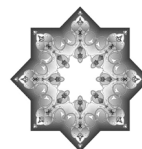


تدوین و اعتبار سنجی مدل جبران خدمت با رویکرد بهره‌وری (مورد مطالعه: بانک ملی ایران)



صفحات ۳۳ تا ۷۰

دریافت: ۹۹/۰۵/۲۸

پذیرش: ۹۹/۰۷/۱۴

نوع مقاله: پژوهشی

محسن محدباقری^۱

اکبر اعتباریان خوراسگانی^۲

فائزه تقی پور^۳

DOR: 20.1001.1.22285067.1400.27.81.2.3

چکیده

مدل جبران خدمت باید به گونه‌ای تدوین گردد که باعث انگیزه و رضایت کارکنان شده و در نهایت منجر به ارتقای بهره‌وری گردد. بر همین اساس هدف از این پژوهش تدوین و اعتبار سنجی مدل جبران خدمت با رویکرد بهره‌وری در بانک ملی ایران است و روش آن کیفی - کمی (آمیخته) می‌باشد که در بخش کیفی با ۱۷ نفر از مدیران بانکی در شهرهای تهران و اصفهان و ۵ نفر از اساتید دانشگاه تا مرحله اشباع نظری مصاحبه‌های عمیق انجام شد و داده‌های حاصل بر اساس نظریه زمینه‌ای (گراندد تئوری) کدگذاری و مقوله‌بندی گردید و عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها شناسایی و در نهایت مدل جبران خدمت با رویکرد بهره‌وری تدوین گردید. در بخش کمی، به منظور اعتبار سنجی مدل، با توجه به یافته‌های بخش کیفی پرسشنامه تنظیم و بر اساس قانون ده برابر، حجم نمونه تعیین و توزیع گردید. سپس اطلاعات حاصل بررسی و اعتبار مدل با بکارگیری نرم افزار ۸-۲-۳ Smart_PLS و بررسی شاخص‌های سازگاری درونی، پایایی مرکب، روایی همگرا، روایی واگرا، شاخص ارتباط پیش‌بین و مجذور ضریب همبستگی چندگانه تایید گردید. اجرای این مدل نه تنها باعث ارتقای بهره‌وری کارکنان می‌شود بلکه باعث ایجاد فرهنگ سازمانی پویا و رشد‌یابنده، خوشنامی سازمانی، کیفیت افزایشی، تعلق و وفاداری سازمانی، هم‌افزایی و دل‌بستگی سازمانی کارکنان می‌گردد و منجر به درک بهتر مدیران و برنامه‌ریزان از ارتباط میان معیارهای بهره‌وری و معیارهای جبران خدمت بویژه در شبکه بانکی می‌شود.

واژگان کلیدی: بانک ملی ایران، بهره‌وری، جبران خدمت، گراند تئوری.

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؛ (نویسنده مسئول) etebarian@khuisf.ac.ir

۳. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، ایران؛ taghipour@khuisf.ac.ir

۱- بیان مسئله

امروزه جهانی شدن باعث گردیده سازمانها نیروهایی را به خدمت بگیرند که با داشتن مهارت و توانایی از تمامی افکار و دانش خود برای موفقیت سازمان تلاش می نمایند چرا که تغییرات بسیار سریع تکنولوژی و تغییرات محیطی سازمان‌ها را در محیط رقابتی قرار داده است و همه سازمان‌ها تلاش می کنند 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 می باشد. در همه سازمانها نقش منابع انسانی بسیار اهمیت دارد و سازمانی به اهداف خود نایل می گردد که نیروهای مستعد و توانمند در اختیار داشته باشد (Fernandes & et al, 2020). منابع انسانی در واقع به نوعی شرکای سازمان محسوب می گردند که نقش بسیار اساسی در بقای سازمان دارد و نداشتن منابع انسانی با انگیزه، خلاق، بهره ور و راضی باعث خارج شدن سازمان از صحنه رقابت می گردد به همین دلیل رقابت بسیار زیادی برای جذب نیروهای کارآمد بین سازمانها وجود دارد چراکه منابع انسانی از مهمترین منابع سازمان محسوب می گردد (erstena & et al, 2020). بر همین اساس نقش مدیریت منابع انسانی در سازمانها بسیار حائز اهمیت می باشد. از نظر دا سیلوا^۱ (۲۰۲۰) عملکرد کارکنان در هر سازمانی تحت تاثیر برنامه‌های مدیریت منابع انسانی قرار دارد و این برنامه‌ها باعث می گردند 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 می گردند لذا از اهمیت بسیار بالایی در سازمان برخوردار می باشند (Alshammari, 2020). نیروی انسانی بهره ور، با توانایی و خلاقیت خود باعث استفاده بهینه از دیگر منابع سازمان و در نهایت موفقیت سازمان می گردد بر همین اساس مدیریت منابع انسانی با تدوین برنامه‌های کاربردی متفاوت به دنبال ارتقای بهره وری کارکنان می باشد و نظام جبران خدمت از برنامه‌های موثر مدیریت منابع انسانی در ارتقای بهره وری کارکنان می باشد (Siddiqi, T., & Tangem, S, 2018). با توجه به اهمیت جبران خدمت در ارتقای بهره وری 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

^۱ Da Silva et al

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 خدمت‌رسانی 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 ارتقای بهره‌وری کارکنان گردد. همواره مدل جبران خدمت استفاده شده در سازمان تعیین‌کننده کیفیت مدل جبران خدمت می‌باشد (Saban & et al, 2020). بانک ملی، اولین بانک ایرانی است که با سرمایه مردم تاسیس گردیده و نزدیک به یک قرن تجربه و خدمت‌رسانی 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 بهره‌وری کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار نبوده است. اما در حال حاضر تاسیس بانکهای خصوصی با رویکرد مشتری‌مداری 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 به ارتقای بهره‌وری کارکنان خود از طریق تدوین 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 هماهنگی 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 کارکنان و ایجاد انگیزه جهت ارتقای بهره‌وری کارکنان گردد. همچنین جبران خدمت در این بانک بیشتر بصورت مادی می‌باشد که این امر به مرور زمان تاثیر 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 رضایت و بهره‌وری 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 کارکنان و افزایش بهره‌وری گردد و کارکنان را به نیروهای ناکارآمد 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. بر همین اساس جبران خدمت در بانک ملی باید به گونه‌ای تدوین گردد که باعث خلق فرهنگ بهره‌وری شود. فرهنگ بهره‌وری در سازمان زمانی بروز می‌نماید که نظام جبران خدمت آن، هم‌راستا با اهداف سازمان تدوین گردد (Fofack & et al, 2021). در این پژوهش تلاش شده با استفاده از روش آمیخته (کیفی- کمی) چالش‌ها و موانع بهره‌وری بررسی و شناسایی گردد و در بخش کمی اصول فلسفی و پارادایمی رویکرد کیفی در نظر گرفته شود و با بکارگیری نظریه داده بنیاد، مدلی کاربردی و متناسب با ماهیت شغلی کارکنان بانک ملی جهت ارتقای بهره‌وری آنان ارائه گردد و در بخش کمی با استفاده از مدل معادلات ساختاری وایانس محور مدل ارائه گردیده مورد آزمون قرار گیرد. بر همین اساس سوالات اصلی و فرعی پژوهش به شرح زیر می‌باشند:

سوال اصلی پژوهش: مدل جبران خدمت با رویکرد بهره‌وری برای بانک ملی کدام

است؟

سوالات فرعی پژوهش:

- ۱) عوامل علی، مداخله‌گر و زمینه‌ای در مدل جبران خدمت با رویکرد بهره‌وری کدامند؟
- ۲) راهبردها و پیامدها در مدل جبران خدمت با رویکرد بهره‌وری کدامند؟

- ۳) آیا عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر بر راهبردها و راهبردها بر پیامدها تاثیر دارد؟
 ۴) آیا مدل ارائه شده، مدل مناسبی می‌باشد؟

۲- ادبیات پژوهش

۲-۱- ادبیات تجربی

در خصوص جبران خدمت و تاثیرات آن پژوهشهای متفاوتی صورت پذیرفته است. 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 (بهره‌وری) رابطه مثبت معناداری وجود دارد. 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. دیواندری و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان «بررسی چگونگی تاثیر جبران

خدمات بر عملکرد فردی» به بررسی نقش میانجی انگیزش درونی و تعدیل‌کننده خود کامیابی و انتظار دریافت پاداش در بانک ملت پرداختند و نشان دادند که تأثیرات پرداخت عملکرد کارکنان در مقایسه با پرداخت‌های ثابت بیشتر است. تیموری و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «الگوی نظام جبران خدمات شایسته‌محور کارکنان» در بانک صادرات ایران به طراحی نظام جبران خدمات شایسته محور با رویکرد جان‌شین‌پرور پرداختند. خان^۱ (۲۰۲۱) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیرات 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. پیریاتنا و همکاران^۲ (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «تأثیر انگیزه و جبران خدمت بر بهره‌وری کارکنان» در شرکت ساخت و ساز باندونگک به این نتیجه رسیدند که جبران خدمت تأثیر بسیار زیادی بر انگیزه و بهره‌وری کارکنان دارد. اوکهکه و ایکچکوا^۳ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «مدیریت جبران خدمت و عملکرد کارکنان» در مدارس دولتی نیجریه به این نتیجه رسیدند که جبران خدمت با رویکرد شایستگی و برابری تأثیر زیادی بر عملکرد کارکنان دارد. رملی^۴ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «ارتباط بین جبران خدمت، رضایت شغلی و عملکرد کارکنان» در بیمارستان سواستای جاکارتا به این نتیجه رسیدند که جبران خدمت تأثیر بسیار زیادی بر رضایت شغلی و عملکرد کارکنان دارد. اخسان و همکاران^۵ (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان «تأثیر انگیزه، رضایت شغلی و جبران خدمت بر بهره‌وری کارکنان در شرکت استخراج زغال سنگ» انجام دادند. نتایج این پژوهش بیانگر تأثیر بسیار زیاد جبران خدمت، انگیزه و رضایت شغلی بر بهره‌وری کارکنان می‌باشد.

۲-۲- ادبیات نظری

پژوهشگران، کارشناسان و متخصصان منابع انسانی، جبران خدمت را به گونه‌های مختلفی تعریف کرده‌اند. جبران خدمت می‌تواند به صورت مستقیم و غیرمستقیم یا درونی و بیرونی

¹. Khan

². Priatna & et al

³. Okeke & Ikechukwu

⁴. Ramli

⁵. Ekhsan & et al

شامل حقوق، پاداش، کمسیون، امکانات، سفرهای تفریحی، مرخصی‌های تشویقی باشد که باعث رضایت کارکنان می‌گردد (khan, 2021). جبران خدمت به کارکنان در مقابل انجام وظایف پرداخت می‌گردد و شامل حقوق پایه، پرداخت‌های متغیر یا کمک هزینه می‌باشد. حقوق پایه بر اساس انجام وظیفه کارکنان و پرداخت‌های متغیر بر اساس عملکرد کارکنان پرداخت می‌گردد منظور از عملکرد کارکنان چگونگی انجام وظایف در دستیابی به اهداف سازمان می‌باشد. جبران خدمات، تمامی پاداش‌های درونی و بیرونی یا مالی و غیرمالی است که سازمان در قبال خدمات کارکنان ارائه می‌نماید (Purwanto & et al, 2020). 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 (Sudiarditha & Susita, 2019). 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 بهره‌وری و ایجاد انگیزه می‌گردد (Sudiarditha & et al, 2018). بهره‌وری نیروی انسانی عامل بسیار مهم در بقای سازمان در محیط رقابتی و دستیابی به اهداف است. بر همین اساس یکی از اصلی‌ترین نگرانی‌های مدیریت در هر سازمان ارتقای بهره‌وری کارکنان می‌باشد (Edo & Nwosu, 2018). متخصصان و پژوهشگران مجموع کارایی و اثر بخشی را بهره‌وری می‌نامند. اثربخشی در سازمانها میزان موثر بودن اقدامات انجام شده برای دستیابی به اهداف تعیین شده و کارایی میزان نتایج به دست آمده نسبت به منابع استفاده شده می‌باشد. افزایش اثربخشی و کارایی منجر به افزایش بهره‌وری و در نهایت موفقیت در هر سازمانی می‌گردد (Prasetyo, P. E., & Dzaki, F. Z, 2020). بهره‌وری به مفهوم افزایش نسبت خروجی به ورودی هر سازمان می‌باشد که منجر به افزایش مزیت رقابتی، افزایش درآمد، بهبود استانداردهای زندگی، و بطور کلی کیفیت بهتر زندگی می‌گردد (Basit & et al, 2018). بهره‌وری به خروجی اشاره دارد که یک کارمند در طی یک دوره زمانی خاص به آن دست یافته است و تلاش کارکنان جهت رسیدن به اهداف سازمان با استفاده از حداقل منابع موجود را نشان می‌دهد. در واقع بهره‌وری به معنای استفاده کارآمد و کارا از منابع انسانی در یک سازمان می‌باشد که برای ارتقاء کارآمدی و کارایی کلی سازمان بسیار مهم است و

منعکس کننده استفاده از منابع مختلف در یک سازمان برای دستیابی به نتایج برنامه ریزی شده یا مطلوب است. (Hanaysha, J., & Tahir, P. R, 2016). مدیریت منابع انسانی در هر سازمان باید بر اساس نظریه های خرد شامل نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو، دو عاملی هرزبرگ، موفقیت طلبی مک کلند، نیازهای آلدرفر، نظریه های هدف گذاری، برابری و انتظار و نظریه های کلان شامل قانون آهنین دستمزد، نظریه عدالت اجتماعی، نگاه مارکسیتی، نظریه اشتغال کامل، نظریه مصرف، نظریه بهره وری، نظریه کارایی مولد، نظریه چانه زنی و نظریه عاملیت نسبت به تدوین مدل جبران خدمت با رویکرد مناسب با اهداف سازمان اقدام نماید. جبران خدمت با رویکردهای مختلفی ارائه گردیده است که رایج ترین آنها شامل رویکرد سنتی، رویکرد عضویت، رویکرد عملکرد، رویکرد شایسته سالاری، رویکرد سیاست های کلی نظام اداری، رویکرد عدالت، رویکرد برابری، رویکرد رضایت و رویکرد اسلامی می باشد. 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 می نماید. در رویکرد مبتنی بر عملکرد، عملکرد کارکنان تعیین کننده میزان جبران خدمت می باشد و در رویکرد مبتنی بر شایسته سالاری از جبران خدمت به منظور جذب، نگهداری و انگیزش کارکنان شایسته استفاده می شود. البته در رویکرد مبتنی بر سیاستهای کلی نظام اداری نیز شایسته سالاری لحاظ می گردد زیرا از عوامل کلیدی بوده و بر آینده سازمان بسیار تاثیر 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 می باشد 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 می باشد و جبران خدمت با رویکرد اسلامی نیز بر این اساس استوار است که هر خدمت نیکویی که انسان انجام می دهد در مقابل پاداش دریافت می نماید. مرور ادبیات پژوهش، بیانگر این موضوع است که تمامی پژوهش های انجام گرفته بر تاثیر مثبت جبران خدمت بر عملکرد کارکنان دلالت دارد از طرفی در هیچکدام از پژوهش ها، مدل جبران خدمت با رویکرد بهره وری در صنعت بانکداری ارائه

نگردیده است. لذا تدوین این مدل با بهره‌گیری از نظریه‌های خرد و کلان جبران خدمت و شناسایی موانع و عوامل تاثیرگذار بر بهره‌وری و همچنین متناسب با اهداف و مأموریت بانک به منظور ارتقای بهره‌وری کارکنان و در نهایت ارتقای سطح کیفی خدمات این موسسه مالی بسیار ضروری است.

۳- روش پژوهش

با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر ارائه مدل جبران خدمت با رویکرد بهره‌وری 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 - کمی (آمیخته) انجام شده است. برای انتخاب روش تحقیق در بخش کیفی 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 (Strauss & Corbin, 1996). 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. در بخش کمی از مدل معادلات ساختاری واریانس محور استفاده گردید که یک رویکرد آماری جامعی برای آزمون روابط بین متغیرهای مشاهده شده و متغیرهای مکنون است (Hair & et al, 2019).

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 نیمه‌ساختاریافته می‌باشد. گام نخست، تحلیل خرد داده‌هاست که تحلیل خرد، ترکیبی از کدگذاری باز و کدگذاری

محوری است. مراحل انجام مصاحبه‌ها و تحلیل داده‌ها به صورت هم‌زمان انجام گرفت. بیست و دو مصاحبه انجام پذیرفت که پس از بیست مصاحبه، اطلاعات به حد اشباع نظری رسید.

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کارکنان بانک ملی می‌شود که جهت بدست آوردن حجم نمونه از قانون ۱۰ برابر هیر، رینگل و سارستد^۱ (۲۰۱۱) و گودهو، لويس و تامسون^۲ (۲۰۱۲) استفاده گردید که اشاره دارد به اینکه حجم نمونه در مدل سازی معادلات ساختاری در روش PLS می‌بایستی حداقل به میزان ۱۰ برابر ماکزیمم تعداد نشانگرهای یک متغیر مکنون^۳ در مدل داخلی یا بیرونی باشد (Kock, N., & Hadaya, P, 2018). بنابراین در بین متغیرهای مکنون مدل پژوهش، متغیر مکنون عوامل علی شامل ۹ متغیر مشاهده شده می‌باشد که طبق قانون ۱۰ برابر حداقل حجم نمونه ۹۰ نفر بدست می‌آید. سپس بر اساس یافته‌های بخش کیفی پرسشنامه تنظیم و پس از تایید روایی محتوای آن توسط اساتید و خبرگان در اختیار حجم نمونه به تعداد ۹۵ نفر قرار گرفت. همچنین به منظور اعتبار سنجی مدل از نرم افزار ۸-۲-۳- Smart_PLS استفاده شد.

۴- تحلیل تجربی

بخش کیفی

در ابتدا اظهارات مصاحبه‌شوندگان پیاده‌سازی و چندین بار مورد بررسی قرار گرفت. سپس مطالب مهم استخراج و برای هر مصاحبه به صورت مجزا دسته‌بندی گردید و نکات و کدهای مفهومی به شرح جدول (۱) استخراج گردید. نظریه برخاسته از داده‌ها، رویه‌هایی را برای طبقه‌بندی 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 (Strauss & Corbin, 1996). بنابراین مفاهیم استخراج شده کدگذاری (کدگذاری باز) شد و در نهایت از ۲۰ مصاحبه ۳۱۷ کد شناسایی گردید. با توجه به مسأله اصلی پژوهش و رویکرد محقق در مصاحبه‌ها کد محوری «نظام جبران خدمت با رویکرد بهره‌وری» تعیین گردید. سپس مفاهیم

¹. Hair, Ringle & Sarstedt

². Goodhue, Lewis & Thompson

³. Latent

هم‌دسته با یکدیگر ترکیب و مقوله‌ها حاصل شد و با عنوان عوامل علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، راهبردی‌ها و پیامدها دسته‌بندی شد. در مرحله کدگذاری گزینشی به منظور تسهیل در فرایند یکپارچه‌سازی و انسجام لازم برای توسعه نظریه داده‌بنیاد از تکنیک نوشتن سیر داستان برای تعریف مقوله اصلی و ربط دادن سایر مقوله‌ها جهت تدوین مدل جبران خدمت با رویکرد بهره‌وری استفاده گردید.

جدول (۱): نمونه‌هایی از مفاهیم استخراج شده و کدهای مفهومی از مصاحبه‌ها

کدهای مفهومی	مفاهیم استخراج شده
لحاظ اصل رقابت در کار در نظام جبران خدمت	جو موجود در شعب ما به گونه‌ای است که همکاران بیشتر از اینکه رقابت در کار داشته باشند و به فکر بهره‌وری بیشتر باشند به دنبال رقابت با یکدیگر برای ارتقا و وضعیت بهتر هستند چرا که سیستم پاداش به رفتار پویلیستی اهمیت بیشتری می‌دهد
معیار تلاش برای بهبود فرایندها	خیلی از همکاران فکر می‌کنند این نوع کارکردن بهترین نوع کارکردن است و بهتر از این نمی‌توان کار کرد
معیار به روز بودن دانش سازمانی	همکاران ما از شرایط رقبا و میزان پیشرفتشان خیلی اطلاع ندارند و گمان می‌کنند مثل سال‌های گذشته بیشتر منابع ریالی و ارزی در بانک ملی سپرده شده پس نیازی به تلاش بیشتر و بهره‌وری بالاتر وجود ندارد
معیار باور مندی به کارایی	در بسیاری از موارد مدیران صحبت از کارایی می‌کنند ولی خودشان اعتقادی به آن ندارند چرا که در رفتارشان کارایی ملموس نیست
معیار تعهد سازمانی	کارکنان و مدیران از عواقب بهره‌وری مطلع نیستند و تا جایی که به آن اهمیت می‌دهند که منافع شخصی را به خطر نیندازد
معیار دانش کارکنان در موضوع بهره‌وری	کلاس‌های آموزشی بانک و جزوات درسی رویکرد بهره‌وری ندارد و صرفاً نحوه انجام کار را آموزش می‌دهند

عوامل علی موجب وقوع یا توسعه پدیده اصلی می‌شوند در واقع بیان‌گر وقایع یا اتفاقاتی هستند که مستقیماً بر پدیده اصلی تاثیرگذار هستند (Strauss & Corbin, 1997). عوامل علی در این پژوهش به شرح جدول زیر می‌باشند.

جدول (۲): عوامل علی مدل جبران خدمت با رویکرد بهره‌وری

مقوله اصلی	مقوله	مقوله اصلی	مقوله
رفتارهای حامی توسعه و بهبود سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> ✓ معیار خلاقیت و نوآوری ✓ معیار درگیری شغلی و سازمانی ✓ معیار مشارکت در کارهای گروهی ✓ معیار مشارکت در تسهیم دانش ✓ معیار کمک و حمایت از بهبود مستمر امور و فرآیندها ✓ معیار مشارکت در نظارت عمومی ✓ معیار رفتار شهروندی-سازمانی 	معیار خود تعالی بخشی	<ul style="list-style-type: none"> ✓ معیار رشد و توسعه فردی ✓ معیار تغییر پذیری ✓ معیار سطح توانمندی ✓ معیار آموزش پذیری ✓ معیار پذیرش فن آوری ✓ معیار انتقاد پذیری
توانایی‌ها	<ul style="list-style-type: none"> ✓ معیار مهارت‌های ارتباطی با مشتریان ✓ معیار همکاری و تعامل با همکاران ✓ معیار مهارت‌های مدیریتی و رهبری ✓ معیار توانایی در نشاط افزایی در محیط کار 	درجه جامعه پذیری	<ul style="list-style-type: none"> ✓ معیار فرهنگ پذیری ✓ معیار دانش اداری و سازمانی ✓ معیار انضباط سازمانی

درجه بهره‌وری	✓ معیار کارایی نیروی کار ✓ معیار تلاش موثر ✓ معیار استفاده بهینه از منابع ✓ معیار سهم فرد در سودآوری	ویژگی‌های شغل و شاغل	✓ معیار تجربه کاری مؤثر ✓ معیار تطابق ویژگی‌های فرد با شرایط احراز شغل ✓ معیار ویژگی‌های شغل
نتایج ارزیابی دقیق و شفاف عملکرد	✓ معیار ارزیابی دارای اعتبار ✓ نظام جبران خدمت مبنی بر ارزشیابی عملکرد عادلانه ✓ معیارهای شفاف عملکرد در نظام جبران خدمت ✓ نظام جبران خدمت مبتنی بر ارزشیابی دقیق عملکرد	شان و موقعیت سازمانی	✓ لحاظ نمودن جایگاه سازمانی کارکنان ✓ معیار محل و موقعیت کاری ✓ تناسب پرداخت‌های مالی و غیر مالی با توجه به نوع مسئولیت
		فضیلت‌مداری	✓ معیار رفتار اخلاقی و معنوی ✓ معیار احترام به حقوق همکاران ✓ معیار تعهد عاطفی و تعلق سازمانی

عوامل مداخله‌گر بر راهبردها اثر می‌گذارند و می‌توانند به صورت غیرمنتظره ظاهر شوند و پاسخگویی به آنها می‌تواند بسته به موقعیت انجام شود. در واقع این عوامل، زمینه‌ای عمومی هستند (Strauss & Corbin, 1997). عوامل مداخله‌گر در این پژوهش به شرح جدول صفحه بعد می‌باشند.

جدول (۳): عوامل مداخله گر مدل جبران خدمت با رویکرد بهره‌وری

مقوله اصلی	مقوله	مقوله اصلی	مقوله
تخصیص مشوقهای خانوادگی	<ul style="list-style-type: none"> ✓ جبران از طریق ایجاد امکان بازدید خانواده از محیط کاری ✓ تخصیص مشوق‌ها به مناسبت‌های فردی و خانوادگی ✓ توانمندسازی خانواده کارکن 	<ul style="list-style-type: none"> حمایت از رشد و پیشرفت سازمانی و فردی کارکنان 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ جبران خدمت از طریق تقویت قدرت سازمانی و شغلی فرد ✓ جبران از طریق تسهیلات رشد و پیشرفت دانش و قابلیت‌های فرد
جبران خدمت نیاز محور	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تنوع در جبران خدمت بر اساس تفاوت‌های فردی ✓ جبران خدمت از طریق ارضاء انگیزه‌های درونی 	<ul style="list-style-type: none"> حمایت‌ها و پاداش‌های هیجان‌انگیز و ماندگار 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ جبران خدمت از طریق مشوق‌ها و پاداش‌های غافلگیرکننده ✓ مشوق‌های حمایت‌گرایانه ✓ جبران خدمت از طریق حمایت‌های تشویقی در حوزه سلامت
انجام به موقع تعهدات در نظام جبران خدمت	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تشویق بلافاصله بعد از انجام فعالیت ✓ تسریع در جبران خدمات به کارکنان ✓ عدم تعویق جبران خدمت و پیاده‌سازی آن در دوره‌های بلندمدت 	<ul style="list-style-type: none"> جبران خدمت با توجه به عملکرد گروهی 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ اقدام به پاداش‌دهی گروهی به اقتضای شرایط ✓ معیار منفعت جمعی کلیه ذینفعان ✓ معیار مشوقهای گروهی ✓ لحاظ نمودن تنبیه گروهی و فردی ✓ تناسب پاداش با میزان بهره‌وری 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 صفحه بعد می‌باشند.

جدول (۴): عوامل زمینه‌ای مدل جبران خدمت با رویکرد بهره‌وری

مقوله اصلی	مقوله	مقوله اصلی	مقوله
اقتضای زمان و مکان	<ul style="list-style-type: none"> ✓ نظام پاداش دهی مبنی بر دوره‌های زمانی متغیر ✓ نظام جبران خدمت شناور ✓ تناسب زمان و مکان در اعلام مشوقها ✓ اصل انعطاف‌پذیری در نظام جبران خدمت 	عوامل محیطی	<ul style="list-style-type: none"> ✓ پرداخت مبتنی بر هزینه زندگی ✓ پرداخت بر اساس اقتضای سازمان و معیارهای سازمان‌های هم‌ردیف
عامل شفافیت	<ul style="list-style-type: none"> ✓ معیار شفافیت در نظام جبران خدمت ✓ مشخص نمودن معیارهای تشویق در نظام جبران خدمت 	عدالت و برابری	<ul style="list-style-type: none"> ✓ شخص‌زدایی از نظام جبران خدمت ✓ نظام جبران خدمت موازنه‌محور ✓ معیار عدم تبعیض جنسیتی ✓ جبران خدمت بدون توجه به اعتقادات شخصی و مذهبی ✓ نظام جبران خدمت سازمان‌محور
بازخورد و اطلاع‌رسانی	<ul style="list-style-type: none"> ✓ اصل بازخورد در نظام جبران خدمت ✓ اصل اطلاع‌رسانی در نظام جبران خدمت 	بازنگری دوره‌ای و مستمر معیارهای نظام جبران خدمت	<ul style="list-style-type: none"> ✓ پویایی شاخص‌ها یا معیارهای پرداخت ✓ بازنگری دوره‌ای در شاخص‌های نظام خدمات

راهبردها نشان می‌دهند کنش‌گران 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 (Strauss & Corbin, 1997). راهبردها در این پژوهش به شرح جدول زیر می‌باشند.

جدول (۵): راهبردهای مدل جبران خدمت با رویکرد بهره‌وری

مقوله اصلی	مقوله	مقوله اصلی	مقوله
راهبرد شایسته سالاری	✓ اصل شایسته پروری در نظام جبران خدمت ✓ اصل شایسته سالاری در نظام جبران خدمت	راهبرد منزلت افزایی	✓ جبران از طریق ایجاد عزت نفس در کارکنان ✓ جبران از طریق بهبود منزلت اجتماعی شغل ✓ جبران از طریق اهمیت دهی ✓ جبران خدمت مبتنی بر حفظ شان و حرمت اجتماعی کارکنان ✓ معیارهای ارتقاء دهنده پرستیژ کارکنان
راهبرد رقابت افزایی	✓ لحاظ اصل رقابت در کار در نظام جبران خدمت ✓ نظام جبران خدمت مشوق رقابت سالم بین کارکنان	راهبرد غنا بخشی به سرمایه انسانی	✓ عدم نگاه هزینه‌ای به نظام جبران خدمت ✓ نظام جبران خدمت با رویکرد انسانی به نیروی کار ✓ جبران خدمت مبتنی بر رشد و توسعه استعدادها و نیازهای سطح بالای انسانی

راهبرد امید افزایشی	✓ اصل امیدواری در نظام جبران خدمت ✓ امید افزایشی نظام جبران خدمت	راهبرد اعتماد افزایشی	✓ ایجاد اعتماد به نظام جبران خدمت ✓ واقعی و قابل اعتماد بودن نظام جبران خدمت ✓ اصل صداقت در پاداش و تشویق
---------------------	---	--------------------------	--

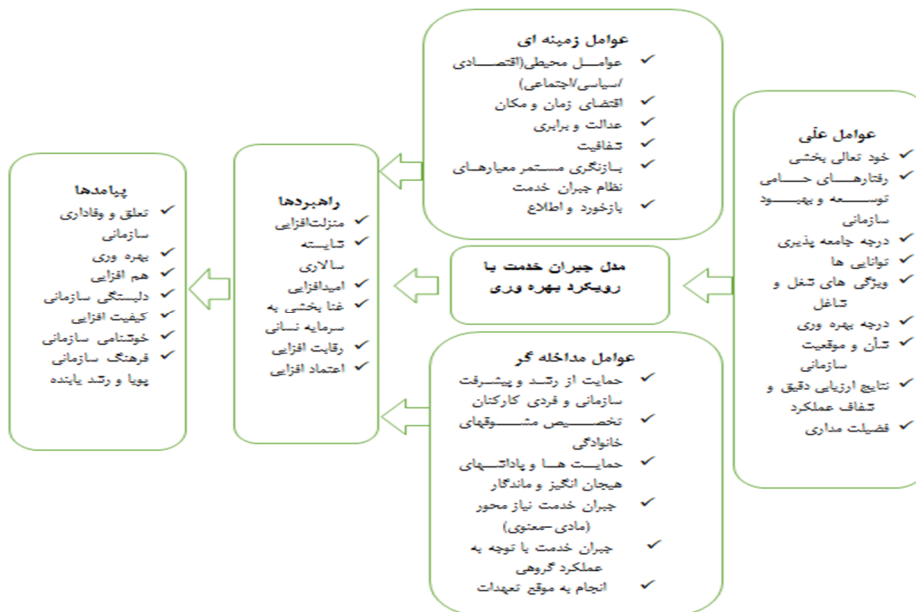
پیامدها زمانی حاصل می‌شوند که انجام یا عدم انجام عمل یا تعامل معینی در پاسخ به امر یا مساله‌ای یا به منظور اداره یا حفظ موقعیتی از سوی فرد یا افرادی انتخاب شوند (Strauss & Corbin, 1997). پیامدهای حاصل از بکارگیری مدل جبران خدمت با رویکرد بهره‌وری در پژوهش حاضر به شرح جدول زیر می‌باشند.

جدول (۶): پیامدهای مدل جبران خدمات با رویکرد بهره‌وری

مقوله اصلی	مقوله	مقوله اصلی	مقوله
کیفیت افزایشی	✓ تسهیم دانش ✓ بهبود مستمر ✓ رشد غنای خدمات ✓ توسعه خدمات	تعلق و وفاداری کارکنان به سازمان	✓ احساس غرور ✓ احساس تعلق ✓ ایجاد تعهد سازمانی ✓ وفاداری کارکنان ✓ رضایت شغلی ✓ مشارکت فکری و گفتاری کارکنان
خوشنمایی سازمانی	✓ مشروعیت اجتماعی سازمان ✓ افزایش توان سازمان در ارتقاء ضرایب جبران خدمت (نظام پرداخت متمایز	بهره‌وری	✓ به نتیجه رسیدن زحمات ✓ انجام درست کارها ✓ استفاده موثر از منابع ✓ کارایی ✓ اثربخشی

فرهنگ سازمانی پویا و رشد یابنده	<ul style="list-style-type: none"> ✓ نتیجه‌گرایی ✓ شکل‌گیری ارزش سازمانی رشد و پیشرفت فردی و گروهی 	هم‌افزایی	<ul style="list-style-type: none"> ✓ افزایش تلاش بیشتر ✓ سخت‌کوشی ✓ همکاری کارکنان
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ شناخته‌شدن شایستگی نیروی کار بعنوان یک ارزش سازمانی ✓ شکل‌گیری ارزش کارآیی و اثر بخشی در فعالیت‌های سازمان ✓ شکل‌گیری ارزش رشد و یادگیری در سازمان 	دلبستگی سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> ✓ اشتیاق شغلی ✓ تقویت مشارکت گفتاری و فکری ✓ تعهد سازمانی کارکنان

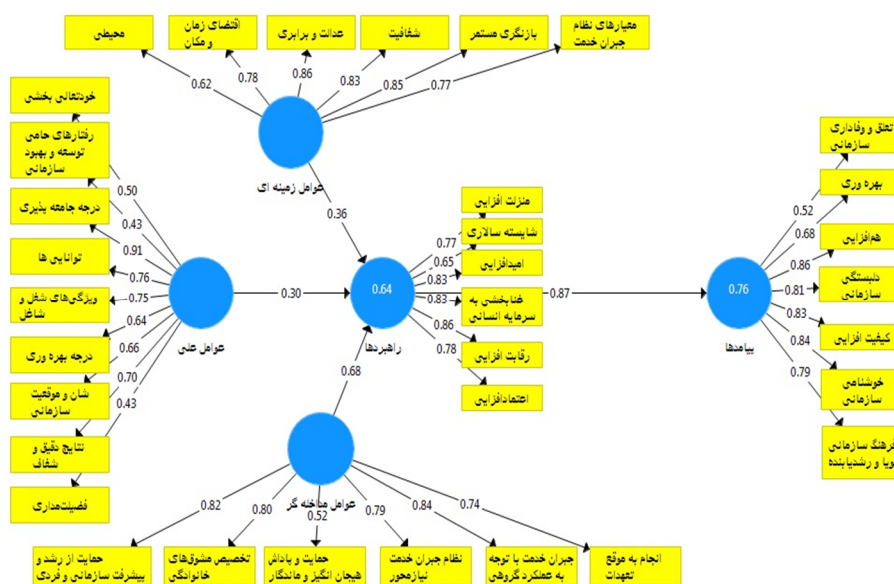
و در انتها مدل پژوهش با استفاده از شیوه تحقیقاتی کیفی بر اساس الگوی استراوس و کوربین (۱۹۹۷) به شرح شکل شماره (۱) ارائه گردید که بیانگر ارتباط هسته‌ای با سایر مقوله‌ها می‌باشد.



شکل شماره ۱: مدل جریان خدمت با رویکرد بهره‌وری

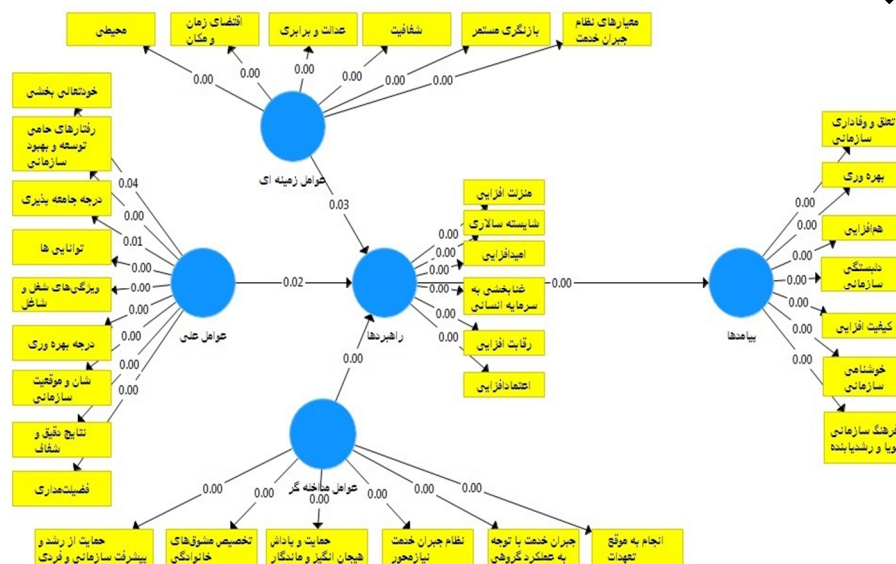
بخش کمی

به منظور پاسخگویی به سوال سوم پژوهش (آیا عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر بر راهبردها و راهبردها بر پیامدها تاثیر دارد؟) از مدل‌سازی معادلات ساختاری و اریانس محور با بکارگیری نرم افزار ۸-۲-۳ Smart_PLS استفاده شده که نتایج مدل معادلات ساختاری به شکل نمودار مسیر ارائه گردیده است. همان‌طور که از خروجی نرم‌افزار مشاهده می‌شود، مدل اصلی ارائه شده به صورت شکل (۲) می‌باشد که در آن روابط میان متغیرها و ضرایب هر یک از آنها مشخص شده است. اعداد نوشته شده بر روی خطوط در واقع ضرایب بتا استاندارد حاصل از معادله رگرسیون میان متغیرها می‌باشند که به آنها ضرایب مسیر نیز گفته می‌شود که وجود رابطه علی و خطی بین دو متغیر مکنون را نشان می‌دهد. همچنین خروجی نرم‌افزار در شکل (۳) نشان دهنده تاثیر عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر بر راهبردها و راهبردها بر پیامدها با استفاده از سطح معنا داری (p-value) می‌باشد.



شکل شماره ۲: تاثیر عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر بر راهبردها و راهبردها بر پیامدها

¹ Path Diagram



شکل شماره ۳: تاثیر عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر بر راهبردها و راهبردها بر پیامدها با استفاده از سطح معنا داری

در جدول (۷) به ترتیب ضرایب بتا استاندارد، مجذور ضریب همبستگی چندگانه (R^2)، سطح معناداری^۱، مقدار تی و در نهایت نتیجه گزارش شده است. ضرایب بتا استاندارد بر رابطه علی خطی و شدت و جهت این رابطه بین دو متغیر مکنون دلالت دارد و مقدار R^2 نشان دهنده درصد از تغییرات متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل می باشد و همچنین سطح معناداری، شاخص یا معیاری است که به عنوان پایه معنی داری شناخته می شود و مقدار تی در واقع ملاک اصلی رد یا تایید فرضیات است و در صورتی که مقدار آن به ترتیب از ۱/۶۴، ۱/۹۶ و ۲/۵۸ بیشتر باشد نتیجه می گیریم که آن فرضیه در سطوح ۹۰، ۹۵ و ۹۹ درصد تایید می شود. همانطور که در جدول مشاهده می شود با توجه به اینکه مقدار پی- و لیو تاثیر عوامل زمینه‌ای، عوامل علی و عوامل مداخله‌گر بر راهبردها و همچنین تاثیر راهبردها بر پیامدها کمتر از ۰/۰۵ بدست آمد، بنابراین ضرایب اثر ۰/۳۶۱، ۰/۳۰۱، ۰/۶۷۸ و ۰/۸۶۹ در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بوده و تاثیر عوامل زمینه‌ای، عوامل علی و عوامل مداخله‌گر بر راهبردها و همچنین تاثیر راهبردها بر پیامدها تایید گردید.

¹. Significant Level (p-value)

جدول (۷): برآورد ضرایب رگرسیون

نتیجه	مقدار	سطح معناداری	R ²	ضریب اثر	سوال پژوهش	
تایید	۳/۱۲۲	۰/۰۳۲	۰/۶۴۲	۰/۳۶۱*	←	عوامل زمینه‌ای
تایید	۲/۱۰۸	۰/۰۲۳	۰/۶۴۲	۰/۳۰۱*	←	عوامل علی
تایید	۶/۲۷۷	۰/۰۰۱	۰/۶۴۲	۰/۶۷۸*	←	عوامل
تایید	۳۲/۹۴۵	۰/۰۰۱	۰/۷۵۶	۰/۸۶۹*	←	راهبردها

بررسی شاخص همخطی چندگانه در مدل^۱

شدت همخطی چندگانه در تحلیل رگرسیون چندگانه از طریق عامل تورم واریانس ارزیابی می‌گردد. در صورتی که این شاخص برابر یک ($VIF=1$) باشد به معنای عدم وجود همخطی و در صورتی که بزرگتر از یک و کوچکتر یا مساوی پنج ($1 < VIF \leq 5$) باشد به معنای همخطی قابل قبول و در صورتی که بزرگتر از پنج ($VIF > 5$) باشد به مفهوم همخطی زیاد می‌باشد بدان معنا که متغیر مربوطه نقش زیادی در مدل، نسبت به بقیه متغیرها ندارد (Daoud, 2017). جدول (۸) شاخص همخطی چندگانه برای متغیرهای مستقل در مدل را نشان می‌دهد که مقدار آن قابل قبول بود می‌باشد.

جدول (۸): بررسی همخطی چندگانه

نتیجه‌گیری	مقدار شاخص در مدل	مقدار استاندارد شاخص	متغیر مستقل
قابل قبول	۳/۶۲۰	کمتر از ۵	عوامل زمینه‌ای
قابل قبول	۱/۴۷۶	کمتر از ۵	عوامل علی
قابل قبول	۳/۴۶۵	کمتر از ۵	عوامل مداخله‌گر
قابل قبول	۱/۰۰۰	کمتر از ۵	راهبردها

شاخص‌های اعتبارسنجی مدل پژوهش

به منظور پاسخ به سوال چهارم پژوهش (آیا این مدل ارائه گردیده، مدل مناسبی می‌باشد؟) بایستی شاخص‌های برازش مدل ارزیابی گردد. شاخص‌ها نشان می‌دهند تا چه میزان مدل

¹ Variance inflation factor

نظری ارائه شده با مدل تجربی که توسط پژوهشگر اجرا شده، هماهنگی دارد برای پاسخ به این پرسش بایستی سازگاری درونی، پایایی مرکب، روایی همگرا، روایی واگرا، شاخص ارتباط پیش‌بین Q^2 و مجذور ضریب همبستگی چندگانه (R^2) بررسی گردد.

سازگاری درونی

به منظور سنجش سازگاری درونی از شاخص آلفای کرونباخ استفاده می‌شود که توسط کرونباخ ارائه گردیده است (Cronbach, 1951). مقدار این شاخص با توجه به تعداد گویه‌ها، از ۰ تا ۱ متغیر است که مقدار ۰ به مفهوم عدم سازگاری و مقدار ۱ به مفهوم بیشترین سازگاری می‌باشد و مقدار مناسب و قابل قبول بزرگتر از ۰/۷ می‌باشد (Bujang & et al, 2018). همانگونه که در جدول (۹) ملاحظه می‌شود مقدار شاخص متغیرها در مدل بیش از مقدار استاندارد است که بیانگر سازگاری درونی این متغیرها و مناسب بودن برازش مدل می‌باشد.

جدول (۹): بررسی آلفای کرونباخ

نام متغیر	مقدار استاندارد شاخص	مقدار شاخص در مدل	نتیجه‌گیری
راهبردها	بیشتر یا برابر ۰/۷	۰/۸۷۶	برازش مدل مناسب
عوامل زمینه‌ای	بیشتر یا برابر ۰/۷	۰/۸۷۶	برازش مدل مناسب
عوامل علی	بیشتر یا برابر ۰/۷	۰/۷۷۳	برازش مدل مناسب
عوامل مداخله‌گر	بیشتر یا برابر ۰/۷	۰/۸۴۹	برازش مدل مناسب
پیامدها	بیشتر یا برابر ۰/۷	۰/۸۸۱	برازش مدل مناسب

شاخص پایایی مرکب^۱

شاخص پایایی مرکب همانند شاخص آلفای کرونباخ معیار ارزیابی سازگاری درونی مدل می‌باشد با این تفاوت که این معیار از دقت بیشتری برخوردار می‌باشد در شاخص پایایی مرکب بر خلاف شاخص آلفای کرونباخ همه شاخص‌ها برابر نیستند و شاخص با بار عاملی بیشتر از اهمیت بیشتری برخوردار هستند و به صورت جداگانه ارزیابی می‌شوند بنابراین مقادیر این شاخص دقیق‌تر و واقعی‌تر می‌باشند (Hair & et al, 2019). در تحقیقات اکتشافی در صورتی که مقادیر این شاخص بین ۰/۶۰ تا ۰/۷۰ باشد مورد قبول و در صورتیکه بین ۰/۷۰ تا ۰/۹۵ باشد رضایت بخش و در صورتی که بالاتر باشد برای برازش مدل مشکل ساز می‌گردد

¹. Composite reliability

(Diamantopoulos et al, 2012). جدول (۱۰) مقادیر شاخص پایایی مرکب را نشان می‌دهد که حاکی از مناسب بودن برازش مدل می‌باشد.

جدول (۱۰): بررسی شاخص پایایی مرکب (C.R)

نام متغیر	مقدار استاندارد شاخص	مقدار شاخص در مدل	نتیجه‌گیری
راهبردها	بیشتر یا برابر ۰/۷	۰/۹۰۷	برازش مدل مناسب
عوامل زمینه‌ای	بیشتر یا برابر ۰/۷	۰/۹۰۷	برازش مدل مناسب
عوامل علی	بیشتر یا برابر ۰/۷	۰/۸۴۵	برازش مدل مناسب
عوامل مداخله‌گر	بیشتر یا برابر ۰/۷	۰/۸۸۹	برازش مدل مناسب
پیامدها	بیشتر یا برابر ۰/۷	۰/۹۰۸	برازش مدل مناسب

شاخص روایی همگرا^۱ (AVE)

یکی دیگر از معیارهای برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش PLS استفاده از شاخص روایی همگرا می‌باشد که نشان دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است. در واقع میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد. فورنل و لارکر^۲ (۱۹۸۱) این شاخص را معرفی نموده و اظهار داشتند که برای داشتن روایی همگرای مناسب و قابل قبول مقدار این شاخص بایستی بیش تر از ۰/۵ باشد (Hair & et al, 2016). همانگونه که در جدول (۱۱) ملاحظه می‌شود مقدار شاخص متغیرها در مدل بیش از مقدار استاندارد است که مناسب بودن برازش مدل می‌باشد.

جدول (۱۱): بررسی شاخص روایی همگرا (AVE)

نام متغیر	مقدار استاندارد شاخص	مقدار شاخص در مدل	نتیجه‌گیری
راهبردها	بیشتر یا برابر ۰/۵	۰/۶۲۱	برازش مدل مناسب
عوامل زمینه‌ای	بیشتر یا برابر ۰/۵	۰/۶۲۳	برازش مدل مناسب
عوامل علی	بیشتر یا برابر ۰/۵	۰/۵۲۵	برازش مدل مناسب
عوامل مداخله‌گر	بیشتر یا برابر ۰/۵	۰/۵۷۷	برازش مدل مناسب
پیامدها	بیشتر یا برابر ۰/۵	۰/۵۹۱	برازش مدل مناسب

^۱ Average Variance Extracted

^۲ Fornell & Larcker

روایی واگرا^۱

یکی دیگر از معیارهای برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش PLS سنجش روایی واگرا با استفاده از شاخص فورنل و لارکراست. روایی واگرا بیانگر میزان رابطه یک سازه با شاخص‌هایش در مقایسه رابطه آن سازه با سایر سازه‌ها است به عبارت دیگر واگرایی قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه نسبت به سازه‌های دیگر در مدل، تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد. روایی واگرا زمانی در سطح قابل قبول است که میزان واریانس استخراج شده (AVE) برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در مدل باشد (Fornell, C., & Larcker, D. F, 1981). در جدول (۱۲) مقادیر روی قطر اصلی جذر مقادیر AVE متغیرهای پنهان مرتبه اول و مقادیر زیر قطر اصلی همبستگی میان متغیرهاست. همانطور که مشاهده می‌شود مقادیر قطر اصلی از مقادیر زیر آن بیشتر بوده و این امر نشان‌دهنده روایی واگرایی مناسب و برازش خوب مدل‌های اندازه‌گیری است.

جدول (۱۲): تجزیه و تحلیل معیار فورنل و لارکر جهت سنجش روایی واگرا

پیامدها	عوامل مداخله‌گر	عوامل علی	عوامل زمینه‌ای	راهبردها	سازه
				۰/۷۸۸	راهبردها
			۰/۷۸۹	۰/۶۹۵	عوامل زمینه‌ای
		۰/۷۲۴	۰/۵۵۷	۰/۵۳۱	عوامل علی
	۰/۷۶۰	۰/۵۲۳	۰/۷۴۰	۰/۷۸۱	عوامل مداخله‌گر
۰/۷۶۹	۰/۷۴۱	۰/۵۵۷	۰/۷۰۶	۰/۷۶۹	پیامدها

شاخص ارتباط پیش‌بین Q²

استون و گیسر^۳ (۱۹۷۵) شاخص ارتباط پیش‌بین را معرفی و اظهار داشتند مدل‌هایی که دارای برازش ساختاری قابل قبول هستند، باید قابلیت پیش‌بینی متغیرهای درون‌زای مدل را داشته باشند. بدین مفهوم اگر در یک مدل، روابط بین سازه‌ها درست تعریف شده باشند، سازه‌ها بر یکدیگر تاثیر کافی گذاشته و از این راه فرضیه‌ها به درستی تایید می‌شوند. این شاخص از روش

^۱. Discriminant Validity

^۲. predictive relevance

^۳. Stone-Geisser

چشم‌پوشی^۱ استفاده می‌نماید که به موجب آن با فرض اینکه تعدادی از داده‌ها در نمونه از دست رفته‌اند، پارامترهای مدل محاسبه شده و جهت پیش‌بینی موارد حذف شده مورد استفاده قرار می‌گیرد. شاخص ارتباط پیش‌بین میزان موفقیت این پیش‌بینی را ارزیابی می‌نماید و Q^2 مثبت و بزرگ، نشان از قابلیت پیش‌بینی بالای مدل دارد (Sarstedt & Cheah, 2019). طبق جدول (۱۳) در بخش $1-SSE/SSO$ مقدار این ضریب محاسبه شده است که چون تمامی مقادیر بالاتر از صفر است نشان دهنده برازش مناسب مدل با تاکید بر قدرت پیش‌بینی متغیرهای مستقل است. در فرمول ضریب استون گیسر^۲ SSO ، مجموع مربعات مشاهدات برای هر بلوک متغیر مکنون و SSE نیز مجموع مربعات خطاهای پیش‌بینی برای هر بلوک متغیر مکنون است. چنانچه ضریب مثبت باشد نشان می‌دهند که مقادیر مشاهده شده خوب بازسازی شده‌اند و می‌توان نتیجه گرفت که مدل ساختاری از کیفیت مناسب برخوردار است.

جدول (۱۳): مقادیر Q^2

متغیر وابسته	SSO	SSE	$(1-SSE/SSO)Q^2$
راهبردها	۵۹۴/۰۰۰	۳۷۶/۸۷۶	۰/۳۶۶
پیامدها	۶۹۳/۰۰۰	۴۱۳/۷۸۸	۰/۴۰۳

مجدور ضریب همبستگی چندگانه^۴ (R^2)

مجدور ضریب همبستگی چندگانه یا ضریب تعیین، بیانگر میزان تغییرات هر یک از متغیرهای وابسته مدل می‌باشند که به وسیله متغیرهای مستقل تبیین می‌شود یا به عبارت دیگر ضریب تعیین نشان دهنده می‌دهد که چه مقدار از تغییرات متغیر وابسته تحت تاثیر متغیر مستقل مربوطه بوده و مابقی تغییرات متغیر وابسته مربوط به سایر عوامل میباشد. مقدار R^2 بین ۰ تا ۱ است که هرچه مقادیر آن به یک نزدیکتر باشد به مفهوم برازش بهتر مدل است به عنوان راهنما مقادیر ۰/۲۵، ۰/۵۰، ۰/۷۵ و ۰/۷۵ برازش ضعیف، متوسط و خوب در نظر گرفته می‌شود (هیر و همکاران، ۲۰۱۱). جدول (۱۴) مجدور ضریب همبستگی چندگانه (ضریب تعیین) برای متغیرهای وابسته در مدل را نشان می‌دهد که برای متغیر وابسته راهبردها ۰/۶۴۶ بدست آمده

¹. blindfolding" technique

². Sum Of Squares Of Observation For Block

³. Sum Of Squared Prediction Errors For Block

⁴. coefficient of determination

است که درصد تبیین نسبتاً بالایی می‌باشد و نشان می‌دهد متغیرهای عوامل زمینه‌ای، عوامل علی و عوامل مداخله‌گر قادر به تبیین ۶۴/۶ درصد از واریانس متغیر وابسته راهبردها می‌باشد، همچنین ضریب همبستگی چندگانه برای متغیر وابسته پیامدها ۰/۷۵۶ بدست آمد که نشان می‌دهد متغیرهای مستقل عوامل زمینه‌ای، عوامل علی، عوامل مداخله‌گر و راهبردها قادر به تبیین ۷۵/۶ درصد از متغیر وابسته پیامدها بوده است و نشان از برازش بسیار خوب مدل با داده‌ها دارد.

جدول (۱۴): مجذور ضریب همبستگی چندگانه (ضریب تعیین)

متغیر وابسته	ضریب تعیین (R ²)
راهبردها	۰/۶۴۶
پیامدها	۰/۷۵۶

۵- نتیجه‌گیری

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

عوامل علی شامل فضیلت‌مداری، نتایج ارزیابی دقیق و شفاف عملکرد، شأن و موقعیت سازمانی، درجه بهره‌وری، ویژگی‌های شغل و شاغل، توانایی‌ها، درجه جامعه‌پذیری، رفتارهای حامی توسعه و بهبود سازمانی و خودتعالی بخشی می‌باشد. اگر مدیران و کارکنان فضیلت‌مدار باشند جو معنوی و اخلاقی در سازمان ایجاد می‌شود و تعامل بین کلیه کارکنان، مدیران و مشتریان بانک تحت تاثیر فضایل اخلاقی قرار می‌گیرد. معیار فضیلت‌مداری دارای بعد فردی است و در بانک بسیار حائز اهمیت می‌باشد. همچنین مدیران بانک با استفاده از نتایج ارزیابی دقیق و شفاف عملکرد می‌توانند نقاط ضعف و قوت و استعدادها 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 معیار جایگاه و شان 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 بهره‌وری کارکنان در بانک خدمات دهی سریع، دقیق و با کمترین هزینه می‌باشد و دارای بعد فردی است. بنابراین کارکنان با بهره‌وری بالاتر باید بیشتر تشویق شوند. به منظور ارتقای بهره‌وری 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 برنامه‌ریزی باید این معیار را مورد توجه قرار دهند. همچنین به مجموعه‌ای از واکنش‌های ذهنی و فیزیکی توانایی 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 توانایی بیشتری در انجام کار هستند. معیار جامعه‌پذیری 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 حامی توسعه و بهبود سازمانی بر مجموعه فعالیت‌ها، فرآیندها 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 برنامه‌ریزی شده نسبت به تعالی و افزایش توانمندی کارکنان اقدام نمایند.

بر اساس یافته‌های پژوهش عوامل مداخله‌گر در مدل جبران خدمت با رویکرد بهره‌وری شامل تخصیص مشوق‌های خانوادگی، حمایت از رشد و پیشرفت سازمانی و فردی کارکنان، حمایت‌ها و پاداش‌های هیجان‌انگیز و ماندگار، جبران خدمت با توجه به عملکرد گروهی، جبران خدمت نیازمحور و انجام به‌موقع تعهدات می‌باشد. یکی از مشکلاتی که امروزه سازمان‌ها با آن مواجه هستند کم‌رنگ 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 بهره‌ور 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 تاثیر گذار می باشند که حتی یادآوری آنها نیز باعث انگیزه و ارتقای بهره‌وری کارکنان می گردد. بنابراین سیستم پاداش‌دهی و جبران خدمت باید به گونه‌ای باشد که همواره برای کارکنان هیجان انگیز و ماندگار باشد و باعث ایجاد انگیزه در آنان گردد. بدیهی است که پاداش‌های هیجان انگیز و خاص تاثیرات ماندگارتری دارند. عملکرد گروهی در بانک به عنوان یک موسسه مالی و خدماتی برای موفقیت بسیار ضروری می باشد زیرا باعث به اشتراک‌گذاری تجربیات، مهارت‌ها و دانش کارکنان می گردد 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 می دهد که در نهایت منجر به افزایش بهره‌وری می گردد. جبران خدمتی که باعث ایجاد رفاه و حل مشکلات کارکنان نباشد به هیچ عنوان نمی‌تواند باعث افزایش بهره‌وری 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 می گردد. یکی از عوامل مهمی که باعث انگیزه کارکنان برای انجام بهتر وظایف می گردد 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 انگیزه در آنان برای انجام بهتر امور می گردد.

بر اساس یافته‌های پژوهش اقتضای زمان و مکان، عوامل محیطی، عدالت و برابری، بازنگری مستمر معیارهای نظام جبران خدمت، شفافیت، بازخورد و اطلاع رسانی عوامل زمینه‌ای در مدل جبران خدمت با رویکرد بهره‌وری می باشند. جبران خدمت بایستی با توجه به شرایط زمان و مکان انجام گردد تا منجر به بهره‌وری شود. جبران خدمت ثابت و بدون انعطاف به مرور زمان تاثیر 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 تاثیر 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 هزینه‌زدگی کارکنان بسیار حائز اهمیت می‌باشد. تمایل به برابری و عدالت 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 بهره‌وری آنان می‌گردد. پویایی و رقابتی بودن محیط، بازنگری مستمر 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 سعی نمایند رفتارهایی که منجر به بهره‌وریشان می‌شود را تقویت نمایند و از رفتارها غیرموثر اجتناب نمایند بنابراین بازخورد و اطلاع‌رسانی بسیار حائز اهمیت می‌باشد.

به موجب یافته‌های پژوهش راهبردهای مدل جبران خدمت با رویکرد بهره‌وری شامل شایسته‌سالاری، منزلت‌افزایی، امیدافزایی، رقابت‌افزایی، اعتمادافزایی و غنا بخشی به سرمایه انسانی می‌باشد. راهبرد شایسته‌سالاری باعث می‌گردد که مدیریت بانک شایسته‌ترین کارکنانش را با توجه نوع شغل به کارگیرد و بالاترین بهره‌وری را داشته باشد این راهبرد باعث کشف استعداد های نهفته کارکنان می‌گردد. میرکاظمی و همکاران (۱۳۹۶) معتقدند کاهش بهره‌وری در سازمان از پیامدهای فقدان شایسته‌سالاری می‌باشد. این راهبرد مانع سلیقه‌سالاری در بانک می‌گردد. از نظر محققان علوم رفتاری یکی از مهمترین عوامل برانگیختگی و ایجاد انگیزه

داشتن شان و منزلت در سازمان می باشد چراکه از نیازهای سطح بالای انسان به شمار می آید. مدیریت بانک با استفاده از راهبرد منزلت افزایی در واقع نیاز درونی کارکنانش را برطرف می نماید که این امر باعث عزت نفس و دریافت احترام در بانک و خانواده کارکنان و جامعه می شود و منجر به افزایش انگیزه به منظور انجام هر چه بهتر وظایف می گردد. آنچه که باعث می گردد 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 می گردد 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 می دهد بر همین اساس رقابت افزایی در بانک باعث تلاش کارکنان برای موفقیت می گردد و بهره‌وری آنان را افزایش می دهد اگرچه مدیران بایستی توجه داشته باشند که راهبرد رقابت افزایی منجر به رقابت ناسالم و تحت فشار قرارداد کارکنان نشود زیرا باعث از بین رفتن اعتماد به نفس آنان و کاهش بهره‌وری می گردد. یکی از حیاتی ترین عواملی که منجر به بهره‌وری کارکنان می گردد ایجاد فضای مبتنی بر اعتماد و صداقت می باشد که ایجاد چنین فضایی از طریق راهبرد اعتماد افزایی توسط مدیران بانک امکان پذیر می باشد. 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 می باشد بنابراین بانک نیز همانند دیگر سازمانهای پیشرو و موفق بایستی از این عامل مهم و کلیدی حداکثر استفاده را بنماید. کارکنان توانمند و با کیفیت در بانک با استفاده از نبوغ و خلاقیت خود باعث استفاده هرچه بهتر از دیگر منابع بانک می گردند و راه دستیابی به اهداف را هموارتر می نمایند. بنابراین مدیریت بانک بایستی از هرگونه تلاش برای توانمند سازی کارکنان خود دریغ ننماید چرا که هرگونه هزینه در این خصوص نوعی سرمایه گذاری می باشد که بانک می تواند از منافع آن بهره مند گردد. بنابراین راهبرد غنا بخشی به سرمایه انسانی برای بانک بسیار حیاتی است.

بر اساس یافته‌های پژوهش پیامدهای حاصل از بکارگیری راهبردهای مدل جبران خدمت

با رویکرد بهره‌وری شامل فرهنگ سازمانی پویا و رشد‌یابنده، خوشنامی سازمانی، کیفیت‌افزایی، دلبستگی سازمانی کارکنان، هم‌افزایی، بهره‌وری 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 پویا و رشد‌یابنده در بانک می‌تواند باعث پیشی گرفتن و موفقیت در اهداف شود چرا که باعث انعطاف‌پذیری هر چه بیشتر و مدیریت محیط بیرونی و درونی بانک می‌گردد به گونه‌ای که همواره آماده هر گونه تغییر و مدیریت عوامل تاثیرگذار و ارائه خدمات با کیفیت‌تر 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 هرچه بیشتر بانک ملی به عنوان بزرگترین بانک جهان اسلام و در نهایت منجر به بهره‌وری 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 هرچه 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. هنگامی که نتایج بدست آمده از کار گروهی بیشتر از نتایج حاصل از کار انفرادی باشد، سینرژی یا هم‌افزایی ایجاد شده است. در هم‌افزایی توانایی و مهارت کارکنان در کنار هم قرار می‌گیرد و منجر به کسب نتیجه‌ای فراتر از تصور تک‌تک کارکنان می‌گردد در واقع هم‌افزایی حاصل تلاش و سخت‌کوشی بیشتر کارکنان در گروه است. بهره‌وری در بانک به مفهوم انجام دقیق، سریع و با کیفیت امور می‌باشد. کارکنان بهره‌ور با استفاده بهینه و موثر از منابع بانک و ارائه باکیفیت خدمات باعث رضایت مشتریان و دستیابی به

اهداف بانک می‌گردند و تدوین مدل جبران خدمت با رویکرد بهره‌وری از مهمترین ابزار مدیریت جهت ارتقای بهره‌وری کارکنان می‌باشد. 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.

بهره‌وری کارکنان در موفقیت بانک ملی نقش بسیار حیاتی ایفا می‌نماید بر همین اساس پژوهش حاضر با موضوع جبران خدمت با رویکرد بهره‌وری انجام پذیرفت. بدین منظور رویکردهای مختلف جبران خدمت و همچنین چالشها و موانع بهره‌وری کارکنان در بانک از طریق مصاحبه با خبرگان بانکی و اساتید دانشگاهی بررسی گردید و عوامل علی تدوین مدل جبران خدمت با رویکرد بهره‌وری 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 و سپس به منظور مناسب بودن مدل تدوین شده از طریق مدلسازی معادلات ساختاری واریانس محور با بکارگیری نرم افزار ۸-۲-۳ Smart_PLS برازش مدل با شاخصهای سازگاری درونی، پایایی مرکب، روایی همگرا، روایی واگرا، شاخص ارتباط پیش‌بین (Q^2) و مجذور ضریب همبستگی چندگانه (R^2) بررسی گردید. اجرای این الگو نه تنها باعث ارتقای بهره‌وری کارکنان بلکه منجر به درک بهتر مدیران از ارتباط میان معیارهای بهره‌وری و روش‌های جبران خدمت می‌شود در همین راستا پیشنهاد می‌گردد:

- ✓ به منظور جلوگیری از کاربرد سلیقه‌ای و استفاده موثر از الگوی ارائه‌گرفته، دستورالعمل اجرایی در قالب بسته سیاستی اداره سرمایه انسانی به کلیه ادارات امور شعب کشور ابلاغ گردد.
- ✓ معیارهای الگوی جبران خدمت در بازه‌های زمانی مختلف به صورت شفاف برای مدیران و کارکنان تبیین و تفهیم گردد.
- ✓ به منظور اثر بخشی الگوی ارائه‌شده، شاخص‌های بهره‌وری در بانک به صورت مستمر ارزیابی گردد.
- ✓ ترتیبی اتخاذ گردد که کارکنان و مدیران امکان اظهار نظر و مشارکت در چگونگی و نوع جبران داشته باشند.

منابع

- ایمانی، حسین؛ آذر، عادل؛ قلی‌پور، آرین و پورعزت، علی‌اصغر (۱۳۹۹)، ارائه مدل تفسیری - ساختاری نظام جبران خدمات کارکنان بخش دولتی در راستای ارتقای سلامت اداری. مدیریت دولتی، ۱۲(۳)، ۴۲۷-۴۶۰.
- بذرافشان، رضا؛ دعائی؛ حبیب‌اله؛ حدادی، ابراهیم؛ کیخا، عالمه و کشته‌گر، عبدالعلی (۱۳۹۹)، شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران گمرک، پژوهشنامه مدیریت تحول، ۲۷، ۹۰، ۱۵۱-۱۴۰.
- تیموری، هادی؛ شاهین، آرش؛ شائمی برزکی، علی و کریمی، عبدالله (۲۰۱۸). الگوی نظام جبران خدمات شایسته محور کارکنان. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۷، ۹۰، ۱۱۵-۱۴۰.
- حیدری، مجتبی؛ سلاجقه، سنجر؛ پورکیانی، مسعود؛ صیادی، سعید و امیری، افلاطون (۱۳۹۶)، تبیین و طراحی یک الگوی مفهومی اثربخش نظام جبران خدمت در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری. مدیریت شهری و روستایی، ۱۶، ۴۸، ۴۹۶-۴۷۷.
- دیواندری، علی؛ نظری، محسن؛ سیدجوادین، سیدرضا؛ حاجی کریمی، عباسعلی و رایج، حمزه (۱۳۹۷)، بررسی چگونگی تأثیر جبران خدمات بر عملکرد فردی: بررسی نقش میانجی انگیزش درونی و تعدیل‌کننده خودکامیابی و انتظار دریافت پاداش (مطالعه موردی: بانک ملت). مدیریت بازرگانی (دانش مدیریت)، ۳۷، ۶۷۳-۶۹۴.
- سرشار، الهام و سمیعی، روح‌اله (۱۳۹۸)، شناسایی مولفه‌های بهسازی منابع انسانی با تاکید بر نظام شایسته‌سالاری در ادارات دولتی ایران، چشم انداز مدیریت دولتی، ۴، ۱۰، ۱۹۱-۱۷۶.
- سرلک، محمدعلی و نوریانی، محمدحسین (۱۳۹۵)، شناسایی عوامل مؤثر بر جریان‌های شکافنده سازمان‌های دولتی با استفاده از استراتژی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، مدیریت دولتی، ۴، ۵۳۳-۵۷۰، ۸.
- فانی، عای‌اصغر؛ دانائی فرد، حسن؛ کاوسی، سیده‌الهه و نیری، شهرزاد (۱۳۹۹)، طراحی مدل نظام جبران خدمات کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان فناوری محور، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۴، ۱۲، ۱۹۵-۱۶۱.

محمدی، هانیه؛ زرگر، سید محمد؛ همتیان، هادی و کیل‌الرعا، یونس (۱۳۹۹)، مدلسازی تأثیر اینترنت اشیا بر مدیریت منابع انسانی (مورد مطالعه: سازمان هواپیمایی کشور، چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۳، ۱۱).

میرکاظمی، سیده عدرا؛ راستگو، سمانه و خراشادیزاده، محمد (۱۳۹۶)، طراحی ابزار سنجش عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران، مدیریت و توسعه ورزش، ۲، ۶، ۱۵-۱.

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.

Basit, A. A., Hermina, T., & Kautsar, M. Al. (2018). The Influence of Internal Motivation and Work Environment on Employee Productivity. *KnE Social Sciences*, 3(10), 790-800.

Bujang, M. A., Omar, E. D., & Baharum, N. A. (2018). A review on sample size determination for Cronbach's alpha test: a simple guide for researchers. *The Malaysian journal of medical sciences: MJMS*, 25(6), 85.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.

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.

Daoud, J. I. (2017, December). Multicollinearity and regression analysis. In *Journal of Physics: Conference Series*, 949(1).

Diamantopoulos, A., Sarstedt, M., Fuchs, C., Wilczynski, P., & Kaiser, S. (2012). Guidelines for choosing between multi-item and single-item scales for construct measurement: a predictive validity perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 434-449.

Divandari, A., Nazari, M., Seyed Javadin, S. R., Haji Karimi, A., & Rayej, H. (2018). Investigating the Effect of Compensation on Individual Performance: A Study on the Mediating Role of Internal Motivation and

the Moderating Role of Self-efficacy and Reward Expectancy. *Journal of Business Management*, 10(3), 673-694. (In Persian)

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]

Edo, B. L., & Nwosu, I. C. (2018). Working environment and teachers' productivity in secondary schools in Port-Harcourt Metropolis. *International Journal of Innovative Psychology & Social Development*, 6 (4), 39- 49.

Efendi, R., Rifa'i, M. N., Bahrun, K., Milla, H., & Suharmi, S. (2020). The Mediation of Work Motivation on the Effects of Work Discipline and Compensation on Performance Batik MSMEs Employees in Yogyakarta City, Indonesia. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(1), 689-703.

Ekhsan, M., Aeni, N., Parashakti, R., & Fahlevi, M. (2019, November). The Impact Of Motivation, Work Satisfaction And Compensation On Employee's Productivity In Coal Companies. In 2019 1st International Conference on Engineering and Management in Industrial System (ICOEMIS 2019) (pp. 406-415). Atlantis Press.

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).

Fofack, A. D., & Temkeng, S. D. (2021). A cross-sectoral analysis of the relation between labor productivity and labor compensation in the European Union. *Applied Econometrics*, 62, 54-65.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.

Goodhue, D.L., Lewis, W., and Thompson, R. (2012). Does PLS have advantages for small sample size or non-normal data? *MIS Quarterly*, 36(3), 981-1001.

Geisser, S. (1975). The predictive sample reuses method with applications. *Journal of the American statistical Association*, 70(350), 320-328.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*.

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.

Hair, J.F., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2011), "PLS-SEM: indeed a silver bullet", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 19 No. 2, pp. 139-151.

Hanaysha, J., & Tahir, P. R. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2019, 272-282.

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., & Pourezzat, 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).

Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal*, 28(1), 227-261.

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)

Okeke, M. N., & Ikechukwu, I. A. (2019). Compensation Management and Employee Performance in Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(2).

Prasetyo, P. E., & Dzaki, F. Z. (2020). Efficiency performance and productivity of creative industries. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 9(6), 122-132.

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>.

Ramli, A. H. (2019). Compensation, job satisfaction and employee performance in health services. *Business and Entrepreneurial Review*, 18(2), 177-186.

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)

Sarstedt, M., & Cheah, J. H. (2019). Partial least squares structural equation modeling using SmartPLS: a software review.

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.

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.

Sudiarditha, 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.

Teimouri, H., Shahin, A., Shaemi Barzoki, A., & Karimi, A. (2018). A Pattern of Competency-Oriented Compensation System of Employees. *Management Studies in Development and Evolution*, 27(90), 115-140. (In Persian)

Tërstena, 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.