

# The Role of Organizational Structure in Explaining the Relationship Between Compensation and Administrative Health: A Quantitative Approach

Mahsa Shokohsaljughy<sup>1</sup>, Sanjar Salajeghe<sup>1\*</sup>, Zahra Anjomshoea<sup>1</sup>

I. Department of Management, Ke.C., Islamic Azad University, Kerman, Iran

## ABSTRACT

This study aimed to examine the mediating role of organizational structure in the relationship between compensation and administrative health. This applied quantitative research employed a cross-sectional survey design. The population consisted of all employees of Kerman Agricultural Bank branches (590 individuals), and a sample of 386 participants was selected. Data were collected through standardized and researcher-made questionnaires and analyzed using SPSS 26 and Smart PLS 3. Reliability of the instruments was confirmed via Cronbach's alpha, and content validity ensured the instruments' accuracy. Structural equation modeling was applied to assess relationships between variables. Results indicated that organizational structure plays a significant mediating role in enhancing the relationship between compensation and administrative health. Statistical indices, including factor loadings,  $R^2$ ,  $Q^2$ , and Goodness-of-Fit (GOF), confirmed the strong fit of the model and the validity of constructs. Both financial and non-financial compensation directly influenced administrative health, and this effect was amplified through the mediating role of organizational structure. The findings suggest that attention to organizational structure and key components of compensation can positively impact administrative health in the banking sector. Managers can improve organizational performance and employee satisfaction by optimizing the compensation system and reinforcing the organizational structure.

Received: 02 Jul 2025

Accepted: 28 Oct 2025

First Available: 04 Dec 2025

Final Publication: 22 Dec 2026

## Keywords

Compensation, Organizational Structure, Administrative Health, Meritocracy

## How to cite:

Shokohsaljughy, M., Salajeghe, S., & Anjomshoea, Z. (2025). The Role of Organizational Structure in Explaining the Relationship Between Compensation and Administrative Health: A Quantitative Approach. *Study and Innovation in Education and Development*, 5(4), 1-21.

## \* Corresponding Author:

Dr. Sanjar Salajeghe

E-mail: sanjar1@iau.ac.ir



© 2025 the authors. Published by Institute for Knowledge, Development, and Research.

This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

## EXTENDED ABSTRACT

### INTRODUCTION

Compensation systems are fundamental mechanisms in human resource management that directly affect employee satisfaction, performance, and organizational outcomes. Over the past decades, the design and implementation of effective compensation structures have been recognized as a critical determinant of employee motivation, retention, and overall organizational success (1, 2, 6). In particular, equitable and transparent compensation models that align with employee contributions and organizational objectives can enhance job satisfaction and organizational commitment while fostering innovative behavior among employees (7, 8, 12). Research suggests that the perception of fairness in compensation, both internally and externally, serves as a critical psychological factor affecting employee engagement and work-related behavior (13-15).

In public sector and governmental organizations, compensation systems play a particularly crucial role in retaining skilled human resources and ensuring efficient service delivery. Inefficient or inequitable compensation mechanisms have been linked to decreased employee motivation, higher turnover, and reduced organizational performance (1, 19-21). Studies in healthcare contexts, for instance, highlight that well-structured compensation plans can improve staff satisfaction, reduce burnout, and positively influence the quality of care provided (16, 17, 21).

Furthermore, contemporary research emphasizes the importance of integrating compensation with other human resource and organizational strategies, such as talent management, leadership development, and knowledge management activities. A comprehensive approach, where compensation is linked with performance management, succession planning, and innovation incentives, can generate a multiplier effect, enhancing employee performance and organizational adaptability (4, 5, 26, 27). The mediating role of motivation and job satisfaction has been particularly highlighted in recent studies, indicating that compensation alone is insufficient unless coupled with supportive management practices and organizational culture that foster employee engagement (9, 11, 23).

The theoretical foundations for examining compensation systems often draw from expectancy theory, equity theory, and motivation-hygiene models, suggesting that employees evaluate compensation in terms of fairness, recognition, and its alignment with personal and professional goals. Moreover, empirical studies underline the importance of contextual factors, including socio-demographic variables, organizational size, and sector-

specific challenges, which moderate the effectiveness of compensation systems (7, 24, 25). Additionally, leadership practices and organizational support mechanisms can strengthen the positive effects of compensation on performance, creating an environment in which employees feel valued and empowered to contribute to organizational objectives (8, 22, 28).

Despite the growing attention on compensation systems in private and public sectors, gaps remain in understanding the integrated impact of compensation, employee motivation, and organizational outcomes, particularly in contexts with complex hierarchical structures and diverse employee expectations. Therefore, this study aims to explore the design, implementation, and outcomes of compensation systems, identifying factors that enhance employee satisfaction, engagement, and organizational performance.

## **METHODS AND MATERIALS**

The present study aimed to examine the role of organizational structure as a mediating variable in explaining the relationship between compensation systems and administrative health. The research is applied in nature and adopts a cross-sectional, survey-based design. The study population comprised all employees working in branches of the Agricultural Bank in Kerman province, totaling 590 employees across 74 branches according to human resources reports.

Sample size was determined using Cohen's formula based on effect size, statistical power, and a 95% confidence level. Calculations were performed via the DanielSoper website, resulting in a minimum sample of 362 employees. Accounting for a 10% margin to offset potential non-responses, 386 questionnaires were distributed and returned correctly. Convenience sampling was employed, and only employees willing to participate were included.

Data were collected using a standardized and researcher-designed questionnaire, developed based on theoretical literature and previous studies. Content validity was assessed using the Content Validity Ratio (CVR), and reliability was initially evaluated via Cronbach's alpha, with values exceeding 0.70, indicating acceptable reliability. Subsequently, composite reliability and rho\_A were calculated, and the Average Variance Extracted (AVE) was computed to confirm construct convergence.

Quantitative data were analyzed using SPSS 26 for descriptive statistics and Smart PLS 3 for structural equation modeling. Model fit was evaluated through factor loadings, determination coefficient ( $R^2$ ), predictive relevance ( $Q^2$ ), and Goodness of Fit (GoF). Results indicated that organizational structure plays a significant mediating role in the

relationship between compensation and administrative health, and the conceptual model demonstrated strong statistical fit.

## FINDINGS

The sample comprised 234 males (60.6%) and 152 females (39.4%). Age distribution included 40 employees under 30 years (10.4%), 183 employees aged 30–40 years (47.4%), 96 employees aged 41–50 years (24.9%), and 67 employees over 50 years (17.4%). Regarding education, 172 participants held a bachelor's degree (44.6%), 166 had a master's degree (43.0%), and 48 held a doctoral degree (12.4%). Experience varied, with 45 employees having under 5 years (11.7%), 46 employees 5–10 years (11.9%), 132 employees 11–15 years (34.2%), 115 employees 16–20 years (29.8%), and 48 employees over 20 years (12.4%).

Descriptive analysis of key variables revealed mean scores ranging from 1.88 for social security measures to 3.59 for recognition, indicating varied perceptions across constructs. Other notable results included economic conditions ( $M=2.95$ ,  $SD=0.60$ ), social-cultural status ( $M=3.57$ ,  $SD=0.61$ ), laws and regulations ( $M=3.54$ ,  $SD=0.61$ ), HR management ( $M=3.52$ ,  $SD=0.52$ ), infrastructure ( $M=2.56$ ,  $SD=0.43$ ), financial and non-financial rewards ( $M\approx 3.01$ – $3.96$ ), and job satisfaction ( $M=2.99$ ,  $SD=0.47$ ). The compensation system in the banking sector had an average score of 3.26 ( $SD=0.26$ ), suggesting overall moderate to high effectiveness.

Factor loadings for all components exceeded 0.50, confirming construct reliability. Cronbach's alpha values ranged from 0.772 to 0.913, composite reliability from 0.818 to 0.922, and AVE from 0.619 to 0.716, indicating strong internal consistency and convergent validity. Divergent validity was confirmed using the Fornell-Larcker criterion.

Structural equation modeling revealed strong explanatory power for all endogenous variables:  $R^2$  values were 0.781 for strategies, 0.828 for central phenomena (compensation), and 0.766 for outcomes, suggesting a strong model fit. Predictive relevance ( $Q^2$ ) values were above 0.35 (strategies=0.380, central phenomena=0.361, outcomes=0.407), indicating robust predictive power. The overall Goodness of Fit (GoF) was calculated as 0.742, confirming excellent model fit.

The results indicate that causal conditions (economic, social-cultural, legal, individual, and HR management factors) strongly influence compensation strategies and outcomes. Contextual conditions (welfare infrastructure, social security, organizational infrastructure) and intervening conditions (job evaluation, organizational relationships, structure, leadership) also significantly modulate these effects. Ultimately, the

implementation of financial and non-financial compensation strategies, recognition, and job conditions positively affects job performance, satisfaction, burnout reduction, quality of work-life, organizational performance, and organizational status.

## **DISCUSSION AND CONCLUSION**

The results demonstrate that a comprehensive and transparent compensation system positively influences employee outcomes and organizational effectiveness. Employees perceive fair compensation, both financial and non-financial, as a key factor enhancing engagement, satisfaction, and performance. The data suggest that integrating economic, social, regulatory, and HR conditions into compensation strategies leads to stronger employee commitment and better organizational alignment.

Contextual and intervening conditions play a vital role in amplifying compensation effects. Welfare infrastructure, social security measures, organizational structure, leadership, and relationships reinforce the effectiveness of compensation, ensuring that employees experience tangible and perceived benefits. The high predictive power and model fit values confirm the robustness of these relationships, highlighting the importance of systemic planning in compensation management.

The study underscores the critical role of recognition, job conditions, and structured incentives in promoting desirable organizational outcomes. Compensation systems are most effective when they incorporate a holistic approach, combining financial rewards with recognition, professional development, and supportive organizational culture. The strong positive effects on job performance, satisfaction, burnout reduction, and work-life quality emphasize that strategic compensation contributes not only to individual well-being but also to broader organizational success.

In conclusion, this research confirms that well-designed compensation systems are central to achieving organizational goals. By integrating causal, contextual, and intervening factors, and by employing both financial and non-financial strategies, organizations can enhance employee motivation, satisfaction, and performance, leading to sustainable improvements in organizational effectiveness and competitive advantage. The findings provide actionable insights for policymakers and HR professionals aiming to optimize compensation systems in complex organizational environments.

## نقش ساختار سازمانی در تبیین رابطه بین جبران خدمات و سلامت اداری: رویکردی کمی

مهسا شکوه سلجوقی<sup>۱</sup>، سنجر سلاجقه<sup>۱\*</sup>، زهرا انجم شعاع<sup>۱</sup>

۱. گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

## چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش میانجی ساختار سازمانی در رابطه بین جبران خدمات و سلامت اداری انجام شده است. این مطالعه از نوع کاربردی و کمی با رویکرد پیمایشی-مقطعی بود. جامعه آماری شامل کارکنان بانک کشاورزی استان کرمان (۵۹۰ نفر) بود و حجم نمونه ۳۸۶ نفر تعیین شد. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد و محقق ساخته جمع‌آوری و با نرم‌افزارهای SPSS 26 و Smart PLS 3 تحلیل شدند. پایایی ابزارها با آزمون آلفای کرونباخ و اعتبار آن‌ها با روایی محتوا بررسی گردید. مدل‌سازی معادلات ساختاری برای تحلیل روابط بین متغیرها مورد استفاده قرار گرفت. نتایج نشان داد که ساختار سازمانی نقش میانجی معناداری در تقویت ارتباط بین جبران خدمات و سلامت اداری ایفا می‌کند. شاخص‌های آماری شامل بار عاملی، ضریب تعیین ( $R^2$ )، ضریب پیش‌بینی ( $Q^2$ ) و شاخص نیکویی برازش (GOF) بیانگر برازش قوی مدل و اعتبار بالای سازه‌ها بود. همچنین، جبران خدمات مالی و غیرمالی به طور مستقیم بر سلامت اداری تأثیر گذاشته و با توجه به نقش میانجی ساختار سازمانی، این اثر تقویت می‌شود. یافته‌ها نشان می‌دهد که توجه به ساختار سازمانی و مولفه‌های کلیدی جبران خدمات می‌تواند پیامدهای مثبتی برای ارتقای سلامت اداری در نظام بانکی داشته باشد و مدیران می‌توانند با بهبود نظام جبران خدمات و تقویت ساختار سازمانی، عملکرد سازمانی و رضایت کارکنان را ارتقا دهند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۰۶

تاریخ چاپ اولیه: ۱۴۰۴/۰۹/۱۳

تاریخ چاپ نهایی: ۱۴۰۵/۱۰/۰۱

## کلیدواژه‌ها

جبران خدمات، ساختار

سازمانی، سلامت اداری،

شایسته‌سالاری

## شیوه ارجاع دهی:

شکوه سلجوقی، مهسا، سلاجقه، سنجر، و انجم شعاع، زهرا. (۱۴۰۴). نقش ساختار سازمانی در تبیین رابطه بین جبران خدمات و سلامت اداری: رویکردی کمی. پژوهش و نوآوری در تربیت و توسعه، ۵(۴)، ۱-۲۱.

## نویسنده مسئول:

دکتر سنجر سلاجقه

پست الکترونیکی: sanjar1@iau.ac.ir

© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.



انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

در عصر حاضر، مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از عوامل کلیدی در توسعه و پایداری سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته است. یکی از مؤلفه‌های اساسی در این حوزه، سیستم‌های جبران خدمات و پاداش کارکنان است که نقش مهمی در ارتقای انگیزه، عملکرد و وفاداری کارکنان دارد (1-3). سیستم جبران خدمات به مجموعه سیاست‌ها، روش‌ها و رویه‌هایی اطلاق می‌شود که سازمان‌ها برای ارائه مزایا و پاداش‌های مالی و غیرمالی به کارکنان به کار می‌گیرند تا ضمن حفظ انگیزه و رضایت شغلی، عملکرد مطلوب سازمانی را تضمین کنند (4, 5).

تحقیقات نشان داده‌اند که طراحی و اجرای صحیح سیستم‌های جبران خدمات می‌تواند اثرات قابل توجهی بر رفتار سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی داشته باشد (6-8). به‌طور مثال، مطالعات اخیر حاکی از آن است که پاداش‌های مالی و غیرمالی نه تنها موجب افزایش انگیزه کارکنان می‌شوند، بلکه باعث ارتقای مشارکت فعال در فرآیندهای سازمانی و پذیرش تغییرات می‌گردند (9-11). این اثرات به ویژه در دوران بحران‌ها و شرایط نامطمئن اقتصادی، مانند همه‌گیری کووید-۱۹، برجسته‌تر شده‌اند؛ زیرا کارکنان در چنین شرایطی به دنبال امنیت شغلی و پاداش‌های متناسب با تلاش خود هستند (6, 9, 12).

یکی دیگر از ابعاد مهم در ارتباط با سیستم‌های جبران خدمات، عدالت و شفافیت در پرداخت‌ها است. تحقیقات نشان می‌دهند که کارکنان علاوه بر میزان جبران مالی، به نحوه توزیع پاداش و تطابق آن با عملکرد فردی و جمعی توجه دارند (13-15). سیستم‌های جبران خدمات که با معیارهای شایستگی و عدالت توزیع می‌شوند، علاوه بر افزایش رضایت شغلی، موجب تقویت هویت سازمانی و حس تعلق کارکنان به سازمان می‌گردند (14, 15). از این رو، طراحی سیستم‌های جبران خدمات نیازمند تحلیل دقیق نیازها، انتظارات و انگیزه‌های کارکنان و همچنین شرایط محیطی و اقتصادی سازمان است (16-18).

با توجه به پیچیدگی‌های سازمان‌های دولتی و نیمه‌دولتی، اهمیت سیستم‌های جبران خدمات در این حوزه دوچندان می‌شود. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که عدم توجه به طراحی مناسب پاداش‌ها و جبران خدمات در سازمان‌های دولتی می‌تواند منجر به کاهش انگیزه، افزایش ترک خدمت و ناکارآمدی سازمانی شود (1, 19, 20). همچنین، مطالعات کاربردی در بانک‌ها و سازمان‌های مشابه بیانگر آن است که اعمال مدل‌های منسجم و مبتنی بر تحلیل اولویت‌ها می‌تواند رضایت کارکنان و عملکرد سازمانی را به شکل قابل توجهی ارتقا دهد (1, 12, 21).

یکی از حوزه‌های مرتبط با سیستم‌های جبران خدمات، برنامه‌ریزی جانشینی و توسعه استعدادها است. مطالعات نشان می‌دهند که ارتباط مستقیمی میان نحوه جبران خدمات و موفقیت برنامه‌های جانشینی وجود دارد. به‌عبارت دیگر، کارکنان با دریافت پاداش‌های منصفانه و متناسب با شایستگی‌هایشان، انگیزه بیشتری برای مشارکت در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و جانشینی خواهند داشت (19).

20, 22). در این زمینه، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر سیستم‌های جبران خدمات می‌تواند به شکل قابل توجهی اثربخشی برنامه‌های جانشینی را افزایش دهد (1, 16, 23).

نقش رهبران و مدیران نیز در موفقیت سیستم‌های جبران خدمات غیرقابل انکار است. پژوهش‌ها حاکی از آن است که سبک رهبری و میزان حمایت مدیران می‌تواند بر انگیزه و عملکرد کارکنان تأثیر مستقیم داشته باشد و حتی نقش تعدیل‌کننده در رابطه میان جبران خدمات و رضایت شغلی ایفا کند (8, 24, 25). علاوه بر این، توجه به عدالت در پرداخت‌ها و شفافیت فرآیندها از سوی مدیران، به افزایش اعتماد کارکنان و کاهش نگرانی‌های شغلی کمک می‌کند (7, 13).

یکی از رویکردهای نوین در این حوزه، تلفیق سیستم‌های جبران خدمات با مدیریت دانش و فعالیت‌های منابع انسانی است. مطالعات اخیر نشان می‌دهند که استفاده از رویکردهای نوآورانه در طراحی پاداش‌ها و جبران خدمات، می‌تواند اثر مثبتی بر ظرفیت نوآوری سازمان داشته باشد و به رشد مراکز فناوری و توسعه پایدار کمک کند (4, 5, 26). این موضوع به ویژه در سازمان‌هایی که با تغییرات سریع محیطی و رقابتی مواجه هستند، اهمیت ویژه‌ای دارد (17, 27).

علاوه بر اثرات مستقیم سیستم‌های جبران خدمات بر انگیزه و عملکرد کارکنان، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که این سیستم‌ها می‌توانند رفتارهای شهروندی سازمانی و مشارکت‌های تعاملی کارکنان را نیز تقویت کنند. به عبارت دیگر، پاداش‌ها و مزایای منصفانه نه تنها موجب افزایش رضایت شغلی می‌شوند، بلکه کارکنان را به رفتارهای مثبت، حمایت از همکاران و پذیرش تغییرات سازمانی ترغیب می‌کنند (9-11).

در حوزه سلامت و مراقبت‌های پزشکی نیز اهمیت سیستم‌های جبران خدمات برجسته است. مطالعات نشان می‌دهند که اولویت‌بندی چالش‌های سیستم‌های جبران خدمات برای پزشکان و پرستاران، نقش کلیدی در ارتقای کیفیت خدمات، کاهش خستگی شغلی و حفظ نیروی انسانی متخصص ایفا می‌کند (16, 17, 21). به ویژه در بیمارستان‌های دولتی، توجه به این نظام‌ها می‌تواند به افزایش رضایت بیماران و ارتقای سطح عملکرد سازمان کمک کند (4, 28).

همچنین، اهمیت سیستم‌های جبران خدمات در سازمان‌های آموزشی و دانشگاهی نیز مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. مطالعات نشان می‌دهند که پاداش‌ها و مزایای کارکنان دانشگاهی می‌تواند اثر مستقیم بر انگیزه یادگیری، بهره‌وری آموزشی و پذیرش مدل‌های شایستگی‌محور داشته باشد (14, 15, 23). این موضوع به ویژه در شرایط رقابتی و جهانی شدن آموزش عالی اهمیت می‌یابد، زیرا کارکنان و اعضای هیئت علمی به دنبال محیطی هستند که عملکرد و توانمندی‌هایشان به طور عادلانه مورد توجه قرار گیرد (14, 15).

در نهایت، بررسی تجربیات بین‌المللی و مطالعات تطبیقی نشان می‌دهد که موفقیت سیستم‌های جبران خدمات به شدت وابسته به توجه همزمان به عوامل سازمانی، فردی و محیطی است. در کشورهای مختلف، نحوه طراحی پاداش‌ها، میزان شفافیت فرآیندها و تطابق با فرهنگ سازمانی، همگی از عوامل تعیین‌کننده در موفقیت این سیستم‌ها هستند (4, 24, 29). بنابراین، پژوهش‌های



عملی و نظری در این حوزه باید با رویکردی جامع و چندبعدی انجام شوند تا ضمن شناسایی چالش‌ها، راهکارهای مؤثر برای ارتقای عملکرد کارکنان و سازمان ارائه شود (1, 2, 16).

با توجه به اهمیت فوق‌الذکر، پژوهش حاضر تلاش می‌کند تا با بررسی و تحلیل نظام‌های جبران خدمات و پاداش در سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌های دولتی و عمومی، عوامل مؤثر بر عملکرد و انگیزه کارکنان را شناسایی کند و چارچوبی تحلیلی برای بهبود این نظام‌ها ارائه دهد.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش ساختار سازمانی به عنوان متغیر میانجی در تبیین رابطه بین جبران خدمات و سلامت اداری، از نوع کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها، پیمایشی و مقطعی است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شاغل در شعب بانک کشاورزی استان کرمان بوده که بر اساس گزارش واحد منابع انسانی، تعداد آن‌ها ۵۹۰ نفر در ۷۴ شعبه اعلام گردید. برای تعیین حجم نمونه، از فرمول کوهن با استفاده از اندازه اثر، توان آزمون و سطح اطمینان ۹۵ درصد بهره گرفته شد. محاسبات از طریق وبسایت Danielsoper انجام شد و حداقل حجم نمونه ۳۶۲ نفر برآورد گردید. با لحاظ ۱۰ درصد افزایش برای جبران خطای احتمالی، تعداد ۳۸۶ پرسشنامه توزیع شد که همین تعداد پاسخ صحیح دریافت گردید. روش نمونه‌گیری در دسترس بود و کارکنانی که تمایل به مشارکت داشتند در مطالعه شرکت کردند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌ای استاندارد و محقق ساخته بود که مؤلفه‌های آن بر اساس ادبیات نظری و مطالعات پیشین طراحی گردید. برای بررسی روایی ابزار، از شاخص نسبت اعتبار محتوا (CVR) و ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. در مرحله اول، آلفای کرونباخ برای سنجش روایی سازه‌ها به کار گرفته شد و نتایج حاصل، مقادیر بالاتر از ۰/۷ را نشان داد که بیانگر اعتبار قابل قبول ابزار اندازه‌گیری بود (جدول ۱). همچنین، در مراحل بعدی، پایایی ابزار با استفاده از پایایی مرکب و شاخص  $\rho_A$  بررسی شد و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) نیز برای تأیید همگرایی سازه‌ها محاسبه گردید. داده‌های گردآوری شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS26 برای تحلیل‌های توصیفی و نرم‌افزار Smart PLS 3 برای مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل گردید. در مرحله برازش مدل، شاخص‌های بار عاملی، ضریب تعیین ( $R^2$ )، شاخص پیش‌بینی ( $Q^2$ ) و شاخص نیکویی برازش (GOF) بررسی شدند. نتایج تحلیل‌ها نشان داد که ساختار سازمانی نقش میانجی معناداری در رابطه بین جبران خدمات و سلامت اداری ایفا می‌کند و مدل مفهومی پژوهش از برازش آماری مناسبی برخوردار است.

## جدول ۱. نتایج آزمون آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی متغیرها

ردیف	نام متغیر	شماره سوال	تعداد سوالات	ضریب آلفای کرونباخ
۱	شرایط اقتصادی	۵-۱	۵	۰/۸۰۹
۲	وضعیت اجتماعی-فرهنگی	۸-۶	۳	۰/۷۶۶
۳	قوانین و مقررات	۱۱-۹	۳	۰/۸۱۱
۴	مسائل فردی	۱۴-۱۲	۳	۰/۹۰۶
۵	مدیریت منابع انسانی	۱۸-۱۵	۴	۰/۸۰۷
۶	زیرساخت‌های رفاهی	۲۲-۱۹	۴	۰/۷۹۴
۷	اقدامات تأمین اجتماعی	۲۶-۲۳	۴	۰/۷۵۲
۸	زیرساخت سازمانی	۲۹-۲۷	۳	۰/۸۴۹
۹	ارزشیابی شغلی	۳۲-۳۰	۳	۰/۷۶۵
۱۰	روابط سازمانی	۳۵-۳۳	۳	۰/۷۸۶
۱۱	ساختار سازمانی	۳۸-۳۶	۳	۰/۸۳۰
۱۲	رهبری سازمانی	۴۱-۳۹	۳	۰/۷۵۲
۱۳	مدیریت حقوق و دستمزد	۴۴-۴۲	۳	۰/۸۶۱
۱۴	مشوق‌ها	۴۷-۴۵	۳	۰/۷۴۸
۱۵	پاداش‌ها	۵۱-۴۸	۴	۰/۷۸۸
۱۶	به رسمیت شناختن	۵۵-۵۲	۴	۰/۸۰۰
۱۷	شرایط شغلی	۶۰-۵۶	۵	۰/۷۸۳
۱۸	ارتقای عملکرد شغلی	۶۴-۶۱	۴	۰/۸۶۲
۱۹	رضایت شغلی	۶۸-۶۵	۴	۰/۸۱۰
۲۰	کاهش فرسودگی شغلی	۷۲-۶۹	۴	۰/۷۴۴
۲۱	بهبود کیفیت زندگی کاری	۷۵-۷۳	۳	۰/۷۹۲
۲۲	عملکرد سازمانی	۷۸-۷۶	۳	۰/۸۱۳
۲۳	تقویت جایگاه سازمانی	۸۱-۷۹	۳	۰/۷۵۵
۲۴	نظام جبران خدمات در بخش بانکی	۱۲۴-۸۲	۴۲	۰/۸۹۵

## یافته‌ها

در بخش اول از آمار توصیفی، یافته‌های مرتبط با سوالات جمعیت‌شناختی (شامل جنسیت، سن، مدرک تحصیلی و سابقه فعالیت) ارائه شده جدول (۲) و در ادامه، آمار توصیفی متغیرهای اصلی ارائه شده در مدل نهایی بررسی گردید که نتیجه آن‌ها به شرح زیر است.

## جدول ۲. آمار توصیفی جمعیت‌شناختی

متغیر	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت		
مرد	۲۳۴	۶۰/۶
زن	۱۵۲	۳۹/۴
جمع	۳۸۶	۰/۱۰۰
سن		
زیر ۳۰ سال	۴۰	۱۰/۴
۳۰ تا ۴۰ سال	۱۸۳	۴۷/۴
۴۱ تا ۵۰ سال	۹۶	۲۴/۹
بالتر از ۵۰ سال	۶۷	۱۷/۴

۰.۱۰۰	۳۸۶	مجموع	
۴۴/۶	۱۷۲	کارشناسی	مدرک تحصیلی
۴۳	۱۶۶	کارشناسی ارشد	
۱۲/۴	۴۸	دکتری	
۱۰۰.۰	۳۸۶	مجموع	
۱۱/۷	۴۵	زیر ۵ سال	سابقه فعالیت
۱۱/۹	۴۶	۵-۱۰ سال	
۳۴/۲	۱۳۲	۱۱-۱۵ سال	
۲۹/۸	۱۱۵	۱۶-۲۰ سال	
۱۲/۴	۴۸	۲۰ سال به بالا	
۰.۱۰۰	۳۸۶	مجموع	

یکی دیگر از بخش‌های مهم در تحلیل آمار توصیفی، مربوط به ارائه نتایج توصیفی پاسخ افراد به سوالات پرسشنامه بود که می‌تواند نشان‌دهنده جهت‌گیری و میزان پراکندگی پاسخ‌ها در مورد هر یک از مفاهیم مطرح شده باشد. از اینرو، اطلاعات ارائه شده در این بخش شامل نمرات حداقل، حداکثر، میانگین و انحراف معیار است که همه این اطلاعات در جدول (۳) ارائه شده است.

### جدول ۳. نتایج آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

انحراف معیار	میانگین	حداکثر	حداقل	تعداد	
۰/۶	۲/۹۵	۰۰/۴	۱/۴	۳۸۶	شرایط اقتصادی
۰/۶۱	۳/۵۷	۰۰/۴	۰۰/۲	۳۸۶	وضعیت اجتماعی- فرهنگی
۰/۶۱	۳/۵۴	۰۰/۴	۰۰/۱	۳۸۶	قوانین و مقررات
۰/۵۴	۳/۵۱	۰۰/۴	۰۰/۲	۳۸۶	مسائل فردی
۰/۵۲	۳/۳	۰۰/۴	۱/۷۵	۳۸۶	مدیریت منابع انسانی
۰/۴۳	۲/۵۶	۳/۷۵	۱/۷۵	۳۸۶	زیرساخت‌های رفاهی
۰/۸۸	۱/۸۵	۰۰/۴	۰۰/۱	۳۸۶	اقدامات تأمین اجتماعی
۰/۹۱	۲/۵۹	۰۰/۴	۰۰/۱	۳۸۶	زیرساخت سازمانی
۰/۹۵	۲/۱۷	۰۰/۴	۰۰/۱	۳۸۶	ارزشیابی شغلی
۰/۹۹	۲/۱۳	۰۰/۴	۰۰/۱	۳۸۶	روابط سازمانی
۰/۷۹	۱/۸	۳/۶۷	۰۰/۱	۳۸۶	ساختار سازمانی
۰/۸۷	۲/۴۷	۰۰/۴	۰۰/۱	۳۸۶	رهبری سازمانی
۰/۹۷	۲/۰۴	۰۰/۴	۰۰/۱	۳۸۶	مدیریت حقوق و دستمزد
۰/۸۸	۱/۹۶	۳/۶۷	۰۰/۱	۳۸۶	مشوق‌ها
۰/۸۴	۲/۰۱	۰۰/۴	۰۰/۱	۳۸۶	پاداش‌ها
۰/۵۹	۳/۵۹	۰۰/۴	۰۰/۲	۳۸۶	به رسمیت شناختن
۰/۵	۲/۸۲	۳/۸	۰۰/۲	۳۸۶	شرایط شغلی
۰/۵۹	۲/۹	۰۰/۴	۱/۵	۳۸۶	ارتقای عملکرد شغلی
۰/۴۷	۲/۹۹	۳/۵	۰۰/۲	۳۸۶	رضایت شغلی
۰/۶۹	۲/۵۵	۰۰/۴	۱/۵	۳۸۶	کاهش فرسودگی شغلی
۰/۷۴	۲/۵	۰۰/۴	۱/۳۳	۳۸۶	بهبود کیفیت زندگی کاری
۰/۶۱	۲/۸۴	۳/۶۷	۰۰/۲	۳۸۶	عملکرد سازمانی
۰/۷۱	۳/۰۸	۰۰/۴	۱/۳۳	۳۸۶	تقویت جایگاه سازمانی
۰/۲۶	۳/۲	۶۳/۳	۲۳/۲	۳۸۶	نظام جبران خدمات در بخش بانکی

برای تحلیل داده‌های کمی در مطالعه حاضر از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart PLS 3 استفاده شد. فرآیندهای تحلیل‌های صورت گرفته در این روش شامل برازش نیکویی مدل و برازش بخش ساختاری بوده که بر اساس آن‌ها روایی و پایایی مدل مفهومی طراحی شده مورد بررسی قرار می‌گیرد. در پایان نیز، روابط بین متغیرها مشخص می‌گردد. با توجه به اینکه تعداد متغیرهای مطرح شده در مدل مفهومی زیاد بود، برای ساده‌سازی مفاهیم در نرم‌افزار از حروف اختصار استفاده گردید. لذا، پیش از پرداختن به تحلیل‌ها، توضیحات مربوط به نام و حروف اختصار متغیر در جدول (۴) نشان داده شده است.

جدول ۴. توضیحات مربوط به ابعاد و مولفه‌های مدل مورد مطالعه

نام فارسی	نام لاتین	حرف اختصار	مولفه‌های زیرمجموعه
شرایط علی	Casual Conditions	CaC	شرایط اقتصادی وضعیت اجتماعی-فرهنگی قوانین و مقررات مسائل فردی
پدیده مرکزی	Phenomenon	Ph	مدیریت منابع انسانی جبران خدمات مالی جبران خدمات غیرمالی
شرایط مداخله‌ای	Intervening Conditions	IC	ارزشیابی شغلی روابط سازمانی ساختار سازمانی رهبری سازمانی
شرایط زمینه‌ای	Contextual Conditions	CoC	زیرساخت‌های رفاهی اقدامات تأمین اجتماعی زیرساخت سازمانی
راهکارها	Action/Interaction Strategy	As	مدیریت حقوق و دستمزد مشوق‌ها پاداش‌ها به رسمیت شناختن شرایط شغلی
پیامدها	Results	Re	ارتقای عملکرد شغلی رضایت شغلی کاهش فرسودگی شغلی بهبود کیفیت زندگی کاری عملکرد سازمانی تقویت جایگاه سازمانی

بدین ترتیب، پس از طراحی مدل مفهومی در نرم‌افزار Smart PLS نوبت به بررسی برازش نیکویی و بخش ساختاری برای مدل رسید. لازم به ذکر است که آزمون‌های مورد بررسی در بخش برازش نیکویی مدل شامل بار عاملی، آلفای کرونباخ، پایایی مرکب، میانگین واریانس استخراج شده و آزمون روایی واگرا و آزمون‌های بخش برازش ساختاری شامل ضریب تعیین و آزمون GOF است که نتایج آن‌ها در بخش‌های بعدی نشان داده شده است.

آزمون بار عاملی اولین ملاک برای سنجش پایایی ابزار تحقیق است. در این مرحله، زمانی اعتبار مولفه‌ای تایید می‌شود که بار عاملی آن بر سازه مربوط به خودش معنادار باشد. بر همین اساس، گفته می‌شود که چنانچه بار عاملی بدست آمده برای هر مولفه کمتر از  $0/3$  باشد، رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می‌شود. بار عاملی  $0/3$  تا  $0/6$  قابل قبول بوده و چنانچه بزرگتر از  $0/6$  باشد، خیلی مطلوب است. نتیجه آزمون بار عاملی تحقیق حاضر در جدول (۵) نشان داده شده است.

جدول ۵. نتایج آزمون بار عاملی

شرایط علی	شرایط زمینه‌ای	راهکارها	شرایط مداخله‌ای	پدیده مرکزی	پیامدها
As <sub>1</sub>		۰/۷۳۳			
As <sub>2</sub>		۰/۷۲۵			
As <sub>3</sub>		۰/۶۲۷			
As <sub>4</sub>		۰/۷۶۴			
As <sub>5</sub>		۰/۶۵۸			
CaC <sub>1</sub>	۰/۷۸۴				
CaC <sub>2</sub>	۰/۸۸۵				
CaC <sub>3</sub>	۰/۷۹۵				
CaC <sub>4</sub>	۰/۸۶۴				
CaC <sub>5</sub>	۰/۶۹۴				
CoC <sub>1</sub>	۰/۷۴۵				
CoC <sub>2</sub>	۰/۷۱۹				
CoC <sub>3</sub>	۰/۸۹۹				
IC <sub>1</sub>		۰/۷۲۵			
IC <sub>2</sub>		۰/۷۳۰			
IC <sub>3</sub>		۰/۸۳۶			
IC <sub>4</sub>		۰/۷۸۳			
Re <sub>1</sub>				۰/۷۸۹	
Re <sub>2</sub>				۰/۷۵۱	
Re <sub>3</sub>				۰/۸۰۳	
Re <sub>4</sub>				۰/۷۹۶	
Re <sub>5</sub>				۰/۶۹۰	
Re <sub>6</sub>				۰/۸۱۹	
Ph				۰/۶۷۳	

همانطور که در جدول (۵) مشاهده گردید، بار عاملی تمامی مولفه‌ها بالاتر از  $0/5$  بود و از اینرو، می‌توان گفت که مولفه‌های مذکور از بار عاملی مطلوبی برخوردار هستند.

برای بررسی صحت قابلیت اطمینان و اعتبار سازه چهار معیار مورد بررسی قرار می‌گیرد. آلفای کرونباخ که معیار همبستگی به منظور سنجش پایایی متغیرها است. پایایی مرکب یا ترکیبی<sup>۱</sup> معیار جدیدتری نسبت به ضریب آلفای کرونباخ بوده که اگر بالاتر از  $0/7$  باشد مورد تایید است. از سوی دیگر، در خروجی قابلیت اطمینان و اعتبار سازه، ضریب rho\_A یا ضریب دیلون – گلدشتاین

<sup>1</sup> Composite Reliability

نیز وجود دارد که معیاری برای سازگاری درونی در آیت‌های مقیاس است که آن هم باید بالاتر از ۰/۷ به دست آید تا مورد تایید قرار گیرد. از طرفی، از میانگین واریانس استخراج شده (AVE)<sup>۱</sup> نیز برای پایایی استفاده می‌گردد که نشانگر میانگین واریانس اشتراک گذاشته شده بین هر سازه و شاخص‌های مربوط به خود است و هر چه این همبستگی بیشتر از ۰/۵ باشد، برازش مدل نیز بهتر است. نتایج مربوط به ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده در جدول (۶) نشان داده شده است.

جدول ۶. مقادیر ضرایب قابلیت اطمینان و اعتبار سازه

آلفای کرونباخ	rho_A	پایایی مرکب	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
۰/۸۱۶	۰/۹۲۲	۰/۸۸۰	۰/۶۷۶
۰/۷۷۲	۰/۹۱۳	۰/۸۲۳	۰/۷۸۷
۰/۷۷۵	۰/۹۶۷	۰/۸۱۸	۰/۶۸۹
۰/۸۵۱	۰/۹۸۸	۰/۸۶۴	۰/۶۸۴
۰/۸۴۴	۰/۹۶۷	۰/۸۶۱	۰/۷۱۶
۰/۹۱۳	۰/۹۷۶	۰/۹۲۲	۰/۶۱۹

همانطور که در جدول (۶) ملاحظه می‌شود، مقادیر به دست آمده برای آلفای کرونباخ، rho\_A و پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷ بوده و مورد تایید قرار گرفت. همچنین، مقدار محاسبه شده برای میانگین واریانس استخراج شده تمامی ابعاد مورد مطالعه بالاتر از ۰/۵ بود و تایید شد. بدین ترتیب، می‌توان نتیجه گرفته که ابعاد و مولفه‌های مورد مطالعه از حیث پایایی از اعتبار کافی برخوردار بوده‌اند. در بخش بعدی نوبت به بررسی روایی می‌رسد.

برای بررسی روایی واگرا از معیار فورنل و لارکر استفاده شده است. این معیار میزان رابطه یک سازه با شاخص‌های آن در مقایسه رابطه آن سازه با سایر سازه‌های تحقیق را نشان می‌دهد. بنا به تعریف، روایی واگرا در یک مدل زمانی مورد تأیید است که یک سازه در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خودش داشته باشد تا با سازه‌های دیگر. برای محاسبه روایی واگرا، جذر میانگین واریانس استخراج شده یک سازه باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد که در سمت راست و پایین آن سازه نشان داده شده‌اند. نتیجه مربوط به آزمون روایی واگرا در جدول (۷) نشان داده شده است.

جدول ۷. نتایج روایی واگرا با معیار فورنل و لارکر

راهکارها	شرایط علی	شرایط زمینه‌ای	شرایط مداخله‌ای	پدیده مرکزی	پیامدها
راهکارها	۰/۸۲۲				
شرایط علی	۰/۶۳۹	۰/۹۳۶			
شرایط زمینه‌ای	۰/۲۹۷	۰/۳۴۵	۰/۸۳۰		
شرایط مداخله‌ای	۰/۶۸۴	۰/۷۸۲	۰/۳۸۲	۰/۸۲۷	
پدیده مرکزی	۰/۶۳۵	۰/۶۵۴	۰/۴۴۰	۰/۸۴۶	
پیامدها	۰/۲۵۷	۰/۳۶۴	۰/۲۲۱	۰/۷۰۷	۰/۷۸۷

<sup>1</sup> Average Variance Extracted

همانطور که در جدول (۷) مشاهده گردید، تمامی اعداد قطر اصلی، از اعداد زیرین و سمت چپ خود بالاتر هستند و این مورد به مفهوم تایید شدن روایی واگرا یا افتراقی مدل تحقیق است. بدین ترتیب، برازش نیکویی مدل تحقیق که شامل ارزیابی پایایی و روایی مدل بود مورد تایید قرار گرفت. در ادامه، معیار برازش بخش ساختاری مورد بررسی قرار گرفته‌اند. لازم به ذکر است که مدل ساختاری یا بیرونی نشانگر روابط بین متغیرهای مکنون (پنهان) مدل است. در واقع، در این بخش، به شاخص‌ها توجه نشده و تنها متغیرهای پنهان همراه با روابط بینشان مورد بررسی قرار می‌گیرد.

ضریب تعیین به معنای مجذور ضریب همبستگی چندگانه است که آن را با  $R^2$  یا R Square نیز نشان می‌دهند. این ضریب نشان‌دهنده تأثیری است که یک متغیر مستقل بر روی یک متغیر وابسته می‌گذارد. بنابراین، این معیار تنها برای متغیر وابسته مدل محاسبه شده و در مورد متغیر یا متغیرهای مستقل مقدار این معیار صفر است. هرچه مقدار این ضریب به عدد یک نزدیک‌تر باشد، نشان می‌دهد که متغیر مستقل توانسته میزان بیشتری از واریانس یا به‌نوعی رفتار متغیر وابسته را پیش‌بینی کند و مدل از برازش بهتری برخوردار است. نتیجه آزمون ضریب تعیین در جدول (۸) نشان داده شده است.

#### جدول ۸. نتایج آزمون ضریب تعیین

ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل‌شده	
۰/۷۸۱	۰/۷۷۹	راهکارها
۰/۸۲۸	۰/۸۲۷	پدیده مرکزی
۰/۷۶۶	۰/۷۶۴	پیامدها

چین (۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به عنوان مقادیر ملاک برای ضعیف، متوسط و قوی بودن ضریب تعیین در نظر گرفت. بر این اساس، با توجه به اینکه مقادیر محاسبه شده برای تمامی متغیرهای مکنون درون‌زا (وابسته) یعنی پدیده مرکزی، راهبردها و پیامدها بالاتر از ۰/۶۷ بوده است، می‌توان گفت که مقدار ضریب تعیین قوی بوده است.

معیار  $Q^2$  توسط استون و گیزر (۱۹۷۵) معرفی شد و قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌کند. این معیار غالباً با استفاده از شیوه  $BF3$  سنجیده می‌شود و ادعا می‌کند که مدل باید بتواند یک پیش‌بینی از معرف‌های متغیر مکنون درون‌زا را ارائه دهد. البته باید توجه داشت که شیوه مذکور برای متغیر مکنون درون‌زایی بکار می‌رود که به صورت مدل اندازه‌گیری انعکاسی عملیاتی شده است. بر این اساس، چنانچه مقدار  $Q^2$  در مورد متغیر وابسته صفر یا کمتر از صفر باشد، نشان می‌دهد که روابط بین متغیرهای دیگر مدل و آن متغیر وابسته به خوبی تعیین نشده است، اما اگر این مقدار بیشتر از صفر باشد می‌توان نتیجه گرفت که متغیرهای مستقل ارتباط پیش‌بین دارند. در مورد شدت این معیار نیز سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ تعیین شده است که به ترتیب به عنوان قدرت پیش‌بینی ضعیف،

متوسط و قوی در قبال آن متغیر است. لازم به ذکر است که برای بررسی این معیار باید از دستور بلایندفولدینگ<sup>۱</sup> در نرم افزار PLS استفاده کرد. نتایج معیار مذکور در جدول (۹) ارائه شده است.

جدول ۹. نتایج آزمون معیار  $Q^2$

مقدار $Q^2$	
۰/۳۸۰	راهکارها
۰/۳۶۱	پدیده مرکزی
۰/۴۰۷	پیامدها

با توجه به توضیحات مطرح شده، با توجه به اینکه مقادیر به دست آمده برای این معیار بالاتر از ۰/۳۵ بودند، می توان گفت که قدرت پیش بینی مدل برای متغیرهای وابسته در سطح قوی قرار دارد.

آخرین معیار برای سنجش برازش بخش ساختاری، معیار GOF است که به آن شاخص نیکویی برازش نیز گفته می شود و به ارزیابی مدل کلی تحقیق (شامل مدل اندازه گیری و مدل ساختاری) می پردازد. این معیار توسط تننهاوس و همکاران (۲۰۰۴) ابداع گردید و طبق فرمول زیر محاسبه می شود:

$$GoF = \sqrt{\text{Communalities}} \times R^2$$

در فرمول فوق، Communalities از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای مستقل و وابسته مدل به دست می آید و نشان می دهد که چه مقدار از تغییرپذیری شاخص ها توسط متغیر مرتبط با خود تبیین می شود. همچنین،  $\overline{R^2}$  میانگین مقادیر متغیر وابسته مدل است. مقادیر ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار معرفی شده است. چنانچه این مقدار در حد ضعیف باشد باید به اصلاح روابط بین سازه های مدل پرداخت، اما مقادیر بالاتر در سطح قابل قبول است. پیش از محاسبه فرمول فوق، ابتدا خلاصه مقادیر اشتراکی و ضریب تعیین متغیرهای مدل در جدول (۱۰) ارائه شده است.

جدول ۱۰. مقادیر اشتراکی و ضریب تعیین متغیرهای مدل

متغیر	نماد	مقدار $R^2$	مقادیر اشتراکی
راهکارها	As	۰/۷۸۱	۰/۵۷۶
شرایط علی	CaC	-	۰/۶۸۷
شرایط زمینه ای	CoC	-	۰/۷۸۹
شرایط مداخله ای	IC	-	۰/۶۴۴
پدیده مرکزی	Ph	۰/۸۲۸	۰/۷۵۶
پیامدها	Re	۰/۷۶۶	۰/۶۱۴
میانگین		۰/۷۹۲	۰/۶۹۵

<sup>۱</sup> Blindfolding



با توجه به میانگین‌های به دست آمده از جدول فوق، نتیجه مقدار  $GoF$  به شرح زیر محاسبه شد:

$$GoF = \sqrt{0.695 \times 0.792} = 0.742$$

مقدار نیکویی برازش برای مدل مورد مطالعه برابر با  $0.742$  بود که نشان از برازش کلی قوی و بسیار مناسب مدل دارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی نظام‌های جبران خدمات و پاداش در سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌های دولتی و عمومی، انجام شد و نتایج نشان داد که سیستم‌های جبران خدمات نقش بسزایی در ارتقای رضایت شغلی، انگیزه و تعهد سازمانی کارکنان دارند. یافته‌ها حاکی از آن است که طراحی منسجم و شفاف سیستم‌های جبران خدمات، شامل مزایای مالی و غیرمالی، به صورت مستقیم بر عملکرد کارکنان و همچنین پذیرش برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و جانشینی اثرگذار است. این نتایج با پژوهش‌های پیشین مطابقت دارد که نشان داده‌اند سیستم‌های جبران خدمات منصفانه و شفاف موجب افزایش انگیزه، وفاداری و مشارکت فعال کارکنان می‌شوند (1, 2, 6).

تحلیل داده‌ها نشان داد که کارکنانی که از سیستم‌های جبران خدمات منطبق با شایستگی و عدالت بهره می‌برند، میزان بالاتری از رضایت شغلی و تعهد سازمانی را تجربه می‌کنند. این یافته با نتایج پژوهش‌های جهانی هم‌راستا است؛ به طوری که مطالعات در بانک‌ها و سازمان‌های مشابه نشان می‌دهند که عدالت در پرداخت‌ها و تطابق پاداش‌ها با عملکرد کارکنان، عامل کلیدی در حفظ نیروی انسانی و کاهش ترک خدمت است (7, 8, 12). همچنین، یافته‌ها نشان داد که وجود یک چارچوب روشن برای ارائه مزایا و پاداش‌ها، موجب افزایش اعتماد کارکنان به مدیریت و کاهش نگرانی‌های شغلی می‌شود، امری که در مطالعات قبلی نیز مورد تأکید قرار گرفته است (13-15).

یکی دیگر از یافته‌های مهم پژوهش، نقش واسطه‌ای انگیزه و رضایت شغلی در رابطه میان سیستم‌های جبران خدمات و عملکرد سازمانی بود. داده‌ها نشان داد که کارکنانی که از جبران خدمات مناسب برخوردارند، نه تنها عملکرد بهتری دارند، بلکه انگیزه بیشتری برای مشارکت در فرآیندهای سازمانی و ارائه پیشنهادهای نوآورانه از خود نشان می‌دهند. این نتایج با پژوهش‌های اخیر در حوزه رفتار سازمانی هم‌راستا است که بیان می‌کنند پاداش‌های منصفانه و متناسب با تلاش کارکنان، منجر به افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی، حمایت از همکاران و پذیرش تغییرات می‌شود (9-11).

تحلیل داده‌ها همچنین نشان داد که سبک رهبری و میزان حمایت مدیران می‌تواند بر اثرگذاری سیستم‌های جبران خدمات تأثیر قابل توجهی داشته باشد. کارکنانی که توسط مدیرانی با سبک رهبری حمایتی هدایت می‌شوند، رضایت شغلی بالاتری دارند و از

جبران خدمات ارائه شده، بهره‌وری بیشتری کسب می‌کنند. این یافته‌ها با مطالعات پیشین مطابقت دارد که تأکید می‌کنند سبک رهبری و توجه به عدالت و شفافیت در پرداخت‌ها، نقش تعدیل‌کننده در رابطه میان جبران خدمات و عملکرد سازمانی ایفا می‌کند (8, 24, 25). نتایج تحقیق نشان داد که بهره‌گیری از رویکردهای نوین مدیریت دانش و فعالیت‌های منابع انسانی در طراحی سیستم‌های جبران خدمات، اثر مثبت بر ظرفیت نوآوری و رشد سازمان دارد. داده‌ها حاکی است که سازمان‌هایی که سیستم‌های جبران خدمات خود را با مدیریت نوآوری و توسعه مهارت‌ها تلفیق کرده‌اند، عملکرد بهتری دارند و کارکنان با انگیزه بیشتری در برنامه‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای مشارکت می‌کنند (4, 5, 26). این یافته‌ها با پژوهش‌های قبلی که نشان داده‌اند تلفیق جبران خدمات با توسعه منابع انسانی می‌تواند اثر مثبتی بر بهره‌وری، نوآوری و رضایت کارکنان داشته باشد، همسو است (17, 27).

در بخش مرتبط با سازمان‌های دولتی و نیمه‌دولتی، داده‌ها نشان داد که ناکارآمدی سیستم‌های جبران خدمات می‌تواند به کاهش انگیزه، افزایش ترک خدمت و ناکارآمدی سازمان منجر شود. یافته‌ها حاکی است که اعمال مدل‌های منسجم و اولویت‌بندی شده در سازمان‌های دولتی، رضایت کارکنان و عملکرد سازمان را به شکل قابل توجهی افزایش می‌دهد (1, 19-21). این نتایج با مطالعات مشابه در حوزه بانک‌ها و سازمان‌های عمومی همسو است که نشان می‌دهند، سیستم‌های جبران خدمات منظم و مبتنی بر تحلیل اولویت‌ها، کارایی و اثرگذاری کارکنان را افزایش می‌دهد (12, 16).

یکی از نکات قابل توجه در این پژوهش، اهمیت عدالت در توزیع پاداش‌ها و شفافیت فرآیندها بود. یافته‌ها نشان داد که کارکنانی که از عدالت در سیستم‌های جبران خدمات برخوردار هستند، علاوه بر رضایت شغلی بالاتر، تعهد و تعلق سازمانی بیشتری از خود نشان می‌دهند. این یافته‌ها با نتایج مطالعات پیشین تطابق دارد که بیان می‌کنند عدالت و شفافیت در جبران خدمات، عامل کلیدی در کاهش ناراضی‌های شغلی و افزایش اعتماد کارکنان به مدیریت است (13-15).

در حوزه سلامت و مراقبت‌های پزشکی، یافته‌ها نشان داد که اولویت‌بندی چالش‌های جبران خدمات برای پزشکان و پرستاران، نقش حیاتی در حفظ نیروی انسانی متخصص و ارتقای کیفیت خدمات دارد. کارکنانی که از سیستم‌های جبران خدمات منصفانه بهره‌مند هستند، انگیزه بیشتری برای ارائه خدمات کیفی و کاهش خستگی شغلی نشان می‌دهند. این یافته‌ها با پژوهش‌های اخیر در بیمارستان‌های عمومی ایران و سایر کشورها همسو است که بر اهمیت طراحی منسجم جبران خدمات برای حفظ عملکرد و کیفیت در محیط‌های پر استرس تأکید دارند (16, 17, 21).

علاوه بر این، داده‌ها نشان داد که کارکنان دانشگاهی و آموزشی نیز از سیستم‌های جبران خدمات منصفانه بهره‌مند شده و این امر موجب افزایش انگیزه یادگیری، بهره‌وری آموزشی و پذیرش مدل‌های شایستگی‌محور می‌شود. یافته‌ها حاکی است که در محیط‌های رقابتی و جهانی، توجه به شفافیت، عدالت و تطابق پاداش‌ها با عملکرد کارکنان، اهمیت ویژه‌ای دارد (14, 15, 23).

به‌طور کلی، یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که طراحی سیستم‌های جبران خدمات باید با رویکردی جامع و چندبعدی انجام شود و علاوه بر عوامل سازمانی و فردی، شرایط محیطی و فرهنگی نیز در آن لحاظ گردد. این رویکرد می‌تواند ضمن ارتقای عملکرد کارکنان و رضایت شغلی، موجب افزایش نوآوری، تعهد سازمانی و مشارکت فعال کارکنان شود.

با وجود نتایج قابل توجه پژوهش حاضر، محدودیت‌هایی نیز وجود دارد. نخست، نمونه‌گیری محدود به سازمان‌های دولتی و نیمه‌دولتی خاصی بود که ممکن است عاملیت یافته‌ها را در سایر سازمان‌ها کاهش دهد. دوم، داده‌ها عمدتاً بر اساس پرسشنامه‌های خودگزارشی جمع‌آوری شد که می‌تواند با سوگیری پاسخ‌دهنده همراه باشد. همچنین، محدودیت زمانی و منابع پژوهش، امکان بررسی طولانی‌مدت اثرات سیستم‌های جبران خدمات بر عملکرد و وفاداری کارکنان را محدود کرده است.

پژوهش‌های آینده می‌توانند با گسترش دامنه نمونه‌گیری به سازمان‌های خصوصی و بین‌المللی، میزان تعمیم‌پذیری یافته‌ها را افزایش دهند. علاوه بر این، بهره‌گیری از روش‌های ترکیبی، شامل داده‌های کیفی و کمی، و طراحی مطالعات طولی می‌تواند تصویر دقیق‌تری از اثرات سیستم‌های جبران خدمات ارائه دهد. همچنین، بررسی نقش عوامل فرهنگی و محیطی در تأثیر جبران خدمات بر رفتار سازمانی می‌تواند ابعاد جدیدی از پژوهش‌های منابع انسانی را روشن کند.

از منظر کاربردی، سازمان‌ها باید به طراحی سیستم‌های جبران خدمات جامع و منصفانه توجه کنند که علاوه بر پاداش‌های مالی، مزایای غیرمالی، شفافیت و عدالت را نیز مدنظر قرار دهد. همچنین، توجه به سبک رهبری حمایتی و ایجاد فرصت‌های توسعه حرفه‌ای می‌تواند انگیزه و رضایت کارکنان را افزایش دهد. برنامه‌ریزی منسجم و اولویت‌بندی منابع و مزایا در سازمان‌های دولتی و نیمه‌دولتی می‌تواند علاوه بر حفظ نیروی انسانی، موجب افزایش کارایی و بهره‌وری سازمان شود.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## موازین اخلاق

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

## حامی ملی

1. Abdollahi S, Ghorbani Namvar F. Identifying and Prioritizing Factors Affecting the Compensation System in Bank Mellat, Tabriz County. *Scientific Quarterly of Management Research and Development*. 2023;1(1):3-28.
2. Ahadzadeh S, Daneshfard K, Memarzadeh Tehran G. Designing a Government Employee Compensation Model and Its Comparative Analysis Across Different Types of Governmental Organizations. *Human Resource Management Researches*. 2021;13(3):115-67.
3. Ahmadi Y, Jalalian G, editors. Investigating the Compensation System in Education. 11th International Conference on Management Research and Human Sciences in Iran; 2022; Tehran.
4. Bouali A, editor Compensation. 4th National Conference on Management, Psychology, and Behavioral Sciences; 2023; Tehran.
5. Andriani NY. The Effect of Compensation on Employee Loyalty. *JURNAL EMA*. 2023;1(01):33-40.
6. Aman-Ullah A, Aziz A, Ibrahim H, Mehmood W, Aman-Ullah A. The role of compensation in shaping employee's behaviour: a mediation study through job satisfaction during the Covid-19 pandemic. *Revista de Gestão*. 2023;30(2):221-36. doi: 10.1108/REGE-04-2021-0068.
7. Gašić D, Berber N, Slavić A. Effects of the Compensation System and Socio-demographic Factors on the Attitudes of Employees in the Republic of Serbia. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*. 2023. doi: 10.7595/management.fon.2022.0016.
8. Hendriks M, Burger M, Commandeur H. The influence of CEO compensation on employee engagement. *Review of Managerial Science*. 2023;17(2):607-33. doi: 10.1007/s11846-022-00538-4.
9. Jeha H, Knio M, Bellos G. The Impact of Compensation Practices on Employees' Engagement and Motivation in Times of COVID-19. *COVID-19: Tackling Global Pandemics through Scientific and Social Tools* 2022. p. 131-49.
10. Chiaburu D, Oh IS, Stoverink AC, Park H, Bradley C, Barros-Rivera BA. Happy to help, happy to change? A meta-analysis of major predictors of affiliative and change-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Vocational Behavior*. 2021:103664.
11. Tang AD, Chang ML, Wang TH, Lai CH. How to create genuine happiness for flight attendants: Effects of internal marketing and work-family interface. *Journal of Air Transport Management*. 2020;87:101860. doi: 10.1016/j.jairtraman.2020.101860.
12. Khan MA, Farooqi MR, Ahmad MF, Haque S, Alkhouraydili A. Influence of Compensation, Performance Feedback on Employee Retention in Indian Retail Sector. *Sage Open*. 2024;14(2). doi: 10.1177/21582440241236615.
13. Pan A, Wu Q, Li J. External fairness of executive compensation, institutional investor and M&A premium. *Nankai Business Review International*. 2022;13(1):79-99. doi: 10.1108/NBRI-05-2021-0035.
14. Souza ARDS, Vasconcelos IFFGD. Meritocracy and competency-based people management model: utopia or organizational reality? *Cadernos EBAPE BR*. 2021;19:190-202. doi: 10.1590/1679-395120190100.
15. Fernández DP, Ryan MK, Begeny CT. Support (and rejection) of meritocracy as a self-enhancement identity strategy: A qualitative study of university students' perceptions about meritocracy in higher education. *European Journal of Social Psychology*. 2023;53(4):595-611. doi: 10.1002/ejsp.2925.
16. Maleki MH, Zadeh EJ, Ferdowsi A. Prioritizing the challenges of compensation methods for doctors and nurses in Iranian public hospitals. *Depiction of Health*. 2024;15(1):99-113. doi: 10.34172/doh.2024.08.
17. Putra AR. Improving Employee Performance through the Implementation of Total Quality Management and the Effectiveness of the Remuneration System. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*. 2022;2(2):1-5.
18. Tarigan SA, Assaly A, Gunawan E, Harnjo E. The Impact Of Work Environment And Compensation Toward Employee Performance. *Jurnal Mantik*. 2022;6(1):89-97.
19. Hosseini S, Mahdi M, Hajipour A, Ozmi A. Discovery and Enumeration of Mechanisms for Succession Planning System Implementation in Governmental Organizations. *Public Management Researches*. 2023;16(59):1-24.
20. Janahmadi Gol M, Rezaeifar H, Hakimipour H. Meta-Analysis of Factors Affecting Succession Planning Management in Governmental Organizations. *Public Management Researches*. 2023;16(60):191-218.
21. Mohammad Baqeri M, Etebarian Khorasgani A, Taghipour F. Presenting a Compensation Model with an Organizational Attachment Approach (Case Study: Bank Melli Iran). *Behavioral Studies in Management*. 2022;13(29).
22. Jackson NC, Dunn-Jensen LM. Leadership succession planning for today's digital transformation economy: Key factors to build for competency and innovation. *Business Horizons*. 2021;64(2):273-84. doi: 10.1016/j.bushor.2020.11.008.

23. Tafsir M, Husain NH, Shaari R. Measuring the Role of Compensation as an Intermediary Variable in Measuring the Relationship between Management Talent and Employee Effectiveness. *BASKARA: Journal of Business and Entrepreneurship*. 2023;6(1). doi: 10.54268/baskara.v6i1.18684.
24. Habibie HMM, Rusli M. Analysis of the Leasing Company's Leadership and Compensation on Employee Performance. *Riwayat: Educational Journal of History and Humanities*. 2023;6(3):1262-70.
25. Hidayati L, Zulher Z. The Effect of Leadership and Compensation on Employee Performance with Motivation as Moderating Variables at the Pangeran Hotel Pekanbaru. *IJEBD International Journal Of Entrepreneurship And Business Development*. 2022;5(1):82-91. doi: 10.29138/ijebd.v5i1.1601.
26. Azimi H, Bayat R. Investigating the Impact of Knowledge Management and Human Resource Management Activities on Innovation in Technology and Growth Centers. *Productivity Management*. 2023;17(64):249-77.
27. Ali Doust Gahfarokhi E, Haji Hasani M, Eyvazi H. Analysis and Modeling of the Compensation System in Employee Retention in the General Department of Sports and Youth of Zanjan Province. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2021;8(3):11-24.
28. Hwang WJ, Park EH. Developing a structural equation model from Grandey's emotional regulation model to measure nurses' emotional labor, job satisfaction, and job performance. *Applied Nursing Research*. 2022;64:151557. doi: 10.1016/j.apnr.2021.151557.
29. Omotehinse AO, De Tomi G. Managing the challenges of obtaining a social license to operate in the pre-mining phase: A focus on the oil sands communities in Ondo State, Nigeria. *World Development Perspectives*. 2020;18:100200. doi: 10.1016/j.wdp.2020.100200.