

## Damages and challenges of service compensation system in financial and credit institutions of Iran

AliGholi HosniAzami<sup>1</sup>, Hosein Alipour Rad<sup>2</sup>

### Abstract

Human resources in any organization is considered as a competitive advantage and the improvement of their satisfaction level can lead to the qualitative improvement and development of the organization. Therefore, one of the basic strategies in managing human resources and increasing organizational productivity is the service compensation system. Based on this, in this research, we intend to examine the existing damages in the service compensation system of Financial and credit institutions of Iran. The current research is a qualitative phenomenological research. The statistical population of this research consists of human resource management specialists and expert employees of financial and credit institutions in Iran with more than 20 years of experience in human resources affairs, among them, with a purposeful and criteria-based sampling method, A semi-structured interview was conducted and finally the statistical sample reached theoretical saturation after 19 interviewees. The findings of the present research, while identifying the behavioral, occupational, contextual and intervening factors affecting the service compensation system, show that the lack of profit sharing in the payment of salaries, the political nature of appointments in the bank, the lack of appointment based on merit, with a high frequency, has the first priority in the damages of the service compensation system.

**Keywords:** Service Compensation System; Pathology; Financial institutions; credit institutions.

---

<sup>1</sup>. P.H.D in Entrepreneurship Management and Lecturer, Tehran University of Applied Sciences, Tehran, Iran (Corresponding author) [a.hazami@yahoo.com](mailto:a.hazami@yahoo.com)

<sup>2</sup>. P.H.D in financial management and lecturer at Farhangian University of Tabriz, Tabriz, Iran [hosseinalipur@yahoo.com](mailto:hosseinalipur@yahoo.com)





## شناسایی آسیب‌ها و چالش‌های نظام جبران خدمات در موسسات مالی و اعتباری ایران

علیقلی حسنی اعظمی<sup>۱</sup>، حسین علیپور راد<sup>۲</sup>

### چکیده

منابع انسانی در هر سازمانی به عنوان یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود و ارتقای سطح رضایت آنها می‌تواند به ارتقای کیفی و توسعه سازمان منجر شود. بنابراین یکی از راهبردهای اساسی در مدیریت منابع انسانی و افزایش بهره‌وری سازمانی، نظام جبران خدمات است. بر این اساس در این پژوهش قصد داریم آسیب‌های موجود در نظام جبران خدمات موسسات مالی و اعتباری ایران را مورد بررسی قرار دهیم. پژوهش حاضر یک پژوهش کیفی از نوع پدیدارشناسی است. جامعه آماری این پژوهش را متخصصان مدیریت منابع انسانی و کارکنان خبره موسسات مالی و اعتباری ایران با بیش از ۲۰ سال سابقه در امور منابع انسانی مشغول به کار می‌باشند، تشکیل می‌دهند که از بین آنها با روش نمونه‌گیری هدفمند و ملاک محور، مصاحبه‌ای نیمه‌ساختارمند انجام شد که نهایتاً نمونه آماری پس از ۱۹ نفر از مصاحبه‌شوندگان به اشباع نظری رسید. یافته‌های پژوهش حاضر ضمن شناسایی عوامل رفتاری، شغلی، زمینه‌ای و مداخله‌گر موثر بر نظام جبران خدمات، نشان می‌دهد که عدم تسهیم کردن سود در پرداخت حقوق، سیاسی بودن انتصابات در بانک، عدم انتصاب بر اساس شایستگی، با فراوانی بالایی، اولویت اول را در آسیب‌های نظام جبران خدمات دارا می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** نظام جبران خدمات؛ آسیب شناسی؛ موسسات مالی؛ موسسات اعتباری.

۱. دکترای تخصصی مدیریت کارآفرینی و مدرس دانشگاه علمی کاربردی تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

[a.hazami@yahoo.com](mailto:a.hazami@yahoo.com)

۲. دکترای مدیریت مالی و مدرس دانشگاه فرهنگیان تبریز، تبریز، ایران [hosseinalipur@yahoo.com](mailto:hosseinalipur@yahoo.com)

## مقدمه

منابع انسانی در هر سازمانی به عنوان یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود و ارتقای سطح رضایت آنها می‌تواند به ارتقای کیفی و توسعه سازمان منجر شود. بنابراین یکی از راهبردهای اساسی در مدیریت منابع انسانی و افزایش بهره‌وری سازمانی، نظام جبران خدمات است. (زارعی، ۲۰۰۰). نظام جبران خدمات همه‌ی ابزارهای در دسترس مدیران سازمان‌ها را شامل می‌شود که از آن برای جذب، حفظ و بهبود عملکردی منابع انسانی استفاده می‌کنند

نظام جبران خدمات منابع انسانی، پاداش‌های درونی و بیرونی را شامل می‌شود که در مقابل خدمت کارکنان در سازمان به‌طور منصفانه و عادلانه به آن‌ها پرداخت می‌شود. به طور کلی، همه پرداختی‌های نقدی به‌صورت حقوق و دستمزد و پرداخت‌های غیر نقدی مانند انواع کمک‌های غیر نقدی، موارد مربوط به خدمات درمانی، مستمری بازنشستگی و یا تعامل‌های اجتماعی و ارتباطی در محیط کار، مقام و موقعیت شغلی و... بخشی از سیستم جبران خدمات کارکنان محسوب می‌شوند. (سیدجوادین، ۱۹۹۴). بر این اساس نظام جبران خدمات منابع انسانی را می‌توان به‌عنوان یک عامل انگیزش در رضایت شغلی، بهره‌وری، ترک خدمت و دیگر فرآیندهایی که در سازمان وجود دارد، تلقی نمود. (حافظ‌نیا، ۲۰۱۰).

هر سازمانی برای حفظ جذب کارکنان شایسته، حفظ کارکنان کارآمد و ارتقا انگیزش منابع انسانی به نظام جبران خدمات نیاز دارد که البته با رعایت یک‌سری ملاحظات قانونی بتواند عملکرد سازمان را بهبود ببخشد (مقیی، ۲۰۰۶). چراکه کارکنان دریافتی‌های خود از سازمان را در اثر مقایسه نسبت دریافتی خود از سازمان به نسبت کارکردهایی که به سازمان داشته و همچنین مقایسه این دریافتی‌ها با دریافتی کارکنان سایر سازمان‌های هم سطح، می‌سنجند؛ در صورت احساس تعادل و عدم تبعیض باحالت رضایتمندی بیشتری در خدمت اهداف سازمان قرار می‌گیرند. بنابراین تنظیم سیاست‌های کلی نظام جبران خدمات مهم به نظر می‌رسد و شناسایی آسیب‌های

آن در هر سازمانی می‌تواند به اتخاذ یک رویکرد اصلاحی برای چالش‌های شناسایی شده منجر شود (فلیپو، ۱۹۹۸).

بهار فر و همکاران (۲۰۱۵) طی پژوهشی، رابطه بین ارزش‌های اخلاقی و عدالت سازمانی و تعهد سازمانی و همچنین رفتارهای اخلاقی و رفتارهای شهروندی سازمانی در بین کارکنان ستادی دانشگاه پیام نور را بررسی کردند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که رابطه ارزش‌های اخلاقی سازمانی و عملکرد افراد، مثبت و معنی‌دار می‌باشد. همچنین تعهد به‌طور مثبت بر رفتار اخلاقی و رفتار اخلاقی نیز به‌طور مثبت بر بعد جوانمردی رفتارهای فردی تاثیرگذار هستند.

اخوان صراف و آراسته (۲۰۱۴) در پژوهشی به آسیب‌شناسی سیستم‌های مدیریت حقوق و دستمزد پرداختند. بر اساس این پژوهش، دو یا چندشغله شدن افراد، اشتغال مجدد بازنشستگان و در نتیجه بیکاری بخشی از مردم مانند جوانان و آسیب دیدن نظام خانواده، بخشی از نتایج عدم تعادل در سیستم پرداخت حقوق و دستمزد بیان شده است. و در کنار این موارد، تبعیض و بی‌عدالتی در سیستم پرداختی به کاهش کارایی و بهره‌وری نیروی انسانی جامعه منجر می‌شود. همچنین مختاری و ملاًصادقی (۲۰۱۴) طی پژوهشی با هدف تبیین نقش نظام جبران خدمات بر بهره‌وری منابع انسانی نشان دادند که حقوق و دستمزد مناسب، بر طرز سلوک و رفتار، سطح زندگی، قدرت خرید، سلامت روحی و روانی افراد جامعه و در نهایت افزایش کارایی و بهره‌وری در سازمان‌ها تأثیرگذار است. از طرفی عدم رضایت از پرداخت و مزایا افزون بر اینکه کارایی سازمان‌ها را کاهش می‌دهند بر کیفیت زندگی فردی و سازمانی افراد تأثیر منفی به دنبال دارد

موسوی و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی با هدف بررسی تأثیر انواع راهبردهای جبران خدمات بر رضایت از حقوق و دستمزد، مشخص کردند که کارکنان نسبت به راهبرد پرداخت متغیر و یا مزایا در مقابل راهبرد ثابت، راهبرد مبتنی بر عملکرد فردی در مقابل راهبرد عملکرد گروهی و همچنین پرداخت محرمانه در مقابل پرداخت

آشکار رضایت بیشتری دارند و بهره‌گیری از نظام جبران خدمات می‌تواند بر کارایی آنها تاثیر مثبت داشته باشد.

در پژوهشی که شجاعی و همکاران در سال ۲۰۱۶ با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی انجام دادند، مشخص شد که بین مشارکت کارکنان در تعیین اهداف شغلی و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی، بین انتخاب صحیح کارکنان در ارتقاء بهره‌وری، بین سیستم جبران خدمات و ساختار سازمانی و برنامه‌ریزی آموزش و شیوه رهبری رابطه معنادار وجود دارد و از بین این عوامل بیشترین تأثیر را مشارکت کارکنان بر بهره‌وری نیروی انسانی داشته است. عبادی و عبدل‌آبادی (۲۰۱۳) نیز طی پژوهشی به بررسی اثربخشی نظام‌های پرداخت در سازمان‌های بهداشتی درمانی پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که اعطای پاداش‌های مادی یکی از راه‌های مؤثر در ایجاد انگیزه کارکنان محسوب می‌شود در این روش افراد، به تناسب میزان عملکردشان، که از طریق مقیاس‌های مختلف اندازه‌گیری می‌شود، از سطوح مختلف پاداش‌های مادی بهره‌مند می‌شوند و میزان دریافتی کارکنان به‌طور مستقیم با سطح عملکرد آنان در ارتباط است. در ادامه روش‌های مختلف پرداخت مبتنی بر عملکرد، در سازمان‌های بهداشتی درمانی شامل: طرح کارانه، طرح پرسیس، طرح سرانه، سیستم حقوق‌بگیری و... مطرح شده است. که هر یک محاسن و درعین حال محدودیت‌هایی هم دارد. نکته مهم این است که آنچه بیشترین اهمیت را در این گونه روش‌ها دارد، رعایت عدالت و انصاف در پرداخت، سطح پرداخت و شیوه‌های اداره حقوق و دستمزد بیان شده است.

در پژوهش جنسن و داو در سال ۲۰۱۵، یکی از راه‌های مؤثر در ایجاد تعهد سازمانی کارکنان، اعطای پاداش‌های مادی بیان شده که در قالب نظام‌ها و روش‌های مختلف پرداخت، صورت می‌پذیرد. همچنین بر اساس این پژوهش، شناخته‌نشده‌ترین و مؤثرترین روش اعطای پاداش‌های مادی، روش پرداخت «مبتنی بر بهره‌وری» بیان شده است. که در آن، افراد به تناسب میزان بهره‌وری‌شان که از طریق مقیاس‌های

مختلف اندازه‌گیری می‌شود، از سطوح مختلف پاداش‌های مادی بهره‌مند می‌شوند و میزان دریافتی کارکنان به‌طور مستقیم با سطح بهره‌وری آنان در ارتباط است. ریکاردو (۲۰۱۵) در پژوهشی به بررسی مفاهیم جبران خدمات، متغیرهای محیطی مهم اثرگذار بر جبران خدمات از قبیل وضعیت اقتصادی، مقررات حکومتی و فرهنگی و... پرداختند و همچنین تحلیل ابعاد پرداخت منصفانه، تناسب حد کفایت و رقابتی بودن پرداخته و ارتباط جبران خدمات را در تعامل با راهبردهای سازمان از تولد تا تجدید حیات یک کالا را ارائه می‌دهد. در این مقاله تلاش گردیده است که تأثیر چهار عامل: قابلیت رقابت خارجی، ثبات داخلی، مشارکت‌های کارکنان و ماهیت اداره بر خط‌مشی‌های پرداخت تبیین شده و ارتباط آن‌ها با اهداف جبران خدمات تحلیل گردد، تا امکان انتخاب نظام پرداخت مناسب فراهم گردد، و بر اساس آن، فنون پرداختی انتخاب شود. در این راستا جهت نشان دادن ارتباط اهداف با خط‌مشی‌ها، سه نوع خط‌مشی رهبری، هماهنگی و پیروی در بازار عرضه و تقاضای کار مطرح و بر این اساس نیز تأثیر ساختار پرداخت را در پیامدهای سازمانی از نظر تغییر نگرش کارکنان به پذیرش آموزش، پیشرفت شغلی و همچنین کاهش شکایات و ضایعات مورد تحلیل قرار می‌دهد و در نهایت جبران خدمات بر اساس تعامل ساختار و رویه‌ها، در رابطه با شغل، دانش و مهارت کارکنان بررسی شده و توصیف متناسب را ادامه می‌دهد.

اوماتایو در سال ۲۰۱۴ در پژوهشی تحت عنوان بسته‌های نظام جبران خدمات: ابزارهای استراتژیک بر روی عملکرد و نگهداشت کارمندان، نشان داد که بین روش‌های جبران خدمات و عملکرد و نگهداشت کارکنان ارتباط معنی‌داری وجود دارد. هم‌چنین نشان می‌دهد که همبستگی شدیدی بین متغیرهای مستقل و وابسته موردنظر نیز وجود دارد. مدیریت جبران خدمات: کانال‌های استراتژیک جهت نگهداشت و رضایت شغلی کارمندان در بخش بانکداری پاکستان عنوان پژوهشی بود که رایبا در سال ۲۰۱۱ نشان داد که اضافه‌کاری، عدم وجود رویکردهای آموزشی و برنامه‌های انگیزشی از مسائل عمده‌ای هستند که نیازمند توجه فوری مدیران می‌باشند.

از نظر مایو و همکاران (۲۰۱۵)، در میان سه بعد تعهد سازمانی، ابتدا تعهد سازمانی و بعد از آن تعهد هنجاری بیشترین ارتباط را با میزان پاداش‌های مادی دارد اما تعهد مداوم هیچ ارتباطی ندارد. همچنین بر اساس نتایج پژوهش اورگان وریان (۲۰۱۴)، تعهد عاطفی سازمانی با پاداش سازمانی ارتباط مثبت و معناداری دارد. جهانزب در سال ۲۰۱۲ طی پژوهشی تحت عنوان تأثیر پاداش و انگیزه بر رضایت شغلی در بخش بانکداری عربستان سعودی نشان داد که درجه پاداش، انگیزه و رضایت شغلی کارکنان یک رابطه قوی در بخش بانکی عربستان سعودی است. همچنین با توجه به بررسی‌های مختلف به این نتیجه رسید که کارکنان در بخش بانکداری اهمیت بیشتری به پاداش‌های اقتصادی و مالی می‌دهند. بنابراین، اگر پاداش افزایش یابد، واریانس افزایشی در انگیزش کارکنان برای بانک‌های دولتی و خصوصی افزایش می‌یابد.

با توجه به اینکه واحدهای اقتصادی شامل بانک‌ها و موسسات مالی در عرصه رقابت بین سازمانی با چالش‌های مربوط به کیفیت ارائه خدمات روبه‌رو هستند، منابع انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی برای این سازمان‌ها به شمار می‌آید. بر این اساس لازم است آسیب‌هایی که در مسیر انگیزه‌بخشی به کارکنان وجود دارند، شناسایی و رفع شوند. از آنجا که نگهداری نیروی انسانی شامل ابعاد پیچیده احساسی، غریزی و ذاتی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی که بیانگر ابعاد مادی و معنوی انسان است، در این پژوهش قصد داریم آسیب‌های موجود در نظام جبران خدمات موسسات مالی و اعتباری ایران را مورد بررسی قرار دهیم

### روش کار

پژوهش حاضر یک پژوهش کیفی از نوع پدیدارشناسی است. جامعه آماری این پژوهش را متخصصان مدیریت منابع انسانی و کارکنان خبره موسسات مالی و اعتباری ایران با بیش از ۲۰ سال سابقه در امور منابع انسانی مشغول به کار می‌باشند، تشکیل می‌دهند که از بین آنها با روش نمونه‌گیری هدفمند و ملاک محور، مصاحبه‌ای نیمه-ساختارمند انجام شد که نهایتاً نمونه آماری پس از ۱۹ نفر از مصاحبه‌شوندگان به اشباع نظری رسید. همچنین در پژوهش حاضر از گروه کانونی از نوع گروه تمرکز

استفاده شد تا درک بهتر شکل احساس و تفکر افراد درباره یک موضوع پژوهش اتفاق بی‌افتد. اعضای این گروه متشکل از متخصصان مدیریت منابع انسانی و اساتید دانشگاه که آشنایی کافی با مسائل نظام جبران خدمات در سازمان‌ها را دارند و بر اساس ملاک‌هایی مانند؛ مدرک تحصیلی Ph.D، آگاهی درباره‌ی دانش موضوعی (تألیف مقاله، کتاب درزمینه‌ی موضوع مربوطه) و تجربه عملی یا آشنایی با مسائل نظام جبران خدمات در سازمان‌ها می‌باشد. پس از گردآوری داده‌های حاصل از مصاحبه، مراحل زیر صورت گرفت:

پس از این که داده‌ها گردآوری شد و به صورت نوشتاری تنظیم شد باید به تحلیل آن‌ها پرداخت. برای این منظور گام‌هایی به شرح زیر برداشته شود:

مرور متن نوشتاری داده‌ها، کسب احساس کلی نسبت به آن‌ها و تعیین چگونگی بخش‌بندی متن نوشتاری

- ۲- انتخاب بخش‌هایی از متن نوشتاری داده‌ها، مانند عبارت یا جمله و شماره‌گذاری آن‌ها به صورت اطلاعات کدگذاری شده
- ۳- مرور کدهای تدوین شده و ادغام آن‌ها به صورت دسته‌های عمده‌تر اطلاعات.
- ۴- کاهش داده‌ها، حذف دسته‌های تکراری و ادغام دسته‌های کوچک‌تر در دسته‌های عمده‌تر (مقوله‌بندی)
- ۵- تبدیل دسته کارها (مقوله‌ها)
- ۶- انتخاب کدهایی (مقوله‌هایی) به عنوان موضوع بحث و مشخص کردن بقیه مقوله‌ها برای توصیف آن‌ها در گزارش پژوهش

## یافته‌ها

در پژوهش حاضر، پس از انجام مصاحبه و کدگذاری داده‌های درون متنی، نهایتاً کدگذاری آنها انجام شد. جدول ۱، مضامین اصلی و فرعی وضعیت فعلی نظام جبران خدمات را در موسسات مالی و اعتباری ایران نشان می‌دهد. همچنین جدول ۲، خرده شاخص‌های لازم برای نظام جبران خدمات را مشخص کرده‌است.

جدول ۱- تعیین مضامین اصلی و فرعی وضعیت موجود در موسسات مالی و اعتباری ایران از نظر نظام جبران خدمات

مضمون اصلی	مضمون فرعی	شماره کد	مفاهیم
وضعیت موجود بانک ملی از نظر مدیریت جبران	چالش‌های درون و برون سازمانی	A۱	چالش‌های خدمات بانکی
		A۲	چالش‌های قانونی و حقوقی
		A۳	چالش‌های مدیریتی و منابع انسانی

جدول ۲- خرده شاخص‌های نظام جبران خدمات در موسسات مالی و اعتباری ایران

ابعاد	مضمون	مفهوم	خرده شاخص
جبران خدمات نیروی جبران خدمات غیرمالی		شرایط شغلی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعدیل طراحی مشاغل منطبق با نظرات کارمندان</li> <li>- کار گروهی</li> <li>- زمان کاری انعطاف‌پذیر</li> <li>- امنیت شغلی</li> <li>- شرایط محیط کار</li> <li>- تناسب شغلی</li> <li>- هویت سازمانی</li> </ul>
		روابط شغلی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- روابط شخصی</li> <li>- محیط صمیمی و کارمندگرا</li> <li>- شناسایی عملکردهای شایسته و تشویق</li> <li>- همگرا بودن همکاران</li> <li>- داشتن مدیر مافوق منصف</li> </ul>
		عوامل انگیزشی شغلی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ساعات استراحت و مرخصی</li> <li>- تسهیلات مناسب برای کارکنان</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- امکانات رفاهی برای کارکنان</li> <li>- توجه به سلامت روانی</li> <li>- توجه به سلامت جسمانی</li> <li>- توجه به تغذیه مناسب کارکنان</li> </ul>			
خرده شاخص	مفهوم	مضمون	ابعاد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی شغلی</li> <li>- توجه به بالندگی کارکنان</li> <li>- تسهیل مسیر پیشرفت شغلی</li> <li>- شناسایی کارکنان خیره</li> <li>- بهره‌مندی از نظرات کارکنان دانشی</li> </ul>	طراحی فرصت‌های یادگیری	جبران خدمات غیرمالی	جبران خدمات بیرونی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعلق سازمانی کارکنان</li> <li>- روابط مناسب بین فردی</li> <li>- انتقال تجربیات کارکنان به همدیگر</li> <li>- شناخت فرایندهای کاری در سازمان</li> <li>- اهداف روشن برای کارکنان</li> </ul>	فرهنگ سازمانی		

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تسهیم مالکیت کارکنان</li> <li>- پرداخت‌های تشویقی</li> <li>- پرداخت مبتنی بر شایستگی</li> <li>- تسهیل و ارتقاء مسیر شغلی کارکنان</li> <li>- توجه به معماری منابع انسانی در سازمان</li> <li>- همراستاسازی استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمانی</li> <li>- توجه به کیفیت زندگی کارکنان</li> </ul>	<p>اتخاذ راهبردهای موثر</p>		
<p>خرده شاخص</p>	<p>مفهوم</p>	<p>مضمون</p>	<p>ابعاد</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارائه خدمات و تسهیلات جهت ارتقاء سلامت جسمانی و روانی</li> <li>- اعطای تسهیلات بانکی بلندمدت</li> <li>- اعطای تسهیلات مسکن</li> <li>- اعطای تسهیلات خودرو</li> <li>- اعطای تسهیلات کالا و خدمات</li> <li>- اعطای هدایا در مناسبت‌های خاص</li> <li>- حمایت از فرزندان کارکنان در تحصیلات</li> </ul>	<p>مزایای جانبی کارکنان</p>	<p>جبران خدمات مالی</p>	<p>جبران خدمات بیرونی</p>

- فراهم نمودن مسافرت‌های تفریحی و شغلی			
<p>- رعایت استانداردهای زمان کار</p> <p>- رعایت شرایط ایمنی کار</p> <p>- توجه و مراقبت‌های بهداشتی و پزشکی</p> <p>- بهره‌مندی کارکنان از مرخصی‌های استحقاقی</p> <p>- بهره‌مندی کارکنان از مرخصی‌های استعلاجی</p> <p>- پرداخت حق بیمه کارکنان</p> <p>- پرداخت جبران صدمات ناشی از کار</p> <p>- پرداخت حق بیمه عمر</p> <p>- پرداخت درمان‌های تحت درمان کارکنان</p> <p>- پرداخت برای حق اولاد و عائله‌مندی</p>	مزایای قانونی		
خرده شاخص	مفهوم	مضمون	ابعاد
<p>- پرداخت به کارکنان بر اساس دانش و تحصیلات</p> <p>- پرداخت به کارکنان بر اساس شایستگی</p> <p>- پرداخت به کارکنان بر اساس ارشدیت</p>	پرداخت‌های عملکردی کارکنان	جبران خدمات عالی	جبران خدمات بیرونی

<p>- پرداخت به کارکنان بر اساس خلاقیت و نوآوری در سازمان</p>			
<p>- پرداخت بر مبنای سودآوری سازمانی - پرداخت‌های پایه - پرداخت‌های رقابتی با سایر بانک‌ها</p>	<p>پرداخت‌های استاندارد</p>		
<p>- میزان جذب مشتریان توسط کارکنان - میزان ارتقاء سطح دانش - میزان ارتقاء مهارت - میزان همکاری و مشارکت در کارها - میزان تقدیرنامه‌های دریافتی از مافوق</p>	<p>ملاک پاداش‌های کوتاه‌مدت</p>		
<p>- اعطای سهام - سهم کردن در درآمدهای ناشی از بهره‌وری فردی - تسهیم سود ناشی از عملکرد مناسب سازمان</p>	<p>ملاک پاداش‌های بلندمدت</p>		
<p>خرده شاخص</p>	<p>مفهوم</p>	<p>مضمون</p>	<p>ابعاد</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- سازگار با محیط کاری</li> <li>- سازگار با کار گروهی و مشارکت</li> <li>- سازگار با شغل</li> </ul>	<p>تیب شخصیتی</p>	<p>عوامل فردی</p>	<p>چهران خدمات درونی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نگرش مثبت به کار و شغل</li> <li>- مشارکت در تصمیم‌گیری</li> <li>- علاقه و پشتکار در ارائه خدمات</li> <li>- توجه به توسعه حرفه‌ای شغلی</li> <li>- انجام کار داوطلبانه</li> </ul>	<p>عوامل انگیزشی فردی</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- احساس موفقیت در انجام کار</li> <li>- داشتن استقلال و آزادی عمل</li> <li>- احساس شغف درونی به شغل</li> <li>- ترجیح منافع سازمان به منافع فردی</li> <li>- خشنودی از بهره‌وری سازمانی</li> </ul>	<p>نگرش‌های فردی</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تلاش فکری</li> <li>- میزان تحمل فشار کار</li> <li>- توجه به فرایند کار</li> </ul>	<p>میزان پشتکاری فردی</p>		

<p>تحمل شرایط ناشی از شغل</p> <p>- عدم سنگینی ناشی از شغل</p> <p>- میزان تحمل سنگینی ناشی از کار با تجهیزات</p>			
<p>استفاده از مدیریت ارتباطات اثربخش</p> <p>جذب مشتری از طریق نوآوری</p>	<p>استفاده از دانش مدیریت بازاریابی در بانکها</p>	<p>عوامل مداخله‌گر بر مدیریت خدمات</p>	
<p>شایسته‌محوری در ارتقا</p> <p>عدم دخالت انتصابات سیاسی</p>	<p>به‌گزینی منابع انسانی</p>		<p>ابعاد</p>
<p>خرده شاخص</p>	<p>مفهوم</p>	<p>مضمون</p>	
<p>سطح اصول، سطح سیاست، سطح فعالیت و سطح محصول</p>	<p>تدوین الگوی معماری منابع انسانی</p>	<p>عوامل مداخله‌گر بر مدیریت نظام جریان خدمات</p>	<p>جریان خدمات درونی</p>
<p>- عرضه تقاضا برای نیروی کار</p> <p>- شرایط اقتصادی و عدم اشتغال</p> <p>- سازمان‌های کارگری و کارفرمایی</p> <p>- تأثیر وضعیت جغرافیایی هر پرداخت</p>	<p>عوامل محیطی</p>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>- توقعات اجتماعی و مشتریان</li> <li>- نتایج ارزشیابی عملکرد</li> <li>- تصمیمات هیأت مدیره</li> <li>- مصوبات مجلس</li> <li>- مصوبات بانک مرکزی</li> <li>- مصوبات دولت</li> </ul>	<p>قوانین و بخشنامه های تصویبی برای بانک</p>		
<p>آموزش حرفه ای کارکنان توجه به شایستگی های حرفه ای کارکنان</p>	<p>اسقرار سیستم آموزش مداوم منابع انسانی</p>		
<p>استفاده از تجارب کشورهای موفق بنچمارکینگ از مدل های موفق بانکداری</p>	<p>توجه به مولفه- های بانکداری بین المللی</p>		
<p>گزینش مناسب در استخدام کارکنان شایسته</p>	<p>بهبود فرایند در جذب کارکنان</p>		
<p>بهره مندی از ظرفیت دانشگاه ها در نوآوری های بانکی</p>	<p>توجه به نوآوری اساسی و تدریجی در بانکداری</p>		

ارزیابی کمی و کیفی از کارکنان	استقرار سامانه پویای عملکرد کارکنان		
-------------------------------	---	--	--

در ادامه مفاهیم و شاخص‌های استخراجی به منظور ارزیابی نهایی در اختیار گروه تمرکز ۱۵ نفره قرار گرفت. جدول ۳، نتیجه اعتبارسنجی و بررسی شاخص‌ها را نشان می‌دهد

جدول ۳- نتایج اعتبارسنجی شاخص‌های عوامل نظام جبران خدمات در موسسات مالی و اعتباری ایران

CVR	فراوانی و درصد فراوانی			عناصر برنامه درسی
	کم	متوسط	زیاد	
۱	-	-	۱۵ نفر (۱۰۰ درصد)	جبران خدمات مالی
۱	-	-	۱۵ نفر (۱۰۰ درصد)	جبران خدمات غیرمالی
۰/۸۷	-	۱ نفر (۷ درصد)	۱۴ نفر (۹۳ درصد)	عوامل ناشی از شغل
۱	-	-	۱۵ نفر (۱۰۰ درصد)	عوامل زمینه‌ای
۱	-	-	۱۵ نفر (۱۰۰ درصد)	عوامل فردی

۰/۷۳	-	۲ نفر (۱۳ درصد)	۱۳ نفر (۸۷ درصد)	عوامل مداخله گر
۰/۸۷	-	۱ نفر (۷ درصد)	۱۴ نفر (۹۳ درصد)	توافق کلی با مفاهیم پیشنهادی

مطابق با نتایج ارایه شده در جدول فوق، میانگین ضریب لاوشه بدست آمده برای کل سؤالات نیز  $CVR = 0/847$  برآورد شد، که اعتبار کدها را نشان می‌دهد. در ادامه آزمون نرمال بودن متغیر پژوهش در نمونه پژوهش از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شده است (جدول ۴)

جدول ۴- آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن متغیرها

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

عوامل مداخله‌گر	۱۳/۹۸	۱/۵۲۹	۰/۴۸۹	۰/۱۹۸
-----------------	-------	-------	-------	-------

در ادامه برای بررسی تاثیر هر عامل بر نظام جبران خدمات، پس از تایید عوامل ششگانه توسط نمودار سنگریزه، بارهای عاملی مطابق جدول ۵، استخراج شدند. جدول ۶ نیز آماره t جهت تعیین تاثیر عوامل شناسایی شده در ایجاد نظام جبران خدمات در موسسات مالی و اعتباری ایران را نشان می‌دهد

جدول ۵- مجموع بارهای عاملی موثر بر نظام جبران خدمات در موسسات مالی و اعتباری ایران

ردیف	عوامل	استخراج مجموع بارهای عاملی		
		مقدار ویژه	درصد پراکندگی مقدار ویژه	فراوانی تجمعی درصد پراکندگی
۱	جبران خدمات مالی	۷/۳۶	۲۲/۳۱	۲۲/۳۱
۲	جبران خدمات غیرمالی	۶/۵۳	۱۹/۸۰	۴۲/۱۱
۳	عوامل ناشی از شغل	۵/۰۶	۱۵/۳۵	۵۷/۴۷
۴	عوامل زمینه‌ای	۴/۴۸	۱۳/۵۸	۷۱/۰۶

۵	عوامل فردی	۴/۳۹	۱۲/۸۲	۸۴/۴۲
۶	عوامل مداخله گر	۴/۲۴	۱۱/۲۴	۹۵/۶۶

جدول ۶- آماره t جهت تعیین تاثیر عوامل شناسایی شده در ایجاد نظام جبران موسسات مالی و اعتباری ایران

عوامل	میانگین	انحراف معیار	آماره t	معناداری	نتیجه
جبران خدمات مالی	۱۴/۵۱	۱/۴۵۶	۶۰/۸۳	۰/۰۰۰	عوامل جبران خدمات مالی جزو عوامل ایجادکننده نظام جبران خدمات در موسسات مالی و اعتباری ایران می باشند
جبران خدمات غیرمالی	۱۴/۴۰	۱/۶۲۰	۴۱/۴۲	۰/۰۰۰	عوامل جبران خدمات غیرمالی جزو عوامل ایجادکننده نظام جبران خدمات در موسسات مالی و اعتباری ایران می باشند
عوامل ناشی از شغل	۱۴/۲۷	۱/۶۲۱	۳۷/۴۵	۰/۰۰۰	عوامل ناشی از شغل جزو عوامل ایجادکننده نظام جبران خدمات در موسسات مالی و اعتباری ایران می باشند

عوامل زمینه ای جبران خدمات در موسسات مالی و اعتباری ایران می باشند	۰/۰۰۰	۲۹/۹۱	۱/۶۵۴	۱۴/۰۶	عوامل زمینه ای
عوامل فردی جزو عوامل نظام جبران خدمات در موسسات مالی و اعتباری ایران می باشند	۰/۰۰۰	۲۸/۷۹	۱/۶۶۲	۱۴/۰۲	عوامل فردی
عوامل مداخله گر جزو عوامل نظام جبران خدمات در موسسات مالی و اعتباری ایران می باشند	۰/۰۰۰	۲۷/۵۲	۱/۵۲۹	۱/۵۲۹	عوامل مداخله گر

بر اساس بررسی‌های انجام شده، عوامل موثر بر نظام جبران خدمات مطابق شکل ۱ جمع‌بندی شدند که تاثیر معناداری بر نظام جبران خدمات دارند



بر اساس نتایج این پژوهش، عدم تسهیم کردن سود در پرداخت حقوق، سیاسی بودن انتصابات در بانک، عدم انتصاب بر اساس شایستگی، با ۵ فراوانی اولویت اول در آسیب‌های نظام جبران خدمات می‌باشد و عدم اثربخش بودن همایش‌ها، عدم شفاف‌سازی مسیر ارتقاء، شاخص‌سازی برای انتصاب، توجه به وجدان کاری برای ارتقاء، مشکلات خانوادگی با میزان کار، عدم آرامش ذهنی کارکنان، ضعف نظام ارزشیابی کارکنان، عدم تشویق افراد شایسته، عدم ارزشیابی واقعی، عدم ارزیابی مدیران از دیدگاه کارکنان با ۴ فراوانی از اولویت دوم برخوردار است و عدم مسئولیت‌پذیری مدیران، عدم کارایی مدیران، عدم توجه به آموزش و تحصیلات در ارتقاء، شاخص‌سازی برای ارتقاء، داشتن حجم کاری زیاد، عدم توجه به قابلیت کارکنان، عدم وجود ملاک‌های مناسب برای ارزشیابی، عدم ثبت وقایع مثبت و منفی کارکنان در هر هفته، عدم وجود بازخورد صحیح از ارزیابی و سلیقه‌ای بودن ارزیابی با ۳ فراوانی اولویت سوم برخوردار است و بی‌توجهی به کارکنان دانشی-عدم پاسخگویی مدیران، عدم ضوابط مشخص در انتصاب، احساس تبعیض در بین کارکنان، عدم توجه به مطالبات کارکنان، کارکردن با اجبار و اکراه، عدم توجه به فضای مناسب با ۲ فراوانی از اولویت چهارم برخوردار است و بی‌اهمیت مدیران به تحقیق و پرسش-عدم توجه به جذب مشتری-عدم توجه به انگیزه کارکنان و بی‌توجهی به کارکنان دانشی، عدم جبران نیازهای کارمندان-عدم اضافه حقوق و عدم مزایای محیط شغلی، فعالیت ارزیابی در ارتقاء-توجه مدیران رده بالا به ارتقاء بر اساس شایستگی-توجه به جذب نیروی کارآمد-توجه به گزینش مناسب-عدم توجه به وجود فساد اخلاقی-عدم توجه به سرمایه انسانی-عدم استخدام جدید کارکنان در اولویت‌های بعدی قرار دارد. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های میرباقری و همکاران (۲۰۱۰)، الوانی و همکاران (۲۰۰۱) همسو بوده است.

بر اساس یافته‌های این پژوهش می‌توان اذعان داشت که جهت ارتقا وضعیت موجود در موسسات مالی و اعتباری ایران لازم است تا کارکنان را در بانک‌ها جزو سهامداران نمود تا بدین وسیله عامل انگیزش بوده و بتوان در محیط کار با علاقه و با

نشاط مشغول به فعالیت باشند. همچنین در این پژوهش، بیش از ۹۵ درصد متخصصان اعلام کردند که مضامین احصا شده نظام جبران خدمات از دقت بالایی برخوردار هستند. با توجه به اهمیت مقوله نظام جبران خدمات در حفظ و بهبود منابع انسانی به عنوان مزیت رقابتی، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، تاثیر هر یک از عوامل جبران خدمات مالی و غیرمالی بر جبران خدمات بیرونی یا درونی شناسایی و میزان اثرات هر کدام مشخص شود.

## منابع

- Abadi; Nasser, Abdulabadi, Hossein. 1392, "Evaluation of the effectiveness of payment systems in healthcare organizations", Master's thesis, University of Tehran, Qom Campus.
- Adewale Osibanjo, Omotayo. Anthonia Adeniji, Adenika. Olubusayo Falola, a Packages: Compensation. (۲۰۱۴) Hezekiah. Thelma Heirsmac, Princess of strategic tool for employees, Performance and retention, Department of Business Management, PP. 65-84.
- Akhwan Saraf; Ali, decorated; Karim, "Pathology of payroll management systems", Public Management Strategy, No. 5, Fall 2014, pp. 117-103.
- Bahar Far, Mohsen; Ghasemi; Seyyed Fouad, Jahormi; Reza, Mohammadi; Shahrokh, "Fall and Winter 2014, Ethical Behaviors and Organizational Commitment, University of Management, University of Tehran, Public Administration, Volume 4, Number 8, pp. 39-56.
- Flippo. E. B: Personal Management, Sixth Edition McGraw-I lill. 1988. PP. 285-287.
- Hafez Nia, Mohammad Reza (2008). An introduction to research methods in humanities. Tehran: Samit Publications.
- Inam Khan, Rabia (2011). Compensation Management: A strategic conduit towards achieving employee retention and Job Satisfaction in Banking Sector of Pakistan, Journal of Human Resource Studies, vol. 1, No,pp. 89.
- Jehanzeb, Khawaja (2012), Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia. International Journal of Business and Social Science, Vol. 3 No. 21.
- Jensen, A. A., and Dowe, A. L.2015." The emotion regulation behind the customer service smile". In R. G Lord, R. J. Klimoski, and R. Kanfer (Eds.), Emotions in the Behavior. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Moghee, Seyyed Mohammad (2015). Organization and management, research semester approach. Tehran: Publications.

Mokhtari, Mehran, Sogand, Mela Sadeghi, (2013), Explaining the role of service compensation system on human resources productivity (Case study: Municipalities in the west of Mazandaran province), Second National Conference of Modern Management Sciences. Number 34.

Mousavi, Seyed Ali (2013). The effect of various service compensation strategies on satisfaction with salary and wages. Human resource management research quarterly of Imam Hossein University (AS), 6th year, number 3, pp. 193-215.

Organ.D and Ryan. K. 2014 "Promoting Ethical Behavior and Organizational Citizenship Behavior", Journal of Business Research 59 (2006), 49-857.

Rikardo, R. J. 2015. "Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experience at work". In B. M. Staw and L. L. Cummings. (Eds.), Research in Organizational Behavior. Vol. 18, Greenwich, CT: JAI Press. 1-74.

Seyed Javadin, Seyed Reza (1373). The effect of service compensation on human resource retention. Management Science Journal, No. 26

Shojaei, Seyed Saeed, Jamali, Gholamreza, & Rogi, Nikzad. (2015). Identifying factors affecting the productivity of human resources. Human resource management research, 8(2), 161-181.

Zarei Mateen, Hassan (1379). The basics of organization and management of contingency approach (first edition). Tehran: Tehran University Press: pp. 276 and 277.