

شناسایی عوامل مؤثر بر نظام جبران خدمات در بانک ملی ایران در شهر تبریز

بهروز عثمانی^۱، فرهاد نژاد ایرانی^۲، غلامرضا رحیمی^۳، جعفر بیگزاد^۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۰۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۱۳

چکیده:

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر نظام جبران خدمات در بانک ملی ایران انجام شد. پژوهش حاضر، یک مطالعه کاربردی است که در قالب یک مطالعه توصیفی-پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل متخصصان و کارکنان بانک ملی شهر تبریز می‌باشد ($N=130$)؛ در این تحقیق نمونه‌گیری انجام نشده و گردآوری داده‌ها به صورت تمام شمار صورت گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر طیف لیکرت پنج درجه بوده است. روایی پرسشنامه با روش روایی صوری-محتوایی مورد تأیید قرار گرفت. همچنین ضریب آلفا کرونباخ پرسشنامه برابر با $0/89$ بدست آمد که نشان می‌دهد پرسشنامه مورد استفاده از پایایی مطلوب برخوردار است. برای تحلیل داده‌ها و استخراج عوامل مؤثر بر نظام جبران خدمات در بانک ملی ایران، از روش تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. همچنین جهت رتبه‌بندی عوامل مؤثر از آزمون فریدمن استفاده شد. بر اساس نتایج بدست آمده در این پژوهش، شش عامل جبران خدمات مالی، جبران خدمات غیرمالی، عوامل عوامل ناشی از شغل، عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر بعنوان سازه‌های مؤثر بر نظام جبران خدمات در بانک ملی شناسایی شدند. نتایج آزمون فریدمن نیز نشان داد که جبران خدمات مالی بیشترین تأثیر را بر نظام جبران خدمات در بانک ملی دارد و جبران خدمات غیرمالی، عوامل ناشی از شغل و عوامل زمینه‌ای، عوامل فردی، عوامل مداخله‌گر نیز به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار دارند.

واژگان اصلی: نظام جبران خدمات، پاداش مالی، پاداش غیر مالی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران (نویسنده مسئول)

Farhadirani90@yahoo.com

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

۴. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

مقدمه و بیان مسئله

سیستم جبران خدمت به حقوق و سایر مزایای پولی و غیر پولی اطلاق می‌شود که توسط یک شرکت به کارکنان خود منتقل می‌شود. حقوق و مزایای یکی از جنبه‌های مهم مدیریت منابع انسانی است زیرا به حفظ انگیزه نیروی کار کمک می‌کند. وجود یک نظام جبران خدمت مناسب باعث می‌شود که کارکنان از بیشترین تلاش خود برای پیشبرد اهداف سازمانی استفاده کنند (سیتوپو^۱ و همکاران، ۲۰۲۱: ۷۷). در واقع یکی از بزرگترین دلایل پیوستن افراد به شرکت‌ها جهت بدست آوردن مزایا، حقوق، مزایا، مشوق‌ها و غیره است که به آنها داده می‌شود. جدا از شهرت و مشخصات شغلی شرکت، پول ارائه شده به عنوان حقوق در جذب افراد برای کار در سازمان بسیار مهم است. هر چه پاداش و مزایای ارائه شده به کارکنان بیشتر باشد، وفاداری، انگیزه آنها برای کار و انجام کارهای خوب بیشتر می‌شود. با این حال، شرکت‌هایی که حقوق کمتری ارائه می‌دهند، نرخ فرسودگی بالا و بهره‌وری کمتری را از کارکنان مشاهده می‌کنند. همه این عوامل کمک می‌کند تا حقوق و مزایا به عامل مهمی در مدیریت نیروی کار تبدیل شود (سودیاردیتا^۲ و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۰). درعین حال برخی از مطالعات تجربی نشان داده‌اند که آنچه بیش از بالا بودن حقوق و مزایا برای کارکنان مهم است، عادلانه بودن نظام جبران خدمت است. علاوه بر پاداش‌های پولی، طیف گسترده‌ای از پاداش‌های غیرمالی نیز وجود دارند که در ایجاد تعهد، انگیزش و نگهداری کارکنان نقش بسزایی ایفا می‌کنند (هوانگ^۳ و همکاران، ۲۰۲۱: ۹۹).

نگهداری نیروی انسانی شامل ابعاد پیچیده احساسی، غریزی و ذاتی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی که بیانگر ابعاد مادی و معنوی انسان است که باید به شدت مورد توجه قرار گیرد. جبران خدمات به کلیه حقوق و مزایای نقدی، غیرنقدی، مزایای متأثر از ویژگی‌های شغلی و بالاخره شرایط محیط کار اطلاق می‌شود که در مقابل خدمت کارکنان و مدیران به ایشان اعطا می‌شود (سامان^۴، ۲۰۲۰: ۹۳). در بررسی‌های به عمل آمده از مهم‌ترین اهداف پیگیری قانونی خدمات مدیریت کشوری ضمن نهادینه نمودن سوبیه یکنواخت در سازمان‌های دولتی کشور فراهم نمودن بستر لازم برای ارتقای بهره‌وری کارکنان از مجرای نظام جبران خدمات می‌باشد (حسن‌پور، ۱۳۹۸: ۱۱۱).

مفهوم جبران خدمات که تقریباً در دو دهه اخیر جایگزین واژه‌هایی نظیر مدیریت حقوق و

¹ Sitopu

² Sudiardhita

³ Hwang

⁴ Saman

دستمزد و سیستم پرداخت گردیده است به کلیه حقوق و مزایای نقدی، غیرنقدی، مزایای متأثر از ویژگی‌های شغلی و بالاخره شرایط محیط کار اطلاق می‌شود که در مقابل خدمات کارکنان و مدیران به ایشان اعطاء می‌شود جبران خدمات نه فقط شامل دریافتی‌های بیرونی مانند حقوق و مزایا، بلکه شامل تمامی دریافتی‌های دیگری است که در طبیعت شغل هستند مانند شناسایی و مطرح شدن، ترفیع، فرصت پیشرفت، شغل غنی و پرمحتوا و شرایط کاری مطلوب این در حالی است که اداره حقوق و دستمزد معمولاً به دریافتی‌های کارکنان اختصاص دارد (عبادی و عبدالآبادی، ۱۳۹۲: ۳۷).

مدیران می‌توانند به منظور نظارت و تأثیرگذاری بر رفتار افراد سازمان و افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی از طراحی مناسب نظام جبران خدمات استفاده کنند نظام جبران خدمات مناسب می‌تواند به جذب و حفظ و پرورش نیروی انسانی منجر گردد. بنابراین سیستم جبران خدمات باید کار کردی فراتر از اداره حقوق و دستمزد داشته باشد و به صورت جامع و کل‌نگرانانه طراحی و پیاده‌سازی شود بنا به تعریف مؤسسه‌ی جهان کار (۲۰۱۲) جبران خدمات کل همهی ابزارهای ترغیب، حفظ، ترغیب، و راضی کردن کارمندان استفاده می‌کند. طی بررسی‌های به عمل آمده در بانک‌های دولتی یکی از اولویت‌های پژوهشی بانک ملی در سال‌های اخیر بررسی راهکارهای افزایش کیفیت نظام جبران خدمات در راستای افزایش بهره‌وری نیروی انسانی می‌باشد (سیدجوادی و جلیلیان، ۱۳۹۹).

در حالی که مفاهیم مرتبط با مدیریت منابع انسانی اعم از نظام جبران خدمت در کشورهای توسعه به شدت مورد توجه مدیران ارشد سازمان قرار گرفته است، اما کماکان در نظام اداری کشور ایران مشکلات متعددی در رابطه با نظام جبران خدمت وجود دارد. به تعویق افتادن حقوق و مزایا، ناعادلانه بودن سیستم پرداخت و مواردی از این قبیل پدیده‌ای نسبتاً رایج در اغلب سازمان‌های ایرانی است که باعث نارضایتی و بعضاً شکایات کارکنان می‌شود. از سوی دیگر، نظام جبران خدمت تنها به پرداخت‌های مالی محدود نمی‌شود؛ بلکه مسئله پیچیده‌ای است که نیاز به کنکاش و دقت نظر بیشتری را می‌طلبد. با توجه به اهداف نظام جبران خدمات که عبارت است از جذب متقاضیان شایسته، حفظ کارکنان شایسته و افزایش انگیزه کارکنان و ملاحظات قانونی از یکسو و توجهات به قانون مدیریت خدمات کشوری در فصل دهم با عنوان حقوق و مزایا و چالش‌های موجود مطرح شد و همچنین با توجه به متغیرهایی همچون پرداخت عملکرد و نظارت پرداخت به افراد در نظام جبران خدمات در قانون خدمت کشوری است، شناسایی عوامل مؤثر بر نظام جبران خدمات دارای اهمیت زیادی است که پژوهش حاضر به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر نظام جبران خدمات در بانک ملی ایران است.

۱- اهداف و سؤالات پژوهش

بنابراین سؤالات پژوهش به شرح ذیل می‌باشد:

- ۱- عوامل مؤثر بر نظام جبران خدمات در بانک ملی ایران کدامند؟
- ۲- عوامل جبران خدمات مالی مؤثر در نظام جبران خدمات در بانک ملی کدامند؟
- ۳- عوامل جبران خدمات غیرمالی مؤثر در نظام جبران خدمات در بانک ملی کدامند؟
- ۴- عوامل ناشی از شغل مؤثر در نظام جبران خدمات در بانک ملی کدامند؟
- ۵- عوامل زمینه‌ای مؤثر در نظام جبران خدمات در بانک ملی کدامند؟
- ۶- عوامل فردی مؤثر در نظام جبران خدمات در بانک ملی کدامند؟
- ۷- عوامل مداخله‌گر مؤثر در نظام جبران خدمات در بانک ملی کدامند؟
- ۸- رتبه‌بندی هریک از عوامل نظام جبران خدمات در بانک ملی چگونه است؟

۲- پیشینه پژوهش

علیپور مادرسرا و همکاران (۱۴۰۱) مطالعه‌ای با عنوان «طراحی سیستم خیره فازی برای پیش‌بینی اثربخشی نظام جبران خدمات» انجام دادند که بنا بر نتایج پژوهش، اثربخشی نظام جبران خدمات با توجه به نوع سرمایه‌های انسانی متفاوت است. اولویت عناصر جبران خدمات برای سرمایه‌های انسانی هسته‌ای، به ترتیب عبارت است از: جذب، پاداش، حقوق، مزایا، خدمات رفاهی و جایزه. مردانی و ندیمی داراب (۱۴۰۰)، در پژوهشی با عنوان «ساخت و بررسی پایایی و روایی پرسشنامه مدیریت منابع انسانی پایدار کشور جمهوری اسلامی ایران» پرداختند، نتایج به دست آمده نشان داد که شاخص‌های برآزش مدل در دامنه مورد قبول قرار دارند. همچنین نتایج تحلیل عاملی تأییدی بیانگر این است که داده‌های پژوهش با ساختار عاملی برآزش دارد. پرسشنامه مدیریت منابع انسانی پایدار با روائی بالا، ابزاری است که برای کاربرد در پژوهش‌های آموزشی و مدیریتی، دارای اعتبار است. قربانی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با «عنوان شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های جبران خدمات بر بهره‌وری اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های جامع دولتی» دریافتند که امنیت شغلی، حقوق و مزایا، ارتقاء، استقلال شغلی، سطح و ساختار پرداخت، شرایط کاری مناسب در دانشکده، کیفیت مدیریت و سرپرستی از مهم‌ترین مؤلفه‌های سیستم جبران خدمات اعضای هیأت علمی می‌باشند. حیدری و همکاران (۱۳۹۹) در مطالعه‌ای با عنوان «ارائه مدل جبران خدمات مادی و غیرمادی با رویکرد بهره‌وری نیروی انسانی» نشان دادند که بین نظام جبران خدمت و

مؤلفه‌های آن (مادی و غیرمادی) با متغیر وابسته، یعنی مدل اثربخشی نظام جبران خدمت (بهره‌وری) رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد. فشارکی و صحت (۱۳۹۵)، در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه میان مدیریت منابع انسانی اسلامی و تعهد کارکنان با میانجی‌گری عدالت سازمانی»، انجام دادند. یافته‌های تحقیق حاکی از رابطه مثبت و معنادار بین سه بُعد مدیریت منابع انسانی اسلامی (استخدام، توسعه، جبران خدمات)، عدالت سازمانی و تعهد کارکنان است. بُعد چهارم مدیریت منابع انسانی اسلامی (ارزیابی عملکرد) فاقد تاثیر قابل توجهی بر تعهد کارکنان با میانجی‌گری عدالت سازمانی از نظر آماری می‌باشد. اکبری و رضائی (۱۳۹۴)، در پژوهشی با عنوان «واکاوی شاخصه‌های تمدن نوین اسلامی در اندیشه مقام معظم رهبری (مدظله)» به این نتیجه رسیدند که از دیدگاه مقام معظم رهبری گسترش و ترقی تمدن نوین اسلامی به همت و خرد دسته‌جمعی نیاز دارد که در سایه اخلاق، کار و تلاش، ایمان به خدا، عقلانیت، توانایی علمی، اقتصاد شکوفا، برخورداری از رسانه‌های قوی و روابط بین‌الملل به وجود می‌آید. عبادی و عبدالآبادی (۱۳۹۲) در پژوهشی به «بررسی اثربخشی نظام‌های پرداخت در سازمان‌های بهداشتی درمانی» پرداختند که نتایج نشان داد یکی از راه‌های مؤثر در ایجاد انگیزه کارکنان، اعطای پاداش‌های مادی بیان شده که در قالب نظام‌ها و روش‌های مختلف پرداخت، صورت می‌پذیرد. همچنین تحقیق کاملی در سال ۱۳۹۰ با عنوان بررسی نقش نظام مدیریت حقوق و دستمزد بر کارایی کارکنان ستاد ناجا نشان دهنده این مطلب بود که به ترتیب، بین حقوق و مزایا، تسهیلات و خدمات رفاهی و پاداش و اضافه‌کاری با کارایی کارکنان رابطه معنادار مثبت و قوی‌تری وجود دارد.

تومی^۱ و همکاران (۲۰۲۲) در بررسی «عوامل مؤثر بر افزایش انگیزه شغلی در بین کارکنان سازمان مخابرات کشور لیبی» به این نتیجه رسیدند که اثربخشی نظام جبران خدمت در کنار عواملی چون غنی‌سازی شغلی به شکل مثبت و معنی‌داری بر انگیزش کارکنان تأثیر می‌گذارد. کالینز^۲ و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیقی به «بررسی ادراک کارکنان از منصفانه بودن پرداخت و نظام جبران خدمت» پرداختند. در این مطالعه که با رویکرد پیمایشی در یکی از سازمان‌های دولتی ویتنام انجام شد محققان به این نتیجه رسیدند که عدالت در نظام جبران خدمت بیش از بالا بودن سطح دستمزد باعث رضایت شغلی و تعهد شغلی کارکنان می‌شود. هرماوان^۳ (۲۰۲۱) در یک مطالعه مروری به «بررسی سیستم جبران خدمت در سازمان‌ها و پیامدهای آن از منظر مدیریت منابع انسانی» پرداخت. در این مقاله، محقق

¹ Tumi

² Collins

³ Hermawan

با بررسی مطالعات مختلف نشان داد که دقت در طراحی سیستم جبران خدمت یکی از حیاتی‌ترین مولفه‌های مدیریت منابع انسانی است که به شکل مستقیم بر انگیزش و بهره‌وری کارکنان تأثیر می‌گذارد. کانگ و لی^۱ (۲۰۲۱) در پژوهشی به «بررسی سیستم جبران خدمات در کسب مزیت رقابتی برای سازمان‌ها» پرداختند. در این مطالعه که به شکل پیمایشی در بین ۳۸۵ نفر از کارکنان یک شرکت تولیدی انجام شده است؛ محققان دریافتند که رابطه مستقیمی بین اثربخشی سیستم جبران خدمت و کسب مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها وجود دارد. آچیم^۲ و همکاران (۲۰۲۰) در «بررسی پیامدهای سیستم جبران خدمت» به این نتیجه رسیدند که سیستم جبران خدمت نه تنها انگیزه کارکنان را بهبود می‌بخشد؛ بلکه به شکل معنی‌داری تعهد سازمانی کارکنان را افزایش می‌دهد. این مطالعه نشان می‌دهد که سازمان‌ها باید یک برنامه جبرانی مؤثر برای افزایش تعهد کارکنان تدوین کنند.

جهانزب^۳ (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان «اثربخشی نظام‌های پرداخت در سازمان‌های بهداشتی درمانی یکی از راه‌های مؤثر در ایجاد تعهد سازمانی کارکنان»، اعطای پاداش‌های مادی بیان شده که در قالب نظام‌ها و روش‌های مختلف پرداخت، صورت می‌پذیرد. شناخته نشده‌ترین و مؤثرترین روش اعطای پاداش‌های مادی، روش پرداخت «مبتنی بر بهره‌وری» بیان شده است. ریکاردو^۴ (۲۰۱۵) در مقاله‌ای به «بررسی مفاهیم جبران خدمات، متغیرهای محیطی مهم اثرگذار بر جبران خدمات از قبیل وضعیت اقتصادی، مقررات حکومتی و فرهنگی، راهبردها و خط‌مشی‌ها» پرداخت، و همچنین تحلیل ابعاد پرداخت منصفانه، تناسب حد کفایت و رقابتی بودن پرداخته و ارتباط جبران خدمات را در تعامل با راهبردهای سازمان از تولد تا تجدید حیات یک کالا را ارائه می‌دهد.

با بررسی ادبیات پژوهش مشخص می‌شود که مسئله جبران خدمت موضوع مطالعات متعددی در حوزه مدیریت منابع انسانی بوده است؛ با این وجود اغلب مطالعات پیشین از کمبود یک مدل جامع که ابعاد و مؤلفه‌های مختلف نظام جبران خدمت را تبیین نماید، رنج می‌برند. این مسئله به خصوص در پژوهش‌های داخلی بیشتر به چشم می‌آید. در واقع شکاف عمده ادبیات موجود، فقدان یک مدل با پیچیدگی و تعداد مؤلفه کافی جهت شناسایی عوامل مؤثر بر نظام جبران خدمات می‌باشد که این شکاف تحقیقاتی، انگیزه اصلی از انجام پژوهش حاضر بوده است.

¹ Kang & Lee

² Achim

³ Jehanzeb

⁴ Rikardo

۳- ملاحظات مفهومی و نظری

سه نظریه اصلی وجود دارد که توسط متخصصان منابع انسانی در رابطه با توسعه برنامه‌های مدیریت جبران خدمت استفاده می‌شود؛ نظریه تقویت رفتار^۱، نظریه برابری^۲، نظریه نمایندگی^۳. نظریه تقویت رفتار شبیه به شرطی سازی عامل است. اگر فردی برای رفتار خاصی پاداش دریافت کند، احتمال بیشتری دارد که دوباره آن اعمال را انجام دهد. از این رو پیاده‌سازی یک نظام جبران خدمت مناسب می‌تواند انگیزه کارکنان برای تلاش بیشتر در راستای اهداف سازمان را افزایش دهد (جها^۴ و همکاران، ۲۰۲۲: ۱۳۳). تئوری برابری نشان می‌دهد که اقدامات کارکنان بر اساس درک آنها از نحوه پرداخت آنها در مقایسه با همکارانشان تغییر می‌کند. تئوری برابری ارتباط نزدیکی با تئوری عدالت سازمانی دارد. به عنوان مثال، اگر شما و همکاران به تعداد ساعت یکسان کار کنید و نوع شغل و سطح تجربه کاری مشابهی دارید، انتظار دارید که حقوق منصفانه و تقریباً یکسانی دریافت کنید. باین حال، اگر متوجه شدید که همکاران بیشتر از شما دستمزد گرفته است، احتمالاً بهره‌وری شما کاهش می‌یابد به طوری که بر اساس برداشت جدیدتان از پاداش، فقط تا سطحی کار می‌کنید که منصفانه است (آچیم و همکاران، ۲۰۲۰: ۸۲). در نهایت، تئوری نمایندگی سعی می‌کند از نظام جبران خدمت و پرداخت استفاده کند تا منافع مختلف افراد درگیر با شرکت را به یک شکل تبدیل کند. از آنجا که سازمان از ذیفعان مختلف اعم از مدیران، کارکنان و غیره تشکیل شده است، لذا منافع این افراد می‌تواند با هم متضاد باشد. وجود یک نظام جبران خدمت باعث می‌شود که علی‌رغم تمامی این تعارضات، تمامی افراد درگیر در سازمان به سطح معینی از رضایت دست یابند (اوکه‌که و ایکچوکو^۵، ۲۰۱۹: ۳۴).

سیستم جبران خدمت یک رویکرد سیستماتیک برای ارائه دستمزد پولی (و یا غیرپولی) به کارکنان در ازای کار انجام شده است. سیستم جبران خدمت ممکن است با اهداف مختلفی اجراء شود که به بهبود ابعاد مختلف مدیریت منابع انسانی اعم از استخدام، عملکرد شغلی و رضایت شغلی کمک می‌کند. جبران خدمت ابزاری است که توسط مدیریت برای اهداف مختلف برای پیشبرد کارهای شرکت استفاده می‌شود. سیستم جبران خدمت ممکن است با توجه به نیازهای سازمان، اهداف و منابع موجود طراحی شود. حفظ و جذب کارکنان واجد شرایط هدف مشترک بسیاری از مدیران سازمان‌ها است. تا حدودی، در دسترس

¹ Behavior Reinforcement Theory

² Equity Theory

³ Agency Theory

⁴ Jaha

⁵ Okeke & Ikechukwu

بودن و هزینه متقاضیان واجد شرایط برای موقعیت های باز توسط عوامل بازار خارج از کنترل کارفرما تعیین می شود. روحیه و رضایت شغلی تحت تأثیر جبران خدمت قرار می گیرد. اغلب تعادل (برابری) وجود دارد که باید بین ارزش پولی که کارفرما مایل به پرداخت آن است و احساسات ارزشمندی که در کارمند احساس می شود، حاصل شود (کانگ و لی، ۲۰۲۱). یک اشتباه در مدیریت بسیاری از سازمانها این است که در تلاش برای صرفه جویی در پول، مدیران سازمان ممکن است به بهای رضایت و روحیه، دستمزدها یا سطوح پاداش را کاهش دهند. برعکس، کارفرمایی که مایل به کاهش جایجایی کارکنان است ممکن است به دنبال افزایش حقوق و سطح حقوق باشد. سیستم جبران خدمت همچنین ممکن است به عنوان پاداش برای عملکرد شغلی نیز استفاده شود. نمونه هایی از این طرحها عبارتند از: پاداش، کمیسیون، سهام، اشتراک سود و مواردی از این قبیل (سیتوپو^۱ و همکاران، ۲۰۲۱).

در عصر مدرن بسیاری از بخشها در حال پیشرفت هستند و از حالت دستی به الکترونیکی تبدیل شده اند این تغییرات تکنولوژیکی بر روی برخی از کارمندان دانشی تأثیر گذاشته است بنابراین رفتار کارمندان، نیازها و خواسته های آنها، نیاز به آموزش، جبران خدمات و غیره نیز تغییر کرده است در نتیجه حفظ کارمندان با استعداد چالش عمده مدیران منابع انسانی می باشد که برای مقابله با آنها نیازمند به کارگیری استراتژی های متفاوتی از جمله نظام جبران خدمات هستند (سیدیا و حنیف^۲، ۲۰۱۳). یکی از وظایف خیلی مهم مدیریت منابع انسانی، اداره نظام جبران خدمات می باشد. مدیران می توانند به منظور نظارت و تأثیرگذاری بر رفتار افراد سازمان و افزایش بهره وری فردی و سازمانی، از طراحی مناسب نظام جبرانی خدمات استفاده کنند، نظام جبران خدمات مناسب می تواند به جذب و حفظ و پرورش منابع انسانی منجر گردد برای این منظور نظام جبران خدمات باید انگیزه آور باشد (عبادی آذر، ۱۳۸۴) از اهمیت توجه به نظام جبران خدمات این است که بدون یک سیستم پرداخت مناسب کارکنان فعلی احتمالاً سازمان را ترک کنند و عدم برخورداری از یک سیستم پرداخت مناسب تبعات منفی همچون کناره گیری روانی، غیبت، ترک خدمت، نارضایتی شغلی و اعتصابها، کاهش انگیزه و عملکرد را به همراه خواهد داشت (رسولی، ۱۳۹۲).

¹ Sitopu

² Seydia & Hanif

۴- روش تحقیق

پژوهش حاضر، بر حسب هدف تحقیق، کاربردی و بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها؛ از نوع توصیفی-پیمایشی می‌باشد. بدین ترتیب که جهت شناسایی عوامل مؤثر بر نظام جبران خدمات در بانک ملی ایران از مرور ادبیات استفاده شد. پس از شناسایی، پرسشنامه‌ای طراحی شد، این پرسشنامه در اختیار ۳۲ نفر از متخصصان و کارکنان بانک ملی و سازمان‌های وابسته قرار گرفت و از آنان خواسته شد تا ضمن تعیین نقش هر یک از عوامل مؤثر، آن عوامل را در پرسشنامه با توجه به طیف لیکرتی که ارائه می‌شود، نمره‌گذاری کنند.

پس از بررسی‌های بسیار و اعمال چندین باره‌ی اصلاحات علمی و ویرایشی، در نهایت پرسشنامه محقق ساخته در برگرفته گویه‌های مؤثر بر نظام جبران خدمات در بانک ملی ایران که بر اساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت (۱- بسیار کم تا ۵- بسیار زیاد) تنظیم می‌شود، تهیه گردید. در این پرسشنامه از پاسخگویان خواسته شد تا نظر خود را راجع به هر یک از سؤال‌ها بر مبنای طیف پنج درجه‌ای از «بسیار کم» تا «بسیار زیاد» بیان کنند. معیار ۳ به عنوان مبنای تشخیص در نظر گرفته شد. بر این اساس طیفی تعریف گردید، که در آن نمره‌ی زیر ۳ پایین‌تر از حد متوسط و نمره‌ی بیشتر از ۳، بالاتر از حد متوسط به حساب آمده است. بنابراین، بسته به نظرات پاسخ‌دهندگان دامنه‌ی نمرات بین ۱ تا ۵ در نوسان بود، که عدد ۱ حاکی از ارزیابی «خیلی کم» و نمره‌ی ۵ نشان دهنده‌ی ارزیابی «خیلی زیاد» از طرف پاسخ‌دهندگان می‌باشد. در این تحقیق برای محاسبه روایی پرسشنامه از استادان، صاحب‌نظران و کارشناسان و برای محاسبه پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد و میزان آن ۰/۸۹ محاسبه شد.

جامعه آماری این پژوهش در برگرفته متخصصان و کارکنان بانک ملی شهر تبریز می‌باشد که جمعا به تعداد ۱۳۰ نفر می‌باشند. از آنجا که تعداد جامعه آماری پژوهش محدود و کمتر از ۲۰۰ نفر می‌باشد، لذا نمونه برابر جامعه در نظر گرفته شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از شاخص‌های میانگین، انحراف استاندارد استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. بدین منظور، با بهره‌گیری از روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی، ساختار پرسش‌ها مورد بررسی قرار گرفت. پیش از اجرای تحلیل، شاخص کفایت نمونه‌برداری و مقدار آزمون کرویت بارتلت مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت، جهت رتبه‌بندی عوامل از آزمون فریدمن استفاده شد.

۵- یافته‌های پژوهش

آمار توصیفی

جدول ۱- آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی پژوهش

درصد فراوانی	تعداد	متغیرهای جمعیت شناختی	
۰/۳۷	۴۸	زن	جنسیت
۰/۶۳	۸۲	مرد	
۰/۲۸	۳۷	کارشناسی	تحصیلات
۰/۶۲	۸۱	کارشناسی ارشد	
۰/۰۹	۱۲	دکتری	
۰/۱۰	۱۴	۵-۱ سال	سابقه کاری
۰/۲۱	۲۸	۱۰-۶ سال	
۰/۲۷	۳۵	۱۵-۱۰ سال	
۰/۴۰	۵۳	بالای ۱۶ سال	
۱۰۰/۰۰	۱۳۰	تعداد کل	

برای آزمون نرمال بودن متغیر پژوهش در نمونه تحقیق از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است.

جدول ۲- آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن متغیرها

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	Z کولموگروف اسمیرنوف	p
جبران خدمات مالی	۱۴/۵۱	۱/۴۵۶	۰/۷۹۳	۰/۵۵۵
جبران خدمات غیرمالی	۱۴/۴۰	۱/۶۲۰	۰/۶۸۹	۰/۵۰۲
عوامل ناشی از شغل	۱۴/۲۸	۱/۶۲۱	۰/۵۳۹	۰/۳۲۷
عوامل زمینه‌ای	۱۴/۰۶	۱/۶۵۴	۰/۵۱۲	۰/۳۰۱
عوامل فردی	۱۴/۰۲	۱/۶۶۲	۰/۵۰۱	۰/۲۹۸
عوامل مداخله‌گر	۱۳/۹۸	۱/۵۲۹	۰/۴۸۹	۰/۱۹۸

همانگونه که در جدول بالا مشاهده می‌گردد آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای نمره عوامل مؤثر بر نظام جبران خدمات در بانک ملی بالاتر از ۰/۰۵ است. بنابراین این عوامل دارای توزیع نرمال هستند و می‌توان از روش‌های آماری پارامتریک برای آن استفاده کرد.

جهت تعیین مناسبت و کفایت نمونه‌برداری و نیز مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی از دو آزمون شاخص کفایت نمونه‌برداری و آزمون کرویت بارتلت استفاده شده است.

جدول ۳- شاخص کفایت نمونه‌برداری کرویت بارتلت

شاخص کفایت نمونه‌برداری	مقدار کرویت بارتلت	درجه آزادی	سطح معناداری
۰/۸۶۹	۶۴۸۲/۹۵۱	۹۸۲	۰/۰۰۰

شاخص کفایت نمونه‌برداری توضیح دهندهٔ تناسب حجم نمونه است جهت انجام تحلیل عاملی را ارزیابی می‌کند. سرنی و کیسر^۱ معتقدند زمانی که مقدار شاخص کفایت نمونه‌برداری بزرگ‌تر از ۰/۶ باشد، به راحتی می‌توان تحلیل عاملی انجام داد؛ هرچه این مقدار، بیشتر باشد، به همان نسبت، مناسبت و کفایت نمونه‌برداری بهتر خواهد بود که در پژوهش حاضر میزان ۰/۸۶۹ دلالت بر تأیید تحلیل عاملی دارد. از سوی دیگر آماره بارتلت مناسب بودن داده‌ها را برای تحلیل عاملی نشان می‌دهد که نتایج آن در این آزمون برابر با ۶۴۸۲/۹۵۱ است و براساس سطح معنی داری ۰/۰۰۰، نشان می‌دهد که داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی مناسب هستند.

سوال تحقیق: عوامل مؤثر بر نظام جبران خدمات در بانک ملی ایران کدامند؟

در پژوهش حاضر، شش عامل با مقدار ویژه بالاتر از یک یافت شدند؛ نمودار سنگریزه نیز شش عامل را تأیید کرد. در جدول زیر این عوامل همراه با مقادیر ویژه و درصد پراکندگی کل که هر عامل اندازه‌گیری می‌کند، ارائه شده است.

جدول ۴- مجموع بارهای عاملی مؤثر بر نظام جبران خدمات در بانک ملی

ردیف	عوامل	استخراج مجموع بارهای عاملی	
		درصد پراکندگی مقدار ویژه	فراوانی تجمعی درصد پراکندگی
۱	جبران خدمات مالی	۷/۳۶	۲۲/۳۱
۲	جبران خدمات غیرمالی	۶/۵۳	۴۲/۱۱
۳	عوامل ناشی از شغل	۵/۰۶	۵۷/۴۷
۴	عوامل زمینه‌ای	۴/۴۸	۷۱/۰۶
۵	عوامل فردی	۴/۳۹	۸۴/۴۲
۶	عوامل مداخله‌گر	۴/۲۴	۹۵/۶۶

^۱ -Serni & Kayser

این عوامل در مجموع ۹۵/۶۶ درصد از پراکندگی کل را تبیین می‌کنند. با توجه به محتوای پرسش‌ها، چهار عامل استخراج شده به ترتیب: ۱- جبران خدمات مالی (۲۲/۳۱) - ۲- جبران خدمات غیرمالی (۱۹/۸۰) - ۳- عوامل ناشی از شغل (۱۵/۳۵) - ۴- عوامل زمینه‌ای (۱۳/۵۸)؛ ۵- عوامل فردی (۱۲/۸۲) - ۶- عوامل مداخله‌گر (۱۱/۲۴) سازه‌های مؤثر بر نظام جبران خدمات در بانک ملی را توضیح می‌دهند. در جدول نیز مؤثر بودن هر یک از عوامل مؤثر بر نظام جبران خدمات در بانک ملی تعیین شده‌اند.

جدول ۵- آماره t جهت تعیین تأثیر عوامل شناسایی شده در ایجاد نظام جبران خدمات

عوامل	میانگین	انحراف معیار	آماره t	معتاداری	نتیجه
جبران خدمات مالی	۱۴/۵۱	۱/۴۵۶	۶۰/۸۳	۰/۰۰۰	عوامل جبران خدمات مالی جزء عوامل ایجادکننده نظام جبران خدمات در بانک ملی می‌باشند.
جبران خدمات غیرمالی	۱۴/۴۰	۱/۶۲۰	۴۱/۴۲	۰/۰۰۰	عوامل جبران خدمات غیرمالی جزء عوامل ایجادکننده نظام جبران خدمات در بانک ملی می‌باشند.
عوامل ناشی از شغل	۱۴/۲۷	۱/۶۲۱	۳۷/۴۵	۰/۰۰۰	عوامل ناشی از شغل جزء عوامل ایجادکننده نظام جبران خدمات در بانک ملی می‌باشند.
عوامل زمینه‌ای	۱۴/۰۶	۱/۶۵۴	۲۹/۹۱	۰/۰۰۰	عوامل زمینه‌ای جزء عوامل نظام جبران خدمات در بانک ملی می‌باشند.
عوامل فردی	۱۴/۰۲	۱/۶۶۲	۲۸/۷۹	۰/۰۰۰	عوامل فردی جزء عوامل نظام جبران خدمات در بانک ملی می‌باشند.
عوامل مداخله‌گر	۱/۵۲۹	۱/۵۲۹	۲۷/۵۲	۰/۰۰۰	عوامل مداخله‌گر جزء عوامل نظام جبران خدمات در بانک ملی می‌باشند.

- عوامل جبران خدمات مالی مؤثر در نظام جبران خدمات در بانک ملی کدامند؟

در پژوهش حاضر، جبران خدمات مالی با مقدار ویژه‌ی بالاتر از یک یافت شدند؛ نمودار سنگریزه نیز جبران خدمات مالی را تأیید کرد. در جدول زیر هریک از جبران خدمات مالی که مؤثر بر نظام جبران خدمات در بانک ملی می‌باشند، مطرح شده و بار عاملی هریک از آن‌ها بیان شده است.

جدول ۶- بار عاملی جبران خدمات مالی مؤثر بر نظام جبران خدمات در بانک ملی

عامل	مؤلفه ها	بارعاملی
جبران خدمات مالی	پاداش های بلندمدت	۰/۸۶
	پاداش های کوتاه مدت	۰/۸۲
	مزایای قانونی	۰/۸۲
	مزایای جانبی	۰/۸۷
	پرداخت های استاندارد	۰/۸۳

همان گونه که اطلاعات جدول فوق نشان می دهد در میان مؤلفه های جبران خدمات مالی؛ پاداش های بلندمدت دارای بالاترین بار عاملی (۰/۸۶) و پاداش های کوتاه مدت (۰/۶۶) دارای پایین ترین بار عاملی می باشد.

عوامل جبران خدمات غیرمالی مؤثر در نظام جبران خدمات در بانک ملی کدامند؟

در پژوهش حاضر، جبران خدمات غیرمالی با مقدار ویژه بالاتر از یک یافت شدند؛ نمودار سنگریزه نیز جبران خدمات غیرمالی را تأیید کرد. در جدول زیر هریک از جبران خدمات غیرمالی که مؤثر بر نظام جبران خدمات در بانک ملی می باشند، مطرح شده و بار عاملی هریک از آنها بیان شده است.

جدول ۷- بار عاملی جبران خدمات غیرمالی مؤثر بر نظام جبران خدمات در بانک ملی

عامل	مؤلفه ها	بارعاملی
جبران خدمات غیرمالی	شرایط شغلی	۰/۸۴
	فرهنگ سازمانی	۰/۷۸
	طراحی فرصت های یادگیری	۰/۵۳
	عوامل انگیزشی	۰/۸۹
	روابط شغلی	۰/۶۵

همان گونه که اطلاعات جدول فوق نشان می دهد در میان مؤلفه های جبران خدمات غیرمالی؛ عوامل انگیزشی دارای بالاترین بار عاملی (۰/۸۹) و طراحی فرصت های یادگیری (۰/۵۳) دارای پایین ترین بار عاملی می باشد.

عوامل ناشی از شغل مؤثر در نظام جبران خدمات در بانک ملی کدامند؟

در پژوهش حاضر، عوامل ناشی از شغل با مقدار ویژه بالاتر از یک یافت شدند؛ نمودار

سنگریزه نیز عوامل ناشی از شغل را تأیید کرد. در جدول زیر هریک از عوامل ناشی از شغل که مؤثر بر نظام جبران خدمات در بانک ملی می‌باشند، مطرح شده و بار عاملی هریک از آنها بیان شده است.

جدول ۸- بار عاملی عوامل ناشی از شغل مؤثر بر نظام جبران خدمات

عامل	مولفه ها	بارعاملی
عوامل ناشی از شغل	دریافت بازخورد	۰/۷۸
	محتوای شغل	۰/۴۸
	امکان بروز خلاقیت و شایستگی	۰/۸۲
	استقلال و آزادی	۰/۸۶
	چالشی و احساس موفقیت	۰/۷۵
	کیفیت روابط کاری	۰/۸۴

همان گونه که اطلاعات جدول فوق نشان می‌دهد در میان عوامل ناشی از شغل؛ استقلال و آزادی، دارای بالاترین بار عاملی (۰/۸۶) و محتوای شغل، دارای پایین‌ترین بار عاملی (۰/۴۸) می‌باشد.

- عوامل زمینه‌ای مؤثر در نظام جبران خدمات در بانک ملی کدامند؟

در پژوهش حاضر، عوامل زمینه‌ای با مقدار ویژه بالاتر از یک یافت شدند؛ نمودار سنگریزه نیز عوامل زمینه‌ای را تأیید کرد. در جدول زیر هریک از عوامل زمینه‌ای که مؤثر بر نظام جبران خدمات در بانک ملی می‌باشند، مطرح شده و بار عاملی هریک از آنها بیان شده است.

جدول ۹- بار عاملی عوامل زمینه‌ای مؤثر بر نظام جبران خدمات در بانک ملی

عامل	مولفه ها	بارعاملی
عوامل زمینه‌ای	استقرار سامانه پویای عملکردی کارکنان	۰/۵۶
	بهبود فرایند جذب	۰/۷۵
	استقرار سیستم آموزشی مداوم منابع انسانی	۰/۸۶
	تدوین الگوی معماری منابع انسانی	۰/۸۸

همان گونه که اطلاعات جدول فوق نشان می‌دهد در میان مولفه‌های عوامل زمینه‌ای؛ تدوین الگوی معماری منابع انسانی دارای بالاترین بار عاملی (۰/۸۸) و استقرار سامانه پویای عملکردی کارکنان (۰/۵۶) دارای پایین‌ترین بار عاملی می‌باشد.

- عوامل فردی مؤثر در نظام جبران خدمات در بانک ملی کدامند؟

در پژوهش حاضر، عوامل فردی با مقدار ویژه بالاتر از یک یافت شدند؛ نمودار سنگریزه نیز

عوامل فردی را تأیید کرد. در جدول زیر هریک از عوامل فردی که مؤثر بر نظام جبران خدمات در بانک ملی می‌باشند، مطرح شده و بار عاملی هریک از آنها بیان شده است.

جدول ۱۰- بار عاملی عوامل فردی مؤثر بر نظام جبران خدمات

عامل	مؤلفه‌ها	بار عاملی
عوامل فردی	عوامل انگیزش فردی	۰/۸۳
	نگرش فردی	۰/۷۵
	تیپ شخصیتی	۰/۶۶
	میزان پشتکار فردی	۰/۸۰

همان گونه که اطلاعات جدول فوق نشان می‌دهد در میان مؤلفه‌های عوامل فردی؛ عوامل انگیزش فردی دارای بالاترین بار عاملی (۰/۸۸) و میزان پشتکار فردی (۰/۵۲) دارای پایین‌ترین بار عاملی می‌باشد.

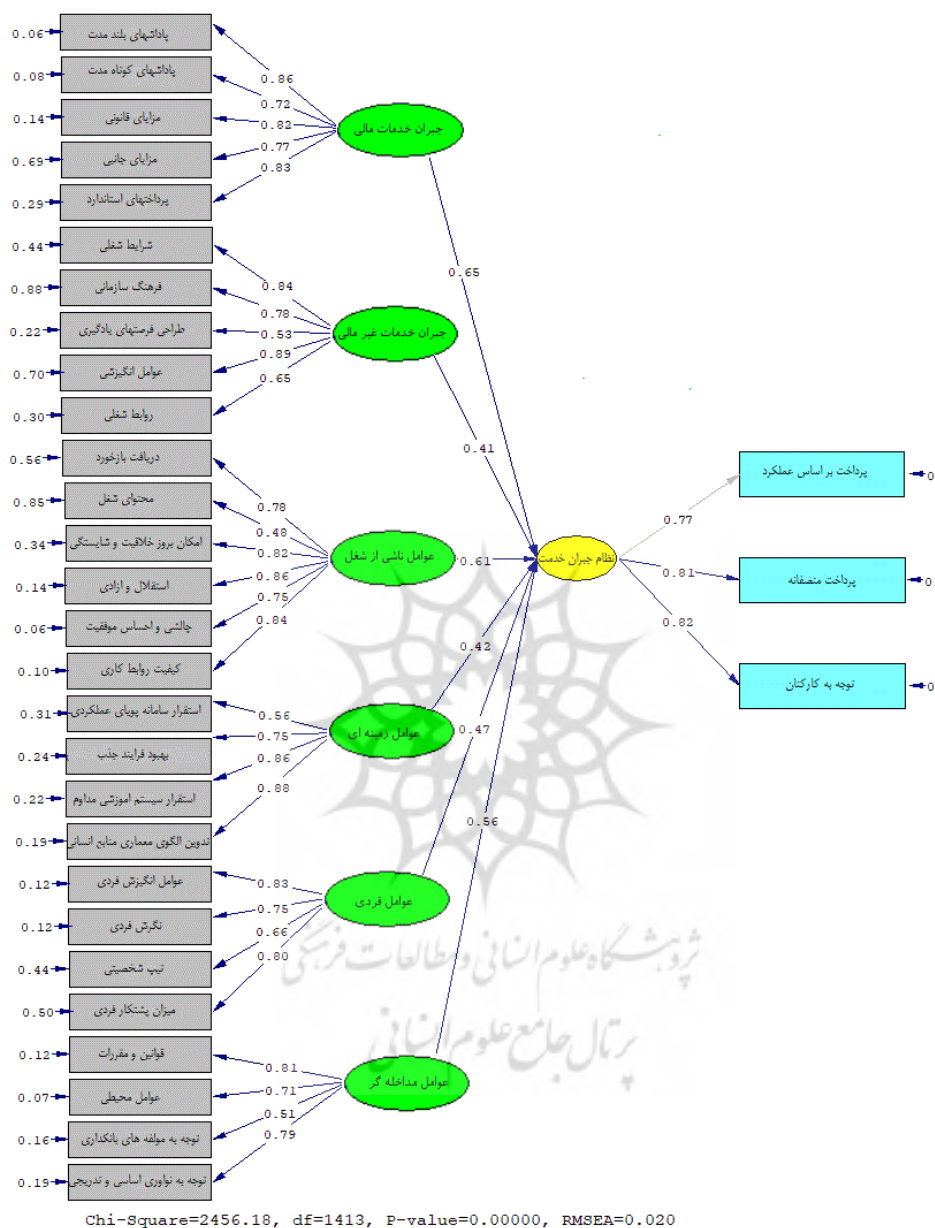
– عوامل مداخله‌گر مؤثر در نظام جبران خدمات در بانک ملی کدامند؟

در پژوهش حاضر، عوامل مداخله‌گر با مقدار ویژه‌ی بالاتر از یک یافت شدند؛ نمودار سنگریزه نیز عوامل مداخله‌گر را تأیید کرد. در جدول زیر هریک از عوامل مداخله‌گر که مؤثر بر نظام جبران خدمات در بانک ملی می‌باشند، مطرح شده و بار عاملی هر یک از آنها بیان شده است.

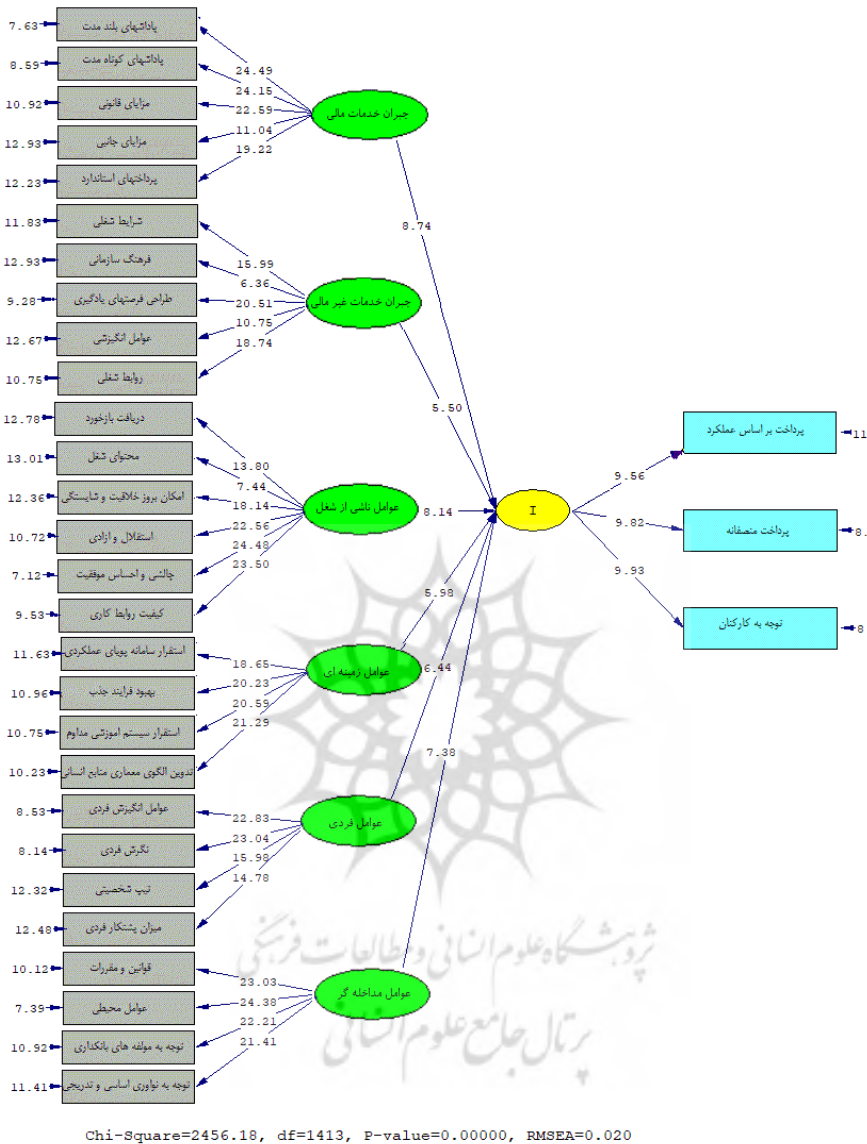
جدول ۱۱- بار عاملی عوامل مداخله‌گر مؤثر بر نظام جبران خدمات در بانک ملی

عامل	مؤلفه‌ها	بار عاملی
عوامل مداخله‌گر	قوانین و مقررات	۰/۸۱
	عوامل محیطی	۰/۷۱
	توجه به مؤلفه‌های بانکداری بین‌المللی	۰/۵۱
	توجه به نوآوری اساسی و تدریجی در بانکداری	۰/۷۹

همان گونه که اطلاعات جدول فوق نشان می‌دهد؛ در میان مؤلفه‌های عوامل مداخله‌گر، قوانین و مقررات دارای بالاترین بار عاملی (۰/۸۱) و توجه به مؤلفه‌های بانکداری بین‌المللی (۰/۵۱) دارای پایین‌ترین بار عاملی می‌باشد.



شکل ۱-مدل نهایی نظام جبران خدمات در بانک ملی (حالت استاندارد)



شکل ۲-مدل نهایی نظام جبران خدمات در بانک ملی (حالت معناداری)

-رتبه‌بندی هریک از عوامل نظام جبران خدمات در بانک ملی چگونه است؟

جهت رتبه‌بندی هریک از عوامل نظام جبران خدمات در بانک ملی از آزمون فریدمن استفاده شده است.

جدول ۱۲- نتایج آزمون فریدمن برای تعیین معناداری رتبه‌بندی و اولویت‌بندی آنها

اولویت	اولویت‌بندی آنها	معناداری رتبه‌بندی و فریدمن برای تعیین	جدول ۱۰: نتایج آزمون	عوامل	میانگین رتبه
۱	۱	۱	۳	جبران خدمات مالی	۳
۲	۲	۲	۲/۶۳	جبران خدمات غیرمالی	۲/۶۳
۳	۳	۳	۲/۴۴	عوامل ناشی از شغل	۲/۴۴
۴	۴	۴	۱/۹۳	عوامل زمینه‌ای	۱/۹۳
۵	۵	۵	۱/۸۵	عوامل فردی	۱/۸۵
۶	۶	۶	۱/۶۰	عوامل مداخله‌گر	۱/۶۰
		$N=130$	$\chi^2 = 123/201$	$adf =$	$p < 0/0001$

به منظور رتبه‌بندی و تعیین معناداری عوامل اصلی و تأثیرگذار بر نظام جبران خدمات در بانک ملی، آزمون فریدمن انجام شد. نتایج ارائه شده در جدول نشان می‌دهد که براساس سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰۱ که کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد؛ بین عوامل نظام جبران خدمات در بانک ملی از بعد اهمیت و تأثیرگذاری تفاوت معناداری وجود دارد. جبران خدمات مالی با میانگین ۳؛ جبران خدمات غیرمالی با میانگین ۲/۶۳؛ عوامل ناشی از شغل با میانگین ۲/۴۴ و عوامل زمینه‌ای با میانگین ۱/۹۳ و عوامل فردی با میانگین ۱/۸۵ و عوامل مداخله‌گر با میانگین ۱/۶۰ به ترتیب دارای بیشترین اولویت می‌باشند. بنابراین از نظر متخصصان حوزه بانکداری جبران خدمات مالی بیشترین تأثیر را بر نظام جبران خدمات در بانک ملی داشته است و جبران خدمات غیرمالی، عوامل ناشی از شغل و عوامل زمینه‌ای، عوامل فردی، عوامل مداخله‌گر نیز به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار دارند.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

نتایج تحقیق نشان داد که در مجموع ۹۵/۶۶ درصد از پراکندگی کل را تبیین می‌کنند. با توجه به محتوای پرسش‌ها، شش عامل استخراج شده به ترتیب: ۱- جبران خدمات مالی (۲۲/۳۱) - ۲- جبران

خدمات غیرمالي (۱۹/۸۰) ۳- عوامل ناشی از شغل (۱۵/۳۵) ۴- عوامل زمینه‌ای (۱۳/۵۸)؛ ۵- عوامل فردی (۱۲/۸۲) ۶- عوامل مداخله‌گر (۱۱/۲۴) سازه‌های مؤثر بر نظام جبران خدمات در بانک ملی را توضیح می‌دهند.

جبران خدمت مالی یکی از مؤلفه‌های اساسی در نظام‌های جبران خدمت است؛ به شکلی که اغلب افراد داوطلب مشاغل سازمانی با هدف دریافت حقوق (پاداش مالی) وارد یک سازمان می‌شوند. در واقع هم تئوری‌های مرتبط با جبران خدمت و هم شواهد تجربی بدست آمده از مطالعات مختلف حاکی از آن است که اگر سطح حقوق و دستمزد مالی پرداخت شده به کارکنان، پایین باشد؛ این امر انگیزه و تعهد کارکنان را کاهش می‌دهد. در مطالعاتی که پیش از این انجام شده است نیز به اهمیت پرداخت مالی بعنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی نظام جبران خدمت اشاره شده است (جهانزب، ۲۰۱۹؛ مورل و آبستون^۱، ۲۰۱۸). در میان مؤلفه‌های جبران خدمات مالی؛ پاداش‌های بلندمدت دارای بالاترین بار عاملی (۰/۸۶) و پاداش‌های کوتاه‌مدت (۰/۶۶) دارای پایین‌ترین بار عاملی می‌باشد.

جبران خدمت تنها در مقوله‌های پولی و مالی خلاصه نمی‌شود؛ بلکه بخش مهمی از نظام جبران خدمت به پاداش‌های غیر مالی مانند ایجاد فرصت‌های ارتقاء شغلی، قدردانی کلامی مدیریت ارشد و غیره معطوف می‌باشد. مطابق با تئوری کارایی مولد، هنگامی که کارکنان احساس نمایند از تلاش آنها قدردانی درستی می‌شود در این صورت انگیزه کاری آنها بیشتر شده و بدین ترتیب سطح کارایی کارکنان و کل سازمان ارتقاء می‌یابد. در واقع بخش غیر مالی سیستم پاداش با مسائلی چون کار راهه شغلی و ایجاد رفاه روان‌شناختی کارکنان، ارتباط نزدیکی دارد (کالینز و همکاران، ۲۰۲۱). در میان مؤلفه‌های جبران خدمات غیرمالي؛ عوامل انگیزشی دارای بالاترین بار عاملی (۰/۸۹) و طراحی فرصت‌های یادگیری (۰/۵۳) دارای پایین‌ترین بار عاملی می‌باشد.

طراحی شغلی یکی از کلیدی‌ترین مفاهیم در حوزه مدیریت منابع انسانی است که ارتباط نزدیکی با نظام جبران خدمت نیز پیدا می‌کند. امروزه توانمندسازی و تفویض اختیار به کارکنان بعنوان مؤلفه مهمی برای ادراک کارکنان از نظام جبران خدمت سازمان در نظر گرفته می‌شود. آزادی عمل و اختیار شغلی این ذهنیت را در بین کارکنان ایجاد می‌کند که مدیریت ارشد سازمان خواسته است در جبران تلاش‌های کارکنان، فرصت‌هایی برای تصمیم‌گیری مستقل در اختیار آنان قرار دهد (بیلان^۲ و همکاران،

¹ Morrell & Abston

² Bilan

۲۰۲۰). همچنین غنی‌سازی شغلی، زمان کاری انعطاف‌پذیر، امنیت شغلی، شرایط محیط کار، و تناسب شغلی از دیگر شاخص‌های شغلی مهم در رابطه با نظام جبران خدمت می‌باشد (کانگ و همکاران، ۲۰۲۱). مطابق با نتایج بدست آمده در این پژوهش، در میان عوامل ناشی از شغل؛ استقلال و آزادی، دارای بالاترین بار عاملی (۰/۸۶) و محتوای شغل، دارای پایین‌ترین بار عاملی (۰/۴۸) می‌باشد.

اقدامات سازمانی در خلاء اتفاق نمی‌افتد؛ بلکه در محیط داخلی سازمان که عوامل مختلفی اعم از فرهنگ سازمانی، نحوه روابط درون سازمانی، نظارت مدیریت ارشد و غیره دخالت دارند، روی می‌دهد. از این رو عوامل زمینه‌ای همواره بعنوان یک مؤلفه مهم در مدیریت رفتار سازمانی مد نظر قرار می‌گیرد. در مطالعات صورت گرفته راجع به نظام جبران خدمت نیز به عوامل مختلف زمینه‌ای که در ادراک کارکنان از تناسب و عادلانه بودن جبران خدمت نقش دارند، اشاره شده است (اوکه و ایکچوکو، ۲۰۱۹؛ ریکاردو، ۲۰۱۵). بر اساس نتایج بدست آمده در این پژوهش، در میان مؤلفه‌های عوامل زمینه‌ای؛ تدوین الگوی معماری منابع انسانی دارای بالاترین بار عاملی (۰/۸۸) و استقرار سامانه پویای عملکردی کارکنان (۰/۵۶) دارای پایین‌ترین بار عاملی می‌باشد.

عوامل فردی و درونی از مهم‌ترین متغیرهایی هستند که در ابعاد مختلف رفتار سازمانی اعم از انگیزش شغلی، رضایت شغلی، رسالت شغلی، عملکرد و غیره موثر توجه محققان قرار گرفته‌اند. در رابطه با نظام جبران خدمت نیز چون رابطه نزدیکی با انگیزش و تعهد کارکنان دارد، عوامل فردی از تأثیرگذاری برخوردارند. در این رابطه سیدیا و حنیف (۲۰۱۳) اظهار داشته‌اند که در اقدامات مرتبط با مدیریت منابع انسانی باید به ویژگی‌های روان‌شناختی و فردی کارکنان توجه زیادی شود. بر اساس نتایج بدست آمده، در میان مؤلفه‌های عوامل فردی؛ عوامل انگیزش فردی دارای بالاترین بار عاملی (۰/۸۸) و میزان پشتکار فردی (۰/۵۲) دارای پایین‌ترین بار عاملی می‌باشد.

هر قدر هم که اقدامات مدیریتی سازمان برای ایجاد یک محیط کاری مناسب، با دقت و دوراندیشی انجام شده باشد، باز هم عواملی در داخل سازمان وجود دارند که بعنوان مداخله‌گر عمل نموده و مانع از دستیابی به اهداف مورد انتظار می‌شوند. این امر در رابطه با نظام جبران خدمت نیز مصداق می‌یابد؛ بدین معنی که در هر سیستم پاداش و نظام جبران خدمت همواره عواملی هستند که مانع از کارایی بالای این سیستم شده و ممکن است نارضایتی کارکنان را به همراه داشته باشد. در میان مؤلفه‌های عوامل مداخله‌گر؛ قوانین و مقررات دارای بالاترین بار عاملی (۰/۸۱) و توجه به مؤلفه‌های بانکداری بین‌المللی (۰/۵۱) دارای پایین‌ترین بار عاملی می‌باشد.

بین عوامل نظام جبران خدمات در بانک ملی از بعد اهمیت و تأثیرگذاری تفاوت معناداری وجود دارد. جبران خدمات مالی با میانگین ۳؛ جبران خدمات غیرمالی با میانگین ۲/۶۳؛ عوامل ناشی از شغل با میانگین ۲/۴۴ و عوامل زمینه‌ای با میانگین ۱/۹۳ و عوامل فردی با میانگین ۱/۸۵ و عوامل مداخله‌گر با میانگین ۱/۶۰ به ترتیب دارای بیشترین اولویت می‌باشند. بنابراین از نظر متخصصان حوزه بانکداری جبران خدمات مالی بیشترین تأثیر را بر نظام جبران خدمات در بانک ملی داشته است و جبران خدمات غیرمالی، عوامل ناشی از شغل و عوامل زمینه‌ای، عوامل فردی، عوامل مداخله‌گر نیز به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار دارند.

از نکات قابل توجه در این یافته‌ها آن است که نتایج بدست آمده با روایات اهل بیت (علیهم السلام) در رابطه با جبران خدمت همخوانی زیادی دارد. عبارت دیگر بسیاری از مؤلفه‌های بدست آمده در این مقاله همان مواردی است که مورد تأکید معصومین (علیهم السلام) بوده است. از مهم‌ترین مصادیق جبران خدمات کارکنان، این است که مزد کارکنان پرداخت گردد. از امام صادق (ع) روایت شده که یکی از چرکین‌ترین گناهان، ندادن مزد کارگر است. اما باید توجه داشت که اهل بیت علیهم السلام تنها به پرداخت حقوق اکتفاء نکرده‌اند. در واقع بررسی نهج البلاغه نشان می‌دهد که نگاه امیرالمؤمنین (ع) در نهج البلاغه به جبران خدمت، در پرداخت خلاصه نمی‌شود. برای ایجاد نظام جبران خدمات عادلانه، باید همه ابعاد جبران خدمت اعم از رفتارها و تعاملات و همچنین رویه‌های سازمانی نیز عادلانه باشند تا عدالت در جبران خدمت برای زیردستان به طور کامل محقق شود. تعیین میزان حقوق و دستمزد، پیش از به کارگیری، از سفارشات بزرگان دین اسلام است. پیامبر اکرم (ص) فرمودند: اذا استاجر احدکم اجیرا فلیعلمه اجره؛ وقتی یکی از شما، کسی را به کاری می‌گمارد، بایستی مقدار مزدش را به او بگوید (نهج الفصاحه، ص ۳۳، ح ۱۷۴). امام صادق (علیه السلام) نیز به نقل از پدر بزرگوار خویش می‌فرماید: پیامبر اسلام (ص) از به کارگیری اشخاص قبل از معین شدن اجرت آنان نهی فرمودند (به نقل از حکاک و همکاران، ۱۳۹۷). در نهایت باید به این نکته توجه داشت که جبران خدمت را می‌توان نسخه عملیاتی، حق‌شناسی و تشکر از دیگران که در متون دینی مورد تأکید قرار گرفته است، برشمرد. علاوه بر اینکه، قدردانی و تقدیر از خدمات کارکنان موجب تشویق و ایجاد روحیه مضاعف در آنان خواهد شد و به بهره‌وری سازمان کمک می‌کند، در منابع دینی شرط قبولی شکر نعمت در برابر خداوند را تشکر از زحماتی که مردم برایمان متقبل شده‌اند، بیان گردیده است. امام سجاد (علیه السلام) می‌فرماید: "روز قیامت خداوند متعال به بعضی از بندگانش می‌گوید: آیا شکر فلان کس

را به جای آوردی عرض می‌کند: پروردگارا! من شکر تو را به جای آوردم، خداوند می‌فرماید: چون شکر او را به جا نیاوردی، شکر مرا هم به جا نیاورده‌ای! سپس افزود اشکرکم الله اشکرکم للناس؛ شکرگزارترین شما در پیشگاه خدا کسی است که از نعمت‌ها و زحمات مردم بیشترین قدردانی و شکرگزاری را به عمل آورد^۱. بر این اساس مشخص می‌شود که بسیاری از مواردی در که بعنوان علم مدیریت منابع انسانی در دو قرن اخیر ظهور کرده‌اند، همان مفاهیمی هستند که در دین اسلام و سایر ادیان الهی به آنها اشاره شده است.

در مجموع نتایج بدست آمده در این تحقیق و مؤلفه‌های شناسایی شده در قالب الگوی نظام جبران خدمت در همخوانی نسبتاً کاملی با نظریه کلاسیک سیستم جبران خدمت قرار دارد که بیش از هفت دهه پیش توسط لارسن^۱ (۱۹۵۰) معرفی شد. در نظریه اصیل جبران خدمت توجه به ترکیبی از عوامل مالی و غیرمالی بعنوان الگوی اصلی پیاده‌سازی جبران خدمت در سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته است که در نتایج بدست آمده در مدل پژوهش حاضر نیز این چشم‌انداز لحاظ شده است. همچنین نتایج بدست آمده در این تحقیق تأیید دوباره‌ای بر نظریه بهداشت شغلی بارکر^۲ (۲۰۱۵) است که بیان می‌کند فقدان یا کمبود برخی از مؤلفه‌های کلیدی در سازمان (مانند معنی‌داری شغلی، عوامل انگیزشی و غیره) منجر به نارضایتی کارکنان حتی در صورت پرداخت حقوق کافی - می‌شود. در نهایت باید عنوان نمود که الگوی نهایی بدست آمده در این پژوهش با مفهوم دوگانه درونی-بیرونی^۳ رابینز و داج^۴ (۲۰۱۳) مبتنی بر ترکیبی از عوامل درونی و بیرونی در طراحی سیستم جبران خدمت برای افزایش رضایت و بهره‌وری کارکنان، همخوانی کاملی دارد. در مدل پژوهش حاضر نیز کلیه شاخص‌ها و مؤلفه‌های شناسایی شده در قالب جبران خدمات درونی و جبران خدمت بیرونی دسته‌بندی شده‌اند که این امر پشتوانه تئوریک اولویت نهایی این پژوهش به شمار می‌رود.

پیشنهاد‌های تحقیق در دو زمینه اجرایی ارائه می‌شود. منظور از پیشنهاد‌های اجرایی توصیه‌ها و راهکارهایی است که از یافته‌های تحقیق به دست آمده و به منظور اصلاح یا ایجاد فعالیت‌ها و روش‌ها ارائه می‌گردد. همچنین منظور از پیشنهاد‌های پژوهشی، توصیه‌هایی است که برای تکمیل و توسعه تحقیق عرضه می‌شود. ۱- پیش‌بینی فرآیند نظارتی برای اجرای الگوی مطلوب نظام جبران خدمات به

¹ Larson

² Barker

³ Internal/external dyad

⁴ Robbins & Judge

قصدها توانمندسازی کارکنان بانک ملی. ۲- توجه به پیش بایست‌های الگوی مطلوب نظام جبران خدمات از قبیل الزامات قانونی، اداری، مالی و امکانات و تجهیزات از سوی مسئولین بانک مرکزی و هیأت مدیره و سیاست‌گذاران بانک ملی ایران. ۳- پیش‌بینی لازم در خصوص مزایای جانبی برای کارکنان جهت ایجاد انگیزش و ترغیب به فعالیت‌های داوطلبانه. ۴- اعمال مزایای قانونی جهت جبران خدمات مالی برای کارکنان. ۵- تصویب پرداخت‌های عملکردی به کارکنان جهت ایجاد رقابت سالم و سازنده و تمایز بین عملکرد مشتاقانه و فعالانه کارکنان با سایرین. ۶- پاداش‌های کوتاه‌مدت و اعمال و تصویب آن به رؤسای حوزه و بانک‌ها جهت ابلاغ در راستای تحقق جبران خدمات مالی. ۷- تغییر در پاداش‌های بلندمدت با لحاظ تورم جاری جهت بهبود فرایند جبران خدمات مالی بانک ملی. ۸- تغییر و اصلاح قوانین و مقررات جدید در راستای موضوع رقابت‌پذیری و منعطف‌سازی سیستم بانکی از لحاظ ساختاری و سایر موارد مطروحه در بانک‌ها. ۹- توجه به عامل‌های محیطی اثرگذار و مواجه مناسب با شرایط بحرانی مثل تحریم‌ها و مسائلی از قبیل کرونا. ۱۰- در نظر گرفتن شرایط شغلی و بهسازی شرایط فعلی شغل. ۱۱- ارتقاء روابط شغلی در محیط بانکی و ایجاد صمیمیت و تیمی کارکردن. ۱۲- در نظر گرفتن عوامل انگیزشی مناسب و متناسب برای کارکنان تا بتوانند از قابلیت و خلاقیت‌های خود به خوبی استفاده و به مرحله بروز و ظهور برسانند. ۱۳- طراحی فعالیت یادگیری برای کارکنان و تدوین آن به کارکنان جهت بالندگی خود در سازمان و تحقق یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده است.

این پژوهش نیز به مانند هر مطالعه دیگری دارای محدودیت‌هایی است که باید مورد توجه قرار گیرد. نخستین محدودیت این پژوهش استفاده از پرسشنامه بعنوان ابزار اصلی گردآوری داده‌ها بوده است که همواره با مشکلاتی چون عدم دقت در پاسخگویی یا پاسخگویی مغرضانه همراه است. از سوی دیگر این مطالعه در یک جامعه آماری محدود و معین (شهر تبریز) انجام شده است؛ لذا در تعمیم نتایج آن باید جانب احتیاط را رعایت نمود.

منابع

- اکبری، مرتضی؛ رضائی، فریدون (۱۳۹۴). «واکاوی شاخصه‌های تمدن نوین اسلامی در اندیشه مقام معظم رهبری (مدظله)»، فصلنامه مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی، دوره ۳، شماره ۵، صص ۱۰۸-۸۵.
- حسن پور، اکبر (۱۳۹۸). مدیریت منابع انسان پیشرفته، تهران: نشر یکان.
- حیدری، مجتبی؛ سلاجقه، سنجر؛ پورکیانی، مسعود؛ صیادی، سعید؛ امیری، افلاطون (۱۳۹۹). «ارائه مدل جبران خدمات مادی و غیرمادی با رویکرد بهره‌وری نیروی انسانی». فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۴۰، صص ۶۵-۷۱.
- رسولی، رضا (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات دانشگاه پیام‌نور.
- سیدجوادین، رضا و جلیلیان، حسین (۱۳۹۹). تئوری‌های مدیریت. نگاه دانش، چاپ سوم.
- عبادی آذر، محمدتقی (۱۳۸۴). بررسی عوامل مؤثر انگیزشی بر ارتقاء بهره‌وری در مدیریت امور اداری دانشگاه تبریز؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، مؤسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- عبادی؛ ناصر، عبدالآبادی، حسین (۱۳۹۲). بررسی اثربخشی نظام‌های پرداخت در سازمان‌های بهداشتی درمانی، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، پردیس قم.
- علیپور مادرسرا، منیره؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ الوانی، مهدی؛ البرزی، محمود (۱۴۰۱). «طراحی سیستم خبره فازی برای پیش‌بینی اثربخشی نظام جبران خدمات»، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، دوره ۱۲، شماره ۱، صص ۱۷-۴۷.
- فشارکی، فرزاد؛ صحت، سعید (۱۳۹۵). «بررسی رابطه میان مدیریت منابع انسانی اسلامی و تعهد کارکنان با میانجی‌گری عدالت سازمانی»، فصلنامه مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایران، دوره ۴، شماره ۸، صص ۷۲-۴۷.
- قربانی اورنجی، سمیه؛ نظری، امیر هوشنگ؛ وحدتی، حجت؛ اسماعیلی، محمودرضا (۱۴۰۰). «شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های جبران خدمات بر بهره‌وری اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های جامع دولتی با استفاده از روش دلفی فازی»، مدیریت بهره‌وری، دوره ۱۵، شماره ۱، صص ۱۳۷-۱۶۲.
- مردانی، محمدرضا؛ ندیمی داراب، صیاد (۱۴۰۰). «ساخت و بررسی پایایی و روایی پرسشنامه مدیریت منابع انسانی پایدار کشور جمهوری اسلامی ایران»، فصلنامه مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایران، دوره ۹، شماره ۲، صص ۲۵۸-۲۳۹.

- Achim, N. A., Ismail, N., & Mohsin, F. H. (2020). Employee commitment: through training opportunities and organization compensation system. *Advance in Business Research International Journal*, 6(2), 81-91.
- Barker, A.B and Others, (2015), "the Relationship between the Big Five Personality Factor and Burnout", the *Journal of Social Psychology*, 146(1), pp.31-50.
- Bilan, Y., Mishchuk, H., Samoliuk, N., & Mishchuk, V. (2020). Gender discrimination and its links with compensations and benefits practices in enterprises. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(3), 189-203.
- Collins, N., Ngo, A., Stanton, P., Ren, S., & Rowley, C. (2021). Employee perceptions of pay equity and compensation factors: a study of Vietnamese state-owned enterprises. *Asia Pacific Business Review*, 1-19.
- Hermawan, E. (2021). Literature Review Company Policy: Workload, Work Time and Employee Compensation. *Journal of Law, Politic and Humanities*, 1(3), 126-134.
- Hwang, J. Y., Park, C. K., Park, S. M., & Kim, C. B. (2021). The Effect of the Performance Compensation System on Organizational Effectiveness and Motivation and Corporate Performance: Focused on the Employees of Automobile Maintenance Service Companies. *Journal of Convergence for Information Technology*, 11(11), 95-114.
- Jeha, H., Knio, M., & Bellos, G. (2022). The Impact of Compensation Practices on Employees' Engagement and Motivation in Times of COVID-19. *COVID-19: Tackling Global Pandemics through Scientific and Social Tools*, 131-149.
- Jehanzeb, Khawaja (2019), Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 21
- Kang, E., & Lee, H. (2021). Employee compensation strategy as sustainable competitive advantage for HR education practitioners. *Sustainability*, 13(3), 1049.
- Larson, A. (1950). The Future of Workmen's Compensation. *NACCA LJ*, 6, 18.
- Morrell, D. L., & Abston, K. A. (2018). Millennial motivation issues related to compensation and benefits: Suggestions for improved retention. *Compensation & Benefits Review*, 50(2), 107-113.
- Okeke, M. N., & Ikechukwu, I. A. (2019). Compensation management and employee performance in Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(2).
- Rikardo, R. J. (2015). "Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experience at work". In B. M. Staw and L. L. Cummings. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Vol. 18, Greenwich, CT: JAI Press. 1-74.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (Vol. 4). New Jersey: Pearson Education.
- Saman, A. (2020). Effect of Compensation on Employee Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(01). 89-97
- Seydia R. & Hanif, H (2013). "Personal & human resource management"; New York: McGraw-Hill.
- Sitopu, Y. B., Sitingjak, K. A., & Marpaung, F. K. (2021). The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 72-83.

- Sudiardhita, K. I., Mukhtar, S., Hartono, B., Sariwulan, T., & Nikensari, S. I. (2018). The effect of compensation, motivation of employee and work satisfaction to employee performance Pt. Bank Xyz (Persero) Tbk. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(4), 1-14.
- Tumi, N. S., Hasan, A. N., & Khalid, J. (2022). Impact of Compensation, Job Enrichment and Enlargement, and Training on Employee Motivation. *Business Perspectives and Research*, 10(1), 121-139.

