

شناسایی و اولویت بندی مؤلفه های نظام جبران خدمات کارکنان شهرداری با استفاده از تکنیک دلفی فازی (مورد مطالعه: شهرداری زاهدان)

عارف نوتی زهی^۱، مهدی محمدباقری^{۲*}، سراج الدین مجبی^۳

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران.

۲- استادیار گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان. (نویسنده مسئول). mbagheri.sbu@gmail.com

۳ - دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران

اطلاعات مقاله	چکیده
تاریخ ارسال ۱۴۰۲/۱۰/۱۶	هدف این مقاله شناسایی ابعاد و مؤلفه ها و شاخص های نظام جبران خدمات کارکنان و مدیران در شهرداری زاهدان بوده است. تحقیق حاضر کاربردی و از نوع توصیفی پیمایشی بوده است. جامعه آماری را استادان و خبرگان دانشگاهی آگاه به حوزه جبران خدمات و مدیران ارشد مرتبط با منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی تشکیل داده اند. جهت گردآوری اطلاعات در این پژوهش، با ۳۳ نفر از مطلعین کلیدی که با روش هدفمند و به قضاوت محققان انتخاب شده اند، مصاحبه باز و عمیق صورت گرفته است. از روش دلفی فازی برای تحلیل و تفسیر داده های به دست آمده از مصاحبه استفاده شده است. براساس یافته های پژوهش در نهایت چهار بعد و پانزده شاخص در عوامل خارجی نظام جبران خدمات کارکنان و هفت بعد و چهل و یک شاخص در عوامل داخلی نظام جبران خدمات کارکنان شنایی شد. بنابراین در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی با تغییرات مستمر و نوآوری های مداوم اصلی ترین ویژگی آن است و تنها سازمانهایی موفق هستند که به نظام جبران خدمات توجه نموده و در سازمان اجرا و بر مبنای آن کارکنان را مورد توجه قرار دهد.
تاریخ پذیرش ۱۴۰۳/۰۱/۱۹	
(مقاله پژوهشی)	
کلمات کلیدی: نظام جبران خدمات، شهرداری، تحلیل دلفی فازی	

مقدمه

نظام جبران خدمات کارکنان از جمله راهبردهای تأثیرگذار سازمان ها به منظور رسیدن به اهداف خود و افزایش کارایی کارکنان خود می باشد. از جمله زیر سیستم های این نظام، پرداخت حقوق و مزایای کارکنان است که می بایستی متناسب و مطابق با شرایط و موقعیت شغل و شاغل و هماهنگ با راهبردهای سازمان باشد. یکی از مباحث کلیدی در این مبحث آن است که اگر سازمان در این مقوله (نظام مدیریت حقوق و دستمزد نتواند خود را با شرایط شاغل تطبیق دهد موجب بروز مشکلاتی در سازمان از جمله در زمینه استخدام، ترک خدمت کارکنان به عبارت دیگر از دست رفتن کارکنان ارزشمند و با تجربه و در نتیجه ناخشنودی همگانی را سبب خواهد شد. در این راستا سازمان باید عوامل کلیدی و مؤثر در نظام حقوق و مزایا از جمله:

الف) توجه به وضعیت پرداخت در سایر سازمان ها با عنایت به مقایسه و سنجش سختی کار، شرایط کاری، استرس کارکنان؛

ب) توجه به وضعیت پرداخت در میان سازمان های مشابه

ج) توجه به عوامل ایجاد انگیزه جهت افزایش میزان بازده کاری کارکنان؛

د) توجه به سایر پرداخت های نقدی غیر از حقوق و مزایا از قبیل اضافه کاری، پاداش، غیر نقدی و ارائه خدمات رفاهی؛ و.... را مورد شناسایی و کارشناسی دقیق قرار دهد و با توجه به نتایج حاصل از آن نسبت به اجرای مدیریت حقوق و دستمزد اثر بخش اقدام نموده و آهنگ حرکت روبه جلو سازمان را تسریع نماید (Ronaghi, 2017). شمار فراوانی از کم کاری ها، عدم انگیزش و نارضایتی های شغلی، موارد ترک خدمت و مواردی از این قبیل زائیده بی توجهی به انگیزه های مادی و نابرابری های پرداخت یا کمبود مقررات و روشهای منظم، منطقی و منصفانه حقوق و مزایا است. بسیاری از نظامهای مدیریتی حقوق و دستمزد کنونی، انگیزش قوی برای کار را در کارکنان بوجود نمی آورد و تنها بر اساس شرایط خود عمل میکنند. این نظامهای سنتی، پاسخگوی محیط متحول سازمانهای امروزی نبوده و نقشی کم رنگ در ارتقاء کارآیی افراد ایفا می کند (Kameli et al, 2012).

امروزه چالش پیش روی بسیاری از سازمان ها نگهداشت و جبران خدمات منابع انسانی آنان است که می تواند مزیت رقابتی برای سازمان باشد (Davoudi & Fartash, 2013). پس از استخدام به احتمال زیاد کارکنانی که از پرداخت رضایت داشته باشند، در سازمان باقی می مانند. در جوامع مدرن، جبران خدمات ابزاری برای جذب، نگهداری و انگیزش کارکنان است. فقدان سیستم جبران خدمات شایسته، تمایل کارکنان به ترک خدمت و جستجوی آنها برای پیوستن به سازمان های جایگزین را افزایش می دهد (Nahas & Shawky, 2013). ترک سازمان می تواند از نظر هزینه جایگزینی و اختلال در کار برای سازمانها زیان بار تلقی شود. تمایل به ترک خدمت کارکنان، هم سازمان و هم سایر کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهد (Rahman, 2013). سازمان ها اغلب به دنبال راه های ابتکاری و خلاقانه برای کاهش ترک خدمت توسط کارکنان می باشند. با بهبود برنامه های جبران خدمات شایسته محور کارکنان، هزینه های اضافی منابع انسانی به میزان قابل توجهی کاهش می یابد. پژوهش های نشان می دهد که ترک خدمت بسیار پر هزینه است و با توجه به رکود اقتصادی اخیر بر اهمیت حفظ و نگهداری کارکنان کلیدی برای حصول موفقیت سازمان بسیار تاکید شده است. ترک خدمت کارکنان، هزینه هایی را از لحاظ استخدام، آموزش و از دست رفتن دانش سازمانی تحمیل می کند و از طریق از دست دادن سرمایه های اجتماعی و انسانی اثرات منفی عملکرد در هر بخش دولتی و خصوصی می گذارد (Kahya, 2019). استقرار نظام جبران خدمات شایسته محور، یکی از چالش های است که کلیه سازمان های سرتا سر جهان با آن مواجهند به ویژه آن که سازمان ها در حال انتقال از یک سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد فردی به سمت یک پاداش مبتنی بر عملکرد گروهی هستند (Das & Garcia, 2011). امروزه نگهداشت و برقراری جبران خدمات شایسته منابع انسانی مشکل شماره یک سازمان ها به حساب می آید. علاوه بر این نقش و اهمیت این منابع در توسعه سازمان باعث به وجود آمدن رقابت شدید جذب افراد مستعد و شایسته بین سازمان ها شده است (Kaye & Sharon, 2001).

یکی از چالشهایی که سازمانها به خصوص شهرداری ها با آن مواجه هستند، طراحی نظام جبران خدمات است. در این راستا تعیین شاخص های کلیدی نظام جبران خدمات برای سازمان یک اقدام حیاتی است. از این رو سوال اصلی پژوهش حاضر این است که ابعاد و مؤلفه ها و شاخص های نظام جبران خدمات کارکنان و مدیران در شهرداری زاهدان چه می باشد؟

چارچوب نظری و ارائه مدل مفهومی تحقیق

چارچوب نظری در روش تحقیق با توجه به پرسش آغازین و منابع گردآوری شده و مصاحبه های تخصصی که با صاحب نظران قبل از انجام تحقیق صورت گرفته تعیین می شود؛ و این مدل نظری به آشکارسازی مفاهیم و شاخص سازی دقیق تحقیق پرداخته و به کشف روابط علت و معلولی بین پدیده های از طریق قواعد منطقی و قوانین کلی توجه می کند. چارچوب نظری از مراحل تعیین کننده روش تحقیق است که بر مبنای نظریات یا تئوری های خاص موجود در هر رشته علم تنظیم می شود. فایده چارچوب نظری، منحصر به سنجش یا طبقه بندی نتایج نیست؛ بلکه از آن مهم تر، مربوط به تبیین موضوع است. تدوین چارچوب نظری در شرایطی که تحقیق قصد پاسخگویی به سؤالات چرادرار را دارد، بسیار ضروری است.

کیم و جانگ^۱ نشان داد که عموم مدیران منابع انسانی در مدیریت نظامهای جبران خدمات خود دچار مشکل هستند (Kim & Jang, 2020). دلیل عمده مشکل این افراد، فقدان درک معنای واقعی جبران خدمات، فقدان چارچوب یا مدلی جامع از جبران خدمات و تعریف محدود و سنتی از جبران خدمات به نحوی است که صرفاً شامل حقوق و مزایا می شود، متأسفانه در بیشتر سازمانها، مدیران منابع انسانی از سلیقه شخصی یا مشاوران ناآگاه در تصمیمات مرتبط با جبران خدمات استفاده می کنند (Armestrang, 2007). مدل های مختلفی از نظام جبران خدمات کارکنان طراحی و ارائه شده است که به طور کلی به سه بخش مدل های اقتصادی - مالی، مدل های اقتصادی - انسانی و مدل های تلفیقی یا جبران خدمات کل تقسیم بندی می شوند. در مدل های اقتصادی - مالی که ذیل نظریه اقتصاد کلاسیک جای دارند، سطح پرداخت براساس نرخ و قیمت گذاری بازار به دو بخش جبران خدمات مستقیم و غیرمستقیم تقسیم می شود. جبران خدمات مستقیم شامل پرداخت براساس عملکرد فردی و گروهی و مزایای اختیاری است و در جبران خدمات غیرمستقیم بیمه های درمانی، بیکاری، بازنشستگی و مزایای قانونی مورد توجه قرار می گیرد (Fani et al, 2021).

هلریگل^۲ و همکارانش نگاه اقتصادی به نیروی کار، اندیشمندانی مانند دنیس و میشل را به ارائه نظریه پرداخت براساس عملکرد فردی، گروهی، سازمانی و مقوله پرداخت براساس عضویت سوق داد، علیرغم مزایای بیشمار پرداخت بر مبنای عملکرد و اندازه گیری آسان آن در مراکز تولیدی با یکنواختی کار، در سازمان های خدماتی به این دلیل که تشخیص خدمات به سختی انجام می گیرد، مورد توجه زیاد قرار نگرفت (Hellriegel et al, 2012). با پیشرفت علم و توجه به نقش بارز نیروی انسانی طی سال های اخیر در دوره نئوکلاسیک ها، توجه صرف به مدل های اقتصادی و مالی رونق خود را ازدست داد و مدل های اقتصادی - انسانی جایگزین آن شد. در این مدلها مدیران و صاحبان کسب و کار به موضوعات مرتبط با انگیزش و پاداشهای غیرمالی توجه کردند که می توان به مدل مک کافری با طبقه بندی پاداشهای مالی و غیرمالی و مدل هندرسون با طبقه بندی جبران خدمات جبرانی (پرداخت براساس عملکرد یا دانش و مهارت) و غیرجبرانی (خدمات و تسهیلات برای بهبود زندگی فردی و کاری کارمندان) اشاره کرد (Armestrang, 2007)، در ادامه، مدل های دیگری نیز به واکاوی عمیق عوامل درون سازمانی مانند سیاستها و راهبردهای سازمان و یا عوامل برون سازمانی مانند عوامل محیطی، بازار کار، الزامات قانونی اثرگذار بر نظام جبران خدمات پرداختند. در این مدل ها به جزئیات ابعاد غیرمالی مؤثر بر جبران خدمات پرداخته شد (Baloglu & Tanford, 2020)، محققان دریافتند نگاه تک بعدی به جبران خدمات همواره شکست خورده و مطابق با نیاز و ماهیت کار سازمان مورد مطالعه نبوده و اغلب ناعادلانه است. در نتیجه این مدلها نه تنها انگیزاننده نبوده، بلکه ناامیدی و دلسردی نیروها را به دنبال داشت (Scott, 2021).

مدل جبران خدمات کل نگر، تمامی ابعاد پرداخت، مزایا، کمک هزینه ها، درآمد، پاداش کل، ارزیابی شغلی، مدیریت عملکرد را دربر می گیرد (Denis, 2011)، اگرچه اکثر سازمانها اهمیت طراحی و ارائه یک برنامه جامع جبران خدمات به منظور ایجاد تعلق خاطر شغلی کارکنان و به حداکثر رساندن اثربخشی را درک می کنند، اما اغلب موفق به پیروی از روش های جبران خدمات کامل نیستند (Bacon & Stewart, 2016)، محققان نتوانسته اند مدل های جدید جبران خدمات را به صورت یک کل منسجم توسعه داده و همچنان هر عنصر آن را به صورت یک راهبرد جبران خدمات جداگانه به کار می گیرند، روحیه شکننده در برابر تنبیه، اهمیت دادن به ماهیت شغل، تنوع طلبی و بیزاری از ایستایی، روحیه تیمی بال، دانش محوری، عدم پایداری به ضوابط و مقررات و مطالبه آزادی عمل از ویژگی های عمده کارکنان فعال است که باعث می شود نگهداشت این نیروها نیازمند ایجاد محیطی خلاق، چالشی و تیمی مبتنی بر احترام، آزادی عمل و استقلال باشد (Fani et al, 2021)، همچنین سازمان هایی که می خواهند در بازار جهانی

¹ Kim & Jang² Hellriegel

امروز موفق شوند، باید از رویکردی سنتی جبران خدمات که تنها مشتمل بر موارد حقوق و مزایاست، فاصله گرفته و یک رویکرد جامع جبران خدمات که پرداخت های غیرمالی را نیز دربر می گیرد، مدنظر قرار دهند (Vahdati, 2018).

به طور خلاصه در سال های اخیر مقوله طراحی الگوی جبران خدمات مدیران و کارکنان سازمان ها، یکی از مباحث حساس، پیچیده و چالش برانگیز در حوزه مدیریت منابع انسانی هست، پیرو مطالعات پیشین در این مطالعه سعی بر آن است که کلیه عوامل مرتبط با مدل های اقتصادی-مالی و اقتصادی-انسانی نظام جبران خدمات کارکنان شناسایی شود، در این مطالعه بر مبنای مطالعه شولر^۱ (۱۹۷۸)، آرمسترانگ^۲ (۲۰۰۷) و دنیز^۳ (۲۰۱۱) عوامل موثر بر جبران خدمات کارکنان به دو عامل داخلی و خارجی تقسیم شده است، همچنین مطابق با مدل هلریگل و اسلوکام (۲۰۱۲) و مدل میلکوویچ و نیومن (۲۰۰۲) هر دو جبران خدمات مستقیم و غیر مستقیم مورد بررسی قرار گرفته است. مدل محقق ساخته به این صورت طراحی شده است که برای پیاده سازی و ارائه نظام جبران خدمات کارکنان در شهرداری زاهدان حتی الامکان کلیه عوامل موثر شناسایی و مورد دسته بندی قرار گرفته باشند، با توجه به اینکه کلیات شاخص ها و ابعاد بر مبنای مبانی نظری شکل گرفته اند مدل مفهومی بدون در نظر گرفتن مؤلفه ها (که در قسمت دلفی فازی در فصل ۴ مورد تایید قرار گرفته است)، در حالت کلی عوامل مرتبط با نظام جبران خدمات کارکنان به دو دسته عوامل داخلی و خارجی تقسیم می شوند، عوامل خارجی شامل ۴ بعد اقتصادی - اجتماعی - فرهنگی و اسناد بالا دستی و عوامل داخلی شامل ۷ بعد مالی - مستقیم، مالی - غیر مستقیم، غیرمالی - شغلی، غیر مالی - محیطی، سازمانی، مرتبط با کارکنان، چشم انداز سازمان می شوند، مدل مفهومی تحقیق به شرح زیر است:

نمودار ۱- مدل مفهومی نظام جبران خدمات کارکنان شهرداری



¹ Schulers

² Armestrang

³ Denis

جدول ۱- شاخص ها و مولفه های عوامل خارجی جبران خدمات کارکنان

ابعاد	مولفه ها	شاخص ها	منابع
عوامل خارجی	عوامل اقتصادی	وضعیت درآمدهای دولت	Bazrafshan et al, 2021, Timori et al 2019
		وضعیت صادرات و واردات	Bazrafshan et al, 2021, Timori et al 2019
		تحریم های پولی و مالی	Bazrafshan et al, 2021
	عوامل اجتماعی	برآورده شدن انتظارات جامعه از سازمان	Bazrafshan et al, 2021
		افزایش وجهه اجتماعی خدمات مثبت سازمان	Timori et al 2019
		توجه به مسائل اجتماعی و دینی	Bazrafshan et al, 2021, Tarkhani & Asadi, 2023, timori et al , 2019, Hakak et al. 2019
		توازن میان کار و زندگی کارکنان	Bazrafshan et al, 2021, Timori et al 2019
		گسترش حمایت های اجتماعی	Bazrafshan et al, 2021 Tarkhani & Asadi, 2023
		رایزنی با دولت و مجلس	Bazrafshan et al, 2021, Timori et al 2019
	عوامل فرهنگی	دیدگاه ذی نفعان و خدمات گیرندگان	Bazrafshan et al, 2021
		خوشنمایی سازمان	Bazrafshan et al, 2021
		قدردانی سازمانهای بین المللی	Bazrafshan et al, 2021
		توجه به مناسبت های فرهنگی	Bazrafshan et al, 2021
	اسناد بالادستی	قانون مدیریت خدمات کشوری	Bazrafshan et al, 2021
		قانون برنامه ششم توسعه	Bazrafshan et al, 2021
		سیاستهای کلی اداری ابلاغی مقام معظم رهبری	Tarkhani & Asadi, 2023, Bazrafshan et al, 2021
		بخشنامه های مدیریت و برنامه ریزی	Tarkhani & Asadi, 2023
		قانون مالیاتهای مستقیم	Bazrafshan et al, 2021
		سیاست های سازمان	Bazrafshan et al, 2021
		سیاستهای کلی اقتصاد مقاومتی	Ahadzadeh et al, 2022, Bazrafshan et al, 2021

جدول ۲- شاخص ها و مؤلفه های عوامل داخلی جبران خدمات کارکنان

ابعاد	مؤلفه ها	شاخص ها	منابع
عوامل داخلی	عوامل مالی - مستقیم	حقوق ثابت	Ozma et al, 2020, , Bazrafshan et al, 2021
		فوق العاده اضافه کار	Ozma et al, 2020, , Bazrafshan et al, 2021
		فوق العاده ویژه	Ozma et al, 2020, , Bazrafshan et al, 2021
		پرداخت سختی کار	Ozma et al, 2020, , Bazrafshan et al, 2021
		پاداش	Ozma et al, 2020, Bazrafshan et al, 2021, Ahadzadeh et al, 2022, Honarmand Sari et al, 2022, Sepahvand et al, 2019
		مبالغ رفاهی پرداختی به کارکنان	Ozma et al, 2020, , Bazrafshan et al, 2021
		حق ماموریت	Ozma et al, 2020, , Bazrafshan et al, 2021
		برنامه حمایتی مدیران	Ozma et al, 2020, , Bazrafshan et al, 2021
	عوامل مالی - غیرمستقیم	بیمه خدمات درمانی	Ozma et al, 2020, , Bazrafshan et al, 2021
		بیمه تکمیلی	Ozma et al, 2020, , Bazrafshan et al, 2021
		صندوق بازنشستگی	Ozma et al, 2020, , Bazrafshan et al, 2021
		مرخصی استحقاقی، استعلاجی و...	Ozma et al, 2020, , Bazrafshan et al, 2021
		وام	Ozma et al, 2020, , Bazrafshan et al, 2021
		صندوق پس انداز کارکنان	Ozma et al, 2020, , Bazrafshan et al, 2021
		کمک هزینه رفاهی (غیرنقدی)	Ozma et al, 2020, , Bazrafshan et al, 2021
		امکانات متنوع تفریحی برای کارکنان و خانواده آنان	Ozma et al, 2020, , Bazrafshan et al, 2021
	عوامل غیرمالی - شغلی	آموزش ضمن خدمت	Ozma et al, 2020, , Bazrafshan et al, 2021
		مشاغل کلیدی	Ozma et al, 2020, , Bazrafshan et al, 2021
		کارراهه شغلی (برنامه پیشرفت شغلی کارکنان و مدیران)	Mabaso. & Dlamini, 2018, Fani et al 2021
		تخصص و وظایف	Ozma et al, 2020, , Bazrafshan et al, 2021
		مسئولیت و حرفه ای گرایی	Ozma et al, 2020, , Bazrafshan et al, 2021
		چالشی بودن کار	Ozma et al, 2020, , Bazrafshan et al, 2021
		هویت شغل	Ozma et al, 2020, , Bazrafshan et al, 2021
		جایگاه و بازخورد شغلی	Ozma et al, 2020, , Bazrafshan et al, 2021
	عوامل غیر مالی - محیطی	فرصت های رشد شغلی	Ozma et al, 2020, , Bazrafshan et al, 2021
		منطقه جغرافیایی	Ozma et al, 2020, , Bazrafshan et al, 2021
		فرهنگ سازمانی	Ozma et al, 2020, , Bazrafshan et al, 2021
		سرپرست شایسته	Ozma et al, 2020, , Bazrafshan et al, 2021
		همکاران همدل	Ozma et al, 2020, , Bazrafshan et al, 2021
		شرایط کاری مناسب	Ozma et al, 2020, , Bazrafshan et al, 2021
		انعطاف پذیری مزایای محلی کارکنان	Ozma et al, 2020, , Bazrafshan et al, 2021

Ozma et al, 2020, , Bazrafshan et al, 2021	تجهیزات کار متناسب با شأن سازمانی	
Agha Babaei et al, 2015, Bazrafshan et al, 2021	منابع و امکانات پشتیبانی کننده	عوامل سازمانی
Bazrafshan et al, 2021	ساختار پرداخت	
Bazrafshan et al, 2021	قدرت و توان پرداخت سازمان	
Agha Babaei et al, 2015, Bazrafshan et al, 2021	امنیت شغلی	
Bazrafshan et al, 2021	حمایت قانونی و قضایی	
Bazrafshan et al, 2021	سطح پرداخت	
Bazrafshan et al, 2021	مشارکت در تصمیم گیری	
Bazrafshan et al, 2021	ارائه طبقه شغلی تشویقی	
Fani et al 2021	احترام به کارکنان	
Bazrafshan et al, 2021	جلوگیری از فشار افراد ذی نفوذ	
Bazrafshan et al, 2021	اعلام عمومی پست های بلا تصدی	
Fani et al 2021	عملکرد کارکنان	
Bazrafshan et al, 2021	تحصیلات کارکنان	
Bazrafshan et al, 2021	تجربه کارکنان	
Bazrafshan et al, 2021	نوع قرارداد کارمند در سازمان	
Timori et al 2019	شایستگی	
Bazrafshan et al, 2021	چابکی سازمان	چشم انداز سازمان
Bazrafshan et al, 2021	هوشمندسازی	
Bazrafshan et al, 2021	قانون مداری	
Bazrafshan et al, 2021	اقتدار	
Bazrafshan et al, 2021	پاسخگویی	
Bazrafshan et al, 2021	به روز بودن	
Bazrafshan et al, 2021	دانش محور بودن	

روش شناسی

پژوهشگر همواره تلاش میکند تا روشی را انتخاب کند که دقیق تر از روشهای دیگر بوده و قوانین و واقعیت را کشف کند، بنابراین شناخت واقعیتهای موجود و پی بردن به روابط میان آنها مستلزم روش پژوهش مناسب است. این پژوهش از نظر هدف از نوع توسعه ای-کاربردی است. همچنین، پژوهشی کیفی است که درزمره پژوهشهای تفسیری قرار گرفته و از رویکرد استقرایی بهره گرفته است. در قسمت کیفی پژوهش، از روش تحلیل دلفی فازی به منظور ایجاد مدل جبران خدمات استفاده شده است. جامعه آماری در این تحقیق شامل ۳۳ نفر از خبرگان دانشگاهی و حرفه ای سازمان ها و معاونت های سازمان شهرداری هستند که با توجه به سطح تحصیلات، آشنایی با روش تحقیق، سوابق پژوهشی و برخورداری از تجربه در موضع نظام جبران خدمت، الگوی حقوق و دستمزد (تدریس، کار حرفه ای یا هر دو) انتخاب شده اند. انتخاب به شکل غیراحتمالی و هدفمند انجام شده که با هدف مطالعه سازگاری دارد، ارائه و دریافت پرسشنامه و توجیه خبرگان درخصوص سؤالات و اهداف مطالعه عمدتاً به صورت حضوری و بعضاً به شکل ارسال ایمیل و برقراری تماس تلفنی بوده؛ در مجموع ۳۳ نفر انتخاب گردیدند. نتایج به دست آمده از روش دلفی فازی

در بخش بعدی که معادلات ساختاری تفسیری است مورد استفاده قرار گرفته است و تقدم تاخر متغیرهای نسبت به یکدیگر در سطوح مختلف مورد بررسی قرار گرفت. در بخش کمی، از حیث هدف کاربردی بوده است، چرا که به سمت کاربرد عملی دانش هدایت شده و نتایج آن مستقیماً در شهرداری زاهدان قابل اعمال است. از لحاظ نحوه گردآوری داده ها یک مطالعه توصیفی - پیمایشی با هدف توصیف شرایط یا پدیده های مورد بررسی بوده است و به توصیف ویژگی، ماهیت و وضعیت موجود جبران خدمات کارکنان و اثربخشی در شهرداری زاهدان پرداخته است. روش کمی شامل روش معادلات ساختاری است.

یافته های تحقیق

تحلیلی توصیفی داده ها

تجزیه و تحلیل داده های جمعیت شناختی نمونه آماری نشان می دهد که ۱۱ درصد از پاسخ دهندگان زن و ۸۹ درصد مرد هستند. ۳۵ درصد از پاسخ دهندگان دارای سن بین ۳۰ تا ۴۰ سال ، ۴۴ درصد دارای سن بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۲۱ درصد ۵۱ سال به بالا، سن دارند. ۱۳ درصد از پاسخ دهندگان دارای مدرک کاردانی ، ۶۲ درصد دارای مدرک کارشناسی و ۲۵ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد بالاتر هستند. ۱۴ درصد از پاسخ دهندگان دارای سابقه کاری کمتر از ۵ سال ، ۲۵ درصد دارای سابقه کاری بین ۵ تا ۱۰ سال ، ۲۹ درصد دارای سابقه کاری بین ۱۱ تا ۱۵ سال ، ۲۲ درصد دارای سابقه کاری بین ۱۶ تا ۲۰ سال ، ۱۰ درصد دارای سابقه کاری ۲۱ سال به بالا هستند.

تحلیل استنباطی

سوال ۱- عوامل خارجی نظام جبران خدمات کارکنان در شهرداری زاهدان کدامند؟

برای یافتن عوامل خارجی نظام جبران خدمات کارکنان در شهرداری زاهدان ، ابتدا شاخص های عوامل خارجی نظام جبران خدمات کارکنان در شهرداری زاهدان را با استفاده از تجمیع نظرات خبرگان و روش دلفی فازی شناسایی و سپس توسط تحلیل عاملی اکتشافی ، شاخص ها دسته بندی و مولفه ها استخراج گردید.

جدول ۳- نتایج آزمون دلفی فازی مرحله اول برای شاخص های عوامل خارجی نظام جبران خدمات کارکنان

ردیف	شاخص های عوامل خارجی نظام جبران خدمات کارکنان	a_j	b_j	c_j	S_j	تایید/رد
Q1	وضعیت درآمدهای دولت	۴	۴/۸۵	۵	۴/۶۷	تایید
Q2	وضعیت صادرات و واردات	۴	۴/۶۶	۵	۴/۵۸	تایید
Q3	تحریم های پولی و مالی	۴	۴/۵۲	۵	۴/۵۱	تایید
Q4	برآورده شدن انتظارات جامعه از سازمان	۲	۳/۶۲	۵	۳/۵۶	رد
Q5	افزایش وجهه اجتماعی خدمات مثبت سازمان	۲	۳/۵۴	۵	۳/۵۲	رد
Q6	توجه به مسائل اجتماعی و دینی	۱	۳/۰۰	۵	۳/۰۰	رد
Q7	توازن میان کار و زندگی کارکنان	۴	۴/۹۰	۵	۴/۷۰	تایید
Q8	گسترش حمایت های اجتماعی	۴	۴/۷۵	۵	۴/۶۳	تایید
Q9	رایزنی با دولت و مجلس	۴	۴/۳۸	۵	۴/۴۴	تایید
Q10	دیدگاه ذی نفعان و خدمات گیرندگان	۴	۴/۶۱	۵	۴/۵۵	تایید
Q11	خوشنمایی سازمان	۴	۴/۷۱	۵	۴/۶۱	تایید
Q12	قدردانی سازمانهای بین المللی	۳	۴/۳۶	۵	۴/۱۸	تایید
Q13	توجه به مناسبت های فرهنگی	۱	۲/۹۹	۵	۲/۸۴	رد

Q14	قانون مدیریت خدمات کشوری	۴	۴/۵۶	۵	۴/۵۳	تایید
Q15	قانون برنامه ششم توسعه	۴	۴/۴۳	۵	۴/۴۶	تایید
Q16	سیاستهای کلی اداری ابلاغی مقام معظم رهبری	۴	۴/۳۴	۵	۴/۴۰	تایید
Q17	بخشنامه های سازمان مدیریت و برنامه ریزی	۳	۴/۳۱	۵	۴/۱۵	تایید
Q18	قانون مالیاتهای مستقیم	۳	۴/۱۲	۵	۴/۰۶	تایید
Q19	سیاست های سازمان	۳	۴/۱۶	۵	۴/۰۸	تایید
Q20	سیاستهای کلی اقتصاد مقاومتی	۱	۲/۹۷	۵	۲/۸۱	رد

همانطور که در جدول مشاهده می شود مقدار دی فازی ۵ شاخص کمتر از ۴ می باشد. بنابراین شاخص های (برآورده شدن انتظارات جامعه از سازمان ، افزایش وجهه اجتماعی خدمات مثبت سازمان ، توجه به مسائل اجتماعی و دینی ، توجه به مناسبت های فرهنگی و سیاستهای کلی اقتصاد مقاومتی) از پرسشنامه حذف می شوند و دیگر شاخص های پرسشنامه تایید می شوند و در پرسشنامه باقی می ماند چون دارای دی فازی بزرگتر از ۴ هستند.

سپس برای اطمینان از نتایج بدست آمده، وارد دور دوم شده و از خبرگان علاوه بر اطلاعات مربوط به میانگین نظرات کلیه خبرگان، نظر قبلی هر خبره نیز ثبت شد تا پس از مقایسه آن ها، نظر جدید خود را در مورد شاخص های عوامل خارجی نظام جبران خدمات کارکنان ثبت کنند.

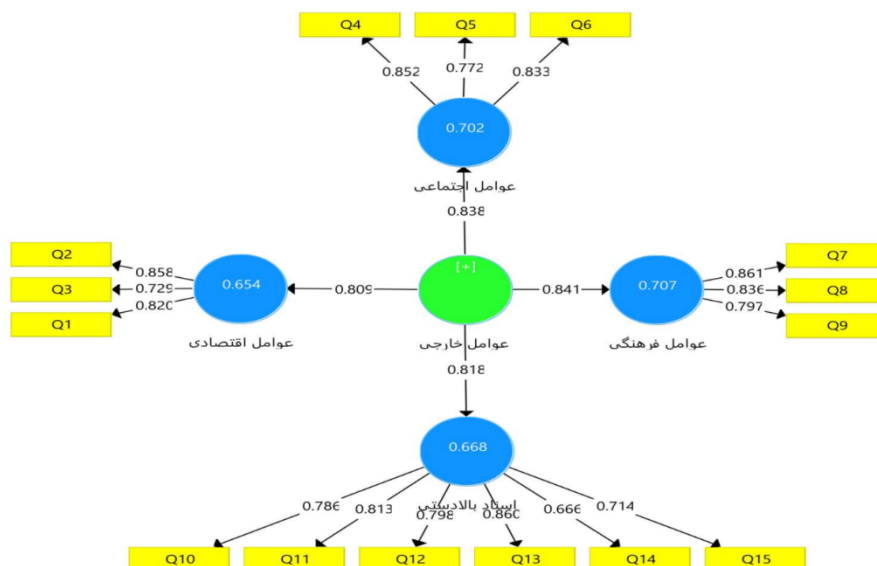
جدول ۴- نتایج آزمون دلفی فازی مرحله دوم برای شاخص های عوامل خارجی نظام جبران خدمات کارکنان

ردیف	شاخص های عوامل خارجی نظام جبران خدمات کارکنان	a_j	b_j	c_j	S_j	تایید/رد
Q1	وضعیت درآمدهای دولت	۳	۴/۵۹	۵	۴/۳۰	تایید
Q2	وضعیت صادرات و واردات	۳	۴/۰۱	۵	۴/۰۰	تایید
Q3	تحریم های پولی و مالی	۳	۴/۴۳	۵	۴/۲۱	تایید
Q4	توازن میان کار و زندگی کارکنان	۳	۴/۰۳	۵	۴/۰۱	تایید
Q5	گسترش حمایت های اجتماعی	۳	۴/۰۷	۵	۴/۰۳	تایید
Q6	رایزنی با دولت و مجلس	۴	۴/۸۰	۵	۴/۶۵	تایید
Q7	دیدگاه ذی نفعان و خدمات گیرندگان	۳	۴/۲۶	۵	۴/۱۳	تایید
Q8	خوشننامی سازمان	۳	۴/۳۰	۵	۴/۱۵	تایید
Q9	قدردانی سازمانهای بین المللی	۴	۴/۲۱	۵	۴/۳۵	تایید
Q10	قانون مدیریت خدمات کشوری	۳	۴/۰۶	۵	۴/۰۳	تایید
Q11	قانون برنامه ششم توسعه	۳	۴/۸۴	۵	۴/۴۲	تایید
Q12	سیاستهای کلی اداری ابلاغی مقام معظم رهبری	۳	۴/۰۵	۵	۴/۰۲	تایید
Q13	بخشنامه های سازمان مدیریت و برنامه ریزی	۳	۴/۲۰	۵	۴/۱۰	تایید
Q14	قانون مالیاتهای مستقیم	۳	۴/۰۹	۵	۴/۰۴	تایید
Q15	سیاست های سازمان	۳	۴/۶۲	۵	۴/۳۱	تایید

نتایج نظرسنجی مرحله دوم در جدول (۲) آورده شده است. سپس مقدار دی فازی نظرسنجی مرحله دوم تعیین گردید. همانطور که مشاهده می شود، اعضای گروه خبره با تمام شاخص ها در مرحله دوم موافق بوده اند (چون مقدار دی فازی تمام شاخص ها

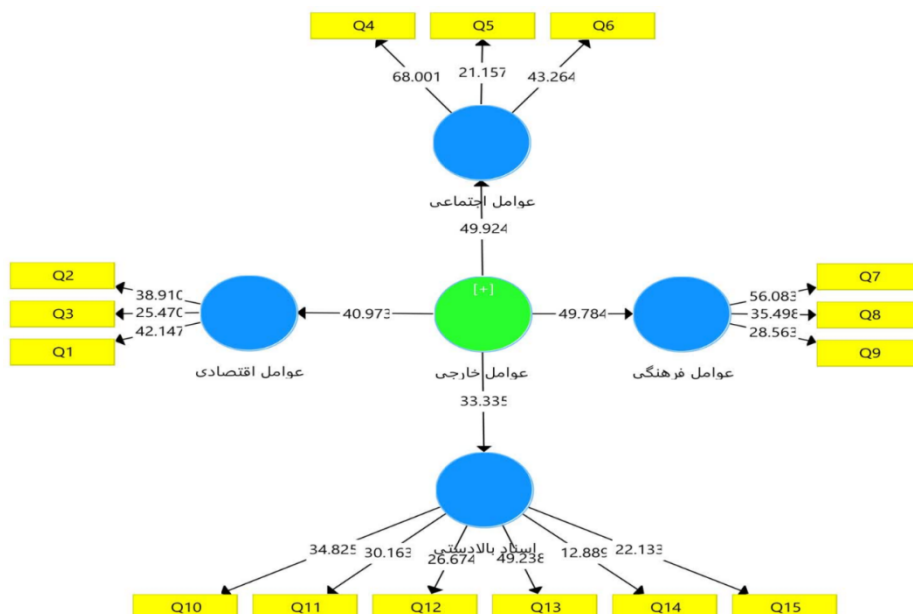
بالای ۴ می باشد) بنابراین مراحل آزمون دلفی فازی برای شناسایی شاخص های عوامل خارجی نظام جبران خدمات کارکنان در شهرداری زاهدان پایان می یابد.

نتایج بر مبنای تحلیل عاملی تاییدی به کمک نرم افزار اسمارت پی ال اس نیز مورد تایید قرار گرفته است، تحلیل عاملی تاییدی عوامل خارجی نظام جبران خدمات کارکنان به شرح زیر است: با توجه به اینکه ضرایب در سطح معنی داری مناسبی هستند (بالاتر از ۱/۹۶ یا کوچکتر از ۱/۹۶-)، شاخص ها و مؤلفه ها تایید می شوند.



نمودار ۲- دسته بندی شاخص ها و تعیین مؤلفه های عوامل خارجی نظام جبران خدمات کارکنان

در این نمودار ضرایب نشان داده شده است و در نمودار زیر مقادیر معنی داری آورده شده است،



نمودار ۳- دسته بندی شاخص ها و تعیین مؤلفه های عوامل خارجی نظام جبران خدمات کارکنان

سوال ۲ - عوامل داخلی نظام جبران خدمات کارکنان در شهرداری زاهدان کدامند؟

جدول ۵- نتایج آزمون دلفی فازی مرحله اول برای شاخص های عوامل داخلی نظام جبران خدمات کارکنان

ردیف	شاخص ها	a_j	b_j	c_j	S_j	تایید/رد
Q16	حقوق ثابت	۳	۴/۴۳	۵	۴/۲۱	تایید
Q17	فوق العاده اضافه کار	۳	۴/۰۳	۵	۴/۰۱	تایید
Q18	فوق العاده ویژه	۳	۴/۰۷	۵	۴/۰۳	تایید
Q19	پرداخت سختی کار	۲	۳/۶۲	۵	۳/۵۶	رد
Q20	بداش	۲	۳/۵۴	۵	۳/۵۲	رد
Q21	مبالغ رفاهی پرداختی به کارکنان	۴	۴/۸۰	۵	۴/۶۵	تایید
Q22	حق ماموریت	۳	۴/۲۶	۵	۴/۱۳	تایید
Q23	برنامه حمایتی مدیران	۱	۳/۰۰	۵	۳/۰۰	رد
Q24	بیمه خدمات درمانی	۳	۴/۱۲	۵	۴/۰۶	تایید
Q25	بیمه تکمیلی	۳	۴/۱۶	۵	۴/۰۸	تایید
Q26	صندوق بازنشستگی	۳	۴/۵۹	۵	۴/۳۰	تایید
Q27	مرخصی استحقاقی، استعلاجی و...	۳	۴/۳۶	۵	۴/۱۸	تایید
Q28	وام	۴	۴/۵۶	۵	۴/۵۳	تایید
Q29	صندوق پس انداز کارکنان	۴	۴/۴۳	۵	۴/۴۶	تایید
Q30	کمک هزینه رفاهی (غیر نقدی)	۴	۴/۳۴	۵	۴/۴۰	تایید
Q31	امکانات متنوع تفریحی برای کارکنان و خانواده آنان	۱	۲/۹۹	۵	۲/۸۴	رد
Q32	آموزش ضمن خدمت	۳	۴/۳۱	۵	۴/۱۵	تایید
Q33	مشاغل کلیدی	۱	۲/۹۷	۵	۲/۸۱	رد
Q34	کارراه شغلی (برنامه پیشرفت شغلی کارکنان و مدیران)	۴	۴/۹۰	۵	۴/۷۰	تایید
Q35	تخصص و وظایف	۲	۳/۶۲	۵	۳/۵۶	رد
Q36	مسئولیت و حرفه ای گرایی	۴	۴/۷۵	۵	۴/۶۳	تایید
Q37	چالشی بودن کار	۲	۳/۵۴	۵	۳/۵۲	رد
Q38	هویت شغل	۴	۴/۳۸	۵	۴/۴۴	تایید
Q39	جایگاه و بازخورد شغلی	۱	۳/۰۰	۵	۳/۰۰	رد
Q40	فرصت های رشد شغلی	۴	۴/۶۱	۵	۴/۵۵	تایید
Q41	منطقه جغرافیایی	۴	۴/۷۱	۵	۴/۶۱	تایید
Q42	فرهنگ سازمانی	۴	۴/۸۵	۵	۴/۶۷	تایید
Q43	سرپرست شایسته	۴	۴/۶۶	۵	۴/۵۸	تایید
Q44	همکاران همدل	۴	۴/۵۲	۵	۴/۵۱	تایید
Q45	شرایط کاری مناسب	۳	۴/۰۵	۵	۴/۰۲	تایید
Q46	انعطاف پذیری مزایای محلی کارکنان	۱	۲/۹۹	۵	۲/۸۴	رد

Q47	تجهیزات کار متناسب با شأن سازمانی	۳	۴/۲۰	۵	۴/۱۰	تایید
Q48	منابع و امکانات پشتیبانی کننده	۳	۴/۰۹	۵	۴/۰۴	تایید
Q49	ساختار پرداخت	۳	۴/۶۲	۵	۴/۳۱	تایید
Q50	قدرت و توان پرداخت سازمان	۱	۲/۹۷	۵	۲/۸۱	رد
Q51	امنیت شغلی	۳	۴/۴۳	۵	۴/۲۱	تایید
Q52	حمایت قانونی و قضایی	۳	۴/۵۱	۵	۴/۲۵	تایید
Q53	سطح پرداخت	۲	۳/۶۲	۵	۳/۵۶	رد
Q54	مشارکت در تصمیم گیری	۳	۴/۴۸	۵	۴/۲۴	تایید
Q55	ارائه طبقه شغلی تشویقی	۳	۴/۳۰	۵	۴/۱۵	تایید
Q56	احترام به کارکنان	۴	۴/۲۱	۵	۴/۳۵	تایید
Q57	جلوگیری از فشار افراد ذی نفوذ	۳	۴/۰۶	۵	۴/۰۳	تایید
Q58	اعلام عمومی پست های بلا تصدی	۲	۳/۵۴	۵	۳/۵۲	رد
Q59	عملکرد کارکنان	۳	۴/۳۶	۵	۴/۱۸	تایید
Q60	تحصیلات کارکنان	۴	۴/۵۶	۵	۴/۵۳	تایید
Q61	تجربه کارکنان	۴	۴/۴۳	۵	۴/۴۶	تایید
Q62	نوع قرارداد کارمند در سازمان	۱	۳/۰۰	۵	۳/۰۰	رد
Q63	شایستگی	۴	۴/۳۴	۵	۴/۴۰	تایید
Q64	چابکی سازمان	۳	۴/۳۱	۵	۴/۱۵	تایید
Q65	هوشمندسازی	۴	۴/۹۰	۵	۴/۷۰	تایید
Q66	قانون مداری	۴	۴/۷۵	۵	۴/۶۳	تایید
Q67	اقتدار	۱	۲/۹۹	۵	۲/۸۴	رد
Q68	پاسخگویی	۴	۴/۳۸	۵	۴/۴۴	تایید
Q69	به روز بودن	۴	۴/۶۱	۵	۴/۵۵	تایید
Q70	دانش محور بودن	۴	۴/۷۱	۵	۴/۶۱	تایید

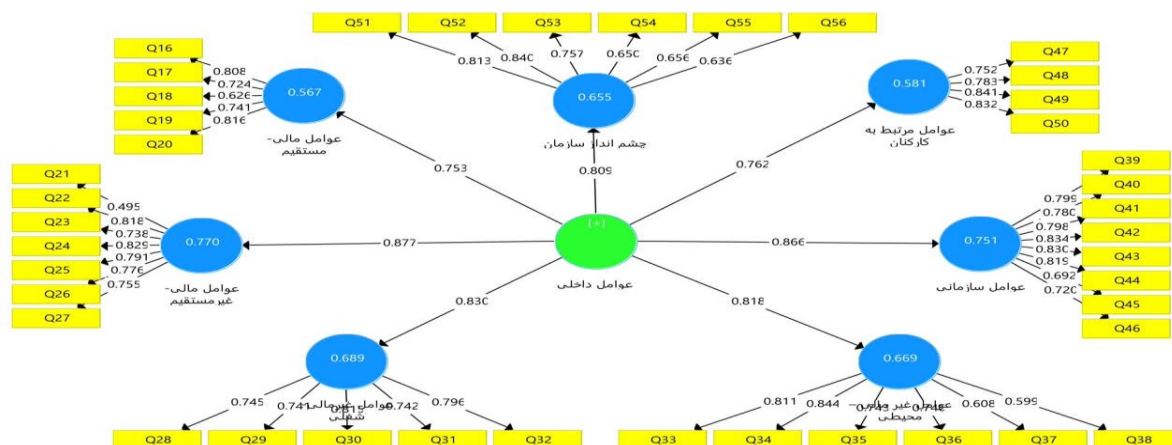
همانطور که در جدول ۵ مشاهده می شود مقدار دی فازی ۱۴ شاخص کمتر از ۴ می باشد. بنابراین شاخص های (پرداخت سختی کار ، بادلش ، برنامه حمایتی مدیران ، امکانات متنوع تفریحی برای کارکنان و خانواده آنان، مشاغل کلیدی، تخصص و وظایف، چالشی بودن کار، جایگاه و بازخورد شغلی، انعطاف پذیری مزایای محلی کارکنان، قدرت و توان پرداخت سازمان، سطح پرداخت، اعلام عمومی پست های بلا تصدی، نوع قرارداد کارمند در سازمان و اقتدار) از پرسشنامه حذف می شوند و دیگر شاخص های پرسشنامه تایید می شوند و در پرسشنامه باقی می مانند چون دارای دی فازی بزرگتر از ۴ هستند. برای اطمینان از نتایج بدست آمده، وارد دور دوم نظر سنجی شده و از خبرگان علاوه بر اطلاعات مربوط به میانگین نظرات کلیه خبرگان، نظر قبلی هر خبره نیز ثبت شد تا پس از مقایسه آن ها، نظر جدید خود را در مورد شاخص های عوامل داخلی نظام جبران خدمات کارکنان ثبت کنند.

جدول ۶- نتایج آزمون دلفی فازی مر حله دوم برای شاخص های عوامل داخلی نظام جبران خدمات کارکنان

ردیف	شاخص ها	a_j	b_j	c_j	S_j	تایید
Q16	حقوق ثابت	۴	۴/۸۵	۵	۴/۶۷	تایید
Q17	فوق العاده اضافه کار	۴	۴/۶۶	۵	۴/۵۸	تایید
Q18	فوق العاده ویژه	۴	۴/۵۲	۵	۴/۵۱	تایید
Q19	مبالغ رفاهی پرداختی به کارکنان	۳	۴/۰۵	۵	۴/۰۲	تایید
Q20	حق ماموریت	۳	۴/۰۹	۵	۴/۰۴	تایید
Q21	بیمه خدمات درمانی	۳	۴/۴۳	۵	۴/۲۱	تایید
Q22	بیمه تکمیلی	۳	۴/۰۳	۵	۴/۰۱	تایید
Q23	صندوق بازنشستگی	۳	۴/۰۷	۵	۴/۰۳	تایید
Q24	مرخصی استحقاقی، استعلاجی و...	۴	۴/۸۰	۵	۴/۶۵	تایید
Q25	وام	۳	۴/۲۶	۵	۴/۱۳	تایید
Q26	صندوق پس انداز کارکنان	۳	۴/۱۲	۵	۴/۰۶	تایید
Q27	کمک هزینه رفاهی (غیر نقدی)	۳	۴/۱۶	۵	۴/۰۸	تایید
Q28	آموزش ضمن خدمت	۳	۴/۵۹	۵	۴/۳۰	تایید
Q29	کارراه شغلی (برنامه پیشرفت شغلی کارکنان و مدیران)	۳	۴/۳۶	۵	۴/۱۸	تایید
Q30	مسئولیت و حرفه ای گرایی	۴	۴/۵۶	۵	۴/۵۳	تایید
Q31	هویت شغل	۴	۴/۴۳	۵	۴/۴۶	تایید
Q32	فرصت های رشد شغلی	۴	۴/۳۴	۵	۴/۴۰	تایید
Q33	منطقه جغرافیایی	۳	۴/۳۱	۵	۴/۱۵	تایید
Q34	فرهنگ سازمانی	۴	۴/۹۰	۵	۴/۷۰	تایید
Q35	سرپرست شایسته	۴	۴/۷۵	۵	۴/۶۳	تایید
Q36	همکاران همدل	۴	۴/۳۸	۵	۴/۴۴	تایید
Q37	شرایط کاری مناسب	۴	۴/۶۱	۵	۴/۵۵	تایید
Q38	تجهیزات کار متناسب با شأن سازمانی	۴	۴/۷۱	۵	۴/۶۱	تایید
Q39	منابع و امکانات پشتیبانی کننده	۴	۴/۸۵	۵	۴/۶۷	تایید
Q40	ساختار پرداخت	۴	۴/۶۶	۵	۴/۵۸	تایید
Q41	امنیت شغلی	۴	۴/۵۲	۵	۴/۵۱	تایید
Q42	حمایت قانونی و قضایی	۳	۴/۰۵	۵	۴/۰۲	تایید
Q43	مشارکت در تصمیم گیری	۳	۴/۲۰	۵	۴/۱۰	تایید
Q44	ارائه طبقه شغلی تشویقی	۴	۴/۸۵	۵	۴/۶۷	تایید
Q45	احترام به کارکنان	۴	۴/۶۶	۵	۴/۵۸	تایید
Q46	جلوگیری از فشار افراد ذی نفوذ	۴	۴/۵۲	۵	۴/۵۱	تایید
Q47	عملکرد کارکنان	۳	۴/۰۵	۵	۴/۰۲	تایید
Q48	تحصیلات کارکنان	۳	۴/۰۹	۵	۴/۰۴	تایید
Q49	تجربه کارکنان	۳	۴/۴۳	۵	۴/۲۱	تایید
Q50	شایستگی	۳	۴/۰۳	۵	۴/۰۱	تایید
Q51	چابکی سازمان	۳	۴/۰۷	۵	۴/۰۳	تایید

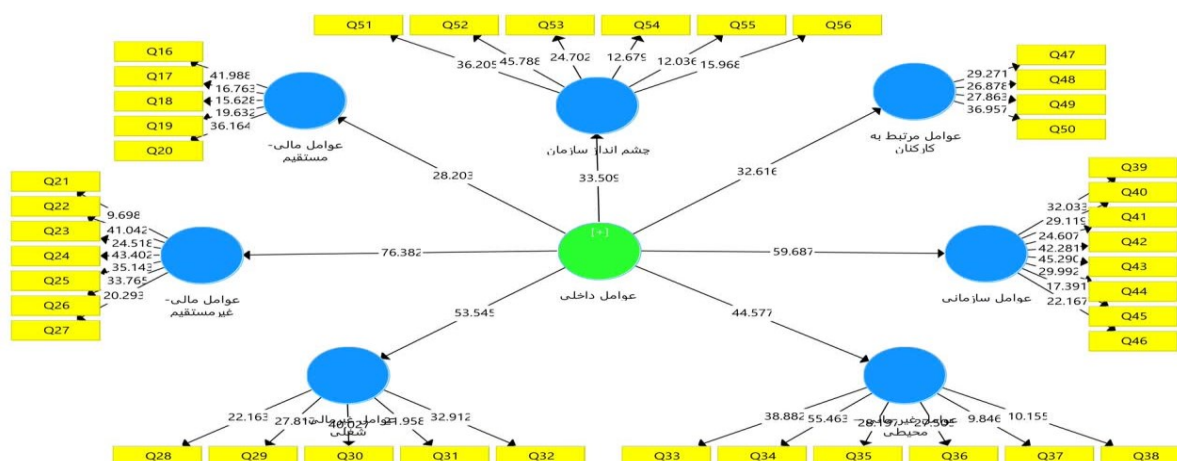
Q52	هوشمندسازی	۴	۴/۸۰	۵	۴/۶۵	تایید
Q53	قانون مداری	۳	۴/۲۶	۵	۴/۱۳	تایید
Q54	پاسخگویی	۳	۴/۱۲	۵	۴/۰۶	تایید
Q55	به روز بودن	۳	۴/۱۶	۵	۴/۰۸	تایید
Q56	دانش محور بودن	۳	۴/۵۹	۵	۴/۳۰	تایید

بر اساس نتایج نظرسنجی مرحله دوم، مقدار دی فازی نظرسنجی مرحله دوم تعیین گردید. همانطور که مشاهده می شود، اعضای گروه خبره با تمام شاخص ها در مرحله دوم موافق بوده اند (چون مقدار دی فازی تمام شاخص ها بالای ۴ می باشد) بنابراین مراحل آزمون دلفی فازی برای شناسایی شاخص های عوامل داخلی نظام جبران خدمات کارکنان پایان می یابد. این نتایج بر مبنای تحلیل عامل تاییدی به کمک نرم افزار اسمارت پی ال اس نیز مورد تایید قرار گرفته است، با توجه به اینکه ضرایب در سطح معنی داری مناسبی هستند (بالتر از ۱/۹۶ یا کوچکتر از ۱/۹۶-)، شاخص ها و مولفه ها تایید می شوند.



نمودار ۴- دسته بندی شاخص ها و تعیین مولفه های عوامل داخلی نظام جبران خدمات کارکنان

در این نمودار ضرایب نشان داده شده است و در نمودار زیر مقادیر معنی داری آورده شده است.

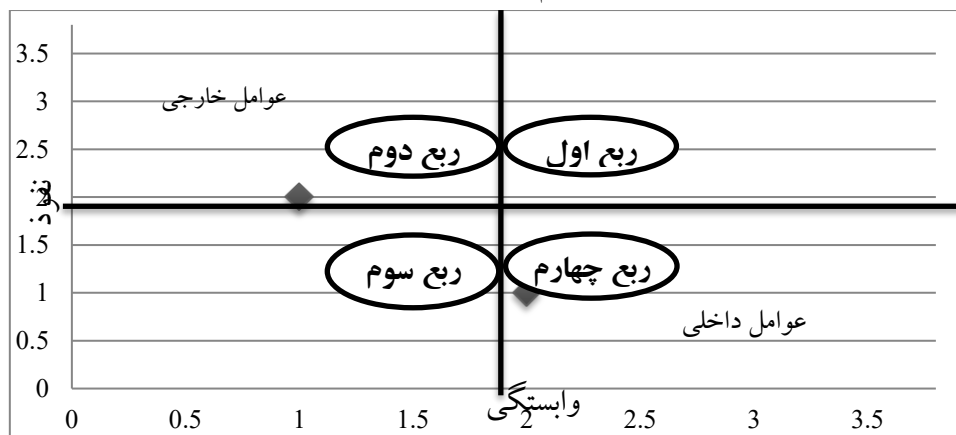


نمودار ۵- دسته بندی شاخص ها و تعیین مولفه های عوامل داخلی نظام جبران خدمات کارکنان بر اساس ضرایب

سوال ۳- سطح بندی ابعاد نظام جبران خدمات کارکنان با استفاده از روش ساختاری - تفسیری (ISM) چگونه است؟

بر اساس نتایج گام قبلی، گام بعدی شناسایی الگوی روابط علی میان آنها است. جهت انعکاس روابط درونی میان معیارهای اصلی از دیدگاه خبرگان استفاده شده است در این تکنیک متخصصان قادرند با تسلط بیشتری به بیان نظرات خود در رابطه با اثرات (جهت و شدت اثرات) میان عوامل بپردازند. ماتریس، هم رابطه علی و معلولی بین عوامل را نشان داده است و هم اثرپذیری و اثرگذاری متغیرها را نمایش داده است. بر اساس قدرت وابستگی و نفوذ متغیرها، می توان دستگاه مختصاتی تعریف کرد و آن را به چهار قسمت مساوی تقسیم نمود. تجزیه و تحلیل بر پایه قدرت نفوذ (تأثیرگذاری) و میزان وابستگی (تأثیرپذیری) هر متغیر شکل گرفته و امکان بررسی بیشتر محدوده هر یک از متغیرها را فراهم می سازد. جمع سطری مقادیر در ماتریس دستیابی نهایی برای هر عنصر بیانگر میزان نفوذ و جمع ستونی نشانگر میزان وابستگی خواهد بود. عواملی که در سطوح پایین تر مدل قرار دارند به دلیل دارا بودن قدرت پیش برندگی بیشتر به عنوان عوامل هادی و عواملی که در سطوح بالاتر قرار دارند به دلیل وابستگی به عوامل هادی، پیرو محسوب می شوند. بر اساس قدرت نفوذ و وابستگی، چهار گروه از عناصر قابل شناسایی خواهند بود که عبارت اند از:

متصل (پیوندی): عواملی که دارای قدرت نفوذ و وابستگی زیاد هستند. به عبارتی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این معیارها بسیار بالاست و هر تغییر کوچکی بر روی این متغیرها باعث تغییرات اساسی در سیستم می شود. مستقل: عواملی که دارای قدرت نفوذ قوی ولی وابستگی ضعیف می باشند. به عبارتی دیگر تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری کم از ویژگی های این متغیرها است. خودمختار: عواملی که دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف می باشند. این معیارها عموماً از سیستم جدا می شوند زیرا دارای اتصالات ضعیف با سیستم هستند. تغییری در این متغیرها باعث تغییر جدی در سیستم نمی شود. وابسته: عواملی که دارای قدرت نفوذ کم ولی وابستگی شدید می باشند. این متغیرها اصولاً تأثیرپذیری بالا و تأثیرگذاری کمی روی سیستم دارند. در واقع این روش در تحلیل یافته ها باهدف شناسایی میزان قدرت وابستگی و نفوذ عناصر سیستم در تحلیل های ساختاری به کار می رود. اعداد به دست آمده برای هر بعد به صورت جداگانه در دسته بندی اجزای سیستم از لحاظ قدرت نفوذ و وابستگی در نمودار زیر ظاهر شده اند.

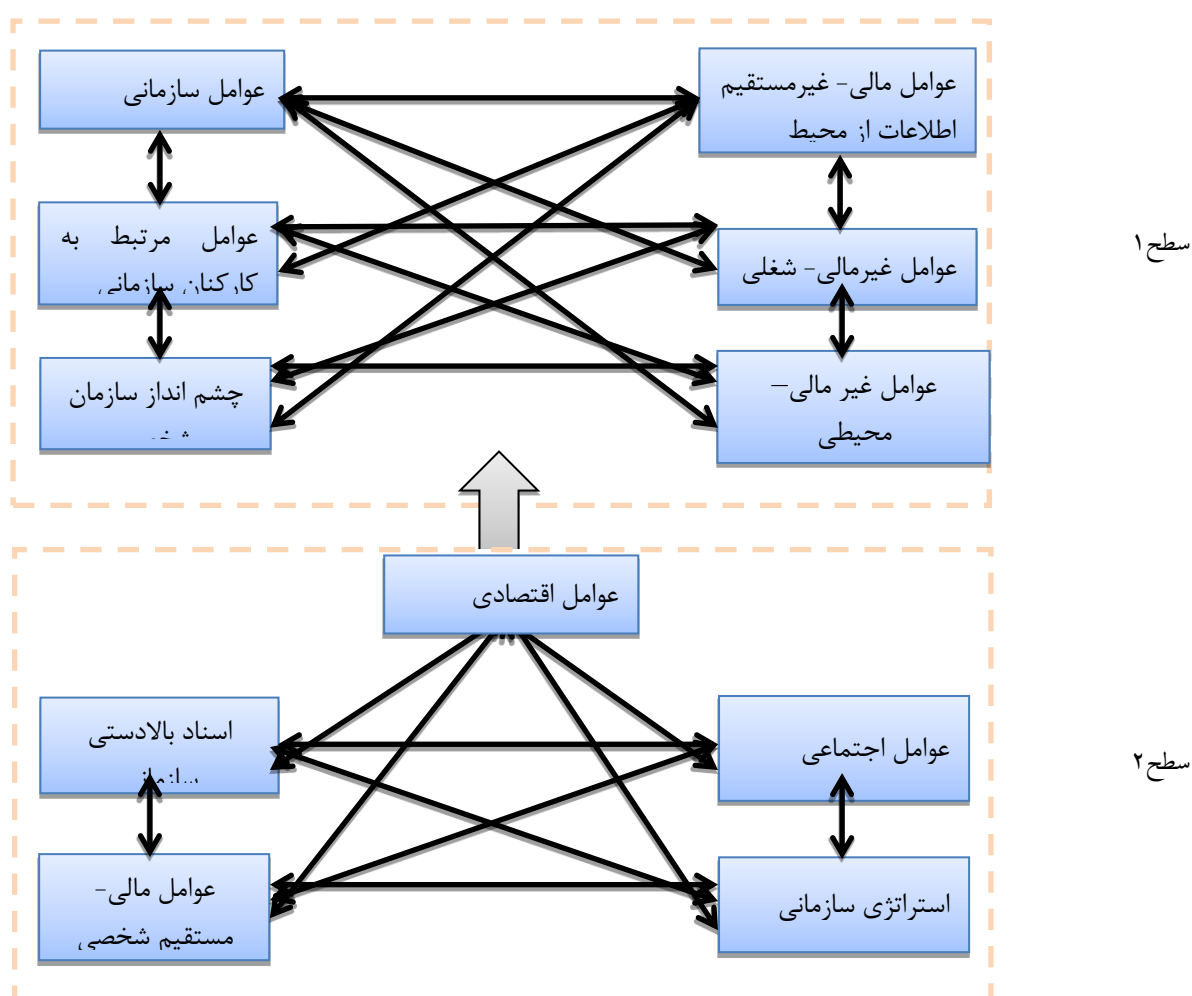


نمودار ۶- تحلیل نفوذ-وابستگی ابعاد نظام جبران خدمات کارکنان در شهرداری زاهدان

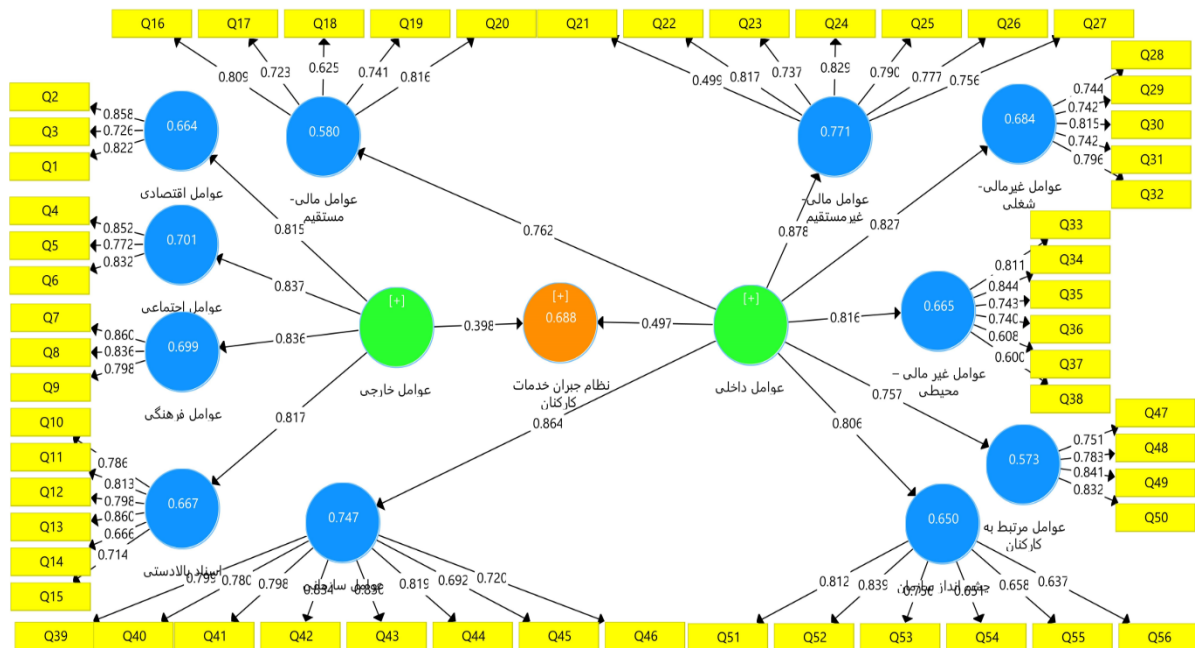
در تجزیه تحلیل نفوذ-وابستگی متغیرها برحسب قدرت نفوذ و وابستگی به چهار دسته تقسیم شدند. در ربع اول، متغیرهای متصل (پیوندی) هستند که دارای قدرت نفوذ زیاد و وابستگی زیاد می باشند. این متغیرها غیر ایستا هستند، زیرا هر نوع تغییر در آنها، کل سیستم را تحت تأثیر قرار می دهد و در نهایت، بازخورد سیستم نیز می تواند این متغیرها را دوباره تغییر دهد. در ربع دوم، متغیرهای مستقل هستند که دارای قدرت نفوذ قوی ولی وابستگی ضعیف می باشند. این دسته مانند سنگ بنای ساختاری سیستم عمل می کنند و برای شروع یک تغییر و تحول اساسی در عملکرد سیستم، باید در وهله اول روی آنها تأکید کرد. در تحقیق حاضر

متغیری در ربع دوم قرار نگرفته است لذا متغیر مستقل وجود ندارد. در ربع سوم، متغیرهای خودمختار هستند که دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف می باشند. این متغیرها نسبتاً غیر متصل به سیستم هستند و دارای ارتباطات کم و ضعیف با سیستم می باشند. در این تحقیق متغیری در ربع سوم قرار نگرفته است لذا متغیر خودمختاری وجود ندارد. در ربع چهارم، متغیرهای وابسته سیستم قرار دارند که دارای قدرت نفوذ کم، ولی دارای وابستگی شدید می باشند. این مؤلفه ها که بالاترین قدرت وابستگی و کمترین قدرت نفوذ را در سیستم برخوردارند. در تحقیق حاضر عوامل داخلی در ربع چهارم قرار دارد و جزء متغیرهای وابسته بشمار می روند.

سوال ۴- سطح بندی مؤلفه های نظام جبران خدمات کارکنان در شهرداری زاهدان با استفاده از روش ساختاری - تفسیری (ISM) چگونه است؟



نمودار ۸- مدل ساختاری تفسیری مؤلفه های نظام جبران خدمات کارکنان



نتیجه گیری و پیشنهادات

عوامل خارجی نظام جبران خدمات کارکنان شهرداری زاهدان: عوامل اقتصادی با ضریب ۰/۸۱۵، اسناد بالادستی با ضریب ۰/۸۱۷، عوامل اجتماعی با ضریب ۰/۸۳۷ و عوامل فرهنگی با ضریب ۰/۸۳۶ در سطح ۹۵ درصد اطمینان تاثیر معنی داری دارند، نتایج این قسمت هم راستا با نتایج مطالعات بذرافشان و همکاران (۲۰۲۱)، تیموری و همکاران (۲۰۱۹) و تیموری و همکاران (۲۰۱۹) می باشد. همچنین عوامل داخلی نظام جبران خدمات کارکنان شهرداری زاهدان: عوامل مالی- مستقیم با ضریب ۰/۷۶۲، عوامل مالی- غیرمستقیم با ضریب ۰/۸۷۸، عوامل سازمانی با ضریب ۰/۸۶۶، عوامل مرتبط به کارکنان با ضریب ۰/۷۵۸، چشم انداز سازمان با ضریب ۰/۸۰۶، عوامل غیرمالی- شغلی با ضریب ۰/۸۲۷، عوامل غیر مالی - محیطی با ضریب ۰/۸۱۶ در سطح ۹۵ درصد اطمینان تاثیر معنی داری دارند، نتایج این قسمت هم راستا با نتایج مطالعات عظمی و همکاران (۲۰۲۰)، بذرافشان و همکاران (۲۰۲۱)، فانی و همکاران (۲۰۲۱) و ماباس و ودلایینی (۲۰۱۸) می باشد. با توجه به اولویت اول تاثیر عوامل اقتصادی در عوامل خارجی نظام جبران خدمات کارکنان، نظر به اینکه تحریم های پولی و مالی به دلیل عدم امکان استفاده از سیستم های مالی بین المللی بر درآمد های دولت چه از منابع صادرات نفت و گاز، صادرات غیرنفتی، واردات کالاها و... تاثیر منفی دارد که نهایتا بر بودجه کشور و بودجه شهرداری ها تاثیر منفی می گذارد پیشنهاد می شود، شهرداری ها در راستای انجام وظایف خود راهکارهای مناسب را بررسی کرده و به دولت پیشنهاد دهد و در اجرای مصوبات دولت در این زمینه به کاهش اثرات این تحریم ها کمک کند که خود نیز از این امر منتفع شود. همچنین در این زمینه تاکید بر تأمین حداقل معیشت با توجه به شرایط اقتصادی جامعه از ضروریات است که باید شهرداران این گزینه را مد نظر قرار دهند و درآمدهای قابل پیش بینی جهت رفع این مشکلات داشته باشند. با توجه به اولویت دوم تاثیر اسناد بالادستی عوامل خارجی نظام جبران خدمات کارکنان، پیشنهاد می شود با اجرای ماده ۲۹ قانون برنامه ششم توسعه، اختلاف حقوق و مزایای کارکنان و مدیران در مشاغل مشابه از ۲۰ درصد تجاوز نکند. بر اساس بند ۶ سیاست های کلی نظام اداری مقام معظم رهبری، جبران خدمات بر اساس عدالت توصیه شده است، بخشنامه های سازمان مدیریت و برنامه ریزی که در راستای اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری به دستگاه ها جهت اجرا ابلاغ می شود، مخصوصا آن هایی که به نفع کارکنان است سریعاً در دستورکار اجرا قرار بگیرد. همچنین به شورای شهر و شهرداران پیشنهاد شود درصدي از حقوق ورودی (حدود ۱ درصد) درآمدهای تحقق یافته شهرداری به حمایت از کمتر حقوق بگیران تعلق بگیرد.

توصیه به شهرداری و شورای شهر زاهدان مبنی بر لزوم افزایش همکاری سازمان های همجوار با شهرداری از طریق امضای تفاهم نامه همکاری با آنها نیز پیشنهاد می شود. با توجه به اولویت سوم و چهارم تاثیر عوامل فرهنگی و اجتماعی در عوامل خارجی نظام جبران خدمات کارکنان، نظر به اینکه دید ارباب رجوع نسبت به کارکنان شهرداری ها مهم است، باید اطلاعات مناسب به ارباب رجوع داده شود، با او تعامل داشته باشیم تا واقع بینانه به مشکلات بنگرد، تکریم ارباب رجوع از پیشنهادات اصلی تحقیق مبنی بر اهمیت عوامل فرهنگی و اجتماعی است. همچنین شهروندان برای حل مشکلات به کمک شهرداری ها بیایند و متوجه شود که همه مشکلات از کوتاهی شهرداری و کارکنان آن نیست. شهروندان از شهرداری و شورای شهر انتظار دارند به توسعه شهری بپردازند و مشکلات عبور و مرور شهری را هر چه سریع تر مرتفع نمایند، بنابراین شهرداری باید با عمل خود به خوشنامی سازمان کمک کند. شهردار و رئیس شورای شهر با رایزنی با دولت و مجلس، و سازمان برنامه و بودجه و شورای حقوق و دستمزد جهت افزایش سطح پرداخت سازمان نسبت به سازمانهای مشابه و ارتقاء چارت سازمانی شهرداری تلاش کنند.

با توجه به اولویت اول تاثیر عوامل مالی-مستقیم در عوامل داخلی نظام جبران خدمات کارکنان، به شهردار پیشنهاد می شود تدابیری اندیشه شود که کارکنان از حداکثر سقف اضافه کار برخوردار شوند و از حالت سرانه ثابت خارج شود. مکانیسمی طراحی شود که پاداش بهره وری با میزان نقش فرد در کسب درآمدها شهری، خدمت به ارباب رجوع مرتبط شود و از حالت ثابت و طبقه بندی شده خارج گردد و بر اساس سلیقه شهردار یا شخص خاصی در شهرداری نباشد. با توجه به اولویت دوم تاثیر عوامل مالی-

غیرمستقیم در عوامل داخلی نظام جبران خدمات کارکنان، به شهردار و رئیس شورای اسلامی شهر پیشنهاد می شود توجه ویژه ای به صندوقه ای بازنشستگی، خدمات بیمه درمانی و تکمیلی کارکنان شود، مرخصی ها اعم از استحقاقی، استعلاجی، تشویقی و ... در فواصل مناسب به فراخور نیاز کارکنان و جهت تجدید نیرو و انرژی برای کار به کارکنان اعطا شود. لازم است سازمان با قراردادی که با اماکن تفریحی، هتل ها، رستوران ها، استخرها، سینماها می بندد، برای کارکنان و خانواده آنان زمینه ای برای استراحت فراهم نماید. همچنین کمک هزینه های غیرنقدی به کارکنان شهرداری بابت خرید خوار و بار، لباس و ... احیا شود. دولت نیز سهم خود در ابرابر مقررات به صندوق پس انداز کارکنان پرداخت و آن را تقویت کند. با توجه به اولویت سوم تأثیر عوامل سازمانی در عوامل داخلی نظام جبران خدمات کارکنان، پیشنهاد می شود شهرداری و شورای اسلامی شهر زاهدان در مسائل مرتبط با منبع و امکانات پشتیبانی کننده کارکنان همانند تصمیماتی مانند قرارداد با بیمه ها، نحوه اعطای خانه های سازمانی، بهبود کیفیت خدمات به مراجعان و ... کارکنان را مشارکت دهد. به کارکنان اطمینان دهد در انجام وظایفشان کاملاً مورد حمایت هستند و امنیت شغلی بالا را فراهم نمایند. همچنین پیشنهاد می شود از دادن امتیازات لازم به کارکنان جهت ارتقاء طبقات شغلی دریغ نکنند. پرداخت ها در سازمان عادلانه و با توجه به معیارهای شفاف و عملکردی خواهد بود نه سلیقه ای. درخواست نابجای افرادی که با سفارش و دور زدن قوانین در صدد گرفتن امضا و سوء استفاده هستند، جلوگیری کنند. حمایت حقوقی و قضایی از کارکنان در زمانی که در انجام وظایف خود تحت فشار قرار می گیرند یا در اثر اشتباه از آنان شکایتی می شود لازم است از کارکنان علاوه بر اینکه به زبان و حرف در مقابل بدگویی و تخریب توسط اشخاص ثالث جلوگیری کنند، در عمل نیز در صورت نیاز اقدامات و مکاتبات مورد نیاز انجام و کارکنان را مورد تشویق قرار دهند. در مواردی که افکار عمومی اتهامی را متوجه سازمان می سازد قویاً و بدون تعصب و مستند به آن پاسخ بگویند و آبروی کارکنان و شهرداری را حفظ کنند. با توجه به اولویت چهارم تأثیر عوامل مرتبط با کارکنان در عوامل داخلی نظام جبران خدمات کارکنان، پیشنهاد می شود در مورد عوامل مرتبط با کارکنان شهرداری، بین افراد ساعی و تلاشگر و افراد با عملکرد پایین و همچنین بین افراد با تحصیلات بالا و افراد با تحصیلات پایین تمایز قائل شد، از تجربه افراد ارشد و با تجربه سازمان استفاده شود. به افراد دارای تحصیلات عالی و شایسته شانس ارتقاء و پیشرفت داده شود تا با انگیزه بیشتری خدمات کنند و در شهرداری باقی بمانند. با توجه به اولویت پنجم تأثیر چشم انداز سازمان در عوامل داخلی نظام جبران خدمات کارکنان، پیگیری چابکی سازمان، هوشمندسازی خدمات شهرداری، قانون مندی شهردار و کارکنان، اقتدار سازمان، پاسخگویی، روزآمد بودن، دانش محور بودن کارکنان و سازمان عواملی هستند که با وجود تأکید بر آنان دست کم تاکنون تأثیر آنان بر جبران خدمات و پاداش کارکنان ناچیز بوده است. پیشنهاد می شود چشم انداز شهرداری برای کارکنان و خصوصاً شهردار تبیین شود و رابطه معقولی بین تلاش برای دستیابی به چشم انداز و جبران خدمات تعریف شود. با توجه به اولویت ششم تأثیر عوامل غیرمالی-شغلی در عوامل داخلی نظام جبران خدمات کارکنان، پیشنهاد می شود شهرداری زاهدان با تعامل شایسته با کارکنان زیردست بازخورد مناسب در جهت تقویت انگیزه و بهبود عملکرد کارکنان ارائه دهند. کارکنان ترجیحاً بتوانند کل فرایندی که کار را انجام دهند نه اینکه صرفاً بخش جزئی و بی اهمیت به آنان واگذار گردد. شغل باید به گونه ای باشد که کارکنان حین کار با مطالعه منابع متعدد و در تعامل با ارباب رجوع از آن بیاموزند و خود را رشد و توسعه دهند. به آموزش کارکنان حین خدمت توجه ویژه ای شود. با متنوع ساختن وظایف کارکنان از ایجاد یکنواختی و خستگی کار کاسته شود. با دادن مسئولیت به کارکنان شهرداری و این که کارشان با ارزش است و بها دادن به مشاغل فنی مانند و مشاغلی که مستقیماً با زیبا سازی شهری در ارتباط است و ایجاد زمینه ارتقاء شغلی و جذاب و چالشی نمودن شغل، این حس به کارکنان و مدیران منتقل شود که شغل شریف و با ارزشی دارند. با توجه به اولویت هفتم تأثیر عوامل غیرمالی-محیطی در عوامل داخلی نظام جبران خدمات کارکنان، پیشنهاد می شود در بعد محیط شغلی، حمایت سرپرستان از زیردستان در انجام وظایف، ایجاد جو دوستی و اعتماد بین همکاران، تأثیر دادن محل جغرافیایی خدمت بر مزایای کارکنان و فراهم کردن جوی آرام، بدون تبعیض و چاپلوسی، و برابر ی بی ن کارکنان بو می و

غیربومی، زن یا مرد و ... و فراهم کردن تجهیزات اداری مورد نیاز اعم از نوشت افزار، پرینتر، فکس و لوازمی که جهت خدمت به ارباب رجوع استفاده میشود و فراهم کردن محیطی که سرما و گرما، نور و شرایط فیزیکی مناسب برای کارکنان فراهم شود.

منابع و مآخذ

- Agha Babaei Dehaghani, Z, Memarzadeh Tehran, Nikjo, A, (2015), Organizational factors affecting the compensation of specialist doctors working in public hospitals in Tehran, Management and Development Process, 27 (1): 133-157.302
- Ahadzadeh, S, Daneshfard, K, Memarzadeh, Tehran, Gh, (2022), design of compensation model for government employees and its comparative comparison in various government organizations, Human Resources Management Research, 13 (3): 115-167.
- Armstrong, M. (2007). A handbook of employee reward management and practice. 2nd ed. Kogan page, Philadelphia.
- Bacon, D.R., Stewart, K.A. (2016). Result of the 2016 AORN Salary and Compensation Survey. AORN Journal, 104, 486-501.
- Bazrafshan, R, Doa'i, H, Haddadi, E, Kikha, A, & Zalugar, A. (2019). Identifying and prioritizing components of service compensation and rewards for customs employees and managers. Change management research paper, 12(1), 197-232
- Coccia, M. & Igor, B. (2018). Rewards in public administration: a proposed classification. Journal of Social and Administrative Sciences, 5(2), 6880.
- Das, B. and A. Garcia-Diaz. (2011). " Factors Selection guidelines for job evaluation: a computerized statistical procedure", Computers and Industrial Engineering, 40, pp. 259-272.
- Davoudi, S. M. M. & Fartash, K. (2013). Turnover Intentions: Iranian Employees. Journal of Indian Management, 10(1), pp.89-99.
- Denis C. Michel T. (2011). "Between universality and contingency: An international study of compensation performance"; **International Journal of Manpower**, 32(8). pp. 856-878.
- Denis C. Michel T. (2011). "Between universality and contingency: An international study of compensation performance"; **International Journal of Manpower**, 32(8). pp. 856-878.
- Fani, A. A., Danaeifard, H., Kavoosi, S. E., Nayyeri, S. (2021). Designing a Compensation Model for the Services of Knowledge Employees in Knowledge Based, Technology-Oriented Organizations. Scientific Journal of Research in Human Resources Management, 12, 161-195.
- Hakak, M, Salehi, H, Furqani, Y, (2019), Designing a conceptual model of Islam for justice in the service compensation system, based on the teachings of Nahj al-Balagha, Management in Islamic University, 7 (2):341-358.
- Hellriegel, D., S. E., Slocum, J. W., Jackson, S. E., Louw, L. and Associates, (2012). "Management: Fourth South African Edition"; Oxford, UK: Oxford University Press
- Honarmand Sari, Sharifi, M, Roshandel, Arbatani, T. (2023). Designing and explaining the compensation model for creative industries employees (case study; Iranian Radio and Television). Iranian Political Sociology Monthly, 5(11), 3102-3116.
- Kahya, E. (2019). A wage scheme based on job and performance evaluations. Journal of Industrial Engineering, 30(3), 187-203.

- Kameli, M. J., Darabi, R., Jafari, M., Namjoo Garmi, M. (2012). Investigating the Role of Payroll Management System on the Efficiency of NAJA Staff. *Quarterly Journal of Development and Support in the Human Resource Management*, 6(20), 41-69. (Persian)
- Kaye, B., & Sharon, J. (2001). Retaining keg employees. *Public management, Journal Jan Feb*
- Kim, H.S., Jang, S. (2020). The effect of increasing employee compensation on firm performance: Evidence from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 1-9.
- Mabaso, C. M. & Dlamini, B. I. (2018). Total rewards and its effects on organizational commitment in higher education institutions. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(0), a913
- Milkovich G. Newman M.J. (2002). "Compensation"; New York: McGraw Hill.
- Nahas, T., Abd-El-Salam, E.M. & Shawky, A.Y. (2013). The impact of leadership behavior and organisational culture on job satisfaction and its relationship among organizational commitment and turnover intentions: A case study on an Egyptian company. *Journal of Business and Retail Management Research*, 7(2), pp. 13-43.
- Ozma, A, Jafarina.S, Hasanpour. A, Khairandish. M. (2020), identifying and explaining the individual and managerial factors affecting the service compensation of project-oriented organizations with a mixed approach. *Military care sciences*. 5 (4): 292-302
- Rahman, W., Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: theory validation. *European Journal of Training and Development*, 37 (6), pp. 564-579
- Schulers R. (1987). "Personal & human resource management"; New York: McGraw-Hill.
- Scott, J., Waite, S., Reede, D. (2021). Voluntary Employee Turnover: A Literature Review and Evidence-Based, User-Centered Strategies to Improve Retention. *American College of Radiology*, Article in press.
- Sephvand, R, Akbari Pashm, F, Faramarzi, A, Faramarzi, Y, (2019), Designing a response model for compensation for the services of senior government managers, *Strategic Management Studies Quarterly*, 9 (35): 139-162.
- Tanford, S. Hwang, E. & Baloglu, S. (2020). Evaluation of reward programs based on member preferences and perceptions of fairness. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(1), 106-126.
- Tanford, S. Hwang, E. & Baloglu, S. (2020). Evaluation of reward programs based on member preferences and perceptions of fairness. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(1), 106-126.
- Tarkhani, D, Asadi, H, (2023), review of service compensation system in Islam, 5th National Conference on Management, Economics and Islamic Sciences, Tehran
- Timori, H, Shahin, A, Shaimi Barzaki, A, Karimi, A. (2019). The model of merit-based service compensation system for employees. *Improvement and Transformation Management Studies*, 27(90), 115-140.
- Vahdati, E. (2018). Iidentify and Prioritize the Factors Affecting the Retention of Talented Staff. MSc Thesis, Science and Research Branch Islamic Azad University, Tehran

Identifying and prioritizing the components of the compensation system for municipal employees using the fuzzy Delphi technique (case Study: Zahedan Municipality)

Aref Noti Zahi¹, Mehdi Bagheri^{2*}, Sirajuddin Mohebi³

1- Ph. D student in public administration, Qeshm Branch, Islamic Azad University, Qeshm. Iran

2- Assistant Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman

3- Associated Professor, Department of Public Administration, Qeshm Branch, Islamic Azad University, Qeshm, Iran.

Abstract

The purpose of this article is to identify the dimensions, components and indicators of the compensation system for employees and managers in Zahedan municipality. The current research was applied and of descriptive survey type. The statistical sample was formed by university professors and experts who are knowledgeable in the field of service compensation and senior managers related to human resources of the Social Security Organization. In order to collect information in this research, an open and in-depth interview was conducted with 33 key informants who were selected by a purposeful method and according to the judgment of the researchers. Fuzzy Delphi method has been used to analyze and interpret the data obtained from the interview. Based on the findings of the research, finally, four dimensions and fifteen indicators were found in the external factors of the employee compensation system, and seven dimensions and forty-one indicators were identified in the internal factors of the employee compensation system. In the current competitive situation and in an environment with continuous changes and constant innovations, it is its main feature and only successful organizations are those that pay attention to the service compensation system and implement it in the organization and pay attention to the employees based on it.

Key word: Service Compensation System, Municipality, Fuzzy Delphi Analysis