

article research

Investigating The Effect of Service Compensation System on Attracting and Retaining Specialized Human Resources in The Field of Electronics

(Case of Electronic Services Offices of Tehran Municipality, Region 2)

Doi: 10.30508/kdip.2021.138780

Shahla Ajal-Afshar | Saeed Moradi | Farzad Asayesh | Fatemeh Nad-Ali Zadeh | Farah Beirati |
Reyhaneh Mahmoudian | Dariush Sarhaddi

Received: 9-06-2021

Accepted: 13-10-2021

Abstract

Organizations need new and fresh thoughts and ideas to survive and continue their constructive role so that they can ensure their dynamism by receiving new perspectives based on field research and ideas and theories, otherwise, they are declining and disappearing. The resistance of organizations to global and regional changes and developments has led to their elimination and will not even be able to maintain the status. Because the diverse and complex needs of human beings lead to creativity and innovation in human life so that they can develop individual and collective talents and find material and spiritual benefits in the shadow of them. The purpose of this study is to investigate the effect of the municipal services compensation system in attracting and retaining specialized human capital and to propose a new model. The method of this research is a descriptive model which has been done by the survey method and in terms of purpose, it is considered as a part of applied research. The instrument of this study is a questionnaire whose validity has been confirmed by the supervisors, consultants, and experts of Tehran Municipality and its reliability has been more than 0.7 for each variable. The statistical population of the present study includes managers and employees of electronic services offices in District 2 of Tehran Municipality, which is a total of 400 people. Taking into account the error rate of 0.5, the probability of success of 0.5, and the target population of 400 persons, the number of samples required for this study was determined to be about 196 people. Data analysis was performed according to the regression test and the results showed a positive and significant effect of the service compensation system on the recruitment and retention of specialized manpower in Tehran Municipality. Among the hypotheses, only the hypothesis of the effect of compensation for direct services in Tehran Municipality was not confirmed.

Keywords: Service compensation system manpower recruitment electronic services manpower retention

مقاله پژوهشی

بررسی تأثیر نظام جبران خدمات بر جذب و نگه داشت نیروی انسانی متخصص در حوزه الکترونیک

(مورد مطالعه: دفاتر خدمات الکترونیک شهرداری منطقه ۲ تهران)

Doi: 10.30508/kdip.2021.138780

شهلا اجل افشار^۱ | سعید مرادی^۲ | فرزاد آسایش^۳ | فاطمه ناعلیزاده^۴ | فرح بیراتی^۵ | اریحانه محمودیان^۶ | داریوش سرحدی^۷

- ۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، بازرگانی بین الملل، دانشگاه آزاد اسلامی واحد الکترونیک
- ۲- استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلامشهر، ایران، اسلامشهر
- ۳- استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهر قدس، ایران، قدس
- ۴- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، بازرگانی بین الملل، دانشگاه آزاد اسلامی واحد الکترونیک
- ۵- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، بازرگانی بین الملل، دانشگاه آزاد اسلامی واحد الکترونیک
- ۶- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، بازرگانی بین الملل، دانشگاه آزاد اسلامی واحد الکترونیک
- ۷- دانشجوی دکتری منابع طبیعی، گروه علوم مرتع، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان، ایران، گرگان

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۲۱

صفحه: ۵۶ - ۶۹

چکیده

سازمان‌ها برای بقا و تداوم نقش سازنده خود نیازمند افکار و نظرات جدید هستند تا با دریافت دیدگاه‌های نو مبتنی بر تحقیقات میدانی و اندیشه‌ها و تئوری‌ها بتوانند پویایی خود را تضمین کنند، در غیر این صورت رو به افول خواهند بود. مقاومت سازمان‌ها در قبال تغییرات و تحولات جهانی و منطقه‌ای موجب حذف آنها شده و حتی قادر به حفظ وضع موجود نیز نخواهند بود، زیرا نیازهای متنوع و پیچیده انسان‌ها موجب خلاقیت و نوآوری در زندگی انسان‌ها است تا بتوانند استعدادهای فردی و جمعی را شکوفا نموده و در سایه آن بهره‌مندی مادی و معنوی را دریابند. هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر نظام جبران خدمات شهرداری در جذب و نگهداری سرمایه انسانی متخصص می‌باشد. روش پژوهش حاضر توصیفی بوده که به روش پیمایشی انجام شده است و از حیث هدف؛ جزء پژوهش‌های کاربردی به شمار می‌رود. ابزار بکاررفته پرسشنامه می‌باشد که روایی آن به تأیید متخصصین علمی در حوزه مورد مطالعه و خبرگان شهرداری تهران رسیده و پایایی آن نیز برای هر متغیر بیشتر از ۰٫۷ شد. جامعه آماری نیز شامل؛ مدیران و کارکنان دفاتر خدمات الکترونیک منطقه ۲ شهرداری تهران به تعداد ۴۰۰ نفر می‌باشند. با لحاظ نمودن میزان خطای ۰٫۵، احتمال موفقیت ۰٫۵ و جامعه هدف به حجم ۴۰۰ نفر، تعداد نمونه مورد نیاز برای بررسی، حدود ۱۹۶ نفر تعیین گردید که با توجه به احتمال ریزش پرسشنامه تعداد بیشتری پرسشنامه پخش شد که در نهایت ۲۰۰ پرسشنامه سالم مورد تحلیل قرار گرفت؛ تجزیه و تحلیل اطلاعات با توجه به آزمون رگرسیون انجام شده است و نتایج نشان از تأثیر مثبت و معنادار نظام جبران خدمات بر جذب و نگه داشت نیروی انسانی متخصص در شهرداری تهران داشته است. درمیان فرضیات فقط؛ فرضیه تأثیر جبران خدمات مستقیم در شهرداری تهران مورد تایید قرار نگرفت.

واژگان کلیدی: نظام جبران خدمات، جذب نیروی انسانی، حوزه خدمات الکترونیک، نگه داشت نیروی انسانی.

۱- مقدمه

سازمان‌ها برای بقا و تداوم نقش سازنده خود نیازمند افکار، اندیشه‌ها، نظرات تازه و نو هستند تا با دریافت دیدگاه‌های نو مبتنی بر پژوهش‌های میدانی و اندیشه‌ها و تئوری‌ها؛ بتوانند پویایی خود را تضمین کنند و گرنه روبه زوال و نابودی هستند. مقاومت سازمان‌ها در قبال تغییرات و تحولات جهانی و منطقه‌ای موجب حذف آنها شده و حتی قادر به حفظ وضع موجود نیز نخواهد بود. زیرا نیازهای متنوع و پیچیده انسان‌ها موجب خلاقیت و نوآوری در زندگی انسان‌ها است تا بتوانند استعدادهای فردی و جمعی را شکوفا کنند و در سایه آن بهره‌مندی مادی و معنوی را دریابند. در این میان آنچه مقوله تحول را حیات می‌بخشد و بقای سازمان را تضمین می‌کند، منابع انسانی است. به این ترتیب که تغییر و دگرگونی در نیروی انسانی و ساختار سازمانی اجتناب‌ناپذیر می‌شود و دانشمندان علم مدیریت بر این باور هستند که تغییر و تحول در نیروی انسانی ریشه در تمام موفقیت‌های سازمان دارد (طالقانی و غفاری، ۱۳۹۳). همانگونه که منابع انسانی سازمان نقش مهمی در رشد و ارتقاء سازمان دارند چگونگی جذب و نگهداشت آنها اهمیت بالایی خواهد داشت؛ بنابراین رضایت و هر عامل دیگری که به هر شیوه‌ای باعث رضایت در محیط سازمان می‌شود، در این راستا اهمیت دارد.

در طول تاریخ یکی از آرزوهای اساسی انسان اجرای عدالت و تحقق آن در جامعه بوده است. پژوهش در زمینه عدالت سازمانی تاریخی طولانی دارد و صاحب‌نظران طبقه‌بندی‌های مختلفی از عدالت سازمانی را مطرح نموده‌اند. پژوهش‌گران عدالت سازمانی بر این موضوع توافق عمومی دارند که

عدالت سازمانی به سه بعد: عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مرادده‌ای تقسیم می‌شود (بایرن، ۲۰۰۱، ص ۹). این سه بعد در سازمان به عوامل مهم زیادی پیوند می‌خورد؛ در حالی که خود این عوامل سطوح مختلفی دارند؛ از یک سو کارکنان در برخورد هایشان در ایجاد این عدالت موثر هستند؛ آنها با رفتار مناسب و اثربخش که نوعی رفتار شهروندی سازمانی هم محسوب می‌شود، عدالت را در محیط سازمان ترویج می‌کنند (مورمن، ۱۹۹۱) از سوی دیگر در فضای سازمان جو مبتنی بر عدالت باعث خواهد شد تا نگرش کارکنان تحت الشعاع قرار گرفته و در نتیجه پیوند بیشتری با سازمان ایجاد شود که این وظیفه در سازمان‌هایی که وظیفه‌محور و مسئولیت‌پذیر هستند، جزء وظایف مدیریت منابع انسانی خواهد بود (ولامبوا، هارتنل و اکی، ۲۰۱۰). لذا یکی از مهم‌ترین اهداف در هر سازمان ارتقاء سطح بهره‌وری آن است و انسان در ایجاد بهره‌وری نقشی محوری دارد. بهره‌وری نیروی انسانی یعنی به حداکثر رساندن استفاده از منابع نیروی انسانی به طریق علمی به منظور کاهش هزینه‌ها و رضایت کارکنان، مدیران و مصرف‌کنندگان به منظور حرکت در جهت اهداف سازمان با کم‌ترین زمان و حداقل هزینه است (برومند و رنجبری، ۱۳۸۸؛ حسن پور، ۱۳۸۸). با توجه به توضیحاتی که بیان شد، یکی از وظایف مدیریت منابع انسانی در این راستا، اداره نظام جبران خدمات می‌باشد. مدیران می‌توانند به منظور نظارت و تأثیرگذاری بر رفتار افراد سازمان و افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی، از طراحی مناسب نظام جبرانی خدمات استفاده کنند. نظام جبران خدمات مناسب می‌تواند به جذب، حفظ و پرورش نیروی انسانی منجر گردد. برای این منظور نظام جبران خدمات باید انگیزه‌آور باشد

- 1- Byrne
- 2- Moorman
- 3- Walumbwa, Hartnell, & Oke

تأثیر نظام جبران خدمات بر جذب و نگه‌داشت نیروی انسانی متخصص در دفاتر خدمات الکترونیک منطقه ۲ شهرداری تهران پرداخته است تا بتواند گامی مهم در جهت رفع این مساله برداشته باشد.

۲- اهمیت و ضرورت پژوهش

نظام جبران خدمات اجزاء و عناصر مختلفی دارد که بر سیستم جذب و نگه‌داشت کارکنان تأثیرگذار هستند که می‌بایست در تصمیم‌گیری در این زمینه مورد توجه مدیران ارشد سازمان قرار گیرند. تصمیم‌گیری درباره دو مفهوم پرداخت عملکردی و تفاوت پرداخت از مهم‌ترین اجزای طراحی بسته جبران خدمات است (میلکویچ و نیومن^۴، ۲۰۰۸). سرمایه‌گذاری در سیستم جبران خدمات نقدی مبتنی بر عملکرد ارزشمند بوده و می‌تواند یک نیروی بالقوه برای بهبود سازمانی چشمگیر تبدیل شود (استارمن، تروور، باندورا و گرهارت^۵، ۲۰۰۳). پاداش به کارکنان با عملکرد بسیار بالا و کارکنان دارای مهارت کلیدی بیشتر از سایر کارکنان، یک راه‌برد عامل برای منابع انسانی می‌باشد که با هدف افزایش عملکرد سازمان پی‌ریزی می‌شود. برنامه‌های پرداخت متغیر نشان داده شده است که اگر به طور مناسب طراحی، اجرا و به عملکرد فردی متصل گردد، اثر مثبت بلندمدتی دارند (لیونز و بن اورا^۶، ۲۰۰۲).

سازمان‌هایی که جبران خدمات عملکردی را به عملکردگره می‌زنند و پرداخت تشویقی بالاتر و چشمگیری‌تری به عملکردهای بالاتر ارائه می‌کنند، نسبت به شرکت‌هایی که پرداخت مبتنی بر عملکرد را متمایز نمی‌کردند بازگشت سهام بالاتری را ارمغان می‌آورند (واتسون و ایت^۷، ۲۰۰۵). برنامه‌هایی که فرصت پرداخت مشابه را برای همه کارکنان بدون توجه به عملکرد فردی و یا سطح مسئولیت‌پذیری فراهم می‌آورند، عملکردهای بالا نادیده گرفته شده و بر کارکنان با عملکرد پایین اثر می‌گذارند. این فعالیت با فلسفه شرکت‌هایی با عملکرد بالا سازگار نیست (فاو و کی^۸، ۲۰۰۲).

(برایانت و آلن^۱، ۲۰۱۳). البته جبران خدمات صرفاً شامل دریافتی‌های بیرونی مانند: حقوق و مزایا نمی‌شود، بلکه تمام دریافتی‌های دیگر که در طبیعت شغل است، را در بر می‌گیرد از جمله آنها می‌توان به: شناسایی و مطرح شدن، ترفیع، فراهم کردن فرصت‌های پیشرفت، شغل غنی و پرمحتوا و شرایط کاری مطلوب و همچنین فرهنگ سازمانی مناسب اشاره نمود که بر مبنای شایستگی‌ها و صلاحیت‌ها بررسی و اعمال می‌شود (زینگم و شوستر^۲، ۲۰۰۹).

از آنجا که نظام جبران خدمات با کارکنان در ارتباط است؛ جزء استراتژی‌های مهم منابع انسانی در سازمان محسوب می‌شود و به واسطه آن می‌توانیم به کنترل نیروهای خروجی و ایجاد و حفظ تعادل در زنجیره ورودی‌ها و خروجی‌های منابع انسانی با حفظ استعدادها و نیروهای متخصص سازمان مبادرت ورزیم. امروزه نگاه ابزاری به انسان و استفاده از سبک‌های سنتی مدیریت جای خود را به سبک‌های نوین هدایت، رهبری، توانمندی، ارزیابی و همکاری کارکنان داده و منابع انسانی را به عنوان با ارزش‌ترین سرمایه سازمانی رقم زده است. بطور کلی یکی از حوزه‌های تخصصی و موثر در کیفیت نیروی انسانی در سازمان، موضوع جبران خدمات کارکنان است که به وضعیت نظام پرداخت مالی، غیرمالی و جبران خدمات کارکنان در قالب تامین نیازهای درون شغلی و برون شغلی می‌پردازد (منجوناث و راجش^۳، ۲۰۱۲). در ارزیابی اولیه مشکل عدم کارایی و بهره‌وری پایین نیروی انسانی در دفاتر خدمات الکترونیک منطقه ۲ شهرداری تهران و برخی ناهنجاری‌های موجود در محیط اداری و عملیاتی این منطقه به نارسایی سیستم جذب و نگه‌داشت نیروهای متخصص پی برده است. این مساله لزوم پژوهش جهت دستیابی به الگوی مطلوب در چارچوب مفاهیم مدیریت منابع انسانی برای رفع این مشکل را دوچندان کرده است؛ از طرف دیگر توجه به سیستم پرداخت و نوع نگرش کارکنان در این مورد استفاده؛ نیازمند بکارگیری سیستم جبران خدمات مناسب در این منطقه می‌باشد؛ لذا پژوهش حاضر با هدف بررسی

- 1- Bryant, & Allen
- 2- Zingheim, & Schuster
- 3- Manjunath, & Rajesh
- 4- Milkovich & Newman
- 5- Sturman, Trevor, Boudreau, & Gerhart
- 6- Lyons, & Benora
- 7- Watson Wyatt
- 8- Pfau, & Kay

انسانی منجر گردد. برای این منظور نظام جبران خدمات باید انگیزه آور باشد. به طور کلی هر جا سخنی از تناسب نظام جبران خدمات مطرح می‌گردد، بحث مسائل مربوط به انگیزه پیش می‌آید، لذا با توجه به نقش و تأثیر نظام مذکور در تغییر رفتار و انگیزه افراد سازمان و افزایش بهره‌وری، لازم است مدیران توجه لازم را برای طراحی مناسب آن داشته باشند (مورگسون، کامپیون و مارتز^۸، ۲۰۰۱). لذا نتیجه گرفته می‌شود که جبران خدمات می‌تواند اهمیت زیادی در جذب و نگه‌داشت نیروهای با انگیزه و مستعد و البته متخصص داشته باشد.

۳- مبانی نظری

تعریف نظام جبران خدمات^۹

اصطلاح جبران خدمات در بعضی کتاب‌ها با اداره حقوق و دستمزد مترادف در نظر گرفته شده است، اما این اصطلاح مفهومی وسیع‌تر از آن را دربردارد. جبران خدمات نه فقط شامل دریافتی‌های بیرونی مانند: حقوق و مزایا بلکه شامل تمام دریافتی‌های دیگر که در طبیعت شغل است می‌باشد؛ از جمله آنها می‌توان به شناسایی و مطرح شدن، ترفیع، فراهم کردن فرصت‌های پیشرفت، شغل غنی و پرمحتوا و شرایط کاری مطلوب اشاره نمود. همچنین فرهنگ سازمانی مناسب اداره حقوق و دستمزد معمولاً به دریافتی‌های مالی که به کارکنان داده می‌شود، اختصاص می‌یابد (دی کنزو و رابینز^{۱۰}، ۱۹۸۸). بنابراین جبران خدمات به هر نوع دریافتی و ارزشی نامیده می‌شود که کارفرما یا سازمان در قبال انجام کار افراد برای سازمان، پرداخت یا ایجاد می‌کند؛ جبران خدماتی که سازمان تأمین می‌کند شامل؛ جبران خدمات مالی و جبران خدمات غیرمالی می‌گردد (نیاندوتو، موهنن، هکالا، دامبروکسی و جانسوو^{۱۱}، ۲۰۰۱). جبران خدمات مالی به دو قسمت تقسیم می‌گردد: جبران خدمات مالی

از طرفی متغیر مهم دیگری که در حوزه جبران خدمات دارای اهمیت چشمگیر می‌باشد تفاوت پرداخت بین افراد است. تفاوت پرداخت عبارت است از (طیف سطح جبران خدمات پرداخت شده به دلیل تفاوت‌ها در مسئولیت‌های کاری، سرمایه انسانی و یا عملکرد فردی درون یک سازمان) (بلوم^۱، ۱۹۹۹). از دیدگاه نظریه‌های برابری و عدالت تفاوت پرداخت بین افراد موجب نابرابری شده و بر مبنای نظریه تورنومننت تفاوت پرداخت موجب افزایش انگیزش و عملکرد می‌شود. نتایج پژوهش‌های گذشته نیز نشان داده است که همواره نتیجه قطعی مبنی بر اینکه آیا تفاوت پرداخت مناسب است یا خیر؛ نمی‌توان اخذ نمود (به عنوان نمونه نتایج پژوهش‌های؛ بکر و هاسلید^۲، ۱۹۹۲)، دیوارو^۳ (۲۰۰۶) و هیمن^۴ (۲۰۰۵) حاکی اثر مثبت تفاوت پرداخت بر عملکرد بوده و نتایج بلوم (۱۹۹۹) و پفر و لانگتون^۵ (۱۹۹۳) حاکی اثر منفی تفاوت پرداخت بر عملکرد بوده است. اما آنچه که بدیهی به نظر می‌رسد آن است که تفاوت پرداخت اگر ناشی از پرداخت مبتنی بر عملکرد و تخصص‌گرایی باشد، می‌تواند موجب بهبود انگیزه و عملکرد شود (لی، لیو و یوو^۶، ۲۰۰۸).

جبران خدمات یک مفهوم و سازه چند سطحی است. از جبران خدمات تحت عنوان پاداش‌های درونی و بیرونی ارائه شده توسط سازمان به خدمات انجام شده توسط کارکنان تعلق می‌گیرد؛ نام برده‌اند؛ جبران خدمات نه فقط شامل دریافتی‌های بیرونی مانند حقوق و مزایا است بلکه تمام دریافتی‌های دیگر که در طبیعت شغل است را شامل می‌شود (سودلو، جانسون، اسمیتلین و میلستین^۷، ۱۹۹۲). مدیران می‌توانند به منظور نظارت و تأثیرگذاری بر رفتار افراد سازمان و افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی، از طراحی مناسب نظام جبرانی خدمات استفاده کنند. نظام جبران خدمات مناسب می‌تواند به جذب و حفظ و پرورش نیروی

- 1- Bloom
- 2- Becker, & Huselid
- 3- DeVaro
- 4- Heyman
- 5- Pfeffer, & Langton,
- 6- Lee, Lev, & Yeo
- 7- Swedlow, Johnson, Smithline, & Milstein
- 8- Morgeson, Campion, & Maertz
- 9- Compensation system
- 10- DeCenzo, & Robbins
- 11- Nyandoto, Muhonen, Hakala, Dombrowski, & Joensuu,

رادنبال می‌کنند و متخصصان نیروی انسانی سازمان باید شناخت لازم از اهداف و چگونگی دستیابی به آنها را داشته باشند. اصولاً اهداف یک سازمان از طراحی نظام جبران خدمات باید جذب و حفظ کارکنان شایسته و همچنین افزایش انگیزه آنها باشد؛ در ادامه به بررسی اهداف می‌پردازیم (مکانن و آرنولد، ۲۰۰۵).

۱. جذب متقاضیان شایسته: متقاضیان شغل معمولاً از میزان پرداخت‌های سازمان‌های مختلف برای مشاغل مشابه، اطلاع کسب می‌کنند و به مقایسه میزان پرداخت‌ها می‌پردازند. همچنین بسیاری متقاضیان که دارای تخصص و تجربه می‌باشند به سایر موارد جبران خدمات مانند؛ فرصت‌های پیشرفت و خدماتی که سازمان ارائه می‌دهد، توجه می‌نمایند. سازمان‌ها باید متوسط دستمزدهای مشاغل مختلف را مورد توجه قرار دهند و با توجه به آن، حقوقی را که بتواند به جذب متقاضیان شایسته منجر گردد، تعیین کنند. نظام جبران خدمات غیرمالی نیز باید به نحو مقتضی طراحی گردد؛ به طوری که موجبات رشد و پیشرفت کارکنان را فراهم کند. کارکنان سازمان با انتقال، اطلاعات مربوط به جبران خدمات به بیرون از سازمان، باعث می‌شوند که متقاضیان متخصص و مجرب جذب سازمان شوند؛ در غیر این صورت سازمان‌ها نمی‌توانند برای آینده خود، نیروی انسانی لازم را دارا باشند.

۲. حفظ کارکنان شایسته: پس از این که سازمان، متقاضیان مناسب را جذب و استخدام نمود، نظام جبران خدمات باید به حفظ افراد شایسته، مبتکر و مولد بپردازد. بسیاری عوامل ممکن است باعث شود که کارکنان یک سازمان را ترک کنند، اما مهم‌ترین عامل ترک خدمت و انتقال، نظام جبران خدمات نامناسب است که با نوعی نابرابری همراه است (سویی و همکاران، ۲۰۰۹). به همین دلیل متخصصان نیروی انسانی باید اطمینان داشته باشند که نظام جبران خدمات، منصفانه و مشوقانه باشد، زیرا اگر کارکنان احساس کنند که در برابر کارشان پرداخت و پاداش مناسب صورت نمی‌گیرد به کاهش کوشش‌های خود برای سازمان می‌پردازند و اغلب این به ترک خدمت منجر می‌گردد. البته اگر کارکنان

مستقیم (ستار، احمد و حسن، ۲۰۱۵) و جبران خدمات مالی غیرمستقیم و مزایا. جبران خدمات مالی مستقیم پول نقدی است که شاغل به صورت حقوق، دستمزد، حق العمل و امثال آن دریافت می‌کند. جبران خدمات مالی غیرمستقیم و مزایا شامل تمام دریافتی‌های مالی است که در قالب حقوق، دستمزد و حق العمل نمی‌گنجد، اما به طور غیرمستقیم برای شاغلین نقش مالی دارد. این دریافتی‌ها یا مزایا بسیار متنوع بوده؛ شامل انواع طرح‌های بیمه، طرح‌های بازنشستگی، خدماتی که سازمان ارائه می‌دهد و امثال آن می‌گردد. جبران خدمات غیرمالی به دو گروه تقسیم می‌شود: جبران خدمات غیرمالی که از شغل حاصل می‌شود که شامل رضایت و لذتی است که برای شاغل از طریق انجام وظایف شغلی معنی‌دار و پراهمیت حاصل می‌گردد. و جبران خدمات غیرمالی که از محیط شغل فراهم می‌شود و آن، شامل فراهم کردن شرایط و محیط و فرهنگ سازمانی مناسب است به طوری که کارکردن در آن شرایط و فرهنگ برای شاغلین خوشایند باشد و همچنین کمک کند تا نیازهای مهم کارکنان مانند نیازهای اجتماعی برآورده گردد.

موارد فوق، کل برنامه جبران خدمات سازمان را در برمی‌گیرد. نتایج برخی مطالعات نشان می‌دهد، افرادی که برای انجام کار به استخدام سازمان درمی‌آیند، فقط به دلیل دریافت پول یا حقوق و مزایا، ساعت‌ها به کار نمی‌پردازند، بلکه علاوه بر آن به دنبال تامین نیازهای سطوح بالای خود مانند؛ نیازهای اجتماعی، مطرح شدن و کسب موفقیت می‌باشند (مک‌نیل، ۱۹۸۴). از سوی دیگر، هستند افرادی که با وجود عدم حقوق مناسب، کار خود را دوست دارند و با نهایت سعی و تلاش به انجام وظایف خود می‌پردازند، برعکس افرادی هستند که با وجود حقوق مناسب در یک سازمان به دلیل شرایط محیطی و یا فرهنگ سازمانی نامناسب و همچنین عدم توجه به رشد و تعالی انسان، ارتباط خود را با سازمان قطع می‌کنند.

اهداف نظام جبران خدمات

سازمان‌ها در طراحی نظام جبران خدمات، اهداف متعددی

1- Sattar, Ahmad, & Hassan,
2- McNeill
3- Makkonen, & Arnold
4- Sui et al

کارکنان در حدی که بتوانند فقط شغل خود را حفظ کنند به کار می پردازند.

۴. ملاحظات قانونی: آخرین هدف طراحی نظام جبران خدمات، آن است که این نظام نباید با قوانین دولتی ناسازگار باشد. معمولاً دولت‌ها با تعیین سطوح پرداخت بر ساختار پرداخت سازمان‌ها به ویژه در سازمان‌های دولتی، تأثیر می‌گذارند. قوانین دولتی معمولاً به تعیین حداقل حقوق، میزان ساعات کاری، حداقل سن برای استخدام، شرایط فیزیکی محیط کار و امثال آن می‌پردازند؛ بنابراین متخصصان نیروی انسانی باید از آنها آگاهی کامل داشته باشند.

۴- روش پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) و از شاخه مطالعات میدانی به شمار می‌آید و از جهت ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع علی است. روش انجام پژوهش به صورت پیمایشی (در قالب پرسشنامه) می‌باشد، مهم‌ترین مزیتی این نوع پژوهش، قابلیت تعمیم نتایج آنهاست. مهم‌ترین روش‌های گردآوری اطلاعات در این پژوهش بدین شرح بوده است. مطالعات کتابخانه‌ای؛ در این قسمت، جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق موضوع، از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتابهای مورد نیاز و نیز از سایت‌های علمی معتبر استفاده شده است.

نتایج تحلیل اطلاعات

خلاصه نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی شرکت‌کنندگان در این پژوهش به این شرح است:

از نظر جنسیت، ۹۵ درصد افراد نمونه مرد و ۵ درصد زن می‌باشند. و بیشتر نمونه از نظر سنی در بازه سنین ۳۶ تا ۴۵ و کمترین نمونه بیش از ۵۶ سال سن داشتند. از نظر میزان تحصیلات، ۱۲٫۵ درصد افراد دارای مدرک کارشناسی و ۸۷٫۵ درصد دارای مدرک بالاتر از کارشناسی هستند. ۱۴٫۵ درصد افراد نمونه دارای سابقه کاری زیر ۷ سال، ۲۶ درصد نمونه آماری دارای سابقه کار بین ۷ تا ۱۰ سال، ۲۹ درصد افراد دارای

فکر کنند که در سازمانی دیگر می‌توانند وضعیت بهتری داشته باشند احتمالاً سازمان خود را ترک خواهند نمود.

برای تأمین حقوق منصفانه، مدیران باید به ارزشیابی مشاغل مختلف سازمان بپردازند و با توجه به نوع وظایف و پیچیدگی و سختی آن و همچنین شرایط احراز مورد نیاز، حقوق منصفانه را در نظر بگیرند، علاوه بر آن، مدیران باید مشاغل را به نحوی طراحی کنند که با انجام وظایف، فرصت‌های رشد و پیشرفت کارکنان فراهم شود؛ مدیران معمولاً دو دیدگاه در مورد جبران خدمات دارند: اول اینکه؛ جبران خدمات یک نوع هزینه عملیاتی است. و دومین دیدگاه به این مهم می‌پردازد که جبران خدمات عاملی برای بهره‌وری بیشتر است. لذا جبران خدمات عبارت است از همه شکل پرداخت مالی و غیر مالی که در ازای خدمات محسوس کارکنان توسط آنها دریافت می‌شود و جهت حفظ کارکنان باید برای آن برنامه‌ریزی ویژه‌ای توسط مدیران انجام شود.

۳. افزایش انگیزه کارکنان: کارکنان انتظار دارند عملکردشان با پاداشی که دریافت می‌دارند، ارتباط مستقیم داشته باشد. روابط پاداش و عملکرد در چنین شرایطی مطرح می‌شود. در چنین شرایطی ابتدا توقعات یا انتظارات کارکنان درباره میزان پاداشی که آنها می‌توانند در صورت افزایش عملکرد دریافت کنند، شکل می‌گیرد. این انتظارات، اهداف یا سطح عملکرد را برای آنها تنظیم می‌کند. کارکنانی که به سطح مطلوب عملکرد دست می‌یابند، انتظار دارند که سطح معینی پاداش، متناسب با عملکرد دریافت کنند. طبیعی است مدیریت هم به ارزشیابی عملکرد برای پرداخت پاداش می‌پردازد. پاداش‌ها می‌تواند جبران خدمات مالی، ترفیح، شناسایی و امثال آن باشد. به دنبال آن، کارکنان به بررسی روابط بین عملکرد خود و میزان پاداشی که سازمان برای آنها در نظر گرفته است، می‌پردازند و با توجه به نتایج آن و تجربیات قبلی، انتظارات و اهداف جدید شکل می‌گیرد. اگر ادراک کارکنان این باشد که کار سخت و عملکرد عالی مورد توجه قرار می‌گیرد، آنها انتظار دارند که عملاً این ارتباط نشان داده شود؛ در این صورت، سطح بالایی از عملکرد را خواهند داشت. اگر روابط بین عملکرد و پاداش ضعیف باشد

سابقه کاری ۱۱ تا ۱۵ سال و ۱۵ درصد افراد، بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۱۵٫۵ درصد از ۲۱ سال به بالا سابقه کار دارند ۲۵ درصد نمونه مجرد و ۷۵ درصد متاهل بودند.

آزمون فرضیات

رگرسیون خطی (۱): فرض های این آزمون به شرح زیر می باشند.

$$H_0: \beta_0 = 0$$

$$H_1: \beta_0 \neq 0$$

اگر مقدار سطح معنی داری بزرگ تر از مقدار خطا ۰٫۰۵ باشد، فرض صفر را نتیجه می گیریم و در صورتی که مقدار سطح معنی داری کوچکتر از مقدار خطا ۰٫۰۵ باشد فرض یک را نتیجه می گیریم. که با توجه به جدول شماره (۱)، می توان گفت: چون مقدار سطح معنی داری برابر ۰٫۰۰۰ و کوچکتر از مقدار خطا ۰٫۰۵ می باشد (قدر مطلق آماره تی بزرگتر از مقدار ۱٫۹۶) با اطمینان ۹۵ درصد فرض یک را نتیجه می گیریم پس مقدار ثابت در مدل باقی می ماند و مقدار آن برابر ۲٫۴۰۵ است.

| جدول ۱: نتایج تحلیل رگرسیونی برای مقدار ثابت رگرسیون (۱) | | | |
|--|-------------------|----------|---------------|
| ضریب استاندارد | ضریب غیراستاندارد | آماره تی | سطح معنی داری |
| ۲٫۴۰۵ | - | ۴٫۲۲۸ | ۰٫۰۰۰ |

آزمون فرضیه اول؛ فرضیه اصلی اول: جبران خدمات بر جذب سرمایه انسانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد. فرض های این آزمون به شرح زیر می باشند.

- جبران خدمات بر جذب سرمایه انسانی تأثیر مثبت و معنی داری ندارد؛
 - جبران خدمات بر جذب سرمایه انسانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد؛
- اگر مقدار سطح معنی داری بزرگتر از مقدار خطا ۰٫۰۵ باشد فرض صفر را نتیجه می گیریم و در صورتی که مقدار سطح معنی داری کوچکتر از مقدار خطا ۰٫۰۵ باشد فرض یک را نتیجه می گیریم.

| جدول ۲: نتایج تحلیل رگرسیونی برای فرضیه اصلی اول | | | |
|--|-------------------|----------|---------------|
| ضریب استاندارد | ضریب غیراستاندارد | آماره تی | سطح معنی داری |
| ۰٫۴۳۴ | ۰٫۴۱۴ | ۲٫۹۱۲ | ۰٫۰۰۶ |

همان طور در جدول شماره (۲) مشاهده می شود، چون مقدار سطح معنی داری برابر ۰٫۰۰۶ و کوچکتر از مقدار خطا ۰٫۰۵ می باشد (قدر مطلق آماره تی بزرگتر از مقدار ۱٫۹۶) با اطمینان ۹۵ درصد فرض یک را نتیجه می گیریم. پس متغیر جبران خدمات در مدل باقی می ماند و مقدار ضریب آن ۰٫۴۳۴ می باشد. همچنین می توان نتیجه گرفت جبران خدمات بر روی جذب سرمایه انسانی تأثیر معنی داری دارد و مقدار تأثیر نیز برابر ۴۱٫۴ درصد می باشد. که مقدار آن مثبت (مستقیم) است؛ این بدان معنی است که در صورتی که جبران خدمات ۱ واحد تغییر کند متغیر وابسته (جذب سرمایه انسانی) به میزان ۴۱٫۴ واحد افزایش می یابد. معادله خط رگرسیون به شرح زیر می باشد:

$$Y1 = 2.405 + 0.434X1$$

آزمون فرضیه دوم
رگرسیون خطی (۲):

| جدول ۳: نتایج تحلیل رگرسیونی برای مقدار ثابت رگرسیون (۲) | | | |
|--|----------------|----------|---------------|
| ضریب غیراستاندارد | ضریب استاندارد | آماره تی | سطح معنی داری |
| -۰,۰۴۹ | - | -۰,۰۶۸ | ۰,۹۴۶ |

در جدول شماره (۳) چون مقدار سطح معنی داری برابر ۰,۹۴۶ و بزرگ تر از مقدار خطا ۰,۰۵ می باشد (قدر مطلق آماره تی کوچک تر از مقدار ۱,۹۶) با اطمینان ۹۵ درصد فرض صفر می توان نتیجه گرفت، پس مقدار ثابت از مدل حذف می شود.

فرضیه اصلی دوم: جبران خدمات برنگه داشت سرمایه انسانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد

- ۰: جبران خدمات برنگه داشت سرمایه انسانی تأثیر مثبت و معنی داری ندارد H_0
- ۱: جبران خدمات برنگه داشت سرمایه انسانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد H_1

| جدول ۴: نتایج تحلیل رگرسیونی برای فرضیه اصلی دوم | | | |
|--|----------------|----------|---------------|
| ضریب غیراستاندارد | ضریب استاندارد | آماره تی | سطح معنی داری |
| ۰,۹۲۵ | ۰,۶۰۸ | ۴,۹۰۴ | ۰,۰۰۰ |

چون مقدار سطح معنی داری در جدول شماره (۴)، برابر ۰,۰۰۰ و کوچک تر از مقدار خطا ۰,۰۵ می باشد (قدر مطلق آماره تی بزرگ تر از مقدار ۱,۹۶) با اطمینان ۹۵ درصد فرض یک را نتیجه می گیریم، پس متغیر جبران خدمات در مدل باقی می ماند. و مقدار ضریب آن ۰,۹۲۵ می باشد. همچنین می توان نتیجه گرفت، جبران خدمات برنگه داشت کارکنان تأثیر معنی داری دارد و مقدار تأثیر نیز برابر ۰,۹۲۵ درصد می باشد که مقدار آن مثبت (مستقیم) است؛ معادله خط رگرسیون به صورت زیر است:

$$Y2 = 0.925X1$$

رگرسیون خطی (۳):

| جدول ۵: نتایج تحلیل رگرسیونی برای مقدار ثابت رگرسیون (۳) | | | |
|--|----------------|----------|---------------|
| ضریب غیراستاندارد | ضریب استاندارد | آماره تی | سطح معنی داری |
| ۲,۱۶۰ | - | ۳,۸۵۵ | ۰,۰۰۰ |

با توجه به جدول شماره (۵)، چون مقدار سطح معنی داری برابر ۰,۰۰۰ و کوچک تر از مقدار خطا ۰,۰۵ می باشد (قدر مطلق آماره تی بزرگ تر از مقدار ۱,۹۶) با اطمینان ۹۵ درصد فرض یک را نتیجه می گیریم پس مقدار ثابت در مدل باقی می ماند. و مقدار

ضریب آن ۲٫۱۶۰ می باشد.

فرضیه فرعی اول: جبران خدمات مستقیم بر جذب سرمایه انسانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد
 H₀: جبران خدمات بر جذب سرمایه انسانی تأثیر مثبت و معنی داری ندارد
 H₁: جبران خدمات بر جذب سرمایه انسانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد

| سطح معنی داری | آماره تی | ضریب استاندارد | ضریب غیراستاندارد |
|---------------|----------|----------------|-------------------|
| ۰٫۰۰۵ | ۲٫۹۴۴ | ۰٫۴۱۸ | ۰٫۴۳۳ |

چون مقدار سطح معنی داری محاسبه شده در جدول شماره (۶)، برابر ۰٫۰۰۵ و کوچک تر از مقدار خطا ۰٫۰۵ می باشد (قدر مطلق آماره تی بزرگ تر از مقدار (۱٫۹۶) با اطمینان ۹۵ درصد فرض یک را نتیجه می گیریم پس متغیر جبران خدمات مستقیم از جبران خدمات در مدل باقی می ماند. و مقدار ضریب آن ۰٫۴۳۳ می باشد. همچنین نتیجه می گیریم جبران خدمات مستقیم بر جذب نیروی انسانی متخصص تأثیر معنی داری دارد و مقدار تأثیر نیز برابر ۴۱٫۸ درصد می باشد. که مقدار آن مثبت (مستقیم) است.

$$Y3 = 2.160 + 0.433X1$$

رگرسیون خطی (۴):

| سطح معنی داری | آماره تی | ضریب استاندارد | ضریب غیراستاندارد |
|---------------|----------|----------------|-------------------|
| ۰٫۰۰۲ | ۳٫۲۶۱ | - | ۱٫۲۵۴ |

با توجه به جدول شماره (۷)، چون مقدار سطح معنی داری برابر ۰٫۰۰۲ و کوچک تر از مقدار خطا ۰٫۰۵ می باشد (قدر مطلق آماره تی بزرگ تر از مقدار (۱٫۹۶) با اطمینان ۹۵ درصد فرض یک را نتیجه می گیریم پس مقدار ثابت در مدل باقی می ماند و مقدار آن برابر ۱٫۲۵۴ است.

فرضیه فرعی دوم: جبران خدمات غیر مستقیم بر جذب نیروی انسانی متخصص تأثیر مثبت و معنی داری دارد.
 H₀: جبران خدمات بر جذب سرمایه انسانی تأثیر مثبت و معنی داری ندارد
 H₁: جبران خدمات بر جذب سرمایه انسانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد

| سطح معنی داری | آماره تی | ضریب استاندارد | ضریب غیراستاندارد |
|---------------|----------|----------------|-------------------|
| ۰٫۰۰۶ | ۲٫۹۰۶ | ۰٫۳۷۵ | ۰٫۳۲۴ |

چون مقدار سطح معنی داری در جدول شماره (۸) برابر ۰٫۰۰۶ و کوچک تر از مقدار خطا ۰٫۰۵ می باشد (قدر مطلق آماره تی بزرگ تر از مقدار (۱٫۹۶) با اطمینان ۹۵ درصد فرض یک را نتیجه می گیریم پس متغیر پاداش و جبران خدمات در مدل باقی می ماند و

مقدار ضریب آن ۰٫۳۲۴ می باشد. همچنین نتیجه می گیریم جبران خدمات غیر مستقیم بر جذب نیروی انسانی متخصص تأثیر معنی داری دارد و مقدار تأثیر نیز برابر ۳۷٫۵ درصد می باشد؛ که مقدار آن مثبت (مستقیم) است.

$$Y4 = 1.254 + 0.324X1$$

فرضیه فرعی سوم: جبران خدمات غیر مستقیم بر نگره داشت نیروی انسانی متخصص تأثیر مثبت و معنی داری دارد

H₀: جبران خدمات بر جذب سرمایه انسانی تأثیر مثبت و معنی داری ندارد
H₁: جبران خدمات بر جذب سرمایه انسانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد

| جدول ۹: نتایج تحلیل رگرسیونی برای فرضیه فرعی سوم | | | |
|--|----------------|----------|---------------|
| ضریب غیر استاندارد | ضریب استاندارد | آماره تی | سطح معنی داری |
| ۰٫۱۹۷ | ۰٫۳۳۱ | ۲٫۳۱۶ | ۰٫۰۲۶ |

چون مقدار سطح معنی داری در جدول شماره (۹)، برابر ۰٫۰۲۶ و کوچک تر از مقدار خطا ۰٫۰۵ می باشد (قدر مطلق آماره تی بزرگ تر از مقدار ۱٫۹۶) با اطمینان ۹۵ درصد فرض یک را نتیجه می گیریم، پس متغیر جبران خدمات غیر مستقیم در مدل باقی می ماند. و مقدار ضریب آن ۰٫۱۹۷ می باشد. همچنین نتیجه می گیریم جبران خدمات غیر مستقیم بر نگره داشت نیروی انسانی متخصص تأثیر معنی داری دارد و مقدار تأثیر نیز برابر ۳۳٫۱ درصد می باشد؛ که مقدار آن مثبت (مستقیم) است.

فرضیه فرعی چهارم: جبران خدمات مستقیم بر نگره داشت نیروی انسانی متخصص تأثیر مثبت و معنی داری دارد

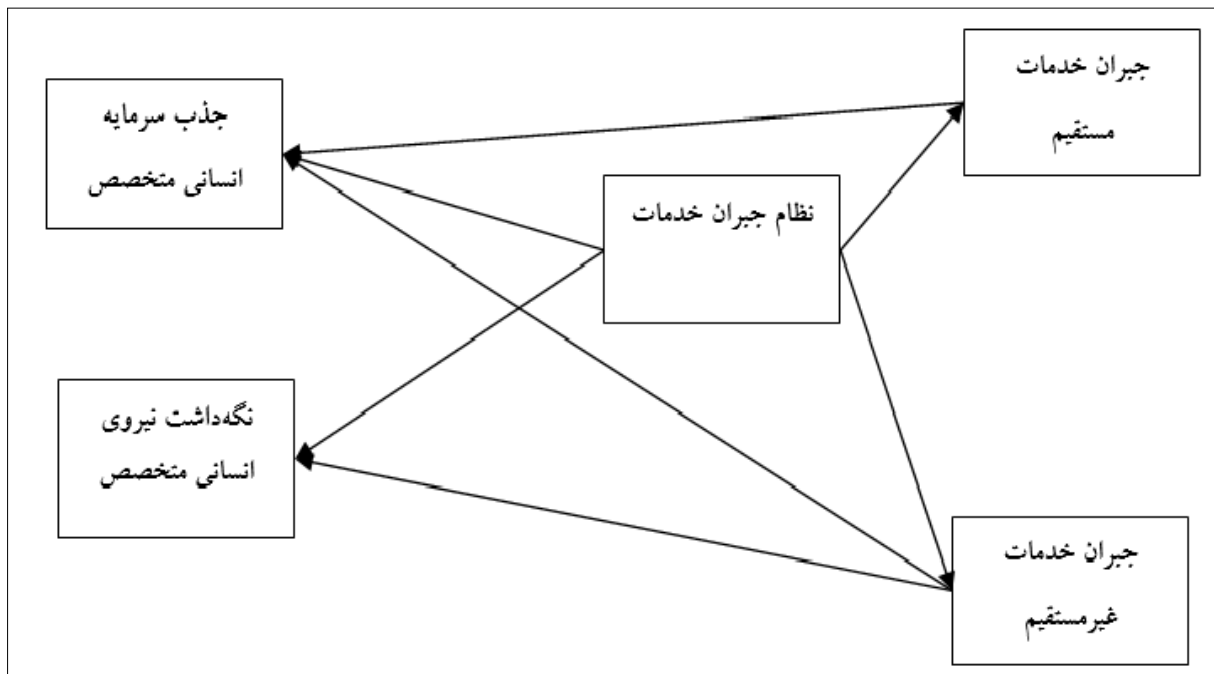
H₀: جبران خدمات بر جذب سرمایه انسانی تأثیر مثبت و معنی داری ندارد
H₁: جبران خدمات بر جذب سرمایه انسانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد

| جدول ۱۰: نتایج تحلیل رگرسیونی برای فرضیه فرعی چهارم | | | |
|---|----------------|----------|---------------|
| ضریب غیر استاندارد | ضریب استاندارد | آماره تی | سطح معنی داری |
| ۰٫۱۸۰ | ۰٫۱۰۶ | ۱٫۴۳۴ | ۰٫۱۵۹ |

با توجه به جدول شماره (۱۰)، چون مقدار سطح معنی داری برابر ۰٫۱۵۹ و بزرگ تر از مقدار خطا ۰٫۰۵ می باشد (قدر مطلق آماره تی کوچک تر از مقدار ۱٫۹۶) با اطمینان ۹۵ درصد فرض صفر را نتیجه می گیریم پس متغیر جبران خدمات مستقیم از مدل حذف می شود؛ همچنین نتیجه می گیریم جبران خدمات مستقیم بر نگره داشت سرمایه انسانی متخصص تأثیر معنی داری ندارد و در نتیجه این فرضیه تأیید نشده است.

نتایج آمار استنباطی

در این پژوهش، پیش از بررسی فرضیه ها به بررسی پیش فرض های رگرسیون پرداخته شده است؛ مهم ترین نتیجه نرمال بودن پسماندها و میزان واریانس تورمی متغیر مستقل بوده است که شرایط مناسبی را نشان می دهد. نتیجه تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان داد که فرضیه های اصلی و سه فرضیه اول فرعی تأیید شدند و فرضیه آخر تأیید نشده است و در نتیجه: تأثیر جبران خدمات مستقیم بر نگره داشت نیروی انسانی متخصص معنی داری نبوده است؛ در نهایت با توجه به



شکل (۱): ارائه الگوی پیشنهادی نظام جبران خدمات (مدل ساختاری)

می‌باشد (اسپرگون، کوپر و برک، ۲۰۱۲). امروزه تغییرات در محیط تجارت^۳، ایجاد می‌کند سازمان‌ها بیش از ایجاد یک روند مناسب بر رفتار کارکنان و بهبود فرایندهای مختص آنان به کاهش هزینه‌زایی بپردازند حتی به قیمت کاهش توجه به اخلاقیات و منابع انسانی در سازمان، که این موضوع بی‌رحم‌ترین قسمت تجارت و سودزایی در سازمان‌هاست (طالقانی و همکاران، ۱۳۹۲). از طرفی نتایج برخی بررسی‌ها نشان می‌دهند که اگر مفاهیم مدیریت منابع انسانی در سازمان نهادینه نشده باشد نمی‌توان به مفاهیمی همچون: عملکرد، سرمایه اجتماعی و ... دست یافت و هزینه‌های تحمیل شونده، بیش از حد تصور خواهد بود. لذا مدیریت منابع انسانی با ارتقاء کارایی سازمان و درآمدهای آن بر عملکرد سازمان مؤثر است (بکروگره‌ارت، ۱۹۹۶)؛ یکی از اقدامات مهم در نهادینه کردن مفاهیم مدیریت منابع انسانی توجه به کارکنان و ایجاد سیستم جبران خدمات می‌باشد. این جبران عموماً در راستای اقدامات منابع انسانی در سازمان‌های امروزی و حتی در سطح گسترده‌تر می‌تواند در صورتی که سازمان تعامل مناسبی با محیط پیرامونی داشته باشد؛ برون‌دادهای

این نتایج الگوی آماری منتج به شرح شکل شماره (۱) ارائه شده است.

۵- نتیجه‌گیری

رضایت کارکنان از مهم‌ترین عناصر در شرکت‌ها و سازمان‌های خدماتی بشمار می‌رود. تئوری‌های رضایت در این زمینه ارتباط مثبت و معنی‌داری بین رضایت احساسات ترسیم می‌کنند، به طوری که متاثر از عناصری چون: کیفیت و انتظارات می‌باشد (الیور، ۱۹۹۷). امروزه ایجاد واحدی به نام مدیریت منابع انسانی در سازمان با مشکلی مواجه است که می‌توان تأکید کرد کم‌ترین سازمانی از این مشکل مبرمانده است. این واحد در اکثر سازمان‌ها بخصوص سازمان‌های دولتی مثل: دانشگاه‌ها، بیمارستان‌ها و ... هزینه‌زا می‌باشد (چائو، وودز، جانگ و اردیم، ۲۰۰۶)، این انتقاد تقریباً وارد است، زیرا معمولاً تأثیر اقدامات منابع انسانی و واحدهای تابعه ملموس و روشن نیست. هر چند برخی از پژوهش‌ها در مخالفت با این نظر بوده و مطرح می‌کنند که مدیریت منابع انسانی روشی برای کنترل و بهینه‌سازی هزینه‌ها در بهبود بهره‌وری و کیفیت

1-Cho, Woods, Jang, & Erdem

2- Spurgeon, Cooper, & Burke

3-Business Environment

مشاغل خود بتوانند حجم کار روی شاغلان را تعدیل نموده و با استفاده از طرح‌های ساعات کار شناور و دورکاری تا حد توان به کارمندان سازمان اختیار لازم در زمان حضور در شرکت و برنامه‌ریزی برای انجام امور محوله و مکان انجام فعالیت‌ها را بدهند.

● اجرای برنامه‌های یاری‌رسان در جهت ایجاد تعادل بین کار و زندگی مانند: مرخصی‌های زایمان، ساعات کاری کمتر برای مادران و یا ارائه خدمات مشاوره‌ای در این راستا و همچنین آموزش سرپرستان و مدیران سازمان برای حمایت بیشتر عاطفی و ابزاری از کارکنان تحت نظارت خود می‌تواند افراد سازمان را در جهت دستیابی به تعادل بهتر بین کار و زندگی شخصی یاری کند.

بین‌المللی نیز به دنبال داشته باشد

پیشنهادات کاربردی زیر در راستای نتایج این پژوهش ارائه شده است:

● استفاده از سیستم‌هایی جهت گزینش کارکنان مستعد و خلاق در شهرداری تهران و بهره‌گیری از توانایی‌های نوآورانه آنها

● کاهش ساختار بوروکراتیک در بخش ارتباطات خارجی شهرداری جهت بهبود خدمات

● استفاده از سیستم خودارزیابی در محیط داخلی شهرداری در ایجاد ساختار منعطف جهت ارائه خدمات بهتر و دقیق‌تر

● توصیه می‌شود شهرداری با بازنگری و طرح‌ریزی مجدد

فهرست منابع:

برومند، م و رنجبری، م. (۱۳۸۸). اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی و عملکرد نوآوری با تاکید بر نقش مدیریت دانش، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۶(۲۴)، ۵۴-۴۲.

حسن پور، ا. (۱۳۸۸). مدیریت منابع انسان پیشرفته، تهران: نشر پیکان.

طالقانی، غ، ر.، غفاری، ع. (۱۳۹۳). ابزارهای مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات سروش و ستاره.

طالقانی، غ، ر.، غفاری، ع.، رحمانی، آ. (۱۳۹۲). مدیریت استراتژیک، تهران: انتشارات آذرین مهر.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1992). The incentive effects of tournament compensation systems. *Administrative Science Quarterly*, 37: 336-350.

Bloom, M. (1999). The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, 42(1), 25-40.

Bryant, P. C., & Allen, D. G. (2013). Compensation, Benefits and Employee Turnover HR Strategies for Retaining Top Talent. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171-175.

Byrne, Z. S., & Cropanzano, R. (2001). The history of organizational justice: The founders speak. *Justice*

- in the workplace: From theory to practice*, 2(1), 3-26. Cho, S., Woods, R. H., Jang, S. S., & Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 262-277.
- Decenzo, D. A., & Robbins, S. P. (1988). *Personnel and Human Resource Management: Practices*. Hall. *New Dehl India*.
- DeVaro, J. (2006). Strategic promotion tournaments and worker performance. *Strategic Management Journal*, 27(8), 721-740.
- Heyman, F. (2005). Pay inequality and firm performance: evidence from matched employer-employee data. *Applied Economics*, 37(11), 1313-1327.
- Lee, K. W., Lev, B., & Yeo, G. H. H. (2008). Executive pay dispersion, corporate governance, and firm performance. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 30(3), 315-338.
- Lyons, F. H., & Ben-Ora, D. (2002). Total rewards strategy: The best foundation of pay for performance. *Compensation & Benefits Review*, 34(2), 34-40.
- Makkonen, R., & Arnold, K. (2005). Reforming Teacher Pay: The Search for a Workable Goal-Driven Compensation System. Policy Trends. *WestEd (NJ)*.
- Manjunath, V. S., & Rajesh, C. N. (2012). Competency Based Compensation System-As a Strategic Human Resource Technique. *International Journal of Manpower*, 38(7), 780-810.
- McNeill, W. H. (1984). Human migration in historical perspective. *Population and development Review*, 1-18.
- Milkovich, G. T., & Newman, J.M. (2008). *Compensation*. (9th ed). New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of applied psychology*, 76(6), 845.
- Morgeson, F. P., Campion, M. A., & Maertz, C. P. (2001). Understanding pay satisfaction: The limits of a compensation system implementation. *Journal of Business and Psychology*, 16(1), 133-149.
- Nyandoto, P., Muhonen, T., Hakala, T., Dombrowski, M. P., & Joensuu, H. (2001). Financial compensation for radiotherapy-related adverse events in a judicial system where proof of medical negligence is not required. *International Journal of Radiation Oncology* Biology* Physics*, 51(1), 209-212.
- Oliver, M. A. (1997). Soil and human health: a review. *European Journal of soil science*, 48(4), 573-592.
- Pfau, B., & Kay, I. (2002). The hidden human resource: Shareholder value—finding the right blend of rewards, flexibility, and technology to manage your people adds measurable value to the corporate bottom line. *Optimize Magazine*.
- Pfeffer, J., & Langton, N. (1993). The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, 382-407.
- Sattar, T., Ahmad, K., & Hassan, S. M. (2015). Role of human resource practices in employee performance and job satisfaction with mediating effect of employee engagement. *Pakistan Economic and Social Review*, 81-96.
- Spurgeon, P., Cooper, C. L., & Burke, R. J. (Eds.). (2012). *The innovation imperative in health care organisations: Critical role of human resource management in the cost, quality and productivity equation*. Edward Elgar Publishing.
- Sturman, M. C., Trevor, C. O., Boudreau, J. W., & Gerhart, B. (2003). Is it worth it to win the talent war? Evaluating the utility of performancebased pay. *Personnel Psychology*, 56(4), 997-1035.
- Sui, J., Hwang, W. C., Perez, S., Wei, G., Aird, D., Chen, L. M., ... & Marasco, W. A. (2009). Structural and

- functional bases for broad-spectrum neutralization of avian and human influenza A viruses. *Nature structural & molecular biology*, 16(3), 265-273.
- Swedlow, A., Johnson, G., Smithline, N., & Milstein, A. (1992). Increased costs and rates of use in the California workers' compensation system as a result of self-referral by physicians. *New England Journal of Medicine*, 327(21), 1502-1506.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517.
- Watson Wyatt. (2005). Watson Wyatt's Strategic rewards and pay practices: Advancing the total rewards perspective, 2004/2005 survey report. Retrieved from <http://www.watsonwyatt.com/research>
- Zingheim, P. K., & Schuster, J. R. (2009). Competencies replacing jobs as the compensation/HR foundation. *World at Work Journal*, 18(3), 6-20.