

ارائه مدل جبران خدمت با رویکرد دل‌بستگی سازمان (مورد مطالعه: بانک ملی ایران)

محسن محمداقربی^۱، اکبر اعتباریان خوراسگانی^{۲*}، فائزه تقی پور^۳

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>مدل جبران خدمت باید به گونه‌ای تدوین شود که باعث ایجاد دل‌بستگی سازمانی و در نهایت منجر به موفقیت سازمان در راستای دستیابی به اهداف گردد. بر همین اساس هدف از این پژوهش ارائه مدل جبران با رویکرد دل‌بستگی سازمانی در بانک ملی ایران می‌باشد. پژوهش حاضر بر حسب هدف، از نوع تحقیقات اکتشافی - کاربردی بوده و روش شناسی تحقیق از نوع کیفی است و داده‌های آن از روش داده بنیاد یا زمینه‌ای (گراندد تئوری) بدست آمده است که با اتکا به راهبرد پژوهشی کیفی و با استفاده از روش نمونه گیری نظری با ۱۷ نفر از مدیران و خبرگان بانکی و ۷ نفر از اساتید دانشگاهی متخصص در زمینه مدیریت منابع انسانی در شهرهای اصفهان و تهران تا مرحله دستیابی به اشباع نظری، مصاحبه‌های عمیق انجام شد و سپس داده‌های حاصل از آن با استفاده از روش نظریه پردازی داده بنیان کدگذاری و مقوله‌بندی گردید و بر اساس کدهای حاصل از مصاحبه‌ها عوامل علی، عوامل مداخله گر، عوامل زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها شناسایی شد. به منظور اعتبار سنجی پژوهش از معیارهای انتقال پذیری، قابلیت اطمینان، تأیید پذیری، عمومیت، راستی، تطابق و فهم پذیری استفاده گردید همچنین جهت اطمینان از روایی یافته‌های پژوهش از تطبیق توسط اعضا، بررسی همکار و کثرت گرایی و به منظور محاسبه سازگاری یافته‌های پژوهش از پایایی باز آزمون و روش توافق درون موضوعی استفاده گردید و در نهایت مدل جبران خدمت با رویکرد دل‌بستگی سازمانی تدوین گردید. این مدل منجر به درک بهتر مدیران از مدل‌های جبران خدمت و کاربرد آن در سازمانها بویژه شبکه بانکی می‌گردد.</p>	<p>نوع مقاله: مقاله پژوهشی</p> <p>شاپا الکترونیکی: ۴۵۶۵-۲۷۸۳</p> <p>شاپا چاپی: ۹۷۷۵-۲۰۰۸</p> <p>تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۱۸</p> <p>تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۲۰</p> <p>واژه‌های کلیدی:</p> <p>بانک ملی ایران، دل‌بستگی سازمانی، جبران خدمت، گراندد تئوری</p>

لطفاً به این مقاله استناد کنید: محمداقربی، محسن، اعتباریان خوراسگانی، اکبر، تقی پور، فائزه. (۱۴۰۱). ارائه مدل جبران خدمت با رویکرد دل‌بستگی سازمانی (مورد مطالعه: بانک ملی ایران). *مطالعات رفتاری در مدیریت*. ۱۳(۲۹): ۱۴۰-۱۱۷.

	Creative Commons: CC BY 4.0		
ایمیل: etebarian@khuisf.ac.ir	* نویسنده مسؤل: اکبر اعتباریان خوراسگانی	ناشر: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال	

۱. دانشجوی دکتری، رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان)، ایران mobagheri@khuisf.ac.ir
۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، ایران etebarian@khuisf.ac.ir
۳. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، ایران taghipour@khuisf.ac.ir

بیان مساله

امروزه جهانی شدن باعث گردیده سازمانها نیروهایی را استخدام کنند که با داشتن مهارت و توانایی از تمامی افکار و دانش خود برای موفقیت سازمان تلاش می‌نمایند چرا که تغییرات بسیار سریع تکنولوژی و تغییرات محیطی سازمانها را در محیط رقابتی قرار داده است و همه سازمانها تلاش می‌کنند که با استفاده بهینه از منابع خود برنده این رقابت همیشگی باشند که البته یکی از مهمترین و با ارزش ترین منبع برای سازمان، منابع انسانی توانمند و با انگیزه می‌باشد. در همه سازمانها نقش منابع انسانی بسیار اهمیت دارد و سازمانی به اهداف خود نائل می‌گردد که نیروهای مستعد و توانمند و علاقه مند به سازمان در اختیار داشته باشد (فرناندز و همکاران^۱، ۲۰۲۰). منابع انسانی در واقع به نوعی شرکای سازمان محسوب می‌گردند که نقش بسیار اساسی در بقای سازمان دارد و نداشتن منابع انسانی با انگیزه، خلاق، بهره ور و علاقه مند به سازمان باعث خارج شدن سازمان از صحنه رقابت می‌گردد به همین دلیل رقابت بسیار زیادی برای جذب نیروهای کارآمد در بین سازمانها وجود دارد چراکه منابع انسانی از مهمترین منابع سازمان محسوب می‌گردد (تیورستانا و همکاران^۲، ۲۰۲۰). بر همین اساس نقش مدیریت منابع انسانی در سازمانها بسیار حائز اهمیت می‌باشد. از نظر داسیلوا^۳ (۲۰۲۰) عملکرد کارکنان در هر سازمانی تحت تأثیر برنامه‌های مدیریت منابع انسانی قرار دارد و این برنامه‌ها باعث می‌گردند که منابع انسانی در راستای اهداف سازمان قرار گیرند. برنامه‌ها و روشهای مدیریت منابع انسانی از نظر اقتصادی و فن آوری باعث رشد و پیشرفت سازمان می‌گردند لذا از اهمیت بسیار بالایی در سازمان برخوردار می‌باشند (الشماری^۴، ۲۰۲۰). نیروی انسانی دلسوز و علاقه مند به سازمان، با توانایی و خلاقیت خود باعث استفاده بهینه از دیگر منابع سازمان و در نهایت موفقیت سازمان می‌گردد بر همین اساس مدیریت منابع انسانی با تدوین برنامه‌های کاربردی متفاوت به دنبال ایجاد دلبستگی سازمانی در کارکنان می‌باشد و نظام جبران خدمت از برنامه‌های مؤثر مدیریت منابع انسانی در ایجاد انگیزه و دلبستگی کارکنان است (سیدیکی و تنگام^۵، ۲۰۱۸). با توجه به اهمیت جبران خدمت در ایجاد دلبستگی و انگیزه کارکنان، مدیریت منابع انسانی در هنگام تدوین مدل جبران خدمت بایستی علاوه بر توجه به اندازه و ماهیت سازمان نسبت به شناسایی نیازها، انگیزه‌ها و تمایلات کارکنان اقدام نماید. از نظر سرشار و سمیعی (۱۳۹۸) عوامل تشکیل دهنده منابع انسانی، افرادی هستند با نیازهای متعدد که در صورت رفع نیازهایشان و داشتن انگیزه کافی، استعداد و مهارت خود را در خدمت سازمان به کار خواهند گرفت. امروزه به علت ظهور فناوریهای جدید شاهد تغییرات بسیار زیادی در شیوه مدیریت بانک و نحوه خدمت رسانی به مشتریان در حوزه بانکداری ایران هستیم به گونه‌ای که در بسیاری از موارد ماهیت کار کارکنان بانک تغییر کرده است. به عنوان مثال ماهیت کار کارکنان به دلیل ظهور رایانه و اینترنت بسیار متفاوت از گذشته شده و حتی از این ابزارها برای سیستم جبران خدمت، اطلاعات منابع انسانی، استخدام، آموزش توسعه منابع انسانی و ارتقای کیفیت و برنامه ریزی منابع انسانی استفاده می‌شود (همتیان و همکاران، ۱۳۹۹). بر همین اساس مدل جبران خدمت در حوزه بانکداری باید به گونه‌ای تدوین گردد که با لحاظ نمودن شرایط جدید منجر به ایجاد دلبستگی سازمانی و انگیزه برای کارکنان به منظور ارتقای بهره وری گردد. همواره مدل جبران خدمت استفاده شده در سازمان تعیین کننده کیفیت مدل جبران خدمت می‌باشد (سابان و همکاران^۶، ۲۰۲۰). بانک ملی، اولین بانک ایرانی است که با سرمایه مردم تأسیس گردیده و با نزدیک به یک قرن تجربه و خدمت رسانی از معتبرترین بانکهای دولتی محسوب می‌گردد. این بانک به دلیل قدمت و داشتن حسابهای دولتی همواره دارای منابع زیادی بوده به همین دلیل تا به امروز توجه به کیفیت ارائه خدمات و دلبستگی سازمانی کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار نبوده است. اما در حال حاضر تأسیس بانکهای خصوصی با رویکرد مشتری مداری و خروج منابع دولتی به دلیل تعدد بانکها، محیطی رقابتی در حوزه بانکداری کشور ایجاد نموده، لذا بر اساس تجربه خدمتی نگارنده در واحدهای صف و ستاد

بانک ملی، این بانک به منظور حفظ موقعیت خود در این محیط رقابتی باید نسبت ایجاد دل‌بستگی و تعلق سازمانی به منظور ارتقای بهره‌وری کارکنان خود از طریق تدوین و ارائه مدل جبران خدمت عملی و متناسب با ماهیت کار کارکنان بر اساس نیازهای مادی و معنوی اقدام نماید. در حال حاضر نظام جبران خدمت موجود بر گرفته از نظام هماهنگ پرداخت می‌باشد و متناسب با نوع و ماهیت بانک به عنوان یک موسسه مالی و خدماتی تدوین نگردیده و بیشتر با نگاه هزینه‌ای و متمرکز بر حقوق و دستمزد می‌باشد که محدودیت‌های هزینه‌ای در خصوص امور رفاهی و آموزشی بیانگر این مطلب می‌باشد. این نگاه هزینه‌ای و سنتی به نظام جبران خدمت نمی‌تواند باعث رضایت و دل‌بستگی کارکنان به بانک و ایجاد انگیزه جهت بهبود عملکرد آنان گردد. همچنین جبران خدمت در این بانک بیشتر بصورت مادی می‌باشد که این امر به مرور زمان تأثیر انگیزشی خود را از دست می‌دهد علاوه بر این یکی از مشکلات بانک ملی در سالهای اخیر خروج نیروهای توانمند از این بانک و استخدام در بانکهای خصوصی است که یکی از دلایل اصلی آن عدم استفاده از مدل جبران خدمت اثربخش و متناسب در این بانک نسبت به رقبا می‌باشد. مدل جبران خدمت ثابت بدون توجه به عوامل محیطی بویژه شرایط اقتصادی متغیر نمی‌تواند باعث ایجاد دل‌بستگی سازمانی در کارکنان گردد چرا که عدم توجه به این شرایط باعث عدم تمرکز کارکنان در محیط کار می‌گردد به گونه‌ای که سعی می‌نمایند همزمان فعالیت‌های اقتصادی دیگری به منظور بهبود سطح زندگی ایجاد کنند. بنابراین مدل جبران خدمت به منظور برآورده کردن نیازهای مادی و معنوی کارکنان بایستی منعطف، پویا و حساس به عوامل بیرونی باشد. نظام جبران خدمت در بانک ملی همانند بیشتر سازمانهای دولتی بر اساس عضویت است که این امر نمی‌تواند باعث انگیزش و دل‌بستگی سازمانی کارکنان گردد و کارکنان را به نیروهای ناراضی تبدیل می‌نماید. بانک محور بودن اقتصاد ایران باعث گردیده که نقش بانک ملی ایران به عنوان بزرگترین بانک دولتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار باشد علاوه بر اینکه نسبت به سایر بانکها دارای مسئولیت اجتماعی بیشتری است. هر آنچه که سازمان در مقابل انجام وظایف به کارکنان پرداخت می‌کند که شامل حقوق، پرداختهای متغیر یا کمک هزینه و بطور کلی هر گونه امتیاز مادی و معنوی را جبران خدمت می‌گویند. خان (۲۰۲۱) معتقد است جبران خدمت می‌تواند به صورت مستقیم و غیر مستقیم یا درونی و بیرونی شامل حقوق، پاداش، کمسیون، امکانات، سفرهای تفریحی، مرخصی‌های تشویقی باشد که باعث رضایت کارکنان می‌گردد. جبران خدمات، تمامی پاداشهای درونی و بیرونی یا مالی و غیر مالی است که سازمان در قبال خدمات کارکنان ارائه می‌نماید (پورواتو و همکاران^۷، ۲۰۲۰). جبران خدمت به دو دسته تقسیم می‌گردد دسته اول شامل پرداخت‌های مستقیم است که حقوق و دستمزد، پاداش و غیره که به صورت مستقیم پرداخت می‌گردد را در بر می‌گیرد و دسته دوم جبران خدمت به صورت غیر مستقیم است که شامل مرخصی تشویقی، امکانات رفاهی، بیمه و خدمات درمانی می‌باشد (سودیاردیتا و سوسیتا^۸، ۲۰۱۹). مدل جبران خدمت برای کارکنان بسیار حائز اهمیت می‌باشد چرا که نشانگر ارزش و اهمیت کار آنان در بین همکاران، خانواده و جامعه است و باعث دل‌بستگی سازمانی و ایجاد انگیزه می‌گردد (سودیاردیتا و همکاران^۹، ۲۰۱۸). بر اساس نظریه دل‌بستگی، دل‌بستگی یک پیوند عاطفی عمیق و پایدار است که یک فرد را در زمان و مکان به فرد دیگر متصل می‌کند (بولبای^{۱۰}، ۱۹۶۹/۱۹۸۲). دل‌بستگی سازمانی به مجموعه‌ای از قراردادهای روانی گویند که بین سازمان و کارمند وجود دارد و بیانگر عواطف و احساسات کارکنان به سازمان می‌باشد که ناشی از رضایت شغلی، امنیت شغلی، منزلت شغلی، ثبات شغلی و نگرش شغلی آنان می‌باشد (سانگ و همکاران^{۱۱}، ۲۰۱۶). بنابراین دل‌بستگی سازمانی ارتباط احساسی و ذهنی کارکنان نسبت به سازمان می‌باشد که باعث می‌گردد کارکنان با تمام توان در راستای تحقق اهداف سازمان تلاش نمایند. این کارکنان اشتیاق زیادی به کارشان دارند و سعی می‌کنند با مشارکت در امور به سازمان کمک کنند. دل‌بستگی سازمانی باعث می‌گردد عدالت سازمانی افزایش و تبعیض جنسیتی و رفتارهای

انحرافی کاهش یابد (کیو و جوی^{۱۲}، ۲۰۲۰). کیم و همکاران (۲۰۱۹) معتقدند دلبستگی منجر به ایجاد وفاداری، افزایش بهره‌وری، تعهد سازمانی، اعتماد و افزایش رضایت در سازمان می‌گردد بنابراین مدیران باید بستر و شرایط ایجاد دلبستگی در سازمان را فراهم نمایند. کاهش دلبستگی سازمانی منجر به کاهش اشتیاق کارکنان جهت انجام کارهای داوطلبانه در راستای اهداف سازمان و رفتارهای شهروند سازمانی می‌گردد (ورما و خاطری^{۱۳}، ۲۰۲۱). مدیریت منابع انسانی در هر سازمان باید بر اساس نظریه‌های خرد شامل نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو، دو عاملی هرزبرگ، موفقیت طلبی مک کلند، نیازهای آلدرفر، نظریه‌های هدف گذاری، برابری و انتظار و نظریه‌های کلان شامل قانون آهنین دستمزد، نظریه عدالت اجتماعی، نگاه مارکسیتی، نظریه اشتغال کامل، نظریه مصرف، نظریه بهره‌وری، نظریه کارایی مولد، نظریه چانه زنی و نظریه عاملیت نسبت به تدوین مدل جبران خدمت اقدام نماید. جبران خدمت با رویکردهای مختلفی ارائه گردیده است که رایج‌ترین آنها شامل رویکرد سنتی، رویکرد عضویت، رویکرد عملکرد، رویکرد شایسته سالاری، رویکرد سیاست‌های کلی نظام اداری، رویکرد عدالت، رویکرد برابری، رویکرد رضایت، رویکرد اسلامی می‌باشد. در رویکردهای سنتی رقابت بین کارکنان بسیار ضعیف است زیرا آنان از دریافت مبلغ تعیین شده اطمینان دارند و در رویکرد مبتنی بر عضویت سازمان تنها به علت عضویت فرد نسبت به جبران خدمت اقدام می‌نماید. در رویکرد مبتنی بر عملکرد، عملکرد کارکنان تعیین کننده میزان جبران خدمت می‌باشد و در رویکرد مبتنی بر شایسته سالاری از جبران خدمت به منظور جذب، نگهداری و انگیزش کارکنان شایسته استفاده می‌شود. البته در رویکرد مبتنی بر سیاستهای کلی نظام اداری نیز شایسته سالاری لحاظ می‌گردد زیرا از عوامل کلیدی بوده و بر آینده سازمان بسیار تأثیر گذار است. جبران خدمت با رویکرد مبتنی بر عدالت طرح ریزی و اجرای راهبردها و سیاست گذاری پایدار با هدف پرداخت عادلانه و منصفانه به کارکنان می‌باشد همچنین در رویکرد مبتنی بر برابری تمایل به برابری در انسان لحاظ گردیده و به منظور جلوگیری از بی عدالتی در سازمان توجه به برابری در جبران خدمت مورد توجه قرار گرفته است. در جبران خدمت با رویکرد رضایت تاکید بر افزایش سطح رفاهی کارکنان به منظور رضایتمندی آنان و افزایش انگیزه جهت اثربخشی سازمان می‌باشد و جبران خدمت با رویکرد اسلامی نیز بر این اساس استوار است که هر خدمت نیکویی که انسان انجام می‌دهد در مقابل پاداش دریافت می‌نماید. در خصوص جبران خدمت و تاثیرات آن بر سازمان‌ها پژوهش‌های متفاوتی صورت پذیرفته است. اعتباریان و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان "تدوین الگوی جبران خدمت بهره‌ور محور" در بانک ملی ایران نسبت به طراحی الگوی جبران خدمات بهره‌ور محور اقدام نمودند. بذرافشان و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی با عنوان "شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران گمرک" مؤلفه‌های جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران گمرک جمهوری اسلامی ایران در منطقه جنوب شرق کشور را شناسایی و اولویت بندی نمودند و نتایج حاصل از این پژوهش مدلی از جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران گمرک بود که در دو دسته عوامل برون سازمانی و عوامل درون سازمانی طبقه‌بندی گردید. ایمانی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت عنوان "ارائه مدل تفسیری-ساختاری نظام جبران خدمت کارکنان بخش دولتی در راستای ارتقای سلامت اداری" مدل نظام جبران خدمات کارکنان در راستای ارتقای سلامت نظام اداری را طراحی و هفت مؤلفه کنترل داخلی، رویه‌های عادلانه، پرداخت مبتنی بر عملکرد، رویه‌های قانونی، رویه‌های شفاف، رویه‌های مستند و پرداخت انگیزاننده را ارائه نمودند. فانی و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی با عنوان "طراحی مدل نظام جبران خدمات کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان فناوری محور" به بررسی وضع موجود جبران خدمات و ارائه یک مدل نظام جبران خدمات در سازمان‌های دانش‌بنیان فناوری محور پرداخت و پنج مضمون فراگیر تحت عنوان «عوامل مداخله‌گر درون سازمانی»، «عوامل مداخله‌گر برون سازمانی»، «جبران خدمات در سازمان دانشی»، «پیامدهای

فردی» و «پیامدهای سازمانی» جهت طراحی مدل نظام جبران خدمات ارائه نمودند. جعفری نیا و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی با عنوان "ارائه الگوی جبران خدمات استراتژیک مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی ابعاد و مؤلفه‌های جبران خدمات استراتژیک در سطح مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی را شناسایی نمودند. بر اساس یافته‌ها ۶ تم اصلی، مبنای اصلی پرداخت، انگیزاننده‌های کوتاه‌مدت، انگیزاننده‌های بلندمدت، مزایای مدیریتی، دریافت غیر پایه‌ای و احترامات سازمانی و همچنین ۵۴ تم فرعی بر مبنایتم های اصلی شناسایی گردید. حیدری و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی با عنوان "ارائه مدل جبران خدمات مادی و غیرمادی با رویکرد بهره‌وری نیروی انسانی" به بررسی رابطه بین نظام جبران خدمات مادی و غیرمادی با مدل اثربخشی نظام جبران خدمت (بهره‌وری نیروی انسانی) در شرکت ملی گاز ایران پرداختند و بیان نمودند که بین نظام جبران خدمت و مؤلفه‌های آن (مادی و غیرمادی) با متغیروابسته، یعنی مدل اثربخشی نظام جبران خدمت رابطه مثبت معنا داری وجود دارد. خان^{۱۴} (۲۰۲۱) در پژوهشی تحت عنوان "تأثیر جبران خدمت بر رضایت شغلی کارکنان" تاثیرات جبران خدمت بر رضایت شغلی کارکنان در صنایع تولیدی پاکستان را بررسی و به این نتیجه رسید که برنامه‌های جبران خدمت تأثیر بسیار زیادی بر رضایت شغلی کارکنان دارد بویژه اینکه جبران خدمت دریافتی کارکنان منطبق با انتظار آنها از سازمان باشد. سیتوپو و همکاران^{۱۵} (۲۰۲۱) تحقیقی تحت عنوان "تأثیر جبران خدمت، انگیزه و انضباط کاری بر عملکرد کارکنان" در مجموعه شرکتهای خدماتی اندونزی انجام دادند. نتایج تحقیق نشانگر تأثیر بسیار زیاد و ماندگار جبران خدمت بر عملکرد کارکنان می‌باشد. سوسانتی^{۱۶} (۲۰۲۱) تحقیقی تحت عنوان "تأثیر جبران خدمت، فرهنگ سازمانی و انگیزه کاری بر تمایل کارکنان به ترک سازمان" در شرکت سی وی تکس استار اندونزی انجام دادند. نتایج تحقیق نشانگر تأثیر بسیار زیاد و ماندگار جبران خدمت بر حفظ کارکنان و کاهش تمایل آنان به ترک سازمان می‌باشد. پیریاتنا و همکاران^{۱۷} (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان "تأثیر انگیزه و جبران خدمت بر بهره‌وری کارکنان" در شرکت ساخت و ساز باندونگ به این نتیجه رسیدند که جبران خدمت تأثیر بسیار زیادی بر انگیزه و بهره‌وری کارکنان دارد. مرور ادبیات پژوهش، بیانگر اهمیت و نقش بسیار حیاتی مدل جبران خدمت در سازمان‌ها می‌باشد بر همین اساس مدل جبران خدمت با رویکردهای مختلف ارائه گردیده است اما در هیچکدام از پژوهشها، مدل جبران خدمت با رویکرد دل‌بستگی سازمانی بویژه در صنعت بانکداری ارائه نگردیده است. لذا تدوین این مدل با بهره‌گیری از نظریه‌های خرد و کلان جبران خدمت و شناسایی عوامل تأثیر گذار بر دل‌بستگی سازمانی و همچنین متناسب با اهداف و مأموریت بانک به منظور افزایش دل‌بستگی سازمانی کارکنان و در نهایت ارتقای سطح کیفی خدمات این موسسه مالی بسیار ضروری است. در این پژوهش تلاش شده با استفاده از روش کیفی عوامل مؤثر بر ایجاد دل‌بستگی سازمانی بررسی و شناسایی گردد و با بکارگیری نظریه داده بنیاد مدلی کاربردی و متناسب با ماهیت شغلی کارکنان بانک ملی جهت ایجاد دل‌بستگی سازمانی ارائه گردد. بر همین اساس سؤالات اصلی و فرعی پژوهش به شرح زیر می‌باشند:

سؤال اصلی پژوهش: مدل جبران خدمت با رویکرد دل‌بستگی سازمانی برای بانک ملی کدام است؟

سؤالات فرعی پژوهش:

- ۱) عوامل علی در مدل جبران خدمت با رویکرد دل‌بستگی سازمانی کدامند؟
- ۲) عوامل مداخله‌گر در مدل جبران خدمت با رویکرد دل‌بستگی سازمانی کدامند؟
- ۳) عوامل زمینه‌ای در مدل جبران خدمت با رویکرد دل‌بستگی سازمانی کدامند؟
- ۴) راهبردها در مدل جبران خدمت با رویکرد دل‌بستگی سازمانی کدامند؟
- ۵) پیامدهای حاصل از به کارگیری راهبردهای مؤثر بر ارائه مدل جبران خدمت با رویکرد دل‌بستگی سازمانی کدامند؟

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر ارائه مدل جبران خدمت با رویکرد دل‌بستگی سازمانی در بانک ملی از طریق شناسایی عوامل دخیل در موضوع می‌باشد لذا این پژوهش بر حسب هدف، از نوع تحقیقات اکتشافی - کاربردی و به روش کیفی انجام شده است. برای انتخاب روش تحقیق با توجه به انحصار اطلاعات به مصاحبه‌ها، از نظریه‌ی زمینه‌ای (گراند تئوری) استفاده شد و مراحل آن شامل تدوین پرسشهای پژوهش، گردآوری داده‌ها، کدگذاری داده‌ها در سه مرحله (کدگذاری باز، کدگذاری محوری، کدگذاری انتخابی)، تحلیل و تفسیر داده‌ها و تدوین نظریه می‌باشد (استراس و کوربین^{۱۸}، ۱۹۹۶). از نظر سرلک و نوریایی (۱۳۹۵) این نظریه به پژوهشگر اجازه می‌دهد به جای تکیه بر نظریه‌های از پیش تدوین شده و موجود، نسبت به تدوین نظریه جدید اقدام نماید زیرا یک روش تحقیق کلی، استقرایی، تفسیری و اکتشافی است.

روش نمونه‌گیری و جمع‌آوری اطلاعات

حوزه پژوهش این بخش دو قسمت است. قسمت اول شامل مصاحبه با خبرگان بانک شامل کارشناسان و مدیران بانکی می‌شود و قسمت دوم مصاحبه شونده‌ها را آن دسته از اساتید دانشگاه و متخصصان حیطه‌ی مدیریت تشکیل می‌دهند که دارای تجربه علمی و عملی در حوزه مدیریت منابع هستند. در قسمت اول مشارکت کنندگان به شیوه هدفمند و بر مبنای قضاوت محقق و مشارکت کنندگان در بخش دوم نیز به شکل هدفمند و بر اساس روش گلوله برفی انتخاب شدند. روش گردآوری اطلاعات در بخش ادبیات، کتابخانه‌ای و در بخش داده‌های تحقیق، میدانی است. ابزار گردآوری اطلاعات، مصاحبه نیم ساختار یافته می‌باشد. در مصاحبه‌ها سؤال‌های از قبل طراحی شد و در حین مصاحبه نیز به تناسب پاسخ‌ها پرسش‌های تکمیلی و عمیق طرح گردید مراحل انجام مصاحبه‌ها و تحلیل داده‌ها به صورت هم‌زمان انجام گرفت. مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و جملات کلیدی استخراج گردید و بعد از انجام ۲۴ مصاحبه اطلاعات به حد اشباع نظری رسید.

اعتبارسنجی

از نظر کرسول و پوس^{۱۹} (۲۰۱۶) پژوهشگران کیفی به منظور افزایش اعتبار پژوهش‌های خود باید در هر پژوهش از راهبردهای متفاوتی استفاده کنند. بر همین اساس به منظور اعتبارسنجی این پژوهش معیارهای متفاوتی بکار گرفته شد. معیارهای ارائه گردیده توسط لینکلن و گوبا^{۲۰} (۱۹۸۵) به شرح زیر می‌باشند:

اعتبار پذیری: میزانی است که نشان می‌دهد نتایج حاصل از پژوهش تا چه اندازه نماینده‌ی داده‌های تحقیق هستند. به عبارت دیگر، اعتبارپذیری را می‌توان مرتبط با ایجاد همخوانی میان واقعیت‌های مورد نظر شرکت کنندگان و واقعیت‌های ارائه شده توسط پژوهشگر دانست. به منظور تحقق این امر پژوهشگر مصاحبه‌های پیاده شده را چندین بار مورد ارزیابی شخصی قرار داد؛ سپس تفسیرهای خود از مصاحبه‌ها را به چند تن از خود مصاحبه‌شوندگان بازگرداند و بازخورد آن‌ها را دریافت نمود که در کل می‌توان گفت که نتایج تفسیرها مورد قبول مصاحبه‌شوندگان واقع شد و اصلاحات بسیار جزئی روی آن‌ها انجام شد.

انتقال پذیری: انتقال‌پذیری، امکان استفاده از یافته‌های یک تحقیق در موقعیتهای دیگر می‌باشد. به عبارت بهتر، انتقال‌پذیری به میزان تعمیم‌پذیری یا انتقال نتایج پژوهش کیفی به زمینه‌ها و محیط‌های مشابه دیگر گفته می‌شود. این پژوهش نیز شرایط انتقال‌پذیری را دارد و لذا پس از اتمام این پژوهش می‌توان انتقال‌پذیری یافته‌ها به موقعیت‌های مشابه دیگر را ارزیابی نمود و تعمیم

داد زیرا موضوع جبران خدمات یک موضوع اساسی در حیطه‌ی منابع انسانی است که در تمامی سازمان‌ها و سمت‌ها ملموس و اثرات آن قابل درک است بر همین اساس مشارکت کنندگان در مصاحبه‌ها شامل خبرگان بانکی با تجربه مدیریت در سطوح مختلف بانک و اساتید دانشگاهی صاحب نظر و متخصص و دارای تجربه علمی و عملی در مدیریت منابع انسانی می‌باشند و در مصاحبه‌ها سعی گردیده تمامی ابعاد و چالشهای موضوع پژوهش ارزیابی گردد.

قابلیت اطمینان: جایگزین مفهوم پایایی در پژوهش کمی است و میزان منحصر بودن یافته‌ها به زمان و مکان را نشان می‌دهد. برای افزایش قابلیت اطمینان، توصیه می‌کنند که پژوهشگر به شرایط متغیر طرح پژوهش، تغییرات پدیده‌های تحت مطالعه و به طور کلی به زمینه در حال تغییر پژوهش توجه کند و این تغییرات را به طور دقیق توصیف نماید. در این تحقیق در طی مصاحبه‌ها، شرکت کنندگان تجربیات دوران خدمت خود را بدون توجه به محدودیت زمانی مطرح نمودند.

تأیید پذیری: تأییدپذیری معادل مفهوم عینیت در پژوهش‌های کمی است. تأییدپذیری بیانگر این مطلب است که یافته‌ها و تفسیرها تا چه میزان حاصل نظرات مصاحبه شوندگان می‌باشد و تحت تأثیر محقق نیست. بر همین اساس خلاصه‌ای کلی از مدل صورت بندی شده به چند نفر از اساتید مدیریت منابع انسانی و کارشناسان بانکی و چند نفر از اساتید ارائه گردید و بر اساس نظر آنان اصلاحاتی انجام پذیرفت.

فلینت و همکاران^{۲۱} (۲۰۰۲) علاوه بر موارد بالا موارد زیر را نیز برای سنجش اعتبار و روایی تحقیق کیفی مد نظر قرار داده‌اند: عمومیت: میزانی است که نشان می‌دهد یافته‌ها تا چه میزان ابعاد مختلف پدیده‌ی مورد بررسی را در خود جای داده‌اند. بدین منظور انجام ۲۴ مصاحبه عمقی با افراد خبره و بازمینی مکرر سؤال‌ها به منظور رسیدن به این امر انجام گرفت.

راستی: میزانی است که نشان می‌دهد که تا چه اندازه مصاحبه شوندگان واقعیت را بیان نموده‌اند. بر همین اساس کلیه مصاحبه‌ها در محیطی دوستانه و با تمایل خود مصاحبه‌شوندگان و به صورت داوطلبانه و به دور از هر گونه اجبار انجام گرفت.

تطابق: نشان می‌دهد که چه میزان یافته‌ها تحقیق با ذهنیت افراد نسبت به پدیده مورد بررسی تطابق دارند. که با توجه به معیارهای اعتمادپذیری، قابلیت اطمینان و تأیید پذیری مورد استفاده در تحقیق این معیار محقق شد. تطابق باعث می‌شود تا مقوله‌ها پالایش شوند و کمک می‌کند تا نظریه‌ها از روابط علی-معلولی مستقیم فاصله بگیرند و به سمت نظریه‌های با ماهیت پویا سوق داده شوند. فهم پذیری: بیانگر قابل فهم بودن یافته‌های تحقیق می‌باشد که جهت اندازه گیری این معیار، یافته‌ها بر اساس تعداد مصاحبه‌ها در اختیار ۶ نفر از مصاحبه شوندگان قرار گرفت که برای آنان قابل فهم بود.

روایی

به منظور اطمینان از روایی پژوهش می‌توان از تطبیق توسط اعضا، بررسی همکار و کثرت گرایی استفاده نمود (کرسول و پوس، ۲۰۱۶).

تطبیق توسط اعضا^{۲۲}: در این روش پژوهشگر تلاش می‌کند جهت برقرار ساختن اطمینان پذیری یافته‌ها و تفاسیر از دیدگاه مشارکت کنندگان استفاده نماید که در این پژوهش سه نفر از خبرگان بانکی شرکت کننده در پژوهش فرایند تحلیل مقوله‌های بدست آمده را بازمینی کردند و پیشنهادات آن‌ها اعمال گردید.

بررسی همکار^{۲۳}: در واقع کنترل بیرونی فرآیند پژوهش است. در واقع همکار نقش «منتقد مدافع^{۲۴}» را دارد که با پژوهشگر صادق است و سوالهای چالش برانگیزی در مورد روش‌ها، معانی و تفاسیر می‌پرسد. در این پژوهش سه نفر از اساتید دانشگاهی متخصص در مدیریت منابع انسانی فرآیند کدگذاری را بررسی نمودند و نظرات ایشان نیز در تدوین مدل مورد استفاده قرار گرفت. کثرت‌گرایی^{۲۵}: در این روش، پژوهشگران از مآخذ، روش‌ها، پژوهشگران و نظریه‌های چندگانه و متفاوت برای فراهم کردن شواهد تقویت کننده استفاده می‌کنند. در این پژوهش کثرت‌گرایی شامل تکثر مکانی به مفهوم مصاحبه با کارکنان شعب مختلف و تکثر مشارکت کنندگان به مفهوم مصاحبه با کارکنان در سطوح مختلف بانک می‌باشد.

پایایی

پایایی بازآزمون

برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌ها چند مصاحبه به صورت تصادفی به عنوان نمونه انتخاب می‌گردد و هر کدام در فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار کدگذاری می‌شود و کدها با یکدیگر مقایسه می‌گردند (کواله^{۲۶}، ۱۹۹۶). در هر مصاحبه کدهای مشابه در دو فاصله زمانی به عنوان "توافق" و کدهای غیر مشابه به عنوان "عدم توافق" مشخص می‌گردند. پایایی بین کدگذاری در دو فاصله زمانی از طریق فرمول زیر محاسبه می‌گردد.

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

برای محاسبه پایایی بازآزمون این پژوهش، سه مصاحبه انتخاب، و هر کدام از آنها دو بار در فاصله زمانی هفت روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شد که نتایج آن در جدول شماره (۱) ارائه گردیده است. لازم به ذکر است تعداد توافقات به صورت کدهای جفتی می‌باشد.

جدول (۱) محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافق	پایایی آزمون
۱	۳	۲۷	۱۲	۳	٪۸۹
۲	۱۰	۱۳	۶	۱	٪۹۲
۳	۱۹	۲۴	۱۱	۲	٪۹۱
	کل	۶۴	۲۹	۶	٪۹۰

یافته‌ها نشان می‌دهد که مجموع کدها در دو فاصله زمانی در فاصله هفت روزه برابر با ۶۴، تعداد کل توافقات در بین سه مصاحبه برابر ۲۹ جفت (۵۸ کد) و تعداد کل عدم توافق برابر با ۸ کد می‌باشد که با جایگزینی در فرمول پایایی بازآزمون برابر با ۹۰ درصد می‌باشد که پایایی بیش از ۶۰ درصد قابل قبول است و می‌توان نتیجه گرفت که کدگذاریها دارای پایایی مناسب می‌باشند.

محاسبه پایایی بین دو کد گذار

جهت محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کد گذار، از یکی از استادان مدیریت منابع انسانی درخواست شد تا به عنوان کد گذار دوم در پژوهش مشارکت کند و سه مصاحبه را کد گذاری نماید سپس درصد توافق درون موضوعی با استفاده از فرمول به شرح جدول (۲) زیر محاسبه گردید.

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

جدول (۲) محاسبه پایایی بین دو کد گذار

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها (دو کد گذار)	تعداد توافقات	تعداد عدم توافق	پایایی آزمون
۱	۳	۴۵	۱۹	۷	۸۴٪
۲	۱۰	۲۸	۱۳	۲	۹۳٪
۳	۱۹	۴۳	۱۷	۹	۷۹٪
	کل	۱۱۶	۴۹	۱۸	۸۲٪

یافته‌های جدول نشان می‌دهد که تعداد کل کدهای ثبت شده توسط پژوهشگر و همکار برابر با ۱۱۶ و تعداد کل توافقات بین این کدها ۴۹ جفت (۹۸) و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر با ۱۸ کد است. بر اساس فرمول، پایایی بین کد گذاران برای مصاحبه‌های این پژوهش برابر با ۸۲ درصد است و بیش از ۶۰ درصد قابل قبول می‌باشد بنابراین کد گذاریها از پایایی مناسبی برخوردار است.

۴- تحلیل تجربی

در ابتدا اظهارات مصاحبه شوندگان پیاده سازی و چندین بار مورد بررسی قرار گرفت سپس مطالب مهم استخراج و برای هر مصاحبه به صورت مجزا دسته بندی گردید و نکات و کدهای مفهومی به شرح جدول (۳) استخراج گردید. نظریه برخاسته از داده‌ها، رویه‌هایی را برای طبقه بندی فراهم می‌کند (کدگذاری باز)، طبقات را به یکدیگر مرتبط می‌کند (کدگذاری محوری) و داستانی را شکل می‌دهد که طبقات را به یکدیگر مرتبط می‌سازد (کدگذاری گزینشی) و در پایان مجموعه‌ای از استدلال‌های تئوریک و گزاره‌ها را ارائه می‌دهد (استراس و کوربین، ۱۹۹۶). بنابراین مفاهیم استخراج شده کدگذاری (کدگذاری باز) شد و در نهایت از ۲۴ مصاحبه ۳۲۰ کد شناسایی گردید. با توجه به مسأله اصلی پژوهش و رویکرد محقق در مصاحبه‌ها کد محوری «نظام جبران خدمت با رویکرد دلبستگی» تعیین گردید. سپس مفاهیم هم دسته با یکدیگر ترکیب و مقوله‌ها حاصل شد و با عنوان عوامل علی، مداخله گر، زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها دسته بندی شد. در مرحله کدگذاری گزینشی به منظور تسهیل در فرایند یکپارچه

سازی و انسجام لازم برای توسعه نظریه داده بنیاد از تکنیک نوشتن سیر داستان برای تعریف مقوله اصلی و ربط دادن سایر مقوله‌ها جهت تدوین مدل جبران خدمت با رویکرد دل‌بستگی سازمانی استفاده گردید.

جدول (۳): نمونه‌هایی از مفاهیم استخراج شده و کدهای مفهومی از مصاحبه‌ها

کدهای مفهومی	مفاهیم استخراج شده
تنوع مزایا و خدمات رفاهی در سیستم جبران خدمات	یک نکته حائز اهمیت دیگر این می‌باشد که سیستم جبران خدمات بایستی تنوع مزایا و خدمات رفاهی را در نظر بگیرد تا بتواند سبب ایجاد انگیزش، خلاقیت و دل‌بستگی در کارکنان بانک ملی بشود.
اقدام به پاداش دهی گروهی به اقتضای شرایط	در صورتی می‌توان جبران خدمات را در ایران به صورت گروهی دید که فرهنگ سازمانی تغییر کند و کارهای گروهی و تیمی رواج بیشتری پیدا کند.
معیارهای ارتقاء دهنده پرستیژ کارکنان	مسلماً پاداش مادی پاداش غیر مادی سبک زندگی رو میتونه عوض کنه پاداش مادی سبک زندگی فردی رو از نظر رفاهیات بهتر کنه و پاداش غیر مادی می‌تواند سبک زندگی فرد را از نظر شخصیتی از نظر پرستیژ می‌تواند تغییر بده و هر دوی این‌ها می‌تواند باعث ایجاد دل‌بستگی سازمانی گردد.
ضرورت پرهیز از نظام هماهنگ جبران خدمت و محلی سازی آن	نظام هماهنگ پرداخت که در سازمانهای دولتی مطرح می‌گردد درست نیست هرچند صرفاً جنبه مادی جبران خدمت را در نظر می‌گیرد و سازمانها بر اساس شرایط خود سازمان باید الگوی جبران خدمت داشته باشند
معیار تعهد سازمانی	کارکنان و مدیران از عواقب تعهد و دل‌بستگی سازمانی مطلع نیستند و تا جایی به ان اهمیت می‌دهند که منافع شخصی را به خطر نیندازد
توجه به معیارهای دقت، سرعت و هزینه در انجام کارها	تشویق و تنبیه در بانک بر اساس انجام یا عدم انجام کارها صورت می‌پذیرد نه بر اساس کارایی و اثر بخشی

عوامل علی موجب وقوع یا توسعه پدیده اصلی می‌شوند در واقع بیان گر وقایع یا اتفاقاتی هستند که مستقیماً بر پدیده اصلی تأثیر گذار هستند (استراس و کوربین^{۲۷}، ۱۹۹۷). عوامل علی در این پژوهش به شرح جدول زیر می‌باشند.

جدول (۴): عوامل علی مدل جبران خدمت با رویکرد دل‌بستگی سازمانی

مقوله اصلی	مقوله	مقوله اصلی	مقوله
رفتارهای حمایت کننده از توسعه و بهبود سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> ✓ خلاقیت و نوآوری ✓ درگیری شغلی و سازمانی ✓ مشارکت در کارهای گروهی ✓ مشارکت در تسهیم دانش ✓ حمایت از بهبود مستمر امور و فرآیندها ✓ مشارکت در نظارت عمومی ✓ رفتارهای شهروندی - سازمانی 	خرد تعالی بخشی	<ul style="list-style-type: none"> ✓ رشد و توسعه فردی ✓ تغییر پذیری ✓ میزان توانمندی ✓ آموزش پذیری ✓ پذیرش فن آوری ✓ انتقاد پذیری
مهارت‌ها	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مهارت در ایجاد ارتباط با مشتریان ✓ تعامل و همکاری با همکاران ✓ مهارت‌های رهبری و مدیریتی ✓ مهارت ایجاد نشاط در محیط کار 	میزان جامعه پذیری	<ul style="list-style-type: none"> ✓ فرهنگ پذیری ✓ دانش سازمانی و اداری ✓ انضباط سازمانی
میزان کارایی و اثربخشی	<ul style="list-style-type: none"> ✓ کارایی نیروی کار ✓ تلاش مؤثر ✓ استفاده بهینه از منابع ✓ سهم فرد در سودآوری 	ویژگی‌های شغل و تناخل	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تجربه کاری ✓ تطابق ویژگی‌های فرد با شرایط احراز شغل ✓ ویژگی‌های شغل
نتایج ارزیابی شفاف و دقیق عملکرد	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ارزشیابی عادلانه عملکرد ✓ عملکرد شفاف در نظام جبران خدمت ✓ ارزیابی دقیق عملکرد 	شناخت و منزلت سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> ✓ توجه به جایگاه سازمانی کارکنان ✓ محل و موقعیت کاری ✓ توجه به نوع مسئولیت در پرداختهای مالی و غیر مالی
		فضیلت مداری	<ul style="list-style-type: none"> ✓ رفتارهای اخلاقی ✓ احترام به حقوق همکاران ✓ تعلق سازمانی و تعهد عاطفی

عوامل مداخله گر بر راهبردها اثر می‌گذارند و می‌توانند به صورت غیر منتظره ظاهر شوند و پاسخگویی به آن‌ها می‌تواند بسته به موقعیت انجام شود (استراس و کوربین، ۱۹۹۷). عوامل مداخله گر در این پژوهش به شرح جدول زیر می‌باشند.

جدول (۵): عوامل مداخله گر مدل جبران خدمت با دل‌بستگی سازمانی

مقوله اصلی	مقوله	مقوله اصلی	مقوله
ارائه مشوقهای خانوادگی	<ul style="list-style-type: none"> ✓ جبران از طریق فراهم نمودن شرایط بازدید خانواده کارکنان از محیط کار ✓ توجه به مناسبتهای فردی و خانوادگی ✓ تسهیلات جهت توانمند سازی خانواده کارکنان 	تشویق و حمایت از رشد و پیشرفت فردی و سازمانی کارکنان	<ul style="list-style-type: none"> ✓ جبران خدمت از طریق حمایت و تقویت قدرت شغلی و سازمانی فرد ✓ جبران از طریق تشویق و حمایت از رشد و پیشرفت دانش و قابلیت‌های فرد
جبران خدمت بر اساس نیاز	<ul style="list-style-type: none"> ✓ توجه به تفاوت‌های فردی در جبران خدمت ✓ جبران خدمت از طریق توجه به انگیزه‌های درونی 	پاداش‌ها و ماندگار و هیجان‌انگیز حمایت‌های	<ul style="list-style-type: none"> ✓ جبران خدمت از طریق پاداشها و مشوق‌های غافلگیرکننده ✓ مشوق‌های حمایت‌کننده ✓ جبران خدمت از طریق حمایت‌های تشویقی و خدماتی در حوزه سلامت
انجام به موقع تعهدات	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تشویق در اسرع وقت ✓ سرعت در جبران خدمات به کارکنان ✓ عدم تأخیر در جبران خدمت و پیاده سازی آن در بازه‌های بلند مدت 	توجه به عملکرد گروهی	<ul style="list-style-type: none"> ✓ توجه به اقتضای شرایط در پاداش دهی گروهی ✓ توجه به منافع جمعی کلیه ذینفعان ✓ توجه به مشوقهای گروهی ✓ توجه به تنبیه گروهی و فردی ✓ تناسب پاداش با میزان بهره وری تیمی

عوامل زمینه‌ای یک پدیده عواملی هستند که اختصاص به همان پدیده دارند (استراس و کوربین، ۱۹۹۷). عوامل زمینه‌ای در این پژوهش به شرح جدول زیر می‌باشند.

جدول (۶): عوامل زمینه‌ای مدل جبران خدمت با رویکرد دل‌بستگی سازمانی

مقوله اصلی	مقوله	مقوله اصلی	مقوله
توجه به زمان و مکان	<ul style="list-style-type: none"> ✓ نظام پاداش دهی مبنی بر بازه‌های زمانی متفاوت ✓ نظام جبران خدمت پویا ✓ لحاظ نمودن زمان و مکان در اعلام مشوقها ✓ انعطاف پذیری در نظام جبران خدمت 	عوامل محیطی	<ul style="list-style-type: none"> ✓ پرداخت با توجه به هزینه‌های زندگی ✓ پرداخت ببا توجه به شرایط سازمان و سازمان‌های هم‌ردیف
شفافیت	<ul style="list-style-type: none"> ✓ شفافیت در نظام جبران خدمت ✓ تعیین نمودن معیارهای تشویق 	برابری و عدالت	<ul style="list-style-type: none"> ✓ عدم شخص سازی در نظام جبران خدمت ✓ عدم تبعیض جنسیتی ✓ عدم توجه به اعتقادات شخصی و مذهبی در جبران خدمت ✓ نظام جبران خدمت با توجه به شرایط سازمان
اطلاع رسانی و بازخورد	<ul style="list-style-type: none"> ✓ توجه به بازخورد در نظام جبران خدمت ✓ اصل اطلاع رسانی در نظام جبران خدمت 	بازنگری و اصلاح مداوم و دوره‌ای شاخص‌های نظام جبران خدمت	<ul style="list-style-type: none"> ✓ عدم ثبات در شاخص‌ها پرداخت ✓ بازنگری دوره‌ای معیارهای جبران خدمت

راهبردها نشان می‌دهند کنش گران به موجب عوامل علی با توجه به اقتضای زمینه‌ها و شرایطی که در آن قرار دارند از چه تاکتیک‌ها، شیوه‌ها، تدابیر و ترفندهایی استفاده می‌کنند (استراس و کوربین، ۱۹۹۷). راهبردها در این پژوهش به شرح جدول زیر می‌باشند.

جدول (۷): راهبردهای مدل جبران خدمت با رویکرد دل‌بستگی سازمانی

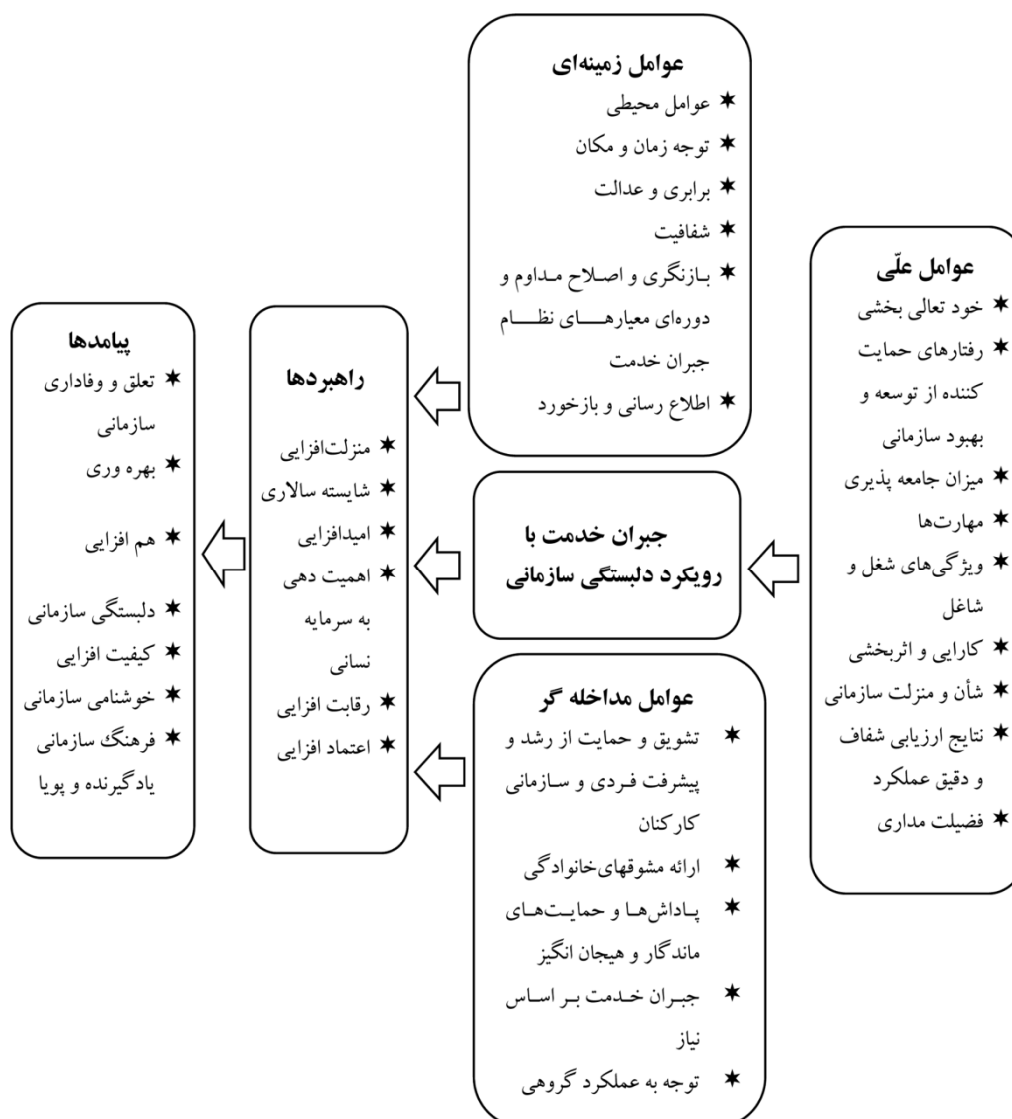
مقوله اصلی	مقوله	مقوله اصلی	مقوله
شایسته سالاری	<p>شایسته پروری ✓</p> <p>شایسته سالاری ✓</p>	منزلت افزایی	<p>ایجاد عزت نفس در کارکنان ✓</p> <p>بهبود منزلت اجتماعی کارکنان ✓</p> <p>اهمیت دهی به کارکنان ✓</p> <p>حفظشان و حرمت اجتماعی کارکنان ✓</p> <p>ارتقای پرستیژ کارکنان ✓</p>
رقابت افزایی	<p>لحاظ نمودن رقابت در کار ✓</p> <p>ایجاد رقابت ✓</p> <p>سالم در میان کارکنان</p>	اهمیت دهی به سرمایه انسانی	<p>عدم نگاه هزینه‌ای به نظام جبران خدمت ✓</p> <p>لحاظ نمودن رویکرد انسانی به نیروی کار ✓</p> <p>توجه به رشد و توسعه استعدادها و نیازهای سطح بالای انسانی ✓</p>
امید افزایی	<p>امیدواری در نظام جبران خدمت ✓</p> <p>امید دهی در نظام جبران خدمت ✓</p> <p>نظام جبران خدمت</p>	اعتماد افزایی	<p>ایجاد اعتماد به نظام جبران خدمت ✓</p> <p>قابل اعتماد بودن نظام جبران خدمت ✓</p> <p>صداقت در تشویق و پاداش ✓</p>

پیامدها زمانی حاصل می‌شوند که انجام عملی یا عدم انجام آن ویا تعامل معینی در پاسخ به امر یا مساله‌ای جهت حفظ موقعیتی از سوی فرد یا افرادی انتخاب شوند (استراس و کوربین، ۱۹۹۷). پیامدهای حاصل از بکارگیری مدل جبران خدمت با رویکرد دل‌بستگی سازمانی در پژوهش حاضر به شرح جدول زیر می‌باشند.

جدول (۸): پیامدهای مدل جبران خدمات با رویکرد دل‌بستگی سازمانی

مقوله اصلی	مقوله	مقوله اصلی	مقوله
کیفیت افزایی	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تسهیم دانش ✓ بهبود مستمر ✓ رشد غنای خدمات ✓ توسعه خدمات 	تعلق و وفاداری کارکنان به سازمان	<ul style="list-style-type: none"> ✓ احساس غرور ✓ احساس تعلق ✓ ایجاد تعهد سازمانی ✓ وفاداری کارکنان ✓ رضایت شغلی ✓ مشارکت گفتاری و فکری کارکنان
خوشنمایی سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مشروعیت اجتماعی سازمان ✓ جبران خدمت متفاوت و متمایز از سازمانهای هم ردیف 	بهره‌وری	<ul style="list-style-type: none"> ✓ انجام درست کارها ✓ استفاده مؤثر از منابع ✓ کارایی ✓ اثربخشی
فرهنگ سازمانی یادگیرنده و پویا	<ul style="list-style-type: none"> ✓ نتیجه‌گرایی ✓ ایجاد فرهنگ سازمانی رشد و پیشرفت فردی و گروهی ✓ توجه به شایستگی نیروی کار بعنوان یک ارزش سازمانی ✓ ایجاد ارزش کارآیی و اثر بخشی در فعالیت‌های سازمان ✓ ایجاد فرهنگ رشد و یادگیری در سازمان 	هم افزایی	<ul style="list-style-type: none"> ✓ افزایش تلاش بیشتر ✓ سخت‌کوشی ✓ تعامل و همکاری کارکنان
		دل‌بستگی سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> ✓ اشتیاق شغلی ✓ تقویت مشارکت گفتاری و فکری ✓ تعهد سازمانی کارکنان

در انتها مدل پژوهش با استفاده از شیوه تحقیقاتی کیفی بر اساس الگوی استراوس و کوربین (۱۹۹۷) به شرح شکل شماره (۱) ارائه گردید که بیانگر ارتباط مقوله هسته‌ای با سایر مقوله‌ها می‌باشد.



شکل ۱: مدل جبران خدمت با رویکرد دلبستگی سازمانی

نتیجه‌گیری

ارائه مدل، مستلزم شناسایی عوامل علی، مداخله گر، زمینه‌ای، استراتژی‌ها و راهبردها بود که بر اساس یافته‌های پژوهش به شرح زیر می‌باشند.

عوامل علی شامل فضیلت مداری، نتایج ارزیابی شفاف و دقیق عملکرد، شأن و منزلت سازمانی، میزان کارایی و اثربخشی، ویژگی‌های شغل و شاغل، مهارت‌ها، میزان جامعه پذیری، رفتارهای حمایت کننده از توسعه و بهبود سازمانی و خود تعالی بخشی می‌باشد. اگر مدیران و کارکنان فضیلت مدار باشند جو معنوی و اخلاقی در سازمان ایجاد می‌شود و تعامل بین کلیه کارکنان، مدیران و مشتریان بانک تحت تأثیر فضایل اخلاقی قرار می‌گیرد. معیار فضیلت مداری دارای بعد فردی است و در بانک بسیار حائز اهمیت می‌باشد. همچنین مدیران بانک با استفاده از نتایج ارزیابی شفاف و دقیق عملکرد می‌توانند نقاط ضعف و قوت و

استعدادهای کارکنان را شناسایی نمایند و کارکنان نیز می‌توانند شایستگی و توانایی خود را ثابت نمایند. این معیار دارای بعد سازمانی می‌باشد. روابط بین کارکنان و نوع فعالیت آنها و جایگاه سازمانی در بانک بر اساس جدول سازمانی مشخص می‌گردد و کارکنان بر همین اساس انتظار تشویق دارند. بنابراین مدیران بانک در هنگام تشویق باید به معیارشان و منزلت سازمانی که دارای بعد سازمانی است توجه ویژه داشته باشند و جبران خدمت باید بر اساس نوع مسئولیت و جایگاه فرد صورت پذیرد. از نظر مشارکت کنندگان در تحقیق معیار کارایی و اثربخشی کارکنان در بانک خدمات دهی سریع، دقیق و با کمترین هزینه می‌باشد و دارای بعد فردی است. بنابراین کارکنان با کارایی و اثربخشی بالاتر باید بیشتر تشویق شوند. به منظور ارتقای کارایی و اثربخشی کارکنان توجه به معیار ویژگیهای شغل و شاغل بسیار ضروری است و این معیار دارای بعد فردی/ سازمانی می‌باشد. هر شغلی دارای ویژگیهایی است که شاغل نیز باید دارای ویژگیهای متناسب با آن شغل باشد بنابراین مدیران بانک هنگام برنامه ریزی باید این معیار را مورد توجه قرار دهند. همچنین به مجموعه‌ای از واکنش‌های ذهنی و فیزیکی مهارت می‌گویند که دارای بعد فردی می‌باشد و کارکنان را قادر می‌سازد کارها را در زمان مناسب به خوبی انجام دهند بنابراین کارکنانی باید بیشتر مورد تشویق قرار گیرند که دارای مهارتهای بیشتری در انجام کار هستند. معیار جامعه پذیری دارای بعد فردی می‌باشد و کارکنان با برخورداری از این معیار فرهنگ حاکم را پذیرفته و از ارزش‌ها، هنجارها، خط‌مشی‌ها و رویه‌های بانکی آگاهی می‌یابند. رفتارهای حمایت‌کننده از توسعه و بهبود سازمانی بر مجموعه فعالیتها، فرایندها و نظریه‌هایی دلالت دارد که منجر به بهبود توسعه سازمانی می‌گردد و دارای بعد فردی است. توسعه سازمانی بر خلاف توسعه منابع انسانی که متمرکز بر رشد شخصی افراد در سازمان می‌باشد بر بهبود اثر بخشی سازمان متمرکز است. آنچه مسلم است کارکنان توانمند و با تجربه، اصلی‌ترین عامل در فرایند توسعه و بهبود سازمانی می‌باشند چرا که با اجرا و حمایت از برنامه‌ها، توسعه و بهبود سازمان را امکان‌پذیر می‌نمایند. تلاش کارکنان بانک در جهت رشد و ارتقاء، معیار خود تعالی می‌باشد که دارای بعد فردی است. مشارکت کنندگان در پژوهش معتقدند مدیران منابع انسانی بایستی با ارزیابی دقیق و شناسایی نقاط ضعف کارکنان تلاش نمایند با استفاده از راهبردهای مناسب و برنامه ریزی شده نسبت به تعالی و افزایش توانمندی کارکنان اقدام نمایند.

بر اساس یافته‌های پژوهش عوامل مداخله‌گر در مدل جبران خدمت با رویکرد دلبستگی سازمانی شامل ارائه مشوقهای خانوادگی، تشویق و حمایت از رشد و پیشرفت فردی و سازمانی کارکنان، پاداش‌ها و حمایت‌های ماندگار و هیجان‌انگیز، جبران خدمت با توجه به عملکرد گروهی، جبران خدمت بر اساس نیاز و انجام به موقع تعهدات می‌باشد. یکی از مشکلاتی که امروزه سازمانها با آن مواجه هستند کم رنگ شدن مرز بین زندگی خانوادگی و شغلی کارکنان می‌باشد که این امر باعث بروز تنش در محیط کار و زندگی آنان می‌گردد به هم دلیل اعضای خانواده کارکنان برای داشتن نیروهای توانمند و علاقه مند در سازمان بسیار حائز اهمیت هستند و مدیریت بانک ملی به منظور کنترل تعارض بین محیط کار و زندگی و همراهی بیشتر اعضای خانواده با کارکنان بایستی از مشوقهایی برای اعضای خانواده استفاده نماید. به منظور توانمند سازی و بالا بردن کارایی و جلوگیری از بی انگیزگی کارکنان مدیریت بانک بایستی از طریق تسهیل در رشد و پیشرفت دانش و قابلیت‌های فرد و تقویت قدرت سازمانی و شغلی از آنان حمایت کند. بعضی از پاداشها آنقدر تأثیر گذار می‌باشند که حتی یادآوری آنها نیز باعث انگیزه و ارتقای دلبستگی کارکنان می‌گردد. بنابراین سیستم پاداش دهی و جبران خدمت باید به گونه‌ای باشد که همواره برای کارکنان هیجان‌انگیز و ماندگار باشد و باعث ایجاد انگیزه در آنان گردد بدیهی است که پاداش‌های هیجان‌انگیز و خاص تأثیرات ماندگار تری دارند. عملکرد گروهی در بانک به عنوان یک موسسه مالی و خدماتی برای موفقیت بسیار ضروری می‌باشد زیرا باعث به اشتراک گذاری تجربیات، مهارت‌ها و

دانش کارکنان می‌گردد و این امر باعث می‌شود که عملکرد گروه از عملکرد تک تک اعضا بیشتر گردد بنابراین جبران خدمت بر اساس عملکرد گروه حس همکاری کارکنان در گروه را افزایش می‌دهد که در نهایت منجر به افزایش بهره‌وری و دلبستگی سازمانی می‌گردد. جبران خدمتی که باعث ایجاد رفاه و حل مشکلات کارکنان نباشد به هیچ عنوان نمی‌تواند باعث افزایش دلبستگی کارکنان گردد بنابراین مدیریت بانک در ابتدا باید مشکلات و سطح زندگی کارکنان را با دقت شناسایی نماید و متناسب با نیاز آنان اقدام به جبران خدمت نماید زیرا این همسویی و نیاز محور بودن جبران خدمت باعث ایجاد انگیزه در آنان می‌گردد. یکی از عوامل مهمی که باعث انگیزه کارکنان برای انجام بهتر وظایف می‌گردد انجام به موقع تعهدات بانک در جبران خدمت می‌باشد. این امر باعث می‌گردد تا کارکنان به اهمیت خود در سازمان آگاهی یابند و این امر باعث ایجاد دلبستگی در آنان برای انجام بهتر امور می‌گردد.

بر اساس یافته‌های پژوهش توجه به زمان و مکان، عوامل محیطی، برابری و عدالت، بازنگری و اصلاح مداوم و دوره‌ای معیارهای نظام جبران خدمت، شفافیت، اطلاع رسانی و بازخورد عوامل زمینه‌ای در مدل جبران خدمت با رویکرد دلبستگی سازمانی می‌باشند. جبران خدمت بایستی با توجه به شرایط زمان و مکان انجام گردد تا منجر به دلبستگی سازمانی شود. جبران خدمت ثابت و بدون انعطاف به مرور زمان تأثیر انگیزشی خود را ازدست می‌دهد بنابراین مدیران بانک هنگام جبران خدمت بایستی به شرایط زمانی و مکانی توجه خاص داشته باشند. همچنین سازمانها بدون تعامل با محیط بیرونی خود امکان بقا ندارند و در واقع ارتباط دنیای بیرون است که به آنها هویت و موجودیت می‌بخشد. بنابراین مدیران بانک باید محیط بیرونی را به دقت بررسی نمایند و عوامل تأثیر گذار بیرونی را شناسایی و به صورت کاربردی و علمی فرصتها و تهدیدات را مدیریت نمایند بر همین اساس توجه به معیارهای سازمان‌های هم‌ردیف و هزینه زندگی کارکنان بسیار حائز اهمیت می‌باشد. تمایل به عدالت و برابری در ذات انسان‌ها نهفته است بنابراین کارکنان در مقابل بی‌عدالتی و نابرابری واکنش نشان می‌دهند که حداقل واکنش آنان بی‌انگیزگی در انجام امور می‌باشد که منجر به کاهش دلبستگی آنان می‌گردد. پویایی و رقابتی بودن محیط، بازنگری و اصلاح مداوم معیارهای نظام جبران خدمت را امری حیاتی و ضروری برای حفظ نیروها و بقای سازمان می‌سازد بنابراین مدیران بانک ملی بایستی شاخص‌ها و معیارهای نظام جبران خدمت را با توجه به عوامل بیرونی و درونی بانک بازنگری و به روز نمایند. یکی از مشکلات بانک در راه موفقیت و دستیابی به اهداف، ابهام در فرایندها و تصمیم‌گیری‌ها می‌باشد چراکه عدم وجود شفافیت کارکنان را دچار ابهام و سردرگمی می‌نماید و باعث می‌گردد که تصمیمات به درستی اجرا نگردند بنابراین لازمه دستیابی به اهداف جریان شفاف اطلاعات و آگاهی کارکنان از اهداف کوتاه مدت و بلند مدت می‌باشد. گزارش‌هایی که کارکنان در خصوص عملکردشان توسط مدیران، همکاران و مشتریان بانک دریافت می‌نمایند و از نحوه عملکردشان مطلع می‌گردند باعث می‌گردد که به اهمیت فعالیت خود در بانک توجه نمایند و این امر منجر به افزایش دلبستگی آنان به سازمان می‌گردد. بنابراین بازخورد و اطلاع رسانی بسیار حائز اهمیت می‌باشد.

به موجب یافته‌های پژوهش راهبردهای مدل جبران خدمت با رویکرد دلبستگی سازمانی شامل شایسته‌سالاری، منزلت‌افزایی، امیدافزایی، رقابت‌افزایی، اعتمادافزایی و اهمیت‌دهی به سرمایه انسانی می‌باشد. راهبرد شایسته‌سالاری باعث می‌گردد که مدیریت بانک شایسته‌ترین کارکنانش را با توجه نوع شغل به کارگیرد و باعث ایجاد دلبستگی کارکنان گردد. این راهبرد باعث کشف استعدادهای نهفته کارکنان و مانع سلیقه‌سالاری در بانک می‌گردد. از نظر محققان علوم رفتاری یکی از مهمترین عوامل برانگیختگی و ایجاد انگیزه داشتشان و منزلت در سازمان می‌باشد چراکه از نیازهای سطح بالای انسان به شمار می‌آید. مدیریت

بانک با استفاده از راهبرد منزلت افزایی در واقع نیاز درونی کارکنانش را برطرف می‌نماید که این امر باعث عزت نفس و دریافت احترام در بانک و خانواده کارکنان و جامعه می‌شود و منجر به افزایش انگیزه و ایجاد دلبستگی به منظور انجام هر چه بهتر وظایف می‌گردد. آنچه که باعث می‌گردد کارکنان برای آینده‌ای بهتر تلاش نمایند امیدواری است زیرا تا زمانی که امیدواری در زندگی انسانها وجود داشته باشد شور و هیجان نیز وجود دارد آنچه مسلم است سازمان‌ها هم برای موفقیت و دستیابی به اهدافشان به این شور حال نیازمندند و راهبرد امیدافزایی باعث می‌گردد که کارکنان بانک به آینده امیدوار و خوشبین باشند و برای موفقیت بانک تلاش نمایند. انسان‌ها به طور طبیعی دارای روحیه رقابت طلبی هستند و پیروزی در رقابت به آنها حس آرامش و انگیزه تلاش بیشتر می‌دهد بر همین اساس رقابت افزایی در بانک باعث تلاش کارکنان برای موفقیت می‌گردد و دلبستگی آنان به سازمان را افزایش می‌دهد اگرچه مدیران بایستی توجه داشته باشند که راهبرد رقابت افزایی منجر به رقابت ناسالم و تحت فشار قراردادن کارکنان نشود زیرا باعث از بین رفتن اعتماد به نفس آنان می‌گردد. یکی از حیاتی‌ترین عواملی که منجر به دلبستگی کارکنان می‌گردد ایجاد فضای مبتنی بر اعتماد و صداقت می‌باشد که ایجاد چنین فضایی از طریق راهبرد اعتماد افزایی توسط مدیران بانک امکان پذیر می‌باشد. مدیران بانک بایستی با انجام به موقع تعهدات خود در خصوص جبران خدمت اعتماد کارکنان را جلب نمایند به گونه‌ای که کارکنان با خیال راحت بر انجام وظایف محوله خود متمرکز بوده و به دنبال تظاهر و رفتارهای سیاسی نباشند. نیروی انسانی توانمند و باکیفیت از مهمترین عوامل موفقیت هر سازمانی می‌باشد بنابراین بانک نیز همانند دیگر سازمانهای پیشرو و موفق بایستی از این عامل مهم و کلیدی حداکثر استفاده را بنماید. کارکنان علاقه مند به سازمان و با کیفیت در بانک با استفاده از نبوغ و خلاقیت خود باعث استفاده هر چه بهتر از دیگر منابع بانک می‌گردند و راه دستیابی به اهداف را هموارتر می‌نمایند. بنابراین مدیریت بانک بایستی از هرگونه تلاش برای ایجاد دلبستگی کارکنان خود دریغ ننماید چرا که هرگونه هزینه در این خصوص نوعی سرمایه گذاری می‌باشد که بانک می‌تواند از منافع آن بهره مند گردد. بنابراین راهبرد اهمیت دهی به سرمایه انسانی برای بانک بسیار حیاتی است.

بر اساس یافته‌های پژوهش پیامدهای حاصل از بکارگیری راهبردهای مدل جبران خدمت با رویکرد دلبستگی سازمانی شامل فرهنگ سازمانی یادگیرنده و پویا، خوشنامی سازمانی، کیفیت افزایی، دلبستگی سازمانی، هم افزایی، بهره وری و تعلق و وفاداری سازمانی می‌باشد. فرهنگ سازمانی به مجموعه‌ای از باورها و ارزشهای مشترک گفته می‌شود که بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد. در شرایط رقابتی موجود فرهنگ سازمانی یادگیرنده و پویا در بانک می‌تواند باعث پیشی گرفتن و موفقیت در اهداف شود چرا که باعث انعطاف پذیری هر چه بیشتر و مدیریت محیط بیرونی و درونی بانک می‌گردد به گونه که همواره آماده هر گونه تغییر و مدیریت عوامل تأثیر گذار و ارائه خدمات با کیفیت تر برای برتری نسبت به رقبای می‌باشد. برای همه انسانها وجه اجتماعی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار می‌باشد و یکی از عوامل ارتقا دهنده وجه اجتماعی اشتغال در سازمانهای خوشنام می‌باشد. خوشنامی سازمان‌ها ممکن است به دلیل سهم بازار، حفاظت از محیط زیست، کیفیت خدمات، مسئولیت‌های اجتماعی و غیره باشد اما یکی از مهمترین عوامل خوشنامی سازمان توجه به منابع انسانی می‌باشد بنابراین مدل جبران خدمت مناسب می‌تواند منجر به ارتقای خوشنامی هر چه بیشتر بانک ملی به عنوان بزرگترین بانک جهان اسلام و در نهایت منجر به دلبستگی کارکنان گردد. بانک موسسه مالی و خدماتی است که چگونگی ارائه خدمات و جلب رضایت مشتریان در آن بسیار حائز اهمیت است چرا که بقا و ماندگاری بانک در گرو رضایت مشتریان می‌باشد بنابراین هر چه در بانک خدمات ارائه گردیده از کیفیت بالاتری برخوردار باشد امکان دستیابی به اهداف بیشتر خواهد بود. یکی از عواملی که بانک را در مقابل محیط رقابتی و شرایط پویا و متغیر

توانمند می‌سازد دل‌بستگی سازمانی می‌باشد زیرا مشارکت فکری و گفتاری کارکنان را تقویت نموده و باعث ایجاد وحدت و هماهنگی می‌گردد. به عبارت دیگر دل‌بستگی سازمانی با تقویت روح همکاری، احساس مسئولیت و ایجاد اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی در بین کارکنان باعث هماهنگی و تعامل بخش‌های مختلف بانک می‌شود و تدوین مدل جبران خدمت با رویکرد دل‌بستگی سازمانی از مهمترین ابزار مدیریت جهت ارتقای دل‌بستگی کارکنان می‌باشد. هنگامی که نتایج بدست آمده از کار گروهی بیشتر از نتایج حاصل از کار انفرادی باشد سینرژی یا هم افزایی ایجاد شده است. در هم افزایی توانایی و مهارت کارکنان در کنار هم قرار می‌گیرد و منجر به کسب نتیجه‌ای فراتر از تصور تک تک کارکنان می‌گردد در واقع هم افزایی حاصل تلاش و سخت کوشی بیشتر کارکنان در گروه است. بهره‌وری در بانک به مفهوم انجام دقیق، سریع و با کیفیت امور می‌باشد. کارکنان بهره‌ور با استفاده بهینه و مؤثر از منابع بانک و ارائه با کیفیت خدمات باعث رضایت مشتریان و دستیابی به اهداف بانک می‌گردند. تعلق و وفاداری در بانک باعث می‌گردد که کارکنان با همدلی نسبت به انجام امور اقدام و از موفقیت در دستیابی به اهداف احساس غرور نمایند. تعلق و وفاداری باعث بهبود عملکرد کارکنان در بانک می‌گردد بگونه‌ای که کارکنان منافع بانک را منافع خود می‌دانند و در همین راستا تلاش می‌کنند.

دل‌بستگی کارکنان در موفقیت بانک ملی نقش بسیار حیاتی ایفا می‌نماید بر همین اساس پژوهش حاضر با موضوع جبران خدمت با رویکرد دل‌بستگی انجام پذیرفت بدین منظور رویکردهای مختلف جبران خدمت و همچنین عوامل تاثیرگذار بر دل‌بستگی کارکنان در بانک از طریق مصاحبه با خبرگان بانکی و اساتید دانشگاهی بررسی گردید و عوامل علی تدوین مدل جبران خدمت با رویکرد سازمانی در ابعاد سازمانی، شغلی و فردی با توجه به عوامل مداخله‌گر و زمینه‌ای بررسی شد و به همراه راهبردها و پیامدهای حاصل در قالب مدل تدوین گردید. استفاده از این مدل نه تنها باعث ایجاد دل‌بستگی سازمانی کارکنان بلکه منجر به درک بهتر مدیران از ارتباط میان معیارهای دل‌بستگی سازمانی و روشهای جبران خدمت می‌شود در همین راستا پیشنهاد می‌گردد:

- ✓ به منظور جلوگیری از کاربرد سلیقه‌ای و استفاده مؤثر از مدل ارائه گردیده، دستورالعمل اجرایی در قالب بسته سیاستی اداره سرمایه انسانی به کلیه ادارات امور شعب کشور ابلاغ گردد.
- ✓ معیارهای مدل جبران خدمت در بازه‌های زمانی مختلف به صورت شفاف برای مدیران و کارکنان تبیین و تفهیم گردد.
- ✓ ترتیبی اتخاذ گردد که کارکنان و مدیران امکان اظهار نظر و مشارکت در چگونگی و نوع جبران داشته باشند.

منابع

- ایمانی، آذر، عادل، قلی پور، آریین، پورعزت. (۱۳۹۹). ارائه مدل تفسیری - ساختاری نظام جبران خدمات کارکنان بخش دولتی در راستای ارتقای سلامت اداری. مدیریت دولتی، ۱۲(۳)، ۴۶۰-۴۲۷.
- بذرافشان، رضا، دعائی، حبیب اله، حدادی، ابراهیم، کیخا، عالمه، کشته‌گر، عبدالعلی. (۱۳۹۹). شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران گمرک. پژوهش نامه مدیریت تحول، 12(1), 197-232. doi: 10.22067/tmj.2020.30647
- 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.

- جعفری نیا س، حسن پور و کیلی ی، کیوانفر. (۱۳۹۹). ارائه الگوی جبران خدمات استراتژیک مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی رویکرد تحلیتم. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، شماره ۴ (پیاپی ۳۲)، ۱۰۵-۱۲۴.
- سرشار، الهام، سمیعی، روح اله. (۱۳۹۸). شناسایی مؤلفه‌های بهسازی منابع انسانی با تاکید بر نظام شایسته سالاری در ادارات دولتی ایران. چشم انداز مدیریت دولتی 10(4), 176-191. doi: 10.29252/jpap.2019.96605
- سرلک، محمدعلی، نوربائی، محمدحسین. (۱۳۹۵). شناسایی عوامل مؤثر بر جریان‌های شکافنده سازمان‌های دولتی با استفاده از استراتژی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد. مدیریت دولتی 8(4), 533-570. doi: 10.22059/jipa.2017.62176
- فانی، دانائی فرد، حسن، کاوسی، سیده الهه، نیری. (۱۳۹۹). طراحی مدل نظام جبران خدمات کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان فناوری محور 8. 4.5. 1399.12. 4.5. 8. DOR: 20.1001. 1.82548002. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۲(۴)، ۱۶۱-۱۹۵.
- محمد باقری، محسن، اعتباریان، & تقی پور. (۲۰۲۱). تدوین الگوی جبران خدمت بهره‌ور محور (مورد مطالعاتی: بانک ملی ایران). چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۲(۲)، ۷۷-۱۰۴.
- محمدی، هانیه، زرگر، سید محمد، همتیان، هادی، وکیل‌الرعایا، یونس. (۱۳۹۹). مدلسازی تأثیر اینترنت اشیا بر مدیریت منابع انسانی (مورد مطالعه: سازمان هواپیمایی کشور). چشم انداز مدیریت دولتی 11(3), -. doi: 10.29252/jpap.2020.96824
- Alshammari, A. A. (2020). The Impact of Human Resource Management Practices, Organizational Learning, Organizational Culture and Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance in Saudi Organizations: A Conceptual Framework. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(4), 714.
- Bowlby, J., & (1969/1982). Attachment and loss: Vol. 1. Attachment (2nd ed.). New York: Basic Books.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Da Silva, J., Riana, I. G., & Soares, A. D. C. (2020). The Effect of Human Resources Management Practices on Innovation and Employee Performance (Study Conducted at NGOs Members of FONGTIL) Dili. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(9), 322-330.
- Doaei, H., Haddadi, E., Keikha, A., & Keshtegar, A. (2020). Identifying and prioritizing the components of compensation for the customs employees and managers. *Transformation Management Journal*, 12(1), 197-232. [In Persian]
- Fani, A. A., Danaeifard, H., Kavooosi, S. E., & Nayyeri, S. (2020). Designing a Compensation Model for the Services of Knowledge Employees in Knowledge-Based, Technology-Oriented Organizations. *Human Resources*, 12(3), 161-195. (In Persian)
- Fernandes, A. J., Hartono, H., & Aziza, C. (2020). Assessment IT Governance of Human Resources Information System Using COBIT 5. *International Journal of Open Information Technologies*, 8(4).
- Flint, D. J., Woodruff, R. B., & Gardial, S. F. (2002). Exploring the phenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context. *Journal of marketing*, 66(4), 102-117.
- Hematian, H., Zargar, S., Mohammadi, H., Vakilaroaya, Y. (2020). Modeling the Impact of Internet of thing on Human Resource Management; Case Study: State Airlines. *Public Administration Perspaective*, 11(3). (In Persian)
- Heydari, M., Salajeghe, S., Pourkiani, M., Sayadi, S., Amiri, A. (2020). Providing a Model of Compensation for Material and Non-Material Services to Approach of Human Resources Productivity. *Journal of Development & Evolution Mngement*, 1399(40), 65-71 (In Persian)
- Imani, H., Azar, A., Gholipour, A., & Pourezat, A. A. (2020). Presenting an Interpretive Structural Model of Employees' Compensation System toward Administrative Integrity in the Public Sector. *Journal of Public Administration*, 12(3), 427-460. (In Persian)
- Khan, A. (2021). Effect of Compensation on Employee Satisfaction: The Manufacturing Industry in Pakistan. *RJ Journal of Business Management & Social Sciences*, 1(1).

- Kim, M. J., Bonn, M., Lee, C. K., & Kim, J. S. (2019). Effects of employees' personality and attachment on job flow experience relevant to organizational commitment and consumer-oriented behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 156-170.
- Kvale, S. (1994). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Sage Publications, Inc.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1988). *Criteria for Assessing Naturalistic Inquiries as Reports*.
- MirKazemi, S. O., Rastgoo, S., & Khorashadizadeh, M. (2017). Designing an Instrument to Assess the Factors Affecting Human Resource Productivity in Iran Sports Federations. *Sport Management and Development*, 6(2), 1-15. (In Persian)
- Mohammadbagheri, M., Etebarian, A., Taghipour, F. (2021). Presentation of productivity-oriented compensation model (case study: Bank Melli Iran). *Public Administration Perspective*, 12(2), 77-104. doi: 10.52547/jpap.2021.213831.0. (In Persian)
- Priatna, D. K., Indriyani, D., & Roswinna, W. (2020). Effect of Work Compensation and Motivation towards Productivity of Workers (A Survey in Pt. Necis Indah Cemerlang Bandung). *Dinasti International Journal of Management Science*, 1(4), 563-577.
- Purwanto, A., Sulistiyadi, A., Primahendra, R., Kotamena, F., Prameswari, M., Ong, F. (2020). Does Quality, Safety, Environment and Food Safety Management System Influence Business Performance? Answers from Indonesian Packaging Industries. *International Journal of Control and Automation*.13(1).22-35. <http://sersc.org/journals/index.php/IJCA/article/view/4834>.
- Qu, Y., Jo, W., & Choi, H. C. (2020). Gender discrimination, injustice, and deviant behavior among hotel employees: role of organizational attachment. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21(1), 78-104.
- Saban, D., Basalamah, S., Gani, A., & Rahman, Z. (2020). Impact of Islamic work ethics, competencies, compensation, work culture on job satisfaction and employee performance: the case of four star hotels. *European Journal of Business and Management Research*, 5(1).
- Sarlak, M., & Nooriaee, M. H. (2017). Identifying Factors Effecting on Rip Currents of Public Organizations Using Grounded Theory. *Journal of Public Administration*, 8(4), 533-570. (In Persian)
- Sarshar, E., Samiei, R. (2019). Identifying the Components of Human Resource Improvement with an Emphasis on Meritocracy in the Iranian Government. *Public Administration Perspective*, 10(4), 176-191. (In Persian)
- Siddiqi, T., & Tangem, S. (2018). Impact of Work Environment, Compensation and Motivation on the Performance of Employees in the Insurance Companies of Bangladesh. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 15(5), 153-162.
- 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. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.79>
- Strauss, A. L., Corbin, J. M., Niewiarra, S., & Legewie, H. (1996). *Grounded theory: Grundlagen qualitativer sozialforschung*. Weinheim: Beltz, Psychologie-Verlag-Union.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1997). *Grounded theory in practice*. Sage.
- 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.
- Sudiardhita, I. K. R., Susita, D., & Kartini, T. M. (2019). Compensation and Work Discipline on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening. *TRIKONOMIKA*, 18(2), 80-87.
- Sung, W., Woehler, M. L., Fagan, J. M., Grosser, T. J., Floyd, T. M., & Labianca, G. J. (2017). Employees' responses to an organizational merger: Intraindividual change in organizational identification, attachment, and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 910.
- Susanti, F. D. (2021). The Effect of Compensation, Organizational Culture and Work Motivation on Turnover Intention. *Indonesian Journal of Cultural and Community Development*, 10, 10-21070.
- Tärstena, A., Goga, A. J., & Jashari, B. (2020). Improving the efficiency of human resources with the use of new technologies and reorganization process. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 9(1), 31-38.

Verma, N., & Khatri, P. (2021). The nomological network of organizational attachment: a systematic review approach. *Journal of Decision Systems*, 1-22.

Fernandes & et al
tørstena & et al
Da Silva et al
Alshammari
Siddiqi & Tangem
Saban & et al
Purwanto & et al
Sudiarditha & Susita
Sudiardhita & et al
Bowlby
Sung, et al
Qu & Choi
Verma, N., & Khatri
Khan
Sitopu & et al
Susanti
Priatna & et al
Strauss & Corbin
Creswell & Poth
Lincoln & Guba
Flint et al.
Member Checking
Peer debriefing
Devil's advocate
Triangulation
Kvale
Strauss & Corbin

Presentation of Compensation Model with organizational attachment approach (Case study: Bank Melli Iran)

Mohsen Mohammadbagheri¹, Akbar Etebarian Khorasgani^{2*}, Faezeh Taghipour³

Article Info	ABSTRACT
<p>Article type: Research Article</p> <p>eISSN: 2008-9775 pISSN: 2783-4565</p> <p>Keywords: Bank Melli Iran, Compensation, Grounded theory, Organizational attachment</p>	<p>The compensation model should be developed in a way that causes employees satisfaction and organizational attachment to achieve organizational goals. Therefore, this study aims to present and compensation model with an organizational attachment approach in Bank Melli Iran. The present study is applied exploratory research in terms of purpose and its methodology is a qualitative type obtained from grounded theory. In this study, in-depth interviews based on a qualitative research strategy and theoretical sampling method were performed with 17 experts and banking managers and 7 university professors who are specialists in the field of human resources to reach theoretical saturation, and the resulting data were encoded and categorized and causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences identified and finally led to the compensation model with an organizational attachment approach. In order to validate the research, the criteria of transferability, reliability, validity, generality, accuracy, conformity, and comprehensibility and for the validity of findings member checking, peer debriefing, and triangulation are used. In order to calculate the consistency of the research findings, retest reliability and intra-subject agreement method were used. The presented model leads to a better understanding of managers and planners from the relationship between organizational attachment criteria and compensation criteria, especially in the banking network.</p>

Please cite this article as: Mohammadbagheri, M., Etebarian Khorasgani, A., Taghipour, F. (2022). Presentation of Compensation Model with Organizational Attachment Approach(Case study: Bank Melli Iran). *Behavioral Studies in Management*, 13(29), 117-140.

	Creative Commons: CC BY 4.0		
Publisher: Islamic Azad University North Tehran Branch			
* Corresponding Author: Akbar Etebarian Khorasgani		Email: etebarian@khuisf.ac.ir	

1 -P.h.D Candidate in Public Administration, Faculty of Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan. Iran mobagheri@khuisf.ac.ir
 2- Associate Prof, Department of Public Administration, Faculty of Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran etebarian@khuisf.ac.ir
 3- Assistant Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran taghipour@khuisf.ac.ir