

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوازدهم، شماره ۲۳، بهار و تابستان ۱۳۹۹

شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران گمرک

رضا بذرافشان

گروه مدیریت دولتی، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران

حبیب اله دعایی*

استاد گروه مدیریت دولتی، موسسه آموزش عالی غیر دولتی-غیر انتفاعی اسرار، مشهد، ایران

ابراهیم حدادی

گروه مدیریت دولتی، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران

عالمه کیخا

استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

عبدالعلی کشته‌گر

دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

DOI: 10.22067/tmj.2020.30647

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران گمرک جمهوری اسلامی ایران در منطقه جنوب شرق کشور انجام شده است. روش پژوهش متوالی - اکتشافی بود. برای جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی از روش مطالعه و مصاحبه نیمه ساختاریافته و جهت تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوای کیفی و در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی از نوع هدفمند و تکنیک گلوله برفی و در بخش کمی تصادفی طبقه‌ای بود. جامعه آماری در بخش کیفی ۳۰ نفر از مدیران، معاونان، رؤسای اداره‌ها و کارشناسان اداری و مالی و در بخش کمی شامل کلیه کارکنان و مدیران گمرک‌های منطقه جنوب شرق کشور هستند. نتایج حاصل از این پژوهش مدلی از جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران گمرک بود که در دو دسته عوامل برون‌سازمانی و عوامل درون‌سازمانی طبقه‌بندی گردید، در مقوله عوامل برون‌سازمانی مهم‌ترین بعد به ترتیب عبارت از عوامل محیطی - اقتصادی، عوامل فرهنگی - اجتماعی و اسناد بالادستی است. در مقوله عوامل درون‌سازمانی مهم‌ترین ابعاد به ترتیب عبارت از عوامل غیر مالی - شغلی و عوامل غیر مالی - محیط شغلی، عوامل مالی - غیرمستقیم، عوامل سازمانی، عوامل مالی مستقیم، عوامل مربوط به شاغل (فردی) و چشم‌انداز سازمان هستند. مهم‌ترین گویه در مقوله عوامل برون‌سازمانی، گویه تحریم‌های پولی و مالی بوده است. مهم‌ترین گویه در عوامل درون‌سازمانی گویه فوق‌العاده بهره‌وری و پاداش انگیزشی بوده است.

کلیدواژه‌ها: جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران، سیستم پاداش، گمرک ایران، آینده‌پژوهی.

* نویسنده مسئول: doaei@um.ac.ir

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۵/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۲/۲۸

مقدمه

در شرایط متغیر جهانی، توجه به کارکنان به عنوان محور اصلی و اساسی سازمان در مدیریت استراتژیک منابع انسانی مورد توجه و تاکید ویژه می باشد که به طور قطع باید در طراحی نظام جبران خدمت کارکنان مورد توجه واقع شود (Mirsepassi, 2003). مهم ترین دلیلی که افراد را مجبور به اشتغال به کار می کند، کسب درآمد مناسب و کافی برای ادامه زندگی است. مساله درآمد و حقوق چیزی بیش از نیازهای زندگی کارمندان را در بر می گیرد. حقوق و درآمد مناسب در رفتار، سطح زندگی، قدرت خرید، سلامت روحی-روانی، وقوع جرائم و ناهنجاری های اجتماعی افراد یک جامعه نقش بسزایی دارد (Keynia, 2013). نظام مطلوب نگهداری منابع انسانی گردش نیروی انسانی را کاهش و بهره وری سازمان را افزایش می دهد. چنانچه در طول خدمت از افراد شایسته به نحو مطلوب نگهداری نشود، یا سازمان های دیگر جاذبه های بهتری ارائه دهند، افراد خبره سازمان را ترک کرده و تلاش ها و هزینه های مربوط به استخدام، تربیت و تجهیز نیروی انسانی هدر می رود (Institute for Management and Human Resources, 2013). جبران خدمات به طور بحث برانگیزی یکی از حیاتی ترین تأثیر را بر روی کیفیت کار و اثربخشی سرمایه انسانی دارد. جبران خدمات بر ویژگی افرادی که به کار گرفته می شوند، درجه شایستگی و تخصص افرادی که استخدام می شوند، احتمال پذیرش یک شغل، سطح انگیزش و عملکرد نیروی کار و ویژگی کسانی که در سازمان می مانند تأثیر می گذارد (Dineen & Williamson, 2012; Gerhart & Rynes, 2003; Jenkins et al., 1998; Shaw & Gupta, 2007). جبران خدمت اثرات تشویقی و دسته بندی قدرتمندی دارد (Gerhart & Rynes, 2003; Jenkins et al., 1998)، به طوری که کارکنان با بهره وری بالا و فاقد بهره وری را متمایز می کند. در هر جنبه ای از فعالیت سازمانی، جبران خدمات می تواند به رفتار کارکنان و بهره وری سازمانی شکل دهد. جبران خدمات نگرش و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهد. اینکه کارمندی احساس کند تلاشش با پرداخت بیشتر جبران خواهد شد، خود اتکایی او را افزایش می دهد (Zhou, Vohs & Baumeister, 2006) و تحمل سختی های کار را زیاد می کند (Vohs, Mead & Goode, 2006). خیلی از تصمیمان جبران خدمت لزوماً باعث افزایش هزینه ها نمی شوند به طوری که همان سطح مبلغ کل لیست حقوق را می توان بین کارکنان به روش های گوناگون توزیع کرد (Gupta, Conroy & Delery, 2012). به تمام کارکنان می توان مبلغ یکسانی پرداخت کرد و یا پرداخت می تواند بسته به عملکرد، ارشدیت، مهارت، شایستگی و غیره؛ تفاوت پرداخت به کارکنان می تواند کم یا زیاد باشد؛ سیستم پرداخت می تواند سلسله مراتبی باشد به طوری که پرداخت های بیشتر برای مدیران ارشد باشد درحالی که کارکنان سطوح

پایین‌تر کمترین نرخ‌های ممکن را دریافت کنند و یا سیستم جبران خدمات می‌تواند بر اساس مساوت با تعادل بیشتر بین رده‌های سازمانی باشد.

طراحی نظام جبران خدمت کارکنان باید با توجه به راهبردهای مدیریت منابع انسانی و ملاحظه شرایط درون و برون سازمانی صورت گرفته و ساختاری پویا و منعطف داشته باشد. انتخاب استراتژی مناسب برای طراحی نظام جبران خدمت، به گونه‌ای که متضمن تأمین رضایت کارکنان، منافع سازمان و ملحوظ داشتن مقتضیات بازار کار باشد، لزوماً باید محیط درون سازمان، توان پرداخت سازمان، فرهنگ و ارزشهای آن و ارزیابی و ارزشگذاری مشاغل، محیط بیرون سازمان (بازار کار، نظامات اقتصادی و اجتماعی و قوانین حاکم بر آن) و ویژگی‌ها و قابلیت‌های شاغل را در نظر داشته باشد (Abili & Moafaghi, 2015). دعائی (۲۰۱۳) عوامل مؤثر بر فرایند مدیریت منابع انسانی را به دو دسته عوامل درون سازمان و عوامل بیرون سازمان دسته بندی نموده است هر اقدامی در سازمان باید با توجه به این عوامل صورت گیرد. عواملی مانند قوانین و مقررات، عوامل فرهنگی و اجتماعی جامعه، خدمت گیرندگان، سازمان‌های رقیب عوامل بیرون سازمانی محسوب می‌شوند؛ و عواملی مانند رسالت یا چشم انداز سازمان و جو و فرهنگ سازمان نیز در زمره عوامل درون سازمانی قرار می‌گیرند؛ بنابراین ضروریست متغیرها و شاخص‌های مؤثر بر جبران خدمات و پاداش کارکنان را با نگاه به آینده احصا نماییم و با اولویت‌بندی ابعاد و شاخص‌های جبران خدمات و پاداش و پیشنهادهایی در جهت رفع دغدغه‌های کارکنان ضرورت توجه به آن‌ها را بیان نمائیم.

آسیب‌های ناشی از نارضایتی کارکنان از جبران خدمات باعث کاهش کیفیت زندگی کاری، افت سلامت روانی، تنش‌های عصبی، غیبت از محل کار و ترک خدمت و سهل‌انگاری در انجام امور می‌شود که بر عملکرد شغلی و سازمانی تأثیر منفی دارد. با توجه اینکه مدل‌های مختلف مطرح شده در مقالات و متون مدیریتی اغلب با توجه به شرایط سازمان مورد مطالعه ارائه گردیده، مناسب گمرک جمهوری اسلامی ایران نیست. طراحی الگویی که علاوه بر در نظر گرفتن سازمان گمرک به عنوان یک مکان مطالعه جدید مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی را در نظر بگیرد که جبران خدمات و پاداش کارکنان از آن تأثیر می‌پذیرد ضروری به نظر می‌رسد. گمرک ایران یک سازمان دولتی و وابسته به وزارت امور اقتصادی و دارایی است؛ بنابراین طراحی الگوی جبران خدمات برای کارکنان این سازمان بدون در نظر گرفتن شرایط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و اسناد بالادستی نظیر قانون مدیریت خدمات کشوری، قانون امور گمرکی و سند چشم انداز ۱۴۰۴ گمرک ایران فاقد مطلوبیت لازم خواهد بود.

بنابراین مسئله اصلی این پژوهش در وهله اول شناسایی مؤلفه‌های جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران گمرک با رویکرد آینده‌پژوهی است. به عبارتی ابعاد و مؤلفه‌های جبران خدمات و پاداش با رویکرد آینده‌پژوهی از نظر خبرگان کدامند؟ چگونه می‌توان مدلی جامع از جبران خدمات و پاداش به منظور ارتقاء رضایت و بهره‌وری کارکنان و سازمان بر مبنای مصاحبه با خبرگان ارائه کرد؟ آیا مدل طراحی شده از برآزش مناسبی برخوردار است؟ اولویت ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر جبران خدمات و پاداش در مورد کارکنان و مدیران گمرک منطقه جنوب شرق کشور چگونه است؟

نتایج این پژوهش ضمن کمک به افزایش دانش موجود در زمینه جبران خدمات و پاداش، با بررسی تأثیر عوامل برون سازمانی و عوامل درون سازمانی و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر جبران خدمات و پاداش، می‌تواند جهت برنامه‌ریزی‌های آینده و اولویت‌بندی تخصیص منابع حائز اهمیت باشد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

جبران خدمات و پاداش

جبران خدمات، ستاده و مزایایی است که کارمند به صورت پرداخت، دستمزد و پاداش‌های مشابه دریافت می‌کند مثلاً مابه‌ازای پولی که به منظور افزایش عملکرد پرداخت می‌گردد (Holt, 1993). جبران خدمات بخشی از بده‌بستان‌های بین کارمند و کارفرما محسوب می‌شود که از قرارداد کارمند نشأت می‌گیرد به طوری که چشم انداز پرداخت کارکنان یک نیاز ضروری زندگی است. پرداخت بابت کاری انجام می‌شود که افراد کارشان را به دیگری واگذار می‌کنند تا بجای آن‌ها انجام دهد. از دید کارمند پرداخت یکی از مهم‌ترین بخش‌های جریان نقدی است. جبران خدمات اغلب با نصف جریان نقدی شرکت‌ها برابر است؛ اما در بخش خدمات، بیش از نیمی از آن است و این امر برای جذب کارمند و ایجاد انگیزه در او برای افزایش عملکرد اهمیت دارد (Ivancevich & Glueck, 1989). طبق تعریف واژه نامه جهانی کار، جبران خدمات شامل عناصری از پرداخت مانند پرداخت پایه، پرداخت متغیر و سهام است که کارفرمایان در ازای خدمات دریافتی، به کارکنان پرداخت می‌کنند. حقوق و دستمزد، مزایا و انگیزاننده‌های کوتاه مدت و بلندمدت و پاداش‌ها و قدردانی‌هایی که در ازای رسیدن به اهداف خاص اعطا می‌شود، عناصر پاداش کل را تشکیل می‌دهند. جبران خدمات کل چیزی فراتر از حقوق و دستمزد است، و آن بسته کامل پرداخت به کارکنان می‌باشد. جبران خدمات کل می‌تواند به عنوان همه منابع در دسترس کارکنان تعریف شود که کارفرما از آن برای جذب، انگیزش و حفظ کارکنان استفاده می‌کند (Dubois & Rothwell, 2018).

ارزش آموزش کارکنان تحت بسته جبران خدمات و پاداش منجر به افزایش عملکرد و بازده منابع انسانی همچنین رضایت، بهره‌وری، ماندگاری و جذب آنان می‌شود. درک کارمند در مورد مزایای سازمان، یک سیاست است، اگر پرداخت با توجه به عملکرد کارمند با کیفیت و کمیت خوب انجام شود (Ivancevich & Glueck, 1989). پرداخت سازمان به طور مستقیم بازدهی داوطلبانه کارکنان را در مقایسه با هزینه‌های موجود در سازمان‌های دیگر تحت تأثیر قرار می‌دهد (Heneman, Schwab, Fossum & Dyer, 1987). اینکه افراد در سازمان باقی بمانند یا آن را ترک کنند، بیشتر بستگی به رضایت‌مندی آنها از فرصت‌های ارتقاء شغلی و محیط کاری دارد (Mitchell, Holtom & Lee, 1993).

زمینه پژوهشی پاداش در مدیریت منابع انسانی معاصر بر مبنای تحقیقات رفتاری در روانشناسی توسعه یافته است (Armstrong, 2007). این مطالعات نشان می‌دهد که چگونه مردم به پاداش‌ها واکنش نشان می‌دهند و چه چیزی آنها را برای کار در سازمان برمی‌انگیزد (Reif, 1975). به‌طور کلی، مفهوم پاداش با مفهوم انگیزه همراه است و نشان دهنده نیروهایی است که انرژی می‌دهد، هدایت می‌کند و به رفتار افراد در سازمان ثبات می‌بخشد (Perry & Porter, 1982). سیستم پاداش در سازمان‌ها فرایندها، سیاست‌ها و استراتژی‌هایی برای انگیزه دادن افراد برای دستیابی به اهداف استراتژیک و افزایش بهره‌وری و کارایی سازمان‌ها هستند (Armstrong, 2007; Reif, 1975; Coccia & Rolfo, 2007, 2013). در مقایسه با (Coccia & Cadario, 2014). در اداره امور عمومی، پاداش‌های مناسب می‌توانند انگیزه و عملکرد افراد را در بخش دولتی تقویت کنند (Wittmer, 1991) در مقایسه با (Aberbach, Putnam & Rockman, 1981). استراتژی پاداش جامع در سازمان‌های دولتی باید دو هدف را به‌دست آورد: عملکرد افراد را برانگیزد، رضایت شغلی و تعهد کارکنان را حمایت کند. در مطالعات اداری دولتی، زمینه تحقیق در زمینه مدیریت پاداش، هدف کلی طراحی بهترین شیوه‌های پاداش برای حمایت از عملکرد افراد و کارایی سازمان‌ها است. این رویکرد در ایالات متحده آمریکا، پرداخت نوین نامیده می‌شود (Schuster & Zingheim, 1992). رویکردهای سنتی به جبران خدمات متکی بر اطلاعاتی در مورد آنچه افراد انجام می‌دهند، طول دوره اشتغال آنها و ارتباط میان دریافتی آن‌ها و دریافتی سایر افراد سازمان هستند. رویکردهای انعطاف‌پذیر، امکان ارائه پاداش به کارکنان را برای مدیران در ازای استفاده از مهارت‌ها، دستیابی به سطح عملکرد بالاتر و مشارکت بیشتر در موفقیت سازمانی فراهم می‌کنند (Dubois & Rothwell, 2018). از دیدگاه استخدام‌کننده، پرداخت سنتی چندین مشکل ذاتی دارد که ترکیبی از مشکلات سیستم‌های پرداخت سنتی است. کارکنان - به‌ویژه تازه‌واردها - ممکن است به پولی که دریافت می‌کنند راضی باشند در حالی که هنوز از سیستم

پرداخت و روشی که اطلاعات پرداخت‌ها ابلاغ می‌شود ناراضی باشند؛ علاوه بر این کارکنان به طور فزاینده‌ای در کنار پول انتظار تنوع انواع پرداخت را نیز دارند. نتیجه خالص این است که پرداخت قدیم دیگر جایگاهی در جذب، نگهداری و انگیزاندن کارکنان درجه یک ندارد (Tropman, 2001).

نتایج مطالعات ادبیات موجود در زمینه جبران خدمات نشان می‌دهد پرداخت به کارکنان یک نیاز ضروری زندگی است که برای جذب و ایجاد انگیزه و افزایش عملکرد کارکنان اهمیت دارد. کارکنانی که تحصیلات عالی دارند، انتظارات بالاتری نسبت به سایر کارکنان از سازمان دارند و شفافیت سیستم‌های پرداخت ماندگاری و مسئولیت‌پذیری کارکنان را افزایش می‌دهد. افرادی که از فرصت‌های ارتقاء شغلی و محیط کاری رضایت داشته باشند در سازمان باقی می‌مانند. یک سیستم پاداش در سازمان باید به گونه‌ای طراحی شود که افراد را برای دستیابی به اهداف استراتژیک برانگیزد و موجب افزایش بهره‌وری و کارایی سازمان‌ها گردد. در بخش دولتی در صورت وجود استراتژی پاداش مناسب عملکرد، رضایت شغلی و تعهد کارکنان افزایش می‌یابد.

مدل‌ها و الگوهای جبران خدمات و پاداش

مدل‌های مختلفی برای اجرای نظام جبران خدمات کارکنان طراحی و ارائه گردیده است که به طور خلاصه به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌شود. در مدل سیستم جبران خدمات هلریگل و اسلوکام که ذیل مدل‌های اقتصادی-مالی است، نظام جبران خدمات به دو دسته مستقیم و غیرمستقیم بخش‌بندی شده است. بخش غیرمستقیم شامل مزایای اختیاری (بیمه درمانی، بازنشستگی و پرداخت بابت ساعت‌های غیرکاری) و مزایای قانونی (تأمین اجتماعی، بیمه بیکاری و جبران صدمات ناشی از کار) است. بخش مستقیم شامل مزایای اختیاری (پرداخت بر مبنای گروه شغلی و پرداخت بر مبنای مهارت)، فردی (قطعه کاری، حق العمل و جایزه) و گروهی/سازمانی (تسهیم دستاوردها، تسهیم سود و انتخاب سهام) است. در مدل‌های اقتصادی-انسانی علاوه بر پاداش‌های بیرونی و مالی که کانون توجه مدل‌های اقتصادی و مالی است، به بحث انگیزش و پاداش‌های درونی و غیرمالی نیز پرداخته‌اند؛ به عبارت دیگر این مدل‌ها مبنای دسته‌بندی خود را انسان قرار داده‌اند و به نیازهای متنوع اقتصادی و اجتماعی آن‌ها توجه نموده‌اند. مدل سیستم جبران خدمات شولر که در سال ۱۹۷۸ طرح و ارائه گردید و نظام جبران خدمات را شامل دو دسته پاداش‌های درونی و بیرونی تقسیم‌بندی نموده است. مدل مک کافری نیز پاداش‌های نظام جبران خدمات را به دو دسته پاداش‌های بیرونی و درونی تقسیم کرده است. مدل هندرسون، جبران خدمات را به دو دسته جبرانی و غیر جبرانی تقسیم کرده است. در مدل نو و ماندی، به عوامل محیطی و داخلی سازمان که بر نظام جبران خدمات اثرگذار هستند

پرداخته شده است. در این مدل مقصود از ابعاد محیطی، عوامل اثر گذاری مثل بازار کار، الزام‌های قانونی، تورم و ... است و مقصود از محیط درونی نیز همان سیاست‌ها و استراتژی‌های سازمان است که در طراحی نظام رفاهی سازمان مؤثر می‌باشد. مدل سیستم جبران خدمات رابینز و دسترو، سیستم جبران خدمات را به دو بخش عمده پاداش‌های درونی و بیرونی تقسیم‌بندی نموده است. مقصود از پاداش‌های بیرونی غیر مالی هر یک از سمبل‌های پست و مقام مانند دکوراسیون‌های اداری انتخابی، پارکینگ، منشی خاص و ... است. همچنین در این مدل به جزئیات بیشتر پاداش‌های مالی نسبت به مدل‌های قبل پرداخته شده که شامل سه طبقه بر مبنای عملکرد، پرداخت بر مبنای عضویت قطعی و پرداخت بر مبنای عضویت موقت هستند (Hassanpour, 2009).

در همین راستا تاورزپرین (۲۰۰۵) نیز، مدلی از جبران خدمات کل ارائه داده است. چیزی که بین همه مدل‌ها از جبران خدمات کل مشترک است این است که جبران خدمات کل به مجموع پرداخت‌های مالی و غیر مالی اطلاق می‌شود. در واقع تعاریف مزبور به جبران خدمات کل نوعاً نه تنها عناصر سنتی و قابل اندازه‌گیری را شامل می‌شود بلکه عناصر غیرنقدی و نامحسوس را هم در بر می‌گیرد. عناصر نوع اول مثل حقوق و مزایا و پرداخت‌های متغیر و عناصر نوع دوم مثل فرصت‌های یادگیری، کیفیت زندگی کاری و سوابق کاری را شامل می‌شود. هر سازمان ترکیبی از این موارد را در بسته جبران خدمات خود ارائه می‌دهد. جزئی (۲۰۰۱) عناصر موجود در روش‌های جبران خدمات را ذیل چهار بعد مستقیم و غیر مستقیم، شغلی و محیط شغلی در دو مقوله عوامل مالی و غیرمالی شناسایی و ارائه نموده است. مفهوم پرداخت جدید جدید X را می‌توان در معادله‌ای با ۱۰ متغیر بیان کرد که قبلاً به طور ضمنی در ذهن اکثر ما بوده است. مشکل اینست که تاکنون در یک جا سازماندهی و به عنوان یک واحد ارائه نشده بود. در این معادله جبران خدمات کل تابعی از پرداخت پایه، پاداش یکباره، پرداخت غیرمستقیم، تجهیزات، مزایای ویژه، فرصت پیشرفت و مسؤلیت، فرصت رشد، احساس پیشرفت، کیفیت زندگی و ... است. جبران خدمت کافه تریایی-پرداخت جدید جدید- پاسخی به نیاز تنوع و انتخاب در برنامه‌های جبران خدمت؛ و مشکلات لاینحل پرداخت سنتی است (Tropman, 2001).

* The New New Pay

پیشینه پژوهش

در مورد جبران خدمات و پاداش تحقیقات گوناگونی انجام شده است. پنتایک و سوار (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان تحلیل انتشارات در زمینه مدیریت جبران خدمات از ۲۰۰۴ تا ۲۰۱۷، عوامل محیطی و عوامل فردی را به عنوان ابعاد مؤثر بر جبران خدمات و پاداش معرفی کردند. عظما، جعفرنیا، حسن پور و خیراندیش (۲۰۱۹) در پژوهش خود ۳۱ مؤلفه جبران خدمات را شناسایی و در ۴ بعد جبران خدمات و پاداش شامل ابعاد مالی بر مبنای عضویت، مالی بر مبنای عملکرد، غیر مالی - محیط شغلی و غیرمالی - شغلی طبقه بندی نمودند. ماباسو و دلایینی (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان جبران خدمات و پاداش جامع بر تعهد سازمانی در مؤسسات آموزش عالی نتیجه گرفتند که بین عناصر پاداش و جبران خدمات جامع (مدیریت عملکرد، قدردانی، بهبود استعداد و فرصت های پیشرفت شغلی، مزد، مزایا و توازن کار-زندگی) و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد. کوسکیا و ایگور (۲۰۱۸) در مقاله ای تحت عنوان جبران خدمات و پاداش در بخش دولتی، هدف خود را پیشنهاد طبقه بندی جدیدی شامل رسمیت، محسوس بودن و قانونی بودن به منظور ایجاد یک مدل تفسیری در بخش عمومی عنوان کردند. آن ها در یک چارچوب تئوریک تا جایی که امکان داشت اقدام به واضح سازی و عمومیت بخشیدن عناصر متعدد سیستم های جبران خدمات و پاداش در بخش عمومی به منظور بنا نهادن بنیانی برای توسعه بیشتر طبقه بندی ها و تئوری های پیچیده تر جهت کاربرد برای مدیران نمودند. نهایتاً آنان فرمولی را ارائه دادند که آن را فرمول عمومی قابل استفاده سیستم پاداش (UFR*) نام نهادند که عناصر آن عبارتند از: فوق العاده (مستمری)، مزد، قدرت، منزلت اجتماعی، اعتبار، حرفه گرایی، جوایز، اولویت هزینه کرد و ... فریس، لیاوو و تام (۲۰۱۸)، در پژوهشی با عنوان جبران خدمات مدیران پرمشغله، دریافتند مدیران پرمشغله جبران خدمات کل بالاتری دریافت می کنند که با ارتباطات گسترده و مهارت های بالای مورد نیاز آنها سازگاری دارد. همچنین به طور معناداری درصد بالایی از جبران خدمات تساوی محور را دریافت می کنند که با زمان اندک نظارت بر آنها سازگاری دارد. کریمی، تیموری، شاهین و شائمی برزکی (۲۰۱۸) در پژوهشی به طراحی نظام جبران خدمات شایسته محور با رویکرد جانشین پروری پرداختند و نتیجه گرفتند که مؤلفه های نظام جبران خدمات شایسته محور ۲۵ مؤلفه در پنج بُعد شامل: شایستگی، آینده نگری، انعطاف پذیری، عدالت و جامعیت می باشد. در بخش کمی یافته ها نشان داد که از بین ابعاد اصلی، بُعد شایستگی بیشترین تأثیر را در جبران خدمات شایسته محور کارکنان دارد. هم چنین از بین مؤلفه های فرعی از زیر مجموعه بُعد شایستگی، مؤلفه «جذب، حفظ و توسعه استعدادهای سازمان» بیشترین

* Utility Function of Rewards

تأثیر را در نظام جبران خدمات شایسته محور کارکنان دارد. ابوالحسینی، سیاری فرد، قدیریان، نظری و فرشیدی (۲۰۱۸)، در پژوهشی با عنوان طراحی و اجرای مدل نظام پاداش‌دهی به کارکنان در بیمارستان منتخب وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تهران، مدل نظام پاداش‌دهی را با محوریت امتیازدهی، تعیین پاداش، استقرار، اطلاع‌رسانی و ارزشیابی پیشنهاد کردند. دیواندری، نظری، سیدجوادین، حاجی کریمی و رایج (۲۰۱۸)، طی پژوهشی دربانک ملت دریافتند تأثیرات پرداخت عملکردی بر عملکرد کارکنان درمقایسه با پرداختهای ثابت بیشتر است. ظفری (۲۰۱۷)، در پژوهشی به شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های جبران خدمات در بانک دی پرداخت. نتایج نشان داد که بر اساس نظر خبرگان بانکی، جبران خدمات بیرونی در مقایسه با جبران خدمات درونی و همچنین جبران خدمات مالی در مقایسه با جبران خدمات غیرمالی، برای ایجاد انگیزه در کارکنان اهمیتی به مراتب بیشتر دارند. رحیمی، خلیلی پور، کمائی بهمنی و صابر راد (۲۰۱۷)، در پژوهشی با عنوان تأثیر پاداش‌های مالی و غیر مالی در دستیابی به جذابیت شغلی و بهبود عملکرد پرستاران به این نتیجه رسیدند که مزایا نسبت به دیگر ابعاد پاداش‌های مالی مانند دستمزد؛ عملکرد و قدردانی در مقایسه با دیگر ابعاد غیر مالی؛ تمایل به شناخته شدن نسبت به دیگر ابعاد جذابیت شغلی بر بهبود عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، یک پژوهش کاربردی است زیرا یافته‌های پژوهش پاسخی برای مشکلات عملی دنیای واقعی است. به منظور تحقق هدف مذکور، در روش تحقیق از رویکرد تحقیقات ترکیبی (کیفی- کمی) از نوع متوالی - اکتشافی استفاده شده است؛ به عبارت دیگر، این پژوهش ترکیبی از دو رهیافت کیفی و کمی و به دنبال هم می‌باشد (Bazargan Harandi, 2008; Creswell, 2003) به طوری که رهیافت کمی بعد از رهیافت کیفی طراحی و اجرا می‌شود (Creswell, 2003; Plano Clark, 2007). در بخش کیفی با استفاده از رویکرد تحلیل محتوا (تفسیر گرایانه) مؤلفه‌های مدل جبران خدمات و پاداش به عنوان عامل اصلی هدایت فعالیت‌های کارکنان و مدیران، با شناسایی می‌گردد و محقق با استفاده از روش کیفی به ارائه یک مدل بومی جهت مدل جبران خدمات و پاداش با رویکرد آینده‌پژوهی می‌پردازد. در بخش کمی از روش تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده است. روش گردآوری داده‌ها ترکیبی است زیرا از دو روش کیفی (تحلیل محتوا) و کمی (مدل سازی معادلات ساختاری) استفاده شده است.

جامعه آماری این تحقیق در بخش کیفی عبارتست از خبرگان سازمان گمرک جمهوری اسلامی ایران که آشنا به مسائل جبران خدمات و پاداش کارکنان باشند و همچنین مراجعه حضوری به اساتید دانشگاه که

حداقل یکی از شرایط تدریس در مقاطع ارشد و دکتری رشته‌های مدیریت یا تصدی پست‌های مدیریت، معاونت و یا کارشناسی منابع انسانی، مالی و رفاه گمرکات را عهده‌دار باشند. در بخش کمی نیز جامعه آماری عبارتند از کلیه معاونان، مدیران، رؤسای ادارات و کارکنان فنی و پشتیبانی گمرک جمهوری اسلامی در منطقه جنوب شرق کشور شامل استان‌های سیستان و بلوچستان، کرمان، خراسان جنوبی و هرمزگان که در گمرک‌های منطقه جنوب شرق کشور مشغول به فعالیت هستند. تعداد کارکنان و مدیران گمرکات منطقه جنوب شرق جمعاً ۱۱۵۳ نفر می‌باشد.

روش نمونه‌گیری، در بخش کیفی از نوع هدفمند با استفاده از تکنیک گلوله برفی و با توجه به شاخص اشباع نظری انجام شد؛ به عبارت دیگر افرادی به صورت هدفمند انتخاب شدند که در رابطه با موضوع و اهداف پژوهش نمونه‌های بارز به شمار آمده و اطلاعات ارزشمندی برخوردار بودند (Gall, Borg & Gall, 2004; Greene & Caracelli, 2003). لذا نمونه‌گیری تا رسیدن به شاخص اشباع و تکرار در محتوا با ۳۰ نفر از مدیران، معاونان و کارشناسان خیره جمهوری اسلامی ایران انجام گرفت که با بررسی وضعیت سن مصاحبه شوندگان می‌توان بیان نمود که مشارکت کنندگان با دامنه سنی (کمتر از ۲۵) صفر درصد، (۲۶-۳۵) ۶/۷ درصد، (۳۶-۴۵) ۴۳/۳ درصد، (۴۶-۵۵) ۵۰ درصد و بالای ۵۵ سال، صفر درصد گروه خبرگان را تشکیل می‌دهند. از نظر جنسیت، ۸۳/۳ درصد مرد و ۱۶/۷ درصد از خبرگان زن می‌باشد. سابقه خدمت خبرگان (۵-۱۰) سال ۱۰ درصد، (۱۰-۱۵) سال ۶/۷ درصد، (۱۵-۲۰) سال ۱۳/۳ درصد، (۲۱-۲۵) سال ۵۰ درصد و بالای ۲۶ سال ۲۰ درصد می‌باشد. از نظر مدرک تحصیلی ۲۳/۳ درصد خبرگان لیسانس، ۶۶/۷ درصد فوق لیسانس و ۱۰ درصد دارای مدرک دکتری بودند. مصاحبه شوندگان با سمت کارشناس یا کارشناس مسوول ۲۴ درصد، رئیس اداره ۳۲ درصد، معاونت ۳۲ درصد و مدیریت یا مدیر کل ۴ درصد گروه خبرگان را تشکیل دادند.

جامعه این تحقیق در بخش کمی ۱۱۵۳ نفر معاونان، مدیران، سرپرستان دواير و کارکنان فنی و پشتیبانی گمرک‌های منطقه جنوب شرق کشور شامل استان‌های سیستان و بلوچستان، کرمان، خراسان جنوبی و هرمزگان هستند. با توجه به ویژگی‌های جامعه آماری در بخش کمی شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم برای جامعه آماری مورد مطالعه (گمرک‌های منطقه جنوب شرق کشور) در نظر گرفته شد. (در شیوه نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم افراد جامعه با توجه به صفات درونی گروهی خود به طبقات مختلفی تقسیم می‌شوند و افراد نمونه بر تناسبی از بین تمامی طبقات انتخاب می‌گردند). بر اساس جدول

کرجسی و مورگان تعداد ۲۹۱ نفر از کارکنان و مدیران به عنوان نمونه آماری به تفکیک استان به شرح جدول ۱ انتخاب شدند.

جدول (۱): پرسشنامه توزیع شده و جمع‌آوری شده

استان	سمت	توزیع شده	جمع شده
هرمزگان	مدیرمیان و پایه	۱۹	۱۸
	کارکنان فنی و پشتیبانی	۱۴۷	۱۴۵
سیستان و بلوچستان	مدیرمیان و پایه	۹	۸
	کارکنان فنی و پشتیبانی	۶۶	۶۵
کرمان	مدیرمیان و پایه	۵	۴
	کارکنان فنی و پشتیبانی	۲۸	۲۷
خراسان جنوبی	مدیرمیان و پایه	۴	۳
	کارکنان فنی و پشتیبانی	۲۲	۲۱
کل	مدیرمیان و پایه	۳۷	۳۳
	کارکنان فنی و پشتیبانی	۲۶۳	۲۵۸

جهت جمع‌آوری اطلاعات نیز از دو روش مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شد. برای جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی از مصاحبه نیمه ساختار یافته و در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته برگرفته از محتوای مصاحبه استفاده شد. پژوهشگر در این نوع مصاحبه سؤالات را با توالی و جمله بندی مشخص از همه مصاحبه شوندگان می‌پرسد و متناسب با شرایط و نوع پاسخها سؤالات بیشتری مطرح می‌شود تا شرکت کنندگان در مصاحبه اطلاعات عمیق‌تری را در اختیار پژوهشگر قرار دهند. لذا در پژوهش حاضر مصاحبه‌ها با ۲ سؤال آغاز شد و به همراه راهنمای مصاحبه در اختیار مصاحبه شوندگان قرار گرفت و در هنگام مصاحبه بر حسب ضرورت سؤالات جزئی‌تر مطرح گردید که به شرح زیر می‌باشد.

۱- شاخص‌ها و عوامل مؤثر مدل فعلی جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران گمرک ایران (منطقه جنوب شرق کشور) کدامند؟ (در حال حاضر چه مؤلفه‌هایی از زوایای گوناگون، اجزاء جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران را شکل می‌دهند؟ مصادیق آن را ذکر بفرمایید).

۲- به نظر شما در آینده با توجه به وضعیت کشور و گمرک جمهوری اسلامی ایران اگر بخواهیم نظام جبران خدمات گمرک، بهبود پیدا کند در مدل نهایی چه ابعاد و عواملی باید اضافه گردد.

در خصوص بخش کمی و پرسشنامه جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران لازم به ذکر است برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران از پرسشنامه محقق ساخته ۷۲

سؤالی جبران خدمات و پاداش استفاده گردید. با توجه به مطالعه گسترده و نبود ابزار استاندارد جهت سنجش، محقق بعد از مطالعه نظریات و انجام مصاحبه نیمه ساختار یافته به ساخت پرسشنامه با استفاده از روش تحلیل عاملی پرداخته است. پرسشنامه مذکور جنبه توصیفی داشته که شامل عوامل محیطی اقتصادی (۳ سؤال)، عوامل فرهنگی اجتماعی (۷ سؤال)، اسناد بالادستی (۹ سؤال)، عوامل مالی مستقیم (۵ سؤال)، عوامل مالی غیرمستقیم (۸ سؤال)، عوامل غیرمالی شغلی (۹ سؤال)، عوامل غیرمالی محیط شغلی (۷ سؤال)، عوامل سازمانی (۱۲ سؤال)، عوامل فردی (۵ سؤال) و چشم انداز سازمان (۷ سؤال) است.

محاسبه روایی و پایایی مطالعه کیفی

برای سنجش روایی مطالعه کیفی، از تحلیل محتوی نسبی استفاده شد، شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR*) توسط لاوشه (۱۹۷۵) طراحی شده است. جهت محاسبه این شاخص از نظرات کارشناسان متخصص در زمینه محتوای آزمون مورد نظر استفاده می شود و با توضیح اهداف آزمون برای آن‌ها و ارائه تعاریف عملیاتی مربوط به محتوای سؤالات به آن‌ها، از آن‌ها خواسته می شود تا هریک از سؤالات را بر اساس طیف سه بخشی لیکرت «گویه ضروری است»، «گویه مفید است ولی ضروری نیست» و «گویه ضرورتی ندارد» طبقه بندی کنند. سپس بر اساس فرمول ۱، نسبت روایی محتوایی محاسبه می شود:

$$CVR = \frac{ne - \frac{n}{2}}{\frac{n}{2}} \quad (1)$$

که در آن CVR مقدار روایی محتوای نسبی، ne تعداد متخصصینی که گزینه ضروری را انتخاب کرده اند و n تعداد کل متخصصین است. بر اساس تعداد متخصصینی که سؤالات را مورد ارزیابی قرار داده اند، حداقل مقدار CVR قابل قبول مشخص می شود. سؤالاتی که مقدار CVR محاسبه شده برای آن‌ها کمتر از میزان مورد نظر با توجه به تعداد متخصصین ارزیابی کننده سؤال باشد، بایستی از آزمون کنار گذاشته شوند زیرا بر اساس شاخص روایی محتوایی، روایی محتوایی قابل قبولی ندارند. حداقل مقدار CVR قابل قبول بر اساس تعداد متخصصین نمره گذار برای ۲۰ نفر ارزیاب، ۰/۴۲ است (Karami, 2014). با توجه به بالا بودن ضرایب محتوی (بالای ۰/۶) و اینکه، توضیحاتی که خبرگان عوامل دیگری را مشخص نکردند و عوامل معرفی شده توسط آنان تکراری بود، از اینرو مقوله‌های مشخص شده تأیید شد.

* Content Validity Ratio

تعیین پایایی پژوهش در مراحل پایانی اجرای پژوهش انجام می‌گیرد. برای ارزیابی توافق کدگذاران از ضریب هولستی (۱۹۶۹) استفاده شد. میزان ضریب تعریف شده مناسب برای توافق بین ارزیابان حداقل باید بیشتر از ۰/۶۷ باشد. با توجه به ضریب بدست آمده که برابر با ۰/۸۵۱ می‌باشد، نتیجه می‌شود که میزان توافق بین ارزیابان در مورد گویه‌ها بالا است و ابعاد طراحی شده از اعتبار کافی برخوردار است که فرمول آن عبارت است از:

$$PAO = \frac{2M}{n_1 + n_2} \quad (2)$$

*PAO ضریب توافق یا درصد توافق مشاهده شده (ضریب پایایی)، M تعداد توافق در دو مرحله کدگذاری، n1 تعداد واحدهای کد گذاشته در مرحله اول و n2، تعداد واحدهای کد گذاشته در مرحله دوم است. این رقم، بین صفر (هیچ توافق) تا یک (توافق کامل) متغیر است. ضریب هولستی بدست آمده ۰/۸۵۱ است که نشان دهنده پایایی قابل قبول و توافق در همسانی رمزگذاری است.

پایایی و روایی ابزار گردآوری داده‌ها

جهت اندازه‌گیری روایی پرسشنامه پژوهش از اعتبار سازه و تکنیک تحلیل عاملی استفاده شد. تحلیل عاملی به عنوان یکی از شیوه‌های بررسی اعتبار سازه بر مبنای این احتمال قرار دارد که تعداد زیادی متغیر دارای تعداد معدودی عامل مشترک هستند که تبیین کننده همبستگی‌های مشترک آنهاست. در پژوهش حاضر جهت بررسی اعتبار عاملی متغیرهای اصلی پژوهش و خرده مقیاس‌های آن از شیوه تحلیل عاملی تاییدی و تکنیک‌های اعتبار همگرا (شاخص AVE) استفاده گردید.

بر حسب مقادیر جدول ۲ شاخص مربوط به اعتبار همگرا دلالت بر این موضوع دارد که روایی زیر مقوله‌های عوامل برون سازمانی و عوامل درون سازمانی جبران خدمات و پاداش در وضعیت مطلوبی قرار دارد. مقادیر مربوط به ضریب آلفای کرونباخ و قابلیت اعتماد ترکیبی نشان دهنده دقت اندازه‌گیری بالای ابزار پژوهش (پرسشنامه جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران گمرک) و در نتیجه پایا یا قابل اعتماد بودن این ابزار است. همچنین ضریب کل آلفای کرونباخ مربوط به مفهوم جبران خدمات و پاداش در این پرسشنامه ۰/۹۴۱ برآورد شده است.

* Percentage of Agreement Observation

جدول (۲): شاخص‌های ارزیابی اعتبار و پایایی ابزار عوامل برون سازمانی و درون سازمانی

مقوله اصلی	زیر مقوله	اعتبار همگرا	
		AVE	آلفای کرونباخ
عوامل برون سازمانی	عوامل محیطی-اقتصادی	۰/۸۲۷۶	۰/۷۱۱۹
	عوامل فرهنگی-اجتماعی	۰/۷۲۷۹	۰/۸۶۷۷
	اسناد بالادستی	۰/۷۳۹۰	۰/۸۷۶۷
عوامل درون سازمانی	عوامل مالی-مستقیم	۰/۷۱۸۳	۰/۷۵۳۶
	عوامل مالی-غیرمستقیم	۰/۷۵۸۸	۰/۷۰۵۴
	عوامل غیرمالی-شغلی	۰/۷۷۱۳	۰/۸۳۱۰
	عوامل غیرمالی-محیط شغلی	۰/۷۳۵۲	۰/۸۴۰۶
	عوامل سازمانی	۰/۷۰۰۸	۰/۸۶۵۵
	عوامل فردی	۰/۸۷۷۶	۰/۸۸۴۷
	چشم انداز سازمان	۰/۷۴۰۵	۰/۸۷۰۶

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی پژوهش از روش تحلیل محتوا استفاده شد. فرایند اصلی در روش فوق بعنوان روش تحلیل داده‌ها، فرایند کد گذاری و طبقه‌بندی از داده‌های خام و استخراج مفاهیم و مقولات اصلی و روابط بین آن‌ها در چارچوب یک تئوری محقق ساخته است که با توجه به شرایط و موقعیت پژوهش نسبت به ارائه آن اقدام خواهد شد (Cohen, Ben-Zur & Rosenfeld, 2007).

ابتدا تمامی مصاحبه‌های انجام شده تایپ شد و بر اساس سؤالات، مورد بررسی قرار گرفت. سپس تحلیل‌ها به وسیله سه نوع کد گذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. در کد گذاری باز که شامل فرایند تحلیلی شناسایی مفاهیم و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها می‌باشد، تمامی عبارات‌های مرتبط با سؤالات انتخاب می‌گردد. در کد گذاری محوری، مقوله‌ها به زیر مقوله‌ها ربط داده می‌شود و بین مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد پیوند برقرار می‌گردد (Lee, 2001). در این مرحله، مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد حاصل از کد گذاری باز تدوین شده و سر جای خود قرار می‌گیرد تا دانش فراینده‌ای در مورد روابط ایجاد گردد (Corbin &)

(Strauss, 2008). در کدگذاری انتخابی پژوهشگر به دنبال مواردی است که موضوعات را روشن ساخته و مورد مقایسه قرار می‌دهد. در مرحله کدگذاری انتخابی با دستیابی به یک نتیجه کلی از مقوله‌ها و با استفاده از مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده متغیر جبران خدمات و پاداش و مؤلفه‌های آن مشخص شده و الگوی جبران خدمات و پاداش با رویکرد آینده‌پژوهی ارائه می‌گردد (Danaei Fard & Emami, 2007). از آنجا که در تحقیقات کیفی بر دقت و صحت داده‌ها تاکید شده است (Lee, 2001)، به منظور بالا رفتن میزان دقت و صحت داده‌ها از روش‌های مختلفی چون مطالعه اسناد و مدارک، پرسش از همکاران، کاوش به وسیله افراد مورد مطالعه استفاده شد. بر اساس روندی مشخص حاصل این بخش ۷۲ مؤلفه (کد)، ۱۰ مقوله (بعد) و ۲ طبقه بوده است که از آنها در ساخت ابزار اصلی پژوهش (پرسشنامه) استفاده شده است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کمی پژوهش از نرم افزار Spss و Lisrel و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تاییدی بهره گرفته شده است.

یافته‌های پژوهش

تحلیل محتوای کیفی

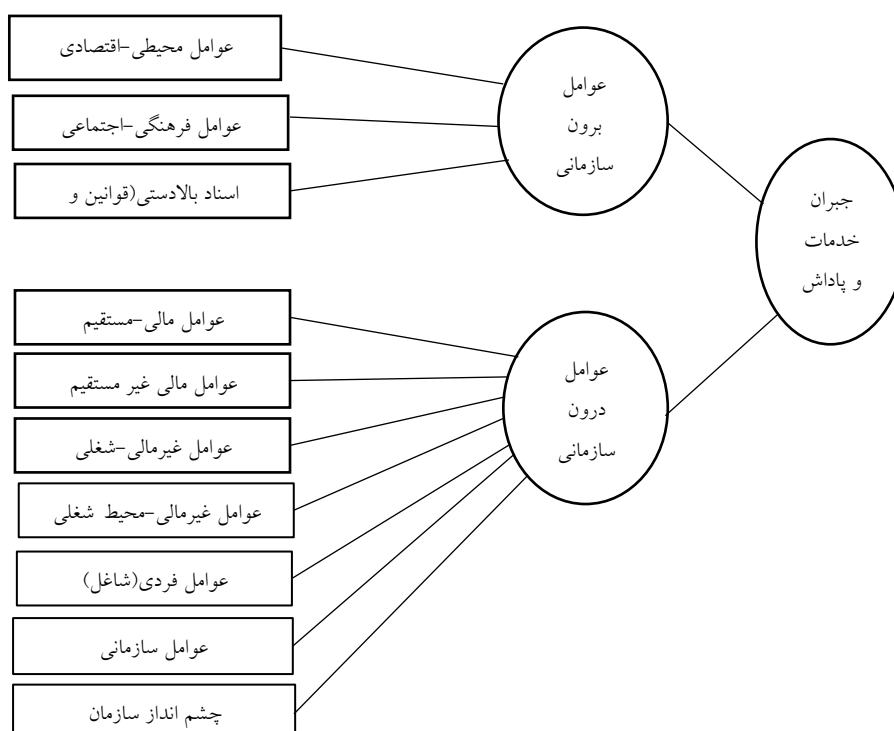
هدف این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های جبران خدمات و پاداش برای کارکنان و مدیران گمرک منطقه جنوب شرق کشور بود. برای تعیین عوامل مؤثر در مدل جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران گمرک جمهوری اسلامی ایران، محقق از تکنیک تحلیل محتوای کیفی و مصاحبه استفاده کرد. تحلیل محتوا، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش مدل از داده‌های کیفی است که با تحلیل متون پراکنده و متنوع آن‌ها را به داده‌هایی غنی تبدیل می‌کند (blaikie, 2005, p. 133). نحوه رسیدن به کدهای اولیه به این صورت بود که هر یک از مصاحبه‌ها پس از پیاده سازی متن آن‌ها به صورت جمله به جمله مورد بررسی دقیق قرار می‌گرفت و سپس پیام یا مفهوم کلیدی مستتر در هر یک از عبارات‌ها استخراج می‌شد. در برخی مصاحبه‌ها، صحبت‌های مصاحبه شونده مستقیماً منجر به ایجاد یک کد می‌شد و در برخی از مفهومی جملات و نیت‌گوینده یک کد اولیه استخراج می‌شد. به طور مثال وقتی مشارکت‌کننده‌ای می‌گوید به نظر من «یکی از شاخص‌های اصلی در بحث جبران خدمات حقوق ثابت است که مبنای برنامه ریزی کارمند برای مخارجش در زندگی است» برچسب مفهومی حقوق ثابت، مستقیماً به عنوان یک کد قابل استنباط است؛ اما در جمله «هر زمان که کارشناس یا مجری یک برنامه تلویزیون عملکرد گمرک را با بی‌انصافی و مغرضانه زیر سؤال می‌برد، گمرک باید به طور مستدل از عملکرد خود و کارکنان دفاع کند» مفهوم افزایش وجهه اجتماعی خدمات مثبت گمرک، توسط محقق برای آن انتخاب شده است. کدهای اولیه، پس از هر مصاحبه

پالایش شده و با توجه به تجانس با سایر کدهای کشف شده ذیل یک مقوله سازماندهی گردیدند. مقولات نیز بر اساس قرابت مفهومی و مقایسه مستمر در سطحی انتزاعی تر در قالب طبقات با یکدیگر تلفیق گردیدند. برای اختصاص مفاهیم به مقوله‌ها و طبقات، محقق از مدل معمارزاده طهران، نصیری پور و آقایی دهقانی (۲۰۱۲)؛ نعمتی، خائف الهی و مومنی (۲۰۱۳)؛ جزنی (۲۰۰۱)؛ تاورز پرین (۲۰۰۵)؛ نظر دعائی (۲۰۱۳)؛ ایلی و موفقی (۲۰۱۵) و میرسپاسی (۲۰۰۳) بهره برده است. با استفاده از مصاحبه و روش تحلیل محتوا در نهایت می توان مؤلفه‌ها و ریز مؤلفه‌های جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران گمرک منطقه جنوب شرق کشور را در قالب شکل ۱ و جدول ۳ نمایش داد:

جدول (۳): زیر مقوله‌ها و معرف‌های مدل جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران

کدهای اولیه	مقوله‌ها	طبقه
وضعیت درآمدهای دولت (نفت، مالیات، گمرکی)، وضعیت صادرات و واردات، تحریم- های پولی و مالی	عوامل محیطی اقتصادی	برون سازمانی
دیدگاه ذی‌نفعان و خدمت‌گیرندگان، خوشنامی سازمان، برآورده شدن انتظارات جامعه از سازمان، رایزنی با دولت و مجلس، عضویت در سازمان جهانی گمرک، قدردانی سازمان‌های بین‌المللی از گمرک، افزایش وجهه اجتماعی خدمات مثبت گمرک	عوامل فرهنگی اجتماعی	
قانون مدیریت خدمات کشوری، قانون امور گمرکی، قانون برنامه ششم توسعه، سیاست‌های کلی اداری ابلاغی مقام معظم رهبری، بخشنامه‌های سازمان مدیریت و برنامه ریزی، اعمال فرماندهی گمرک در مرزها، قانون مالیات‌های مستقیم، سیاست- های کلی اقتصاد مقاومتی، اعلامیه شورای همکاری گمرکی در رابطه با حکمرانی خوب و درستکاری در گمرک	اسناد بالادستی	
حقوق ثابت، فوق‌العاده اضافه کار، فوق‌العاده بهره وری و فوق‌العاده نوبت کاری کارکنان، مبالغ رفاهی پرداختی به کارکنان، پاداش انگیزشی	عوامل مالی- مستقیم	درون سازمانی
بیمه درمانی، بیمه تکمیلی، کمک هزینه رفاهی (غیرنقدی)، وام، مرخصی استحقاقی، استعلاجی و ... صندوق پس انداز کارکنان، مزایای صندوق بازنشستگی، امکانات متنوع تفریحی برای کارکنان و خانواده آنان	عوامل مالی- غیرمستقیم	
تنوع وظایف، مسؤولیت، امکان فرصت رشد و یادگیری شغلی، آموزش ضمن خدمت، مشاغل کلیدی، کارراهه شغلی، چالشی بودن کار، بازخورد شغلی، هویت شغل	عوامل غیرمالی- شغلی	
منطقه جغرافیایی، جو و فرهنگ سازمان، سرپرست شایسته، همکاران همدل، شرایط کاری مناسب، انعطاف پذیری مزایای محلی کارکنان، تجهیزات کار متناسب با شأن سازمان	عوامل غیر مالی- محیط شغلی	

منابع و امکانات پشتیبانی کننده اهداف سازمان، ساختار پرداخت، توان پرداخت سازمان، امنیت شغلی، حمایت قضایی، سطح پرداخت، مشارکت در تصمیم‌گیری، ارائه طبقه شغلی تشویقی، حمایت زبانی و عملی از کارکنان و مدیران، حمایت از آبروی سازمان و کارکنان، جلوگیری از فشار افراد ذی نفوذ، اعلام عمومی پست‌های بلا تصدی	عوامل سازمانی	
عملکرد، ارشدیت، تجربه، عضویت کارمند در سازمان، تحصیلات و شایستگی شاغل(فردی)	عوامل مربوط به شاغل(فردی)	
چابکی سازمان، هوشمندسازی گمرک، قانونمداری، اقتدار، پاسخگویی، روزآمد بودن، دانش محور بودن	چشم انداز سازمان	



شکل ۱: مدل شماییک جبران خدمات و پاداش کارکنان برگرفته از تحلیل محتوای کیفی

در نهایت با توجه به تحلیل محتوای کیفی مصاحبه‌ها مقوله‌های اصلی در قالب دو بعد عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی، زیر مقوله‌ها و معرف‌های مربوط به هر زیر مقوله که همچنین جهت ساخت پرسشنامه بخش کمی پژوهش نیز استفاده شد به شرح زیر می‌باشد (جدول ۴ و ۵):

جدول (۴): زیر مقوله‌ها و معرف‌های عوامل برون سازمانی مدل جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران

مقوله اصلی	زیرمقوله	شماره گویه مرتب	معرف
عوامل برون سازمانی	عوامل محیطی اقتصادی	AM1	وضعیت درآمدهای دولت (نفت، مالیات، گمرکی)
		AM2	وضعیت صادرات و واردات
		AM3	تحریم‌های پولی و مالی
	عوامل فرهنگی اجتماعی	AF1	دیدگاه ذی نفعان و خدمت گیرندگان
		AF2	خوشنمایی سازمان
		AF3	برآورده شدن انتظارات جامعه از سازمان
		AF4	رایزنی با دولت و مجلس
		AF5	عضویت در سازمان جهانی گمرک
		AF6	قدردانی سازمان‌های بین المللی از گمرک
		AF7	افزایش وجهه اجتماعی خدمات مثبت گمرک
	اسناد بالادستی	AB1	قانون مدیریت خدمات کشوری
		AB2	قانون امور گمرکی
		AB3	قانون برنامه ششم توسعه
		AB4	سیاست‌های کلی اداری ابلاغی مقام معظم رهبری
		AB5	بخشنامه‌های سازمان مدیریت و برنامه ریزی
		AB6	اعمال فرماندهی گمرک در مرزها
		AB7	قانون مالیات‌های مستقیم
		AB8	سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی
		AB9	اعلامیه شورای همکاری گمرکی در رابطه با حکمرانی

جدول (۵): زیر مقوله‌ها و معرف‌های عوامل درون سازمانی مدل جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران

مقوله اصلی	زیرمقوله	شماره گویه مرتب	معرف
عوامل درون سازمانی	عوامل مالی - مستقیم	MM1	حقوق ثابت
		MM2	فوق العاده اضافه کار
		MM3	فوق العاده بهره وری
		MM4	پاداش انگیزشی
		MM5	مبالغ رفاهی پرداختی به کارکنان
	عوامل مالی - غیرمستقیم	MG1	بیمه خدمات درمانی

بیمه تکمیلی درمان	MG2		
صندوق بازنشستگی	MG3		
مرخصی استحقاقی، استعلاجی و ...	MG4		
وام	MG5		
صندوق پس انداز کارکنان	MG6		
کمک هزینه رفاهی (غیرنقدی)	MG7		
امکانات متنوع تفریحی برای کارکنان و خانواده آنان	MG8		
آموزش ضمن خدمت	GS1		
مشاغل کلیدی	GS2		
کارراهه شغلی (برنامه پیشرفت شغلی کارکنان و مدیران)	GS3		
تنوع وظایف	GS4		
مسئولیت	GS5		
چالشی بودن کار	GS6		
هویت شغلی	GS7		
بازخورد شغلی	GS8		
امکان فرصت رشد و یادگیری شغلی	GS9		
منطقه جغرافیایی	GM1	عوامل غیر مالی - محیط شغلی	
جو و فرهنگ سازمان	GM2		
سرپرست شایسته	GM3		
همکاران همدل	GM4		
شرایط کاری مناسب	GM6		
انعطاف پذیری مزایای محلی کارکنان	GM7		
تجهیزات کار متناسب با شأن سازمان	GM8		
منابع و امکانات پشتیبانی کننده اهداف سازمان	AS1		
ساختار پرداخت	AS2		
توان پرداخت سازمان	AS3		
امنیت شغلی	AS4		
حمایت قضایی	AS5		
سطح پرداخت	AS6		
مشارکت در تصمیم گیری	AS7		
ارائه طبقه شغلی تشویقی	AS8		
حمایت زبانی و عملی از کارکنان و مدیران	AS9		

حمایت از آبروی سازمان و کارکنان	AS10		عوامل مربوط به شاغل (فردی)
جلوگیری از فشار افراد ذی نفوذ	AS11		
اعلام عمومی پست‌های بالاتر	AS12		
عملکرد	SH1		
ارشدیت	SH2		
تجربه	SH2		
عضویت کارمند در سازمان	SH3		
تحصیلات و شایستگی	SH4	چشم انداز سازمان	
چابکی سازمان	CS1		
هوشمندسازی گمرک	CS2		
قانونمداری	CS3		
اقتدار	CS4		
پاسخگویی	CS5		
روزآمد بودن	CS6		
دانش محور بودن	CS7		

با توجه به جدول ۶ برای بررسی مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی تاییدی از آزمون KMO استفاده شد که عدد معنی داری آن برای تمام ابعاد جبران خدمات و پاداش از ۰/۷ بیشتر به دست آمد، لذا می‌توان گفت داده‌ها برای تحلیل عاملی تاییدی مناسب است. برای اطمینان از مناسب بودن داده‌ها مبنی بر اینکه ماتریس همبستگی‌هایی که پایه تحلیل قرار می‌گیرند در جامعه برابر صفر نیست از آزمون بارتلت استفاده شد. با توجه به اینکه عدد معنی داری آزمون بارتلت ($\text{sig} < 0.05$) است اندازه نمونه برای تحلیل عاملی مناسب است. لازم به ذکر است که گویه‌های پرسشنامه در مجموع ۱۰ عامل حدود ۸۰ درصد واریانس مربوط به پرسشنامه عوامل مؤثر بر جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران گمرک را تبیین می‌کند. این امر بیانگر روایی سازه مناسب پرسش‌های این حوزه است.

جدول (۶): نتایج آزمون KMO و بارتلت

ردیف	نام مؤلفه (متغیر مکنون)	علامت اختصاری	نتایج KMO	نتایج بارتلت
۱	عوامل برون سازمانی	AB	۰/۸۱۰	۳۷۶/۵۰۹
۲	عوامل درون سازمانی	AD	۰/۷۶۷	۵۵۶۰/۴۰۱
۳	عوامل محیطی-اقتصادی	AM	۰/۷۲	۸۹۲/۳۸
۴	عوامل فرهنگی-اجتماعی	AF	۰/۸۲۷	۱۵۴۸/۷۲
۵	اسناد بالادستی	AB	۰/۷۵۲	۱۹۶۵/۲۸

۶	عوامل مالی-مستقیم	MM	۰/۷۹۴	۱۴۰۱/۳۷۵
۷	عوامل مالی-غیرمستقیم	MG	۰/۷۲۶	۱۱۲۰۶/۸۸
۸	عوامل غیرمالی-شغلی	GS	۰/۷۶۳	۲۵۲۷/۶
۹	عوامل غیرمالی-محیط شغلی	GM	۰/۸۶	۱۶۱۹۳/۶۶
۱۰	عوامل سازمانی	AS	۰/۸۴۱	۱۰۷۵/۰۴۵
۱۱	عوامل فردی (شاغل)	SH	۰/۹۱۸	۸۶۵/۱۷
۱۲	چشم انداز سازمان	CS	۰/۸۵	۱۵۱۴۱/۵۵

آزمون الگوی جبران خدمات و پاداش با استفاده از الگوسازی معادلات ساختاری

جهت آزمون الگوی جبران خدمات و پاداش از آزمون تحلیل مسیر و الگوسازی معادلات ساختاری استفاده شد که نتایج آن در جدول ۷ ذکر می‌گردد:

جدول (۷): شاخص‌های مدل معادلات ساختاری جبران خدمات و پاداش

نام فارسی	نام انگلیسی	اختصار	ملاک	مقدار محاسبه شده	تفسیر نتیجه
نسبت کی دو به درجه آزادی	χ^2/df	CMIN	کمتر از ۳	۱/۵۳	تأیید برازش
سطح معنی داری	p-value	P	کمتر از ۰/۰۵	۰/۰۰۰۲	تأیید برازش
ریشه میانگین مربعات باقیمانده	Root Mean Squared Residual	RMSEA	$0/08 < RMSEA < 0/03$	۰/۰۶۵	تأیید برازش
شاخص نیکویی برازش	Goodness-of-Fit Index	GFI	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۲	تأیید برازش
شاخص نیکویی برازش اصلاحی	Adjusted Goodness-of-Fit Index	AGFI	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۲	تأیید برازش
شاخص برازش هنجار نشده	Non-Normed Fit Index	NNFI	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۱	تأیید برازش

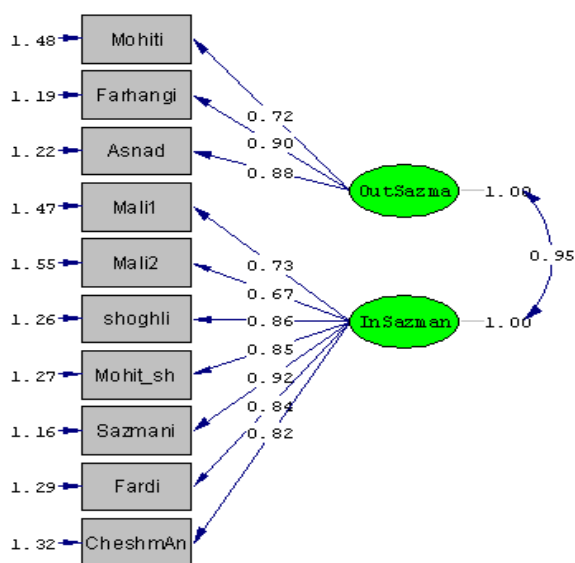
بر اساس جدول ۷ با توجه به شاخص‌های ارائه شده می‌توان گفت که مدل فوق از برازش خوبی برخوردار است. نمودار ضرایب مدل به صورت استاندارد و مقادیر تی استیودنت در ادامه آمده است.

تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری

بر اساس نتایج سؤال اصلی تحقیق، با استفاده از تحلیل محتوای کیفی و استناد به نظر خبرگان و مطالعه منابع و نظرسنجی مجدد از خبرگان مشخص شد که ۷۲ عامل در ۲ مؤلفه اصلی (برون‌سازمانی و درون‌سازمانی) و ۱۰ خرده‌مقیاس (عوامل محیطی اقتصادی، عوامل فرهنگی اجتماعی، اسناد بالادستی، عوامل مالی - مستقیم، عوامل مالی - غیر مستقیم، عوامل غیر مالی - شغلی، عوامل غیر مالی - محیط شغلی، عوامل سازمانی، عوامل فردی و چشم‌انداز سازمان) به عنوان شاخص‌ها و عوامل مؤثر بر جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران گمرک جمهوری اسلامی ایران با رویکرد آینده‌پژوهی هستند. در این بخش به بحث درباره نتایج به‌دست آمده از سؤالات و بیان دیگر فرضیه‌های پژوهش پرداخته شده است. بدین منظور ابتدا فرضیه‌های پژوهش مطرح شده است، سپس با توجه به شواهد تحلیل آماری، نتایج و دلایل احتمالی تأیید و یا رد آن مورد بحث قرار گرفته است.

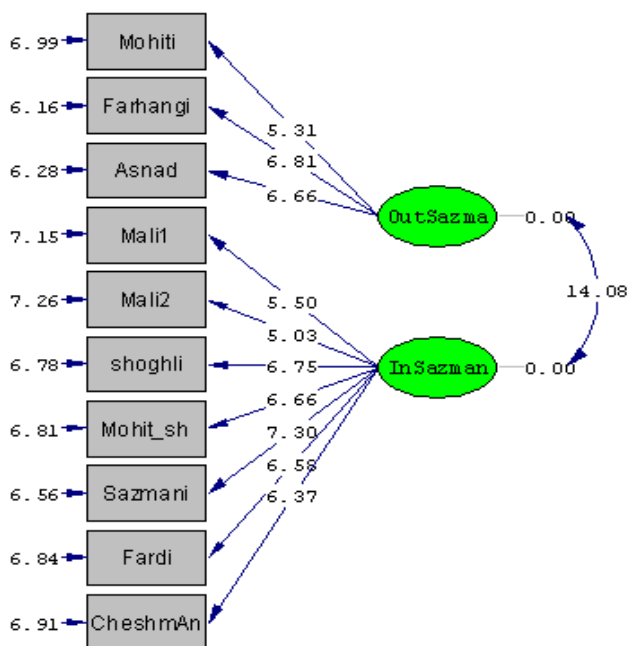
فرضیه پژوهش: عوامل برون‌سازمانی جبران خدمات و پاداش (AB) و عوامل درون‌سازمانی جبران خدمات و پاداش (AD)، متغیر مکنون مرتبه بالاتر جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران گمرک منطقه جنوب شرق کشور را تبیین می‌کند.

با توجه به شکل‌های ۲ و ۳ و جدول ۸، اثرات عوامل محیطی-اقتصادی (۰/۷۲)، عوامل فرهنگی-اجتماعی (۰/۹)، اسناد بالادستی (۰/۸) بر عوامل برون‌سازمانی محاسبه شده است که مقادیر t بزرگ‌تر از ۱/۹۶ می‌باشد. همچنین اثرات عوامل مالی-مستقیم (۰/۷۳)، عوامل مالی-غیرمستقیم (۰/۶۷)، عوامل غیرمالی-شغلی (۰/۸۶)، عوامل غیرمالی-محیط شغلی (۰/۸۵)، عوامل سازمانی (۰/۹۲)، عوامل فردی (۰/۸۴) و چشم‌انداز سازمان (۰/۸۲) بر عوامل درون‌سازمانی محاسبه شده است که مقادیر t بزرگ‌تر از ۱/۹۶ می‌باشد؛ بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ فرض صفر آماری مبنی بر عدم وجود ارتباط معنی‌دار رد می‌شود و بر این اساس می‌توانیم عوامل برون‌سازمانی و عوامل درون‌سازمانی و زیر مقولات آن را به عنوان ابعاد جبران خدمات و پاداش در نظر بگیریم.



Chi-Square=52.11, df=34, P-value=0.0002, RMSEA=0.065

شکل ۲: نمودار ضرایب مسیر مدل جریان خدمات و پاداش



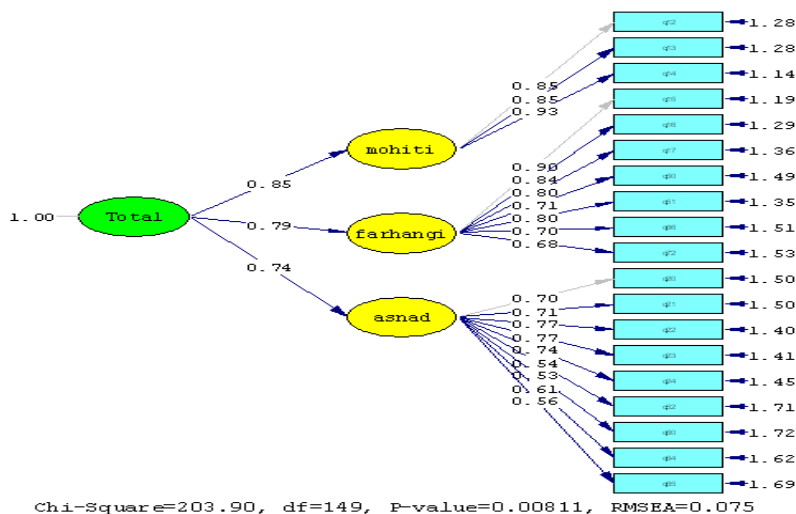
Chi-Square=52.11, df=34, P-value=0.0002, RMSEA=0.065

شکل ۳: نمودار مقادیر t ضرایب مسیر جریان خدمات و پاداش

جدول (۸): نتایج فرضیه پژوهش

ردیف	نام متغیر	به سازه	ضریب مسیر	T	نتیجه آزمون
۱	عوامل محیطی-اقتصادی	عوامل برون سازمانی	۰/۷۲	۵/۳۱	قبول فرض
۲	عوامل فرهنگی-اجتماعی		۰/۹	۶/۸۱	قبول فرض
۳	اسناد بالادستی		۰/۸	۶/۶۶	قبول فرض
۴	عوامل مالی-مستقیم	عوامل درون سازمانی	۰/۷۳	۵/۵	قبول فرض
۵	عوامل مالی-غیرمستقیم		۰/۶۷	۵/۰۳	قبول فرض
۶	عوامل غیرمالی-شغلی		۰/۸۶	۶/۷۵	قبول فرض
۷	عوامل غیرمالی-محیط شغلی		۰/۸۵	۶/۶۶	قبول فرض
۸	عوامل سازمانی		۰/۹۲	۷/۳	قبول فرض
۹	عوامل فردی (شاغل)		۰/۸۴	۶/۵۶	قبول فرض
۱۰	چشم انداز سازمان		۰/۸۲	۶/۳۷	قبول فرض

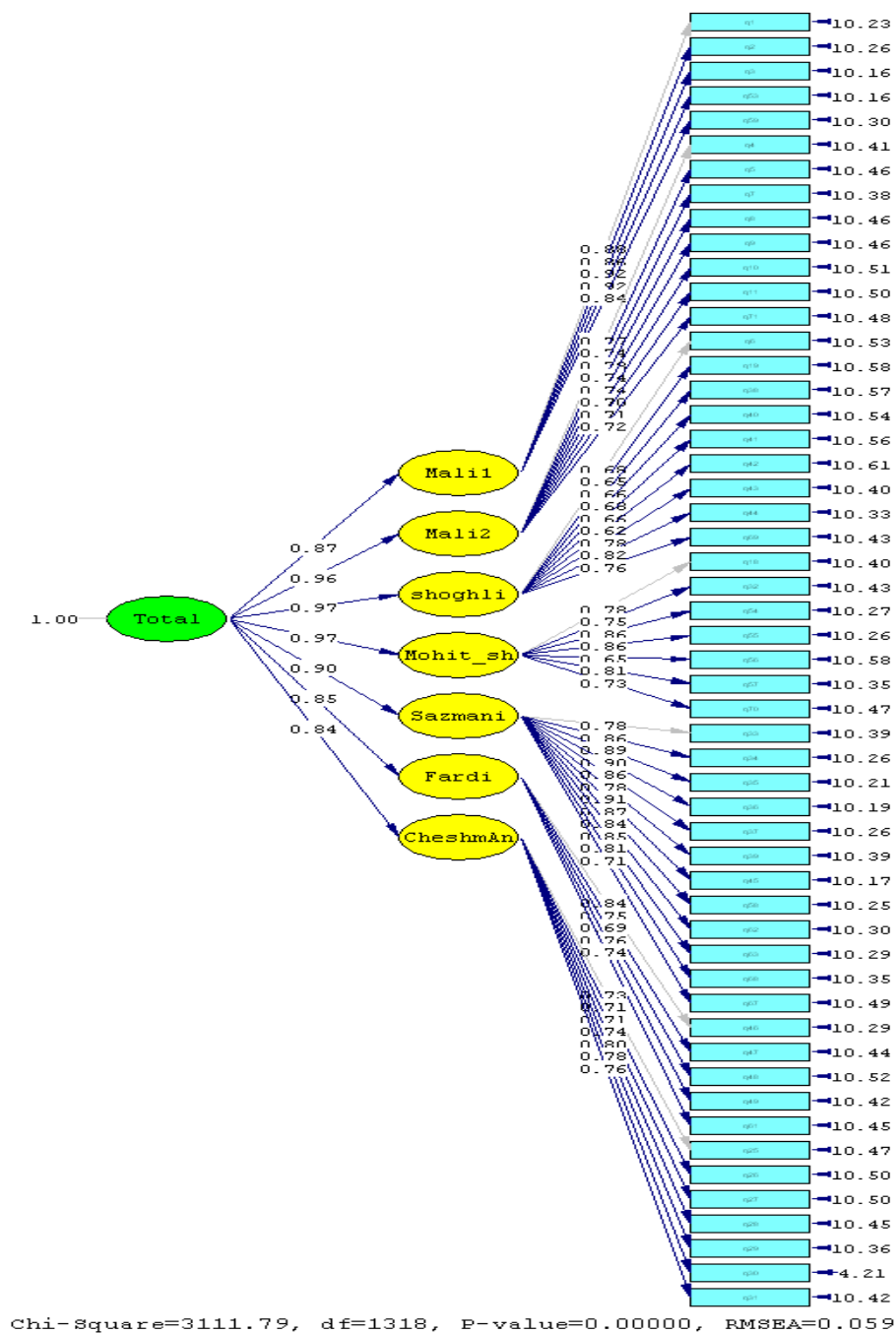
طبق نتایج مدل تخمین استاندارد جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران گمرک که در دو دسته عوامل برون سازمانی و عوامل درون سازمانی طبقه بندی گردید، در مقوله عوامل برون سازمانی (شکل ۴) مهم ترین بعد به ترتیب عبارت از عوامل محیطی-اقتصادی با بار عاملی ۰/۸۵، عوامل فرهنگی-اجتماعی با بار عاملی ۰/۷۹ و اسناد بالادستی با بار عاملی ۰/۷۴ است. در مقوله عوامل درون سازمانی (شکل ۵) مهم ترین ابعاد به ترتیب عبارت از عوامل غیرمالی-شغلی و عوامل غیرمالی-محیط شغلی با بار عاملی ۰/۹۷، عوامل مالی-غیرمستقیم با بار عاملی ۰/۹۶، عوامل سازمانی با بار عاملی ۰/۹۰، عوامل مالی مستقیم با بار عاملی ۰/۸۷، عوامل مربوط به شاغل (فردی) با بار عاملی ۰/۸۵ و چشم انداز سازمان با بار عاملی ۰/۸۴ هستند. مهم ترین گویه در در مقوله عوامل برون سازمانی، گویه تحریم های پولی و مالی با بار عاملی ۰/۹۳ بوده است. مهم ترین گویه در عوامل درون سازمانی گویه فوق العاده بهره وری و پاداش انگیزشی با بار عاملی ۰/۹۲ بوده است.



شکل ۴: مدل عاملی مرتبه اول عوامل برون سازمانی جبران خدمات و پاداش-بر اساس بار عاملی

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج سؤال اصلی پژوهش ۷۲ عامل در ۲ مؤلفه اصلی و ۱۰ خرده مقیاس به عنوان عوامل مؤثر بر جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران گمرک جمهوری اسلامی ایران شناسایی گردید. هر چند در تحقیقات گذشته، مواردی که به طور جامع به این موضوع در اداره گمرک بپردازد یافت نشد اما تحقیقات خاص در خصوص نظام جبران خدمت پرداخته بودند. نتایج حاصل از این پژوهش در مورد بعد مالی مستقیم و غیر مستقیم و محیط شغلی با نتایج ظفری (۲۰۱۷)، که به شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های جبران خدمات پرداخت همسو می‌باشد، همچنین با نتایج پژوهش‌های محمودزاده و ملاسماعیل (۲۰۱۶)، که به بررسی ابعاد مالی مستقیم و غیر مستقیم جبران خدمات و تأثیر آنها بر مؤلفه‌های دیگر می‌پردازد، رحیمی و همکاران (۲۰۱۷) که به تأثیر پاداش‌های مالی و غیر مالی بر جذابیت شغلی و عملکرد مورد بررسی قرار می‌دهد، نعمتی و همکاران (۲۰۱۳) که مدلی از جبران خدمات و پاداش در دو گروه مالی و غیر مالی و چهار زیرگروه ارائه دادند و عوامل مرتبط با شغل و عوامل محیط شغلی را از ابعاد جبران خدمات و پاداش معرفی نمودند همسو و همراستا می‌باشد. همچنین نتایج این پژوهش با نتایج عظاما و همکاران (۲۰۱۹) که در مدل پیشنهادی خود عوامل غیرمالی-محیط شغلی و عوامل غیرمالی-شغلی را به عنوان ابعاد جبران خدمات و پاداش شناسایی کردند مطابقت دارد. نتایج این پژوهش با نتایج پنتنایک و سوار (۲۰۱۹) که عوامل فردی (شاغل) و عوامل محیطی را از عوامل مؤثر در مدل جبران خدمات و پاداش شناسایی می‌کند همسو است.



شکل ۵: مدل عاملی مرتبه اول عوامل درون سازمانی جبران خدمات و پاداش - بر اساس بار عاملی

نتایج این پژوهش با نتایج معمارزاده طهران و همکاران (۲۰۱۲) که عوامل سازمانی و عوامل اجتماعی را به عنوان ابعاد مدل پیشنهادی جبران خدمات و پاداش معرفی می‌کند مطابقت دارد. کوسکیا و ایگور (۲۰۱۸) نیز در فرمول پیشنهادی خود منزلت اجتماعی را از مؤلفه‌های مؤثر بر جبران خدمات می‌دانند. همچنین نتایج این پژوهش با نتایج مدل پیشنهادی جزنی (۲۰۰۱) که مدلی در قالب ۴ بعد مالی مستقیم، مالی غیر مستقیم، غیر مالی شغلی و غیر مالی محیط شغلی ارائه داد همراستا است. سید جوادین (۲۰۱۶) نیز همراستا با این پژوهش جبران خدمات را در دو دسته مستقیم و غیر مستقیم تقسیم بندی نموده، همچنین مقررات دولتی، عوامل فردی (رفتار و ویژگی‌های کارکنان) و ماهیت شغل را از عوامل مؤثر بر جبران خدمات و پاداش کارکنان می‌داند. میکوویچ و نیومن (۲۰۰۲) جبران خدمات را به دو دسته مستقیم و غیر مستقیم تقسیم نموده‌اند. گوه و گوپتا (۲۰۱۵) ویژگی‌های فردی و عوامل سازمانی را به عنوان شاخص‌های مؤثر بر جبران خدمات و پاداش شناسایی کردند که همراستا با نتایج این پژوهش می‌باشد. امفیل، رمضان، زبیر، علی و ارسلان (۲۰۱۴)، نیز همراستا با این پژوهش جبران خدمات مستقیم (حقوق و پاداش) و جبران خدمات غیرمستقیم ابعاد مدل پیشنهادی خود معرفی نمودند. با وجود اشاره به تأثیر عوامل محیطی، اسناد بالادستی و چشم انداز بر جبران خدمات و پاداش کارکنان در کتاب‌های مدیریت منابع انسانی، به زعم محقق پژوهشی در ایران که در این زمینه انجام شده باشد یافت نشد که از یافته‌های جدید این پژوهش می‌باشد.

پیشنهادها

با توجه به اینکه مدل جبران خدمات و پاداش ارائه شده در این پژوهش ۱۰ بعد رادر برمی‌گیرد. بر اساس نتایج سؤال اصلی پژوهش مبنی بر اینکه «مدل جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران گمرک منطقه جنوب شرق کشور با رویکرد آینده پژوهی چگونه است؟» مدلی از جبران خدمات و پاداش در ۲ طبقه، ۱۰ بعد و ۷۲ شاخص به دست آمد. با توجه به نتایج آزمون مدل و تحلیل عاملی تاییدی پیشنهاد می‌گردد:

- با توجه به اولویت اول تأثیر عوامل محیطی-اقتصادی در عوامل برون‌سازمانی (بار عاملی ۰/۸۵)، نظر به اینکه تحریم‌های پولی و مالی به دلیل عدم امکان استفاده از سیستم‌های مالی بین‌المللی درآمدهای دولت چه از منابع صادرات نفت و گاز، صادرات غیرنفتی، واردات کالاها و ... تأثیر منفی دارد که نهایتاً بر بودجه کشور و بودجه سازمان تأثیر منفی می‌گذارد پیشنهاد می‌شود، گمرک 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 تحریم‌ها کمک کند که خود نیز از این امر منتفع شود.

-با توجه به اولویت دوم تأثیر عوامل فرهنگی-اجتماعی در عوامل برون‌سازمانی (بار عاملی ۰/۷۹)، نظر به اینکه دید ارباب رجوع نسبت به کارکنان گمرک مهم است، باید اطلاعات مناسب به ارباب رجوع داده شود، با او تعامل داشته باشیم تا واقع بینانه به مشکلات بنگرد، برای حل مشکلات به کمک گمرک بیاید و متوجه شود که همه مشکلات از کوتاهی گمرک نیست. مدیران کشوری و قانونگذاران به گمرک بایستی نگاه ویژه و مثبتی داشته باشند و با شنیدن نام گمرک نگویند که آن‌ها که وضعشان خوب است و نیازی به حقوق ندارند. جامعه از گمرک انتظار دارد جلوی کالای قاچاق گرفته شود و گمرک را مسوول این وظیفه می‌دانند و در اظهاراتشان به گمرک اشاره می‌کنند؛ بنابراین گمرک باید با عمل خود به خوشنامی سازمان کمک کند. مسوولان گمرک 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 گمرک تلاش کنند. سازمان‌های بین‌المللی باید قدر دان گمرک و کارکنان آن در مبارزه با قاچاق مواد مخدر، انسان و... باشند. از لحاظ وجهه اجتماعی باید خدمات مثبت گمرک به جامعه معرفی شود. به وسیله تعامل با سازمان‌های همجوار و ارباب رجوع موازی کاری‌ها به حداقل برسد.

-با توجه به اولویت سوم تأثیر اسناد بالادستی در عوامل برون‌سازمانی (بار عاملی ۰/۷۴)، پیشنهاد می‌شود با اجرای ماده ۲۹ قانون برنامه ششم توسعه، اختلاف حقوق و مزایای کارکنان و مدیران در مشاغل مشابه از ۲۰ درصد تجاوز نکنند. بر اساس بند ۶ سیاست‌های کلی نظام اداری مقام معظم رهبری، جبران خدمات بر اساس عدالت توصیه شده است، همچنین تاکید بر تأمین حداقل معیشت با توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی جامعه است. بخشنامه‌های سازمان مدیریت و برنامه ریزی که در راستای اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری به دستگاه‌ها جهت اجرا ابلاغ می‌شود، مخصوصاً آنهایی که به نفع کارکنان است سریعاً در دستور کار اجرا قرار بگیرد. با توجه به مواد ۱۶۰ و ۱۶۱ قانون امور گمرکی افزایش پرداخت پاداش نقدی به کارکنان، عدالت در بهره‌مندی عادلانه کارکنان از سرانه آموزش و خدمات رفاهی در دستور کار قرار بگیرد و با توجه به اینکه بررسی لایحه اصلاح قانون امور گمرکی در جریان است پیشنهاد شود درصد بیشتری از حقوق ورودی (بیشتر از ۲ درصد) به گمرک تعلق بگیرد. توصیه شورای همکاری گمرکی بر ارائه حقوق و پاداش کافی جهت زمینه سازی درستکاری در گمرک و استخدام کارکنانی که به احتمال زیاد در آینده وفادار به درستکاری بمانند به کار بسته شود. لزوم افزایش همکاری سازمان‌های همجوار با گمرک از طریق امضای تفاهم نامه همکاری با آن‌ها در راستای ماده ۱۲ قانون امور گمرکی که ناظر به فرماندهی گمرک است. موضوع قانون مالیات‌های مستقیم در خصوص بازگشت درصدی از وصول مالیات به گمرک همانند

اداره امور مالیاتی، همچنین با مذاکره با وزیر امور اقتصادی و دارایی از محل لایحه ارزش افزوده درصدی به گمرک برگردد.

- با توجه به اولویت اول تأثیر عوامل غیرمالی-شغلی در عوامل درون‌سازمانی (بار عاملی ۰/۹۷)، پیشنهاد می‌شود مدیران و سرپرستان با تعامل شایسته با کارکنان زیردست بازخورد مناسب در جهت تقویت انگیزه و بهبود عملکرد کارکنان ارائه دهند. کارکنان ترجیحاً بتوانند کل فرایند یک کار را انجام دهند نه اینکه صرفاً بخش جزئی و بی اهمیت به آنان واگذار گردد. شغل باید به گونه‌ای 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 ویژه‌ای شود. با متنوع ساختن وظایف کارکنان از ایجاد یکنواختی و خستگی کار کاسته شود. با دادن مسئولیت به کارکنان و این که کارشان با ارزش است و بها دادن به مشاغل فنی مانند رؤسای ادارات، کارشناسان و ارزیابان 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. 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 برابری بین کارکنان بومی 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.

- با توجه به اولویت دوم تأثیر عوامل مالی-غیرمستقیم در عوامل درون‌سازمانی (بار عاملی ۰/۹۶)، پیشنهاد می‌شود توجه ویژه‌ای به صندوق‌های بازنشستگی، خدمات بیمه درمانی و تکمیلی کارکنان شود، مرخصی‌ها 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، هتل‌ها، رستوران‌ها، استخرها، سینماها می‌بندد، برای کارکنان و خانواده آنان زمینه‌ای برای استراحت فراهم نماید. کمک هزینه‌های غیرنقدی به کارکنان بابت خرید خوار و بار، لباس و ... احیا شود. دولت نیز سهم خود را برابر مقررات به صندوق پس انداز کارکنان پرداخت و آن را تقویت کند.

- با توجه به اولویت سوم تأثیر عوامل سازمانی در عوامل درون‌سازمانی (بار عاملی ۰/۹۰)، پیشنهاد می‌شود سازمان در تصمیماتی مانند قرارداد با بیمه‌ها، آموزش‌های مورد نیاز، نحوه اعطای خانه‌های سازمانی، بهبود کیفیت خدمات به مراجعان و کارکنان را مشارکت دهد. به کارکنان اطمینان دهد در انجام وظایفشان

کاملاً مورد حمایت هستند. از دادن امتیازات لازم به کارکنان جهت ارتقاء طبقات شغلی دریغ نکنند. پرداخت‌ها در سازمان عادلانه و با توجه به معیارهای شفاف و عملکردی خواهد بود نه سلیقه‌ای. 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 می‌گیرند یا در اثر اشتباه از آنان شکایتی می‌شود 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 می‌سازد قویاً و بدون تعصب و مستند به آن پاسخ بگویند و آبروی کارکنان و سازمان را حفظ کنند. سازمان باید همچنین پست‌های فنی، ارزیابی، کارشناسی، مدیریتی و معاونت در تمام گمرکات که خالی می‌شود را به نحو مقتضی به اطلاع متقاضیان و افرادی که صلاحیت احراز آن را دارند برساند.

- با توجه به اولویت چهارم تأثیر عوامل مالی-مستقیم در عوامل درون‌سازمانی (بار عاملی ۰/۸۷)، پیشنهاد می‌شود تدابیری اندیشه شود که کارکنان از حداکثر سقف اضافه کار برخوردار شوند و از حالت سرانه ثابت خارج شود. مکانیسمی طراحی شود که پاداش بهره‌وری با میزان نقش فرد در کسب درآمدهای گمرکی، خدمت به ارباب رجوع مرتبط شود و از حالت ثابت و طبقه‌بندی شده خارج گردد و بر اساس سلیقه مدیر نباشد.

- با توجه به اولویت پنجم تأثیر عوامل فردی در عوامل درون‌سازمانی (بار عاملی ۰/۸۵)، پیشنهاد می‌شود در مورد عوامل فردی، بین افراد ساعی و تلاشگر و افراد با عملکرد 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 سازمان باقی بمانند.

- با توجه به اولویت ششم تأثیر چشم انداز سازمان در عوامل درون‌سازمانی (بار عاملی ۰/۸۴)، پیگیری چابکی سازمان، هوشمندسازی گمرک، قانون مندی گمرک و کارکنان، اقتدار سازمان، پاسخگویی، روزآمد بودن، دانش محور بودن کارکنان و سازمان عواملی هستند که با وجود تاکید بر آنان دست کم تاکنون تأثیر آنان بر جبران خدمات و پاداش کارکنان ناچیز بوده است. پیشنهاد می‌شود چشم انداز گمرک برای کارکنان و خصوصاً مدیران تبیین شود و رابطه معقولی بین تلاش برای دستیابی به چشم انداز و جبران خدمات تعریف شود.

References

- Aberbach, J. D.; Putnam, R. D., & Rockman, B. A. (1981). *Bureaucrats and politicians in western democracies*. Harvard university press.
- Abili, K., & Moafaghi, H. (2015). *Human resource management (with emphasis on new approaches)*. second edition, publications of industrial management organization. (in Persian)
- Abolhassani, F.; Syarifard, A.; Ghadirian, L.; Nazari, M., & Farshadi, M. (2018). Designing and implementing a model of employee remuneration system at selected hospital of Tehran university of medical sciences. *Pae'esh Journal*, 17(6), 647-656. (in Persian)
- Armstrong, M. (2007). *A handbook of employee reward management and practice*. 2nd ed., kogan page, Philadelphia.
- Bazargan Harandi, A. (2008). Mixed method research design: a preferable approach in management studies. *Management Knowledge*, 21(81), 19-36. (in Persian)
- Blaikie, N. (2005). *Designing social research*, translation by Hassan Chavoshian, Tehran: Ney publishing. (in Persian)
- Coccia, M. & Igor, B. (2018). Rewards in public administration: a proposed classification. *Journal of Social and Administrative Sciences*, 5(2), 68-80.
- Coccia, M., & Cadario, E. (2014). Organisational (un) learning of public research labs in turbulent context. *International Journal of Innovation and Learning*, 15(2), 115-129.
- Coccia, M., & Rolfo, S. (2007). How research policy changes can affect the organization and productivity of public research institutes, *Journal of Comparative Policy Analysis Research and Practice*, 9(3), 215-233.
- Coccia, M., & Rolfo, S. (2013). Human resource management and organizational behavior of public research institutions. *International Journal of Public Administration*, 36(4), 256-268.
- Cohen, M.; Ben-Zur, H., & Rosenfeld, M. L. (2007). Sense of coherence, coping strategies, and test anxiety as predictors of test performance among college students. *International Journal of Stress Management*, 15(3), 289-303.

Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory (3rd ed.)*. thousand oaks, CA: sage.

Creswell, J. (2003). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approach*. Sage publications, social science - 246 pages.

Danaei Fard, H., & Emami, S. M. (2007). Qualitative research strategies: reflection on foundation data theory. *Management Thought, 1(2)*. (in Persian)

Dubios, D. D., & Rothwell, W. J. (2018). *Competency- based human resource management*, translated by Fereshteh Amin and Fatemeh Karami, second edition, Tehran, university of Tehran press. (in Persian)

Dineen, B. R., & Williamson, I. O. (2012). Screening-oriented recruitment messages: Antecedents and relationships with applicant pool quality. *Human Resource Management, 51*, 343–360.

Divandari, A.; Nazari, M.; Seyed Javadin, S. R.; Haji Karimi, A. A., & Rajj, H. (2018). Investigating the impact of service compensation on individual performance: an investigating the mediating role of self-efficacy and moderating self-efficacy and expectation study: bank of mellat). *Journal of Business Management, 10(3)*, 673-694. (in Persian)

Doaei, H. (2013). *Human resource management (a practical approach)*. seventh edition. Mashhad: Bayan hedayat noor publications. (in Persian)

Ferris, S. P.; Liao, M., Tamm, C. (2018). The compensation of busy directors: an international analysis. *Research in International Business and Finance*, <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2018.04.003>

Gall, M. D.; Borg, W. R., & Gall, J. P. (2004). *Quantitative and qualitative research methods in educational sciences and psychology*. translated by Ahmad Reza Nasr et al., Tehran, Samt publication. (in Persian)

Gerhart, B., & Rynes, S. L. (2003). *Compensation: theory, evidence, and strategic implications*. thousand Oaks, CA: Sage.

Goh, L., Gupta, A. (2015). Remuneration of non-executive directors: evidence from the UK. *The British Accounting Review, 48(3)*, 379-399.

Greene, J. & Caracelli, V. (2003). *Making paradigmatic sense of mixed methos inquiry*. in handbook of mixed methods in social & behavioral research, Tashakkori, A & Teddlie, C. (Eds) 2003, Sage, California.

- Gupta, N.; Conroy, S., & Delery, J. E. (2012). The many faces of pay variation. *Human Resource Management Review*, 22, 100–115.
- Hassanpour, A. (2009). *Advanced human resource management*. Tehran: Yekan publishing.
- Heneman, H. G.; Schwab D. P.; Fossum, J. A., & Dyer, L. D. (1987). *Personnel / human resource management*. Richard D irwin. 4th edition.
- Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*. Reading, MA: Addison-Wesley publishing company.
- Holt, D. H. (1993). *Management: concept and practices*. New Jersey: erentice hall, englewood cliffs.
- Institute for Management and Human Resources. (2013). *A review on the Status of offsetting services in the Iranian and world oil Industry*. [Report], Tehran. (in Persian)
- Ivancevich, J. M., & Glueck, W. F. (1989). Foundations of personnel/human management. 21397-409. Lazear, E. 1986. Salaries and piece rates. *Journal of Business*, 59, 405-31.
- Jazani, N. (2001). *Human resource management*. second edition. Ney publication. (in Persian)
- Jenkins, G. D., Jr.; Mitra, A.; Gupta, N., & Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 777–787
- Karami, A. (2014). *Introduction to test construction and psychological tests*. Rvansanji publishing, thirteenth edition, Tehran. (in Persian)
- Karimi, A.; Teymouri, H.; Shahin, A., & Shayemi Borzeki, A. (2018). Designing a competent performance-based assessment system with substitution approach. *Journal of Publicl Organizations Management*, 6(2), 95-108. (in Persian)
- Keynia, M. (2013). *Fundamentals of criminology*. vol.1, Tehran: university of Tehran publications. (in Persian)
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28, 563-575.

Lee, J. (2001). *A grounded theory: integration and internalization in ERP adoption and use*. unpublished doctoral dissertation, university of Nebraska, in Proquest UMI database.

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.

Mahmoudzadeh, M., & Mollaesmaeil, M. (2016). Examine the relationship between financial services compensation (direct and indirect) with manpower productivity in the national iranian oil refining and distribution company. *Journal of Farayandno*, 3(55), 99-108. (in Persian)

Memarzadeh Tehran, G. R.; Nasiripour, A. A., & Aghababaei Dehagani, Z. (2012). Designing a compensation model for specialist physicians in public hospitals of Tehran. *Two Quarterly Journal of Human Resource Management Research, Imam Hussein university (AS)*, 4(2), 23-49. (in Persian)

Milkovich, G., & Newman M. J. (2002), *Compensation*; New York: McGraw-Hill.

Mirsepasi, N. (2003). *Strategic human resource management & labor relations with a glance at globalization trend*. twenty-second edition, Tehran, Mir publishing. (in Persian)

Mitchell, T. R.; Holtom, B. C., & Lee, T. W. (1993). *Human resource and personnel management*. New York: McGraw hill, Inc.

Mphil, A.; Ramazan, M.; Zubair, H. K.; Ali, Gh., & Arsalan, M. (2014). Impact of compensation on employee performance (emprical evidence from banking sector of Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 5(2), 302-309.

Nemati, S.; Khayef Elahi, A. A., & Momeni, N. (2013). Designing a compensation system in knowledge-based organizations using structural-interpretive modeling approach. *Human Resource Management Research*, 3(2), 131-151. (in Persian)

Ozma, A.; Jafarinia, S.; Hassanpoor, A., & Kheirandish, M. (2019). Discovering and explaining a model of compensation system: a case study of the staff working in a selected public university. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 16(4), 384-398.

- Patnaik, P., & Suar, D. (2019). Analyses of publications on compensation management from 2004 to 2017. *Compensation & Benefits Review*, 00(0), 1-22.
- Perry, J. L., & Porter, L.W. (1982). Factors affecting the context for motivation in public organization. *Academy of Management Review*, 7(1), 89-98.
- Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. second edition. Sage publications. university of Cincinnati, OH.
- Price, J. L. (1989). The impact of turnover on the organization. *Work and Occupations*, 16, 461-473.
- Rahimi, F.; Khalilipour, H.; Kamai Bahami, S.; Saber Rad, L., & Torkashvand, M. (2017). Impact of financial and non-financial rewards of hospital on perceived job attractiveness and nurses' performance. *Journal of Health Research*, 2(4), 253-262. (in Persian)
- Reif, W. E. (1975). Intrinsic versus extrinsic rewards: resolving the controversy. *Human Resources Management*, 14(2), 2-9.
- Saks, A. M.; Wiesner, W. H., & Summers, R. J. (1996). Effects of job previews and compensation policy on applicant attraction and job choice. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 68-85.
- Schuster, J., & Zingheim, P. (1992). *The new pay: linking employee and organisational performance*. lexington books, New York.
- Seyed Javadin, S. R. (2016). *Human resources and personnel management*. Negahedanesh publication. ninth edition, Tehran. (in Persian)
- Shaw, J. D., & Gupta, N. (2007). Pay system characteristics and quit patterns of good, average, and poor performers. *Personnel Psychology*, 60, 903-928.
- Towers Perrin (2005). *Reconnecting with employees: Quantifying the value of engaging your workforce*. London: Towers Perrin.
- Tropman, J. E. (2001). *The compensation solution: how to develop an employee-driven*. USA: university of Michigan business school management series, Jossey-bass publications.
- Vohs, K. D.; Mead, N. L., & Goode, M. R. (2006). The psychological consequences of money. *Science*, 314, 1154-1156.

Vohs, K. D.; Mead, N. L., & Goode, M. R. (2008). Merely activating the concept of money changes personal and interpersonal behavior. *Current Directions in Psychological Science*, 17, 208–212.

Wittmer, D. (1991). Serving the people or serving for pay: Reward preferences among government, hybrid sector and business managers. *Public Productivity and Management Review*, 14(4), 369–383.

Zafari, A. (2017). *Identification and prioritization of compensation components (Case Study: Bank of Day)*. Kharazmi university, MSc thesis, school of management. (in Persian)

Zhou, X.; Vohs, K. D., & Baumeister, R. F. (2009). The symbolic power of money: reminders of money alter social distress and physical pain. *Psychological Science*, 20, 700–706.