



## ارائه سیستم جبران خدمات با رویکرد بهبود برند کارفرمایی در بانک رفاه

سید کامبیز طالبی احمدی

دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران.

مجتبی طبری (مسئول مکاتبات)

دانشیار گروه مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران.

Mo\_tabari@yahoo.com

یوسف قلیپور کنعانی

استادیار گروه مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۱۳

تاریخ ارسال: ۱۴۰۲/۰۸/۲۵

### چکیده

هدف: هدف این پژوهش، ارائه سیستم جبران خدمات با رویکرد بهبود برند کارفرمایی در بانک رفاه است. روش: تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ ماهیت داده‌ها، کیفی و کمی (آمیخته) است. در بخش کیفی، از نوع مصاحبه و تحلیل تم (مضمون) است و در بخش کمی، از پرسشنامه و مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۱۶ نفر از کارشناسان و صاحب‌نظران شعب بانک رفاه و اساتید بازاریابی در دانشگاه می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند. در بخش کمی نیز جامعه آماری شامل ۲۲۵ نفر از کارشناسان بودند که با روش نمونه‌گیری در دسترس و فرمول کوکران، انتخاب شدند. یافته‌ها: فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو مرحله انجام شد که شامل شناسایی ابعاد و مولفه‌های سیستم از طریق مصاحبه و تحلیل تم؛ اعتبارسنجی مدل تحقیق از طریق پرسشنامه و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) است. نتیجه‌گیری: نتایج نشان داد، سیستم جبران خدمات با رویکرد بهبود برند کارفرمایی در بانک رفاه دارای سه بعد اصلی شامل شاخصه‌های ورودی سیستم، فرآیندهای سیستم و نیز شاخص‌های خروجی سیستم است.

واژگان کلیدی: سیستم، جبران خدمات، برند کارفرمایی، بانک رفاه.

## مقدمه

مسئله مهم آنجایی است اساساً که یکی از وظایف مدیریت منابع انسانی، اداره نظام جبران خدمات است. اصطلاح جبران خدمات در بعضی متون با اداره حقوق و دستمزد مترادف در نظر گرفته شده است اما این اصطلاح مفهومی وسیع تر از اداره حقوق و دستمزد که معمولاً به دریافتی‌های مالی که به کارکنان اطلاق می‌شود، دربردارد (لین<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). جبران خدمات نه فقط شامل دریافتی‌های بیرونی مانند حقوق و مزایا بلکه شامل تمام دریافتی‌های دیگر که در طبیعت شغل است می‌باشد. مانند شناسایی و مطرح شدن، ترفیع، فراهم کردن فرصت‌های پیشرفت، شغل غنی و پرمحتوا و شرایط کاری مطلوب و همچنین فرهنگ سازمانی مناسب (پراسیتو<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). در همین رابطه، مدیران می‌توانند به منظور نظارت و تأثیرگذاری بر رفتار افراد سازمان و افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی، از طراحی مناسب سیستم جبران خدمات استفاده کنند. افزون بر این می‌توان استدلال نمود، سیستم جبران خدمات مناسب می‌تواند به جذب و حفظ و پرورش نیروی انسانی منجر گردد (نیکفر و مظفری<sup>۱۲</sup>، ۲۰۲۳). بنابراین، سیستم جبران خدماتی که کارکردی فراتر از اداره حقوق و دستمزد داشته باشد و به صورت جامع و کل‌نگرانه‌تر طراحی و پیاده‌سازی شود، می‌تواند به بهبود برند کارفرمایی منتج شود. حال، سوال بعدی که به صورت طبیعی مطرح می‌شود این است که منابع انسانی چگونه و از طریق چه سیستمی می‌تواند جبران خدمات را با رویکرد بهبود برند کارفرمایی مرتبط سازد و یا ایجاد نماید؟ این سوالی است که پاسخ روشنی به آن در تحقیقات قبلی داده نشده است. علاوه بر این، نقش و اهمیت موضوع مطروحه، نیاز به تحقیق در مورد شکاف شناسایی شده را افزایش داده است تا دانش موجود در

امروزه، بحث بکارگیری استعدادها برتر در تمام دنیا مطرح است و پژوهشگران زیادی برای جذب متقاضیان بااستعداد استراتژی‌هایی مطرح کرده‌اند. اکثر این استراتژی‌ها کوتاه مدت و برای موقعیت شغلی جدید در سازمان تهیه شده‌اند (اسپولیاریک و اوزرتیچ دوشن<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). لذا، سازمان‌ها در دنیای امروز با افزایش مشاغل دانشی، کمبود متقاضیان کار بااستعداد، تنوع نیروی کار و مشکلات در جذب و حفظ استعدادهای مورد نیاز روبرو هستند (ماکدلیان و ستیاوان<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). از این رو انتخاب و جذب متقاضیان مناسب به عنوان کلیدی برای موفقیت سازمان در آینده محسوب می‌شود. چراکه امروزه اساساً رقابت برای جذب کارکنان بااستعداد به اندازه رقابت برای مشتری وسیع و گسترده می‌باشد (میکان<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). لذا در چنین شرایطی، شهرت به عنوان یک کارفرمای جذاب، یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود (ازهر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳). پس، سازمان‌ها باید برای تبدیل شدن به یک کارفرمای جذاب تلاش کنند. در همین رابطه، کوچروف و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۲). جنگ برای استعدادها را به عنوان موضوعی مطرح می‌کنند که ذهن مدیران ارشد سازمان‌ها در سراسر جهان را مشغول کرده است. سوئلینگ و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۲۲)، نیز عنوان می‌کنند در جهان بر سر کارکنان بااستعداد جنگ وجود دارد. با این اوصاف روزگار رقابت شدید و آزمندانه برای کارکنان بااستعداد فرارسیده است. در همین راستا محققین، برندسازی کارفرما را به عنوان یک استراتژی بلندمدت برای جذب کارکنان بااستعداد معرفی کرده‌اند (ناپ<sup>۷</sup>، ۲۰۲۲؛ وانگ<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۲۳؛ یاگمور و میروانگ<sup>۹</sup>، ۲۰۲۳).

7. Knop
8. Wang
9. Yagmur & Myrvang
10. Lin
11. Prasetyo
12. Nikfar & Mozaffari

1. Spoljaric & Ozretic Dosen
2. Maqdliyan & Setiawan
3. Mican
4. Azhar
5. Kucherov
6. Soeling

برای بانک رفاه است که علیرغم اهمیت آن کمتر پژوهشی به آن پرداخته است. در این راستا محقق با علم به خلاهای پژوهشی در این خصوص بر آن شده است تا به بررسی جبران خدمات با رویکرد بهبود برند کارفرمایی در بانک رفاه پرداخته و به این سؤال پاسخ دهد که سیستم جبران خدمات با رویکرد بهبود برند کارفرمایی در بانک رفاه کدام است؟

در این مقاله ابتدا، پیشینه نظری و تجربی را مورد بررسی قرار می‌دهد و ادبیات مربوط به فناوری مالی، صنعت بانکداری و رابطه بین فناوری مالی و صنعت بانکداری را مستند به مطالعات قبلی، ارائه می‌دهد. دوم، روش شناسی مورد استفاده در این تحقیق، به صورتی خلاصه بیان می‌گردد. سپس یافته‌ها را ارائه داده و در نهایت نتایج و پیامدهای عملی این تحقیق را مورد بحث قرار می‌دهد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

هرسازمان مظهر دو برند است: برند کارفرما و برند مصرف‌کننده. درحالی که هر کدام از این برندها دربرگیرنده گروه هدف و نیروی پیش‌برنده متفاوتی است؛ برندها ممکن است که برای تقویت یکدیگر با هم تلاقی کنند و یا باهم همپوشانی داشته باشند برای اغلب افراد جدا کردن شرکت به‌عنوان کارفرما از شرکت به‌عنوان ارائه‌دهنده خدمات دشوار است، این بدان معناست که یک خبر خوب یا بد در مورد یک سازمان روی هر دوی این برندها اثر می‌گذارد، چه سازمان این را دوست داشته باشد چه نداشته باشد (چو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). به همین ترتیب، کارمندی که در جایگاه درستی قرار داده شده‌اند به محصولات سازمانشان ایمان دارند، و یک مشتری وفادار به محصولات یک سازمان اشتیاق بیشتری به کار کردن برای شرکت ارائه‌کننده محصول دارد (بونیسولی و گوانونا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). به عبارت دیگر، سازمانی که جای مناسبی برای کار کردن می‌باشد را می‌توان به‌عنوان شرکتی که ارزش خرید کردن را دارد در نظر گرفت و

مورد مفاهیم مربوط به وجود، اثرات و عواقب مسئله مطروحه عمیق‌تر گردد.

از سویی دیگر، اغلب کسانی که در ایران زندگی می‌کنند، می‌دانند مؤسسات مالی از جمله بانک‌ها جایگاه مناسبی برای استخدامند، زیرا مزایا و شرایط کاری از جمله ساعات کاری، وام مسکن برای کارمندان، منزلت کاری و جز آن مناسب است. بنابراین، نام بانک، خود به برند تبدیل شده است و از میان سازمان‌ها، مؤسسات، شرکت‌ها و بانک‌های ایرانی یکی از بانک‌هایی که بسیار به دنبال جذب بهترین‌هاست، بانک رفاه است. بانک رفاه، با هدف عرضه همه خدمات بانکی به اقشار مختلف جامعه و ایجاد تسهیلات لازم برای طبقه کارگر، در سال ۱۳۳۹ ثبت تاسیس شد. چشم انداز آن برای آینده این است که به عنوان نماد عرضه خدمات متمایز در بین بانک‌های کشور مطرح شود و برای رسیدن به این هدف باید افراد توانمند با استعداد در سازمان زیاد باشند. بر این اساس، اولین خط مشی کیفیت بانک رفاه با توجه به نظام پرداختی منصفانه، توسعه کیفی منابع انسانی و بهبود زندگی کاری کارکنان از طریق افزایش سطح اختیارات و برقراری تعامل مناسب بین مدیریت و کارکنان است که برای جذب و حفظ کارکنان با استعداد در نظر گرفته شده است (تدریس حسنی و همکاران، ۱۴۰۱). بانک رفاه، به عنوان یک موسسه خدماتی برای توسعه سهم بازار خود در میان رقبای مالی و اعتباری، نیازمند کارمندان ویژه ای است تا با همکاری و تلاش آنان به مزیت رقابتی پایدار دست یابد. در این مسیر، بانک رفاه باید دارای ارزش‌های ویژه ای باشد تا از طرف منابع انسانی به عنوان بهترین محل برای کار و فعالیت شناخته شود که این امر (جذابیت برند کارفرما) موجب نگهداشت کارکنان فعلی و جذب کارکنان در آینده خواهد شد (زمانی مقدم و همکاران، ۱۴۰۱). لذا مبرهن است که توجه به این مهم و شیوه های تقویت جذابیت برند کارفرمایی مسئله ای اصلی

استراتژی‌ها بر روی عملکرد سازمانی تأکید دارد (بلته<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). بر این اساس می‌توان رویکرد مدیریت منابع انسانی استراتژیک را به‌عنوان تنها متغیر باقی‌مانده در رقابت سازمانی در نظر گرفت. دلیل اعمال تغییرات در ابعاد مدیریت منابع انسانی لزوم تفکر جهانی و اجرای محلی اقدامات تعریف شده است که ناشی از افزایش روند جهانی‌سازی می‌باشد. تحقیقات بر روی یادگیری و مشارکت تأکید می‌کند؛ اما به مدیریت تنوع، پیچیدگی و برطرف نمودن ابهامات برای حصول به موفقیت و تغییر موفقیت‌آمیز نیز اشاره می‌کند؛ لذا به موضوع خلاقیت و نوآوری به‌عنوان روشی برای افزایش عملکرد نگاه شود. این امر از طریق جریانی آزاد از اطلاعات و یادگیری مشترک قابل حصول است سرمایه فکری یک سازمان به‌عنوان متغیری مهم است. به عبارتی دیگر، جذب، توسعه و حفظ افرادی که می‌توانند کارها را به بهترین شکل ممکن و طبق خواسته بخش مدیریت انجام دهند تحقیقات و مطالعات گوناگون نشان نیز داده است که قابلیت استراتژیک یک سازمان به قابلیت منابع انسانی آن بستگی دارد؛ بنابراین مدیریت استراتژیک منابع انسانی نه تنها به کسب و حفظ کمیت و کیفیت مناسب کارکنان مربوط می‌شود؛ بلکه به انتخاب و پرورش کارکنانی می‌پردازد که با نیازهای استراتژیکی و فرهنگی سازمان هماهنگ هستند استراتژی تأمین منابع انسانی به سازمان اطمینان می‌دهد که کارکنان موردنیاز خود را به دست آورد، حفظ کند و از آنها به نحو مؤثر و کارا استفاده کند، این استراتژی بخشی کلیدی از فرایند مدیریت منابع انسانی است (پانتا<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۳).

استراتژی‌های جذب منابع انسانی باهدف به‌دست آوردن کارکنان مناسب که از سطوح بالای شایستگی‌ها، مهارت‌ها، دانش و پتانسیل لازم برای دیدن آموزش‌های آتی برخوردار

بلعکس. به این دلایل، هم برندسازی داخلی و هم برندسازی خارجی برای باقی‌ماندن و تبدیل شدن به سازمانی پیشرو در صنعت بااهمیت است (کروز روئیز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). هدف نهایی از برندسازی کارفرما دستیابی به ارزش ویژه برند<sup>۲</sup> از دیدگاه کارمندان بالقوه و فعلی سازمان است. برندسازی کارفرما به معنای ایجاد، حفظ و جایگاه‌یابی تصویری منحصر به فرد از سازمان، به‌عنوان کارفرمای منتخب در بازار کار است. دستیابی به این تصویر منحصر به فرد در وضعیتی که صاحب‌نظران آن را رقابت بر سر استعدادهای نامیده‌اند، می‌تواند برای شرکت یک مزیت رقابتی محسوب شود (هونگ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۳).

از سویی دیگر، مفهوم برندسازی کارفرما با وظایف بخش مدیریت منابع انسانی رابطه‌ای نزدیک دارد. اساس مدیریت منابع انسانی شامل فعالیت‌های مدیریت افرادی می‌شود که برای حصول به یک هدف مشترک در کنار یکدیگر در حال تلاش هستند وظایف سنتی بخش مدیریت منابع انسانی شامل استخدام، فرایند انتخاب، پذیرش، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و جبران خدمات می‌باشد. این مشخصه‌ها بر اساس دیدگاه‌های قدیمی جزو وظایف اصلی بخش مدیریت منابع انسانی به حساب می‌آیند. این نوع مدیریت منابع انسانی با توجه به سهم فعلی که در افزایش عملکرد سازمان دارد مورد انتقاد قرار گرفته است. در نتیجه این نقد، بخش مدیریت منابع انسانی به رویکردی جدید متوسل شده است که به آن در اصطلاح، مدیریت منابع انسانی استراتژیک گفته می‌شود. این رویکرد قسمتهایی از بخش مدیریت منابع انسانی را با یکدیگر ترکیب می‌کند و آن را به محتوایی وسیع‌تر و فعالیت‌های درون‌سازمانی ارتباط می‌دهد. مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر روی رابطه موجود بین استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی اجرا شده توسط سازمان و اثر این

5. Hong  
1. Belte  
2. Panta

3. Cruz-Ruiz  
4. Brand equity

طرح‌های سیستم جبران خدمات شناخت کمی وجود دارد (متر و استمپر<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱).

در ادامه تحقیقات مرتبط با مبحث تحقیق، خلاصه و ذکر شده است:

خاتون<sup>۳</sup> و دیگران (۲۰۲۳)، در پژوهشی به بررسی تأثیر فرصت‌های توسعه و جبران خدمات بر حفظ کارکنان در صنعت بانکداری پرداختند. نتایج نشان داد، از نظر آماری تفاوت معنی داری در مورد جنسیت‌های مختلف بر حفظ کارکنان وجود ندارد. ضریب همبستگی نشان می‌دهد که فرصت‌های توسعه و پاداش به طور قابل توجهی با حفظ کارکنان همبستگی دارند، اما رگرسیون‌های چندگانه نشان می‌دهند که جبران خدمات نسبت به فرصت‌های توسعه در حفظ کارکنان مهم‌تر است. الزید و دوخایخ<sup>۴</sup> (۲۰۲۳) در تحقیقی به بررسی برند کارفرما و حفظ کارکنان در بخش بانکداری پرداختند. یافته‌های مطالعه نشان می‌دهد که نام تجاری کارفرما به طور مثبت و معناداری با قراردادهای روان‌شناختی رابطه‌ای و حفظ کارکنان مرتبط است. علاوه بر این، یک قرارداد روان‌شناختی رابطه‌ای به طور قابل توجهی رابطه بین برندسازی کارفرما و حفظ کارکنان را واسطه می‌کند. رینالدی<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی به ارزیابی عواملی پرداختند که می‌توانند برندسازی کارفرما و تمایلات شغلی بانک را افزایش دهند. این مطالعه توسعه یک مدل را با ترکیب نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده در چارچوب قبلی پیشنهاد می‌کند. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که کنترل فردی می‌تواند قصد پیگیری شغل را تعیین کند. این مطالعه همچنین نشان داد که چگونه سه عملکرد کانال ارتباطی (ارتباطات داخلی منابع انسانی، ارتباطات شرکتی و ارتباطات بازاریابی) می‌توانند برای شرکت همکاری کنند تا کارکنان با مهارت‌های بالا به نوآوری ادامه دهند و به بهترین محل

باشند، طراحی و اجرا می‌شوند، کارمندیابی اثربخش، از طریق تدوین استراتژی‌های جذب شایسته‌ترین نیروها به سازمان محقق می‌شود. امروزه برای مبارزه با ناکافی بودن سرمایه انسانی، تقاضای سازمان‌ها برای کارکنان ماهر افزایش یافته است جذب کارکنان بالقوه برای سازمان‌ها چالشی بزرگ به حساب می‌آید. کاهش متقاضیان توانمند استخدام کارمندان مناسب برای شغل‌های متناسب با آنها را سخت کرده است سازمان‌ها در حال مبارزه برای جذب کارمندان شایسته و باصلاحیت هستند، زیرا تقاضا برای نیروی کار ماهر به طور مداوم در حال افزایش است با این حال، حس نبرد برای استعداد به عنوان نقطه اوج سازمان‌ها، از انتخاب کارکنان به جذب کارکنان تغییر کرده است (مارکیوری<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). در واقع، پیروزی یک سازمان متکی بر توانایی آن برای جذب است. با توجه به اینکه فرصت‌ها در محیط در دسترس اند و منتظرند تا کشف شوند، افرادی می‌توانند فرصت‌ها را هوشیارانه کشف کنند که سرمایه انسانی برتری داشته باشند. یکی از راه‌های کسب منابع انسانی برتر برندسازی کارفرماست. برندسازی کارفرما برای افزایش جذابیت کارفرما و همچنین بهبود شهرت سازمان استفاده می‌شود و هویتش را از دو بعد منابع انسانی و بازاریابی می‌گیرد. در واقع همان طور که برند مشتری (دیدگاه نشست بازاریابی محض برای مشخص کردن کالا و خدمات یک سازمان است برند کارفرما دیدگاه بازاریابی منابع انسانی) نیز برای مشخص کردن جذابیت‌های کاری یک سازمان است. بطور کلی سازمان‌هایی که از لحاظ کارکنان، مشاغل، بازار، محصول، اندازه و... متفاوتند ممکن است در انتخاب طرح‌های جبران خدمات نیز متفاوت باشند، با این وجود درباره حد و اندازه، ماهیت، ابعاد و عملکرد متفاوت

1. Alzaid & Dukhaykh

2. Rinaldi & Putra

3. Marchiori

4. Metz & Stamper

5. Khatun

منعطف، شفافیت سازمانی، مسئولیت اجتماعی، کیفیت نظام پاداش، کیفیت نظام جبران خدمات، انضباط سازمانی، چرخش و غنی سازی شغلی، و ... بر برندسازی کارفرمایی بانک موثر بود. سرانجام، ۸ مضمون شامل آزادی عمل در کار، ویژگی های شخصیتی و رفتاری داوطلبان، نیازها و انگیزه های فردی، کسب موقعیت اجتماعی، ویژگی های اختصاصی شغل، باورهای و ارزش های داوطلبان، تمایل به توسعه فردی، و تمایل به تقدیر شدن در کار در سطح خرد بر برندسازی کارفرمایی در نظام بانکداری تجاری اثرگذار بود. عثمانی و دیگران (۱۴۰۱)، در پژوهشی به شناسایی عوامل مؤثر بر نظام جبران خدمات در بانک ملی ایران پرداختند. بر اساس نتایج بدست آمده در این پژوهش، شش عامل جبران خدمات مالی، جبران خدمات غیرمالی، عوامل عوامل ناشی از شغل، عوامل زمینه ای و عوامل مداخله گر بعنوان سازه های مؤثر بر نظام جبران خدمات در بانک ملی شناسایی شدند. نتایج آزمون فریدمن نیز نشان داد که جبران خدمات مالی بیشترین تأثیر را بر نظام جبران خدمات در بانک ملی دارد و جبران خدمات غیرمالی، عوامل ناشی از شغل و عوامل زمینه ای، عوامل فردی، عوامل مداخله گر نیز به ترتیب در اولویت های بعدی قرار دارند. اصغری صارم و دیگران (۱۴۰۰)، در پژوهشی به بررسی تأثیر جذابیت برند کارفرمایی بر تمایل به ماندگاری کارکنان با نقش واسطه دل‌بستگی شغلی در بانک ملت پرداختند. نتایج نشان داد که جذابیت برند کارفرمایی به طور مستقیم به میزان ۶۲ درصد بر تمایل به ماندگاری کارکنان تأثیرگذار است، جذابیت برند کارفرمایی به میزان ۶۱ درصد بر دل‌بستگی شغلی اثرگذار بود و دل‌بستگی شغلی به میزان ۱۹ درصد متغیر تمایل به ماندگاری کارکنان را تبیین می کند. نتایج نشان داد که سرمایه گذاری سازمان ها جهت ارتقای جذابیت برند کارفرمایی خود موجبات دل‌بسته شدن کارکنان به شغلشان را فراهم آورده و از این محل تمایل آن‌ها برای ماندگاری در سازمان را ارتقاء

کار تبدیل شوند. اشاریانا<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در پژوهش خود به بررسی تأثیر برند کارفرما بر تعهد به کارکنان بانک پرداخت. این مطالعه نشان داد که برندسازی کارفرما بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. برند کارفرما بیشترین تأثیر را بر تعهد عاطفی، سپس تعهد هنجاری و تعهد مستمر دارد. این یافته نشان می دهد که برندسازی کارفرما به سازمان تصویری را به عنوان بهترین مکان برای کار می دهد، بنابراین شرکت‌ها باید با جذب و حفظ بهترین استعدادها شرکت، بسته‌ای از مزایای عملکردی، اقتصادی، اجتماعی و روانی را ارائه دهند. به همین ترتیب، برندسازی کارفرما در بخش بانکداری، باید به بهبود ادامه دهد تا تعهد کارکنان حفظ شود. دستا<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی شیوه‌ها و چالش‌های سیستم جبران خدمات در بانک پرداخت. یافته‌های عمده پژوهش حاکی از آن است که پاداش در بانک در مقایسه با سایر بانک‌های مشابه کمتر است، بین حقوق کارکنانی که موقعیت‌های شغلی مشابهی دارند، نابرابری وجود دارد، همچنین در تعدیل و تخصیص پاداش در شعبه‌ها نابرابری وجود دارد، بانک فرم مقیاس حقوقی مناسبی ندارد. با توجه به یافته‌ها، مطالعه به این نتیجه رسید که کارکنان در وضعیت نارضایتی کار می کنند. بر این اساس، این مطالعه توصیه می کند که سازمان باید در سیستم جبران خدمات خود تجدیدنظر کند تا رضایت کارکنان خود را بدست آورد. صحت و همکاران (۱۴۰۱)، در تحقیقی به طراحی مدل چند سطحی برندسازی کارفرما در نظام بانکداری تجاری پرداختند. نتایج نشان داد که ۱۴ مضمون از قبیل مداخلات و اجابراهای نهادهای بالادستی، روابط بین المللی، قوانین و دستورالعمل ها، تحولات تکنولوژیکی، رقابت در صنعت، تحولات اجتماعی-فرهنگی، تحولات سیاسی، سیاست های حاکمیتی و ... در سطح کلان بر برندسازی کارفرما در نظام بانکداری تجاری مؤثرند. در سطح میانی، ۳۶ مضمون از قبیل جو سازمانی، موقعیت جغرافیایی، ساختار سازمانی پویا و

برای انجام مصاحبه های عمیق و نیز پاسخ به پرسشنامه، شامل کارشناسان و صاحب نظران مرتبط با مبحث تحقیق در شعب بانک رفاه و همچنین اساتید بازاریابی در دانشگاه، بودند. نمونه گیری در بخش کیفی به روش غیر احتمالی گلوله برفی انجام شد. به منظور انتخاب هدفمند مصاحبه شونده ها، ابتدا فهرستی از افراد توانمند در حوزه های مرتبط با تحقیق توسط محقق تهیه و سپس با مراجعه به آنان در صورت تمایل مصاحبه انجام گرفت. در فرآیند مصاحبه با افراد مورد نظر در صورتی که آنان، فرد مورد نظر دیگری را که تخصصی در زمینه تحقیق حاضر داشت، معرفی می کردند در صورت لزوم با وی نیز مصاحبه صورت می گرفت. شایان ذکر است که مطابق فرایند تحقیق کیفی به منظور پربارتر شدن داده ها سعی شد، گروه های متنوعی شامل خبرگانی از بانک رفاه و نیز خبرگانی از دانشگاه های مورد مصاحبه قرار گیرند تا از سوگیری داده ها جلوگیری شود. نمونه گیری و مصاحبه تا جایی تداوم یافت که کفایت و اشباع داده ها صورت گرفت و محقق با دریافت اطلاعات متمایزی مواجه نگردید. براین اساس تعداد نمونه ها در تحقیق حاضر ۱۶ نفر بود که بر اساس معیارهای ذیل انتخاب شدند:

- حداقل ۳۵ سال داشته باشند؛
- حداقل میزان تحصیلات آنان کارشناسی بوده باشد؛
- در زمینه مدیریت و برندینگ حداقل ۱۵ سال فعالیت کرده باشند؛
- در زمینه سیستم جبران خدمات در دانشگاه ها و مراکز تحقیقاتی تدریس یا پژوهش داشته باشند؛
- زمان مصاحبه ها بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه به طول انجامید. روش تحلیل داده ها در بخش کیفی، بر مبنای روش تحلیل تم بود. همچنین، به منظور اطمینان از پایایی نتایج مصاحبه ها، کدگذاری اولیه انجام و در فاصله زمانی کوتاهی، کدگذاری ها بازبینی شد. افزون بر این، از یکی دانشجویان دکتری مدیریت درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش

می دهد. رجبی پاکبادهی (۱۴۰۰)، در پژوهش خود به بررسی تأثیر سیستم جبران خدمات و رابطه آن با انگیزش و توانمندی نیروی انسانی در بانک ملی پرداخت. از یافته های تحقیق می توان نتیجه گیری کرد که هر چهار مؤلفه یعنی ابعاد سازمانی، مدیریتی، روان شناختی، اجتماعی بر توانمندی نیروی انسانی در شعب بانک ملی منطقه شهری تأثیرگذار می باشند. از این بین بعد سازمانی با ضریب پیرسون محاسبه شده بیشترین تأثیر را دارد و بعد از آن به ترتیب ابعاد مدیریتی، روان شناختی و اجتماعی بر توانمندی نیروی انسانی در شعب بانک ملی منطقه شهری تأثیر می گذارند.

با بررسی ادبیات نظری و پیشینه پژوهش برخی از مهمترین وجوه نوآوری پژوهش حاضر در ذیل تبیین می گردند:

- بررسی مهمترین کارکردهای سیستم جبران خدمات در نظام بانکداری کشور؛

- بررسی مهمترین چالش های تحقق یک سیستم جبران خدمات موثر و کارآمد در نظام بانکداری کشور؛

- بررسی لزوم ضرورت سیستم جبران خدمات در سیستم بانکداری کشور با تأکید بر بانک رفاه کارگران؛

- تبیین مهمترین ابعاد سیستم جبران خدمات در بانک رفاه کارگران،

- نهایتاً ارائه سیستم جبران خدمات با رویکرد بهبود برند کارفرمایی در بانک رفاه.

### روش پژوهش

تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی، به لحاظ روش گردآوری داده ها، اکتشافی و به لحاظ ماهیت داده ها، کیفی و کمی (آمیخته) است. روش گردآوری داده ها و تحلیل در بخش کیفی، مصاحبه و گردنود تئوری و در بخش کمی، پرسشنامه و مدلسازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) است. مشارکت کنندگان در تحقیق

ادامه، ۱۶ نفر از کارشناسان و صاحب‌نظران مرتبط با مبحث تحقیق در شعب بانک رفاه و همچنین اساتید بازاریابی در دانشگاه، انتخاب شدند. در فاز دوم، مصاحبه‌های انجام شده با روش تحلیل تم استقرایی شش مرحله‌ای براون و کلارک<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)، کدگذاری گردید. بر این اساس و در طی مرحله آشنایی با داده‌ها، شواهد گفتاری (۶۲ مورد) شناسایی شده از متن مصاحبه‌ها در قالب ۳۸ کد اولیه برچسب‌زنی شد. در ادامه، کدهای اولیه در قالب هشت تم فرعی و سپس، سه تم اصلی دسته‌بندی شدند.

در ادامه، به جهت آشنایی با مرحله کدگذاری، بخشی از مصاحبه انجام شده با یکی از مشارکت‌کنندگان، آورده شده است:

مشارکت‌کننده ۳: "... جبران خدمت، پاداشی است که به یک کارمند در ازای خدمات یا مشارکت‌های فردی تعلق می‌گیرد. مشارکت‌ها می‌تواند زمان، دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و تعهد آن‌ها به بانک یا پروژه شما باشد. به عبارت ساده‌تر، جبران خدمت، پولی است که کارمند از کارفرما به‌عنوان حقوق یا دستمزد دریافت می‌کند. جبران خدمت تنها به معنای چک حقوق نیست، اگرچه بخشی از آن است. جبران خدمت شامل تعدادی عناصر مختلف است که ممکن است پرداخت نقدی و غیر نقدی باشد. پرداخت جبران خدمت یکی از مهم‌ترین جنبه‌های اداره یک کسب‌وکار است که می‌تواند باعث ایجاد یا شکست یک کسب‌وکار شود. داشتن یک برنامه جبرانی خوب می‌تواند به سازمان‌ها برای شکوفایی و رقابت در برند کارفرمایی مربوطه کمک کند. چراکه شرکت‌ها روی برندسازی کارفرما سرمایه‌گذاری می‌کنند تا متقاضیان خوبی به دست آورند، کارمندان را حفظ کنند و تصویر یک کارفرمای عالی را ایجاد کنند. بانک نیز یک حوزه تجاری بین‌المللی قابل توجه است. راهکارهای جبران خدمات در صنعت بانکداری

(کدگذار دوم) در پژوهش مشارکت کرده و در بازمینی کدگذاری‌ها کمک کند. علاوه‌براین، روش نمونه‌گیری بخش اعتبارسنجی مدل (مدلسازی معادلات ساختاری)، نمونه‌گیری در دسترس بود و مطابق با روش فورمول کوکران از نظرات ۲۲۵ نفر استفاده شد. جداول ۱ تا ۳ مشخصات دموگرافیک مصاحبه‌شوندگان در بخش کیفی را نشان می‌دهد:

جدول ۱. مشخصات مصاحبه‌شوندگان در بخش کیفی (بر حسب سن)

ردیف	سن	تعداد	درصد
۱	بین ۳۵ تا ۴۰ سال	۸	۵۰
۲	از ۴۱ تا ۵۰ سال	۵	۳۱.۳
۳	بالای ۵۰ سال	۳	۱۸.۷

جدول ۲. مشخصات مصاحبه‌شوندگان در بخش کیفی (بر حسب تحصیلات)

ردیف	تحصیلات	تعداد	درصد
۱	کارشناسی	۲	۱۲.۵
۲	ارشد	۱۰	۶۲.۵
۳	دکتری	۴	۲۵

جدول ۳. مشخصات مصاحبه‌شوندگان در بخش کیفی (بر حسب سابقه و تخصص)

ردیف	سابقه و تخصص	تعداد	درصد
۱	بین ۱۵ تا ۲۰ سال	۶	۳۷.۵
۲	از ۲۱ تا ۲۵ سال	۶	۳۷.۵
۳	بیش از ۲۵ سال	۴	۲۵

## یافته‌ها

### شناسایی ابعاد و مولفه‌ها

همانگونه که در بخش روش تحقیق ذکر شد، در تحقیق حاضر به منظور جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی، از مصاحبه و جهت تحلیل از روش تحلیل تم (مضمون)، استفاده گردید. بر همین اساس و باهدف جمع‌آوری داده‌های کیفی، پس از بررسی ادبیات مرتبط با مبحث تحقیق، چارچوبی برای طرح پرسش‌های مصاحبه‌ها با خبرگان تدوین گردید. در

1. Braun & Clarke



جدید می‌پردازد. در حقیقت پژوهشگر کدها را در قالب تم‌های فرعی دسته بندی می‌شوند. برای آشنایی بیشتر با چگونگی این دسته بندی‌ها، یک نمونه در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. نمونه ای از چگونگی انجام مرحله طبقه بندی کدهای اولیه و

تشکیل تم فرعی

شواهد گفتاری مستخرج از مصاحبه ها	کدگذاری اولیه	تم فرعی
سیستم جبران خدمات در بانک رفاه، باید با توجه به شرایط تورمی بوده و رضایت از حقوق دریافتی را دربر داشته باش(۲)	رضایت از حقوق دریافتی	جبران مالی مستقیم
سیستم جبران خدمات در بانک رفاه، باید زمانبندی مناسب داشته باشد. بطور مثال هر پانزده روز پرداختی‌ها انجام شود(۲)	رضایت از زمان پرداخت حقوق	
برای راحتی و رضایت کارکنان، پرداختی‌ها به هم برخلاف گذشته، دیجیتالی شده است(۱)	رضایت از روش پرداخت حقوق	
[جبران خدمت بهینه] به تلقی عادلانه از پرداخت های سازمان در قبال مسئولیت کمک می‌کند(۳)	تلقی عادلانه از پرداخت‌های سازمان در قبال کار	
[جبران خدمت بهینه] به تلقی عادلانه از دریافتی‌ها در سازمان در مقایسه با سایر همکاران کمک می‌کند(۳)	تلقی عادلانه از پرداخت های سازمان در قبال مقایسه با سایر همکاران کمک	
[جبران خدمت بهینه] به تلقی عادلانه از دریافتی‌ها در سازمان در مقایسه با سایر همکاران کمک می‌کند(۳)	تلقی عادلانه از پرداخت های دریافتی‌ها در سازمان در مقایسه با سایر همکاران	
کارمندان خود را با همردهای خود در سایر بانکها مقایسه می‌کنند و خواهان دریافت حقوق و مزایای یکسان هستند(۵)	تلقی عادلانه از دریافتی‌ها در سازمان در مقایسه با سایر سازمان‌ها	
جهت دستیابی به برند کارفرمایی برتر سیستم پرداخت حقوق و	نیاز به بازنگری در سیستم پرداخت	

همواره موردنیاز بوده و نیاز اساسی به استخدام متخصصان جدید و حفظ متخصصان موجود در صنعت بانکداری حائز اهمیت است. برخی از مزایای ارائه بسته جبران خسارت مناسب به کارکنان عبارت‌اند از:

- به تلقی عادلانه از پرداخت های سازمان در قبال مسئولیت کمک می‌کند
- به تلقی عادلانه از دریافتی‌ها در سازمان در مقایسه با سایر همکاران کمک می‌کند
- به تلقی عادلانه از دریافتی‌ها در سازمان در مقایسه با سایر سازمان‌ها کمک می‌کند
- رضایت از طرح‌های مندرج در قوانین و مقررات بانک برای حمایت از کارکنان در زمان بازنشستگی را افزایش می‌دهد
- به حفظ کارمند برتر کمک می‌کند..."

نمونه ای از چگونگی انجام مراحل آشناسدن و برچسب زنی داده‌ها در شکل، ارائه شده است:



شکل ۱. نمونه ای از چگونگی انجام مراحل آشناسدن و برچسب زنی داده‌ها

در ادامه، کدهای اولیه بدست آمده مورد بررسی قرار گرفته و سپس پژوهشگر کدهایی که از نظر معنی و مفهوم به یکدیگر نزدیک هستند و به اصطلاح قرابت معنایی با یکدیگر دارند را در یک گروه فراداده و به خلق معانی و واژه‌های

کد گذاری اولیه	تم اصلی (ابعاد)	تم فرعی (مولفه ها)
		برندینگ کارفرما
رضایت از حقوق دریافتی	جبران مالی مستقیم	رضایت از زمان پرداخت حقوق
رضایت از روش پرداخت حقوق		رضایت از زمان پرداخت حقوق
تلقی عادلانه از پرداخت های سازمان در قبال کار		تلقی عادلانه از پرداخت های سازمان در قبال مسئولیت
تلقی عادلانه از پرداخت های سازمان در قبال مسئولیت		تلقی عادلانه از دریافتی ها در سازمان در مقایسه با سایر همکاران
تلقی عادلانه از دریافتی ها در سازمان در مقایسه با سایر سازمان ها		تلقی عادلانه از دریافتی ها در سازمان در مقایسه با سایر سازمان ها
نیاز به بازنگری در سیستم پرداخت حقوق و مزایای بانک		نیاز به بازنگری در سیستم پرداخت حقوق و مزایای بانک
رضایت از نحوه پرداخت تسهیلات مربوط به رفع احتیاجات ضروری و مسکن		رضایت از نحوه پرداخت تسهیلات مربوط به رفع احتیاجات ضروری و مسکن
امکان استفاده از مرخصی		امکان استفاده از مرخصی
رضایت از قوانین و مقررات بانک برای استفاده از مرخصی	جبران مالی غیرمستقیم	رضایت از قوانین و مقررات بانک برای استفاده از مرخصی
رضایت از طرح های مندرج در قوانین و مقررات بانک برای حمایت از کارکنان در زمان بازنشستگی		رضایت از طرح های مندرج در قوانین و مقررات بانک برای حمایت از کارکنان در زمان بازنشستگی
رضایت از اقدامات صورت گرفته جهت تأمین آراستگی کارکنان و محیط کار		رضایت از اقدامات صورت گرفته جهت تأمین آراستگی کارکنان و محیط کار
نیاز به تنوع مهارت برای انجام شغل ساده و تکراری بودن شغل	جبران غیرمالی شغلی	نیاز به تنوع مهارت برای انجام شغل ساده و تکراری بودن شغل
تأثیرپذیری مشتریان از خوب انجام شدن شغل تحت تصدی		تأثیرپذیری مشتریان از خوب انجام شدن شغل تحت تصدی
استقلال در کار		استقلال در کار
فراهم آمدن فرصت های بیشتر برای انجام صحیح کار	جبران غیرمالی محیط کار	فراهم آمدن فرصت های بیشتر برای انجام صحیح کار
متکی بودن به مافوق در زمان دشواری کار		متکی بودن به مافوق در زمان دشواری کار
ارزیابی شایستگی مدیر مافوق		ارزیابی شایستگی مدیر مافوق
صمیمی و دوستانه بودن روابط فی مابین همکاران		صمیمی و دوستانه بودن روابط فی مابین همکاران

تم فرعی	کد گذاری اولیه	شواهد گفتاری مستخرج از مصاحبه ها
	حقوق و مزایای بانک	مزایای بانک رفاه باید با توجه به عملکرد متغیر باشد که این نیاز مند باز طراحی سیستم جبران خدمت بانک است (۱۰)

با توجه به جدول ۴ ویژگی هایی از رضایت از حقوق دریافتی، رضایت از زمان پرداخت حقوق، رضایت از روش پرداخت حقوق، تلقی عادلانه از پرداخت های سازمان در قبال کار، تلقی عادلانه از پرداخت های سازمان در قبال مسئولیت، تلقی عادلانه از دریافتی ها در سازمان در مقایسه با سایر همکاران، تلقی عادلانه از دریافتی ها در سازمان در مقایسه با سایر سازمان ها و نیز نیاز به بازنگری در سیستم پرداخت حقوق و مزایای بانک، در یک دسته تحت عنوان جبران مالی مستقیم، قرار گرفتند.

با توجه به نمونه ارائه شده، نتایج نهایی حاصل از این دسته بندی و یا به عبارت دیگر خلاصه نتایج نهایی پژوهش حاضر (تحلیل تم)، به جهت رعایت اختصار در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. خلاصه نتایج پژوهش حاضر در بخش تحلیل تم

تم اصلی (ابعاد)	تم فرعی (مولفه ها)	کد گذاری اولیه
شاخصه های ورودی سیستم	پیش نیازها و اقدامات	عدالت در پرداخت نظارت و شفافیت
	موازی و همزمان	هم کاری بین واحدهای منابع انسانی، جبران خدمت و برندینگ
	سیستم جبران خدمت	تهیه شناسنامه های شغلی
سیستم	برنامه ریزی نیروی انسانی	ارزیابی شرح شغل و مشاغل بانک.
	بازاریابی و مدیریت	بازاریابی داخلی کارمندان فعلی
		بازاریابی خارجی کارمندان بالقوه

در ادامه، مدل تحقیق با استفاده از روش معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی مورد اعتبارسنجی قرار می‌گیرد.

## اعتبارسنجی مدل پژوهش

در این بخش از تحقیق، ارزیابی مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) و مدل ساختاری (مدل درونی) تحقیق با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی (PLS)، مورد بررسی قرار گرفت. در ابتدا، آمار توصیفی و سپس آمار استنباطی منتج از تجزیه و تحلیل گزارش شده است.

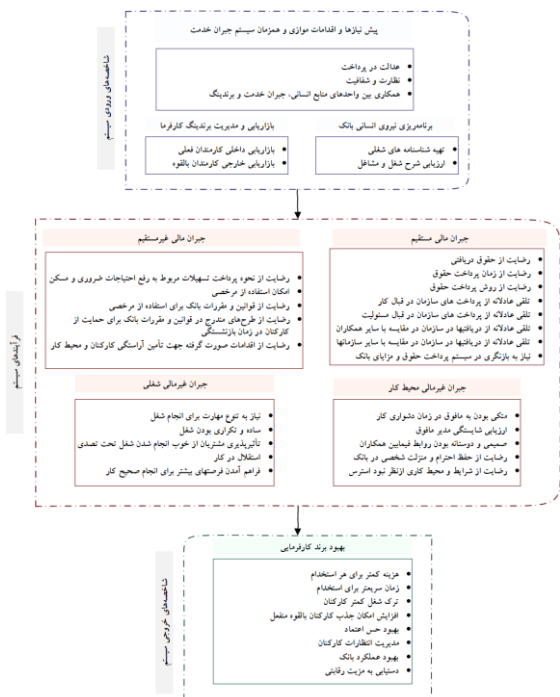
جدول ۶ مشخصات پاسخ دهندگان در بخش کمی را نشان می‌دهد. نتایج توزیع افراد نمونه (۲۲۵ نفر) نشان داد، ۱۸۸ نفر از پاسخ‌دهندگان مرد (۸۴ درصد)، و ۳۷ نفر زن (۱۶ درصد) هستند. ۱۳۱ نفر (۵۸ درصد) از افراد نمونه را افراد بین بیست و پنج تا سی و پنج سال، ۸۱ نفر (۳۶ درصد) را سی و پنج تا چهل و پنج سال، ۱۳ نفر (۶ درصد) بالای چهل و پنج سال سن داشتند. از نظر تحصیلات، ۴۷ درصد از پاسخ‌دهندگان (۱۰۶ نفر)، کارشناسی و ۴۴ درصد از پاسخ‌دهندگان (۹۹ نفر)، دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۹ درصد از پاسخ‌دهندگان (۲۰ نفر)، دارای مدرک دکتری هستند. از نظر تجربه کاری ۲۶ درصد از پاسخ‌دهندگان (۵۹ نفر) دارای مدت تجربه کاری ۵ تا ۱۰ سال، ۴۳ درصد از پاسخ‌دهندگان (۹۸ نفر) دارای مدت زمان تجربه بین ۱۰ تا ۲۰ سال، ۲۸ درصد از پاسخ‌دهندگان (۶۲ نفر) از مدت تجربه ۲۰ تا ۳۰ سال، ۳ درصد از پاسخ‌دهندگان (۶ نفر) دارای مدت زمان تجربه بالای ۳۰ سال، برخوردارند.

جدول ۶. مشخصات پاسخ دهندگان

متغیرهای جمعیتی شناختی	سطوح متغیر	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۸۸	۸۴
	زن	۳۷	۱۶
سن	۲۵-۳۵ سال	۱۳۱	۵۸
	۳۵-۴۵ سال	۸۱	۳۶

تم اصلی (ابعاد)	تم فرعی (مولفه‌ها)	کد گذاری اولیه
شاخص‌های خروجی سیستم	بهبود برند کارفرمایی	رضایت از حفظ احترام و منزلت شخصی در بانک
		رضایت از شرایط و محیط کاری از نظر نبود استرس
		هزینه کمتر برای هر استخدام
		زمان سریعتر برای استخدام
		ترک شغل کمتر کارکنان
		افزایش امکان جذب کارکنان بالقوه منفعل
		بهبود حسن اعتماد
		مدیریت انتظارات کارکنان
		بهبود عملکرد بانک
		دستیابی به مزیت رقابتی

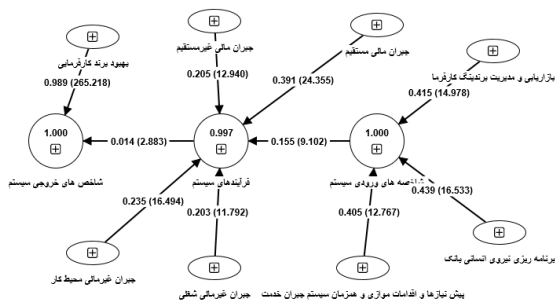
با توجه به نتایج پژوهش حاضر در بخش کیفی، سیستم جبران خدمات با رویکرد بهبود برند کارفرمایی در بانک رفاه، مطابق شکل ۲ ارائه شده است.



شکل ۲. سیستم جبران خدمات با رویکرد بهبود برند کارفرمایی در بانک رفاه

0/532	0/856	جبران مالی مستقیم
0/548	0/865	شاخص های خروجی سیستم
0/573	0/802	شاخصه های ورودی سیستم
0/585	0/915	فرآیندهای سیستم
0/519	0/762	پیش نیازها و اقدامات موازی و همزمان سیستم جبران خدمت

همچنین، مدل پژوهش با استفاده از تکنیک حداقل مجذورات جزئی و با نرم افزار Smart PLS مورد آزمون قرار گرفت. در این مدل، تمامی روابط همزمان مورد تحلیل قرار گرفتند. در ادامه مدل پژوهش در حالت ضرایب استاندارد شده (مقدار  $t$ ) ارائه شده است (شکل ۱).



شکل ۱. آزمون مدل پژوهش در حالت ضرایب استاندارد شده (مقدار  $t$ )

با توجه به مدل برازش داده شده شکل ۱، مقدار آماره  $t$ ، برای تمامی مسیرها بیشتر از ۱/۹۶ و میزان احتمال آماره مذکور کمتر از ۰/۰۵ است. بنابراین، در محدوده قابل قبول قرار می-گیرد. بر همین اساس، با توجه به مدل برازش داده شده؛ ضرایب مسیر، انحراف استاندارد، آماره  $T$  و مقدار احتمال ( $P$ ) به صورت جدول ۸ است:

جدول ۸. نتایج اجرای مدل ساختاری

مقدار احتمال	آماره $T$	انحراف استاندارد	ضرایب مسیر	مسیر
0/000	14/978	0/028	0/415	بازاریابی و مدیریت برندینگ کارفرما -> شاخصه های ورودی سیستم

متغیرهای جمعیت شناختی	سطوح متغیر	فراوانی	درصد فراوانی
تجربه کاری	بیش از ۴۵ سال	۱۳	۶
	۵ تا ۱۰ سال	۵۹	۲۶
	۱۰ تا ۲۰ سال	۹۸	۴۳
تحصیلات	۲۰ تا ۳۰ سال	۶۲	۲۸
	بالای ۳۰ سال	۶	۳
	کارشناسی	۱۰۶	۴۷
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۹۹	۴۴
	دکتری	۲۰	۹

در ادامه، برازش مدل های اندازه گیری از طریق سنجش بار عاملی و سه معیار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی واگرا، انجام شد. از آنجا که تمامی گویه ها دارای بار عاملی بیشتر از ۰/۴، بودند، سؤالی حذف نگردید. مقادیر مربوط به ضریب پایایی ترکیبی برای تمامی سازه ها، بالاتر از ۰/۷ بوده و نشان از پایایی مناسب مدل دارد. علاوه بر این، روایی همگرا به بررسی میزان همبستگی هر سازه با متغیرهای (شاخص ها) خود می پردازد. معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) محاسبه شده توسط نرم افزار PLS برای این منظور به کار می رود. مقدار مناسب برای AVE، ۰/۵ به بالا است. با توجه نتایج که در جدول، ارائه شده است، پایایی ترکیبی (AVE)، همگی در بازه مربوطه قرار گرفته اند، می توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی و همگرایی روابط پیرونی مدل پژوهش را تایید کرد.

جدول ۷. برازش مدل های اندازه گیری

روایی همگرا (AVA>0/5)	پایایی ترکیبی (Alpha>0/7)	
0/670	0/802	بازاریابی و مدیریت برندینگ کارفرما
0/643	0/783	برنامه ریزی نیروی انسانی بانک
0/548	0/866	بهبود برند کارفرمایی
0/509	0/774	جبران غیرمالی شغلی
0/514	0/773	جبران غیرمالی محیط کار
0/544	0/797	جبران مالی غیر مستقیم

## نتیجه گیری و ارائه پیشنهاد

هدف از طراحی سیستم در سطح آکادمیک، گردآوری مفاهیم یا ایجاد سازه‌ای مرتبط و نیز گروه بندی مولفه های سیستم در قالب ابعاد مختلف به منظور ارتقاء شناخت درباره پدیده مورد نظر است. با عنایت به این موضوع، توجه به سیستم جبران خدمات با رویکرد بهبود برند کارفرمایی که مانع استفاده از سیستم‌های موجود نگشته، بلکه به ارائه مفاهیم و سازه‌ای مفید برای تبیین پدیده مورد نظر در بانک رفاه پردازد، ضروری قلمداد شد.

همچنین، به دلیل کمبود یا فقدان سیستمی مشخص درباره جبران خدمات با رویکرد بهبود برند کارفرمایی، تحقیق حاضر ضمن بررسی سیستم‌های پیشنهاد شده برای محیط‌های مختلف، به عنوان راهنمایی جهت ارائه سیستم جدید که جبران خدمات را با رویکرد بهبود برند کارفرمایی در نظر بگیرد، از بررسی پژوهش‌های مرتبط انجام شده در این خصوص مانند دستا (۲۰۱۹) و رجبی پاپکیاده‌ی (۱۴۰۰) نیز در قالب بررسی پیشینه پژوهش استفاده نمود تا بتواند عوامل موثر اثرگذار بر سیستم جبران خدمات را در تحقیقات مختلف ذکر شده شناسایی نماید.

بررسی‌های انجام شده نشان داد، تحقیقات مختلف از عوامل موثر متفاوتی را در حوزه‌های گوناگون بررسی کردند که بیانگر سطح بهتر کاربرد آن‌ها در یک حوزه یا صنعت خاص داشته باشند. همچنین، تحقیقات قبلی چندان به مقوله جبران خدمات در ترکیب با بهبود برند کارفرمایی توجه نمودند.

از این رو، طراحی سیستم جبران خدمات با رویکرد بهبود برند کارفرمایی با توجه به کاربرد بیشتری آن در حوزه بانکی، حائز اهمیت بود که تا قبل ازین، در پژوهش‌های موجود نادیده گرفته شده بود. در همین رابطه و برای کمک به رفع شکاف‌های تحقیقاتی موجود در کشور، تحقیق حاضر، سیستم جبران خدمات با رویکرد بهبود برند کارفرمایی در بانک رفاه را ارائه داد.

0/000	16/533	0/027	0/439	برنامه ریزی نیروی انسانی بانک -> شاخصه های ورودی سیستم
0/000	265/218	0/004	0/989	بهبود برند کارفرمایی -> شاخص های خروجی سیستم
0/000	11/792	0/017	0/203	جبران غیرمالی شغلی -> فرآیندهای سیستم
0/000	16/494	0/014	0/235	جبران غیرمالی محیط کار -> فرآیندهای سیستم
0/000	12/940	0/016	0/205	جبران مالی غیرمستقیم -> فرآیندهای سیستم
0/000	24/355	0/016	0/391	جبران مالی مستقیم -> فرآیندهای سیستم
0/000	9/102	0/017	0/155	شاخصه های ورودی سیستم -> فرآیندهای سیستم
0/004	2/883	0/005	0/014	فرآیندهای سیستم -> شاخص های خروجی سیستم
0/000	12/767	0/032	0/405	پیش نیازها و اقدامات موازی و همزمان سیستم جبران خدمت -> شاخصه های ورودی سیستم

با توجه به نتایج بدست آمده از جدول ۸ آماره A، معنی دار بودن روابط متغیرهای مدل را نشان می دهد، زیرا مقدار احتمال این آماره کمتر از ۰/۰۵ است. به عبارت دیگر آزمون معنی داری ضرایب مسیر، نشان می دهد که همه مسیرها از نظر آماری معنادار و اثر آن‌ها تأیید می شود. این موضوع بدین معنی است که مؤلفه‌های تدوین شده در مدل تحقیق بعد از حذف مسیرهای فوق، از قابلیت اعتماد مناسبی برخوردار هستند.

بدیهی است که بدون وجود آنها، ادامه حیات و فعالیت آن ناممکن خواهد بود. از جمله شاخصه‌های ورودی شناسایی شده در تحقیق حاضر، پیش نیازها و اقدامات موازی و همزمان سیستم جبران خدمت است که خود از شامل عدالت در پرداخت، نظارت و شفافیت، هم‌کاری بین واحدهای منابع انسانی، جبران خدمت و برندینگ می‌باشد.

در همین رابطه می‌توان اظهار نمود، یکی از اهداف اصلی هر نظام پرداختی برقراری عدالت در پرداخت به کارمندان است. این پیش نیازها و اقدامات موازی و همزمان سیستم جبران خدمت جهت بهبود برند کارفرمایی ضروری است. به طور مثال، عدالت در سیستم جبران خدمت به معنی برابری نیست، اما به معنی ولنگاری هم نخواهد بود؛ به همین دلیل در پرداخت‌های بانک رفاه، کف و سقفی تعیین شده است.

لذا، تلاش برای ایجاد تصویری عادل از برند کارفرمایی بانک رفاه، به تحقق سیستم جبران خدمت بهینه در این بانک کمک می‌کند. البته می‌تواند معکوس نیز باشد. بدین معنی که ایجاد عدالت در سیستم جبران خدمت بانک رفاه، موجبات تحقق تصویری مثبت از برند کارفرمایی بانک رفاه را فراهم خواهد آورد.

شاخصه‌های ورودی شناسایی شده دیگر، برنامه‌ریزی نیروی انسانی بانک است. بانک رفاه می‌تواند از طریق تهیه شناسنامه‌های شغلی و نیز ارزیابی شرح شغل و مشاغل به این مهم دست یابد. در واقع، آنالیز مشاغل از جهت توزیع متناسب اختیارات، وظایف و مسوولیت‌ها و به تبع آن جبران خدمت ضروری است.

شاخصه‌های ورودی بعدی بازاریابی و مدیریت برندینگ کارفرما است که خود شامل بازاریابی داخلی کارمندان فعلی و نیز بازاریابی خارجی کارمندان بالقوه می‌شود. این بدان معنی است که با کاربست سیستم جبران خدمات بهینه، کارمندان در معرض گزاره ارزش برند کارفرما قرار گرفته و

مولفه‌های مدل مذکور مبتنی بر تحلیل نتایج مصاحبه‌ها با روش تحلیل تم (مضمون)، شناسایی و سپس، اعتبارسنجی مدل تحقیق از طریق مدل سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) انجام و در نهایت، نیز ابعاد و مولفه‌های مدل اولویت بندی شدند.

بررسی پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی نشان می‌دهد، تحقیقی که به طراحی سیستم جبران خدمات با رویکرد بهبود برند کارفرمایی در بانک رفاه پردازد، یافت نمی‌شود. با این وجود تحقیق حاضر به جهت پرداختن به مبحث جبران خدمت و نیز برند کارفرمایی با تحقیقات خاتون و دیگران (۲۰۲۳)، الزید و دوخایخ (۲۰۲۳)، رینالدی و همکاران (۲۰۲۲)، اشاریانا (۲۰۲۲) صحت و دیگران (۱۴۰۱)، عثمانی و همکاران (۱۴۰۱)، اصغری صارم و همکاران (۱۴۰۱) که بصورت مبسوط در در پیشه تحقیق بررسی گردیدند، همسو است. در ادامه و در راستای تبیین نتایج تحقیق پیرامون مدل ارائه شده مطالبی بیان می‌گردد:

سیستم جبران خدمات، اصطلاح عامی است که شامل سیستم حقوق و دستمزد، سیستم انگیزش و پاداش، و سیستم بیمه و سلامت می‌باشد. منظور از این سیستم، شیوه‌های جبران خدمات کارکنان در سازمان است و شامل همه پرداخت‌های نقدی و غیرنقدی (تقدیر، فرصت رشد، فرهنگ سازمانی، اجناس، بیمه، امکانات رفاهی و ...) می‌شود که در ازای خدمات فرد از طرف سازمان به وی تعلق می‌گیرد. اما آنچه تحقیق حاضر بطور ویژه بدان پرداخت، طراحی سیستم جبران خدمات با رویکرد بهبود برند کارفرمایی در محیط بانکی بود. سیستم ارائه شده در این تحقیق، از سه جزء اصلی تشکیل شده است.

اولین بخش از سیستم مذکور، شاخص‌های ورودی است. شاخصه‌های ورودی عبارت‌اند از کلیه آنچه که به نحوی وارد سیستم شده و فعالیت سیستم را امکان‌پذیر می‌سازند.

علاوه بر این و با توجه به نتایج تحقیق، جبران مالی غیرمستقیم که خود شامل رضایت از نحوه پرداخت تسهیلات مربوط به رفع احتیاجات ضروری و مسکن، امکان استفاده از مرخصی، رضایت از قوانین و مقررات بانک برای استفاده از مرخصی، رضایت از طرح‌های مندرج در قوانین و مقررات بانک برای حمایت از کارکنان در زمان بازنشستگی و نیز، رضایت از اقدامات صورت گرفته جهت تأمین آراستگی کارکنان و محیط کار می‌شود نیز از جمله فرآیندهای سیستم طراحی شده در این تحقیق است.

براین اساس، بانک رفاه می‌تواند بخشی از جبران خدمت خود را بصورت غیر مستقیم و در قالب رفع احتیاجات ضروری از قبیل ایاب و ذهاب و کمک هزینه مسکن انجام دهد. همچنین، تدوین کنندگان سیستم جبران خدمت در بانک رفاه باید نیاز کارکنان به مرخصی را درک کنند و علاوه بر آنچه در قوانین برای امر مرخصی در نظر گرفته شده است، می‌توانند از گزینه مرخصی تشویقی نیز در سیستم جبران خدمت استفاده نمایند. بدین وسیله بانک رفاه می‌تواند رضایت از طرح‌های مندرج در قوانین و مقررات بانک برای حمایت از کارکنان در زمان بازنشستگی را افزایش دهد.

افزون بر این، نکته حائز اهمیت در رضایت از اقدامات صورت گرفته جهت تأمین آراستگی کارکنان و محیط کار این است که رسیدگی به آراستگی ظاهری در سیستم جبران خدمت، به معنای تجمل پرستی و پوشیدن لباسهای فاخر، پیروی از مد نیست بلکه منظور استفاده مناسب از امکانات موجود و پوشیدن لباس‌هایی در محیط بانکی است که در عین حال که ساده هستند مرتب و تمیزند.

درواقع، اجرای منظم مراحل نظام آراستگی محیطی پاکیزه و بهداشتی را فراهم می‌آورد و از همه مهمتر تلاش برای ایجاد عادت‌های صحیح در کارکنان مهم‌ترین عامل در تحقق محیط‌های آراسته است.

فرهنگ محل کار حول اهداف سازمان شکل می‌گیرد که به بازاریابی داخلی در بانک رفاه اجازه می‌دهد تا یک فرهنگ منحصر به فرد متمرکز بر انجام کسب‌وکار به روش خود را تبلیغ کند. در حالی که بازاریابی خارجی در بانک رفاه می‌تواند برای ترویج پیوستن به بانک، محصول یا خدمات بانکی نوین را به کارمندان یا مشتریان بالقوه معرفی نماید.

با توجه به یافته‌های تحقیق، فرآیندهای سیستم دومین بخش از سیستم جبران خدمات با رویکرد بهبود برند کارفرمایی در بانک رفاه را تشکیل می‌دهد. در همین رابطه، تحقیق حاضر، جبران مالی مستقیم شامل رضایت از حقوق دریافتی، رضایت از زمان پرداخت حقوق، رضایت از روش پرداخت حقوق، تلقی عادلانه از پرداخت‌های سازمان در قبال کار، تلقی عادلانه از دریافتی‌ها در سازمان در مقایسه با سایر همکاران، تلقی عادلانه از دریافتی‌ها در سازمان در مقایسه با سایر سازمان‌ها و نیز نیاز به بازنگری در سیستم پرداخت حقوق و مزایای بانک را به عنوان عوامل شکل‌گیری جبران مالی مستقیم در بانک رفاه شناسایی نموده است.

درواقع، سیستم جبران خدمات در بانک رفاه، باید با توجه به شرایط تورمی بوده و رضایت از حقوق دریافتی را دربر داشته باشد. باید زمانبندی مناسب داشته باشد. بطور مثال هر پانزده روز پرداختی‌ها انجام شود. برای راحتی و رضایت کارکنان، پرداختی‌ها برخلاف گذشته، بصورت دیجیتالی انجام شود. در اینصورت است که اجرای فرآیند مذکور، عوامل مذکور من حیث‌المجموع به تلقی عادلانه از پرداخت‌های سازمان در قبال مسئولیت، در مقایسه با سایر همکاران و نیز در مقایسه با سایر سازمان‌ها کمک می‌کند. افزون بر این، جهت دستیابی به برند کارفرمایی برتر سیستم پرداخت حقوق و مزایای بانک رفاه باید با توجه به عملکرد متغیر باشد که این نیاز مند باز طراحی سیستم جبران خدمت بانک است.

فرآیندهای سیستم جبران خدمات با رویکرد بهبود برند کارفرمایی در بانک رفاه شناسایی گردید.

در همین رابطه می‌توان بیان نمود که موارد ارزیابی شایستگی مدیر مافوق توسط کارکنان، می‌تواند به عنوان یکی از مولفه های جبران غیرمالی محیط کار در سیستم جامع بانک رفاه دیده شود. از سویی دیگر، سیستم جبران خدمت بانک رفاه باید قابلیت‌های تعاملی و ارتباطی بین کارکنان را با هدف بهبود برند کارفرمایی دنبال نماید و مدیران بانک رفاه برای افزایش سطح منزلت و عزت نفس کارکنان خود، باید تمرکز بیشتری بر تقویت برند کارفرمایی و غنی سازی شغلی داشته باشند. به عنوان نمونه می‌توانند به شناسایی ابعاد تشکیل دهنده منزلت و تاثیر آن بر برند کارفرمایی در بین کارکنان بانک رفاه همت گمارند.

با توجه به یافته‌های تحقیق، شاخص‌های خروجی سیستم سومین بخش از سیستم جبران خدمات با رویکرد بهبود برند کارفرمایی در بانک رفاه را تشکیل می‌دهد. در واقع، شاخصه‌های ورودی که روی آن‌ها فرآیند پردازش و تبدیل صورت گرفته، به صورت کالا یا خدمت از سیستم به محیط صادر می‌شوند. این نتیجه نهایی سیستم را شاخص‌های خروجی می‌نامند.

در همین ارتباط، بهبود برند کارفرمایی که شامل هزینه کمتر برای هر استخدام، زمان سریعتر برای استخدام، ترک شغل کمتر کارکنان، افزایش امکان جذب کارکنان بالقوه منفعل، بهبود حس اعتماد و نیز مدیریت انتظارات کارکنان، از جمله شاخص‌های خروجی سیستم جبران خدمات با رویکرد بهبود برند کارفرمایی در بانک رفاه هستند. در بین یافته‌های مذکور می‌توان بیان نمود، یک نام تجاری کارفرمای قوی یک محیط کاری عالی را در بانک رفاه ایجاد می‌کند و برند کرفرما را برای نامزدهای بالقوه جذاب تر می‌کند. این به نوبه خود به این معنی است که کارکنان تمایل بیشتری به ارجاع سازمان مورد نظر به سایر متخصصان دارند.

همچنین نتایج تحقیق نشان داد، جبران غیرمالی شغلی که خود شامل نیاز به تنوع مهارت برای انجام شغل، ساده و تکراری بودن شغل، تأثیرپذیری مشتریان از خوب انجام شدن شغل تحت تصدی، استقلال در کار و نیز فراهم آمدن فرصت‌های بیشتر برای انجام صحیح کار نیز از جمله فرآیندهای ضروری سیستم برای دستیابی به جبران خدمات بهینه با رویکرد بهبود برند کارفرمایی در بانک رفاه است. در همین رابطه می‌توان بیان نمود که مشاغل خاصی وجود دارد که عملکردهای اساسی و موقعیشان را نمی‌توان اصلاح کرد.

در چنین مواردی، تغییر در طراحی شغل شامل انواع مهارتهای مختلف اغلب به این معنی است که کارمند می‌تواند بین وظایف بچرخد تا حرکت تکراری را محدود کند. لذا، از آنجاییکه حرکات تکراری مداوم یا بیش از حد ممکن است در نهایت منجر به آسیب شود، طراحی دقیق شغل می‌تواند تعداد ادعاهای جبران خسارت کارکنان را که بانک دریافت می‌کند کاهش دهد.

همچنین، استقلال کاری در سیستم جبران غیرمالی شغلی، قدرتی است که به فرد داده می‌شود تا وظایف و محیط کاری خود را به شکلی طراحی کند که او را قادر سازد بهترین عملکردش را داشته باشد. بنابراین، رهبران و مدیران منابع انسانی در بانک رفاه باید سعی کنند که با ایجاد محیط‌های حامی استقلال در کار، کارکنان را در برآورده کردن این نیاز کمک کنند تا آنها با انگیزش بیشتری به انجام کار مشغول شوند.

با توجه به یافته‌های تحقیق، جبران غیرمالی محیط کار که خود شامل متکی بودن به مافوق در زمان دشواری کار، ارزیابی شایستگی مدیر مافوق، صمیمی و دوستانه بودن روابط فی‌مابین همکاران، رضایت از حفظ احترام و منزلت شخصی در بانک و نیز رضایت از شرایط و محیط کاری از نظر نبود استرس می‌شود نیز به عنوان یکی دیگر از



برتری ایجاد شود. در همین رابطه، یکی از راه‌هایی که می‌توان به واسطه آن تمایز ایجاد نمود، ایجاد یک برند کارفرمای قوی است.

به عبارت دیگر، وقتی بانک رفاه روی بهبود سیستم جبران خدمت متمرکز شود، ناگزیر شروع به بررسی این خواهد کرد که چگونه می‌تواند عملیات داخلی خود را فراگیرتر، مشارکتی و کارآمدتر کند. این در نهایت برای بانک مزیت رقابتی ایجاد خواهد نمود. بطور کلی، یافته‌های پژوهش حاضر می‌تواند برای توسعه نظریات مرتبط با جبران خدمات در صنعت بانکداری، مورد استفاده قرار گیرد.

همچنین، از جمله کاربردهای عملی این تحقیق، می‌توان به استفاده از نتایج این تحقیق اعم از سیستم ارائه شده و پاسخی که به سوالات داده می‌شود و همچنین راهکارهای پیشنهادی جهت جبران خدمات با رویکرد بهبود برند کارفرمایی بانک رفاه اشاره نمود. افزون بر این، نتایج تحقیق حاضر می‌تواند مورد استفاده کلیه پژوهشگران در حوزه‌های برند کارفرمایی و سیستم جبران خدمت، قرار گیرد.

لذا، بانک‌هایی با برند کارفرمایی بهینه برای استخدام نیروهای خود (به خصوص افراد مستعد)، مجبور به پرداخت میانگین حقوق بیشتر نسبت به سایر بانک‌ها نیستند و یا اینکه سازمان‌هایی با برند کارفرمایی معتبر می‌توانند در هزینه استخدام افراد مستعد صرفه جویی کنند.

در عین حال، می‌توانند با زمان کمتری به استخدام افراد مستعد بپردازند. از سوی دیگر، اگر قبل و در طول فرآیند استخدام، رضایت آنها از سیستم جبران خدمت جلب شود، آن‌ها تشویق می‌شوند تا سطح بالایی از تعامل با سازمان (بانک) داشته باشند و شغل خود را ترک نکنند. نکته‌ای که در اینجا حائز اهمیت است جذب کارجویان منفع‌ل است. کارکنان منفع‌ل می‌توانند به همان اندازه مورد وسوسه بانکی قرار گیرند که سیستم جبران خدمت بهتری را ارائه می‌دهد و این امر، بار دیگر بر تأثیر سیستم جبران خدمت در برندسازی کارفرما تأکید می‌کند.

درواقع، در حالی که ارائه سیستم جبران خدمت معتبر به طور کلی مؤثرترین راه برای جذب نامزدهای شغلی منفع‌ل است، داشتن یک برند کارفرمای قوی در این حوزه، امتیاز بالایی را برای سازمان فراهم می‌کند تا آنها را جذب کند. افزون بر این، داشتن یک نام تجاری کارفرمایی که بر سیستم جبران خدمت متمرکز باشد و به خوبی بین کارکنان، بازتاب داده شود، پلی بین جذب و حفظ استعداد و بهبود عملکرد بانک ایجاد می‌کند. چرا که عملکرد بهتر کارکنان در نهایت به عملکرد بهتر بانک می‌انجامد.

در عین حال، شاید تصویر ذهنی کارکنان بالفعل و بالقوه از سیستم جبران خدمتی که پدیده‌هایی مانند مدیریت عملکرد، مسیر شغلی و رشد در آینده و جایگاه معنایی و متمایزکننده اجتماعی، مقبولیت مأموریت‌های سازمانی، تأثیرگذاری واقعی بر شرایط اجتماعی و اقتصادی، را پوشش دهد بتواند برای برند کارفرمایی بانک رفاه، مزیتی رقابتی ایجاد نماید. درواقع در بازارهای رقابتی، مهم است که نسبت به رقیب

## منابع

Alzaid, D., & Dukhaykh, S. (2023). Employer Branding and Employee Retention in The Banking Sector in Saudi Arabia: Mediating Effect of Relational Psychological Contracts. *Sustainability*, 15(7), 6115.

Ashariana, A. (2022). The Impact of Employer Branding on Commitment to Bank Employees. *Economos: Journal Ekonomi Dan Business*, 5(3), 238-244.

Azhar, A., Rehman, N., Majeed, N., Bano, S. (2023). Employer branding: A strategy to enhance organizational performance. *International Journal of Hospitality Management*, (116), 1-18.

Belte, A., Ridder, H., & Baluch, A. (2023). Addressing social-business tensions in hybridized nonprofit organizations: The contribution of strategic human resource management. *Journal of Human Resource Management Review*, 33(4), 726-742.

Bonisoli, L., & Guanuna, R. (2023). Going green in Ecuador: Unpacking the motivations behind brand loyalty for organic products. *Journal of Cleaner Production*, (418), 394-409.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. London: SAGE.

Cho, M., Yun, H., & Ko, E. (2023). Contactless marketing management of fashion brands in the digital age. *European Management Journal*, 41(4), 512-520.

Cruz-Ruiz, E., De la Cruz, E., & Zamarreno-Aramendia, G. (2022). Strategic Management of the Malaga Brand through Open Innovation: Tourists and Residents' Perception. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 2037-2050.

Desta, F. (2019). Practices and Challenges of Compensation System at Berhan BANK S.C. London: St.Mary's University.

Hong, E., Oark, J., & Sothonvit, A. (2023). The effect of customer ethnocentrism and customer participation on global brand attitude: The

اصغری صارم، علی؛ پناهی نیا، حسین؛ و سعیدی، مهدی. (۱۴۰۰). تأثیر جذابیت برند کارفرمایی بر تمایل به ماندگاری کارکنان با نقش واسطه دل‌بستگی شغلی (مورد مطالعه؛ بانک ملت). *مدیریت*، ۲(۳)، ۱۳۲-۱۵۲.

تدریس حسنی، معصومه؛ امیری، مقصود؛ رحمان سرشت، حسین و یوسفلی، امیر. (۱۴۰۱). «بررسی نقش مدل های ذهنی بر عملکرد سازمانی مدیران مبتنی بر کارت امتیازی متوازن پایدار (مورد مطالعه شعب بانک رفاه استان گیلان)»، *تصمیم گیری و تحقیق در عملیات*، ۷(۱)، ۴۳-۵۴.

رجیبی پاکبادهی، معصومه. (۱۴۰۰). تأثیر سیستم جبران خدمات و رابطه آن با انگیزش و توانمندی نیروی انسانی. تهران: چهارمین کنفرانس ملی و نخستین کنفرانس بین المللی الگوهای نوین مدیریت و کسب و کار

زمانی مقدم، افسانه؛ قاسمی رام، لیلاالسادات؛ امینی سابق، زین العابدین؛ سجادی، سید عبدالله و هاشمی، سید احمد. (۱۴۰۱). ارائه الگوی استراتژی منابع انسانی سبز در بانک رفاه کارگران با رویکرد آینده، آینده پژوهی مدیریت، ۳۳(۱)، ۲۵-۱.

صحت، سعید؛ دهقانان، حامد؛ کریمی علویجه، محمد رضا؛ و هاشمی، کاظم. (۱۴۰۱). طراحی مدل چند سطحی برندسازی کارفرما در نظام بانکداری تجاری. *مدیریت برند*، ۳۲(۹)، ۶۴-۱۳.

عثمانی، بهروز؛ نژاد ایرانی، فرهاد؛ رحیمی، غلامرضا؛ و بیگ زاد، جعفر. (۱۴۰۱). شناسایی عوامل موثر بر نظام جبران خدمات در بانک ملی ایران. *مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی*، ۱۰(۳)، ۱۹۱-۲۱۶.

Development Portfolio. *Journal of Procedia Computer Science*, (219), 1930-1937.

Nikfar, N., & Mozaffari, S. (2023). Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). *Journal of Encyclopedia of Toxicology*, 2(7), 39-53.

Panta, H., Narayanasamy, A., & Panta, A. (2023). Organizational capital and credit ratings. *Finance Research Letters*, (57), 191-205.

Prasetyo, A., Hamid, A., Rinawati, H., & Ashari, H. (2023). Unlocking regional innovation: The role of management and organizational participation in boosting original income. *Journal of Heliyon*, 12(2), 276-291.

Rinaldi, F., & Putra, W., & Bangun, T. (2022). Why HR, corporate and marketing communication divisions should work together? The mediating role of Indonesia Bank's employer branding to attract job pursuit intention. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(8), 11-23.

Soeling, P., Ajeng Arsanti, S., & Indriati, F. (2022). Organizational reputation: does it mediate the effect of employer brand attractiveness on intention to apply in Indonesia? *Journal of Heliyon*, 8(4), 407-423.

Spoljaric, A., & Ozretic Dosen, D. (2023). Employer brand and international employer brand: literature review. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(4), 671-682.

Wang, Z., Zhang, Y., Zheng, K., & Liu, J. (2023). A review of mega-project management research from an organization science perspective: Current status and future directions. *Journal of Developments in the Built Environment*, (16), 973-990.

Yagmur, O., & Myrvang, N. (2023). The effect of organizational agility on crisis management process and organizational resilience: Health sector example. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, (96), 566-582.

perspective of Chinese customer. *Journal of Retailing and Consumer Services*, (70), 1-14.

Khatun, M., Rahman, S., & Khatun, M. (2023). Impact of development opportunities and compensation on employee retention: A comparative study on banking industry of Bangladesh. *European Journal of Management and Marketing Studies*, 8(1), 633-651.

Knop, S. (2022). Internal branding and job satisfaction: Investigating the roles of brand individuality and personality-brand fit. *Journal of Industrial Marketing Management*, (107), 70-81.

Kucherov, D., Tsybova, V., Lisovskaia, A., & Alkanova, O. (2022). Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they effect on recruitment during the COVID-19 pandemic? *Journal of Business Research*, (151), 126-137.

Lin, T., Warner, K., Witter, S., Alazemi, N. (2022). Individual performance-based incentives for health care workers in Organisation for Economic Co-operation and Development member countries: a systematic literature review. *Journal of Health Policy*, 126(6), 512-521.

Marchiori, D., & Rodrigues, R., & Mainardes, E. (2022). The relationship between human capital, information technology capability, innovativeness and organizational performance: An integrated approach. *Journal of Technological Forecasting and Social Change*, (177), 78-90.

Maqdliyan, R., & Setiawan, D. (2023). Antecedents and consequences of public sector organizational innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 117-136.

Metz, I., Stamper, C. (2021). Feeling included and excluded in organizations: The role of human and social capital. *Journal of Business Research*, (142), 122-137.

Mican, C., Fernandes, G., & Araujo, M. (2023). Modeling the Risk of an Organizational