



Identifying and Structuring the components of compensation systems for Municipality services in Tehran

Hamed Rahmani^{1*} | Amirhosein Sohani²

1. Corresponding Author, Assistant Professor, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Qazvin Branch, Iran. Email: hamed736@iau.ac.ir

2. Master of Business Administration, Islamic Azad University, Qazvin Branch, Iran. Email: sohaniamirhosain@gmail.com

ARTICLE INFO

Article type:
Research Paper

Article History:

Received: 04 April 2025

Accepted: 18 May 2025

Published Online: 20 June 2025

ABSTRACT

Tehran Municipality, as the largest municipal organization in Iran, with over 54,000 permanent employees and a total workforce of approximately 94,000 (including contract and outsourced personnel), requires an efficient compensation system to enhance the quality and fairness of payments. This study aims to identify the key components of an effective compensation structure, considering the current status of the municipality and its legal framework within governmental regulations. A mixed-methods approach was employed. Thematic analysis was used to extract relevant elements, and Content Validity Ratio (CVR) was applied for screening. Data collection involved the review of upstream documents, open and axial coding for theme development, and the distribution of questionnaires to validate content relevance. The statistical population included 17 experts introduced by the General Department of Human Resources of Tehran Municipality. Initially, 283 themes were identified, which were reduced to 125 components through axial coding. In the screening phase, 35 elements were removed based on CVR results. The findings indicate that the final elements can be categorized into six main components: welfare, salary, efficiency, benefits, rewards, and bonuses. According to expert opinion, the greatest emphasis should be placed on efficiency and performance-based pay. The current job-position-based payment system should be replaced with a performance-based structure. The least emphasis was placed on special allowances.

Keywords: Compensation system, Compensation elements in Tehran Municipality, Performance-based pay, Compensation regulations.

Cite this article: Rahmani, H. & Sohani, A. (2025). Identifying and Structuring the components of compensation systems for Municipality services in Tehran. *Strategic Urban Management Research*, 1 (1), 99-122.



DOI: <http://doi.org/10.22034/jsrum.2025.231075>

Introduction

The aim of this research was to present suitable elements for payment and compensation of Tehran Municipality employees to improve the quality and fairness of payments. Tehran Municipality, as the largest municipality in the country with over 57,000 employees, requires an efficient compensation system.

Methodology

This study employed a mixed-methods approach. Content analysis (theme analysis) was used to identify suitable compensation elements, and the content validity ratio was utilized for screening. Data were collected from existing documents and records. In the element extraction phase, upstream laws

and open and axial coding were used. The statistical population for content analysis consisted of 17 experts from the General Department of Human Resources of Tehran Municipality.

Results

Initially, 283 themes were identified, which were reduced to 125 themes. After screening, 35 elements were eliminated. The identified elements were categorized into components such as welfare, rights, efficiency, benefits, rewards, and prizes. Findings indicated that experts emphasized efficiency and performance-based pay, while placing less emphasis on allowances.

Conclusion

It is essential for Tehran Municipality to move from the current position-based pay system towards performance-based pay. The identified elements in the components of welfare, rights, efficiency, benefits, rewards, and prizes provide a framework for the compensation system of this organization.



فصلنامه

تحقیقات راهبردی

مدیریت شهری

سایت نشریه: <https://jsrum.ir>

شناسایی عناصر جبران خدمت شهرداری تهران

حامد رحمانی^{۱*} | امیرحسین سوهانی^۲

۱. نویسنده مسئول، استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، ایران. رایانامه: hamed736@iau.ac.ir
۲. کارشناس ارشد مدیریت کسب و کار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، ایران. رایانامه: sohaniamirhosain@gmail.com

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله:

پژوهشی

تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۲۸

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۳/۳۰

شهرداری تهران به عنوان بزرگ‌ترین شهرداری کشور و با داشتن بیش از ۵۷ هزار کارمند، نیازمند یک نظام جبران خدمت است تا به ارتقای سطح کیفی و عدالت در پرداخت به کارکنان دست زند. در این پژوهش سعی می‌شود با توجه به وضعیت فعلی شهرداری و نیز جایگاه آن در قوانین دولتی به ارائه عناصر مناسب برای پرداخت و در نهایت، جبران خدمت کارکنان پرداخته شود. روش پژوهش حاضر، آمیخته است که در آن برای شناسایی عناصر مناسب جبران خدمت از تحلیل مضمون (تیم) و برای غربال‌گری از نرخ روایی محتوا استفاده شد. روش گردآوری داده‌ها، استفاده از اسناد و مدارک موجود است. در مرحله استخراج عناصر، از قوانین بالادستی و کدگذاری باز و محوری به منظور تحلیل تم و توزیع پرسشنامه برای بررسی نرخ روایی محتوا استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش را در مرحله تحلیل محتوا ۱۷ خبره معرفی شده از سوی اداره کل منابع انسانی شهرداری تهران تشکیل می‌دهند. یافته‌های حاصل از پژوهش نشان از آن داشت که ابتدا با بررسی مضمون تعداد ۲۸۳ مضمون شناسایی شد که این تعداد با کدگذاری محوری به تعداد ۱۲۵ عدد کاهش یافت. یافته‌های حاصل از نرخ روایی محتوا برای غربال‌گری عناصر با توجه به وضعیت فعلی شهرداری تهران نیز نشان از حذف ۳۵ عنصر داشت. نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد عناصر به‌دست‌آمده را می‌توان در مؤلفه‌هایی همچون رفاه، حقوق، کارایی، مزایا، پاداش و جایزه دسته‌بندی کرد. همچنین، از دید خبرگان بیشترین تأکید روی کارایی و پرداخت مبتنی بر عملکرد است و باید از سیستم فعلی که پرداخت مبتنی بر موقعیت شغلی است، حرکت به سمت پرداخت مبتنی بر عملکرد صورت گیرد. کمترین تأکید ایشان نیز در پرداخت فوق‌العاده‌ها است.

کلیدواژه: سیستم جبران خدمت، عناصر جبران خدمت شهرداری تهران، پرداخت مبتنی بر عملکرد، قوانین جبران خدمت.

استناد: رحمانی، حامد و سوهانی، امیرحسین (۱۴۰۴). شناسایی عناصر جبران خدمت شهرداری تهران. *تحقیقات راهبردی مدیریت شهری*، ۱ (۹۹-۱۲۲).

DOI: <http://doi.org/10.22034/jsrum.2025.231075>



۱. مقدمه

محور هر راهبرد و سیاست سازمانی و هرگونه بهره‌گیری از منابع، افراد سازمان هستند. موفقیت یا شکست یک سازمان به چگونگی جذب و نگهداری منابع انسانی آن بستگی کامل دارد. از نظر مدیریت، نیروی انسانی راضی، به دلیل کاهش غیبت و نیز از آن جهت که سلامت افراد به سبب کاهش هزینه‌های بیمه و بیمارستانی به نفع سازمان است، باعث افزایش بازدهی خواهد شد؛ فراتر از اینکه به طور کلی جامعه از این پدیده سود فراوان می‌برد. کارکنان راضی، شادابی و مسرت را از سازمان به خانه و جامعه منتقل می‌کنند. لذا یکی از وظایف مهمی که مدیران منابع انسانی برای اداره کارکنان با آن مواجه هستند، برقراری نظام جبران خدمت کارا است که هدف عمده آن، ارائه حقوق و دستمزد منصفانه، تعادل در پرداخت‌ها، مزایا و پاداش برای همه کارکنان در یک بازار رقابتی است، به گونه‌ای که سازمان را در نگهداری نیروهای مؤثر خود موفق نشان دهد. شهرداری تهران به عنوان یک نهاد عمومی غیر دولتی و داشتن بیش از ۵۷ هزار کارمند، نیازمند طراحی یک نظام پرداخت مبتنی با عملکرد کارکنان است. نظام پرداخت انواع سازمان‌ها در کشور و همچنین، شهرداری تهران وابسته قانون مدیریت خدمات کشوری و نظام هماهنگ پرداخت است؛ یعنی شهرداری تهران برای پرداخت‌ها و طراحی نظام جبران خدمت باید اسناد بالادستی خود که این دو قانون به همراه قانون شهرداری است را باید در نظر بگیرد. این پژوهش سعی دارد با بررسی مبانی نظری و پژوهش‌های پیشین ابتدا به استخراج عناصر پردازد و سپس، با توجه به وضعیت فعلی شهرداری و با در نظر گرفتن اسناد بالادستی انواع عناصری که می‌تواند در جبران خدمت کارکنان نقش داشته باشد ارائه دهد. در این بخش لازم است با توجه به هدف پژوهش به بررسی قوانین و مقررات بالادستی شهرداری، به وضع موجود جبران خدمت شهرداری و پیشینه مدل‌های جبران خدمت پرداخته می‌شود.

۲. ادبیات پژوهش

۲-۱. قوانین و مقررات بالادستی در خصوص جبران خدمت کارکنان شهرداری تهران

به زعم نویسندگان، یکی از مواردی که در پژوهش حاضر باید مورد توجه قرار گیرد، بررسی اسناد و قوانین بالادستی است. برای این منظور، سعی شد کلیه قوانینی که نظام جبران خدمت شهرداری تهران را تحت تأثیر قرار می‌دهد شناسایی و بررسی شوند. طی مصاحبه‌های به عمل آمده با خبرگان از میان قوانین و آیین‌نامه‌هایی که مورد مطالعه قرار گرفت، سه قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت، مدیریت خدمات کشوری و قانون شهرداری از اهمیت بیشتری برخوردارند.

- قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت

برای هماهنگ کردن حقوق کارکنان وزارتخانه‌های مختلف در کشور و جلوگیری از پرداخت‌های گوناگون رایج در سازمان‌های دولتی، قانون نظام هماهنگ کارکنان دولت مشتمل بر ۲۲ ماده و ۳۱ تبصره در شهریور ۱۳۷۰ از تصویب مجلس شورای اسلامی گذشت. نظام هماهنگ پرداخت کارکنان آن‌طور که از ظاهر آن پیداست به منظور یکسان‌سازی حقوق دریافتی تمامی کارمندان دولت با توجه به شایستگی‌های آنان همچون میزان سختی کار، مدرک تحصیلی، میزان مسئولیت تحت تصدی و دوره‌های گذرانده و تجربه ایجاد شده است.

- مدیریت خدمات کشوری

قانون مدیریت خدمات کشوری مشتمل بر ۱۲۸ ماده و ۱۰۶ تبصره در جلسه مورخ هشتم مهرماه ۱۳۸۶ کمیسیون مشترک رسیدگی به لایحه مدیریت خدمات کشوری مجلس شورای اسلامی طبق اصل هشتاد و پنجم قانون اساسی تصویب شد و پس از موافقت مجلس با اجرای آزمایشی آن به مدت پنج سال، در تاریخ ۱۳۸۶/۷/۱۸ به تأیید شورای نگهبان رسید و در تاریخ ۱۳۸۶/۷/۲۵ جهت اجرا طی نامه‌ای از سوی رئیس مجلس به دولت ابلاغ شد.

- قانون شهرداری

مجلس شورای ملی در اولین دوره قانون‌گذاری و در سال ۱۲۸۶ قانون بلدییه را به تصویب رساند و متعاقب این امر در تاریخ‌های ۱۳۲۸/۰۲/۳۰ و ۱۳۲۸/۰۵/۰۴ قوانین دیگری در خصوص تشکیل شهرداری و انجمن شهرها و قصاب از تصویب گذراند. در

تاریخ ۱۳۳۱/۰۵/۲۰ نیز در تکمیل قوانین قبلی لایحه قانونی شهرداری‌ها و سرانجام در تاریخ ۱۳۳۴/۰۴/۱۱ قانون فعلی شهرداری‌ها به تصویب رسید. این قانون مشتمل بر ۱۰۸ ماده است. هدف از تأسیس بلدیه در این قانون، تأمین منافع شهرها و رفع نیازهای شهرنشینان اعلام شد.

در ادامه، با توجه به بررسی اسناد و مدارک موجود، عناصر موجود جبران خدمت در قوانین بالادستی بررسی می‌شود.

جدول ۱. شاخص‌های نهایی تصریح‌شده در قانون

مؤلفه‌های جبران	عناصر جبران خدمت در قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت A1	عناصر جبران خدمت در قانون مدیریت خدمات کشوری A2	عناصر جبران خدمت در قانون شهرداری A3
رفاه	ماده ۳- ارزش کار ماده ۷- هزینه ایاب و ذهاب- هزینه سفر- هزینه انتقال- یک ماه مرخصی با استفاده از حقوق در سال- مرخصی استعلاجی- مرخصی بدون حقوق- تأمین وسایل بهداشت و درمان- مؤسسات تعاونی ماده ۹- کمک‌هزینه عائله‌مندی- حق اولاد	کمک‌های رفاهی یا یارانه مستقیم ایاب و ذهاب و سلف سرویس و مهد کودک	کمک‌هزینه یا وام قرض‌الحسنه مسکن- کمک هزینه ایاب و ذهاب- کمک‌هزینه تلفن همراه- ساعت‌ها و لوازم و المپیادهای ورزشی- کمک‌هزینه معلولیت- تورهای زیارتی و سیاحتی- خدمات مجموعه‌های رفاهی شهرداری (رستوران و تالار)- خدمات فرهنگی اجتماعی آموزشی و علم و هنری- خدمات ایثارگری
حقوق	ماده ۲- افزایش سنواتی ماده ۴- فوق‌العاده شغل ماده ۱۷- تفاوت تطبیق - حقوق ایثارگران	حقوق	گروه تشویقی مدیران - حقوق
مزایا	ماده ۴- فوق‌العاده سرپرستی ماده ۶- فوق‌العاده مدیریت- فوق‌العاده تخصص ماده ۴- فوق‌العاده مشاغل آموزشی- فوق‌العاده مشاغل پژوهشی ماده ۷- مرخصی استحقاقی- مرخصی استعلاجی- فوق‌العاده اضافه کار- فوق‌العاده اشتغال خارج از مرکز- فوق‌العاده مأموریت- فوق‌العاده اشتغال خارج از کشور- فوق‌العاده کسر صندوق- فوق‌العاده تضمین	فوق‌العاده مدیریت- حق شاغل- ماده ۶۸- فوق‌العاده مناطق کمتر توسعه‌یافته و بدی آب و هوا- فوق‌العاده ایثارگری- فوق‌العاده سختی کار- کمک‌هزینه فوق‌العاده شب کاری عائله‌مندی و اولاد- فوق‌العاده شغل برای مشاغل تخصصی- جبران هزینه سفر و مأموریت روزانه داخل و خارج از کشور- نوبت کاری - جابه‌جایی محل خدمت کارمندان - فوق‌العاده اشتغال خارج از کشور- اضافه کار- حق تحقیق- حق التدریس- حق ترجمه- حق التألیف- فوق‌العاده ویژه- فوق‌العاده بهره‌وری غیر مستمر- امتیاز شغلی مقامات یا مدیران سیاسی- امتیاز شغلی مدیران عامل و اعضای هیئت‌مدیره- عیدی پایان سال- بازنشستگی و تأمین اجتماعی و از کارافتادگی- مرخصی بدون حقوق و برای ادامه تحصیل- مرخصی استعلاجی- بیمه درمانی و تکمیلی	فوق‌العاده اضافه کار ساعتی فوق‌العاده ایام تعطیل فوق‌العاده شب کاری جوایز و کمک‌هزینه تحصیلی و قرانی بیمه درمانی و خدمات درمانی وام و تسهیلات مالی (ازدواج و مسکن و وام‌های قرض‌الحسنه و عقود اسلامی) تسهیلات و خدمات آموزشی
کارایی	ماده ۵- افزایش فوق‌العاده شغل به دلیل حسن کیفیت کار- فوق‌العاده شغل ناشی از کارایی و نحوه انجام خدمات- فوق‌العاده کارانه	فوق‌العاده کارایی و عملکرد	کارانه عملکرد
پاداش	ماده ۳- گروه تشویقی ماده ۷- پاداش سالانه- حق کشف قاچاق	پاداش	پاداش و بازنشستگی تشویقی بازخریدی انگیزشی
جایزه ویژه			انتخاب مدیر و کارمند و کارگر نمونه

۲-۲. بررسی عناصر جبران خدمت در شهرداری تهران

به منظور بررسی وضع موجود نظام جبران خدمت شهرداری تهران، کتابی تحت عنوان مجموعه آئین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و مقررات حوزه منابع انسانی شهرداری تهران مورد مطالعه قرار گرفت. بنا به اطلاعاتی که در این مجموعه ثبت و ضبط شده، ۴۴ قلم حقوق و مزایا برای کارکنان شهرداری تهران تحت عناوین جدول ۲ در نظر گرفته شده است.

جدول ۲. وضعیت نظام جبران خدمت کنونی در شهرداری تهران

عناصر موجود B	مؤلفه‌های جبران خدمت	
فوق‌العاده اضافه کار ساعتی	مزایا	
فوق‌العاده ایام تعطیل		
فوق‌العاده شب کار		
گروه تشویقی مدیران		
کارانه عملکرد		
وام ضروری		
وام درمان		
وام ازدواج		
وام تعمیرات		
وام مسکن		
وام قرض‌الحسنه مسکن		
پاداش بازنشستگی تشویقی	پاداش	
پاداش خروج پیش از موعد		
حق الزحمه ساعتی به کارکنان حق الزحمه‌ای	حقوق	
حقوق		
هدیه به ایثارگران با ارائه مدرک تحصیلی	امور ایثارگران	
هدیه پذیرش در مقاطع تحصیلی و فراغت از تحصیل		
کمک‌هزینه آموزشی در مقاطع مختلف		
هدیه به نخبگان و برگزیدگان ایثارگر علمی		
برگزاری دوره‌های آموزشی ویژه ایثارگران		
پیگیری تحقق موضوع مأموریت آموزشی ایثارگران در مقاطع دانشگاهی		
کمک‌هزینه معیشتی ویژه خانواده شهدا		
توزیع سبد کالا در پایان سال و ماه رمضان		
پرداخت کمک‌های بلاعوض به خانواده شهدا و ایثارگر		
اعطای تسهیلات به خانواده شهدا، جانبازان و آزادگان		
پرداخت هزینه ازدواج و کمک‌هزینه تدفین		
اجرای سفرهای زیارتی ویژه خانواده شهدا، جانبازان و آزادگان		
پرداخت هدایای نقدی و غیرنقدی ویژه ایثارگران در مناسبت‌ها		
کمک‌هزینه مسکن		
کمک‌هزینه ایاب و ذهاب		
کمک‌هزینه تلفن همراه		
کمک‌هزینه به کارکنان و افراد تحت تکفل معلول		
جوایز و کمک‌هزینه تحصیلی و قرآنی	رفاه	
کمک‌هزینه نقدی (تحويل سبد کالا)		
کمک‌هزینه نقدی (شارژ کارت اعتباری برای خرید غیرنقدی)		
کمک‌هزینه نقدی (تحويل کالا برگ)		
هدایا و جوایز در مناسبت‌ها و مقاطع مختلف		
بهره‌مندی از خدمات مجموعه‌های رفاهی		
ارائه خدمات ورزشی (ورزش و تفریحات سالم)		
تورهای زیارتی و سیاحتی (گردشگری)		
بیمه درمانی و خدمات درمانی		
تسهیلات و خدمات آموزشی		
خدمات فرهنگی، اجتماعی، آموزشی، علمی و هنری		
انتخاب مدیر و کارمند و کارگر نمونه		جوایز

۲-۳. پیشینه مدل‌های جبران خدمت

با توجه به بررسی‌های به‌عمل‌آمده مدل‌های بسیاری در خصوص پرداخت مبتنی بر عملکرد و جبران خدمت وجود دارد، ولی در ادامه و در قالب جدول ۳ به ارائه‌ی پرکاربردترین مدل‌ها در پژوهش‌های داخلی و خارجی پرداخته می‌شود.

جدول ۳. مؤلفه‌ها و جبران خدمت صورت‌گرفته در مدل‌های مختلف

نویسنده و جامعه	ابعاد جبران خدمت	مؤلفه جبران خدمت C	استراتژی جبران خدمت
معمارزاده طهران و همکاران (۱۳۹۱). جامعه مورد بررسی بیمارستان‌ها	سازمانی	پرداخت حقوق و مزایا؛ سطح و ساختار پرداخت؛ امکانات و خدمات رفاهی؛ امنیت شغلی؛ خط‌مشی‌های سازمان؛ شرایط کاری مناسب	استراتژی جبران خدمت
	مدیریتی	پرورش استعداد و پیشرفت شغلی؛ بازخورد متناسب با عملکرد؛ مشارکت در تصمیم‌گیری؛ برنامه‌های هدایتی مدیران؛ کیفیت مدیریت و سرپرستی	
	روان‌شناختی	ویژگی‌های شغلی؛ استقلال شغلی؛ چالش و تنوع فعالیت؛ انتظارات و باورها؛ داشتن قدرت در محیط کار و درک پول	
	اجتماعی	ارتباطات اجتماعی در محیط کار؛ انسجام اجتماعی در محیط کار؛ سازگاری و تعادل مناسب بین کار و سایر جنبه‌های فردی؛ فضای کاری و احترام در محیط کار	
نعمتی و همکاران (۱۳۹۳). جامعه مورد بررسی شرکت‌های دانش‌بنیان	مالی	بر مبنای عضویت	کمک‌های آموزشی و تحصیلی و پرداخت هزینه‌های شرکت در سمینارها و همایش‌های علمی
	غیر مالی	بر مبنای عملکرد	پرداخت برای ابداعات و پرداخت بر مبنای شایستگی و توانایی
		در ارتباط با شغل محیط و شرایط شغل	کار چالشی و فرصت رشد ساعت‌های کار شناور و شرایط مطلوب محیط کار
جوادین (۱۳۷۸)	مستقیم	هزینه تسهیل و زندگی	محتوای شغل
		تشویقی‌ها	
		استحقاقی‌ها	
	غیر مستقیم	پرداخت پایه	
		دریافتنی‌ها و خدمات اضافه بر حقوق	
		پرداخت برای زمان‌هایی که کار انجام نمی‌شود برنامه‌های حمایتی	
جوادین (۱۳۷۳)	پاداش غیر مالی	محیط شغلی	وظایف مورد علاقه
			مسئولیت
			کسب موفقیت
			شناخت
			آزمودنی بودن شغل
	مالی	محیط شغلی	قابلیت پیشرفت شغلی
			شرایط کاری آسان
			صمیمیت با همکاران
			ملاحظات سرپرست
			مقام و موقعیت شغل
جبران مالی	مزایا	سیاست‌های منصفانه	
		انسجام در برنامه کار	
		حق کارانه	
		پرداخت به‌هنگام بیکاری	
		تأمین اجتماعی	
مقرری بازنشستگی			
بیمه بهداشت و حوادث			
بیمه عمر			
خدمات کارکنان			

ادامه جدول ۳.

نویسنده و جامعه	ابعاد جبران خدمت	مؤلفه جبران خدمت C	استراتژی جبران خدمت
جوادین (۱۳۷۳)	پاداش درونی	مشوقها	پرداخت بر مبنای شایستگی
			پرداخت بر مبنای قطعه کار
			جوایز
			مشوقهای گروهی
			سهیم کردن در سود
			مشوقهای اجرایی
			حقوق
شلمزاری و همکاران (۱۳۹۳) برگرفته از مدل رایبیز و دیسنزو	پاداش بیرونی	نقدی (بر مبنای عملکرد)	دستمزد
			مشارکت در تصمیم گیری
			استقلال و آزادی عمل در کار
			مسئولیت بیشتر
			کار جالب، جذاب و گیرا
			امکان و فرصت برای رشد شخصی
			تنوع در وظایف
میرسپاسی، (۱۳۸۹)	مالی	مستقیم	حق العمل کاری
			تکه کاری
			طرحهای تشویقی
			افزایش تولید و عملکرد بهتر
			افزایش حقوق به خاطر تورم و هزینههای زندگی
			پرداخت بیشتر به دلیل حفظ نیرو
			پرداخت به دلیل ارشدیت
غیر مستقیم	سهیم کردن کارکنان در سود		
	بیمه و سایر مزایا		
	دفتر بزرگ و دکور با سلیقه شخصی		
	عنوان شغلی پراپت		
	رئیس دفتر با منشی مخصوص		
	حق انتخاب وظایف و تکالیف		
	حق انتخاب همکاران و گروه کاری		
غیر مستقیم	مالی	مستقیم	حقوق
			کارانه
			پاداش نقدی
			پاداش غیر نقدی
			خواربار
			پوشاک
			مسکن
تغذیه رایگان			
غیر مستقیم	غیر مالی	غیر مستقیم	بیمه: عمر، درمانی، جراحی و حوادث
			کمکهای اجتماعی
			مزایا: بازنشستگی، تأمین اجتماعی، کمکهای آموزشی و بورس تحصیلی، پرداخت بدون حضور در محل کار، تعطیلات، مرخصی، استراحتهای بیماری و سایر مزایای غیرمستقیم
			مورد علاقه بودن وظایف
			وجود چالشهای کاری
			داشتن اختیارات و مسئولیت
			داشتن فرصت شناخته شدن
احساس موفقیت کردن			
فرصت ترقی و پیشرفت داشتن			
وجود خطمشیهای منطقی			
داشتن رئیس شایسته			

ادامه جدول ۳.

نویسنده و جامعه	ابعاد جبران خدمت	مؤلفه جبران خدمت C	استراتژی جبران خدمت
(میرسپاسی، ۱۳۸۹)	غیرمالی	در ارتباط با محیط شغل	داشتن همکاران سازگار
			داشتن شرایط کاری مطلوب
			امکان استفاده از ساعت‌های کاری شناور
			وجود تعداد روزهای کمتر کار
			تعطیلات آخر هفته بیشتر
			شغل مشترک
			امکان انتخاب مزایا
			کار در منزل
			برنامه پس‌انداز
			خرید سهام
مقرری سالیانه			
فیشر ^۱ ، (۲۰۰۶)	جبران خدمت مستقیم	پرداخت معوق	جایزه
			حق کمیسیون
			نرخ کارمزدی
			تسهیم سود
			سهامداری کارمندان
			تفاوت دستمزد نوبت کاری
			پرداخت مبتنی بر شایستگی
			دستمزد
			حقوق
			امکانات تفریحی
جبران خدمت غیرمستقیم	خدمات و پیش‌نیازها	مخصصی با حقوق	خودرو
			برنامه ریزی مالی
			غذای رایگان یا کم هزینه
			تعطیلات رسمی و غیر رسمی
			مرخصی استعلاجی
			مرخصی استحقاقی
			بیمه سلامت
			بیمه عمر
			درآمد از کارافتادگی
			مستمری بازنشستگی
امنیت اجتماعی			
شهرداری آریلینگتون ایالت ماساچوست، استاپزینسکی ^۲ و همکاران (۲۰۱۴)	جبران خدمت واحدهای آتش‌نشانی	برنامه‌های حمایتی	دستمزد پایه تکنسین‌های بهداشت و درمان
			فوق‌العاده سختی کار
			مدرک تحصیلی
			شب کاری
			کار آخر هفته
			کار ایام تعطیل
			دستمزد کار با فیبرلاتور
			سنوات ۲۵ سال
			اعتبار تحصیلی
			سنوات ۲۵ سال
شب کاری			
جبران خدمت واحدهای پلیس	پلیس	برنامه‌های حمایتی	کار آخر هفته
			کار ایام تعطیل
			حق حمل سلاح
			دستمزد کار با فیبرلاتور
			کمک‌هزینه لباس
			کمک‌هزینه نظافت

1. fisher

2. Stapczynski et al.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف جزء پژوهش‌های توصیفی و از نوع پیمایشی است. روش تحقیق، روش کیفی تحلیل تیم برای شناسایی عناصر جبران خدمت در شهرداری شده است. سپس برای بررسی روایی عناصر با توجه به وضعیت شهرداری‌ها از نرخ روایی محتوا استفاده شد. در این پژوهش با بررسی پژوهش‌های پیشین در خصوص مدل‌های جبران خدمت و بررسی عناصر جبران خدمت یادشده در قوانین بالادستی و شهرداری و نیز با استخراج اقلام فعلی عناصر جبران خدمت در شهرداری تهران با کمک روش تحلیل تیم عناصر جبران خدمت شناسایی و کدگذاری شد.

۳-۱. استفاده از تحلیل تیم برای شناسایی عناصر جبران خدمت

تحلیل تیم یکی از روش‌های اساسی تحلیل در پژوهش کیفی است. این روش برای شناسایی، تحلیل و گزارش دادن مدل‌های (تم‌های) موجود در داده‌ها تعدادی مصاحبه یا یک متن به کار می‌رود (براون و کلارک، ۲۰۰۶). تم در اصل، مهم‌ترین پاسخ و معنای موجود در داده را در رابطه با سؤال پژوهش نشان می‌دهد (براون و کلارک، ۲۰۰۶). در این پژوهش یک تحلیل تیم با شش گام به صورت شکل ۱ مورد استفاده قرار گرفت.



شکل ۱. مراحل انجام تحلیل تیم

گام اول، آشنایی با داده‌ها: این مرحله پایه و اساس سایر مراحل پژوهش است. در این مرحله به بازخوانی عمیق مطالعات صورت‌گرفته و به بازخوانی عمیق و غوطه‌ور شدن در داده‌ها برای جست‌وجوی معانی و راهکارها پرداخته شد.

گام دوم، ایجاد کدهای اولیه: در این مرحله پس از آشنایی کافی با اطلاعات به‌دست‌آمده کدهای اولیه از داده‌های مرحله قبل استخراج می‌شود.

گام سوم، جست‌وجوی تم‌ها: این مرحله زمانی شروع می‌شود که همه داده‌ها، کدگذاری و جمع‌آوری شده باشند و سپس فهرستی از کدهای گوناگون ایجاد می‌شود. در این مرحله تحلیل آغاز شده و در نظر گرفته می‌شود که چگونه کدهای گوناگون می‌توانند برای ایجاد یک مجموعه از تم‌های اصلی و فرعی ترکیب شوند.

گام چهارم، بازبینی تم‌ها: مرحله چهارم زمانی شروع می‌شود که مجموعه‌ای از تم‌ها ایجاد ده و آن‌ها در این مرحله مورد بازبینی قرار می‌گیرند. معیار قضاوت نیز در این گام، تجانس درونی و تباین بیرونی است. مضامین پذیرفته‌شده در یک تم

باید از نظر معنایی با هم متجانس باشند؛ در حالی که بین تم‌های متفاوت باید تفاوت‌هایی مشخص و واضح موجود باشند. در این مرحله یک مدلی جامع و منسجم شکل می‌دهند.

گام پنجم، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها: مرحله پنجم زمانی شروع می‌شود که یک نقشه رضایت‌بخش از تم‌ها ایجاد شود. در این مرحله، تم‌های ارائه‌شده، تعریف و بازبینی مجدد می‌شود و سپس داده‌های داخل آن‌ها تحلیل می‌شود. در این مرحله باید برای هر تم، یک تحلیل مختصر و مشخص مرتبط با سؤال اصلی پژوهش نوشته شود.

گام ششم، تهیه گزارش: در این مرحله تم‌ها کاملاً آبدیده شده‌اند. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است. گزارش پایانی باید یک داستان مختصر، منطقی، منسجم و غیرتکراری را درباره تم‌ها و داده‌های مرتبط با هر تم، ارائه کند (براون و کلارک، ۲۰۰۶).

۲-۳. بررسی روایی عناصر در شهرداری‌ها

در این بخش برای بررسی روایی پژوهش از نرخ روایی محتوا^۱ استفاده شد. به این ترتیب که عناصر در قالب پرسشنامه در اختیار هفده خبره در اداره کل منابع انسانی شهرداری تهران قرار گرفت و نظر ایشان در این خصوص گردآوری شد. برای بررسی روایی محتوایی به شکل کمی، از دو ضریب نسبی روایی محتوا و شاخص روایی محتوا، استفاده می‌شود. برای تعیین از متخصصان درخواست می‌شود تا هر آیت‌م را براساس طیف دوقسمتی «موافقم» و «مخالقم» بررسی کند. سپس، پاسخ‌ها مطابق فرمول زیر محاسبه می‌شود.

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

در این رابطه n_E تعداد متخصصانی است که به گزینه موافقم پاسخ داده‌اند و N تعداد کل متخصصان است.

۴. یافته‌های پژوهش

۴-۱. یافته‌های حاصل از تحلیل تم

گام اول: آشنایی با اطلاعات: در پژوهش حاضر اطلاعات دریافتی از مطالعات اکتشافی در قالب جدول ۴ آورده می‌شود. در این مرحله از کدگذاری باز استفاده شده است. کدگذاری باز، فرایند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شوند. در این مرحله، نظریه‌پرداز داده‌بنیاد، مقوله‌های اولیه اطلاعات در خصوص پدیده در حال مطالعه را به وسیله بخش‌بندی اطلاعات شکل می‌دهد. پژوهشگر مقوله‌ها را بر همه داده‌های جمع‌آوری شده، نظیر مطالعه اکتشافی، مشاهدات و وقایع یا یادداشت‌های خود بنیان می‌گذارد (دانایی‌فر و امامی، ۱۳۸۶). در ادامه، مضامین اولیه از متون و قوانین مورد بررسی استخراج شد و که بیش از ۳۰۰ مضمون را در بر می‌گرفت و به دلیل زیاد بودن تعداد آن‌ها از شرح تفصیلی مضامین خودداری کرده‌ایم و به کدگذاری آن‌ها می‌پردازیم.

گام دوم و سوم: در این بخش با بررسی عمیق مضامین، کدهای اولیه استخراج شده و فهرستی از کدها ایجاد شد و پس از آن، کدهای فرعی ایجاد شدند. در این گام از کدگذاری محوری استفاده شده است. کدگذاری محوری، فرایند ربط‌دهی مقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این کدگذاری، به این دلیل محوری نامیده شده است که کدگذاری حول محور یک مقوله می‌یابد. در این مرحله، مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد حاصل از کدگذاری باز، تدوین می‌شود و سر جای خود قرار می‌گیرد تا دانش فزاینده‌ای در مورد روابط ایجاد شود (دانایی‌فر و امامی، ۱۳۸۶).

جدول ۴. کدگذاری اولیه

نتیجه کدگذاری محوری		کد اولیه	مضامین
همپوشانی مضامین	کد		
A1,A2,A3,B,C	C1	حقوق	حقوق
C	C2	سطح و ساختار پرداخت	سطح و ساختار پرداخت
C,B,A2,A3	C3	امکانات و خدمات رفاهی	امکانات و خدمات رفاهی
C	C4	امنیت شغلی	امنیت شغلی
C	C5	خط مشی‌های سازمان	خط مشی‌های سازمان
C	C6	شرایط کاری مناسب	شرایط کاری مناسب
C	C7	پرورش استعداد و پیشرفت شغلی	پرورش استعداد و پیشرفت شغلی
C,B,A2,A3	C8	بازخورد متناسب با عملکرد	بازخورد متناسب با عملکرد
C	C9	مشارکت در تصمیم‌گیری	مشارکت در تصمیم‌گیری
C	C10	برنامه‌های هدایتی مدیران	برنامه‌های هدایتی مدیران
C, A1	C11	کیفیت مدیریت و سرپرستی	کیفیت مدیریت و سرپرستی
C	C12	ویژگی‌های شغلی	ویژگی‌های شغلی
C	C13	استقلال شغلی	استقلال شغلی
C	C14	چالش و تنوع فعالیت	چالش و تنوع فعالیت
C	C15	انتظارات و باورها	انتظارات و باورها
C	C16	داشتن قدرت در محیط کار	داشتن قدرت در محیط کار
C	C17	درک پول	درک پول
C	C18	ارتباطات اجتماعی در محیط کار	ارتباطات اجتماعی در محیط کار
C	C19	انسجام اجتماعی در محیط کار	انسجام اجتماعی در محیط کار
C	C20	سازگاری و تعادل مناسب بین کار و سایر جنبه‌های فردی	سازگاری و تعادل مناسب بین کار و سایر جنبه‌های فردی
C	C21	فضای کاری و احترام در محیط کار	فضای کاری و احترام در محیط کار
C,B,A1,A2	C22	کمک‌های آموزشی و تحصیلی و پرداخت هزینه‌های شرکت در سمینارها و همایش‌های علمی	کمک‌های آموزشی و تحصیلی و پرداخت هزینه‌های شرکت در سمینارها و همایش‌های علمی
C	C23	پرداخت برای ابداعات و پرداخت بر مبنای شایستگی و توانایی	پرداخت برای ابداعات و پرداخت بر مبنای شایستگی و توانایی
C	C24	فرصت رشد	فرصت رشد
C	C25	ساعت‌های کار شناور	ساعت‌های کار شناور
C	C26	هزینه تسهیل و زندگی	هزینه تسهیل و زندگی
C	C27	تشویق‌ها	تشویق‌ها
C	C28	استحقاق‌ها	استحقاق‌ها
C	C29	پرداخت پایه	پرداخت پایه
C	C30	برنامه‌های حمایتی	برنامه‌های حمایتی
C	C31	وظایف مورد علاقه	وظایف مورد علاقه
C	C32	مسئولیت	مسئولیت
C	C33	کسب موفقیت	کسب موفقیت
C	C34	شناخت	شناخت
c	C35	آزمودنی بودن شغل	آزمودنی بودن شغل
c	C36	قابلیت پیشرفت شغلی	قابلیت پیشرفت شغلی
c	C37	انسجام در برنامه کار	انسجام در برنامه کار
c	C38	صمیمیت با همکاران	صمیمیت با همکاران
c	C39	ملاحظات سرپرست	ملاحظات سرپرست
c	C40	مقام و موقعیت شغل	مقام و موقعیت شغل
c	C41	سیاست‌های منصفانه	سیاست‌های منصفانه
C	C42	کار جالب، جذاب و گیرا	کار جالب، جذاب و گیرا

ادامه جدول ۴.

نتیجه کدگذاری محوری		کد اولیه	مضامین
همپوشانی مضامین	کد		
C,B,A3,A1	C43	حق کارانه	حق کارانه
C	C44	پرداخت به هنگام بیکاری	پرداخت به هنگام بیکاری
C,A2	C45	تأمین اجتماعی	تأمین اجتماعی
C,A2	C46	مقرری بازنشستگی	مقرری بازنشستگی
C,A1	C47	بیمه بهداشت و حوادث	بیمه بهداشت و حوادث
C	C48	بیمه عمر	بیمه عمر
C	C49	حق العمل کاری	حق العمل کاری
C	C50	تکه کاری	تکه کاری
C	C51	قطعه کار	قطعه کار
C,B,A3	C52	جوایز	جوایز
C	C53	مشوق های گروهی	مشوق های گروهی
C	C54	سهیم کردن در سود	سهیم کردن در سود
C	C55	مشوق های اجرایی	مشوق های اجرایی
C	C56	دستمزد	دستمزد
C	C57	امکانات تفریحی	امکانات تفریحی
C	C58	برنامه ریزی مالی	برنامه ریزی مالی
C	C59	پرداخت بیشتر به دلیل حفظ نیرو	پرداخت بیشتر به دلیل حفظ نیرو
C	C60	پرداخت به دلیل ارشدیت	پرداخت به دلیل ارشدیت
C	C61	دفتر بزرگ و دکور با سلیقه شخصی	دفتر بزرگ و دکور با سلیقه شخصی
C	C62	عنوان شغلی پرباهت	عنوان شغلی پرباهت
C	C63	رئیس دفتر با منشی مخصوص	رئیس دفتر با منشی مخصوص
C	C64	حق انتخاب وظایف و تکالیف	حق انتخاب وظایف و تکالیف
C	C65	حق انتخاب همکاران و گروه کاری	حق انتخاب همکاران و گروه کاری
C	C66	استراحت های بیماری	استراحت های بیماری
C	C67	کمک های اجتماعی	کمک های اجتماعی
C,B	C68	پاداش نقدی و غیرنقدی	پاداش نقدی و غیرنقدی
C	C69	داشتن فرصت شناخته شدن	داشتن فرصت شناخته شدن
C	C70	پرداخت بدون حضور در محل کار	پرداخت بدون حضور در محل کار
C	C71	تعطیلات	تعطیلات
C,A1,A2	C72	مرخصی استحقاقی و استعلاجی	مرخصی استحقاقی و استعلاجی
C	C73	داشتن رئیس شایسته	داشتن رئیس شایسته
C	C74	حق کمیسیون	حق کمیسیون
C	C75	نرخ کارمزدی	نرخ کارمزدی
A2,C	C76	تفاوت دستمزد نوبت کاری	تفاوت دستمزد نوبت کاری
C	C77	خرید سهام	خرید سهام
C	C78	مقرری سالیانه	مقرری سالیانه
C	C79	شغل مشترک	شغل مشترک
C	C80	امکان انتخاب مزایا	امکان انتخاب مزایا
C	C81	کار در منزل	کار در منزل
C	C82	برنامه پس انداز	برنامه پس انداز
C	C83	امنیت اجتماعی	امنیت اجتماعی
C	C84	درآمد از کارافتادگی	درآمد از کارافتادگی
C,A2	C85	فوق العاده سختی کار	فوق العاده سختی کار
C	C86	مدرک تحصیلی	مدرک تحصیلی

ادامه جدول ۴.

نتیجه کدگذاری محوری		کد اولیه	مضامین
همپوشانی مضامین	کد		
C,B,A3	C87	شب کاری	شب کاری
C	C88	کار آخر هفته	کار آخر هفته
C,A3,B	C89	کار ایام تعطیل	کار ایام تعطیل
C	C90	دستمزد کار با فیبریاتور	دستمزد کار با فیبریاتور
C	C91	سنوات ۲۵ سال و افزایش سنواتی	سنوات ۲۵ سال و افزایش سنواتی
C	C92	حق حمل سلاح	حق حمل سلاح
A1,A2,A3,B	C93	اضافه کار	اضافه کار
A3,B	C94	گروه تشویقی مدیران	گروه تشویقی مدیران
B,A3	C95	کارانه عملکرد	کارانه عملکرد
A3,B	C96	وام ازدواج، مسکن، ضروری، درمانی، قرض الحسنه	وام ازدواج، مسکن، ضروری، درمانی، قرض الحسنه
A3,B	C97	پاداش بازنشستگی تشویقی و خروج پیش از موعد	پاداش بازنشستگی تشویقی و خروج پیش از موعد
B,A1	C98	هدیه مدرک تحصیلی، کمک هزینه آموزشی و حقوق ایثارگران	هدیه مدرک تحصیلی، کمک هزینه آموزشی و حقوق ایثارگران
A1,A2,A3,B	C99	کمک هزینه عائله مندی	کمک هزینه عائله مندی
A1,A2,A3,B,C	C100	کمک هزینه مسکن، ایاب و ذهاب و تحصیلی و خودرو، پوشاک و نظافت ...	کمک هزینه مسکن، ایاب و ذهاب و تحصیلی و خودرو، پوشاک و نظافت ...
A3,B	C101	خدمات ورزشی	خدمات ورزشی
B,A3	C102	خدمات گردشگری	خدمات گردشگری
A2,A3,B,C	C103	خدمات درمانی	خدمات درمانی
A3,B	C104	انتخاب افراد نمونه کارگر، کارمند و مدیر	انتخاب افراد نمونه کارگر، کارمند و مدیر
A1	C105	ارزش کار	ارزش کار
A1,A2	C106	فوق العاده شغل (کارایی و بهره‌وری)	فوق العاده شغل (کارایی و بهره‌وری)
A1	C107	تفاوت تطبیق	تفاوت تطبیق
A1	C108	فوق العاده سرپرستی	فوق العاده سرپرستی
A1,A2	C109	فوق العاده مدیریت	فوق العاده مدیریت
A1,A2	C110	فوق العاده تخصص	فوق العاده تخصص
A1,A2	C111	فوق العاده مشاغل آموزشی	فوق العاده مشاغل آموزشی
A1,A2	C112	فوق العاده مشاغل پژوهشی	فوق العاده مشاغل پژوهشی
A1,A2	C113	فوق العاده اشتغال خارج از مرکز	فوق العاده اشتغال خارج از مرکز
A1,A2	C114	فوق العاده مأموریت	فوق العاده مأموریت
A1,A2	C115	فوق العاده اشتغال خارج از کشور	فوق العاده اشتغال خارج از کشور
A1	C116	فوق العاده تضمین	فوق العاده تضمین
A1	C117	فوق العاده کسر صندوق	فوق العاده کسر صندوق
A2	C118	فوق العاده مناطق کمتر توسعه یافته و بدی آب و هوا	فوق العاده مناطق کمتر توسعه یافته و بدی آب و هوا
A2	C119	فوق العاده بهره‌وری غیر مستمر	فوق العاده بهره‌وری غیر مستمر
A2	C120	فوق العاده ویژه	فوق العاده ویژه
A2	C121	حق کشف قاچاق	حق کشف قاچاق
A2	C122	امتیاز شغلی مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره	امتیاز شغلی مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره
	C123	عیدی پایان سال	عیدی پایان سال
A2	C124	امتیاز شغلی مقامات یا مدیران سیاسی	امتیاز شغلی مقامات یا مدیران سیاسی
A1,A2	C125	فوق العاده شغل	فوق العاده شغل

گام چهارم و پنجم: در این بخش مضامین و کدهای اولیه مورد بررسی قرار می‌گیرد و در نهایت تم اصلی استخراج می‌شود. با اتمام کدگذاری اولیه و رسیدن به فهرستی از کدهای اولیه، در گام سوم باید تحلیل و ترکیب این کدها انجام شود؛ به نحوی کدهایی که با یکدیگر هم‌پوشانی داشتند را حذف و در قالب یک کد آورده شدند تا کدهای ترکیب‌شده مؤلفه‌های اصلی و فرعی را شکل دهند. مؤلفه‌ها و مدل‌های درون داده‌ها می‌توانند به یکی از دو روش زیر شناسایی شوند: روش استقرایی (پایین به بالا) یا روش نظری قیاسی (بالا به پایین). در رویکرد استقرایی، مؤلفه‌های شناسایی‌شده بیشتر به خود داده‌ها مرتبط می‌شوند و از طریق داده‌های گردآوری‌شده به دست می‌آیند؛ در حالی که در رویکرد نظری قیاسی، داده‌ها از علاقه نظری پژوهشگر به موضوع ناشی می‌شوند و از طریق پیشینه پژوهش و زمینه کاری وی، بیرون می‌آیند (هومن، ۱۳۸۹). کارلایل و کریستنسن اذعان دارند که آن‌ها معمولاً هنگامی به پژوهشی می‌پردازند که در باب موضوع مورد نظر، کمتر نظریه‌ای ظاهر شده باشد؛ در این گونه موارد، بهتر است که رویکردی استقرایی در پیش گرفته شود (کارلایل و کریستنسن، ۲۰۰۵). بنابراین، در این پژوهش برای استخراج مؤلفه‌ها از روش استقرایی استفاده شده است.

جدول ۵. کدگذاری نهایی و نام‌گذاری مؤلفه‌ها

کد	کد اولیه	تم نهایی
C22	کمک‌های آموزشی و تحصیلی	رفاه
C26	هزینه تسهیل و زندگی	
C57	امکانات تفریحی	
C66	استراحت‌های بیماری	
C72	مرخصی استحقاقی و استلاجی	
C99	کمک‌هزینه عائله‌مندی	
C100	کمک‌هزینه مسکن، ایاب و ذهاب و تحصیلی و خودرو و...	
C101	خدمات ورزشی	
C102	خدمات گردشگری	
C103	خدمات درمانی	
C105	ارزش کار	
C58	برنامه‌ریزی مالی	
C3	امکانات و خدمات رفاهی	
C1	حقوق	
C125	فوق‌العاده شغل	
C107	تفاوت تطبیق	
C91	افزایش سنواتی و سنوات ۲۵ سال	
C2	سطح و ساختار پرداخت	
C90	دستمزد کار با فیبریلاتور	
C29	پرداخت پایه	
C56	دستمزد	
C85	فوق‌العاده سختی کار	مزایا
C113	فوق‌العاده اشتغال خارج از مرکز	
C67	کمک‌های اجتماعی	
C87	شب‌کاری	
C88	کار آخر هفته	
C89	کار ایام تعطیل	
C114	فوق‌العاده مأموریت	
C44	پرداخت هنگام بیکاری	
C45	تأمین اجتماعی	
C46	مقرری بازنستگی	
C28	استحقاقی‌ها	

ادامه جدول ۵.

کد	کد اولیه	تیم نهایی
C115	فوق العاده اشتغال خارج از کشور	مزایا
C116	فوق العاده تضمین	
C117	فوق العاده کسر صندوق	
C118	فوق العاده مناطق کمتر توسعه یافته و بدی آب و هوا	
C119	فوق العاده بهره‌وری غیر مستمر	
C120	فوق العاده ویژه	
C96	وام ازدواج، مسکن، ضروری، درمانی، قرض الحسنه	
C122	امتیاز شغلی مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره	
C123	عیدی پایان سال	
C124	امتیاز شغلی مقامات یا مدیران سیاسی	
C108	فوق العاده سرپرستی	
C109	فوق العاده مدیریت	
C110	فوق العاده تخصص	
C111	فوق العاده مشاغل آموزشی	
C112	فوق العاده مشاغل پژوهشی	
C93	اضافه کار	
C94	گروه تشویقی مدیران	
C84	درآمد از کارافتادگی	
C98	هدیه مدرک تحصیلی، کمک هزینه آموزشی و حقوق ایثارگران	
C86	مدرک تحصیلی	
C92	حق حمل سلاح	
C70	پرداخت بدون حضور در محل کار	
C71	تعطیلات	
C47	بیمه بهداشت و حوادث	
C48	بیمه عمر	
C74	حق کمیسیون	
C75	نرخ کارمزدی	
C76	تفاوت دستمزد نوبت کاری	
C77	خرید سهام	
C27	تشویقی‌ها	
C78	مقرری سالیانه	
C79	شغل مشترک	
C80	امکان انتخاب مزایا	
C81	کار در منزل	
C82	برنامه پس انداز	
C83	امنیت اجتماعی	
C23	پرداخت برای ابداعات و پرداخت بر مبنای شایستگی و توانایی	کارایی
C106	فوق العاده شغل کارایی و عملکرد	
C95	کارانه عملکرد	
C43	حق کارانه	
C4	امنیت شغلی	پاداش
C6	شرایط کاری مناسب	
C5	خط مشی‌های سازمان	
C121	حق کشف قاچاق	
C49	حق العمل کاری	
C50	تکه کاری	

ادامه جدول ۵.

کد	کد اولیه	تیم نهایی
C51	قطعه کار	پاداش
C53	مشوق های گروهی	
C54	سهیم کردن در سود	
C55	مشوق های اجرایی	
C97	پاداش بازنشستگی تشویقی و خروج پیش از موعد	
C73	داشتن رئیس شایسته	
C68	پاداش نقدی و غیرنقدی	
C64	حق انتخاب وظایف و تکالیف	
C65	حق انتخاب همکاران و گروه کاری	
C7	پرورش استعداد و پیشرفت شغلی	
C8	بازخورد متناسب با عملکرد	
C9	مشارکت در تصمیم گیری	
C10	برنامه های هدایتی مدیران	
C11	کیفیت مدیریت و سرپرستی	
C12	ویژگی های شغلی	
C13	استقلال شغلی	
C14	چالش و تنوع فعالیت	
C15	انتظارات و باورها	
C16	داشتن قدرت در محیط کار	
C17	درک پول	
C18	ارتباطات اجتماعی در محیط کار	
C19	انسجام اجتماعی در محیط کار	
C20	سازگاری و تعادل مناسب بین کار و سایر جنبه های فردی	
C21	فضای کاری و احترام در محیط کار	
C59	پرداخت بیشتر به دلیل حفظ نیرو	
C60	پرداخت به دلیل ارشدیت	
C61	دفتر بزرگ و دکور با سلیقه شخصی	
C62	عنوان شغلی پرابهت	
C63	رئیس دفتر با منشی مخصوص	
C24	فرصت رشد	
C69	داشتن فرصت شناخته شدن	
C25	ساعت های کار شناور	
C30	برنامه های حمایتی	
C31	وظایف مورد علاقه	
C32	مسئولیت	
C33	کسب موفقیت	
C34	شناخت	
C35	آزمودنی بودن شغل	
C36	قابلیت پیشرفت شغلی	
C37	انسجام در برنامه کار	
C38	صمیمیت با همکاران	
C39	ملاحظات سرپرست	
C40	مقام و موقعیت شغل	
C42	کار جالب، جذاب و گیرا	
C41	سیاست های منصفانه	
C104	انتخاب افراد نمونه کارگر، کارمند و مدیر	جایزه ویژه
C52	جوایز	

۴-۲. یافته‌های حاصل از نرخ روایی محتوا

خروجی پرسشنامه نرخ روایی محتوا با توجه به نظر ۱۷ خبره اداره کل منابع انسانی در قالب جدول ۶ تشریح شده است.

جدول ۶. خروجی نرخ روایی محتوا

ردیف	عناصر جبران خدمت	موافق	کل	نرخ روایی	تأیید یا رد
۱	کمک‌های آموزشی و تحصیلی	۱۳	۱۷	۰,۵۳	تأیید
۲	هزینه تسهیل و زندگی	۱۴	۱۷	۰,۶۵	تأیید
۳	امکانات تفریحی	۱۵	۱۷	۰,۷۶	تأیید
۴	استراحت‌های بیماری	۱۵	۱۷	۰,۷۶	تأیید
۵	مرخصی استحقاقی و استعلاجی	۱۴	۱۷	۰,۶۵	تأیید
۶	کمک‌هزینه عائله‌مندی	۱۶	۱۷	۰,۸۸	تأیید
۷	مسکن، ایاب و ذهاب و تحصیلی و خودرو، خواروبار، و...	۱۵	۱۷	۰,۷۶	تأیید
۸	خدمات ورزشی	۱۵	۱۷	۰,۷۶	تأیید
۹	خدمات گردشگری	۱۵	۱۷	۰,۷۶	تأیید
۱۰	خدمات درمانی	۱۵	۱۷	۰,۷۶	تأیید
۱۱	ارزش کار	۱۱	۱۷	۰,۳	رد
۱۲	برنامه‌ریزی مالی	۱۰	۱۷	۰,۲	رد
۱۳	امکانات و خدمات رفاهی	۱۳	۱۷	۰,۵۳	تأیید
۱۴	حقوق	۱۵	۱۷	۰,۷۶	تأیید
۱۵	فوق‌العاده شغل	۱۶	۱۷	۰,۸۸	تأیید
۱۶	تفاوت تطبیق	۱۵	۱۷	۰,۷۶	تأیید
۱۷	افزایش سنواتی و سنوات ۲۵ سال	۱۶	۱۷	۰,۸۸	تأیید
۱۸	سطح و ساختار پرداخت	۱۳	۱۷	۰,۵۳	تأیید
۱۹	دستمزد کار با فیبریاتور	۷	۱۷	-۰,۲	رد
۲۰	پرداخت پایه	۱۵	۱۷	۰,۷۶	تأیید
۲۱	دستمزد	۱۵	۱۷	۰,۷۶	تأیید
۲۲	فوق‌العاده سختی کار	۱۴	۱۷	۰,۶۵	تأیید
۲۳	فوق‌العاده اشتغال خارج از مرکز	۱۴	۱۷	۰,۶۵	تأیید
۲۴	کمک‌های اجتماعی	۱۲	۱۷	۰,۴	رد
۲۵	شب‌کاری	۱۲	۱۷	۰,۴	رد
۲۶	کار آخر هفته	۸	۱۷	-۰,۰۶	رد
۲۷	کار ایام تعطیل	۱۱	۱۷	۰,۳	رد
۲۸	فوق‌العاده مأموریت	۱۵	۱۷	۰,۷۶	تأیید
۲۹	پرداخت به هنگام بیکاری	۱۵	۱۷	۰,۷۶	تأیید
۳۰	تأمین اجتماعی	۱۵	۱۷	۰,۷۶	تأیید
۳۱	مقرری بازنشستگی	۱۶	۱۷	۰,۸۸	تأیید
۳۲	استحقاقی‌ها	۱۴	۱۷	۰,۶۵	تأیید
۳۳	فوق‌العاده اشتغال خارج از کشور	۱۱	۱۷	۰,۳	رد
۳۴	فوق‌العاده تضمین	۱۲	۱۷	۰,۴	رد
۳۵	فوق‌العاده کسر صندوق	۹	۱۷	۰,۰۶	رد
۳۶	فوق‌العاده مناطق کمتر توسعه یافته و بدی آب و هوا	۱۴	۱۷	۰,۶۵	تأیید
۳۷	فوق‌العاده بهره‌وری غیر مستمر	۱۵	۱۷	۰,۷۶	تأیید
۳۸	فوق‌العاده ویژه	۱۳	۱۷	۰,۵۳	تأیید
۳۹	وام ازدواج، مسکن، ضروری، درمانی، قرض‌الحسنه	۱۵	۱۷	۰,۷۶	تأیید
۴۰	امتیاز شغلی مدیران عامل و اعضای هیئت‌مدیره	۱۱	۱۷	۰,۳	رد
۴۱	عیدی پایان سال	۱۶	۱۷	۰,۸۸	تأیید
۴۲	امتیاز شغلی مقامات یا مدیران سیاسی	۸	۱۷	-۰,۰۶	رد
۴۳	فوق‌العاده سرپرستی	۱۴	۱۷	۰,۶۵	تأیید

ادامه جدول ۶.

ردیف	عناصر جبران خدمت	موافق	کل	نرخ روایی	تأیید یا رد
۴۴	فوق العاده مدیریت	۱۴	۱۷	۰,۶۵	تأیید
۴۵	فوق العاده تخصص	۱۵	۱۷	۰,۷۶	تأیید
۴۶	فوق العاده مشاغل آموزشی	۱۲	۱۷	۰,۴	رد
۴۷	فوق العاده مشاغل پژوهشی	۱۳	۱۷	۰,۵۳	تأیید
۴۸	اضافه کار	۱۷	۱۷	۱	تأیید
۴۹	گروه تشویقی مدیران	۱۴	۱۷	۰,۶۵	تأیید
۵۰	درآمد از کارافتادگی	۱۴	۱۷	۰,۶۵	تأیید
۵۱	هدیه مدرک تحصیلی، کمک هزینه آموزشی و حقوق ایثارگران	۱۵	۱۷	۰,۷۶	تأیید
۵۲	مدرک تحصیلی	۱۶	۱۷	۰,۸۸	تأیید
۵۳	حق حمل سلاح	۳	۱۷	-۰,۶۵	رد
۵۴	پرداخت بدون حضور در محل کار	۹	۱۷	۰,۰۶	رد
۵۵	تعطیلات	۱۷	۱۷	۱	تأیید
۵۶	بیمه بهداشت و حوادث	۱۴	۱۷	۰,۶۵	تأیید
۵۷	بیمه عمر	۱۵	۱۷	۰,۷۶	تأیید
۵۸	حق کمیسیون	۱۱	۱۷	۰,۳	رد
۵۹	نرخ کارمزدی	۱۲	۱۷	۰,۴	رد
۶۰	تفاوت دستمزد نوبت کاری	۱۵	۱۷	۰,۷۶	تأیید
۶۱	خرید سهام	۱۱	۱۷	۰,۳	رد
۶۲	تشویقی ها	۱۶	۱۷	۰,۸۸	تأیید
۶۳	مقرری سالیانه	۱۴	۱۷	۰,۶۵	تأیید
۶۴	شغل مشترک	۷	۱۷	-۰,۲	رد
۶۵	امکان انتخاب مزایا	۱۵	۱۷	۰,۷۶	تأیید
۶۶	کار در منزل	۱۱	۱۷	۰,۳	رد
۶۷	برنامه پس انداز	۱۲	۱۷	۰,۴	رد
۶۸	امنیت اجتماعی	۱۲	۱۷	۰,۴	رد
۶۹	پرداخت برای ابداعات و پرداخت بر مبنای شایستگی و توانایی	۱۵	۱۷	۰,۷۶	تأیید
۷۰	فوق العاده شغل کارایی و عملکرد	۱۶	۱۷	۰,۸۸	تأیید
۷۱	کارانه عملکرد	۱۵	۱۷	۰,۷۶	تأیید
۷۲	حق کارانه	۱۳	۱۷	۰,۵۳	تأیید
۷۳	امنیت شغلی	۱۳	۱۷	۰,۵۳	تأیید
۷۴	شرایط کاری مناسب	۱۴	۱۷	۰,۶۵	تأیید
۷۵	خط مشی های سازمان	۱۴	۱۷	۰,۶۵	تأیید
۷۶	حق کشف قاچاق	۱۰	۱۷	۰,۲	رد
۷۷	حق العمل کاری	۱۱	۱۷	۰,۳	رد
۷۸	تکه کاری	۹	۱۷	۰,۰۶	رد
۷۹	قطعه کار	۸	۱۷	-۰,۰۶	رد
۸۰	مشوق های گروهی	۱۳	۱۷	۰,۵۳	تأیید
۸۱	سهیم کردن در سود	۱۳	۱۷	۰,۵۳	تأیید
۸۲	مشوق های اجرایی	۱۳	۱۷	۰,۵۳	تأیید
۸۳	پاداش بازنشستگی تشویقی و خروج پیش از موعد	۱۳	۱۷	۰,۵۳	تأیید
۸۴	داشتن رئیس شایسته	۱۳	۱۷	۰,۵۳	تأیید
۸۵	پاداش نقدی و غیرنقدی	۱۵	۱۷	۰,۷۶	تأیید
۸۶	حق انتخاب وظایف و تکالیف	۱۴	۱۷	۰,۶۵	تأیید
۸۷	حق انتخاب همکاران و گروه کاری	۱۲	۱۷	۰,۴	رد
۸۸	پرورش استعداد و پیشرفت شغلی	۱۴	۱۷	۰,۶۵	تأیید
۸۹	بازخورد متناسب با عملکرد	۱۴	۱۷	۰,۶۵	تأیید

ادامه جدول ۶.

ردیف	عناصر جبران خدمت	موافق	کل	نرخ روایی	تأیید یا رد
۹۰	مشارکت در تصمیم‌گیری	۱۴	۱۷	۰,۶۵	تأیید
۹۱	برنامه‌های هدایتی مدیران	۱۳	۱۷	۰,۵۳	تأیید
۹۲	کیفیت مدیریت و سرپرستی	۱۴	۱۷	۰,۶۵	تأیید
۹۳	ویژگی‌های شغلی	۱۵	۱۷	۰,۷۶	تأیید
۹۴	استقلال شغلی	۱۳	۱۷	۰,۵۳	تأیید
۹۵	چالش و تنوع فعالیت	۱۳	۱۷	۰,۵۳	تأیید
۹۶	انتظارات و باورها	۱۳	۱۷	۰,۵۳	تأیید
۹۷	داشتن قدرت در محیط کار	۱۳	۱۷	۰,۵۳	تأیید
۹۸	درک پول	۱۰	۱۷	۰,۲	رد
۹۹	ارتباطات اجتماعی در محیط کار	۱۴	۱۷	۰,۶۵	تأیید
۱۰۰	انسجام اجتماعی در محیط کار	۱۴	۱۷	۰,۶۵	تأیید
۱۰۱	سازگاری و تعادل مناسب بین کار و سایر جنبه‌های فردی	۱۶	۱۷	۰,۸۸	تأیید
۱۰۲	فضای کاری و احترام در محیط کار	۱۵	۱۷	۰,۷۶	تأیید
۱۰۳	پرداخت بیشتر به دلیل حفظ نیرو	۱۰	۱۷	۰,۲	رد
۱۰۴	پرداخت به دلیل ارشدیت	۱۱	۱۷	۰,۳	رد
۱۰۵	دفتر بزرگ و دکور با سلیقه شخصی	۹	۱۷	۰,۰۶	رد
۱۰۶	عنوان شغلی پرباهت	۸	۱۷	-۰,۰۶	رد
۱۰۷	رئیس دفتر با منشی مخصوص	۸	۱۷	-۰,۰۶	رد
۱۰۸	فرصت رشد	۱۴	۱۷	۰,۶۵	تأیید
۱۰۹	داشتن فرصت شناخته شدن	۱۴	۱۷	۰,۶۵	تأیید
۱۱۰	ساعت‌های کار شناور	۱۱	۱۷	۰,۳	رد
۱۱۱	برنامه‌های حمایتی	۱۴	۱۷	۰,۶۵	تأیید
۱۱۲	وظایف مورد علاقه	۱۳	۱۷	۰,۵۳	تأیید
۱۱۳	مسئولیت	۱۴	۱۷	۰,۶۵	تأیید
۱۱۴	کسب موفقیت	۱۴	۱۷	۰,۶۵	تأیید
۱۱۵	شناخت	۱۴	۱۷	۰,۶۵	تأیید
۱۱۶	آزمودنی بودن شغل	۱۲	۱۷	۰,۴	رد
۱۱۷	قابلیت پیشرفت شغلی	۱۵	۱۷	۰,۷۶	تأیید
۱۱۸	انسجام در برنامه کار	۱۵	۱۷	۰,۷۶	تأیید
۱۱۹	صمیمیت با همکاران	۱۶	۱۷	۰,۸۸	تأیید
۱۲۰	ملاحظات سرپرست	۱۶	۱۷	۰,۸۸	تأیید
۱۲۱	مقام و موقعیت شغل	۱۶	۱۷	۰,۸۸	تأیید
۱۲۲	کار جالب، جذاب و گیرا	۱۶	۱۷	۰,۸۸	تأیید
۱۲۳	سیاست‌های منصفانه	۱۶	۱۷	۰,۸۸	تأیید
۱۲۴	انتخاب افراد نمونه کارگر، کارمند و مدیر	۱۶	۱۷	۰,۸۸	تأیید
۱۲۵	جوایز	۱۶	۱۷	۰,۸۸	تأیید

۵. نتیجه‌گیری و بحث

یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون نشان از آن داشت از میان ۲۸۳ مضمون به‌دست‌آمده از اسناد بالادستی (قانون مدیریت خدمات کشوری و قانون نظام هماهنگ پرداخت و قانون شهرداری) و مطالعات پیشین، تعداد ۱۲۵ مضمون پس از کدگذاری محوری شناسایی شد و سپس، نتایج حاصل از نرخ روایی محتوا نیز نشان از آن داشت که از نظر خبرگان تعداد ۳۵ مضمون غیر قابل استفاده در شهرداری تهران بود و ۹۰ مضمون را که در جدول ۷ نمایش داده شده است را می‌توان به عنوان عناصر جبران خدمت در شهرداری تهران به کار گرفت.

جدول ۷. عناصر جبران خدمت شناسایی شده برای شهرداری تهران

مؤلفه	عناصر جبران خدمت
رفاه	کمک‌های آموزشی و تحصیلی و پرداخت هزینه‌های شرکت در سمینارها و همایش‌های علمی
	هزینه تسهیل و زندگی
	امکانات تفریحی
	استراحت‌های بیماری
	مرخصی استحقاقی و استعلاجی
	کمک‌هزینه عائله‌مندی
	کمک‌هزینه مسکن، ایاب و ذهاب و تحصیلی و خودرو، خواروبار، پوشاک و نظافت
	خدمات ورزشی
	خدمات گردشگری
	خدمات درمانی
	امکانات و خدمات رفاهی
حقوق	حقوق
	فوق‌العاده شغل
	تفاوت تطبیق
	افزایش سنواتی و سنوات ۲۵ سال
	سطح و ساختار پرداخت
	پرداخت پایه
مزایا	دستمزد
	فوق‌العاده سختی کار
	فوق‌العاده اشتغال خارج از مرکز
	فوق‌العاده مأموریت
	پرداخت هنگام بیکاری
	تأمین اجتماعی
	مقرری بازنشستگی
	استحقاق‌ها
	فوق‌العاده مناطق کمتر توسعه یافته و بدی آب و هوا
	فوق‌العاده بهره‌وری غیر مستمر
	فوق‌العاده ویژه
	وام ازدواج، مسکن، ضروری، درمانی، قرض‌الحسنه
	عیدی پایان سال
	فوق‌العاده سرپرستی
	فوق‌العاده مدیریت
	فوق‌العاده تخصص
	فوق‌العاده مشاغل پژوهشی
	اضافه کار
	گروه تشویقی مدیران
	درآمد از کارافتادگی
	هدیه مدرک تحصیلی، کمک‌هزینه آموزشی و حقوق ایثارگران
	مدرک تحصیلی
	تعطیلات
بیمه بهداشت و حوادث	
بیمه عمر	
تفاوت دستمزد نوبت کاری	
تشویقی‌ها	
مقرری سالیانه	
امکان انتخاب مزایا	

ادامه جدول ۷.

مولفه	عناصر جبران خدمت
کارایی	پرداخت برای ابداعات و پرداخت بر مبنای شایستگی و توانایی
	فوق العاده شغل کارایی و عملکرد
	کارانه عملکرد
	حق کارانه
پاداش	امنیت شغلی
	شرایط کاری مناسب
	خط مشی‌های سازمان
	مشوق‌های گروهی
	سهیم کردن در سود
	مشوق‌های اجرایی
	پاداش بازنشستگی تشویقی و خروج پیش از موعد
	داشتن رئیس شایسته
	پاداش نقدی و غیرنقدی
	حق انتخاب وظایف و تکالیف
	پرورش استعداد و پیشرفت شغلی
	بازخورد متناسب با عملکرد
	مشارکت در تصمیم‌گیری
	برنامه‌های هدایتی مدیران
	کیفیت مدیریت و سرپرستی
	ویژگی‌های شغلی
	استقلال شغلی
	چالش و تنوع فعالیت
	انتظارات و باورها
	داشتن قدرت در محیط کار
	ارتباطات اجتماعی در محیط کار
	انسجام اجتماعی در محیط کار
	سازگاری و تعادل مناسب بین کار و سایر جنبه‌های فردی
	فضای کاری و احترام در محیط کار
	فرصت رشد
	داشتن فرصت شناخته شدن
	برنامه‌های حمایتی
	وظایف مورد علاقه
	مسئولیت
	کسب موفقیت
	شناخت
	قابلیت پیشرفت شغلی
	انسجام در برنامه کار
صمیمیت با همکاران	
ملاحظات سرپرست	
مقام و موقعیت شغل	
کار جالب، جذاب و گیرا	
سیاست‌های منصفانه	
جایزه	انتخاب افراد نمونه کارگر، کارمند و مدیر
	جوایز

در بحث در باب عناصر یادشده می‌توان گفت که عناصر استخراج‌شده را می‌توان در مدل مورهد گریفین یافت با این تفاوت که در چارچوب فعلی مؤلفه رفاهی نیز در نظر گرفته شده است در مدل ایشان مؤلفه‌هایی همچون حقوق، کارایی، پاداش، مزایا و جایزه برای پرداخت در نظر گرفته شده است. با توجه به نظر خبرگان بیشترین توجه روی کارایی بوده (هیچ‌یک از عناصر شناسایی شده حذف نشد) و دلیل آن در نظر داشتن پرداخت مبتنی بر عملکرد برای کارکنان است.

از نظر ایشان بیشترین مشکل نظام پرداخت موجود توجه به نظام پرداخت مبتنی بر موقعیت است و باید نظام فعلی از این حالت به سمت پرداخت مبتنی بر عملکرد حرکت کند. پس علاوه بر در نظر گرفتن عناصری که پیش‌تر برای کارایی مطرح شد، به منظور کنکاش بیشتر بهتر است نظام ارزیابی عملکرد موجود مورد بررسی و مشکلات و موانع آن شناسایی شود، زیرا اساس پرداخت مبتنی بر کارایی وجود یک نظام ارزیابی عملکرد مناسب است. دیگر مبحثی که خبره‌ها بسیار روی آن اشاره داشتند، مشکل در پرداخت فوق‌العاده‌ها (در قسمت مزایا آمده است) و سلیقه‌ای عمل کردن در این خصوص است. از نظر ایشان، پرداخت‌ها در این خصوص نیز بیشتر توجه به پست سازمانی دارد و بسیار کم به پرداخت مبتنی بر شخص پرداخته شده است. در انتها با توجه به پژوهش صورت‌گرفته به محققان آتی پیشنهاد می‌شود:

- همان‌گونه که یافته‌های این پژوهش نیز نشان داد محققان آتی برای طراحی یک نظام با توجه به وضعیت فعلی شهرداری تهران به استقرار سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد و شخص بیشتر توجه کنند.
- برای طراحی مدل و عناصر جبران خدمت به آسیب‌شناسی سیستم ارزیابی عملکرد موجود بپردازند.
- در قسمت حقوق که بر اساس نظام طبقه‌بندی مشاغل تحصیلات و سابقه در نظر گرفته شده است، علاوه بر پرداخت پایه به بررسی پرداخته مبتنی بر بازار و عناصر عدالت درونی و بیرونی در خصوص پرداخت‌ها بپردازند.
- برای مشاغل حساس (حاکمیتی) و مشاغل بسیار تخصصی که شایستگی محوری شهرداری تهران است به بررسی نوع فوق‌العاده و پاداش بپردازند.

منابع و مآخذ

- معمارزاده طهران، غ؛ نصیری پور، الف؛ آقابابایی دهاقانی، ز؛ «طراحی مدل جبران خدمات پزشکان شاغل در بیمارستان‌های دولتی شهر تهران»، دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال چهارم، شماره ۲، پاییز و زمستان ۱۳۹۱، صص ۲۳ - ۴۹
- نعمتی، س؛ خائف الهی، الف؛ مؤمنی، ن؛ «طراحی نظام جبران خدمات در سازمان‌های دانش‌بنیان با رویکرد مدل‌سازی ساختاری-تفسیری»، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۳، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۲
- سید جوادین، ر، «جبران خدمات»، دانش مدیریت، سال دوازدهم، شماره ۴۵، تابستان ۱۳۷۸، صص ۳۰ - ۵۲
- سید جوادین، ر، «تأثیر جبران خدمات در نگهداری نیروی انسانی»، دانش مدیریت، شماره ۲۶، پاییز ۱۳۷۳، صص ۵۰-۵۵
- شلمزاری، ب؛ شیروانی، ع؛ انصاری، م؛ «بررسی تأثیر جنبه‌های استراتژی‌ای جبران خدمات بر توسعه ابعاد نوآوری»، سومین همایش ملی مدیریت و کارآفرینی، اردیبهشت ۱۳۹۳، صص ۱-۲۴
- میرسپاسی، ن، «مدیریت منابع انسانی یعنی نگه داشت مشاغل و افراد کلیدی»، منابع انسانی، شماره هفتم، اردیبهشت ۱۳۸۹، صص ۱۲-۱۴
- دانایی فرد، ح؛ امامی، م؛ «استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد»، اندیشه مدیریت، سال اول، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۳۸۶، صص ۶۹-۹۷
- هومن، ح، (۱۳۸۹)، راهنمای عملی پژوهش کیفی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت). مجموعه آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و مقررات حوزه اداری و منابع انسانی شهرداری تهران، ابلاغی از تاریخ ۱۳۹۳ تا ۱۳۹۵، معاونت توسعه منابع انسانی، مؤسسه نشر شهر، ۱۳۹۵
- قانون مدیریت خدمات کشوری، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، مصوبات مجلس شورا، ۱۳۸۶
- قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، مصوبات مجلس شورا، دوره ۳، جلد ۱، ۱۳۷۰
- fisher schoenfeldt & shaw, (2006), compensation system components, figure 11.1, p485
- Braun, V. & Clarke, V. (2006), "Using thematic analysis in psychology", Qualitative Research in Psychology, Vol. 3, No. 2, Pp. 77-101.
- Carlile, PR, Christensen, CM, (2005), The cycles of theory building in management research, Academy of Management Learning & Education 8 (2), 240-251
- Stapczynsk,s. (2014), A COMPENSATION AND BENEFITS SURVEY STUDY FOR THE TOWN OF ARLINGTON, MASSACHUSETTS, www.hrconsultinginc.com