

## تأثیر انواع راهبردهای جبران خدمات بر رضایت از حقوق و دستمزد

سیدعلی موسوی\*، مرجان فیاضی\*\*  
سیدرضا سیدجوادین\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۳/۰۱/۲۳

تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۵/۱۲

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، بررسی نگرش کارکنان نسبت به برخی راهبردهای جبران خدمات است. پس از مطالعه‌ی منابع کتابخانه‌ای، ادبیات موضوع و راهبردهای جبران خدمات استخراج شدند؛ سپس با بررسی وضع موجود در محل انجام پژوهش؛ یعنی، بانک و انجام برخی مصاحبه‌ها، هشت راهبرد جبران خدمات متناسب با بانک معین گردید. در ادامه، به‌وسیله‌ی پرسش‌نامه‌ی رضایت از حقوق و دستمزد، نگرش ۱۵۲ نفر از جامعه‌ی ۱۰ هزار نفری کارکنان بانک در سرتاسر کشور، پیرامون هر یک از این راهبردها مورد سنجش قرار گرفت. براساس نتایج آزمون‌های آماری، از جمله آزمون میانگین و آزمون مقایسه‌ی میانگین دو جامعه، یک چارچوب راهبردی برای جبران خدمات در بانک با توجه به رضایت بیشتر کارکنان تدوین شد. براساس نتایج به‌دست آمده، کارکنان نسبت به راهبرد پرداخت متغیر در مقابل راهبرد ثابت، راهبرد مبتنی بر عملکرد فردی در مقابل راهبرد عملکرد گروهی و همچنین پرداخت محرمانه در مقابل پرداخت آشکار رضایت بیشتری دارند.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت منابع انسانی؛ راهبرد جبران خدمات؛ رضایت از حقوق و دستمزد.

alimoosavi\_7@yahoo.com

fayyazi474@yahoo.com

\*. نویسنده‌ی مسئول: دانشجوی دکتری دانشگاه جامع امام حسین (ع)

\*\* . دکترای تخصصی، استادیار دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت

\*\*\*. استاد دانشگاه تهران، دانشکده‌ی مدیریت

## مقدمه

یکی از اهداف مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup> به‌عنوان یک علم، افزایش اثربخشی سازمان و همچنین بالا بردن سطح رفاهی کارکنان است. با مرور تحقیقات انجام‌شده در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی، متوجه یک شکاف بین علایق افراد حرفه‌ای در حوزه‌ی منابع انسانی و محققان دانشگاهی خواهیم شد. یکی از این موارد، عبارت است از نیاز و تمایل متخصصان منابع انسانی و سازمان‌ها به مطالعه‌ی پیرامون حوزه‌ی جبران خدمات به میزانی بسیار بیشتر از آن‌چه تا کنون توسط محققان دانشگاهی صورت گرفته است (استون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۹۴).

از دیگر سو، در بیشتر سازمان‌های دولتی، حقوق، مزایا و پاداش‌های دریافتی فرد بر اساس ارزیابی‌های صورت گرفته از عملکرد وی نیست و اصولاً در سازمان‌ها، یا سامانه‌ی دقیق و مبتنی بر ارزیابی عملکرد در مورد جبران خدمات وجود ندارد، یا محدود به کاغذبازی‌هایی است که هم از سوی مدیران و هم از سوی کارکنان جدی گرفته نمی‌شود (جزایری، ۱۳۸۶).

چنین وضعیتی در حوزه‌ی جبران خدمات و ارزیابی عملکرد، اگرچه در ظاهر و کوتاه‌مدت موجب نبود چالش در سازمان و آرام بودن اوضاع می‌شود و نگرانی‌های مدیریت ارشد را از بابت رقابت‌های شدید، تعارض‌ها و اعتراضات برطرف می‌سازد؛ اما باید دانست که معضلات زیادی از جمله موارد زیر را برای سازمان‌ها در پی خواهد داشت:

- سرخوردگی کارکنان برتر و تغییر رفتار به کارمندی عادی از سوی آنها (نظیفی، ۱۳۸۷: ۸۵).

- ترک سازمان از سوی کارکنانی که به نوعی قابلیت تبدیل به قهرمان سازمان را دارند (نظیفی، ۱۳۸۷: ۸۵).

- تبدیل سازمان به سامانه‌ای معمولی و راکد که هیچ چالش و انگیزه‌ای برای رشد بیشتر و حل مسایل در آن وجود ندارد (گرومن و ساکس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱: ۱۲۳).

- عدم شناسایی و اصلاح رفتار کارکنان ضعیف

- از دست رفتن خاصیت انگیزانندگی سطوح حقوق و مزایا

1. Human Resource Management (HRM)

2. Stone

3. Gruman & Saks

- عدم هم‌راستایی راهبرد جبران خدمات با راهبرد کسب و کار سازمان  
- کاهش احساس عدالت و در نتیجه، کاهش تعهد به سازمان (آلدر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۱۷۱).  
با توجه به موارد بالا، نیاز به نگاه راهبردی در حوزه‌ی جبران خدمات کارکنان احساس می‌شود. با تحقیق بیشتر در این موضوع، که اثرات ملموس کوتاه‌مدت و بلندمدت در رضایت کارکنان از سازمان نیز خواهد داشت - می‌توان به عملکرد بهتری از مهم‌ترین دارایی سازمان رسید. در این تحقیق، سعی شده است با بررسی این پرسش که کدام‌یک از راهبردهای جبران خدمات، رضایت بیشتری از حقوق و دستمزد را برای کارکنان در پی خواهد داشت، به مدیران برای استفاده از این ابزار کمک شود. ضمناً با توجه به اینکه سنجش رضایت از حقوق و دستمزد تا کنون به صورت کلی صورت گرفته‌است، تفکیک آن از راهبردهای مختلف، می‌تواند به پیشبرد نظری این حوزه نیز کمک کند.

## مروری بر ادبیات موضوع

جبران خدمات، حوزه‌ای جذاب و در عین حال به سرعت متغیر در مدیریت منابع انسانی است (ردمن و ویلکینسون، ۱۳۸۸). امروزه، یکی از وظایف عمده‌ی مدیران منابع انسانی، طراحی، ترمیم و اجرای سامانه‌ی حقوق و دستمزد و مزایا (در کل، جبران خدمات) برای کارکنان است (کاظمی، ۱۳۸۰: ۳۳). اصولاً، هدف مدیریت راهبردی منابع انسانی، جذب، نگهداری و رشد نیروی انسانی مزیت‌ساز برای سازمان است؛ در این راه، تنظیم و طراحی راهبرد و نظام جبران خدمات مناسب، یکی از عوامل بسیار مهم خواهد بود (کاظمی، ۱۳۸۰).  
جبران خدمات، مفهوم گسترده‌ای است که فرایند طراحی نظام‌های حقوق و دستمزد، نظام‌های پاداش، طبقه‌بندی و ارزش‌یابی مشاغل و نیز تنظیم جداول حقوق و دستمزد را پوشش می‌دهد و مقوله‌ی مهمی است که در رفتار اقتصادی و اجتماعی و تصمیمات کارکنان از جمله ماندن یا ترک شغل مؤثر خواهد بود (سیدجوادین، ۱۳۷۸). اصطلاح مدیریت جبران خدمات<sup>۲</sup> واژه‌ای است که بیشتر در کتب امریکایی منابع انسانی به کار برده شده است. در کتب اروپایی،

1. Alder  
2. Compensation Management

معادلی چون مدیریت پاداش<sup>۱</sup> نیز برای آن کاربرد داشته و واژه‌هایی چون سامانه‌ی پرداخت<sup>۲</sup> نیز پیش‌تر به کار می‌رفت که تقریباً منسوخ شده‌اند (میرسپاسی، ۱۳۹۱).

جبران خدمات یا پاداش، مطابق گفته‌ی آرمسترانگ، عبارت است از اینکه چگونه افراد با توجه به میزان ارزش‌شان برای سازمان مورد تشویق قرار می‌گیرند. چنین تشویقی، با پاداش‌های مالی و غیرمالی همراه است (ردمن و ویلکینسون، ۱۳۸۸) و به عبارت دیگر، نظام جبران خدمات، صرفاً حقوق و مزایا نیست و می‌تواند همه‌ی جنبه‌های کیفیت زندگی کاری (QWL) را شامل شود (میرسپاسی، ۱۳۹۱).

در کنار مطالب پیش‌گفته و با توجه به تعریفی که استوارت و براون در کتاب خود از راهبرد کرده‌اند- مبنی بر اینکه راهبرد عبارت است از مشخص‌کننده‌ی اینکه قصد داریم به کجا برویم و چگونه می‌خواهیم به مقصد برسیم- می‌توان گفت مراد از راهبرد جبران خدمات، راهبردی است که این بسته‌ی تشویقی کارمند را معین می‌کند. این راهبرد، ممکن است میان سازمان‌ها، گروه‌های کارکنان و حتی خود کارکنان تفاوت قابل‌شود (ردمن و ویلکینسون، ۱۳۸۸).

راهبرد جبران خدمات، برای ارایه و اجرای فرایندها، روش‌ها و خط‌مشی‌های جبران خدمات چارچوبی به‌وجود می‌آورد (آرمسترانگ، ۱۳۹۰). اگر سازمانی تمایل به تغییر رفتار کارکنان از طریق سازوکار پاداش داشته باشد، باید هم به اجزای شاکله‌ی آن سامانه و هم به‌نحوه‌ی تناسب آن اجزا با اهداف کسب و کار و سیاست‌های کارکنان توجه کند (آرمسترانگ، ۱۳۸۷: ۱۶۱).

با توجه به تعاریف بالا از راهبرد جبران خدمات، برخی راهبردهای استخراج‌شده از منابع کتابخانه‌ای و منطبق بر شرایط موجود بانک به شرح زیر است:

پرداخت متغیر بر اساس عملکرد در مقابل پرداخت ثابت (اعرابی و مقدم، زمستان ۱۳۸۶) (وسترمن<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۹) (استوارت و براون، ۱۳۸۸: ۴۹۲) (دراکر و وایت، ۱۹۹۷).

پرداخت‌های نوین، تنوع بیشتری در بسته‌ی جبران خدمات دارند و معتقدند که: اولاً میزان پرداخت مبتنی بر عملکرد باید افزایش یابد و ثانیاً میزان مزایای ثابت کم شود و بر پاداش‌ها و تشویق‌های مبتنی بر عملکرد افزوده شود. در نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد، پرداخت را با

1. Reward Management  
2. Pay System  
3. Westerman

کاری که انجام شده است ربط می‌دهند؛ میزان این رابطه و روش اندازه‌گیری آن، شامل دو دسته‌ی عمده می‌شود (کاظمی، ۱۳۸۰: ۲۹):

- طرح‌های پرداخت مبتنی بر پاداش افزایش تولید (کارانه)
- طرح‌های پرداخت مبتنی بر شایستگی

نوع دیگری از پرداخت متغیر، پرداخت براساس عملکرد سازمان است که با هدف هم‌راستا کردن ارزش‌های کارکنان و ارزش‌های سازمان اجرا می‌شود و از انواع برنامه‌های تسهیم سود می‌توان مثال‌هایی برای آن آورد. سازمان‌هایی که دارای راهبرد تمایز هستند، بخش عمده‌ای از پاداش‌های انگیزشی خود را بر مبنای عملکرد فرد می‌گذارند.

**جبران خدمات مبادله‌ای (نگاه کوتاه‌مدت) در مقابل جبران خدمات رابطه‌ای (نگاه بلندمدت)** (استوارت و براون، ۱۳۸۸: ۴۹۳) (دراکر و وایت، ۱۹۹۷).

در جبران خدمات رابطه‌ای<sup>۱</sup>، وابستگی‌های اجتماعی، مهم‌تر از انگیزه‌های مادی است. در این نوع رابطه، کارکنان به دلیل همکاری بلندمدت با سازمان، احساس تعلق و وابستگی می‌کنند. سازمان نیز از مزایا و پاداش، به منظور ایجاد احساس همراهی و حمایت در کارکنان استفاده می‌کند.

در جبران خدمات مبادله‌ای<sup>۲</sup>، انگیزاننده‌های مادی و مالی پرننگ می‌شود. در این نوع رابطه، کارکنان به‌وسیله‌ی پاداش‌های کوتاه‌مدت برانگیخته می‌شوند. مدیریت نیز از پاداش استفاده می‌کند تا افراد را به تلاش بیشتر ترغیب کند. در این نوع رابطه، انتظار نمی‌رود که کارکنان همکاری بلندمدت با سازمان برقرار کنند.

**پرداخت مبتنی بر عملکرد فردی در مقابل پرداخت مبتنی بر عملکرد گروهی** (ردمن و ویلکینسون، ۱۳۸۸) (آرمسترانگ، ۲۰۰۱).

راهبرد مبتنی بر عملکرد گروهی که در مقابل راهبرد مبتنی بر عملکرد فردی قرار دارد، با هدف شناسایی نتایج مورد انتظار گروه، تشویق آنها و ارزش‌گذاری بر اثربخشی گروهی است. البته اجرای آن - به‌خصوص در کشورهایی که فردگرایی بالایی دارند - سخت خواهد بود و تا

1. Relational  
2. Transactional

کنون نیز در تعداد کمی از سازمان‌ها اجرا شده است (ردمن و ویلکینسون، ۱۳۸۸). گفتنی است که برخی از مطالعات پیشین، تأثیر پرداخت متغیر مبتنی بر عملکرد فردی را بر بهره‌وری بیشتر از پرداخت متغیر مبتنی بر عملکرد گروهی دانسته‌اند؛ اما یادآور شده‌اند که این فرضیه باید در محیط‌های مختلف و شرایط مختلف سازمان و افراد به آزمایش مجدد گذاشته شود و نتایج بررسی گردد (استوارت و براون، ۱۳۸۸).

پاداش گروهی، زمانی به اعضای گروه پرداخت می‌شود که کل گروه عملکرد بالایی داشته باشند. این راهبرد، زمانی بهتر عمل خواهد کرد که اندازه‌ی گروه نسبتاً کوچک باشد و عملکرد گروه را بتوان به‌طور دقیق حساب کرد و مدیریت ارشد از این برنامه کاملاً حمایت کند (استوارت و براون، ۱۳۸۸: ۵۵۸).

#### پرداخت آشکار در مقابل پرداخت پنهان

در نظریه‌ی برابری، مرجع یا چیزی که فرد خود را با آن مقایسه می‌کند، بسیار مهم است. سه مرجع، همواره مورد توجه است: «دیگران»، «سامانه» و «خود». مقصود از «دیگران» دوستان و همکارانی هستند که کارهایی مشابه در همان سازمان انجام می‌دهند. اعضای سازمان با خواندن روزنامه‌ها، مجله‌ها و گفته‌های همکاران و آگاهی یافتن از میزان حقوق مقامات اجرایی و قراردادهایی که با اتحادیه‌های کارگری بسته می‌شود، می‌توانند خود را بادیگران مقایسه کنند.

مقصود از «سامانه» سیاست‌های سازمان در مورد پرداخت حقوق و پاداش و شیوه‌ی اجرای این سیاست‌ها است. کسانی که از این دیدگاه به موضوع توجه می‌کنند، به پرداخت‌ها و پاداش‌های آشکار و پنهان توجه می‌نمایند. شرایط یا مقرراتی که سازمان برای پرداخت حقوق و دستمزد معین کرده است، از جمله عوامل تعیین‌کننده در این مورد به حساب می‌آید.

مدیران، از اینکه همه‌ی اطلاعات مربوط به جبران خدمات، آشکار و باز باشد نگران تعارضات و اعتراضات ناخواسته‌ی افراد هستند و از طرفی، کارکنان آشکار بودن صددرصد همه چیز، را هم از روی کنجکاوی و هم به دلیل ظاهر عادلانه‌ی آن می‌پسندند؛ در این میان، قاطعانه نمی‌توان گفت کدام بیشتر به سود سازمان است.

## سابقه‌ی مطالعات در حوزه‌ی راهبرد جبران خدمات

جبران خدمات، یکی از راهبردهای مهم برای رقابت سازمان‌ها به واسطه‌ی نیروی انسانی است و طراحی سامان‌مند راهبرد برای آن ضروری است (چن و پنگ، ۲۰۰۸: ۱۶۱). تغییرات در سامانه‌ی جبران خدمات، قلب توسعه در مدیریت منابع انسانی بوده و به‌خصوص تغییر از نگاه کوتاه‌مدت به بلندمدت و راهبردی به‌تازگی در ادبیات جبران خدمات وارد شده است و تغییرات در حقوق و مزایا، تحت عنوان پرداخت‌های جدید<sup>۱</sup> را به یکی از اهداف کلیدی مطالعات این حوزه بدل کرده است (دراکر و وایت، ۱۹۹۷). البته، ریشه‌ی مطالعات مربوطه و مطرح‌شدن پرداخت‌های جدید، به مطالعات لاولر<sup>۲</sup> در سال ۱۹۹۰ بازمی‌گردد. اگرچه در این‌که جبران خدمات در رضایت شغلی کارکنان مؤثر است، شکی در بین محققان وجود ندارد؛ اما همان‌گونه که محققان - به‌طور مثال سعادت در کتاب مدیریت منابع انسانی خود - گفته‌اند، نحوه‌ی اجرای آن نیز در رضایت کارکنان اثر دارد و باید پیرامون آن تحقیق شود.

سامانه‌ی پرداخت قدیم، برپایه‌ی نظریات تیلور بود و متناسب با محیط ثابت اطراف سازمان‌ها، شامل پرداخت ثابت بر مبنای ساعت کاری و ارشدیت می‌شد، اما پرداخت‌های جدید، متناسب با محیط متغیر و متلاطم امروز با هدف افزایش و پایش پرداخت به‌وسیله‌ی تغییر در سطوح و ساختار جبران خدمات و متناسب با تغییر در محیط اطراف سازمان است (دراکر و وایت، ۱۹۹۷). راهبرد جبران خدمات، هم مربوط به موضوعات و تدابیر محتوایی است و هم موضوعات فرایندی (آرمسترانگ، ۱۳۸۷: ۱۶۸). البته، در برخی از منابع موجود نیز راهبرد جبران خدمات، معادل بسته‌ی جبران خدمات فرض شده است که در مجموع، نگاه اول این بند جامع‌تر به نظر می‌رسد و در این تحقیق نیز مبنای استخراج راهبرد جبران خدمات قرار گرفته است.

در گذشته، به‌دلیل شرایط نسبتاً ثابت و کم‌تغییر محیط سازمان‌ها، نظام پرداخت، عمدتاً ثابت و متمرکز بر اهمیت شغل بود تا شاغل. در اغلب کشورهای در حال توسعه، از جمله ایران نیز همین وضعیت در حال حاضر وجود دارد (میرسپاسی، ۱۳۹۱).

پیش‌تر ذکر شد که براساس متون پایه‌ای جبران خدمات، این فرضیه که راهبرد جبران

1. New Pay (NP)  
2. Lawler

خدمات بر نگرش‌هایی چون رضایت‌شغلی، تعهد، التزام و انگیزش اثر دارد، مورد حمایت واقع شده است (آرمسترانگ، ۱۳۹۰: ۱۲۳)؛ اما اینکه در مقام مقایسه، آیا برتری نسبت به انواع راهبردها وجود دارد، نکته‌ای است که باید بیشتر پیرامون آن تحقیق شود. در تحقیقات گذشته، تمرکز، صرفاً بر سطح حقوق و دستمزد بود. نخستین بار، کاراها<sup>۱</sup> و همکارانش در سال ۲۰۰۶ در پژوهش خود، عامل ساختار پرداخت و ساختار مزایا را در ابعاد سنجش میزان رضایت از حقوق و دستمزد وارد کردند و به تأثیر قوی آن بر رضایت از مزایا پی بردند. پس از آن، وسترن<sup>۲</sup> و همکارانش در سال ۲۰۰۹ مقاله‌ای منتشر کردند که در آن ساختار بسته‌ی جبران خدمات مبنای سنجش رضایت افراد بود..

مطلب فوق، به‌ویژه با توجه به منابع متعددی که تأکید بر شدت اقتضایی‌بودن آثار و نتایج جبران خدمات در کشورها و فرهنگ‌های مختلف دارند، اهمیت پیدا می‌کند. به‌عنوان نمونه، مقاله‌ی کاراها و همکاران در سال ۲۰۰۶ یا وسترن و همکاران در سال ۲۰۰۹ به ضرورت انجام تحقیق در نقاط مختلف با فرهنگ‌های خاص به‌عنوان نتایج پژوهش خویش اشاره داشتند.

برخی از پژوهشگران نیز، در تأیید مطلب فوق به این مطلب که نگرش راهبردی به مدیریت منابع انسانی، از جمله جبران خدمات باید نگرشی سامانه‌ای - اقتضایی باشد و در نتیجه نمی‌توان برای آن فارغ از شرایط فرهنگی و اجتماعی پیرامون یا حاکم در سازمان تصمیم گرفت، اشاره داشته‌اند (میرسپاسی، ۱۳۹۱). پژوهشگران بسیاری نیز، توجه به دو عامل فرهنگ سازمانی شرکت و اثرپذیری از راهبرد کسب‌وکار را در طراحی راهبرد جبران خدمات مهم دانسته‌اند (دراکر و وایت، ۱۹۹۷). در مورد راهبرد کسب‌وکار سازمان، به‌عنوان نمونه، می‌توان به کار استیون بالسام و همکارانش<sup>۳</sup> در سال ۲۰۱۱ اشاره کرد. آنها به این نتیجه رسیدند که اگر راهبرد سازمان مبتنی بر تمایز باشد، راهبرد جبران خدمات نیز بر اطلاعاتی چون اسناد حسابداری متمرکز خواهد بود و ... در مورد عامل فرهنگ نیز با توجه به اینکه فرهنگ و معیارهای زندگی در جوامع مختلف شاخص‌های خاصی را برای کیفیت زندگی و زندگی کاری دارند، نظام جبران خدمات در هر سازمان باید به تناسب شرایط محیط بیرون و درون سازمان و افرادش طراحی و پیاده‌سازی شود تا

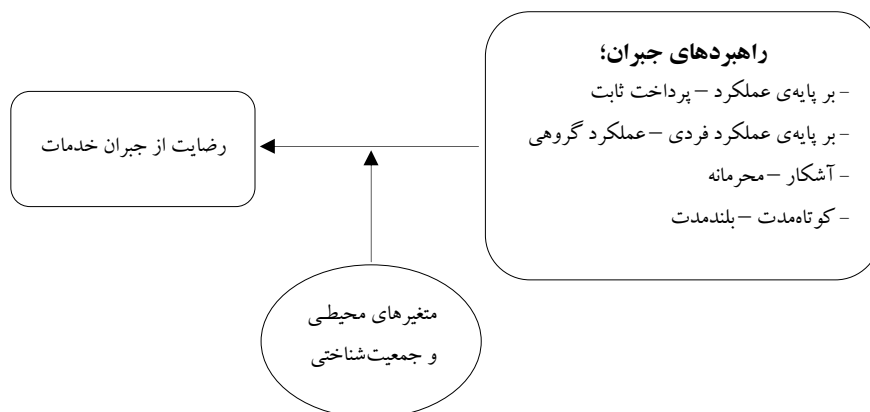
1. Shawn M. Carraher  
2. James W. Westerman  
3. Steven Balsam, Guy D. Fernando & Arindam Tripathy



به تقویت نگرش‌های فرد کمک کند (میرسپاسی، ۱۳۹۱).

مطالب دیگری که از مطالعات پیشین دریافت شد و در این تحقیق نیز ادامه پیدا کرده، مهم بودن رجوع به نظرات خود کارکنان در توسعه‌ی روش‌ها و راهبردهای جبران خدمات است (آرمسترانگ، ۱۳۹۰: ۱۳۳). برخی از مطالعات صورت گرفته، اصولاً عدم رجوع به نتایج سازمانی و فردی و نگرش‌های افراد را ضعف خود دانسته و برای مسیر مطالعاتی آینده، رابطه‌ی راهبردهای جبران خدمات را با نتایج سازمانی و فردی و نگرش‌ها پیشنهاد می‌دهند (فیلیپس و فاکس، ۲۰۰۳). برخی از پژوهش‌ها- مثل پژوهش کاراھر و همکارانش- نیز عنوان می‌کنند که یکی از اشکالات مطالعات در حوزه‌ی جبران خدمات، تفاوت عکس‌العمل افراد به راهبرد جبران خدمات، با توجه به ویژگی‌های فردی آنها از جمله تجربه، توانایی و انتظارات‌شان است. تحقیق حاضر نیز به‌همین دلیل و دلایل پیشین به دنبال بررسی بخشی از این رابطه؛ یعنی، رابطه‌ی راهبردهای جبران خدمات با نگرش‌های شغلی افراد با در نظر گرفتن عوامل تعدیل‌کننده‌ی فردی است. اکتشافات در این موضوع و دانستن نگرش کارکنان، حرکت به سمت راهبردهایی بر پایه‌ی سامانه‌های نوین جبران خدمات، از جمله روش‌های کافه‌تریایی در ایران را آسان کرده و سرعت خواهد بخشید.

برای مطالعه در مورد راهبردهای جبران خدمات، بهتر است با در نظر گرفتن نگرش و نظرات بهره‌وران اصلی؛ یعنی، کارکنان سازمان صورت گیرد؛ یعنی، اینکه از راهبردهای موجود و ممکن، کدام‌یک بر نگرش‌های شغلی کارکنان اثر مثبت‌تری دارد. ضمناً با توجه به اینکه در بیشتر مطالعات علوم رفتاری، عوامل جمعیت‌شناختی و محیطی و اقتضایی رفتار تعدیل‌کنندگی دارند، بر این رابطه نیز مواردی از قبیل سن، جنسیت، تحصیلات و جایگاه سازمانی دخالت خواهند داشت. نمودار (۱) نمایی کلی از مدل مفهومی تحقیق را نمایش می‌دهد:



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش تحقیق

نوع تحقیق در این پژوهش، توصیفی<sup>۱</sup> است. تحقیق توصیفی، شامل جمع‌آوری اطلاعات برای آزمون فرضیه یا پاسخ به پرسش‌های مربوط به وضعیت فعلی موضوع مورد مطالعه می‌شود. یک نمونه‌ی معمول تحقیق توصیفی، عبارت است از ارزیابی نگرش‌ها یا عقاید نسبت به افراد، سازمان‌ها، رویدادها یا رویه‌ها (خاکی، ۱۳۸۹).

به‌طور کلی، پژوهش حاضر شامل مراحل زیر بوده است:

۱. مطالعات کتابخانه‌ای برای دانستن کارهای صورت‌گرفته‌ی پیشین و استخراج راهنمای جبران خدمات تعریف شده

۲. انجام مصاحبه با استادان دانشگاه و کارشناسان و مدیران بانک برای بررسی وضعیت موجود جبران خدمات در سازمان مورد مطالعه و آگاهی از اینکه کدام‌یک از راهنمای نظری در بانک به کار گرفته شده یا برای کارکنان ملموس خواهد بود.

۳. جمع‌آوری اطلاعات و نگرش‌های کارکنان نمونه از جامعه‌ی آماری، نسبت به هر یک از راهنمای استخراج شده، از طریق ارسال پرسش‌نامه به واحدهای مختلف سازمان

1. Descriptive

جامعه‌ی آماری پژوهش، شامل کارکنان ستادی و شعب بانک مورد تحقیق می‌باشد. تعداد کل این افراد، ۱۰۵۰۰ نفرند که در استان‌های مختلف کشور مشغول فعالیت می‌باشند. با توجه به فرمول، تعداد مناسب نمونه ۱۶۰ نفر برآورد شد. برای دستیابی به نمونه‌ی مناسب، ۲۵۰ پرسش‌نامه به استان‌های مختلف کشور فرستاده شد و در پایان تعداد ۱۵۲ نسخه پرسش‌نامه دریافت گردید (یعنی، نرخ بازگشتی در حدود ۶۰ درصد). پرسش‌نامه‌ی مورد استفاده، از نظر محتوا شامل پرسش‌های جمعیت‌شناختی و پرسش‌های گرایشی بوده و از منظر شکل، شامل سؤالات «بسته پاسخ» به صورت ۵ گزینه‌ای با مقیاس لیکرت از خیلی کم تا خیلی زیاد می‌باشد.

روایی یک پرسش‌نامه، عبارت است از توانایی آن در اندازه‌گیری صفتی که پرسش‌نامه برای اندازه‌گیری آن ساخته شده است (مؤمنی و فعال قیومی، ۱۳۸۹). پرسش‌نامه‌ی استفاده‌شده در تحقیق، پرسش‌نامه‌ی استاندارد است که در مطالعات پیشین نیز از سال‌های گذشته تا پژوهش‌های اخیر مورد استفاده بوده است (هنمان و چوآپ<sup>۱</sup>، ۱۹۸۵) (کاراھر، گیسیون و بوکلی، ۲۰۰۶: ۱۴). پرسش‌نامه‌ی یادشده، «پرسش‌نامه‌ی رضایت از پرداخت» یا به اختصار<sup>۲</sup> PSQ نام دارد.

پایایی نیز، به: دقت، اعتمادپذیری، ثبات یا تکرارپذیری آزمون اشاره دارد و برای تعیین آن روش‌های متعددی وجود دارد (مؤمنی و فعال قیومی، ۱۳۸۹). در این تحقیق، برای آزمایش پایایی پرسش‌نامه، از آزمون آلفای کرونباخ بر روی ۲۰ نمونه‌ی اولیه از پرسش‌نامه‌های پر شده استفاده شد. با توجه به اینکه آماره‌ی آزمون، عدد ۰/۸۲۲/۰ به دست آمد و این عدد بزرگ‌تر از ۰/۷ می‌باشد، پایایی پرسش‌نامه هم قابل قبول برآورد می‌شود.

نکته‌ی تکمیلی و مهم در مورد پرسش‌نامه‌ی استفاده‌شده، این است که در پژوهش‌های اخیر، محققان سؤالات این پرسش‌نامه را به چهار بعد مختلف دسته‌بندی کردند و استفاده از هریک از ابعاد آن را با توجه به موضوع، مورد سنجش روا دانسته‌اند (کاراھر، گیسیون و بوکلی، ۲۰۰۶: ۱۴). این ابعاد عبارتند از:

- رضایت از سطوح جبران خدمات

- رضایت از ساختار و اداره‌ی جبران خدمات

1. Heneman & Schwap  
2. Pay Satisfaction Questionnaire

- رضایت از مزایا
- رضایت از افزایش‌ها

### پرسش‌های تحقیق

- از میان راهبردهای جبران خدمات بر پایه‌ی عملکرد و جبران خدمات ثابت، کدام‌یک بیشتر باعث رضایت کارکنان از نظام پرداخت هستند؟
- از میان راهبردهای مرادده‌ای و مبادله‌ای، کدام‌یک بیشتر باعث رضایت کارکنان از نظام پرداخت هستند؟
- از میان راهبردهای پرداخت آشکار و پنهان، کدام‌یک باعث رضایت بیشتر کارکنان از نظام جبران خدمات هستند؟
- از میان راهبردهای پرداخت بر پایه‌ی عملکرد گروهی و پرداخت بر پایه‌ی عملکرد فردی، کدام‌یک باعث رضایت بیشتر از نظام پرداخت سازمان توسط کارکنان هستند؟

### تجزیه و تحلیل اطلاعات

اطلاعات استفاده‌شده در این پژوهش، از نمونه‌ای که شامل ۱۰۴ مرد و ۴۸ زن می‌باشد جمع‌آوری شده است. ۴ درصد این افراد دارای مدرک تحصیلی دیپلم یا کمتر از آن، ۴۶ درصد کارشناسی و ۵۰ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد یا بالاتر بوده‌اند. بررسی توزیع سنی پاسخ‌دهندگان نیز نشان می‌دهد که گروه‌های سنی ۲۱ تا ۳۰ سال و ۳۱ تا ۴۰ ساله، به ترتیب با درصد معتبر ۵۱ و ۴۷ درصد بیشترین فراوانی را به خود اختصاص می‌دهند.

جدول‌های (۱) و (۲)، وضعیت سابقه‌ی کاری و رده‌ی شغلی افراد نمونه را نمایش می‌دهد:

جدول ۱. سابقه‌ی کاری شرکت کنندگان

درصد	تعداد (نفر)	دسته‌ها (سال)
۳۷	۵۷	کمتر از ۵ سال
۲۷	۴۰	۶ - ۱۰
۲۰	۳۱	۱۱ - ۱۵
۱۶	۲۴	۱۶ - ۲۰
۱۰۰	۱۵۲	مجموع

جدول ۲. رده‌های شغلی شرکت کنندگان

درصد	تعداد (نفر)	دسته‌ها (سال)
۲۴	۳۶	مدیریتی
۵۷	۸۷	کارشناسی
۱۹	۲۹	اجرایی
۱۰۰	۱۵۲	مجموع

برای پاسخ به پرسش‌های پژوهش در مورد هر یک از طیف‌های راهبرد، راهبرد مربوط به یک سوی طیف در پرسش‌نامه مورد نگرش‌سنجی قرار گرفته و متغیری با عنوان S1، S2، S3، S4 در نرم‌افزار SPSS برای آن تعریف گردید. این متغیر، عبارت است از میانگین مجموع نمرات هر فرد به راهبرد مورد نظر. همان‌طور که در بخش روش تحقیق توضیح داده شد، از آزمون میانگین یک جامعه برای اظهار نظر پیرامون این میانگین استفاده شد. با توجه به اینکه طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت در پرسش‌نامه مورد استفاده قرار گرفته است، میانگین مورد آزمون، عدد ۳ در نظر گرفته شده است.

خلاصه‌ای از خروجی نرم‌افزار در مورد آزمون میانگین رضایت از هر یک چهار راهبرد مورد سنجش در جدول (۳) نمایش داده شده است:

جدول ۳. خلاصه‌ی نتایج آزمون‌های آماری

متغیر	مقدار t	درجه آزادی	(دو دنباله) sig
رضایت از راهبرد اول (S1)	۲,۳۴۴	۱۵۱	۰,۰۲۰
رضایت از راهبرد دوم (S2)	- ۱,۸۴۰	۱۵۱	۰,۰۶۸
رضایت از راهبرد سوم (S3)	۲,۱۲۸	۱۵۱	۰,۰۳۵
رضایت از راهبرد چهارم (S4)	-۰,۹۰۱	۱۵۱	۰,۳۶۹

همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود، به‌طور خلاصه می‌توان گفت در مورد راهبردهای اول و سوم عدد معناداری آزمون دو دنباله، کمتر از ۵ درصد بوده و در نتیجه میانگین نمونه با عدد ۳ اختلاف معناداری دارد و ضمناً با توجه به مثبت بودن مقدار t، این میانگین از عدد ۳ بزرگ‌تر است. بنابراین، افراد متمایل به راهبرد سنجیده‌شده در هر مورد هستند (در بخش بحث و نتیجه‌گیری راجع به راهبرد سنجیده‌شده توضیح داده شده است).

در مورد راهبرد دوم نیز اگرچه عدد معناداری (پس از تقسیم آن بر ۲ برای رسیدن به آزمون یک دنباله) کمتر از ۵ درصد است، اما با توجه به منفی بودن آماره‌ی آزمون، می‌توان نتیجه گرفت که عدد میانگین از ۳ کمتر است و بنابراین، تمایل افراد به راهبرد سنجیده‌شده، یعنی پرداخت گروهی کمتر و به راهبرد مخالف آن در سوی دیگر طیف (یعنی پرداخت فردی) بیشتر است. در نهایت، در مورد راهبرد چهارم، با توجه به اینکه عدد معناداری از ۵ درصد بزرگ‌تر به‌دست آمده است، در مورد میانگین نمونه نمی‌توان اظهار نظر نمود و در واقع نمی‌توان گفت افراد به کدام سوی طیف این راهبرد متمایل هستند (مبادله‌ای یا مراوده‌ای).

## بحث و نتیجه‌گیری

**سؤال اول:** یافته‌های حاصل از تحلیل آماری، نشان داد که کارکنان مورد پژوهش، نسبت به جبران خدمات بر پایه‌ی عملکرد، رضایت بیشتری دارند و در مقابل، نسبت به پرداخت ثابت بدون در نظر گرفتن تفاوت عملکردی، نگرش منفی‌تری دارند. مدیران سازمان‌ها، معمولاً نسبت به به‌کارگیری صددرصد این روش نگرانی داشته و معتقدند ممکن است موجب ایجاد تعارض بین

کارکنان شود. هم‌اکنون، این روش به‌طور جزئی در بخش‌هایی از بسته‌ی جبران خدمات بانک از جمله برخی پاداش‌ها و کارانه‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ اما نتیجه‌ی این تحقیق نشان می‌دهد که نگرش کارکنان نسبت به این راهبرد مثبت بوده و می‌توان استفاده از آن را در سازمان تعمیم داد و با توجه به نتیجه‌ی تحقیق، مدیریت این تغییر نیز برای مدیران آسان خواهد بود. به‌طور کلی، تحقیقات پیشین نیز تأیید می‌کنند که بیشتر کارکنان، موافق جبران خدمات بر پایه‌ی عملکرد می‌باشند؛ زیرا، معتقدند افراد توانا باید بیش از افراد تنبل و ناتوان در سازمان حمایت شوند (ردمن و ویلکینسون، ۱۳۸۸).

**سؤال دوم:** براساس نتایج آزمون‌های آماری، کارکنان نسبت به راهبرد جبران خدمات بر پایه‌ی عملکرد فردی رغبت بیشتری دارند و در مقابل، راهبردهای بر پایه‌ی عملکرد گروهی، آنان را کمتر راضی خواهد کرد. هرچند روش‌های گروهی مزایای زیادی دارند، اما به نظر می‌رسد در کشور ما به‌دلیل روحیه و فرهنگ فردمحورانه و همچنین ضعف در به سرانجام رساندن کارهای گروهی، به کارگیری راهبردهای گروه بنیاد و گروه‌سازی هنوز به فرهنگ‌سازی و آموزش نیاز دارد و مدیران در این زمینه با چالش‌هایی در اقناع کارکنان روبه‌رو خواهند بود و باید فرهنگ‌سازی صورت گیرد. در مطالعات پیشین نیز به این امر توجه داده شده است که راهبرد بر پایه‌ی عملکرد گروهی، فقط در صورتی مورد استقبال قرار خواهد گرفت که گروه کوچک باشد، معیارهای عملکرد کاملاً واضح باشد و حمایت شدید مدیریت هم وجود داشته باشد (استوارت و براون، ۱۳۸۸: ۵۵۸).

**سؤال سوم:** این نتیجه به‌دست آمد که کارکنان بانک از راهبردهای جبران خدمات محرمانه که در آنها افراد از میزان دریافتی سایرین اطلاعاتی ندارند رضایت بیشتری خواهند داشت و در مقابل، آشکار بودن کامل جبران خدمات، کمتر برای‌شان راضی‌کننده است. هم‌اکنون، این رویکرد در مورد برخی از کارانه‌هایی که در اختیار مدیران ادارات است، به کار بسته می‌شود. در مصاحبه با مدیران بانک نیز به همین مطلب اشاره شده است که با توجه به مشخص نبودن کامل شاخص‌های تخصیص کارانه‌ها بهتر است رویکرد محرمانه به کار گرفته شود تا رضایت بین کارکنان کاهش نیابد. در پایان به نظر می‌رسد مسایل فرهنگی چون علاقه‌ی افراد به حفظ حریم خصوصی خویش و ممانعت از برانگیختن حسادت سایرین در این نتیجه، بی‌تأثیر نبوده باشد.

**سؤال چهارم:** یافته‌های برآمده از تحلیل آماری، نشان داد که افراد نسبت به استفاده از راهبرد جبران خدمات بلندمدت (مراوده‌ای) یا راهبرد کوتاه‌مدت (مبادله‌ای) بی تفاوت هستند. هرچند که در نگاه اول، به نظر می‌رسد که برای کارکنان سازمانی چون بانک مورد مطالعه که در استخدام نسبتاً بلندمدت سازمان هستند، منفعت رویکردهای بلندمدت بیشتر خواهد بود و انتظار می‌رفت افراد به سمت چنین گزینه‌هایی متمایل باشند، اما به نظر می‌رسد شرایط خاص اقتصادی و سیاسی کشور- که محیط اقتصادی بی ثباتی را به وجود آورده است، در کاهش تمایل افراد به این گزینه اثر داشته است.

جدول (۴)، جهت سوگیری کارکنان به هریک از دوسر طیف راهبردهای جبران خدمات را به صورت اجمالی نمایش می‌دهد:

جدول ۴. خلاصه وضعیت سوگیری رضایت کارکنان از راهبردهای جبران خدمات

راهبرد ۱	جهت سوگیری رضایت	راهبرد ۲
پرداخت بر پایه‌ی عملکرد	→	پرداخت ثابت
پرداخت بر پایه‌ی عملکرد فردی	→	پرداخت بر پایه‌ی عملکرد گروهی
پرداخت آشکار	←	پرداخت محرمانه
پرداخت کوتاه‌مدت	↔	پرداخت بلندمدت

**تأثیر جنسیت:** در مطالعات پیشین، عنصر جنسیت را در برخی کشورها بی تأثیر بر رضایت از جبران خدمات و در برخی کشورها نیز مؤثر در برخی ابعاد جزئی جبران خدمات تشخیص داده‌اند (کاراها، گیسون، و بوکلی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۱۴). در تحقیق حاضر نیز، با توجه به نتایج آزمون آماری، این عنصر به عنوان یک متغیر مداخله‌گر شناخته نشد. به عبارت دیگر، رضایت از انواع راهبردهای مورد بررسی، در بین زنان و مردان متفاوت نیست. یکی از دلایل چنین امری، احتمالاً غلبه‌ی

1. Carraher, Gibson & Buckly



روحیه و شخصیت حرفه‌ای بر زنان ایرانی در محل کار در مقابل غلبه‌ی تفاوت جنسیتی است. درحقیقت، زنان ایرانی به دلیل دشوارتر بودن ورودشان به محل کار حرفه‌ای (در این جا بانک)، پس از ورود به حرفه، به خوبی در نقش حرفه‌ای خود قرار می‌گیرند و سعی می‌کنند کمتر نگرش‌ها و رفتارهایی بر پایه‌ی تفاوت جنسیتی داشته باشند. این نکته، علاوه بر سازمان‌ها، برای سطوح مدیریتی کلان کشور نیز می‌تواند نوعی زنگ خطر را به صدا درآورد؛ چرا که نشان دهنده‌ی تشبیه زنان و مردان به دلیل حرفه است؛ امری که با مبانی اسلامی و اخلاقی ناسازگار است. **تأثیر سن:** متغیر سن در دو جا به عنوان متغیر مداخله‌گر در رضایت از راهبرد جبران خدمات اثر داشته است.

اول: افراد زیر ۳۰ سال در مقایسه با افراد بالای ۳۰ سال نگرش مثبت‌تری به راهبرد جبران خدمات بر پایه‌ی عملکرد دارند. به عبارت دیگر، افراد مسن‌تر بیشتر تمایل به راهبردهای پرداخت ثابت دارند. علت این امر می‌تواند محافظه‌کاری افراد مسن‌تر و در نقطه‌ی مقابل، جسارت و بلندپروازی افراد جوان‌تر باشد.

دوم: افراد زیر ۳۰ سال در مقایسه با افراد بالای ۳۰ سال رضایت بیشتری از جبران خدمات کوتاه‌مدت یا مبادله‌ای دارند. به زبان دیگر، افراد مسن‌تر، بیشتر به راهبردهای جبران خدمات بلندمدت میل دارند. یکی از دلایل این امر، می‌تواند پختگی و دوران‌دیشی افراد با تجربه و مسن در مقایسه با جوان‌ترها باشد که بیشتر به دنبال دست‌یابی فوری به منابع نقد هستند.

**تأثیر تحصیلات:** اجرای آزمون‌های مربوط به مداخله‌گری عامل تحصیلات<sup>۱</sup>، نشان داد که: در مطالعات پیشین، صرفاً وجود رابطه‌ی منفی بین سطح تحصیلات و رضایت از حقوق و دستمزد به‌طور عام قویاً تأیید شده بود (کاراھر، گیسون، و بوکلی، ۲۰۰۶: ۱۰).

اول: افراد با تحصیلات کارشناسی ارشد یا بالاتر، از راهبرد جبران خدمات بر پایه‌ی عملکرد، رضایت بیشتری دارند. به عبارت دیگر، افراد با مدرک تحصیلی کارشناسی یا پایین‌تر، از دریافت جبران خدمات ثابت در مقایسه با جبران خدمات، متغیر و بر پایه‌ی عملکرد راضی‌ترند. به نظر می‌رسد افراد دارای تحصیلات بالاتر، با توجه به دانش و مطالعات بیشتر، نسبت به فواید به‌کارگیری راهبردهای بر پایه‌ی عملکرد آگاه‌تر هستند و همچنین خطرپذیری بیشتری دارند.

۱. آزمون مقایسه‌ی میانگین دو جامعه

درمقابل، افراد با تحصیلات کمتر نسبت به آن مشکوک هستند و رفتار محتاطانه‌تری نیز دارند. دوم: افراد با تحصیلات کارشناسی ارشد یا بالاتر، از راهبرد جبران خدمات بر پایه‌ی عملکرد گروهی رضایت بیشتری دارند. به بیان دیگر، افراد با تحصیلات کمتر، ترجیح می‌دهند به‌طور فردی ارزیابی شوند و پاداش دریافت کنند. به نظر می‌رسد، دلیل چنین امری، مشابه مورد قبل و به دلیل داشتن دانش روز بیشتر و اعتماد عمیق‌تر به روش‌های نوین عملکرد و همچنین کارهای گروهی در افراد تحصیل کرده‌تر است.

**تأثیر رده‌ی شغلی:** نتایج آزمون‌های آماری، در مورد متغیر رده‌ی شغلی، نشان داد که:

اول: افراد مدیر گرایش بیشتری به راهبرد گروهی دارند، در حالی که افراد دارای مشاغل غیرمدیریتی (کارشناسی) بیشتر به راهبرد جبران خدمات بر پایه‌ی عملکرد فردی گرایش بیشتری دارند.

دوم: افراد مدیر گرایش بیشتری به راهبردهای بلندمدت دارند، در حالی که، افراد دارای مشاغل غیرمدیریتی (اجرایی) به راهبردهای کوتاه‌مدت گرایش بیشتری دارند. به نظر می‌رسد در رسیدن به این نتایج، افق دید وسیع‌تر مدیران و جامع‌نگری بیشتر آنها و دانش بیشتر آنان از علم مدیریت بی‌تأثیر نبوده است.

**تأثیر سابقه‌ی کاری:** مداخله‌گری متغیر سابقه‌ی کاری فقط در موارد زیر مورد پذیرش قرار گرفت:

اول: در مورد راهبرد اول، مشاهده شد که افراد با سابقه‌ی کاری زیر ۱۰ سال، به پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد و افراد دارای سابقه‌ی کاری بالای ۱۰ سال، به راهبردهای جبران خدمات بر پایه‌ی پرداخت ثابت نگرش مثبت‌تری دارند. علت این امر، احتمالاً وجود روحیه‌ی جاه‌طلبی و توفیق‌طلبی در افراد تازه‌واردتر به سازمان است.

دوم: در مورد راهبرد چهارم، مشاهده شد که افراد دارای سابقه‌ی کاری بالای ۱۰ سال، بیشتر به راهبردهای جبران خدمات بلندمدت گرایش دارند. در نقطه‌ی مقابل، افراد با سابقه‌ی کمتر، به راهبردهای پرداخت کوتاه‌مدت گرایش بیشتری دارند. علت چنین امری، افزایش وابستگی افراد به سازمان با افزایش سنوات خدمتی آنان است. به همین دلیل، چنین افرادی به دنبال راهبردهای بلندمدت هستند که بیشتر دل‌بستگی به سازمان را افزایش می‌دهد.

خلاصه‌ای از موارد پیش گفته که اثرات عوامل جمعیت‌شناختی است، در شکل (۱) آمده است.

## پیشنهاد‌های کاربردی

چنان‌که در ادبیات موضوع پژوهش اشاره شد، روش‌های نوین جبران خدمات بر پایه‌ی رویکردهای تنوع در بسته‌ی جبران خدمات و شخصی‌سازی آن می‌باشد. شخصی‌سازی که به آن روش کافه‌تریایی نیز می‌گویند، به‌طور خلاصه عبارت است از دادن اختیار به کارکنان سازمان برای انتخاب مقوله‌های رضایت‌بخش خویش از میان گزینه‌های متنوع موجود ارائه شده از سوی سازمان در بسته‌ی جبران خدمات (آرمسترانگ، ۱۳۸۷: ۱۷۷).

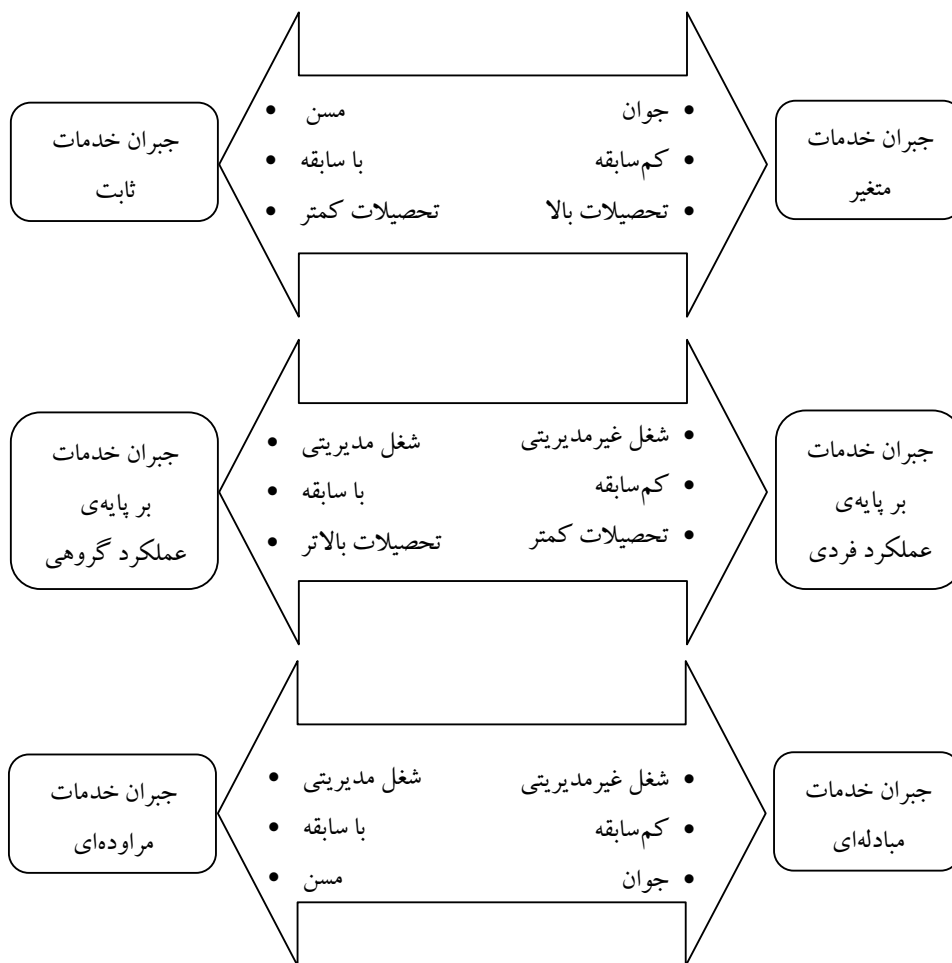
راهبرد جدید دیگری که به‌طور مشترک، هم در بحث ارزیابی عملکرد و هم در جبران خدمات منابع انسانی مطرح است، جبران خدمات متغیر و بر پایه‌ی عملکرد فرد است. در این راهبرد، افراد دارای عملکرد بهتر، دریافتی بیشتری خواهند داشت. این رویکرد موجب حفظ کارکنان با عملکرد خوب و افزایش تعهد افراد به سازمان خواهد شد (استوارت و براون، ۱۳۸۸: ۵۳۲).

با توجه به دو مطلب یادشده و همچنین نتایج به‌دست آمده از پژوهش که در بند قبل آورده شد، پیشنهاد‌های قابل‌ارایه به سازمان مورد مطالعه عبارتند از:

اول: تلاش در به‌کار بستن روش‌های جبران خدمات همسو با راهبرد جبران خدمات بر پایه‌ی عملکرد. هم‌اکنون این روش در بخش محدودی از بسته‌ی جبران خدمات؛ یعنی، بخش‌هایی از پاداش‌ها و کارانه به‌کار گرفته می‌شود؛ اما نیاز به تسری آن حس می‌شود.

دوم: بالابردن فرهنگ کار گروهی و ارزیابی گروهی در سازمان برای زمینه‌سازی به‌جهت در دستور کار قرار دادن راهبرد جبران خدمات گروه بنیاد، به‌عنوان برنامه‌ی بلندمدت آینده که فعلاً امکان و آمادگی آن در کارکنان سازمان به‌طور کامل وجود ندارد.

سوم: اجرای سیاست‌هایی در راستای راهبرد جبران خدمات محرمانه و پنهان. تلاش برای ایجاد فضای ایمن حریم خصوصی افراد در مورد میزان دریافتی‌هایی که از سازمان دارند.



شکل ۱. خلاصه‌ی نحوه‌ی تأثیر عوامل جمعیت‌شناختی و شغلی به‌عنوان تعدیل‌کننده

چهارم: حرکت به سوی برقراری بسته‌ی جبران خدمات همسو با راهبردهای تنوع و انعطاف در بسته‌ی جبران خدمات و شخصی‌سازی آن. به کارگیری روش‌های کافه‌تریایی و درحقیقت تفاوت قایل شدن بین کارکنان در ارزیابی اجزای بسته‌ی جبران خدمات به آنان. برای رسیدن به این هدف و واگذاری صد در صد انتخاب به کارکنان فعلاً می‌توان در گام نخست بسته‌های متفاوتی را با توجه به یافته‌های این تحقیق بر مبنای متغیرهای شخصی و جمعیت‌شناختی کارکنان به آنان ارائه داد و واکنش آنها را در عمل نیز ارزیابی نمود.

## فهرست منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۷). راهبردهای مدیریت منابع انسانی. ترجمه‌ی خدایار ابیلی و حسین موفقی، تهران: نشر فرا.
- \_\_\_\_\_ (۲۰۰۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی. ترجمه‌ی سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۹۰). مدیریت جبران خدمات. ترجمه‌ی سیدرضا سیدجوادین، تهران: انتشارات ارگ.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۸۵). مدیریت عملکرد. ترجمه‌ی بهروز قلیچ‌خانی، تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- استوارت، گرگ ال و براون، کنت جی. (۱۳۸۸). مدیریت منابع انسانی، پیوند استراتژی و عمل. ترجمه‌ی سیدمحمد اعرابی و مرجان فیاضی، تهران: مهکامه.
- اعرابی، سید محمد و مقدم، علیرضا (۱۳۸۶). هماهنگ کردن استراتژی منابع انسانی با استراتژی تجاری و فرهنگ سازمانی. فصلنامه‌ی علوم مدیریت ایران، سال ۲، ش ۸، (زمستان)، ۱۰۳-۱۳۷.
- جزایری، احمد (۱۳۸۶). ارزیابی عملکرد منابع انسانی. تهران: نشر آبیژ.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۹). روش تحقیق با رویکرد پایان‌نامه نویسی. تهران: انتشارات بازتاب.
- ردمن، تام و ویلکینسون، آدریان (۱۳۸۸). مدیریت منابع انسانی پیشرفته. ترجمه‌ی میرعلی سید نقوی، تهران: مهکامه.
- سیدجوادین، سیدرضا؛ فراحی، محمدمهدی و طاهری عطار، غزاله (۱۳۸۷). شناخت نحوه‌ی تأثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی. فصلنامه‌ی مدیریت بازرگانی، سال اول، ش ۱، ۵۵-۷۰.
- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۵). مدیریت منابع انسانی. تهران: ترمه.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۷۸). جبران خدمات. دانش مدیریت، ۳۰-۵۲.
- کاظمی، حمید (۱۳۸۰). نظام‌های حقوق و دستمزد. تبریز: نشر مؤلف.
- مومنی، منصور و فعال قیومی، علی (۱۳۸۹). تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS. تهران: مؤلف.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. میر.
- نظیفی، محمد قاسم (۱۳۸۷). مفهومی‌های کلیدی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی. مجله‌ی صنعت لاستیک ایران، سال ۱۲، ش ۵۰، ۸۵-۹۴.

- Alder, G. S. (2007). Examining the Relationship between Feedback and Performance in a Monitored Environment. **Journal of High Technology Management Research**.
- Alder, G. S. & Ambrose, M. L. (2005). An Examination of the Effect of Computerized Performance Monitoring Feedback on Monitoring Fairness, Performance, and Satisfaction. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 161-177.
- Alder, G. S. & Ambrose, M. L. (2005). Towards Understanding Fairness Judgments Associated with Computer Performance Monitoring. **Human Resource Management Review**.
- Anderson, V. (2004). **Research Methods in Human Resource Management**. London: CIPD house.
- Carraher, S. M., Gibson, J. W. & Buckley, M. R. (2006). Compensation Satisfaction in the Baltic and the US. **Baltic Journal of Management**.
- Chen, H. M. & Peng, C. F. (2008). A Systematic Framework for Performance Appraisal and Compensation Strategy. **Human Systems Management**, 161-177.
- Druker, J. & White, G. (1977). Constructing a New Reward Strategy. **Employee Relations**, 128-146.
- Gruman, J. A. & Saks, A. M. (2011). Performance Management and Employee Engagement. **Human Resource Management Review**, 123-136.
- Heneman, H. G. & Schwab, D. P. (1985). Pay Satisfaction: its Multidimensional Nature and Measurement. **International Journal of Psychology**, 129-146.
- Lawler, E. (1971). **Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological Viewpoint**. McGraw-Hill.
- Lengnick-Hall, M., Lengnick-Hall, C., Andrade, L. & Drake, B. (2009). Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field. **Human Resource Management Review**.
- Phillips, L. & Fox, M. A. (2003). Compensation Strategy in Transnational Corporations. **Management Decision**.
- Porter, L. W. & Lawler, E. E. (1968). **Managerial Attitudes and Performance**. McGraw-Hill.
- Stone, D. L. (2007). The Status of Theory and Research in Human Resource Management: Where Have We been and Where Should We Go from Here? **Human Resource Management Review**, 93-96.
- Westerman, J. W., Beekun, R. L., Daly, J. & Vanka, S. (2009). Personality and National Culture, Predictors of Compensation Strategy Preferences. **Management Research News**.