

## بررسی تأثیر کیفیت نظام جبران خدمات بر بهره‌وری نیروی انسانی

یلدا عرب

دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک، اراک [Yaldaarab60@gmail.com](mailto:Yaldaarab60@gmail.com)

### چکیده:

از آنجا که منابع انسانی و نیروی کار هر جامعه، به مثابه یکی از مهمترین عوامل تولید آن محسوب می‌شوند، لذا استفاده کارا و مؤثر از توانایی‌ها و قابلیت‌های نیروی انسانی، نقش بسزایی در ارتقای بهره‌وری آن خواهد داشت. یکی از متداول‌ترین سیاست‌هایی که در دهه‌های اخیر برای تقویت نیروی انسانی در برخی کشورها به کار گرفته شده است، برقراری سیستم اقتصادی است که در آن سطح دستمزدها و همچنین سایر عوامل مرتبط با رفاه کارکنان و بهره‌وری نیروی کار شدیداً در ارتباط با یکدیگر هستند. هدف اصلی این پژوهش شناسایی تأثیر نظام جبران خدمات بر بهره‌وری نیروی انسانی سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان می‌باشد. جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان می‌باشد که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۲۱۰ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند که پس از توزیع پرسشنامه تعداد ۲۰۴ پرسشنامه جمع‌آوری گردید. در این پژوهش بهره‌وری نیروی انسانی به عنوان متغیر وابسته و مؤلفه‌های نظام جبران خدمات (جبران خدمات مالی مستقیم، جبران خدمات مالی غیر مستقیم، جبران خدمات غیرمالی در ارتباط با شغل و جبران خدمات غیرمالی در ارتباط با محیط کار) به عنوان متغیرهای مستقل می‌باشند. روش گردآوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای و توزیع پرسشنامه می‌باشد. آزمون فرضیات از روش آزمون تحلیل عاملی و معادلات ساختاری انجام شده است. نتایج تحقیق نشان داد جبران خدمات مالی مستقیم و جبران خدمات مالی غیر مستقیم بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر مستقیم، ضعیف و معناداری دارد. همچنین جبران خدمات غیرمالی در ارتباط با شغل، جبران خدمات غیرمالی در ارتباط با محیط کار بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر مستقیم، قوی و معناداری دارد.

واژگان کلیدی: نظام جبران خدمات، بهره‌وری نیروی انسانی، جبران خدمات مالی

## ۱. مقدمه:

در هر سازمانی نیروی انسانی از مهم ترین منابع آن بشمار می آید و سهم زیادی را در موفقیت و اثربخشی سازمان ایفا می کند. لذا برای اینکه از این عامل به طور بهینه و مطلوب در بلند مدت استفاده شود، بایستی در ابتدا نیازهای او مورد توجه قرار گیرد و عواملی که در نیروی انسانی ایجاد انگیزه و رضایتمندی می کنند، شناخته شود. طبیعتاً نمی توان از تمام مهارت و توان کارمندی ناراضی استفاده کرد. فقدان کارایی در اکثر سازمانها، بخصوص در بخش دولتی؛ کاملاً مشهود و واضح است؛ به طوریکه به استناد بعضی از گزارش ها ساعت کار مفید در ایران ۲۵ درصد یعنی ۲ به ۸ ساعت است. در حالی که در کشور ژاپن این رقم ۸۷ درصد یعنی ۷ به ۸ ساعت است. ادارات و سازمانها برای پیشبرد اهداف، جذب و حفظ نیروی انسانی مؤثر و کارآمد، نظام هایی را تحت عنوان سیستم های جبران خدمات طراحی نموده اند تا در کنار پاسخ گویی به الزامات قانونی در راستای رویکردهای از پیش تعیین شده، نیازهای انگیزشی کارکنان را نیز فراهم سازند و در نهایت به سمت ارتقاء روزافزون بهره وری نیروی انسانی در سازمان متبوع خود نائل گردند. در بررسی های انجام شده، از مهم ترین اهداف پیگیری قانون خدمات مدیریت کشوری ضمن نهادینه نمودن رویه یکنواخت در سازمان های کشور، فراهم نمودن بستر لازم برای ارتقای بهره وری کارکنان از مجرای بخش های مختلف این قانون من جمله نظام جبران خدمات بوده است (صفات و همکاران، ۱۳۹۶؛ ۹۷). چنانچه کارمندان و حتی مدیران و سرپرستان احساس کنند که بین رنج و خستگی ناشی از کار و جبران خدمات آنان تعادل برقرار است، انگیزه های مثبت در آنان ایجاد خواهد شد، و این انگیزه ها و احساسات درونی مثبت، می تواند نقش بسیار مهمی را در تلاش کارکنان برای جذب و حفظ مشتریان در برداشته باشد و چنانچه بین تلاش کارکنان و جبران خدمات آنان تعادل برقرار نباشد، نیروی انسانی حاضر به تحمل رنج و خستگی ناشی از کار نخواهد بود و زمانی نمی گذرد که این احساس در کیفیت و کمیت کار آنان اثرات منفی به جای خواهد گذاشت، به عبارت دیگر کارمندی که از فعالیت خود در مؤسسه یا سازمان متبوع رضایت ندارد و نیازهای خود را بی پاسخ می یابد، نمی تواند از حداکثر تلاش خود برای پیشبرد اهداف آن سیستم بهره جوید (سلسالی و همکاران، ۱۳۹۸: ۹۰). بنابراین با توجه به اهمیت کیفیت نظام جبران خدمات در پیشبرد عملکرد کارکنان؛ مسئله ای که در این تحقیق مد نظر می باشد پاسخ این سؤال می باشد که مؤلفه های کیفیت نظام جبران خدمات چه تأثیری بر بهره وری نیروی انسانی سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان دارد؟

## ۲. اهمیت و ضرورت تحقیق:

مفهوم جبران خدمات که تقریباً در دو دهه اخیر جایگزین واژه هایی نظیر مدیریت حقوق و دستمزد و نظام پرداخت گردیده است، به کلیه حقوق و مزایای نقدی، غیر نقدی، مزایای متأثر از ویژگی های شغلی و بالاخره شرایط محیط کار اطلاق می شود که در مقابل خدمت کارکنان و مدیران به ایشان اعطاء می شود. «کارل و کوزمیت» نیز با تأکید بر مطالب فوق بیان کرده اند که اصطلاح جبران خدمات که در بعضی از منابع با اداره حقوق و دستمزد مترادف در نظر گرفته شده، مفهومی وسیع تر از آن دارد. جبران خدمات نه فقط شامل دریافتی های بیرونی مانند حقوق و مزایا، بلکه شامل تمام دریافتی های دیگری است که در طبیعت شغل هستند، مانند شناسایی و مطرح شدن، ترفیع، فرصت پیشرفت، شغل غنی و پرمحتوا و شرایط کاری مطلوب. این در حالی است که اداره حقوق و دستمزد معمولاً به دریافتی های مالی کارکنان اختصاص دارد (علوی و همکاران، ۱۳۹۶؛ ۱۸). بهره وری می تواند پایداری و بقای سازمان ها را تضمین و مکانیزمی برای کسب مزیت رقابتی باشد. یکی از عواملی که در سازمان منجر به بهره وری نیروی انسانی می گردد، این است که کارکنان از پرداخت حقوق و دستمزد، پاداش و مزایای متناسب با بهره وری و میزان تلاش خود در سازمان بهره مند گردند (صفات و همکاران، ۱۳۹۶؛ ۹۷). مدیران سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان؛ به عواملی که می تواند بهره وری کارکنان را ارتقا دهد؛ توجه ویژه ای دارند و آن را به عنوان یک رویکرد در جهت شناسایی و درک خواسته ها و نیازهای کارکنان خود، جهت ارتقاء هر چه بیشتر بهره وری سازمان مطرح کرده اند تا با استفاده از این راهبرد در حفظ سرمایه های موجود و جذب سرمایه های جدید و تحقق اهداف شرکت، موفق عمل نمایند و به همین منظور و در راستای تحقق

اهداف سازمان؛ در این تحقیق کوشش می‌شود تأثیر مؤلفه های اصلی نظام جبران خدمات که به عنوان متغیرهای مستقل در نظر گرفته شده اند بر متغیر وابسته بهره وری، مورد سنجش واقع شود تا در نهایت بتوان بر مبنای نوع تأثیر این متغیرها؛ پیشنهادهای ارائه نمود. این تحقیق در نهایت پیشنهادهایی در جهت ارتقای بهره وری کارکنان ارائه خواهد داد که می‌تواند در سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان به صورت کاربردی پیاده سازی گردد.

### ۳. پیشینه تحقیق

#### ۳.۱. تحقیقات انجام شده در داخل کشور

عبادی و عبدل آبادی (۱۴۰۱) در پژوهشی به بررسی اثر بخشی نظامهای پرداخت در سازمانهای بهداشتی درمانی پرداختند که نتایج نشان داد یکی از راههای مؤثر در ایجاد انگیزه کارکنان، اعطای پاداشهای مادی بیان شده که در قالب نظامها و روشهای مختلف پرداخت، صورت می‌پذیرد. شناخته شده ترین و مؤثرترین روش اعطای پاداشهای مادی، روش پرداخت "مبتنی بر عملکرد" بیان شده است. در این روش افراد، به تناسب میزان عملکردشان، که از طریق مقیاسهای مختلف اندازه گیری می‌شود، از سطوح مختلف پاداشهای مادی بهره مند می‌شوند و میزان دریافتی کارکنان بطور 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 حقوق بگیری و... مطرح شده است. که هر یک محاسن و در عین 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. اخوان صراف و آراسته (۱۳۹۹) تحقیقی با عنوان آسیب شناسی سیستم های مدیریت حقوق و دستمزد انجام داده اند. این مقاله ابتدا به مراحل مختلف طراحی سیستم حقوق و دستمزد پرداخته و سپس اثرات ناشی از نظام ناهماهنگ پرداخت حقوق و دستمزد را مورد بررسی قرار می‌دهد. دو یا چند شغله شدن افراد، ادامه کار بازنشستگان و در نتیجه بیکار ماندن عده‌ای از مردم بخصوص جوانان و آسیب دیدن نظام خانواده، بخشی از نتایج عدم تعادل در نظام پرداخت حقوق و دستمزد بیان شده است. علاوه بر این، تبعیض و بی‌عدالتی در نظام پرداخت حقوق و دستمزد به عنوان عامل کاهش کارایی و بهره‌وری نیروی انسانی جامعه مطرح شده که موجب ترویج فسادهای گوناگون از جمله رشوه، دزدی، کم کاری، بی‌توجهی به ارباب رجوع و... خواهد شد.

#### ۳.۲. تحقیقات انجام شده در خارج کشور

ریکاردو<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در مقاله ای به بررسی مفاهیم جبران خدمات، متغیرهای محیطی مهم اثرگذار بر جبران خدمات از قبیل وضعیت اقتصادی، مقررات حکومتی و فرهنگی، راهبردها و خط مشی های پرداخت، و همچنین تحلیل ابعاد پرداخت منصفانه، تناسب حدکفایت 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 تاثیر چهار عامل: قابلیت رقابت خارجی، ثبات داخلی، مشارکتهای کارکنان و ماهیت اداره بر خط مشی‌های 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 خط مشی‌ها، سه نوع خط مشی رهبری، هماهنگی و پیروی در بازار عرضه و تقاضای کار مطرح و بر این اساس نیز تاثیر 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. مایو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) بیان کردند که 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. ترنلی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) در تحقیقی به بررسی ارتباط توانمندسازی روان شناختی و بهره وری کارکنان پرداختند. این تحقیق نشان داد که بین توانمندسازی روان شناختی و بهره وری کارکنان ارتباط وجود دارد و هم چنین نتایج نشان دادند که توانمندسازی روان شناختی

۱. Rikardo

۲ Meyer P.j and eTal

۳ TurnLey H.W and eTal

ارتباط قوی تری با اثربخشی گروهی کارکنان دارد. جنسن و مک لینگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) مقاله ای با عنوان آسیب شناسی سیستم های مدیریت حقوق و دستمزد انجام داده اند. این مقاله ابتدا به مراحل مختلف طراحی سیستم حقوق و دستمزد پرداخته و سپس اثرات ناشی از نظام ناهماهنگ پرداخت حقوق و دستمزد را مورد بررسی قرار می دهد. دو یا چند شغله شدن افراد، ادامه کار بازنشستگان و در نتیجه بیکار ماندن عده ای از مردم بخصوص جوانان و آسیب دیدن نظام خانواده، بخشی از نتایج عدم تعادل در نظام پرداخت حقوق و دستمزد بیان شده است. علاوه بر این، تبعیض و بی عدالتی در نظام پرداخت حقوق و دستمزد به عنوان عامل کاهش کارایی و بهره وری نیروی انسانی جامعه مطرح شده که موجب ترویج فسادهای گوناگون از جمله رشوه، دزدی، کم کاری، بی توجهی به ارباب رجوع و... خواهد شد.

#### ۴. فرضیه های تحقیق:

۱،۴. فرضیه اصلی:

کیفیت نظام جبران خدمات بر بهره وری نیروی انسانی تأثیر معناداری دارد.

۲،۴. فرضیه های فرعی:

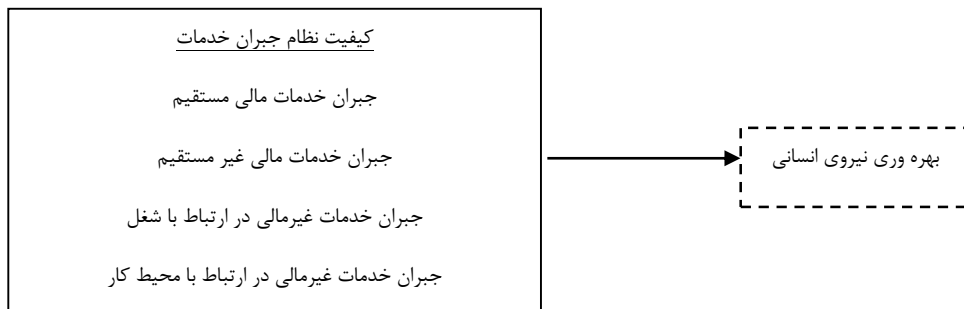
۱- جبران خدمات مالی مستقیم بر بهره وری نیروی انسانی تأثیر معناداری دارد.

۲- جبران خدمات مالی غیر مستقیم بر بهره وری نیروی انسانی تأثیر معناداری دارد.

۳- جبران خدمات (غیر مالی) در ارتباط با شغل بر بهره وری نیروی انسانی تأثیر معناداری دارد.

۴- جبران خدمات (غیر مالی) در ارتباط با محیط کار بر بهره وری نیروی انسانی تأثیر معناداری دارد.

در این پژوهش کیفیت نظام جبران خدمات (جبران خدمات مالی مستقیم، جبران خدمات مالی غیر مستقیم، جبران خدمات غیرمالی در ارتباط با شغل، جبران خدمات غیرمالی در ارتباط با محیط کار) به عنوان متغیرهای مستقل و بهره وری نیروی انسانی به عنوان متغیر وابسته می باشد.



نمودار مدل مفهومی تحقیق

#### ۵. جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان می باشد که تعداد آنها ۴۶۰ نفر می باشد. به علت عدم دسترسی به تمامی کارکنان اقدام به نمونه گیری شد. با استفاده از جدول مورگان تعداد ۲۱۰ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شده است. پس از توزیع پرسشنامه بین اعضای نمونه آماری، تعداد ۲۰۴ پرسشنامه جمع آوری گردید. در این تحقیق از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شده است.

#### ۶. تعریف متغیرها:

۱.۶. جبران خدمات: جبران خدمات به کلیه حقوق و مزایای نقدی، غیر نقدی، مزایای متأثر از ویژگیهای شغلی و بالاخره شرایط محیط کار اطلاق می شود که در مقابل خدمت کارکنان و مدیران به ایشان اعطاء می شود با این تفاوت که حق انتخاب با خود کارکنان است ( اخوان صراف و آراسته، ۱۳۹۹).

جبران خدمات مالی مستقیم: عبارت است از حقوق و دستمزد پایه فرد و کلیه پرداختهای تشویقی که وی دریافت می دارد (جعفری، ۱۳۹۴: ۶۰).

جبران خدمات مالی غیر مستقیم: شامل آن دسته از مزایایی است که کارفرما بر طبق قانون کار، ملزم به ارائه آنهاست (مانند بیمه تامین اجتماعی و یا بیمه بیکاری)، یا به صورت داوطلبانه آنها را در اختیار کارکنان قرار می دهد (مانند بیمه خدمات درمانی، طرحهای بازنشستگی با بیمه عمر) (حسن پور، ۱۳۹۶: ۵۰).

جبران خدمات (غیر مالی) در ارتباط با شغل: منظور از پاداش در ارتباط با شغل توجه به مسائلی مانند علاقه به شغل و کار، کار چالشی، مسئولیت پذیری، فرصت برای مطرح شدن و احساس پیشرفت می باشد (سلسالی و همکاران، ۱۳۹۸: ۹۰).

جبران خدمات (غیر مالی) در ارتباط با محیط شغل: جبران خدمات غیر مالی که از محیط شغل فراهم می شود و شامل فراهم کردن شرایط و محیط فرهنگ سازمانی مناسب، به طوری که کارکردن در آن شرایط و فرهنگ برای شاغلین خوشایند باشد و همچنین کمک کند تا نیازهای مهم کارکنان مانند نیازهای اجتماعی بر آورده گردد و شامل وجود خط مشی های اطمینان بخش، همکاران سازگار، شرایط کاری مساعد و ... است (سلسالی و همکاران، ۱۳۹۸: ۵۸).

۲.۶. بهره وری کارکنان: بهره وری عبارت است از رابطه بین ستاده حاصل از یک سیستم تولید و یا خدمت رسانی به داده های به کار رفته (مانند سرمایه، انرژی، نیروی کار و ...) به منظور تولید آن ستانده (میر سپاسی، ۱۳۸۴: ۱۱۰).

## ۷. تجزیه و تحلیل داده ها

### ۱.۷. آماره توصیفی متغیرهای تحقیق

جدول ۱: آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیر	آماره	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی
جبران خدمات مالی مستقیم	۳/۵۵	۰/۱۱	۰/۲۱	۱/۲۹	
جبران خدمات مالی غیر مستقیم	۳/۴۳	۰/۰۹	۱/۳	۲/۷۷	
جبران خدمات غیرمالی در ارتباط با شغل	۲/۳۷	۰/۱۵	۰/۳۸	۲/۴۶	
جبران خدمات غیرمالی در ارتباط با محیط کار	۲/۴۵	۰/۱۷	۱/۴۰۹	۱/۴۲	
بهره وری نیروی انسانی	۳/۰۱	۰/۱۳	۱/۵۴۸	۲/۶۴	

با توجه به جدول فوق بالاترین میانگین مربوط به متغیر جبران خدمات مالی مستقیم و پایین ترین میانگین مربوط به متغیر جبران خدمات غیرمالی در ارتباط با شغل می باشد. بالاترین انحراف معیار مربوط به متغیر جبران خدمات غیرمالی در ارتباط با محیط شغل و پایین ترین انحراف معیار مربوط به متغیر جبران خدمات غیرمالی مستقیم می باشد.

براساس نظر کارکنان؛ میزان بهره وری نیروی انسانی در حد متوسطی می باشد و میزان جبران خدمات مالی مستقیم در حد مطلوبی است. کارکنان میزان جبران خدمات غیرمالی در ارتباط با شغل و محیط کار را در حد ضعیفی ارزیابی کرده اند.

### ۲.۷. آزمون نرمال بودن متغیرها

جهت بررسی نرمال بودن متغیرهای این تحقیق از آزمون «کولموگوروف-اسمیرنوف»<sup>۱</sup> استفاده شده است.

جدول ۲: آزمون نرمال بودن متغیرها

<sup>1</sup> Kolmogorov-Smirnov (K-S)

متغیرها	Z کولموگروف-اسمیرنوف	سطح معناداری
جبران خدمات مالی مستقیم	۳,۳۳۱	۰,۰۰۰
جبران خدمات مالی غیرمستقیم	۵,۷۱۲	۰,۰۰۰
جبران خدمات غیرمالی در ارتباط با شغل	۴,۴۵۰	۰,۰۰۰
جبران خدمات غیرمالی در ارتباط با محیط کار	۶,۷۴۱	۰,۰۰۰
بهره وری نیروی انسانی	۳,۸۶۹	۰,۰۰۰

منبع: یافته های محقق

همانطور که ملاحظه می شود از آنجایی که سطح معناداری در همه متغیرها کمتر از ۰/۰۵ می باشد؛ بنابراین متغیرهای تحقیق دارای توزیع نرمال نمی باشند و جهت آزمون فرضیه ها از آمار ناپارامتریک (آزمون تحلیل عاملی و معادلات ساختاری از طریق نرم افزار Smart PLS) استفاده می شود.

۳,۰۷. معادلات ساختاری

۱,۳,۷. انتخاب رویکرد مناسب SEM برای تحلیل داده ها

محققانی که قصد استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری برای تحلیل داده ها در پژوهش خود را دارد، باید متوجه باشد که باید از کدام نسل از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده نماید. در نسل اول که با نرم افزارهای LISREL، EQS و AMOS معرفی شدند نیاز به تعداد زیادی نمونه (بالای ۲۰۰)، نرمال بودن توزیع داده ها و وجود حداقل سه شاخص برای هر سؤال بود اما در رویکرد نسل دوم که به روش حداقل مربعات جزئی معروف است و با نرم افزار Smart PLS معرفی شدند، نیاز به حجم بالای نمونه و توزیع نرمال در آن نیست. با توجه به اینکه حجم نمونه این پژوهش ۲۰۴ نمونه و تعداد آن نه بیشتر و نه کمتر می باشد و با توجه به آزمون کولموگروف اسمیرنوف داده ها از توزیع غیر نرمال برخوردارند و با توجه به داشتن سه سازه مرتبه دوم (متغیر پنهان مرتبه دوم) پیچیدگی مدل، رویکرد تحلیل داده ها بر اساس حداقل مربعات جزئی برگزیده و با نرم افزار Smart PLS2 تحلیل داده ها صورت می گیرد.

۲,۳,۷. مدل اصلی

در روش PLS دو مدل آزمون می شود. مدل بیرونی هم ارز مدل اندازه گیری و مدل درونی مشابه مدل ساختاری در مدل های معادلات ساختاری است. مدل بیرونی نشانگر بارهای عاملی متغیرهای مشاهده شده است (ون وو، ۲۰۱۰).

۳,۳,۷. برازش مدل بیرونی (مدل اندازه گیری)

۱,۳,۳,۷. بارهای عاملی: در روش شناسی مدل سازی معادلات ساختاری، لازم است تا روایی سازه مورد مطالعه قرار گرفته تا مشخص شود گویه های انتخاب شده برای اندازه گیری متغیرهای مورد نظر از دقت لازم برخوردار هستند. برای این منظور از تحلیل عاملی تأییدی استفاده می شود. به این شکل که بار عاملی هر گویه با متغیر خود دارای مقدار t بالاتر از ۱/۹۶ باشد. در این صورت این گویه از دقت لازم برای اندازه گیری آن سازه یا متغیر مکنون برخوردار است در جداول زیر مقادیر بار عاملی برای سؤالات هر متغیر مکنون آورده شده است.

جدول ۳: تحلیل عاملی تأییدی متغیرها

متغیر	گویه	بار عاملی	آماره t
جبران خدمات مالی مستقیم	Q1	۰/۷۳۲	۹/۱۶۵
	Q2	۰/۵۹۳	۱۳/۵۰۹
	Q3	۰/۶۱۱	۱۷/۴۰۴
	Q4	۰/۷۱۸	۱۲/۶۵۵
	Q5	۰/۶۳۷	۱۰/۳۲۶
	Q6	۰/۵۹۹	۱۴/۳۳۲
	Q7	۰/۵۱۲	۲۲/۰۷۷

۱۹/۲۱۱	۰/۵۰۲	Q8	
۱۷/۶۱۲	۰/۶۹۲	Q9	
۱۱/۹۰۳	۰/۷۹۸	Q10	
۲۴/۷۹۲	۰/۷۰۷	Q11	
۱۲/۴۶۷	۰/۶۹۲	Q12	جبران خدمات غیر مالی در ارتباط با شغل
۱۰/۴۳۵	۰/۴۶۲	Q13	
۲۲/۳۰۷	۰/۵۰۶	Q14	
۹/۱۱۹	۰/۵۷۳	Q15	
۱۱/۱۵۲۵	۰/۶۵۸	Q16	جبران خدمات غیر مالی در ارتباط با محیط کار
۱۲/۰۴۰	۰/۶۴۱	Q17	
۱۶/۹۴۱	۰/۷۹۵	Q18	
۳۶/۸۶۵	۰/۸۷۱	Q19	
۲۹/۲۰۸	۰/۸۳۳	Q20	
۱۷/۶۴۱	۰/۸۰۰	Q21	بهره وری
۱۵/۳۳۵	۰/۷۵۷	Q22	
۲۸/۲۳۳	۰/۷۷۲	Q23	
۲۲/۸۰۲	۰/۷۸۴	Q24	
۲۸/۶۸۷	۰/۸۳۷	Q25	
۱۹/۵۱۸	۰/۷۸۵	Q26	
۲۲/۷۴۶	۰/۸۱۲	Q27	
۳۴/۴۶۱	۰/۸۵۳	Q28	
۲۱/۴۷۴	۰/۷۷۵	Q29	
۲۶/۵۷۲	۰/۸۱۵	Q30	

با توجه به جدول فوق؛ تمامی گویه‌ها بار عاملی بالاتر از ۰/۴ داشته‌اند؛ لذا تمامی گویه‌های دیگر دارای بار عاملی بالاتر از ۰/۴ و آماره t بزرگ‌تر از مقدار ۱/۹۶ بودند و کار با گویه‌های را (سوالات) ادامه داده و به بررسی مدل پرداخته شده است.

۲،۳،۳،۷. پایایی و روایی همگرا

در مدل‌سازی معادلات ساختاری علاوه بر روایی سازه که برای بررسی اهمیت گویه‌های انتخاب شده برای اندازه‌گیری متغیرها به کار می‌رود، روایی تشخیصی نیز موردنظر است به این معنا که گویه‌های هر متغیر در نهایت تفکیک مناسبی را به لحاظ اندازه‌گیری نسبت به متغیرهای دیگر مدل فراهم آورند. به عبارت ساده‌تر هر گویه فقط متغیر خود را اندازه‌گیری کند و ترکیب آن‌ها به گونه‌ای باشد که تمام متغیرها به خوبی از یکدیگر تفکیک شوند. این فرایند با کمک شاخص میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) مشخص می‌شود. ضرایب AVE نشان می‌دهند که چه درصدی از واریانس ساختار یا متغیر مدل، به وسیله یک گویه مجزا تشریح شده است. برای متغیرهای مرتبه دوم به بالا AVE به صورت دستی محاسبه شده است. ساختارها یا متغیرهای مدل، دارای میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) بالاتر از شاخص معیار ۰/۵ که توسط فورنل و لارکر (۱۹۸۱) معرفی شده، بزرگ‌تر هستند؛ بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که گویه‌ها می‌توانند به اندازه کافی واریانس متغیرهای مدل پژوهش را تشریح نمایند.

در مدل اندازه‌گیری، هماهنگی درونی مدل یا میزان پایایی، با محاسبه پایایی مرکب سنجیده می‌شود. ضرایب پایایی در جدول زیر نشان داده شده است. در مدل همه ساختارهای مدل دارای پایایی مرکب بالایی هستند و از شاخص معیار ۰/۷ که توسط نونالی (۱۹۷۸) معرفی شده، بزرگ‌تر هستند

(ون وو، ۲۰۱۰). پایایی مرکب نشان دهنده پایایی درونی بالای داده‌های پژوهش است. همچنین مقداری آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ نشانگر پایایی قابل قبول است که نتایج آن در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۴: مقادیر AVE و میزان شاخص‌های پایایی

متغیر	AVE (>۰/۵)	پایایی مرکب (>۰/۷)	آلفای کرونباخ (>۰/۷)
جبران خدمات مالی مستقیم	۰/۶۲۳	۰/۷۹۲	۰/۷۴۴
جبران خدمات مالی غیر مستقیم	۰/۵۹۵	۰/۸۰۴	۰/۸۱۳
جبران خدمات غیر مالی در ارتباط با شغل	۰/۷۱۸	۰/۸۸۲	۰/۷۲۴
جبران خدمات غیر مالی در ارتباط با محیط کار	۰/۵۷۵	۰/۷۱۳	۰/۷۲۲
بهره وری	۰/۶۰۳	۰/۷۵۸	۰/۸۳۶

با توجه به نتایج جدول فوق، مقایسه مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و همچنین روایی همگرا (مقادیر AVE) حاصل از این پژوهش با مقادیر استاندارد آن‌ها مشخص است که در مجموع همه مدل‌های اندازه‌گیری این پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد.

روایی واگرا ۰/۷، ۰/۳، ۰/۳، ۰/۳

روایی واگرا از دو طریق سنجیده می‌شود. یکی روش بار عاملی متقابل که میزان همبستگی بین شاخص‌های یک سازه را با همبستگی آن‌ها با سازه‌های دیگر مقایسه می‌کند و روش دیگر معیار پیشنهادی فورنل و لارکر است که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است که نتایج آن در جدول ارائه شده است.

جدول ۵: روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

بهره وری	جبران خدمات مالی مستقیم	جبران خدمات مالی غیر مستقیم	جبران خدمات غیر مالی در ارتباط با شغل	جبران خدمات غیر مالی در ارتباط با محیط کار
۰/۹۸۷				
	۰/۱۹۷	۰/۸۸۳		
		۰/۱۰۳	۰/۹۰۲	
			۰/۱۶۵	۰/۸۷۷
				۰/۳۲۷
۰/۳۰۸	۰/۲۳۹	۰/۲۰۹	۰/۴۰۴	۰/۹۴۱

همان‌گونه که در جدول فوق مشخص است مقدار جذر AVE متغیرهای تحقیق که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آن‌ها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند، بیشتر است. از این رو می‌توان اظهار داشت که در پژوهش حاضر، متغیرهای مورد پژوهش در مدل، تعامل بیشتری با هم دارند؛ و به بیان دیگر روایی واگرایی مدل در حد مناسبی است.

۴، ۳، ۷. ارزیابی برازش مدل درونی

۱، ۴، ۳، ۷. معیار R Squares یا R2



چین<sup>۱</sup> سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R<sup>2</sup> معرفی می‌کند. این شاخص معیار سنجش کیفیت مدل ساختاری می‌باشد و نشانگر مقدار تغییرپذیری شاخص‌های یک سازه درون‌زا است که از یک یا چندسازه برون‌زا تأثیر می‌پذیرد. مقادیر مثبت این شاخص نشانگر کیفیت مناسب و قابل قبول مدل ساختاری می‌باشد.

جدول ۶: معیار R<sup>2</sup> متغیرهای پژوهش

متغیر	R <sup>2</sup>	شدت R <sup>2</sup>
بهره‌وری	-	-
جبران خدمات مالی مستقیم	۰/۷۲۵	قوی
جبران خدمات مالی غیر مستقیم	۰/۶۹۹	قوی
جبران خدمات غیر مالی در ارتباط با شغل	۰/۶۸۳	قوی
جبران خدمات غیر مالی در ارتباط با محیط کار	۰/۷۲۵	قوی

همان‌گونه که در جدول مشخص است تمامی متغیرها دارای مقدار ضریب تعیین در سطح قوی هستند که در کل بیانگر برازش مناسب برای مدل ساختاری می‌باشند.

۲،۴،۳،۷. معیار اندازه تأثیر (f<sup>2</sup>)

اندازه تأثیر شدت رابطه میان سازه‌های مدل را بررسی می‌کند، کوهن (۱۹۸۸) شدت رابطه میان سازه‌های مدل را ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ تعیین کرده است که به ترتیب نشان از اندازه تأثیر کوچک، متوسط و بزرگ یک سازه بر سازه دیگر است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲).

جدول ۷: اندازه تأثیر f<sup>2</sup>

مسیر	f <sup>2</sup>	معیار اندازه تأثیر
نظام جبران خدمات ← بهره‌وری کارکنان	۰/۴۸۸	بزرگ
جبران خدمات مالی مستقیم ← بهره‌وری کارکنان	۰/۴۰۵	بزرگ
جبران خدمات مالی غیر مستقیم ← بهره‌وری کارکنان	۰/۵۳۱	بزرگ
جبران خدمات غیر مالی در ارتباط با شغل ← بهره‌وری کارکنان	۰/۱۸۰	متوسط
جبران خدمات غیر مالی در ارتباط با محیط کار ← بهره‌وری کارکنان	۰/۳۹۲	بزرگ

مطابق جدول اندازه تأثیر تمامی رابطه‌های مورد بررسی متوسط و قوی می‌باشد.

۳،۴،۳،۷. معیار Q<sup>2</sup> (ارتباط پیش‌بین)

هنسلر و همکاران (۲۰۰۹) در مورد شدت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد سازه‌های درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را تعیین نموده‌اند که به ترتیب نشان از آن دارد که مدل قدرت پیش‌بینی کوچک، متوسط و بزرگ در قبال شاخص‌های آن سازه دارد. نتایج بررسی معیار Q<sup>2</sup> در جدول ارائه شده است.

جدول ۸: کیفیت پیش‌بینی کنندگی (Q<sup>2</sup>)

قدرت پیش‌بینی	$Q^2 = (1 - SSE/SSO)$	SSE	SSO	
قوی	۰/۳۹۸	۸۲۶,۰۴۴	۱,۰۵۰,۰۰۰	بهره‌وری
قوی	۰/۳۵۱	۲,۹۱۰,۲۴۵	۲,۹۴۰,۰۰۰	جبران خدمات مالی مستقیم
قوی	۰/۴۱۲	۵۵۵,۳۲۱	۸۴۰,۰۰۰	جبران خدمات مالی غیر مستقیم
قوی	۰/۵۴۳	۸۴۶,۰۵۴	۱,۸۵۰,۰۰۰	جبران خدمات غیر مالی در ارتباط با شغل
قوی	۰/۳۶۴	۲,۸۵۰,۲۴۵	۳,۸۷۰,۰۰۰	جبران خدمات غیر مالی در ارتباط با محیط کار

همان‌گونه که از جدول مشخص است تمامی متغیرها دارای قدرت پیش‌بینی متوسط و قوی هستند که بیانگر برازش مناسب برای مدل ساختاری می‌باشند.

۴,۴,۳,۷. ارزیابی برازش کلی مدل (شاخص‌های کیفیت)

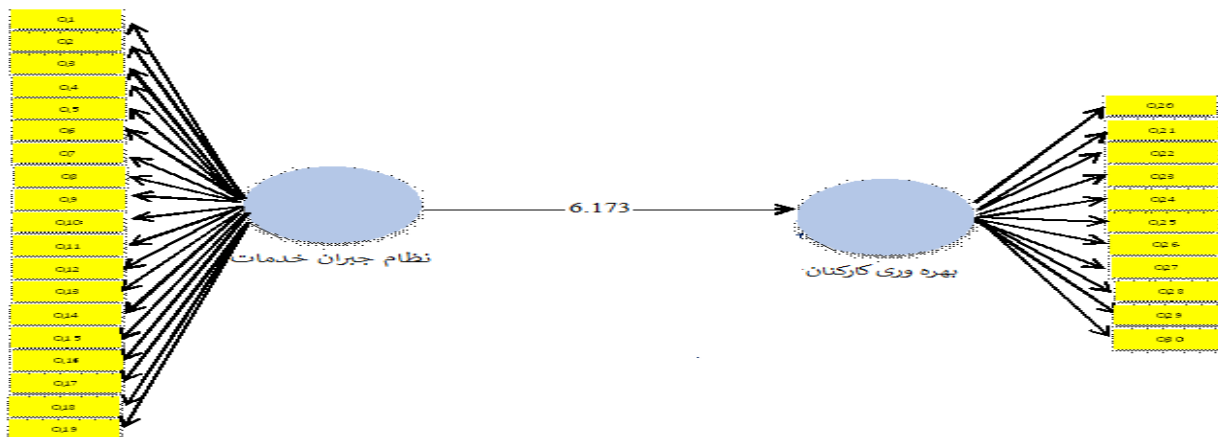
مدل‌سازی مسیری PLS فاقد یک معیار بهینه‌سازی کلی است. یعنی تابع کلی برای ارزیابی برازش مدل وجود ندارد، به همین دلیل در مدل‌سازی مسیری PLS شاخصی متفاوت برای تناسب مدل ارائه شده است که عبارتند از: شاخص نیکویی برازش (GOF).

معیار GOF (نیکویی برازش): معیار نیکویی برازش تنها معیار برای سنجش برازش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند. وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نموده‌اند. با استفاده از میانگین هندسی R2 و متوسط اشتراک مقدار GOF محاسبه می‌گردد که نشان می‌دهد برازش کلی مدل در حد قوی می‌باشد.

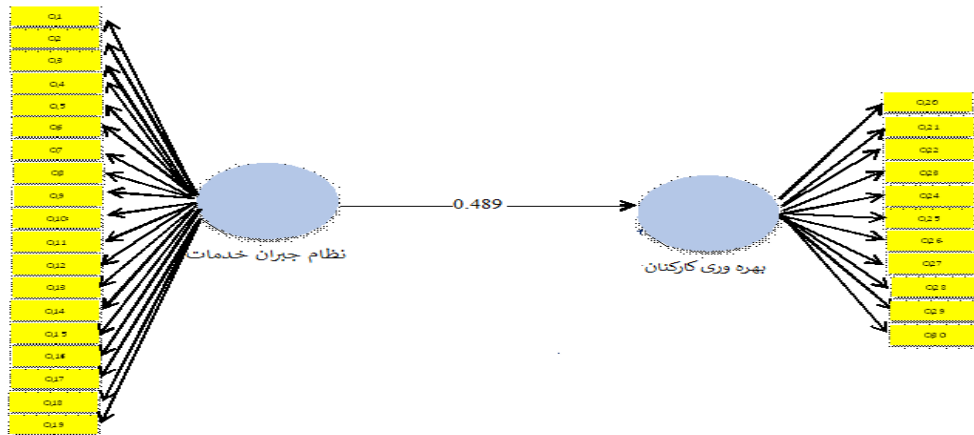
$$GOF = \sqrt{0.667 \times 0.836} = 0.746$$

۵,۳,۷. برازش مدل ساختاری

نتایج آزمون مدل مفهومی پژوهش در حالت معناداری و ضریب مسیر در زیر برای فرضیه اصلی و فرضیه های فرعی نشان داده شده است.

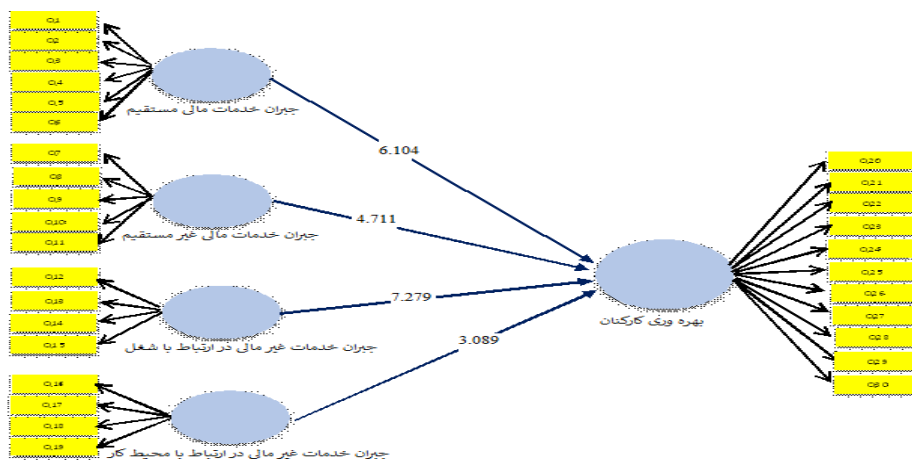


نمودار ۲: برازش مدل فرضیه اصلی در حالت معناداری



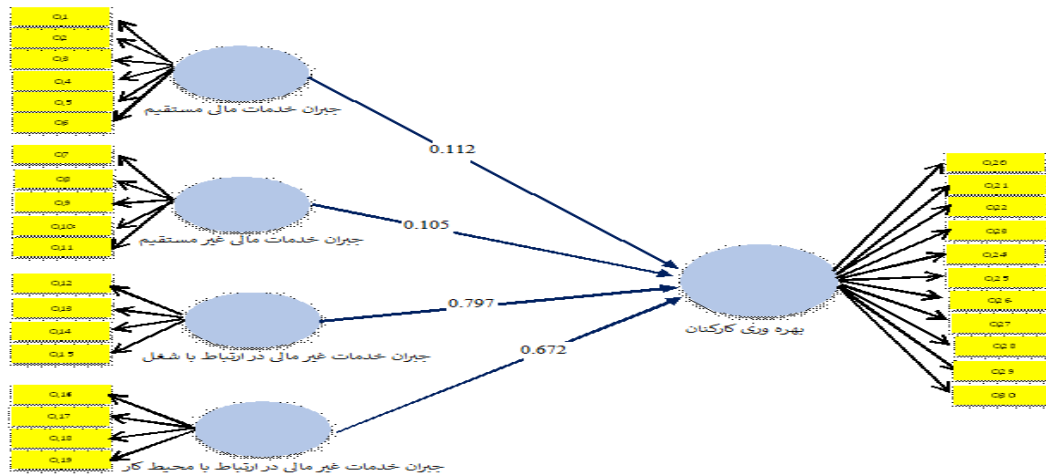
نمودار ۳: برازش مدل فرضیه اصلی در حالت ضریب مسیر

اعداد موجود بر روی مسیرها در شکل (۴-۵) نشانگر مقدار t-value برای هر مسیر می باشد. برای بررسی معنادار بودن ضرایب مسیر لازم است تا مقدار t هر مسیر بالاتر از ۱/۹۶ باشد. در این تحلیل مقدار آماره t برای مسیر فرضیه اصلی بالاتر از ۱/۹۶ می باشد که نشاندهنده این است که فرضیه اصلی تحقیق تأیید می شود. همچنین اعداد بر روی مسیرها در شکل بالا نشاندهنده ضریب مسیر می باشد که نشان می دهد میزان تأثیر نظام جریان خدمات بر بهره وری کارکنان برابر با ۰/۴۸۹ می باشد.



نمودار ۴: برازش مدل ساختاری در حالت معناداری

در آزمون فرضیه های فرعی مقدار آماره t برای تمامی مسیرها بالاتر از ۱/۹۶ می باشد که نشان دهنده این است که تمامی فرضیه ها تأیید می شود.



نمودار ۵: برازش مدل ساختاری در حالت ضریب مسیر

با توجه به اینکه ضرائب به دست آمده در حالت ضریب مسیر برای تمامی مسیرها اعداد مثبت است؛ بنابراین میزان تأثیر متغیرهای مستقل بر بهره وری کارکنان مستقیم و معنادار می باشد و نتایج به صورت زیر به دست آمده است:

فرضیه اصلی:

نظام جبران خدمات بر بهره وری کارکنان تأثیر مستقیم و معناداری دارد.

فرضیه های فرعی:

- جبران خدمات مالی مستقیم بر بهره وری کارکنان تأثیر مستقیم و معناداری دارد.
- جبران خدمات مالی غیر مستقیم بر بهره وری کارکنان تأثیر مستقیم و معناداری دارد.
- جبران خدمات غیر مالی در ارتباط با شغل بر بهره وری کارکنان تأثیر مستقیم و معناداری دارد.
- جبران خدمات غیر مالی در ارتباط با محیط شغل بر بهره وری کارکنان تأثیر مستقیم و معناداری دارد.

جدول خلاصه نتایج فرضیه های تحقیق

مسیر	ضریب تأثیر	آماره t	نتیجه فرضیه
نظام جبران خدمات ← بهره وری کارکنان	۰/۴۸۹	۶/۱۷۳	تایید
جبران خدمات مالی مستقیم ← بهره وری کارکنان	۰/۱۱۲	۶/۱۰۴	تایید
جبران خدمات مالی غیر مستقیم ← بهره وری کارکنان	۰/۱۰۵	۴/۷۱۱	تایید
جبران خدمات غیر مالی در ارتباط با شغل ← بهره وری کارکنان	۰/۷۹۷	۷/۲۷۹	تایید
جبران خدمات غیر مالی در ارتباط با محیط کار ← بهره وری کارکنان	۰/۶۷۲	۳/۰۸۹	تایید

با توجه به جدول آمار توصیفی بالاترین میانگین مربوط به متغیر جبران خدمات مالی مستقیم و پایین ترین میانگین مربوط به متغیر جبران خدمات غیرمالی در ارتباط با شغل می باشد. براساس نظر کارکنان؛ میزان بهره وری نیروی انسانی در حد متوسطی می باشد و میزان جبران خدمات مالی مستقیم و غیرمستقیم در حد مطلوبی است. کارکنان میزان جبران خدمات غیرمالی در ارتباط با شغل و محیط کار را در حد ضعیفی ارزیابی کرده اند.

۱. آزمون فرضیه فرعی اول نشان داد که؛ با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت که جبران خدمات مالی مستقیم بر بهره وری نیروی انسانی تأثیر معناداری دارد. با توجه به نتایج فرضیه فرعی اول؛ میزان پرداخت حقوق و دستمزد و بهره وری نیروی انسانی رابطه بسیار ناچیزی دارد. با توجه به دولتی بودن نمونه مورد بررسی میزان حقوق و دستمزد رابطه بسیار اندکی با ارتقای بهره وری کارکنان دارد؛ زیرا میزان حقوق و دستمزد در سیستم دولتی تا حدودی معین و تعریف شده می باشد و کارکنان می دانند میزان دریافتی ماهانه آنها تا حدود زیادی چه در حد کارآمدی و ناکارآمدی یکسان است و نمی تواند انگیزه خوبی برای بالابردن بهره وری کارکنان باشد. ۲. آزمون فرضیه فرعی دوم نشان داد که با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت که جبران خدمات مالی غیرمستقیم بر بهره وری نیروی انسانی تأثیر معناداری دارد. جبران خدمات مالی غیرمستقیم به مسائلی از قبیل بیمه عمر، بیمه بازنشستگی، بیمه بیکاری و ... اشاره دارد و از آنجایی که بر طبق قوانین سازمانها ملزم به رعایت این مسائل هستند؛ جبران خدمات مالی غیرمستقیم رابطه ضعیفی با بهره وری نیروی انسانی دارد و نمی تواند انگیزه لازم را در کارکنان جهت بهره وری بالاتر ایجاد نماید. ۳. آزمون فرضیه فرعی سوم نشان داد که با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت که جبران خدمات (غیر مالی) در ارتباط با شغل بر بهره وری نیروی انسانی تأثیر معناداری دارد.

جبران خدمات (غیر مالی) در ارتباط با شغل بیشتر به مسائل انگیزشی و تشویقی برای کارکنان جهت ایجاد علاقه آنان به کار در سازمان اشاره دارد. طوری که کارکنان با کار در سازمان احساس مسئولیت و پیشرفت بیشتری داشته باشند. اینگونه اقدامات می تواند بهره وری کارکنان را بصورت قابل توجهی افزایش دهد. ۴. آزمون فرضیه فرعی چهارم نشان داد که با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت که جبران خدمات (غیر مالی) در ارتباط با محیط کار بر بهره وری نیروی انسانی تأثیر معناداری دارد. جبران خدمات (غیر مالی) در ارتباط با محیط کار بیشتر به مواردی از قبیل ارتقای فرهنگ و شرایط در محیط کارکنان اشاره دارد. بطوری که مهیا بودن شرایط محیط کار از نظر بهداشتی و رفاهی و ایجاد فرهنگ تعامل و مشارکتی بین کارکنان و مدیران می تواند اثربخشی گروهی کارکنان را افزایش دهد و این امر به ارتقای بهره وری کارکنان می انجامد. نتایج این تحقیق با تحقیق جنسن و داو<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، مایو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۱)، اورگان و ریان<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) و لامبرت<sup>۴</sup> (۲۰۲۲) همخوانی دارد.

## ۹. پیشنهادها

۱. با توجه به نتایج فرضیه فرعی اول مبنی بر تأثیر مستقیم و ضعیف جبران خدمات مالی مستقیم بر بهره وری نیروی انسانی؛ به مدیران سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان توصیه می شود ارتقای بهره وری کارکنان از طریق حقوق و دستمزد کارایی لازم را ندارد و از طرفی هزینه هنگفتی را برای سازمان در بر دارد و از طرفی ارتقا حقوق کارکنان دولت بصورت سالانه از طریق مصوبه های دولت انجام می شود و از طریق دیگری امکان پذیر نیست. اما توصیه های زیر می تواند به بهره وری کارکنان کمک کند:

- تعیین حقوق مبنا براساس انواع تخصص های مربوط که به این منظور باید عواملی نظیر درجه تخصص و مهارت در نظر گرفته شود.
- تعیین حقوق مبنا با توجه به شرایط بازار کار و رصد دائمی بازار کار در فصول مختلف به منظور داشتن اطلاعات به هنگام.
- طراحی نظام کارانه و پاداش مبتنی بر عملکرد افراد و میزان دستیابی به اهداف.
- پیشنهاد می شود تا زمان پرداخت پاداش به کارکنان بموقع باشد، به گونه ای که پاداش در اسرع وقت (بلافاصله پس از عملکرد مثبت) به کارکنان پرداخت شود.

۲. با توجه به نتایج فرضیه فرعی دوم مبنی بر تأثیر مستقیم و ضعیف جبران خدمات مالی غیرمستقیم بر بهره وری نیروی انسانی؛ به مدیران سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان توصیه می شود ارتقای بهره وری کارکنان از طریق تأکید بر روی مواردی مانند بیمه بازنشستگی و بیمه بیکاری کارایی ضعیفی دارد و کارکنان می دانند که همه سازمانها ملزم به انجام این اقدامات هستند اما موارد زیر می تواند به بهره وری کارکنان کمک کند:

<sup>1</sup> Jensen and Dowe  
<sup>2</sup> Meyer P.j and eTal  
<sup>3</sup> Organ.D and ryan. k  
<sup>۴</sup> - Lambert. S.J

- بهره گیری از انواع مختلف پوشش های بیمه ای جدید و نوین که توسط شرکت های بیمه ای ارائه می شود.
- به روز نمودن کمک های نقدی متناسب با شکل گیری نیازهای جدید زندگی.
- پرداخت اضافه کاری کارکنان بر اساس معیارهای کارآیی باشد (صرفاً به حضور فیزیکی توجه نشود).
- ۳. با توجه به نتایج فرضیه فرعی سوم مبنی بر تأثیر مستقیم و قوی میزان جبران خدمات غیرمالی در ارتباط با شغل بر بهره وری نیروی انسانی؛ به مدیران سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان توصیه می شود ارتقای بهره وری کارکنان از طریق ایجاد علاقه و انگیزه شغلی و احساس پیشرفت در آنان کارایی بسیار بالایی دارد. از جمله این خدمات می توان به موارد زیر اشاره نمود:
  - تنظیم کار راه شغلی مشخص برای کلیه مشاغل.
  - توجه روز افزون به افزایش منزلت اجتماعی و سازمانی کارکنان با اعمال سیاست های مرتبط با موضوع.
  - ایجاد عدالت سازمانی در بین کارکنان
  - تفویض اختیار مدیران به کارکنان
  - ارتقای سمت افراد شایسته
  - حتی الامکان شیوه ها و نظام پرداخت ها برای کارکنان شفاف سازی گردیده و ضمن رعایت تئوری انتظار، از روشهای پرداخت تبعیض گرا امتناع شود.
- ۴. با توجه به نتایج فرضیه فرعی چهارم مبنی بر تأثیر مستقیم و میزان جبران خدمات غیرمالی در ارتباط با محیط کار بر بهره وری نیروی انسانی؛ به مدیران سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان توصیه می شود ارتقای بهره وری کارکنان از طریق ارتقای فرهنگ کارکنان و مطلوب نمودن شرایط محیط کار کارایی بسیار بالایی دارد. از جمله این خدمات می توان به موارد زیر اشاره نمود:
  - فراهم نمودن امکانات رفاهی و ورزشی مناسب به منظور ارتقاء سلامتی جسمی و روحی و روانی پرسنل
  - برگزاری همایش ها و سمینارهای دوره ای و سالانه به منظور تعامل هر چه بیشتر میان مدیران و کارکنان.
  - ایجاد فرهنگ تعامل بین کارکنان جهت اثربخشی بالاتر تیمی و گروهی
  - ایجاد فرهنگ بکارگیری سبک مدیریت مشارکتی و اعتماد مدیران به کارکنان
  - مهیا نمودن تجهیزات لازم کارکنان برای سهولت انجام وظایف
  - بهره گیری از استراتژی های ساختار شغلی منعطف.
  - بهره گیری از ساختار ساعت کار منعطف و شناور.

### ۱۰. پیشنهادهایی برای تحقیق های آینده

۱. بررسی مقایسه ای تأثیر نظام جبران خدمات بر بهره وری نیروی انسانی در شرکتهای دولتی و خصوصی
۲. بررسی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر بهره وری کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان از طریق روش AHP سلسله مراتبی
۳. بررسی تأثیر استراتژیهای منابع انسانی و فعالیتهای مدیریت دانش بر بهره وری نیروی انسانی سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان.
۴. بررسی تأثیر نظام جبران خدمات بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی نیروی انسانی سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان.

### فهرست منابع و مآخذ:

- [۱] اخوان صراف؛ علی، آراسته؛ کریم، (۱۳۹۹) " آسیب شناسی سیستم های مدیریت حقوق و دستمزد "، استراتژی مدیریت دولتی، شماره ۵، پاییز، صص ۱۰۳-۱۱۷.
- [۲] اسکندری، محسن؛ عابدی، رضا. (۱۳۹۷)، بررسی عوامل مرتبط با بهره وری کارکنان در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، دانشگاه مدیریت دانشگاه تهران، مدیریت دولتی، دوره ۴، شماره ۸، صص ۳۹-۵۶.

[3] بهارفر؛ سید تقی، امیددی، احمد. زارعی، احمدرضا. (۱۳۹۸)، " رفتارهای اخلاقی و بهره وری نیروی انسانی"، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین.

[4] سلسالی؛ حبیب، حسن زاده؛ محمد، نعمتی؛ ولی، (۱۳۹۸). "منابع انسانی و بهره‌وری"، فصلنامه‌ی علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت کارآمد، سال هفتم، شماره ۲۸، صص ۹۲ تا ۷۳.

[5] سعید جوادین؛ رضا (۱۳۹۸)، "بررسی مفاهیم جریان خدمات، متغیرهای محیطی مهم اثرگذار بر جریان خدمات از قبیل وضعیت اقتصادی، مقررات حکومتی و فرهنگی، راهبردها و خط مشی های پرداخت، و همچنین تحلیل ابعاد پرداخت منصفانه، تناسب حدکفایت و رقابتی بودن پرداخته و ارتباط جبران خدمات را در تعامل با راهبردهای سازمان از تولد تا تجدید حیات یک کالا"، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان.

[6] صفات؛ سید علی، گودرزی؛ رضا، شاه‌وردی؛ اکبر، (۱۳۹۶)، " تأثیر رضایت شغلی بر بهره وری نیروی انسانی با مطالعه موردی کارکنان نیرو محرکه قزوین"، بررسی های مدیریتی، شماره ی ۴۱، صص ۷۲-۸۴.

[7] عبادی؛ ناصر، عبدل آبادی، حسین. (۱۴۰۱)، " بررسی اثر بخشی نظامهای پرداخت در سازمانهای بهداشتی درمانی"، پایان نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، پردیس قم.

[8] عباس پور؛ سید علی، قلی پور؛ محمد، (۱۳۹۶). " بررسی تأثیر اقدامات منابع انسانی و ارزیابی عملکرد با رویکرد ۳۶۰ درجه بر بهره وری کارکنان"، عصر مدیریت، سال چهارم، شماره ی چهاردهم، صص ۱۲۶ تا ۱۳۱.

[9] قنبری؛ سارا، (۱۳۹۵)، " بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی و بهره وری کارکنان"، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین.

[10] Jensen, A. A., and Dowe, A. L. (2020). "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.

[11] Jensen, A. P., McInling, H. M. 2014. "Organizational behaviour: affect in the workplace", *Annual Review of Psychology*, 53: 279-307.

[12] Jensen, D. and Dowe, F. (2018). "The Relationship Between The Big Five Personality Factor and Burnout", *The Journal of Social Psychology*, 146(1), pp.31-50.

[13] Jensen, D. McInling, E. (2014). "Promoting Ethical Behavior and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Business Research* 59, 49-857.

[14] Kanter, J.S. (2018), "Toward an understanding of inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67/5: 422-36.

[15] Mayou, R. D, Deery, S, J. Greenberg, J. (2021). "Understanding the 'personological' basis of employee withdrawal; The influence of affective disposition on employee tardiness, early departure, and absenteeism", *Journal of Applied Psychology*, 86: 856-66.

[16] Rikardo, Erturk, (2022). "Promoting Organizational Citizenship Behavior", Relative Effect of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Perceived Managerial Fairness", *Studies in Development* 31, (December), 189-210.

[17] 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.

[18] Terenlie, C. And K. Barker. Dormann, C, (2019). "Effect of commitment, job involvement, and teams on customer satisfaction and profit, *Team Performance Management, Learning and Pwdagogy*", 13/3-4: 90-101.

## Abstract:

Since the human resources and labor force of any society are considered as one of the most important factors of its production, therefore, the efficient and effective use of the abilities and capabilities of the human force will play a significant role in improving its productivity. One of the most common policies that have been used in recent decades to strengthen human resources in some countries is to establish an economic system in which the level of wages as well as other factors related to the welfare of employees and the productivity of the workforce are strongly related to each other. are. The main purpose of this research is to identify the effect of the service compensation system on the productivity of the human resources of the Jihad Agricultural Organization of Khuzestan province. The statistical population of the general research is the employees of the Agricultural Jihad Organization of Khuzestan province, 210 people were selected as a statistical sample using Cochran's formula, and after distributing the questionnaire, 204 questionnaires were collected. In this research, the productivity of human resources as a dependent variable and the components of the compensation system (compensation for direct financial services, compensation for indirect financial services, compensation for non-financial services related to the job and compensation for non-financial services related to the work environment) as independent variables. Are. The method of data collection is library

method and questionnaire distribution. Hypotheses were tested using the method of factor analysis and structural equations.

The results of the research showed that compensation for direct financial services and compensation for indirect financial services have a direct, weak and significant effect on the productivity of human resources. Also, compensation for non-financial services related to the job, compensation for non-financial services related to the work environment has a direct, strong and significant effect on the productivity of human resources.

Key words: service compensation system, manpower productivity, financial service compensation