



## A Conceptualization Compensation for Services Based on Gamification

Peyman Akbari 

### Article Info

**Article type:**  
Research Article

**Article history:**  
Received 06 January 2026  
Received in revised form 17  
January 2026  
Accepted 05 February 2026  
Published online 27 February  
2026

**Keywords:**  
*Conceptualization,  
Compensation,  
Gamification,  
Grounded Theory,  
Actalysis.*

### Abstract


**Background and Objective:** The aim of the present study is to conceptualize compensation for services based on gamification.

**Methodology:** This study was conducted in two qualitative phases: the first phase was conducted with a data-based approach and with the aim of explaining compensation for services, through semi-structured interviews with 10 experts. The second phase was conducted with the aim of expanding the resulting model, using the cognitive mapping method of gamification (based on the Cho model) and the participation of 8 experts in this field. Sampling in both phases was carried out using the snowball method and based on the principle of theoretical saturation.

**Findings:** The findings of the study showed that in the first phase, a paradigmatic model of compensation for services was developed and the components of "emotional and communicative", "executive and compensatory", and "informational and procedural" were identified as central phenomena. In the second phase, the implementation of this phenomenon on the basis of gamification was carried out using 8 motivational drives: "epic meaning and inner voice", "progress and achievement", "ability to express creativity and feedback", "ownership and appropriation", "social influence and dependence", "scarcity and impatience", "unpredictability and curiosity", and "harm and prevention" and in the form of 4 design dimensions (aesthetics, story context, technology and elements).

**Conclusion:** Finally, the results indicate that the executive bodies of Kermanshah province are facing challenges that have caused the inefficiency of existing compensation systems; therefore, gamification was introduced as the main solution to improve and promote employee compensation.

**Cite this article:** Akbari, P. (2026). A Conceptualization Compensation for Services Based on Gamification. *Intelligent Management of Human Capital*, 2 (7), 51-104.

 DOI: <https://doi.org/10.22034/imhr.2026.577052.1078>

**Publisher:** Human Capital institute, Command and Staff University of I.R.I Army, <https://www.imhr.ir>

© "Authors retain the copyright and full publishing rights."  
DOI: 10.22034/imhr.2026.577052.1078



1. Corresponding Author, Assistant Professor, Department of Public Management, Payame Noor, Tehran, Iran.  
E-mail: [Peymanakbari@pnu.ac.ir](mailto:Peymanakbari@pnu.ac.ir)



## A Conceptualization Compensation for Services Based on Gamification Extended Abstract

**Background and Objective:** The main and fundamental goal of this research is to design and develop a comprehensive and efficient conceptual model in the field of employee compensation based on the new gamification approach. Given that traditional compensation systems are no longer able to effectively respond to the dynamic and diverse needs of human resources in the executive bodies of Kermanshah province and have in many cases caused a decrease in motivation, this study seeks to provide an innovative and disruptive solution. The goal is to eliminate the inefficiencies in current systems through a smart combination of human resource management principles and attractive game mechanisms.

**Methodology:** This research was conducted in two phases: "service compensation" and "gamification". The first phase aimed to analyze employee service compensation, as a qualitative research of grounded theory) analysis with a structuralist approach and an applied and fundamental orientation. The approach of this phase was inductive and exploratory-cross-sectional in terms of purpose. The statistical population of this phase included 10 experts in the field of behavior and human resources who were selected using the snowball sampling method and based on the principle of theoretical saturation. The perspectives of "Golafshani, (2003)", "Johnson, (1997)" and "Patton, (2002)" were used to validate the model, and the ten-point index of Corbin & Strauss, (2014) was used to measure the acceptability of the model. In the second phase, gamification was used with the aim of expanding service compensation. For this purpose, the Chou (2015) model was used using conceptual cognitive mapping. The statistical population of this phase consisted of 8 experts in the field of gamification who were selected using snowball sampling method and based on the principle of theoretical saturation. Validation was carried out at this stage by strictly observing the requirements in the model design process.

**Findings:** The research findings were obtained in two stages. In the first stage, the paradigmatic model of service compensation was identified, including the components of "emotional and communicative", "executive and compensatory" and "informational and procedural" in the form of a central category. In the second phase, the implementation of the main phenomenon of compensation for services was carried out based on gamification using 8 drives (including: epic meaning and inner voice, progress and achievement, ability to express creativity and feedback, ownership and appropriation, social influence and dependence, scarcity and impatience, unpredictability and curiosity, and loss and prevention) and in the form of 4 design aspects of "aesthetics", "story context", "technology" and "elements". The results showed that for each component of compensation for services, conditions can be provided through games to improve that component. It was also stated that the game process can be updated to suit the employees' job positions.

**Conclusion:** the results clearly indicate that the executive bodies of Kermanshah province are facing a complex set of multifaceted and diverse challenges and obstacles in the field of human resource management. These structural and executive problems, which are rooted in traditional and outdated processes, have caused the existing compensation systems to lack the necessary efficiency and become ineffective in practice; a situation that has seriously disrupted the achievement of organizational macro-goals. Therefore, given the urgent need to reform these procedures and move towards modernization, the "gamification" solution has been introduced and proposed as a major, innovative and effective strategy for improving and enhancing the quality of the employee compensation system. "Utilizing this modern approach can take effective steps to increase job satisfaction, motivation, and productivity of human resources in these organizations by creating a competitive environment and constructive interaction, while eliminating past shortcomings.

**Keywords:** *Conceptualization, Compensation, Gamification, Grounded Theory, Actalysis.*



## مفهوم‌پردازی جبران خدمات بر مبنای بازی‌وارسازی

پیمان اکبری<sup>۱</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** هدف پژوهش حاضر، مفهوم‌پردازی جبران خدمات مبتنی بر بازی‌وارسازی است.

**روش پژوهش:** این مطالعه در دو فاز کیفی اجرا شد: فاز نخست با رویکرد داده‌بنیاد و با هدف تبیین جبران خدمات، از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۰ نفر از خبرگان انجام گرفت. فاز دوم نیز با هدف بسط مدل حاصل، با روش نگاشت شناختی بازی‌وارسازی (بر پایه مدل چو) و مشارکت ۸ نفر از خبره‌های این حوزه پیاده شد. نمونه‌گیری در هر دو مرحله به روش گلوله‌برفی و بر اساس اصل اشباع نظری انجام پذیرفت.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان داد که در فاز نخست، الگوی پارادایمی جبران خدمات تدوین گردید و مؤلفه‌های «عاطفی و ارتباطی»، «اجرایی و جبرانی» و «اطلاعاتی و رویه‌ای» به عنوان پدیده محوری شناسایی شدند. در فاز دوم، پیاده‌سازی این پدیده بر بستر بازی‌وارسازی با بهره‌گیری از ۸ رانه "معنای حماسی و ندای درون"، "پیشرفت و دستاورد"، "توانایی بروز خلاقیت و بازخورد"، "مالکیت و تصاحب"، "نفوذ اجتماعی و وابستگی"، "کمپایی و بی‌صبری"، "پیش‌بینی‌ناپذیری و کنجکاوی" و "ضرر و پیشگیری" انگیزشی و در قالب ۴ بعد طراحی (زیبایی‌شناسی، زمینه داستانی، فن‌آوری و عناصر) صورت گرفت.

**نتیجه‌گیری:** در نهایت، نتایج حاکی از آن است که دستگاه‌های اجرایی استان کرمان‌شاه با چالش‌هایی روبرو هستند که موجب ناکارآمدی سیستم‌های جبران خدمات موجود شده است؛ از این‌رو، بازی‌وارسازی به‌عنوان راهکار اصلی برای بهبود و ارتقای جبران خدمات کارکنان معرفی شد.

### اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۴/۱۰/۱۶

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۴/۱۰/۲۷

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴/۱۱/۱۶

تاریخ انتشار:

۱۴۰۴/۱۲/۰۸

### کلیدواژه‌ها:

مفهوم‌پردازی، جبران خدمات، بازی‌وارسازی، داده بنیاد، اکتالیسیس.

**استناد:** اکبری، پیمان؛ (۱۴۰۴). مفهوم‌پردازی جبران خدمات بر مبنای بازی‌وارسازی. مدیریت هوشمند سرمایه انسانی، ۲ (۷)، ۵۱-۱۰۴.

DOI: <https://doi.org/10.22034/imhr.2026.577052.1078>

ناشر: پژوهشکده سرمایه انسانی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، <https://www.imhr.ir>

© «حق نشر (کپی‌رایت) و کلیه حقوق انتشار برای نویسندگان محفوظ است.»

DOI: 10.22034/imhr.2026.577052.1078



۱. نویسنده مسئول، استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران، رایانامه: [Peymanakbari@pnu.ac.ir](mailto:Peymanakbari@pnu.ac.ir)

## مقدمه

در پارادایم مدیریت دولتی نوین، که در آن کارایی، اثربخشی و پاسخگویی به شهروندان به‌عنوان شاخص‌های اصلی حکمرانی خوب شناخته می‌شوند، کارکنان دولت به مهم‌ترین دارایی و مبنای ارزش‌آفرینی برای تحقق اهداف ملی تبدیل شده است (Zolak Poljašević et al, 2025). در این چشم‌انداز، «نظام جبران خدمات» یا سیستم جامع حقوق و مزایا در بخش دولتی، دیگر یک هزینه صرف نیست، بلکه یکی از اهرم‌های راهبردی برای جذب، نگهداشت و انگیزش نیروی متخصص و متعهد به خدمت به شمار می‌رود (Sumree & Phutrakhul, 2025). با این حال، نظام‌های جبران خدمات در ادارات دولتی ایران، که عمدتاً تحت‌الشعاع قوانین متمرکز و یکسان‌ساز مانند «قانون مدیریت خدمات کشوری» قرار دارند، با چالش‌های جدی و بنیادینی روبرو است (Ballard et al, 2021). این نظام که در بستر یک ساختار بوروکراتیک و غالباً غیرمنعطف شکل گرفته است، امروزه دیگر قادر به پاسخگویی نیازها و انتظارات کارکنان دانش‌محور نیست به همین دلیل سازمان‌های دولتی با پدیده‌هایی همچون کاهش انگیزه درونی، افت تعهد سازمانی، افزایش «فرسودگی شغلی» و مهم‌تر از همه، مهاجرت نخبگان شان از بخش دولتی به سمت بخش خصوصی روبرو هستند (Sharma & Khurana, 2025).

کارکنان امروزی در سازمان‌های دولتی، به‌ویژه نسل هزاره (میلنیال‌ها) و نسل زد که با انتظاراتی متفاوت وارد این عرصه شده‌اند، خواهان شفافیت در مسیر شغلی، دریافت بازخوردهای مستمر به‌جای ارزیابی‌های سالانه و رویه‌های دستوری، و مهم‌تر از همه، احساس ارزشمندی، تأثیرگذاری و داشتن کاری معنادار در خدمت به جامعه هستند (Aswani & Otiende, 2024). این انتظارات، شکاف عمیقی میان نظام‌های جبران خدمات متداول دولتی (که عمدتاً مبتنی بر ارتقای سنتی و پاداش‌های مالی محدود هستند) و نیازهای روان‌شناختی و شغلی نیروی کار مدرن پدید آورده است (Shinde, 2025). در این میان، «بازی‌وارسازی» به‌عنوان رویکردی نوین و با تکیه بر شواهد نظری و روان‌شناختی، پتانسیل تحول‌آفرینی عظیمی در نظام جبران خدمات دولتی را به نمایش می‌گذارد (Threlfall & Althaus, 2025). این رویکرد می‌تواند تجربه کار در سازمان دولتی را از یک رویه خشک و بوروکراتیک به سفری جذاب، لذت‌بخش و معنادار بدل کند و از طریق تقویت انگیزه خدمت عمومی و ایجاد

حس مالکیت و پیشرفت، پاسخی شایسته به چالش‌های یادشده باشد (Kyambade et al, 2024).

با این وجود، موفقیت در استقرار بازی‌وار سازی در بستر حساس و مقررات‌مند سازمان‌های دولتی، مستلزم درک عمیق و همه‌جانبه از وضعیت موجود، ساختارهای حقوقی، فرهنگ سازمانی حاکم و مؤلفه‌های ذاتی این نظام است (Qiao et al, 2025). پیاده‌سازی سطحی و صرفاً تزئینی عناصر بازی بر یک ساختار ناکارآمد و آکنده از مقررات دست‌وپاگیر، نه‌تنها راهگشا نخواهد بود، بلکه ممکن است با ایجاد حس عدم جدیت و برانگیختن مقاومت کارکنان، به شکست کامل پروژه منجر شود (Hamari et al, 2014). از این‌رو، پژوهش حاضر با اتخاذ رویکردی دومرحله‌ای و ترکیبی، در پی تدوین الگویی مفهومی، بومی و کارآمد برای جبران خدمات مبتنی بر بازی‌وارسازی در بخش دولتی ایران است؛ رویکردی که ضمن استناد به مقتضیات سازمانی، با چارچوب‌های قانونی نیز همخوانی کامل داشته باشد، به عبارتی، هدف غایی این پژوهش، تدوین یک الگوی مفهومی ترکیبی و نوآورانه برای جبران خدمات کارکنان در بخش دولتی ایران است؛ الگویی که از یک سو، بر واقعیت‌های بومی و الزامات قانونی سازمان‌ها استوار باشد (برآمده از رویکرد داده‌بنیاد) و از سوی دیگر، از ساختاری علمی، منسجم و کارآمد بهره‌بردار (مبتنی بر مدل هشت‌وجهی چو). این الگو به مثابه نقشه راهی معتبر، مدیران دولتی را قادر می‌سازد تا با گذار از نقش مجری صرف به نقش «عامل تغییر»، نظامی پویا، جذاب و عادلانه را طراحی کنند؛ نظامی که نه‌تنها با توقف مهاجرت نخبگان و تعمیق تعهد سازمانی، انگیزش درونی کارکنان را احیا می‌کند، بلکه با ارتقای کیفیت خدمات عمومی، به تقویت اعتماد اجتماعی و تحقق اهداف حکمرانی خوب یاری می‌رساند.

### چارچوب نظری پژوهش

زیربنای نظری جبران خدمات بر مبنای بازی‌وارسازی بر تلفیق سه رکن اصلی در علوم رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی استوار است. نخست، «نظریه خودمختاری» است که دسی و راین (۲۰۰۰) از پایه‌گذاران آن به شمار می‌روند؛ این نظریه بر نقش انگیزش درونی و ارضای نیازهای بنیادین (استقلال، شایستگی و تعلق) در عملکرد کارکنان تأکید دارد. بر این اساس، در حالی که سیستم‌های سنتی پاداش صرفاً بر انگیزش بیرونی متمرکز هستند و می‌توانند اثرات مضری داشته باشند، بازی‌وارسازی با ایجاد حس پیشرفت و بازخورد آنی، انگیزش درونی را تقویت کرده و هزینه‌های نظارتی را کاهش می‌دهد. دوم، «نظریه انصاف یا عدالت

<sup>1</sup> Deci & Ryan

سازمانی» است که ادامز<sup>۱</sup> (۱۹۶۵) آن را توسعه داد و بر ادراک عادلانه از توزیع منابع و روبه‌ها تأکید دارد؛ این نظریه سیستم‌های جبران خدمات سنتی را که اغلب غیرشفاف هستند، چالش برانگیز می‌داند و بازی‌وارسازی را بستری مؤثر برای شفاف‌سازی معیارها و کاهش ادراک بی‌عدالتی میان کارکنان معرفی می‌کند. و در نهایت، «نظریه جریان» است که زیکرسمنتمیهایلی<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) آن را بنیان نهاد و بر لزوم تعادل میان مهارت فرد و چالش کار برای دستیابی به عملکرد اوج تأکید دارد. در نتیجه، این رویکرد نظری نشان می‌دهد که با پیاده‌سازی مکانیسم‌های بازی‌وارسازی در سیستم‌های جبران خدمات، سازمان‌ها می‌توانند با تبدیل فرآیندهای خشک اداری به تجربه‌های تعاملی و جذاب، تعهد و بهره‌وری کارکنان را به طور چشمگیری افزایش دهند. در ادامه مبانی نظری جبران خدمات بر مبنای بازی‌وارسازی آورده شده است.

در عصر دیجیتال و پویای امروز (ذهایی و همکاران، ۱۴۰۴)، نظام‌های جبران خدمات به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی و تعیین‌کننده در جذب، حفظ و انگیزش سرمایه انسانی شناخته می‌شوند (Milkovich & Newman, 2019). این نظام‌ها که مجموعه‌ای از حقوق، مزایا و پاداش‌ها هستند، نقشی حیاتی در همسوسازی اهداف فرد و سازمان ایفا می‌کنند (Armstrong, 2020). با توجه به تغییر نسل نیروی کار و ظهور اقتصاد دانش‌بنیان، رویکردهای سنتی و تک‌بعدی جبران خدمات دیگر توان پاسخگویی مؤثر به انتظارات کارکنان را ندارند و «جبران خدمات مبتنی بر بازی‌وارسازی» به‌عنوان ابزاری کارآمد برای برون‌رفت از انفعال و بهره‌برداری از پتانسیل‌های پنهان نیروی انسانی مطرح می‌گردد (Deterding et al, 2011). در این راستا، بازی‌وارسازی به معنای به‌کارگیری عناصر بازی و طراحی تفریحی در بسترهای غیربازی است که ظرفیت آن را دارد تا گره‌های بی‌انگیزگی را بگشاید (Hamari et al, 2014). جبران خدمات بازی‌وارسازی شده بر مجموعه‌ای از اصول و ابزارها مبتنی است که مدیران را در پیگیری اهداف استراتژیک، به انعطاف‌پذیری و سرعت بازخورد بالایی مجهز می‌سازد. این ویژگی‌ها که شامل شفافیت امتیازات، بازخورد آنی و ایجاد حس پیشرفت است (Zichermann & Cunningham, 2011)، به کارکنان اجازه می‌دهد تا با تمرکز بر یادگیری و مهارت‌آموزی، از روزمره شدن و فرسودگی شغلی رهایی یابند (Buttigieg et al, 2019). افزون بر این، چنین رویکردی موجب تقویت اعتماد متقابل میان کارمند و کارفرما می‌شود؛

<sup>1</sup> Adams

<sup>2</sup> Csikszentmihalyi

به گونه‌ای که نیروی انسانی با اطمینان از عدالت رویه‌ای، تلاشی مستمر در راستای اهداف سازمان نشان می‌دهد (Kim et al, 2018).

اجرای اصلاحات در ساختار پاداش‌دهی، یکی از مؤلفه‌های اصلی جبران خدمات نوین است (Johnson & Grabenhorst, 2025). این اصلاحات باید بر حذف ابهام در معیارهای ارزیابی، لحظه‌ای سازی پاداش‌ها و تنوع بخشی به اقلام جبرانی متمرکز باشد تا فاصله میان عملکرد و پاداش کاهش یابد (White & Shellenbarger, 2018). همچنین، ضروری است زیرساخت‌های فناوری و پلتفرم‌های دیجیتال به‌عنوان شریان حیاتی بازی‌وار سازی تقویت شوند (Bauer & Moessner, 2024). از سوی دیگر، ایجاد مکانیسم‌های رقابتی و همکاری که در آن کارکنان در فرآیند طراحی سیستم پاداش مشارکت کنند، راهبردی مؤثر به شمار می‌رود (Xu et al, 2025). این مشارکت مستلزم ایجاد فضایی است که در آن صدور پاداش‌های سلیقه‌ای متوقف شده و شایستگی‌های واقعی در اولویت قرار گیرد (Adams, 1965). مدیریت عملکرد (Saks, 2019) و تاب‌آوری سازمانی (کامل حسینی و ا سدی، ۱۴۰۴)، که به معنای توانایی سازمان برای حفظ نیروی کلیدی در شرایط بحرانی است، رکن مهمی در این سیستم محسوب می‌شود. این فرآیند شامل تدوین سیاست‌های پاداش‌دهی مبتنی بر نقاط قوت و دستاوردهاست که در شرایط سخت، انگیزه کارکنان را حفظ می‌کند (Van Woerkom, & Kroon, 2020). سازمان‌ها باید با به‌کارگیری راهبردهای نوین مانند «مدال‌های دیجیتال» و «تابلوهای امتیازات»، ریسک خروج استعداد‌های برتر را مدیریت کنند (White & Shellenbarger, 2018). همچنین، تأمین بستر فرهنگی مناسب برای پذیرش تغییر و جلوگیری از مقاومت کارکنان، یکی از مؤلفه‌های اساسی در موفقیت جبران خدمات بازی‌وار سازی شده است (Robertson et al, 2019).

با تمامی اوصاف، نظام جبران خدمات باید به گونه‌ای طراحی شود که علاوه بر جلوگیری از بی‌انگیزگی، ایجاد حس معناداری و مالکیت را ممکن سازد؛ برای نمونه، استقرار سامانه‌های انتخاب پاداش آنلاین و شخصی سازی شده می‌تواند رضایت شغلی را به شدت افزایش دهد (Yildirim et al, 2024). ایجاد داشبوردهای فردی و تیمی به نمایش دستاوردها و جبران خدمات مربوطه کمک شایانی می‌کند (Zichermann & Linder, 2013). این ابزارها بستری را فراهم می‌آورند تا تلاش‌های نامرئی کارکنان به صورت بصری دیده شوند (Deterding et al, 2011). سازمان‌هایی که موفق به پیاده‌سازی جبران خدمات مبتنی بر بازی‌وار سازی شده‌اند، معمولاً شاخص‌های «تعهد عاطفی» و «تاب‌آوری کارکنان» بهتری را تجربه کرده‌اند (Kim et al, 2018). علاوه بر این، توجه به عدالت توزیعی و تناسب پاداش با تلاش در کنار

لذت بردن از فرآیند کار، اهمیت بالایی دارد؛ چرا که در دنیای امروز، تجربه کارکنان پیش‌نیاز بهره‌وری سازمانی است (Saks, 2019). به طور کلی، جبران خدمات بر مبنای بازی‌وارسازی به‌عنوان یکی از ارکان مدیریت منابع انسانی مدرن، نیازمند نگرشی سیستمی و خلاق است (Sandoval-Hernández et al, 2023). با اتخاذ راهبردهای صحیح در این حوزه، سازمان‌ها می‌توانند سیستم پاداش را از یک ابزار صرفاً مالی به یک اکوسیستم پویا و تعاملی تبدیل کنند (Hamari et al, 2014). در نهایت، استقرار این رویکرد نه تنها منجر به بهبود عملکرد و کاهش غیبت می‌شود، بلکه بستر لازم برای گذار به سازمان‌های چابک و توسعه پایدار سرمایه انسانی را فراهم می‌آورد (Armstrong, 2020).

بر این اساس، در پژوهش حاضر تلاش شده است تا میان لایه نظری و لایه اجرایی تفکیک روشنی ایجاد شود؛ بدین معنا که مفاهیم روان‌شناختی (نظیر نیاز به استقلال، شایستگی و تعلق متصل به نظریه خودمختادی) به‌عنوان «منطق روان‌شناختی و نیازهای بنیادین» در نظر گرفته شده‌اند که پاسخ‌دهنده به پرسش «چرا کارمند انگیزه می‌یابد؟» هستند، در حالی که سازوکارهای سیستمی و فناورانه (نظیر داشبوردهای بازخورد آنی و نوارهای پیشرفت) به‌عنوان «محل‌ارضای نیاز و معماری سیستمی» عمل می‌کنند که پاسخ‌دهنده به پرسش «چگونه این انگیزه در بستر سازمان فعال و قابل اجرا می‌شود؟» هستند. این تفکیک از خلط مفاهیم انتزاعی با مکانیسم‌های عینی جلوگیری می‌کند.

### پیشینه پژوهش

#### جدول ۱. خلاصه‌ای از پژوهش‌های پرکاربرد در زمینه جبران خدمات

Handayanah et al (2025)	
عنوان	بررسی جبران خدمات و مشارکت کارکنان در شرکت‌های چندملیتی: بینش‌های برگرفته از نظریه سازمانی
روش-شناسی	بررسی ادبیات و روش‌شناسی کیفی، مطالعه موردی استقرایی
نتیجه	جبران خدمات (شامل مشوق‌های پولی و مزایای غیرپولی) نقش مهمی در افزایش مشارکت کارکنان و دستیابی به اهداف سازمانی دارد. چالش‌های مربوط به جبران خدمات تأثیر عمیقی بر مشارکت کارکنان و عملکرد کلی سازمان دارد
پیش‌آیندها	جبران خدمات (مشوق‌های پولی، مزایای غیرپولی)
پس‌آیندها	مشارکت کارکنان، عملکرد سازمانی
Konjala & Wulansari (2025)	

<b>عنوان</b>	تأثیر جبران خدمات و انگیزه بر عملکرد کارمندان دولتی در اداره ثبت احوال و نفوس منطقه باندونگ
<b>روش-شناسی</b>	رویکرد کمی، پرسشنامه (۶۰ پاسخ‌دهنده)، تحلیل رگرسیون خطی چندگانه
<b>نتیجه</b>	جبران خدمات تأثیر مثبت اما ناچیزی بر عملکرد دارد، در حالی که انگیزه تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد دارد. جبران خدمات و انگیزه با هم تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد دارند
<b>پیش‌آیندها</b>	جبران خدمات، انگیزه
<b>پس‌آیندها</b>	عملکرد کارکنان
<b>Shahzad &amp; Sheikh (2025)</b>	
<b>عنوان</b>	تأثیر جبران خدمات و فرصت‌های توسعه شغلی بر حفظ کارکنان، نقش میانجی رضایت شغلی.
<b>روش-شناسی</b>	رویکرد کمی، پرسشنامه (۳۰۰ پاسخ‌دهنده)، تحلیل SmartPLS 4.0
<b>نتیجه</b>	جبران خدمات و فرصت‌های توسعه شغلی تأثیر مثبت و بسیار معناداری بر حفظ کارکنان دارند. رضایت شغلی رابطه قوی با حفظ کارکنان دارد و به عنوان قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده ظاهر شد و این رابطه را تا حدی میانجی‌گری می‌کند
<b>پیش‌آیندها</b>	جبران خدمات، فرصت‌های توسعه شغلی
<b>پس‌آیندها</b>	حفظ کارکنان، رضایت شغلی
<b>Himani (2025)</b>	
<b>عنوان</b>	جبران خدمات و عملکرد
<b>روش-شناسی</b>	بررسی ادبیات جامع
<b>نتیجه</b>	سیستم‌های جبران خدمات و پاداش‌ها بر انگیزه، بهره‌وری و رضایت شغلی تأثیر می‌گذارند. رویکرد جامع و استراتژیک به جبران خدمات، استعدادها را جذب و حفظ می‌کند، و فرهنگ مسئولیت‌پذیری، مشارکت و عملکرد بالا را تقویت می‌کند
<b>پیش‌آیندها</b>	سیستم‌های جبران خدمات (پاداش‌های مالی و غیرمالی، پرداخت مبتنی بر عملکرد، انگیزه‌ها، مزایا)
<b>پس‌آیندها</b>	انگیزه کارکنان، بهره‌وری، رضایت شغلی، جذب و حفظ استعدادها، مسئولیت‌پذیری، مشارکت، عملکرد بالا
<b>Mustafa &amp; Rajasegaram (2025)</b>	
<b>عنوان</b>	عوامل مؤثر بر استراتژی‌ها و شیوه‌های جبران خدمات شرکت‌ها: یک بررسی

روشناسی	بررسی ادبیات
نتیجه	درک کارکنان از عدالت، شفافیت و برابری نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌دهی انگیزه، مشارکت و حفظ کارکنان دارد و اغلب اثربخشی سیستم‌های جبران خدمات را میانجی‌گری می‌کند. استراتژی‌های جبران خدمات پایدار نیازمند رویکردی یکپارچه و مبتنی بر شواهد است
پیش‌آیندها	نیروهای اقتصادی، سازمانی و نهادی، درک کارکنان از عدالت، شفافیت، برابری، فشارهای بازار کار خارجی، شیوه‌های بنچمارکینگ، همسویی استراتژیک، فرهنگ سازمانی، ساختارهای حاکمیتی، شیوه‌های ارتباطی، محیط‌های نظارتی
پس‌آیندها	انگیزه، مشارکت، حفظ کارکنان، اثربخشی سیستم‌های جبران خدمات، انسجام سازمانی، عملکرد بلندمدت سازمانی، رفاه کارکنان
Purwaningsih & Kurniasari (2025)	
عنوان	تأثیر استرس کاری و جبران خدمات بر حفظ کارکنان در شرکت PT Anzon Autoplaza در پونتیاناک
روشناسی	رویکرد کمی، داده‌های اولیه از پرسشنامه (۱۵۰ پاسخ‌دهنده)، تحلیل SEM
نتیجه	همبستگی مثبت و معناداری بین استرس کاری و جابجایی کارکنان وجود دارد و جبران خدمات ناکافی این رابطه را تشدید می‌کند. کارکنان با سطح بالای استرس کاری، رضایت شغلی کمتر و تمایل بیشتری به ترک کار داشتند
پیش‌آیندها	استرس کاری، جبران خدمات (جبران خدمات ناکافی)
پس‌آیندها	حفظ کارکنان (جابجایی)، رضایت شغلی، قصد ترک کار
Putri et al (2025)	
عنوان	پیشینه‌ها و پیامدهای تغییر شغل در منطقه آسیا
روشناسی	بررسی ادبیات
نتیجه	نتایج نشان می‌دهد که انگیزه‌های اصلی برای جابجایی شغلی شامل جستجوی جبران خدمات بهتر، توسعه شغلی و محیط کاری مساعدتر است. پیامدهای مثبت شامل افزایش مهارت‌ها و تجربه کارکنان، و پیامدهای منفی شامل هزینه‌های بالای استخدام و کاهش بهره‌وری شرکت است.
پیش‌آیندها	جستجوی جبران خدمات بهتر، توسعه شغلی، محیط کاری مساعد
پس‌آیندها	جابجایی شغلی، افزایش مهارت‌ها و تجربه کارکنان، هزینه‌های استخدام بالا، کاهش بهره‌وری شرکت
Saputra (2025)	

<b>عنوان</b>	تأثیر جبران خدمات و محیط کار بر عملکرد کارکنان از طریق رضایت شغلی به عنوان یک متغیر مداخله‌گر
<b>روش-شناسی</b>	رویکرد کمی، داده‌های اولیه از پرسشنامه (۱۰۰ پاسخ‌دهنده)، تحلیل رگرسیون خطی چندگانه
<b>نتیجه</b>	جبران خدمات و محیط کار تأثیر معناداری بر رضایت شغلی و عملکرد کارکنان دارند، هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم از طریق رضایت شغلی.
<b>پیش‌آیندها</b>	جبران خدمات، محیط کار
<b>پس‌آیندها</b>	رضایت شغلی، عملکرد کارکنان
<b>Tiwari (2025)</b>	
<b>عنوان</b>	بررسی رضایت شغلی در میان مدرسان شاغل در دانشکده‌های مهندسی خصوصی
<b>روش-شناسی</b>	رویکرد کمی، داده‌های اولیه از پرسشنامه (۱۵۰ پاسخ‌دهنده)، تحلیل رگرسیون خطی چندگانه
<b>نتیجه</b>	محیط کار و جبران خدمات تأثیر مستقیم و معناداری بر رضایت شغلی دارند که به ترتیب توسط امنیت شغلی و شناخت و پاداش میانجی‌گری می‌شود.
<b>پیش‌آیندها</b>	محیط کار، جبران خدمات
<b>پس‌آیندها</b>	رضایت شغلی
<b>Alsya &amp; Ubaidillah (2024)</b>	
<b>عنوان</b>	تأثیر رهبری، جبران خدمات و فرهنگ بر بهره‌وری کارکنان
<b>روش-شناسی</b>	رویکرد کمی، تحلیل رگرسیون خطی چندگانه با SPSS (۹۵ پاسخ‌دهنده با نمونه‌گیری تصادفی)
<b>نتیجه</b>	جبران خدمات و فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر بهره‌وری کارکنان دارند. جبران خدمات مؤثرترین عامل در افزایش بهره‌وری است
<b>پیش‌آیندها</b>	جبران خدمات، فرهنگ سازمانی
<b>پس‌آیندها</b>	بهره‌وری کارکنان
<b>Pinandita et al (2024)</b>	
<b>عنوان</b>	تدوین برنامه‌ای برای کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان با تمرکز بر تأثیر فرهنگ سازمانی و محیط کار، با استفاده از رضایت شغلی به عنوان میانجی
<b>روش-شناسی</b>	روش‌شناسی کمی، جمعیت کارگران، نمونه ۲۰۰ پاسخ‌دهنده، تحلیل میانجی‌گری
<b>نتیجه</b>	جبران خدمات، نظم و رضایت شغلی تأثیر مستقیم و قابل توجهی بر عملکرد کارکنان دارند. رضایت شغلی نقش میانجی مهمی در تأثیر جبران خدمات و نظم بر عملکرد کارکنان ایفا می‌کند
<b>پیش‌آیندها</b>	جبران خدمات، نظم

پس آیندها	عملکرد کارکنان، رضایت شغلی (میانجی)
Dolly et al (2024)	
عنوان	تأثیر جبران خدمات و انگیزه کاری بر عملکرد کارکنان در اداره منابع انسانی وزارت قانون و حقوق بشر
روش-شناسی	رویکرد کمی توصیفی، داده‌های اولیه از مشاهده، مصاحبه و پرسشنامه (۵۰ پاسخ‌دهنده)، تحلیل رگرسیون خطی چندگانه
نتیجه	جبران خدمات و انگیزه کاری تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان دارند، هم به صورت جزئی و هم به صورت همزمان
پیش آیندها	جبران خدمات، انگیزه کاری
پس آیندها	عملکرد کارکنان
Kiran et al (2024)	
عنوان	تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان: نقش میانجی رضایت شغلی
روش-شناسی	رویکرد کمی، پرسشنامه (۳۰۰ پاسخ‌دهنده)، تحلیل SmartPLS 4.0
نتیجه	جبران خدمات، آموزش و توسعه، و شرایط کاری تأثیر مستقیم و مثبتی بر حفظ کارکنان دارند. رضایت شغلی به طور قابل توجهی این رابطه را میانجی‌گری می‌کند
پیش آیندها	جبران خدمات، آموزش و توسعه، شرایط کاری
پس آیندها	حفظ کارکنان، رضایت شغلی
Wisanggeni et al (2024)	
عنوان	تحلیل جبران خدمات کاری بر افزایش عملکرد کارکنان: بررسی ادبیات
روش-شناسی	بررسی ادبیات
نتیجه	جبران خدمات نقش مهمی در بهبود بهره‌وری، انگیزه و رضایت شغلی دارد. استراتژی جبران خدمات عادلانه، رقابتی و مبتنی بر عملکرد، وفاداری و تعهد کارکنان را افزایش می‌دهد
پیش آیندها	جبران خدمات کاری (استراتژی جبران خدمات عادلانه، رقابتی، مبتنی بر عملکرد)
پس آیندها	عملکرد کارکنان (بهره‌وری)، انگیزه، رضایت شغلی، وفاداری کارکنان، تعهد کارکنان
Gamiño-Vargas (2024)	
عنوان	بهای تعهد؛ حقوق و دستمزد و تعهد کاری در کارکنان یک شرکت خودروسازی در مکزیکوسیتی
روش-شناسی	مطالعه موردی، پرسشنامه (۱۰۰ پاسخ‌دهنده)، تحلیل رگرسیون

نتیجه	هیچ تأثیر معناداری از انگیزه پولی بر تعهد کاری یافت نشد، اما حقوق یک عامل نسبی است. استراتژی‌های مداخله برای افزایش تعهد کاری کارکنان توصیه می‌شود.
پیش‌آیندها	انگیزه پولی (حقوق)
پس‌آیندها	تعهد کاری
<b>Katabalo &amp; Mwita (2024)</b>	
عنوان	نقش جبران خدمات بر رضایت شغلی، عملکرد کارکنان و عملکرد سازمانی
روش-شناسی	بررسی ادبیات
نتیجه	جبران خدمات تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی، عملکرد کارکنان و عملکرد سازمانی دارد و سازمان‌ها باید سیاست‌ها و شیوه‌های جبران خدمات مؤثر را طراحی و اجرا کنند.
پیش‌آیندها	جبران خدمات
پس‌آیندها	رضایت شغلی، عملکرد کارکنان، عملکرد سازمانی
<b>Ramish et al (2023)</b>	
عنوان	بررسی تجربی تأثیر جبران خدمات بر عملکرد کارکنان
روش-شناسی	رویکرد کمی، پرسشنامه (۳۰۰ پاسخ‌دهنده)، تحلیل SmartPLS 4.0
نتیجه	ارتباط مثبت و معناداری بین جبران خدمات و عملکرد کارکنان وجود دارد. جبران خدمات یک عامل حیاتی است که به کارکنان انگیزه می‌دهد تا عملکرد خوبی داشته باشند
پیش‌آیندها	جبران خدمات
پس‌آیندها	عملکرد کارکنان
<b>Iwanussoleh et al (2023)</b>	
عنوان	جبران خدمات و پاداش‌های دیجیتال: ساخت سیستم‌های عملکرد، پاداش و رویکردهای انعطاف‌پذیر برای پاداش کارکنان در عصر دیجیتال
روش-شناسی	رویکرد کیفی، بررسی ادبیات
نتیجه	فناوری تأثیر مثبت قابل توجهی بر استخدام کارکنان دارد و اجرای جبران خدمات و پاداش‌های دیجیتال بخش جدایی‌ناپذیری از عملکرد کارکنان است. جبران خدمات و پاداش‌های دیجیتال مفاهیم مدرنی را به مدیریت منابع انسانی می‌آورد و انگیزه و بهره‌وری کارکنان را بهبود می‌بخشد
پیش‌آیندها	جبران خدمات و پاداش‌های دیجیتال (فناوری)، ارزش‌های عملکرد مبتنی بر داده، پلتفرم‌های دیجیتال، سیستم‌های پاداش انعطاف‌پذیر

پس آیندها	استخدام کارکنان، عملکرد کارکنان، انگیزه کارکنان، بهره‌وری
Weeraratne (2023)	
عنوان	سرقت دستمزد ناشی از همه‌گیری کووید-۱۹: شواهدی از کارگران مهاجر سریلانکایی
روش-شناسی	شواهد از کارگران مهاجر سریلانکایی
نتیجه	همه‌گیری کووید-۱۹ مشکلات سرقت دستمزد برای کارگران مهاجر را تشدید کرد، از جمله کاهش دستمزد غیرقابل مذاکره و عدم پرداخت مطالبات، که نیاز به اقدامات تنبیهی علیه کارفرمایان متخلف و جبران مالی برای قربانیان را برجسته می‌کند.
پیش آیندها	همه‌گیری کووید-۱۹، اقدامات کارفرمایان
پس آیندها	سرقت دستمزد، کاهش دستمزد، عدم پرداخت مطالبات، نیاز به جبران مالی
Collins (2023)	
عنوان	به سوی یک چارچوب سیاستی برای بهبود مراقبت‌های بهداشتی از افراد بی‌خانمان
روش-شناسی	چارچوب سیاست‌گذاری
نتیجه	سیاست‌هایی که بار مالی را کاهش می‌دهند و جبران خدمات افزایش یافته را به ارائه مراقبت مستقیم به بیماران بی‌خانمان مرتبط می‌کنند، تأثیر بیشتری بر انگیزه‌های پزشکان خانواده دارند.
پیش آیندها	سیاست‌های کاهش بار مالی، جبران خدمات افزایش یافته مرتبط با مراقبت مستقیم
پس آیندها	انگیزه پزشکان خانواده
Murtiningsih (2020)	
عنوان	تأثیر جبران خدمات، آموزش و توسعه و فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی و حفظ کارکنان
روش-شناسی	داده‌های اولیه از پرسشنامه (۱۵۰ پاسخ‌دهنده)، نمونه‌گیری هدفمند، تحلیل SEM
نتیجه	جبران خدمات تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی و حفظ کارکنان دارد. رضایت شغلی نیز به نوبه خود بر حفظ کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد
پیش آیندها	جبران خدمات
پس آیندها	رضایت شغلی، حفظ کارکنان
Koivisto & Hamari (2019)	
عنوان	ظهور سیستم‌های اطلاعاتی انگیزشی: مرور پژوهش‌های بازی‌وارسازی
روش-شناسی	مرور ادبیات و بررسی نظام‌مند مقالات پیشین

نتیجه	بازی‌وارسازی به‌عنوان یک سیستم اطلاعاتی انگیزشی، پتانسیل بالایی برای تقویت انگیزش درونی کاربران از طریق ایجاد شفافیت، بازخورد آنی و تعامل دیجیتال دارد. رویکردهای مبتنی بر سیستم‌های دیجیتال شفاف (مانند الگوهای نوردیک)، نیازی به انگیزش‌های بیرونی مصنوعی باقی نمی‌گذارند.
پیش‌آیندها	سیستم‌های اطلاعاتی انگیزشی، عناصر بازی‌وارسازی، شفافیت دیجیتال
پس‌آیندها	تعامل کاربر، شفافیت سیستم
Kim & Lee (2012)	
عنوان	مشارکت الکترونیکی، شفافیت و اعتماد در دولت محلی
روش-شناسی	رویکرد کمی، پرسشنامه (بزرگ‌نمایی از شهروندان و کارکنان دولت محلی کره جنوبی)، تحلیل مدل معادلات ساختاری
نتیجه	شفافیت سیستم‌های دولت الکترونیک تأثیر مثبت و معناداری بر اعتماد دارد. سیستم‌های دیجیتال رقابتی و تعاملی (مانند الگوی کره جنوبی)، با افزایش شفافیت و ایجاد پلتفرم‌های مشارکتی، انگیزه و اعتماد کارکنان و شهروندان را در ساختارهای سلسله‌مراتبی هم‌سو می‌کنند.
پیش‌آیندها	مشارکت الکترونیکی، شفافیت دولت، زیرساخت‌های دیجیتال یکپارچه
پس‌آیندها	اعتماد عمومی، انگیزش کارکنان، عملکرد دولت محلی
قاسمی و همکاران (۱۴۰۴)	
عنوان	بازطراحی نظام جبران خدمات مالی
روش-شناسی	بررسی ادبیات
نتیجه	اساس نتایج، ابعاد مربوط به جبران خدمات مالی در قالب ۴ بعد مدل P۴ در استاندارد ۳۴۰۰۰ طبقه‌بندی شدند، که این چهار بعد عبارت‌اند از: شغل، شخص، عملکرد و عضویت که عوامل مربوط به هر کدام نیز استخراج گردیدند.
پیش‌آیندها	جبران خدمات مالی
پس‌آیندها	شغل، شخص، عملکرد و عضویت
بوالی (۱۴۰۲)	
عنوان	جبران خدمات
روش-شناسی	بررسی ادبیات
نتیجه	جبران خدمات مفهوم گسترده‌ای است که فرایند طراحی نظام‌های حقوق و دستمزد، نظام‌های پاداش، طبقه‌بندی و ارزش‌یابی مشاغل و همچنین تنظیم جداول حقوق و دستمزد را پوشش می‌دهد.
پیش‌آیندها	جبران خدمات

پس آینده‌ها	عملکرد
عبداللهی و قربانی نامور (۱۴۰۲)	
عنوان	شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر نظام جبران خدمات در بانک ملت شهرستان تبریز
روش-شناسی	جامعه‌آماری این پژوهش ۳۴۵ نفر از کارکنان بانک ملت، شهرستان تبریز، با فرمول کوکران، تعداد ۱۸۲ نفر بر اساس روش‌های نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و ساده انتخاب شدند
نتیجه	تایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که کلیه‌ی داده‌های پژوهشی به دو عامل تعلق دارند که عامل اول ۱۹/۸۰۹ درصد و عامل دوم ۲۴/۳۲۰ درصد از واریانس را توضیح می‌دهند.
پیش آینده‌ها	جبران خدمات
پس آینده‌ها	-----
هنرمندسازی و همکاری (۱۴۰۱)	
عنوان	طراحی و تبیین مدل جبران خدمات کارکنان صنایع خلاق (مطالعه موردی؛ خبرگزاری صدا و سیما)
روش-شناسی	نظرات ۱۰ نفر از اساتید و متخصصان حوزه منابع انسانی و صنایع خلاق و خبرگان خبرگزاری صدا و سیما، گردند تئوری
نتیجه	نتایج نشان داد مقوله سیستم پاداش مناسب با تعداد ۱۱۳ تکرار کد در رتبه اول می‌باشد، ویژگی‌های فردی با تعداد کد ۸۸ در رتبه دوم و عملکرد برتر با ۳۳ کد در رتبه سوم قرار دارد
پیش آینده‌ها	جبران خدمات
پس آینده‌ها	سیستم پاداش مناسب، ویژگی‌های فردی، عملکرد برتر

بررسی تجربیات بین‌المللی در حوزه جبران خدمات دولتی حاکی از تفاوت‌های ساختاری چشمگیری است که می‌تواند بلوغ نظری پژوهش را ارتقا دهد. در کشورهای اسکاندیناوی (نظیر استونی و دانمارک)، نظام جبران خدمات کارکنان دولتی با اتکا به اصل «شفافیت رادیکال» و «دولت دیجیتال» طراحی شده است؛ سیستمی که بر پایه پلتفرم‌های یکپارچه دیجیتال، ارزیابی‌ها و پاداش‌ها را شفاف و آنی می‌سازد و نیازی به انگیزش‌های بیرونی مصنوعی باقی نمی‌گذارد (Koivisto & Hamari, 2019). در نقطه مقابل، کره جنوبی با درک ماهیت سلسله‌مراتبی فرهنگ آسیای شرقی، از رویکرد «بازی‌وارسازی رقابتی-اجتماعی» در ارتقای شغلی ادارات دولتی بهره برده و از طریق عناصری چون تابلوهای امتیازات تیمی و نشان‌های دیجیتال، انگیزش درونی و بیرونی را هم سو کرده است (Kim & Lee, 2012). با

این حال، ساختار بوروکراتیک متمرکز ایران (تحت قانون مدیریت خدمات کشوری) نه از شفافیت سیستمی اسکاندیناوی برخوردار است و نه زیرساخت یکپارچه دیجیتال کره جنوبی را دارد؛ لذا انتقال مستقیم این تجربیات ممکن نیست و ضرورت باز طراحی مدل بومی جبران خدمات با تلفیق رانه‌های روان‌شناختی (برای جبران کاستی‌های ساختاری) را آشکار می‌سازد.

### روش‌شناسی پژوهش

هدف محوری این پژوهش، تبیین و مفهوم‌پردازی جبران خدمات مبتنی بر بازی‌وارسازی است. این مطالعه در دو فاز کیفی اجرا شد: فاز نخست با رویکرد تفسیری-استقرایی و در چارچوب روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد (Corbin & Strauss, 2014) انجام گرفت و فاز دوم با روش نگاشت شناختی بازی‌وارسازی (مدل اکتالیسیس چو) پیاده شد.

جامعه آماری، نمونه‌گیری و اشباع نظری: جامعه آماری پژوهش در هر دو فاز را خبرگان و مدیران دستگاه‌های اجرایی استان کرمانشاه در سال ۱۴۰۴ تشکیل دادند. معیار انتخاب مشارکت‌کنندگان (نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی) شامل موارد زیر بود: الف) حداقل ۱۰ سال سابقه کار مدیریتی در دستگاه‌های اجرایی، ب) آشنایی عملیاتی یا تخصصی با نظام جبران خدمات و مدیریت منابع انسانی، ج) تسلط نسبی بر مفاهیم فناوری و نوآوری‌های سازمانی. فرآیند مصاحبه با ۱۰ نفر از خبرگان ادامه یافت و اشباع نظری از مصاحبه هشتم حاصل شد (به‌گونه‌ای که در مصاحبه‌های نهم و دهم هیچ‌کدام مفهومی جدیدی استخراج نگردید و کدهای قبلی صرفاً تأیید شدند)

فرآیند کدگذاری در نرم‌افزار ورد: تحلیل داده‌های فاز نخست با استفاده از نرم‌افزار نرم افزار ورد و در سه مرحله صورت پذیرفت: کدگذاری باز "در این مرحله، متن مصاحبه‌ها خط‌به‌خط بررسی شد و ۱۳۲ کد اولیه (مفهوم) مستقیماً از داده‌ها استخراج گردید "کدگذاری محوری" کدهای اولیه بر اساس شباهت مفهومی مقایسه و دسته‌بندی شدند و در قالب مقوله‌های فرعی و کلی (مانند سرمایه انسانی، مؤلفه‌های عاطفی، پیامدهای سازمانی و...) تجمیع گشتند "کدگذاری انتخابی" با محور قرار دادن مقوله «جبران خدمات» به‌عنوان پدیده محوری، روابط علت و معلولی میان شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها مشخص شد و مدل پارادایمی نهایی شکل گرفت"

ارزیابی اعتبار و کنترل کیفیت داده‌ها در دو فاز: در فاز اول: جهت تضمین استواری و اعتبار یافته‌ها بر اساس چارچوب لینکلن و گوبا، اقدامات زیر انجام شد: برای تضمین «اعتبار (باورپذیری)»، از غوطه‌وری طولانی‌مدت پژوهشگر در داده‌ها و روش بازبینی مشارکت‌کنندگان استفاده شد؛ بدین معنا که متن تحلیل‌شده و کدهای استخراجی به چند تن از

مصاحبه‌شوندگان ارائه گردید تا انطباق آن‌ها با منظور واقعی‌شان تأیید شود. برای «تأیید‌پذیری و اطمینان‌پذیری»، از روش باز‌کدگذاری دوم بهره گرفته شد؛ به این ترتیب که یک استاد حوزه رفتار سازمانی خارج از تیم پژوهش، بخشی از مصاحبه‌ها را مستقلاً کدگذاری کرد و توافق میان کدگذاران محاسبه و تأیید گردید. همچنین برای «انتقال‌پذیری»، مسیر پژوهش و تصمیمات تحلیلی به‌طور دقیق مستندسازی شد.

در فاز دوم: اعتبار‌سنجی مدل کیفی بازی‌وارسازی (اکتالیسیس) با رعایت اصول اجرایی چو (۲۰۱۵) صورت پذیرفت؛ اصولی که شامل مدیریت رانه‌ها با پرهیز از محرک‌های افراطی، ترکیب متوازن رانه‌ها برای ایجاد انگیزه و حس فوریت، تعادل و جذابیت از طریق اجتماعی‌سازی تجربه، و اولویت‌بندی زمانی رانه‌ها با تأکید بر محرک‌های مثبت در آغاز کار بود.

جدول ۲. مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

ردیف	کد مصاحبه‌شونده	مصاحبه‌شونده	شغل - پست سازمانی	سابقه کار	مدرک تحصیلی	بازی‌وارسازی
۱	A	M <sub>1</sub>	حراست	۱۷	مدیریت دولتی	تخصص دارد
۲	B	M <sub>2</sub>	سرپرست پیشخوان خدمات	۱۰	رایانه	تخصص دارد
۳	C	M <sub>3</sub>	مدیر پاسخگویی به شکایات	۱۸	مدیریت دولتی	تخصص دارد
۴	D	M <sub>4</sub>	مدیر روابط عمومی	۱۱	علوم اجتماعی	-----
۵	E	M <sub>5</sub>	مدیر اداری	۲۵	منابع انسانی	تخصص دارد
۶	F	M <sub>6</sub>	مدیر مالی	۱۵	مدیریت بازرگانی	تخصص دارد
۷	G	M <sub>7</sub>	مدیریت دستگاه	۱۰	مدیریت دولتی	تخصص دارد
۸	H	M <sub>8</sub>	مدیر نظارت	۱۳	مدیریت دولتی	تخصص دارد
۹	I	M <sub>9</sub>	سرپرست حقوقی	۱۲	حقوق	-----
۱۰	J	M <sub>10</sub>	سرپرست فناوری اطلاعات	۱۶	رایانه	تخصص دارد

### یافته‌های پژوهش

#### فاز اول: تدوین نظریه داده‌بنیاد جبران خدمات

در گام آغازین، مصاحبه‌ها اجرا و متعاقباً مورد تحلیل قرار گرفتند. داده‌های حاصل ابتدا در محیط ورد رونوشت‌برداری شد و سپس کدهای اولیه بر اساس رویکرد نظریه داده‌بنیاد از متن مصاحبه‌ها استخراج گردید. در این راستا، مجموعاً ۱۳۲ کد اولیه از ۱۰ مصاحبه به دست آمد.

نکته حائز اهمیت، تحقق اشباع نظری مقوله‌ها از مصاحبه هشتم بود؛ از این رو، مصاحبه‌های بعدی صرفاً جهت تأیید و استحکام کدهای استخراج شده ادامه یافت. بر اساس مدل پارادایمی، مراحل کدگذاری باز در دو سطح «اولیه» (استخراج مفاهیم) و «ثانویه» (تشکیل مقوله‌های اصلی) طی شد. در نهایت، فرآیند دسته‌بندی کدها و مفاهیم منجر به شناسایی ۶ مقوله اصلی گردید.

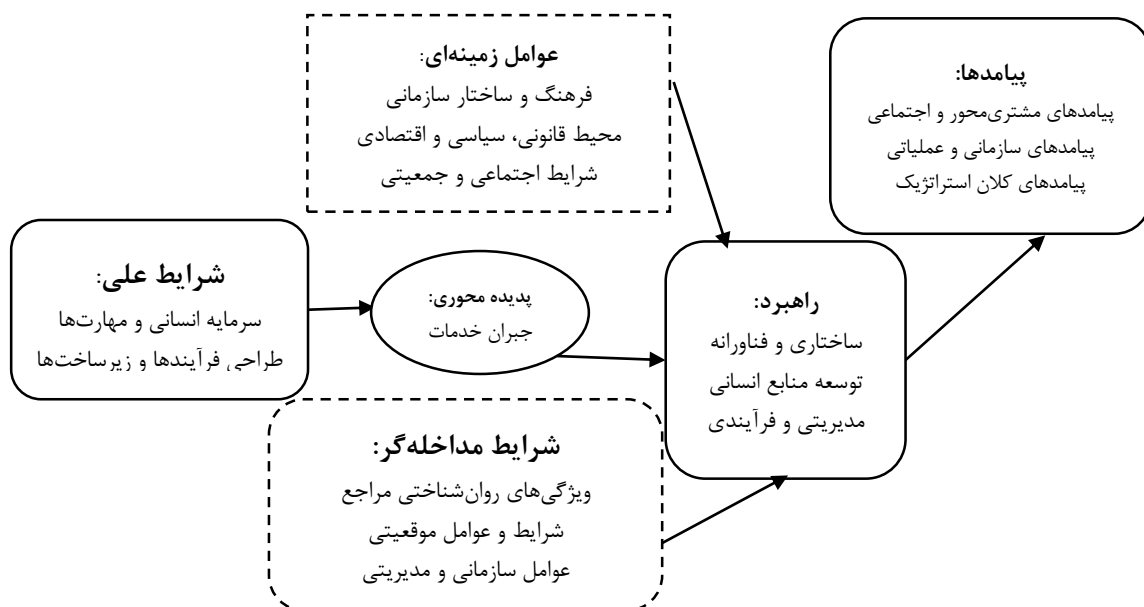
### جدول ۳. مقوله اصلی مدل جبران خدمات

مقوله هسته‌ای	مقوله کلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم استخراج شده از کدگذاری باز ثانویه	کدهای استخراجی از کل مصاحبه شونده‌ها
طراحی الگوی جبران خدمات	عوامل علی	سرمایه انسانی و مهارت‌ها	تعهد کارکنان به ارائه خدمت با کیفیت	A1, A2, E7, E6, G1, H1, J2
			مهارت ارتباطی بالا کارکنان خط مقدم	
			تسلط و دانش فنی کارمند نسبت به خدمت	
			مهارت و هوش هیجانی بالای کارمند	
			کفایت نیروی انسانی متخصص و آموزش‌دیده	
			آموزش مستمر کارکنان در حوزه خدمت و جبران نحوه برخورد نامناسب و غیرحرفه‌ای کارکنان	
	عوامل علی	طراحی فرآیندها و زیرساخت‌ها	طراحی مناسب و منسجم فرآیندهای خدمت	B1, B2, C2, D1, D2, C1, E1, E2, F1, F2, G2, J1, I1, I2, H2
			وجود سیستم‌های اطلاعاتی کارآمد و به‌روز	
			سرعت بالا در ارائه خدمات	
			هماهنگی بالا بین واحدهای مختلف سازمان	
			زیرساخت فیزیکی مناسب و مطلوب برای ارائه خدمت	
			شفافیت اطلاعات ارائه‌شده به مراجع	
			رعایت استانداردهای کیفیت خدمت در همه مراحل	
			انعطاف‌پذیری مناسب در مقررات و رویه‌ها	
عدالت در نوبت‌دهی و اولویت‌دهی به مراجع				
دسترسی آسان مراجع به اطلاعات و رویه‌ها				
مدیریت مناسب صفوف و ازدحام مراجعین				
کارایی سامانه‌های ثبت و پیگیری درخواست‌ها				
ثبات و پایداری نسبی قوانین و دستورالعمل‌ها				
وجود نظام نظارتی سازنده و حامی کیفیت				
هم‌سویی بین سیاست‌های سازمان و نیازهای مراجع				
مقوله محوری	*****	مؤلفه‌های عاطفی و ارتباطی	A6, E2, B19, B7, E11, C10, G9, E17,	
		مؤلفه‌های اجرایی و جبرانی		
		مؤلفه‌های اطلاعاتی و رویه‌ای		

مقوله هسته‌ای	مقوله کلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم استخراج شده از کدگذاری باز ثانویه	کدهای استخراجی از کل مصاحبه شونده‌ها
				B18, D12, F11, H1, A2, D4, B16, C3, C7, F10
یستر محیطی		زمینه‌ای	فرهنگ و ساختار سازمانی	A3, A4, D3, D3, B3, B3, C3, C4, H3, H4, J3, F3, F4, E3, E4, G3, G4, I3, I4, J4
			محیط قانونی، سیاسی و اقتصادی	
			شرایط اجتماعی و جمعیتی	
	مداخله‌گر		ویژگی‌های روان‌شناختی مراجع	A5, A6, B5, B6, C5, C6, D5, G5, J5, D6, F5, C4, D8, E3, D11
			شرایط و عوامل موقعیتی	
			عوامل سازمانی و مدیریتی	
راهبردها	****		راهبردهای ساختاری و فناورانه	E8, A9, E9, A10, E10, A7, E7, H2, B13, G4, F2, G5, A3, B4, D5, B5,
			راهبردهای توسعه منابع انسانی	
			راهبردهای مدیریتی و فرآیندی	
پیامدها	مشتری‌محور و اجتماعی		افزایش رضایت مراجع از خدمات	A12, A13, B12, C13, H13, H14, I9
			ارتقای اعتماد مراجع به دستگاه اجرایی	
			تقویت وفاداری و تعهد مراجع به دستگاه	
			افزایش ارزش طولانی‌مدت مراجع برای دستگاه	
			ایجاد حس ارزشمندی و احترام در مراجع	
			تبدیل مراجع ناراضی به حامیان و سفیران مثبت دستگاه	
			بهبود کیفیت زندگی و رفاه مراجع در تعامل با خدمات عمومی	
پیامدهای سازمانی و عملیاتی			کاهش مراجعات مکرر و بار کاری ناشی از آن	B13, C12, D12, D13, D14, E12, E13, E14
			بهبود وجهه و اعتبار سازمان در افکار عمومی	
			افزایش انگیزه و حس مسئولیت‌پذیری کارکنان	

بعد از این مرحله با گزینش مقوله‌های اصلی و تبیین روابط میان طبقات، زمینه تبلور نظریه داده‌بنیاد فراهم شد. در این راستا، «جبران خدمات» به عنوان مقوله محوری شناسایی و سایر مؤلفه‌ها در قالب مدل پارادایمی سازماندهی گردید؛ فرآیندی که با تحقق اشباع نظری و

اعتبارسنجی روابط، به ارائه نظریه‌ای جامع و منسجم با بهره‌گیری از روش‌های ترسیمی انجامید.



شکل ۱. مدل پارادایمی پژوهش (محقق یافته)

**فاز دوم:** مدل مفهومی نگاشت اجرای بازی‌وارسازی بر مؤلفه‌های جریان خدمات معماری دوگانه مدل بازی‌وارسازی: به‌منظور پرهیز از خلط مفاهیم انتزاعی روان‌شناختی با مکانیسم‌های عینی سازمانی، مدل مفهومی حاضر در دو لایه معماری شده است:

۱. لایه نظری-رانشی که بر مفاهیم و نیازهای روان‌شناختی استوار است و نیروی محرکه انگیزش را تبیین می‌کند؛

۲. لایه سیستمی-اجرایی که بر مکانیسم‌های فناورانه، رویه‌ای و طراحی تعاملی متمرکز است و نحوه تجلی این انگیزش را در محیط کار نشان می‌دهد.

در جدول (۷)، این تفکیک‌ها در منطق هر رانه به وضوح رعایت شده است.

بر همین اساس قلمرو پژوهش حاضر، دستگاه‌های اجرایی خدمات‌رسان است که موفقیت آن‌ها وابسته به بهره‌گیری از نیروی انسانی بانگیزه و نظام جریان خدمات کارآمد می‌باشد. با این حال، چالش‌هایی در فرآیندهای اداری وجود دارد که موجبات کاهش انگیزه کارکنان را فراهم خواهد کرد، لذا برای رفع آنها، راهبرد «بازی‌وارسازی» به‌عنوان راهکاری موثر در این زمینه

معرفی شده است؛ در ادامه، فرآیند اجرایی چهار مرحله‌ای آن جهت ارتقای نظام جبران خدمات تشریح می‌گردد:

#### مرحله ۱: تعیین اهداف و دلایل نیاز به بازی‌وارسازی

با توجه به چالش‌های موجود در دستگاه‌های اجرایی که به کاهش انگیزه و ناکارآمدی نظام جبران خدمات انجامیده است، هدف اصلی پژوهش حاضر «مفهوم‌پردازی جبران خدمات مبتنی بر بازی‌وارسازی» تعیین شد. به منظور سنجش موفقیت در دستیابی به این هدف، پژوهشگر با تکیه بر مصاحبه‌های کارشناسی و طیف لیکرت (جدول ۴)، سه شاخص کلیدی عملکرد «نرخ نگهداشت کارکنان، بهره‌وری و رضایت شغلی» را مبنای ارزیابی قرار داد که زمینه ساز تدوین سؤال نخست پژوهش شد: «شاخص‌های کلیدی عملکردی مناسب جهت سنجش اثربخشی نظام جبران خدمات در بدو اجرای بازی‌وارسازی کدامند؟».

#### جدول ۴. شاخص‌های کلیدی عملکردی KPI

ردیف	شاخص‌های کلیدی عملکردی	طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای
۱	نرخ نگهداشت کارکنان	۴,۸۷
۲	نرخ نوسان و گردش کارکنان	۴,۳۷
۳	نرخ غیبت کاری	۳,۷۵
۴	رضایت و شادی ذی‌نفعان/مشتریان	۴,۳۷
۵	مصرف مرخصی‌های استحقاقی	۲,۳۷
۶	میزان مشارکت در نظام پیشنهادات کارکنان	۳,۵۰
۷	هزینه‌های مراقبت‌های بهداشتی کارکنان	۲,۲۵
۸	شاخص بهره‌وری کارکنان	۵,۰۰
۹	رضایت از فرآیند جذب و استخدام	۳,۳۷
۱۰	امتیاز بازخورد ۳۶۰ درجه	۴,۰۰
۱۱	نرخ ارتقای داخلی کارکنان	۴,۱۲
۱۲	شاخص رضایت شغلی	۴,۸۷
۱۳	میزان دل‌بستگی سازمانی	۴,۲۵
۱۴	نمرات ارزیابی عملکرد خالص	۴,۳۷
۱۵	درصد کارکنان زیر استاندارد عملکردی	۳,۲۵
۱۶	نسبت اشتغال نیروی انسانی تمام‌وقت	۲,۶۲
۱۷	نرخ دوباره‌کاری	۲,۵۰
۱۸	نرخ خروج داوطلبانه (استعفا)	۴,۱۲



میانگین	۱۰	۹	۸	۷	۸	۵	۶	۴
---------	----	---	---	---	---	---	---	---

مرحله سوم: تعیین رفتارهای مطلوب و موردنیاز

در این مرحله، «مؤلفه‌های عاطفی و ارتباطی»، «مؤلفه‌های اجرایی و جبرانی» و «مؤلفه‌های اطلاعاتی و رویه‌ای» به‌عنوان رفتارهای مطلوب جهت ارتقای نظام جبران خدمات شناسایی شدند. با کشف «بی‌عدالتی در توزیع پاداش، عدم شفافیت در محاسبات جبران خدمات و کاهش انگیزه مالی» به‌عنوان مشکل اصلی (جدول ۶)، محیط بازی با هدف ایجاد بازخورد و وضعیت‌های «برد» برای بازیابی انگیزه طراحی گردید. این فرآیند مبنای تدوین سؤال سوم مصاحبه قرار گرفت: «موانع و چالش‌هایی که موجب کاهش انگیزه کارکنان و در نهایت تضعیف نظام جبران خدمات و اهداف سازمانی می‌شوند، کدامند؟».

جدول ۶. مشکلات اصلی دستگاه‌های اجرایی استان کرمانشاه

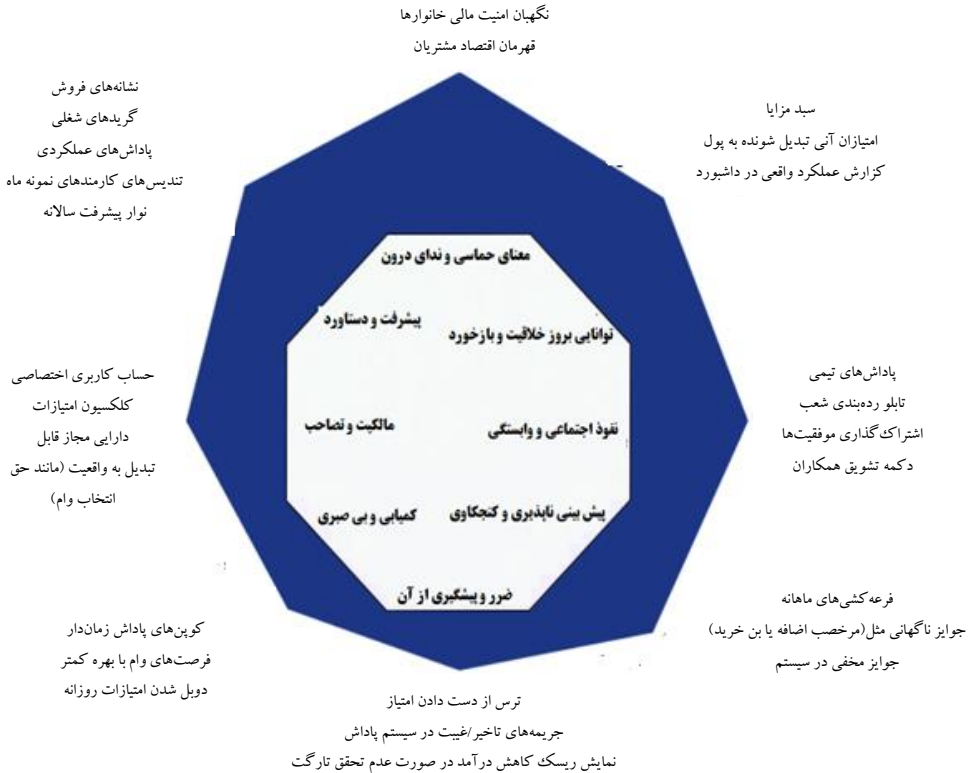
ردیف	انواع مشکلات	طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای
۱	فضای فیزیکی و روانی نامناسب، دلگیر و عدم جذابیت محیط کار	۳
۲	فقدان فرصت‌های پیشرفت شخصی و شکسته شدن مسیر رشد شغلی	۴
۳	کفایت حقوق و پاداش در برابر تلاش و وجود ناهنجاری‌های رفتاری (رشوه، زدوبند و رانت) به جای نظام پاداش شفاف	۴
۴	وجود جو منفی و بدبینی (منفی‌بینی) در میان تیم کارکنان	۳
۵	عدم زمان‌بندی دقیق، طولانی و بی‌فایده بودن جلسات اداری	۲
۶	عدم تفویض اختیار مناسب و محدود شدن آزادی عمل کارکنان در تصمیم‌گیری	۴
۷	فقدان قدردانی و تشویق کافی از سوی مدیران نسبت به عملکرد کارکنان	۳
۸	افزایش شیفت‌های کاری و فشار بیش از حد ناشی از حجم کار	۴
۹	کاهش اعتمادبه‌نفس و انگیزه درونی کارکنان	۳
۱۰	تبعیض و بی‌عدالتی سیستماتیک و مدیریتی در فرآیند ارتقای شغلی	۴
۱۱	عدم مشارکت‌دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و مسائل کلان	۳
۱۲	نادیده گرفتن سابقه خدمتی به عنوان یک معیار اصلی در گزینش پست‌های مدیریتی	۴
۱۳	عدم توجه به مدارک تحصیلی عالی و تخصصی فرد جهت کسب پست‌های بالاتر	۲
۱۴	وجود تبعیض جنسیتی در سیستم انتصاب و ارتقای شغلی	۳
۱۵	نادیده گرفتن الزامات شغلی و عدم تناسب شایستگی‌ها با موقعیت شغلی	۲
۱۶	وجود بخشنامه‌های متعدد و مقررات اداری دست و پاگیر	۴

ردیف	انواع مشکلات	تایف لیگرت ۵ گزینه‌های
۱۷	عدم کارایی و اثربخشی نظام مدیریت عملکرد موجود	۴
۱۸	کاهش امنیت شغلی و احساس نگرانی نسبت به آینده شغلی	۲
۱۹	بکارگیری نادرست از تخصص‌ها و ضعف در مدیریت نیروی انسانی	۳
۲۰	انتصاب مدیران ناکارآمد و فاقد صلاحیت‌های لازم	۴
۲۱	کاهش معنویات و ارزش‌های اخلاقی در فضای سازمان	۴
۲۲	بی‌عدالتی در توزیع پاداش، عدم شفافیت در محاسبات جبران خدمات و کاهش انگیزه مالی	۵

### مرحله چهارم: طراحی بازی‌وارسازی با تأکید بر سرگرمی و پاداش

در این مرحله، پژوهشگر با هدف استقرار نظام «جبران خدمات مبتنی بر بازی‌وارسازی»، فرآیند طراحی را بر پایه مدل اکتالیسیس چو (۲۰۱۵) و با اتکا به نظرات خبرگان تدوین نمود. در این چارچوب، هشت رانه انگیزشی در قالب چهار مؤلفه و جوه طراحی مدل شِل<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) شامل «زمینه داستانی، زیبایی‌شناسی، فناوری و عناصر» نگاشته شد. رانه‌های مثبت و درونی (نظیر معنای حماسی و ندای درون، پیشرفت و دستاورد، توانایی بروز خلاقیت و بازخورد، و نفوذ اجتماعی و وابستگی) به‌عنوان محورهای «جبران معنوی خدمات» جهت ایجاد حس ارزشمندی و تعلق سازمانی در نظر گرفته شدند؛ در مقابل، رانه‌های بیرونی (نظیر کمیابی و بی‌صبری) به‌عنوان ابزارهای «جبران خدمات کوتاه‌مدت» برای ایجاد حس فوریت و تحریک کنجکاوی به کار گرفته شدند. این طراحی در پاسخ به سؤال کلیدی پژوهش مبنی بر اینکه «شرایط طراحی بازی‌وارسازی با تأکید بر سرگرمی و پاداش به‌منظور افزایش انگیزش و تشبیت نظام جبران خدمات چگونه است؟»، به مدل جامع زیر منجر گردید:

<sup>۱</sup> Schell



شکل ۲. مدل انگیزشی جبران خدمات مبتنی بر بازی‌وارسازی

جدول ۷. نگاهت مفهومی، مراحل پیاده‌سازی بازی‌وارسازی

روش اجرا	مرحله چهارم		مرحله سوم		مرحله دوم	مرحله اول
	وجوه طراحی	رانه	مشکلات	هدف رفتاری	نوع بازیکن	هدف اصلی
تعریف نقش کارمند به عنوان "نگهبان امنیت مالی خانوارها" و "قهرمان اقتصاد"	زمینه داستانی	معنای حماسی و ندای درون	بی‌عدالتی در توزیع پاداش، عدم شفافیت در محاسبه جبران خدمات و کاهش انگیزه مالی	موانع فرهنگی و اجتماعی، از جمله: مؤلفه‌های اجرایی و جبرانی، مؤلفه‌های اطلاعاتی و رویه‌های	کارکن واحد شرایط (تعمیل کرد در سیستم پاداش)	طراحی الگوی مفهومی جبران خدمات بر مبنای بازی‌وارسازی

روش اجرا	مرحله چهارم		مرحله سوم		مرحله دوم	مرحله اول
	وجوه طراحی	رانه	مشکلات	هدف رفتاری	نوع بازیکن	هدف اصلی
مشتریان " به جای قهرمان جنگی.						
استفاده از تم‌های بصری الهام‌بخش (مانند سپر امنیت، طلایی و سبز) که حس ارزشمندی و اهمیت شغل را القا کنند.	زیبایی‌شناسی					
پخش ویدیوهای داستان موفقیت مشتریان در داشبورد کاربری که نشان می‌دهد تلاش کارمند چگونه زندگی مشتری را تغییر داده است.	فن‌آوری					
استفاده از عناوین افتخاری در پروفایل مانند "حامی ثروت‌ساز"، "فرشته‌نگهبان مالی مشتری".	عناصر					
طراحی مسیر شغلی به صورت "پله‌های ترقی مالی" که حرکت در هر پله معنای افزایش دستمزد و مزایا را دارد.	زمینه داستانی	بیشرف و دستاورد				
نمایش گرافیکی نوارهای پرشد برای نشان دادن فاصله تا دریافت پاداش یا ارتقای گرید حقوقی.	زیبایی‌شناسی					
سیستم محاسبه‌گر زنده (Real-time) که نشان می‌دهد با انجام یک تراکنش یا خدمت، چقدر	فن‌آوری					

روش اجرا	مرحله چهارم		مرحله سوم		مرحله دوم	مرحله اول
	وجوه طراحی	رانه	مشکلات	هدف رفتاری	نوع بازیکن	هدف اصلی
به پاداش هدف نزدیک شدید.	عناصر	توانایی بروز خلاقیت و بازخورد				
نشان‌های فروش، گریدهای شغلی، پاداش‌های عملکردی، تندیس‌های "کارمند نمونه ماه"، نوار پیشرفت سالانه.						
امکان "انتخاب سبک زندگی"؛ کارمند می‌تواند ترکیب پاداش خود را انتخاب کند (سبک پول نقدی یا سبک تسهیلاتی).	زمینه داستانی					
نمایش جذاب و آنی تأثیر تصمیمات کارمند بر سبب حقوقی و مزایا.	زیبایی‌شناسی					
سیستم بازخورد آنی (مثلاً پیام تبریک فوری پس از ثبت قرارداد) و بازخورد تأخیری (نامه رسمی مدیریت).	فن آوری					
سبب مزایا، امتیازات آنی تبدیل‌شونده به پول، گزارش‌های عملکرد واقعی (KPI) در داشبورد.	عناصر					
ایجاد حس "سهامدار بودن" و تعلق خاطر به بانک؛ کارمند احساس می‌کند کل دارایی‌ها و پاداش‌ها مال اوست.	زمینه داستانی	مالکیت و تضاحب				

روش اجرا	مرحله چهارم		مرحله سوم		مرحله دوم	مرحله اول
	وجوه طراحی	راهنما	مشکلات	هدف رفتاری	نوع بازیکن	هدف اصلی
طراحی "کیف پول دیجیتال" شخصی که کل مزایای انباشته (سنوات، عیدی، پاداش) را نشان می‌دهد.	زیبایی‌شناسی					
پنل کاربری شخصی با قابلیت شخصی‌سازی و امنیت بالا برای مدیریت حساب‌ها.	فن‌آوری					
حساب کاربری اختصاصی، کلکسیون امتیازات، دارایی‌های مجازی قابل تبدیل به واقعیت (مانند حق انتخاب وام).	عناصر					
گروه‌بندی کارکنان در قالب "تیم‌های عملیاتی" یا "شعب" که موفقیت مالی همه بر پاداش همه تأثیر می‌گذارد.	زمینه‌داستانی	فنون اجتماعی و وابستگی				
ایجاد جذابیت در گروه‌ها با نمادهای تیمی و تابلوهای امتیازات شعب و تیم‌ها.	زیبایی‌شناسی					
ایجاد شبکه اجتماعی داخلی برای تبادل تجربه، گفتگو و تشویق همکاران.	فن‌آوری					
پاداش‌های تیمی، تابلو رده‌بندی شعب، اشتراک‌گذاری موفقیت‌ها، دکمه تشویق همکاران.	عناصر					

روش اجرا	مرحله چهارم		مرحله سوم		مرحله دوم	مرحله اول
	وجوه طراحی	رانه	مشکلات	هدف رفتاری	نوع بازیکن	هدف اصلی
ارائه فرصت‌های محدود و ویژه برای دریافت تسهیلات یا پاداش‌های اضافی (فرصت طلایی).	زمینه داستانی	کمیابی و بی‌صبری				
استفاده از رنگ‌های هشداردهنده (قرمز/زرد) و اعلان‌های جذاب در صفحه کاربر برای ایجاد حس فوریت.	زیبایی‌شناسی					
ایجاد محدودیت زمانی برای فعال بودن آفرها یا فرصت‌های پاداش خاص در سیستم.	فن‌آوری					
کوپن‌های پاداش زمان‌دار، فرصت‌های وام با بهره کمتر (محدود)، دوبر شدن امتیازات روزانه (فلش).	عناصر					
ایجاد حس کنجکاوی برای پاداش‌های نامشخص (مثل جعبه‌های هدیه که محتوای آن مشخص نیست).	زمینه داستانی	پیش‌بینی ناپذیری و کنجکاوی				
طراحی آیکن‌های جذاب، جعبه‌های هدیه و معما در محیط کاربری.	زیبایی‌شناسی					
امکان جوایز ناگهانی، قرعه‌کشی‌های خودکار بر اساس عملکرد و ارائه معما برای فعال‌سازی مراحل.	فن‌آوری					

روش اجرا	مرحله چهارم		مرحله سوم		مرحله دوم	مرحله اول
	وجوه طراحی	رانه	مشکلات	هدف رفتاری	نوع بازیکن	هدف اصلی
قرعه‌کشی‌های ماهانه، جوایز ناگهانی (مثل مرخصی اضافه یا بن خرید)، جوایز مخفی در سیستم.	عناصر	ضرر و پیشگیری از آن				
القای حس ضرر در صورت عدم رعایت ضوابط؛ ترس از دست دادن بخشی از پاداش سالانه یا امتیازات انباشته.	زمینه داستانی					
استفاده از رنگ/اعلان‌های هشداردهنده در حساب کاربری هنگام کاهش عملکرد.	زیبایی‌شناسی					
محدودیت زمانی فعال بودن پاداش‌ها و سیستم خودکار اخذ جایزه (پنالتی) در صورت عدم رعایت قوانین.	فن‌آوری					
ترس از دست دادن امتیاز، جریمه‌های تأخیر/غیبت در سیستم پاداش، نمایش ریسک کاهش درآمد در صورت عدم تحقق تارگت.	عناصر					

همان‌طور که در جدول (۷) مشاهده می‌شود، شبیه‌سازی مسیر اجرایی: سناریوی تعامل کارمند با سیستم برای خروج از سطح مفاهیم انتزاعی و نمایش قابلیت اجرایی مدل، مسیر تعامل یک کارمند (با تیپ شخصیت تعامل‌گرا) در سیستم جبران خدمات بازی‌وارشده به‌صورت زیر شبیه‌سازی می‌شود:

۱. ورود به سیستم (تأمین رانه معنای حماسی): کارمند با ورود به پورتال سازمان، با پیام «سلام بر نگهبان امنیت مالی خانوارها» مواجه می‌شود و در داشبورد خود ویدیوی کوتاهی از رضایت مشتریانی که دیروز به آن‌ها خدمت داده می‌بیند (ارضای نیاز شایستگی و معناداری).
  ۲. انجام کار روزانه (تأمین رانه پیشرفت و دستاورد): با پردازش هر درخواست مشتری، نوار پیشرفت داشبورد کارمند به صورت بی‌درنگ پر شده و عدد «پاداش عملکردی» لحظه‌ای افزایش می‌یابد (طرح سیستمی: نوار پیشرفت زنده).
  ۳. مواجهه با چالش (تأمین رانه کمیابی و بی‌صبری): سیستم یک «فرصت طلایی ۲ ساعته» اعلام می‌کند؛ اگر کارمند بتواند در این زمان محدود هدف تعیین‌شده را محقق سازد، ضریب پاداش ماهانه وی ۱,۲ برابر خواهد شد (طرح سیستمی: اعلان‌های زمان‌دار).
  ۴. انتخاب خلاقانه (تأمین رانه توانایی بروز خلاقیت): کارمند با گزینش «سبد مزایای سفارشی» در پنل خود، تصمیم می‌گیرد بخشی از پاداش نقدی این ماه را به روز مرخصی تبدیل کند (طرح سیستمی: پنل تنظیمات سبد مزایا).
  ۵. هشدار ترمیمی (تأمین رانه ضرر و پیشگیری): در صورت ثبت خطای اداری، یک اعلان هشداردهنده روی صفحه ظاهر شده و میزان «ریسک کسر امتیاز» را نمایش می‌دهد تا کارمند پیش از پایان روز اقدام ترمیمی انجام دهد (طرح سیستمی: نمایشگر ریسک).
- این شبیه‌سازی نشان می‌دهد که چگونه لایه روان‌شناختی (رانس‌ها) در قالب یک معماری سیستمی قابل‌اجراء مفهوم‌پردازی شده است.

### تبیین ساختاری مدل و گزاره‌های نظری

به‌منظور ارتقای تحلیل‌پذیری و قابلیت بازتولید مدل، مرزهای میان متغیرهای مستقل، میانجی و وابسته به صورت صریح تبیین می‌شود. بر اساس تلفیق یافته‌های فاز اول و دوم، معماری مدل جبران خدمات مبتنی بر بازی‌وارسازی دارای ساختار زیر است:

۱. متغیرهای مستقل: عناصر بازی‌وارسازی (شامل ۸ رانه انگیزشی مدل اکتالیسیس: معنای حماسی، پیشرفت و دستاورد، توانایی بروز خلاقیت و بازخورد، مالکیت و تصاحب، نفوذ اجتماعی و وابستگی، کمیابی و بی‌صبری، پیش‌بینی‌ناپذیری و کنجکاو، ضرر و پیشگیری).
۲. متغیرهای میانجی: الف) انگیزش درونی (که عمدتاً از طریق رانه‌های درونی نظیر معنای حماسی، مالکیت و پیشرفت فعال می‌شود)؛ ب) ادراک عدالت (که از طریق رانه‌های شفافیت‌بخش نظیر پیشرفت، بازخورد آنی و جبران عادلانه فعال می‌شود).
۳. متغیرهای پیامد (وابسته): رضایت شغلی و اعتماد سازمانی.

بر اساس این مرزبندی ساختاری، گزاره های مفهومی زیر جهت امکان سنجی و آزمون پذیری مدل در پژوهش های آتی ارائه می گردد:

گزاره ۱: عناصر بازی وارسازی (رانه های اکتالیسیس) بر انگیزش درونی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارند.

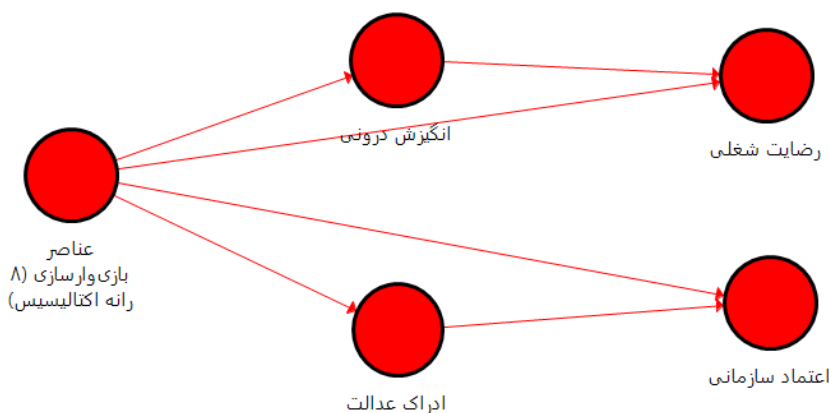
گزاره ۲: عناصر بازی وارسازی (رانه های اکتالیسیس) بر ادراک عدالت کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارند.

گزاره ۳: انگیزش درونی بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد.

گزاره ۴: ادراک عدالت بر اعتماد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد.

گزاره ۵: انگیزش درونی، نقش میانجی را در رابطه میان عناصر بازی وارسازی و رضایت شغلی ایفا می کند.

گزاره ۶: ادراک عدالت، نقش میانجی را در رابطه میان عناصر بازی وارسازی و اعتماد سازمانی ایفا می کند.



شکل ۳: نقشه مفهومی تبیینی روابط میان متغیرهای مدل جبران خدمات مبتنی بر بازی وارسازی

طرح نمونه کاربردی (مثال: سناریوی اجرا در اداره مالیاتی استان کرمانشاه)

برای ملموس سازی مدل، طرح زیر به عنوان نمونه کاربردی برای ادارات مالیاتی استان کرمانشاه طراحی شده است:

- مشکل موجود: کارمندان بخش رسیدگی به اظهارنامه های مالیاتی دچار فرسودگی شغلی و بی عدالتی ادراک شده (به دلیل توزیع ناعادلانه پاداش های پایان سال) هستند.

- راهکار بازی‌وارسازی (رانه پیشرفت و عدالت): استقرار سامانه «پلیت طلایی مالیاتی». در این سامانه، به محض اینکه کارمند یک پرونده مالیاتی پیچیده را با رضایت مشتری مختومه کند، نوار پیشرفت آنی در داشبورد وی پر شده و امتیاز «پاداش عملکردی شفاف» لحظه‌ای محاسبه می‌شود.
- راهکار بازی‌وارسازی (رانه مالکیت و معنای حماسی): اختصاص نشان «محافظ اقتصاد ملی» در پروفایل کارمند و ایجاد سبد انتخاب پاداش (امکان تبدیل امتیازات به مرخصی تشویقی یا وام کوچک).
- پیامد مورد انتظار: با فعال شدن انگیزش درونی (به‌واسطه حس معناداری کار) و ادراک عدالت (به‌واسطه شفافیت آنی سیستم)، رضایت شغلی کارمند ارتقا یافته و تمایل به ترک خدمت وی کاهش می‌یابد.

### نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، مفهوم‌پردازی جبران خدمات بر مبنای بازی‌وارسازی بود. بر همین اساس، نتیجه‌گیری نیز در دو فاز بررسی شده است: فاز نخست، داده‌بنیاد و فاز دوم، بازی‌وارسازی. در ادامه به بررسی نتایج پرداخته می‌شود:

#### فاز اول: نتایج داده بنیاد جبران خدمات

بر اساس نتایج تحلیل داده‌ها و مدل استخراج شده، **عوامل علی مؤثر** بر «جبران خدمات» در دو مقوله اصلی شناسایی گردید؛ در تبیین آنها و مقایسه آنها با پژوهش‌های قبلی جدول شماره (۸) بایستی گفت که: مقوله "سرمایه انسانی و مهارت‌ها" به عنوان یکی از پیش‌آیندهای اساسی، همسویی قابل توجهی با ادبیات پژوهشی موجود دارد؛ به‌طوری که مؤلفه‌هایی نظیر تعهد به کیفیت، مهارت‌های ارتباطی و هوش هیجانی در مطالعات متعدد داخلی و خارجی تأیید شده‌اند. این امر نشان‌دهنده آن است که شایستگی‌های فردی و انگیزش درونی کارکنان، ستون فقرات نظام جبران خدمات بوده و بدون حضور سرمایه انسانی متخصص و متعهد، هرگونه طراحی سیستمی ناقص خواهد بود. برخلاف مقوله قبلی، مقوله "طراحی فرآیندها و زیرساخت‌ها" در پژوهش حاضر ابعاد نوآورانه‌ای را نمایان ساخت که در بسیاری از تحقیقات پیشین مغفول مانده بود. مؤلفه‌هایی همچون انعطاف‌پذیری مقررات، مدیریت صفوف، ثبات قوانین و هماهنگی بین واحدها، عمده‌تاً فاقد پیشینه پژوهشی مشابه هستند. این یافته حاکی از آن است که ساختار فیزیکی و چینش اداری سازمان، نقشی تعیین‌کننده و کمتر دیده شده در جبران خدمات ایفا می‌کند و عدم توجه به آن می‌تواند تلاش‌های بخش انسانی را خنثی سازد.

با تمامی اوصاف، پیشنهاد می‌شود دستگاه‌های اجرایی ضمن سرمایه‌گذاری بر آموزش‌های مهارتی و تقویت هوش هیجانی کارکنان برای تثبیت سرمایه انسانی، به بازطراحی ساختاری و زیر ساختی نیز اولویت ویژه‌ای دهند. در این راستا، مدیران باید با ایجاد سامانه‌های یکپارچه و شفاف، زمینه هماهنگی بین واحدها و مدیریت بهینه صفوف را فراهم آورده و با تدوین دستورالعمل‌های منعطف اما پایدار، شکاف موجود میان سیاست‌های سازمانی و نیازهای واقعی مراجعین را برطرف کنند تا نظام جبران خدمات از حالت صرفاً فردی خارج شده و به یک سیستم سازمانی منسجم و کارآمد تبدیل شود.

### جدول ۸. مقایسه عوامل علی موثر بر جبران خدمات با نتایج پژوهش‌های قبلی

مقوله هسته‌ای	مقوله کلی	مقوله فرعی	مقایسه نتایج با تحقیقات گذشته
جبران خدمات	پیش‌بینها	سرمایه انسانی و مهارتها	Handayanah et al (2025), Wisanggeni et al (2024), Ramish et al (2023), Gamiño-Vargas (2024)
			تعهد کارکنان به ارائه خدمت با کیفیت
			Murtiningsih (2020)
			مهارت ارتباطی بالا کارکنان خط مقدم
			Shahzad & Sheikh (2025), Kiran et al (2024)
			تسلط و دانش فنی کارمند نسبت به خدمت
		قاسمی و همکاران (۱۴۰۴)، هنرمندساری و همکاران (۱۴۰۱)	
طراحی فرآیندها و خدمات	پیش‌بینها	سرمایه انسانی و مهارتها	Murtiningsih (2020)
			هنرمندساری و همکاران (۱۴۰۱)
			Purwaningsih & Kurniasari (2025), Iwanussoleh et al (2023)
طراحی فرآیندها و خدمات	پیش‌بینها	سرمایه انسانی و مهارتها	Shahzad & Sheikh (2025), Kiran et al (2024)
			آموزش مستمر کارکنان در حوزه خدمت و جبران
			قاسمی و همکاران (۱۴۰۴)، هنرمندساری و همکاران (۱۴۰۱)
طراحی فرآیندها و خدمات	پیش‌بینها	سرمایه انسانی و مهارتها	Purwaningsih & Kurniasari (2025), Iwanussoleh et al (2023)
			نحوه برخورد نامناسب و غیرحرفه‌ای کارکنان
			در هیچکدام از تحقیقات اشاره نشده است
طراحی فرآیندها و خدمات	پیش‌بینها	سرمایه انسانی و مهارتها	Iwanussoleh et al (2023), Putri et al (2025)
			وجود سیستم‌های اطلاعاتی کارآمد و به‌روز
طراحی فرآیندها و خدمات	پیش‌بینها	سرمایه انسانی و مهارتها	Tiwari (2025), Saputra (2025), Iwanussoleh (2023)
			سرعت بالا در ارائه خدمات

مقوله هسته‌ای	مقوله کلی	مقوله فرعی	مفاهیم استخراج شده از کدگذاری باز ثانویه	مقایسه نتایج با تحقیقات گذشته
			هماهنگی بالا بین واحدهای مختلف سازمان	در هیچکدام از تحقیقات اشاره نشده است
			زیرساخت فیزیکی مناسب و مطلوب برای ارائه خدمت	Tiwari (2025), Saputra (2025), Iwanussoleh (2023)
			شفافیت اطلاعات ارائه‌شده به مراجع	Mustafa & Rajasegaram (2025), Tiwari (2025)
			رعایت استانداردهای کیفیت خدمت در همه مراحل	در هیچکدام از تحقیقات اشاره نشده است
			انعطاف‌پذیری مناسب در مقررات و رویه‌ها	در هیچکدام از تحقیقات اشاره نشده است
			عدالت در نوبت‌دهی و اولویت‌دهی به مراجع	Mustafa & Rajasegaram (2025), Tiwari (2025)
			دسترسی آسان مراجع به اطلاعات و رویه‌ها	در هیچکدام از تحقیقات اشاره نشده است
			مدیریت مناسب صفوف و ازدحام مراجعین	در هیچکدام از تحقیقات اشاره نشده است
			کارایی سامانه‌های ثبت و پیگیری درخواست‌ها	در هیچکدام از تحقیقات اشاره نشده است
			ثبات و پایداری نسبی قوانین و دستورالعمل‌ها	در هیچکدام از تحقیقات اشاره نشده است
			وجود نظام نظارتی سازنده و حامی کیفیت	در هیچکدام از تحقیقات اشاره نشده است
			هم‌سویی بین سیاست‌های سازمان و نیازهای مراجع	در هیچکدام از تحقیقات اشاره نشده است

در ادامه روند داده بنیاد، «جبران خدمات» به عنوان **مقوله محوری** شناسایی شد که دارای سه مؤلفه اصلی «مؤلفه‌های عاطفی و ارتباطی»، «مؤلفه‌های اجرایی و جبرانی» و «مؤلفه‌های اطلاعاتی و رویه‌ای» است. در تبیین «مؤلفه‌های عاطفی و ارتباطی» باید گفت که این مؤلفه، نوآوری اصلی پژوهش حاضر محسوب می‌شود. چرا که برخلاف دو مؤلفه دیگر، این مؤلفه در

هیچ‌یک از تحقیقات پیشین مورد اشاره قرار نگرفته است. و این بدان معناست که جبران خدمات تنها یک تراکنش اداری نیست، بلکه ابعاد انسانی، روانی و تعاملی (نظیر همدلی، احترام و ترمیم رابطه) نیز دارد که در مطالعات گذشته نادیده گرفته شده بود. در تبیین «مؤلفه‌های اجرایی و جبرانی» باید گفت که این مولفه به عنوان «هسته سنتی» جبران خدمات، همسویی کاملی با اکثر پژوهش‌های داخلی و خارجی دارد. این امر نشان می‌دهد که اقدامات عینی، مالی و اجرایی (نظیر پرداخت خسارت یا ارائه خدمات جایگزین) همچنان ستون اصلی نظام جبران را تشکیل می‌دهند و به‌طور گسترده در ادبیات موضوع پذیرفته شده‌اند. در تبیین «مؤلفه‌های اطلاعاتی و رویه‌ای» باید گفت که این مولفه تا حدودی با پژوهش‌های گذشته همخوانی دارد که نشان دهنده نقش «اطلاع‌رسانی» و «شفافیت رویه‌ها» در جبران خدمات، می‌باشد که نه تنها به تدریج در حال مورد توجه قرار گرفتن است بلکه همچنان نیاز به توسعه دارد. با تمامی اوصاف، پیشنهاد می‌شود دستگاه‌های اجرایی رویکرد خود را از نگاه صرفاً تراکنشی و اجرایی به یک نظام جامع «جبران خدمات» ارتقا دهند. در این راستا، مدیران باید ضمن حفظ کارایی در مؤلفه‌های اجرایی و پرداختی (که هسته اصلی مطالعات گذشته است)، به شکاف پژوهشی شناسایی شده در حوزه «مؤلفه‌های عاطفی و ارتباطی» توجه ویژه‌ای مبذول دارند و با طراحی مکانیسم‌هایی برای عذرخواهی رسمی، همدلی و ترمیم رابطه، جنبه‌های انسانی جبران را محقق سازند؛ همچنین تقویت شفافیت رویه‌ای و اطلاع‌رسانی دقیق به عنوان مکمل این فرآیند، می‌تواند ضمن پاسخگویی به تمام ابعاد نیاز مراجعین، به افزایش رضایتمندی و تثبیت اعتماد عمومی منجر شود.

#### جدول ۹. مقایسه جبران خدمات به عنوان مقوله محوری با نتایج پژوهش‌های قبلی

مقوله هسته‌ای	مقوله کلی	مقوله فرعی	مقایسه نتایج با تحقیقات گذشته
جبران خدمات	محوری	*** *** ***	مؤلفه‌های عاطفی و ارتباطی
			مؤلفه‌های اجرایی و جبرانی
			در هیچ‌کدام از تحقیقات اشاره نشده است
			Handayanah et al (2025), Konjala & Wulansari (2025), Shahzad & Sheikh (2025), Himani (2025), Mustafa & Rajasegaram (2025), Purwaningsih & Kurniasari (2025), Putri et al (2025), Saputra (2025), Tiwari (2025), Alsya & Ubaidillah (2024), Pinandita et al (2024), Dolly et al (2024), Kiran et al (2024), Wisanggeni et al (2024), Gamiñio-Vargas (2024), Katabalo & Mwitwa (2024), Ramish et al (2023), Iwanussoleh et al (2023),

مقوله هسته‌ای	مقوله کلی	مقوله فرعی	مفاهیم استخراج شده از کدگذاری باز ثانویه	مقایسه نتایج با تحقیقات گذشته
			Weeraratne (2023), Collins (2023), Murtiningsih (2020), قاسمی و همکاران (۱۴۰۴)، بوالی (۱۴۰۲)، عبداللهی و قربانی نامور (۱۴۰۲)، هنرمندساری و همکاران (۱۴۰۱)	
			مؤلفه‌های اطلاعاتی و رویه‌ای	Mustafa & Rajasegaram (2025)

طبق نتایج تحلیل داده‌بنیاد و تطبیق با پژوهش‌های پیشین (جدول ۱۰)، **شرایط زمینه‌ای مؤثر** بر جبران خدمات در سه بُعد «فرهنگ و ساختار سازمانی»، «محیط قانونی، سیاسی و اقتصادی» و «شرایط اجتماعی و جمعیتی» و همچنین **عوامل مداخله‌گر** در سه بُعد «ویژگی‌های روان‌شناختی مراجع»، «شرایط و عوامل موقعیتی» و «عوامل سازمانی و مدیریتی» شناسایی شدند که می‌توانند روند جبران خدمات را تسهیل یا مانع آن شود. در تبیین شرایط فوق بایستی گفت که: ضمن اینکه «فرهنگ و ساختار سازمانی» در اکثر پژوهش‌های داخلی و خارجی به عنوان عامل اصلی شرایط زمینه‌ای شناخته شده است، اما دو بُعد «محیط قانونی، سیاسی و اقتصادی» و به‌ویژه «شرایط اجتماعی و جمعیتی» در مطالعات گذشته کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند و این نشان می‌دهد که پژوهش حاضر نگاهی فراتر از مرزهای سازمانی داشته و تأثیر بستر اجتماعی و اقتصادی جامعه را نیز مدل‌سازی کرده است. همچنین عوامل مداخله‌گر به نحوی نوآوری بنیادین پژوهش محسوب می‌شوند؛ چرا که تمامی ابعاد سه‌گانه شناسایی شده در این حوزه در هیچ‌یک از تحقیقات پیشین اشاره نشده‌اند. این بدان معناست که ادبیات سنتی از این عوامل غافل مانده و این پژوهش توانسته با شناسایی آن‌ها، به درک بهتر پدیده جبران خدمات کمک کند.

با عنایت به نقش مؤثر متغیرهای زمینه‌ای و مداخله‌گر، پیشنهاد می‌شود دستگاه‌های اجرایی علاوه بر اصلاح ساختاری، به مدیریت ابعاد نادیده گرفته‌شده بپردازند. بدین معنا که باید با اتخاذ رویکردهای جامعه‌محور و آموزش عمومی به تقویت «اعتماد اجتماعی» و «سواد حقوقی مراجعان» (عوامل زمینه‌ای) کمک کرده و همزمان با توانمندسازی کارکنان در مهارت‌های هیجانی و اعطای اختیارات لازم در لحظه، به «ویژگی‌های روان‌شناختی» و «شرایط و عوامل موقعیتی» (عوامل مداخله‌گر) پاسخ دهند تا ضمن پیشگیری از تشنج، فرآیند جبران خدمات با سرعت، شفافیت و رضایت طرفین همراه شود.

## جدول ۱۰. مقایسه عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر در جبران خدمات با نتایج پژوهش‌های قبلی

مقایسه نتایج با تحقیقات گذشته	مفاهیم استخراج شده از کدگذاری باز ثانویه	مقوله فرعی	مقوله کلی	مقوله هسته‌ای
Handayanah et al (2025), Konjala & Wulansari (2025), Shahzad & Sheikh (2025), Himani (2025), Mustafa & Rajasegaram (2025), Purwaningsih & Kurniasari (2025), Putri et al (2025), Saputra (2025), Tiwari (2025), Alsya & Ubaidillah (2024), Pinandita et al (2024), Dolly et al (2024), Kiran et al (2024), Wisanggeni et al (2024), Gamiñio-Vargas (2024), Katabalo & Mwita (2024), Ramish et al (2023), Iwanussoleh et al (2023), Weeraratne (2023), Collins (2023), Murtiningsih (2020), قاسمی و همکاران (۱۴۰۴)، بوالی (۱۴۰۲)، عبداللهی و قربانی نامور (۱۴۰۲)، هنرمندساری و همکاران (۱۴۰۱)	فرهنگ و ساختار سازمانی	نیستی	بستر محیطی	جبران خدمات
Mustafa & Rajasegaram (2025), Weeraratne (2023), Collins (2023)	محیط قانونی، سیاسی و اقتصادی			
در هیچکدام از تحقیقات اشاره نشده است	شرایط اجتماعی و جمعیتی	مادی		
در هیچکدام از تحقیقات اشاره نشده است	ویژگی‌های روان‌شناختی مراجع			
در هیچکدام از تحقیقات اشاره نشده است	شرایط و عوامل موقعیتی			
در هیچکدام از تحقیقات اشاره نشده است	عوامل سازمانی و مدیریتی			

بر اساس یافته‌های پژوهش و تطبیق آن با مطالعات پیشین (جدول ۱۱)، راهبردهای جبران خدمات در سه محور اصلی «ساختاری و فناورانه»، «توسعه منابع انسانی» و «مدیریتی و فرآیندی» تدوین شد. نتایج جدول در حوزه جبران خدمات، نشان دهنده توافق نظر نسبتاً بالایی بر سر اهمیت «راهبردهای منابع انسانی» و «راهبردهای مدیریتی و فرآیندی» دارد؛ به طوری که این دو محور در اکثر پژوهش‌های مورد تأکید قرار گرفته‌اند. این امر نشان‌دهنده نقش غیرقابل انکار انسان و فرآیند در ترمیم خدمات است. با این حال، محور «راهبردهای ساختاری و فناورانه» تنها در یک پژوهش بررسی شده؛ که این خود حاکی از آن است که رویکردهای مبتنی بر فناوری و تغییرات ساختاری در نظام جبران خدمات، یک نوآوری یا نیاز

نوظهور محسوب می‌شود که در مقایسه با راهبردهای سنتی مدیریتی، کمتر مورد توجه پژوهشگران پیشین قرار گرفته است.

پیشنهاد می‌شود دستگاه‌های اجرایی برای تحقق اثربخش جبران خدمات، رویکردی سه‌بعدی و همزمان را اتخاذ نمایند؛ بدین معنا که ضمن سرمایه‌گذاری بر زیرساخت‌های فناورانه و استقرار سامانه‌های یکپارچه ثبت شکایات (راهبرد ساختاری)، به توسعه مهارت‌های نرم و اختیارات کارکنان خط مقدم (راهبرد منابع انسانی) توجه ویژه‌ای مبذول دارند و همزمان با تدوین دستورالعمل‌های شفاف و ساده‌سازی فرآیندها، مکانیسم‌های نظارتی و بازخوردی را برای پیش‌مستمر عملکرد (راهبرد مدیریتی) به کار گیرند تا نظام جبران خدمات از حالت واکنشی صرف خارج شده و به فرآیندی سیستماتیک و پیشگیرانه تبدیل شود.

جدول ۱۱. راهبردهای جبران خدمات با نتایج پژوهش‌های قبلی

مقوله هسته‌ای	م‌قوله کلی	م‌قوله فرعی	مفاهیم استخراج شده از کدگذاری باز ثانویه	مقایسه نتایج با تحقیقات گذشته
توسعه منابع انسانی	راهبردها	****	ساختاری و فناورانه	Iwanussoleh et al (2023)
			توسعه منابع انسانی	Kiran et al (2024), Mustafa & Rajasegaram (2025), Iwanussoleh et al (2023), Shahzad & Sheikh (2025), Himani (2025)
			مدیریتی و فرآیندی	Alsya & Ubaidillah (2024), Mustafa & Rajasegaram (2025), Tiwari (2025), Saputra (2025)

طبق نتایج پژوهش و تطبیق آن با مطالعات پیشین (جدول ۱۲)، پیامدهای جبران خدمات در سه سطح «پیامدهای مشتری‌محور و اجتماعی»، «پیامدهای سازمانی و عملیاتی»؛ و «پیامدهای کلان استراتژیک» شناسایی شد. بررسی‌های جدول نشان می‌دهد که اگرچه پیامدهایی نظیر «رضایت مشتری»، «کاهش هزینه‌ها» و «یادگیری سازمانی» در ادبیات گذشته تأیید شده‌اند، اما پژوهش حاضر با کشف ابعاد جدیدی، شکاف‌های پژوهشی قابل‌توجهی را پر کرده است:

در سطح مشتری‌محور: مفاهیمی همچون «ارتقای اعتماد»، «ایجاد حس ارزشمندی» و «تبدیل ناراضی به سفیر» که در تحقیقات قبلی مغفول بود، در این پژوهش برجسته شد که نشان‌دهنده گذار از تراکنش مالی به ترمیم رابطه عاطفی است.

در سطح سازمانی: تأثیر جبران خدمات بر «کاهش مراجعات مکرر» و «شناسایی ریشه‌ای نواقص سیستماتیک» از نوآوری‌های این پژوهش است.

در سطح استراتژیک: نقش جبران در «تقویت مشروعیت»، «کاهش بحران‌های اعتماد» و «حرکت به سمت رویکرد خدمت‌گزار»، یافته‌های بدیعی هستند که اهمیت اجتماعی این پدیده را در سطح کلان نشان می‌دهند.

پیشنهاد می‌شود مدیران دستگاه‌های اجرایی نگاه خود را به جبران خدمات از یک «هزینه عملیاتی» به یک «سرمایه‌گذاری راهبردی» تغییر دهند؛ بدین معنا که با تمرکز بر مؤلفه‌های جدیدالکشف نظیر «حس ارزشمندی مراجع» و «تبدیل ناراضیان به سفیران»، نه تنها رضایت لحظه‌ای را فراهم کنند، بلکه از جبران خدمات به عنوان ابزاری برای «یادگیری سازمانی» و «شناسایی نواقص ساختاری» بهره‌برداری نمایند تا ضمن کاهش هزینه‌های پنهان و بحران‌های اعتماد، مشروعیت اجتماعی و وجهه خود را در سطح کلان ارتقا دهند.

جدول ۱۲. پیامدهای جبران خدمات با نتایج پژوهش‌های قبلی

مقوله هسته‌ای	مقوله کلی	مقوله فرعی	مقایسه نتایج با تحقیقات گذشته
بحران خدمات	پیامدها	پیامدهای مشتری‌محور و اجتماعی	Katabalo & Mwita (2024), Shahzad & Sheikh (2025), Kiran et al (2024), Wisanggeni et al (2024)
			افزایش رضایت مراجع از خدمات
			ارتقای اعتماد مراجع به دستگاه اجرایی
			تقویت وفاداری و تعهد مراجع به دستگاه
			افزایش ارزش طولانی‌مدت مراجع برای دستگاه
			ایجاد حس ارزشمندی و احترام در مراجع
			تبدیل مراجع ناراضی به حامیان و سفیران مثبت دستگاه
پیامدهای			بهبود کیفیت زندگی و رفاه مراجع در تعامل با خدمات عمومی
			کاهش مراجعات مکرر و بار کاری ناشی از آن
			در هیچکدام از تحقیقات اشاره نشده است
			Weeraratne (2023), Mustafa & Rajasegaram (2025), Himani (2025)
			بهبود وجهه و اعتبار سازمان در افکار عمومی
			در هیچکدام از تحقیقات اشاره نشده است

مقایسه نتایج با تحقیقات گذشته	مفاهیم استخراج شده از کدگذاری باز ثانویه	مقوله	مقوله	مقوله هسته‌ای
Handayanah et al (2025), Purwaningsih & Kurniasari (2025), Putri et al (2025), Dolly et al (2024)	افزایش انگیزه و حس مسئولیت‌پذیری کارکنان			
Handayanah et al (2025), Purwaningsih & Kurniasari (2025), Putri et al (2025), Dolly et al (2024)	کاهش استرس و فرسودگی شغلی کارکنان			
Weeraratne (2023), Mustafa & Rajasegaram (2025), Himani (2025)	شناسایی نقاط قوت و فرصت‌های بهبود در ساختار و فرآیندها			
در هیچکدام از تحقیقات اشاره نشده است	شناسایی ریشه‌های نواقص سیستماتیک و فرآیند شده			
Handayanah et al (2025), Purwaningsih & Kurniasari (2025), Putri et al (2025), Dolly et al (2024)	کاهش هزینه‌های ناشی از شکایت‌ها و مراجعات			
Weeraratne (2023), Mustafa & Rajasegaram (2025), Himani (2025)	کاهش پرونده‌های حقوقی و مراجعه به مراجع عالی‌تر			
Iwanussoleh et al (2023), Mustafa & Rajasegaram (2025)	یادگیری سازمانی و توسعه دانش در دستگاه			
در هیچکدام از تحقیقات اشاره نشده است	تقویت مشروعیت و پذیرش اجتماعی دستگاه	بهبودهای کلان استراتژیک		
Mustafa & Rajasegaram (2025) Katabalo & Mwita (2024) Wisanggeni et al (2024)	افزایش همسویی عملکرد با انتظارات مراجع			
Mustafa & Rajasegaram (2025) Katabalo & Mwita (2024) Wisanggeni et al (2024)	ایجاد مزیت رقابتی مثبت نسبت به سایر دستگاه‌ها			
Mustafa & Rajasegaram (2025)	افزایش شفافیت و پاسخگویی سازمانی			
Iwanussoleh et al (2023), Mustafa & Rajasegaram (2025)	غنی‌شدن داده‌ها و اطلاعات در باره نیازهای مراجع			
در هیچکدام از تحقیقات اشاره نشده است	کاهش خطر بحران‌های اعتماد و اعتراضات اجتماعی			

مقوله هسته‌ای	مقوله کلی	مقوله فرعی	مقایسه نتایج با تحقیقات گذشته
			استانداردسازی و یکسان‌سازی رویه‌های خدمت
			قاسمی و همکاران (۱۴۰۴)، بوالی (۱۴۰۲)، Weeraratne (2023), Collins (2023)
			ارتقای شأن و منزلت کارکنان در نگاه مراجع
			حرکت مؤثر دستگاه به سمت رویکرد «خدمت‌گزار» نسبت به مراجع

### فاز دوم: مدل کیفی جبران خدمات بر مبنای بازی‌وارسازی

در ابتدا، مؤلفه‌های جبران خدمات (شامل مؤلفه‌های عاطفی و ارتباطی، اجرایی و جبرانی، و اطلاعاتی و رویه‌ای) به عنوان مقوله محوری شناسایی شدند. در ادامه، این مؤلفه‌ها بر مدل ۸ ضلعی اکتالیسیس چو (۲۰۱۵) نگاشته شدند و شرایط بازی برای هر یک از هشت رانه انگیزشی مشخص گردید. برای نمونه، در رانه «معنای حماسی»، نقش کارمند به عنوان «قهرمان اقتصاد مشتریان» تعریف شد؛ در رانه «پیشرفت»، از نشان‌های فروش و تندیس‌های کارمند نمونه استفاده شد؛ در رانه «مالکیت»، حساب‌های کاربری اختصاصی و دارایی‌های مجازی قابل تبدیل به واقعیت پیش‌بینی گردید؛ و در رانه‌های «کمیابی» و «پیش‌بینی ناپذیری»، به ترتیب از کوپن‌های زمان‌دار و جوایز ناگهانی بهره گرفته شد. در نهایت، برای رانه «ضرر»، مکانیسم‌های پیشگیرانه نظیر نمایش ریسک کاهش درآمد طراحی شد. مطابق با جدول (۱۳)، این پژوهش با ارائه چنین مدل جامعی، مسبوق به سابقه نبوده و نوآوری چشمگیری در ادبیات پژوهشی جبران خدمات مبتنی بر بازی‌وارسازی محسوب می‌شود. در تبیین این فاز بایستی گفت که تمامی هشت رانه انگیزشی مدل اکتالیسیس در هیچ‌یک از پژوهش‌های پیشین در حوزه جبران خدمات مورد استفاده قرار نگرفته‌اند. این یافته بیانگر آن است که ادبیات سنتی جبران خدمات، اغلب رویکردی مالی و اجرایی صرف داشته و از پتانسیل‌های روانشناختی و مکانیسم‌های بازی‌وارسازی غافل بوده است. این مدل برای اولین بار در سطح جهانی، این دو حوزه را به صورت سیستمی و در تمام ابعاد به یکدیگر متصل کرده است.

با توجه به نوآوری‌های مدل، پیشنهاد می‌شود مدیران دستگاه‌های اجرایی از رویکردهای سنتی و خشک جبران خدمات فاصله گرفته و با پیاده‌سازی این مدل، یک «اکوسیستم انگیزشی پویا» ایجاد کنند؛ بدین معنا که باید ضمن نسبت دادن نقش‌های ارزشمند و حماسی (رانه معنای حماسی) به کارکنان برای تقویت انگیزه درونی، سیستم‌های پاداش را از حالت ایستا به

فرآیندهای پویا، رقابتی و شفاف (رانه‌های پیش‌رفت، اجتماعی و مالکیت) تبدیل کنند و با استفاده هوشمندانه از عناصر کمیابی و پیش‌بینی‌ناپذیری، جذابیت فرآیند کار را افزایش دهند، البته لازم است تا به تعادل بین رانه‌ها توجه ویژه داشته باشند تا فشارهای ناشی از رانه‌های منفی (نظیر ترس از ضرر)، منجر به فرسودگی شغلی نگردد.

جدول ۱۳. مقایسه مدل پژوهش با پژوهش‌های صورت گرفته

ابعاد مورد استفاده در مدل	مقایسه نتایج با تحقیقات گذشته
ابعاد مدل ۸ ضلعی اکتالیسیس	حماسی؛
	توسعه و موفقیت؛
	توانمندسازی خلاقیت و بازخورد؛
	مالکیت، نفوذ اجتماعی و وابستگی؛
	کمبود و بی‌صبری؛
	غیرقابل‌پش‌بینی بودن و کنجکاو؛
	از دست دادن اجتناب.

### فاز نهایی پژوهش: مقایسه مدل مفهومی با مدل‌های دیگر پژوهشی

بر اساس مرور نظام‌مند ادبیات، پژوهش‌های پیش‌بین جبران خدمات را در قالب متغیرهای پیش‌آیند و پیامد بررسی کرده‌اند. مدل نظریه داده‌بنیاد در این پژوهش، با شناسایی شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و راهبردها، جامعیت بیشتری نسبت به مدل‌های گذشته دارد. در مقایسه با مدل‌های کلاسیک (نظیر دسلز<sup>۱</sup> و میلکوویچ و نیومن<sup>۲</sup> جدول ۱۴) که عمدتاً بر جنبه‌های مالی و سیاست‌گذاری تمرکز داشته و فاقد ابعاد انگیزشی هستند، مدل پیشنهادی با نوآوری چشمگیر، جبران خدمات را با رویکرد «بازی‌وارسازی» (در قالب مدل اکتالیسیس) تلفیق کرده است. این ادغام، با بهره‌گیری از هشت رانه انگیزشی و سه بُعد عاطفی، اجرایی و اطلاعاتی، نظام جبران خدمات را از یک ابزار صرفاً مالی به یک سیستم پویا و انگیزشی برای ارتقای عملکرد کارکنان تبدیل کرده است.

جدول ۱۴. مقایسه مدل پژوهش با مدل‌های دیگر

ابعاد مورد استفاده برای سنجش		مدل‌ها
جبران خدمات مالی مستقیم، جبران خدمات مالی غیر مستقیم و جبران خدمات غیرمالی	Dessler (1978)	
سیاست‌های جبران خدمات شامل پاداش و غیره	Milkovich & Newman, (1991)	

<sup>1</sup> Dessler

<sup>2</sup> Milkovich & Newman

مؤلفه های عاطفی و ارتباطی، مؤلفه های اجرایی و جبرانی، مؤلفه های اطلاعاتی و رویه‌ای	مدل پژوهش حاضر	
ابعاد مدل ۸ ضلعی اکتالیسیس		

در نهایت در پاسخ به ضرورت‌های روش شناختی، پژوهش حاضر مرزهای میان متغیرهای مستقل (عناصر بازی‌وارسازی)، متغیرهای میانجی (انگیزش درونی و ادراک عدالت) و پیامدها (رضایت شغلی و اعتماد سازمانی) را به صراحت تبیین کرد. این مرزبندی ساختاری و ارائه گزاره‌های نظری، موجب شد تا مدل از یک چارچوب توصیفی صرف، به یک نظریه آزمون‌پذیر ارتقا یابد؛ چرا که نقش مفهومی حاصل، مسیرهای روشنی را برای پژوهشگران آتی جهت اعتبارسنجی کمی و سنجش شدت اثرات این متغیرها فراهم آورده است

### محدودیت‌های پژوهش

تدوین مدل‌های پژوهشی، همچون سایر فرآیندهای علمی، با چالش‌های ساختاری و روش شناختی همراه است که در این مطالعه نیز به شرح زیر نمود یافته است:

- پژوهش حاضر با اتکا به رویکرد کیفی و ابزار مصاحبه انجام شده است؛ بدین معنا که از شیوه‌های کمی و ابزارهایی نظیر پرسشنامه جهت اندازه‌گیری دقیق‌تر متغیرها استفاده نشده است.
- طراحی یک اپلیکیشن موبایل تخصصی نیازمند هزینه‌های بالا و همکاری تیم فنی (مهندسی نرم‌افزار) است. دسترسی به بودجه پژوهشی کافی و پیدا کردن تیم فنی متقاعدکننده که مفاهیم مدیریتی پژوهش را درک کرده و پیاده‌سازی کند، می‌تواند دشوار باشد.

### پیشنهادات پژوهشی آتی

- پیشنهاد می‌شود محققین آتی با استفاده از نرم‌افزارهای پژوهشی (اسمارت پلاس) به اعتبارسنجی مدل بپردازند.
- پیشنهاد می‌شود تا محققین آتی با تیمی از مهندسی و مدیران به شکلی عملیاتی به طراحی اپلیکیشن موبایلی مدل پیشنهادی پژوهش اقدام کنند.
- پیشنهاد می‌شود تا محققین آتی با مرور سیستماتیک به بررسی دقیق پیش‌آیندها و پس‌آیندهای مدل (داده بنیاد) مذکور اقدام کنند.
- پیشنهاد می‌شود تا محققین آتی با آزمون فرا تحلیل شدت تاثیر گذاری پیش‌آیندها و پس‌آیندهای مدل (داده بنیاد) مذکور اقدام کنند.

- پیشنهاد می‌شود تا محققین آتی با بهره‌گیری از روش‌های مبتنی بر تصمیم‌گیری چند معیاره نسبت به رتبه‌بندی مدل (داده بنیاد) مذکور اقدام کنند.

## قدردانی

جا دارد که از همکارانی که در این زمینه توانستند بنده را یاری کنند، قدرانی کنیم.

### Acknowledgments

It is appropriate to express our gratitude to the colleagues who were able to help me in this regard.

### تعارض منافع

نویسنده(گان) اظهار می‌دارند که هیچ‌گونه تعارض منافع بالقوه‌ای در رابطه با انتشار این اثر وجود ندارد. علاوه بر این، مسائل اخلاقی از جمله سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار علمی، جعل و یا تحریف داده‌ها، انتشار و یا ارسال تکراری و افزونگی، به طور کامل توسط نویسندگان مورد نظارت قرار گرفته است.

### Conflict of interest

The author(s) declare no potential conflict of interest regarding the publication of this work. In addition, the ethical issues including plagiarism, informed consent, misconduct, data fabrication and, or falsification, double publication and, or submission, and redundancy have been completely witnessed by the authors.

### حمایت مالی

نویسنده(گان) هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام این پژوهش، نگارش و یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

### Funding

The author(s) received no financial support for the research, authorship, and/or publication

## منابع

- بوالی، آرزو (۱۴۰۲). جبران خدمات، چهارمین کنفرانس ملی مدیریت، روان‌شناسی و علوم رفتاری، تهران
- حسینی، سید محمد کامل و اسدی، ناهید (۱۴۰۴). نقش رهبری تحول‌آفرین در تاب‌آوری کارکنان در مواجهه با گذار فناورانه سیستم جامع بانکی (مطالعه موردی مدیریت شعب منطقه چهار تهران). مدیریت هوشمند سرمایه انسانی. ۲(۴)، ۱۰۱-۱۲۹. <https://doi.org/10.22034/imhr.2025.544751.1037>
- ذهابی، هادی؛ مهتدی، محمد مهدی، صفیان، مهدی و طاهری، علی (۱۴۰۴). نقش رهبری دیجیتال در تقویت همسویی استراتژیک مبتنی بر هوش مصنوعی در سازمان‌های دولتی ایران با روش نظریه داده‌بنیاد، مدیریت هوشمند سرمایه انسانی، ۲(۶)، ۶۵-۹۲. <https://doi.org/10.22034/imhr.2026.567063.1054>
- عبداللهی، صادق و قربانی نامور، فرخ (۱۴۰۲). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر نظام جبران خدمات در بانک ملت شهرستان تبریز. فصلنامه علمی پژوهش و توسعه مدیریت، ۱۱(۳)-۲۸.
- قاسمی، محدثه؛ رعنائی کردشولی، حبیب اله و عباسی، عباس (۱۴۰۴). باز طراحی نظام جبران خدمات مالی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۱۷(۲)، ۱۱-۴۵.
- هنرمندساری، محمدجواد؛ شریفی، سیدمهدی و روشندل اربطانی، طاهر (۱۴۰۱). طراحی و تبیین مدل جبران خدمات کارکنان صنایع خلاق (مطالعه موردی؛ خبرگزاری صدا و سیما). ماهنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران، ۵(۱۱)، ۳۱۱۶-۳۱۰۲. <https://doi.org/10.30510/psi.2022.286971.1737>
- Abdollahi, S. and Ghorbani namvar, F. (2023). Identification and determination of factors on service compensation system in Mellat Bank of Tabriz. *Management Research and Development*, 1(1), 3-28. [in persian]
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-29, [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Alsya, N.F., & Ubaidillah, H. (2024). Effect of Leadership, Compensation, and Culture on Employee Productivity. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 19(3), 1-10. <https://doi.org/10.21070/ijler.v19i3.1145>
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward* (6th ed.). Kogan Page.
- Aswani, D., & Otiende, J. O. (2025). Effective Workplace Communication: Organizational Subcultures and Communication Preferences for Gen Z's. *Journal of the Kenya National Commission for UNESCO*, 5(1). <https://doi.org/10.62049/jkncu.v5i1.234>
- Ballard, M., Westgate, C., Alban, R., Choudhury, N., Adamjee, R., Schwarz, R., Bishop, J., McLaughlin, M., Flood, D., Finnegan, K., Rogers, A., Olsen, H.,

- Johnson, A., Palazuelos, D., & Schechter, J. (2021). Compensation models for community health workers: Comparison of legal frameworks across five countries. *Journal of Global Health*, 11, 1-11. <https://doi.org/10.7189/jogh.11.04010>
- Bauer, S., & Moessner, M. (2024). We need to be more critical toward digital interventions for eating disorders: A commentary on McClure et al. (2023). *The International journal of eating disorders*, 57(5), 1123–1125. <https://doi.org/10.1002/eat.24119>
  - Bovali, Arezo (2023). Service Compensation, *Fourth National Conference on Management, Psychology and Behavioral Sciences*, Tehran. [in persian]
  - Buttigieg, S. C., Azzopardi, E. A., & Cassar, V. (2019). The Mediating Role of Burnout in the Relationship between Perceived Patient-safe, Friendly Working Environment and Perceived Unsafe Performance in an Obstetric Unit. *Advances in health care management*, 18, 10.1108/S1474-823120190000018005. <https://doi.org/10.1108/S1474-823120190000018005>
  - Chou, Y.K. (2015): Actionable Gamification, Beyond Points, Badges, and Leaderboards. Leanpub.
  - Chou, Y.K. (2019): Gamification Framework. Gamification & Behavioral Design. Available from.
  - Corbin, J. and Strauss, A. (2014) *Basics of Qualitative Research*. 3rd Edition, Sage, Thousand Oaks.
  - Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The psychology of optimal experience. Harper & Row.
  - Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
  - Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: Defining "gamification". In Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments (pp. 9-15). ACM. <https://doi.org/10.1145/2181037.2181040>
  - Deterding, S., Khaled, R., Nacke, L., & Dixon, D. (2011). Gamification: Toward a definition. In CHI 2011 Workshop Proceedings (pp. 12-15). [https://www.researchgate.net/publication/273947177\\_Gamification\\_Toward\\_a\\_definition](https://www.researchgate.net/publication/273947177_Gamification_Toward_a_definition)
  - Dolly, D. T., Christina N. Sihombing, & Poerwaningsih Soekarno. (2024). The Influence of Compensation and Work Motivation on Employee Performance in The Personnel Department of The Ministry of Law and Human Rights. *Fundamental Management Journal*, 9(1), 1–20. <https://doi.org/10.33541/fjm.v9i1p.5793>

- Gamiñio-Vargas, C A (2024). the Price of Engagement; Salary and Labor Commitment in Employees OF an Automotive Corporate in Mexico City. *Occupational Medicine*. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqae023.1126>
- Ghasemi, M., Raanaei Kordsholi, H., & Abbasi, A. (2025). Redesigning Financial Compensation System. *Journal of Research in Human Resources Management*, 17(2), 11-45. [in persian]
- Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does gamification work? -- A literature review of empirical studies on gamification. In 2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 3025-3034). IEEE . <https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.377>
- Handayanah, S.R., Yeni, S., Susilo, W.H., Endan, R., and Pratiwi, W. (2025). The Examination Of Compensation And Employee Engagement Within Multinational Corporations: Insights Drawn From Organizational Theory. *International Journal of Education, Business and Economics Research*, 5 (2), 252-268. <https://doi.org/10.59822/IJEBER.2025.5217>
- Himani, S (2025). Compensation and Performance. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 9(6), 1-10. <https://doi.org/10.55041/ijrem49960>
- Honarmandsari, M. , sharifi, S. M. and Roshandel Arbatani,. (2023). Designing and Explaining the Compensation Model for Creative Industries Employee Services (Case Study; Radio and Television News Agency). *Political Sociology of Iran*, 5(11), 3102-3116. <https://doi.org/10.30510/psi.2022.286971.1737>. [in persian]
- Hosseini, S. M. K. and Asadi, N. (2025). The Role of Transformational Leadership in Employee Resilience During the Technological Transition of the Core Banking System: Case of Study of Region Four Branch Management, Bank Sepah (Tehran). *Intelligent Management of Human Capital*, 2(4), 129-101. <https://doi.org/10.22034/imhr.2025.544751.1037>. [in persian]
- Iwanussoleh, W., Gesta, R.D.A., Marlina, R., Qodri, B.M., & Anshori, M.I. (2023). Kompensasi dan Imbalan Digital: Membangun Sistem Kinerja, Bonus, dan Pendekatan Fleksibel untuk Penghargaan Karyawan di Era Digital. *Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Kreatif*, 1(4), 130–143. <https://doi.org/10.59024/jumek.v1i4.224>.
- Johnson, S. T., & Grabenhorst, F. (2025). The amygdala and the pursuit of future rewards. *Frontiers in neuroscience*, 18, 1517231. <https://doi.org/10.3389/fnins.2024.1517231>

- Katabalo, C V, Mwita, K M (2024). The Role of Compensation on Job Satisfaction, Employee Performance and Organisational Performance. *SCIENCE MUNDI*. <https://doi.org/10.51867/scimundi.4.1.12>
- Kim, S., & Lee, J. (2012). E-participation, transparency, and trust in local government. *Public Administration Review*, 72(6), 819-828. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02593.x>
- Kim, C. (2015): Designing Gamification in the Right Way. *Library technology reports* 51(2), 29-35. <https://journals.ala.org/index.php/ltr/article/view/5632/6953>
- Kim, S., Song, K., Lockee, B. and Burton, J. (2018) Gamification in Learning and Education: Enjoy Learning Like Gaming. Springer, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-47283-6>
- Koivisto, J., & Hamari, J. (2019). The rise of motivational information systems: A review of gamification research. *International Journal of Information Management*, 45, 191-203. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.10.013>
- Konjala, W. Q., & Wulansari, P. (2025). The influence of compensation and motivation on the performance of civil servants at The Population and Civil Registry Office of Bandung District. *Journal of Multidisciplinary Academic Business Studies*, 2(2), 97–112. <https://doi.org/10.35912/jomabs.v2i2.2671>
- Kyambade, M., Bartazary, D., Namatovu, A., & Tushabe, M. (2024). Authentic leadership and performance of public servants in Tanzania context: the mediation role of motivation. *International Journal of Public Leadership*, 20 (3-4), 189–203, <https://doi.org/10.1108/IJPL-03-2024-0031>
- Landers, R. N. (2019). Gamification misunderstood: How badly executed and rhetorical gamification can harm the effectiveness of game-based approaches. *In Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*. <https://doi.org/10.1177/1056492618790913>
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2019). *Compensation* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Murtiningsih, S. (2020). The Impact of Compensation, Training & Development, and Organizational Culture on Job Satisfaction and employee Retention. *Indonesian Management and Accounting Research*, 19, 1-10. <https://doi.org/10.25105/imar.v19i1.6969>
- Mustafa, M.A.D.M., Rajasegaram, A. (2025). Factor's Influencing Companies Compensation Strategies and Practices: A review. *Quantum Journal of Social Sciences and Humanities*, 6(1), 1-14. <https://doi.org/10.55197/qjssh.v6i1.1034>
- Pinandita, S., Soelistya, D., & Desembrianita, E. (2024). Ensuring Employee Productivity: Utilizing Job Satisfaction as Mediating. *MANAZHIM*, 6(1), 328-343. <https://doi.org/10.36088/manazhim.v6i1.4517>

- Purwaningsih, M., & Kurniasari, F. (2025). The Impact Of Work Stress And Compensation On Employee Retention At Pt Anzon Autoplaza In Pontianak. *KOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 13(2), 1289–1300. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v13i2.7140>
- Putri WS., K. M., Nugraha, R., Darmastuti, I., & Lataruva, E. (2025). Conference Proceedings Paper: Antecedents and Consequents of Job Hopping in Asian Region. Proceedings of ASBN International Conference 2024(pp. 105-119), Yogyakarta, Indonesia. ASEAN School of Business Network. <https://doi.org/10.64458/asbnic.v1.16>
- Qiao, L., Wang, Y., Zhao, J. & Dukhaykh, S. (2025). Gamification in higher education administration: a conceptual model for enhancing faculty and staff engagement. *Scientific Reports*, 15(31779), 1-11. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-13661-5>
- Ramish, M. S., Shoaib, A., & Niazi, M. M. (2023). Impact of Compensation on Employees' Performance Empirical Investigation. *Siazga Research Journal*, 1, 1-10. <https://doi.org/10.58341/srj.v2i3.24>
- Robertson, M., Galatowitsch, S. M., & Matthews, J. W. (2021). Wetland Compensation and Landscape Change in a Rapidly Urbanizing Context. *Environmental management*, 67(2), 355–370. <https://doi.org/10.1007/s00267-020-01380-8>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology* 21(7):600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sandoval-Hernández, I., Molina-Torres, G., León-Morillas, F., Roperopadilla, C., González-Sánchez, M., & Martínez-Cal, J. (2023). Analysis of different gamification-based teaching resources for physiotherapy students: a comparative study. *BMC medical education*, 23(1), 675. <https://doi.org/10.1186/s12909-023-04576-8>
- Saputra, W.M. (2025). THE Influence of Compensation and Work Environment on Employee Performance Through JOB Satisfaction as an Intervening Variable. Proceeding of International Conference on Social Science and Humanity. <https://doi.org/10.61796/icossh.v2i1.178>
- Shahzad, A., & Sheikh, O. (2025). The Impact of Compensation & Career Development Opportunities on Employee Retention, Mediating Role of Job

- Satisfaction. *Journal of Political Stability Archive*, 3(4), 1246-1270. <https://doi.org/10.63468/jpsa.3.4.73>
- Sharma, A., & Khurana, B. (2025). Relationship of Work Motivation and Burnout with Organizational Commitment of Employees. *International Journal on Science and Technology (IJSAT)*, 16(3), 1-8. <https://doi.org/10.71097/IJSAT.v16.i3.6772>
  - Shinde, S. (2025). The Role of Emotional Exhaustion in Employee Turnover and Its Implications for Retention”. *International Journal of Management and Development Studies*, 14(3), 33-44, <https://doi.org/10.53983/ijmds.v14n3.005>
  - Sumree, S., & Phutrakhul, P. (2025). A study on compensation management challenges in Thailand’s public sector to attract and retain high performance personnel. *Glovento Journal of Integrated Studies (GJIS)*, 1, <http://doi.org/10.63665/gjis.v1.19>
  - Threlfall, D., & Althaus, C. (2025). Games and gamification projects in the Australian public sector. *Australian Journal of Public Administration*, 2025, 1–21. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.70022>
  - Tiwari, S (2025). A Study of Job Satisfaction amongst Teachers Working in Private Engineering Colleges. *Journal of Informatics Education and Research*. 5(2), 4538 - 4547 <https://doi.org/10.52783/jier.v5i2.2961>
  - Van Woerkom, M., & Kroon, B. (2020). The Effect of Strengths-Based Performance Appraisal on Perceived Supervisor Support and the Motivation to Improve Performance. *Frontiers in psychology*, 11, 1883. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01883>
  - Weeraratne, B (2023). COVID-19 pandemic induced wage theft: evidence from Sri Lankan migrant workers. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 49, 5259 - 5280. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2024.2268989>
  - Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the win: How game thinking can revolutionize your business*. Wharton Digital Press.
  - White, M., & Shellenbarger, T. (2018). Gamification of Nursing Education With Digital Badges. *Nurse educator*, 43(2), 78–82. <https://doi.org/10.1097/NNE.0000000000000434>
  - Wisanggeni, D.H., Saputra, D.D., & Prasetio, T. (2024). Analisis Kompensasi Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan: Kajian Literasi. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 3(4), 116–131. <https://doi.org/10.55606/jupiman.v3i4.4630>
  - Xu, B., Xu, K., Zhu, Y., Zhou, Y., & Liu, X. (2025). Driving innovation: When design collaboration becomes open source, how do reward mechanisms and in-process feedback act as catalysts. *PloS one*, 20(7), e0327482. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0327482>

- Yildirim, M., Dilekçi, Ü., & Manap, A. (2024). Mediating roles of meaning in life and psychological flexibility in the relationships between occupational stress and job satisfaction, job performance, and psychological distress in teachers. *Frontiers in psychology*, 15, 1349726. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1349726>
- Zahabi, H. , Mohtadi, M. M., Safian, M. and Taheri, A. (2026). The Role of Digital Leadership in Strengthening AI-Based Strategic Alignment in Iranian Government Organizations Using the Grounded Theory Approach. *Intelligent Management of Human Capital*, 2(6), 92-65. <https://doi.org/10.22034/imhr.2026.567063.1054>. [in persian]
- Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). *Gamification by design: Implementing game mechanics in web and mobile apps*. O'Reilly Media.
- Zichermann, G., & Linder, J. (2013). *The gamification revolution: How leaders leverage game mechanics to crush the competition*. McGraw-Hill Education.
- Zolak Poljašević, B., Gričnik, A. M., & Šarotar Žižek, S. (2025). Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change. *Administrative Sciences*, 15(3), 94. <https://doi.org/10.3390/admsci15030094>.