

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۰/۱۶

از صفحه: ۴۳ الی ۶۲

فصلنامه خط مشی گذاری عمومی در مدیریت

سال شانزدهم / شماره پنجاه و نهم / پاییز ۱۴۰۴

چارچوب سیاست‌های جبران خدمات اعضای هیات علمی در انواع بکارگیری و رابطه‌های استخدامی: مطالعه موردی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهید بهشتی

مجتبی یوسفی^{*}، حمیدرضا یزدانی^۲، علی اکبر فرهنگی^۳، ناصر عسگری^۴

چکیده

زمینه: تنوع روابط استخدامی و پیچیدگی‌های نظام جبران خدمات در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور با مأموریت‌های چندگانه آموزشی، پژوهشی، بهداشتی و درمانی، طراحی چارچوبی بومی و علمی برای ساماندهی سیاست‌های پرداخت را به یک ضرورت تبدیل کرده است.

هدف: پژوهش حاضر با هدف اصلی ارائه چارچوب سیاست‌های جبران خدمات اعضای هیات علمی در انواع بکارگیری و رابطه‌های استخدامی در دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی انجام شد.

روش‌شناسی: این پژوهش به روش آمیخته اکتشافی متوالی طراحی و اجرا گردید. جامعه آماری شامل کلیه اعضای هیات علمی دانشگاه با انواع روابط استخدامی بود. داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، تحلیل مضمون و تکنیک دلفی فازی با مشارکت ۱۳ متخصص گردآوری و تحلیل شدند.

یافته‌ها: نتایج نشان داد از ۲۴ شاخص کلیدی شناسایی شده، در خوشه هیات علمی رسمی (۲۳ درصد نمونه) جبران خدمات عمدتاً مبتنی بر مهارت و دانش تخصصی شکل می‌گیرد. در حالی که در خوشه‌های پیمانی (۳۱ درصد) پاداش‌های مبتنی بر پروژه‌های پژوهشی و مقالات علمی سهم عمده‌ای از بسته پرداخت را تشکیل می‌دهند.

نتیجه‌گیری: با توجه به یافته‌ها، طراحی و استقرار نظام جبران خدمات منعطف، شفاف و متناسب با ویژگی‌های هر خوشه شغلی می‌تواند به تحقق عدالت در پرداخت، افزایش رضایت شغلی و بهبود نگهداشت نیروهای متخصص و توانمند در دانشگاه‌های علوم پزشکی منجر شود.

واژگان کلیدی: سیاست‌های جبران خدمات، انواع رابطه‌های استخدامی، خوشه‌های شغلی دانشگاهی، مدل‌سازی نظام پرداخت

^{۱*} گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) yousofi59@yahoo.com

^۲ گروه مدیریت، دانشگاه تهران، ایران.

^۳ گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

^۴ گروه مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران.

مقدمه

مسئله جبران خدمات و تنوع رابطه‌های استخدامی، به‌ویژه در دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، ارتباطی مستقیم با مأموریت راهبردی این دانشگاه دارد. دانشگاهی که وظیفه تربیت نیروی انسانی سلامت‌محور، ارائه خدمات بهداشتی، درمانی و تولید دانش را به عهده دارد، بدون برخورداری از سرمایه انسانی توانمند و باانگیزه نمی‌تواند در ایفای نقش ملی و منطقه‌ای خود موفق باشد. در اسناد بالادستی دانشگاه، به‌ویژه برنامه راهبردی و چشم‌انداز منابع انسانی، بر عدالت سازمانی، رضایت شغلی و نظام‌های انگیزشی تأکید شده است و روشن است که تحقق این ارزش‌ها، بدون سیاست‌های منسجم و علمی در حوزه جبران خدمات، ممکن نخواهد بود. از سوی دیگر، وضعیت موجود نشان می‌دهد که نبود الگوی مشخص در سیاست‌گذاری جبران خدمات، باعث نارضایتی فزاینده، خروج نیروهای توانمند و ناکارآمدی تدریجی منابع انسانی در دانشگاه شده است.

با توجه به پیچیدگی انواع رابطه‌های استخدامی (رسمی، پیمانی، قراردادی، طرحی، شرکتی و...)، بی‌توجهی به این موضوع نه تنها عدالت درونی سازمان را تهدید می‌کند، بلکه بهره‌وری و کیفیت خدمات آموزشی، پژوهشی، بهداشتی و درمانی را نیز کاهش می‌دهد. به همین دلیل، لازم است هرچه سریع‌تر پژوهش‌هایی هدفمند و کاربردی در این زمینه در اولویت قرار گیرد. این رساله دقیقاً با همین دغدغه شکل گرفته تا در خلأ موجود، گامی علمی در مسیر تدوین چارچوبی واقع‌بینانه و بومی برای سیاست‌های جبران خدمات در دانشگاه برداشته شود و با هدف ارائه چارچوب سیاست‌های جبران خدمات کارکنان در انواع بکارگیری و رابطه‌های استخدامی در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهید بهشتی براساس مبنای پرداخت، شکل یا ماهیت پرداخت، جهت‌گیری نسبت به بازار و مدیریت سیستم جبران خدمات به موضوع بپردازد. نظام جبران خدمات اعضای هیأت علمی در دانشگاه، به دلیل مأموریت‌های چندگانه (آموزشی، پژوهشی و بالینی)، با پیچیدگی‌های مضاعفی روبروست که فراتر از مدل‌های سنتی پرداخت است. تنوع در روابط استخدامی (رسمی، پیمانی، طرحی و تعهداتی) و چندمنبعی

بودن اجزای پرداخت (حقوق ثابت، کارانه، حق‌التدریس)، منجر به شکل‌گیری نابرابری‌های ساختاری و کاهش شفافیت در دریافتی‌ها شده است. مسئله اصلی این پژوهش، فقدان یک چارچوب سیاست‌گذاری بومی و منسجم است که بتواند میان این تکثر استخدامی و اهداف راهبردی دانشگاه سلامت‌محور، همسویی ایجاد کند. در واقع، نبود الگوی مشخص در این حوزه، نه تنها عدالت درونی سازمان را به مخاطره انداخته، بلکه منجر به خروج نیروهای توانمند و تضعیف کیفیت خدمات سلامت شده است.

سیاست‌های جبران خدمات اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌های علوم پزشکی با چالش‌های متعددی از جمله تنوع روابط استخدامی، چندمنبعی بودن پرداخت‌ها و فقدان چارچوب بومی روبرو است. با وجود اهمیت نظام جبران خدمات در نگهداشت نیروهای متخصص، مطالعات پیشین نتوانسته‌اند چارچوبی جامع برای انواع بکارگیری ارائه دهند. پژوهش حاضر با هدف پاسخ به این پرسش اساسی انجام شده که «کدام چارچوب سیاستی می‌تواند ابعاد مختلف جبران خدمات اعضای هیأت علمی را در شرایط متنوع به‌کارگیری پوشش دهد؟» هدف اصلی، ارائه چارچوبی است که عدالت سازمانی، شفافیت و اثربخشی مأموریت‌های دانشگاه را تضمین نماید.

در مجموع می‌توان گفت نظام جبران خدمات کارکنان، ستون فقرات انگیزش، بهره‌وری و نگهداشت سرمایه انسانی در سازمان‌های بزرگ و تخصص‌محور مانند دانشگاه‌های علوم پزشکی محسوب می‌شود. در ساختار پیچیده دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، با گستره‌ای از بیمارستان‌ها، مراکز درمانی، مراکز بهداشتی، واحدهای تحقیقاتی و آموزشی، تنوع بالایی در نحوه به‌کارگیری نیروی انسانی وجود دارد؛ از استخدام رسمی، پیمانی و قراردادی گرفته تا نیروهای طرحی، تعهداتی، شرکتی و حتی هیئت علمی با رابطه‌های گوناگون استخدامی. این تکثر در نوع رابطه استخدامی، موجب تفاوت‌های معنادار در نظام جبران خدمات شده و در بسیاری موارد احساس تبعیض، کاهش تعهد سازمانی و نارضایتی شغلی را در پی داشته است. دغدغه اصلی آن است که در غیاب یک چارچوب منسجم و سیاست‌گذاری یکپارچه،

دانشگاه با خطر از دست دادن سرمایه انسانی و تضعیف کیفیت خدمات آموزشی، بهداشتی، درمانی و پژوهشی روبروست. این مسئله از منظر سلبی نیز حائز اهمیت است چرا که نبود سیاست‌های یکپارچه و منسجم در زمینه جبران خدمات، سبب ایجاد نابرابری‌های ساختاری و انگیزشی میان کارکنان شده و زمینه‌ساز بروز رفتارهای ناکارآمد، فرسودگی شغلی و کاهش کارآمدی نظام سلامت خواهد شد. در شرایطی که رقابت برای جذب و نگهداشت نیروی انسانی متخصص در حال افزایش است، بی‌توجهی به عدالت در پرداخت و مزایا، می‌تواند منجر به مهاجرت نیروها، کاهش بهره‌وری سازمانی و افت کیفیت خدمات بهداشتی درمانی گردد. این چالش به‌ویژه در دانشگاه‌های علوم پزشکی که با ترکیبی از وظایف بهداشتی، درمانی، آموزشی و پژوهشی مواجه‌اند، آثار بلندمدت و پنهانی بر پایداری سازمانی خواهد داشت. با وجود پژوهش‌های

مختلف در حوزه نظام‌های پرداخت و جبران خدمات در بخش دولتی و بهداشت و درمان، کمتر مطالعاتی به صورت جامع به تحلیل چندلایه‌ی انواع رابطه‌های استخدامی و سیاست‌های جبران خدمات در بستر یک نهاد پیچیده چون دانشگاه‌های علوم پزشکی پرداخته است. به‌ویژه در ایران، نبود چارچوبی یکپارچه و بومی‌سازی‌شده برای تطبیق سیاست‌های جبران خدمات با انواع بکارگیری نیروی انسانی، یک خلأ جدی در ادبیات نظری و کاربردی است. سهم پژوهش و هم‌افزایی نظری مطالعه حاضر نیز در آن است که با ارائه یک چارچوب سیاست‌گذاری جامع، به تصمیم‌سازان در حوزه منابع انسانی دانشگاه کمک کند تا مسیر منسجم، عادلانه و راهبردی برای جبران خدمات کارکنان طراحی و اجرا نمایند.

جدول (۱): خلاصه ابعاد مسئله

ابعاد مساله	تبیین بر اساس یافته‌های پژوهش
بحران عملی	خروج نیروهای متخصص و فرسودگی شغلی ناشی از نابرابری پرداخت
شکاف نظری	فقدان الگوی بومی برای تنوع استخدامی در دانشگاه علوم پزشکی شهیدبهشتی
اختلاف محققان	تقابل میان رویکرد سنتی (سابقه) و مدرن (عملکرد و شایستگی)
پیامد نهایی	تضعیف مأموریت‌های ملی و منطقه ای دانشگاه در حوزه سلامت

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

استراتژی جبران خدمات

استراتژی جبران خدمات یکی از ارکان اصلی مدیریت راهبردی منابع انسانی است که به‌طور مستقیم بر کیفیت جذب، انگیزش، نگهداشت و ارتقای سرمایه انسانی اثرگذار است. این استراتژی نه تنها به‌عنوان یک نظام پرداخت مالی، بلکه به‌عنوان سازوکاری برای هم‌راستا کردن رفتارها و نگرش‌های کارکنان با اهداف کلان سازمان عمل می‌نماید. اساس طراحی آن می‌تواند بر مبانی متفاوتی چون عملکرد فردی و گروهی، شایستگی‌ها و مهارت‌ها، مشارکت در سود، شرایط بازار کار یا هزینه‌های زندگی استوار باشد. انتخاب هر یک از این مبانی نشان‌دهنده سیاست‌ها و جهت‌گیری راهبردی سازمان در حوزه منابع انسانی است و می‌تواند بر

ادراک عدالت، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان تأثیر بگذارد (آرائی و همکاران، ۱۴۰۲). یک استراتژی اثربخش جبران خدمات باید بر اصولی همچون عدالت داخلی و بیرونی، انعطاف‌پذیری در پرداخت، تناسب با فرهنگ و ارزش‌های سازمانی، شرایط محیطی و محدودیت‌های بودجه‌ای استوار باشد. همچنین لازم است علاوه بر پرداخت‌های مستقیم شامل حقوق و دستمزد، مشوق‌ها و پاداش‌ها، به جبران خدمات غیرمستقیم همچون مزایای رفاهی، بیمه‌های تکمیلی، فرصت‌های یادگیری و ارتقای حرفه‌ای توجه شود. چنین نگاهی موجب می‌شود نظام جبران خدمات صرفاً به ابزار مالی محدود نگردد، بلکه بستری برای ایجاد رضایت، افزایش انگیزه، ارتقای بهره‌وری و تقویت سلامت روانی کارکنان فراهم آورد (پوتری و پندریان، ۲۰۲۵).

بی‌توجهی به طراحی و اجرای علمی و عادلانه استراتژی جبران خدمات می‌تواند پیامدهای منفی متعددی به دنبال داشته باشد؛ از جمله ترک خدمت نیروهای متخصص و توانمند، کاهش تعهد سازمانی، افت کیفیت عملکرد، گسترش رفتارهای ناسالم اداری و حتی بروز فساد سازمانی. بنابراین، استراتژی جبران خدمات باید در قالب یک چارچوب جامع و بومی طراحی شود که ضمن هم‌راستا کردن نیازها و انگیزه‌های کارکنان با اهداف کلان سازمان، بتواند پایداری مالی، عدالت سازمانی و اثربخشی بلندمدت را تضمین نماید (فرصت و همکاران، ۱۴۰۳).

نظام جبران خدمات در سازمان‌های دانش‌محور، بر بنیادهای نظری متعددی استوار است که تبیین‌گر رابطه متقابل فرد و سازمان هستند. از منظر نظریه عدالت (Equity Theory)، ادراک اعضای هیأت علمی از تناسب میان دریافتی‌ها و میزان تلاش، تعیین‌کننده تعهد سازمانی است. همچنین، نظریه انتظار (Expectancy Theory) تبیین می‌کند که پاداش باید مستقیماً با عملکرد (Performance) و ابزار (Instrumentality) پیوند داشته باشد تا منجر به انگیزش گردد. در این پژوهش، استراتژی جبران خدمات فراتر از یک ابزار مالی، به عنوان یک سازوکار راهبردی برای هم‌راستاسازی رفتار کارکنان با اهداف کلان دانشگاه تلقی می‌شود که باید بر اصولی همچون عدالت داخلی و بیرونی و انعطاف‌پذیری در پرداخت استوار باشد.

نظام جبران خدمات در سازمان‌های دانش‌بنیان و تخصص‌محور مانند دانشگاه‌های علوم پزشکی، صرفاً یک سازوکار پولی نیست، بلکه بازتابی از قرارداد روانی (Psychological Contract) میان فرد و سازمان است. از منظر فلسفه مدیریت، این نظام بر پایه پارادایم مدیریت منابع انسانی راهبردی (SHRM) استوار است که در آن، سرمایه انسانی نه یک هزینه، بلکه دارایی استراتژیک تلقی می‌شود. استراتژی جبران خدمات باید به عنوان ابزاری برای هم‌راستاسازی اهداف فردی با مأموریت‌های کلان دانشگاه (آموزش، پژوهش و درمان) عمل کند.

برای درک چرایی تأثیر سیاست‌های پرداخت بر رفتار اعضای هیأت علمی، استناد به دو تئوری محوری ضرورت دارد:

-نظریه عدالت (Equity Theory) آدامز: این نظریه بر این فرض استوار است که اعضای هیأت علمی، نسبت "داده‌های خود" (تلاش، تخصص، زمان) به "ستاندها" (حقوق، کارانه، پاداش) را با همکاران خود مقایسه می‌کنند. هرگونه نابرابری ادراک‌شده در این نسبت، به‌ویژه در میان خوشه‌های استخدامی مختلف (رسمی در مقابل پیمانی)، منجر به کاهش تعهد و افزایش قصد ترک خدمت می‌شود.

-نظریه انتظار (Expectancy Theory) روم: بر اساس این نظریه، انگیزش تابعی از سه مؤلفه "انتظار"، "وساطت" و "ارزش" است. در محیط دانشگاهی، اگر عضو هیأت علمی ادراک کند که تلاش مضاعف در پژوهش یا درمان لزوماً به پاداش ملموس منجر نمی‌شود (فقدان وساطت یا Instrumentality)، انگیزه فعالیت‌های داوطلبانه و نوآورانه به شدت کاهش می‌یابد.

مؤلفه‌های کلیدی استراتژی جبران خدمات (Total Rewards) نظام مدرن جبران خدمات باید از رویکرد تک‌بعدی (حقوق ثابت) به رویکرد چندبعدی (Total Rewards) گذار کند. این مؤلفه‌ها در پژوهش حاضر در ۹ تم اصلی دسته‌بندی شده‌اند: پرداخت‌های مالی مستقیم: شامل حقوق پایه، فوق‌العاده‌ها و پاداش عملکرد که تأمین‌کننده نیازهای معیشتی و بازخوردهای کوتاه‌مدت است.

پرداخت‌های مالی غیرمستقیم و رفاهی: شامل بیمه‌های تکمیلی، مزایای رفاهی و تسهیلات که امنیت روانی کارکنان را تضمین می‌کند.

فرصت‌های رشد و ارتقای حرفه‌ای: در جوامع آکادمیک، مسیر شغلی روشن و امکان یادگیری مداوم، گاهی از پاداش‌های مادی ارزشمندتر تلقی می‌شود.

عدالت و شفافیت: نظام طبقه‌بندی مشاغل و شفافیت در فرآیندهای پرداخت، زیربنای اعتماد سازمانی است.

تحلیل خوشه‌ای و اقتضات استخدامی یکی از نوآوری‌های نظری این پژوهش، گذار از نگاه توده‌ای (Mass-based) به نگاه خوشه‌ای (Cluster-based) در سیاست‌گذاری است. دانشگاه علوم پزشکی به دلیل تنوع مأموریت‌ها، با "تکثر روابط حقوقی" روبروست.

توسعه دانش و خدمت‌رسانی علمی به جامعه را پوشش می‌دهد (حیدری و همکاران، ۱۴۰۳).

وضعیت استخدامی اعضای هیأت علمی می‌تواند رسمی، رسمی آزمایشی، پیمانی، طرحی و تعهداتی یا حق‌التألیف باشد و نوع همکاری آنان به‌صورت تمام‌وقت جغرافیایی، تمام‌وقت، نیمه‌وقت، پاره‌وقت یا در شرایط خاص به‌صورت دورکاری تعیین می‌شود. تداوم رابطه استخدامی و ارتقای مرتبه علمی اعضای هیأت علمی منوط به رعایت معیارهای قانونی، احراز شایستگی‌های علمی و حرفه‌ای، کسب پایه‌های پژوهشی و آموزشی و انطباق با مأموریت‌های راهبردی دانشگاه است (استینرت، ۲۰۲۵).

افتخارنژاد و همکاران (۱۴۰۴) در مطالعه‌ای با عنوان «شناسایی مؤلفه‌های استراتژی جبران خدمت و پاداش کارکنان در حوزه مدیریت دانش» نشان دادند که برای طراحی الگوی جبران خدمت و پاداش مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری، پنج مؤلفه کلیدی باید مدنظر قرار گیرد.

سپهوند و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «ارائه و تبیین مدل جبران خدمت منابع انسانی دانشگاه‌های دولتی» نشان دادند که مضامین اصلی جبران خدمت شامل ویژگی‌های موقعیتی، ابعاد جبران خدمت، پیامدها و شاخص‌ها هستند.

زنگانه و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با موضوع «منابع انسانی و ارزش‌آفرینی مشترک با کارکنان در دانشگاه‌های علوم پزشکی» نشان دادند که رهبری سازمانی، توسعه منابع انسانی، ارتباطات، نوآوری، اخلاق حرفه‌ای و فرهنگ مشترک به‌عنوان عوامل علی زیربنای شکل‌گیری هم‌آفرینی ارزش محسوب می‌شوند.

حاجی‌هادی‌نقاش و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «ارائه مدل همسویی استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی با راهبردهای سازمان» نشان دادند که مؤلفه‌های سطح پنجم شامل راهبردهای سازمان، محدودیت‌های ناشی از قوانین و مقررات کشوری و عدم کفایت میزان پرداختی‌ها بیشترین تأثیرگذاری و کمترین تأثیرپذیری را دارند.

اشنایدر^۲ (۲۰۲۵) در مطالعه «دفاع از جبران خدمت منصفانه و عدالت استخدامی» نشان داد که مسئولیت‌های مربوط به

خوشه رهبری علمی (رسمی): نیازمند پاداش‌های مبتنی بر شایستگی بلندمدت و پایداری شغلی است.

خوشه همکاری هدف‌محور (پیمانی و قراردادی): نیازمند انعطاف‌پذیری و پاداش‌های مبتنی بر پروژه‌های پژوهشی و خروجی‌محور است.

انواع بکارگیری و رابطه‌های استخدامی

مفهوم «استخدام» در نظام اداری ایران یکی از بنیان‌های اصلی اداره منابع انسانی دولت به شمار می‌آید و ابعاد حقوقی، ساختاری و اجرایی گسترده‌ای را در بر می‌گیرد. در نظام اداری کشور، گرچه کلیه اقدامات و عملیات اجرایی به نام و اعتبار اشخاص حقوقی عمومی نظیر وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی انجام می‌شود، اما تحقق عملی این امور مستلزم فعالیت اشخاص حقیقی است که پس از طی فرایندهای قانونی و احراز شرایط مقرر، به‌عنوان مستخدم در خدمت نهادهای عمومی قرار می‌گیرند. در ادبیات حقوقی، استخدام به وضعیتی اطلاق می‌شود که طی آن فرد حقیقی با رعایت ضوابط مصرح قانونی و از طریق مراجع صلاحیت‌دار، در یکی از دستگاه‌های دولتی پذیرفته شده و به موجب حکم اداری ملزم به انجام وظایف محوله می‌گردد. بر این اساس، صرف اشتغال یا حضور در سازمان برای ایجاد رابطه استخدامی کفایت نمی‌نماید، بلکه تحقق آن منوط به صدور حکم رسمی و ایجاد رابطه حقوقی معتبر و مبتنی بر قانون است. این نکته بیانگر تمایز میان کار صرف و استخدام رسمی است و اهمیت «پذیرفته شدن» به‌عنوان شرط لازم برای مشروعیت‌بخشی به رابطه استخدامی را برجسته می‌سازد (رضایی و فومنی، ۱۴۰۲).

اعضای هیات علمی

اعضای هیأت علمی به عنوان سرمایه انسانی محوری در نظام آموزش عالی و پژوهش کشور تعریف می‌شوند و افرادی هستند که بر اساس ضوابط حقوقی و اداری مصوب، در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به انجام مأموریت‌های آموزشی، پژوهشی و فناوری می‌پردازند. جایگاه آنان در مراتب علمی رسمی شامل مربی، استادیار، دانشیار و استاد (و معادل‌های پژوهشی این مراتب) سامان‌دهی شده است و فعالیت آنان در چارچوب آیین‌نامه‌های مصوب، تحقق اهداف هفت‌گانه آموزشی، پژوهشی، فناوری، هدایت علمی، نوآوری،

پروژه‌ای) طراحی کنند که منجر به افزایش رضایت شغلی، عدالت ادراک‌شده و کاهش تمایل به ترک خدمت می‌گردد.

شکاف پژوهشی مطالعات پیشین

شکاف اصلی در مطالعات پیشین فقدان تمرکز بر بافت خاص دانشگاه‌های علوم پزشکی و تنوع روابط استخدامی اعضای هیأت علمی است. بیشتر تحقیقات یا بر صنایع خاص مانند بانکداری و بیمه متمرکز بوده‌اند یا جنبه‌های عمومی منابع انسانی را بررسی کرده‌اند. در هیچ‌یک از آن‌ها چارچوبی بومی و کاربردی برای جبران خدمات در محیط پیچیده و چندلایه دانشگاه‌های علوم پزشکی، با در نظر گرفتن انواع بکارگیری همچون رسمی، رسمی آزمایشی، پیمانی و حق‌التألیف ارائه نشده است. پژوهش حاضر این شکاف را پوشش می‌دهد؛ زیرا با رویکردی تلفیقی، هم مضامین کلان شناسایی‌شده در مطالعات پیشین را مدنظر قرار می‌دهد و هم با تکیه بر داده‌های میدانی و تحلیل خوشه‌ای، چارچوبی اختصاصی و متناسب با شرایط دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی طراحی می‌نماید. بدین ترتیب، این پژوهش گامی فراتر از مدل‌های عمومی موجود برداشته و به‌طور مستقیم به عدالت در پرداخت، انگیزش و پایداری سرمایه انسانی در نظام آموزش عالی سلامت می‌پردازد.

مرور ادبیات نشان می‌دهد که پژوهش‌های پیشین عمدتاً بر شناسایی مؤلفه‌های کلی جبران خدمات یا صنایع خاصی مانند بانکداری تمرکز داشته‌اند. برای نمونه، در حالی که برخی محققان بر شاخص‌های ساختاری مدیریت دانش تأکید دارند، گروهی دیگر مدل‌های کلی برای دانشگاه‌های دولتی ارائه داده‌اند؛ اما هیچ‌یک از این مطالعات به تبیین دقیق تفاوت‌های سیاستی میان خوشه‌های مختلف استخدامی در بستر پیچیده دانشگاه‌های علوم پزشکی نپرداخته‌اند. این اختلاف‌نظر در ادبیات نظری پیرامون اولویت‌بندی مبانی پرداخت (عملکردمحور در مقابل سنوات‌محور) و نادیده گرفتن وضعیت نیروهای غیردائمی، یک خلأ جدی ایجاد کرده است.

تحلیل پیشینه‌های داخلی و خارجی نشان‌دهنده یک واگرایی در رویکردهای مطالعاتی است. مطالعات داخلی نظیر افتخارنژاد و همکاران (۱۴۰۴) و سپهوند و همکاران (۱۴۰۳)

تخلفات علمی و اخلاق حرفه‌ای به‌طور ناعادلانه بر دوش اعضای هیأت علمی قراردادی و کارکنان حاشیه‌ای قرار می‌گیرد، بدون آنکه جبران خدمات متناسبی دریافت کنند. ژائو و همکاران (۲۰۲۵) در مطالعه «جبران خدمات کارکنان غیرمدیر و بهره‌وری نیروی کار در شرکت‌ها» نشان دادند که افزایش سطح جبران خدمات برای کارکنان رده میانی و پایین، به‌ویژه از طریق پرداخت‌های انگیزشی و مزایای مکمل، رابطه‌ای معنادار با رشد بهره‌وری سازمان دارد.

وو و همکاران (۲۰۲۵) در مطالعه «پیامدهای نیروی کار ناشی از خصوصی‌سازی جزئی در بنگاه‌های دولتی» نشان دادند که تغییر ساختار مالکیت به سمت مدل مختلط دولتی- خصوصی باعث دگرگونی در سیاست‌های استخدامی و الگوهای جبران خدمات می‌شود.

سوبیان‌تورو و سوهاریادی^۳ (۲۰۲۴) در مطالعه «نقش مدیریت منابع انسانی در پایداری یا پیشرفت سازمانی» نشان دادند که نظام‌های پرداخت ناکارآمد و غیرمنعطف در مشاغل با دستمزد پایین، موجب نارضایتی شغلی، افزایش ترک خدمت و کاهش بهره‌وری می‌شود.

باربر و گاشیچ^۴ (۲۰۲۴) در مقاله «نقش میانجی تعهد کارکنان در رابطه بین نظام جبران خدمات و قصد ترک خدمت» نشان دادند که نظام جبران خدمات منصفانه و انگیزشی با تقویت تعهد سازمانی، تمایل به ترک خدمت کارکنان را به شکل معناداری کاهش می‌دهد. یافته‌ها بیان می‌نماید که صرف افزایش پرداخت‌ها کافی نیست، بلکه ادراک عدالت و تناسب در نظام جبران خدمات عامل اصلی در ایجاد وفاداری شغلی محسوب می‌شود.

از منظر نظری، این پژوهش با گذار از مدل‌های انتزاعی، به توسعه "نظریه جبران خدمات چندلایه" در سازمان‌های تخصص‌محور کمک کرده و چارچوبی بومی برای تطبیق سیاست‌های پرداخت با انواع بکارگیری ارائه می‌دهد. از منظر عملی، نتایج این تحقیق به تصمیم‌سازان منابع انسانی اجازه می‌دهد تا با استفاده از تحلیل خوشه‌ای، بسته‌های پاداش متفاوتی را برای اعضای هیأت علمی رسمی (مبتنی بر شایستگی بلندمدت) و پیمانی (مبتنی بر خروجی‌های

3 Subiyantoro & Suhariadi

4 Berber & Gasic

1 Zhao

2 Wu

عمدتاً بر شناسایی مؤلفه‌های ایستا و مدل‌های کلی متمرکز بوده‌اند و از تبیین پویایی‌های حاکم بر تنوع روابط استخدامی بازمانده‌اند. در مقابل، مطالعات بین‌المللی نظیر اشنایدر (۲۰۲۵) و ژائو و همکاران (۲۰۲۵) بیشتر بر مفاهیمی چون عدالت استخدامی و بهره‌وری متمرکز شده‌اند.

خلاء اساسی در ادبیات موجود، "نگاه یکپارچه به تنوع بکارگیری" است. اکثر پژوهش‌ها با پیش‌فرض یکسانی وضعیت استخدامی (معمولاً رسمی) اقدام به مدل‌سازی کرده‌اند. این رویکرد تقلیل‌گرایانه، پیچیدگی‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی را که با طیفی از نیروهای رسمی، پیمانی، قراردادی و حق‌التألیف مواجه هستند، نادیده می‌گیرد. پژوهش حاضر با هدف پوشش این خلاء، از سطح شناسایی مؤلفه عبور کرده و به سمت طراحی "چارچوب سیاستی متمایز برای خوشه‌های شغلی" حرکت می‌کند.

مرور جامع ادبیات پژوهش در حوزه جبران خدمات نشان‌دهنده یک بلوغ نسبی در شناسایی شاخص‌های عمومی است، اما با نگاهی موشکافانه به مطالعات انجام شده در دو دهه اخیر، می‌توان چهار خلاء بنیادین (Research Gaps) را شناسایی کرد که پژوهش حاضر بر رفع آن‌ها استوار است:

بخش اعظمی از ادبیات مدیریت منابع انسانی در ایران، مدل‌های جبران خدمات را در بافتارهای صنعتی، بانکی یا سازمان‌های با ساختار صلب (مانند صنایع دفاعی) آزمون کرده‌اند. تحلیل انتقادی این مطالعات نشان می‌دهد که تعمیم‌دهی (Generalizability) این مدل‌ها به محیط‌های آکادمیک، به‌ویژه «دانشگاه‌های علوم پزشکی»، به دلیل ماهیت Dual-Role (نقش دوگانه آموزشی-درمانی) اعضای هیأت علمی، با خطای استراتژیک همراه است. در دانشگاه‌های علوم پزشکی، فرد همزمان در قامت یک دانشمند (پژوهش) و یک متخصص بالینی (درمان) ظاهر می‌شود؛ در حالی که پیشینه‌ها عمدتاً بر یکی از این ابعاد تمرکز داشته‌اند. این پژوهش با ورود به بافتار پیچیده دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، تلاش می‌کند «حلقه مفقوده» میان پاداش‌های آکادمیک و تعرفه‌های بالینی را تبیین کند.

یک ایراد متدولوژیک در پیشینه‌های داخلی، فرض «همگنی جامعه هدف» است. اکثر مدل‌های ارائه شده، عضو هیأت علمی را به عنوان یک واحد آماری یکپارچه (عمدتاً با نگاه به

استخدام رسمی) در نظر گرفته‌اند. این رویکرد تقلیل‌گرایانه (Reductionist Approach)، واقعیت عینی سازمان‌های امروز را که با پدیده‌ای به نام "تکثر قراردادهای کاری" روبرو هستند، نادیده می‌گیرد. خلاء موجود اینجاست که ادبیات فعلی، تفاوت میان انتظارات و قرارداد روانی یک عضو هیأت علمی «رسمی-قطعی» را با یک عضو «متعهد خدمت» یا «پیمانی» که با عدم قطعیت شغلی روبروست، در یک مدل جبران خدمات یکسان می‌بیند. پژوهش حاضر با نقد این نگاه، به دنبال طراحی سیاست‌های متمایز (Differentiated Policies) برای هر خوشه استخدامی است.

بسیاری از پژوهش‌های پیشین بر روش‌های تک‌بعدی (مانند پیمایش‌های صرفاً کمی) تکیه کرده‌اند که تنها به «وضعیت موجود» می‌پردازند. تحلیل انتقادی نشان می‌دهد که این روش‌ها قادر به استخراج لایه‌های عمیق ادراکی اعضای هیأت علمی در مورد «بی‌عدالتی ساختاری» نیستند. همچنین، فقدان رویکردهای ریاضی پیشرفته مانند دلفی فازی برای اجماع‌نخبگان و تحلیل خوشه‌ای برای دسته‌بندی سیاست‌ها در ادبیات این حوزه مشهود است. این پژوهش با اتخاذ یک طرح «آمیخته اکتشافی متوالی»، ابتدا به کشف مضامین از دل واقعیت‌های زیسته (کیفی) پرداخته و سپس با منطق فازی، ابهام در تصمیم‌گیری را کاهش داده و در نهایت به یک ساختار سیاستی عملیاتی دست یافته است.

مطالعات خارجی، اگرچه از نظر تئوریک غنی هستند، اما به دلیل تفاوت‌های نهادی و قوانین بالادستی (مانند قانون بودجه و ضوابط وزارت بهداشت در ایران)، مستقیماً قابل بهره‌برداری نیستند. از سوی دیگر، مطالعات داخلی نیز غالباً در سطح ارائه «لیست مؤلفه‌ها» متوقف شده‌اند و به مرحله «تدوین چارچوب سیاستی» که قابلیت اجرا در لایه‌های مدیریتی را داشته باشد، نرسیده‌اند.

با نگاهی پارادایمیک به آنچه گذشت، می‌توان استنتاج کرد که نظام جبران خدمات فعلی در دانشگاه‌های علوم پزشکی، با نوعی "آنومی یا آشفتگی ساختاری" روبروست؛ چرا که از یک سو با نظریات کلاسیک عدالت (برابری داده-ستانده) فاصله گرفته و از سوی دیگر نتوانسته است خود را با تکثر روابط استخدامی مدرن تطبیق دهد.

این پژوهش با تکیه بر «نظریه عدالت آدامز» و «نظریه انتظار و روم»، فرض را بر این می‌گذارد که راه نجات از این بن‌بست مدیریتی، گذار از مدل‌های پرداخت «توده-محور» به سمت مدل‌های «خوشه-محور» است. سنتز نهایی پیشینه‌ها نشان می‌دهد که ضرورت دارد یک چارچوب بومی طراحی شود که در آن، پاداش‌ها نه صرفاً بر اساس سنوات، بلکه بر مبنای نقش استراتژیک هر فرد در زنجیره ارزش دانشگاه (آموزش، درمان، ثروت‌آفرینی دانش‌بنیان) تعریف گردد.

جدول (۲): تحلیل مقایسه‌ای و انتقادی مطالعات پیشین

دسته بندی مطالعات	مراجع کلیدی	تمرکز اصلی	نقد انتقادی (خلاء)
رویکرد مولفه محور	افتخارنژاد و همکاران	شناسایی شاخصهای کلی	نادیده گرفتن تنوع روابط استخدامی
رویکرد عدالت محور	اشنایدر (۲۰۲۵)	عدالت مزدی و امنیت	عدم ارائه راهکار عملیاتی بومی
رویکرد بهره وری	ژائو و همکاران (۲۰۲۵)	رابطه پاداش و عملکرد	تمرکز بر بخش خصوصی و صنعتی
پژوهش حاضر	-----	چارچوب سیاستی خوشه ای	رفع شکاف میان انواع بکارگیری در دانشگاه

جدول (۳): ماتریس مقایسه ای و تحلیل انتقادی پیشینه های کلیدی

محور نقد	رویکرد مطالعات کلاسیک	رویکرد مطالعات معاصر (خارجی)	جایگاه و نوآوری پژوهش حاضر	مرجع نمونه
تمرکز محتوایی	صرفاً حقوق و مزایای مادی	پاداشهای کل	جبران خدمات متناسب با خوشه های استخدامی	پژوهش حاضر
واحد تحلیل	فرد به طور کلی	سازمانهای خصوصی	خوشه های شغلی در نظام سلامت	سپهوند (۱۴۰۳)
مبنای پرداخت	ارشدیت و سنوات	عملکرد کوتاه مدت	شایستگی های محوری و مأموریت گرایی	Liu et al. (2025)
هدف نهایی	نگهداری فیزیکی	انگیزش و وفاداری	تحقق عدالت ادراک شده و حفظ نخبگان	Schneider (2025)

روش شناسی پژوهش

این پژوهش با رویکرد آمیخته اکتشافی متوالی طراحی و اجرا گردید. فرآیند سیستماتیک اجرای تحقیق شامل دو فاز مجزا به شرح زیر است:

فاز اول: فرآیند کیفی (اکتشافی و شناسایی)

در این مرحله، هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های سیاست‌های جبران خدمات متناسب با بستر دانشگاه علوم پزشکی بود. جامعه و نمونه‌گیری: مشارکت‌کنندگان شامل خبرگان و متخصصان دانشگاهی بودند که به روش هدفمند انتخاب شدند.

ابزار گردآوری: داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته در قالب گروه‌های متمرکز استخراج گردید.

روش تحلیل داده‌ها (تحلیل تم): متون مصاحبه‌ها با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون (Thematic Analysis) بررسی شد. در این فرآیند، ابتدا کدهای اولیه استخراج و سپس در قالب ۹ تم اصلی و ۳۰ مؤلفه طبقه‌بندی شدند.

غربالگري و اعتبارسنجی (دلفی فازی): برای نهایی‌سازی شاخص‌ها، از تکنیک دلفی فازی (Fuzzy Delphi) با مشارکت

۱۳ متخصص استفاده شد. در این بخش، دیدگاه خبرگان با استفاده از اعداد فازی مثلثی طی دو راند تحلیل شد که منجر به تأیید نهایی ۲۴ شاخص کلیدی گردید.

فاز دوم: فرآیند کمی (طبقه‌بندی و تعمیم)

در این مرحله، هدف اعتبارسنجی شاخص‌ها در جامعه بزرگتر و دسته‌بندی مشاغل بر اساس ویژگی‌های نظام پرداخت بود. جامعه آماری و حجم نمونه: جامعه شامل ۸۰۰ نفر از اعضای هیأت علمی بود که ۱۵۰ نفر از آن‌ها در بخش کمی مورد مطالعه قرار گرفتند.

ابزار گردآوری: از پرسشنامه محقق‌ساخته جهت سنجش شاخص‌های مستخرج از فاز کیفی استفاده شد.

روش‌های تحلیل آماری:

تحلیل خوشه‌ای: (Cluster Analysis) به منظور سازمان‌دهی منطقی مشاغل و تبیین تفاوت‌های سیاستی، از تحلیل خوشه‌ای استفاده شد که منجر به شناسایی ۴ خوشه شغلی اصلی گردید.

آمار توصیفی و استنباطی: جهت توصیف ویژگی‌ها از میانگین و انحراف معیار و برای مقایسه گروه‌ها از آزمون‌های تی‌تست

مستقل (Independent t-test) و تحلیل واریانس یک‌طرفه
(ANOVA) استفاده شد.
داده‌های کمی با استفاده از شاخص‌های مرکزی (میانگین) و
پراکندگی (انحراف معیار) و داده‌های کیفی با کدگذاری و
جداول توصیفی گزارش گردید.

جدول (۴): ماتریس تفکیکی فرایند پژوهش

فاز	هدف	ابزار و روش گردآوری	تکنیک تحلیل داده‌ها	خروجی کلیدی
کیفی	شناسایی مضامین و مولفه‌ها	مصاحبه نیمه ساختاریافته	تحلیل تم	۳۰ مولفه و ۹ تم اصلی
غربالگری	اجماع و اعتباربخشی شاخصها	پرسشنامه خبره (۱۳ نفر)	دلفی فازی	۲۴ شاخص کلیدی نهایی
کمی	طبقه بندی و تحلیل تفاوتها	پرسشنامه پیمایشی (۱۵۰ نفر)	تحلیل خوشه ای	شناسایی ۴ خوشه شغلی متمایز

یافته‌های پژوهش

در این مطالعه از دیدگاه ۱۳ نفر از اعضای هیأت علمی و
کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی استفاده شد.
در جدول زیر، ویژگی جمعیت شناختی افراد مصاحبه‌شونده
ارائه شده است:

جدول (۵): ویژگی جمعیت شناختی افراد مصاحبه‌شونده

رشته تحصیلی	تحصیلات	سمت سازمانی	سوابق مدیریتی	سابقه کار (سال)	سن (سال)	جنسیت	نوع استخدام	ردیف
پزشکی داخلی	دکتری تخصصی	استاد تمام	۱۰ سال	۲۵	۵۹	مرد	هیأت علمی رسمی	۱
پرستاری	دکتری تخصصی	دانشیار	۱۳ سال	۲۳	۵۷	زن	هیأت علمی رسمی	۲
بهداشت محیط	دکتری تخصصی	استادیار	۱۱ سال	۲۲	۵۵	مرد	هیأت علمی آزمایشی	۳
داروسازی	دکتری حرفه‌ای	مربی	۸ سال	۱۵	۴۶	زن	هیأت علمی پیمانی	۴
مدیریت خدمات بهداشتی	دکتری تخصصی	مدرس مدعو	۹ سال	۱۸	۴۸	مرد	هیأت علمی حق التدریس	۵
مدیریت دولتی	کارشناسی ارشد	کارشناس اداری	۲ سال	۹	۳۶	زن	کارمند رسمی	۶
مهندسی صنایع	کارشناسی	سرپرست واحد	۴ سال	۱۴	۴۵	مرد	کارمند رسمی	۷
حسابداری	کارشناسی	کارشناس	---	۸	۳۴	زن	کارمند رسمی آزمایشی	۸
فناوری اطلاعات	کارشناسی ارشد	کارشناس	۲ سال	۱۰	۳۸	مرد	کارمند رسمی آزمایشی	۹
روانشناسی	کارشناسی	کمک کارشناس	---	۵	۳۵	زن	کارمند پیمانی	۱۰
الکترونیک پزشکی	فوق دیپلم	تکنسین	---	۵	۳۶	مرد	کارمند پیمانی	۱۱
ادبیات فارسی	کارشناسی	مسئول دفتر	۲ سال	۸	۴۰	زن	کارمند پیمانی	۱۲
کامپیوتر	کارشناسی	اپراتور	۳ سال	۱۲	۴۹	مرد	کارمند پیمانی	۱۳

دیدگاه ۱۳ نفر از خبرگان استفاده شد. برای فازی‌سازی
دیدگاه خبرگان از اعداد فازی مثلثی استفاده شد.
طی این فرآیند، هر شاخص با استفاده از سه مقدار حد پایین،
حد وسط و حد بالای نظر هر خبره فازی‌سازی شده و سپس
میانگین فازی تمام دیدگاه‌ها برای هر شاخص محاسبه گردید.

با تحلیل کیفی محتوا، در مجموع ۲۴ شاخص جهت ارائه
چارچوب سیاست‌های جبران خدمات کارکنان در انواع
بکارگیری و رابطه‌های استخدامی شناسایی شد. برای غربال و
شناسایی شاخص‌های نهایی از روش دلفی فازی براساس

به‌دنبال آن، شاخص فاصله فازی (Distance) و درجه همگرایی نظرات خبرگان استخراج شد. دیدگاه خبرگان پیرامون اهمیت هر یک از شاخص‌ها مطابق با طیف فازی ۷ درجه جدول زیر گردآوری و فازی‌سازی شد.

جدول (۶): طیف هفت درجه فازی برای ارزش‌گذاری شاخص‌ها

متغیر زبانی	مقدار فازی	معادل فازی مثلثی
کاملاً بی‌اهمیت	$\tilde{1}$	(0, 0, 0.1)
خیلی بی‌اهمیت	$\tilde{2}$	(0, 0.1, 0.3)
بی‌اهمیت	$\tilde{3}$	(0.1, 0.3, 0.5)
متوسط	$\tilde{4}$	(0.3, 0.5, 0.75)
باهمیت	$\tilde{5}$	(0.5, 0.75, 0.9)
خیلی بااهمیت	$\tilde{6}$	(0.75, 0.9, 1)
کاملاً بااهمیت	$\tilde{7}$	(0.9, 1, 1)

در این مطالعه از روش میانگین فازی استفاده شد.

رابطه ۱

$$F_{AVE} = \left(\left\{ \frac{\sum l}{n} \right\}, \left\{ \frac{\sum m}{n} \right\}, \left\{ \frac{\sum u}{n} \right\} \right)$$

برای فازی‌زدایی از روش مرکز سطح با رابطه پیشنهادی زنگ و تانگ (۱۹۹۳) استفاده شد.

معمولاً می‌توان جمع میانگین اعداد فازی مثلثی و دوزنقه‌ای را توسط یک مقدار قطعی که بهترین میانگین مربوطه است، خلاصه کرد. این عملیات را فازی‌زدایی گویند. در این مطالعه

رابطه ۲

$$DF_{ij} = \frac{[(u_{ij} - l_{ij}) + (m_{ij} - l_{ij})]}{3} + l_{ij}$$

با استفاده از تکنیک تحلیل تم، مضامین سیاست‌های جبران خدمات کارکنان بر اساس میزان فراوانی، مشابهت و تکرار آنها از دیدگاه پژوهشگران شناسایی شد که اصطلاحاً به این شاخص‌ها، تم‌های فرعی گفته می‌شود.

در مرحله بعد که به تحلیل در سطحی کلان‌تر از کدها تمرکز دارد، کدهای مختلف در قالب تم‌های اصلی مرتبط شدند و همه داده‌های کدگذاری شده مرتبط با هر یک از تم‌ها، شناسایی و گردآوری شد. داده‌های حاصل از تحلیل تم به استخراج ۳۰ مؤلفه و ویژگی سیاست‌های جبران خدمات کارکنان منجر شد که در ۹ تم اصلی دسته‌بندی شده است.

مقدار فازی زدایی شده بزرگتر از ۰/۷ مورد قبول است و هر شاخصی که امتیاز کمتر از ۰/۷ داشته باشد رد می‌شود. در راند اول، تمامی شاخص‌ها مواردی که امتیازی بالای ۰/۷ کسب کرده‌اند برای راند دوم استفاده شدند. در دور دوم نیز هیچ شاخصی حذف نشد که این خود نشانه‌ای برای پایان راندهای دلفی است.

بررسی نتایج دلفی فازی نشان داد که برای تمامی شاخص‌های پیشنهادی، اختلاف میان دیدگاه‌ها (مقدار D) کمتر از ۰/۲ است؛ این موضوع حاکی از وجود اجماع قابل‌قبول میان خبرگان در خصوص اعتبار و اهمیت شاخص‌ها بوده و نشان می‌دهد که نیازی به اجرای راندهای بعدی دلفی وجود ندارد.

جدول (۷): نتایج تحلیل تم

تم اصلی	برخی از تم‌های فرعی	مستندات/منابع
پرداخت‌های مالی مستقیم	حقوق پایه ماهانه- اضافه‌کار- فوق‌العاده‌ها (شغل، سختی کار، بدی آب‌وهوا)- پاداش عملکرد	Milkovich, Newman & Gerhart (2023); WorldatWork (2023)
پرداخت‌های مالی غیرمستقیم	بیمه درمان پایه و تکمیلی- بازنشستگی و سنوات- کمک‌هزینه‌ها (مسکن، خواروبار، ایاب‌وذهاب)- مزایای غیرنقدی (بن، کالا، خدمات)	Armstrong & Taylor (2023); Martocchio (2023)
پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد	پاداش بهره‌وری- پاداش کیفیت- پرداخت‌های مبتنی بر ارزیابی عملکرد فردی و تیمی	Gerhart & Fang (2021); Gupta & Shaw (2014)
مزایای بلندمدت	طرح‌های بازنشستگی تکمیلی- سهام سازمانی یا امتیازات خاص وفاداری- سنوات خدمت طولانی	Lazear (2020); Cappelli & Keller (2017)
فرصت‌های رشد و ارتقا	ارتقای شغلی- آموزش و توسعه فردی- مسیر شغلی روشن و انگیزشی	Noe et al. (2022); Garavan et al. (2016)
امنیت شغلی و ثبات	قراردادهای بلندمدت- سیاست تبدیل وضعیت و تثبیت استخدام- حمایت در دوران بیماری و بحران	De Cuyper et al. (2008); Kalleberg (2018)
سیاست‌های رفاهی	خدمات رفاهی و فرهنگی (ورزشی، تفریحی، فرهنگی)- تسهیلات و وام‌ها- مرخصی‌ها (استحقاقی، استعلاجی، زایمان، بدون حقوق)	Boxall & Purcell (2016); Kossek et al. (2011)
عدالت و شفافیت در جبران خدمات	نظام طبقه‌بندی مشاغل- شفافیت فرایندها و پرداخت‌ها- تناسب پرداخت با وظیفه و مسئولیت	Adams (1965) – Equity Theory; Colquitt et al. (2001); SHRM Total Rewards Model (2022)
تطبیق‌پذیری با نوع رابطه استخدامی	طراحی مازولار و تفکیک‌پذیر سیاست‌ها برای انواع استخدام (رسمی، قراردادی، شرکتی و...)	Lepak & Snell (2002); Beer et al. (2015); Lawler (2023)

در نهایت براساس تحلیل‌های انجام شده، در جدول زیر گروه‌های استخدامی، ویژگی‌های خوشه شغلی و عنوان خوشه‌های شغلی مربوطه ارائه شده است:

جدول (۸): گروه‌های استخدامی و خوشه‌های شغلی مربوطه

گروه استخدامی	نوع رابطه استخدامی	عنوان خوشه شغلی	ویژگی‌های خوشه شغلی
هیات علمی	هیات علمی رسمی	رهبری علمی بلندمدت و توسعه راهبردی دانش	تمرکز بر تولید علم مرجع، آموزش تخصصی هدایت پژوهش‌های راهبردی ایفای نقش در سیاست‌گذاری دانشگاهی در افق بلندمدت
	هیات علمی آزمایشی	شایستگی‌سنجی حرفه‌ای و شکل‌گیری هویت دانشگاهی	دوره گذار جهت اثبات توانمندی‌های علمی آموزش و پژوهش برای ورود به عضویت رسمی هیأت علمی
	هیات علمی پیمانی	همکاری علمی هدف‌محور و انعطاف‌پذیر	مشارکت در مأموریت‌های دانشگاهی با قراردادهای مدت‌دار تمرکز بر نیازهای مقطعی و پروژه‌محور دانشگاه
	هیات علمی حق‌التألیف	تولید دانش سفارشی و خدمات فکری تخصصی	انجام فعالیت‌های تألیفی، ترجمه‌ای یا تدوینی توجه به رویکرد پروژه‌محور و خروجی‌محور در چارچوب قرارداد مشخص

تحلیل خوشه‌ای منجر به شناسایی چهار خوشه شغلی اصلی گردید. در خوشه هیأت علمی رسمی (۲۳ درصد)، جبران خدمات مبتنی بر مهارت و دانش تخصصی شکل می‌گرفت، در حالی که در خوشه پیمانی (۳۱ درصد)، پاداش‌های مبتنی بر پروژه‌های پژوهشی نقش کلیدی داشت. در ادامه تحلیل متون مصاحبه مربوط به هر یک از خوشه‌های شغلی مذکور ارائه شده است:

۱ - هیات علمی رسمی: خوشه شغلی: رهبری علمی بلندمدت و توسعه راهبردی دانش
این خوشه شامل اعضای هیات علمی تثبیت‌شده‌ای است که نقش‌آفرینی آنان در سطوح آموزشی، پژوهشی، و اجرایی بلندمدت تعریف می‌شود. تمرکز بر تولید علم مرجع، تربیت نیروی انسانی متخصص، توسعه بین‌رشته‌ای و ایفای نقش در سیاست‌گذاری علمی و دانشگاهی دارد.
مبانی پرداخت در این خوشه بر پایه مهارت، دانش تخصصی و سابقه پژوهشی شکل می‌گیرد. پرداخت‌های شایستگی‌محور نقش کلیدی در تقویت انگیزه، بهره‌وری علمی و هم‌راستایی با اهداف دانشگاه دارند. نظام جبران خدمات در این گروه از انسجام و شفافیت بیشتری برخوردار است.

۲ - هیات علمی آزمایشی: خوشه شغلی: شایستگی‌سنجی حرفه‌ای و شکل‌گیری هویت دانشگاهی
این خوشه متشکل از اعضای در حال گذار به عضویت پایدار هیات علمی است که تمرکز فعالیت آنان بر اثبات صلاحیت‌های علمی، پژوهشی و اخلاق حرفه‌ای جهت احراز استخدام رسمی است. نقش این گروه در ارتقاء تدریجی ظرفیت‌های دانشگاهی راهبردی تلقی می‌شود.
در این خوشه، پرداخت‌ها عمدتاً بر اساس جایگاه شغلی و مقطع استخدامی تعیین می‌شود. ارزیابی عملکرد به صورت

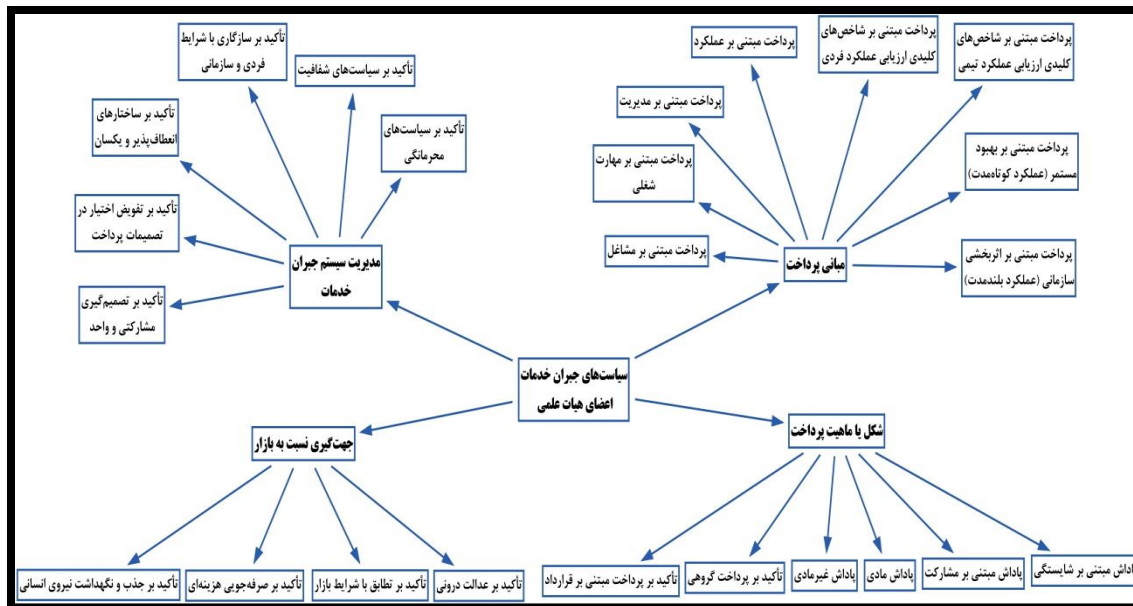
سیستماتیک و دقیق اجرا نمی‌شود و پرداخت‌ها بیشتر بر پایه حضور و سمت‌های رسمی صورت می‌گیرد.

۳ - هیات علمی پیمانی: خوشه شغلی: همکاری علمی هدف‌محور و انعطاف‌پذیر
این گروه شامل متخصصانی است که در قالب قراردادهای مدت‌دار، به انجام مأموریت‌های آموزشی، پژوهشی و درمانی دانشگاهی می‌پردازند. این خوشه برای پاسخ به نیازهای فصلی، پروژه‌محور یا جایگاه‌های در حال تغییر طراحی شده است.

در این خوشه، پرداخت‌ها غالباً بر اساس عنوان شغلی و نقش قراردادی تنظیم می‌شود. تفاوت‌های دقیق مهارتی یا توانمندی‌های تخصصی کمتر مورد توجه قرار می‌گیرند. نظام ارزیابی عملکرد به گونه‌ای که پرداخت‌ها را بر مبنای کیفیت و کمیت خروجی‌های علمی تنظیم کند، به صورت سیستماتیک اجرا نمی‌شود.

۴ - هیات علمی حق‌التألیف: خوشه شغلی: تولید دانش سفارشی و خدمات فکری تخصصی
شامل صاحب‌نظران و نویسندگانی است که مأموریت آنها تولید محتوای علمی، منابع آموزشی و آثار تألیفی مورد نیاز نظام آموزش عالی است. تعامل این گروه با دانشگاه مبتنی بر پروژه و میزان دستاورد فکری قابل ارزیابی است.
پرداخت در این خوشه بیشتر بر اساس مأموریت‌های پروژه‌ای و سفارش‌های علمی انجام می‌شود. پرداخت مبتنی بر مهارت شغلی که توانایی‌ها و تخصص فرد را ملاک قرار می‌دهد، اهمیت زیادی دارد اما به شکل کامل و سیستماتیک پیاده نشده است.

در شکل زیر، چارچوب نظام جبران خدمات در دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی ارائه شده است:



شکل (۱): چارچوب نظام جبران خدمات اعضای هیات علمی در دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی

شفافیت، و بی‌توجه به تفاوت‌های واقعی بین خوشه‌های شغلی است.

- جهت‌گیری نسبت به بازار: چارچوب پیشنهادی بر ضرورت تطابق حقوق و مزایا با شرایط واقعی بازار کار به‌ویژه در حوزه‌های تخصصی تأکید دارد.

این یافته‌ها نشان داد که نظام جبران خدمات در هیأت علمی رسمی از انسجام بیشتری برخوردار است، در حالی که در خوشه‌های پیمانی و حق‌التألیف، پرداخت‌ها کوتاه‌مدت و کمتر شفاف بودند.

بحث و نتیجه‌گیری

-تبیین نظری یافته‌ها (Theoretical Interpretation)

نتایج این پژوهش نشان داد که نظام جبران خدمات در دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی از یک ساختار سنتی و متمرکز به سمت یک ساختار خوشه‌ای در حال حرکت است. تبیین این یافته بر اساس نظریه عدالت آدامز نشان می‌دهد که اعضای هیأت علمی رسمی به دلیل ثبات شغلی، عدالت را در پاداش‌های شایستگی‌محور بلندمدت جستجو می‌کنند، در حالی که در خوشه‌های پیمانی و قراردادی، ادراک عدالت پیوند تنگاتنگی با شفافیت در پرداخت‌های پروژه‌ای و خروجی‌محور دارد.

- تبیین مدل نهایی در بستر مدل‌های موجود

چارچوب پیشنهادی جبران خدمات در دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی نشان‌دهنده تلاشی منسجم برای بازطراحی نظام پرداخت و پاداش‌دهی براساس نیازهای واقعی، شکاف‌های موجود، و مقتضیات هر یک از خوشه‌های شغلی در این نهاد دانشگاهی است.

این چارچوب با محوریت چهار مؤلفه کلیدی، یک ساختار یکپارچه و درعین حال منعطف ارائه می‌دهد:

- مبانی پرداخت: بر شایستگی‌های فردی، عملکرد واقعی، نقش‌های مدیریتی، و نوآوری‌های سازمانی استوار شده است. برخلاف رویکرد سنتی رایج در دانشگاه، که غالباً بر «عنوان شغلی» یا «مدرک تحصیلی» تمرکز دارد، این چارچوب بر لزوم شناسایی و پاداش‌دهی به شایستگی‌های واقعی کارکنان تأکید دارد.
- شکل یا ماهیت پرداخت: بر تنوع و ترکیب روش‌های پرداخت تأکید شده است. پیشنهاد شده که دانشگاه نظامی ترکیبی از حقوق پایه، پرداخت متغیر عملکردی، و پاداش‌های غیرمادی مانند فرصت‌های آموزشی، پژوهشی یا ارتقاء افقی را پیاده‌سازی کند.
- مدیریت سیستم جبران خدمات: تأکید شده است که ساختار فعلی، بیش از حد متمرکز، فاقد

در خوشه‌های پیمانی و قراردادی: برخلاف گروه قبل، این اعضا عدالت را در قالب "شفافیت عملیاتی" و "پاداش‌های کوتاه‌مدت خروجی‌محور" معنا می‌کنند. تحلیل ۲۴ شاخص کلیدی نشان داد که برای این افراد، نابرابری در پرداخت‌های پروژه‌ای نسبت به همکاران، به سرعت منجر به ادراک بی‌عدالتی و کاهش دلبستگی سازمانی می‌شود. در واقع، یافته‌های پژوهش با بسط نظریه آدامز نشان می‌دهد که در سازمان‌های تخصصی، "مرزهای عدالت" بر اساس "نوع قرارداد" جابجا می‌شوند.

- تحلیل مبتنی بر نظریه انتظار (Expectancy Theory)

وروم

پژوهش حاضر با شناسایی ۹ تم اصلی، مکانیسم "انگیزش" را از طریق بازتعریف حلقه‌های انتظار، وساطت و ارزش (V-I-E) تبیین می‌کند:

مؤلفه وساطت: (Instrumentality) یافته‌های فاز کمی نشان داد که در خوشه‌های غیررسمی (پیمانی و قراردادی)، "وساطت" یا همان پیوند میان عملکرد و پاداش، ضعیف‌تر از حد استاندارد است. تبیین نظری این وضعیت نشان می‌دهد که اگر عضو هیأت علمی ادراک کند که تولید مقاله ISI یا جذب گرنت‌های پژوهشی (Performance) لزوماً به پاداش ملموس (Reward) ختم نمی‌شود، زنجیره انتظار گسسته شده و انگیزش سقوط می‌کند.

ارزش: (Valence) چارچوب پیشنهادی با تأکید بر تنوع سبب پاداش (Total Rewards)، نشان می‌دهد که "ارزش" پاداش برای یک عضو جوان پیمانی، در "فرصت‌های رشد و پاداش نقدی سریع" نهفته است، در حالی که برای عضو رسمی، "خودمختاری پژوهشی و تسهیلات رفاهی خانواده‌محور" ارزش بالاتری دارد.

- سنتز نظری: ظهور مدل جبران خدمات اقتضایی

در نهایت، تبیین یافته‌ها منجر به شکل‌گیری یک "مدل جبران خدمات اقتضایی" (Contingency Compensation Model) در بستر آموزش عالی سلامت می‌شود. این مدل بر خلاف رویکردهای سنتی که بر "برابری مطلق" (Equality) تأکید داشتند، بر "انصاف تمایز یافته" (Differentiated Fairness) استوار است. یعنی نظام پرداخت باید به جای اعمال قوانین یکسان برای همگان، از طریق تحلیل خوشه‌ای،

چارچوب پیشنهادی این پژوهش، مدل Total Rewards (پاداش‌های کل) را که در مطالعات بین‌المللی مطرح است، بومی‌سازی کرده است. نوآوری این مدل در این است که برخلاف مدل‌های عمومی، میان "مأموریت دانشگاه" و "نوع استخدام" پل می‌زند.

به عنوان مثال، در حالی که مدل‌های کلاسیک بر حقوق پایه تمرکز دارند، این چارچوب بر اساس یافته‌های تحلیل تم، بر "تطبيق‌پذیری با نوع رابطه استخدامی" به عنوان یک تم اصلی تأکید ورزیده است. این رویکرد باعث می‌شود که نظام جبران خدمات از یک ابزار هزینه‌ای به یک ابزار راهبردی برای نگهداشت سرمایه انسانی در نظام سلامت تبدیل شود.

در مجموع، این پژوهش فراتر از شناسایی مؤلفه‌ها، به یک سیاست‌نامه اجرایی دست یافته است. تبیین نهایی نشان می‌دهد که بدون اصلاح چرخه تأیید دستمزدها و استقرار سیستم دیجیتال پیگیری احکام، حتی بهترین مدل‌های جبران خدمات نیز با شکست مواجه خواهند شد. لذا پیشنهاد می‌شود دانشگاه با ایجاد واحد سیاست‌گذاری راهبردی منابع انسانی، مدل خوشه‌بندی ارائه شده را به عنوان مبنای بودجه‌ریزی عملیاتی قرار دهد.

یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون و خوشه‌بندی نشان می‌دهد که نظام جبران خدمات در دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، در حال گذار از یک پارادایم "پاداش ایستا" به سمت یک "اکوسیستم پاداش خوشه‌محور" است. این گذار را می‌توان از منظر دو تئوری بنیادین مدیریت به شرح زیر تبیین نمود:

تحلیل مبتنی بر نظریه عدالت (Equity Theory) آدامز

بر اساس یافته‌های این پژوهش، ادراک از عدالت در میان اعضای هیأت علمی، مفهومی یکپارچه نیست و بسته به نوع رابطه استخدامی، بازتعریف می‌شود.

در خوشه‌ی اعضای رسمی: تبیین نظری نشان می‌دهد که این گروه، "عدالت رویه‌ای" و "عدالت توزیعی" را در پاداش‌های بلندمدت و مبتنی بر شایستگی (Competency-based Pay) جستجو می‌کنند. از آنجا که امنیت شغلی در این خوشه بالاست، "داده‌های" فرد (تخصص و وفاداری سازمانی) در تقابل با "ستانده‌های" بلندمدت (ارتقای مرتبه و پرستیژ آکادمیک) قرار می‌گیرد.

در مقابل، در خوشه‌های پیمانی، رسمی آزمایشی و حق‌التألیف، نظام جبران خدمات بیشتر بر قراردادهای کوتاه‌مدت، تصمیم‌گیری‌های موردی و سازوکارهای پراکنده استوار است. این شرایط موجب انسجام ضعیف، ایجاد عدم قطعیت در فرآیند پرداخت و شکل‌گیری تجربه شغلی ناهمگون برای افراد می‌شود.

در گام نخست، مفهوم «مبانی پرداخت» بر شایستگی‌های فردی، عملکرد واقعی، نقش‌های مدیریتی، و نوآوری‌های سازمانی استوار شده است. برخلاف رویکرد سنتی رایج در دانشگاه، که غالباً بر «عنوان شغلی» یا «مدرک تحصیلی» تمرکز دارد، این چارچوب بر لزوم شناسایی و پاداش‌دهی به شایستگی‌های واقعی کارکنان تأکید دارد؛ چه این شایستگی‌ها فنی باشند مانند تسلط بر نرم‌افزارهای تخصصی و چه مدیریتی مانند مهارت در حل مسئله و رهبری تیم. در نتیجه، توصیه می‌شود در نظام پرداخت، معیارهایی همچون مشارکت در پروژه‌های توسعه‌ای، بهبود فرآیندها، نوآوری‌های فردی و عملکرد تیمی وارد شوند.

در بعد دوم یعنی «شکل یا ماهیت پرداخت»، بر تنوع و ترکیب روش‌های پرداخت تأکید شده است. تجربه دانشگاه نشان داده که اتکا صرف به حقوق ثابت و عدم وجود سیستم‌های تشویقی نقدی یا غیرنقدی، سبب کاهش انگیزه کاری، افزایش تمایل به ترک خدمت، و گسترش احساس بی‌عدالتی شده است. در پاسخ به این مسئله، پیشنهاد شده که دانشگاه نظامی ترکیبی از حقوق پایه، پرداخت متغیر عملکردی، و پاداش‌های غیرمادی مانند فرصت‌های آموزشی، پژوهشی یا ارتقاء افقی را پیاده‌سازی کند تا نیازهای انگیزشی کارکنان مختلف را پاسخ دهد.

در بخش «مدیریت سیستم جبران خدمات»، تأکید شده است که ساختار فعلی، بیش از حد متمرکز، فاقد شفافیت، و بی‌توجه به تفاوت‌های واقعی بین خوشه‌های شغلی است. نهایتاً در بُعد «جهت‌گیری نسبت به بازار»، چارچوب پیشنهادی با الهام از مطالعات تطبیقی و نظرات خبرگان، بر ضرورت تطابق حقوق و مزایا با شرایط واقعی بازار کار به‌ویژه در حوزه‌های تخصصی مانند فناوری اطلاعات، مالی، پژوهش، و آموزش پزشکی تأکید دارد. در شرایطی که رقابت برای جذب و نگهداشت نیروی متخصص در نهادهای علمی و

بسته‌های جبران خدماتی را طراحی کند که با «قرارداد روانی» هر دسته از کارکنان همسو باشد. این یافته، غنای جدیدی به ادبیات مدیریت منابع انسانی راهبردی (SHRM) می‌افزاید و نشان می‌دهد که در محیط‌های پیچیده، «انعطاف در سیاست»، ضامن «پایداری در عدالت» است.

این یافته با تئوری انتظار وروم نیز همسو است؛ چرا که نشان داد در خوشه پیمانی، اگر پاداش‌ها مستقیماً با مقالات ISI و جذب گرنت پیوند یابد، انگیزش و عملکرد به شکل معناداری ارتقا می‌یابد. در واقع، چارچوب پیشنهادی با تأکید بر ۲۴ شاخص کلیدی، تلاش می‌کند «وساطت» پاداش را برای هر خوشه استخدامی بازتعریف کند.

پژوهش حاضر با هدف ارائه چارچوب سیاست‌های جبران خدمات اعضای هیات علمی در انواع بکارگیری و رابطه‌های استخدامی انجام شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد در خوشه هیأت علمی رسمی، نظام جبران خدمات عمدتاً بر پایه مهارت، دانش تخصصی و سابقه پژوهشی شکل می‌گیرد.

در خوشه هیأت علمی رسمی و پیمانی، جبران خدمات تنها به حقوق پایه محدود نمی‌شود، بلکه پاداش‌های مادی مرتبط با پروژه‌های موفق، قراردادهای پژوهشی، انتشار مقاله‌های ISI و جذب گرنت بخش مهمی از بسته پرداخت را تشکیل می‌دهد.

بر اساس تحلیل خوشه‌ها، مشخص شد که سطح پرداخت در گروه هیأت علمی رسمی و پیمانی عمدتاً در حد میانگین بازار یا اندکی پایین‌تر قرار دارد. هرچند این وضعیت از منظر رقابت‌پذیری مزدی می‌تواند یک ضعف تلقی شود، اما دانشگاه با ارائه مزایای غیرمادی توانسته است بخشی از این کاستی را جبران کند.

در بررسی خوشه‌ها دیده می‌شود که نظام جبران خدمات در میان هیأت علمی رسمی از سطح بالاتری از ساختار و شفافیت مدیریتی برخوردار است. این وضعیت به دلیل وجود دستورالعمل‌های مدون، مسیرهای مشخص برای ارتقاء شغلی و استقرار نظام‌های ارزیابی مستمر شکل گرفته است. با وجود این نقاط قوت، چالش‌هایی همچون فقدان سازوکار بازنگری پویا، تمرکز بیش‌ازحد در فرآیندهای تصمیم‌گیری و کندی در تفویض اختیار همچنان وجود دارد.

پژوهشی بالا گرفته، دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی نمی‌تواند با ساختارهای حقوقی قدیمی و پاداش‌های اندک، انتظار داشته باشد که کارکنان کلیدی را حفظ کرده یا از مهاجرت آنان جلوگیری کند. بنابراین طراحی نظام پرداختی که بتواند نه تنها عدالت بیرونی (در مقایسه با دیگر نهادها)، بلکه انگیزش درونی و تعهد سازمانی را نیز تأمین کند، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.

مقایسه نتایج پژوهش با مطالعات پیشین

مقایسه نتایج پژوهش با مطالعات داخلی و خارجی انجام‌شده در حوزه جبران خدمات کارکنان در دانشگاه‌ها نشان می‌دهد که بیشتر این پژوهش‌ها، یا از منظر مفهومی و راهبردی به موضوع نگاه کرده‌اند یا تنها یک نوع استخدام (به‌ویژه استخدام رسمی یا هیئت علمی) را مورد توجه قرار داده‌اند؛ بدون اینکه تصویر جامعی از وضعیت جبران خدمات در انواع رابطه‌های استخدامی (رسمی، پیمانی، قراردادی، شرکتی، ساعتی، طرحی، تعهداتی، حق‌التألیف و ...) در نظام آموزش عالی علوم پزشکی ارائه دهند.

برای نمونه، افتخارنژاد و همکاران (۱۴۰۴) در پژوهش خود درباره «مدل استراتژی جبران خدمات مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری» با تمرکز بر ابعاد ساختاری و ارزشی جبران خدمات، به مسئله تنوع استخدامی نپرداخته‌اند و عدالت پرداخت میان نیروهای رسمی و غیردائمی را لحاظ نکرده‌اند. همچنین سپهوند و همکاران (۱۴۰۳) اگرچه با استفاده از روش آمیخته، الگویی برای جبران خدمات در دانشگاه‌های دولتی ارائه داده‌اند، اما تحلیل مشخصی از تفاوت میان گروه‌های شغلی و انواع استخدام‌ها ارائه نکرده‌اند.

در حوزه بین‌الملل، رویکرد مطالعات عموماً واقعی‌تر و داده‌محورتر بوده است. اشنایدر (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «دفاع از جبران خدمات منصفانه و عدالت استخدامی» با بررسی تجربه کارکنان رسمی و قراردادی در دانشگاه‌ها، به نابرابری‌های شدید در دستمزد، عدم امنیت شغلی و مسئولیت‌های نابرابر پرداخته است. یافته‌های وی تأکید می‌کند که فقدان یک نظام پرداخت منصفانه برای کارکنان حاشیه‌ای منجر به فرسودگی منابع انسانی و کاهش اعتماد به سیستم دانشگاهی می‌شود.

یافته‌های این پژوهش از حیث تأکید بر شایستگی‌محوری در جبران خدمات، با نتایج افتخارنژاد و همکاران (۱۴۰۴) و سپهوند و همکاران (۱۴۰۳) همسو است. همچنین، اهمیت پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد که در این پژوهش شناسایی شد، با یافته‌های باربر و گاشیچ (۲۰۲۴) مطابقت دارد. با این حال، برخلاف پژوهش‌های پیشین که عمدتاً بر محیط‌های صنعتی متمرکز بودند، این پژوهش به طور خاص به بافت دانشگاه‌های علوم پزشکی پرداخته است. از سوی دیگر، چالش‌های مرتبط با نبود سازوکار بازنگری پویا و غلبه بروکراسی در روابط استخدامی کوتاه‌مدت، با نتایج زنگانه و همکاران (۱۴۰۳) و سوبیان‌تورو و سوهاریادی (۲۰۲۴) مطابقت دارد؛ زیرا در این مطالعات نیز محدودیت‌های مالی، ناکارآمدی ساختاری و نظام‌های پرداخت غیرمنعطف به‌عنوان موانع اصلی کارآمدی سیاست‌های جبران خدمات مطرح شده‌اند.

در مجموع، مقایسه نتایج حاضر با مطالعات منتخب نشان می‌دهد که تلفیق پرداخت‌های مبتنی بر شایستگی با مزایای غیرمادی و اصلاح چالش‌های نهادی و بروکراتیک، مسیری ضروری برای ارتقای بهره‌وری علمی و پایداری منابع انسانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی است.

وجه تمایز و نوآوری پژوهش حاضر

پژوهش حاضر از منظر جامع‌نگری ساختاری و تنوع استخدامی، گامی بدیع در ادبیات جبران خدمات کارکنان دانشگاهی محسوب می‌شود. برخلاف اغلب مطالعات داخلی که عمدتاً بر یک یا چند بعد مفهومی از نظام جبران خدمات تمرکز داشته‌اند و گروه‌های شغلی را به‌صورت یکپارچه و بدون تمایز بررسی کرده‌اند، این تحقیق برای نخستین‌بار با تفکیک هفت خوشه شغلی متمایز شامل نیروهای رسمی، پیمانی، قراردادی، شرکتی، ساعتی، نیروهای طرحی، و اعضای هیئت علمی حق‌التألیف، به تحلیل دقیق نیازها، چالش‌ها و الزامات هر گروه پرداخته است.

از دیگر تمایزهای برجسته این مطالعه، ترکیب دو رویکرد کیفی و کمی پیشرفته با استفاده از تحلیل محتوای کیفی مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته و کاربست روش دلفی فازی مبتنی بر نظریه اعداد فازی مثلی است. این تلفیق روش‌شناختی سبب شده داده‌ها هم از تجربه زیسته خبرگان

این نوآوری‌ها، پژوهش حاضر را به یکی از نخستین مدل‌های سیاست‌گذاری چندلایه در حوزه جبران خدمات دانشگاهی در ایران بدل کرده که هم قابلیت تصمیم‌سازی برای مدیران منابع انسانی را دارد و هم بر مبنای تجربه زیسته و واقعیت میدانی، زمینه‌ساز اصلاحات پایدار خواهد بود.

این پژوهش از سه جهت به گسترش دانش در حوزه مدیریت منابع انسانی کمک می‌کند: ارائه چارچوب بومی متناسب با دانشگاه‌های علوم پزشکی، شناسایی تفاوت‌های سیاستی در خوشه‌های مختلف شغلی، تلفیق روش‌های کیفی و کمی برای درک عمیق‌تر پدیده.

چارچوب پیشنهادی می‌تواند در طراحی نظام پرداخت عادلانه و شفاف در دانشگاه‌های علوم پزشکی، بهبود نگهداشت نیروهای متخصص، افزایش رضایت شغلی اعضای هیأت علمی و طراحی سیستم‌های ارزیابی عملکرد متناسب به کار گرفته شود.

از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به تمرکز بر یک دانشگاه خاص و حجم نمونه محدود در بخش کیفی اشاره کرد. برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود: اجرای چارچوب پیشنهادی در سایر دانشگاه‌های علوم پزشکی، بررسی تأثیر اجرای چارچوب بر شاخص‌های نگهداشت نیرو و مطالعه تطبیقی با دانشگاه‌های علوم پزشکی دیگر کشورها.

پیشنهادهای کاربردی

طراحی «معماری جبران خدمات» متناسب با مأموریت دانشگاه.

ایجاد «واحد سیاست‌گذاری راهبردی منابع انسانی».
استقرار «بانک اطلاعاتی مهارت و عملکرد کارکنان».
تدوین «سیاست تفکیکی پرداخت بر مبنای سطح تأثیرگذاری سازمانی».

طراحی «نظام پاداش مشارکت در نوآوری و توسعه درون‌سازمانی».
اجرای برنامه «بودجه‌ریزی جبران خدمت بر مبنای ارزش‌آفرینی».

تدوین «چارچوب انگیزش ترکیبی» برای نسل‌های مختلف نیروی کار.
طراحی «شاخص‌های نگهداشت کلیدی (KRI) برای رصد اثربخشی نظام پرداخت».

دانشگاهی و هم از طریق اعتبارسنجی کمی، پشتیبانی شوند. این امر منجر به شناسایی، پالایش و اولویت‌بندی دقیق ۲۴ شاخص کلیدی شده که بنیان تدوین چارچوب سیاستی پژوهش را تشکیل داده‌اند.

همچنین پژوهش حاضر به‌جای ارائه یک مدل انتزاعی، بر طراحی چارچوب سیاستی بومی‌سازی‌شده و قابل پیاده‌سازی برای دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهید بهشتی تمرکز کرده و در مسیر تدوین سیاست‌نامه، به‌صورت هدفمند به بافت حقوقی، ساختارهای اجرایی و الزامات قانونی نظام آموزش عالی سلامت در ایران توجه کرده است. این تمرکز زمینه‌ساز تدوین سیاست‌های عملیاتی اختصاصی برای هر خوشه شغلی شده و پژوهش را از سطح تجویزی به سطح کاربردی ارتقا داده است.

در مقایسه با مطالعات بین‌المللی که معمولاً بر عدالت پرداخت یا بهره‌وری کارکنان تمرکز دارند، نوآوری این پژوهش در طراحی یک چارچوب یکپارچه سیاستی نهفته است که هم‌زمان سه مؤلفه «عدالت استخدامی»، «شایستگی محوری» و «پایداری انگیزشی» را در ساختار پرداخت‌ها لحاظ کرده است. افزون بر آن، در این تحقیق برای هر سیاست کلان، برنامه اجرایی و دستورالعمل عملیاتی متناظر نیز طراحی شده که قابلیت اجرا در کوتاه‌مدت و میان‌مدت در دانشگاه شهید بهشتی را داراست.

بنابراین، نوآوری اصلی پژوهش حاضر در موارد زیر متبلور می‌شود:

- تحلیل مبتنی بر خوشه‌بندی واقعی مشاغل و وضعیت استخدامی خاص دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران.
- به‌کارگیری روش‌شناسی ترکیبی (تحلیل مضمون + دلفی فازی) به‌صورت مرحله‌بندی‌شده.
- استخراج سیاست‌های اختصاصی برای هر خوشه شغلی با لحاظ تفاوت‌های ماهوی، انگیزشی و حقوقی.
- تدوین چارچوب سیاستی کاربردی همراه با برنامه‌های اجرایی، و نه صرفاً مدل مفهومی نظری.
- قابلیت تعمیم‌پذیری چارچوب به سایر دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور با اندک تغییرات تطبیقی.

منابع

منابع فارسی

- افتخارنژاد، فرشته و دیگران. ۱۴۰۴. شناسایی مؤلفه‌های استراتژی جبران خدمت و پاداش کارکنان در حوزه مدیریت دانش. اقتصاد مالی. دوره ۱۹، شماره ۷۰.
- آرائی، محمود و دیگران. ۱۴۰۲. در جستجوی الگویی برای نظام جبران خدمات قضات مبتنی بر الزامات آموزش و بهسازی سرمایه انسانی. مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی. شماره ۲۵.
- حاجی‌هادی‌نقاش، علی و دیگران. ۱۴۰۳. ارائه مدل همسویی استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی با راهبردهای سازمان در جهت اثربخشی. آموزش و بهبود منابع انسانی. دوره ۵، شماره ۴.
- حسن‌پور، اکبر و دیگران. ۱۴۰۳. پاسخ به ریسک جبران خدمات منابع انسانی: بکارگیری تکنیک نگاشت شناختی فازی. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). شماره ۱۱۱.
- حیدری، علیرضا و دیگران. ۱۴۰۳. شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر ارزیابی عملکرد اعضای هیات علمی با رویکرد دلفی فازی. مدیریت بهره‌وری. شماره ۶۸.
- رضایی، مرتضی و صفت فومنی. ۱۴۰۲. بررسی امنیت شغلی در حقوق کار ایران با رویکرد بر استخدام در مراکز دولتی. ششمین کنفرانس بین‌المللی فقه، حقوق، روانشناسی و علوم تربیتی در ایران و جهان اسلام.
- زارع، سیدمحسن و زینب فهامی. ۱۴۰۲. تحلیل فرایند تکاملی پیاده‌سازی سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد. پنجمین کنفرانس ملی و دومین کنفرانس بین‌المللی الگوهای نوین مدیریت کسب و کار در شرایط ناپایدار.
- زنگانه، موسی‌الرضا و دیگران. ۱۴۰۳. ارائه الگوی هم‌آفرینی ارزش با رویکرد منابع انسانی سبز در دانشگاه‌های علوم پزشکی شمال کشور. مدیریت سبز. دوره ۴، شماره ۴.
- سپهوند، رضا و دیگران. ۱۴۰۳. ارائه و تبیین مدل جبران خدمت اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی استان لرستان. مدیریت فرهنگ سازمانی. دوره ۲۲، شماره ۷۱.

صادقی جعفری، جواد و مهدیه سادات فروتن کیا. ۱۴۰۲. بررسی رابطه بین بالندگی اعضای هیات علمی و مدیریت دانش در دانشگاه شهید بهشتی. نامه آموزش عالی. شماره ۶۲.

غریبی، حسن و دیگران. ۱۴۰۳. تاثیر عدالت سازمانی بر قصد ترک خدمت پرستاران با نقش میانجی گری رفاه کارکنان (مورد مطالعه: بیمارستان‌های تهران). نشریه کاوش‌های نوین در علوم محاسباتی و مدیریت رفتاری. شماره ۱.

فرست، ثنا و دیگران. ۱۴۰۳. استراتژی‌های جبران خدمات مدیران و رفتار نامتقارن هزینه‌های شرکتی. اولین کنفرانس ملی تحقیقات کاربردی نوین در کسب و کار و توسعه صنعتی. کشتاسبی، فرشاد. ۱۴۰۳. بررسی رابطه بین نظام جبران خدمات منابع انسانی با عملکرد کارکنان شهرداری شهر قائمیه. یازدهمین کنفرانس بین‌المللی چشم‌اندازهای نوین در مدیریت، حسابداری و کارآفرینی.

نیک نام ماسوله، ابراهیم و الهام برخورداری. ۱۴۰۳. بررسی نیازهای آموزشی پرستاران شاغل در بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی. هفدهمین کنفرانس بین‌المللی بهداشت، درمان و ارتقای سلامت.

منابع لاتین

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Başer, M. Y., Büyükbeşe, T., & Ivanov, S. (2025). The effect of STARA awareness on hotel employees' turnover intention and work engagement: the mediating role of perceived organisational support. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(2), 532-552.
- Berber, N., & Gasic, D. (2024). The mediating role of employee commitment in the relationship between compensation system and turnover intentions. *Employee Relations: The International Journal*, 46(4), 721-755.
- Braun, V., & Clarke, V. (2023). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Doğan, M., & Arslan, H. (2024). Is the Productivity of Faculty Members Sustainable? The Perspective of Faculty Members. *Trends in Higher Education*, 3(2), 356-372.
- Gulo, E. S. P., & Waruwu, M. H. (2025). The Role Of Compensation Systems In Enhancing Employee

colleges and polytechnics. In *Academic integrity in vocational and polytechnic education*, 19(4), 151-164. Steinert, Y. (2025). Faculty development: core concepts and principles. In *Faculty development in the health professions: A focus on research and practice* (pp. 3-28).

Subiyantoro, H., & Suhariadi, F. (2024). The Role of Human Resource Management in Sustaining or Advancing: A Review of Compensation Systems and Low-Wage Employment. *Dinasti International Journal of Education Management & Social Science*, 6(1), 581-596.

Tzeng, G. H., & Huang, J. J. (2011). *Multiple attribute decision making: methods and applications*. CRC press.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons.

Wu, Y., Xie, S., & Xu, Y. (2025). Labor outcomes of partial privatization in state-owned enterprises: Evidence on employment and compensation under mixed ownership. *International Review of Financial Analysis*, 104449.

Loyalty: A Case Study Of UD Erwin. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 13(2), 1067-1078.

Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Liu, X., Cheng, F., Zhang, R., & Li, Z. (2025). Impact of employee compensation structure on company performance: Moderating effects of ownership concentration. *Finance Research Letters*, 74, 106702.

Miller, E., Cross, L., & Lopez, M. (2010). Sampling in qualitative research. *FBB Research Group*, 19(3), 249-261.

Putri, E. P., & Pendrian, O. (2025). The Effect of Progressive Incentive Compensation Strategy on Improving Business Consultant Performance and Company Performance (Case Study of a Premium Vehicle Distributor). *Jurnal Multidisiplin Sahombu*, 5(5), 1253-1259.

Schneider, B. (2025). Advocating for fair compensation and employment equity: Reducing the burden of academic integrity and misconduct work in

Providing a Framework for Faculty Compensation Policies in Various Employment Types and Employment Relationships: A Case Study of Shahid Beheshti University of Medical Sciences and Health Services

Mojtaba Yousefi*¹, Hamidreza Yazdani², Ali Akbar Farhangi³, Naser Asgari⁴

Abstract

Background: The diversity of employment relationships and complexities of compensation systems in Iranian medical universities with multiple educational, research, and therapeutic missions have made the design of a native and scientific framework for organizing payment policies a necessity.

Objective: This study was conducted with the main objective of presenting a framework for faculty members' compensation policies in various types of employment and employment relationships at Shahid Beheshti University of Medical Sciences.

Methods: This research was designed and implemented using a sequential exploratory mixed-methods approach. The statistical population included all university faculty members with various employment relationships. Data were collected and analyzed using semi-structured interviews, thematic analysis, and fuzzy Delphi technique with the participation of 13 experts.

Results: The results showed that among the 24 identified key indicators, in the formal faculty cluster (23% of the sample), compensation is mainly formed based on skills and specialized knowledge. While in contractual clusters (31%), rewards based on research projects and scientific articles constitute a major part of the payment package.

Conclusion: According to the findings, designing and implementing a flexible, transparent compensation system tailored to the characteristics of each occupational cluster can lead to the realization of payment justice, increased job satisfaction, and improved retention of specialized and capable human resources in medical universities.

Keywords: Compensation Policies, Employment Relationships, Academic Occupational Clusters, Payment System Modeling

1* PhD Student, Department of Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author)

2 Associate Professor, Department of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

3 Professor, Department of Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

4 Associate Professor, Department of Management, Shahid Sattari University of Aeronautical Engineering, Tehran, Iran