

## در جستجوی الگویی برای نظام جبران خدمات قضات

### مبنتی بر الزامات آموزش و بهسازی سرمایه انسانی

محمود آرائی<sup>۱</sup>، عباس عباس پور<sup>۲</sup>، ایرج بابائی<sup>۳</sup>، محمد تقی تقوی فرد<sup>۴</sup>، صمد برزویان<sup>۵</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۳۱

#### چکیده:

استقرار عدالت در یک کشور، در درجه نخست تابع سلامت قوه قضائیه است و این امر مستقیماً به سلامت قضات آن بستگی دارد. در این راستا، رعایت شأن و منزلت قضات در چارچوب یک نظام جبران خدمات جامع برای دستگاه قضایی کشور، امری کاملاً ضروری و اجتناب‌ناپذیر است؛ چرا که به نظر می‌رسد توسعه سیاست نظام جبران خدمات قضات در فرآیند جذب و به‌کارگیری، آموزش و بهسازی، انگیزش و نگهداری ایشان در راستای اهداف راهبردی تعیین شده، اثرگذار است. بر این اساس پژوهش حاضر با هدف تلویح الگوی نظام جبران خدمات قضات مبتنی بر الزامات آموزش و بهسازی سرمایه انسانی و اعتبارسنجی آن انجام شده است. طرح تحقیق، کیفی و پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر چگونگی گردآوری اطلاعات از نوع مطالعه موردی است. مشارکت‌کنندگان شامل ۱۵ نفر از خبرگان و قضات با تجربه قوه قضائیه با رزومه عالی بودند. نمونه‌گیری با روش هدفمند از نوع گلوله برفی و مصاحبه به‌صورت نیمه ساختاریافته انجام شد. داده‌ها به کمک نرم‌افزار *MAXQDA* 2020 و به روش تحلیل مضمون مورد تحلیل و کدگذاری قرار گرفته و برای اعتباریابی الگوی پژوهش از شاخص‌های مقبولیت اشتراوس و کوربین؛ تکنیک بازدید توسط اعضاء و رویکرد خودبازبینی توسط محقق استفاده شده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد الگوی جبران خدمات قضات شامل انگیزندهایی در ۵ بعد فردی، عملکردی، شغلی، علمی و پایه‌ای می‌باشد و مهم‌ترین رکن آن، مباحث مالی و رفاهی در جهت رفع نیازها و مخارج زندگی است و بعد از آن انگیزندهای آموزشی هستند که علاوه بر رفع نیازهای علمی (بروز رسانی، ارائه و انتقال دانش در سطح مجامع علمی و قضایی)، برخی نیازهای مالی آنان را نیز تأمین می‌کند.

**واژگان اصلی:** نظام جبران خدمات، حقوق و دستمزد، قضات، آموزش و بهسازی سرمایه انسانی.

۱. مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری با عنوان «الگوی نظام جبران خدمات قضات مبتنی بر الزامات آموزش و بهسازی سرمایه انسانی» و تحت حمایت پژوهشگاه قوه قضائیه است.
۲. استاد، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
۳. دانشیار، گروه حقوق خصوصی و اقتصادی، دانشکده حقوق و علوم سیاسی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
۴. استادیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
۵. استاد، گروه مدیریت عملیات و فناوری عملیات، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

abbaspour1386@gmail.com

(نویسنده مسئول)

## مقدمه و بیان مسئله

یکی در تمامی سازمان‌ها، یکی از اجزای لاینفک مدیریت راهبردی منابع انسانی که حوزه استراتژیک و کلیدی سازمان محسوب می‌گردد، توسعه سیاست نظام جبران خدمات است (کارگرایان و همکاران، ۱۳۹۹) که در راستای جذب، بهسازی، انگیزش و نگهداری و تحقق اهداف استراتژیک، شرط لازمه و زمینه اجرایی محسوب می‌گردد (مالکی و همکاران، ۱۴۰۰). اینکه سیستم جبران خدمات باید بر چه مبنایی باشد (نوتی زهی و همکاران، ۱۴۰۰)؛ آیا بر مبنای عملکرد (مقاطع کاری، پرداخت بر اساس شایستگی‌ها و مشوق‌ها) (بذرافشان و همکاران، ۱۳۹۹) یا بر مبنای عضویت (هزینه‌های زندگی، وضعیت بازار، مشارکت در سود بیمه) (آرمسترانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹) و یا بر اساس استراتژی سازمان‌های مختلف باشد (پاتنایک و سوار<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹؛ برر<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۷)، دلیلی بر راهبردی و استراتژیک بودن جبران خدمات در مدیریت منابع انسانی است (تومی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). موفقیت در رسیدن به اهداف برنامه‌ریزی منابع انسانی، به جذب و نگهداری سرمایه انسانی مربوط می‌شود که آن نیز با جبران خدمات پوشش داده می‌شود و همچنین توانایی و انگیزش کارکنان در برآورده شدن انتظاراتشان، بیشتر تحت تأثیر جبران خدمات است که روی نگرش آنان و استمرار رفتار همسو با اهداف سازمان و تلاش برای انجام کار درست، اثرگذار است (کوکیا و ایگور<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). این نظام به‌منظور نیل به اهداف سازمانی و عدالت محوری باید بر اساس شاخص‌های عدالت، انعطاف در پرداخت، محیط مساعد درونی و بیرونی سازمان (رونقی، ۱۳۹۷)، ساختار، فرهنگ و ارزش سازمانی (تیموری و همکاران، ۱۳۹۷)، تعریف شغل مناسب، توجه به مزایایی غیرمالی و متناسب با نیاز کارمند، درآمد و بودجه سازمان، تأمین حداقل معیشت و در راستای ایجاد رضایت و افزایش انگیزه نیروی انسانی طراحی گردد (پادجیاستوتی<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۲؛ ماگنان و مارتین<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸). عدم توجه به این مهم، نظام جبران خدمت کارکنان سازمان را به خطرناک‌ترین چالش سازمانی یعنی، ترک خدمت کارکنان توانمند و با مهارت بالا مواجه می‌سازد (احدزاده و همکاران، ۱۴۰۰) و یا حتی در دستگاه قضایی می‌تواند منجر به رواج رشوه‌خواری و عدم سلامت سازمانی شود. همچنین از بین رفتن سلامت روانی کارکنان،

<sup>1</sup>-Armstrong

<sup>2</sup>-Patnaik

<sup>3</sup>-Berber

<sup>4</sup>-Tumi

<sup>5</sup>-Coccia.M. & Igor

<sup>6</sup> -Pudjiastuti

<sup>7</sup>-Magnan and Martin

عدم بهره‌وری کاری، تنش‌های عصبی، کاهش کیفیت زندگی کاری و... را به همراه خواهد داشت (سالیو و رهارجو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱).

اولین سؤالی که هر شخص بعد از ورود به سازمانی مطرح می‌کند این است که چه چیزی در این سازمان عاید من می‌شود؟ (احد زاده و همکاران، ۱۳۹۹)؛ این سازمان چه چیزی به من می‌افزاید؟ (محمودی و جهانیان، ۱۳۹۹). برخی با هدف صرفاً مالی به سازمان می‌پیوندند (بذرافشان و همکاران، ۱۳۹۹)، برخی علاوه بر مزایایی مالی در پی توسعه دانش و توانایی خود هستند و برخی دیگر نیز با اهداف مختلف به سازمان می‌پیوندند (جعفری نیا و همکاران، ۱۳۹۹)؛ بنابراین نکته مهمی که مطرح است، این است که تقریباً بحث حقوق و مزایای مالی برای همه افراد و کارکنان سازمان دارای اهمیت است (اکبری رودپشتی، زمانی، ۱۴۰۱)؛ ولی نکته مهم این است که جبران خدمات تنها شامل حقوق و دستمزد نمی‌شود، بلکه شامل انگیزه‌های مالی و غیرمالی (استقلال کاری، تقدیر و قدرشناسی از عملکرد آن‌ها) (نوتی زهی و همکاران، ۱۴۰۰)؛ انگیزاننده‌های درونی (مسئولیت فرصت ارتقاء؛ تنوع کاری، مشارکت دادن در تصمیم‌گیری‌ها، شرایط کاری جذاب) (جارت هانن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶)؛ مزایایی بیرونی (مرخصی‌های مختلف، ساعات استراحت، کار ترجیحی، ایاب و ذهاب و ...)؛ و یکی از جذاب‌ترین شرایط مزایایی اهدایی یعنی انگیزاننده‌های آموزشی نیز می‌باشد (نور و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). آموزش و بهسازی سرمایه انسانی، از طریق استفاده از سیستم‌های پرداخت مبتنی بر مهارت، به‌طور فزاینده‌ای با پرداخت‌های جبرانی ارتباط پیدا می‌کند (شمس مورکانی و همکاران، ۱۳۹۴). در سیستم‌های پرداخت مبتنی بر مهارت یا مبتنی بر دانش، حقوق کارکنان، اساساً بر مبنای دانش و مهارت‌های برخوردار و یا مورد نیاز برای انجام موفقیت‌آمیز کار تعیین می‌شود (میرسپاسی، ۱۳۹۶). ایده اصلی این است که برای ایجاد انگیزه یادگیری در کارکنان، پرداخت بر اساس مهارت‌هایی است که از آن برخوردارند (اوزما<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). دلیل این امر نیز آن است که چنین سیستمی تضمین می‌کند که کارکنان در حال یادگیری هستند و موجب انعطاف‌پذیری بیشتر در به‌کارگیری کارکنان برای ارائه خدمات می‌شود (تانفورد<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۸)؛ بنابراین پرداخت مبتنی بر مهارت با افزایش مهارت‌های کارکنان و حفظ و تداوم مهارت‌ها در طول زمان در ارتباط می‌باشد (تاورز و

<sup>1</sup>-Saluy and Raharjo

<sup>2</sup>-Jarret Hann

<sup>3</sup>-Noer, Suddin and Sriwidodo

<sup>4</sup>-Ozma

<sup>5</sup>-Tanford

پرین<sup>۱</sup>، (۲۰۱۴).

در این میان قضاوت به عنوان یکی از مهم‌ترین و حساس‌ترین مشاغل در ساختار اداری و قضایی کشور نیز از این قاعده مستثنی نیست. قوه قضائیه به‌عنوان یکی از ارکان نظام، نقشی اساسی در تحقق اهداف عالی نظام جمهوری اسلامی ایران و بر اساس اصل یک‌صد و پنجاه و شش قانون اساسی، قوه قضائیه به‌عنوان پشتیبان حقوق فردی و اجتماعی و مسئول تحقق بخشیدن به عدالت در بستری منسجم و یکپارچه و همچنین نقش‌آفرینی متعامل به‌واسطه قضاوت قضات متعهد و دلسوز و مؤمن معرفی شده است و این تعهد و دلسوزی نیاز به یک ساختار منسجم جبران خدمات دارد (آگاه و حسنوند، ۱۴۰۰). عدم وجود نظام جبران خدمات مناسب برای قضات، زمینه‌ساز ناامنی قضایی، فساد و مشکلات دیگر در مجموعه قوه قضائیه می‌شود (پروین، حیدرنژاد؛ ۱۳۹۸). وقتی قاضی از نظر مالی تأمین نباشد به‌راحتی مورد حمله و سوسه‌ها قرار می‌گیرد (عبدالله زاده شهربابکی، ۱۳۹۹). اولین آسیبی که در پس مشکلات نظام جبران خدمات قضات گریبان گیر جامعه می‌شود، «ناامنی قضایی» است (سلطانی، ۱۳۹۲). قاضی خود مانع آسیب‌های اجتماعی است و هر جرم و واقعه‌ای که اتفاق بیافتد قاضی باید به آن رسیدگی کند. وقتی قضات در معرض آسیب قرار می‌گیرند، حقی را تصویب می‌کنند و وقتی حقوق تصویب شود، امنیت جامعه از بین می‌رود و وقتی امنیت جامعه از بین برود، آرامش آن جامعه نیز از بین می‌رود (سیاه‌بیدی کرمانشاهی، ۱۴۰۰). با توجه به مشکلات موجود در نظام قضایی جمهوری اسلامی ایران، اعم از اطلاع دادرسی، حجم بالای پرونده‌ها، کمبود قاضی، ضعف دانشی عده‌ای از قضات و فساد در میان بعضی از قضات، انصراف از منصب قضاوت و ... (روزنامه اطلاعات، ۱۳۹۳)، وجود نظام جبران خدمات منصفانه برای قضات می‌تواند در برابر هر نوع فشاری که ممکن است استقلال و بی‌طرفی‌شان را در صدور آراء به خطر بیندازد، حمایت کند (فرهیخته و همکاران، ۱۳۹۹)؛ بنابراین قضاوت به‌عنوان منصبی خطیر و والا در بین تمامی نظام‌های حقوقی شناخته‌شده است و قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران نیز منبعث از فقه امامیه و مبانی اسلامی تأکید بر جذب قضات شایسته و عادل دارد (فرهیخته و همکاران، ۱۳۹۹). ضروری است قوه قضائیه با طراحی الگوی نظام جبران خدمات قضات مبتنی بر آموزش و بهسازی سرمایه انسانی، به جذب متقاضیان شایسته، حفظ قضات شایسته و بهبود عملکرد قضات به اهداف متعالی سازمان دست یابد.

<sup>1</sup>-Taverz and Perin

## ۱- اهداف و سؤالات پژوهش

پژوهش حاضر با هدف «طراحی الگوی نظام جبران خدمات قضات مبتنی بر الزامات آموزش و بهسازی سرمایه انسانی» نگاشته شده است؛ لذا در این پژوهش با اهمیت دادن به آموزش و بهسازی سرمایه انسانی در پی پاسخگویی به ۲ سؤال زیر می‌باشد:

- ۱- الگوی مناسب جبران خدمات قضات مبتنی بر الزامات آموزش و بهسازی سرمایه انسانی چگونه است؟
- ۲- اعتبار الگوی طراحی شده برای جبران خدمات قضات مبتنی بر الزامات آموزش و بهسازی سرمایه انسانی چگونه است؟

## ۲- پیشینه پژوهش

در خصوص طراحی الگوی نظام جبران خدمات قضات با رویکرد آموزشی در ایران پژوهش مستقل و جامعی انجام نشده است؛ اما در بررسی پیشینه نزدیک به موضوع در تحقیقات با در نظر گرفتن بررسی ابعاد و مدل‌های جبران خدمات، تعداد ۹ پژوهش داخلی و خارجی مورد بررسی قرار گرفته است. احدزاده و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی جبران خدمات کارکنان دولت و مقایسه تطبیقی آن در انواع سازمان‌های دولتی» بدین نتیجه دست یافتند که جبران خدمات شامل ۶ بعد اصلی حق شاغل، حق شغل، فوق‌العاده خاص، پاداش عملکرد، جایزه و رفاه می‌باشد.

قربانی اورنجی (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدلی برای جبران خدمات اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های جامع دولتی» با روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری بدین نتیجه دست یافتند که جبران خدمات اعضای هیئت علمی شامل ۲۵ مؤلفه در قالب ۷ بُعد می‌باشد پرداخت حقوق و دستمزد، مزایای شغلی، داشتن شرایط مناسب کاری در دانشکده، ارتقا، تنوع و تعادل بین فعالیت‌ها از مهم‌ترین مؤلفه‌های جبران خدمات اعضای هیئت علمی است.

فانی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «طراحی نظام جبران خدمات کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان فناوری‌محور» بدین نتیجه دست یافتند که نظام جبران خدمات دارای ۵ بعد حقوق و دستمزد، مزایا، تعادل کار زندگی، عملکرد و شناخت و فرصت‌های مسیر شغلی و پیشرفت می‌باشد.

جعفری‌نیا و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی جبران خدمات استراتژیک مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی» بدین نتیجه دست یافتند که مؤلفه‌های جبران خدمات استراتژیک مدیران ارشد مبنای اصلی پرداخت، انگیزاننده‌های کوتاه‌مدت، انگیزاننده‌های بلندمدت، مزایای مدیریتی، دریافت

غیر پایه‌ای و احترامات سازمانی است.

طاهری (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «نظام جبران خدمات در آمریکا، اروپا و آسیا: مدیریت تطبیقی در مدیریت منابع انسانی» بدین نتیجه دست یافت که وضعیت جبران خدمات کشورها با توجه به وضعیت فرهنگ، قوانین، مقررات، نهادها و سایر جهت‌گیری‌ها، تعمیم سیاست‌های منابع انسانی متفاوت است.

بریسوا، سالاس و آگورچف<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «جبران خدمات مدیران ارشد اجرائی و مالکیت دولتی» بدین نتیجه دست یافتند که عناصر اصلی جبران خدمات شامل حقوق ثابت، پاداش، اعطای سهام، برنامه مشوق بلندمدت، بازنشستگی و پرداخت‌های خدمات می‌باشد.

گاکرودرگر<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «نظام‌های جبران خدمات قضات و حل تناقضات سرمایه‌گذار دولتی» بدین نتیجه دست یافتند که ثبات حقوق و دستمزد قضات، توجه ویژه به پرداخت حقوق و دستمزد قضات، طیف وسیعی از سیستم‌های دادگاه در اقتصادهای پیشرفته تلاش می‌کند تا نیاز حقوق قضایی را با استقلال قضایی تنظیم کند.

جارت هان (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «تحلیل جامع نظام جبران خدمات قضائی آمریکا و کانادا: واقعیت‌ها، اعداد و ارقام و مقایسه‌ها» بدین نتیجه دست یافتند که جبران خدمات شامل حقوق و دستمزد، بازنشستگی و سایر حقوق قضایی دریافتی قاضی و نحوه تعیین جبران خدمات (از طریق کمیسیون یا اقدام قانونی) می‌باشد.

اسکلچتر و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «جذابیت پاداش‌های غیرمالی در جذب کارکنان دانشی» بدین نتیجه دست یافتند که مؤلفه‌های پاداش غیرمالی (تعادل کار و زندگی، یادگیری و امکان پیشرفت در مسیر کار راه) تأثیر عمده‌ای بر جذابیت شغل برای کارکنان داشته و از طرف دیگر محرومیت از این پاداش‌ها به‌طور قابل توجهی موجب کاهش جذابیت شغلی می‌شود.

مطالعات در زمینه نظام‌های جبران خدمات، ابعادی را توصیف کرده که در توسعه و بارور کردن چارچوب نظری این پژوهش بسیار حائز اهمیت است؛ اما با بررسی این تحقیقات، این موضوع روشن می‌شود که این پژوهش‌ها به بررسی ابعاد نظام جبران خدمات مناسب برای مشاغل مختلف و متناسب با ساختار فرهنگی و اداری محیط خود پرداخته‌اند و تاکنون نتوانسته‌اند به‌طور روشن بیان کنند که یک الگو و نظام مناسب جبران خدمات قضات بر اساس رویکرد آموزش و توسعه چگونه است؟ و چه ابعادی و چه

<sup>1</sup>-Borisova, Salas & Zagorchev

<sup>2</sup>-Gaukrodger

انگیزاننده‌ای برای جبران خدمات در این حوزه باید مدنظر قرار داده شود؟. با توجه به جایگاه مهمی که آموزش منابع در توسعه سرمایه انسانی دارند، این تحقیق با در نظر گرفتن فرهنگ جامعه و قوانین حاکم بر کشور در پی طراحی یک الگوی جبران خدمات برای قضات کشور با رویکرد آموزش و توسعه قضات است؛ لذا این تحقیق از طریق مطالعه کیفی و مصاحبه با خبرگان به بررسی شاخص‌های مهم و مورد نظر قضات جهت جبران خدمات آنان مبتنی بر الزامات آموزش و بهسازی سرمایه انسانی پرداخته است و از طریق سه روش علمی اعتبارسنجی الگو انجام گردیده است.

### ۳- ملاحظات مفهومی و نظری پژوهش

یکی از وظایف مدیریت منابع انسانی، اداره نظام جبران خدمات است (نورمان ساوا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). واژه جبران خدمات با مفاهیمی قدیمی و منسوخ شده‌ای از قبیل سیستم پرداخت، مدیریت حقوق و دستمزد و ... بکار رفته است (وینارنی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). به‌طور کلی جبران خدمات یک مفهومی عام و گسترده‌ای است که شامل سیستم‌های حقوق و دستمزد، پرداخت و پاداش می‌شود و منظور از آن، جبران خدمات کارکنان در سازمان است. با توجه به تنوع نیازهای افراد و فعالیت سازمان‌ها در فرهنگ‌ها و کشورهای مختلف، انعطاف‌پذیری در طراحی جبران خدمات ضروری است. در گذشته نظام‌های جبران خدمات متمرکز بر شغل بود و به ویژگی‌های شاغل بهایی داده نمی‌شد؛ اما با رقابتی‌تر شدن شرایط سازمان‌ها و اهمیت پیدا کردن نیروی انسانی، در تعیین میزان مزایای مالی و غیرمالی، مهارت‌ها و قابلیت‌های آنان مورد توجه و مؤثر واقع شده است؛ سازمان‌ها پی‌برده‌اند که در صورتی که بخواهند در دنیایی رقابتی امروز، بهره‌وری خود را حفظ نمایند، باید همزمان شاخص‌های کیفیت زندگی کاری و کیفیت زندگی شخصی سرمایه انسانی را مدنظر قرار دهند (وینارنی، ۲۰۲۲). نظام حقوق و دستمزد به مانند سایر استراتژی‌های سازمان در راستای تحقق اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت سازمان، نیاز به تدوین، اجرا و ارزیابی دارد (اوزما و همکاران، ۲۰۱۹)؛ بنابراین مدیران باید به‌منظور نظارت و تأثیرگذاری بر رفتار افراد سازمان و افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی، نظام جامع و مناسب جبران خدمات طراحی نمایند. طراحی درست این نظام، موجب جذب و حفظ و پرورش نیروهای انسانی سازمان می‌گردد. نظام جبران خدمات زمانی بیشترین اثربخشی را برای سازمان به همراه خواهد داشت که در راستای، همسو و هماهنگ با استراتژی‌های منابع انسانی سازمان

<sup>1</sup>- Nurmansyah

<sup>2</sup>- Winarni

باشد (احدزاده و همکاران، ۱۴۰۰). یک نظام جبران خدمات باید انگیزه‌آور باشد؛ چراکه از میان وظایف مدیریت منابع انسانی، نظام جبران خدمات با توجه به بازخوردی که در نتیجه عملکرد به وجود می‌آورد، بیشترین تأثیر را بر نیروی انسانی از حیث انتخاب شغل، ادامه همکاری، قطع همکاری، افزایش بهره‌وری، تعهد، پشتکار و ... را به‌جای می‌گذارد و حتی ممکن است در مشاغل حساس تأثیرات جبران‌ناپذیر و مخربی را بر آن سازمان و حتی در جامعه به‌جای بگذارد (جعفری‌نیا و همکاران، ۱۳۹۹).

یکی از استراتژیک‌ترین ابعاد سرمایه‌های انسانی در هر کشور و به‌خصوص در ساختار نظام جمهوری اسلامی ایران، قضات و کارکنان قوه قضاییه می‌باشند. از دیرباز پیش‌بینی قوه قضاییه و نهاد دادرسی مورد توجه اندیشمندان بوده است به نحوی که برخی بر این اعتقادند که ریشه‌های ایجاد قوه سوم به نام قوه قضاییه را باید در کتاب سیاست ارسطو<sup>۱</sup> یافت (سیاه‌بیدی کرمانشاهی، ۱۴۰۰). اهمیت این قوه به حدی است که خداوند در قرآن کریم و در احادیث معصومین اشارات و توصیه‌های فراوانی در خصوص تبیین جایگاه قضاوت و تلاش برای توسعه عدل و قسط بیان شده است (فرهیخته و همکاران، ۱۳۹۹). دستگاه قضایی نیاز دارد که اعتماد عمومی را بر جامعه به ارمان بیاورد. کار قاضی، علمی است، بنابراین قضات باید تلاش کنند تا دائماً دانش خود را در زمینه‌های قضایی و پیرامون موضوعاتی که به حل مسائل قضایی کمک می‌کند، ارتقاء دهند. در این زمینه علم به تنهایی، کافی نیست، کار قضایی، انسانی نیز هست و دستگاه قضایی، دستگاهی انسان‌محور و اراده‌محور است که تصمیم‌گیری در آن مبتنی بر دانش، ارزش‌ها و فهم درست در کنار عوامل روحی و شخصیتی است (پروین و حیدرنژاد، ۱۳۹۸). پیداست که گسترش عدل، در گرو توانمندی دستگاه قضا و میزان قدرت آن، وابسته به اقتدار و شایستگی قضات است (سلطانی، ۱۳۹۲).

در مورد مفهوم جبران خدمات تعاریف متفاوتی ارائه شده است. در جدول زیر جمع‌بندی تعاریف

در خصوص مفهوم جبران خدمات ارائه شده است:

#### جدول ۱. تعاریف مختلف جبران خدمات

صاحب‌نظر و سال	خلاصه تعاریف/ مفاهیم
ایونا <sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹	جبران خدمات یکی از عناصر اصلی روابط اشتغال است و علاوه بر اینکه نه‌تنها بیشترین هزینه عملیاتی برای بسیاری از سازمان‌ها محسوب می‌شود، به‌عنوان ابزاری برای افزایش عملکرد سازمانی و رقابت پایدار پیشنهاد شده است.

<sup>۱</sup>-Ariasto

<sup>۲</sup>-Ivana



صاحب نظر و سال	خلاصه تعاریف/ مفاهیم
میلکوویچ و نیومن <sup>۱</sup> ، ۲۰۰۸	شامل همه بازده‌های مالی و خدمات ملموس و مزایایی است که کارکنان به‌عنوان بخشی از رابطه استخدامی شان دریافت می‌کنند.
چریستنسن و لیندگرن <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۸	عبارت است از حقوق و دستمزد ثابت، طرح‌های انگیزشی کوتاه‌مدت، طرح‌های انگیزش بلندمدت، حقوق بازنشستگی، مزایای جانبی
ماباسو <sup>۳</sup> ، ۲۰۱۸	به صاحبان مشاغل و مدیران کمک می‌کند تا به‌طور قابل توجهی عملکرد کارمندان را تقویت کرده و نیروی کار فعال‌تری ایجاد کند.
موینگیو <sup>۴</sup> ، ۲۰۱۵	شامل حقوق پایه، جوایز نقدی، ارتقاء، انعام، مقام، هدایا، احترام و قدردانی، تمجید
الیک، ۲۰۱۶	شامل حقوق پایه، مشوق کوتاه‌مدت (سالانه)، مشوق بلندمدت، مزایای کارکنان، فوق‌العاده ویژه، عواید اضافه بر حقوق
مارتوچیو <sup>۵</sup> ، ۲۰۱۵	طراحی و اجرای سیستم جبران خدماتی که هم انگیزه نیروی انسانی و هم استراتژی کسب‌وکار را با هم تقویت کند و به دو صورت جبران خدمات درونی و بیرونی شامل حقوق پایه بر مبنای شایستگی و ارشدیت، پرداخت مشوق‌ها و رفاهیات.
وردات و ورک <sup>۶</sup> ، ۲۰۱۵	شامل عناصر کلی پاداش‌ها، شامل برنامه‌ها، شیوه‌ها، عناصر و ابعاد است که به‌طور جمعی استراتژی یک سازمان را برای جذب، ایجاد انگیزه و حفظ کارمندان تعریف می‌کند.
تاورز و پرین، ۲۰۱۴	شامل دو ربع فوقانی (پرداخت و مزایا) که شامل پاداش‌های معامله‌ای است و دو ربع پایین (آموزش و توسعه و محیط کار) نشان‌دهنده پاداش تحول‌گرا است.
انکیسون و تامسن <sup>۷</sup> ، ۲۰۱۰	شامل متغیرهای سازمانی و محیطی می‌شود که عبارت است از پرداخت بر اساس ارزشیابی، شاغل، پرداخت متغیر بر اساس عملکرد و شایستگی
مانه <sup>۸</sup> ، ۲۰۰۹	شامل حقوق، پرداخت فوق‌العاده و سایر مزایایی مالی که سازمان در ازای عملکرد و کیفیت و تلاش کارکنان به آنان پرداخت می‌کند.
آرمسترانگ، ۲۰۰۶	پرداخت پایه، پرداخت اقتضایی، فوق‌العاده پرداخت مالی، مشوق‌های طولانی‌مدت، سهام، تسهیم سوت بازنشستگی، تعطیلات خدمات درمانی، انعطاف در یادگیری و پرورش در محیط کاری،

<sup>1</sup>- Milcovich & Newman

<sup>2</sup>-Christensen

<sup>3</sup>-Mabaso

<sup>4</sup>-Mwengui

<sup>5</sup>- Martocchio

<sup>6</sup>-WorldatWork

<sup>7</sup>-Atchison & thomsen

<sup>8</sup>-Manne

صاحب نظر و سال	خلاصه تعاریف/ مفاهیم
	آموزش، مدیریت عملکرد، توسعه مسیر پیشرفت شغلی، ارزش های اصلی سازمان، رهبری، حق ابراز عقیده کارمند، منزلت، دستاورد، طراحی شغل، کیفیت زندگی کاری، تعادل کار و زندگی، مدیریت استعداد

با توجه به تعاریف مختلفی که البته مرتباً در حال تغییر و تطبیق با شرایط روز می باشد، تعریف کاملی که کلیه ابعاد جبران خدمات را در بر بگیرد و مبنا باشد وجود ندارد، به طوری که در کشورهای مختلف و بعضاً در سازمان های مختلف، نظام های متفاوت و شاخص ها و ابزارهای انگیزاننده مختلفی وجود دارد؛ اما با توجه به رویکرد این پژوهش که مبتنی بر الزامات آموزش و بهسازی سرمایه انسانی است، تعریف تاورز و پرین (۲۰۱۴) با عنوان جبران خدمات شامل دو ربع فوقانی (پرداخت و مزایا) که شامل پاداش های معامله ای و دو ربع پایین (آموزش و توسعه و محیط کار) که نشان دهنده پاداش تحول گرا است همخوانی دارد؛ زیرا علاوه بر در نظر گرفتن پرداخت و مزایایی مالی که تقریباً همه نهادها، نظام ها و محققین حوزه جبران خدمات به آن اعتقاد دارند، بحث آموزش را به عنوان یک انگیزاننده تأثیرگذار و مهم در نظام جبران خدمات در نظر گرفته است.

#### ۴- روش پژوهش

برای تحقق هدف پژوهش حاضر که ترسیم الگوی جبران خدمات قضات مبتنی بر الزامات آموزش و بهسازی سرمایه انسانی بوده است؛ طرح تحقیق اکتشافی (کیفی) اعمال شده است. روش تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر چگونگی گردآوری اطلاعات از نوع مطالعه موردی می باشد. جامعه آماری پژوهش، کلیه خبرگان و دست اندرکاران نظام قضایی به خصوص قضات برجسته قوه قضائیه جمهوری اسلامی ایران بوده اند؛ که ۲۰ نفر از خبرگان و قضات با تجربه قوه قضائیه با رزومه عالی به روش نمونه گیری هدفمند (گلوله برفی) به عنوان نمونه تحقیق انتخاب گردید.

پس از انتخاب اعضای نمونه به منظور آشنایی با موضوع تحقیق، جلب همکاری آن ها و رسیدن به بهترین نتیجه، متنی علمی در خصوص هدف پژوهش و تعاریف جبران خدمات، مدل های آن و وضعیت آن در تحقیقات، اسناد و دانشگاه های کشور برگرفته از جدیدترین منابع علمی، تهیه گردید. متن تهیه شده ۱۰ روز قبل از مصاحبه برای اعضای نمونه ارسال گردید و از خبرگان و قضات درخواست شد با مطالعه متن و به شرط دارا بودن شرایط و معیارهای اعلامی تمایل خود نسبت به همکاری جهت مصاحبه را اعلام نمایند. پس از یک هفته با پیگیری از اعضای نمونه، از بین ۲۰ نفر اعضای نمونه، ۱۵ نفر تمایل خود

را به همکاری در فرایند تحقیق اعلام کردند و پس از آن با هماهنگی در نهایت با ۱۵ نفر (تا رسیدن به اشباع نظری) مصاحبه انجام گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسشنامه دلفی بوده است. داده‌های جمع‌آوری شده به روش تحلیل مضمون (تم) در سه مرحله (مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر) با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA<sup>1</sup>2020 تحلیل شده‌اند. به منظور اعتباریابی ابعاد شناسایی شده جبران خدمات قضات مبتنی بر الزامات آموزش و بهسازی سرمایه انسانی، در قالب الگوی تحقیق از سه تکنیک خود بازمینی توسط محقق<sup>۱</sup>، شاخص مقبولیت<sup>۲</sup> استرواس و کوربین<sup>۳</sup> و روش بررسی توسط اعضا<sup>۴</sup>، اعتباریابی الگوی تحقیق مورد سنجش قرار گرفت. جهت روایی مصاحبه‌ها و پروتکل مصاحبه از یک طرح اجرایی منسجم و کمیته‌ی راهنما با بهره‌مندی از راهنمایی استادان راهنما و مشاور و همچنین خود بازمینی محقق در طی فرآیند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. برای بررسی پایایی مصاحبه‌ها از روش پایایی توافق بین دو کدگذار<sup>۵</sup> استفاده شده است. به این صورت که دو مصاحبه به صورت تصادفی انتخاب (مصاحبه ۶ و ۱۲) و توسط پژوهشگر و یک ارزیاب دیگر (دانشجوی دکتری و آگاه به موضوع تحقیق) کدگذاری شد. مجموع کدها در دو کدگذاری برابر ۱۶، تعداد کل توافقات انجام شده بین ۲ مصاحبه در هر دو کدگذاری برابر با ۷ و تعداد کل نبود توافقات ۳ مورد بوده است که یافته‌های مربوط به پایایی توافق بین دو کدگذار نشان می‌دهد که پایایی مصاحبه شماره ۶ برابر با ۸۹ درصد؛ پایایی مصاحبه شماره ۱۲ برابر با ۸۶ درصد و پایایی کل مصاحبه‌ها برابر با ۸۷ درصد است و از آنجا که پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابل قبول می‌باشد.

$$\text{درصد توافق} = \frac{\text{تعداد توافقات} * 2}{\text{تعداد کل کدها}} * 100\%$$

جدول ۲. محاسبه پایایی باز آزمایی مصاحبه‌ها

ردیف	عنوان	تعداد کل شناسه‌ها	تعداد توافقات	تعداد نبود توافقات	پایایی بازآزمون
۱	مصاحبه ۶	۹	۴	۲	۰/۸۹
۲	مصاحبه ۱۲	۷	۳	۱	۰/۸۵۷
	کل	۱۶	۷	۳	۰/۸۷۵

1-Self-monitoring

2-Credibility

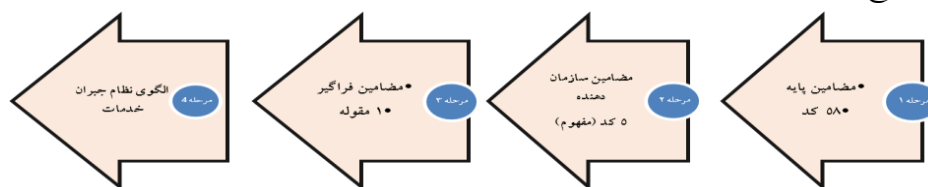
3-Strauss and Corbyn

4-Member Chechking

5-Inter-Coder Reliability

## ۵- یافته‌های پژوهش

در پاسخ به سؤال اول پژوهش و به منظور شناسایی ابعاد نظام جبران خدمات قضات مبتنی بر الزامات آموزش و بهسازی سرمایه انسانی از روش تحلیل مضمون بر اساس دستورالعمل‌های *Attride-Stirling* طی سه مرحله مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر جهت تحلیل مصاحبه‌ها استفاده شده است. به این صورت که پس از انتخاب اعضای نمونه و توجیه، جلب همکاری آن‌ها و دریافت مصاحبه صورت گرفته، کلیه جواب‌های دریافتی صوتی به صورت فایل تایپ شده، پیاده‌سازی و با نرم‌افزار تحلیل کیفی *MAXQDA v2020* کدگذاری گردید که منجر به شناسایی ابعاد نظام جبران خدمات شد. نتایج حاصل از فرایند کدگذاری و تقلیل داده‌ها در چهار مرحله به شکل زیر بوده است:



شکل ۱. فرایند کدگذاری و تقلیل داده‌ها

- **مرحله ایجاد مضامین پایه:** در این مرحله خط به خط متن‌های مصاحبه‌ها توسط محقق مورد مطالعه قرار گرفت و کدها و نکات کلیدی موجود در متن و مفاهیم مندرج به عنوان مضمون‌های پایه مرتبط با نظام جبران خدمات قضات مبتنی بر الزامات آموزش و بهسازی سرمایه انسانی استخراج شدند که در مجموع ۵۸ کد اولیه شناسایی گردید.

### جدول ۳. نمونه مضامین پایه و کلیدی در متن مصاحبه‌ها

کدهای استخراج شده	مصاحبه	متن مصاحبه
۱. امور مالی ۲. فرصت مطالعاتی (بورس تحصیلی) ۳. امکان ادامه تحصیل ۴. برگزاری دوره‌های تخصصی ۵. پرداخت شهریه دانشگاه	مصاحبه شماره ۸	...جبران خدمات را می‌شود شامل چیزهایی دانست که جانشین پرداختی باشه؛ اما خدمات تلقی بشه؛ بنابراین فقط مربوط به امور مالی نمیشه و میشه چیزی‌های را به عنوان جبران وظایفی که یک قاضی انجام میده تلقی کرد؛ مثلاً مزایایی آموزشی شما می‌تونید یک فرصت مطالعاتی به قاضی بدید، این فرصت مطالعاتی میتونه قسمتی از اون خدمات قاضی را تحت پوشش قرار بدهد. خوب این اثرات خیلی مفیدی خواهد داشت. یا در کنار این شما می‌تونید در مورد سفرهای متعددی در طول سال صورت بگیره و جانشین موضوعات مادی بشه، یا امکان تحصیل یک قاضی را در طول خدمت یک قاضی فراهم بکنند. مجموعه این‌ها که حالا من به مواردی از این‌ها اشاره کردم میشه جبران خدمات قاضی یا می‌تون بخششی از هزینه‌های تحصیلی

متن مصاحبه	مصاحبه	کدهای استخراج شده
قضات را جبران کرد و برای قاضی دوره‌های تخصصی در نظر گرفت...		

- **مرحله ایجاد مضامین سازمان‌دهنده:** زمانی که مجموعه‌ای از مفاهیم (کدها) پایه استخراج شدند، مفاهیم مشترک بر اساس مقایسه‌های ثابت، تشابه‌ها و تفاوت‌ها در قالب مقولات عمده دسته‌بندی می‌شوند به طوری که در نهایت ۵ مضمون سازمان‌دهنده در حوزه نظام جبران خدمات قضات مبتنی بر الزامات آموزش و بهسازی سرمایه انسانی استخراج و با توجه به تشخیص و تسلط محقق نامگذاری گردیدند.
- **مرحله ایجاد مضامین فراگیر:** در واقع مضامین فراگیر شامل مضامین عالی که دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به مثابه کل است، یعنی در یک دسته کلی شامل نظام جبران خدمات قضات مبتنی بر الزامات آموزش و بهسازی سرمایه انسانی دسته‌بندی گردید.

#### جدول ۴. مضامین حاصل از نتایج تحلیل مضامین (مضامین اولیه)

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مهیا کردن شرایط ادامه تحصیل</li> <li>- ارائه خدمات مشاوره حقوقی</li> <li>- پرداخت شهریه دانشگاه</li> <li>- حمایت مالی و امکانات آموزشی از ادامه تحصیل خانواده قضات</li> <li>- عضویت کارگروه‌های تخصصی</li> <li>- بن خرید کتاب و ملزومات آموزشی</li> <li>- در اختیار گذاشتن امکانات آموزشی</li> <li>- مأموریت آموزشی</li> <li>- مهیا کردن شرایط تدریس</li> <li>- تقدیر به عنوان پژوهشگر برتر</li> <li>- پرداخت هزینه شرکت در دوره‌های آموزشی کاربردی مانند زبان، فقه و تخصصی...</li> <li>- به‌کارگیری به عنوان همکار پژوهشی و آموزشی پس از بازنشستگی</li> <li>- در نظر گرفتن امتیاز ویژه برای نخبگان</li> <li>- حمایت از تأسیس شرکت‌های دانش بنیان</li> </ul>	انگیزاننده‌های مرتبط با فرد	نظام جبران خدمات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استقرار کانونی آموزشی و ارزیابی</li> <li>- ارائه آموزش‌های متناسب با نیازهای قضات</li> <li>- طراحی‌های آموزش‌های خاص</li> <li>- طراحی و ایجاد شبکه‌های یادگیری</li> </ul>	انگیزاننده‌های مرتبط با عملکرد	

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استفاده از روش‌های نوین آموزشی</li> <li>- سنجش عملکرد آموزشی-علمی پژوهشی</li> <li>- جایزه خلق ایده برتر</li> <li>- نهادینه کردن آموزش</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- فراهم آوری شرایط زمانی، کاری، مکانی و ... جهت شرکت در دوره‌های تخصصی</li> <li>- کمک مالی و پرداخت شهریه دوره‌های تخصصی</li> <li>- ایجاد نظام‌های اطلاعاتی-دانشی</li> <li>- بسط دانش کاری بین قضات</li> <li>- چند مهارتی کردن قضات</li> <li>- غنی‌سازی شغلی</li> <li>- برگزاری جلسات طوفان فکری</li> <li>- ارتقاء و ترفیع بر اساس تحصیلات و سطح دانش علمی</li> <li>- ارشادیت</li> <li>- توسعه کاری و وظایف</li> <li>- چرخش شغلی</li> <li>- ارائه آموزش‌های تخصصی</li> </ul>	<p>انگیزاننده‌های مرتبط با شغل</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- امکان شرکت در کنفرانس‌های داخلی و خارجی</li> <li>- همکاری با دانشگاه‌ها به‌منظور اعزام مدرس</li> <li>- برگزاری دوره‌های آموزشی و توجیهی جهت خانواده قضات</li> <li>- تأمین اشتراک استفاده از پایگاه‌های علمی داخلی و خارجی</li> <li>- به‌کارگیری دستیار پژوهشی و آموزشی</li> <li>- انتشار و بهره‌وری علمی و آموزشی از آرای صادره قضات</li> <li>- عضویت در نشریات علمی</li> <li>- اهدای بورس‌های تحصیلی</li> <li>- پرداخت پژوهانه</li> <li>- دادن تریبون و جایگاه جهت ارائه سخنرانی علمی و برگزاری کارگاه‌های آموزشی</li> <li>- اهدای مدارک معادل با توجه به سنوات شغلی قضات</li> <li>- بهبود، تجهیز و افزایش کیفیت دانشگاه علوم قضایی جهت توسعه آموزش قضات</li> <li>- بهره‌گیری از بهترین اساتید برگزیده علم حقوق</li> <li>- برگزاری همایش علمی استفاده از قضات به عنوان عوامل اجرایی</li> </ul>	<p>انگیزاننده‌های علمی</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- فوق‌العاده بهره‌وری</li> </ul>	<p>انگیزاننده‌های پایه</p>	

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- کیفیت بیمه درمانی</li> <li>- بیمه تکمیلی</li> <li>- حذف مالیات بر حقوق قضات دارای عملکرد آموزشی برتر</li> <li>- حقوق ثابت</li> <li>- فوق‌العاده‌های اضافه‌کار</li> <li>- فوق‌العاده خاص</li> <li>- پرداخت حق‌التألیف</li> <li>- رفاهیات</li> </ul>

در نهایت به‌منظور نهایی سازی و غربالگری ابعاد الگوی نظام جبران خدمات قضات شناسایی شده، از تکنیک دلفی طی دو راند (با توجه به رسیدن به توافق) استفاده گردید.

#### جدول ۵. نتایج حاصل از نتایج تکنیک دلفی

مضمون	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف	وضعیت
مهیا کردن شرایط ادامه تحصیل (مالی، امکانات آموزشی، زمانی و ...)	۴/۶۷	۴/۷۹	۰/۱۱	تائید
مهیا کردن شرایط ارائه خدمات مشاوره حقوقی توسط قضات	۴/۳۳	۴/۳۶	-۰/۱۱	تائید
حمایت مالی و امکانات آموزشی از ادامه تحصیل خانواده قضات	۴/۶۷	۴/۶۸	۰	تائید
بن خرید کتاب و ملزومات آموزشی	۵	۵	۰	تائید
مأموریت آموزشی	۴/۲۲	۴/۳۷	۰/۱۱	تائید
برگزاری دوره‌های آموزشی و توجیهی جهت خانواده قضات	۴/۳۳	۴/۴۲	۰/۱۶	تائید
پرداخت هزینه شرکت در دوره‌های آموزشی کاربردی مانند زبان، تخصصی حقوقی و ...	۴/۲۲	۴/۲۱	۰/۰۵	تائید
به‌کارگیری به‌عنوان همکار پژوهشی و آموزشی پس از بازنشستگی	۵	۵	۰	تائید
در نظر گرفتن امتیاز ویژه برای نخبگان	۵	۵	۰	تائید
حمایت از تأسیس شرکت‌های دانش‌بنیان توسط قضات	۴/۳۳	۴/۳۲	۰	تائید
استقرار کانون‌های آموزشی و ارزیابی	۵	۵	۰	تائید
طراحی آموزشی دقیق (متناسب با نیاز و کاربردی بودن)	۴/۶۷	۴/۶۸	۰	تائید
طراحی و ایجاد شبکه‌های یادگیری	۳/۱۴	۳	-۰/۱۴	رد
استفاده از روش‌های نوین آموزشی	۵	۵	۰	تائید
سنجش علمی، آموزشی، کاری، پژوهشی و انتخاب پژوهشگر، استناد، قاضی و ... برتر	۴/۵۶	۴/۵۸	۰	تائید

مضمون	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف	وضعیت
حذف مالیات بر حقوق قضات دارای عملکرد آموزشی برتر	۴/۵۶	۴/۴۷	۰	تائید
جایزه خلق ایده برتر	۴/۶۷	۴/۵۳	-۰/۰۱۶	تائید
ارتقاء و ترفیع بر اساس تحصیلات و سطح دانش علمی	۵	۵	۰	تائید
نهادینه کردن آموزش	۲/۱۴	۲/۲۲	۰/۰۸	رد
فراهم آوری شرایط زمانی، کاری، مکانی، مالی و ... جهت شرکت در دوره‌های تخصصی	۴/۶۷	۴/۶۳	۰	تائید
ایجاد نظام‌های اطلاعاتی-دانشی با هدف بسط دانش کاری قضات	۴/۴۴	۴/۴۲	۰	تائید
چند مهارتی کردن قضات	۴/۳۳	۴/۳۷	۰	تائید
غنی‌سازی شغلی	۴/۶۷	۴/۶۸	۰	تائید
چرخش شغلی	۵	۵	۰	تائید
برگزاری جلسات طوفان فکری با مشارکت قضات	۴/۱۱	۴	-۰/۱۱	تائید
ارشادت	۴/۳۳	۴/۲۶	۰	تائید
ارائه آموزش‌های تخصصی	۴/۳۳	۴/۳۲	۰	تائید
عضویت کارگروه‌های تخصصی	۵	۵	۰	تائید
حمایت و فراهم کردن شرایط امکان شرکت در کنفرانس‌های داخلی و خارجی	۴/۶۷	۴/۶۸	۰	تائید
تأمین اشتراک استفاده از پایگاه‌های علمی داخلی و خارجی	۴/۲۲	۴/۲۶	۰	تائید
به‌کارگیری دستیار پژوهشی و آموزشی	۳	۳	۰	رد
انتشار و بهره‌وری علمی و آموزشی از آرای صادره قضات	۲	۲/۱۴	۰/۱۴	رد
عضویت در نشریات علمی به عنوان داور، هیئت تحریریه و ...	۴/۱۱	۴/۱۱	۰	تائید
اهدای بورس‌های تحصیلی	۴/۳۳	۴/۴۷	۰/۱۱	تائید
پرداخت پژوهانه و حق التالیف	۴/۲۷	۴/۷۹	۰/۱۱	تائید
اهدای مدارک معادل با توجه به سنوات شغلی قضات	۵	۵	۰	تائید
بهبود، تجهیز و افزایش کیفیت دانشگاه علوم قضایی جهت توسعه آموزش قضات	۱/۸۶	۲	۰/۱۴	رد
بهره‌گیری از بهترین اساتید برگزیده علم حقوق	۳	۲/۸۴	-۰/۱۶	رد
مهیا کردن شرایط تدریس در دانشگاه‌ها برای قضات	۴/۶۷	۴/۷۹	۰/۱۱	تائید
برگزاری همایش علمی استفاده از قضات به عنوان عوامل اجرایی، سخنران، استاد کارگاه و ...	۵	۴/۸۰	-۰/۲	تائید



مضمون	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف	وضعیت
فوق العاده بهره‌وری	۴/۳۳	۴/۳۲	۰	تائید
کیفیت بیمه‌های درمانی	۵	۵	۰	تائید
حقوق ثابت	۴/۶۷	۴/۶۸	۰	تائید
فوق العاده‌های اضافه کار	۴/۲۲	۴/۳۷	۰/۱۱	تائید
فوق العاده خاص	۴/۶۷	۴/۵۳	-۰/۱۶	تائید
رفاهیات	۴/۵۶	۴/۵۸	۰	تائید

نتایج جدول ۵ حاصل از محاسبه اختلاف میانگین دیدگاه‌های خبرگان از مراحل ۱ و ۲ (پرسشنامه اول و پرسشنامه دوم)، نشان از اجماع نظر خبرگان می‌دهد. در این مرحله با توجه به اینکه اختلاف میانگین تمامی عوامل کمتر از ۰/۲ است و همچنین ضریب کندال محاسبه شده برای دو راند تکنیک دلفی ۰/۹۲۵ با سطح معناداری ۰/۰۰۰ به دست آمد که نشان می‌دهد تقریباً ۹۳ درصد هماهنگی بین دیدگاه‌ها وجود دارد؛ لذا فرآیند دلفی به منظور شناسایی و نهایی سازی ابعاد الگوی جبران خدمات قضات مبتنی بر الزامات آموزش و بهسازی سرمایه انسانی متوقف می‌گردد. با توجه به قانون ۳۰-۷۰، مرز قابل قبول برای معیار در حدود ۷۰ درصد، حد بالای میانگین در نظر گرفته شد (هسو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). اگر میانگین به دست آمده نزدیک به ۰/۷۰ نمره میانگین کل (۷۰ درصد نمره ۵ مساوی با ۳/۵) یا بالاتر از آن باشد، به عنوان معیار قابل قبول پذیرش شده و در غیر این صورت مورد قبول واقع نمی‌شود؛ که با توجه به نتایج میانگین به دست آمده برای کلیه شاخص‌ها- به جزء شاخص‌هایی همچون: طراحی و ایجاد شبکه‌های یادگیری؛ نهادینه کردن آموزش؛ به‌کارگیری دستیار پژوهشی و آموزشی؛ انتشار و بهره‌وری علمی و آموزشی از آرای صادره قضات؛ بهبود، تجهیز و افزایش کیفیت دانشگاه علوم قضایی جهت توسعه آموزش قضات و بهره‌گیری از بهترین اساتید برگزیده علم حقوق- بالاتر از ۰/۷۰ درصد نمره کل به دست آمده؛ لذا این شش شاخص حذف و الگوی نهایی جبران خدمات قضات با رویکرد آموزش و بهسازی سرمایه انسانی در ۴۰ مضمون و در ۵ بعد به شرح جدول ۶ تائید گردید.

#### جدول ۶. چارچوب نهایی الگوی جبران خدمات قضات حاصل از کدگذاری

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه
نظام جبران	انگیزنده‌های مرتبط با	مهیا کردن شرایط ادامه تحصیل (مالی، امکانات آموزشی، زمانی و ...)

<sup>1</sup>-Hsu

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه		
خدمات	فرد	مهیا کردن شرایط ارائه خدمات مشاوره حقوقی توسط قضات		
		حمایت مالی و امکانات آموزشی از ادامه تحصیل خانواده قضات		
		بن خرید کتاب و ملزومات آموزشی		
		مأموریت آموزشی		
		برگزاری دوره‌های آموزشی و توجیهی جهت خانواده قضات		
		پرداخت هزینه شرکت در دوره‌های آموزشی کاربردی مانند زبان، تخصصی حقوقی و ...		
		به‌کارگیری به عنوان همکار پژوهشی و آموزشی پس از بازنشستگی		
		در نظر گرفتن امتیاز ویژه برای نخبگان		
		حمایت از تأسیس شرکت‌های دانش بنیان توسط قضات		
		استقرار کانون‌های آموزشی و ارزیابی		
انگیزاننده‌های مرتبط با عملکرد		طراحی آموزشی دقیق (متناسب با نیاز و کاربردی بودن)		
		استفاده از روش‌های نوین آموزشی		
		سنجش علمی، آموزشی، کاری، پژوهشی و انتخاب پژوهشگر، استاد قاضی و ... برتر		
		حذف مالیات بر حقوق قضات دارای عملکرد آموزشی برتر		
		جایزه خلق ایده برتر		
		ارتقاء و ترفیع بر اساس تحصیلات و سطح دانش علمی		
		فراهم آوری شرایط زمانی، کاری، مکانی، مالی و ... جهت شرکت در دوره‌های تخصصی		
		ایجاد نظام‌های اطلاعاتی-دانشی با هدف بسط دانش کاری قضات		
		چند مهارتی کردن قضات		
		غنی‌سازی شغلی		
انگیزاننده‌های مرتبط با شغل		چرخش شغلی		
		برگزاری جلسات طوفان فکری با مشارکت قضات		
		ارشدیت		
		ارائه آموزش‌های تخصصی		
		عضویت کارگروه‌های تخصصی		
		حمایت و فراهم کردن شرایط امکان شرکت در کنفرانس‌های داخلی و خارجی		
		تأمین اشتراک استفاده از پایگاه‌های علمی داخلی و خارجی		
		عضویت در نشریات علمی به عنوان داور، هیئت تحریریه و ...		
		انگیزاننده‌های علمی		

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه
مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	اهدای بورس‌های تحصیلی
		پرداخت پژوهانه و حق التالیف
		اهدای مدارک معادل با توجه به سنوات شغلی قضات
		مهیا کردن شرایط تدریس در دانشگاه‌ها برای قضات
		برگزاری همایش علمی استفاده از قضات به عنوان عوامل اجرایی، سخنران، استاد کارگاه و ...
		فوق‌العاده بهره‌وری
	انگیزاننده‌های پایه	کیفیت بیمه‌های درمانی
		حقوق ثابت
		فوق‌العاده‌های اضافه کار
		فوق‌العاده خاص
		رفاهیات

### - بررسی اعتبار یافته‌های پژوهش

در این تحقیق به منظور اعتباربخشی به یافته‌های تحقیق که همان اعتبارسنجی الگوی پیشنهادی بود و پاسخگویی به سؤال دوم تحقیق با عنوان "اعتبار الگوی طراحی شده جهت جبران خدمات قضات مبتنی بر الزامات آموزش و بهسازی سرمایه انسانی چگونه است؟" از سه تکنیک؛ رویکرد خود بازمی‌بینی توسط محقق، شاخص مقبولیت استرواس و کوربین و روش بررسی توسط اعضا استفاده گردید که نتایج آن به شرح ذیل است:

#### • رویکرد خود بازمی‌بینی توسط محقق

در تمام مراحل جمع‌آوری، کدگذاری و طبقه‌بندی داده‌ها به‌طور دائم، بازمی‌بینی‌های لازم در خصوص داده‌ها به‌صورت رفت و برگشتی صورت گرفته است. ابتدا به‌منظور افزایش دقت در کدگذاری فایل صوتی مصاحبه‌ها عیناً به متن تاییبی تبدیل گردید و سپس در طول اجرای جمع‌آوری داده‌ها، متن مصاحبه‌ها به‌طور همزمان مورد بررسی و توصیف عمیق‌تری قرار گرفت تا مفاهیم واقعی‌تری به دست آید و در نهایت در فاصله زمانی مشخص (۵ روزه) سه بار متن مصاحبه مورد بررسی و کدگذاری قرار گرفت به‌طوری که در نهایت فرایند کدگذاری، تقسیم‌بندی کدها و مؤلفه‌ها و اعتبار نتایج و الگوی تحقیق مورد تأیید محقق قرار گرفت.

### • شاخص مقبولیت اشتراوس و کورین

در پژوهش حاضر بر اساس شاخص‌های دهگانه تناسب<sup>۱</sup> (همخوانی با سایر تجربیات)، منطقی بودن<sup>۲</sup> روایت پژوهش، کاربردی یا مفید بودن<sup>۳</sup> نتایج؛ عمق<sup>۴</sup> (بیان تفصیلی روایت پژوهش)، مفاهیم<sup>۵</sup>، بداعت<sup>۶</sup>، حساسیت<sup>۷</sup> (میزان درگیری ذهن پژوهشگر در پژوهش)، استفاده از یادداشت‌ها<sup>۸</sup>، زمینه‌یابی (محیط) مفاهیم اشتراوس و کورین برای ارزیابی میزان مقبولیت رویکرد داده بنیاد نتایج تحلیلی مورد بررسی و مورد تأیید قرار گرفت.

### • روش بررسی توسط اعضاء

به منظور سنجش اعتبار نتایج به روش بررسی توسط اعضاء از بین ۱۵ نفر نمونه متخصص مصاحبه شده به روش تصادفی ۵ نفر و یک ناظر خارجی (*External-check*) باتجربه حوزه (دانشجوی دکتری رشته حقوق) برای تأیید و چگونگی طبقه‌بندی داده‌ها، انتخاب گردید. پس از بررسی متخصصان، تقریباً تمامی مقوله‌ها تأیید گردید. پیشنهادهای جدید در خصوص اضافه کردن به کدهای و مقوله‌های ارائه گردید که در جمع‌بندی نهایی مورد تأیید و اجماع توسط محققین واقع نگردید و در نهایت اصلاحات جزئی در ادبیات شاخص‌ها، طبق نظر خبرگان اعمال و با اکثریت توافق، الگو، ابعاد و فرایند کدگذاری و تفسیرهای محقق از مصاحبه‌ها مورد تأیید قرار گرفت.

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

قوه قضاییه، به عنوان یکی از ارکان حاکمیت، مطابق قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، عهده‌دار وظایف خطیری همچون حل و فصل دعاوی، احیای حقوق عامه، گسترش آزادی‌های مشروع، نظارت بر حسن اجرای قوانین، اعمال عدالت کیفری و مدیریت پیشگیری از جرم است. از سوی دیگر بهبود ساختار قوه قضاییه، از راه‌های ریشه‌کن کردن فساد است و از جهت جایگاه این قوه در عملکرد صحیح

1-Fit

2-Logic

3-Applicability

4-Depth

5-Contextualization of concepts

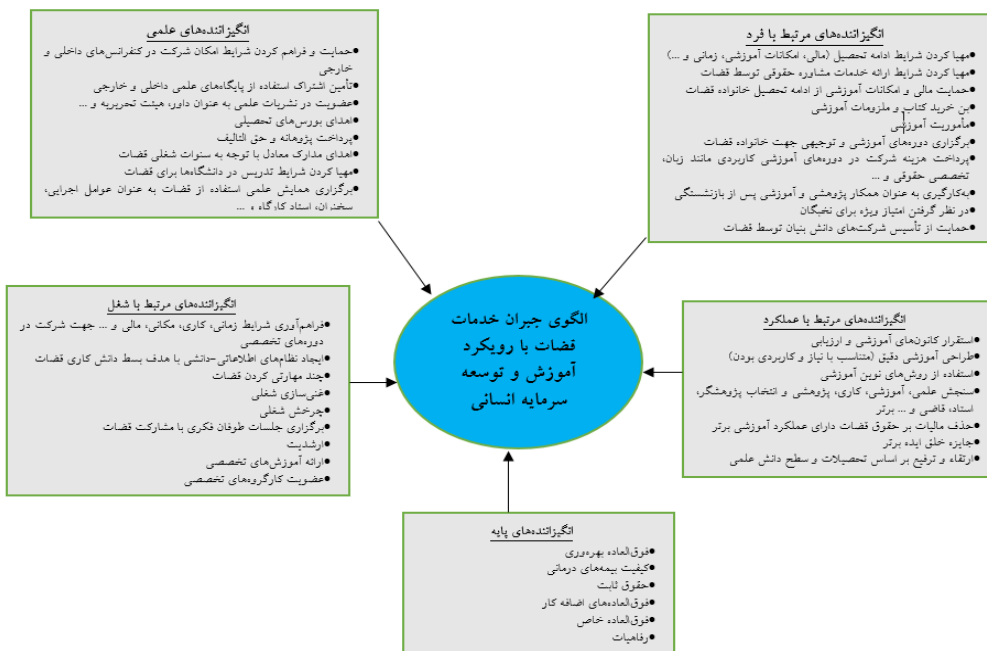
6-Creativity

7-Sensitivity

8-Evidence of memos

مجموعه حاکمیت، با توجه به اینکه این قوه مسئولیت نظارت بر حسن جریان امور در دستگاه‌های اجرایی را بر عهده دارد، عملکرد صحیح این قوه می‌تواند تضمین‌کننده صحت و دقت عملکرد بخش‌های عمده‌ای از حاکمیت باشد. از این منظر نیز، قوه قضاییه جایگاه مهمی در تحقق حکمرانی مطلوب دارد. لذا عملکرد مناسب قوه قضاییه هم باعث نظام‌مندی در روابط شهروندان با یکدیگر و حاکمیت می‌شود و همچنین دستگاه‌های اجرایی کشور را در راستای انجام صحیح وظایف خود سوق می‌دهد.

در یک نظام مردم‌سالار، اراده مردم از طریق نمایندگان آن‌ها در قوه مقننه تبدیل به قانون می‌شود؛ اما معنای واقعی قوانین و مقررات، همان چیزی است که قضات به عنوان مهم‌ترین کنشگران قوه قضاییه، مشخص می‌کنند. مردم جامعه، قضات را نماد فساد ستیزی در جامعه و در دستگاه قضا می‌دانند و انتظار دارند قضات با تمام توان، به وظایف ذاتی خود اقدام و اهتمام ورزد. یک از راه‌های جلب تلاش و اهتمام حداکثری قضات توجه به نیازها و جبران خدمات آنان است که لازمه عملکرد مطلوب قوه قضاییه است. در کنار این نظام جبران خدمات، توجه به نیازهای مهارتی قضات نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. جایگاه ویژه قضات نسبت به سایر مشاغل سبب می‌گردد تا حد بالایی از دانش و مهارت برای دستیابی به این منصب و تداوم فعالیت در آن ضروری باشد. بخش عمده این مهارت‌ها اکتسابی است و از طریق آموزش به دست می‌آید. موضوعی که با توجه به احساس ضرورت آن در سال‌های اخیر، مورد توجه دادگستری کشورها قرار گرفته است و از این حیث سازمان ملل متحد نیز با توجه به نقش مهمی که دادگستری کشورها در تحقق حکمرانی مطلوب و اجرای حقوق بشر ایفا می‌کند به این موضوع پرداخته‌اند؛ لذا در این پژوهش با یک رویکرد نوین، ضمن توجه به آموزش و توسعه مهارت قضات، سعی شده است که مؤلفه‌هایی از جبران خدمات را برای قضات شناسایی نماید که علاوه بر جبران خدمات قضات، در راستای افزایش مهارت آنان نیز اقدام نماید و یک نظام جبران خدمات قضات مبتنی بر الزامات آموزش و بهسازی در کشور بپردازیم که مطابق شکل ذیل پس از شناسایی و اعتبارسنجی دقیق، در ۱ مقوله اصلی و ۵ بعد و ۴۰ زیر مؤلفه است.



شکل ۲. الگوی جبران خدمات قضات مبتنی بر الزامات آموزش و بهسازی سرمایه انسانی

این نتیجه بیان می‌دارد که در یک نظام جبران خدمات ایده آل از نظر قضات در درجه اول، مهم‌ترین رکن مباحث مالی و رفاهی در جهت رفع نیازها و مخارج زندگی است و در درجه دوم شاخص‌ها و ابعاد جبران خدمات با عنوان انگیزاننده‌های آموزشی هستند؛ به طوری که از نظر قضات این انگیزاننده‌ها علاوه بر رفع نیازهای علمی قضات، برخی نیازهای مالی آنان را نیز تأمین و باعث می‌شود که در سطح جامعه و مجامع علمی و قضایی دانش خود را به‌روز نگه دارند و به ارائه و انتقال دانش خود بپردازند؛ لذا از نظر قضات انگیزاننده‌های آموزشی، یک شاخص جبران خدمات جذابی به حساب می‌آیند. به‌طور کلی الگوی ارائه شده و همچنین بررسی‌ها نشان می‌دهد که نظام جبران خدمات در کشور، مخصوصاً در بین قضات نیاز به به‌روزرسانی و تجدیدنظر دارد؛ چراکه در این تحقیق شاخص‌هایی استخراج شده است که با بررسی‌های بعمل آمده توسط پژوهشگر، کمتر در نظام‌های جبران خدمت دیگر سازمان‌های کشور وجود دارد. هر چند الگوی پیشنهادی جهت اجرا نیازمند به بحث و بررسی‌های حقوقی و اداری نحوه ارائه این انگیزاننده‌ها در بین صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی و حقوق اما در صورت حمایت می‌تواند بخش عمده‌ای از نیازهای حاکم بر نظام جبران خدمات در سیستم قوه قضاییه را حل نماید.

به‌منظور بررسی شباهت‌ها و تفاوت‌های پژوهش حاضر با پژوهش‌های قبلی و بیان دستاوردهای

جدید که این تحقیق ارائه نموده است، به بررسی همخوانی یا عدم همخوانی نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات مشابه داخلی و خارجی پرداخته شده است. نتایج این پژوهش با پژوهش بریسوا و همکاران (۲۰۱۹) که جبران خدمات را شامل حقوق ثابت، پاداش، اعطای سهام، برنامه مشوق بلندمدت، بازنشتگی و پرداخت‌های خدمات می‌دانست و پژوهش‌های گاکرودگر (۲۰۱۷)؛ جارت هان (۲۰۱۶) و اسکلیچتر و همکاران (۲۰۱۵) که هر یک از ابعاد مدل را به عنوان انگیزاننده نظام جبران خدمات معرفی کرده بودند همخوانی دارد. همچنین با نتایج تحقیقات احدزاده و همکاران (۱۴۰۰)؛ قربانی اورنجی (۱۳۹۹)؛ فانی و همکاران (۱۳۹۹)؛ جعفری‌نیا و همکاران (۱۳۹۹) و طاهری (۱۳۹۹) که به مزایای مالی و ابعاد مزایای آموزشی به عنوان یک انگیزاننده در نظام جبران خدمات اشاره کرده‌اند، همخوانی داشت. برخی از این پژوهش‌ها به ایجاد شرایط ادامه تحصیل، اهدای کرسی آموزشی، کمک هزینه تحصیلی، بن‌های خرید، برگزاری دوره‌های تخصصی و ... اشاره دارند که این نتیجه با نتایج تحقیق همخوانی دارد؛ اما در الگوی ارائه شده پژوهش حاضر (الگوی جبران خدمات قضات با رویکرد آموزش و بهسازی سرمایه انسانی)، مستخرج از تحلیل مصاحبه با قضات برجسته، مزایای آموزشی در چهار بعد علمی، فردی، شغلی و عملکردی دسته بندی شده است که با بررسی‌های انجام پذیرفته در هیچ یک از تحقیقات پیشین به آن پرداخته نشده است. همچنین در این پژوهش، مزایای آموزشی به عنوان یکی از انگیزاننده‌های اصلی برای قضات برشمرده شده است که در تحقیقات پیشین این مهم صورت نگرفته است؛ لذا این پژوهش از نظر روش با تحقیقات پیشین همخوانی ندارد.

به عنوان پیشنهاد اول، می‌توان بیان کرد که در نظام جبران خدمات قضات تجدیدنظر به عمل آمده و این بخش از مزایا یعنی انگیزاننده‌های آموزشی نیز در نظر گرفته شود؛ این کار نیاز به قانون‌گذاری و طرح موضوع و تصویب دارد. در صورت عدم قانون‌گذاری در این خصوص، حداقل در سیستم قوه قضاییه می‌توان این نوع از انگیزاننده‌ها را در قالب رفاهی به قضات پرداخت نمود. یک دوره پرداخت و دریافت بازخورد می‌تواند در خصوص تقویت و بهبود انگیزاننده‌های آموزشی در نظام جبران خدمات کمک‌کننده باشد. پیشنهاد دیگر در این خصوص به قانون‌گذاران ساختار اداری کشور است، با توجه به اهمیت و بیان این نوع از انگیزاننده‌ها به نظر می‌رسد که نیاز است در نظام‌های جبران خدمات سایر دستگاه‌ها نیز تجدیدنظر به عمل آمده و نسبت به این انگیزاننده‌ها توجه ویژه‌ای صورت بگیرد.

## منابع

- احدزاده، سجاد؛ دانش فرد، کرم‌اله و معمارزاده، غلامرضا. (۱۴۰۰). طراحی الگوی جبران خدمات کارکنان دولت و مقایسه تطبیقی آن در انواع سازمان‌های دولتی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۳، شماره ۳، ۱۶۷-۱۱۵.
- اکبری رودپشتی، عظیم؛ زمانی، قاسم. (۱۴۰۱). اهمیت و جایگاه آموزش قضات در اسناد سازمان ملل متحد و مقایسه آن با نظام قضایی ایران، دیدگاه‌های حقوق قضایی، شماره ۱۰۰، ۱۶۴-۱۴۴.
- آگاه، وحید؛ حسونند، مهدی. (۱۴۰۰). امکان‌سنجی بازگشت قضات به حقوق عام استخدامی پس از ۱۱۰ سال: تحلیل مبحث ورود به خدمت (۱۴۰۰-۱۲۹۰)، حقوق اداری، ۴(۱۰)، ۱۲۵-۱۰۱.
- بذرافشان، رضا؛ دعایی، حبیب‌اله؛ حدادی، ابراهیم؛ کیخا، عالمه؛ کشته‌گر، عبدالعلی. (۱۳۹۹). طراحی الگوی جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران در بخش دولتی با تأکید بر اسناد بالادستی و چشم‌انداز ۱۴۰۴، دانش حسابرسی، شماره ۷۹، دوره ۲۰، ۲۹۴-۲۹۵.
- پروین، خیرالله؛ حیدرنازاد، ولی‌الله. (۱۳۹۸). مطالعه تطبیقی مدیریت عالی قوه قضاییه در نظام حقوقی ایران و اتحادیه اروپا، دانش حقوق عمومی، دوره ۸، شماره ۲۶، ۱۳۴-۱۱۱.
- تیموری، هادی؛ شاهین، آرش؛ شامی بزرگی، علی؛ کریمی، عبدالله (۱۳۹۷). «الگوی نظام جبران خدمات شایسته محور کارکنان»، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، دوره ۲۷، شماره ۹۰، ۱۴۰-۱۱۵.
- جعفری نیا، سعید؛ حسن پور، اکبر؛ وکیلی، یوسف و کیوانفر، جواد (۱۳۹۹). «ارائه الگوی جبران خدمات استراتژیک مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی رویکرد تحلیل تم»، مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۴، شماره ۱۸، ۱۲۴-۱۰۵.
- روزنامه اطلاعات (۱۳۹۳). «علل اطاله دادرسی و راهکارهای مقابله با آن». بر گرفته شده از [yon.ir/JB56q](http://yon.ir/JB56q) در تاریخ ۱۳۹۷/۸/۲۱.
- رونقی، یوسف. (۱۳۹۷). مدیریت حقوق و دستمزد. چاپ ششم، تهران: انتشارات فرمنش.
- سلطانی، سید ناصر. (۱۳۹۲). مبانی قانونی و روش‌های جذب و آموزش قضات محاکم اداری در فرانسه، تهران: پژوهشگاه قوه قضائیه، چاپ اول.
- سیاه بیدی کرمانشاهی، سعید (۱۴۰۰). «بررسی تعارض منافع مقامات قضایی. دانش حقوق عمومی»، دوره ۱۰، شماره ۳۲، ۱۹-۴۶.



- شمس مورکانی، غلامرضا؛ صفایی موحد، سعید و فاطمی صفت، علی. (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی فعالیت‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی بر اساس مدل سه شاخگی (مورد مطالعه: صنایع الکترونیکی فجر)، آموزش و توسعه منابع انسانی، شماره ۷، دوره ۲، ۱۰۰-۷۷.
- طاهری، فاطمه (۱۳۹۹). نظام جبران خدمات در آمریکا، اروپا و آسیا: مدیریت تطبیقی در مدیریت منابع انسانی، تحول اداری، شماره ۶۱، دوره ۷، ۲۹-۱۸.
- عبدالله زاده شهرابکی، آزاده. (۱۳۹۹). مسئولیت انضباطی قضات در نظام حقوقی کامن‌لا: مطالعه تطبیقی ایالات متحده آمریکا، کانادا و انگلستان، پژوهش‌های حقوقی، دوره ۱۹، شماره ۴۲، ۳۷۵-۳۴۵.
- فانی، علی‌اصغر؛ دانایی‌فرد، حسن؛ کاووسی، الهه و نیری، شهرزاد. (۱۳۹۹). طراحی مدل نظام جبران خدمات کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان فناوری محور، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۲، شماره ۴، ۱۹۵-۱۶۱.
- فرهیخته، فاطمه؛ موسوی، سید نجم‌الدین؛ حکاک، محمد و وحدتی، حجت‌اله. (۱۳۹۹). طراحی الگوی شایستگی مدیران قضایی ایران، مدیریت منابع در نیروی انتظامی، دوره ۸، شماره ۱، ۶۲-۳۳.
- قربانی اورنجی، سمیه. (۱۳۹۹). طراحی مدلی برای جبران خدمات اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های جامع دولتی (مورد مطالعه: دانشگاه‌های جامع دولتی شمال غرب کشور). رساله دکتری رشته مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان، استاد راهنما: دکتر امیر هوشنگ نظریوری.
- کارگریان، سمانه؛ شائمی برزکی، علی؛ تیموری، هادی (۱۳۹۹). طراحی مدل راهبردی برای جبران خدمات شاغلین شرکت برق منطقه‌ای یزد، مشاوره شغلی و سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۴۵، ۳۰-۹.
- مالکی، محمدرضا؛ فقیهی، ابوالحسن؛ میرسپاسی، ناصر (۱۴۰۰). طراحی مدل جبران خدمت کارکنان در بخش دولتی ایران، مجلس و راهبرد، دوره ۱۰۶، شماره ۲۸، ۲۸۳-۲۴۷.
- محمدی، سارا؛ جهانیان، رمضان. (۱۳۹۹). بهسازی نظام جبران خدمات به مثابه محرک‌های برانگیزاننده‌ی نوآوری سرمایه‌ی انسانی، رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، (۴۷)، ۸۷-۱۱۰.
- میرسپاسی، ناصر. (۱۳۹۶). مدیریت منابع انسانی و روابط کار. تهران: انتشارات ترمه.

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

Armstrong, M. (2019). *Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward*. Philadelphia, PA: Kogan Page Limited.

- Berber, N., Morley, M. J., Slavić, A., & Poór, J. (2017). Management compensation systems in Central and Eastern Europe: a comparative analysis. *The International Journal of human resource management*, 28(12), 1661-1689.
- Borisova, Ginka and Salas, Jesus M. and Zagorchev, Andrey and Zagorchev, Andrey. (2019). CEO Compensation and Government Ownership. *Corporate Governance: An International Review*, 27(2):120-143.
- Christensen, J. & Lindgren, P. (2018). CEO Compensation: The Role and Effect of Compensation Committees
- Coccia.M. & Igor.B. (2018). Rewards in public administration: A proposed classification, *Journal of Social and Administrative Sciences*, 5(2):68-80.
- Gaukrodger, D. (2017). 'Adjudicator Compensation Systems and Investor-State Dispute Settlement', OECD Working Papers on International Investment, 2017/05, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/c2890bd5-en>
- Jarret Hann, J. D. (2016). Comparative Analysis of Judicial Compensation in the US and Canada: Facts, Figures and Comparisons. Institute for Court Management ICM Fellows Program 2015-2016 Court Project Phase.
- 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.
- Magnan, M. Martin, D. (2018). Executive compensation and employee remuneration: The flexible principles of justice in pay. *Journal of Business Ethics*, 160(1), 1-17
- Martocchio, Joseph J., (2015). Strategic Compensation: A human resource management approach, s.l.: Person Education India.
- Milcovich, G. & J. Newman. (2008). Compensation. Irwin Professional Pub.
- Mwengu, G. I. (2015). The Impact of rewards on police officers' Performance: a case of Kondo district (Doctoral dissertation, Mzumbe University).
- Noer NV. Suddin A., Sriwidodo U. (2020). Pengaruh Pelatihan, Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Penyuluh (Surveys Pada Dinas Pertanian Dan Perikanan Kabupaten Ponorogo). *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Vol 14:152-161.
- Nurmansyah. (2018). Introduction to Human Resource Management, Concept Theory and Research. Fourth printing. Riau: Unilak Press
- 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*, Volume 16, No. 4, pp. 384-398.

- Patnaik, P. Suar, D. (2019). Analyses of Publications on Compensation Management from 2004 to 2017, *Compensation & Benefits Review*, 00(0), pp. 1-22.
- Pudjiastuti, S. D., Ariana, K., & Wuisan, D. (2022). Dampak Insentif Finansial, Insentif Non Finansial, Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Usia Milenial. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(2), 347-361.
- Saluy, A. B., & Raharjo, S. (2021). Effect of leadership, work motivation, and compensation for job satisfaction at work (Case Study at PT Agung Solusi Trans). *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 6(8), 317-326.
- Tanford, S., Hwang, E., & Baloglu, S. (2018). Evaluation of reward programs based on member preferences and perceptions of fairness. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(1), 106-126.
- Tumi, N. S., Hasan, A. N., & Khalid, J. (2022). Impact of compensation, job enrichment and enlargement, and training on employee motivation. *Business Perspectives and Research*, 10(1), 121-139.
- Winarni, R. S. D. (2022). Decent Compensation Supports Motivation Employee Work: Study at PT. Wangta Agung in Surabaya. *International Journal of Multidisciplinary Research and Literature*, 1(2), 170-174.