



آسیب‌شناسی نظام جبران خدمات نیروی انسانی و ارائه الگوی مناسب در بانک ملی ایران

فرهاد نژاد ابراهیمی<sup>۱</sup>، بهروز عثمانی<sup>۲</sup>، جعفر بیک زاد<sup>۳</sup>، غلامرضا رحیمی<sup>۴</sup>

۳۴

دوره ۱۳، شماره ۲، پیاپی ۳۴  
تابستان ۱۴۰۴

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۵-۷-۱۴۰۲

تاریخ پذیرش:

۲۴-۱۲-۱۴۰۲

صص: ۱-۶۹

شابا چاپی: ۲۳۲۲-۵۵۹۹

رتبه علمی

ب

بررسی صحت گواهی در:  
JOURNALS.MSRT.IR

چکیده

پژوهش حاضر درصدد شناسایی چالشهای موجود بانک ملی جهت طراحی الگوی مطلوب نظام جبران خدمات است. ابزار گردآوری دادهها مصاحبههای نیمه ساختارمند در بخش کیفی و در بخش کمی پرسشنامههای مدل‌سازی ساختاریتفسیری، دلفی فازی و اعتباریابی الگو بودند. جامعه آماری متخصصان مدیریت منابع انسانی و مدیران خبره بانک ملی با سابقه بیش از ۱۵ سال در امور منابع انسانی بوده و نمونه‌گیری به روش هدفمند و ملاک محور انجام شده است. با استفاده از تحلیل مضمون، آسیب‌ها در سه بخش جبران خدمات بیرونی مالی، جبران خدمات بیرونی غیرمالی و جبران خدمات درونی شناسایی گردید و پایایی عوامل شناسایی شده با استفاده از شاخص کاپا ۰/۷۸۵ بدست آمد. در مرحله بعد، با استفاده از تکنیک دلفی فازی جهت غربالگری شاخص‌ها نتایج به دست آمده؛ حاکی از تأیید ۱۴ تم اصلی و ۸۷ تم فرعی شناسایی شده به عنوان عوامل نظام جبران خدمات از دیدگاه خبرگان بود. سپس، با استفاده از تحلیل شکاف، وضعیت عوامل شناسایی شده با وضعیت مطلوب مورد بررسی قرار گرفتند که عوامل استراتژیک، مزایای قانونی مالی و غیرمالی، مزایای جانی، پرداخت‌های عملکرد، پرداخت‌های استاندارد، عوامل فردی، نگرش و شرایط شغلی در نهایت با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری **ISM** مدل نهایی احصاء شد و جهت درجه تناسب و اعتبار الگو مدل نهایی از پرسشنامه اعتباریابی الگو از دیدگاه خبرگان و مدیران باتجربه بانکی استفاده شد که با استفاده از ۸ عامل مدل (گلی است، اشتراوس) اعتبار درونی و بیرونی مدل نهایی مورد تأیید قرار گرفت.

واژگان کلیدی:

نظام جبران، خدمات، آسیب‌شناسی، الگوی مطلوب، بانک ملی

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران (نویسنده مسئول) nejadiranif@gmail.com

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

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

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



## Abstract

This research aims to identify the existing challenges within Bank Melli in order to design a desirable compensation system model. The data collection tools included semi-structured interviews for the qualitative phase, and Interpretive Structural Modeling (ISM), Fuzzy Delphi, and model validation questionnaires for the quantitative phase. The statistical population consisted of Human Resources Management specialists and experienced managers of Bank Melli with over 15 years of experience in HR affairs. Sampling was conducted using a purposive and criteria-based method.

Using Thematic Analysis, damages/deficiencies were identified across three main areas: External Financial Compensation, External Non-Financial Compensation, and Internal Compensation. The reliability of the identified factors was established using a Kappa index of 0.785.

In the next stage, using the Fuzzy Delphi technique for screening indices, the results indicated the confirmation of 14 main themes and 87 sub-themes identified as the components of the compensation system from the experts' perspective. Subsequently, using Gap Analysis, the current status of the identified factors was compared against the desired status. Finally, using the Interpretive Structural Modeling (ISM) technique, the final model was established, encompassing factors such as: strategic factors, financial and non-financial legal benefits, fringe benefits, performance-based payments, standard payments, individual factors, attitude, and job conditions. To assess the suitability and validity of this final model, a model validation questionnaire was administered to experienced banking experts and managers, which confirmed the internal and external validity of the final model based on 8 model factors (Glaser, Strauss).

## Keywords:

Compensation System, Services, Pathology (Challenge Identification), Desirable



## مقدمه و بیان مسئله

محققان و اندیشمندان مدیریت بر این باورند که کارکنان، مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی سازمان هستند. آن‌ها معتقدند که منابع انسانی به دلیل کمیابی، ارزشمندی، جانشین‌ناپذیری و تقلیدناپذیری بسیار بااهمیت هستند. اعتقاد بر این است که منابع انسانی قابلیت برآورده کردن همه نیازمندی‌های استراتژیک یک سازمان را دارا هستند. به همین دلیل است که منابع انسانی به‌عنوان منابعی که می‌تواند، مزیت رقابتی ارزشمندی برای سازمان باشند، شناخته‌شده و به‌تبع آن نظام جبران خدمات کارکنان به‌عنوان یکی از زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی در کانون توجه و تأکید قرار گرفته است. نظام جبران خدمات دولت از قدیمی‌ترین و مهم‌ترین موضوعات مربوط به حوزه مدیریت منابع انسانی می‌باشد. یک نظام جبران خدمات مطلوب تأثیر بسزایی بر سرمایه انسانی هر سازمان دارد. امروزه مدیران متوجه شده‌اند که جبران خدمات می‌تواند عامل بهبود کیفیت و عملکرد و افزایش بهره‌وری باشد (شریفیان، ۱۳۹۲). نظام جبران خدمات در ایران سابقه‌ای نزدیک به یک قرن دارد و در طول حیات یک‌صد ساله نظام اداری در ایران چندین قانون پایه به تصویب رسیده و در طول زمان اصلاح‌شده‌اند که آخرین آن‌ها قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب سال ۱۳۸۶ مجلس شورای اسلامی می‌باشد. یکی از مهم‌ترین فصل‌های قانون مدیریت خدمات کشوری، فصل دهم آن می‌باشد که به این موضوع می‌پردازد. این فصل به علت تأثیر مستقیم آن بر نظام انگیزشی و جبران خدمات نیروی انسانی بخش دولتی از حساسیت و اهمیت مضاعفی برخوردار است. در فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری آمده است؛ نظام پرداخت کارمندان دستگاه‌های اجرایی بر اساس ارزشیابی عوامل شغل و شاغل و سایر ویژگی‌های مذکور در مواد آتی خواهد بود. امتیاز حاصل از نتایج ارزشیابی عوامل مذکور در این فصل ضرب‌در ضریب ریالی مبنای حقوق و مزایایی کارکنان قرار می‌گیرد. با اجرایی قانون مدیریت خدمات کشوری مشاغل بانکی و بیمارستانی در ۱۶ طبقه تقسیم‌شده و هر شغل با توجه به اهمیت و جایگاه آن در یکی از طبقات جدول مذکور جانمایی شده و پس از تصویب توسط شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی سازمان اداری و استخدامی از تاریخ ۱۳۹۵/۱۱/۰۱ اجرا گردید.

با عنایت به عدم تفکیک پست و شغل در بانک‌ها، ارتقاء طبقه شغلی فرد، مستلزم انتصاب به مشاغل طبقات بالاتر بوده و با توجه به محدودیت تعداد مشاغل مدیریتی عملاً امکان ارتقاء برای همه کارکنان میسر نبوده است. از این‌رو کارکنان سالیان متمادی در یک شغل و یک طبقه بدون ارتقاء باقی می‌مانند و از آنجائی که افزایش میزان حقوق و مزایا رابطه مستقیمی با ارتقاء طبقه شغلی کارکنان دارد، امکان برخورداری از مزایای طبقات بالاتر دیگر وجود نداشته و عمده‌ترین نقطه‌ضعف جدول مذکور و درعین حال مهم‌ترین چالش برای ایجاد انگیزه در بین کارکنان می‌باشد.

بانک‌ها از ابتدای تأسیس همواره از مقررات خاص تبعیت می‌کردند، زیرا فعالیت آن‌ها در بسیاری از مواقع تابع شرایط و اوضاع سیاسی و اقتصادی جامعه است. (شرایط کرونا) همان‌گونه که بانک مرکزی نیز به‌موجب ماده ۵ قانون مدیریت خدمات کشوری مشمول قانون مذکور قرار داشت، ولی بر اساس ماده ۹۶ قانون برنامه پنجم توسعه از شمول قانون فوق‌الاشاره مستثنی شد. این موضوع در مورد بانک ملی به اجرا درنیامد و در حوزه حقوق و دستمزد بانک ملی از سال ۸۸ (اجرای قانون مدیریت در سایر



دستگاه‌ها) در بلا تکلیفی به سر می‌برد؛ و از افزایش‌های مترتب بر قانون و مقررات خاص خود بی‌بهره شده است و این امر موجب کاهش میزان دریافتی کارکنان و خروج کارکنان کلیدی و متخصص و جذب آن‌ها در بانک‌های خصوصی و افزایش تخلفات مالی در بانک ملی شده است.

از طرفی شمول قانون مدیریت خدمات کشوری بر بانک ملی، موجب تبعیض در حقوق و مزایای بانک‌های خصوصی و دولتی شده و زمینه جذب نیروهای متخصص و باتجربه بانک ملی توسط بانک‌های غیردولتی را فراهم کرده است. این امر کارایی انسانی بانک ملی را در بلندمدت کاهش داده است. بر اساس بررسی‌های دیوان محاسبات درباره بودجه ۱۴۰۰ بانک‌ها و مؤسسات غیرانتفاعی، بالاترین میانگین سرانه حقوق و مزایای ماهیانه در بین بانک‌های دولتی مربوط به بانک مرکزی و پایین‌ترین مربوط به بانک ملی است. در واقع، به‌غیر از بانک ملی، متوسط (حقوق ناخالص) کارکنان هیچ‌کدام از بانک‌ها کمتر از ۱۴ میلیون تومان در ماه نیست.

با توجه به اهداف نظام جبران خدمات که عبارت است از جذب متقاضیان شایسته، حفظ کارکنان شایسته و افزایش انگیزه و بهره‌وری کارکنان و ملاحظات قانونی از یکسو و توجهات به قانون مدیریت خدمات کشوری در فصل دهم با عنوان حقوق و مزایا و چالش‌های موجود و همچنین با توجه به متغیرهایی همچون پرداخت عملکرد و نظارت پرداخت به افراد در نظام جبران خدمات در قانون خدمت کشوری به نظر می‌رسد در اجرای فصل دهم قانون خدمات کشوری و اجرای الگوی نظام پرداخت:

الف) همه عوامل تأثیرگذار بر نظام پرداخت مندرج در قانون تحقق نیافته است، ب) از حیث محتوایی الگوی امتیازی موردنظر قانون‌گذار در نظام پرداخت کارکنان دولت اجرانشده است. بر همین اساس یکی از اولویت‌های پژوهشی بانک ملی در سال‌های اخیر بررسی راهکارهای افزایش کیفیت نظام جبران خدمات در راستای افزایش بهره‌وری نیروی انسانی می‌باشد (پایگاه اینترنتی بانک ملی (۱۳۹۷)). با توجه به مطالب ذکر شده شناسایی چالش‌ها و آسیب‌ها از نظر کارکنان و متخصصین بانک ملی که می‌تواند در نظام جبران خدمات آسیب‌رسان باشد و همچنین طراحی و استقرار یک نظام جبران خدمات اثر بخش جهت، افزایش انگیزه کار و بهره‌وری سازمانی که ریشه در مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی مطلوب دارد، امری ضروری می‌باشد. بسته به اینکه فرد از چه منظری، یک عضو جامعه، یک سهامدار، یک مدیر و یا یک کارمند به پرداخت بنگرد، نظرش متفاوت است و این امر شناخت دیدگاه‌های مختلف را ضروری می‌سازد. در این مورد اشاره می‌شود که، زمانی که فرد مدت زیادی از طول روز را صرف فعالیت می‌کند؛ به‌عنوان مثال یک کارمند دولت که در یک شبانه‌روز کاری از صبح تا ظهر، زمان و وقت خود را در خدمت به سازمان اختصاص می‌دهد و بعد از آن به علت خستگی ناشی از کار مجال فعالیت دیگر برای حرفه یا شغلی را ندارد و زمانی که او دستمزد خود را در انتهای ماه دریافت می‌کند، این احساس به او روی می‌دهد که آیا جبران خدمات نسبت به زمان، تخصص، شایستگی و عمری که برای آن سازمان تخصیص داده بود، جبران شده یا خیر و هم‌زمان دریافتی خود را با نگرش تطبیقی با دیگر اعضای جامعه یا فعالیت‌های دیگر به قیاس می‌گذارد، و در این زمان با پاسخ‌هایی که از خود دریافت می‌کند، به میزان نظام جبران خدمات در سازمان خود پی می‌برد که اگر جبران خدمات صورت گیرد؛ انگیزه و رضایت شغلی در او می‌تواند شکل گیرد. در



صورت پاسخ منفی از خود نسبت به عدم جبران خدمات از سوی سازمان، فرسودگی شغلی، بی تفاوتی سازمانی، سکوت سازمانی، در نهایت وفول سازمان به علت بی انگیزه بودن کارکنان می تواند در سازمان پدید آید که توجه به امر نظام جبران خدمات به عنوان یک استراتژی سازمانی به منظور حفظ، بقاء و رشد سازمان و در نهایت بهره وری سازمانی می تواند، رخ دهد.

در اصل، چگونگی پرداخت به افراد بر رفتارشان در محیط کار تأثیر می گذارد و این امر نیز به نوبه خود بر موفقیت سازمان اثر گذار است. از سوی دیگر، پرداخت، برای بسیاری از کارفرمایان، بخش عمده ای از کل هزینه هاست و اغلب، بزرگ ترین بخش هزینه های عملیاتی را تشکیل می دهد. این دو واقعیت با هم بدان معنی اند که سیستم های پرداخت ضعیف می تواند نقش مهمی در تضعیف سازمان داشته باشد.

دلایل عمده اهمیت نظام جبران خدمات از دیدگاه آکادمیک و عملی به شرح زیر اعلام می گردد.

جبران خدمات بیشترین تأثیر را بر کیفیت و اثر بخشی سرمایه های انسانی سازمان دارد. در واقع جبران خدمات بر احتمال پذیرش شغل توسط افراد مستعد، انگیزه و سطح عملکرد نیروی کار و نیز نگهداشت استعدادها تأثیرگذار است.

از دیدگاه مدیریتی، تصمیمات جبران خدمات لزوماً هزینه زا نیستند. مسلماً افزایش حقوق تمامی کارکنان، هزینه های کلی در لیست جبران خدمات را افزایش می دهد، اما همین میزان جبران خدمات را می توان بین کارکنان به شیوه های متعددی نظیر پرداخت مبتنی بر عملکرد، ارشدیت، مهارت، شایستگی، و غیره توزیع کرد، انتخاب تصمیم در زمینه جبران خدمات می تواند؛ ابزاری قوی برای مدیریت موفق سرمایه انسانی و افزایش اثربخشی سازمان باشد.

با توجه به مطالب ذکر شده شناسایی چالش ها از نظر کارکنان و متخصصین بانک ملی که می تواند در نظام جبران خدمات آسیب رسان باشد، به منظور طراحی و استقرار یک نظام جبران خدمات اثربخش جهت، افزایش انگیزه کار و بهره وری سازمانی که ریشه در مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی مطلوب دارد، امری ضروری می باشد.

## اهداف و سؤالات پژوهش

نظام جبران خدمات کلید موفقیت سازمان می باشد که در صورت غافل ماندن این فرایند از سوی مدیران، آسیب های آن اهداف سازمانی را تحت تأثیر قرار می دهد، از آنجایی که، آسیب شناسی در سازمان، فرایند استفاده از مفاهیم و روش های رفتاری به منظور توصیف وضع موجود سازمان ها و یافتن راه هایی برای افزایش اثربخشی و بهره وری سازمانی می باشد، لذا آسیب شناسی عواملی که در نظام جبران خدمات دخیل هستند، می تواند، مورد شناسایی قرار گیرند و این نقطه ضعف در سازمان رفع گردد که پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به این سؤال است که آسیب ها در نظام جبران خدمات بانک ملی کدامند؟ و مناسب ترین الگو برای کاهش آسیب های نظام جبران خدمات چه عواملی می باشند؟

این پژوهش اهداف زیر را دنبال می نماید:

✓ شناسایی چالش ها و آسیب شناسی نظام جبران خدمات نیروی انسانی در بانک ملی ایران و



✓ بررسی راهکارهای افزایش کیفیت نظام جبران خدمات در راستای افزایش بهره‌وری منابع انسانی و ارائه الگوی مناسب.

## پیشینه پژوهش

فقیهی و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیقی تحت عنوان «آسیب‌شناسی تدوین و پیاده‌سازی خط‌مشی‌های منابع پولی و تخصیص آن در نظام بانکی کشور» انجام دادند که، نتایج نشان‌دهنده آن بود که مسائلی شامل مجریان خط‌مشی، ساختار قوانین و سازمان‌های اجراکننده خط‌مشی، منابع و امکانات، سیاست‌های سازمانی، سیاست‌های قانونی، فساد سیستمی، گروه‌های فشار، ذینفعان وابسته، شاخص‌های اقتصادی، فرآیندهای داخلی از آسیب‌های خط‌مشی‌گذاری هستند. بنابراین ساختار نظام بانکی نیازمند تغییرات اساسی است و ساختار جدید باید متناسب با اهداف تعریف‌شده در قانون برای بازطراحی و نیروی انسانی و تشکیلاتی متناسب با نظام بانکی تا در یک بستر مناسب جدید، قوانین و سیاست‌گذاری‌ها به‌خوبی اجرایی شود.

نوتی زهی، باقری و محبی (۱۴۰۰) در تحقیقی که باهدف «شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های جبران خدمات کارکنان و مدیران در شهرداری زاهدان انجام دادند. نتایج نشان داد که بر اساس یافته‌های پژوهش درنهایت ۶ تم اصلی، مبنای اصلی پرداخت، انگیزاننده‌های کوتاه‌مدت، انگیزاننده‌های بلندمدت، مزایای مدیریتی، دریافت غیر پایه‌ای و احترامات سازمانی می‌باشد و همچنین ۵۴ تم فرعی بر مبنای تم‌های اصلی شناسایی گردید. نتیجه‌گیری نهایی نشان داد که جبران خدمات یک عامل مهم و تعیین‌کننده در رفتار اقتصادی و اجتماعی محسوب می‌گردد. مدیران می‌توانند به‌منظور نظارت و تأثیرگذاری بر رفتار افراد سازمان و بهره‌وری فردی و سازمانی، از طراحی مناسب نظام جبران استفاده کنند.

علی دوست، حاجی حسنی و عیوضی (۱۴۰۰) در تحقیقی که با عنوان «تحلیل و مدل‌سازی نظام جبران خدمات در نگهداشت کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان زنجان» انجام دادند به این نتایج دست یافتند که نظام جبران خدمات با «۰/۶۱۰»، حقوق و دستمزد با «۰/۷۶۴»، تساوی درون‌سازمانی با «۰/۸۲۴»، تساوی برون‌سازمانی با «۰/۸۳۲»، پاداش با «۰/۸۵۴» و همچنین بیمه و بازنشستگی با «۰/۷۹۴» بر نگهداشت کارکنان تأثیر دارند؛ همچنین بین کلیه متغیرهای تحقیق و نگهداشت کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

باقری، اعتباریان و تقی پور (۱۴۰۰)، تحقیقی با روش کیفی و با رویکرد اکتشافی و با روش تحلیل گراوند تئوری تحت عنوان «خدمات بهره‌ور محور در تدوین الگوی جبران جامعه بانک ملی ایران» انجام دادند. یافته‌ها در نه محور اصلی به‌عنوان عوامل علی (خود تعالی بخشی، رفتارهای حامی توسعه و بهبود سازمانی؛ درجه جامعه‌پذیری؛ توانایی‌ها، ویژگی‌های شغل و شاغل؛ درجه بهره‌وری، شأن و موفقیت سازمان؛ نتایج ارزیابی دقیق و شفاف عملکرد و فضیلت مداری) و شش عامل زمینه‌ای (عوامل محیطی، اقتضای زمان و مکان، عدالت و برابری، شفافیت، بازنگری و مستمر معیارهای نظام جبران خدمات، بازخورد و اطلاع)، عوامل مداخله‌گر (حمایت از رشد و پیشرفت سازمانی و فردی کارکنان؛ تخصیص مشوق‌های خانوادگی، حمایت و پاداش‌های



هیجان‌انگیز و ماندگار، جبران خدمات نیاز محور (مادی و معنوی)، جبران خدمات با توجه به عملکرد گروهی و انجام به موقع تعهدات) به دست آمد.

کیم و جانگ (۲۰۲۱) در یک مطالعه تأثیر نظام جبران خدمت کارکنان بر عملکرد آن‌ها در یک دید کوتاه و بلندمدت بررسی کردند و نتایج حاکی از این بود که مدیران باید با اقدامات ابتکاری مناسب اقدام به جبران خدمات کارکنان نمایند تا موجبات طفره نرفتن از کار فراهم کنند

برتای و اوراس (۲۰۲۰) در پژوهش جبران خدمت کارکنان به‌عنوان ابزار نفوذ بیان داشتند که کارکنان مؤسسه‌ای که از سرمایه‌های بالاتری برخوردار هستند، نسبت به دیگر مؤسسات، از دستمزد و جبران خدمت بیشتری بهره‌مند می‌شوند و چنین مؤسسه‌ای در صورت ورشکستگی یا بحران نقدینگی کارکنان به دلیل جبران خدمت بالا کمبود را تعدیل می‌کنند و خود این مقوله‌ای است که در زمان جایگزینی برنامه‌های کلیدی حفظ کارکنان با طرح‌های تشویقی در زمان‌های ورشکستگی مورد توجه قرار گیرد.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود؛ مطالعات قبلی به شناسایی نظام جبران خدمات پرداخته‌اند، این پژوهش علاوه بر شناسایی ابعاد نظام جبران خدمات در بانک ملی به آسیب‌شناسی و همچنین طراحی مدل به‌طور هم‌زمان پرداخته که کمتر به آن در نظام بانکی پرداخته شده است.

## روش تحقیق

تحقیق حاضر، کاربردی بوده و از روش تحقیق آمیخته (ترکیبی) استفاده گردیده. این پژوهش از نوع استقراء - قیاس می‌باشد در این پژوهش چون در بخش کیفی از روش دلفی استفاده گردیده است از نوع استقراء بوده و در بخش کمی و انجام کارهای آماری و تعیین شاخص‌ها از نوع قیاسی می‌باشد.

## در بخش کیفی

مطالعین پژوهش حاضر، مدیران ارشد و صاحب‌نظران، مطلعین کلیدی و خبرگان منابع انسانی هستند. در این مطالعه خبره فردی است که: الف مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد یا بالاتر داشته باشند و ب حداقل سابقه ۲۰ سال سابقه کاری در زمینه منابع انسانی داشته باشند. انتخاب مشارکت‌کنندگان در پژوهش کیفی باهدف دستیابی به بیشترین اطلاعات در مورد پدیده مورد بررسی انجام شده است.

نمونه‌گیری هدفمند که نمونه‌گیری غیر احتمالی، هدف‌دار یا کیفی نیز نامیده می‌شود به معنای انتخاب هدف‌دار واحدهای پژوهش برای کسب دانش یا اطلاعات است و به دنبال تعمیم نتایج نبوده و سعی در شناخت بهتر هر پدیده در زمینه خاص خود را دارد و استفاده از روش اشباع داده در پژوهش‌های کیفی به‌عنوان استاندارد طلایی پایان نمونه‌گیری در نظر گرفته می‌شود. در تحقیق حاضر از رویکرد هدفمند در انتخاب نمونه کیفی استفاده شده و نمونه‌گیری از صاحب‌نظران در این پژوهش تا زمانی ادامه پیدا



می‌کند که فرایند اکتشاف و تجزیه و تحلیل به نقطه اشباع نظری برسد. در اشباع نظری، محقق با ظهور اکتشاف اولیه سعی می‌نماید؛ اطلاعات بیشتری را در ادامه گردآوری کند تا ارتباط مقوله‌های اصلی با مقوله‌های دیگر وضوح و معنای بیشتری پیدا کند. این کار تا زمانی ادامه پیدا خواهد کرد که محقق احساس کند که صاحب‌نظران دیگر اطلاعات جدیدی ارائه نمی‌دهند که در این با مصاحبه با ۱۲ نفر از خبرگان منابع انسانی اشباع نظری به دست آمد.

روش گردآوری داده‌ها در بخش کیفی این پژوهش با توجه به موضوع و اهداف از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده که فرایند آن در چهار مرحله حاضر طراحی و اجرا می‌گردد: الف - برنامه‌ریزی اقدامات اولیه جهت هماهنگی‌های لازم برای مصاحبه، ب شروع مصاحبه با ارائه اصلاحات کلی موضوع و اهداف تحقیق از طریق پژوهشگر، ج طرح سؤالات مصاحبه بر اساس اهداف تحقیق و نتایج مصاحبه‌های قبلی و در جمع‌بندی و تحلیل داده‌های مصاحبه.

در تحقیق حاضر، مصاحبه‌ها به صورت حضوری با یادداشت‌برداری و تعدادی نیز ضبط شده (با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان) انجام شده و پس از انجام مصاحبه با خبرگان و صاحب‌نظران، مصاحبه‌ها، پیاده‌سازی و سپس داده‌های جمع‌آوری شده تحلیل و ترکیب شدند. در این گام مصاحبه‌های عمیق و مرور تفصیلی ادبیات موضوع پژوهش انجام شد که خروجی آن جمع‌آوری داده‌های کیفی جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات و طراحی الگویی برای (خدمات نیروی انسانی) می‌باشد.

پرسشنامه دلفی فازی یکی دیگر از ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی بوده که به منظور غربالگری شاخص‌ها صورت گرفته که از نظر ۱۲ نفر از خبرگان در این پرسشنامه استفاده شد. در این پرسشنامه برای فازی سازی دیدگاه خبرگان از اعداد فازی مثلثی استفاده شده است. ۸۷ ویژگی استخراج شده در ۹ درجه (خیلی بی‌اهمیت (۱۱۱) تا خیلی بااهمیت (۹۹۸) از دیدگاه خبرگان مورد بررسی قرار گرفت. جهت تعیین روایی (تأیید پذیری) یافته‌ها نیز از سه تکنیک جمع‌آوری داده‌ها از منابع متعدد، تحلیل موارد منفی و انعطاف روش استفاده گردید. منابع داده‌ها متنوع بوده و همسوسازی به کار گرفته شده است. پژوهشگر در تحلیل موارد منفی مصاحبه‌ها، تبیین‌های متناقض تفسیر شده را در داده‌ها حل کرده است. همچنین برنامه مصاحبه، پارها ارزیابی مجدد شده و محتوا و فرآیندهای آن مورد بازبینی قرار گرفته و در تفسیرها، پیشنهادها و یافته‌ها کاملاً منعطف عمل شده است. با توجه به شیوه مصاحبه در گردآوری داده‌های پژوهش در هر مرحله، یافته‌ها به سایر متخصصان ارجاع داده شده و نظرات آن‌ها در خلال پژوهش اعمال شده‌اند. همچنین پس از شکل‌گیری مدل نظری، مدل به ترکیبی از افراد مشارکت‌کننده ارجاع داده شده است تا ایده‌های آن‌ها نسبت به تغییر، حذف و اصلاح اعمال شود. به منظور سنجش پایایی نتایج کدگذاری مصاحبه‌ها از شاخص کاپا استفاده شده است. بدین طریق که، شخص دیگری (از نخبگان این رشته) بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم ایجاد شده توسط محقق، اقدام به دسته‌بندی کدها در مفاهیم کرده است. سپس مفاهیم ارائه شده توسط محقق با مفاهیم ارائه شده توسط این فرد مقایسه شده است. در نهایت با توجه به تعداد مفاهیم ایجاد شده مشابه و مفاهیم ایجاد شده متفاوت، شاخص کاپا محاسبه شده است.



جدول ۱. وضعیت شاخص کاپا

مقدار عددی شاخص کاپا	وضعیت توافق
کمتر از صفر	ضعیف
بین ۰ تا ۰,۲	بی اهمیت
بین ۰,۲۱ تا ۰,۴	متوسط
بین ۰,۴۱ تا ۰,۶	مناسب
بین ۰,۶۱ تا ۰,۸	معتبر
بین ۰,۸۱ تا ۱	عالی

ب) بخش کمی

جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران شعب بانک ملی در سال ۱۴۰۱ که تعداد آن‌ها ۱۰۴۰۰ نفر است، تشکیل داده که با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه ۳۷۰ نفر به دست آمد و بعد از مشخص شدن نمونه آماری به روش تصادفی ساده ابزار جمع‌آوری داده‌ها بین نمونه آماری توزیع گردید.

پرسشنامه تحلیل شکاف

جهت آسیب‌شناسی نظام جبران خدمات (فاصله وضعیت موجود، مقوله‌های جبران خدمات با وضعیت مطلوب) که ابعاد شناسایی شده را در دو بخش عملکرد و اهمیت در طیف ۵ درجه‌ای لیکرت نمره گذاری می‌شود، مورد سؤال قرار گرفت که به صورت محقق ساخته تنظیم شده است.

پرسشنامه ISM

در این تحقیق از پرسشنامه (ISM ساختاری - تفسیری) که برای سنجش نظر خبرگان نسبت به سطح‌بندی مقوله‌های استخراج شده در بخش کمی صورت گرفته استفاده می‌شود که ساختار پرسشنامه مقایسه دوه‌دویی متغیرها می‌باشد و یک ماتریس مربع ساده است که بر اساس مقادیر صفر و یک در این تحقیق برای ۱۴ مقوله، به صورت محقق ساخته تنظیم شده است.

پرسشنامه تحلیل عاملی تاییدی

این پرسشنامه در قالب ۸۷ عامل و ۱۴ مقوله که در طیف ۵ درجه ای لیکرت می‌باشد، به صورت محقق ساخته تنظیم گردید.

پرسشنامه اعتبار سنجی مدل نهایی

این پرسشنامه که بر اساس مدل گلیسر و اشتراوس که به منظور ارزیابی مدل‌های اکتشافی می‌باشد، در ۴ معیار اصلی: ۱- تطبیق، ۲ قابلیت فهم، ۳ قابلیت تعمیم و ۴ کنترل که در طیف ۵ درجه‌ای لیکرت می‌باشد نسبت به مدل استخراج شده مورد استفاده قرار گرفت.

جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش، از طریق پرسشنامه انجام شده و در تعیین روایی صوری با ۱۰ نفر از خبرگان صاحب‌چهره به چهره انجام گرفت و نظرات آنان درباره هریک از گویه‌ها از نظر دشواری (معنای شناخت آیت‌ها، عبارات یا کلماتی که



درک آن برای آن‌ها دشوار است)، میزان تناسب (تناسب و ارتباط مطلوب عبارات با ابعاد پرسشنامه) و ابهام (احتمال و جود برداشت‌های اشتباه از عبارات و یا وجود نارسایی در معانی کلمات) بررسی شد. سپس، نظرات آنان به صورت تغییراتی جزئی در پرسشنامه اعمال شد و برای به دست آوردن پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرون باخ استفاده شده است که مقدار آن در این پژوهش قابل قبول می‌باشد.

### یافته‌های پژوهش

در این بخش به تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش پرداخته شده و ابتدا عوامل تأثیرگذار بر خدمات نیروی انسانی با روش تحلیل تماتیک و مصاحبه با خبرگان جمع‌آوری شده و بعد از تهیه پرسشنامه بر این اساس روش دلفی فازی تأیید و غربالگری می‌شوند. سپس در ادامه با استفاده از روش مدلسازی ساختاری تفسیری ISM روابط مفهومی و سطح‌بندی میان عوامل تعیین می‌شود. ابتدا مصاحبه‌های انجام شده، با دقت بررسی گردید و پس از وارد کردن آن‌ها در جداول، و جدا کردن جملات معنادار آن‌ها در سطرهای مختلف، مفاهیم متنوع مورد استفاده در این تحقیق استخراج شدند. این مفاهیم با توجه به محتوای ظاهری، در دسته‌های مفهومی که در واقع نشان‌گر یک مفهوم مستقل می‌باشند، در ادامه کدگذاری شده است. الف) آماده‌سازی داده‌ها که پس از تهیه مدل‌های موجود در این حوزه، داده‌های کیفی پژوهش بر اساس شماره سؤال مرتب گردیدند.

ب) کدگذاری که پس از مصاحبه‌ها و تحلیل کیفی آن‌ها، در این مرحله، جهت خلق معنی از جداول به دست آمده، این جداول در یک فایل به صورت یک جدول یکپارچه قرار گرفتند و بعد از منظم کردن آن‌ها بر اساس کد تعیین شده، به جملات مربوط به یک کد، با توجه به مفاهیم آن‌ها و نقاط اشتراکشان، عنوانی تعلق گرفت. در ادامه جداول مربوط به کدگذاری‌ها آورده شده است.

در این پژوهش از روش تحلیل محتوا استفاده شده است. مراحل آن به شرح زیر است:

۱. آشنایی پژوهشگر با داده‌های جمع‌آوری شده: پس از ترانویسی داده‌های همراه با جزئیات توصیفی (از جمله نحوه ابزار احساسات مصاحبه‌شونده در مواجهه با پرسش‌ها، شرایط محیطی و غیره)، کار مطالعه چندباره آن‌ها و نوشتن ایده‌های اولیه توسط پژوهشگر آغاز می‌شود. در این مرحله، بازخوانی مکرر داده‌های کیفی باهدف جستجوی معانی و الگوی صورت می‌پذیرد.
۲. ایجاد گداهای اولیه (سطح اولیه): پس از آشنایی پژوهشگر با داده‌ها، کدگذاری اولیه آغاز می‌شود؛ به این ترتیب که ویژگی‌های جالب داده‌ها به شیوه‌ای سیستماتیک و با توجه به مجموعه‌ی آن‌ها کدگذاری می‌شود؛ هر کد می‌تواند شامل یک یا چند کلمه، عبارت، جمله یا پاراگراف باشد. کدهای استخراج شده، یا به‌طور مستقیم در مدل‌ها بیان شده بود؛ و یا به شکل تلویحی، توسط پژوهشگر استخراج شدند. در این مرحله، ۸۷ کد اولیه از مصاحبه‌ها احصاء گردید.



۳. جستجوهای کدهای محوری: در این مرحله، پژوهشگر به شناسایی کدهای محوری بالقوه می‌پردازد؛ به عبارت دیگر باید تصمیم بگیرد که کدام کدهای سطح اول را در یک دسته یا تم قرار دهد تا ارتباط معنایی درستی باهم داشته باشند. همچنین، کدهای ناقص، نامرتب و تکراری حذف می‌شوند.
۴. بازبینی کدهای محوری: در گام بعد، پژوهشگر با مرور کدهای محوری و بررسی رابطه آنها برای کدهای سطح اول و سایر کدهای محوری سطح دوم، نقشه شماتیک تحلیل می‌رسد و در واقع با ادغام تم‌های فرعی در تم‌های بزرگتر و سطح بالاتر، ساختار کلی یافته‌ها آشکار می‌شود. در پژوهش جاری، پس از قرار دادن تم‌های مرتبط در یک تم فرعی بزرگتر، در مجموع ۱۴ کد محوری شناسایی گردید.
۵. تعریف و نام‌گذاری کدهای محوری: پس از دستیابی به یک تصویر رضایت‌بخش از کدهای محوری و اصلاح کدهای اختصاصی در هر تم و داستان کلی تحلیل، نوبت به تعریف و نام‌گذاری تم‌های اصلی (حاصل از ترکیب تم‌های فرعی سطح آخر) توسط پژوهشگر می‌رسد. نام‌گذاری تم‌های اصلی بر مبنای محتویات تم و صلاح‌دید پژوهشگر انجام می‌شود.
۶. گزارش‌نویسی: در این مرحله که پژوهشگر با مجموعه‌ای از کدهای محوری کاملاً انتزاعی و منطبق با ساختارهای زمینه‌ای پژوهش مواجه است، با توجه به ادبیات موضوع و پرسش پژوهش، یک گزارش علمی - تحلیلی تولید می‌کند.

### کدگذاری باز

در کدگذاری باز، نخست بر روی واحدهای معنادار داده با استفاده از یک نام مفهومی برچسب زده می‌شود و سپس با استفاده از نام‌هایی انتزاعی‌تر، مفاهیم به دست آمده دسته‌بندی می‌شوند که نام این دسته‌ها را مقوله می‌گویند.

### کدگذاری محوری

در کدگذاری محوری، مقوله‌های جدا از هم در چهارچوبی معنادار در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند و روابط میان آنها، به‌ویژه رابطه مقوله محوری با سایر مقوله‌ها، مشخص می‌شود. کدگذاری محوری، منجر به ایجاد گروه‌ها و مقوله‌ها می‌شود. تمامی کدهای مشابه در گروه خاص خود قرار می‌گیرند. در این راستا، تمامی کدهای ایجادشده دوباره بازبینی شده و با متون مقایسه می‌شود تا مطلبی از قلم نیفتد.

### جدول ۲. کدگذاری باز

ردیف	کدباز
۱	پرداخت درمان‌های تحت درمان کارکنان
۲	پرداخت برای حق اولاد و عائله‌مندی
۳	ارائه خدمات و تسهیلات جهت ارتقاء سلامت جسمانی و روانی
۴	اعطای تسهیلات بانکی بلندمدت
۵	اعطای تسهیلات مسکن
۶	اعطای تسهیلات خودرو



ردیف	کدباز
۷	هم راستاسازی استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمانی
۸	توجه به کیفیت زندگی کارکنان
۹	تعدیل طراحی مشاغل منطبق با نظرات کارمندان
۱۰	کار گروهی
۱۱	زمان کاری انعطاف‌پذیر
۱۲	امنیت شغلی
۱۳	شرایط محیط کار
۱۴	تناسب شغلی
۱۵	توجه به سلامت جسمانی
۱۶	توجه به تغذیه مناسب کارکنان
۱۷	روابط شخصی
۱۸	محیط صمیمی و کارمند‌گرا
۱۹	شناسایی عملکردهای شایسته و تشویق
۲۰	همگرا بودن همکاران
۲۱	داشتن مدیر مافوق منصف
۲۲	برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی شغلی
۲۳	توجه به بالندگی کارکنان
۲۴	احساس شعف درونی به شغل
۲۵	ترجیح منافع سازمان به منافع فردی
۲۶	خشنودی از بهره‌وری سازمانی
۲۷	پرداخت به کارکنان بر اساس دانش و تحصیلات
۲۸	پرداخت به کارکنان بر اساس شایستگی
۲۹	پرداخت به کارکنان بر اساس ارشدیت
۳۰	پرداخت به کارکنان بر اساس خلاقیت و نوآوری در سازمان
۳۱	پرداخت بر مبنای سودآوری سازمانی
۳۲	پرداخت‌های پایه
۳۳	پرداخت‌های رقابتی با سایر بانک‌ها
۳۴	تسهیم سود ناشی از عملکرد مناسب سازمان
۳۵	تسهیم مالکیت کارکنان
۳۶	پرداخت‌های تشویقی
۳۷	پرداخت مبتنی بر شایستگی
۳۸	تسهیل و ارتقاء مسیر شغلی کارکنان
۳۹	توجه به معماری منابع انسانی در سازمان
۴۰	اعطای تسهیلات کالا و خدمات



ردیف	کدباز
۴۱	اعطای هدایا در مناسبت‌های خاص
۴۲	حمایت از فرزندان کارکنان در تحصیلات
۴۳	فراهم نمودن مسافرت‌های تفریحی و شغلی
۴۴	سازگار با محیط کاری
۴۵	سازگار با کار گروهی و مشارکت
۴۶	سازگار با شغل
۴۷	نگرش مثبت به کار و شغل
۴۸	هویت‌سازمانی
۴۹	تلاش فکری
۵۰	میزان تحمل فشار کار
۵۱	توجه به فرایند کار
۵۲	تحمل شرایط ناشی از شغل
۵۳	عدم خستگی ناشی از شغل
۵۴	میزان تحمل سنگینی ناشی از کار با تجهیزات
۵۵	ساعات استراحت و مرخصی
۵۶	تسهیلات مناسب برای کارکنان
۵۷	امکان‌ات رفاهی برای کارکنان
۵۸	توجه به سلامت روانی
۵۹	مشارکت در تصمیم‌گیری
۶۰	علاقه و پشتکار در ارائه خدمات
۶۱	توجه به توسعه حرفه‌ای شغلی
۶۲	انجام کار داوطلبانه
۶۳	میزان جذب مشتریان توسط کارکنان
۶۴	میزان ارتقاء سطح دانش
۶۵	میزان ارتقاء مهارت
۶۶	میزان همکاری و مشارکت در کارها
۶۷	میزان تقدیرنامه‌های دریافتی از مافوق
۶۸	اعطای سهام
۶۹	سهیم کردن در درآمدهای ناشی از بهره‌وری فردی
۷۰	رعایت استانداردهای زمان کار
۷۱	رعایت شرایط ایمنی کار
۷۲	توجه و مراقبت‌های بهداشتی و پزشکی
۷۳	بهره‌مندی کارکنان از مرخصی‌های استحقاقی
۷۴	بهره‌مندی کارکنان از مرخصی‌های استعلاجی
۷۵	پرداخت حق بیمه کارکنان



ردیف	کدباز
۷۶	پرداخت جبران صدمات ناشی از کار
۷۷	پرداخت حق بیمه عمر
۷۸	تسهیل مسیر پیشرفت شغلی
۷۹	شناسایی کارکنان خبره
۸۰	بهره‌مندی از نظرات کارکنان دانشی
۸۱	تعلق سازمانی کارکنان
۸۲	روابط مناسب بین فردی
۸۳	انتقال تجربیات کارکنان به همدیگر
۸۴	شناخت فرایندهای کاری در سازمان
۸۵	اهداف روشن برای کارکنان
۸۶	احساس موفقیت در انجام کار
۸۷	داشتن استقلال و آزادی عمل

نتایج حاصل از کدگذاری باز داده‌های کیفی گردآوری شده با استفاده از ابزار مصاحبه، در جدول ۲ به نمایش گذاشته شده است. مشاهده می‌گردد که تعداد ۸۷ کدباز از میان مفاهیم موجود در مصاحبه‌ها شناسایی شده است.

### جدول ۳. کدگذاری محوری

کد محوری	کدباز
مزایای قانونی	رعایت استانداردهای زمان کار
	رعایت شرایط ایمنی کار
	توجه و مراقبت‌های بهداشتی و پزشکی
	بهره‌مندی کارکنان از مرخصی‌های استحقاقی
	بهره‌مندی کارکنان از مرخصی‌های استعلاجی
	پرداخت حق بیمه کارکنان
	پرداخت جبران صدمات ناشی از کار
	پرداخت حق بیمه عمر
	پرداخت درمان‌های تحت درمان کارکنان
مزایای جانبی	پرداخت برای حق اولاد و عائله‌مندی
	ارائه خدمات و تسهیلات جهت ارتقاء سلامت جسمانی و روانی
	اعطای تسهیلات بانکی بلندمدت
	اعطای تسهیلات مسکن
	اعطای تسهیلات خودرو
	اعطای تسهیلات کالا و خدمات
	اعطای هدایا در مناسبت‌های خاص
حمایت از فرزندان کارکنان در تحصیلات	



	فراهم نمودن مسافرت‌های تفریحی و شغلی
عوامل فردی	سازگار با محیط کاری
	سازگار با کار گروهی و مشارکت
	سازگار با شغل
	نگرش مثبت به کار و شغل
	مشارکت در تصمیم‌گیری
	علاقه و پشتکار در ارائه خدمات
	توجه به توسعه حرفه‌ای شغلی
	انجام کار داوطلبانه
سیستم پاداش	میزان جذب مشتریان توسط کارکنان
	میزان ارتقاء سطح دانش
	میزان ارتقاء مهارت
	میزان همکاری و مشارکت در کارها
	میزان تقدیرنامه‌های دریافتی از مافوق
	اعطای سهام
	سهیم کردن در درآمدهای ناشی از بهره‌وری فردی
	تسهیم سود ناشی از عملکرد مناسب سازمان
عوامل استراتژیک	تسهیم مالکیت کارکنان
	پرداخت‌های تشویقی
	پرداخت مبتنی بر شایستگی
	تسهیل و ارتقاء مسیر شغلی کارکنان
	توجه به معماری منابع انسانی در سازمان
	هم راستاسازی استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمانی
	توجه به کیفیت زندگی کارکنان
شرایط شغلی	تعدیل طراحی مشاغل منطبق با نظرات کارمندان
	کار گروهی
	زمان کاری انعطاف‌پذیر
	امنیت شغلی
	شرایط محیط کار
	تناسب شغلی
	هویت سازمانی
پشتکار فردی	تلاش فکری
	میزان تحمل فشار کار
	توجه به فرایند کار
	تحمل شرایط ناشی از شغل
	عدم خستگی ناشی از شغل
	میزان تحمل سنگینی ناشی از کار با تجهیزات



انگیزشی	ساعات استراحت و مرخصی
	تسهیلات مناسب برای کارکنان
	امکانات رفاهی برای کارکنان
	توجه به سلامت روانی
	توجه به سلامت جسمانی
	توجه به تغذیه مناسب کارکنان
روابط شغلی	روابط شخصی
	محیط صمیمی و کارمند گرا
	شناسایی عملکردهای شایسته و تشویق
	همگرا بودن همکاران
	داشتن مدیر مافوق منصف
طراحی فرصت‌های یادگیری	برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی شغلی
	توجه به بالندگی کارکنان
	تسهیل مسیر پیشرفت شغلی
	شناسایی کارکنان خبره
فرهنگ سازمانی	بهره‌مندی از نظرات کارکنان دانشی
	تعلق سازمانی کارکنان
	روابط مناسب بین فردی
	انتقال تجربیات کارکنان به همدیگر
	شناخت فرایندهای کاری در سازمان
نگرش	اهداف روشن برای کارکنان
	احساس موفقیت در انجام کار
	داشتن استقلال و آزادی عمل
	احساس شغف درونی به شغل
	ترجیح منافع سازمان به منافع فردی
پرداخت‌های عملکرد	خشنودی از بهره‌وری سازمانی
	پرداخت به کارکنان بر اساس دانش و تحصیلات
	پرداخت به کارکنان بر اساس شایستگی
	پرداخت به کارکنان بر اساس ارشدیت
پرداخت‌های استاندارد	پرداخت به کارکنان بر اساس خلاقیت و نوآوری در سازمان
	پرداخت بر مبنای سودآوری سازمانی
	پرداخت‌های پایه
	پرداخت‌های رقابتی با سایر بانک‌ها

نتایج حاصل از کدگذاری محوری در جدول بالا نشان داده شده است. مشاهده می‌گردد ۸۷ کد اولیه در قالب ۱۴ مقوله

دسته‌بندی شده‌اند.



## ✓ پایایی مدل

به منظور سنجش پایایی مدل طراحی شده از شاخص کاپا استفاده شده است. بدین طریق که، شخص دیگری (از نخبگان این رشته) بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم ایجاد شده توسط محقق، اقدام به دسته‌بندی کدها در مفاهیم کرده است. سپس مفاهیم ارائه شده توسط محقق با مفاهیم ارائه شده توسط این فرد مقایسه شده است. در نهایت با توجه به تعداد مفاهیم ایجاد شده مشابه و مفاهیم ایجاد شده متفاوت، شاخص کاپا محاسبه شده است.

جدول ۴. ضریب کاپا

Sig	T <sup>b</sup>	خطای استاندارد	ارزش		
۰.۰۰۰	۷.۲۱۹	۰.۱۰۵	۰.۷۵۸	کاپا	معیار توافق
			۱۴	تعداد کد	

جدول ۵. وضعیت شاخص کاپا

وضعیت توافق	مقدار عددی شاخص کاپا
ضعیف	کمتر از صفر
بی‌اهمیت	بین ۰ تا ۰,۲
متوسط	بین ۰,۲۱ تا ۰,۴
مناسب	بین ۰,۴۱ تا ۰,۶
معتبر	بین ۰,۶۱ تا ۰,۸
عالی	بین ۰,۸۱ تا ۱

همان‌طور که دیده می‌شود مقدار شاخص کاپا برابر با ۰/۷۵۸ محاسبه شد که با توجه به جدول ۵ در سطح توافق معتبر قرار گرفته است.

جدول ۶. مقوله‌های اصلی

مقوله اصلی	کد محوری	کدباز
جبران خدمات بیرونی غیرمالی	عوامل استراتژیک	تسهیم مالکیت کارکنان
		پرداخت‌های تشویقی
		پرداخت مبتنی بر شایستگی
		تسهیل و ارتقاء مسیر شغلی کارکنان
		توجه به معماری منابع انسانی در سازمان
		هم راستاسازی استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمانی
		توجه به کیفیت زندگی کارکنان



	مزایای قانونی غیرمالی	رعایت استانداردهای زمان کار
		رعایت شرایط ایمنی کار
		توجه و مراقبت‌های بهداشتی و پزشکی
		بهره‌مندی کارکنان از مرخصی‌های استحقاقی
		بهره‌مندی کارکنان از مرخصی‌های استعلاجی
	انگیزشی	ساعات استراحت و مرخصی
		تسهیلات مناسب برای کارکنان
		امکانات رفاهی برای کارکنان
		توجه به سلامت روانی
		توجه به سلامت جسمانی
		توجه به تغذیه مناسب کارکنان
	روابط شغلی	روابط شخصی
		محیط صمیمی و کارمندگرا
		شناسایی عملکردهای شایسته و تشویق
		همگرا بودن همکاران
		داشتن مدیر مافوق منصف
	طراحی فرصت‌های یادگیری	برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی شغلی
		توجه به بالندگی کارکنان
		تسهیل مسیر پیشرفت شغلی
		شناسایی کارکنان خبره
بهره‌مندی از نظرات کارکنان دانشی		
فرهنگ سازمانی	تعلق سازمانی کارکنان	
	روابط مناسب بین فردی	
	انتقال تجربیات کارکنان به همدیگر	
	شناخت فرایندهای کاری در سازمان	
	اهداف روشن برای کارکنان	
جبران خدمات بیرونی مالی	مزایای جانبی	ارائه خدمات و تسهیلات جهت ارتقاء سلامت جسمانی و روانی
		اعطای تسهیلات بانکی بلندمدت
		اعطای تسهیلات مسکن
		اعطای تسهیلات خودرو
		اعطای تسهیلات کالا و خدمات
		اعطای هدایا در مناسبت‌های خاص
		حمایت از فرزندان کارکنان در تحصیلات
		فراهم نمودن مسافرت‌های تفریحی و شغلی
	سیستم پاداش	میزان جذب مشتریان توسط کارکنان



		میزان ارتقاء سطح دانش
		میزان ارتقاء مهارت
		میزان همکاری و مشارکت در کارها
		میزان تقدیرنامه‌های دریافتی از مافوق
		اعطای سهام
		سهیم کردن در درآمدهای ناشی از بهره‌وری فردی
		تسهیم سود ناشی از عملکرد مناسب سازمان
	پرداخت‌های عملکرد	پرداخت به کارکنان بر اساس دانش و تحصیلات
		پرداخت به کارکنان بر اساس شایستگی
		پرداخت به کارکنان بر اساس ارشدیت
		پرداخت به کارکنان بر اساس خلاقیت و نوآوری در سازمان
	پرداخت‌های استاندارد	پرداخت بر مبنای سودآوری سازمانی
		پرداخت‌های پایه
		پرداخت‌های رقابتی با سایر بانک‌ها
	مزایای قانونی مالی	پرداخت حق بیمه کارکنان
		پرداخت جبران صدمات ناشی از کار
		پرداخت حق بیمه عمر
		پرداخت درمان‌های تحت درمان کارکنان
		پرداخت برای حق اولاد و عائله‌مندی
	جبران خدمات درونی	عوامل فردی
سازگار با کار گروهی و مشارکت		
سازگار با شغل		
نگرش مثبت به کار و شغل		
مشارکت در تصمیم‌گیری		
علاقه و پشتکار در ارائه خدمات		
توجه به توسعه حرفه‌ای شغلی		
انجام کار داوطلبانه		
تلاش فکری		
میزان تحمل فشار کار		
توجه به فرایند کار		
تحمل شرایط ناشی از شغل		
عدم خستگی ناشی از شغل		
میزان تحمل سنگینی ناشی از کار با تجهیزات		
نگرش		احساس موفقیت در انجام کار
	داشتن استقلال و آزادی عمل	
	احساس شغف درونی به شغل	



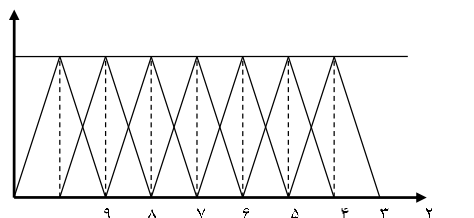
		ترجیح منافع سازمان به منافع فردی
		خشنودی از بهره‌وری سازمانی
		تعدیل طراحی مشاغل منطبق با نظرات کارمندان
	شرایط شغلی	کار گروهی
		زمان کاری انعطاف‌پذیر
		امنیت شغلی
		شرایط محیط کار
		تناسب شغلی
		هویت‌سازمانی

### ✓ تکنیک دلفی فازی

برای غربال شاخص‌ها و شناسایی شاخص‌های نهایی از رویکرد دلفی فازی استفاده شده است. دیدگاه خبرگان در زمینه میزان اهمیت شاخص‌ها گردآوری شده است. برای تعیین اهمیت شاخص‌ها از دیدگاه خبرگان استفاده شده است. در این مطالعه نیز برای فازی سازی دیدگاه خبرگان از اعداد فازی مثلثی استفاده شده است.

#### جدول ۷. طیف نه درجه فازی برای ارزش‌گذاری شاخص‌ها

مقیاس عدد فازی	متغیر زبانی	معادل قطعی
(۱،۱،۱)	خیلی بی‌اهمیت	۱
(۱،۲،۳)	خیلی بی‌اهمیت تا بی‌اهمیت	۲
(۲،۳،۴)	بی‌اهمیت	۳
(۳،۴،۵)	بی‌اهمیت تا اهمیت متوسط	۴
(۴،۵،۶)	متوسط	۵
(۵،۶،۷)	متوسط تا بااهمیت	۶
(۶،۷،۸)	بااهمیت	۷
(۷،۸،۹)	بااهمیت تا خیلی بااهمیت	۸
(۹،۹،۹)	خیلی بااهمیت	۹



شکل ۱. ارزش‌گذاری شاخص‌ها نسبت به هم با استفاده از اعداد فازی مثلثی

در این مطالعه ما از روش میانگین فازی استفاده کرده‌ایم. میانگین فازی  $\Pi$  عدد فازی مثلثی با رابطه ۱ محاسبه خواهد شد.



رابطه ۱

$$\tilde{F}_{AVE} = (L, M, U) = \left( \frac{\sum l_i^k}{n}, \frac{\sum m_i^k}{n}, \frac{\sum u_i^k}{n} \right)$$

که در این رابطه عدد فازی مثلثی  $(\tilde{f}_i = (l_i^k, m_i^k, u_i^k))$  معادل فازی دیدگاه خبره  $k$  ام پیرامون معیار  $i$  ام است.

میانگین فازی دیدگاه پنل خبرگان برای هر یک از شاخص‌های تحقیق در جدول آمده است.

### فازی زدایی مقادیر

برای فازی زدایی از روش مرکز سطح به صورت زیر استفاده می‌شود:

رابطه ۲

$$DF_{ij} = \frac{[(u_{ij}-l_{ij})+(m_{ij}-l_{ij})]}{3} + l_{ij}$$

(زنک و تانگ ، ۱۹۹۳).

راند یک :

میانگین فازی و برونداد فازی زدایی شده شاخص‌ها در جدول ۸ آمده است. مقدار فازی زدایی شده بزرگ‌تر از ۰/۷ مورد قبول

است و هر شاخصی که امتیاز کمتر ۰/۷ داشته باشد رد می‌شود (وو و فانگ ، ۲۰۱۱ : ۷۵۱).

### جدول ۸. میانگین فازی و غربالگری فازی شاخص‌ها (راند یک)

R۱	L	M	U	mean	Crisp	Result
C۱	۶,۵۰	۷,۵۰	۸,۰۸	(۸,۰۸,۷,۵۰,۶,۵)	۷,۳۶	پذیرش
C۲	۶,۰۸	۷,۰۸	۸,۰۰	(۸,۷,۰۸,۶,۰۸)	۷,۰۵	پذیرش
C۳	۶,۵۸	۷,۵۸	۸,۳۳	(۸,۳۳,۷,۵۸,۶,۵۸)	۷,۵۰	پذیرش
C۴	۶,۴۲	۷,۴۲	۸,۰۸	(۸,۰۸,۷,۴۲,۶,۴۲)	۷,۳۱	پذیرش
C۵	۶,۵۰	۷,۵۰	۸,۰۸	(۸,۰۸,۷,۵۰,۶,۵)	۷,۳۶	پذیرش
C۶	۶,۵۸	۷,۵۰	۸,۰۰	(۸,۷,۵,۶,۵۸)	۷,۳۶	پذیرش
C۷	۶,۳۳	۷,۳۳	۸,۰۸	(۸,۰۸,۷,۳۳,۶,۳۳)	۷,۲۵	پذیرش
C۸	۶,۶۷	۷,۶۷	۸,۳۳	(۸,۳۳,۷,۶۷,۶,۶۷)	۷,۵۶	پذیرش
C۹	۶,۵۰	۷,۵۰	۸,۱۷	(۸,۱۷,۷,۵۰,۶,۵)	۷,۳۹	پذیرش
C۱۰	۶,۴۲	۷,۴۲	۸,۰۸	(۸,۰۸,۷,۴۲,۶,۴۲)	۷,۳۱	پذیرش
C۱۱	۶,۵۸	۷,۵۸	۸,۳۳	(۸,۳۳,۷,۵۸,۶,۵۸)	۷,۵۰	پذیرش
C۱۲	۶,۴۲	۷,۴۲	۸,۲۵	(۸,۲۵,۷,۴۲,۶,۴۲)	۷,۳۶	پذیرش
C۱۳	۶,۰۸	۷,۰۸	۷,۹۲	(۷,۹۲,۷,۰۸,۶,۰۸)	۷,۰۳	پذیرش
C۱۴	۶,۵۰	۷,۵۰	۸,۳۳	(۸,۳۳,۷,۵۰,۶,۵)	۷,۴۴	پذیرش
C۱۵	۶,۹۲	۷,۹۲	۸,۳۳	(۸,۳۳,۷,۹۲,۶,۹۲)	۷,۷۲	پذیرش
C۱۶	۶,۳۳	۷,۳۳	۸,۱۷	(۸,۱۷,۷,۳۳,۶,۳۳)	۷,۲۸	پذیرش
C۱۷	۶,۶۷	۷,۶۷	۸,۲۵	(۸,۲۵,۷,۶۷,۶,۶۷)	۷,۵۳	پذیرش



C18	۶,۵۰	۷,۵۰	۸,۴۲	(۸,۴۲,۷,۵۰,۶,۵)	۷,۴۷	پذیرش
C19	۶,۶۷	۷,۶۷	۸,۲۵	(۸,۲۵,۷,۶۷,۶,۶۷)	۷,۵۳	پذیرش
C20	۶,۹۲	۷,۸۳	۸,۲۵	(۸,۲۵,۷,۸۳,۶,۹۲)	۷,۶۷	پذیرش
C21	۶,۲۵	۷,۲۵	۸,۲۵	(۸,۲۵,۷,۲۵,۶,۲۵)	۷,۲۵	پذیرش
C22	۶,۷۵	۷,۷۵	۸,۳۳	(۸,۳۳,۷,۷۵,۶,۷۵)	۷,۶۱	پذیرش
C23	۷,۰۰	۸,۰۰	۸,۸۳	(۸,۸۳,۸,۷)	۷,۹۴	پذیرش
C24	۶,۵۸	۷,۵۸	۸,۱۷	(۸,۱۷,۷,۵۸,۶,۵۸)	۷,۴۴	پذیرش
C25	۶,۵۰	۷,۵۰	۸,۲۵	(۸,۲۵,۷,۵۰,۶,۵)	۷,۴۲	پذیرش
C26	۶,۷۵	۷,۷۵	۸,۳۳	(۸,۳۳,۷,۷۵,۶,۷۵)	۷,۶۱	پذیرش
C27	۶,۲۵	۷,۲۵	۸,۱۷	(۸,۱۷,۷,۲۵,۶,۲۵)	۷,۲۲	پذیرش
C28	۶,۵۸	۷,۵۸	۸,۲۵	(۸,۲۵,۷,۵۸,۶,۵۸)	۷,۴۷	پذیرش
C29	۶,۹۲	۷,۸۳	۸,۲۵	(۸,۲۵,۷,۸۳,۶,۹۲)	۷,۶۷	پذیرش
C30	۶,۸۳	۷,۸۳	۸,۳۳	(۸,۳۳,۷,۸۳,۶,۸۳)	۷,۶۶	پذیرش
C31	۶,۵۸	۷,۵۸	۸,۳۳	(۸,۳۳,۷,۵۸,۶,۵۸)	۷,۵۰	پذیرش
C32	۶,۴۲	۷,۴۲	۸,۰۸	(۸,۰۸,۷,۴۲,۶,۴۲)	۷,۳۱	پذیرش
C33	۶,۵۰	۷,۵۰	۸,۰۸	(۸,۰۸,۷,۵۰,۶,۵)	۷,۳۶	پذیرش
C34	۶,۵۸	۷,۵۰	۸,۰۰	(۸,۷,۵,۶,۵۸)	۷,۳۶	پذیرش
C35	۶,۳۳	۷,۳۳	۸,۰۸	(۸,۰۸,۷,۳۳,۶,۳۳)	۷,۲۵	پذیرش
C36	۶,۶۷	۷,۶۷	۸,۳۳	(۸,۳۳,۷,۶۷,۶,۶۷)	۷,۵۶	پذیرش
C37	۶,۵۰	۷,۵۰	۸,۱۷	(۸,۱۷,۷,۵۰,۶,۵)	۷,۳۹	پذیرش
C38	۶,۴۲	۷,۴۲	۸,۰۸	(۸,۰۸,۷,۴۲,۶,۴۲)	۷,۳۱	پذیرش
C39	۶,۵۸	۷,۵۸	۸,۳۳	(۸,۳۳,۷,۵۸,۶,۵۸)	۷,۵۰	پذیرش
C40	۶,۴۲	۷,۴۲	۸,۲۵	(۸,۲۵,۷,۴۲,۶,۴۲)	۷,۳۶	پذیرش
C41	۶,۵۰	۷,۵۰	۸,۰۸	(۸,۰۸,۷,۵۰,۶,۵)	۷,۳۶	پذیرش
C42	۶,۵۰	۷,۵۰	۸,۳۳	(۸,۳۳,۷,۵۰,۶,۵)	۷,۴۴	پذیرش
C43	۶,۹۲	۷,۹۲	۸,۳۳	(۸,۳۳,۷,۹۲,۶,۹۲)	۷,۷۲	پذیرش
C44	۶,۳۳	۷,۳۳	۸,۱۷	(۸,۱۷,۷,۳۳,۶,۳۳)	۷,۲۸	پذیرش
C45	۶,۶۷	۷,۶۷	۸,۲۵	(۸,۲۵,۷,۶۷,۶,۶۷)	۷,۵۳	پذیرش
C46	۶,۵۰	۷,۵۰	۸,۴۲	(۸,۴۲,۷,۵۰,۶,۵)	۷,۴۷	پذیرش
C47	۶,۶۷	۷,۶۷	۸,۲۵	(۸,۲۵,۷,۶۷,۶,۶۷)	۷,۵۳	پذیرش
C48	۷,۰۰	۸,۰۰	۸,۵۸	(۸,۵۸,۸,۷)	۷,۷۴	پذیرش
C49	۶,۴۲	۷,۴۲	۸,۱۷	(۸,۱۷,۷,۴۲,۶,۴۲)	۷,۲۸	پذیرش
C50	۶,۲۵	۷,۲۵	۷,۹۲	(۷,۹۲,۷,۲۵,۶,۲۵)	۷,۱۷	پذیرش
C51	۶,۵۰	۷,۵۰	۸,۴۲	(۸,۴۲,۷,۵۰,۶,۵)	۷,۷۵	پذیرش
C52	۶,۲۵	۷,۲۵	۷,۹۲	(۷,۹۲,۷,۲۵,۶,۲۵)	۷,۷۶	پذیرش
C53	۶,۴۲	۷,۴۲	۸,۱۷	(۸,۱۷,۷,۴۲,۶,۴۲)	۷,۶۱	پذیرش



C54	۷,۰۰	۸,۰۰	۸,۶۷	(۸,۶۷,۸,۷)	۷,۲۲	پذیرش
C55	۶,۶۷	۷,۶۷	۸,۴۲	(۸,۴۲,۷,۶۷,۶,۶۷)	۷,۰۶	پذیرش
C56	۶,۸۳	۷,۷۵	۸,۱۷	(۸,۱۷,۷,۷۵,۶,۸۳)	۷,۰۸	پذیرش
C57	۶,۹۲	۷,۹۲	۸,۶۷	(۸,۶۷,۷,۹۲,۶,۹۲)	۷,۸۶	پذیرش
C58	۶,۵۰	۷,۵۰	۸,۴۲	(۸,۴۲,۷,۵۰,۶,۵)	۷,۴۷	پذیرش
C59	۶,۷۵	۷,۷۵	۸,۲۵	(۸,۲۵,۷,۷۵,۶,۷۵)	۷,۵۸	پذیرش
C60	۶,۹۲	۷,۹۲	۸,۴۲	(۸,۴۲,۷,۹۲,۶,۹۲)	۷,۷۵	پذیرش
C61	۷,۰۰	۸,۰۰	۸,۶۷	(۸,۶۷,۸,۷)	۷,۸۹	پذیرش
C62	۶,۸۳	۷,۸۳	۸,۳۳	(۸,۳۳,۷,۸۳,۶,۸۳)	۷,۶۶	پذیرش
C63	۶,۱۷	۷,۱۷	۷,۷۵	(۷,۷۵,۷,۱۷,۶,۱۷)	۷,۰۳	پذیرش
C64	۶,۵۰	۷,۵۰	۸,۰۸	(۸,۰۸,۷,۵۰,۶,۵)	۷,۳۶	پذیرش
C65	۶,۰۸	۷,۰۸	۸,۰۰	(۸,۷,۰۸,۶,۰۸)	۷,۰۵	پذیرش
C66	۶,۵۸	۷,۵۸	۸,۳۳	(۸,۳۳,۷,۵۸,۶,۵۸)	۷,۵۰	پذیرش
C67	۶,۴۲	۷,۴۲	۸,۰۸	(۸,۰۸,۷,۴۲,۶,۴۲)	۷,۳۱	پذیرش
C68	۶,۵۰	۷,۵۰	۸,۰۸	(۸,۰۸,۷,۵۰,۶,۵)	۷,۳۶	پذیرش
C69	۶,۵۸	۷,۵۰	۸,۰۰	(۸,۷,۵۰,۶,۵۸)	۷,۳۶	پذیرش
C70	۶,۳۳	۷,۳۳	۸,۰۸	(۸,۰۸,۷,۳۳,۶,۳۳)	۷,۲۵	پذیرش
C71	۶,۶۷	۷,۶۷	۸,۳۳	(۸,۳۳,۷,۶۷,۶,۶۷)	۷,۵۶	پذیرش
C72	۶,۵۰	۷,۵۰	۸,۱۷	(۸,۱۷,۷,۵۰,۶,۵)	۷,۳۹	پذیرش
C73	۶,۴۲	۷,۴۲	۸,۰۸	(۸,۰۸,۷,۴۲,۶,۴۲)	۷,۳۱	پذیرش
C74	۶,۵۸	۷,۵۸	۸,۳۳	(۸,۳۳,۷,۵۸,۶,۵۸)	۷,۵۰	پذیرش
C75	۶,۴۲	۷,۴۲	۸,۲۵	(۸,۲۵,۷,۴۲,۶,۴۲)	۷,۳۶	پذیرش
C76	۶,۰۸	۷,۰۸	۷,۹۲	(۷,۹۲,۷,۰۸,۶,۰۸)	۷,۰۳	پذیرش
C77	۶,۵۰	۷,۵۰	۸,۳۳	(۸,۳۳,۷,۵۰,۶,۵)	۷,۴۴	پذیرش
C78	۶,۹۲	۷,۹۲	۸,۳۳	(۸,۳۳,۷,۹۲,۶,۹۲)	۷,۷۲	پذیرش
C79	۶,۳۳	۷,۳۳	۸,۱۷	(۸,۱۷,۷,۳۳,۶,۳۳)	۷,۲۸	پذیرش
C80	۶,۶۷	۷,۶۷	۸,۲۵	(۸,۲۵,۷,۶۷,۶,۶۷)	۷,۵۳	پذیرش
C81	۶,۵۰	۷,۵۰	۸,۴۲	(۸,۴۲,۷,۵۰,۶,۵)	۷,۴۷	پذیرش
C82	۶,۶۷	۷,۶۷	۸,۲۵	(۸,۲۵,۷,۶۷,۶,۶۷)	۷,۵۳	پذیرش
C83	۶,۹۲	۷,۸۳	۸,۲۵	(۸,۲۵,۷,۸۳,۶,۹۲)	۷,۶۷	پذیرش
C84	۶,۲۵	۷,۲۵	۸,۲۵	(۸,۲۵,۷,۲۵,۶,۲۵)	۷,۲۵	پذیرش
C85	۶,۷۵	۷,۷۵	۸,۳۳	(۸,۳۳,۷,۷۵,۶,۷۵)	۷,۶۱	پذیرش
C86	۷,۰۰	۸,۰۰	۸,۸۳	(۸,۸۳,۸,۷)	۷,۹۴	پذیرش
C87	۶,۵۸	۷,۵۸	۸,۱۷	(۸,۱۷,۷,۵۸,۶,۵۸)	۷,۴۴	پذیرش

تمامی مواردی امتیازی بیشتر از ۷ کسب کرده‌اند و در دلفی باقی ماندند و برای بررسی توافق به راند دوم منتقل شدند.



راند دو:

تحلیل دلفی فازی برای شاخص‌های باقی‌مانده در راند دوم ادامه پیدا کرد. نتایج حاصل از فازی زدایی عناصر در دور دوم نشان داد که هیچ شاخصی حذف نشده که این خود نشانه‌ای برای پایان راندهای دلفی است. به‌طورکلی یک رویکرد برای پایان دلفی آن است که میانگین امتیازات سؤالات راند اول و راند دوم باهم مقایسه شوند. در صورتیکه اختلاف بین دو مرحله از حد آستانه خیلی کم (۰/۸) کوچک‌تر باشد در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود (چنگ و لین، ۲۰۰۲؛ نمونه فارسی لطیفی و همکاران، ۱۳۹۷).

### تحلیل داده‌ها در بخش کمی

#### تحلیل عاملی تأییدی

#### الف جبران خدمات بیرونی غیرمالی

جدول ۹. نتایج مقادیر بارهای عاملی متغیرهای مشاهده‌پذیر

مرتبۀ دوم			مرتبۀ اول			متغیر
P Values	آماره t	بار عاملی	P Values	آماره t	بار عاملی	
0.000	29.588	0.809	0.000	12.357	0.686	عوامل استراتژیک < Q1
			0.000	23.753	0.822	عوامل استراتژیک < Q2
			0.000	33.690	0.862	عوامل استراتژیک < Q3
			0.000	28.185	0.852	عوامل استراتژیک < Q4
			0.000	29.627	0.856	عوامل استراتژیک < Q5
			0.000	10.007	0.662	عوامل استراتژیک < Q6
			0.000	29.574	0.822	عوامل استراتژیک < Q7
0.000	52.754	0.864	0.000	19.223	0.809	مزایای قانونی غیرمالی < Q8
			0.000	25.411	0.833	مزایای قانونی غیرمالی < Q9
			0.000	28.823	0.855	مزایای قانونی غیرمالی < Q10
			0.000	26.709	0.827	مزایای قانونی غیرمالی < Q11
			0.000	14.826	0.760	مزایای قانونی غیرمالی < Q12
0.000	34.178	0.814	0.000	30.372	0.809	انگیزشی < Q13
			0.000	12.109	0.673	انگیزشی < Q14
			0.000	18.034	0.778	انگیزشی < Q15
			0.000	19.257	0.791	انگیزشی < Q16
			0.000	13.375	0.712	انگیزشی < Q17
			0.000	11.876	0.677	انگیزشی < Q18
0.000	21.852	0.731	0.000	13.480	0.708	روابط شغلی < Q19



			0.000	24.248	0.793	روابط شغلی < Q20
			0.000	20.935	0.774	روابط شغلی < Q21
			0.000	20.444	0.770	روابط شغلی < Q22
			0.000	9.288	0.719	روابط شغلی < Q23
0.000	27.057	0.776	0.000	15.072	0.707	طراحی فرصت‌های یادگیری < Q24
			0.000	18.897	0.792	طراحی فرصت‌های یادگیری < Q25
			0.000	21.647	0.813	طراحی فرصت‌های یادگیری < Q26
			0.000	33.296	0.832	طراحی فرصت‌های یادگیری < Q27
			0.000	37.247	0.831	طراحی فرصت‌های یادگیری < Q28
0.000	28.468	0.781	0.000	21.957	0.780	فرهنگ‌سازمانی < Q29
			0.000	27.619	0.819	فرهنگ‌سازمانی < Q30
			0.000	27.207	0.792	فرهنگ‌سازمانی < Q31
			0.000	16.844	0.740	فرهنگ‌سازمانی < Q32
			0.000	13.938	0.706	فرهنگ‌سازمانی < Q33

همان‌طور که نتایج جدول ۹ نشان می‌دهد، مقادیر بار عاملی تمام گویه‌ها بیشتر از ۰,۴ است و بنابراین مدل اندازه‌گیری، مدلی همگن است و مقادیر بار عاملی، مقادیر قابل قبولی هستند.

نتایج بررسی معناداری مقادیر آماره  $t$  در جدول ۱۰ نشان داد که مقادیر آماره  $t$  برای همه گویه‌ها بیشتر از ۲,۵۸ گزارش شد. این بدان معناست که ارتباط بین گویه‌ها با متغیر مکنون مربوط به خود در سطح اطمینان ۹۹ درصد پذیرفته می‌شود.

### ب جبران خدمات بیرونی مالی

جدول ۱۰. نتایج مقادیر بارهای عاملی متغیرهای مشاهده‌پذیر

مرتبه دوم			مرتبه اول			متغیر
P Values	آماره $t$	بار عاملی	P Values	آماره $t$	بار عاملی	
0.000	36.084	0.837	0.000	21.039	0.779	مزایای جانبی < Q34
			0.000	23.463	0.798	مزایای جانبی < Q35
			0.000	9.987	0.692	مزایای جانبی < Q36
			0.000	12.054	0.742	مزایای جانبی < Q37
			0.000	15.159	0.765	مزایای جانبی < Q38
			0.000	30.071	0.837	مزایای جانبی < Q39
			0.000	15.254	0.737	مزایای جانبی < Q40



مرتبه دوم			مرتبه اول				متغیر
P Values	آماره t	بار عاملی	P Values	آماره t	بار عاملی	گویه‌ها	
			0.000	16.586	0.728	Q41	مزایای جانبی <
0.000	39.821	0.842	0.000	14.204	0.716	Q42	سیستم پاداش <
			0.000	18.637	0.735	Q43	سیستم پاداش <
			0.000	26.123	0.815	Q44	سیستم پاداش <
			0.000	13.929	0.777	Q45	سیستم پاداش <
			0.000	16.202	0.773	Q46	سیستم پاداش <
			0.000	32.958	0.843	Q47	سیستم پاداش <
			0.000	13.352	0.767	Q48	سیستم پاداش <
			0.000	23.018	0.772	Q49	سیستم پاداش <
0.000	30.533	0.809	0.000	31.715	0.821	Q50	پرداخت‌های عملکرد <
			0.000	28.300	0.839	Q51	پرداخت‌های عملکرد <
			0.000	18.639	0.774	Q52	پرداخت‌های عملکرد <
			0.000	21.095	0.773	Q53	پرداخت‌های عملکرد <
0.000	24.477	0.770	0.000	11.293	0.695	Q54	پرداخت‌های استاندارد <
			0.000	29.656	0.841	Q55	پرداخت‌های استاندارد <
			0.000	35.873	0.836	Q56	پرداخت‌های استاندارد <
			0.000	36.541	0.840	Q57	مزایای قانونی مالی <
0.000	20.690	0.720	0.000	24.732	0.819	Q58	مزایای قانونی مالی <
			0.000	16.004	0.732	Q59	مزایای قانونی مالی <
			0.000	10.626	0.710	Q60	مزایای قانونی مالی <
			0.000	13.543	0.744	Q61	مزایای قانونی مالی <

همان‌طور که نتایج جدول فوق نشان می‌دهد، مقادیر بار عاملی تمام گویه‌ها بیشتر از ۰,۴ و بنابراین، مدل اندازه‌گیری، مدلی همگن است و مقادیر بار عاملی، مقادیر قابل قبولی هستند. نتایج بررسی معناداری مقادیر آماره t نیز نشان داد که مقادیر آماره t برای همه گویه‌ها بیشتر از ۲,۵۸ بوده و این بدان معناست که ارتباط بین گویه‌ها با متغیر مکنون مربوط به خود در سطح اطمینان ۹۹ درصد پذیرفته می‌شود.



جدول ۱۱. آلفای کروناخ و پایایی مرکب

کل			ابعاد			ابعاد	متغیر
پایایی مرکب	قابلیت اطمینان	آلفای کروناخ	پایایی مرکب	قابلیت اطمینان	آلفای کروناخ		
0.826	0.749	0.737	0.923	0.907	0.905	سیستم پاداش	جبران خدمات بیرونی مالی
			0.916	0.903	0.896	مزایای جانبی	
			0.879	0.842	0.828	مزایای قانونی مالی	
			0.878	0.818	0.815	پرداخت‌های عملکرد	
			0.835	0.713	0.702	پرداخت‌های استاندارد	

نتایج بررسی ضرایب آلفای کروناخ و پایایی مرکب نشان می‌دهد که مقادیر این شاخص‌ها برای همه متغیرهای پنهان، بیشتر از ۰٫۷ است و بنابراین پایایی ابزارهای اندازه‌گیری با استفاده از این دو شاخص هم تأیید شد.

### ج جبران خدمات درونی

جدول ۱۲. نتایج مقادیر بارهای عاملی متغیرهای مشاهده‌پذیر جبران خدمات درونی

مرتبۀ دوم			مرتبۀ اول			گویه‌ها	متغیر
P Values	آماره t	بار عاملی	P Values	آماره t	بار عاملی		
0.000	92.523	0.945	0.000	23.793	0.784	< Q62 عوامل فردی	جبران خدمات درونی
			0.000	23.822	0.793	< Q63 عوامل فردی	
			0.000	31.894	0.819	< Q64 عوامل فردی	
			0.000	14.606	0.685	< Q65 عوامل فردی	
			0.000	19.646	0.770	< Q66 عوامل فردی	
			0.000	6.841	0.540	< Q67 عوامل فردی	
			0.000	10.023	0.629	< Q68 عوامل فردی	
			0.000	17.485	0.710	< Q69 عوامل فردی	
			0.000	22.217	0.774	< Q70 عوامل فردی	
			0.000	26.684	0.806	< Q71 عوامل فردی	
			0.000	18.140	0.754	< Q72 عوامل فردی	
			0.000	13.796	0.735	< Q73 عوامل فردی	
			0.000	12.574	0.713	< Q74 عوامل فردی	
			0.000	6.996	0.530	< Q75 عوامل فردی	
0.000	55.523	0.905	0.000	20.040	0.836	< Q76 نگرش	
			0.000	50.949	0.901	< Q77 نگرش	
			0.000	20.167	0.823	< Q78 نگرش	



مرتبۀ دوم			مرتبۀ اول			
P Values	آماره t	بار عاملی	P Values	آماره t	بار عاملی	گویه‌ها
			0.000	13.186	0.797	< Q79 نگرش
			0.000	37.893	0.890	< Q80 نگرش
0.000	55.523	0.905	0.000	8.074	0.707	< Q81 شرایط شغلی
			0.000	11.786	0.716	< Q82 شرایط شغلی
			0.000	24.552	0.853	< Q83 شرایط شغلی
			0.000	32.706	0.880	< Q84 شرایط شغلی
			0.000	22.352	0.818	< Q85 شرایط شغلی
			0.000	19.780	0.746	< Q86 شرایط شغلی
			0.000	20.540	0.813	< Q87 شرایط شغلی

همان‌طور که ملاحظه می‌شود مقادیر بار عاملی تمام گویه‌ها بیشتر از ۰,۴ است، بنابراین مدل اندازه‌گیری، همگن است و مقادیر بار عاملی، مقادیر قابل قبولی هستند.

نتایج بررسی معناداری مقادیر آماره t برای همه گویه‌ها بیشتر از ۲,۵۸ به دست آمد. این بدان معناست که ارتباط بین گویه‌ها با متغیر مکنون مربوط به خود در سطح اطمینان ۹۹ درصد پذیرفته می‌شود.

### جدول ۱۳. آلفای کرونباخ و پایایی مرکب

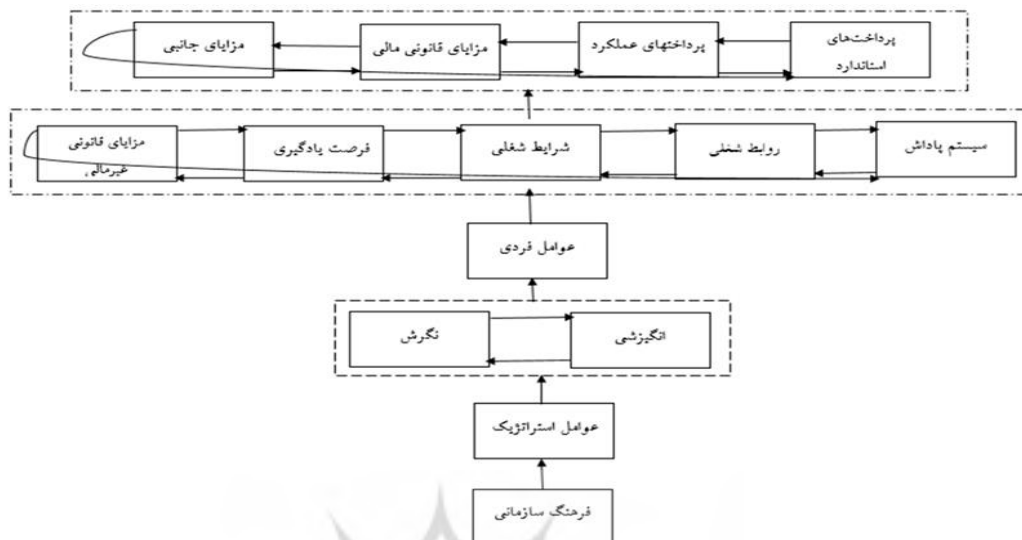
کل			ابعاد			متغیر
پایایی مرکب	قابلیت اطمینان	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب	قابلیت اطمینان	آلفای کرونباخ	
۹۶۳.۰	۹۶۳.۰	۹۵۹.۰	۹۲۲.۰	۹۰۹.۰	۹۰۰.۰	جبران خدمات
			۹۱۴.۰	۹۰۲.۰	۸۹۲.۰	عوامل فردی
			۹۲۹.۰	۹۰۹.۰	۹۰۴.۰	نگرش

نتایج بررسی ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب نشان داد که مقادیر این شاخص‌ها برای همه متغیرهای پنهان، بیشتر از ۰,۷ است و بنابراین پایایی ابزارهای اندازه‌گیری با استفاده از این دو شاخص هم تأیید شد.

در این پژوهش آسیب‌شناسی نظام جبران خدمات نیروی انسانی و ارائه الگوی مناسب در بانک ملی ایران با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) سطح‌بندی شدند. مدل‌سازی ساختاری تفسیری که به‌وسیله وارفیلد مطرح شد، یک متدولوژی برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر یک سیستم پیچیده است. این سیستم مدل‌سازی، تکنیکی مناسب برای تحلیل تأثیر یک عنصر بر دیگر عناصر است. این روش بر ترتیب و جهت روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم تمرکز می‌کند. براساس سطوح تعیین‌شده و ماتریس دستیابی نهایی، مدل ترسیم می‌شود. پس از تعیین روابط و سطح متغیرها می‌توان آن‌ها را به شکل مدلی ترسیم



کرد. به همین منظور ابتدا متغیرها، برحسب سطح آن‌ها به ترتیب از بالا به پایین تنظیم می‌شوند (آذر، ۱۳۹۲). در پژوهش حاضر عوامل در شش سطح قرار گرفته‌اند.



## نمودار ۲. مدل جبران خدمات نیروی در بانک ملی ایران

جدول ۱۴: نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای اعتباربخشی درونی و بیرونی

Sig	درجه آزادی	t	اختلاف زوجی				متغیرها	نوع اعتباریابی	
			فاصله اطمینان اختلاف		اختلاف میانگین	میانگین نظری			میانگین تجربی
			حد بالا	حد پایین					
.۰۰۰	۱۱	۸.۱۲۱	۱.۱۰۹۳	.۶۹۰۷	.۸۷۲	۳	۳.۸۷۲	درونی	تطبيق
.۰۰۰	۱۱	۵.۴۸۰	.۹۶۷۳	.۴۳۲۷	.۹۷۶	۳	۳.۹۷۶		قابلیت فهم
.۰۰۰	۱۱	۶.۸۳۹	۱.۰۴۴۸	.۵۵۵۲	.۸۹۵	۳	۳.۸۹۵		قابلیت تعمیم
.۰۰۰	۱۱	۶.۸۹۲	۱.۳۰۳۷	.۶۹۶۳	۱.۱۲۱	۳	۴.۱۲۱		کنترل
.۰۰۰	۱۱	۵.۸۱۲	۱.۰۸۸۱	.۵۱۱۹	.۵۶۷	۳	۳.۵۶۷	بیرونی	فلسفه و اهداف
.۰۰۸	۱۱	۲.۹۷۹	.۹۳۶۴	.۱۶۳۶	.۶۳۷	۳	۳.۶۳۷		مبانی تئوریک
.۰۰۰	۱۱	۶.۰۹۷	۱.۰۰۷۵	.۴۹۲۵	.۹۸۷	۳	۳.۹۸۷		مراحل اجرای الگو
.۰۰۰	۱۱	۵.۲۵۲	۱.۰۴۸۹	.۴۵۱۱	.۷۹۲	۳	۳.۷۹۲		ارزشیابی و مهندسی مجدد
.۰۰۰	۱۱	۹.۰۰۰	۱.۱۰۹۳	.۶۹۰۷	.۷۸۴	۳	۳.۷۸۴	شکل کلی الگو	اعتباربخشی الگو



برای تعیین اعتبار درونی الگو پیشنهادی، به نظرخواهی از متخصصان این حوزه به‌واسطه پرسشنامه سنجش الگو پرداخته شد. با توجه به مقیاس پرسشنامه که ۵ درجه‌ای لیکرت بود، مبنای تصمیم‌گیری بر اساس میانگین نمره ۳ و فرض صفر ۲,۵۸ معادل خطای ۰,۰۱ در نظر گرفته شده است در نظر گرفته شد و همان‌طور که نتایج به‌دست آمده از جدول بالا نشان می‌دهد:

در مؤلفه تطبیق، آماره  $t$  محاسبه شده  $t = ۸,۱۲$  در سطح  $۰,۰۱$  معنادار است. مقایسه میانگین سؤال تطبیق  $m = ۳,۸۷۲$  با میانگین جامعه ۳ و همچنین  $t$  به‌دست آمده در مقایسه با  $t$  فرض صفر ۲,۵۸ نشان می‌دهد که  $t$  به‌دست آمده بزرگ‌تر است در نتیجه مشخص شد که این مؤلفه از نظر متخصصین دارای اعتبار بالایی است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است.

در مؤلفه قابلیت فهم، آماره  $t$  محاسبه شده  $t = ۵,۴۸۰$  در سطح  $۰,۰۱$  معنادار است. مقایسه میانگین سؤال تطبیق  $m = ۳,۹۷۶$  با میانگین جامعه ۳ و همچنین  $t$  به‌دست آمده در مقایسه با  $t$  فرض صفر ۲,۵۸ نشان می‌دهد که  $t$  به‌دست آمده بزرگ‌تر است در نتیجه مشخص شد که این مؤلفه از نظر متخصصین دارای اعتبار بالایی است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است.

در مؤلفه قابلیت تعمیم، آماره  $t$  محاسبه شده  $t = ۶,۸۳$  در سطح  $۰,۰۱$  معنادار است. مقایسه میانگین سؤال تطبیق  $m = ۳,۸۹۵$  با میانگین جامعه ۳ و همچنین  $t$  به‌دست آمده در مقایسه با  $t$  فرض صفر ۲,۵۸ نشان می‌دهد که  $t$  به‌دست آمده بزرگ‌تر است در نتیجه مشخص شد که این مؤلفه از نظر متخصصین دارای اعتبار بالایی است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است. در مؤلفه کنترل، آماره  $t$  محاسبه شده  $t = ۶,۸۹$  در سطح  $۰,۰۱$  معنادار است. مقایسه میانگین سؤال تطبیق  $m = ۴,۱۲۱$  با میانگین جامعه ۳ و همچنین  $t$  به‌دست آمده (۶,۸۹) در مقایسه با  $t$  فرض صفر ۲,۵۸ نشان می‌دهد که  $t$  به‌دست آمده بزرگ‌تر است در نتیجه مشخص شد که این مؤلفه از نظر متخصصین دارای اعتبار بالایی است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است. در مؤلفه فلسفه و اهداف، آماره  $t$  محاسبه شده  $t = ۵,۸۱$  در سطح  $۰,۰۱$  معنادار است. مقایسه میانگین سؤال تطبیق  $m = ۳,۵۶۷$  با میانگین جامعه ۳ و همچنین  $t$  به‌دست آمده (۵,۸۱) در مقایسه با  $t$  فرض صفر ۲,۵۸ نشان می‌دهد که  $t$  به‌دست آمده بزرگ‌تر است در نتیجه مشخص شد که این مؤلفه از نظر متخصصین دارای اعتبار بالایی است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است. در مؤلفه مبانی تئوریک، آماره  $t$  محاسبه شده  $t = ۲,۹۷۹$  در سطح  $۰,۰۱$  معنادار است. مقایسه میانگین سؤال تطبیق  $m = ۳,۶۳۷$  با میانگین جامعه ۳ و همچنین  $t$  به‌دست آمده در مقایسه با  $t$  فرض صفر ۲,۵۸ نشان می‌دهد که  $t$  به‌دست آمده بزرگ‌تر است در نتیجه مشخص شد که این مؤلفه از نظر متخصصین دارای اعتبار بالایی است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است. در مؤلفه مراحل اجرای الگو، آماره  $t$  محاسبه شده  $t = ۷,۷۶$  در سطح  $۰,۰۱$  معنادار است. مقایسه میانگین سؤال تطبیق  $m = ۳,۹۸۷$  با میانگین جامعه ۳ و همچنین  $t$  به‌دست آمده (۷,۷۶) در مقایسه با  $t$  فرض صفر ۲,۵۸ نشان می‌دهد که  $t$  به‌دست آمده بزرگ‌تر است در نتیجه مشخص شد که این مؤلفه از نظر متخصصین دارای اعتبار بالایی است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است. در مؤلفه ارزشیابی و مهندسی مجدد، آماره  $t$  محاسبه شده  $t = ۶,۰۹$  در سطح  $۰,۰۱$  معنادار است. مقایسه میانگین سؤال تطبیق  $m = ۳,۷۹۲$  با میانگین جامعه ۳ و همچنین  $t$  به‌دست آمده در مقایسه با  $t$  فرض صفر ۲,۵۸ نشان می‌دهد که  $t$  به‌دست آمده بزرگ‌تر است در نتیجه مشخص شد که این مؤلفه از نظر متخصصین دارای اعتبار بالایی است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است. در مؤلفه شکل کلی الگو، آماره



t محاسبه شده  $t = 9$  در سطح  $0,01$  معنادار است. مقایسه میانگین سؤال تطبیق  $m = 3,784$  با میانگین جامعه  $3$  و همچنین  $t$  به دست آمده در مقایسه با  $t$  فرض صفر  $2,58$  نشان می دهد که  $t$  به دست آمده بزرگ تر است در نتیجه مشخص شد که این مؤلفه از نظر متخصصین دارای اعتبار بالایی است و با اطمینان  $99$  درصد مورد تأیید قرار گرفته است.

### جمع بندی و نتیجه گیری

تحقیق حاضر جهت آسیب شناسی نظام جبران خدمات بانکی ملی ایران می باشد که امروزه اهمیت نیروی انسانی بر هیچ کس پوشیده نیست، این امر علی الخصوص در سازمان های خدماتی مانند بانک از اهمیت بسزایی برخوردار می باشد که به همین علت مدیریت منابع انسانی به دنبال ارتقای هر چه بیشتر میزان کارایی و اثرگذاری این سرمایه است. از دیرباز اقتصادی کشور مبتنی بر بانک و به نوعی بانک محور بوده و نقش بانکها در این زمینه مهم بوده که در این میان نقش بانک ملی ایران به عنوان بزرگ ترین بانک دولتی بسیار کلیدی می باشد و از آنجا که خدمات رسانی هر چه بیشتر این بانک مستلزم نیروهای انسانی به بهره وری بالا است، وجود الگوی جبران خدمات هدفمند و متناسب به منظور افزایش بهره وری کارکنان بیش از پیش احساس می گردد که در این تحقیق این امر، به روش پدیدارشناسی و با رویکرد کمی و کیفی صورت پذیرفت و به روش تحلیل مضمون  $14$  مقوله اصلی در سه بخش (1) جبران خدمات بیرونی مالی؛ جبران خدمات غیرمالی و درونی شناسایی شد.

پیشنهاد های تحقیق در دو زمینه اجرایی و پژوهشی ارائه می شود منظور از پیشنهاد های اجرایی توصیه ها و راهکارهایی است که از یافته های تحقیق به دست آمده و به منظور اصلاح یا ایجاد فعالیت ها و روش ها ارائه می گردد. همچنین منظور از پیشنهاد های پژوهشی، توصیه هایی است که برای تکمیل و توسعه تحقیق عرضه می شود.

### پیشنهاد های کاربردی

توجه به فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل اصلی در مدیریت و رفتار سازمانی می باشد که سازمانها بر اساس آن، در رو به رو شدن با مسائل، انطباق با محیط و دستیابی به وحدت و انسجام داخلی، ایجاد، کشف و توسعه و در نتیجه به عنوان روش صحیح ادراک، تفکر و احساس، به اعضای جدید، را مورد توجه قرار دهند و اگر این امر از سوی مدیران به نحوی باشد که در راستای جبران خدمات کارکنان باشد، می تواند به عنوان یک سکو و بستر برای دیگر عوامل در نظام جبران خدمات تلقی گردد که پیشنهاد بر اولویت قرار دادن این فرایند می گردد.

با عنایت به عدم تفکیک پست و شغل در بانکها ارتقا طبقه شغلی فرد مستلزم انتصاب به مشاغل طبقات بالاتر بوده و با توجه به محدودیت تعداد مشاغل مدیریتی عملاً امکان ارتقاء برای همه کارکنان میسر نبوده است و این امر نقطه ضعف و درعین حال مهم ترین چالش برای ایجاد انگیزه در بین کارکنان است، لذا پیشنهاد می گردد جهت برطرف نمودن این عارضه اقداماتی برای اصلاح و بروز رسانی جدول مشاغل و تفکیک پست و شغل در دستور کار اداره کل سرمایه انسانی قرار بگیرد.



- ✓ توجه به پیش‌بایسته‌های 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.
- ✓ پاداش‌های کوتاه‌مدت و اعمال و تصویب آن به روسای حوزه و بانک‌ها جهت ابلاغ در راستای تحقق جبران خدمات مالی. تغییر در پاداش‌های بلندمدت با لحاظ تورم جاری جهت بهبود فرایند جبران خدمات مالی بانک ملی.
- ✓ تغییر و اصلاح قوانین و مقررات جدید در راستای موضوع رقابت‌پذیری و منعطف‌سازی سیستم بانکی از لحاظ ساختاری و سایر موارد مطروحه در بانک‌ها.
- ✓ در نظر گرفتن شرایط شغلی و بهسازی شرایط فعلی شغل و ارتقا روابط شغلی در محیط بانکی و ایجاد صمیمیت و تیمی کار کردن.
- ✓ توجه به عوامل فردی از قبیل عوامل انگیزشی فردی، نگرش فردی، و توجه به میزان پشتکار فردی که می‌تواند در جبران خدمات درونی فردی و از عوامل‌های مهم در ارتقا بهره‌وری فردی است و توجه به عوامل زمینه‌ای از قبیل تدوین الگوی معماری منابع انسانی، بهبود فرایند جذب، استقرار سیستم آموزشی مداوم پزشکی و استقرار سامانه پویای عملکرد کارکنان که این عوامل در داخل سازمان بر نظام جبران خدمات درونی مؤثر بوده و می‌تواند در ارتقا وضعیت و بهبود آن مؤثر واقع شود.
- ✓ توجه به عوامل ناشی از شغل از قبیل محتوای شغلی، دریافت بازخورد، کار کردن با هویت؛ امکان بروز خلاقیت و شایستگی، متنوع‌سازی وظایف، اعتماد به کارکنان، استقلال دادن و آزادی عمل در چارچوب قوانین و توجه و بهبود کیفیت روابط کاری در کارکنان که این عوامل ناشی از شغل و از مؤلفه‌های جبران خدمات درونی است می‌تواند منجر به بهبود کیفیت زندگی و ارتقا شایستگی و صلاحیت‌های حرفه‌ای به کارکنان باشد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



## منابع؛

۱. پرهیزگار، کمال، (۱۳۸۴)، نظام‌های جبران خدمات کارمندان در ایران، چاپ اول، تهران، انتشارات دیدار.
  ۲. پیوندزنی، عفت (۱۳۸۱). بررسی و مقایسه نظام جبران خدمات مالی و غیرمالی در جذب و حفظ نیروهای شهرداری اصفهان. فصلنامه مدیریت دولتی، ۸(۱۶): ۶۹۷۳.
  ۳. ابطحی، سید حسین (۱۳۹۲). مدیریت منابع انسانی، انتشارات فوژان، چاپ اول.
  ۴. بهار فر، محسن؛ قاسمی؛ سید فواد، جهرمی؛ رضا، محمدی؛ شاهرخ، (۱۳۹۴)، رفتارهای اخلاقی و تعهد سازمانی دانشگاه مدیریت دانشگاه تهران، مدیریت دولتی، دوره ۴، شماره ۸، صص ۳۹-۵۶.
  ۵. حسن‌پور، اکبر (۱۳۸۸)، مدیریت منابع انسان پیشرفته، نشر یکان، تهران
  ۶. 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، ۱۳۹۹(۴۰)، ۶۵-۷۱.
  ۷. زارعی متین، حسن، (۱۳۹۳)، مدیریت منابع انسانی، قم: مرکز انتشارات دفتر تبلیغات حوزه علمیه قم.
  ۸. عبادی؛ ناصر، عبدالآبادی، حسین. (۱۳۹۲)، بررسی اثربخشی نظام‌های پرداخت در سازمان‌های بهداشتی درمانی "، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، پردیس قم.
  ۹. علی‌پور مادرسرا، منیره، معمارزاده طهران، غلامرضا، الوانی، مهدی، البرزی، محمود. (۱۴۰۱). طراحی سیستم خبره فازی برای پیش‌بینی اثربخشی نظام جبران خدمات. فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی، ۱۲(۱)، ۱۷-۴۷.
  ۱۰. قربانی اورنجی، سمیه، نظریوری، امیرحوشنگ، 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، ۱۵(۱۱) (بهار)، ۱۳۷-۱۶۲.
  ۱۱. کازرونی، علیرضا، محمدی، علیرضا، (۱۳۸۶)، بررسی رابطه بین بهره‌وری و دستمزد در بخش صنعتی ایران، پژوهش‌های اقتصادی ایران، شماره ۳۱.
  ۱۲. کاملی، محمدجواد؛ دارابی، رضا؛ جعفری، محمد؛ نامجو گرمی، محمد، (۱۳۹۰)، بررسی نقش نظام مدیریت حقوق و دستمزد بر کارایی کارکنان ستاد ناجا، فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، سال ۶، شماره ۲۰.
- ۱) Al per, Erturk, "Promoting Organizational Citizenship Behavior", Relative Effect of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Perceived Managerial Fairness", Studies in Development ۳۱, (December) ۲۰۱۲, ۱۸۹۲۱۰.
  - ۲) Barker, AB and Others, "the Relationship between the Big Five Personality Factor and Burnout", the Journal of Social Psychology ۲۰۱۵, ۱۴۶(۱), pp.۳۱۵۰.
  - ۳) Bertay, AC., Uras, BR. (۲۰۲۰). Leverage, bank employee compensation and institutions. ۱۱۱, ۱۱
  - ۴) Dornann, C., and Zapf, D. ۲۰۰۱. "Jobsatisfaction Anetaanalysis of stabilityes. Journal of Organizational Behavior", ۲۲:۱۲۲.
  - ۵) Earle, Heather A. (۲۰۰۳). Building a Workplace of Choice: Using the work environment to attract and retain the total talent, Journal of Facilities Management ۲. No. ۳ PP ۲۴۴-۲۵۷.
  - ۶) Economics ۱۷ (۲۰۱۰) ۳۱۷-۳۲۲.
  - ۷) Enery, C. And K Barker ۲۰۱۴. "Effect of commitment, job involvement, and teams on customer satisfaction and profit, Team Performance Management, Learning and Pedagogy", ۱۳/۳۴: ۹۰۱۰۱.
  - ۸) Erturk, Al per, "Promoting Organizational Citizenship Behavior, Relative Effect of job Satisfaction, Organizational Commitment, and Perceived Managerial Fairness", Metu December ۳۱, (December) ۲۰۰۴, pp.۱۸۹۲۱۰.