت حقوق کارکنان با اعمال افزایشات سالیانه صورت گرفته است. با توجه به شروع اقدامات برای صدور دستورالعمل نحوه تطبیق و همچنین طولانی شدن فرایند توافق نامه فی مابین وزارت نیرو و سازمان اداری و استخدامی کشور، تصوینامه مربوطه در تاریخ ۱۳۹۲/۵/۱۰ توسط هیات وزیران صادر گردید. ولیکن به‌دلیل عدم وجود افزایشات سالیانه برای سال ۱۳۹۲ مصوبه مذکور، از ابتدای سال ۱۳۹۲ اجرایی گردید.

ب) علاوه بر مشکلات ذکر شده، به لحاظ ابهام‌های موجود در قانون مدیریت خدمات کشوری، موارد متعددی در خصوص اجرای این قانون مورد ایراد دستگاه‌های نظارتی قرار گرفته که این صنعت را با مشکل مواجه نموده است. به عنوان مثال، فوق العاده‌های از قبیل سختی کار کارمندان وزارت نیرو که بر اساس مصوبات شماره۶۳۶۲۴/ت۵۸۰ هـ مورخ۱۳۷۲/۱/۲۷و شماره ۲۸۱۳۲/ت۳۷۲۹۹هـ مورخ ۱۳۸۶/۲/۲۶ هیات محترم وزیران و نامه شماره ۱۰۰/۸۰۵۳۸ مورخ ۱۳۸۶/۶/۲۰ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهور (سازمان اداری و استخدامی کشور)، تایید گردیده است، دچار مشکل شده است.

ج) نوع ساختار شرکتی و تنوع تخصص‌های مورد نیاز و عدم تکافوی نیازهای صنعت و عدم امکان هم سنگ نمودن صنعت با سایر دستگاههای اجرایی در قانون مدیریت کشوری، این صنعت را در فرآیندهای اجرایی نیز با مشکل مواجه نموده است. از طرفی با توجه به سابقه طولانی خاص بودن نظام پرداخت در وزارت نیرو (از تاریخ تاسیس)، اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری، نظام انگیزش و هم سوابق کسور بیمه پردازی کارکنان و استفاده از آن را در زمان بازنشستگی با مشکل مواجه نموده است.

علاوه بر موارد فوق، بررسی نظام پرداخت قانون مدیریت خدمات کشوری نشان می‌دهد این قانون که به منظور انسجام بخشی و ایجاد تناسب در نظامات پرداخت در کشور پا به عرصه اجرا نهاد، به جهت کاستی‌ها و ابهاماتی که در اجرا با آن مواجه شد به مرور انسجام و یکپارچگی خود

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]

را از دســـت داده اســـت(مالکی و همکاران،۱۳۹۴: ۱۷۶). از مهمترین این عوامل می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- کلیت نظام پرداخت در کشـور از حیث اجزا و عناصـر از انسـجام درونی و تناسـب کافی برخوردار نیست(گزارش پژوهش‌های مجلس،۱۳۹۵:صص۱-۲).
- روند تنظیم قانون مدیریت خدمات کشوری در جهت کاهش تفاوت پرداخت میان گروه‌های شغلی در دولت بوده است. هدف این بوده که تفاوت‌های پرداخت میان مشاغل کم و حرکت به سوی ایجاد برابری در پرداخت‌ها باشـد، یعنی ارتقا یا سـابقه کار با دریافت حقوق و مزایای بیشتری همراه نباشـد. این امر در ایجاد انگیزه و تحرک کارکنان با عملکرد بالا در دولت آثار منفی گذاشته است(قلی‌پور و آغاز،۱۳۹۳:۱۰۹).
- به نظر می‌رسـد فصـل دهم قانون خدمات کشـوری بیشـتر متناسـب با بدنه دولت و کارمندان عادی اسـت. این در حالی اسـت که اگر دولت بخواهد در خود تحول ایجاد کند و یا به سـمت کوچکسـازی و چابک سـازی پیش برود نمیتواند با تکیه بر این کارکنان عادی این مهم را محقق سازد (جواهری زاده و اطاقسرا،۱۳۹۵).

بر این اساس و با توجه به ظرفیت‌های موجود در اساسنامه شـرکت های(تابعه) دولتی وزارت نیرو، همچنین ماده ۱۱۷ قانون مدیریت خدمات کشـوری و ماده ۴۹ قانون کار جمهوری اسـلامی ایران، وزارت نیرو می‌تواند با تعامل با دستگاه سیاستگذار به اصلاح روند جاری اقدام نماید.

علاوه بر مباحث ذکر شـده، این تحقیق به دنبال پرکردن شـکاف‌های تحقیقاتی و ارائه الگویی جامع و یکپارچه برای نظام جبران خدمات در سازمان‌های دولتی با محوریت وزارت نیرو است؛

الف) مورد اول شامل انتخاب‌هایی است که سازمان در پاداش دادن به کارمندان خود، پرداخت می‌کند. در حالی که در مورد تعریف پاداش و یا بطور کلی جبران خدمات اتفاق نظر کلی وجود دارد، در مورد چگونگی بسته جبران خدمات چنین اجماعی وجود ندارد. در برخی تحقیقات، طیف وسیعی از عناصر پاداش را مورد بحث قرار می‌دهند، و در برخی دیگر عناصر محدود، که متمرکز بر ترکیب حقوق و مشوق‌ها ارائه شده است. به عنوان مثال (گرهارت و

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]

میلکوویچ[۱]، ۱۹۹۰ ؛ آیزنهارت[۲]، ۱۹۸۸ ؛ بوید و سلامین[۳]، ۲۰۰۱ ؛ ورنر و توسی[۴]، ۱۹۹۵ ؛ گرهارت و ترور[۵]، ۱۹۹۶ ؛ بلوم و میلکوویچ[۶]، ۱۹۹۸) به حقوق پایه همراه با مشوق‌های کوتاه مدت، محققین دیگری نظیر (تریمبلی و همکاران [۷]، ۲۰۰۳ ؛ راث و ادنیل[۸]، ۱۹۹۶، تریمبلی و چنورت[۹]، ۲۰۰۵، بروک وهسیه[۱۰]، ۲۰۰۶) به پرداخت پایه ومشوق‌های کوتاه مدت و بلند مدت، و محققین نظیر(پاپاس و فلاهرتی[۱۱]، ۲۰۰۶ ؛ توسی و گریکامر[۱۲]، ۲۰۰۴ ؛ اندرسون و همکاران[۱۳]، ۲۰۰۰ ؛ الویرو[۱۴]، ۲۰۰۱ ؛ گومز-مژیا و همکاران [۱۵]، ۱۹۸۷) به پاداش بهره وری و جبران خدمات نقدی تاکید داشتند. برای پر کردن این شکاف این تحقیق از طبقه بندی جامعی استفاده می کند که شامل همه پاداش‌ها باشد.

- شکاف شناسایی شده شماره ۱ تحقیق: فقدان مطالعه جامع از عناصر پرداخت.
- شکاف شناسایی شده شماره ۲ تحقیق: عدم توازن بین پرداخت‌های ثابت و انگیزشی.

ب) مورد دوم، مشاغل استراتژیک یا پست های"A" مستقر در فرایندهای استراتژیک تجاری در ادبیات اخیر(بکر، هوزلید و بیتی[۱۶]، ۲۰۰۹؛ بکر و هاسیلد[۱۷]،۲۰۰۶ ؛بکر و هاسیلد،۲۰۱۰ ؛ کاسیکو وبودرلو[۱۸]،۲۰۱۱) نشان از این دارد که این مشاغل تأثیر بسیاری در اجرای استراتژی سازمان و

1 Gerhart and Milkovich
2 Eisenhardt,
3 Boyd and Salamin
4 Werner and Tosi
5 Gerhart and Trevor
6 Bloom and Milkovich
7 Tremblay
8 Roth and O'Donnell
9 Tremblay and Chenevert
10 Burke and Hsieh
11 Pappas and Flaherty
12 Tosi and Greckhamer
13 Anderson et al
14 Elvira
15 Gomez-Mejia et al.
16 Becker، Huselid & Beatty
17 Becker & Huselid
18 Cascio & Boudreau

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]

تنوع زیادی در عملکرد دارند. با این وجود، تاکنون تحقیقات تجربی کمی در مورد تمایز مشاغل "غیر استراتژیک" و "استراتژیک" انجام شده است. بر این اساس مشاغل کلیدی و استراتژیک یکی از کانون‌های این تحقیق خواهد بود.

- شکاف شماره ۳: تفاوت در جبران خدمات با تاکید بر مشاغل "کلیدی" و "غیر کلیدی".
- شکاف شماره ۴: تفاوت در جبران خدمات با تاکید بر افراد "کلیدی" و "غیر کلیدی".

ج) در سالهای اخیر، استراتژیهای جبران خدمات از اهمیت استراتژیک بیشتری در ادبیات مدیریت منابع انسانی برخوردار شده اند (به عنوان مثال بالکین و گومز-مژیا، ۱۹۹۰ ؛ بوکسال و پورسل، ۲۰۰۳ ؛ بکر، هوزلید و بیتی، ۲۰۰۹). تاکنون، فقط تعداد محدودی از مطالعات نظیر (بالکین و گومز-مژیا، ۱۹۹۰ ؛ یانادوری و مارلر، ۲۰۰۶ ؛ یانادوری و کانگ، ۲۰۱۱،بوید و سلامین، ۲۰۰۱)، به ایده تحقیق در مورد تناسب بین جبران خدمات و استراتژی سازمان پرداخته اند. بر این اساس ویژگی‌های هر صنعت و شاخص‌های شناسایی میزان حساسیت شرکتها یکی دیگر از که کانون این تحقیق خواهد بود.

- شکاف شماره ۵: گسستگی و شکاف در تحقیقات بین مدیریت جبران خدمات با ویژگی هر صنعت و حساسیت سازمانی هر شرکت در راستای تحقق اثربخشی سازمانی وجود دارد که میتواند به عنوان یک خلا تحققیقاتی در حوزه سازمان و مدیریت امروز محسوب گردد.

ویژگی‌های ذکر شده برای نظام جبران خدمات خوب حکایت از آن دارند که پیاده سازی آن مستلزم طراحی مدل بومی و منطبق بر فرهنگ کشور است. پژوهش حاضر می‌کوشد با توجه به شکاف‌های مشخص شده و اهداف و استراتژیهای دستگاه وزارت نیرو از حیث نقش و وظایف در یک فرایند چند مرحله‌ای با توجه به رویکردها، مدل‌ها، تکنیک‌ها و تجربیات سایر کشورها و با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته و در طی تحلیل مضمون(تم) با استفاده از کدگذاری باز و محوری عناصر نظام پرداخت را با توجه به عوامل مورد اشاره احصاء کند و مشخص شود که ترکیب بهینه بسته جبران خدمات در مجموعه وزارت نیرو و شرکت‌های زیر مجموعه کدام است؟

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]

۲.مبانی نظری و پیشینه پژوهش

جبران خدمات[1] واژه‌ای است که بیشتر در کتب آمریکایی مطرح شده است، ولی ادعا شده است واژه پاداش[2] که معمولا در کتاب‌های انگلیسی آمده، واژه جدیدتر و غنی تری است. واژه‌های دیگری نیز در همین مفهوم بکار رفته که این واژه‌ها به تدریج منسوخ شده اند، از جمله: سیستم پرداخت[3]، مدیریت حقوق و دستمزد[4]و نظیر اینها(میرسپاسی،۱۳۹۶:۱۶۲). جبران خدمات یکی از عناصر اصلی روابط اشتغال است و علاوه بر اینکه نه تنها بیشترین هزینه عملیاتی برای بسیاری از سازمان‌ها محسوب می‌شود، به عنوان ابزاری برای افزایش عملکرد سازمانی و رقابت پایدار پیشنهاد شده است (ایونا و همکاران[5]،۲۰۱۹:۱۳۵۴). یک سیستم مدیریت مناسب جبران خدمات به صاحبان مشاغل و مدیران کمک می کند تا به طور قابل توجهی عملکرد کارمندان را تقویت کرده و نیروی کار فعال‌تری ایجاد کنند (ماباسو[6]، ۲۰۱۸:۸۳).

درباره جبران خدمات دوگونه تعریف قابل ارائه است. یک تعریف علمی است که در آن جبران خدمات عبارت از همه بازده‌های مالی و خدمات ملموس و مزایایی است که کارکنان به عنوان بخشی از رابطه استخدامیشان دریافت می کنند (میلکوویچ و نیومن[7]، ۲۰۰۸:۳۶). اما در عرف عام، که مبنای این پژوهش است، جبران خدمات عبارت است از حقوق، پرداخت فوق العاده و سایر مزایای مالی که سازمان در ازای عملکرد وکیفیت و تلاش کارکنان به آنان پرداخت می کند (مانه[8]، ۲۰۰۹:۱۸).

1 Compensation
2 Reward
3 Pay System
4 Wage and Salary
5 Ivana
6 Mabaso
7 Millkovich & Newman
8 Manne

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]

۲-۱. تبیین نظام جبران خدمات در وزارت نیرو

نظام پرداخت مدون در دستگاه وزارت نیرو در سال ۱۳۴۵ و متعاقبا سال ۱۳۵۲ موجودیت یافت و قبل از آن نمی‌توان از وجود یک نظام منسجم در این زمینه صحبت کرد. نظام با همین سیمای کلی تا سال ۱۳۷۰ که قانون نظام هماهنگ پرداخت به تصویب رسید به حیات خود ادامه داد. هدف اصلی از تصویب قانون پرداخت مصوب ۱۳۷۰ در واقع افزایش حقوق کارمندان دولت بود. در این دوره، وزارت نیرو تلاش خود را برای خروج از شمول قوانین مذکور انجام داد. که در این راستا نظام پرداخت بیست رتبه‌ای خاص وزارت نیرو و دستورالعمل اجرایی حقوق و مزایای کارکنان صنعت آب و برق تصویب شد. بعد از آن نظام پرداخت حقوق و دستمزد طی نامه شماره ۱۰۰/۸۰۵۳۸ مورخ ۱۳۸۶/۶/۲۰ معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی ریاست جمهوری با انجام تغییراتی برای بازه زمانی ۱۳۷۱/۱/۱ لغایت ۱۳۸۶/۹/۳۰ دستخوش تغییراتی گردید. در این نظام، حقوق و مزایای کارکنان براساس نظام ارزشیابی از حاصل جمع امتیازات شغل، فرد، فوق العاده‌ها و سایر مزایا، ضربدر ضریب ریالی تعیین می‌شد. لیکن طی توافقنامه شماره ۲۰۰/۹۲/۸۱۹۰ مورخ ۹۲/۴/۳۰، وزارت نیرو مکلف به اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری از تاریخ ۹۲/۱/۱ شد. قانون مدیریت خدمات کشوری که جایگزین قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵، قانون نظام هماهنگ پرداخت مصوب ۱۳۷۰، مقررات استخدامی شرکت‌های دولتی مصوب ۱۳۵۲، ایین نامه استخدامی نظام بانکی دولتی مصوب ۱۳۷۹ و سایر قوانین استخدامی دستگاه‌های مشمول قانون می‌شد، از سه بخش اصلی حقوق ثابت، فوق العاده‌ای مستمر و فوق العاده‌های غیر مستمر تشکیل شده است. جدول ۱ عناصر حقوقی نظام پرداخت در قانون مدیریت را به تفصیل نشان می‌دهد:

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]

جدول ۱. عناصر نظام جبران خدمات در قانون مدیریت مدیریت خدمات کشوری (محقق ساخته)

	عناصر	تعریف
حقوق ثابت	حق شغل(ماده ۶۵)	براساس عواملی نظیر اهمیت و پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌ها
	حق مدیریت و سرپرستی (تبصره «۲» ماده ۶۵)	متناسب با پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌ها، حیطه سرپرستی و نظارت
	امتیاز شغلی مقامات(ماده ۷۱)	مدیران سیاسی از امتیاز شغلی مقامات برخوردارند.
	حق شاغل(ماده ۶۶)	براساس عواملی نظیر تحصیلات، دوره‌های آموزشی، سنوات و تجربه
فوق العاده مستمر	فوق العاده ایثارگری(بند«۲» ماده ۶۸)	متناسب با درصد جانبازی و مدت خدمت داوطلبانه در جبهه و مدت اسارت
	فوق العاده نشان دولتی(بند«۲» ماده ۶۸)	دارندگان نشان دولتی
	فوق العاده سختی کار (بند«۳» ماده ۶۸)	نظیر کار با مواد سمی، آتش زا، منفجره، اشعه و مواد شیمیایی
	فوق العاده شغل (بند«۵» ماده ۶۸)	متناسب با سطح تخصص و مهارت‌ها، پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌ها
فوق العاده غیر مستمر	فوق العاده مناطق کمتر توسعه یافته (بند«۱» ماده ۶۸)	برحسب فهرست مناطق
	کمک هزینه عائله مندی و اولاد(بند«۴» ماده ۶۸)	به کارمندان مرد شاغل که دارای همسر باشند
	فوق العاده کارایی و عملکرد(بند«۶» ماده ۶۸)	براساس رتبه بندی نمرات ارزشیابی
	فوق العاده اشتغال خارج از کشور(بند«۸» ماده ۶۸)	به کارمندانی که در خارج از کشور در پست‌های سازمانی اشتغال دارند
	هزینه سفر و ماموریت روزانه (بند«۷» ماده ۶۸)	برحسب ماموریت‌های روزانه
	نوبت کاری(بند«۷» ماده ۶۸)	برحسب هر نوبت کشیک کاری
	اضافه کار(بند«۹» ماده ۶۸)	برحسب ساعات کاری خارج از وقت اداری
	حق التحقیق، حق التدریس (بند«۹» ماده ۶۸)	-
	فوق العاده ویژه(بند«۱۰» ماده ۶۸)	با توجه به عواملی از قبیل بازار کار داخلی و بین المللی، ریسک‌پذیری

مأخذ: قانون مدیریت خدمات کشوری

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]

۲-۲. مدل‌های جبران خدمات

متغیرهای استخراجی از تکنیک‌ها و مدل‌ها در زمینه سیستم‌های جبران خدمات در جدول شماره ۲ خلاصه شده است.

جدول ۲. مدل‌های جبران خدمات(محقق ساخته)

مدل	نتیجه نهایی	نتیجه و عناصر جبران خدمات
WorldatWork (۲۰۱۵)	در این مدل عناصر کل پاداش‌ها شامل برنامه‌ها، شیوه‌ها، عناصر و ابعاد است که به طور جمعی استراتژی یک سازمان را برای جذب، ایجاد انگیزه و حفظ کارمندان تعریف می‌کند .	حقوق پایه مزایا مدیریت عملکرد کارکنان کلیدی
مدل پاداش کل گروه HAY (۲۰۰۸)	این مدل استراتژی را به عنوان نقطه شروع استفاده و شامل شش دسته کلیدی است، که تمرکز بر پاداش کل است.	دستمزد متغیر سالانه مزایا مشوق‌ها شرایط محیطی کار
مدل اتکیسون و تامسن[1] (۲۰۱۰)	در این مدل توجه به متغیرهای سازمانی و محیطی در طراحی مدل چبران خدمات تاکید ویژه شده است. که سطح پرداخت متاثر از خط مشی‌های دولت، اتحادیه‌ها و عوامل اقتصادی و اجتماعی می‌باشد.	پرداخت پایه براساس ارزشابی شغل(عامل شغل) پرداخت متغیر براساس عملکرد و شایستگی
مدل پاداش زینگهایم و شوستر[2] (۲۰۰۰)	این مدل کل پاداش‌ها را به عنوان چهار دسته در هم تنیده و مستقیم مرتبط نشان می‌دهد، که تمرکز بر حفظ استعدادهای برتر را در سازمان دارد.	پرداخت پایه دستمزد متغیر(نقدی و سهام) مدیریت عملکرد و پرداخت عملکردی مزایا و پرداخت‌های غیر مستقیم جایزه و تشویقات

1 Atchison & thomsen
2 Zingheim & Schuster

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]

مدل	نتیجه نهایی	نتیجه و عناصر جبران خدمات
مدل پاداش کل برج واتسون[1] (۲۰۱۲)	این مدل پاداش‌ها را در سه دسته پاداش‌های اساسی، پاداش‌های مبتنی بر عملکرد و دسته جوایز شغلی دسته بندی کرده است	حقوق پایه رفاهیات و کمک هزینه ها جوایز شغلی خدمات ارزنده پاداش مبتنی بر عملکرد پرداخت مشاغل خاص
مدل میلکویچ و نیومن[2] (۲۰۰۵)	این مدل شامل سه بخش اساسی : خط مشی‌هایی که مبانی نظام پرداخت را شکل می‌دهد. نگرش که ابزار و روش‌های مدیریت جبران خدمات را نشان می‌دهد. اهداف جبران خدمات یا نتایج رضایت‌بخش مورد انتظار.	حقوق پایه پاداش‌های عملکرد جوایز مزایای رفاهی
مارتوچیو[3] (۲۰۱۵)	در این مدل جبران خدمات به دو صورت جبران خدمات درونی و بیرونی تقسیم بندی می‌شود.	حقوق پایه بر مبنای ارشدیت و شایستگی پرداخت مشوق ها رفاهیات
مدل دی کنزو و رابینز (۱۹۹۹)	طبقه بندی نظام جبران خدمات در سازمان‌ها به صورت دوشاخگی و سه نوع از این دو شاخگی‌ها عبارت‌اند از: جبران خدمات درونی در مقابل جبران خدمات بیرونی جبران خدمات مالی در مقابل غیرمالی جبران خدمات مبتنی بر عملکرد در مقابل جبران خدمات مبتنی بر عضویت.	حقوق پایه رفاهیات پرداخت عملکرد

1 Towers Watson
2 Millkovich & Newman
3 Martochhio

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]

مدل	نتیجه نهایی	نتیجه و عناصر جبران خدمات
مدل پاداش تاورز پرین[1] (۲۰۱۴)	این مدل پاداش به دو ربع فوقانی (پرداخت و مزایا) تقسیم می‌شود که نشان دهنده پاداش‌های معامله‌ای است و دو ربع پایین (آموزش و توسعه و محیط کار) نشان دهنده پاداش تحول‌گرا است.	پرداخت ثابت برنامه‌های پرداخت مکمل‌های شغلی جوایز پاداش عملکرد
هیلز و همکاران[2] (۱۹۹۴)	جبران خدمات را از طریق مدل‌های چرخه حیات محصول سازمان شرح می‌دهد.	پرداخت ثابت مشوق‌های کوتاه مدت عملکردی

مأخذ: یافته‌های پژوهش

۲-۳. پیشینه پژوهش

در بین تحقیقات داخلی، حیدری و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهش خود، مدلی با تکیه بر رویکرد بهره وری نیروی انسانی برای شرکت ملی گاز ایران ارائه دادند. در این تحقیق، نظام جبران خدمات در حوزه جبران خدمات مادی مستقیم و مالی غیرمستقیم و همچنین غیرمالی در ارتباط با شغل و محیط شغل ارائه شده است. مالکی و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی به بررسی نارسایی‌های نظام جبران خدمت کارکنان در بخش دولتی ایران پرداختند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که نظام جبران خدمت در ایران علاوه بر اینکه از مشکلات ساختاری رنج می‌برد، متاثر از عوامل زمینه‌ای نظیر نظام بودجه‌ریزی، نظام مالیاتی، نظام مدیریت عملکرد، نظام شایستگی، تعدد مراجع تصمیم‌گیری در کشور، ضعف در شفافیت و نظارت، تفسیرپذیر بودن قوانین و مقررات، تنوع بی‌قواره در نظام‌های جبران خدمت در بخش دولتی ایران و ضعف در ساختارهای تخصصی نظام اداری در دولت و مجلس است. تیموری و همکاران (۱۳۹۷) نیز، نظام جبران خدمات شایسته محور با رویکرد جانشین پروری طراحی کردند. نتایج این پژوهش بیانگر آن است که مولفه‌های نظام جبران خدمات شایسته محور، ۲۵ مولفه درپنج بعد شامل شایستگی، آینده نگری، انعطاف پذیری،

1 Tower Perrin
2 Hills et al

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]

عدالت وجامعیت می‌باشد. همچنین، یافته‌ها نشان داد که ازبین ابعاد، بعد شایستگی بیشترین تاثیر را در جبران خدمات شایسته محور کارکنان دارد. مالکی و همکاران (۱۳۹۵) نیز در تحقیق خود، عناصر ساختاری مدل نظام جبران خدمات خود در ۳ گروه بیان کردند که عبارتند از: ۱) حقوق شامل حداقل حقوق، امتیاز شعل وامتیاز شغل مقامات. ۲) فوق العاده‌ها و کمک هزینه‌های استحقاقی شامل فوق العاده ایثارگری، بدی اب و هوا، سختی کار، نوبتکاری، اشتغال خارج از کشور و ۳) فوق العاده‌های انگیزشی شامل عیدی پایان سال، تاهل و اولاد، بهره وری. همچنین نعمتی (۱۳۹۲) در پژوهشی عوامل تاثیرگذار طراحی نظام جبران خدمات در سازمان‌های دانش بنیان را در ۳ دسته بیان می‌کند که عبارتند از: ۱) عوامل مالی شامل عوامل مالی و اقتصادی رابطه بین کار و پاداش را مبنا قرار داده و روی پرداخت‌های مالی به صورت مستقیم و غیر مستقیم متمرکز شده اند. ۲) عوامل بر مبنای عضویت (بیمه تامین اجتماعی، بیمه عمر، طرح بازنشستگی، کمک‌های آموزشی، پرداخت هزینه‌های شرکت در سمینارها، مهد کودک، هزینه مسافرت وایاب ذهاب و.... و ۳) عوامل بر مبنای عملکرد شامل سهیم شدن در سود، پرداخت برای ابداعات، پرداخت برای پیشنهادات، پرداخت بر مبنای شایستگی و توانایی. نهایتا، آقابابایی و همکاران (۱۳۹۱)، در مطالعه خود به شناسایی ابعاد و مولفه و شاخص‌های نظام جبران خدمات پزشکان در بیمارستان‌های دولتی تهران پرداختند. مدل آن‌ها دارای چهار بعد سازمانی، اجتماعی، مدیریتی و روان‌شناختی است.

در تحقیقات خارجی، مورل[1](۲۰۱۸) در پژوهشی به تجزیه و تحلیل کاربردها و تأثیرات رفاه مالی در فرانسه پرداخت. مورل اهم برنامه‌های رفاه مالی دولت فرانسه را شامل کمک هزینه‌های مسکن، برنامه‌های بازنشستگی، حمایت‌های مالی از طریق وضع مالیات متناسب با درآمد شخص، برنامه‌های سلامت و تندرستی و برنامه‌هایی خانواده پرسنل معرفی می‌کند. پادایچه[2] (۲۰۱۷)، در پژوهشی با هدف طراحی چهارچوب پاداش کل به منظور جذب و نگهداشت، ابعاد رهبری و شرایط محیطی کار، گزینه‌های پرداخت انعطاف پذیر و متغیر، مزایا - صندوق بازنشستگی،

1 Morel
2 Padayachee

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]

کمک‌های پزشکی و مرخصی، مزایا و خدمات با ارزش افزوده و توسعه فردی، جوایز (جوایز غیر رسمی و رسمی و جوایز غیر مالی) و مشوق‌ها (مشوق‌های بلند مدت و کوتاه مدت و گزینه‌های تسهیم سهام) را پیشنهاد داده است. پیانز[1] (۲۰۱۶) نیز در پژوهش خود اشاره می‌کند که استقرار موثر و موفق نظام‌هایی نظیر پرداخت بر مبنای شایستگی و پرداخت بر مبنای عملکرد در سازمان‌ها مستلزم وجود عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای است. ساینفیلد[2] (۲۰۱۶). در پژوهشی رفاهیات مادی در اروپا را به سه دسته تقسیم کرد که عبارتند از: ۱) رفاه شغلی[3] که شامل مزایای اجتماعی بازار محور است که توسط کارفرمایان خصوصی و دولت در ایفای نقش خود به عنوان کارفرما ارائه می‌شود؛ ۲) رفاه مادی که در کل، به تخفیف‌ها، کمک هزینه‌ها و کسرهای تحت سیستم‌های مستقیم مالیاتی، مرکزی و محلی و مالیات‌هایی از قبیل بیمه ملی (یا تأمین اجتماعی) به اصطلاح سهم مربوط می‌شود؛ و ۳) رفاه اجتماعی که سیستمی است که به طور سنتی به عنوان "خدمات اجتماعی[4]" یا اخیراً به عنوان "دولت رفاه[5]" شناخته می‌شود. برنامه‌هایی مانند وضع حداقل حقوق برای شاغلین به منظور تامین حداقل معاش جز این دسته از رفاهیات قرار داد. هرناندز[6](۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان رویکردهای نظام پرداخت متغیر به ۳ نوع از پاداش‌ها اشاره داشته و استفاده از آن را در کشورهای فنلاند، پرتغال، فرانسه، اسپانیا، رومانی و لهستان مورد بررسی قرار داده است. این سه نوع پاداش عبارت است از: ۱) پاداش سالیانه[7] این نوع پرداخت به صورت سالیانه و براساس عملکرد سازمان بصورت یکبار پرداخت می‌گردد؛ ۲) پاداش با قاعده[8]: جایزه‌های با هدف حفظ نخبگان سازمانی و اعطای پاداش‌های شخصی بصورت پرداخت وجه نقدی، پاداش در قبال توسعه

1 pynes
2 Sinfield
3 Occupational welfare
4 social services
5 Welfare State
6 Hernandez
7 Annual bonus
8 Regular bonus

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]

شـایسـتگی‌ها، اقدامات خاص و غیره وجود دارد؛ و ۳) پاداش بهره وری[1]: با هدف بهبود بهره وری و عملکرد به صورت فصلی پرداخت می‌گردد.

۳. روش پژوهش

این تحقیق از نظر روش از نوع تحقیقات آمیخته است و از مجموعه‌ای از روش‌های کیفی و کمی برای دستیابی به اهداف خود استفاده می‌کند. در مرحله کیفی پژوهش، از روش تحلیل تم برای ایجاد الگوی نظام جبران خدمات در وزارت نیرو استفاده شد و در مرحله کمی به منظور اعتبارسنجی الگوی طراحی شده، از روش تحلیل عاملی تاییدی بهره گرفته شد. پژوهش کیفی در زمره پژوهش-های تفسیری قرار می‌گیرد و با توجه به اینکه از جزء به کل رسیده‌ایم، رویکرد این پژوهش استقرایی است. این پژوهش به لحاظ استراتژی از استراتژی تحلیل مضمون استفاده می‌کند و با توجه به اینکه در این پژوهش به دنبال کشف ابعاد و مولفه‌های نظام جبران خدمات هستیم، از نوع پژوهش اکتشافی است که به صورت تک مقطعی انجام پذیرفته و در نهایت شیوه گردآوری داده‌ها مصاحبه و پرسشنامه بود. همچنین، با توجه به نوع کاری که در این پژوهش صورت گرفت، پژوهش از نوع جهت گیری توسعه‌ای- کاربردی است؛ چرا که هم مدل‌های موجود در زمینه نظام جبران خدمات را توسعه داده و می‌تواند در وزارت نیرو مورد استفاده قرار گیرد. در ادامه، مراحل انجام تحقیق شامل تحلیل تم برای استخراج الگوی تحقیق و تحلیل عاملی تاییدی برای اعتبارسنجی الگوی پیشنهادی تحقیق به طور کامل تشریح می‌گردد.

۳-۱. تحلیل تم

به منظور تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های انجام گرفته از تکنیک تحلیل تم استفاده شده است. نحوه دستیابی به تم‌های اصلی نیز به صورت استقرایی می‌باشد، به این صورت که نخست کدهای مصاحبه تشکیل مؤلفه‌ها را دادند و سپس این مؤلفه‌ها در قالب تم‌های اصلی دسته‌بندی شدند؛ تحلیل تم روشی برای

1 Productivity bonus

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]

تعیین، تحلیل و بیان تم‌های موجود درون داده‌ها است. مضمون یا تم، مبین اطلاعات مهمی درباره داده‌ها و سؤالات تحقیق است و تا حدی، معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموع‌های از داده‌ها را نشان می‌دهد (براون و کلارک، ۲۰۰۶). در این تحقیق، ابتدا نکات کلیدی از مبان نظری و تحقیقات پیشین و همچنین متن مصاحبه‌ها استخراج شدند. این نکات کلیدی در قالب مفاهیم انتزاعی مفهوم سازی شدند. نخستین مرحله در فرآیند کدگذاری مصاحبه‌ها، کدگذاری باز است که طی آن، کدهای اولیه از مبانی نظری و تحقیقات پیشین و یا متن مصاحبه‌ها استخراج شده است. بدین صورت که داده‌ها به دقت مطالعه شدند و بعد از آن تم‌های مربوطه مشخص و کدها استخراج شد و در مواردی برای تسلط بیشتر، این کار چندین بار تکرار شد. پس از آن، کدگذاری محوری انجام گرفت. فرآیند مرتبط کردن تم‌های اصلی به تم‌های فرعی، کدگذاری محوری نامیده می‌شود؛ زیرا کدگذاری در محور یک مقوله صورت می‌گیرد و مقوله-ها را در سطح ویژگی‌ها و ابعاد به یکدیگر مرتبط می‌کند. با کدگذاری محوری است که روابط و نسبت‌های میان مقوله‌ها را باز می‌کنند. جامعه آماری در مرحله تحلیل تم، خبرگان در هردو حوزه دانشگاهی و خبرگان اجرایی بوده است. حجم نمونه ۲۳ نفر بوده و روش نمونه گیری در این بخش هدفمند و مصاحبه با خبرگان تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. معیار صلاحیت خبرگان دانشگاهی برای شرکت در مصاحبه‌ها، مدرک تحصیلی دکتری در رشته مدیریت دولتی و نظایر آن و همچنین، داشتن کتاب و مقاله در زمینه نظام جبران خدمات بود. ضمنا، شرط ورود به مصاحبه برای خبرگان اجرایی نیز، داشتن تحصیلات حداقل کارشناسی ارشد در رشته مدیریت و نظایر آن و حداقل ۵ سال مدیریت (مدیر عالی، میانی و پایه) بود.

در این تحقیق، به منظور گردآوری داده‌های موردنیاز برای تحلیل تم و انجام مراحل کدگذاری از ابزار مصاحبه استفاده می‌شود. مصاحبه روشی است که در آن اطلاعات مورد نیاز تحقیق از طریق ارتباط مستقیم بین پرسشگر یا محقق با پاسخگو گردآوری می‌شود. مصاحبه با خبرگان تا رسیدن به مرحله اشباع نظری ادامه یافته است. با ادغام شاخص‌های شناسایی شده در مصاحبه‌ها، مؤلفه‌های نظام جبران خدمات شناسایی شدند و پس از آن با ادغام مولفه‌ها، ابعاد نظام جبران خدمات تعیین شدند. در این تحقیق، ۶ بعد اصلی حق شغل، حق شاغل، فوق العاده خاص،

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]

پاداش عملکرد، جایزه و رفاه برای نظام جبران خدمات تعیین گردیده اســت. همچنین ۱۷ مولفه و ۸۴ شــاخص برای نظام جبران خدمات شــناســایی شــدند. جمع بندی نتایج تحلیل تم و تعیین ابعاد مختلف نظام جبران خدمات در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. نتایج تحلیل تم نظام جبران خدمات

بعد	مولفه	شاخص
فوق العاده خاص	حساسیت سازمانی	عمق اثرگذاری سازمان، گستره حوزه جغرافیایی سازمان، عدم امکان جایگزین برای سازمان.
	مشاغل کلیدی	موقعیت استراتژیک سازمانی،کمیابی متصدی برای شغل در بازار، اثر و پیامد استخدام و انتصابات اشتباه، پیامد و اثر خطا و اشتباهات، اثر بلا تصدی بودن، تغییرپذیری در عملکرد، خلق ارزش.
	مناطق جغرافیایی خاص	خدمت در مناطق مناطق کمتر توسعه یافته، خدمت در مناطق مناطق بد آب وهوا، خدمت در مناطق جنگی و پر خطر، اشتغال در خارج از کشور.
	کارکنان کلیدی	تفاوت در نوع استخدام(ثابت و رسمی یا قراردادی)، تفاوت در ماهیت استخدام(کارمندی یاکارگری)
جایزه	خدمات برجسته	فداکاری و ایثار در راه کشور، دارندگان نشان از مراکز علمی و فرهنگی در سطح ملی و بین المللی، دارندگان نشان دولتی.
	خدمات شایسته	ثبت اختراع، ارائه ارائه پیشنهادات، خلاقیت، ابتکار عمل و نوآوری، کارمند نمونه، تالیفات و ارائه مقالات.
حقوق (حق شاغل)	مدرک تحصیلی	مقطع تحصیلی،نوع مدرک تحصیلی،کیفیت مدرک تحصیلی.
	سابقه خدمت	سنوات، تجربه و خبرگی
مزایای شغل (حق شغل)	کار با داده	پردازش اطلاعات، تصمیمات مدیریتی
	کار با ابزار و اشیا	فعالیتهای مکانیکی، فعالیت‌های فیزیکی و بدنی،شرایط محیط کار
	کار با افراد	ارتباط با مخاطبین خارجی،تبادل اطلاعات کار بین اشخاص،فعالیت‌های بین افراد
پاداش عملکرد	عملکرد فردی	ورودی،فرایندها،خروجی،توافق نامه‌های عملکردی، بهبود عملکرد و توسعه شایستگی، شویق و تنبیه
	عملکرد سازمانی	ورودی، فرایندها، خروجی‌ها،اهداف عملیاتی، توافق نامه‌های عملکردی، بودجه ریزی،پاسخگویی،بهبود عملکرد
	عملکرد استراتژیک	اثر،پیامد، اهداف استراتژیک،جامعه و شهروندان، پاسخگویی سیاسی

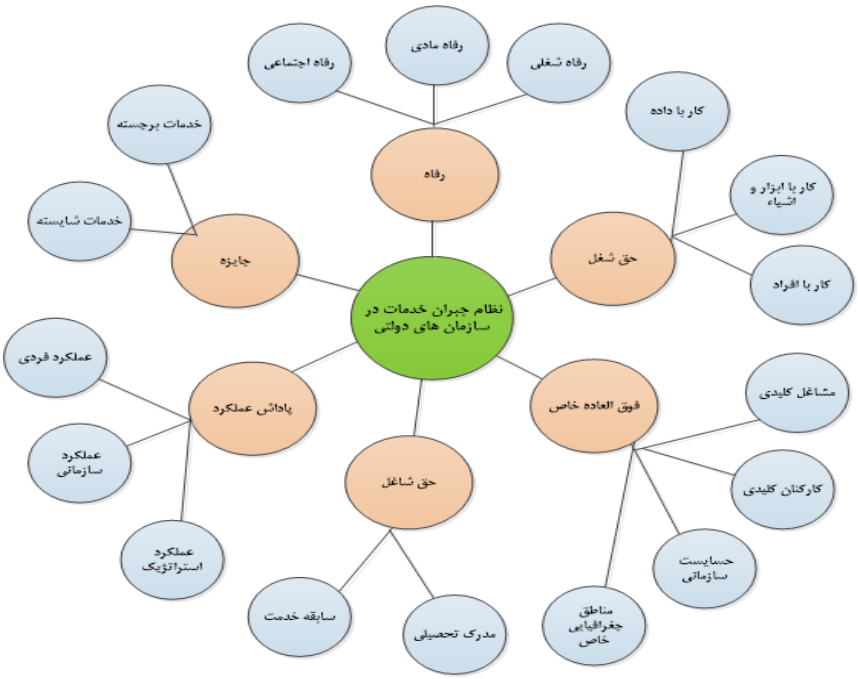
[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]

بعد	مولفه	شاخص
رفاه	رفاه شغلی	۱)پرداخت‌های تأمین امنیت کارکنان و حمایت مالی در مقابل خطرات، سوانح و احتمالات مختلف؛ بیمه عمر، بیمه بیکاری، سوانح، بازنشستگی، از کار افتادگی، بیماری و زایمان.، صندوق رفاه کارمندان،تسهیلات ورزشی و باشگاهی برای پرسنل، تسهیلات بهداشتی و ایمنی برای پرسنل در زمان اضطرار، حمایت قضایی
		۲)پرداخت‌های بهبود و توسعه شغلی: تسهیلات دسترسی به شبکه جهانی و اطلاعات داخلی و خارجی، تسهیلات آموزش ضمن خدمت
	رفاه مادی	۱)کمک هزینه‌های تامین اجتماعی: معافیت یا کاهش مالیات بر حقوق از قشر خاص برای اهداف اجتماعی
		۲) کمک هزینه‌های فرهنگی جهت ترویج فرهنگ ایثار وشهادت: پرداخت اعیاد دینی و مذهبی، تجلیل مادی از خانواده معظم شهدا و ایثارگران، پرداخت تسهیلات حضور در اردوهای ملی و مذهبی مانند راهیان نور، پیاده روی اربعین، حمایت از کارکنان در تولید مقالات و انتشارات با محتوای دفاع مقدس
		۳)کمک هزینه‌های ویژه کار: پرداخت اضافه کار، نوبت کاری و آماده بکار، پرداخت حق ماموریت
		۴)کمک هزینه‌ها حمایت از خانواده پرسنل : کمک هزینه‌های عائله مندی، کمک هزینه اولاد، جوایز تحصیلی به خانواده کارکنان
		۵) مزایای جانبی: کمک هزینه لباس، کمک هزینه ایاب و ذهاب به محل کار، کمک هزینه غذا، کمک هزینه سفر،کمک هزینه مسکن، تخفیف و بن‌های خرید و یارانه‌های کافه تریا، پرداخت هزینه تلفن اداری
		۶) قدردانی‌ها: عیدی اخر سال، پاداش پایان خدمت(بازنشستگی)
	رفاه اجتماعی	۱) یارانه‌های ساختاری: تعیین حداقل حقوق، تعیین حداکثر حقوق
		۲)یارانه‌های عمومی: یارانه‌های معیشتی به عموم مردم از جمله کارکنان

مأخذ: یافته‌های پژوهش

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]

شکل ۱ شبکه مضامین نظام جبران خدمات در سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی وزارت نیرو و ابعاد و مولفه‌های این پدیده سازمانی را نشان می‌دهد.



شکل ۱. شبکه مضامین نظام جبران خدمات

۳-۲. تحلیل عاملی تاییدی

در تحلیل عاملی تاییدی محقق به دنبال یافتن این سوال است که آیا مجموعه‌ای از پرسش‌ها، یک سازه یا متغیر مشخص را اندازه گیری می‌کنند؟ به عبارتی در تحلیل عاملی تاییدی پژوهشگر به دنبال تایید یک چارچوب سازه‌ای از پیش تعیین شده است؛ به این معنی که از پیش براساس تئوری‌های موجود ارتباط هر عامل با زیر مجموعه خاصی از متغیرها یا سؤالات را معین ساخته و اکنون به دنبال تایید آن‌ها می‌باشد. پس از مشخص شدن مدل، طرق متعددی برای برآورد نیکویی برازش کل مدل با داده‌های مشاهده شده وجود دارد.

به منظور انجام تحلیل عاملی تاییدی در تحقیق حاضر، جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان منابع انسانی در وزارت نیرو بودند. روش تعیین حجم، از طریق جدول مورگان و

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]

نمونه‌گیری دردسترس انجام گرفت. جدولی که به نام جدول مورگان معروف است، یکی از پرکاربردترین روش‌ها برای محاسبه حجم نمونه آماری است. با توجه به اینکه محقق آمار دقیقی از تعداد مدیران و کارشناسان اداری، منابع انسانی و پشتیبانی و ... در مجموعه وزارت نیرو(حوزه ستادی، شرکت‌های مادرتخصصی و شرکت‌های زیر مجموعه تابعه و وابسته) نداشت و برای اطمینان از اینکه تعداد نمونه به اندازه کافی می‌باشد، بالاترین تعداد حجم نمونه در جدول مورگان که برای جوامع نامحدود برابر با ۳۸۴ نفر است، مدنظر قرار گرفت. کدهای مربوط به متغیرها در مدل برای انجام تحلیل عاملی تاییدی، در جدول ۴ تعریف شده است.

جدول ۴. کدهای مربوط به متغیرها در مدل تحقیق

ردیف	بعد	مولفه
۱	مزایای شغل(حق شغل)(D1)	کار با داده (M1)
۲		کار با ابزار و اشیاء (M2)
۳		کار با افراد (M3)
۴	حق شاغل (D2)	مدرک تحصیلی (M4)
۵		سابقه خدمت (M5)
۶	فوق العاده خاص (D3)	مشاغل کلیدی (M6)
۷		کارکنان کلیدی (M7)
۸		حساسیت سازمانی (M8)
۹		مناطق جغرافیایی خاص (M9)
۱۰	پاداش عملکرد (D4)	عملکرد فردی (M10)
۱۱		عملکرد سازمانی (M11)
۱۲		عملکرد استراتژیک (M12)
۱۳		عملکرد گروهی (M13)
۱۴	جایزه (D5)	خدمات برجسته (M14)
۱۵		خدمات شایسته (M15)
۱۶	رفاه (D6)	رفاه شغلی (M16)
۱۷		رفاه مادی (M17)
۱۸		رفاه اجتماعی (M18)

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]

مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی محاسبه شده برای هر یک از سازه‌های مکنون مدل در جدول ۵ قابل مشاهده است. همان گونه که مشاهده می‌شود، تمام سازه‌های مدل از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مناسبی برخوردار هستند.

جدول ۵. مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

پایایی	حق شغل	حق شاغل	فوق‌العاده خاص	پاداش عملکرد	جایزه	رفاه
آلفای کرونباخ	۰/۸۶	۰/۸۸	۰/۷۵	۰/۷۷	۰/۸۱	۰/۹۳
پایایی ترکیبی	۰/۸۵	۰/۸۶	۰/۷۲	۰/۷۳	۰/۷۶	۰/۹۰

مأخذ: یافته‌های پژوهش

همچنین، مقادیر مربوط به روایی در دو قسمت روایی همگرا و واگرا (تشخیصی) محاسبه شده است. معیار AVE[1] که یکی از شاخص‌های روایی همگرا به حساب می‌آید، نشان دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است. همان طور که در جدول ۶ قابل مشاهده است، مقدار AVE برای تمام سازه‌های مدل از مقدار ۰/۵ بیشتر است که نشان‌دهنده این است که روایی همگرای سازه‌های مدل شرایط مناسبی دارد.

جدول ۶. مقادیر شاخص AVE

متغیرها	شاخص AVE
حق شغل	۰/۶۲
حق شاغل	۰/۶۶
فوق‌العاده خاص	۰/۵۸
پاداش عملکرد	۰/۵۵
جایزه	۰/۵۹
رفاه	۰/۶۸

مأخذ: یافته‌های پژوهش

1 Average Variance Extracted

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]

روایی تشخیصی نیز، بیانگر وجود همبستگی‌های جزئی بین شاخص‌های یک سازه و شاخص‌های سازه‌های دیگر است. بدین منظور، ریشه دوم مقادیر واریانس شرح داده شده هر سازه، باید بزرگتر از مقادیر همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد. جدول ۷، ماتریس سنجش روایی تشخیصی را ارائه داده است.

جدول ۷. ماتریس سنجش روایی تشخیصی

ابعاد	حق شغل	حق شاغل	فوق‌العاده خاص	پاداش عملکرد	جایزه	رفاه
حق شغل	۰/۹۲۲					
حق شاغل	۰/۵۱۱	۰/۸۹۹				
فوق‌العاده خاص	۰/۴۲۰	۰/۳۴۵	۰/۸۶۷			
پاداش عملکرد	۰/۳۱۶	۰/۳۷۵	۰/۴۱۵	۰/۷۸۹		
جایزه	۰/۵۲۹	۰/۴۳۱	۰/۳۴۱	۰/۳۸۲	۰/۸۰۲	
رفاه	۰/۲۳۱	۰/۳۲۷	۰/۳۵۶	۰/۴۴۱	۰/۵۳۳	۰/۸۷۴

مأخذ: یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در جدول قابل مشاهده است، در خصوص روایی تشخیصی، نتایج تحقیق نشان داد که مربع ضرایب همبستگی بین متغیرهای مکنون مورد مطالعه به صورت دو به دو، کمتر از میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای تک تک متغیرهای مکنون بود. از این رو، ابزار تحقیق از اعتبار تشخیصی مناسبی برخوردار است و هر دسته از مولفه‌های مربوط به متغیرهای مکنون مختلف، به طور مستقل موضوع متفاوتی را اندازه می‌گرفتند.

به طور کلی، چندین شاخص برای سنجش برازش مدل، مورد استفاده قرار می‌گیرد، ولی معمولا برای تایید مدل، استفاده از ۹ تا ۵ شاخص کافی است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار لیزرل استفاده شده است. برای برازش مدل تحقیق، ۷ شاخص برازش مدل برای متغیرهای مکنون محاسبه شده که در جدول ذیل ارائه شده است. شاخص میانگین مجذور خطای مدل(RMSEA)[1] اگر مقدار این شاخص کوچکتر از ۰/۰۵ باشد برازندگی مدل خوب

1 Root Mean Square Error of Approximation

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]

است و اگر بین ۰/۰۵ و ۰/۰۸ باشد برازندگی مدل متوسط است. از شاخص نیکوئی برازش[1] (GFI)برای ارزیابی برازش مدل استفاده می‌شود. شاخص برازش تطبیقی یا[2] (CFI) برای مقادیر بالای ۰/۹ قابل قبول و نشانه برازندگی مدل است. شاخص (NFI)[3] که شاخص بنتلر-بونت هم نامیده می‌شود، برای مقادیر بالای ۰/۹ قابل قبول و نشانه برازندگی مدل است . توکر و لویس معتقدند شاخص[4](NNFI) دارای اریبی منفی است و برای برازندگی مدل شاخص باید از ۰/۹ بزرگتر باشد. همان‌طور که در جدول ۸ مشاهده می‌شود، شاخص‌ها از وضعیت مناسبی برخوردار هستند.

جدول ۸. شاخص‌های برازش مدل

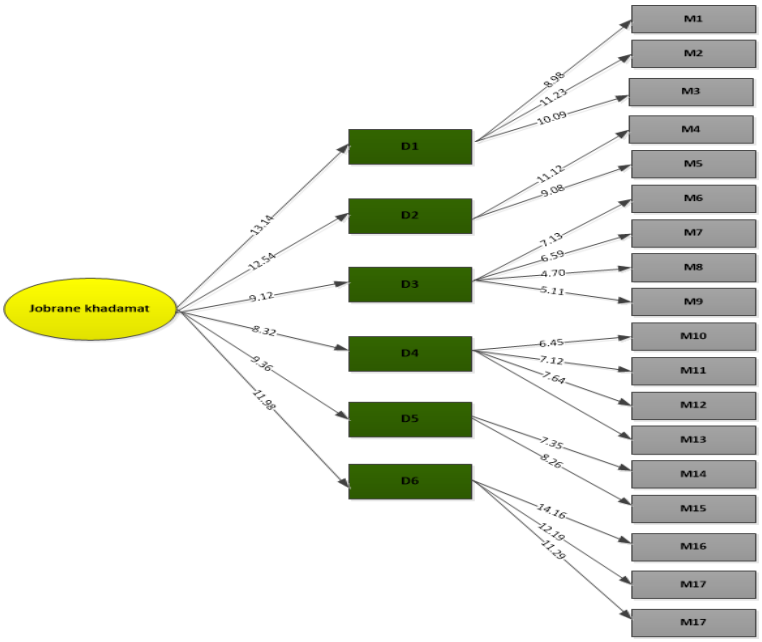
	حق شغل	حق شاغل	فوق‌العاده خاص	پاداش عملکرد	جایزه	رفاه	مقدار مناسب
X^2 /df	۲/۶۸	۱/۵۹	۳/۲۵	۴/۰۱	۳/۴۳	۱/۸۷	کمتر از ۵
میانگین مجذور خطاهای مدل (RMSEA)	۰/۰۴	۰/۰۳	۰/۰۴	۰/۰۷	۰/۰۶	۰/۰۲	کمتر از ۰/۰۸
متوسط باقیمانده ها	۰/۰۷	۰/۰۹	۰/۱۳	۰/۱۶	۰/۱۵	۰/۰۴	نزدیک به صفر
ارزیابی مقدار نسبی واریانس و کوواریانس (GFI)	۰/۸۶	۰/۸۸	۰/۸۳	۰/۸۱	۰/۸۰	۰/۹۶	نزدیک به یک
مقادیر شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	۰/۹۵	۰/۹۳	۰/۹۲	۰/۸۸	۰/۹۴	۰/۹۷	بزرگتر از ۰/۹
مقادیر شاخص هنجارشده برازندگی (NFI)	۰/۹۲	۰/۸۳	۰/۸۷	۰/۸۵	۰/۸۶	۰/۹۴	بزرگتر از ۰/۸
مقادیر شاخص هنجار نشده برازندگی (NNFI)	۰/۹۱	۰/۹۴	۰/۹۰	۰/۹۰	۰/۹۱	۰/۹۵	بزرگتر از ۰/۹

مأخذ: یافته‌های پژوهش

1 Goodness of fit index
2 Comparative Fit Index
3 Normed Fit Index
4 Non-Normed Fit Index

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]

نهایتا، فرضیات مدل تحلیل عاملی مورد آزمون قرار می گیرد. ابتدایی‌ترین معیار برای سنجش رابطه بین سازه‌ها در تحلیل عاملی تاییدی، اعداد معناداری t است. اگر مقدار آماره t خارج بازه (۱/۹۶- تا ۱/۹۶+) قرار گیرد در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار است و اگر مقدار آماره t درون این بازه قرار گیرد، در نتیجه ضریب مسیر برآورد شده معنادار نیست و فرضیه متناسب با آن رد می‌شود. در شکل ۲ از آنجایی که ارزش t برای همه متغیرها بیشتر از مقدار ۱/۹۶ شده است. بنابراین، رابطه بین متغیرها و متغیر مورد نظر معنی دار بوده و بنابراین این متغیرها تبیین کننده مناسبی برای متغیر مورد نظر هستند.

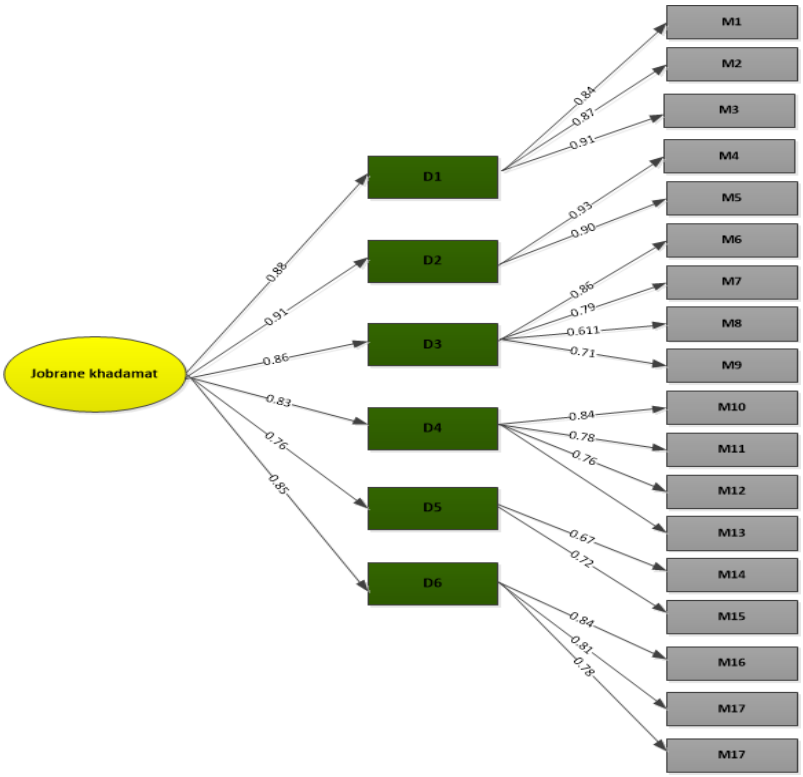


شکل ۲. مدل اندازه گیری برازش شده متغیرهای جبران خدمات با تحلیل عاملی تأییدی در حالت معنی‌داری

همچنین، در حالت تخمین استاندارد بارهای عاملی نشان داده می‌شود. هر چه بار عاملی بزرگتر و به عدد یک نزدیکتر باشد، یعنی متغیر مشاهده شده بهتر می‌تواند متغیر مکنون یا پنهان را تبیین نماید. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۴ باشد، رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]

صرف‌نظر می‌شود. همانطور که در شکل ۳ نشان داده شده است، بار عاملی همه سؤالات بزرگتر از ۰/۵ می‌باشد؛ بنابراین، این سؤالات تبیین کننده مناسبی برای متغیر مورد نظر هستند.



شکل ۳.مدل اندازه‌گیری برازش شده متغیرهای جبران خدمات
با تحلیل عاملی تأییدی در حالت تخمین استاندارد

٤. تحلیل یافته

با توجه به نتایج تحقیق، جدول ۹ عناصر مدل پیشنهادی جبران خدمات را تشریح کرده و در ادامه به تبیین هر یک از ابعاد و عناصر پرداخته خواهد شد.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]

جدول ۹. تبیین عناصر ساختاری مدل پیشنهادی جبران خدمات در وزارت نیرو

عناصر	توضیحات
حق شاغل	اولین بعد نظام جبران خدمات، حق شاغل می‌باشد. ویژگی‌های شاغل باید در نظام جبران خدمات مدنظر قرار گیرد و افراد با ویژگی‌های متفاوت از نظام جبران خدمات بهره متفاوتی ببرند. قطعا افراد با کیفیت تحصیلی و مدرک بالا یا سوابق شغلی زیاد نباید با سایر افراد یکسان دیده شوند. حق شاغل به ویژگی‌های افراد در نظام جبران خدمات می‌پردازد.
حق شغل	ویژگی‌های شغل می‌تواند عاملی تعیین کننده در نظام جبران خدمات باشد. شغل‌ها به تناسب ویژگی‌های خاص خود که شامل سه مؤلفه اصلی کار با داده، کار با ابزار و اشیاء و کار با افراد است، باید با نظام جبران خدمات منطبق شوند. قطعا سختی یا آسانی، با فیزیکی یا ذهنی بودن شغل و مواردی از این دست در نظام جبران خدمات باید درنظرگرفته شوند. مقیاس‌های عملکردی با اشیا شامل تعامل جسمی با تجهیزات، ابزار ملموس و واکنش نسبت به آنها است. مقیاس عملکردی کار با داده شامل تعامل ذهنی شاغل با داده و اطلاعات، ایده، واقعیت‌ها، خروجی‌ها، عدد و رقم، تکنیک و عملیات ذهنی می‌باشد. و در آخر مقیاس عملکردی کار با افراد مجوعه‌ای از رفتارهای اجتماعی محول شده در موقعیت‌های کاری واگذار شده است. این مقیاس به ارزیابی تعامل مستقیم بین افراد با هم می‌پردازد.
پاداش عملکرد	مدیریت عملکرد را محور اصلی ایجاد تحول در حوزه منابع انسانی می‌داند. به این ترتیب، همانطور که تدوین یک نظام ارزیابی عملکرد مناسب و هماهنگ کردن سایر زیرسیستم‌های حوزه منابع انسانی با آن نظام می‌تواند مدیریت منسجم منابع انسانی را به همراه آورد، با حذف یا مخدوش کردن سیستم ارزیابی عملکرد، دیگر عملاً اتفاق ارزشمندی در مدیریت منابع انسانی سازمان رخ نخواهد داد. قطعا بهره گیری از پاداش عملکرد در نظام جبران خدمات، سهم بالایی در جنبه انگیزشی و اثربخشی آن دارد. براساس بررسی منابع مربوطه، سه مولفه عمکلرد استراتژیک، عملکرد سازمانی و عملکرد فردی برای پاداش عملکرد شناسایی شده است.
فوق العاده خاص	دیگر جزء نظام جبران خدمات، بعد فوق العاده خاص هستند. فوق العاده خاص مربوط به ویژگی‌های خاص مناطق، مشاغل یا افراد است. قطعا، با توجه به ویژگی‌های خاص بعضی از مناطق از نظر جغرافیایی، نظام جبران خدمات باید شرایطی پرداخت مربوط به آن‌ها را فراهم کند زمینه دیگر پرداخت برای فوق العاده خاص، مربوط به مشاغل کلیدی است. مشاغل کلیدی، مشاغلی هستند که سهم زیادی در دستیابی سازمان به اهداف و استراتژی‌های خود دارند. این مشاغل اگرچه تعداد کمی از کارکنان سازمان را شامل می‌شوند (حدود ۱۰ تا ۱۵ درصد)، اما اثربخشی بالایی دارند و به سازمان را در مسیر اهداف خود پیش می‌برند. همچنین، کارکنان کلیدی نیز باید با توجه به ویژگی‌های خاص خود از امتیازاتی در نظام جبران خدمات بهره مند شوند. نهایتا، حساسیت سازمانی، جایگاه و اهمیت سازمان را از حیث میزان ثقل در کشور نشان می‌دهد.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]

عناصر	توضیحات
جایزه	جایزه، عملی که که به منظور شناسایی و اعطای پاداش به یک فرد یا تیم بابت دستاوردهای انجام شده جهت دستیابی به اهداف سازمانی و یا اثر بخشی و کارآیی دولت یا در جهت منافع عمومی باشد. براساس نتایج به دست آمده، بعد جایزه از دو مولفه "جایزه برای خدمات برجسته" و "جایزه برای خدمات شایسته" تشکیل شده است.
رفاه	نهایتا بعد رفاه از سه مولفه اصلی شامل رفاه شغلی، رفاه مادی و رفاه اجتماعی تشکیل شده است. "رفاه شغلی" شامل مزایای اجتماعی بازار محور است که توسط کارفرمایان خصوصی و دولت در ایفای نقش خود به عنوان کارفرما ارائه می‌شود. رفاه مالی دومین عنصر از تقسیمات رفاه است.، سیستم رفاه مالی، در کل، به تخفیف‌ها، کمک هزینه‌ها و کسرهای تحت سیستم‌های مستقیم مالیاتی، مرکزی و محلی و مالیات‌هایی از قبیل بیمه ملی (یا تأمین اجتماعی) به اصطلاح سهم مربوط می‌شود. نهایتا، "رفاه اجتماعی" سیستمی است که به طور سنتی به عنوان" خدمات اجتماعی"یا اخیراً به عنوان" دولت رفاه" شناخته می‌شود . برنامه‌هایی مانند وضع حداقل حقوق برای شاغلین به منظور تامین حداقل معاش و یا تحقق عدالت اجتماعی جز این دسته از رفاهیات قرار داد.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]

بعد حق شـــاغل در الگوی تحقیق، گویای ویژگی‌های شـــاغل اســـت که معمولا در اکثر مدل‌های نظام جبران خدمات دیده می‌شود. مدرک تحصیلی و سابقه خدمت، مولفه‌های این بعد هستند. داشـتن مدرک تحصـیلی مرتبط با درجه عالی مرتبط با زمینه شـغلی و همچنین سـنوات کاری بر میزان پرداختی به شـاغل تاثیر زیادی دارد. تقریبا در تمامی الگوهای جبران خدمات در کشورها و تحقیقات پیشین مدرک تحصیلی و سنوات خدمت به عنوان مولفه‌های اصلی در نظام جبران خدمات گنجانده شـده اند. بعد حق شـغل، مربوط به ویژگی‌های شـغل اسـت و در مدل تحقیق بسته به نوع شغل مولفه‌های کار با داده، کار با ابزار و اشیاء و کار با افراد است. هر شغل ممکن است بسته به ماهیت خود نیاز به کار با داده و اطلاعات، ابزار و اشیاء و یا افراد داشته باشد و یا شـامل ترکیبی از این مولفه‌ها باشـد. مشـاغل دانشـی بیشـتر با داده سـروکار دارند مانند کار متخصـص کامپیوتری و یا تحلیلگران مالی؛ مشـاغل مانند تکنسـین‌های برق بیشـتر با ابزار و اشـیاء سـروکار دارند و مشـاغلی مانند نیروهای فروش با افراد سـروکار دارند. قلی پور (۱۳۹۸) براسـاس استاندارد ۳۴۰۰۰ مشاغل حیاتی و کلیدی ابزار اصلی برای جانشین پروری و مدیریت استعداد را شناسایی کرده و کمیابی متصدی برای شغل، پیامد انتصاب نادرست، پیامد خطا و اشتباهات، اثر بلاتصـــدی بودن، واریانس عملکرد، ارزش افرینی و تاثیر اســـتراتژیک را به عنوان شـــاخص‌های آن‌ها معرفی می‌کند که در الگوی تحقیق اشـــاره شـــده اند. بکر و هوســـلید[1] (۲۰۱۱)، تاثیر استراتژیک و واریانس بالایی در عملکرد متصدیان این مشاغل را به عنوان خصوصیات مشاغل اسـتراتژیک شـناسـایی کرده که تاییدکننده نتایج تحقیق اسـت. هوسـلید، ،بیتی و بکر[2] (۲۰۰۵)، کمیاب بودن، تأثیر استراتژیک و واریانس بالا در عملکرد متصـدیان را برای مشـاغل استراتژک بیان می‌کنند که در الگوی تحقیق گنجانده شده است.

1 Beker and Huselid
2 Huselid, Beatty, and Beker

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]

بعد دیگر مربوط به فوق العاده خاص است. این بعد به این موضوع اشاره دارد که بعضی کارمندان با توجه به شغل یا شرایط خاصی که فعالیت می‌کنند و یا ویژگی‌های فردی باید پرداختی بالاتری داشته باشند. مثلا در بعضی مشاغل مانند مشاغل مدیریتی نه تنها افراد باید توانمندی‌های خاصی باشند، بلکه خود شغل نیز مسئولیت‌های زیادی دارد و فشار زیادی بر فرد وارد می‌کند. یا اینکه مشاغلی در مناطق جغرافیایی خاصی باید انجام پذیرد و یا حساسیت شغل افراد باعث می‌شود که عملکرد شاغل تاثیر عمیقی داشته باشد و یا امکان جایگزینی شاغل به راحتی امکان پذیر نباشد. توکلی نیا و همکاران (۱۳۹۴)، مناطق با آب و هوای نامساعد و مناطق توسعه نیافته را مدنظر قرار می‌دهند که در الگوی تحقیق به آن‌ها پرداخته شده است. فوق العاده مناطق دور افتاده استرالیا نیز شامل مناطق دور افتاده، مناطق بد آب و هوا و ماموریت در خارج از کشور است که در الگوی تحقیق این شاخص‌ها وجود دارند. گائو (۲۰۱۴) مناطق جنگی و خطرناک و مناطق محروم را به عنوان عناصر اصلی جبران خدمات کارکنان شاغل در سازمان ملل معرفی می‌کند که با نتایج تحقیق سازگاری دارد.

پاداش عملکرد، یکی از ابعاد انگیزشی در مدل جبران خدمات است. عملکرد فردی، گروهی، سازمانی و استراتژیک باید همگی در نظام‌های پرداختی دیده شوند و تلاش شود با بهره گیری از آن‌ها زمینه تشویق افراد و انگیزش آن‌ها فراهم شود. قطعا سهم پاداش‌های عملکرد باید به اندازه‌ای باشد که افراد برای عملکرد بهتر تحریک شوند و تلاش بیشتری برای دستیابی به سطوح بالای عملکردی از خود نشان دهند. کارمین و ویلیام[1] (۲۰۱۴)، استفاده از سیستم‌های یکپارچه و دینامیکی در خصوص مدیریت عملکرد دولت‌ها را مطرح کردند که الگوی تحقیق ابعاد مدل انها را پوشش می‌دهد و عملکرد استراتژیک و گروهی را به آن اضافه می‌کند. الگوی کاترینا[2] (۲۰۱۳) برای پرداخت بر مبنای عملکرد نیز تنها شامل عملکرد فردی و سازمانی است و

1 Carmin Bianchi and William C. Rivenbark
2 Katerina

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]

فاقد نگاه استراتژیک و گروهی به عملکرد می‌باشد. میچلی و نیلی[1] (۲۰۱۰) نیز مدیریت عملکرد را به عنوان زنجیره طلایی و ستون فقرات سنجش عملکرد دولت معرفی می‌کنند که الگوی تحقیق اجزای مدل آن‌ها را دربرمی گیرد.

دیگر بعد انگیزشی در الگوی تحقیق، جایزه می‌باشد. جوایز نتیجه اقدامات ارزشمند افراد هستند که از دیدگاه سازمان با اهمیت است. مولفه‌های این بعد شامل خدمات برجسته و خدمات شایسته هستند که هردو مورد شاخص‌هایی را مدنظر قرار می‌دهند که از دیدگاه سازمان و حتی افراد بیرون سازمان مانند شهروندان باارزش است و لایق مدنظر قرار گرفتن در جبران خدمات افراد می‌باشد. جایزه خدمات برجسته و شایسته در آمریکا شامل جایزه نوآوری، اختراع، پیشنهادات، خدمات نظامی برجسته، رهبری برجسته، خدمات صنعتی برجسته و فداکاری در کشور است که با یافته‌های تحقیق سازگاری دارد. جایزه خدمات شایسته عمومی چین (۱۹۸۸)، شامل دستاوردهای تجاری، ابداعات و نوآوری، فداکاری و کارمند نمونه است که در الگوی تحقیق گنجانده شده است. همچنین، جایزه خدمات برجسته هند (۱۹۰۷) خدمات برجسته نظامی و امنیتی، رهبران برجسته و دانشمندان است که نتایج تحقیق را تایید می‌کند.

نهایتا، آخرین بعد، بعد رفاه است. رفاه شغلی بیشتر به جنبه‌های امنیت شغلی و حمایت مالی در زمان بازنشستگی یا وقوع حوادث و شرایط سخت اشاره دارد. رفاه مادی، حمایت‌های مالی مربوط به تامین اجتماعی و حمایت از خانواده افراد، هزینه‌های مربوط به زمان کار، مزایایی جانبی و قدردانی از افراد را در برمی گیرد. همچنین، رفاه اجتماعی، تامین هزینه‌های معیشت افراد و و یارانه‌های معیشتی را شامل می‌شود. در تحقیق ساینفیلد[2] (۲۰۱۶) که رفاه مادی در اروپا را بررسی می‌کند، تطابق کامل دارد و ۳ بعد رفاه شغلی، مادی و اجتماعی را در برمی گیرد. مورل[3] (۲۰۱۸)، در مطالعه برنامه‌های رفاه مادی دولت فرانسه، کمک هزینه‌های مسکن، برنامه‌های بازنشستگی،

1 Pietro Micheli& Andy Neely
2 sinfield
3 Morel

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]

حمایت‌های مالی از طریق وضع مالیات متناسب با درآمد شخص، برنامه‌های سلامت و تندرستی و برنامه‌های خانواده پرسنل را گنجانده که با الگوی تحقیق سازگاری دارد .

الگوی تحقیق مولفه‌های رفاه را که نتایج حاصل از تحقیق، مدل جبران خدمات ارائه شده توسط حیدری و همکاران (۱۳۹۹) را پوشش می‌دهد و بعد پاداش عملکرد و جایزه را به آن افزوده است. ضمنا، حق شغل را عملیاتی‌تر از مدل آن‌ها ارائه می‌کند. ضمنا، الگوی پیشنهادی تحقیق، ضعف‌های نظام جبران خدمات در سازمان‌های دولتی اشاره شده در تحقیق مالکی و همکاران (۱۳۹۸) را از جنبه‌های عملکردی، شایستگی محوری، شفافیت و نظارت و تنوع و یکپارچگی در نظام‌های جبران خدمات را مرتفع کرده است. همچنین، در تحقیق تیموری و همکاران (۱۳۹۷)، ۵ بعد شایستگی، آینده نگری، انعطاف پذیری، عدالت و جامعیت برای الگوی نظام جبران خدمات شایسته محور کارکنان ارائه شده است که الگوی تحقیق به طور کامل این ابعاد را پوشش داده است و ابعاد آن را توسعه داده است.

در ادامه، الگوی تحقیق با مدل‌های نظام جبران خدمات‌های موجود مقایسه شده است. نتایج همان طور که در جدول شماره ۱۰ قابل ملاحظه است، نشان می‌دهد که الگوی تحقیق ضمن اینکه کلیه مولفه‌های سایر مدل‌ها را پوشش می‌دهد، از آن‌ها جامع‌تر و کامل‌تر می‌باشد و ضعف‌ها و خلاءهای آن‌ها را پوشش می‌دهد.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]

جدول ۱۰. مقایسه الگوی تحقیق با تعدادی از مدل‌های پایه جبران خدما

مدل ها	مشاغل کلیدی	کارکنان کلیدی	حساسیت سازمانی	مناطق جغرافیایی خاص	عملکرد فردی	عملکرد ازمانی	عملکرد ستراتژیک	کار با داده	کار با ابزار و اشیا	کار با افراد	مدرک تحصیلی	سابقه خدمت	خدمات برجسته	خدمات شایسته	رفاه شغلی	رفاه مادی	رفاه اجتماعی
World at Work	*				*	*		*	*			*		*	*	*	*
مدل پاداش کل گروه HAY	*	*			*	*		*	*		*	*		*	*	*	*
مدل اتکیسون و تامسن					*			*	*		*	*					
مدل پاداش زینگهایم و شوستر	*				*			*	*	*				*			
مدل پاداش کل تاورز واتسون	*				*	*		*	*		*			*	*	*	
مدل میلکویچ و نیومن					*						*	*		*	*	*	
مدل دی کنزو و رابینز											*	*		*	*	*	
مدل پاداش تاورز پرین					*			*	*		*	*		*			
هیلز و همکاران					*		*				*	*		*	*	*	

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]

۵. تابع تعیین میزان حقوق کارکنان وزارت نیرو براساس نتایج تحقیق

به منظور تعیین میزان حقوق و دستمزد کارکنان سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه و وابسته در هریک از امور ۲ گانه آب و برق، می‌توان بالاترین رقم حقوق قابل قبول را مشخص کرد. مثلا حقوق دریافتی هیچ شغلی نباید بیشتر از ۲۰ میلیون تومان باشد. این مبلغ براساس وزن ابعاد و مولفه‌ها بین آن‌ها تقسیم می‌شود. مثلا، وزن حق شاغل ۰/۲۰۰۹ است که این وزن بین دو مولفه "مدرک تحصیلی" و "سابقه" تقسیم شده است. وزن مولفه "مدرک تحصیلی"، عدد ۰/۱۰۰۸ و وزن مولفه "سابقه"، عدد ۰/۱۰۰۱ است. بنابراین، مثلا کل مبلغ ریالی مدرک تحصیلی ۲ میلیون و ۱۶ هزار تومان است که از حاصل ضرب وزن مولفه در کل مبلغ حقوق (۲۰ میلیلون تومان) محاسبه می‌شود. سپس، کلیه شغل‌های سازمان باید مورد ارزیابی قرار گیرند و براساس مولفه‌ها ارزیابی شوند و امتیازی دریافت کنند (امتیاز عددی بین ۰ تا ۱) است. اگر ارزیابی مدرک تحصیلی فرد کاملا مناسب باشد، عدد ۱ و اگر کاملا نامناسب باشد، عدد ۰ می‌گیرد که این عدد در رقم ریالی ضرب می‌شود. مثلا اگر فردی امتیاز ۰/۵ از ارزیابی مدرک تحصیلی دریافت کند، مبلغ ۱ میلیون و ۸ هزار تومان بابت مدرک تحصیلی به او پرداخت می‌شود. به همین صورت، کلیه مشاغل سازمان باید مورد ارزیابی قرار گیرند. قطعا مشاغل کلیدی و تخصصی چون در ارزیابی از نظر مولفه‌ها امتیازات بالایی دریافت می‌کنند، مبالغ حقوق بالایی نیز برای آن‌ها حاصل می‌شود. مزیت ساختار ارائه شده در این تحقیق این است که اولا، ساختار نظام جبران خدمات جامع، یکپارچه و نظام‌مند است. ثانیا، شفافیت و عدالت در نظام پرداخت حاصل می‌شود و از پرداخت‌های خارج از قاعده جلوگیری می‌کند. ثالثا، در آغاز هرسال می‌توان با تغییر میزان حداکثر حقوق مورد قبول، حقوق کلیه مشاغل را به صورت متناسب اصلاح کرد. نهایتا، مساله حقوق‌های نجومی و خارج از قاعده و قانون تا حدودی زیادی رفع می‌شود. ساختار ساده محاسبه حقوق کارکنان به صورت زیر می‌باشد.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]

حقوق پرداختی: حاصل جمع (امتیاز شغل در مولفه * وزن هر مولفه * مبلغ حداکثر حقوق)

$W= \sum (Si * Wi * MW)$

Si : امتیاز شغل در مولفه

Wi : وزن هر مولفه

MW: مبلغ حداکثر حقوق تعیین شده

٦. بحث و نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادات

در این پژوهش، در ابتدا تئوری‌ها و مدل‌های موجود در زمینه جبران خدمات کارکنان و همچنین وضعیت نظام پرداخت در وزارت نیرو مورد بررسی قرار گرفت و الگوی اولیه براساس تئوری‌ها و مدل‌های پایه ساخته شد. سپس، با بکارگیری روش تحلیل تم و براساس نظرات خبرگان دانشگاهی و اجرایی، مدل اولیه توسعه یافت و با شرایط بومی کشور تعدیل گردید. الگوی پیشنهادی ارائه شده در این تحقیق، از ۶ بعد اصلی و ۱۸ مولفه تشکیل شده است. ابعاد اصلی تحقیق شامل حق شاغل، حق شغل، فوق العاده خاص، پاداش عملکرد، رفاه و جایزه هستند. ساختار الگوی تحقیق، الگویی منسجم و یکپارچه است که اجزای آن در کنار یکدیگر معنا می‌یابند و قابلیت اجرایی پیدا می‌کنند. بکارگیری یا تحلیل مدل تحقیق به صورت ناقص می‌تواند کارآمدی آن را زیر سوال برده و مانع اثربخشی موردانتظار شود. از حیث امکان‌سنجی در اجرای الگوی پیشنهادی، می‌توان بیان داشت که با ویژگی‌های زیر از قابلیت اجرا در وزارت نیرو برخوردار است:

- تعدادی از عناصر جبران خدمات مانند مزایای رفاهی، حق شغل و شاغل با تفاوت‌هایی مانند اقلامی است که سالیان دراز به مورد اجرا گذاشته شده و قابلیت اجرای آن میسر می‌باشد.
- به لحاظ آنکه از نظر کارشناسی محتوا و ساختار مناسب‌تر و عادلانه تری دارد، اجرای آن سهل‌تر است.

از طرفی الگوی طراحی شده اشکالات وارد بر فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری را برطرف می‌کند. پاره‌ایی از تفاوت‌های اصلی مدل پیشنهادی با قانون مدیریت خدمات کشوری عبارتند از:

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]

- در مدل پیشنهادی جبران خدمات، مشاغل کلیدی پیش بینی شده است که یکی از شاخص‌های آن مشاغل مدیریتی است در حالی که قانون خدمات کشوری اهمیت نسبتاً قابل توجهی نسبت به مشاغل مدیریتی در مقایسه با مشاغل غیر مدیریتی مبذول داشته در حالی که همه کارکنان کلیدی، توانمند و نخبه در مشاغل مدیریتی قرار نمی‌گیرند.
- در مدل پیشنهادی جبران خدمات، مراکز حساس و حیاتی پیش بینی شده است که مراکز حساس و حیاتی، اولویت و اهمیت قابل توجهی نسبت به سایر سازمان‌ها دارند که به نحوی باید جبران شوند. این در حالی است که در قانون مدیریت خدمات کشوری این مورد پیش بینی نشده است.
- در مدل پیشنهادی در تعیین حق شاغل به مدرک تحصیلی و سنوات اشاره شده است که تعیین و برقراری آن به سهولت انجام می‌شود. ضمنا کیفیت مدرک تحصیلی نیز مطرح شده است تا این بند مدرک گرایی باری به هر جهت را تقویت نکرده باشد. این در حالی است که در قانون مدیریت خدمات کشوری علاوه بر مدرک گرایی، تعیین حق شاغل پیچیده‌تر است و برخی عوامل تعیین کننده آن اشتباها در تبصره ۱ ماده ۶۵ و ذیل حق شغل نوشته شده است. ابتکار و خلاقیت، میزان افزایش مهارت‌ها، انجام خدمات برجسته، طی دوره‌های آموزشی ومیزان جلب رضایت ارباب رجوع، از خصوصیات شاغل است نه شغل، اما تبصره مذکور، این عوامل ذیل حق شغل نوشته شده است.
- در مدل پیشنهادی تعیین حق شغل با سهولت بیشتری انجام خواهد گرفت. در این مدل میزان حق شغل براساس گروه‌هایی تعیین می‌شود که شغل‌ها به تناسب ویژگی‌های خاص خود که شامل سه مؤلفه اصلی کار با داده، کار با ابزار و اشیاء و کار با افراد است. در حالی که در قانون مدیریت خدمات کشوری عواملی برای تعیین میزان امتیازات هر شغل ذکر شده است که با توجه به کیفی بودن عوامل مذکور، تعدد آنها، تبدیل این کیفیات به کمیات، سنجش میزان هر یک از این عوامل کیفی در هر شغل و اصولا تشخیص وجود هر عامل در هر شغل با چه دشواری‌هایی روبه رو می‌باشد.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]

با توجه به مباحث مطرح شـده، جهت اسـتقرار موثر سـیسـتم جبران خدمات در وزارت نیرو پیشنهاد می‌شود:

- سیستم حقوق و مزایای وزارت نیرو به دو بخش تقسیم شود: در این تقسیم بندی، بخش اصلی آن مربوط به بدنه کارمندان وزارت نیرو و با عناصر پرداختی (حق شغل و حق شاغل، پاداش عملکرد و مزایای رفاهی) و بخش دوم آن نیز در راسـتای جذب و نگهداری کارکنان کلیدی و در مشاغل استراتژیک و با پیروی از استراتژی متعهدانه با عناصر(حقوق ثابت به علاوه جوایز، پاداش عملکرد و فوق العادهای خاص) تدوین شـود . بر اسـاس این پیشـنهاد دسـتگاه دارای دو نوع نظام جبران خدمات می‌شـود. یک نظام مختص کارکنان عادی و یک سـیتم مختص کارکنان نخبه و توانمند و مراکز ثقل و حسـاس تحت عنوان "نظام جبران خدمات کارکنان خاص وزارت نیرو".
- همراستایی نظام جبران خدمات با سایر زیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی: با توجه به اینکه نظام جبران خدمات بخشـی از فرایند مدیریت منابع انسـانی که ارتباط ارگانیک با سـایر بخشهای آن دارد و طراحی یک بخش بدون توجه به سایر بخشها امکانپذیر نیست. بنابر این ضروری است راهبردهای استخدام و گزینش، راهبردهای توسعه منابع انسانی، راهبردهای ارتقای شـغلی و ارزیابی عملکرد در وزارت نیرو با نظام جبران خدمات هم ردیف و هم راستا باشد.

در پایان امید است که دستاوردهای این تحقیق بتواند راهگشای محققان و مدیران اجرایی و منابع انسانی در وزارت نیرو باشد.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]

منابع

آقابابایی دهاقانی، ز.، معمارزاده طهران، غ.، و نیکجو، ع.(۱۳۹۱). "عوامل سازمانی موثر بر جبران خدمات پزشکان متخصص شاغل در بیمارستان‌های دولتی شهر تهران". فرایند مدیریت و توسعه، (۱)۸۷،صفحه ۱۳۳تا صفحه ۱۵۷.

باقرزاده خداشهری، ر.، و سپه وند، م. (۱۳۹۸). "حساسیت سیاسی و جبران خدمت مدیران ارشد". فصلنامه مدیریت دولتی، (۱۱)۳، از صفحه۴۳۱ تا صفحه۴۵۴.

توکلی نیا، ج.، مسلمی، آ.، فیرزوی، ا.، و بندانی، س. (۱۳۹۴). "تحلیلی بر پراکنش جمعیت و توزیع خدمات شهری بر پایه عدالت فضایی (مطالعه موردی: شهر اردبیل)". پژوهش‌های جغرافیایی برنامه ریزی شهری، ۳(۳)،از صفحه ۲۸۵تا صفحه۳۰۸.

تیموری، ه.، شاهین، آ.، شائمی برزکی، ع.، و کریمی، ع. (۱۳۹۷). "الگوی نظام جبران خدمات شایسته محور کارکنان". فصلنامه علمی – پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، (۹۰)۲۷، از صفحه ۱۱۵ صفحه ۱۴۰.

جواهری زاده، ابراهیم و خان محمدی اطاقسرا، مرتضی.(۱۳۹۵)." آسیب شناسی قانون مدیریت خدمات کشوری از منظر مدیریت منابع انسانی (با تمرکز بر فصل دهم حقوق ومزایا)". دومین کنفرانس بین المللی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد.

حیدری، م.، سلاجقه، س.، پورکیانی، م.، صیادی، س.، و امیری، ا. (۱۳۹۹). "ارائه مدل جبران خدمات مادی و غیرمادی با رویکرد بهره وری نیروی انسانی". مجله مدیریت توسعه و تحول، (۴۰)۱۲، از صفحه ۶۵ تا صفحه۷۱.

قلی پور ،آرین(۱۳۹۸). *استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی در عمل (مدیریت منابع انسانی پیشرفته)*. تهران:انتشارات مهربان نشر.

قلی پور، آ.، و آغاز، ع. (۱۳۹۵). *مدیریت منابع انسانی پیشرفته۲: سیستم حقوق و مزایا*. چاپ ۱، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

کشاورز، ف. (۱۳۹۵). "بررسی نظام پرداخت حقوق ومزایا در بخش عمومی با تاکید ویژه بر پدیده حقوق‌های نجومی". کنفرانس بین المللی رویکردهای نوین علوم انسانی در قرن ۲۱، رشت، ایران، ۸ اسفند ۱۳۹۵.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]

مالکی، م.، فقیهی، ا.، و میرسپاسی، ن. (۱۳۹۸). "نارسایی‌های نظام جبران خدمت کارکنان در بخش دولتی ایران". فصلنامه علوم مدیریت ایران، (۸۴)۱۴، از صفحه ۱تا صفحه ۲۹.

مالکی، م.، طهرانی، م.، و شکوهی، ا. (۱۳۹۴). "نظام جبران خدمات کارکنان"، چاپ ۱، تهران: انتشارات مرکز پژوهش‌های مجلس.

مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.(۱۳۹۷). *بررسی لایحه بودجه سال ۱۳۹۷ کل کشور*، تحلیلی بر اعتبارات جبران خدمات کارکنان و رفاه اجتماعی، شماره مسلسل ۱۵۴۶۴.

معمارزاده طهران، غ.، و مبینی، م. (۱۳۹۴). "آینده پژوهی سازمان‌های دولتی ایران متناسب با الزامات اقتصاد مقاومتی". فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان، (۱۵)۴، از صفحه۱ تا صفحه۳۲.

میرسپاسی، ناصر. (۱۳۹۶). *مدیریت منابع انسانی و روابط کار*.انتشارات ترمه، چاپ چهل وسوم (ویرایش چهارم).

نعمتی، س.، خائف الهی، ا.، و مومنی، ن. (۱۳۹۲). "طراحی نظام جبران خدمات در سازمان‌های دانش بنیان با رویکرد مدل سازی ساختاری-تفسیری". پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، (۲)۳،از صفحه ۱۳۱تا صفحه۱۵۱.

Balkin, D. B. and Gomez-Mejia, L. R. (1987)."Toward a contingency theory of compensation strategy". Strategic Management Journal, 8(2), PP.169-182.

Carmine, B. & William, C. R. (2014). "Performance Management in Local Government: The Application of System Dynamics to Promote Data Use". International Journal of Public Adminstration, 37, PP. 945-654

China Public Service Medal is national recognition of outstanding public service. *public sector employees of the Commonwealth, state, territory and local governments*.(2020).

Cobb, J. A. (2016). "How firms shape income inequality: Stakeholder power, executive decision-making, and the structuring of employment relationships". Academy of Management Review, 41, PP. 324–348.

Gerhart, B. and Trevor, C. O. (1996)."Employment variability under different managerial compensation systems".Academy of Management Journal, 39(6), PP. 1692-1712.

Goby, V. P., Nickerson, C., & David, E. (2015). "Interpersonal communication and diversity climate: Promoting workforce localization in the UAE". International Journal of Organizational Analysis, 23(3), PP.364–377.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]

Gomez-Mejia, L. R. (1992)."Structure and process of diversification, compensation strategy, and firm performance".Strategic Management Journal, 13(5), 381-397.

Gomez-Mejia, L. R. and Balkin, D. B. (1989)."Effectiveness of individual and aggregate compensation strategies". Industrial Relations, 28(3), PP. 431-445.

Government of India ministry of home affairs, press note, North Block, New Delhi-1Dated the 25thJanuary, (2020) available at: https://www.mha.gov.in/media/awards-medals.

Hernandez,.R.G. (2015)."Approaches to variable pay systems". phd Thesis universitat de barcelona

Huselid, M.A. & Becker, B.E. (2011). "Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic". Human Resource Management. Journal of Management, 37(2), 421-428

Huselid, M.A., Beatty, R.W. & Becker, B.E. (2005). *A players" or "A Positions? The strategic logic of workforce management*. Harvard Business Review

Katerina,V.S & Kolackova,g. (2013). "Identification of employee performance appraisal". Journal of competitiveness. Methods in agricultural organizations, 5(2), 20-36

Milcovich, G. & J. Newman. (2008). **Compensation**. Irwin Professional Pub.

Miller, J. S., Hom, P. W. and Gomez-Mejia, L. R. (2001)."The high cost of low wages: Does Maquiladora compensation reduce turnover?". Journal of International Business Studies, 32(3), PP.585-595.

Morel, N., Touzet, C. & Zemmour, M. (2018) "From the Hidden Welfare State to the Hidden Part of Welfare State Reform: Analyzing the Uses and Effects of Fiscal Welfare in France". Social Policy & Administration, 53(1). PP. 34-48.

Olsen, J.E. (2015), "Social values and individual values in reward allocation preferences. Cross Cultural Management" An International Journal, 22(2), PP.187-200.

Padayachee, K.M. (2017). *A Total Rewards Framework for the Attraction and Retention of the Youthis my own work*. Phd THESIS UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA.

Sinfield, C. (2016). *Tax benefits and their impact on the social division of welfare*, Paper presented at the "Fiscal welfare in Europe" workshop, Sciences po, Paris, May 26-27.

United States Government Accountability Office (GAO). (2014). *Key Compensation Elements Should Be Reviewed to Address Costs and Sustainability*, Report to Congressional Requesters. GAO-14-546.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-10-31]