

طراحی مدل همراستایی زیرسیستم های منابع انسانی با نظام جبران خدمات

سجاد احدزاده^۱، کرم اله دانش فرد^{۲*}، غلامرضا معمارزاده^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۱۲

چکیده

نظام جبران خدمات در بخش دولتی کارآمدی مناسبی ندارد و نمی تواند زمینه ایجاد انگیزه و عملکرد مطلوب در بین کارکنان را فراهم کند. یکی از ضعف های نظام جبران خدمات، عدم همسویی مطلوب آن با سایر زیرسیستم های منابع انسانی است. از این رو، هدف تحقیق حاضر، طراحی مدل همراستایی زیرسیستم های منابع انسانی شامل استخدام و گزینش، ارزیابی عملکرد، توسعه منابع انسانی، ارتقای شغلی و ارزشیابی مشاغل با نظام جبران خدمات است. تحقیق از نوع توسعه ای- کاربردی و از زمره تحقیقات آمیخته است. در بخش کیفی از ۲۳ نفر از خبرگان دانشگاهی و منابع انسانی و امور اداری در سازمان های دولتی مصاحبه نیمه ساختاریافته به عمل آمد و داده ها با روش تحلیل تم تجزیه و تحلیل شدند. براساس یافته های این مرحله، ۱۱ راهبرد اصلی و ۷۴ راهبرد فرعی شناسایی شدند. همچنین، در مرحله کمی، اعتبار الگوی تحقیق با روش مدل سازی معادلات ساختاری و نرم افزار SmartPLS آزمون شد. بدین منظور، داده ها با پرسشنامه و نظرخواهی از ۳۸۴ نفر از مدیران و کارشناسان منابع انسانی گردآوری شد و الگوی تحقیق مورد تایید قرار گرفت. یافته ها نشان داد که ضریب تعیین بین راهبردهای زیرسیستم های منابع انسانی و نظام جبران خدمات برابر با ۰/۶۴۴ است. نتایج تحقیق نشان داد که اگرچه نظام جبران خدمات باید ساختار درونی مناسبی داشته باشد، اما کارآمدی آن تا حدود زیادی تحت تاثیر سایر زیرسیستم های منابع انسانی و همراستایی با آن ها است.

کلید واژه ها: مدیریت استراتژیک منابع انسانی، نظام جبران خدمات، همراستایی، زیرسیستم های منابع انسانی

^۱ گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران

^۲ استاد-عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران

^۳ دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

ایمیل نویسنده مسئول: daneshfard@srbiau.ac.ir

مقدمه

تحولات محیطی و افزایش هزینه های کار، بسیاری از دولت ها و سازمان ها را در دهه اخیر موظف به اصلاح سیستم های مدیریت منابع انسانی خود کرده است که نیاز به اتخاذ رویکرد های نوین و تغییر ذهنیت مدیران ارشد دولت ها در سیاست های مدیریت منابع انسانی مانند پاداش^۱ و جبران خدمات^۲، استخدام، انتخاب و ارتقاء را می کند (کهیا^۳، ۲۰۱۹)، تغییر نقش سازمان ها و گستردگی وظایف و مسئولیت های جدید آن ها در زندگی شخصی افراد، تا جایی پیش رفته است که ردپای آن را در همه جا می توان دید (دانش فرد، ۱۳۹۵). براساس مطالعات کلی و ویکو^۴ (۲۰۱۲)، موریس و وسترن^۵ (۱۹۹۹)، پیکتی و سائز^۶ (۲۰۱۴) نحوه طراحی مناسب سیستم جبران خدمات و چگونگی میزان اختلاف در پرداخت در سازمان ها که خود عامل اصلی افزایش نابرابری درآمدهاست، مسئله ای است که مدت هاست توجه سیاستگذاران و محققان در رشته های مختلف را به خود جلب کرده است (تای یوان پارک و همکاران^۷، ۲۰۱۷، کوب^۸، ۲۰۱۶). شناسایی و حفظ کارکنان کارآمد، شایسته و دانشی در سازمان با ایجاد و حفظ یک برنامه جبران مؤثر برای به دست آوردن بهترین عملکرد شغلی از کارمندان بسیار ضروری است (اکتر و معظم^۹، ۲۰۱۶).

موضوع جبران خدمات کارکنان نظام اداری ایران در فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری که مواد ۶۴ تا ۸۰ را شامل می شود و به عنوان «حقوق و مزایا» نام گذاری شده است و تشکیل دهنده ساختار پرداخت دستگاههای اجرایی است، سیاست های کلی نظام ابلاغی مقام معظم رهبری، برنامه های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، برنامه های تحول در نظام اداری، برنامه های اصلاح نظام اداری (تمام دوره ها)، مصوبه شورای عالی اداری در مورد نقشه راه اصلاح نظام اداری و ... تاکید و اشاراتی شده است. ابلاغ این سیاست هاو برنامه ها بیانگر آنست که نظام پرداخت از وضع مطلوب فاصله دارد، یعنی بین وضع موجود و ایده آل شکاف وجود دارد. بررسی نظام پرداخت کارکنان دولت نشان می دهد قانون مدیریت خدمات کشوری که به منظور انسجام بخشی و ایجاد تناسب در نظامات پرداخت در کشور پا به عرصه اجرا نهاد، به جهت کاستی ها و ابهاماتی که در اجرا با آن مواجه شد به مرور انسجام و یکپارچگی خود را از دست داده است (مالکی و همکاران، ۱۳۹۴). 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 فعال تری ایجاد کنند (ماباسو^{۱۰}، ۲۰۱۸).

در سال های اخیر، استراتژی های جبران خدمات از اهمیت استراتژیک بیشتری در ادبیات برخوردار شده اند (به عنوان مثال بالکین و گومز-مژیا، ۱۹۹۰؛ بوکسال و پورسل، ۲۰۰۳؛ بکر، هوزلید و بیٹی، ۲۰۰۹). اگر فرآیندهای استراتژیک تجاری بین سازمان ها متفاوت باشد، معماری منابع انسانی باید به همان اندازه متفاوت باشد. در نتیجه، تطابق مناسب بین استراتژی تجاری یک سازمان و استراتژی جبران خدمات آن باید منجر به بهبود اثربخشی سازمانی شود. بعلاوه، "دستیابی به تناسب" بین سیستم منابع انسانی و زمینه آن (یعنی استراتژی، سیستم ها یا گروه های کارمندی) با عملکرد بالا در ارتباط است.

امروزه، همراستایی عناصر سازمانی مخصوصا منابع انسانی در راستای دستیابی به عملکرد بهتر و اثربخشی سازمانی مورد توجه محققان و صاحب نظران قرار گرفته است (کامرون و کوپین، ۲۰۰۶). در زمینه همراستایی استراتژیک، منابع انسانی در سازمان ها با ۳ مورد چالش روبه رو هستند: (۱) هماهنگی و انسجام میان استراتژی های منابع انسانی با استراتژی های سازمان؛ (۲) هماهنگی و انسجام میان کلیه استراتژی های کارکردی منابع انسانی با یکدیگر و (۳) هماهنگی و انسجام میان استراتژی های منابع انسانی با استراتژی های عملیاتی سازمان (هیل و کوپرتسون، ۲۰۱۱). یکی از چالش های حوزه مدیریت منابع انسانی که بیشتر سازمان های ایرانی با آن روبه رو هستند، این است که "چگونه می توان بین زیرسیستم های منابع انسانی (مانند کارمندیابی، آزمون و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات)، همراستایی درونی، یکپارچگی و انسجام ایجاد کرد؟" (عباسی و همکاران، ۱۳۹۶).

براساس نتایج بررسی محقق، یک گسستگی و شکاف در تحقیقات بین مدیریت جبران خدمات و استراتژی های سازمان به ویژه همراستایی و هم ردیفی با سایر زیر سیستم های مدیریت منابع انسانی در راستای تحقق اثربخشی سازمانی وجود دارد که می تواند به عنوان یک خلا تحقیقاتی در حوزه سازمان و مدیریت امروز محسوب گردد. از این رو، تحقیق حاضر به منظور پر کردن خلاء تحقیقاتی موجود به دنبال پاسخ به این سوال است که "مدل همراستایی زیرسیستم های منابع انسانی با نظام جبران خدمات به چه صورت است؟"

¹ Reward

² Compensation

³ Kahya

⁴ Kelly & Witko

⁵ Morris & Western

⁶ Piketty & Saez

⁷ Tae-Youn Park

⁸ Cobb

⁹ Akter and Moazzam

¹⁰ Mabaso

چهارچوب نظری پژوهش

جبران خدمات یکی از عناصر اصلی روابط اشتغال است و علاوه بر اینکه نه تنها بیشترین هزینه عملیاتی برای بسیاری از سازمان ها محسوب می شود، به عنوان ابزاری برای افزایش عملکرد سازمانی و رقابت پایدار پیشنهاد شده است (ایونا و همکاران^۱، ۲۰۱۹). 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 میکنند (میلکوویچ و نیومن^۲، ۲۰۰۸) اما در عرف عام، که مبنای این پژوهش است، جبران خدمات عبارت است از حقوق، پرداخت فوق العاده و سایر مزایایی که سازمان در ازای عملکرد و کیفیت و تلاش کارکنان به آنان پرداخت میکند (مانه^۳، ۲۰۰۹). تمایل کارمندان برای ماندن در شغل تا حد زیادی به بسته های جبران خدمات سازمان بستگی دارد. 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 فعال تری ایجاد کنند (ماباسو و پاتنیک^۴، ۲۰۱۸). برای اطمینان از عملکرد بهینه و حفظ کارکنان، سازمان ها برای بدست آوردن نتایج مطلوب بایدروش های متنوعی مناسب برای پاداش کارمندان در نظر بگیرند. استدلال شده است که میزان رضایت کارمندان از شغل خود و آمادگی آن ها برای ماندن در سازمان، تابعی از بسته های جبران خدمات و سیستم پاداش سازمان است (انتونیا و همکاران^۵، ۲۰۱۹).

خلاصه ای از تحقیقات بسته جبران خدمات در سطح کارمندان همراه با تفسیر از دیدگاه نظری در جدول ذیل ارائه شده است.

جدول ۱. خلاصه تحقیقات بسته های جبران خدمات (محقق ساخته)

محقق	سال	بسته جبران خدمات	چهارچوب مفهومی
دارمون ^۵	۱۹۸۲	کمیسیون و پاداش بهره وری، حقوق پایه	-
ایپولیتو ^۶	۱۹۸۷	پاداش و برنامه های مستمری (بازنشستگی)	-
بالکین و گومز ^۷	۱۹۸۷	حقوق پایه و مزایای جانبی	اقتضایی
ایسنهاردت ^۸	۱۹۸۸	حقوق پایه و کمیسیون	تئوری نمایندگی، تئوری نهادی
گومز و بالکین ^۹	۱۹۸۹	پاداش بهره وری، حقوق پایه، پرداخت های انگیزشی	جبران خدمات استراتژیک
گرهات و میلکوویچ ^{۱۰}	۱۹۹۰	پاداش های انگیزشی کوتاه مدت و بلند مدت و حقوق پایه	تئوری نمایندگی، تئوری انتظار
کونیون و پارکس ^{۱۱}	۱۹۹۰	پرداخت های مشروط و پرداخت های غیر مشروط	تئوری نمایندگی، تئوری نهادی
گومز مجیا ^{۱۲}	۱۹۹۲	پرداخت های انگیزشی و پرداخت های ثابت	جبران خدمات استراتژیک
بالکین و باننستر ^{۱۳}	۱۹۹۳	پرداخت های انگیزشی متفاوت و حقوق پایه	تئوری مبتنی بر منابع
وارنر و توسی ^{۱۴}	۱۹۹۵	پاداش بهره وری و حقوق پایه	تئوری نمایندگی
اوماناس و همکاران ^{۱۵}	۱۹۹۶	حقوق پایه و سایر پرداخت های انگیزشی کوتاه مدت	تئوری نمایندگی
گرهات و تروور ^{۱۶}	۱۹۹۶	پاداش بهره وری و پرداخت حقوق مینا	تئوری نمایندگی
روس و اودونل ^{۱۷}	۱۹۹۶	پاداش های کوتاه مدت و بلند مدت	تئوری نمایندگی
استروه و همکاران ^{۱۸}	۱۹۹۶	پاداش و حقوق پایه	تئوری نمایندگی

¹ Ivana

² Mane

³ Patnaik & Mabaso

⁴ Anthonia

⁵ Darmon

⁶ Ippolito

⁷ Balkin and Gomez-Mejia

⁸ Eisenhardt

⁹ Gomez-Mejia and Balkin

¹⁰ Gerhart and Milkovich

¹¹ Conlon and Parks

¹² Gomez-Mejia

¹³ Balkin and Bannister

¹⁴ Werner and Tosi

¹⁵ Umanath et al

¹⁶ Gerhart and Trevor

¹⁷ Roth and O'Donnell

¹⁸ Stroh et al

تئوری نمایندگی	حقوق پایه و پاداش بهره وری	۱۹۹۸	بلوم و میلکوویچ ^۱
تئوری نمایندگی	پرداخت های انگیزشی	۲۰۰۱	دموگین و فلوت ^۲
جبران خدمات استراتژیک	پاداش بهره وری و حقوق پایه	۲۰۰۱	بوید و سلامین ^۳
فرهنگ ملی	پاداش تولید	۲۰۰۱	میلر و همکاران ^۴
نمایندگی، مبتنی بر منابع و تئوری کاهش هزینه	حقوق پایه و حق کمیسیون	۲۰۰۳	ترمبلی و همکاران ^۵
----	حقوق پایه و پاداش بهره وری	۲۰۰۳	کوهن و یوکی ^۶
تئوری نهادی، هافستد	پرداخت براساس عملکرد	۲۰۰۳	وان در استد ^۷
---	دستمزد به دو صورت نقدی و غیر نقدی	۲۰۰۴	داتا و همکاران ^۸
تئوری مبتنی بر منابع، جبران خدمات استراتژیک	پرداخت های کوتاه مدت و بلندمدت	۲۰۰۶	یانادون و مارتر ^۹
----	توازن بین پرداخت ثابت و متغیر	۲۰۰۶	بروک و هسیه ^{۱۰}
تئوری انتظار	پرداخت ثابت و مشوق ها	۲۰۰۶	پاپاس و فلاهرتی ^{۱۱}
تئوری انتظار، نمایندگی و هافستد	پرداخت های ثابت و انگیزشی	۲۰۰۶	سگالا و همکاران ^{۱۲}
تئوری نمایندگی	حقوق پایه و پاداش تولید	۲۰۰۷	ایتنر و همکاران ^{۱۳}
تئوری نهادی، هافستد	پرداختهای ثابت و متغیر	۲۰۰۷	فستینگ و همکاران ^{۱۴}
رویکرد مبتنی بر منابع	مزایای مربوط به زندگی کاری و حقوق پایه	۲۰۰۸	آبوت و دسیری ^{۱۵}

از طرفی، از دهه ۱۹۸۰ به بعد در خصوص رابطه بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت راهبردی ادعاهای بسیاری مطرح شده است. مطالعات نشان داده که بدون مدیریت منابع انسانی راهبردی، اقدامات منابع انسانی به صورت بهینه اجرا نخواهد شد؛ لذا، مدیریت منابع انسانی راهبردی به عنوان هسته مدیریت منابع انسانی قلمداد می شود (برانس، ۲۰۱۳). از دیدگاه آرمسترانگ (۱۳۹۷)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، رویکردی استراتژیک است که به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می کنند، می پردازد. هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای هدفمند و جهت دار بودن در محیط های غالباً پرتلاطم است (فریس و همکاران، ۱۹۹۹). استراتژی های منابع انسانی بر مقاصد خاص سازمانی، درباره آنچه که باید انجام بشود و تغییری که باید اعمال بشود، تمرکز خواهد کرد. مسائلی که این استراتژی ها به آن ها خواهند پرداخت عبارتند از: اطمینان خاطر از اینکه سازمان کارکنان موردنیاز خود را در اختیار دارد. آموزش، انگیزش، پاداش، انعطاف پذیری، کارگروهی و روابط باثبات کارکنان. اینها مسائلی هستند که دستیابی موفق استراتژی های شرکت به اهداف خود را تضمین می کنند (آرمسترانگ، ۱۳۹۷).

در زمینه مدیریت استراتژیک، بسیاری از نویسندگان، همسویی بین راهبردها را عامل اصلی در موفقیت راهبردها می دانند. پورتر در مقاله "راهبرد چیست؟"، راهبرد را به عنوان "ایجاد تناسب بین وظایف یک شرکت" می داند. او به سه نوع تناسب اشاره دارد: تناسب بین هر فعالیت و راهبرد کلی شرکت، تناسب بین فعالیت هایی که از یکدیگر پشتیبانی می کنند و تناسب از طریق بهینه سازی فعالیت ها (پورتر، ۱۹۹۶). همسویی صحیح نظام های منابع انسانی با راهبرد کسب و کار و سایر نظام های سازمان منجر به افزایش عملکرد سازمان می شود (فیتز و گوری، ۲۰۱۴). هر یک از سیستم های موجود در سطوح استراتژی سازمان، هم باید با زیرسیستم های خود (هم راستایی درونی) و هم باید با سطوح بالادست و سیستم های هم تراز خود (هم راستایی بیرونی) هم راستا باشد تا موضوع مدیریت تجلی پیدا کند و باعث ایجاد هم افزایی جهت رسیدن به هدف های سازمان شود (نوانگی و کیامباتی، ۲۰۱۵). از این رو، دو زمینه موضوعی مهم در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ارتباط بین فعالیت های منابع

¹ Bloom and Milkovich

² Demougin and Fluet

³ Boyd and Salamin

⁴ Miller et al.

⁵ Tremblay et al.

⁶ Kuhn and Yockey

⁷ Van der Stede

⁸ Datta et al.

⁹ Yanadori and Marler

¹⁰ Burke and Hseih

¹¹ Pappas and Flaherty

¹² Segalla et al.

¹³ Ittner et al

¹⁴ Festing et al

¹⁵ Abbot and De Cieri

انسانی و استراتژی سازمان و نیز ایجاد همراستایی بین زیرسیستم های مختلف منابع انسانی است (موراد و آسادوزمان، ۲۰۱۴). به عبارت دیگر، در مدیریت منابع انسانی، دو نوع هماهنگی و همسویی عمودی و افقی مدنظر است. در هماهنگی عمودی، هماهنگی راهبرد منابع انسانی با راهبرد زیرنظام های منابع انسانی (درونی عمودی) بررسی می شود و در مبحث هماهنگی افقی، هماهنگی زیرنظام های منابع انسانی با یکدیگر (درونی افقی) مورد توجه قرار می گیرد (فیگنباوم و همکاران، ۱۹۹۶).

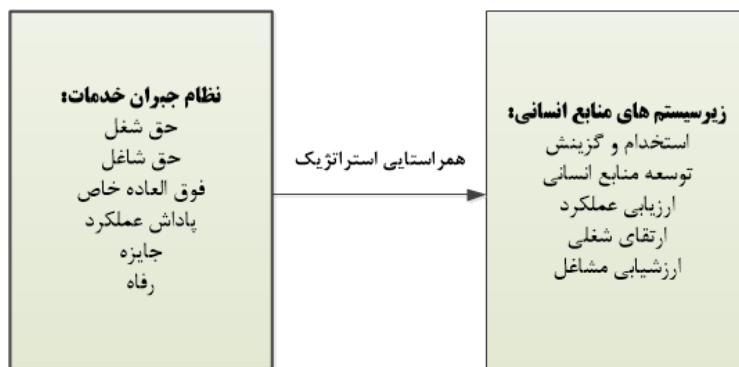
در تحقیق حاضر، موضوع همراستایی افقی بین نظام جبران خدمات و زیرسیستم های منابع انسانی شامل استخدام و گزینش، ارزیابی عملکرد، توسعه منابع انسانی، ارتقای شغلی و ارزشیابی مشاغل مدنظر می باشد که دارای خلاء تحقیقاتی می باشد و هدف تحقیق حاضر، پرکردن خلاء تحقیقاتی موجود است.

پیشینه پژوهش

عمادی و همکاران (۱۳۹۹)، در تحقیق خود به طراحی برنامه استراتژیک مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان پرداختند. نتایج نشان داد که وزارت ورزش و جوانان می بایست در خصوص طراحی نظام توسعه و توانمندسازی مدیران و کارکنان، معیارها و شاخص های استاندارد جهت جذب نیروهای مورد نظر و ایجاد و استقرار طرحی در زمینه تعدیل نیرو، اقدام لازم را انجام دهد. شاه حسینی و همکاران (۱۳۹۸) به ارائه مدلی به منظور همراستایی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی های کلان سازمانی پرداختند. نتایج تحقیق آن ها نشان داد که همراستایی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی های کلان شرکت ملی نفت ایران در برگیرنده همراستایی استراتژیک از بالا به پایین و از پایین به بالا، هم راستایی درونی، هم راستایی سازمانی، هم راستایی محیطی و هم راستایی میان زیرسیستم های منابع انسانی شرکت با شرکت های تابعه است. سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیق خود به بررسی میزان همسویی راهبرد عام منابع انسانی با راهبرد زیرسیستم های منابع انسانی پرداختند. در این تحقیق به منظور بررسی همسویی افقی و عمودی، از الگوی نقاط مرجع راهبردی بامبرگر و مشولم (SRP) استفاده شد. یافته ها حاکی از آن است که راهبرد اصلی مدیریت منابع انسانی از نوع سرباز وفادار، تأمین نیروی انسانی از نوع جنبی، آموزش و توسعه از نوع انتخابی، ارزیابی عملکرد از نوع همانندسازی، جبران خدمات از نوع رقابتی و همچنین روابط کارکنان از نوع دستوری، گونه های غالب محسوب می شوند. فرهادی و همکاران (۱۳۹۵) نیز، در تحقیقی به طراحی مدل استراتژی های مدیریت منابع انسانی براساس چارچوب ارزش های رقابتی پرداختند. اقدامات مدیریت منابع انسانی مورد بررسی در این تحقیق شامل؛ هدف و شیوه طراحی شغل، کارمندیابی و انتخاب، ارزیابی عملکرد و بازخورد، حفظ نگهداشت و کارراهه شغلی، آموزش، توسعه و بالندگی، جبران خدمات و روابط کارکنان، تقریباً به تناسب در همه استراتژی های مدیریت منابع انسانی با توجه به شرایط و اقتضاء زمان در شرکت ملی گاز جاری می باشد.

کاسکنده و همکاران (۲۰۲۰)، به بررسی رابطه بین اقدامات استراتژیک منابع انسانی و رفتار شهروندی سازمانی با نقش واسطه ای تناسب فزد-سازمان پرداختند. نتایج نشان داد مدیریت پرداخت و پاداش با رفتار شهروندی رابطه معناداری دارد. ایقبال (۲۰۱۹) در مطالعه خود چارچوبی ارائه داد که سیاست ها و روش های مدیریت استراتژیک منابع انسانی را متناسب با جو خلاق و عملکرد سازمانی طراحی کنند. الوماری (۲۰۱۹) نشان داد که تفکر استراتژیک تأثیر مثبت و معنی داری بر مدیریت منابع انسانی داشته است و مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر زیادی بر عملکرد سازمانی دارد. فهیم (۲۰۱۸) نیز، در پژوهش خود نتیجه گیری کرد که بکارگیری اقدامات مدیریت منابع انسانی یک ابزار استراتژیک قابل توجه در نگهداری کارمندان اصلی در بخش دولتی تلقی می شود. همچنین، نتایج تجزیه و تحلیل شواهدی را ارائه می دهد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی به حفظ کارکنان کمک می کند. همچنین، چنورت و ترمیلی (۲۰۰۹) به بررسی تناسب بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و چالش های روش شناختی پرداختند. شواهد تجربی نشان دهنده تأثیر اقدامات توانمندسازی و جبران خدمات بر عملکرد منابع انسانی در شرکت های کانادایی است.

در تحقیق حاضر، بررسی همراستایی نظام جبران خدمات با زیرسیستم های منابع انسانی شامل استخدام و گزینش، توسعه منابع انسانی، ارزیابی عملکرد، ارتقای شغلی و ارزشیابی مشاغل مدنظر قرار گرفته است. نتایج بررسی تحقیقات پیشین داخلی و خارجی نشان داد که موضوع همراستایی زیرسیستم های منابع انسانی با نظام جبران خدمات، موضوعی کاملاً جدید و نوآورانه است و در هیچ یک از تحقیقات به این موضوع پرداخته نشده است. اگرچه تعدادی از تحقیقات مباحث مرتبط با مدیریت منابع انسانی استراتژیک را مدنظر قرار داده اند، اما براساس بررسی های محقق، مشابهی برای موضوع تحقیق پیدا نشد. مدل مفهومی تحقیق در شکل ۱ قابل مشاهده است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

روش شناسی پژوهش

با توجه به نوع کاری که در این پژوهش صورت گرفته است، این پژوهش از نوع جهت گیری توسعه‌ای- کاربردی است؛ چرا که هم مدل های موجود در زمینه مدیریت استراتژیک منابع انسانی را توسعه داده اس و همچنین، به این دلیل که نتایج تحقیق می تواند در زمینه ارتقای عملکرد مدیریت منابع انسانی و زیرسیستم های آن مورد استفاده قرار گیرد، از نوع تحقیقات کاربردی است. این پژوهش از استراتژی تحلیل تم استفاده می- کند و با توجه به اینکه در این پژوهش به دنبال کشف و شناخت راهبردهای همراستایی نظام جبران خدمات با زیرسیستم های منابع انسانی هستیم، از نوع پژوهش های اکتشافی است که به صورت تک مقطعی انجام می پذیرد و در نهایت شیوه گردآوری داده ها مصاحبه و پرسشنامه است. در پژوهش حاضر از روش شناسی ترکیبی کیفی و کمی استفاده می شود. پژوهش های آمیخته، پژوهش هایی هستند که با استفاده از ترکیب دو مجموعه روش های تحقیق کمی و کیفی به انجام می رسند. این تحقیق از نوع تحقیق آمیخته اکتشافی است. در طرح های تحقیق آمیخته اکتشافی، پژوهشگر درصدد زمینه یابی درباره «موقعیت نامعین» می باشد. برای این منظور، ابتدا به گردآوری داده های کیفی می پردازد. انجام این مرحله او را به توصیف جنبه های بیشماری از پدیده هدایت می کند. با استفاده از این شناسایی اولیه، امکان صورت بندی فرضیه (هایی) درباره بروز پدیده مورد مطالعه فراهم می شود. پس از آن، در مرحله بعدی، پژوهشگر می تواند از طریق گردآوری داده های کمی، فرضیه (ها) را مورد آزمون قرار دهد (بازرگان، ۱۳۸۷).

در مرحله کیفی پژوهش، از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۲۳ نفر از خبرگان دانشگاه و اجرایی بهره گرفته شد. روش نمونه گیری در این مرحله به صورت هدفمند بود و مصاحبه با خبرگان تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. معیار صلاحیت خبرگان دانشگاهی برای شرکت در مصاحبه ها، مدرک تحصیلی دکتری در رشته مدیریت دولتی و همچنین، داشتن کتاب و مقاله در زمینه نظام جبران خدمات بود. ضمناً، شرط ورود به مصاحبه برای خبرگان اجرایی نیز، داشتن تحصیلات حداقل کارشناسی ارشد در رشته مدیریت و حداقل ۱ سال مدیریت (مدیر عالی یا میانی) در بخش دولتی بود. مشخصات خبرگان دانشگاهی و اجرایی در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. مشخصات خبرگان دانشگاهی و اجرایی مصاحبه شده

نوع خبره	توضیحات	تعداد نفرات
خبره دانشگاهی	استاد	۲
	دانشیار	۲
	استادیار	۱
خبره اجرایی	مدیران عالی (نماینده مجلس، معاونین وزیر، مدیران عامل شرکت های دولتی)	۵
	مدیران میانی (مدیران کل و معاونین مدیرکل و روسای امور سازمان اداری و استخدامی)	۷
	روسای گروه ها و ادارات	۶

همچنین، جامعه آماری در مرحله اعتبارسنجی مدل با روش مدل سازی معادلات ساختاری، مدیران و کارشناسان منابع انسانی در دستگاه های اجرایی کشور بود و حجم نمونه براساس جدول مورگان محاسبه شد. با توجه به اینکه محقق اطلاع دقیقی از تعداد اعضای جامعه آماری نداشت و تعدادی اعضای جامعه زیاد بود، برای اطمینان از کافی بودن تعداد اعضای نمونه، بالاترین حجم نمونه مربوط به جوامع نامحدود که برابر با عدد ۳۸۴ نفر است، مدنظر قرار گرفت. روش گردآوری داده ها نیز در این مرحله، پرسشنامه بود که توسط محقق طراحی شد و روایی آن توسط خبرگان مورد تایید قرار گرفت. پایایی آن نیز مقدار ۰/۸۱۴/۰ محاسبه گردید که قابل قبول است.

یافته‌های پژوهش

زمانی نظام جبران خدمات می تواند به درستی عمل کند که زیرسیستم های منابع انسانی با آن همراستا باشند. بنابراین، به منظور دستیابی به همراستایی بین نظام جبران خدمات و زیرسیستم های منابع انسانی استخدام و گزینش، ارزیابی عملکرد، توسعه منابع انسانی و ارتقای شغلی باید راهبردهایی تدوین شود. این راهبردها در این قسمت شناسایی شدند. براساس مصاحبه ای که با خبرگان انجام گرفت، کدهای مربوط به راهبردهای همراستایی زیرسیستم های منابع انسانی با نظام جبران خدمات شناسایی شدند. در این تحقیق، براساس روش تحلیل تم، از مصاحبه های نیمه ساختاریافته با ۲۳ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی استفاده شد. به این منظور فرمی توسط پژوهشگر تحت عنوان پروتکل مصاحبه طراحی شد که شامل دستورالعمل هایی برای فرآیند مصاحبه، سوال هایی که باید پرسیده شود و به طور کلی راهتمای عمل برای پژوهشگر از ابتدا تا پایان فرآیند مصاحبه بود. پس از گردآوری داده های مصاحبه ها، مراحل کدگذاری انجام گرفت.

نخستین مرحله در فرآیند کدگذاری مصاحبه ها، کدگذاری باز است که طی آن، کدهای اولیه از متن مصاحبه ها، مبانی نظری و تحقیقات پیشین استخراج شده است. بدین صورت که داده ها به دقت مطالعه شدند و بعد از آن تم های 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. در جدول شماره ۳ نمونه ای از متن مصاحبه خبرگان (دانشگاهی و اجرایی) همراه با کدگذاری باز ارائه شده است.

جدول ۳. نمونه متن مصاحبه و کدهای شناسایی شده

ردیف	متن مصاحبه	شاخص (کد) شناسایی شده
۱	الان که استخدام رسمی دستگاه های دولتی کم شده، میشه از روش هایی مثل نیروهای قراردادی استفاده کرد.	استخدام افراد با قراردادهای معین و قابل تمدید
۲	سازمان های دولتی هم مثل خصوصی ها باید فعالیت های جانبی را برون سپاری کنند و روی ارائه خدمات اصلی تمرکز کنند.	برون سپاری نیروی انسانی و استفاده از شرکت های پیمانکاری
۳	دانش بعضی از کارها توی سازمان های دولتی نیست. اصلا به صرفه هم نیست که کلی هزینه انجام داد برای آموزش. بهتره از مشاوران بیرونی استفاده کنیم مثل خدمات تخصصی آی تی.	استفاده از خدمات مشاوران بیرونی
۴	در آگهی های استخدامی ذکر می شود که به نیروی مرد نیاز داریم، در حالیکه شغلی که برای آن برنامه استخدام وجود دارد مردانه نیست و می تواند توسط زنان هم انجام گیرد.	رفع تبعیض جنسیتی در استخدام
۵	وقتی دستگاهی برنامه استخدام دارد، دانش و مهارت افراد باید تعیین کننده باشد. نه اینکه هم شهری بودن و هم نژاد بودن نتیجه رو مشخص کند، همه افراد ایرانی هستند و حقوقشان باید حفظ شود.	رفع تبعیض قومی و نژادی در استخدام
۶	زمانی که وارد بعضی سازمان های دولتی می شویم، می بینیم خیلی ها با هم فامیل هستند. قطعاً اتفاقی نیست؛ حتی بعضی از ابراز اینکه با رابطه وارد سازمان شده اند، ابایی ندارند.	جلوگیری از رابطه بازی و خویشاوندمداری در استخدام

پس از شناسایی راهبردهای همراستایی زیرسیستم های منابع انسانی استخدام و گزینش، ارزیابی عملکرد، ارتقاء شغلی، توسعه منابع انسانی و ارزشیابی مشاغل با نظام جبران خدمات، راهبردهای نزدیک به هم ادغام شده و مولفه ها را شکل دادند و سپس مولفه ها را ابعاد ادغام شدند. ابعاد، مولفه ها و شاخص های راهبردهای همراستایی زیرسیستم های منابع انسانی استخدام و گزینش، ارزیابی عملکرد، ارتقاء شغلی و توسعه منابع انسانی با نظام جبران خدمات در جدول ۴ ارائه شده است.

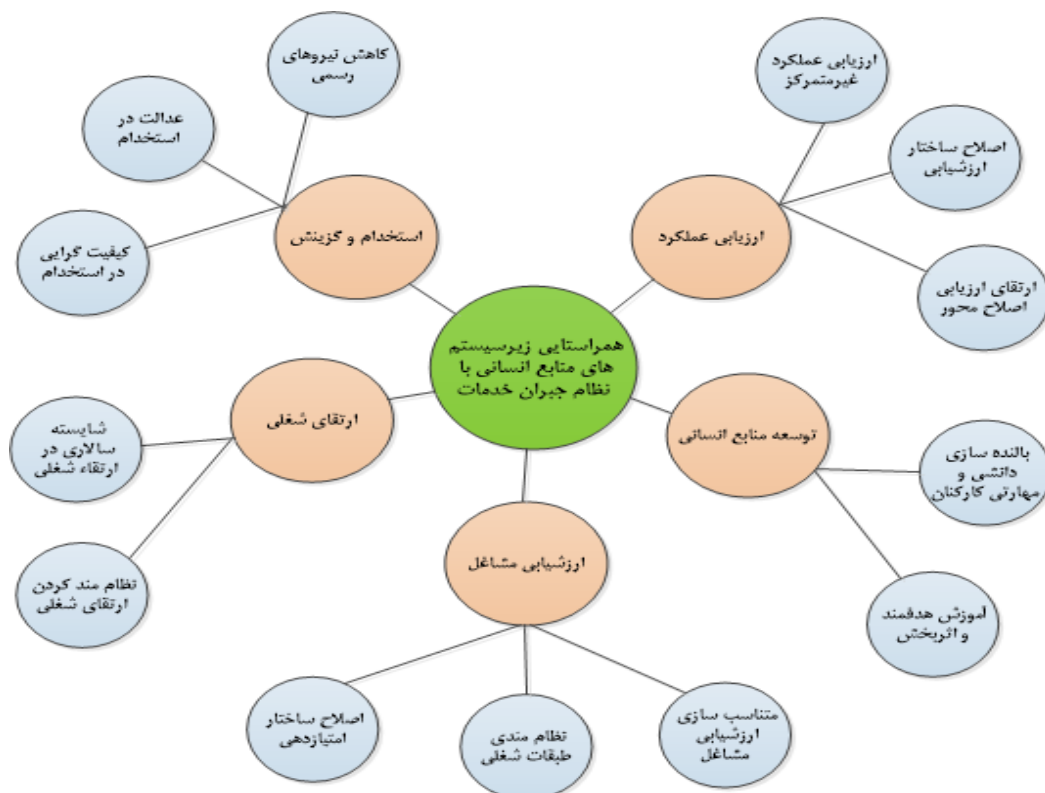
جدول ۴. نتایج تحلیل تم راهبردهای همراستایی زیرسیستم های منابع انسانی با نظام جبران خدمات

بعد	مولفه	شاخص
راهبردهای استخدام و گزینش	کاهش نیروهای رسمی	استخدام افراد با قراردادهای معین و قابل تمدید
	عدالت در استخدام	
استفاده از خدمات مشاوران بیرونی		
رفع تبعیض جنسیتی در استخدام		
رفع تبعیض قومی و نژادی در استخدام		
		جلوگیری از رابطه بازی و خویشاوندمداری در استخدام

ایجاد مکانیزم های علمی برای ارزیابی متقاضین استخدام	کیفیت گرایی در استخدام	
به حداقل رساندن اعمال نظرات و ارزیابی های شخصی در فرآیند استخدام		
جذب و استخدام نخبگان و نیروهای دانشی		
نیازسنجی استخدام براساس تخصص های موردنیاز و نه پست های خالی		
تدوین شایستگی های فنی و رفتاری برای استخدام در پست های کلیدی		
بالا بردن و به روز کردن حداقل معیارهای شرایط احراز و استخدام		
تعریف معیارهای کیفی و کمی جامع برای ارزیابی متقاضیان استخدام	آموزش هدفمند و اثربخش	
طراحی آموزش خاص برای پست های خاص در سازمان		
انعطاف پذیری در طراحی آموزش های ارائه شده در سازمان		
تناسب نیازهای آموزشی بالگویی توسعه منابع انسانی در سازمان		
توجه پذیر بودن برنامه های توسعه آموزش و مهارت آموزی		
ارتباط قوی بین نیاز سنجی و برنامه های آموزشی		
تجدد نظر در دوره های آموزشی کارکنان با توجه به تغییرات سریع محیطی	بالنده سازی دانشی و مهارتی کارکنان	
طراحی پایگاه اطلاعاتی از آموزش کارکنان و میزان به کار گیری آموزش ها در شغل		
تناسب بین نوع پاداش و نتایج آموزشی در کارکنان		
تدوین برنامه های آموزش مشترک برای انتقال دانش در بین کارکنان		
بسط دانش کاری در بین کارکنان سازمان		
تشویق کارکنان به خلاقیت و تولید دانش و همکاری متقابل با کارکنان		
طراحی و ایجاد شبکه های یادگیری و تسهیم دانش در سازمان	ارزیابی عملکرد غیرمتمرکز	
توجه کامل به بعد علمی و دانش گرایی در توسعه منابع انسانی		
ایجاد سیستم های اطلاعاتی ثبت و ذخیره دانش سازمانی		
انتقال دانش از طریق فعالیت های گروهی و تیمی		
طراحی و اجرای مکانیسمی برای انتقال دانش و نهادینه کردن آموزش در حین کار		
ایجاد ساختار منعطف شغلی و چندمهارتی کردن کارکنان		
کسب نظرات رئیس مستقیم و کارمند (روش مشارکتی) در ارزشیابی عملکرد کارکنان	اصلاح ساختار ارزشیابی	
استقرار کانون ارزیابی		
اختصاص وزن متناسب در ارزشیابی به نظرات رئیس مستقیم و کارمند		
کاربرد روش ارزشیابی کمی و کیفی در ارزشیابی عملکرد کارکنان		
ارزشیابی عملکرد مبتنی بر نظام عملکرد عینی		
تدوین معیارهای عملکرد بر مبنای نوع شغل و ماهیت آن		
تعیین ابعاد چندگانه عملکرد فردی، عملکرد سازمانی و عملکرد ملی	ارتقای ارزیابی اصلاح محور	
طرح های رتبه بندی کارکنان با هدف ارزشیابی و پاداش دهی بر مبنای سطح عملکرد		
تمرکز ارزشیابی بر شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان و بهبود آن ها		
طراحی مکانیزم های بازخورد در ارزشیابی		
تدوین مکانیزم های تشویقی برای اصلاح عملکرد کارکنان		
پرهیز از نگاه مچ گیرانه در ارزشیابی		
کاهش تاثیر نظرات شخصی و اعمال غرض ورزی ها در ارزشیابی	شایسته سالاری در ارتقاء شغلی	
شناسایی مهارت ها و توانمندی های کارکنان و تهیه بانک اطلاعاتی		
تناسب شغل و شاغل در انتصاب ها		
تهیه لیست مهارت های موردنیاز انجام مشاغل		
طراحی و اجرای برنامه های جانشین پروری		

پرورش استعداد های کارکنان	نظام مند کردن ارتقای شغلی	
مقابله با رابطه بازی در انتصابات		
انتصاب و پیشرفت شغلی از درون سازمان		
ترسیم نقشه کارراهه شغلی برای پست های سازمانی		
ترسیم مسیر پیشرفت شغلی به صورت پله ای و پیوسته		
استقرار نظام کارآمد ارزیابی برای ارتقای کارکنان		
استقرار نظام کارآمد ارزیابی برای تنزل کارکنان		
تدوین شاخص های عینی برای ارتقاء یا تنزل شغلی		
شفاف سازی و توجیه فرآیند ارتقای شغلی برای کارکنان	متناسب سازی ارزشیابی مشاغل	
متناسب سازی حقوق مدیران و کارکنان		
متناسب سازی حقوق کارکنان در سطوح پایینی، میانی و فوقانی		
متناسب سازی حقوق کارکنان بین سازمان های دولتی در بخش های مختلف		
متناسب سازی حقوق مقامات با یکدیگر		
متناسب سازی حقوق مقامات با کارکنان		
متناسب سازی حقوق کارکنان دانشی و سایر کارکنان		
متناسب سازی قیمت تمام شده مشاغل و ارزش شغل		
یکپارچه کردن تمامی نظام های ارزشیابی متعدد و غیرقابل اجرا در جامعه کارکنان دولت	راهبردهای ارزشیابی مشاغل	
تعیین دقیق مشخصات هر شغل یا گروه مشاغل		
عدم هم پوشانی و تفکیک دقیق طبقات شغلی		
به روز رسانی مشخصات طبقات شغلی متناسب با تغییر و تحولات		
تعیین تعداد بهینه طبقات شغلی		
انگیزه بخشی تعداد و ساختار طبقات شغلی		
شفافیت و وضوح طبقات شغلی	اصلاح ساختار امتیازدهی	
جامع بودن شاخص های امتیازدهی		
عینی بودن شاخص های امتیازدهی		
انعطاف پذیری شاخص های امتیازدهی		
به روز کردن شاخص های امتیازدهی در دوره های زمانی مشخص		
ترکیب روش های کمی و کیفی مناسب در امتیازدهی		

شبکه مضامین راهبردهای همراستایی زیرسیستم های منابع انسانی با نظام جبران خدمات در شکل ۲ ارائه شده است.



شکل ۲: شبکه مضامین راهبردهای همراستایی زیرسیستم های منابع انسانی با نظام جبران خدمات

اعتبارسنجی مدل

در تحقیق حاضر، به منظور اعتبارسنجی مدل تحقیق از روش مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد. در ابتدا، کفایت نمونه های تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. روش های مختلفی برای بررسی کفایت نمونه گیری وجود دارد که از جمله آن ها آزمون KMO می باشد که مقدار آن همواره بین ۰ تا ۱ در نوسان است. از سوی دیگر، برای اطمینان از مناسب بودن داده ها مبنی بر اینکه ماتریس همبستگی هایی که پایه تحلیل قرار می گیرد در جامعه برابر با صفر نیست، از آزمون بارتلت^۱ (t) استفاده شد. به عبارتی، با استفاده از آزمون بارتلت می توان از کفایت نمونه گیری اطمینان حاصل نمود. خروجی آزمون KMO و بارتلت در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. نتایج محاسبه شاخص KMO و آزمون بارتلت

شاخص	KMO	بارتلت	Sig	درجه آزادی	نتیجه آزمون
مقدار	۰/۸۵۸	۲۰۸۴۱/۵۲	۰/۰۰۰	۸۱۲۵	تایید

با توجه به جدول فوق، اندازه شاخص کفایت نمونه^۲ (KMO) مقدار ۰/۸۵۸ بوده و از ۰/۶ بزرگتر است، که نشان می دهد حجم نمونه کفایت دارد. همچنین، نتایج آزمون معناداری کرویت نمونه بارتلت^۳ با نرم افزار SPSS برابر با ۰/۰۰۰ است که نشان دهنده کفایت نمونه ها می باشد.

پس از تایید کفایت حجم نمونه، پایایی و روایی باید مورد بررسی قرار گرفت. برای تعیین پایایی پرسشنامه از دو معیار (ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب) استفاده شد. ضرایب آلفای کرونباخ تمام متغیرها در این تحقیق از حداقل مقدار ۰/۷ بیشتر است. بنابراین، پایایی مورد تایید است. همچنین، روایی در دو قسمت روایی واگرا و همگرا محاسبه گردید. معیار AVE شاخص محاسبه روایی همگرا به حساب می آید و نشان دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص های خود است. به بیان ساده تر، AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص های خود را نشان می دهد که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) معیار AVE را برای سنجش روایی همگرا معرفی کرده و اظهار داشتند که مقدار AVE بالاتر از ۰/۵ بیانگر روایی همگرای قابل قبول برای مدل های اندازه گیری است.

^۱ Bartlett Test

^۲ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)

^۳ Bartlett's Test of Sphericity Sig

جدول ۶. مقادیر محاسبه شده بار عاملی، آلفای کرونهاخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا

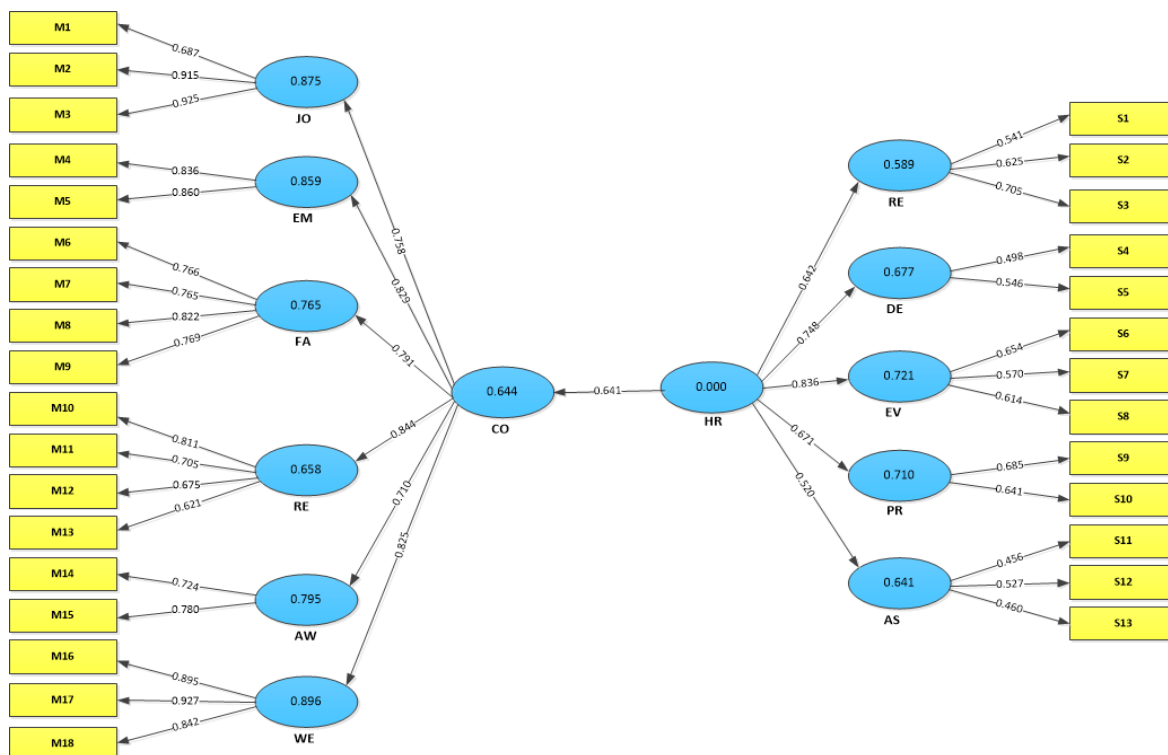
AVE	CR	CA	بعد
۰/۷۱۱	۰/۸۶۲	۰/۸۴۴	راهبردهای استخدام و گزینش (RE)
۰/۷۲۶	۰/۹۴۲	۰/۹۱۶	راهبردهای توسعه منابع انسانی (DE)
۰/۷۴۵	۰/۹۵۱	۰/۹۴۵	راهبردهای ارزیابی عملکرد (EV)
۰/۵۸۷	۰/۸۵۸	۰/۸۲۳	راهبردهای ارتقای شغلی (PR)
۰/۵۷۵	۰/۸۳۵	۰/۸۰۶	راهبردهای ارزشیابی مشاغل (AS)
۰/۷۵۴	۰/۹۳۲	۰/۹۱۱	حق شغل (JO)
۰/۷۹۵	۰/۹۲۰	۰/۹۰۵	حق شاغل (EM)
۰/۶۸۹	۰/۸۶۴	۰/۸۴۱	فوق العاده خاص (FA)
۰/۷۰۲	۰/۹۰۱	۰/۸۹۲	پاداش عملکرد (RE)
۰/۶۶۵	۰/۸۵۱	۰/۸۱۴	جایزه (AW)
۰/۷۵۲	۰/۹۳۲	۰/۹۲۵	رفاه (WE)
۰/۷۴۵	۰/۸۷۸	۰/۸۴۵	نظام جبران خدمات
۰/۶۲۴	۰/۸۹۴	۰/۸۷۰	نظام منابع انسانی
۰/۵	۰/۷	۰/۷	حداقل مقدار قابل قبول

همچنین، معیاری که برای محاسبه روایی و اگر استفاده می شود، میزان رابط سازه با شاخص هایش در مقایسه رابطه آن سازه با سایر سازه ها است. روایی و اگر قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در مدل تعامل بیشتری با شاخص های خود نسبت به سازه های دیگر دارد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). نتایج بررسی روایی و اگر در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۷. اعتبار تشخیصی ابعاد مدل تحقیق

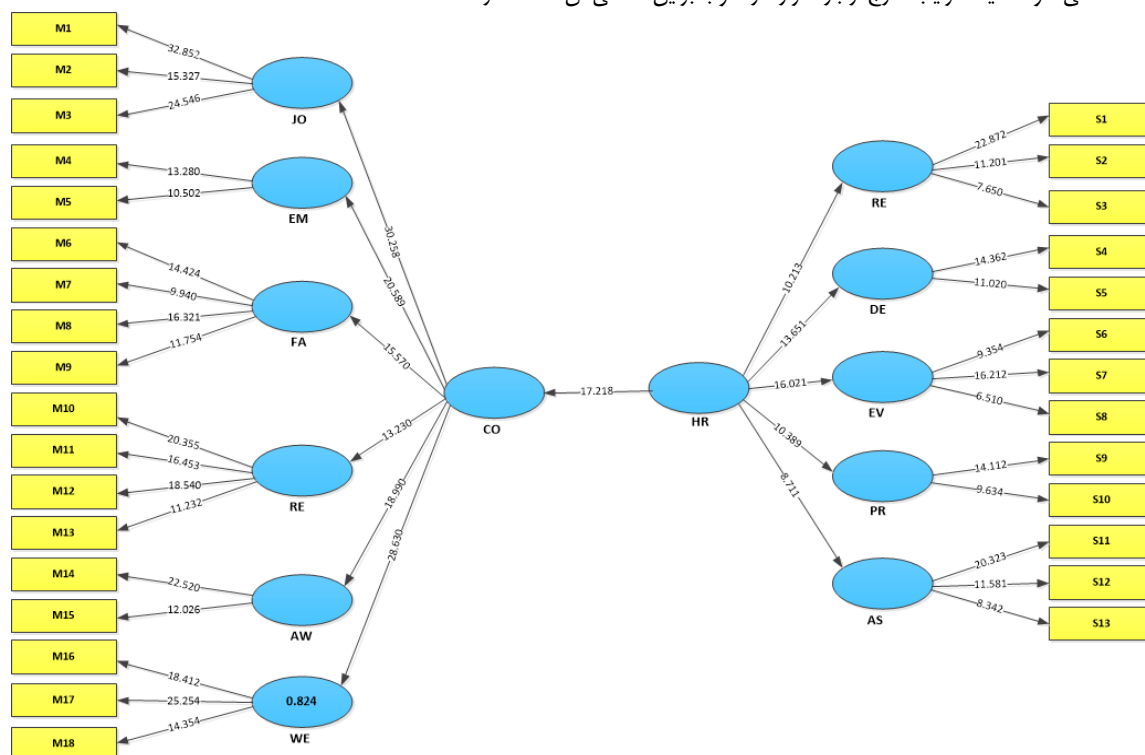
WE	AW	RE	FA	EM	JO	AS	PR	EV	DE	RE	ابعاد
										۰/۸۷۵	RE
									۰/۹۰۲	۰/۳۲۵	DE
								۰/۸۲۵	۰/۴۱۳	۰/۳۱۰	EV
							۰/۷۹۶	۰/۴۳۲	۰/۳۱۴	۰/۳۳۵	PR
						۰/۷۴۲	۰/۳۴۲	۰/۳۶۱	۰/۳۲۸	۰/۲۶۷	AS
					۰/۹۱۴	۰/۳۲۴	۰/۳۴۸	۰/۴۰۹	۰/۳۵۲	۰/۲۲۳	JO
				۰/۹۰۵	۰/۴۲۵	۰/۴۱۴	۰/۳۸۶	۰/۲۶۱	۰/۳۲۰	۰/۳۶۷	EM
			۰/۸۵۲	۰/۲۹۹	۰/۳۱۱	۰/۳۴۶	۰/۲۷۶	۰/۳۰۲	۰/۴۲۱	۰/۳۷۰	FA
		۰/۸۳۶	۰/۴۰۱	۰/۳۰۸	۰/۴۱۵	۰/۲۸۵	۰/۳۳۱	۰/۴۳۵	۰/۴۲۸	۰/۳۴۸	RE
	۰/۸۶۷	۰/۳۸۱	۰/۴۱۰	۰/۵۰۲	۰/۳۱۹	۰/۲۸۶	۰/۳۷۵	۰/۲۷۹	۰/۳۴۷	۰/۴۴۳	AW
۰/۹۲۸	۰/۴۰۳	۰/۴۸۶	۰/۵۱۲	۰/۴۶۵	۰/۴۳۸	۰/۳۵۹	۰/۳۰۷	۰/۴۷۱	۰/۳۶۵	۰/۳۱۱	WE

پس از تایید کفایت حجم نمونه و روایی و پایایی، مدل ساختاری تحقیق آزمون شده است. خروجی نرم افزار PLS نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برآزش یافته است. مدل مفهومی آزمون شده در شکل های ۳ و ۴ ارائه شده است. اعداد نوشته شده روی خطوط در واقع ضرایب بتا حاصل از معادله رگرسیون میان متغیرهاست که همان ضریب مسیر است و اعداد درون هر دایره نشان دهنده مقدار R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درون زای مدل است. برای معنادار بودن ضریب مسیر لازم است مقدار t هر مسیر از عدد $1/96$ بیشتر باشد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). همان طور که در شکل ۳ مشاهده می شود، شدت اثر بین زیرسیستم های منابع انسانی و نظام جبران خدمات برابر با $0/644$ است که با توجه به مقادیر t معنادار است.



شکل ۳. مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد

ضمناً، ابتدایی ترین معیار برای سنجش رابطه بین سازه‌ها در مدل‌های معادلات ساختاری، اعداد معناداری t است. اگر مقدار آماره t خارج از بازه $(-1/96 تا +1/96)$ 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. شکل شماره ۴ مدل مفهومی پژوهش را در حالت معناداری ضرایب نشان می‌دهد. همان طور که مشاهده می‌شود، کلیه ضرایب خارج از بازه قرار دارند و بنابراین، تمامی آن‌ها معنادار هستند.



شکل ۴. مدل ساختاری تحقیق در حالت ضرایب معنی داری

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش، ضریب تعیین متغیرهای پنهان درون‌زای مدل محاسبه شد. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضریب تعیین ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می‌شود. با توجه نتایج محاسبات، مقدار ضریب تعیین متغیر نظام جبران خدمات ۰/۶۴۴ است که مقدار مناسبی است. معیار آزمون کیفیت مدل ساختاری (Q^2) توسط استون و گیزر (۱۹۷۵) برای قدرت پیش‌بینی مدل ارائه شد. به اعتقاد آن‌ها مدل‌هایی که دارای برازش بخش ساختاری قابل قبولی هستند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل را داشته باشند. در صورتی که مقدار Q^2 در مورد یک سازه درون‌زا صفر و یا کمتر از صفر باشد، نشان می‌دهد که روابط بین سازه‌های دیگر مدل و آن سازه درون‌زا به خوبی تبیین نشده است و در نتیجه مدل نیاز به اصلاح دارد. هنتسلر و همکاران (۲۰۰۹) در مورد شدت قدرت پیش‌بینی در مورد سازه‌های درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را تعیین نموده‌اند. مقدار Q^2 برای متغیر نظام جبران خدمات ۰/۳۳ است که مقدر مطلوب است.

معیار GOF مربوط به برازش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است، بدین معنی که پژوهشگر توسط این معیار می‌تواند درستی و برازش کلیت مدل مفهومی پیشنهادی را مورد آزمون قرار دهد. معیار GOF توسط تنهاوس و همکاران (۲۰۰۴) ابداع گردید و طبق رابطه محاسبه می‌شود.

$$Gof = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2}$$

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. سه مقدار ۰/۲۵، ۰/۳۶ و ۰/۴۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار معرفی شده است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲).

جدول ۸: نتایج محاسبات برازش مدل

R Square	Communalities	سازه
۰/۵۸۹	۰/۴۹	استخدام و گزینش
۰/۶۷۷	۰/۵۱	توسعه منابع انسانی
۰/۷۲۱	۰/۴۸	ارزیابی عملکرد
۰/۷۱۰	۰/۵۵	ارتقای شغلی
۰/۶۴۱	۰/۴۱	ارزشیابی مشاغل
۰/۸۷۵	۰/۵۸	حق شغل
۰/۸۵۹	۰/۶۲	حق شاغل
۰/۷۶۵	۰/۵۶	فوق العاده خاص
۰/۶۵۸	۰/۶۰	پاداش عملکرد
۰/۷۹۵	۰/۵۲	جایزه
۰/۸۹۶	۰/۵۵	رفاه
$\sqrt{\text{AveR2} \times (\text{Ave of communalities})}$	۰/۶۳	GOF

بحث و نتیجه‌گیری

جبران خدمات یک عامل مهم و تعیین‌کننده در رفتار اقتصادی و اجتماعی محسوب می‌گردد. مدیران می‌توانند به منظور نظارت و تأثیرگذاری بر رفتار افراد سازمان و بهره‌وری فردی و سازمانی، از طراحی مناسب نظام جبران استفاده کنند. نظام جبران خدمات مناسب می‌تواند به جذب، حفظ و پرورش منابع انسانی منجر گردد. برای این منظور نظام جبران خدمات باید انگیزه آور باشد. به طور کلی هر جا سخنی از تناسب نظام جبران خدمات مطرح می‌گردد، بحث مسائل مربوط به انگیزه پیش می‌آید؛ لذا، با توجه به نقش و تأثیر نظام مذکور در تغییر رفتار و انگیزه افراد سازمان و افزایش بهره‌وری، لازم است مدیران توجه لازم را برای طراحی مناسب آن داشته باشند. در تحقیق حاضر موضوع همراستایی بین نظام جبران خدمات و زیرسیستم های منابع انسانی مدنظر قرار گرفته است. از دیدگاه مدیریت استراتژیک منابع انسانی، یکی از مسائل اساسی کارآمدی سازمان ها در بلندمدت، ایجاد همراستایی بین راهبردهای تعریف شده در سیستم های سازمانی است و از این رو، ضرورت دارد زیرسیستم های موجود در واحدهای سازمانی در یک مسیر واحد حرکت کنند.

در این تحقیق به منظور ایجاد همراستایی بین نظام جبران خدمات و زیرسیستم های منابع انسانی شامل استخدام و گزینش، ارزیابی عملکرد، ارتقای شغلی، ارزشیابی مشاغل و توسعه منابع انسانی، براساس یافته های حاصل از تحلیل تم، ۱۱ راهبرد اصلی و ۷۴ راهبرد فرعی شناسایی شدند. در زمینه استخدام و گزینش، با توجه به تعداد بالای کارکنان در بخش دولتی و فشاری که پرداخت حقوق و دستمزد آن ها به بودجه وارد می کند،

ضرورت دارد از روش های جایگزین و منطقی تر استفاده شود. همچنین، باید تلاش شود که با توجه به محدودیت تعداد استخدام، باکیفیت ترین نیروها استخدام شوند و با حضور آن ها، ارتقای بهره وری و عملکرد در دستگاه های اجرایی اتفاق می افتد. ضمناً، رعایت عدالت در استخدام می تواند سطح عدالت سازمانی را ارتقاء دهد و موجب افزایش انگیزه تعهد کارکنان گردد.

توسعه منابع انسانی، دیگر زیرسیستم منابع انسانی است که با نظام جبران خدمات ارتباط تنگاتنگی دارد. قطعاً، تفاوت در پرداخت کارکنان باید براساس شایستگی ها و توانمندی های آنان باشد. توسعه منابع انسانی از طریق آموزش و ارتقای بالندگی کارکنان می تواند ضمن ایجاد فرصت های مناسب برای ارتقای شایستگی ها، هرگونه تفاوت در پرداخت ها را توجیه کرده و حس عدالت را حاکم کند. همراستایی بین توسعه منابع انسانی با جبران خدمات می تواند این ایده را محقق کند که "هرگونه تغییری در پرداخت باید با ارتقای شایستگی و توانمندی افراد همراه باشد؟" و به عبارتی، مسیری شفاف برای کارکنان ایجاد کند تا ضمن داشتن رقابتی سالم، در جهت رشد فردی حرکت کنند که از نتایج آن هم سازمان و هم افراد بهره مند می شوند.

یکی از آرمان های نظام جبران خدمات این است که عملکرد افراد را مبنای پرداخت دستمزد آنان قرار دهد و براساس تلاش انجام شده در تحقیقات، مبنای قسمتی از دستمزد متغیر افراد را نتایج عملکردی آنان تشکیل می دهد. از این رو، جهت گیری زیرسیستم ارزیابی عملکرد می تواند تاثیر زیادی بر میزان کارآمدی و انگیزه بخشی نظام جبران خدمات داشته باشد؛ بنابراین، راهبردهایی که بتواند ارزیابی عملکرد کارکنان را اثربخش تر کند، مطلوب است. در تحقیق حاضر، سه راهبرد اصلی شامل ارزیابی غیرمتمرکز، ارزیابی اصلاح محور و اصلاح ساختار ارزشیابی شناسایی شده است. بهره گیری از نظرات افراد مختلف و همچنین استفاده از شاخص های کمی و کیفی مناسب و عینی، سطح خطای ارزیابی عملکرد را کاهش می دهد. همچنین، رویکرد در ارزیابی عملکرد باید اصلاح محور باشد و کارکنان را به سمت رشد و بهبود را سوق داده و از نگاه های تنگ نظرانه و معیوبی پرهیز کند.

دیگر زیرسیستم منابع انسانی مدنظر، نظام ارتقای شغلی کارکنان است. با توجه به اینکه یکی از اهداف اصلی کارکنان در سازمان ها، رشد و پیشرفت و دستیابی به پست های بالاتر سازمانی است، کارآمدی ارتقای شغلی در سطح رضایت و انگیزه کارکنان نقش مهمی دارد. نظام جبران خدمات باید بتواند اختلاف عادلانه و در عین حال برانگیزاننده ای در رده ها و پست های سازمانی ایجاد کند و دارای ساختار ارزیابی مطلوب براساس شاخص هایی مربوط به حق شغل و فوق العاده خاص کارکنان باشد. از این رو ضرورت دارد که این دو زیر سیستم منابع انسانی باید با یکدیگر همراستا باشند. راهبرد شایسته سالاری در ارتقاء ضمن اینکه افراد را با انگیزه و پرنرژی می کند، هرگونه افزایشی در پرداخت را به شایستگی های افراد مرتبط می کند و آن را برای سایر کارکنان قابل پذیرش می کند. همچنین، نظام مند کردن ارتقای شغلی با افزایش شفافیت و کاهش هرگونه ابهام در این زمینه همراه است و سوء ظن ها را در زمینه ارتقای شغلی کاهش می دهد.

نهایتاً، نظام ارزشیابی مشاغل سازمان نیز باید با نظام جبران خدمات همراستا باشد. در این مورد تحقق دو هدف ضروری است: نخست اینکه نظام جبران خدمات بتواند فاصله مناسب پرداختی بین مشاغل در رده های مختلف ایجاد کند و هم اینکه نظام ارزشیابی بتواند ارزش واقعی مشاغل سازمانی را به درستی تعیین کند. همراستایی راهبردهای این دو زیرسیستم می تواند دو هدف مدنظر را تا حدود زیادی محقق کند. به منظور تحقق همراستایی، ضرورت دارد که ابتدا یک تناسب مطلوبی بین مشاغل مختلف ایجاد شود و مثلاً بین مدیران و کارکنان فاصله دستمزدی قابل قبولی وجود داشته باشد. ضمناً، ضروری است که طبقات مشاغل نیز بتواند در یک ساختار مناسب تعریف شود و ضمن داشتن شفافیت و عینی بودن تفاوت بین طبقات شغلی، از پویایی و انعطاف لازم برخوردار باشد. نهایتاً، ارزشیابی مشاغل باید براساس شاخص های کمی و کیفی مطلوب و بهره گیری از روش های مناسب انجام گیرد.

موضوع تحقیق حاضر تاکنون در تحقیق دیگری بررسی نشده و بنابراین، امکان مقایسه نتایج آن با نتایج سایر تحقیقات به طور خاص وجود ندارد. اما نتایج تحقیق حاضر با یافته های تحقیقاتی که در زمینه مدیریت استراتژیک منابع انسانی انجام گرفته سازگاری دارد و نتایج آن ها را تایید می کند. در بین تحقیقات داخلی، نتایج تحقیق با یافته های تحقیقات عمادی و همکاران (۱۳۹۹)، شاه حسینی و همکاران (۱۳۹۸) و سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۶) سازگار است و مبنای مطرح شده توسط آن ها در همراستایی زیرسیستم های منابع انسانی لحاظ شده است. همچنین، نتایج تحقیق ایقبال (۲۰۱۹)، الوماری (۲۰۱۹) و فهیم (۲۰۱۸) نیز که در پژوهش های خود مباحث همراستایی استراتژیک را مدنظر قرار داده اند، در تحقیق حاضر لحاظ شده و دستاوردهای آن ها مدنظر قرار گرفته است. نتایج تحقیق نشان داد که اگرچه نظام جبران خدمات باید ساختار درونی مناسبی داشته باشد، اما کارآمدی آن تا حدود زیادی تحت تاثیر سایر زیرسیستم های منابع انسانی و همراستایی با آن ها است. تحقیق حاضر، نقطه آغازی برای ارتقای عملکرد مدیریت منابع انسانی از طریق ایجاد همراستایی بین زیرسیستم های آن است که می تواند تاثیر قابل ملاحظه ای در ارتقای هم افزایی در این بخش داشته باشد. امید است که تحقیقات آتی بتواند شکاف های تحقیقاتی موجود در این حوزه مخصوصاً در زمینه شناسایی سازوکارهای همراستایی و راهکارهایی عملیاتی کردن راهبردها را پیگیری کند.

منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۹۷). مدیریت استراتژیک منابع انسانی. ترجمه: سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
- بازرگان، عباس (۱۳۸۷). روش تحقیق آمیخته: رویکردی برتر برای مطالعات مدیریت. دانش مدیریت، سال بیست و یکم، شماره ۸۱، ۳۶-۱۹.
- دانش فرد، کرم اله (۱۳۹۵). روش بررسی و تحلیل مسائل مدیریت. چاپ دوم، تهران: انتشارات صفار.
- داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۲). مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- سیدنقوی، میرعلی، خانباشی، محمد و صلواتی، محمد (۱۳۹۶). همسویی راهبرد عام منابع انسانی با راهبرد زیرسیستم های منابع انسانی. پژوهش های مدیریت منابع انسانی، سال نهم، شماره ۲۷، ۲۰۶-۱۸۳.
- شاه حسینی، محمدعلی، حقیق، محمد و موذن، سارا (۱۳۹۸). ارائه مدل همراستایی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی های کلان سازمانی در شرکت ملی نفت ایران. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. سال یازدهم، شماره ۴۲، ۹۳-۱۲۶.
- عباسی، عباس، شیرازی، علی نقی و حسینی، فرشته (۱۳۹۶). تدوین استراتژی منابع انسانی در هماهنگی با استراتژی کسب و کار، فرهنگ و ساختار سازمانی، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، دوره نهم، شماره ۲، ۴۶-۲۱.
- عمادی، سمیه، امیرحسینی، احسان و حمیدی، مهرزاد (۱۳۹۸). طراحی و تدوین برنامه استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان. مجله رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دوره یازدهم، شماره ۴۲، ۲۶-۱.
- فرهادی، علی، موسی خانی، مرتضی و طبری، مجتبی (۱۳۹۵). طراحی مدل استراتژی های مدیریت منابع انسانی بر اساس چارچوب ارزش های رقابتی (مورد مطالعه: شرکت ملی گاز ایران). پژوهشنامه مدیریت اجرایی، سال هشتم، شماره ۱۶، ۳۷-۱۳.
- Akter, nuray amd moaazam,md, Husain(2016). Effect of compession on job performance: an empirical syudy. International journal of engineering technology,management and applied science,4(8),103-116
- Alomari, Z. S. (2019). Does human capital moderate the relationship between strategic thinking and strategic human resource management?. Management Science Letters, 10(3), 565-574.
- Anthonia. N Okeke, M.N Ibekwe A(2019) Compensation Management and Employee Performance in Nigeria International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences 9(2) 384-398.
- Brauns, M. (2013). Aligning Strategic Human Resource Management To Human Resources, Performance And Reward. International Business & Economics Research Journal. 12(11), 1405-1410.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework (4rd ed.). Jossey-Bass: John Wiley & Sons.
- Che^nevert, D. & Tremblay, M. (2009). Fits in strategic human resource management and methodological challenge: empirical evidence of influence of empowerment and compensation practices on human resource performance in Canadian firms. The International Journal of Human Resource Management, 20(4), 738-770.
- 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, 324-348.
- Dye, T. (2013). Understanding Public Policy. Florida State University, 14th Edition .
- Fahim, M. G. A. (2018). Strategic human resource management and public employee retention. Review of Economics and Political Science, 3(2), 20-39.
- Ferris, G.R.; Buckley, M.R. & Allen, G.M. (1992). Promotion system's in organizations. Human Resource Planning, 15(3), 47-68.
- Feyter, D. & Guerry, M. (2014). Effects of Strategic Human Recourse Alignment Mechanism on Firm Productivity in Belgian Medium-Sized and Large Enterprise. HUB Research Paper Economics & management.1-6.
- Fiengenbaum, A., Hart, S. & Schendel D. (1996). Strategic Reference Point Theory. Strategic Management Journal. 17 (3): 225-239.
- Gefen, D. & D. Straub. (2005). A Practical Guide to Factorial Validity Using PLS-Graph: Tutorial and Annotated Example. Communications of the AIS, 16(5), 91-109.

- Henseler, J., Ringle, C., & Sinkovics, R., The use of partial least squares path modeling in international marketing, *Advances in International Marketing*, 20, 277-320, 2009.
- Hill, A. & Cuthbertson, R. (2011). Fitness map: a classification of internal strategic fit in service organisations, *Journal of Operations & Production Management*, 31(9), 991-1021.
- Iqbal, A. (2019). The strategic human resource management approaches and organizational performance. *Journal of Advances in Management Research*, 16(2), 181-193.
- Ivana, N.B., Maja, K. & Lovorka, G. (2019). The role of individual variable pay in a collectivistic culture society: an evaluation economic. *research-ekonomiska istra_zivanja*, 32(1), 1352-1372.
- Kahya, E. (2019). A WAGE SCHEME BASED ON JOB AND PERFORMANCE EVALUATIONS *Journal of Industrial Engineering* 30(3), 187-203.
- Kasekende, F., Nasiima, S. and Otengei, S.O. (2020). Strategic human resource practices, emotional exhaustion and OCB: the mediator role of person-organization fit. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(3), 275-295.
- Mabaso, C. (2018). Impact of compensation and benefits on job satisfaction. *Journal of business management*, 11(2). PP.118-140.
- Manne, H. (2009). Entrepreneurship, Compensation and Corporation. Second Annual Research Symposium in Economics and Law of the Entrepreneur.
- Milcovich, G. & J. Newman. (2008). Compensation. Irwin Professional Pub.
- Murad, M. M. I. & Asaduzzaman, M. (2014). Human Resource Scorecard: A Road Map to Balanced Scorecard. *World Journal of Social Sciences*. 4(1), 70-79.
- Mwangi, W. & Kiambati, K. (2015). Integrating Human Resource Management with Organizational Strategies. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*. 15(1), 26-32.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*.
- Tae-Youn Park a , Seongsu, Kim, b, Li-Kuo Sung (2017) Fair pay dispersion: A regulatory focus theory view, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 142 . 1-11.

نحوه استناد به مقاله:

احدزاده؛ سجاد ، دانش فرد؛ کرم اله، معمارزاده؛ غلامرضا، (۱۴۰۲). طراحی مدل همراستایی زیرسیستم های منابع انسانی با نظام جبران خدمات. *توانمندسازی سرمایه انسانی*. ۶ (۱)، ۱۵ - ۳۰. https://jhce.rasht.iau.ir/article_698950.html