

تحلیل و مدل سازی نظام جبران خدمات در نگهداشت

کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان زنجان

ابراهیم علی دوست قهفرخی^{۱*}، مبین حاجی حسنی^۲، حسین عیوضی^۳

۱- دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران ۲- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس تهران ۳- کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه زنجان

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۰۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۱۲

Analysis and Model of the Service Compensation System in Employees Retention in the Zanjan General Directorate of Sport and Youth

Ebrahim Alidoust Ghahfarokhi^{1*}, Mobin Haji Hassani², Hosein Eyvazi³

1- Associate Professor in Sport Management, University of Tehran 2- PhD Student in Sport Management, Tarbiat Modares University 3- Master Expert in Human Resources Management, University of Zanjan

Received: (2021/05/24) Accepted: (2021/09/03)

Abstract

The purpose of this study was to Analysis and Model Presentation of the Service Compensation System in Employee Retention that Case Study of the General Directorate of Sport and Youth in Zanjan Province. The research method was of a correlative-descriptive type, which was done in the field. The statistical population of the study included all managers, experts and employees of the General Directorate of Sport and Youth in Zanjan Province. The sample size was estimated from the statistical population were selected using Krejcie and Morgan Table (n=92), also sampling was done randomly. Data collection tool was a standard questionnaire whose reliability and validity were confirmed by Cronbach's alpha. The descriptive methods were used to analyze the data, and to determine the effects, was used the structural equation modeling (SEM) through the software PLS & SPSS. The results obtained for the path analysis show that the service compensation system with an intensity of «0.610», salary & wage «0.764», intra-organizational equality «0/824», Extra-organizational equality «0.832», reward «0.854» & insurance and pension «0/794» on the affect employee retention. Also were a significant relationship and positive between all variables of research and staff retention. The general directorate of sport and youth in zanjan province with a proper recognition of the effect of the service compensation system dimensions on the increase employee satisfaction will can provide the means to maintain them at the level organization.

Keywords

Organization, Service Compensation, Managers, Employees Retention, Sport and Youth, Zanjan.

چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر تحلیل و مدل سازی نظام جبران خدمات در نگهداشت کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان زنجان بود. روش تحقیق از نوع توصیفی-همبستگی بود که به شکل میدانی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران، کارشناسان و کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان زنجان بود که حجم نمونه با برآوردی از جامعه آماری و با استفاده از جدول کرجسی و مورگان به تعداد ۹۲ نفر انتخاب و نمونه گیری نیز به صورت تصادفی انجام گرفت. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه استاندارد بوده که پایایی و روایی آن به وسیله آلفای کرونباخ و مدل معادلات ساختاری تایید شده است. تجزیه و تحلیل دادهها از حیث ارتباط بین متغیرهای پژوهش از نوع همبستگی و مبتنی بر مدل سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی بود که با استفاده از نرم افزار PLS و SPSS نسخه ۲۴ انجام گرفت. نتایج نشان داد که نظام جبران خدمات با ضریب «۰/۶۱۰»، حقوق و دستمزد «۰/۷۶۴»، تساوی درون سازمانی «۰/۸۲۴»، تساوی برون سازمانی «۰/۸۳۲»، پاداش «۰/۸۵۴» و همچنین بیمه و بازنشستگی با ضریب «۰/۷۹۴» بر نگهداشت کارکنان تاثیر دارند. همچنین بین کلیه متغیرهای تحقیق و نگهداشت کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود داشت. بنابراین با شناخت مناسب از نحوه تأثیرگذاری ابعاد نظام جبران خدمات و با تأمین نیازهای موثر در ایجاد نگرشهای مطلوب، مدیران سازمانهای ورزشی می توانند بر رضایت کارکنان افزوده و موجبات نگهداشت آنها را در سطح سازمان فراهم آوردند.

واژه های کلیدی

سازمان، جبران خدمات، مدیران، نگهداشت کارکنان، اداره کل ورزش و جوانان، زنجان.

* نویسنده مسئول: ابراهیم علی دوست قهفرخی

مقدمه

بدون شک عامل منابع انسانی مهم‌ترین و به تعبیری عامل استراتژیک در چرخه‌ی تولید و خدمات‌رسانی است. سرمایه توسط عامل انسانی وارد چرخه‌ی تولید و خدمات می‌شود، تجهیزات و تکنولوژی توسط نیروی انسانی (کارکنان) به کار گرفته می‌شوند و در نهایت این نیروی انسانی (مدیریت) است که این فرآیند را مدیریت می‌کند. در این بین، بیشترین فراوانی بین منابع انسانی در تمامی سازمان‌ها اعم از خصوصی و دولتی، با کارکنان است. بدیهی است که کارکنان در پایین‌ترین سلسله مراتب در سازمان‌های خصوصی با تولید و در سازمان‌های دولتی با مشتریان و ارباب رجوع سر و کار دارند و این کارها چگونه توسط آن‌ها پیش برده می‌شود، بسیار مهم است (۱۵). از طرفی یکی از پیچیده‌ترین موضوعات نظام مدیریت منابع انسانی، طراحی نظام حقوق و دستمزد است. با وجود آگاهی از دشواری این فرایند، نظریه‌پردازان به‌ویژه اقتصاددانان همواره علاقه وافری به ارائه روش‌های نوین پرداخت نشان داده‌اند. ریشه این علاقه‌مندی را می‌توان در ایجاد پویایی نظام‌های پرداخت و چگونگی تاثیر آن‌ها بر روی عملکرد افراد در سازمان و چگونگی طراحی این نظام در سازمان و چگونگی طراحی این نظام در راستای ارتقای کارایی و بهره‌وری سازمانی جستجو کرد (۲۰). یکی دیگر از مباحث کلیدی در نظام جبران خدمات آن است که اگر سازمان در این مقوله (نظام مدیریت حقوق و دستمزد) نتواند خود را با شرایط شاغل تطبیق دهد موجب بروز مشکلاتی در سازمان از جمله در زمینه استخدام، ترک خدمت کارکنان و به عبارت دیگر از دست رفتن کارکنان ارزشمند و با تجربه و در نتیجه ناخشنودی همگانی را سبب خواهد شد. در این راستا سازمان باید عوامل کلیدی و مؤثر در نظام حقوق و مزایا از جمله:

(الف) توجه به وضعیت پرداخت در سایر سازمان‌ها با عنایت به مقایسه و سنجش سختی کار، شرایط کاری، استرس کارکنان؛

(ب) توجه به وضعیت پرداخت در میان سازمان‌های مشابه؛
(ج) توجه به عوامل ایجاد انگیزه جهت افزایش میزان بازده کاری کارکنان؛

(د) توجه به سایر پرداخت‌های نقدی غیر از حقوق و مزایا از قبیل اضافه کاری، پاداش غیر نقدی و ارائه خدمات رفاهی را مورد شناسایی و کارشناسی دقیق قرار دهد و با توجه به

نتایج حاصل از آن نسبت به اجرای مدیریت حقوق و دستمزد اثر بخش اقدام نموده و آهنگ حرکت رو به جلو سازمان را تسریع نماید (۱۱). اصطلاح جبران خدمات در بعضی کتاب‌ها با اداره حقوق و دستمزد مترادف در نظر گرفته شده است اما این اصطلاح مفهومی وسیع‌تر از آن دربر دارد. جبران خدمات نه فقط شامل دریافتی‌های بیرونی مانند حقوق و مزایا بلکه شامل تمام دریافتی‌های دیگر که در طبیعت شغل است می‌باشد، مانند شناسایی و مطرح شدن، ترفیح، فراهم کردن فرصت‌های پیشرفت، شغل غنی و پرمحتوا و شرایط کاری مطلوب و همچنین فرهنگ سازمانی مناسب. اداره حقوق و دستمزد معمولاً به دریافتی‌های مالی که به کارکنان داده می‌شود، اختصاص می‌یابد (۴).

در نتیجه جبران خدمات، مفهوم گسترده‌ای است که فرآیند طراحی نظام‌های حقوق و دستمزد، نظام‌های پاداش، طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل و نیز تنظیم جداول حقوق و دستمزد را پوشش می‌دهد و مقوله‌ی مهمی است که در رفتار اقتصادی و اجتماعی و تصمیمات کارکنان از جمله ماندن یا ترک شغل موثر خواهد بود (۲۵). از طرفی باتوجه به هزینه زیاد ترک خدمت کارکنان و بخصوص کارکنان متخصص، یکی از به صرفه‌ترین تدابیر در مقابله با مشکل ترک خدمت، استفاده از تدابیر لازم جهت جذب و نگهداشت قابل‌ترین و ماهرترین کارکنان سازمان و جلوگیری از ترک شغل آنان می‌باشد (۲۶). چه‌بسا در سازمانی با بهترین شیوه‌های استخدامی، شایسته‌ترین افراد برگزیده و به خدمت آن سازمان درآمده باشند، سپس با روش‌های مختلف ارزیابی و آموزش، موجبات افزایش بینش، دانش و مهارت این کارکنان فراهم شده باشد، لیکن چنانچه در طول خدمت از آن به نحو خوب و مطلوب نگهداری نشود، یا در سازمان‌های دیگر جاذبه‌های بیشتر و بهتری فراهم باشد، باعث می‌شود آن افراد به‌ویژه افراد خیره به‌راحتی سازمان مزبور را ترک کرده و جذب آن سازمان‌ها شوند و یا اینکه در مجموع سلامت اداری سازمان را به مخاطره بیندازند. در نتیجه زحمات، تلاش و هزینه‌های مربوط به استخدام، تربیت و تجهیز نیروی انسانی و سرمایه‌گذاری روی افراد به هدر می‌رود.

به گمان پژوهش‌گران، داشتن یک رویکرد راهبردی در نگهداشت منابع انسانی سازمان منجر به تعهد سازمانی مطلوب کارکنان خواهد شد. در این راستا می‌توان با

در دانشگاه وینونای آمریکا» انجام داد و نتایج تحقیق حاکی از آن بود یادگیری فرهنگ سازمان به میزان قابل توجهی با تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و قصد به اشتراک گذاری دانش همراه بود (۱۰). ادول و همکاران^۲ (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «بررسی جبران خدمات: یک ابزار استراتژیک برای حفظ و عملکرد کارکنان» پرداختند و نتایج تحقیق حاکی از این بود که بین روش‌های جبران خدمات و عملکرد و نگهداشت کارکنان رابطه و همبستگی شدیدی وجود دارد (۱). کیم و همکاران^۳ (۲۰۱۹) به پژوهش نقش سرمایه روانی در ارتقاء بهزیستی کارکنان سازمان‌های ورزشی پرداختند و به تأثیر مثبت و معنادار فضای سازمانی حمایتی بر سرمایه روانشناختی که همراه با رضایت شغلی و بهزیستی روانشناختی کارکنان سازمان-های ورزشی را به دنبال خواهد داشت اشاره کرده‌اند (۱۳). ریچاردسون و مک‌کنا^۴ (۲۰۲۰) در زمینه تأثیر حرفه‌های کوتاه مدت ورزشی بر پایداری شغلی و جبران خدمت به-عنوان کلید یک شغل پایدار برای نگهداشت کارکنان برای دوره‌های بلند مدت در نظر دارد (۲۱) که در این راستا اسکات و همکاران (۲۰۲۱) نیز بر اهمیت پایداری در شغل کارکنان و آورده تجاری آن برای سازمان اشاره داشته‌اند (۳۱). کیم و جانگ^۵ (۲۰۲۰) در یک مطالعه تأثیر نظام جبران خدمت کارکنان بر عملکرد آنها در یک دید کوتاه و بلند مدت بررسی کردند و نتایج حاکی از این بود که مدیران باید با اقدامات ابتکاری مناسب اقدام به جبران خدمات کارکنان نمایند تا موجبات طفره رفتن از کار کارکنان خود را به حداقل رسانند (۱۲). برتای و اوراس^۶ (۲۰۲۰) در پژوهش جبران خدمت کارکنان به‌عنوان ابزار نفوذ بیان داشتند که کارکنان موسساتی که از سرمایه‌های بالاتری برخوردار هستند، نسبت به دیگر موسسات، از دستمزد و جبران خدمت بیشتری بهرمنند می‌شوند و چنین موسساتی در صورت ورشکستگی یا بحران نقدینگی کارکنان به دلیل جبران خدمت بالا کمبود را تعدیل می-کنند (۷) و خود این مقوله‌ای است که در زمان جایگزینی برنامه‌های کلیدی حفظ کارکنان با طرح‌های تشویقی در

برقراری عدالت سازمانی، حمایت مطلوب سازمانی از کارکنان، بهبود فرهنگ سازمانی و توجه به تأمین نیازهای برتر ایشان، این تعهد را منطقی‌تر و پایدارتر کرد که چه بسا این تعهد طرف مقابل تلاش‌های نظام نگهداشت منابع انسانی را نمایان خواهد ساخت (۱۹). امجدی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش شناسایی عوامل تعیین کننده حفظ و نگهداری کارکنان حرفه‌ای نشان داد عوامل سازمانی با بیشترین فراوانی، عوامل فردی و فرهنگی بر متغیر میانجی نگرش کارکنان موثر بوده و این عوامل بر حفظ و نگهداری کارکنان به عنوان متغیر ملاک تأثیرگذار هستند. در همین راستا فانی و همکاران (۱۳۹۹) به طراحی مدل نظام جبران خدمات کارکنان دانش در سازمان های دانش بنیان فناوری محور پرداختند که در نهایت پنج مضمون فراگیر در پژوهش آن‌ها احصا شد (۳۲) احذزاده و همکاران (۱۳۹۹) نیز در پژوهش خود اشاره کردند با توجه به ماهیت وظایف و اهمیت و حساسیت ماموریت‌ها، ضرورت دارد که نظام جبران خدمات کارکنان از کارآمدی مناسبی برخوردار باشد تا بتواند ضمن ایجاد انگیزه در نیروی انسانی، زمینه عملکرد مناسب دستگاه را فراهم کند (۳۰). مشلول (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان نقش استراتژیک تعهد عاطفی در رابطه بین سرمایه روان‌شناختی و نگهداشت منابع انسانی کارکنان وزارت ورزش عراق به این نتیجه رسید که مدیران وزارت ورزش کشور عراق می‌توانند با در نظر گرفتن نقش مهم سرمایه روان‌شناختی و تعهد عاطفی، گام‌های مؤثرتری در بهبود اشتیاق شغلی کارکنان بردارند و شرایط را برای افزایش نگهداشت آن‌ها در سطح سازمان به نحو مطلوبی ایجاد نمایند (۱۴). سیکور و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر جبران خدمات بر نگهداشت کارکنان دانش‌محور» انجام دادند و نتایج تحقیق حاکی از آن بود که مولفه‌های مادی نظام جبران خدمات مانند: حقوق و دستزد، امنیت شغلی و ... بر نگهداری کارکنان تأثیر دارد، ولی مولفه‌های معنوی نظام جبران خدمات مانند: ارتقا شغلی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، شایستگی فردی و ... بر ماندگاری کارکنان در سازمان تأثیر معناداری دارد (۲۴). هلریگل^۱ (۲۰۱۲) در پژوهشی تحت عنوان «به اشتراک- گذاری دانش، حفظ و نگهدای منابع انسانی در سازمان‌ها

2. Adewale & et al
3. Kim & et al
4. Richardson & McKenna
5. Kim & Jang
6. Bertay & Uras

1. Hellriegel

ارشد نهاد ورزش از متناسب‌سازی رویه‌های سازمانی در جهت اغناء و مدیریت بهینه با ارزش‌ترین منبع سازمان که غفلت اندک از آن، زیان‌های هنگفتی را تحمیل کرده و خواهد کرد. بنابراین در پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سوال که مدل مناسب نظام جبران خدمات کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان زنجان چه می‌باشد بوده-ایم تا بهترین استراتژی برای حفظ کارمندان و درگیر نگه-داشتن آن‌ها را در سطح سازمان گزارش نماییم. از این‌رو باعث امید است تا یافته‌های پژوهش نیز بتواند راه‌گشایی برای توسعه، اتکاء و توجه بهینه پژوهش‌های آتی در بهروری و نگهداشت منابع انسانی سازمان‌های ورزشی باشد

روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، تحقیقی کاربردی توسعه‌ای و از لحاظ اجرا جزء مطالعات میدانی به‌شمار می‌آید و از حیث ارتباط بین متغیرهای پژوهش از نوع همبستگی و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی است در این تحقیق محقق به دنبال تحلیل و بررسی وضع موجود می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه مدیران، کارشناسان و کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان زنجان به تعداد ۱۲۰ نفر بود. حجم نمونه با برآوردی از جامعه آماری و با استفاده از جدول کرجسی و مورگان به تعداد ۹۲ نفر انتخاب شد. با توجه به افت بازگشت پرسشنامه‌های تحقیق، ۱۰۰ پرسشنامه به‌صورت نمونه‌گیری تصادفی توزیع گردید که از مجموع پرسشنامه‌های برگشت داده شده، اطلاعات ۸۷ پرسشنامه قابل استفاده بود که بعنوان نمونه این پژوهش در نظر گرفته و تجزیه و تحلیل شدند. با توجه به اهداف پژوهش، ابزار گردآوری جهت جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز پرسشنامه اطلاعات فردی و پرسش‌نامه استاندارد بوده که پایایی و روایی آن به وسیله آلفای کرونباخ و مدل معادلات ساختاری تایید شده است؛ پایایی پرسشنامه نیز در یک مطالعه مقدماتی و با استفاده از آلفای کرونباخ اندازه‌گیری شد که با به دست آمدن عدد ۰/۷۳۳ نشان از پایایی مطلوب پرسشنامه است.

پرسش‌نامه نظام جبران خدمات روگر و ویون^۲ (۱۹۹۸) ۱۰ سوال را در بر گرفت و هدف از طراحی آن بررسی و

زمان‌های ورزشکستگی نیز در پژوهش کاپکان و اورس^۱ (۲۰۲۱) مورد توجه قرار می‌گیرد (۲۹). بنابراین یافته‌ها همگی حاکی از اهمیت والای نظام جبران خدمات که یکی از اجزای کلیدی سیستم مدیریت منابع انسانی است و نقش موثری در ایجاد انگیزه کارکنان سازمان و بهبود عملکرد فردی و سازمانی دارد را می‌رساند و با بررسی پیشینه‌ها و یافته‌های پژوهش‌های انجام شده در توالی زمانی، به راحتی می‌توان به این موضوع پی‌برد که سازمان‌ها و موسسات مختلف به ارزش نظام جبران خدمات کارکنان و نگهداشت آن‌ها در سازمان‌های خود پی برده‌اند و دائماً در حال پژوهش و کشف معیارهای توسعه و بهبود عملکرد فردی و سازمانی نیروی انسانی و نشر مستمر آن در سازمان‌های خود می‌باشند (۲۶، ۳، ۱۹، ۲۴، ۲۰، ۱۴، ۱۰، ۱، ۷)؛ این درحالی است که موضوع نظام جبران خدمت و اهمیت آن در سازمان‌های ورزشی کشور نسبت به سازمان‌های دیگر داخلی و خارجی مغفول مانده و اکثر سازمان‌های ورزشی کشور آن‌چنان که باید بدان پرداخته شده باشد نپرداخته‌اند و این موضوع می‌تواند در رضایت، بهروری و وفاداری کارکنان سازمان‌های ورزشی که نسبت به سازمان‌های دیگر برخوردار بالایی با مصرف-کنندگانی که دائماً در حال درخواست خدمات از این سازمان‌ها هستند، مشکلات و ناراضی‌های عمومی ایجاد نماید. صحنه مطلب اشاره شده را در پژوهش بیگمی و همکاران (۱۳۹۷) می‌توان یافت که در پژوهش خود بیان نمودند بیش از ۷۶ درصد کارشناسان وزارت ورزش و جوانان برنامه‌های فعلی پرداخت‌ها و سود و مزایای وزارت ورزش و جوانان را متناسب با نیازهای کارکنان ندانسته و رویه‌های پرداخت و جبران خدمت را نیز غیرمنصفانه اعلام کرده‌اند (۶). در همین راستا در پژوهش حاضر با هدف تحلیل مولفه‌های نظام جبران خدمات و با ارائه مدل بر نگهداشت کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان زنجان می‌پردازیم تا به میزان اهمیت مقوله‌ها از دید کارکنان این سازمان ورزشی و اولویت هر یک از مولفه‌های این نظام در سطح سازمان‌های ورزشی پی برده و چارچوب شفافی برای مدیران ورزشی در راستای اتکاء و ارتقاء برنامه‌های جبران خدمت و متناسب‌سازی آن با نیازها و رویه‌های سازمانی باشد؛ چرا که مغفول ماندن این مقوله‌های مهم در راس سازمان‌های ورزشی و گاه بی‌اطلاعی مدیران

نرم افزار SPSS نسخه ۲۴ شدند. همچنین مدل برآمده از بطن پژوهش نیز مبتنی بر مدل سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (معادلات ساختاری^۱) بود که با استفاده از نرم افزار PLS انجام گرفت.

مولفه های نظام جبران خدمات و مدل مفهومی پژوهش نیز با توجه به بررسی مدل های مختلف تحقیقات پیشین که از جمله می توان به تحقیق پرهیزگار جهان آباد در سال ۱۳۹۶ که روی جذب و نگهداری نیروی انسانی متخصص و مدل مفهومی پژوهشی که توسط ملاصدقی که روی بهره‌وری کارکنان در سال ۱۳۹۴ انجام شده، اشاره کرد (۲۰).

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

(برگرفته از حفظ و نگهداری کارکنان آکیشی (۱۳۹۳) و نظام جبران خدمات روگر و ویون^۲ (۱۹۹۸))



یافته‌های تحقیق

یافته‌های توصیفی مربوط به ویژگی‌های جمعیت شناختی شرکت‌کنندگان در پژوهش همان‌طور که در جدول شماره (۱) قابل ملاحظه است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، از مجموع ۸۷ نفر شرکت‌کننده در پژوهش حاضر، اکثر نمونه‌های پژوهش (۵۵ نفر) یعنی ۶۳/۲ درصد در دامنه سنی ۴۰ تا ۵۰ سال قرار دارند، اکثر نمونه‌های پژوهش (۵۴ نفر) یعنی ۶۲/۱ درصد از نظر جنسیت زن و (۳۳ نفر) یعنی ۳۷/۹ درصد مرد هستند. همچنین، اکثر نمونه‌های پژوهش (۷۸ نفر) یعنی

ارزیابی نظام جبران خدمات از دیدگاه کارکنان سازمان است؛ از طرفی این پرسشنامه، عادلانه و منطقی بودن نظام جبران خدمات را از دیدگاه کارکنان بررسی نمود. پرسشنامه نظام جبران خدمات روگر و ویون ترجمه شده از روی یک ابزار به زبان انگلیسی است که در پژوهش حاضر نیز به اعتباریابی (سنجش روایی و پایایی) آن پرداخته شد که اکثر مقادیر میانگین واریانس استخراج شده از ۰/۴ بیش‌تر بود؛ بنابراین مدل اندازه‌گیری از روایی همگرای مناسبی نیز برخوردار است؛ از طرفی معیار روایی واگرا، همان‌گونه که از جدول (۴) برگرفته از روش فورنل و لاکر (۱۹۸۱) مشخص می‌باشد، مقدار جذر واریانس استخراج شده (AVE) متغیرهای مکنون در پژوهش که در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آن‌ها با دیگر متغیرهای پژوهش که در خانه زیرین و چپ قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند نیز در اکثر موارد بیش‌تر است. از این رو می‌توان اظهار داشت که در پژوهش حاضر، سازه‌های مدل (متغیرهای مکنون) تعامل بیشتری با سازه‌های خود نسبت به شاخص‌های دیگر دارند. در همین راستا روگر و ویون نیز روایی این پرسشنامه را مطلوب گزارش کرده و پایایی آن را طبق آلفای کرونباخ بالای ۸۷٪ ذکر کرده‌اند. در نهایت پرسشنامه جهت تکمیل بین نمونه‌های پژوهش پخش گردید و از آن‌ها خواسته شد تا با توجه به طیف ۵ لیکرتی، میزان توافق خود را با هریک از موارد ارائه شده بیان کنند. برای امتیازدهی و تفسیر نتایج نیز به گونه‌ای عمل شد که برای گزینه‌های کاملاً موافقم ۵ امتیاز، برای گزینه‌های موافقم ۴ امتیاز، برای گزینه‌های مخالفم ۳ امتیاز، برای گزینه‌های مخالفم ۲ امتیاز و برای گزینه‌های کاملاً مخالفم ۱ امتیاز در نظر گرفته شد، تا این که مجموع امتیازات کسب شده محاسبه و وارد تحلیل شدند. پرسشنامه حفظ و نگهداری کارکنان نیز توسط آکیشی (۱۳۹۳) ارائه شده است و برای تعیین روایی پرسشنامه از روایی محتوا استفاده کرده و توسط تعدادی از صاحب‌نظران سازمان و مدیریت مورد تأیید قرار گرفته است و پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از آلفای کرونباخ اندازه‌گیری شده که عدد ۰/۷۵۴ به دست آمده است و نشان از پایایی مطلوب پرسشنامه می‌باشد (۲). پرسش‌نامه حفظ و نگهداری کارکنان نیز ابتدا بین کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان زنجان تقسیم شد؛ به طوری که توسط یک طیف ۵ لیکرتی نمره‌گذاری و به این ترتیب جهت تحلیل و تفسیر، داده‌های جمع‌آوری شده وارد

1. PLS

2. Roger & Vivienne

۵۷ نفر) یعنی ۶۵/۵ درصد سطح درآمدی بین ۲ تا ۳ میلیون تومان داشته است. همچنین از نظر سابقه خدمت سازمانی یا همان سابقه کاری، اکثر نمونه‌های پژوهش (۳۰ نفر) یعنی ۳۴/۴ درصد سابقه کاری بین ۱۰ تا ۱۵ سال داشته و میانگین و انحراف استاندارد برای کل افراد نمونه برابر با ۱۳/۶۲ و ۶/۵۷۷ است.

۸۹/۷ درصد از نظر وضعیت تأهل، متأهل هستند. اکثر نمونه‌های پژوهش (۶۲ نفر) یعنی ۷۱/۳ درصد از نظر تحصیلات دارای مدرک کارشناسی و کم‌ترین میزان (۲ نفر) یعنی ۲/۳ درصد دارای مدرک کاردانی می‌باشند؛ بنابراین حدود ۹۰ درصد پاسخ‌گویان، دارای تحصیلات کارشناسی و بالاتر بوده‌اند. بیش‌تر نمونه‌های پژوهش

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه‌های پژوهش

متغیر	دسته‌بندی‌ها	فراوانی	درصد
سن	۲۰-۳۰ سال	۳	۳/۴
	۳۰-۴۰ سال	۱۶	۱۸/۴
	۴۰-۵۰ سال	۵۵	۶۳/۲
	۵۰-۶۰ سال	۱۳	۱۴/۹
جنسیت	زن	۵۴	۶۲/۱
	مرد	۳۳	۳۷/۹
وضعیت تأهل	متأهل	۷۸	۸۹/۷
	مجرد	۹	۱۰/۳
تحصیلات	دیپلم	۵	۵/۷
	کاردانی	۲	۲/۳
	کارشناسی	۶۲	۷۱/۳
	کارشناسی ارشد	۱۵	۱۷/۲
	دکتری	۳	۳/۴
درآمد	زیر ۲ میلیون تومان	۱	۱/۱
	۲ تا ۳ میلیون تومان	۵۷	۶۵/۵
	۳ تا ۴ میلیون تومان	۲۵	۲۸/۷
	۴ تا ۵ میلیون تومان	۳	۳/۴
	۵ تا ۶ میلیون تومان	۱	۱/۱
	سابقه خدمت	سابقه کاری ۱-۵ سال	۹
سابقه کاری ۵-۱۰ سال		۲۰	۲۲/۹
سابقه کاری ۱۰-۱۵ سال		۳۰	۳۴/۴
سابقه کاری ۱۵-۲۰ سال		۱۴	۱۶
سابقه کاری ۲۰-۲۵ سال		۱۰	۱۱/۴
سابقه کاری ۲۵-۳۰ سال		۴	۴/۵

در جدول شماره (۲) شاخص‌های آمار توصیفی نمرات حاصل از متغیرهای نظام جبران خدمات بر نگهداشت کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان زنجان و خرده مقیاس‌ها و مولفه‌های مربوط به گویه‌های پرسشنامه نشان داده شده است.

جدول ۲. اطلاعات توصیفی و شاخص های آمار توصیفی

متغیر	تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
حقوق و دستمزد	۸۷	۱۰/۰۰	۲۷/۰۰	۱۷/۴۰۲	۳/۶۷۴	۰/۳۹۳
تساوی درون سازمانی	۸۷	۵/۰۰	۱۴/۰۰	۸/۸۸۵	۱/۸۶۴	۰/۱۹۹
تساوی برون سازمانی	۸۷	۳/۰۰	۳۵/۰۰	۶/۴۲۵	۳/۵۰۹	۰/۳۷۶
پاداش	۸۷	۵/۰۰	۱۹/۰۰	۱۰/۸۹۶	۲/۳۳۲	۰/۲۵۰
بیمه و بازنشستگی	۸۷	۲/۰۰	۱۰/۰۰	۵/۹۶۵	۱/۷۱۴	۰/۱۸۳

متغیرها در این مطالعه از حداقل مقدار ۰/۷ بیشتر است و سنجه‌ها پایایی بالایی دارند. همچنین تمامی مقادیر CR بیش از ۰/۶ است. بنابراین مدل اندازه‌گیری از پایایی ترکیبی مناسبی نیز برخوردار است.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، بالاترین میانگین مربوط به بعد «حقوق و دستمزد» با کسب میانگین ۱۷/۴۰۲ و کم‌ترین میانگین مربوط به بعد «بیمه و بازنشستگی» با میانگین ۵/۹۶۵ بوده است.

در جدول (۳) تعداد سنجه‌های طراحی شده برای سنجش هر متغیر مکنون و ضریب آلفای کرونباخ سوال ارائه شده است. همان‌طور که مشاهده می‌گردد، ضریب آلفای کرونباخ تمامی

جدول ۳. آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی به همراه میانگین واریانس استخراج شده متغیرهای پژوهش

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
حقوق و دستمزد	۰/۶۹۴	۰/۷۳۴	۰/۴۵۴
تساوی درون سازمانی	۰/۸۶۴	۰/۹۰۲	۰/۶۵۰
تساوی برون سازمانی	۰/۷۵۸	۰/۸۳۳	۰/۴۵۸
پاداش	۰/۷۴۹	۰/۸۲۵	۰/۴۶۹
بیمه و بازنشستگی	۰/۷۷۱	۰/۸۴۱	۰/۴۷۱
نگهداشت کارکنان	۰/۸۶۵	۰/۸۶۷	۰/۳۶۹
نظام جبران خدمات	۰/۹۱۸	۰/۹۲۹	۰/۳۲۷

آن (از نظر پژوهشگر) می‌سنجد.

برای بررسی روایی (اعتبار) همگرا در مدل (PLS) معیار واریانس استخراج شده (AVE) مورد تحلیل قرار می‌گیرد. این شاخص نشان دهنده میزان واریانس است که یک سازه از نشانگرهایش به دست می‌آورد. همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، اکثر مقادیر میانگین واریانس استخراج شده از ۰/۴ بیشتر است؛ بنابراین مدل اندازه‌گیری از روایی همگرای مناسبی نیز برخوردار است. در حالی که معیار روایی همگرا، همبستگی ابعاد یک متغیر را با هم می‌سنجد؛ معیار روایی واگرا، همبستگی یک متغیر را با یک متغیر غیر مرتبط با

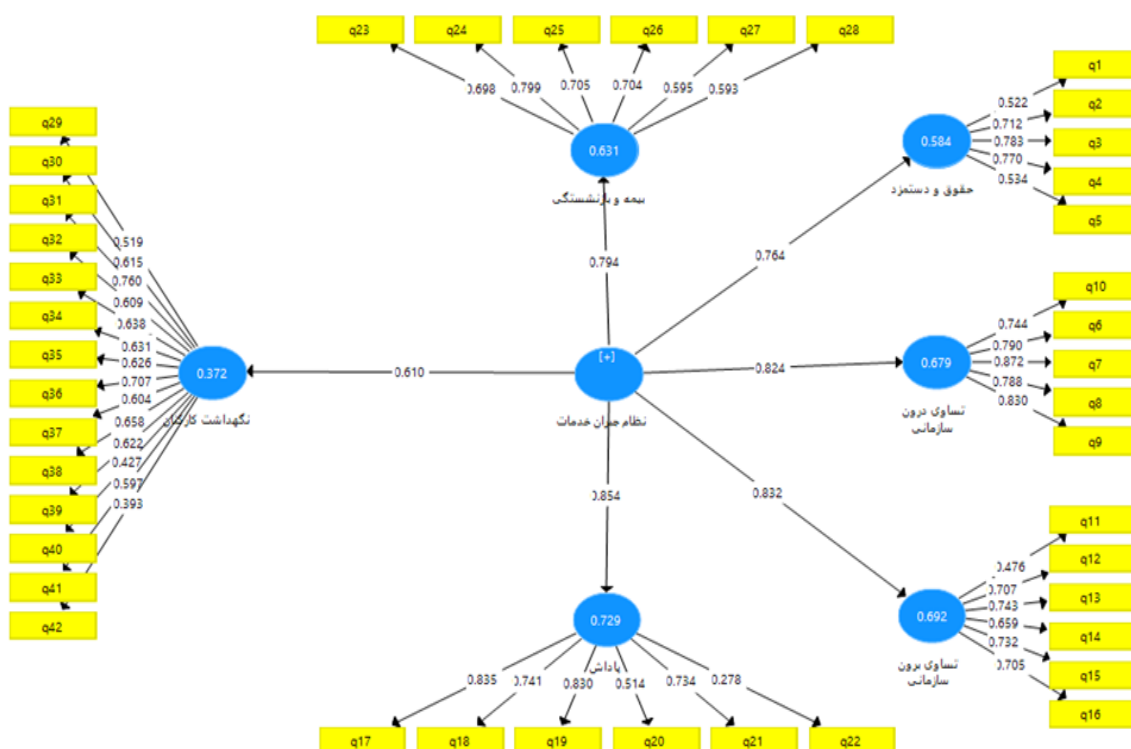
جدول ۴. نتایج حاصل از بررسی روایی واگرا با استفاده از روش فورنل و لاکر

متغیر	بیمه و بازنشستگی	تساوی برون سازمانی	تساوی درون سازمانی	حقوق و دستمزد	نظام جبران خدمات	نگهداشت کارکنان	پاداش
بیمه و بازنشستگی	۰/۷۶۸						
تساوی برون سازمانی	۰/۵۹۲	۰/۷۶۷					
تساوی درون سازمانی	۰/۵۷۵	۰/۵۳۰	۰/۸۰۶				
حقوق و دستمزد	۰/۴۲۱	۰/۵۵۴	۰/۶۴۴	۰/۷۷۴			
نظام جبران خدمات	۰/۷۲۳	۰/۷۳۲	۰/۸۰۴	۰/۷۶۴	۰/۷۷۲		
نگهداشت کارکنان	۰/۵۱۳	۰/۴۹۸	۰/۵۰۷	۰/۵۵۲	۰/۶۱۰	۰/۷۰۸	
پاداش	۰/۶۲۵	۰/۷۱۸	۰/۵۵۷	۰/۵۷۲	۰/۶۵۴	۰/۴۲۱	۰/۶۸۵

اظهار داشت که در پژوهش حاضر، سازه‌های مدل (متغیرهای مکنون) تعامل بیشتری با سازه‌های خود نسبت به شاخص‌های دیگر دارند.

مدل نهایی پژوهش نیز به شکل زیر است:

همان‌گونه که از جدول (۴) برگرفته از روش فورنل و لاکر (۱۹۸۱) مشخص می‌باشد، مقدار جذر واریانس استخراج شده (AVE) متغیرهای مکنون در پژوهش که در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آن‌ها با دیگر متغیرهای پژوهش که در خانه زیرین و چپ قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند؛ که در اکثر موارد بیش‌تر است. از این‌رو می‌توان



شکل ۲. مدل شکل در حالت تخمین استاندارد



شکل ۳. مدل تحقیق در حالت معناداری پارامترها

دارد و مدل مورد نظر از برازش مطلوبی برخوردار است. همان‌طور که در شکل‌های ۲ و ۳ مشخص و بدان اشاره شده است؛ بین تمامی متغیرهای پژوهش همبستگی و رابطه مثبت و مستقیمی وجود دارد و تمامی روابط تایید می‌شوند. در این راستا و با توجه به نتایج جدول ۵ و شکل ۲، آشکار است که تمامی مسیرهای مستقیم و غیر مستقیم متغیرها با یکدیگر معنادار است.

نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها با استفاده از شکل ۲ و ۳ و جدول ۳ و ۴ ارائه شده است. همان‌طور که در جدول ۳ قابل مشاهده است؛ به این ترتیب که با توجه به ضریب مسیر، اگر مقدار احتمال (p-value) از سطح معنی‌داری ۰/۰۵ کم‌تر باشد و عدد معنی‌داری بزرگ‌تر ۱/۹۶ باشد، می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵، معنی‌دار است. بنابراین رابطه خطی بین متغیرها و سازه‌های مکنون وجود

جدول ۵. خلاصه‌ای از نتایج پژوهش

سطح اطمینان	آماره t	ضرایب استاندارد شده	آزمون
۰/۰۵	۱۰/۳۲۷	۰/۶۱۰	نظام جبران خدمات بر نگهداشت کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان زنجان تاثیر دارد.
۰/۰۵	۱۸/۸۱۷	۰/۷۶۴	حقوق و دستمزد بر نگهداشت کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان زنجان تاثیر دارد.
۰/۰۵	۲۶/۵۹۶	۰/۸۲۴	تساوی درون سازمانی بر نگهداشت کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان زنجان تاثیر دارد.
۰/۰۵	۳۳/۰۹۱	۰/۸۳۲	تساوی برون سازمانی بر نگهداشت کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان زنجان تاثیر دارد.
۰/۰۵	۳۴/۱۶۲	۰/۸۵۴	پاداش بر نگهداشت کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان زنجان تاثیر دارد.
۰/۰۵	۲۴/۰۱۰	۰/۷۹۴	بیمه و بازنشستگی بر نگهداشت کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان زنجان تاثیر دارد.

سازمانی «۰/۸۲۴»، تساوی برون سازمانی «۰/۸۳۲»، پاداش «۰/۸۵۴» و همچنین بیمه و بازنشستگی با ضریب «۰/۷۹۴» بر نگهداشت کارکنان تاثیر دارند.

این مطلب بدان معناست که رابطه خطی بین متغیرها و سازه‌های مکنون وجود دارد. بدین ترتیب، نظام جبران خدمات با ضریب «۰/۶۱۰»، حقوق و دستمزد «۰/۷۶۴»، تساوی درون

همچنین بین کلیه متغیرهای پژوهش و نگهداشت کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. از طرفی شاخص‌های برازش این مدل نیز، نشان دهنده آن است که تفسیر نتایج بر اساس این مدل و یافته‌های آن دارای اعتبار و روایی مناسبی است. از این رو می‌توان نتیجه گرفت متغیرهای مورد نظر قدرت تبیین نگهداشت کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان زنجان را دارا می‌باشند.

بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌ها باید با تأمین نیازهای موثر در ایجاد نگرش‌های مطلوب و اتخاذ سیاست‌هایی که ضمن داشتن تناسب از یکدیگر حمایت می‌کنند، عملکرد سازمان را ارتقاء بخشند (۶). در همین راستا نظام جبران خدمات یکی از اجزای کلیدی سیستم مدیریت منابع انسانی است و نقش موثری در ایجاد انگیزه کارکنان سازمان و بهبود عملکرد فردی آن‌ها ایفا می‌کند؛ این موضوع توسط پژوهش هر سازمانی و در برنامه‌های رشد و توسعه سازمان، دائماً در حال بسط و توسعه مفاهیم خود می‌باشد؛ تا در قبال آن سازمان‌ها در چارچوب اهداف راهبردی خود به موفقیت نایل شوند. راه این پیروزی همواره با داشتن کارکنان با انگیزه خدمت بالا و راضی از سازمان هموارتر خواهد شد. در این راستا سازمان‌های ورزشی نیز به دلیل جایگاهی که در عرصه رقابت‌های جهانی دارند و حضور موفق آن‌ها در صحنه‌های جهانی، می‌تواند نمایی از قدرت چند جانبه کشور باشد؛ که این امر مستلزم حضور پررنگ نیروی انسانی سازمان‌های ورزشی، در قبال وظایف محول شده می‌باشد تا بیش از پیش راه را برای موفقیت در عرصه‌های بین‌المللی و جهانی هموارتر سازند. بنابراین پژوهش حاضر به منظور تحلیل و مدل‌سازی نظام جبران خدمات در نگهداشت کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان زنجان انجام شده است؛ تا در این راستا بتوانیم میزان اهمیت مقوله‌های نظام جبران خدمات از دید کارکنان این سازمان ورزشی و اهمیت آن در سطح سازمانی پی برده و یافته‌های پژوهش بتواند راه گشایی برای توسعه، اتکاء و توجه بهینه پژوهش‌های آتی در بهروری و نگهداشت منابع انسانی دیگر سازمان‌های ورزشی نیز باشد. از این رو یافته‌های پژوهش حاضر، همان‌طور که در شکل‌های ۲ و ۳ مشخص است، بیانگر این است که بین تمامی مولفه‌های پژوهش همبستگی و رابطه مثبتی وجود دارد و تمامی روابط تأیید می‌شوند. با توجه به اشکال و تایید روابط به‌وسیله آزمون آماره تی، نظام جبران خدمات بر نگهداشت کارکنان تاثیرگذار است و این نشان می‌دهد که مسئولین اداره ورزش و جوانان

استان زنجان باید به نظام جبران خدمات به عنوان یک اصل مهم توجه کنند؛ این یافته با نتایج پژوهش‌های وحدتی (۱۳۹۲)، انوری‌پور و همکاران (۱۳۹۴)، موسوی (۱۳۹۵)، سیکور و همکاران (۱۳۹۵)، پرهیزکار جهان‌آباد و همکاران (۱۳۹۶)، مشلول (۱۳۹۷)، امجدی و همکاران (۱۳۹۸)، فانی و همکاران (۱۳۹۹)، هلریگل (۲۰۱۲)، ادول و همکاران (۲۰۱۴)، برتای و اوراس (۲۰۲۰) هم‌خوانی دارد (۲۶، ۳، ۱۹، ۲۴، ۲۰، ۱۴، ۱۰، ۱، ۷). در این راستا احدزاده و همکاران (۱۳۹۹) به طراحی الگوی نظام جبران خدمات کارکنان در صنعت آب و برق از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته پرداختند و براساس نتایج تحلیل تم، برای نظام جبران خدمات ۶ بعد اصلی شامل حق شغل، حق شافل، فوق‌العاده خاص، پاداش عملکرد، جایزه و رفاه و همچنین ۱۸ مولفه فرعی ارائه دادند (۳۰)؛ فانی و همکاران (۱۳۹۹) نیز به طراحی مدل نظام جبران خدمات کارکنان دانش در سازمان‌های دانش بنیان فناوری‌محور پرداختند که در نهایت پنج مضمون فراگیر تحت عنوان عوامل مداخله‌گر درون سازمانی، عوامل مداخله‌گر برون‌سازمانی، جبران خدمات در سازمان دانشی، پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی اشاعه داده‌اند؛ آن‌ها همچنین در پژوهش خود اشاره کردند با توجه به ماهیت وظایف و اهمیت و حساسیت ماموریت‌های وزارت نیرو، ضرورت دارد که نظام جبران خدمات کارکنان از کارآمدی مناسبی برخوردار باشد تا بتواند ضمن ایجاد انگیزه در نیروی انسانی، زمینه عملکرد مناسب دستگاه را فراهم کند (۳۲). این در حالی است که یافته‌های مطالعه کیم و جانگ (۲۰۲۰) نشان داد افزایش جبران خدمت کارکنان بلافاصله موجبات رشد یا کاهش درآمد رستوران را در پی داشته ولی این رشد می‌تواند سودآوری را برای دوره‌های بیش از یک سال و طولانی مدت کاهش دهد و یا بهبود بخشد (۱۲). از طرفی ریچاردسون و مک‌کنا (۲۰۲۰) در زمینه تاثیر حرفه‌های کوتاه مدت ورزشی بر پایداری شغلی پرداخته و آن را محدودیتی برای شغل‌های بلند مدت به حساب آورده است اما همچنین نشان می‌دهد که یک حرفه کوتاه مدت در ورزش، مانع از ماندگاری شغلی طولانی مدت در سایر حوزه‌ها نمی‌شود (۲۱). بنابراین با برقراری نظام جبران خدمات مناسب برای کارمندان در آن‌ها نوعی تعهد عمیق نسبت به سازمان ایجاد شده و به نوعی خود را متعهد به

1. Hellriegel
2. Adewale & et al
3. Bertay & Uras
4. Kim & Jang
5. Richardson & McKenna

سازمان و نسبت به سازمان نوعی تعلق خاطر در آن‌ها به وجود می‌آید و بیش از پیش مسئولیت خود را در برابر ارباب رجوع به‌طور صحیح انجام می‌دهند. لذا مسئولین اداره ورزش و جوانان باید به این امر توجه کنند تا کارکنانی وفادار به سازمان داشته باشند. اهمیت این پایداری یا به‌طور ساده، حفظ کارمندان در دراز مدت نیز از نظر مالی سود بیشتری نسبت به استخدام یک فرد جدید در سازمان خواهد داشت و این موضوع با مطالعه اخیری که توسط اسکات و همکاران^۱ (۲۰۲۱) انجام شده هم‌پوشانی دارد و آن‌ها نیز در پژوهش خود استراتژی‌های حفظ را توصیف و صحنه می‌گذارند (۳۱).

با توجه به تأیید تأثیر مولفه حقوق و دستمزد در نگهداشت کارکنان و گزارش آماره‌تی بالا در پژوهش حاضر، نشان می‌دهد که حقوق و دستمزد چقدر می‌تواند بر نگهداشت کارکنان موثر باشد یا به‌عبارتی کارمندان زمانی با خیالی راحت به کار خود می‌پردازند و زمانی از کار خود راضی هستند که در وهله اول منابع مالی آن‌ها تأمین شده باشد. این یافته همسو با یافته‌های سید جوادین (۱۳۷۸)، کاملی و همکاران (۱۳۹۰)، موسوی و همکاران (۱۳۹۳)، عطف و همکاران (۱۳۹۴)، پرهیزکار جهان‌آباد و همکاران (۱۳۹۶)، روبرت^۲ (۲۰۰۹) و برتای و اوراس^۳ (۲۰۲۰) که در پژوهش خود بیان داشتند که کارکنان بانک‌ها و موسساتی که از سرمایه‌های بالاتری برخوردار هستند نسبت به کارکنان دیگر بانک‌ها و موسسات از دستمزد و جبران خدمت بیش‌تری به‌رمند می‌شوند و چنین موسساتی در صورت ورشکستگی یا بحران نقدینگی، کارکنان به دلیل جبران خدمت بالا در گذشته کمبود را تعدیل می‌کنند (۷). از طرفی کاپکان و اورس^۴ (۲۰۲۱) نیز در پژوهشی که در راستای جایگزینی برنامه‌های کلیدی حفظ کارکنان با طرح‌های تشویقی در زمان ورشکستگی انجام دادند، اشاره کرده‌اند که پیش‌بینی و تنظیم پاداش کارکنان در زمان ورشکستگی و واکنش بدهکاران به چنین اصلاحاتی نیز باید در نظر گرفته شود (۲۹). لذا باید این نکته مدنظر مسئولین اداره ورزش و جوانان استان زنجان باشد که مدیر سازمان علاوه بر حقوق و دستمزد سازمانی کارکنان، باید به فکر رفاه کارکنان سازمان و وضعیت معیشتی آن‌ها نیز باشد. چرا که یکی از وظایف مدیران، توجه به مسائل معیشتی کارکنان سازمان است. از

طرفی در تمام سازمان‌ها به کارکنان برای جبران خدماتی که به سازمان ارائه می‌دهند، حقوق و دستمزد در نظر گرفته می‌شود. در بسیاری از کتب مدیریتی جبران خدمات به حقوق و دستمزد معنی شده و به بحث حقوق و دستمزد پرداخته می‌شود. مانند این تعریف «اداره حقوق و دستمزد معمولاً به دریافتی‌های مالی که به کارکنان داده می‌شود، اختصاص می‌یابد» (۹). از این‌رو جبران خدمات به هر نوع دریافتی و ارزشی اطلاق می‌گردد که کارفرما یا سازمان در قبال انجام کار افراد برای سازمان، پرداخت یا ایجاد می‌کند؛ جبران خدماتی که سازمان تأمین می‌کند شامل جبران خدمات مالی و جبران خدمات غیرمالی می‌گردد (۲۸). از همین‌رو این اصطلاح مفهومی وسیع‌تر از آن دربر دارد. جبران خدمات نه فقط شامل دریافتی‌های بیرونی مانند حقوق و مزایا بلکه شامل تمام دریافتی‌های دیگر که در طبیعت شغل است می‌باشد، مانند شناسایی و مطرح شدن، ترفیح، فراهم کردن فرصت‌های پیشرفت، شغل غنی و پرمحتوا و شرایط کاری مطلوب و همچنین فرهنگ سازمانی مناسب می‌باشد. بنابراین امروزه یکی از وظایف عمده‌ی مدیران منابع انسانی، طراحی، ترسیم و اجرای سامانه حقوق و دستمزد و مزایا (در کل جبران خدمات) برای کارکنان است. اصولاً هدف مدیریت راهبردی منابع انسانی، جذب و نگهداری و رشد نیروی انسانی مزیت-ساز برای سازمان است. در این راه تنظیم و طراحی راهبرد و نظام جبران خدمات مناسب، یکی از عوامل بسیار مهم خواهد بود (۱۸) که با هدایت صحیح این نظام می‌توان به توسعه و حفظ و نگهداری منابع انسانی سازمانی ختم شود. حفظ و نگهداری کارکنان نیز فرآیندی است که مدیریت با استفاده از عواملی همچون نظام پرداخت اثربخش، پاداش، مزایای رفاهی، آموزش و به‌سازی و ... سعی می‌کند تمایل به تداوم خدمت کارکنان در سازمان را افزایش دهد (۲). بنابراین توجه به هریک از موارد یاد شده از مهم‌ترین ابزارها برای راضی نگه‌داشتن کارکنان اداره کل ورزش و جوانان در دوران مختلف خدمت می‌باشد.

همچنین با تأیید شدن رابطه مبنی بر تأثیر مولفه‌های تساوی درون سازمانی و برون سازمانی، می‌توان ادعان داشت که این عوامل در محیط کار و نحوه برخورد ریاست و بسیاری از پاداش‌های معنوی همراه با این مولفه‌ها، بر نگهداشت کارکنان تأثیر زیادی دارد و این نکته را خاطر نشان می‌کند که چنانچه این موارد در سطح مناسبی باشند می‌توانند جزء اهرم-

۱. Robert
 ۲. Bertay & Uras
 ۳. Capkun & Ors

درستی انجام دهند. در پژوهش باکن و استوارت^۵ (۲۰۱۶) از جمله عوامل کلیدی جبران خدمت کارکنان نیز توجه به غرامت کاری و بیمه بازنشستگی پرستاران عنوان شده است که در عملکرد کاری در حین رکود و پس از اشتغال موثر می‌باشد (۵). بنابراین مسئولین اداره ورزش و جوانان در رویه‌های رسمی و مبتنی بر عدالت سازمانی، می‌توانند با قرار دادن پاداش‌های کاری که مشتمل بر پاداش‌های درونی کار که در ذات کار و جزء لاینفک آن می‌باشد و یا پاداش‌های بیرونی که وسیله و ابزای در دست مسئولان است برای هدفمند کردن رفتار کارکنان در جهت اهداف سازمان، بهره‌گیرند و از طرفی با توجه به دوران بازنشستگی کارکنان می‌توانند امید به آینده را هرچه بیشتر تقویت کرده و در مواقع بحرانی سازمان، تعهد و وفاداری کارکنان را افزایش دهند؛ چرا که با قرار دادن تمامی این عوامل مهم در اولویت‌های توسعه سازمانی خود، بیش‌ترین تاثیر را روی کارکنان خواهند داشت. رشد و توسعه مهارت‌های کارکنان نیز باعث رشد ظرفیت‌ها و توانائی‌های آن‌ها می‌شود که حداکثر و یا حداقل رضایت درونی را به‌طور بالقوه تجربه کنند. افراد و کارکنان سازمان نیز با درک این ارزش در تلاش خواهند بود، ارزش‌های سازمانی خود را در قبال کار، همکاران و سازمان به نیکی پاسخ داده و در صورت ورشکستگی یا بحران نقدینگی، کارکنان به دلیل جبران خدمات بالا، کمبودها را تعدیل خواهند کرد و با این امر رضایت متقابل سازمان نیز برآورده خواهد شد. خداوند کریم در قرآن می‌فرماید: آیا جزای نیکی جز نیکی است؟! (سوره الرحمن، آیه ۶۰).

های مثبت برای نگهداشت کارکنان باشند. این یافته‌ها با یافته‌های کاملی و همکاران (۱۳۹۰)، هلریگل^۱ (۲۰۱۲) و ولتی و همکاران^۲ (۲۰۱۸) که مشارکت بین سازمانی را به عنوان مولفه عدالت اجتماعی و تمرکز بر نتایج بالقوه و فرصت فراهم شده برای بررسی نحوه مدیریت سازمان پرداخته است، همراستا باشد (۱۱، ۱۰، ۲۷). همان‌گونه که پپر^۳ (۲۰۱۸) نشان می‌دهد فرآیندهای عدالت و تبعیض و چگونگی برخورد با افراد در سازمان‌ها ممکن است باورها، احساسات، انگیزش‌ها و رفتار کارکنان و به‌طور کلی سازمان را تحت تاثیر قرار دهد و آن‌ها را در جهت بروز رفتارهای منفی ترغیب کند. این امر یکی دیگر از یافته‌های تحقیق فتحی و همکاران (۱۳۹۸) بود که نشان داد بین حمایت سازمانی ادراک شده و تبعیض سازمانی ارتباط خطی معنی‌دار و منفی وجود دارد. بدین معنی که هر قدر که حمایت سازمانی ادراک شده بالایی از سوی کارکنان ادارات تربیت بدنی وجود داشته باشد، حس تبعیض سازمانی در آن‌ها کمتر خواهد بود. از این‌رو برای کاهش تبعیض سازمانی، می‌توان حمایت سازمانی و ادراک آن را افزایش داد. این کار از طریق حس ارزشمند بودن کار کارکنان ادارات تربیت بدنی و بها دادن به نظرات و پیشنهادهای آن‌ها صورت می‌گیرد (۸).

از دیگر مولفه‌های مهم پژوهش، تاثیر پاداش و بیمه و بازنشستگی بوده که نشان می‌دهد پاداش تا چه حد می‌تواند بر عملکرد افراد و کارکنان تاثیر مثبتی داشته باشد. پاداش می‌تواند مادی باشد یا می‌تواند معنوی باشد و مسئولین سازمان می‌توانند که پاداش‌های مناسب و به‌جا برای افرادی که کار خود را به طور منظم و دقیق انجام می‌دهند با برابری نسبت به نگهداشت کارکنان بدهند. که این امر تاثیر زیادی بر کارمندان در نحوه عملکرد آن‌ها و در نتیجه بهره‌وری سازمان خواهد داشت. مقیمی (۱۳۸۸)، آکیشی (۱۳۹۳)، مشلول (۱۳۹۷)، کیم و همکاران^۴ (۲۰۱۹) نیز در پژوهشی به نقش سرمایه روانی در ارتقاء بهزیستی کارکنان سازمان‌های ورزشی پرداختند و به تأثیر مثبت و معنادار فضای سازمانی حمایتی و پاداش‌ها بر سرمایه روانشناختی که همراه با رضایت شغلی و بهزیستی روانشناختی کارکنان سازمان‌های ورزشی به دنبال خواهد داشت اشاره کردند (۱۷، ۲، ۱۴، ۱۳). همچنین بیمه و بازنشستگی به عنوان یک امید برای آینده کارکنان است زمانی که آن‌ها به آینده امیدوار باشند می‌توانند کار خود را به

1. Hellriegel
2. Welty & et al
3. Pepper
4. Kim & et al

References

1. Adewale Osibanjo.O., Anthonia Adeniji, A., Olubusayo Falola, H., Thelma Heirmsmac, P. (2014). Compensation Packages: a strategic tool for employees, Performance and retention. *Leonardo Journal of Sciences*, 25, 65-84.
2. Akishi, L. (2014). The Effect of Intellectual Capital Management and Organizational Citizenship Behavior on eEmployee Retention in Iran Insurance Company. *MSc Thesis, Allameh Tabataba'i University*. (Persian).
3. Anvaripour, H., Khalili, A., Wisch, S. M. (2015). Investigating the Effect of Service Compensation System and Social Capital on Employee Retention (Case Study: Ilam Gas Refining Company). *2nd International Conference in Management and Accounting with a Value Creation Approach*, Tehran. (Persian).
4. Atf, Z., Alijanatbar, M., Hosseini, S. Y. (2016). Investigating the Impact of Employee Services Compensation System on Employee Productivity of Mazandaran Education Organization. *2nd National Conference on Sustainable Development in Educational Sciences and Psychology*, Tehran.
5. Bacon, D.R., Stewart, K.A. (2016). Result of the 2016 AORN Salary and Compensation Survey. *AORN Journal*, 104, 486-501.
6. Beigomi, Z., Hamidi, M., Sajadi, S. N., & Honari, H. (2018). Modeling Effects of Human Resource Management Policies and their Outcomes on Organizational Performance in Ministry of Sport and Youth. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 5(2), 163-185. (Persian).
7. Bertay, A.C., Uras, B.R. (2020). Leverage, bank employee compensation and institutions. 111, 1-17.
8. Fathi, H., Yousefy, B., & Bahrami, S. (2020). Effects of Organizational Rumors, Perceived Organizational Support, and Organizational Discrimination on Organizational Indifferences between Employees in Physical Education Departments in Education Ministry. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 7(1), 119-136. (Persian).
9. Gharib, G. (2014). Investigating the Service Compensation System in Islam. *1nd International Congress of Religious Thought and Culture*, Qom. Iran.
10. Hellriegel, D.S.E., Slocum, J.W., Jackson, S.E., Louw, L. (2012). *Management: Fourth South African Edition*, Oxford, UK: Oxford University Press.
11. Kameli, M. J., Darabi, R., Jafari, M., Namjoo Garmi, M. (2012). Investigating the Role of Payroll Management System on the Efficiency of NAJA Staff. *Quarterly Journal of Development and Support in the Human Resource Management*, 6(20), 41-69. (Persian).
12. Kim, H.S., Jang, S. (2020). The effect of increasing employee compensation on firm performance: Evidence from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 1-9.
13. Kim, M., Hyung Kim, A.C., Newman, J.A., Ferris, J.R. (2019). The antecedents and consequences of positive organizational behavior: The role of psychological capital for promoting employee well-being in sport organizations. *Sport Management Review*, 22, 108-125.
14. Mashloul, K. Y. (2019). The Strategic Role of Emotional Commitment in the Relationship between Psychological Capital and Human Resource Maintenance of the Iraq Sport Ministry Staff. *MSc Thesis, Razi University*. (Persian).
15. Mir Ahmadzadeh Ardabili, S. M. (2016). Investigating the Effect of Intelligence and Spiritual Well-Being on Organizational Loyalty. *International Conference in the Management and Accounting*, Iran.

16. Mirsapasi, N. (2007). *Strategic Human Resource Management and Labor Relations*. Mir Publications, First Edition, Tehran.
17. Moghimi, H. (2009). Investigating the Effect of Employee Service Compensation System on Customer Satisfaction in Sport Clubs. *MSc Thesis, Tarbiat Modares University*. (Persian).
18. Mousavi, S. A., Fayazi, M., Seyed Javadin, S. R. (2015). The Impact of Service Compensation Strategies on Salary Satisfaction. *Journal of Human Resource Management Researches*, 6(3), 193-215. (Persian).
19. Mousavi, Sara. (2016). The Effect of Service Compensation System on Retention of Knowledge-Based Employees. *MSc Thesis, Yazd University*. (Persian).
20. Parhizkar Jahanabad, Y., Parhizkar Jahanabad, K. (2017). Investigating the Effect of Service Compensation System on Attracting and Maintaining Specialized Human Capital in Organizations (Case Study of the Governor). *National Conference on New Research in Management, Kazerun Azad University*. (Persian).
21. Richardson, J., McKenna, S. (2020). An exploration of career sustainability in and after Professional Sport. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 1-14.
22. Robert, H. L. (2009). The impact of changes in payment methods on the supply of physicians services.
23. Roger Seifert., Vivienne tegg. (1998). Management development in the british and Irish Civil services. *journal of management development*, 17(9), 686-698.
24. Sabkvar, M., Mousavi, S., Tabatabai Nasab, S. M. (2016). The Effect of Service Compensation System on the Retention of Knowledge-Based Employees. *1st National Conference on Futurology, Humanities and Social Security, Lorestan*. (Persian).
25. Seyed Javadin, S. R. (2000). Service Compensation. *Management knowledge*, 12(45), 30-52. (Persian).
26. Vahdati, E. (2018). Identify and Prioritize the Factors Affecting the Retention of Talented Staff. *MSc Thesis, Science and Research Branch Islamic Azad University, Tehran*.
27. Welty Peachey, J., Cohen, A., Shin, N., Fusaro, B. (2018). Challenges and strategies of building and sustaining inter-organizational partnerships in sport for development and peace. *Sport Management Review*, 21, 160-175.
28. Zarei Matin, H. (2000). *Human Resource Management*. Book Garden, Qom. Iran.
29. Capkun, V., Ors, Evren. (2021). Replacing key employee retention plans with incentive plans in bankruptcy. *Accounting, Organizations and Society*, Article in press.
30. Ahadzadeh, S., DaneshFard, K. A., Memarzadeh, G. (2021). Designing a Model of Employees' Compensation for The Ministry of Energy. *Journal of Energy Policy and Planning Research*, 6, 7-45.
31. Scott, J., Waite, S., Reede, D. (2021). Voluntary Employee Turnover: A Literature Review and Evidence-Based, User-Centered Strategies to Improve Retention. *American College of Radiology*, Article in press.
32. Fani, A. A., Danaeifard, H., Kavooosi, S. E., Nayyeri, S. (2021). Designing a Compensation Model for the Services of Knowledge Employees in Knowledge Based, Technology-Oriented Organizations. *Scientific Journal of Research in Human Resources Management*, 12, 161-195.