

طراحی الگوی نظام جبران خدمات قضات در نظام قضایی جمهوری اسلامی ایران*

محمود آرائی^۱، عباس عباس پور^۲، ایرج بابائی^۳، محمدتقی تقوی فرد^۴، صمد برزویان^۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۰۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۰۴

چکیده:

توجه به مواردی همچون؛ شیوه‌گزینش و انتخاب خاص قضات، جایگاه و شان ویژه نسبت به سایر مشاغل، تاثیر قابل توجه بر ایجاد رویه قضایی و دکتربین حقوقی، ضرورت استقلال قضایی، صرف وقت و سرمایه زیاد جهت تربیت و پرورش قضات از یک سو؛ و وجود مشکلاتی نظیر؛ اطاله دادرسی، حجم بالای پرونده‌ها، ضعف دانشی برخی از قضات، کمبود قضات متخصص، کاهش اقبال نخبگان جهت ورود به منصب قضاوت، بالارفتن حجم استعفاء، کاهش انگیزه خدمت، رواج فساد، رشوه خواری و عدم سلامت سازمانی برخی قضات در نظام قضایی جمهوری اسلامی ایران از سوی دیگر، لزوم توجه مسئولان قوه قضائیه به موضوع نظام جبران خدمات قضات را به عنوان یکی از دغدغه‌های جدی این قوه بیش از پیش نمایان می‌سازد. بر این اساس پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی نظام جبران خدمات قضات و اعتبارسنجی آن انجام شده است. طرح پژوهش، 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 به صورت نیمه ساختاریافته انجام شد. داده‌ها به کمک نرم‌افزار MAXQDA^{v2020} و به روش تحلیل مضمون مورد تحلیل و کدگذاری قرار گرفته و برای اعتباریابی الگوی پژوهش از شاخص‌های مقبولیت اشتراوس و کورین؛ تکنیک بازدید توسط اعضاء و رویکرد خود بازمی‌بینی توسط محقق استفاده شده است.

واژگان اصلی: نظام جبران خدمات، حقوق و دستمزد، قضات، قوه قضائیه.

* 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.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۲. استاد، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

abbaspour1386@gmail.com

(نویسنده مسئول)

۳. دانشیار، گروه حقوق خصوصی و اقتصادی، دانشکده حقوق و علوم سیاسی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۴. استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۵. استادیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

مقدمه

نظام قضایی از مهم‌ترین و خالص‌ترین بخش‌های حاکمیتی هر کشوری محسوب می‌شود که کارایی آن موجب ماندگاری، توسعه و مقبولیت آن نظام حقوقی می‌باشد (غمامی و عبدالهیان، ۱۳۹۸: ۲۹). به همین جهت، کار ویژه^۱ نظام قضایی که قوه قضائیه بخشی از آن است، همانا فراهم آوردن عدالت از رهگذر دادرسی عادلانه است و در ذیل این هدف، نظام قضایی می‌تواند در رسیدن نظام حکومتی به اهداف دیگر خود از قبیل آزادی، سلامت، امنیت، آسایش و نظم عمومی دست یابد (حیدر نژاد، ۱۳۹۵). نظام قضایی کارآمدی که قوانین را منصفانه، بی‌طرفانه و بدون تأخیر اعمال و تفسیر می‌کند، برای حقوق شهروندان و عملکرد خوب کسب‌وکار، لازم و ضروری است (عبدالله زاده شهر بابکی، ۱۳۹۶). لذا یکی از الزامات کارآمدی و دستیابی به اهداف قضایی، وجود قاضی کارآمد می‌باشد که نقش آن در فیصله دادن دعوا و صادر کردن حکم از اهمیت و جایگاه بسیار والایی برخوردار است، چرا که باید فارغ از هرگونه نفوذ، انگیزش، فشار، تهدید یا مداخله بیرونی، به صورت مستقیم یا غیرمستقیم از هر ناحیه و به هر دلیل، به وظیفه خود عمل کند.

در قوه قضائیه، نقش قضات به‌عنوان سرمایه انسانی به لحاظ اختیارات گسترده‌ای که دارند بسیار محسوس‌تر از سایر دستگاه‌هاست (اکبری رودپشتی، زمانی، ۱۴۰۱). قانون عادلانه، به‌تنهایی در جهت کارآمدی مکفی نیست، بلکه نیاز به مجریان عادل و لایق که همان کادر قضایی است ضروری می‌نماید. اگر مجری آگاه و لایق و کارآمد نباشد، قانون عادلانه و متناسب با نیاز بشریت و ساختار تشکیلات موفق، به‌تنهایی نمی‌تواند عدالت را در جامعه اجرا کند. لذا در دستگاه قضایی، اصلی‌ترین عامل، عامل انسانی است و عاملی که پویایی دارد و می‌تواند از قانون استفاده درست یا نادرست کند، مجری است؛ بنابراین موضوع نظام قضایی از ویژگی خاصی برخوردار بوده و دستگاه قضایی، دستگاهی است که آسیب‌های آن برای یکایک افراد جامعه محسوس‌تر از بسیاری از نهادهای دیگر است، عنصر اصلی دستگاه قضایی، بدون شک شخص قاضی است که می‌تواند به آرمان جامعه که عدالت است جامه عمل بپوشاند، قوانین را تفسیر نماید، فصل خصومت نموده و حق را از باطل تمییز دهد. بدین جهت رفع

1. Function

مشکل بی‌عدالتی در میان نظام‌های قضایی در همه زمان‌ها، وابسته به جایگاه رفیع و منیع قضاوت است (حیدرنژاد، ۱۳۹۵).

اولین آسیبی که در پس مشکلات نظام جبران خدمات قضات، گریبان گیر جامعه می‌شود «نامنی قضایی» است. قاضی خود مانع آسیب‌های اجتماعی است، وقتی قضات در معرض آسیب قرار گیرند و حقی را تضییع کنند، امنیت و آرامش آن جامعه از بین می‌رود. امنیت و آرامش زمانی برقرار خواهد بود که قانون، حاکمیت داشته باشد و حاکمیت قانون یعنی قاضی صحیح عمل کند، قاضی نیز زمانی می‌تواند درست عمل کند که سالم باشد؛ بنابراین زمانی که قاضی آرامش روحی و امنیت نداشته باشد و تعلق‌خاطری به هر یک از اصحاب دعوا پیدا کند خروجی آن عدم امنیت قضایی و صدور آرای ناعادلانه است. قاضی باید در تطبیق موضوع با قانون، فارغ از جنسیت، نسبت، قدرت و ... صحیح عمل کند، بنابراین وقتی تأمین نباشد و شمشیر عدالتش با پول اصحاب دعوا تیز شود، طبیعتاً عملکرد عادلانه نخواهد داشت (رشوندبوکانی، ۱۳۸۸).

عدم وجود نظام جبران خدمات مناسب برای قضات، زمینه‌ساز نامنی قضایی، فساد (پروین، حیدرنژاد؛ ۱۳۹۸) و مشکلات دیگری همچون کمبود قضات متخصص، عدم اقبال نخبگان جهت ورود به منصب قضاوت، بالارفتن حجم استعفاء، کاهش انگیزه خدمت، رواج فساد، رشوه خواری و عدم سلامت سازمانی برخی قضات در مجموعه قوه قضائیه می‌شود.

جبران خدمات قضات، موضوع حساسی است که هدف آن، پرداخت حق‌الزحمه منصفانه به قضات است که مشکلات مربوط به انجام این وظیفه را مدنظر قرار داده و او را قادر می‌سازد تا در برابر هر نوع فشاری که ممکن است استقلال و بی‌طرفی او را مورد چالش قرار دهد مورد حمایت باشد. جبران خدمات قضات مشتمل بر یک حقوق پایه است که با جوایز و پاداش‌ها و یا سایر مزایا (مالی یا غیرمالی) کامل‌تر می‌شود و باید توسط قانون تضمین شود و با منزلت حرفه‌ای و بار مسئولیتشان متناسب باشد (کمیسون اروپایی ارتقای عدالت^۱، ۲۰۱۲: ۲۰۵). در همین زمینه شورای مشورتی قضات اروپا تأیید می‌کند که سطح مناسبی از حق‌الزحمه، برای تضمین اینکه قضات بتواند آزادانه کار کنند و در برابر فشارهایی که هدفش تحت تأثیر قرار دادن تصمیمات و به‌طور اعم رفتار آنهاست مورد حمایت باشند، ضروری است (کمیسون اروپایی

¹. European Commission for the Efficiency of Justice

ارتقای عدالت، ۲۰۱۲: ۲۰۵). بنابراین جبران خدمات صرفاً 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 ارتقا؛ تنوع کاری، مشارکت دادن در تصمیم‌گیری‌ها، شرایط کاری جذاب) (جارت هانن^۱، ۲۰۱۶)؛ مزایایی بیرونی (مرخصی‌های مختلف، ساعات استراحت، کار ترجیحی، ایاب و ذهاب و ...) می‌باشد (نوئر^۲ و همکاران، ۲۰۲۰). لذا موضوع جبران خدمات قضات، یکی از دغدغه‌های جدی حوزه قضایی جمهوری اسلامی ایران است که عدم توجه به این موضوع می‌تواند سلامت نظام قضایی را تهدید کند و زمینه‌ساز ناامنی قضایی، فساد و مشکلات دیگر در مجموعه قوه قضائیه کشور شود. وقتی قاضی از نظر مالی تأمین نباشد به راحتی مورد حمله و سوسه‌ها قرار می‌گیرد (عبدالله زاده شهربابکی، ۱۳۹۹). 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 که نفوذ قابل توجهی بر رویه‌ها و نتایج حقوقی دارند (دی انجلو و مک کانون^۳، ۲۰۱۷) در بین تمامی نظام‌های حقوقی شناخته شده است و ضروری است قوه قضائیه با طراحی الگوی نظام جبران خدمات قضات، به جذب متقاضیان شایسته، حفظ قضات شایسته و بهبود عملکرد قضات به اهداف متعالی سازمان دست یابد. پژوهش حاضر با هدف «طراحی الگوی نظام جبران خدمات قضات در نظام قضایی جمهوری اسلامی ایران» نگاشته شده است؛ لذا این پژوهش درصدد پاسخگویی به ۲ سؤال زیر است:

- ۱- الگوی مناسب جبران خدمات قضات در نظام قضایی جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟
- ۲- اعتبار الگوی طراحی شده برای جبران خدمات قضات نظام قضایی جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟

1-Jarret Hann

2-Noer

3-DeAngelo and McCannon

۱. چارچوب نظری

مدیریت^۱، به خاطر داشتن تأثیر مضاعف بر فعالیت‌ها و دیگر اجزای یک سازمان، به‌عنوان حیاتی‌ترین رکن و مهم‌ترین عنصر تعیین‌کننده موفقیت و یا شکست سازمان‌ها به‌شمار می‌رود (دراکر^۲، ۲۰۱۲). مدیریت منابع انسانی^۳، شامل رویه‌ها و اقدامات رایجی همچون، کارمند یابی، انتخاب و استخدام، حفظ و نگهداری، نوآوری، ارزیابی عملکرد، مدیریت کار راهه شغلی، سیستم پاداش و جبران خدمات، آموزش، توسعه و بالندگی می‌باشد (نوئر و همکاران، ۲۰۲۰؛ نوی^۴ و همکاران، ۲۰۱۷؛ استوارت و برون^۵، ۲۰۱۱). از طرفی فرایند انگیزش^۶ یکی از مهم‌ترین جنبه‌های فرایند مدیریت منابع انسانی است؛ زیرا رفتار انسانی پیچیده است و اهتمام برای برانگیختن کارکنان یک فعالیت کاملاً تخصصی است؛ چرا که عملکرد افراد تابعی از انگیزش، توانایی و محیط است. از طرف دیگر، کارکردهایی که در فرایند انگیزش مورد توجه قرار می‌گیرد شامل نظریه‌های انگیزش و طراحی شغل، ارزیابی و مدیریت عملکرد، نظام پاداش و جبران خدمات و مزایا و منافع کارکنان می‌شود (عباس پور، ۱۴۰۰)؛ بنابراین امروزه وظیفه تخصصی مدیریت منابع انسانی چیزی خیلی بیشتر از نگهداری و بایگانی کردن سوابق و امور خزانه‌داری سازمان است (ایوانسویچ، ۲۰۱۰) که یکی از مهم‌ترین این وظایف، اداره نظام جبران خدمات می‌باشد (وینارنی^۷، ۲۰۲۲). موفقیت یا عدم موفقیت سازمان‌ها، بر توانایی مدیران در جذب، نگهداری و پاداش دادن سرمایه انسانی مستعد متمرکز است (آرمسترانگ^۸، ۲۰۰۸). با توجه به اینکه مهم‌ترین هدف و تمایل کارمندان برای پذیرش و ماندن در شغل تا حد زیادی به بسته‌های جبران خدمات سازمان بستگی دارد (رونق، ۱۴۰۱: ۳۷)، به این منظور، سازمان‌ها برای جذب، حفظ و نگهداری سرمایه انسانی کارآمد، به طراحی سیستم جبران خدمات می‌پردازند (آرمسترانگ، ۲۰۰۸؛ پینس^۹، ۲۰۰۹؛ بتمن و اسنل^{۱۰}، ۲۰۰۴). چرا که بدون حضور و ایفای نقش

1 Management

2 Drucker

3 Human resource management

4 Noe

5 Stewart & Brown

6 Motivation

7 Winarni

8 Armstrong

9 Pynes

10. Bateman & Snell

مؤثر منابع انسانی، بیشترین دارایی‌های مالی و پیشرفته‌ترین فن‌آوری، به‌تنهایی توان پیشبرد سازمان به‌سوی چشم‌انداز مطلوب را نخواهد داشت (شائمی و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۸).

طراحی برنامه‌های جبران خدمات به‌عنوان یکی از مهم‌ترین اقدامات منابع انسانی می‌تواند در جذب متقاضیان شایسته، حفظ کارکنان شایسته، افزایش انگیزه کارکنان، ملاحظات قانونی، وفاداری کارکنان و ارتقا رضایت شغلی مداوم (بربر^۱ و همکاران، ۲۰۱۷؛ جیانکولا^۲، ۲۰۰۹) و در نتیجه در اثربخشی، کارایی و موفقیت بیشتر سازمان نقش بسزایی داشته باشد (زاهدی و همکاران، ۱۳۹۷). بدون تردید بین جبران خدمات و انگیزش کارکنان ارتباط تنگاتنگی وجود دارد و برنامه‌های جبران خدمات در صورتی مؤثرترند که نیازهای کارکنان را هدف قرار داده باشند؛ بنابراین، یک سیستم پاداش ظاهری برای کارکنان جدید و سوسه‌انگیز است و به محدود کردن جابجایی کارکنان کمک می‌کند (تومی^۳ و همکاران، ۲۰۲۲). انگیزه درونی هیچ فردی به اندازه‌ای بالا نیست که در مدت زمان طولانی برای سازمان مجانی کار کند، لذا وجود انگیزه‌های بیرونی لازم است. در جبران خدمات، کاری که فرد در سازمان انجام می‌دهد باید حقوق و مزایایی برای وی در نظر گرفت که جنبه انگیزشی داشته باشد؛ یعنی باید سیستمی برای پرداخت طراحی شود که محرکی برای سخت‌کوشی و عملکرد بالا باشد (قلی‌پور و آذر، ۱۴۰۰: ۲۱). هر چند انگیزاننده درونی در روابط استخدامی کارکنان با سازمان مهم است ولی اصلی‌ترین دلیل افراد برای پیوستن به سازمان‌ها، حقوق و مزایاست (دولبوهن و ورلینگ^۴، ۲۰۰۷: ۱۹۱).

نظام جبران خدمات، بخشی جدایی‌ناپذیر از مدیریت منابع انسانی است (نورمان سیا^۵، ۲۰۱۸)؛ که بر برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و کنترل مستقیم و غیرمستقیم دستمزدهایی تمرکز دارد که کارمندان بابت انجام وظایف خود دریافت می‌کنند (الینگ^۶، ۲۰۰۷). این امر مربوط به تدوین و اجرای استراتژی‌ها و سیاست‌هایی است که هدف آن‌ها جبران خدمات عادلانه، منصفانه و

1. Berber

2. Giancola

3. Tumi

4. Dulebohn & Werling

5. Nurmansyah

6. Ellig

سازگار با ارزش مردم برای سازمان است (آرال^۱، ۲۰۰۸؛ آرمسترانگ، ۲۰۰۸). نظام جبران خدمات خود تحت تأثیر عوامل مختلفی همچون انتظارات و ادراکات کارکنان از عدالت، پرداخت، سطح دستمزدها و پرداخت‌های رایج در جامعه، میزان مزایای دریافتی کارکنان، توانایی پرداخت سازمان و قوانین و مقررات دولتی حاکم بر پرداخت‌ها می‌باشد (پینس، ۲۰۰۹). در نهایت می‌توان گفت نظام جبران خدمات، حوزه استراتژیک و کلیدی سازمان‌هاست که توانایی آن‌ها برای جذب متقاضیان کار، نگهداری کارکنان و همچنین تأمین سطوح بهینه عملکرد آنان برای نیل به اهداف استراتژیک سازمان را تعیین می‌نماید (عباس پور، ۱۴۰۰).

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 پی برده‌اند که در صورتی که بخواهند در دنیای 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 به‌مانند سایر استراتژی‌های سازمان در راستای تحقق اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت سازمان، نیاز به تدوین، اجرا و ارزیابی دارد (اوزما^۲ 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. 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). با توجه به خواسته و توانایی متفاوت افراد، امروزه باید به دنبال نظامی مناسب و منعطف برای سنجش عملکرد و جبران

1. Arul

2. Ozma

خدمات کارکنان بود (آتکینسون^۱ و دیگران، ۲۰۰۹)؛ بنابراین با نگاه استراتژیک به مدیریت منابع انسانی، جبران خدمات باید متناسب با شرایط سازمان و تحولات سریع محیطی و با در نظر گرفتن دیدگاه‌های مختلف به صورت پویا و انعطاف‌پذیر طراحی شود (هندرسون^۲، ۲۰۰۳: ۱۵).

از دیدگاه میلکویچ و نیومن^۳ (۲۰۱۶) معنی و تصویر از کلمه جبران خدمات در ذهن همه افراد یکسان نیست؛ بنابراین ما تفاوت دیدگاه‌ها را باید بشناسیم. **جبران خدمات از دیدگاه اجتماع:** از لحاظ اجتماعی بعضی از افراد جبران خدمات را به عنوان یک معیار عدالت می‌بینند؛ به‌طور مثال عدالت جنسیتی در پرداخت. **جبران خدمات از دیدگاه ذی‌نفعان:** مدیریت جبران خدمات یکی از علائق خاص ذینفعان می‌باشد، زیرا فرض بر این می‌باشد که ارتباط برقرار کردن میان جبران خدمات و عملکرد سازمان موجب افزایش ثروت ذینفعان می‌شود، اما این اتفاق همراه نمی‌افتد. **جبران خدمات از دیدگاه مدیران:** از دیدگاه مدیران، تأثیرات جبران خدمات بر روی موفقیتشان به دو صورت می‌باشد. اول اینکه اغلب مدیران معتقد هستند که جبران خدمات یک نوع هزینه عمده عملیاتی است. این نوع هزینه‌ها در بسیاری از سازمان‌ها بیش از ۵۰ درصد هزینه‌های عملیاتی محسوب می‌شود و صرفاً به همین دلیل ضرورت دارد که پرداخت به صورت خیلی حساب شده صورت گیرد. دوم اینکه پرداخت به عنوان یک هزینه می‌تواند بر رفتار و طرز برخورد کارکنان تأثیر بگذارد. پرداخت ممکن است بر تصمیمات کارکنان در درخواست یا تقاضای یک شغل، ادامه همکاری، بهره‌وری بیشتر کار، یا تقابل بیشتر برای یک شغل پر درآمدتر تأثیر بگذارد (ایوانسویچ، ۲۰۱۰: ۲۲۸). **جبران خدمات از دیدگاه کارکنان:** پرداختی که افراد در عوض کاری که انجام می‌دهند دریافت می‌کنند معمول منبع اصلی امنیت مالی آن‌ها می‌باشد؛ بنابراین، پرداخت یک نقش حیاتی در اقتصاد شخص و رفاه اجتماعی او بازی می‌کند. کارکنان ممکن است جبران خدمات را به عنوان یک مبادله میان خود و کارفرمایشان محسوب نمایند، این مبادله ممکن است صرفاً به خاطر کارمند شرکت بودن یا به عنوان یک پاداش برای انجام یک کار خوب باشد (میلکویچ و نیومن، ۲۰۱۶: ۵-۱).

1. Atkinson

2. Henderson

3. Milkovich and Newman

در نهایت با در نظر گرفتن دیدگاه‌های گوناگون می‌توان جبران خدمات را چنین تعریف کرد: به همه اشکال مبادله مالی و غیرمالی، خدمات مادی و مزایا اشاره کرد که کارکنان به‌عنوان بخشی از یک رابطه استخدامی دریافت می‌کنند (میلکوویچ و نیومن، ۲۰۱۶: ۶).

نظر به نقش منحصر به فرد قاضی در دستگاه قضائی و سروکار داشتن با جان، مال، ناموس و حیثیت افراد جامعه (پورناصری، ۱۴۰۱)، توجه به نظام جبران خدمات آنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ چرا که هرگونه اقدام خلاف قانون و یا حتی خلاف شئون شغلی از آن‌ها، هر چند کوچک می‌تواند اثرات چشمگیری در جامعه از خود به‌جای گذارده و رضایتمندی طبقات مختلف مردم را نسبت به ارزش‌های اسلامی، دستگاه قضائی و حتی نظام اسلامی تحت تأثیر خود قرار دهد. 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).

۲. پیشینه پژوهش

در خصوص طراحی الگوی نظام جبران خدمات قضات در نظام قضایی جمهوری اسلامی ایران، پژوهش مستقل و جامعی انجام نشده است؛ اما در ادامه به مهم‌ترین پژوهش‌های داخلی و خارجی که در حوزه نظام جبران خدمات انجام پذیرفته است اشاره می‌شود (جدول ۱).

جدول ۱: پیشینه پژوهش‌های مرتبط در مطالعات داخلی و خارجی

محققین و سال	عنوان	روش	خلاصه نتایج
احدزاده و همکاران (۱۴۰۰)	طراحی الگوی جبران خدمات کارکنان دولت و مقایسه تطبیقی آن در انواع سازمان‌های دولتی	تحلیل مضمون	جبران خدمات شامل ۶ بعد اصلی حق شاغل، حق شغل، فوق‌العاده خاص، پاداش عملکرد، جایزه و رفاه می‌باشد.
نوتی زهی و همکاران	طراحی الگوی نظام جبران خدمات	تحلیل مضمون	نظام جبران خدمات شامل مبانی اصلی پرداخت، انگیزاننده‌های، کوتاه‌مدت،

محققین و سال	عنوان	روش	خلاصه نتایج
(۱۴۰۰)	کارکنان و مدیران شهرداری		انگیزاننده‌های بلندمدت، مزایایی مدیریتی، دریافت غیر پایه‌ای، احترامات سازمانی
قربانی اورنجی (۱۳۹۹)	طراحی مدلی برای جبران خدمات اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های جامع دولتی	مدل‌سازی - ساختاری - تفسیری	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)	طراحی نظام جبران خدمات کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان فناوری‌محور	تحلیل مضمون	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)	ارائه الگوی جبران خدمات استراتژیک مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی	تحلیل مضمون	مؤلفه‌های جبران خدمات استراتژیک مدیران ارشد مبنای اصلی پرداخت، انگیزاننده‌های کوتاه‌مدت، انگیزاننده‌های بلندمدت، مزایای مدیریتی، دریافت غیر پایه‌ای و احترامات سازمانی است
طاهری (۱۳۹۹)	نظام جبران خدمات در آمریکا، اروپا و آسیا: مدیریت تطبیقی در مدیریت منابع	مطالعه تطبیقی	وضعیت جبران خدمات کشورها با توجه به وضعیت فرهنگ، قوانین، مقررات، نهادها و سایر جهت‌گیری‌ها، تعمیم سیاست‌های منابع انسانی متفاوت

محققین و سال	عنوان	روش	خلاصه نتایج
	انسانی		است.
ایمانی و همکاران (۱۳۹۹)	ارائه مدل تفسیری ساختاری نظام جبران خدمات کارکنان بخش دولتی در راستای ارتقای سلامت اداری	مدل‌سازی ساختاری تفسیری	نظام جبران خدمات کارکنان در صورتی به ارتقای سلامت اداری منجر خواهد شد که از هفت مؤلفه کنترل داخلی، رویه‌های عادلانه، پرداخت مبتنی بر عملکرد، رویه‌های قانونی، رویه‌های شفاف، رویه‌های مستند و پرداخت انگیزاننده برخوردار باشد.
علیپور و همکاران (۱۳۹۸)	بررسی و شناسایی مؤلفه‌های جبران خدمات نیروی انتظامی بر اساس مدل دستاورد کل	تحلیل مضمون	مؤلفه‌های جبران خدمات شامل دو تم حق‌الزحمه کل و جبران غیرمالی است که حق‌الزحمه کل، مشتمل بر پرداختی‌ها، مزایای مالی و فوق‌العاده‌های شغلی است و جبران غیرمالی به دو دسته پاداش درونی و بیرونی تقسیم می‌شوند که پاداش با استفاده از تفویض اختیار و مشارکت کارکنان و همچنین بهبود کیفیت زندگی کاری و امکانات رفاهی کارکنان مشخص می‌شود.
بریسوا، سالاس و زاگورچف ^۱ (۲۰۱۹)	جبران خدمات مدیران ارشد اجرائی و مالکیت دولتی	توصیفی / رگرسیون خطی	عناصر اصلی جبران خدمات شامل حقوق ثابت، پاداش، اعطای سهام، برنامه مشوق بلندمدت، بازنشستگی و پرداخت‌های خدمات می‌باشد.

^۱.Borisova, Salas & Zagorchev

محققین و سال	عنوان	روش	خلاصه نتایج
گاگردگر ^۱ (۲۰۱۷)	نظام‌های جبران خدمات قضات و حل تناقضات سرمایه‌گذار دولتی	مقایسه‌ای- تطبیقی	ثبات حقوق و دستمزد قضات، توجه ویژه به پرداخت حقوق و دستمزد قضات، طیف وسیعی از سیستم‌های دادگاه در اقتصادهای پیشرفته تلاش می‌کنند تا نیاز حقوق قضایی را با استقلال قضایی تنظیم کنند.
دی انجلو و مک کانانو (۲۰۱۷)	جبران خدمات و عملکرد قضات	تحلیل رگرسیون	کاهش لغو یا اصلاح محکومیت‌های تجدیدنظر شده پس از تغییر حقوق؛ قضات با حقوق بالاتر تصمیم‌گیری و ارای با کیفیت تری صادر می‌کنند. دستمزد یک محرک مهم برای کیفیت سیستم قانونی است.
خاننا ^۲ (۲۰۱۶)	عوامل تعیین‌کننده جبران خدمات مدیران عامل	همبستگی و رگرسیون	حقوق اولیه، حق الزحمه سرپرستی، پاداش و کمیسیون، امتیازات ویژه، بازنشستگی، سهم صندوق ذخیره آتی و عواید اضافه بر حقوق جبران خدمات مدیران عامل را تشکیل می‌دهد.
جارت هانن (۲۰۱۶)	تحلیل جامع نظام جبران خدمات قضائی آمریکا و کانادا؛ واقعیت‌ها، اعداد و ارقام و مقایسه‌ها	مطالعه تطبیقی	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.

^۱.Gaukrodger

^۲.Khanna

محققین و سال	عنوان	روش	خلاصه نتایج
اسکلچتر ^۱ و همکاران (۲۰۱۵)	جذابیت پاداش‌های غیرمالی در جذب کارکنان دانشی	تحلیل عاملی	مؤلفه‌های پاداش غیرمالی (تبادل 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.

با بررسی پژوهش‌های انجام شده در حوزه نظام جبران خدمات، 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 چگونه است؟ و چه ابعادی، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی در این حوزه باید مدنظر قرار داده شود؟. با توجه به جایگاه مهمی که قضات در سیستم قضایی کشور دارند، این پژوهش با در نظر گرفتن فرهنگ جامعه و قوانین حاکم بر کشور در پی طراحی یک الگوی جبران خدمات برای قضات کشور است؛ لذا این پژوهش از طریق مطالعه کیفی و مصاحبه با خبرگان به بررسی شاخص‌های مهم و موردنظر قضات، جهت جبران خدمات آنان پرداخته است و از طریق سه روش علمی اعتبارسنجی الگو انجام گردیده است.

۳. روش پژوهش

هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی جبران خدمات قضات در نظام قضایی جمهوری اسلامی ایران بوده است؛ لذا طرح این پژوهش، اکتشافی (کیفی) است. روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر چگونگی گردآوری اطلاعات از نوع مطالعه موردی می‌باشد. جامعه

¹.Schlechter

آماري پژوهش، کليه خبرگان و دست‌اندرکاران نظام قضايي به‌خصوص قضات برجسته قوه قضائيه جمهوری اسلامی ایران بوده‌اند؛ که ۲۰ نفر از خبرگان و قضات با تجربه قوه قضاييه با رزومه عالي به روش نمونه‌گيري هدفمند (گلوله برفي) به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب گرديد. پس از انتخاب اعضای نمونه به‌منظور آشنایی با موضوع پژوهش، جلب همکاری آن‌ها و رسيدن به بهترين نتیجه، متنی علمی در خصوص هدف پژوهش و تعاریف جبران خدمات، مدل‌های آن و وضعیت آن در پژوهش‌های، اسناد و دانشگاه‌های کشور برگرفته از جديدترین منابع علمی، تهیه گرديد. متن تهیه شده ۱۰ روز قبل از مصاحبه برای اعضای نمونه ارسال گرديد و از خبرگان و قضات درخواست شد با مطالعه متن و به شرط دارا بودن شرایط و معيارهای اعلامي 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 پژوهش اعلام کردند و پس از آن با هماهنگی در نهایت با ۱۵ نفر (تا رسيدن به اشباع نظري) 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 (مضامين پایه، مضامين سازمان‌دهنده و مضامين فراگیر) با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA^۱ تحلیل شده‌اند. به‌منظور اعتباریابی ابعاد شناسایی شده جبران خدمات قضات، در قالب الگوی پژوهش از سه تکنیک خود بازيینی توسط محقق^۱، شاخص مقبولیت^۲ استرواس و کوربین^۳ و روش بررسی توسط اعضا^۴، اعتباریابی الگوی پژوهش 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 بازيینی محقق در طی فرآیند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. برای بررسی پایایی مصاحبه‌ها از روش پایایی توافق بین دو کدگذار^۵ استفاده شده است. به این صورت که دو مصاحبه به صورت تصادفی انتخاب (مصاحبه (مصاحبه ۴ و ۱۰) و توسط پژوهشگر و یک ارزیاب دیگر (دانشجوی دکتری و آگاه به موضوع پژوهش) کدگذاری شد. مجموع کدها در دو کدگذاری برابر ۱۵، تعداد کل توافقات انجام شده

1. Self-monitoring

2. Credibility

3. Strauss and Corbyn

4. Member Cheeking

5. Inter-Coder Reliability

بین ۲ مصاحبه در هر دو کدگذاری برابر با ۶ و تعداد کل نبود توافقات ۴ مورد بوده است که یافته‌های مربوط به پایایی توافق بین دو کدگذار نشان می‌دهد که پایایی مصاحبه شماره ۴ برابر با ۷۵ درصد؛ پایایی مصاحبه شماره ۱۰ برابر با ۷۶ درصد و پایایی کل مصاحبه‌ها برابر با ۸۰ درصد است و از آنجا که پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابل قبول می‌باشد.

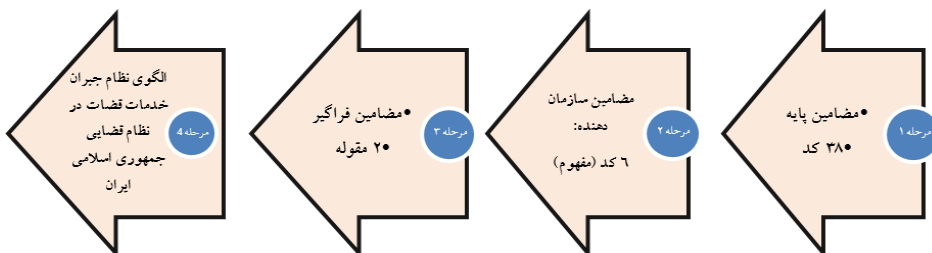
$$\text{درصد توافقات} = \frac{\text{تعداد توافقات} * 100}{\text{تعداد کل شناسه‌ها}} = \text{درصد توافقات}$$

جدول ۲. محاسبه پایایی باز آزمایی مصاحبه‌ها

ردیف	عنوان	تعداد کل شناسه‌ها	تعداد توافقات	تعداد نبود توافقات	پایایی بازآزمون
۱	مصاحبه ۴	۸	۳	۲	۰/۷۵
۲	مصاحبه ۱۰	۷	۳	۲	۰/۸۵۷
	کل	۱۵	۶	۴	۰/۸۰

۴. یافته‌های پژوهش

در پاسخ به سؤال اول پژوهش و به منظور شناسایی ابعاد نظام جبران خدمات قضات در نظام قضایی جمهوری اسلامی ایران علاوه بر بررسی مبانی نظری، 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 قضات 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 استخراج شدند که در مجموع ۳۸ کد اولیه شناسایی گردید.

جدول ۳. نمونه مضامین پایه و کلیدی در متن مصاحبه‌ها

کدهای استخراج شده	مصاحبه	متن مصاحبه
۱. مزایا یا اضافه کار ۲. حق ماموریت ۳. امتیازات ویژه ۴. عضویت در کارگروه‌های تخصصی ۵. امکانات رفاهی ۶. کمک و توجه ویژه ۷. حمایت‌های تحصیلی	مصاحبه شماره ۱۵	<p>...به نظر میرسه این عامل را هم باید در واقع جبران خدمات یک قاضی چه در بخش مادی و چه در بخش معنویش لحاظ کرد. مزایایی در قالب مزایا یا اضافه کار، حق ماموریت، امتیازات ویژه، عضویت در کارگروه‌های تخصصی، امکانات رفاهی، کمک و توجه ویژه به امر پژوهش قضات، حمایت‌های تحصیلی و ...، ذیل این عنوان دریافت می‌کنند؛ ولی خوب متاسفانه در حال حاضر نظام جبران خدمات فقط مالی دیده می‌شود و صد البته ناعدالتی در پرداخت‌ها موج می‌زند؛ مثلاً، من دیدم کارمندان ساده‌ای که با سابقه مساوی با یک قاضی به مراتب دریافتی‌های بیشتری و قابل توجهی داره و حالا این عرف شد شاید عرف اینکه مردم کار همدیگر را راه می‌اندازند، یک کسی در اداره آب هست، مدیری هست برای همین دستورات قانونی که می‌ده یک توقعی ایجاد میشه و یک وقتی میره شهرداری آن‌ها هم سعی می‌کنند تا جبران کنند، ...</p>

- 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 ۶ مضمون سازمان‌دهنده در حوزه نظام جبران خدمات قضات 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 به‌مثابه کل است، یعنی در ۲ دسته کلی شامل نظام جبران خدمات قضات دسته‌بندی گردید.

در نهایت به‌منظور نهایی‌سازی و غربالگری ابعاد الگوی نظام جبران خدمات قضات شناسایی شده از طریق مبانی نظری و مصاحبه با خبرگان، از تکنیک دلفی طی دو راند (با توجه به رسیدن به توافق) استفاده گردید.

جدول ۴. نتایج حاصل از نتایج تکنیک دلفی

مضمون	میانگین راند اول	میانگین راند دوم	اختلاف	وضعیت
فوق‌العاده بهره‌وری	۵	۵	۵	تائید
حقوق ثابت	۵	۵	۵	تائید
فوق‌العاده‌های اضافه کار	۴/۳۳	۴/۳۲	۴/۳۳	تائید
فوق‌العاده خاص	۵	۵	۰	تائید
رفاهیات	۴/۳۳	۴/۳۲	۰	تائید
حق منصب	۴/۴۴	۴/۴۲	۰	تائید
سختی کار	۴/۳۳	۴/۳۷	۰	تائید
حق ماموریت	۴/۶۷	۴/۶۸	۰	تائید
بیمه تکمیلی و کیفیت درمانی	۵	۵	۰	تائید
بورس تحصیلی	۴/۱۱	۴	-۰/۱۱	تائید
بن خرید و استفاده از امکانات رفاهی	۴/۳۳	۴/۲۶	۰	تائید
حذف مالیات بر حقوق قضات	۴/۶۷	۴/۶۸	۰	تائید
برداشتن شرایط سقف پرداخت جهت قضات	۴/۶۷	۴/۵۳	-۰/۱۶	تائید
اهدای منازل سازمانی یا حق مسکن	۵	۵	۰	تائید
ایاب و ذهاب قضات	۴/۳۳	۴/۳۲	۰	تائید
پاداش خانواده	۴/۳۳	۴/۴۲	۰/۱۶	تائید
پرداخت حق عضویت در نشریات،	۴/۲۲	۴/۲۱	۰/۰۵	تائید

مضمون	میانگین راند اول	میانگین راند دوم	اختلاف	وضعیت
کارگروه ها، جلسات و ...				
پرداخت هزینه تامین امنیت	۵	۵	۰	تائید
پرداخت پژوهانه	۵	۵	۰	تائید
حق التالیف	۵	۵	۰	تائید
پاداش حالت آماده باش و حین مسافرت	۴/۱۱	۴	-۰/۱۱	تائید
پاداش ویژه (قضات حوزه‌های سخت و فرسایشی)	۴/۳۳	۴/۲۶	۰	تائید
پاداش (تعداد پرونده و رای موفق)	۴/۶۷	۴/۶۸	۰	تائید
مهیا کردن شرایط ادامه تحصیل	۴/۶۷	۴/۵۳	-۰/۱۶	تائید
مهیا کردن شرایط ارائه خدمات مشاوره حقوقی توسط قضات	۵	۵	۰	تائید
بکارگیری به عنوان همکار پژوهشی و آموزشی پس از بازنشستگی	۴/۳۳	۴/۳۲	۰	تائید
ماموریت آموزشی	۴/۳۳	۴/۳۲	۰	تائید
پرداخت شهریه دانشگاه	۵	۵	۰	تائید
مهیا کردن شرایط تدریس	۴/۶۷	۴/۶۸	۰	تائید
شناسایی و تقدیر به عنوان قاضی، پژوهشگر و... برتر	۴/۲۲	۴/۲۶	۰	تائید
عضویت در کارگروه‌های تخصصی	۴/۱۱	۴	-۰/۱۱	تائید
جایزه خلق ایده برتر	۴/۳۳	۴/۲۶	۰	تائید
توسعه وظایف	۴/۶۷	۴/۶۸	۰	تائید
ارشدیت	۴/۶۷	۴/۵۳	-۰/۱۶	تائید
غنی‌سازی شغلی	۵	۵	۰	تائید
چرخش شغلی	۴/۳۳	۴/۳۲	۰	تائید
چندمهارتی کردن قضات	۴/۳۳	۴/۴۲	۰/۱۶	تائید
ایجاد محیط و فضای کاری مناسب	۴/۱۱	۴	-۰/۱۱	تائید

نتایج جدول ۶ 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 ۰/۸۷۵ با سطح معناداری ۰/۰۰۰ به دست آمد که نشان می‌دهد تقریباً ۸۸ درصد هماهنگی بین دیدگاه‌ها وجود دارد؛ لذا فرآیند دلفی به منظور شناسایی و نهایی سازی ابعاد الگوی جبران خدمات قضات 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^۱ 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 بالاتر از ۰/۷۰ درصد نمره کل به دست آمده؛ لذا این شاخص‌های نهایی الگوی جبران خدمات قضات در ۳۸ مضمون و در ۶ بعد و ۲ مؤلفه به شرح جدول ۶ تائید گردید.

جدول ۵: چارچوب نهایی الگوی جبران خدمات قضات حاصل از کدگذاری

مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
<ul style="list-style-type: none"> - فوق‌العاده بهره‌وری - حقوق ثابت - فوق‌العاده‌های اضافه کار - فوق‌العاده خاص - رفاهیات - حق منصب - سختی کار - حق ماموریت 	<ul style="list-style-type: none"> - مزایایی قانون 	<ul style="list-style-type: none"> - جبران خدمات مالی
<ul style="list-style-type: none"> - بیمه تکمیلی و کیفیت بیمه درمانی - بورس تحصیلی - بن خرید و استفاده از امکانات رفاهی - حذف مالیات بر حقوق قضات - برداشتن شرایط سقف پرداخت جهت قضات 	<ul style="list-style-type: none"> - مزایایی سازمانی 	

¹.Hsu

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه
		<ul style="list-style-type: none"> - اهدای منازل سازمانی یا حق مسکن - ایاب و ذهاب قضات - پاداش خانواده
	پاداش بر اساس عملکرد	<ul style="list-style-type: none"> - پرداخت حق عضویت در نشریات، کارگروه‌ها، جلسات و ... - پرداخت هزینه تامین امنیت - پرداخت پژوهانه - حق التالیف - پاداش حالت آماده باش و حین مسافرت - پاداش ویژه (قضات حوزه‌های سخت و فرسایشی) - پاداش (تعداد پرونده و رأی موفق)
جبران خدمات غیرمالی	توسعه و یادگیری	<ul style="list-style-type: none"> - مهیا کردن شرایط ادامه تحصیل - مهیا کردن شرایط ارائه خدمات مشاوره حقوقی توسط قضات - بکارگیری به عنوان همکار پژوهشی و آموزشی پس از بازنشستگی - ماموریت آموزشی - پرداخت شهریه دانشگاه - مهیا کردن شرایط تدریس
	روابط شغلی	<ul style="list-style-type: none"> - شناسایی و تقدیر به عنوان قاضی، پژوهشگر و ... برتر - عضویت در کارگروه‌های تخصصی - جایزه خلق ایده برتر - توسعه وظایف - ارشدیت
	محیط و شرایط شغلی و سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> - غنی‌سازی شغلی - چرخش شغلی - چندمهارتی کردن قضات - ایجاد محیط و فضای کاری مناسب

به منظور اعتباربخشی به یافته‌های پژوهش که همان اعتبارسنجی الگوی پیشنهادی بود و پاسخگویی به سؤال دوم پژوهش با عنوان "اعتبار الگوی طراحی شده جهت جبران خدمات قضات در نظام قضایی جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟" از سه تکنیک؛ رویکرد خود بازمی‌بینی توسط محقق، شاخص مقبولیت اشتراوس 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 تایپی تبدیل گردید و سپس در طول اجرای جمع-آوری 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، تقسیم-بندی کدها و مؤلفه‌ها و اعتبار نتایج و الگوی پژوهش مورد تأیید محقق قرار گرفت.

• شاخص مقبولیت اشتراوس و کوربین

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

• روش بررسی توسط اعضا

1. Fit

2. Logic

3. Applicability

4. Depth

5. Contextualization of concepts

6. Creativity

7. Sensitivity

8. Evidence of memos

به‌منظور 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.

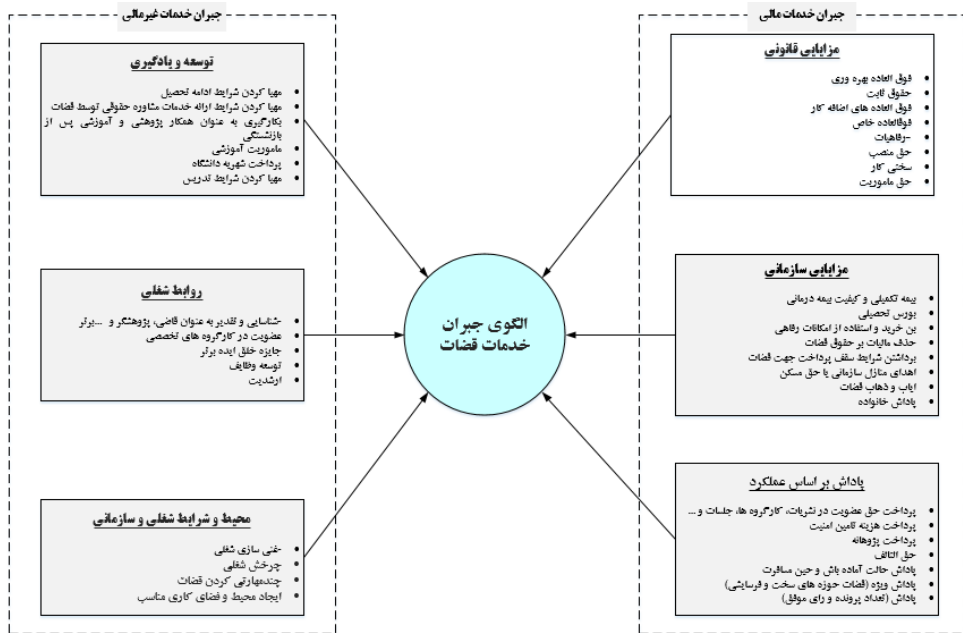
بحث و نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

«قضا در یک کشور، معیار سلامت آن کشور است. اگر دستگاه قضایی سالم بود، می‌توان نتیجه گرفت که وضع عمومی جامعه و کشور از جهت برخورداری از عدالت و دوری از تبعیض و ستم و اجحاف و تجاوز و این غصه‌های بزرگ بشری، سالم است»^۱. 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. 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 دستگاه قضائی، نقش قضا به عنوان نیروی انسانی به لحاظ اختیارات زیادی که دارند بسیار پررنگ‌تر از سایر دستگاه‌هاست. مردم جامعه، قضا را نماد فساد ستیزی در جامعه و در دستگاه قضا می‌دانند و انتظار دارند قضا با تمام توان، به وظایف ذاتی خود اقدام و اهتمام ورزد. یک از راه‌های جلب تلاش و اهتمام حداکثری قضا توجه به نیازها و جبران خدمات آنان است که لازمه عملکرد مطلوب قوه قضاییه است؛ لذا در این پژوهش سعی شده است که مؤلفه‌هایی از جبران خدمات را برای قضا شناسایی نماید که مطابق شکل ذیل پس از

^۱. بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۷۸/۰۴/۵

شناسایی و اعتبارسنجی دقیق، الگوی جبران خدمات قضات در ۲ مقوله اصلی و ۶ بعد و ۳۸ زیر مؤلفه طراحی شده است.



شکل ۲. الگوی جبران خدمات قضات در نظام قضایی جمهوری اسلامی ایران

بررسی وضع کنونی جبران خدمات قضات در کشور و شناخت چالش‌های موجود، نشان از ضرورت توجه دستگاه قضایی به موضوع جبران خدمات قضات و در عین حال اتخاذ راهکارهای مناسب برای اصلاح و بهبود عوامل تأثیرگذار در این نظام است. در مدل پیشنهادی از شاخص‌های منطبق با منابع و توان کشور که حاصل بحث و بررسی‌های مکرر با صاحب‌نظران حوزه بوده است، بهره گرفته شده است؛ که این نتیجه بیان می‌دارد؛ از نظر قضات در یک نظام جبران خدمات ایده‌آل، مهم‌ترین رکن مباحث مالی و رفاهی در جهت رفع نیازها و مخارج زندگی است و در درجه دوم شاخص‌ها و ابعاد غیرمالی با عنوان انگیزاننده‌ها هستند؛ به‌طوری که از نظر قضات این انگیزاننده‌ها علاوه بر رفع نیازهای امنیتی، علمی و روحی و روانی قضات، برخی نیازهای مالی آنان را نیز تأمین و باعث می‌شود که در سطح جامعه و مجامع قضایی انگیزه خود را در سطح بالای نگه دارند و به ارائه و دانش قضایی خود و ترویج عدالت بپردازند؛ لذا از نظر قضات شاخص‌های جبران خدمات غیرمالی، یک شاخص جبران خدمات جذابی به حساب می‌آیند. بنابراین ضرورت دارد از یک سو، جهت جلوگیری از کاهش

سطح رفاه قضات، هرگونه افزایش در سطح دستمزدها با توجه به شرایط تورمی موجود، صورت گیرد؛ چرا که میزان دستمزد دریافتی قضات تأثیر زیادی بر روی سبد مصرفی خانوارها و تامین حداقل نیازهای آنها دارد و اگر دستمزدها و به‌گونه‌ای معقول همگام با سطح قیمت کالا و خدمات افزایش نیابد، این امر منجر به کاهش سطح بهره‌وری، کاهش رفاه خانوارهای قضات، کاهش انگیزه آنها برای تلاش در محیط کاری و در نهایت کاهش استقبال افراد باسواد جدید جهت تصدی منصب قضا خواهد شد. از سوی دیگر انگیزه کاری قضات به عنوان یکی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین ویژگی‌هایی که می‌تواند موجب افزایش عملکرد، افزایش رضایتمندی شغلی و ...؛ و در نتیجه موجب افزایش بهره‌وری قوه قضائیه گردد، مورد توجه قرار گیرد.

بنابراین سوء مدیریت نظام جبران خدمات ممکن است رفتارهای نامطلوب قضات را در پی داشته باشد و منجر به عواقب ناخواسته‌ای شود که اغلب احتیاط‌آمیز است و اصلاح آن دشوار است؛ لذا ضرورت دارد، مدیران قوه قضائیه بر اجرای یک نظام مناسب جبران خدمات قضات تمرکز داشته باشند، زیرا برانگیزاننده اصلی قضات و سازوکار اصلی افزایش بهره‌وری، پاداش‌دهی به قضات بر اساس فعالیت‌ها و موفقیت آنان است. سیستم جبران خدمات مناسب، ضمن توجه به شاخص‌های کیفیت زندگی کاری، باید شاخص‌های کیفیت زندگی شخصی را نیز مدنظر قرار دهد تا بتوان از منابع انسانی به‌عنوان مزیت رقابتی در دنیای سازمانی امروز بهره‌وری لازم را کسب کرد، لذا باید به‌گونه‌ای طراحی و اجرا گردد که ضمن رعایت اصول فوق، پاسخگوی انتظارات معمول از یک نظام جبران خدمات در زمینه‌های جذب، نگهداری، احساس برابری، افزایش بهره‌وری، ارتقاء عملکرد و ایجاد انگیزش باشد.

به‌منظور بررسی شباهت‌ها و تفاوت‌های پژوهش‌های حاضر با پژوهش‌های قبلی و بیان دستاوردهای جدید که این پژوهش ارائه نموده است، به بررسی همخوانی یا عدم همخوانی نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های 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، بازنشستگی و پرداخت‌های خدمات می‌دانست و پژوهش‌های گاکرودگر (۲۰۱۷)؛ جارت هانن (۲۰۱۶) و خاننا (۲۰۱۶)

که هر یک از ابعاد مدل را به عنوان انگیزاننده نظام جبران خدمات معرفی کرده بودند همخوانی دارد. همچنین با نتایج پژوهش‌های نوتی زهی و همکاران (۱۴۰۰)؛ احدزاده و

همکاران (۱۴۰۰)؛ قربانی اورنجی (۱۳۹۹)؛ ایمانی و همکاران (۱۳۹۹)؛ فانی و همکاران (۱۳۹۹)؛ جعفری‌نیا و همکاران (۱۳۹۹)؛ طاهری (۱۳۹۹) و علیپور و همکاران (۱۳۹۸) که به مزایای مالی و ابعاد مزایایی 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 پژوهش همخوانی دارد؛ اما در این پژوهش، مدل جبران خدمات، از طریق مصاحبه با قضات، مزایایی جبران خدمات در مؤلفه مزایایی مالی و مزایایی غیرمالی و در ۶ بعد مزایای قانونی، مزایای سازمانی، پاداش بر اساس عملکرد، توسعه و یادگیری، روابط شغلی، محیط و شرایط شغلی و سازمانی دسته‌بندی شده است که با بررسی‌های انجام پذیرفته در هیچ یک از پژوهش‌های پیشین به آن پرداخته نشده است. همچنین در این پژوهش، مزایای غیرمالی به عنوان یکی از انگیزاننده‌های اصلی برای قضات برشمرده شده است که هر چند در پژوهش اسکلچتر و همکاران (۲۰۱۵) بدان اشاره شده است اما در پژوهش‌های داخلی این مهم صورت نگرفته است؛ لذا این پژوهش از نظر روش با پژوهش‌های پیشین همخوانی ندارد.

کتابنامه

- 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، ۱۳(۳): ۱۱۵-۱۶۷.
- 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، ۱۴۴-۱۶۴.
- ایمانی، حسین؛ آذر، عادل؛ قلی‌پور، آرین و پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۹). ارائه مدل تفسیری - ساختاری نظام جبران خدمات کارکنان بخش دولتی در راستای ارتقای سلامت اداری. مدیریت دولتی، ۱۲(۳): ۴۶۰-۴۲۷.
- ایوانسویچ، جان. ام (۲۰۱۰). مدیریت منابع انسانی. ترجمه محمد صائبی (۱۳۹۴). تهران: انتشارات مهربان نشر.
- پروین، خیرالله؛ حیدر نژاد، ولی‌الله (۱۳۹۸). مطالعه تطبیقی مدیریت عالی قوه قضاییه در نظام حقوقی ایران و اتحادیه اروپا. دانش حقوق عمومی، ۸(۲۶)، ۱۱-۱۳۴.
- پورناصری، دانیال (۱۴۰۱). چالش‌های فرآوری نهاد امنیت قضایی در نظام دادگستری ایران با تأکید بر روش‌ها و راهکارهای پیشگیرانه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، حقوق جزا و جرم‌شناسی، موسسه آموزش عالی رشديه تبریز.
- 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، ۱۸(۴)، ۱۲۴-۱۰۵.
- حیدر نژاد، ولی‌الله (۱۳۹۵). الگوی مطلوب جذب، گزینش قضات در نظام قضائی جمهوری اسلامی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد معارف اسلامی و حقوق عمومی، دانشکده معارف اسلامی و حقوق، دانشگاه امام صادق (ع).
- رونق، یوسف (۱۴۰۱). مدیریت حقوق و دستمزد. چاپ سیزدهم، تهران: انتشارات فرمنش.

زاهدی، محمدرضا؛ جعفری ساروئی، پونه و حکیمی، حسین (۱۳۹۷). ارائه راهکارهای افزایش بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در کار گروهی. مدیریت استاندارد و کیفیت، ۸(۳۰): ۱۷-۶.

شائمی برزکی، علی؛ نصر اصفهانی، علی و حسینی، سید حسن (۱۳۹۴). تبیین تأثیر نظام جبران خدمات و پاداش در سازمان‌ها، مطالعات افکار عمومی، ۴(۱۵): ۲۲۶-۲۱۵.

طاهری، فاطمه (۱۳۹۹). نظام جبران خدمات در آمریکا، اروپا و آسیا: مدیریت تطبیقی در مدیریت منابع انسانی. تحول اداری، ۷(۶۱): ۱۸-۲۹.

عباس پور، عباس (۱۴۰۰). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها). تهران: انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).

عبدالله‌زاده شهربابکی، آزاده (۱۳۹۶). ارتقای کیفیت نظام‌های قضایی (گزارش کمیسیون اروپا در چارچوب گزارش‌های مرتبط با ارتقای کیفیت اداره عمومی). تهران: انتشارات پژوهشگاه قوه قضاییه.

عبدالله زاده شهربابکی، آزاده. (۱۳۹۹). مسئولیت انضباطی قضات در نظام حقوقی کامن لا: مطالعه تطبیقی ایالات متحده آمریکا، کانادا و انگلستان. پژوهش‌های حقوقی، ۲(۴۲)، ۳۷۵-۳۴۵.

علیپور مادرسرا، منیره؛ الوانی، سید مهدی؛ معمارزاده طهران، غلامرضا و البرزی، محمود (۱۳۹۸). بررسی و شناسایی مؤلفه‌های جبران خدمات نیروی انتظامی بر اساس مدل دستاورد کل. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۲(۴۵): ۳۰-۵.

غمامی، سیدمحمد مهدی و عبدالهیان، امید (۱۳۹۸). تحول نظام قضایی با تأکید بر کارآمدی فرایند صدور آراء قضایی. دیدگاه حقوق قضایی، ۲۴(۸۵): ۵۴-۲۹.

فانی، علی اصغر؛ دانایی فرد، حسن؛ کاووسی، الهه و نیری، شهرزاد. (۱۳۹۹). طراحی مدل نظام جبران خدمات کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان فناوری محور، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۲(۴): ۱۹۵-۱۶۱.

فرهیخته، فاطمه؛ موسوی، سید نجم‌الدین؛ حکاک، محمد و وحدتی، حجت اله. (۱۳۹۹). طراحی الگوی شایستگی مدیران قضایی ایران. مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۸(۱) ۳۳-۶۲.

قربانی اورنجی، سمیه. (۱۳۹۹). طراحی مدلی برای جبران خدمات اعضای هیئت علمی 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.

- قلی پور، آرین و آغاز، عسل (۱۴۰۰). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (۲): سیستم حقوق و مزایا. چاپ چهارم، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
- کمیسون اروپایی ارتقای عدالت (۲۰۱۲). ارزیابی نظام قضایی اروپا در سال ۲۰۱۲. ترجمه گروه مترجمان پژوهشگاه قوه قضائیه (۱۳۹۵)، تهران: مرکز مطبوعات و انتشارات قوه قضائیه.
- نوتی زهی عارف، باقری مهدی، محبی سراج الدین (۱۴۰۰). طراحی الگوی نظام جبران خدمات کارکنان و مدیران. سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت، ۵: ۲۹۸-۳۱۱.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action* (3rd ed). London/Philadelphia: Kogan.
- Arul,P,G (2008). *Compensation management*. MBA(HRM)- IV Semester
- Atkinson, A., Burgess, S, Croxon, B., Gregg, P, Propper, C, Slater, H. & Wilson, D (2009). Evaluating the impact of performance- related pay for teachers in England. *Journal of labor economics*, (16)3:251-261
- Bateman, T. S.& Snell, S. A. (2004). *Management: The new Competitive landscape*, 6th Ed. New York: Megraw- Hill.
- 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.
- DeAngelo, G., & McCannon, B. C. (2017). Judicial compensation and performance. *Supreme Court Economic Review*, 25(1), 129-147.
- Drucker, P. (2012). *The practice of management*. Routledge
- Dulebohn, J. H., & Werling, S. E. (2007). Compensation research past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 17(2), 191-207.
- Ellig, B. R. (2007). *The complete guide to executive compensation*. New York, NY: McGraw-Hill.
- 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>
- Giancola, F. L. (2009). Is Total Rewards a Passing Fad?. *Compensation & Benefits Review*, 41(4), 29-35
- Henderson, R. I. (2003). *Compensation management in a knowledge-based world*. Prentice Hall.
- 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.

- Khanna, V. (2016). Determinants of CEO compensation. *International Journal of Management Excellence*, 6(2), 679-683.
- Milkovich, G. & Newman, J. (2016). *Compensation*. New York: Mc Graw-Hill Companies.
- Noe, R. A, Hollenbeck, J. R, Gerhart, B. & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- 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.; Jafarina, 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), pp. 384-398.
- Pynes, J. E. (2009). *Human resources management for public and nonprofit organizations: A strategic approach*. Published by Jossey-Bass
- Schlechter, A., Thompson, N. C., & Bussin, M. (2015). Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers: An experimental investigation. *Employee Relations*, 37(3), 274-295.
- Stewart, K. G. & Brown, G. L. (2011). *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice*. (2rd ed). Jossey-Bass: John Wiley & Sons.
- 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.